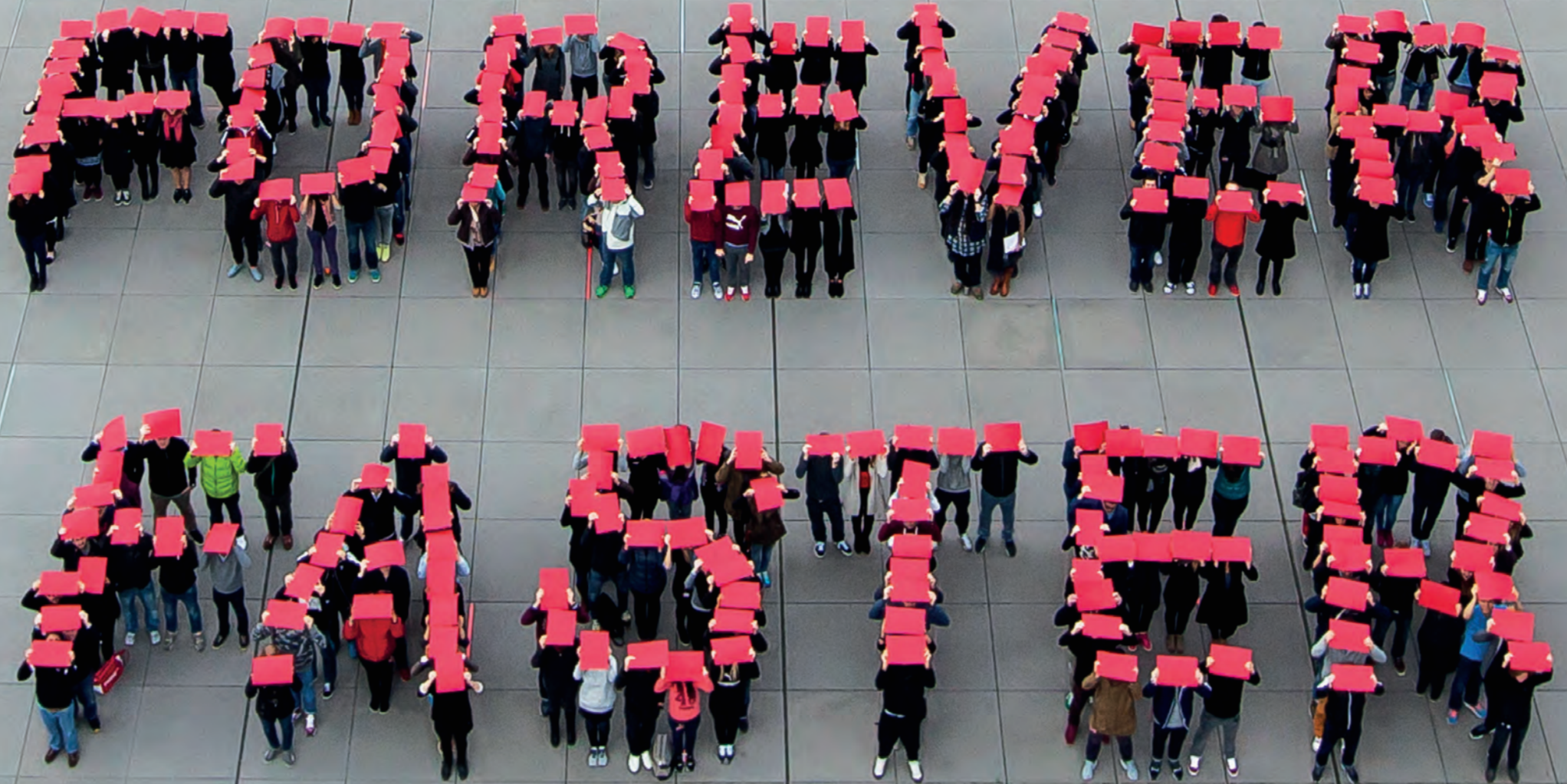


# PUMA RELAY 2014

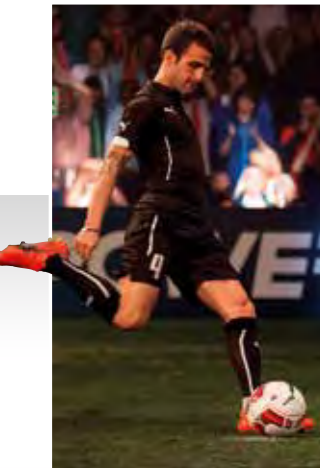
*Geschäftsbericht 2014*



# PUMA TIMELINE

## UNSERE TOP-HIGHLIGHTS 2014

FOREVER FASTER PUMA 



JAN

### evoPOWER-Launch

PUMA stellt seinen bislang revolutionärsten Fußballschuh **evoPOWER** vor. Inspiriert durch die Bewegungsfreiheit des Barfuß-Spiels optimiert er Schusskraft und Präzision.



FEB

### Einführung von „PUMA Lab“

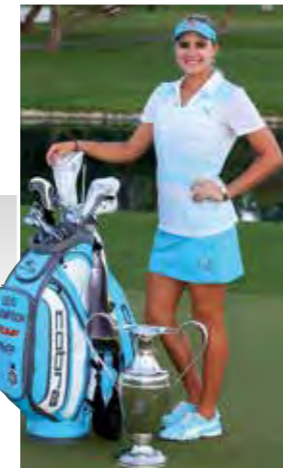
Gemeinsam mit Foot Locker führt PUMA das Einzelhandels-Konzept „**PUMA Lab**“ an über 125 Verkaufsstellen in den USA ein und verbessert seine Präsenz auf dem US-amerikanischen Markt.



MRZ

### Vorstellung WM-Trikots

PUMA stellt die mit der innovativen **PWR ACTV-Technologie** ausgestatteten Trikots der acht von PUMA ausgerüsteten Nationalmannschaften vor, die an der Fußball-WM in Brasilien teilnehmen.



APR

### Major-Sieg Lexi Thompson

COBRA PUMA Golf-Spielerin **Lexi Thompson** feiert mit ihrem Sieg bei der Kraft Nabisco-Meisterschaft mit 19 Jahren als zweitjüngste Gewinnerin in der LPGA Tour-Geschichte ihren ersten Major-Turniersieg.



MAI

### Schließung PUMA Village

Bessere Organisationsstruktur: Im Mai erfolgt die **Schließung von PUMAs Produktentwicklungszentrum PUMA Village** in Vietnam. Kurz darauf folgt die **Verlagerung des Lifestyle-Geschäftsbereiches** von London nach Herzogenaurach.



JUNI

### Fußball-WM in Brasilien

Die **WM in Brasilien** erweist sich als exzellente Plattform für PUMAs innovative Fußballprodukte. Mit „**Tricks**“ gelingt der erfolgreichste Absatz von Fußballschuhen in der Firmengeschichte.



JULI

### Arsenal-Trikotpräsentation

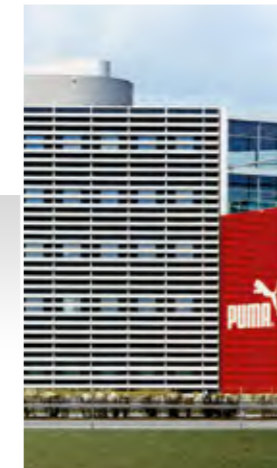
PUMA wird Partner und Ausrüster des Premier League-Topvereins **Arsenal FC**. Die Trikots für 2014/2015 werden in einer spektakulären, zwanzig Meter hohen Wasserprojektion über der Themse enthüllt.



AUG

### „Forever Faster“-Kampagne

Mit „**Forever Faster**“ lanciert PUMA die größte Markenkampagne in seiner Firmengeschichte und demonstriert die Repositionierung als echte Sportmarke gegenüber Kunden und Händlern.



SEPT

### Umzug des Retail-Geschäfts

Mit dem Umzug der für das Einzelhandels-Geschäft verantwortlichen Funktionen aus dem **schweizerischen Densingen nach Herzogenaurach** wird das letzte wichtige Konsolidierungsprojekt im Jahr 2014 abgeschlossen.



OKT

### Vorstellung des Becker OG

Mit dem **Becker OG**, mit dem der damals erst 17-jährige Boris Becker seinen legendären Wimbledon-Sieg von 1985 feierte, lässt PUMA einen echten Star wieder aufleben.



NOV

### Hamilton wird F1-Weltmeister

MERCEDES AMG PETRONAS-Pilot **Lewis Hamilton** wird zum zweiten Mal Formel 1-Weltmeister vor seinem Teamkollegen Nico Rosberg.



DEZ

### Rihanna wird Markenbotschafterin

PUMA und **Rihanna** geben eine langfristige Partnerschaft ab Januar 2015 bekannt. Als globale Markenbotschafterin nimmt Rihanna als eine von PUMAs Kreativdirektorinnen künftig Einfluss auf die Damenkollektionen von PUMA.

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1   AN UNSERE AKTIONÄRE</b>	<b>3</b>	<i>Ökologische Nachhaltigkeit</i>	53	<i>Umsatzlage</i>	92	Konzernanhang	129
Vorwort	4	<i>Zusammenarbeit innerhalb der Industrie</i>	65	<i>Ertragslage</i>	96	Bestätigungsvermerk des	
		<i>Korruptionsbekämpfung</i>	66	<i>Dividende</i>	99	Abschlussprüfers	172
<b>2   UNTERNEHMENSÜBERBLICK</b>	<b>7</b>	<i>Ausblick</i>	67	<i>Regionale Entwicklung</i>	100		
Unternehmen	7	<i>Unsere Mitarbeiter</i>	68	<i>Vermögens- und Finanzlage</i>	102	<b>5   BERICHT DES VERWALTUNGSRATS</b>	<b>173</b>
<i>Strategische Prioritäten</i>	8	<i>Bescheinigung über eine unabhängige</i>		<i>Cashflow</i>	104		
<i>Operations Strategy</i>	10	<i>Prüfung</i>	77	<i>Vergütungsbericht</i>	106	<b>6   GRI INDEX</b>	<b>177</b>
Marke	12	<b>3   KONZERNLAGEBERICHT</b>	<b>79</b>	<i>Risiko- und Chancenmanagement</i>	108		
<i>Markenstrategie</i>	13	<i>Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick</i>	80	<i>Übernahmerelevante Angaben</i>	113	<b>7   DIE PUMA-AKTIE</b>	<b>189</b>
Produkt	15	<i>Grundlagen des PUMA-Konzerns</i>	82	<i>Nachtrags- und Prognosebericht</i>	115		
<i>Designsprache</i>	16	<i>Geschäftsaktivitäten und</i>		<i>Corporate Governance Bericht</i>	117	<b>8   WEITERE INFORMATIONEN</b>	<b>192</b>
<i>Performance</i>	18	<i>Organisationsstruktur</i>	82				
<i>Lifestyle</i>	27	<i>Ziele und Strategien</i>	83	<b>4   KONZERNABSCHLUSS</b>	<b>122</b>		
Vertrieb	32	<i>Produktentwicklung und Design</i>	85	<i>Konzernbilanz</i>	123		
<i>Vertriebsstrategie</i>	33	<i>Beschaffung</i>	86	<i>Konzerngewinn- und Verlustrechnung</i>	124		
Nachhaltigkeit	35	<i>Mitarbeiter</i>	88	<i>Konzerngesamtergebnisrechnung</i>	125		
<i>Unsere Nachhaltigkeitsstrategie</i>	36	<i>Steuerungssystem</i>	90	<i>Konzernkapitalflussrechnung</i>	126		
<i>Unsere Nachhaltigkeitsziele</i>	42	<i>Wirtschaftsbericht</i>	91	<i>Veränderungen im Eigenkapital</i>	127		
<i>Soziale Nachhaltigkeit</i>	44	<i>Wirtschaftliche Rahmenbedingungen</i>	91	<i>Entwicklung des Anlagevermögens</i>	128		

# AN UNSERE AKTIONÄRE

## Vorwort

*PUMAs CEO Bjørn Gulden über die Meilensteine 2014, die Bedeutung der neuen Partnerschaft mit Rihanna und die Ziele für 2015 und darüber hinaus:*

Interview **4**



# VORWORT

Interview mit CEO Bjørn Gulden

**„Wir haben die Trendwende eingeleitet, aber wir sind noch nicht da, wo wir hinwollen.“**

**Bjørn Gulden (49),  
Chief Executive Officer,  
seit 2013 bei PUMA.**

*„Forever Faster‘ bedeutet für mich: Wir wollen schnelle Entscheidungen treffen, schnell auf neue Trends reagieren und schneller Innovationen auf den Markt bringen.“*



Im Geschäftsbericht 2013 und bei anderen Gelegenheiten hast Du immer wieder die Herausforderungen betont, denen PUMA gegenübersteht. Was konnte 2014 erreicht werden, um die Marke wieder begehrt zu machen und das Produktangebot zu verbessern?

2014 haben wir sowohl intern als auch extern weitere Fortschritte bei unseren wichtigsten strategischen Projekten erzielt. Intern haben wir viele wichtige Entscheidungen für ein zukünftig schnelleres und besseres Unternehmen in die Tat umgesetzt. So haben wir damit begonnen, wettbewerbsfähigere Produkte zu entwickeln, die unser „Forever Faster“-Leitbild widerspiegeln. Außerdem ist unsere Markenkommunikation deutlich klarer und wird durch den gezielten Einsatz unserer Markenbotschafter gestärkt. Wir haben unsere Organisationsstruktur verbessert, indem wir zum einen unser Produktentwicklungszentrum PUMA Village in Vietnam geschlossen und zum anderen unseren Lifestyle-Geschäftsbereich und die für unser Einzelhandels-Geschäft verantwortlichen Funktionen in unsere Unternehmenszentrale nach Herzogenaurach verlagert haben. Und schließlich wurden 2014 unter der Leitung von Lars Sørensen, unserem neuen Chief Operating Officer, wichtige Schritte eingeleitet, um unsere operativen Prozesse und unsere IT-Infrastruktur zu optimieren.



## **UNSER UNTERNEHMENSLEITBILD**

**PUMA VERFOLGT DAS ZIEL,  
DIE SCHNELLSTE SPORTMARKE  
DER WELT ZU SEIN.**

### Was waren die Meilensteine aus externer Sicht?

Gegenüber unseren Händlern und Kunden war unser neues „Forever Faster“-Leitbild 2014 erstmals deutlich sichtbar. Wir haben unsere Partnerschaften weiter ausgebaut, indem wir Arsenal London unter Vertrag genommen und unsere erfolgreiche Zusammenarbeit mit Mercedes und BMW verlängert haben. Außerdem freut es mich natürlich besonders, dass wir Rihanna als neue Markenbotschafterin für PUMA gewinnen konnten.

### „Die vielen positiven Reaktionen unserer Händler auf unsere neue Ausrichtung waren ein echter Meilenstein.“

Die Fußball-WM in Brasilien, bei der wir acht Mannschaften ausgerüstet und mit unseren pinkfarbenen und blauen „Tricks“-Schuhen für Aufmerksamkeit gesorgt haben, sowie die Fahrer- und Konstrukteurs-Weltmeisterschaftstitel mit unserem Partner Mercedes in der Formel 1 sind nur zwei von vielen Beispielen, die unterstreichen, dass wir wieder da sind – als echte Sportmarke! Auch die vielen positiven Reaktionen unserer Händler auf unsere neue Ausrichtung waren ein echter Meilenstein. Wichtig ist, dass sich unsere harte Arbeit dann auch in Form

von Produktinnovationen wie evoPOWER im Fußball und unserer Lauftechnologie IGNITE ausgezahlt hat. Unser Ziel, die Umsatzqualität zu verbessern, haben wir mit dem neuen Einzelhandels-Konzept „PUMA Lab“, das in den USA sehr erfolgreich gestartet ist, ebenfalls erreicht.

### Im August 2014 war dann der Start der „Forever Faster“-Markenkampagne. Was waren die Ziele?

Zunächst einmal: „Forever Faster“ und unser Ziel, die schnellste Sportmarke der Welt zu sein, sind viel mehr als eine Kampagne. „Forever Faster“ steht für alles, was wir sein wollen und gibt unsere Richtung vor. Das Thema Schnelligkeit hat in der über 65-jährigen Unternehmensgeschichte von

PUMA schon immer eine bedeutende Rolle gespielt. Ich denke da beispielsweise an unsere Logos, die vielen Bestleistungen unserer Athleten in verschiedenen Sportarten und zahlreiche Produktinnovationen. PUMA war zum Beispiel das erste Unternehmen überhaupt, das Sport und Mode verbunden hat und mit Produktklassikern wie unseren Schuhmodellen Speed Cat, Future Cat und Mostro eine neue Ära geprägt hat.

### „Es ist wichtig, „Forever Faster“ als die DNA unserer Unternehmenskultur zu begreifen.“

„Forever Faster“ ist für mich eine Frage der Einstellung: Wir wollen schnelle Entscheidungen treffen, schnell auf neue Trends

reagieren und schneller Innovationen auf den Markt bringen. Wir wissen alle, dass wir noch nicht da sind, wo wir hinwollen. Aber es ist wichtig, „Forever Faster“ als die DNA unserer Unternehmenskultur zu begreifen. Im Herbst 2014 waren wir dann soweit, die erste Phase unserer „Forever Faster“-Markenkampagne zu starten, die vor allem zwei Ziele hatte: unseren Kunden zu zeigen, dass PUMA als Sportmarke zurück ist und über Markenbotschafter verfügt, die „Forever Faster“ verkörpern. Und zweitens gegenüber unseren Handelspartnern zu zeigen, dass wir zu unserem Versprechen stehen, wieder verstärkt ins Marketing zu investieren. In der nächsten Phase unserer Kampagne rücken wir dann unsere Produkte wie zum Beispiel IGNITE in den Vordergrund und schlagen einen Spannungsbogen bis hin zu den Olympischen Spielen in Rio de Janeiro 2016.

### Inwieweit spiegelt sich „Forever Faster“ schon in den Finanzergebnissen von PUMA wider?

Ich denke, dass wir die Trendwende eingeleitet haben, aber wir sind auf jeden Fall noch nicht da, wo wir hinwollen. Ich habe immer gesagt, dass die Repositionierung von PUMA und die Trendwende in der Geschäftsentwicklung noch Zeit benötigen werden und wir weiterhin Vertrauen im Markt aufbauen

müssen. 2014 gab es aber einige Anzeichen dafür, dass wir mit unseren Maßnahmen erfolgreich waren. Unsere Ergebnisse für das gesamte Jahr entwickelten sich gemäß unseren Erwartungen und wir haben den Umsatzrückgang gestoppt. Besonders erfreulich war, dass die Erlöse mit Schuhen im dritten und vierten Quartal nach zuvor sieben rückläufigen Quartalen wieder gestiegen sind – was ein wichtiger Erfolgsindikator in unserer Branche ist. Aber es geht uns nicht um kurzfristige Erfolge, wir denken langfristig. Wir haben uns dafür entschieden, in die Repositionierung von PUMA als Sportmarke und – mit Blick auf die zweite Jahreshälfte 2015 – in die Erneuerung unserer IT-Infrastruktur zu investieren. 2015 geht es darum, unsere Position im Markt weiter zu festigen und PUMA wieder zu alter Stärke zu verhelfen.

Was sind 2015 und darüber hinaus die Prioritäten für PUMA?

Unsere Prioritäten bleiben dieselben wie im letzten Jahr. 2015 arbeiten wir weiterhin an unserem Ziel, die schnellste Sportmarke der Welt zu werden. Und obwohl unser Fokus auf unseren Performance-Kategorien liegt, sagen wir auch „Sport ist Lifestyle“: Ja, es geht bei PUMA künftig vor allem um Sport, aber indem wir ansprechende Produkte mit sportlicher Funktionalität kreieren, sind wir auch im Bereich Lifestyle gefragt. Neu ist unser stär-

## **UNSER ZIEL IST ES, DIE SCHNELLSTE SPORTMARKE DER WELT ZU SEIN.**

- ▶ **...schnelle** PRODUKTE
- ▶ **...schnelle** ATHLETEN
- ▶ **...schnelle Reaktion auf** NEUE TRENDS
- ▶ **...schnelle** INNOVATIONEN
- ▶ **...schnelle** ENTSCHEIDUNGEN
- ▶ **...schnelle** LÖSUNGEN FÜR UNSERE PARTNER

kerer Fokus auf die Zielgruppe der Frauen gemäß unserem Motto „The future is female“.

**„Wenn wir es richtig machen,  
kann Rihanna ein ‚Game  
Changer‘ für PUMA sein.“**

Ich bin sicher, dass wir mit unserer neuen Markenbotschafterin Rihanna als eine von mehreren Kreativdirektoren den Schlüssel gefunden haben, um den Markt für Frauen zu erschließen. Von ihrer weltweiten Belieb-

heit, ihrem Charisma und ihrer Kreativität werden sowohl unser Performance- als auch unser Lifestyle-Geschäft profitieren. In den Bereichen Training und Fitness sowie in anderen Sportkategorien gibt es eine hohe und bisher viel zu wenig beachtete Nachfrage für Kollektionen, die ausschließlich für Frauen entwickelt sind. Wir arbeiten dazu an passenden Produkten, und ich bin der festen Überzeugung: Wenn wir es richtig machen, kann Rihanna ein „Game Changer“ für PUMA sein.

Dieser Geschäftsbericht trägt den Titel „PUMA Relay“. Was bedeutet die Staffellauf-Metapher für PUMA?

Wir haben uns für diesen Titel entschieden, weil er gut beschreibt, wie wir bei PUMA arbeiten. Der Staffellauf symbolisiert, dass wir durch Teamarbeit schneller ans Ziel kommen als alleine. Wenn man an ein Staffellaufrennen denkt, gibt es immer einen kritischen Moment, nämlich die Übergabe des Staffelstabes. Bei PUMA haben wir viele sehr gute und schnelle Läufer, aber jetzt geht es darum, an unseren Übergaben zu arbeiten, die richtigen Distanzen festzulegen und zu vermeiden, dass man nebeneinander herläuft. Das Titelbild von Mitarbeitern unserer Unternehmenszentrale in Herzogenaurach und alle Staffelläufer in diesem Jahresbericht zeigen, wie uns jeder Einzelne dabei hilft, „Forever Faster“ zu werden. Mein herzlicher Dank gilt dem gesamten PUMA-Team und Ihnen, unseren Aktionärinnen und Aktionären, für Ihre Unterstützung und Ihr Vertrauen in die Marke PUMA. Viel Vergnügen bei der Lektüre dieses Berichts und der Interviews mit anderen PUMA-Staffelläufern!

Unternehmensüberblick

# UNTERNEHMEN

## **Strategische Prioritäten**

Über „Forever Faster“ als Leitbild von  
PUMAs Unternehmensstrategie:  
Interview **8**

## **Operations Strategy**

COO Lars Sørensen zum Umbau von PUMAs  
IT- und Prozesslandschaft:  
Interview **10**





# STRATEGISCHE PRIORITÄTEN

2013 führte CEO Bjørn Gulden ein neues Leitbild bei PUMA ein: Wir wollen die schnellste Sportmarke der Welt sein. Dieses Leitbild prägt nicht nur unser neues Markenversprechen „Forever Faster“, sondern ist zugleich auch Maßgabe für unsere Strategie, unser Handeln und unsere Entscheidungen.

**Arne Freundt (35),  
bis 31.01.2015 Global Director  
Strategy, jetzt Global Director  
Retail and eCommerce,  
seit 2011 bei PUMA.**

*„Für mich bedeutet ‚Forever Faster‘, PUMA wieder dorthin zu bringen, wo wir hingehören: unter die führenden globalen Sportmarken!“*



Im Interview spricht **Arne Freundt**, seit 2011 Leiter strategische Planung und seit dem 1. Februar 2015 in neuer Funktion als Global Director Retail und eCommerce, über die wichtigsten strategischen Projekte im zurückliegenden Geschäftsjahr 2014 und richtet den Blick nach vorn.

Wie wird „Forever Faster“ in der Unternehmensstrategie umgesetzt?

„Forever Faster“ geht über unsere Positionierung als Sportmarke weit hinaus. Es beschreibt unsere Herangehensweise für alle Ziele, die wir uns als Unternehmen mit unseren fünf strategischen Prioritäten gesetzt haben: Wir wollen unsere Markenbegehrtheit steigern, kommerziellere Produkte mit innovativen und dynamischen Designs entwickeln und diese unseren Kunden über qualitativ hochwertige Vertriebskanäle anbieten. Schnelle Prozesse und eine schlanke Organisationsstruktur in Verbindung mit einer modernen IT-Infrastruktur bilden dafür das Fundament.

Welche Projekte haben denn 2014 dazu beigetragen, das Unternehmen schneller machen?

Die anschaulichsten Beispiele sind sicher unsere Konsolidierungsprojekte, die wir 2014 zum Abschluss gebracht haben. Im

Mai haben wir unser Entwicklungszentrum PUMA Village in Vietnam geschlossen. Unsere Entwickler arbeiten seitdem wieder direkt mit unseren Zulieferern in den Fabriken vor Ort zusammen, um den Entwicklungsprozess unserer Produkte zu beschleunigen und die Expertise unserer Zulieferer zu nutzen. Außerdem haben wir unseren Lifestyle-Geschäftsbereich von London nach Herzogenaurach verlegt: Seit Juni sind die Designer und Produktmanager unserer Lifestyle-Kollektionen damit wieder vollständig in den Produktentwicklungsprozess in unserer Unternehmenszentrale eingebunden. Das dritte und letzte große Projekt in diesem Zusammenhang war die Verlagerung der für das globale und europäische Einzelhandelsgeschäft verantwortlichen Funktionen von Oensingen in der Schweiz nach Herzogenaurach, die bis September realisiert wurde, um schnellere Entscheidungen in unserem eigenen Einzelhandelsgeschäft treffen zu können.

**„Wir werden uns immer an die sich ändernden Marktgegebenheiten anpassen und uns ständig neu erfinden müssen.“**

Befindet sich PUMA noch in der Transformation? Wo stehen wir heute?

Unser Transformationsprogramm, das wir 2012 gestartet haben, ist im Wesentlichen

## **PUMAS FÜNF STRATEGISCHE PRIORITÄTEN**

FÜR 2014 UND DARÜBER HINAUS:

- ▶ **Repositionierung von PUMA als schnellste Sportmarke der Welt und Steigerung der Markenbegehrtheit**
- ▶ **Optimierung des Produktangebots**
- ▶ **Verbesserung der Vertriebsqualität**
- ▶ **Beschleunigung der Organisationsstruktur und Prozesse**
- ▶ **Erneuerung der IT-Infrastruktur**

abgeschlossen. Dazu zählten zum Beispiel die Einführung unserer regionalen Organisationsstruktur in Europa, mit der wir die Komplexität auf Länderebene verringert haben, oder die Einführung verschiedener Geschäftsbereiche, um den Fokus auf unsere Performance- und Lifestyle-Kategorien zu schärfen. 2014 haben wir im Einklang mit unserem Unternehmensleitbild „Forever Faster“ neue strategische Prioritäten definiert und bereits große Fortschritte auf unserem Weg erzielt. Transformation ist aber per Definition ein nie endender Prozess. Wir werden uns immer an die sich ändernden Marktgegebenheiten anpassen und uns ständig neu erfinden müssen.

Welche Rolle spielen PUMAs Marken COBRA Golf und Tretorn sowie die Tochtergesellschaften Dobotex und Brandon in dem Prozess, ein schnelleres Unternehmen zu werden?

COBRA Golf ist ein wesentlicher Bestandteil unseres Golf-Geschäfts. Produktsortiment, Marketing und Vertrieb orientieren sich deshalb ebenfalls an unserer „Forever Faster“-Strategie. Für Tretorn prüfen wir derzeit verschiedene Optionen und die bestmögliche strategische Ausrichtung, damit die Marke wieder Tritt im Markt fassen kann. Bei Dobotex, unserem Unternehmen für Unterwäsche und Socken, geht es darum, das Portfolio

lizensierter Marken und das Know-how in anderen Geschäftsfeldern auszubauen. Und für Brandon haben wir uns zum Ziel gesetzt, die Expertise der Firma im Merchandise-Geschäft und zur Verkaufsförderung im Einzelhandel zu stärken.

**„2015 haben wir unsere strategischen Prioritäten weiter fest im Blick.“**

Welche strategischen Prioritäten hat sich PUMA für 2015 und darüber hinaus gesetzt?

2015 haben wir unsere strategischen Prioritäten weiter fest im Blick und arbeiten an unserer Zielsetzung, die schnellste Sportmarke der Welt zu sein. Einer unserer Schwerpunkte ist dabei die Optimierung unserer IT-Infrastruktur und operativen Prozesse, mit der wir die Grundlage für ein zukünftig schnelleres, schlankeres und effizienteres Unternehmen legen. Um im Bild des Staffellaufs zu bleiben, übergebe ich den Staffellstab an unseren COO Lars Sørensen, der einen genaueren Einblick in unsere Maßnahmen zur Erneuerung unserer IT-Systeme und zur Beschleunigung unserer Prozesse gibt.

# OPERATIONS STRATEGY

2014 hat PUMA seine strategischen Prioritäten um ein weiteres Ziel ergänzt: Durch die Beschleunigung unserer operativen Prozesse und die Modernisierung unserer IT-Infrastruktur schaffen wir die Grundlage für ein zukünftig schnelleres, schlankeres und effizienteres Unternehmen.

**Lars Sørensen (52),  
Chief Operating Officer,  
seit 2013 bei PUMA.**

„Für mich bedeutet ‚Forever Faster‘ einfache Prozesse und weniger Organisationsebenen. Durch die Vereinfachung unserer Abläufe können wir noch schneller und effizienter werden.“



Die Bestandsaufnahme durch unseren neuen COO **Lars Sørensen** hat aufgezeigt, dass PUMAs IT- und Prozesslandschaft erheblichen Verbesserungsbedarf hat. Im Interview spricht Sørensen über die wichtigsten Ziele und Projekte seines Teams.

Du bist seit dem 1. August 2014 COO bei PUMA. Mit welchen Prioritäten bist Du gestartet?

Wir haben schnell festgestellt, dass wir die Prozesse in unserem Unternehmen einheitlicher und schlanker gestalten müssen. Außerdem habe ich gleich zu Beginn einen Fokus auf flache Hierarchien und die direkte und offene Kommunikation untereinander gelegt. Diese Aspekte sind aus meiner Sicht wichtige Erfolgsfaktoren für ein schnelles Unternehmen. Es war sicher ein Vorteil, dass ich vor meiner neuen Rolle als COO ab November 2013 für die Bereiche Business Processes und Intelligence sowie Informationstechnologie bei PUMA verantwortlich war. Dadurch konnte ich alle

Unternehmensbereiche durchleuchten und Optimierungspotenziale erkennen.

**„Zu den wichtigsten Zielen unserer ‚Forever Faster‘-Strategie zählen die Harmonisierung unserer internen Abläufe und der Prozesse mit externen Partnern.“**

Was hast Du bei dieser Bestandsaufnahme festgestellt?

Bei PUMA hat sich über die Jahre eine Kultur und Unternehmenspraxis entwickelt, die man als „multilokal“ bezeichnen könnte: Unsere gesamten Prozesse – angefangen bei der Beschaffung über die Entwicklung bis hin zur Vermarktung unserer Produkte – waren von Region zu Region sehr unterschiedlich. Zu den wichtigsten Zielen unserer „Forever Faster“-Strategie zählen die Harmonisierung unserer internen Abläufe und der Prozesse mit externen Partnern, die Optimierung unserer IT-Infrastruktur und nicht zuletzt die Beschleunigung der Entwicklung und des Vertriebs wettbewerbsfähiger Produkte.

## **PUMAS LEITPRINZIPIEN FÜR DIE STRATEGIE IM BEREICH OPERATIONS**

- ▶ ZURÜCK ZUR NORMALITÄT
- ▶ SCHNELLIGKEIT DURCH VEREINFACHUNG
- ▶ EFFIZIENZ IN DER UMSETZUNG

Kannst Du ein konkretes Projekt nennen und beschreiben, wie PUMA als Unternehmen dadurch schneller wird?

Unsere „International Trading Company“, die wir auch 2015 weiter implementieren, ist ein wichtiges und anschauliches Beispiel. Wir haben damit eine zentrale Schnittstelle zwischen PUMA und unseren Zulieferern weltweit eingeführt, mit der wir die Produktionsaufträge unserer Tochtergesellschaften auf der ganzen Welt zentral erfassen und die gesamte Abrechnung aller Aufträge steuern. Unsere verschiedenen Ländergesellschaften treten damit nicht mehr mit jedem Zulieferer einzeln in Verbindung und wir gewährleisten zugleich eine zuverlässigere und bedarfsgerechte

**„Mit einer klaren operativen Ausrichtung können wir uns am besten auf unsere wichtigste Aufgabe konzentrieren: großartige Produkte zu kreieren und zu verkaufen.“**

Welche Prioritäten stehen 2015 und darüber hinaus im Fokus?

Belieferung aller Märkte mit unseren Produkten.

Ergeben sich daraus auch Vorteile für die Zulieferer von PUMA?

Unser neues Handelsmodell hilft nicht nur PUMA, schneller zu werden, sondern bietet auch unseren Produktions- und Geschäftspartnern enorme Vorteile. Wir können so eine noch zuverlässigere Bezahlung gewährleisten und ermöglichen die zeitnahe Finanzierung der Produktion. Dadurch wird die Bestellung größerer Volumina und eine Reduzierung von Nachlieferungen ermöglicht. Dies alles trägt wesentlich zur Verbesserung und Festigung unserer Lieferantenbeziehungen bei.

Wir haben einen umfangreichen Maßnahmenplan für die kommenden Jahre erarbeitet. 2014 haben wir uns den drängendsten Projekten zur Beschleunigung unserer Organisationsprozesse gewidmet. 2015 wird unser Fokus hauptsächlich auf drei Themenbereichen liegen: der Verbesserung unserer Beschaffung durch Projekte wie die eben beschriebene „International Trading Company“, der Erarbeitung von Plattformen zur Verbesserung der Design-, Entwicklungs- und Planungsabläufe und drittens der Optimierung unserer IT-Infrastruktur. Mit einer klaren operativen Ausrichtung können wir uns am besten auf unsere wichtigste Aufgabe konzentrieren: großartige Produkte zu kreieren und zu verkaufen.

Unternehmensüberblick

# MARKE

## Markenstrategie

Marketingleiter Adam Petrick über den Start der „Forever Faster“-Kampagne, die richtigen Markenbotschafter für PUMA und die künftige Ausrichtung als Sportmarke:

Interview **13**



# MARKEN- STRATEGIE

Im August 2014 haben wir die größte Markenkampagne in der Firmengeschichte von PUMA lanciert, um unseren Händlern und Verbrauchern die Repositionierung als echte Sportmarke zu demonstrieren. Unsere Botschaft: PUMA ist zurück im Sport!

**Adam Petrick (39),  
Global Director Brand Marketing,  
seit 1999 bei PUMA.**

*„Forever Faster‘  
bedeutet für mich das  
ständige Streben nach  
Fortschritt und niemals  
aufzuhören, besser  
werden zu wollen.“*



PUMAs Marketingleiter **Adam Petrick** blickt im folgenden Interview auf die wichtigsten Markeninitiativen im zurückliegenden Geschäftsjahr 2014 zurück und erläutert, welche Bedeutung die Partnerschaft mit Rihanna für PUMA hat und welche Ziele für die Marke 2015 im Fokus stehen.

Lassen wir 2014 einmal Revue passieren:  
Was waren die wichtigsten Momente und  
Marketingmaßnahmen, um die Begehrtheit  
der Marke PUMA zu stärken?

Nach der Präsentation unseres revolutionären evoPOWER-Fußballschuhs im Januar haben wir unsere Markenkommunikation während der Fußball-WM in Brasilien erfolgreich fortgesetzt. Besonders in den sozialen Netzwerken konnten wir auf PUMAs Fußballprodukte wie unsere Nationaltrikots und „Tricks“-Schuhe aufmerksam machen. Im Sommer folgte dann die spektakuläre Trikot-Vorstellung mit unserem neuen Partner Arsenal London. Aber auch in anderen Sportarten war PUMA erfolgreich: Zum Beispiel Rickie Fowler im Golf, der in jedem Major-Turnier unter die letzten Zehn kam, oder der WM-Titel von Lewis Hamilton in der Formel 1. Aus Marketing-Sicht war dann natürlich der Start unser globalen „Forever Faster“-Kampagne im August ein Meilenstein, weil wir darin die bekanntesten Gesichter unserer Marke zusammengebracht haben, um PUMA wieder als echte Sportmarke zu präsentieren.

**„Wir müssen als Marke auch in jüngeren Zielgruppen relevant sein, für die Sport ein wichtiger Teil des Lebens ist.“**

Wie wurde denn die Kampagne bisher angenommen und welche Zielgruppe spricht PUMA an?

Die Ergebnisse der Marktforschung bestätigen unsere Einschätzung, dass wir bislang eine sehr gute Resonanz erzielen konnten. Allein in den ersten drei Monaten haben wir Kunden in 35 Ländern angesprochen und innerhalb unserer Zielgruppe rund eine Milliarde Menschen im Fernsehen und 31 Millionen online erreicht. Wir haben unsere Zielgruppe im vergangenen Geschäftsjahr 2014 im Hinblick auf das Alter und die Gewohnheiten nochmal neu definiert. Sport steht im Mittelpunkt unserer Markenausrichtung, deshalb müssen wir als Marke auch in jüngeren Zielgruppen relevant sein, für die Sport ein wichtiger Teil des Lebens ist. Je klarer wir unsere Zielgruppe bestimmen, desto besser wird es uns zukünftig gelingen, unsere Markenwerte zu transportieren und unsere Kunden zu erreichen – davon bin ich überzeugt.

Wofür steht die Marke PUMA und welche Markenbotschafter sind gefragt, um diese Werte zu repräsentieren?

Wir sehen uns als Marke für Menschen, die auch mal unkonventionelle Wege gehen und

## FOREVERFASTER

### KAMPAGNEN-ZIELE

- ▶ **PUMA** ist zurück im Sport
- ▶ **PUMA** hat großartige Athleten
- ▶ **PUMA** hat eine klare Haltung



bereit sind, Risiken auf sich zu nehmen, um an ihr Ziel zu kommen. Die Werte, die wir uns als Marke auf die Fahnen geschrieben haben, lauten: „mutig“, „zuversichtlich“, „entschlossen“ und „mit Spaß dabei“. Das sind auch dieselben Attribute, die wir durch unsere Athleten und Markenbotschafter verkörpert sehen und transportieren möchten. Usain Bolt ist ein perfektes Beispiel dafür, denn er hat nicht nur als Sportler Herausragendes geleistet, indem er neue Maßstäbe für Athletik und Schnelligkeit gesetzt hat. Auch wegen seiner einzigartigen, positiven Persönlichkeit, die auf und abseits der Tartanbahn zur Geltung kommt, passt er perfekt zu PUMA.

...und jetzt kommt Rihanna als neue Markenbotschafterin dazu. Warum wurde sie unter Vertrag genommen?

Wir haben uns gefragt: Welche Frau steht

für PUMA, die weltweit bekannt ist und Menschen begeistert? Unsere Antwort: Rihanna! Sie passt perfekt zu uns, weil sie wie keine andere unsere rebellische, unkonventionelle Haltung verkörpert.

**„Unsere Zusammenarbeit mit Rihanna zeigt, dass wir die Frauen als Zielgruppe immer stärker in den Mittelpunkt rücken.“**

Sie geht ihren eigenen Weg, ist attraktiv, selbstbewusst und ehrgeizig und hat eine sportliche Figur, die sie regelmäßig für ihre Auftritte vor einem Millionenpublikum in Form bringt. Damit bringt sie unsere Markenwerte auf ideale und glaubwürdige Weise zum Ausdruck – sowohl als Gesicht für unseren Bereich Training als auch im Lifestyle-Segment. Unsere Zusammenarbeit

mit Rihanna zeigt, dass wir die Frauen als Zielgruppe unter unserem Motto „The future is female“ immer stärker in den Mittelpunkt rücken.

Wie geht es 2015 weiter: Auf was können sich die PUMA-Kunden freuen und welche Ziele verfolgt PUMA in der Markenkommunikation?

2015 setzen wir neue Akzente in unserer Markenkommunikation und konzentrieren uns auf weniger Botschaften, die wir dafür umso klarer kommunizieren. Dazu zählen die Weiterentwicklung unseres evoPOWER-Fußballschuhs, unsere innovative Laufschuh-Technologie IGNITE und unsere Pulse-Produktreihe im Bereich Training – Konzepte, mit denen wir unsere Marktposition im Sport langfristig sichern möchten. Wir sind der Überzeugung, dass – neben einem überzeugenden Produktangebot in den Bereichen Teamsport und Running – auch eine stärkere Positionierung im Bereich Training und Fitness dazu beitragen wird, dass PUMA wieder klarer als Sportmarke wahrgenommen wird. In der zweiten Jahreshälfte werden wir deshalb unsere Markenkommunikation rund um das Thema Training forcieren und unsere wichtigsten Markenbotschafter dafür einsetzen. Unsere Kunden können sich auf authentische Sportmomente mit unseren Athleten und neue Produkte freuen, mit denen sie mehr Spaß und Erfolg beim Sport haben und zudem noch besser aussehen werden!

Unternehmensüberblick

# PRODUKT

## **Designsprache**

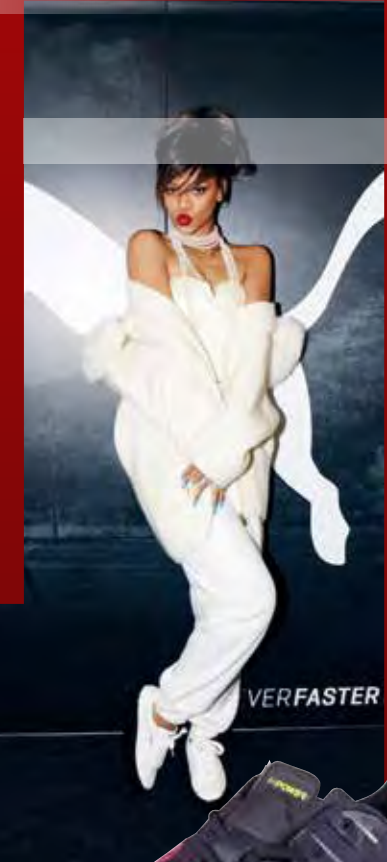
Wie PUMAs Kreativdirektor Torsten Hochstetter „Forever Faster“ in eine unverwechselbare Designsprache für PUMA übersetzt:  
Interview **16**

## **Performance**

Von evoPOWER über Arsenal und Usain Bolt bis hin zu Rihanna und Lewis Hamilton, PUMA ist „Forever Faster“:  
Teamsport **18**  
Running und Training **21**  
Golf **23**  
Motorsport **25**

## **Lifestyle**

Sport ist Lifestyle: Unser Lifestyle- und Fundamentals-Produktangebot ist von unseren Wurzeln als Sportmarke inspiriert:  
Lifestyle **27**  
Fundamentals **30**





# DESIGN- SPRACHE

Damit sich unser Unternehmensleitbild, die schnellste Sportmarke der Welt zu sein, in unseren Produkten widerspiegelt, haben wir 2014 wichtige Schritte unternommen, um unser Design zu verbessern, mehr innovative Technologien zu entwickeln und unsere Produkte kommerzieller zu gestalten.



**Torsten Hochstetter (47),  
Global Creative Director,  
seit 2013 bei PUMA.**

„Forever Faster‘ heißt für mich, einfach zu gestalten, Stärke zum Ausdruck zu bringen und etwas Nützliches zu kreieren.“

Im Bereich Performance konzentrieren wir uns künftig auf leichte, bequeme und dynamische Produktkonzepte, während unser Sortiment im Bereich Lifestyle von unseren Wurzeln im Sport inspiriert ist. Zu den wichtigsten Projekten im Hinblick auf die Verbesserung unseres Produktangebots zählte 2014 die Anpassung unserer Designsprache an unser Markenversprechen „Forever Faster“.

PUMAs Kreativdirektor **Torsten Hochstetter** und seine Teams haben „Forever Faster“ in eine unverwechselbare Designsprache

für PUMA übersetzt, die in unserem Ursprung als Sportmarke verankert ist.

Was waren 2014 die Schwerpunkte und Ziele Deiner Arbeit und die Deiner Teams?

Wir haben im letzten Geschäftsjahr große Fortschritte darin erzielt, unser Produktdesign zu überarbeiten und unser Leitbild „Forever Faster“ in einer klar definierten Designsprache zum Ausdruck zu bringen. Sie dient unseren globalen Design-Teams als Orientierung und bringt auf den Punkt, wie unsere Produkte zukünftig aussehen sollen.

Bei PUMA dreht sich künftig alles um Innovationen und einfache, funktionelle und kommerzielle Designs, die einen klaren Bezug zum Sport haben.

Warum musste überhaupt eine neue Designsprache entwickelt werden und wie ist der Bezug zu „Forever Faster“?

Es ist unser Anspruch, dass PUMAs Produkte unser Markenversprechen „Forever Faster“ widerspiegeln. Deshalb war es so wichtig, ausgehend von unseren vier Markenwerten „mutig“, „zuversichtlich“, „entschlossen“ und „mit Spaß dabei“ eine klare Designsprache zu definieren, um daraus ein besser aufeinander abgestimmtes Produktsortiment zu entwickeln. Auf Basis unserer Markenwerte haben wir für unsere Designer Richtlinien festgelegt, die beispielsweise die Verwendung unserer Logos und verschiedener Materialien betreffen. Als letzten Schritt haben wir uns mit unseren Kreativen und Designteams auf der ganzen Welt auf eine globale, saisonal wechselnde Designrichtung verständigt – mit dem Ziel, unsere Kollektionen noch besser aufeinander abzustimmen und unser Erscheinungsbild als Marke zu vereinheitlichen.

„Unser Designprozess lässt sich am besten wie folgt beschreiben: auf das Wesentliche konzentrieren, einfach gestalten und dann konsequent umsetzen.“

Was bedeutet das genau? Nach welchen Kriterien möchte PUMA kommerziell erfolgreiche und ansprechende Produkte auf den Markt bringen?

Wir haben fünf Designprinzipien definiert, die uns dabei helfen, zu entscheiden, ob wir das passende Produkt für PUMA entwickeln. Diese fünf Prinzipien können nicht unbedingt alle gleichzeitig und in jedem einzelnen Produkt berücksichtigt werden, aber wir behalten sie bei jeder Produktentwicklung im Hinterkopf. Die wichtigste Regel lautet, alles möglichst einfach zu gestalten. Weniger ist tatsächlich in den meisten Fällen mehr – sowohl in Bezug auf die Auswahl an Materialien als auch den Einsatz von Farben. Ein weiteres wich-

tiges Prinzip lautet, dass wir immer die Relevanz des jeweiligen Produkts hinterfragen: Worin besteht der klar erkennbare Nutzen für den Athleten oder den Kunden? Kurz gesagt lässt sich unser Designprozess am besten wie folgt beschreiben: auf das Wesentliche konzentrieren, einfach gestalten und dann konsequent umsetzen.

Gibt es Produktbeispiele von 2014, die schon diese Richtung für die zukünftige Produktentwicklung aufzeigen?

Relativ weit sind wir zum Beispiel schon mit unseren Fußballprodukten, die zeigen, wie wichtig für uns Innovation in der Produktentwicklung ist. Die Fußball-WM im vergangenen Sommer war die perfekte Bühne für unsere PWR ACTV-Technologie in den Trikots der von PUMA ausgerüsteten acht Nationalmannschaften, mit der wir erstmals die Prinzipien von Kompression und Athletic Taping kombinieren.

Unsere evoPOWER-Schuhe, die vom Barfußspielen inspiriert sind und sowohl Stärke als auch Genauigkeit beim Schuss verbessern, waren mit ihrer markanten pink-blauen Farbgebung ebenfalls sehr prominent bei der WM vertreten.

„Wir sind mit unseren neuen Produkten für 2015 auf einem sehr guten Weg.“

Was ist für 2015 zu erwarten? Wird PUMA den Erwartungen in Bezug auf innovative Produkte gerecht?

Die Resonanz unserer Handelspartner und Konsumenten ist ausgesprochen positiv und zeigt, dass wir mit unseren neuen Produkten für 2015 auf einem sehr guten Weg sind. Unser Performance-Laufschuh IGNITE ist dafür ein passendes Beispiel, denn er vereint drei überzeugende Argumente: eine sehr hohe Energierückgewinnung beim Laufen, Bequemlichkeit und Langlebigkeit. Unser IGNITE-Schaum ist die ideale Kombination aus Dämpfung und Energierückgabe sowie einer hohen Strapazierfähigkeit des Materials. Wir haben seit einigen Jahren an dieser Neuheit gearbeitet und dabei auch Usain Bolt, den schnellsten Mann der Welt, einbezogen. Mit dem IGNITE unterstreichen wir einmal mehr unsere Innovationsfreude und sind uns sicher, dass er ein Erfolg wird.

## PRINZIPIEN UNSERER DESIGNSPRACHE

- ▶ **GESTALTE EINFACH!**
- ▶ **BRINGE STÄRKE ZUM AUSDRUCK!**
- ▶ **SCHAFFE ETWAS NÜTZLICHES!**
- ▶ **SEI MUTIG!**
- ▶ **ZEIGE DYNAMIK!**



# PERFORMANCE

Vor dem Hintergrund unseres neuen Markenleitbilds, die schnellste Sportmarke der Welt zu sein, legen wir einen besonderen Fokus auf unsere Performance-Kategorien Team-sport, Running und Training, Golf und Motorsport. In den folgenden Kapiteln blicken wir auf die wichtigsten Aktivitäten in den jeweiligen Geschäftsbereichen im Jahr 2014 zurück und geben einen Ausblick auf das neue Geschäftsjahr.

**Cesc Fàbregas (27),  
Mittelfeldspieler der spanischen  
Fußballnationalmannschaft  
und PUMA-Partner seit 2011.**

„Für mich bedeutet  
,Forever Faster', mir jeden  
Tag zu sagen: Heute werde  
ich noch besser sein als  
gestern!“



► PUMAs interaktives Live-Fußballevent zur Vorstellung des evoPOWER in Barcelona mit unseren PUMA-Stars Cesc Fàbregas, Marco Reus und Mario Balotelli – hier geht's zum Video!

## TEAMSPORT

### **PUMA begeistert mit Produktinnovationen**

2014 haben wir zwei außergewöhnliche Innovationen im Fußball vorgestellt: Im Bereich Schuhe haben wir unseren bislang revolutionärsten Fußballschuh evoPOWER eingeführt. Inspiriert durch die Bewegungsfreiheit des Barfuß-Spiels stärkt evoPOWER die natürlichen Fähigkeiten des Spielers und optimiert Schusskraft und Präzision. Im Bereich Textilien folgte die Einführung von PUMAs PWR ACTV-Technologie, die erstmals die Vorteile von Kompression mit den Prinzipien des Athletic Taping vereint, um die natürliche Leistungsfähigkeit des Sportlers zu verbessern.

## Die WM in Brasilien wird zur Bühne für PUMAs Fußballprodukte

Bei der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft™ in Brasilien stand in fast der Hälfte aller Partien mindestens eine von insgesamt acht teilnehmenden PUMA-Mannschaften auf dem Platz, wodurch eine starke Markenpräsenz erzielt wurde. Das Turnier erwies sich als exzellente Plattform für PUMAs innovative Produktkonzepte im Fußball: Sowohl PUMAs Nationaltrikots mit der revolutionären PWR ACTV-Technologie als auch das markante, pink-blaue Farbkonzept „Tricks“ für die evoPOWER- und evoSPEED-Schuhe der PUMA-Einzelspieler, das in dreiviertel aller WM-Spiele zu sehen war, sorgten für Furore und eine äußerst positive Resonanz bei Fans und Spielern. Unterstützt durch die erfolgreichen Social-Media-Aktivitäten während des Turniers erzielte PUMA mit dem Ausverkauf fast aller „Tricks“-Schuhe den erfolgreichsten Absatz von Fußballschuhen in der Firmengeschichte.



► **Der rechte Schuh ist pink, der linke Schuh blau: PUMAs Fußballschuhe „Tricks“ waren der Blickfang während der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft™ in Brasilien. Hier geht's zum Video!**

## Arsenal London: PUMA schärft sein Profil als globale Fußballmarke

Nach der Bekanntgabe im Januar wurde PUMA zum 1. Juli 2014 offizieller Partner und Ausrüster des Premier League-Topvereins Arsenal FC und feierte mit der mit Spannung erwarteten Präsentation von Arsenals Heim-, Auswärts- und Pokal-Trikots für die Saison 2014/2015 einen gelungenen Start der neuen Partnerschaft. Die ersten Arsenal-Trikots von PUMA wurden in einer spektakulären, zwanzig Meter hohen Wasserprojektion über der Themse enthüllt, die vom nördlichen Ufer aus mit Blick auf das weltberühmte London Eye verfolgt werden konnte. Die Zusammenarbeit mit Arsenal London ermöglicht es uns in idealer Weise, PUMAs Glaubwürdigkeit als globale Sportmarke zu stärken und bietet durch die große internationale Anhängerschaft des Vereins mit seinem einzigartigen Profil und Markenimage die perfekte Bühne für unsere Performance-Produkte im Fußball.



► **Future, Forever, Victorious: Arsenals Trainerlegende Arsène Wenger über die Inspiration für die ersten Arsenal-Trikots von PUMA. Das Video von der spektakulären Trikotpräsentation in London gibt es hier zu sehen!**



Santi Cazorla



Marta Vieira da Silva



Marco Reus



Mario Balotelli

## **PUMA wird Anteilseigner von Borussia Dortmund**

Im September hat sich PUMA durch den Erwerb von 4.600.000 Aktien an der Kapitalerhöhung seines strategischen Partners Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA (BVB) beteiligt und sich damit 5,00% der Stimmrechte gesichert. Als technischer Ausrüster des BVB seit Juli 2012 freuen wir uns auf die weitere erfolgreiche Zusammenarbeit als zuverlässiger Partner und Gesellschafter dieses Traditionsvereins. Durch die Strahlkraft von Borussia Dortmund und die Leidenschaft seiner außergewöhnlichen Fans unterstreichen wir unsere Glaubwürdigkeit als Fußballmarke und bieten unseren Handelspartnern in Zusammenarbeit mit dem Verein innovative Fußballprodukte und Marketingkonzepte an.

## **Unser Ziel: die schnellste Fußballmarke der Welt**

Neben unserem Portfolio von Top-Teams auf Vereins- und Nationalmannschafts-Ebene wie Arsenal London, Borussia Dortmund und dem Italienischen Fußballverband (FIGC) arbeiten wir kontinuierlich daran, unser Aufgebot an Spitzenspielern zu erweitern, zu denen bereits viele internationale Stars zählen – von Mario Balotelli, Cesc Fàbregas, Sergio Agüero, Marta, Yaya Touré und Olivier Giroud über Marco Reus und Radamel Falcao bis hin zu Santi Cazorla.



**Radamel Falcao (29),  
Stürmer der kolumbianischen  
Nationalmannschaft,  
PUMA-Partner seit 2011.**

*„Forever Faster‘ heißt für mich, sich Tag für Tag zu motivieren und nach Niederlagen wieder aufzustehen. Sí, se puede!“*

# RUNNING UND TRAINING

## Usain Bolt ist „Forever Faster“

Kurz vor seinem 28. Geburtstag feierte der schnellste Mann der Welt den fünften Jahrestag seiner beiden bei der Leichtathletik-WM in Berlin 2009 aufgestellten Weltrekorde über 100 und 200 Meter. Seit mehr als drei Jahrzehnten konnte kein anderer Athlet den 100-Meter-Weltrekord so lange aufrechterhalten – und seit Beginn der Messung in Hundertstelsekunden schaffte es nur Usain Bolt, diesen um mehr als eine Zehntelsekunde zu verbessern. Trotz einer durch eine Fußverletzung geprägten Saison gewann Bolt bei den Commonwealth Games 2014 mit der 4x100-Meter-Staffel Gold in Weltjahresbestleistung und kam auch beim Warschauer Diamond League-Meeting im August über 100 Meter als Erster ins Ziel.

## Jamaika ist weiterhin das Maß aller Dinge in der Leichtathletik

Auch zahlreiche andere PUMA-Athleten aus Jamaika sorgten im vergangenen Geschäftsjahr für sportliche Glanzpunkte. Als neuer PUMA-Partner gewann Javon Francis in einer phänomenalen Zeit von 45 Sekunden den 400-Meter-Lauf bei den ISSA Boys and Girls Championships in seiner Heimat und stellte damit den bisherigen Rekord von Usain

Bolt ein. Hansle Parchment erreichte beim Pariser Diamond League-Meeting den ersten Platz im 110-Meter-Hürdenlauf. Im PUMA-  
Outfit holte außerdem Olympia-Hürdenläufer Andrew Riley bei den Common-

**Usain Bolt [28],  
schnellster Mann der Welt,  
PUMA-Partner seit 2003.**

*„Forever Faster‘ trifft  
es auf den Punkt:  
Als ich zum ersten Mal  
davon hörte, dachte ich  
nur: Das passt perfekt zu  
mir, ich bin auch  
„Forever Faster“!“*



Unser Carson-Schuh sitzt immer bequem am Fuß – ob beim Laufen und im Training oder beim Stadtspaziergang.



wealth Games in Glasgow Gold über 110 Meter Hürden in 13,32 Sekunden.

## Schnellere und schlichtere Designs

Im zurückliegenden Geschäftsjahr 2014 haben wir uns in Bezug auf unser Produktsortiment im Bereich Running darauf fokussiert, eine breitere Zielgruppe mit innovativen und kommerzielleren Produkten anzusprechen, die sich an unser Markenleitbild „Forever Faster“ anlehnen und durch schnelle und zugleich schlichtere und harmonischere Designs überzeugen. Das Schuhmodell Carson Runner ist ein gutes Beispiel: Es wurde in der Saison Herbst/Winter 2014 zunächst in Nordamerika eingeführt, bevor es im Frühjahr/Sommer 2015 weltweit erhältlich ist und ab der Saison Herbst/Winter 2015 in weiteren Farben und Varianten zu unseren beliebtesten Modellen zählen soll.



## PUMA stellt bislang innovativste Laufschuh-Technologie vor

Eine weitere Produktentwicklung der letzten Jahre steht vor seiner Einführung in der Saison Frühling/Sommer 2015: IGNITE. Das mit BASF über einen Zeitraum von mehreren Jahren entwickelte Schuhkonzept setzt neue Maßstäbe in der Branche. IGNITE sorgt für größtmögliche Energierückgewinnung und Tragekomfort sowie Langlebigkeit dank ForEverFoam-Technologie. In den kommenden Saisons werden wir weitere Farben einführen und unsere IGNITE-Serie in unserer Running- und Training-Kategorie kontinuierlich ausbauen.

### Rihanna: „The future is female“

Ende 2014 haben wir eine langfristige Partnerschaft mit Stil-Ikone Rihanna als globaler PUMA-Markenbotschafterin bekannt gegeben. An der Seite von Weltklasse-Athleten wie Usain Bolt und Sergio Agüero wird Rihanna eine wichtige Rolle in PUMAs weltweiter Markenkampagne „Forever Faster“ spielen. Ab der Saison Frühjahr/Sommer 2016 wird sie außerdem als eine von PUMAs Kreativdirektoren ihren Fokus auf unsere weiblichen Konsumenten legen und mit ihrer



► **Usain Bolt muss es wissen: IGNITE ist PUMAs Laufschuh mit der höchsten Energierückgewinnung und besticht durch hohen Tragekomfort und Langlebigkeit. Hier geht's zum Video!**



modernen und unkonventionellen Herangehensweise an die Themen Sport, Fitness und Lifestyle direkten Einfluss auf unsere Damenkollektionen nehmen. Mit Rihanna rückt PUMA die Zielgruppe der Frauen wieder stärker in den Fokus.

### Schnellere und flexiblere Designs für mehr Spaß und Komfort im Training

Im zurückliegenden Geschäftsjahr 2014 haben wir außerdem unsere neue Trainingsproduktlinie Pulse erfolgreich eingeführt. Gemeinsam mit dem Schuhmodell Pulse XT bringen wir ab der Saison Frühjahr/Sommer 2015 eine erweiterte Trainings- und Fitnesskollektion auf den Markt, die die Garderobe unserer Kunden um einen frischen Look für ihr Workout bereichert. Die neue Produktfamilie wird 2015 und 2016 kontinuierlich ausgebaut.



► **Erlebe die Energie des Pulse XT – hier geht's zum Video!**



**Karin Baust (46),  
General Manager  
Running and Training,  
seit 2011 bei PUMA.**

„Für mich bedeutet ‚Forever Faster‘, unsere Kunden weltweit auf unsere ganz eigene PUMA-Art mit Innovationen zu begeistern.“

# GOLF

## Für mehr Spaß am Spiel

Im zurückliegenden Geschäftsjahr 2014 begeisterte COBRA PUMA GOLF erneut mit einem umfassenden Sortiment an Schlägern und Zubehör der Marke COBRA sowie Schuhen, Bekleidung und Accessoires der Marke PUMA. Während COBRA hochwertige Qualität mit innovativen Technologien verbindet, steht das Sortiment von PUMA Golf für die ideale Kombination aus Tragekomfort, dynamischem Design und höchsten Performance-Ansprüchen – getreu dem Motto: Wer sich besser fühlt, spielt auch besser.



► Die Experten aus der Produktentwicklung von COBRA über die neue BiO CELL+-Serie – hier geht's zum Video!



### Lexi Thompson (20), Golfprofi und PUMA-Partnerin seit 2010.

„Für mich bedeutet ‚Forever Faster‘ zu wissen, dass ich mich auf Schuhe und Outfits verlassen kann, mit denen ich Bestleistungen abliefern – sowohl auf dem Golfplatz als auch beim Work-out.“



Für mehr Spaß und Erfolg auf dem Golfplatz: Unsere Kollektionen sind stylisch und sportlich zugleich.



### Innovative Technologien für mehr Weite und Präzision

2014 haben wir unsere neue Schlägerserie BiO CELL erfolgreich auf den Markt gebracht, die sich noch flexibler auf die individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten von Golfern einstellen lässt. Die Driver, Fairways, Eisen und Hybridschläger von BiO CELL sowie BiO CELL+ sind damit anpassungsfähiger und leistungsfördernder denn je. Durch die Einführung neuer Technologien wie „E9 Face“, „MyFly8™“ und „SmartPad™“ erzielen COBRA-Spieler höhere Schlagweiten und bessere Flugbahnen – das sorgt für mehr Spaß am Spiel!





► **Rickie Fowler und PUMAs Golfschuhexperten testen die Produkte der neuen BIOFUSION-Tour – hier im Video!**

### **Beeindruckende Leistungen der weltbesten Golf-Talente**

Auf der PGA Tour 2014 stellte Rickie Fowler erneut sein ganzes Können unter Beweis und begeisterte einmal mehr durch seine Top-Leistungen mit BiO CELL-Schlägern von COBRA und – zur Freude seiner Fans – durch seine markanten PUMA Golf-Outfits. Er erreichte insgesamt zehn Top 10-Platzierungen und kam bei allen vier Major-Turnieren unter die ersten Fünf. Major-Gewinnerin und LPGA-Star Lexi Thompson eröffnete die Saison mit einem persönlichen Höhepunkt: Sie sicherte sich durch den Sieg der Kraft Nabisco-Meisterschaft im April den ersten Major-Titel ihrer Karriere.

### **Und das erwartet unsere Kunden...**

Auch 2015 wird COBRA PUMA GOLF neue Technologien auf den Markt bringen, um Golf Fans zu begeistern – zum Beispiel „Flip-Zone“ aus der COBRA-Produktlinie Fly-Z, die zwei verschiedene Flugbahnen in einem Schlägerkopf vereint. Mit neuen, optimierten Passformen, innovativer Technologie und größerer Auswahl für Golfspieler aller Altersklassen wird PUMA Golf weiterhin für einen unverwechselbaren Stil auf dem Golfplatz stehen.



So wird richtig gefeiert: Lexi Thompson nimmt nach dem ersten Major-Sieg ihrer Karriere eine Abkühlung.



Der BIOFUSION Spikeless Mesh, eine nach leichtere Ausführung des BIOFUSION Tour, wurde entwickelt, um nach mehr Flexibilität, Strapazierfähigkeit, Komfort und Style zu bieten – egal ob auf oder abseits vom Golfplatz.



► **Unsere FlipZone-Technologie im Einsatz: hier geht's zum Video!**

# MOTORSPORT

## PUMA auf der Pole-Position im schnellsten Sport der Welt

PUMA Motorsport blickt auf eine ereignisreiche und äußerst erfolgreiche Saison zurück. MERCEDES AMG PETRONAS-Pilot Lewis Hamilton gewann mit dem Sieg im Saisonfinale beim Großen Preis von Abu Dhabi seinen zweiten Formel 1-Titel vor seinem Teamkollegen Nico Rosberg, der Zweiter in der Gesamtwertung wurde. Bereits drei Rennen vor Saisonende sicherte sich das MERCEDES AMG PETRONAS-Team die Konstrukteursweltmeisterschaft 2014.

Weltmeisterlich: Lewis Hamilton trägt eine weiß-schwarze Variante unseres Motorsportschuhs PUMA F1 Pro SLW. Mit 99 Gramm ist er der derzeit leichteste Schuh in der Formel 1 und sichert unseren PUMA-Fahrern durch sein geringes Gewicht wertvolle Sekunden.



**Lewis Hamilton (30),  
Formel 1-Weltmeister 2014,  
MERCEDES AMG PETRONAS und  
PUMA sind seit 2013 Partner.**

*„Für mich bedeutet ‚Forever Faster‘, sich immer verbessern zu wollen und an die eigenen Grenzen zu gehen. Und es geht darum, einzigartig zu sein in dem, was man tut.“*



► **Wie viele Fragen kann Lewis Hamilton beantworten, während er Vollgas auf der Rennstrecke gibt? Der britische Komiker James Corden versuchte genau das herauszufinden – hier das schnellste Interview aller Zeiten im Video!**

## Langfristige Partnerschaften für langfristigen Erfolg

Neben der Verlängerung unserer erfolgreichen Partnerschaft mit MERCEDES AMG PETRONAS haben wir im letzten Geschäftsjahr 2014 die Fortsetzung unserer Zusammenarbeit mit BMW Motorsport als offizieller Ausrüster für Team- und Rennbekleidung sowie Lizenzpartner bekannt gegeben. PUMAs ältester Partner im Motorsport unterstrich seine sportlichen Ambitionen auf beeindruckende Weise: In seinem zweiten Jahr als DTM-Fahrer wurde Marco Wittmann als jüngster Deutscher aller Zeiten DTM-Gesamtsieger.



## **Seit einem Jahrzehnt auf der Überholspur**

Vor zehn Jahren schlossen PUMA und Scuderia Ferrari ihre bis heute währende Partnerschaft, die eine Vielzahl innovativer, vom Rennsport inspirierter Produktklassiker hervorbrachte. 2015 feiern wir das zehnjährige Jubiläum dieser einzigartigen Partnerschaft mit einer Kollektion, die ihre Inspiration von der Rennstrecke bezieht und Funktionalität und moderne Technologie vereint.



# LIFESTYLE

In unseren Geschäftsbereichen Lifestyle und Fundamentals setzen wir Trends durch sport-inspirierte Lifestyle-Kollektionen, die unser Sortiment an Performance-Produkten ergänzen. Das zurückliegende Geschäftsjahr 2014 hielt zahlreiche Überraschungen und spannende Produkteinführungen für unsere Kunden bereit, wie der folgende Überblick zeigt.



**Yassine Saidi (36),  
Senior Head of Lifestyle  
Footwear and Select,  
seit 2011 bei PUMA.**

„Für mich bedeutet  
„Forever Faster“,  
immer wieder neue  
Wege zu gehen und  
sich dabei niemals  
einschränken zu lassen.“

## Unsere Lifestyle-Produkte kommen aus dem Sport

2014 haben wir in unseren Kollektionen zum Ausdruck gebracht, wie wir vor dem Hintergrund unserer neuen Markenplattform „Forever Faster“ Kultur, Lifestyle und Sport zusammenbringen. Es sind unsere langjährige Tradition und PUMAs Wurzeln im Sport, die als Inspirationsquelle für unsere Lifestyle-Produkte dienen. Kreativität und Innovationskraft schöpfen wir außerdem aus unseren SELECT-Kooperationen mit ausgewählten und angesagten Designern und Street-Fashion-Marken wie Colette, ALIFE, Bape und KITH.



► **Zur Vorstellung des exklusiv in Kooperation mit Alexander McQueen entwickelten PUMA KING-Schuhs haben wir die hochwertige Fertigung des Schuhs in Italien mit der Kamera begleitet und die aufwendige Handarbeit vom Schnitt der ersten Leisten bis hin zur Anbringung der Ziernägel dokumentiert. Hier geht's zum Video!**

### Inspiriert vom größten Sportereignis der Welt

Während Sportbegeisterte aus aller Welt die Fußball-Weltmeisterschaft in Brasilien verfolgten, stand unsere Frühjahr-/Sommer-Kollektion 2014 ebenfalls ganz im Zeichen des brasilianischen WM-Sommers. Dazu haben wir beispielsweise den PUMA Classic Brasil und andere Klassiker im modernen Stil aufleben lassen und sie mit einem qualitativ hochwertigen Wildleder und strapazierfähiger Sohle versehen. Zusammen mit dem Brasil 70 Windbreaker und der dazu passenden Grip Bag haben wir eine ansprechende Hommage an die legendäre brasilianische Nationalmannschaft von 1970 kreiert.

Im Rahmen unseres SELECT-Programms haben wir uns ebenfalls vom Fußball inspirieren lassen und in Kooperation mit Alexander McQueen eine Sonderedition des legendären PUMA-Fußballschuhs KING in exklusiver Stückzahl entwickelt. Die Vergabe an ausgewählte Persönlichkeiten aus der Sport- und Modewelt war ein voller Erfolg.



In WM-Stimmung mit PUMAs Brasil Grip Bag!

### Unsere Trinomic-Erfolgsgeschichte geht weiter

Nach dem erfolgreichen Relaunch des XT1 und XT2 folgte 2014 die Neuauflage unseres Trinomic XS850, eines Laufschuhs, der ursprünglich 1992 auf den Markt kam und auch auf weichem und unebenem Boden höchste Stabilität gewährleistete. Wie seine verwandten Modelle aus der Trinomic-Produktfamilie verfügt der XS850 über eine Sohle aus Waben mit sechseckigen Zellen, die durch Zusammenziehen und Ausdehnung für Dämpfung und Flexibilität sorgen. Mit seinen Zellen und weiteren originalgetreuen Eigenschaften wie den Neonfarben und abstrakten Designs ist unsere Neuauflage des PUMA Trinomic XS850 die perfekte Antwort auf die weiterhin starke Nachfrage nach Vintage-Schuhen.



► **PUMAs Neuauflage des Trinomic XS850 begeisterte die Sneaker-Fangemeinde. Im Video zeigen wir, wie wir den XS850 wieder zum Leben erweckt haben!**



**Helmut Fischer (65),  
Senior Advisor, seit 1978 bei PUMA.**

„Für mich bedeutet ‚Forever Faster‘, aus der Vergangenheit zu lernen, um etwas Neues und Bedeutsames für die Zukunft zu schaffen.“





► **Die Produktvorstellung des PUMA x KITH Ronnie Fieg Coat Of Arms Disc-Modells in Paris am 15. Januar 2014 war ein voller Erfolg – hier im Video!**

erte PUMA die erfolgreiche Partnerschaft mit McQ by Alexander McQueen. In einer industriell anmutenden Location mitten in East London fand der internationale Launch unserer Herbst-/Winterkollektion 2014 statt. Medien- und Szenevertreter feierten mit und ließen die neue Kollektion, die durch großflächige Kampagnenmotive präsentiert wurde, auf sich wirken.

### **Mit der Rückkehr von Stilikonen steigern wir unsere Markenbegehrtheit**

Im Rahmen unseres neuen Programms CREAM haben wir eine Reihe unserer beliebtesten Produktklassiker aus der Vergangenheit neu aufgelegt – ob in originalgetreuer oder völlig neuer Ausführung. Mit zahlreichen exklusiven Veranstaltungen für Sneakerfans weltweit haben wir die Begehrtheit von PUMA als Sneakermarke neu entfacht.

### **PUMA x McQ: Rebellische Mode trifft auf sportliche Innovation**

Bei einem Abendevent mit Musik, Cocktails, ausgewählten Bieren und dem Besten, was Londons Caterer zu bieten haben, fei-



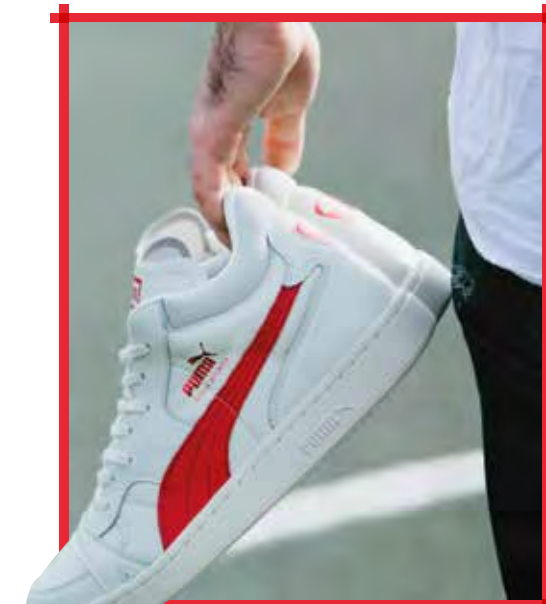
► **Die Präsentation von PUMA x McQ in East London am 16. Juli 2014 hier im Video!**



► **Tennis-Legende Boris Becker und sein Sohn Noah treffen sich auf einem Tennis-court in Südlondon und stellen den Schuhklassiker von 1985 vor: der Becker OG hier im Video!**

### **Ein Lifestyleschuh erinnert an PUMAs Tennis-Tradition**

In unserer Herbst- und Winterkollektion 2014 haben wir im Bereich Lifestyle einen echten Star wieder aufleben lassen und das Modell Becker OG vorgestellt – der mittelhohe Schuh, mit dem der damals erst 17-jährige Boris Becker seinen legendären Wimbledon-Sieg von 1985 feierte. Als zeitlose Silhouette, die ursprünglich als Sportschuh für den Tennisplatz entworfen wurde, verbindet der Becker OG die Tradition von PUMA als Sportmarke mit klassischem Design.



# FUNDAMENTALS

PUMA Fundamentals sind die Grundausrüstung in unserem Produktangebot und stehen für trendige Farben und ein ausgewogenes Preis-Leistungsverhältnis – Schuhe und Kleidung passend für jeden Tag, jede Gelegenheit und jedes Alter. Unsere Fundamentals-Produkte sind die richtigen Begleiter für jede Herausforderung, ob am Arbeitsplatz, auf der Straße, in der Schule oder auf dem Spielplatz.

**Reinhard Dischner (46),  
General Manager Fundamentals,  
seit 2002 bei PUMA.**

„Forever Faster‘: Das heißt für mich, immer einen Schritt voraus zu sein in unserem Denken, unserem Handeln und in unseren Entscheidungen.“



## Das Herzstück eines jeden Kleiderschranks

Unsere Fundamentals-Kollektionen sind fest im Sport verankert: Wir verarbeiten „Easy-Tech“-Materialien, die mit ihren sportlichen Eigenschaften genau das passende Maß für einen bequemen und aktiven Alltag bieten. In Bezug auf das Design liegt unser Schwerpunkt auf trendigen, sportlichen Schnitten und angesagten Farben – vom Bikini bis hin zur superleichten Daunenjacke für kältere Temperaturen. Wir bieten passende Fundamentals-Produkte für jede Jahreszeit und lassen somit keine Wünsche offen.





- Hier im Video: PUMA und Warner Brothers gehen gemeinsame Wege und stellen ihre Mode mit den beliebten Figuren wie Tom und Jerry sowie Superman vor!

### Kindermode mit unverwechselbarem Stil

Für unsere jungen Kunden stehen in unserem Fundamentals-Angebot die beliebtesten Modelle und Bestseller aus allen PUMA-Produktbereichen in kleinen und kleinsten Größen zur Verfügung. 2014 sind wir eine neue Partnerschaft mit Warner Brothers eingegangen und bieten ab der Saison Frühjahr/Sommer 2015 Schuhe, Textilien und Accessoires mit den beliebten Motiven Tom und Jerry, Superman, Supergirl und Superbaby an. Mit seinen Kinderhelden und aufregenden Geschichten ist Warner Brothers ein großartiger Partner für PUMA, mit dem wir unser Fundamentals-Sortiment im Bereich Kids weiter ausbauen möchten.





Unternehmensüberblick

# VERTRIEB

Vertriebsstrategie 33



# VERTRIEBS- STRATEGIE

**Roz Noden (31),  
Sales Operations Team Head  
UKIB, seit 2013 bei PUMA.**

*„Für mich bedeutet  
„Forever Faster“, sich seiner  
Vergangenheit bewusst  
zu sein und sich zugleich  
durch schnelle Teams,  
Prozesse und Produkte gute  
Zukunftsperspektiven  
zu sichern.“*



## Marken

Zur PUMA-Gruppe gehören die Marken PUMA, COBRA Golf und Tretorn sowie die Unternehmen Dobotex und Brandon. Da die Marke PUMA den Großteil der Umsatzerlöse der PUMA-Gruppe ausmacht und deren Kern bildet, hat sie für das Management der Gruppe im Rahmen der „Forever Faster“-Repositionierung von PUMA höchste Priorität.

## Regionen

PUMAs Geschäft ist in fünf Regionen gegliedert: Europa, EEMEA (Osteuropa, Naher Osten und Afrika), Nordamerika, Lateinamerika und APAC (Asien/Pazifik). Jede Region wird von einem regionalen Geschäftsführer mit umfassender Ergebnisverantwortung für alle Ländergruppen und Länder in seiner Region geleitet. In Bezug auf unsere Prioritäten hinsichtlich regionaler Vertriebsaktivitäten wird PUMA auch weiterhin seine Stärken in den wichtigen Wachstumsmärkten in EEMEA, APAC und Lateinamerika wie Indien, China und Mexiko einsetzen, um stabiles Umsatzwachstum zu erzielen. In Europa konzentrieren wir uns auf den Ausbau unserer Organisationsstruktur, um Kundennähe und guten Service für unsere Partner zu gewährleisten und Synergien zu nutzen. Strategische Prioritäten für Nordamerika sind neben der Fortsetzung der positiven Entwicklung im vergangenen Geschäftsjahr 2014 die Repositionierung von PUMA als Sportmarke und die Steigerung unserer Präsenz in hochwertigen Vertriebskanälen für den Großhandel.

## Vertriebskanäle

Für den Vertrieb nutzt PUMA drei Kanäle: den Großhandel, unternehmenseigene und von PUMA selbst betriebene Einzelhandelsgeschäfte und das E-Commerce-Geschäft. 2014 trug der Bereich Großhandel 79% des Nettoumsatzes bei und ist nach wie vor der größte Vertriebskanal der PUMA-Gruppe.



Unsere „Tricks“-Dekoration war der Hingucker in Londons Carnaby Street zur Fußball-WM im Sommer.

Die größten Wachstumserwartungen haben wir für den Bereich E-Commerce und gehen davon aus, dass sich der Einzelhandel als Vertriebskanal gegenüber dem Großhandel geringfügig schneller entwickeln wird. In letzterem wollen wir auf die positive Entwicklung im Jahr 2014 aufbauen und planen weitere gemeinsame Produkt- und Marketingaktivitäten mit unseren wichtigsten Handelspartnern. Diese Maßnahmen dienen dem Ausbau des Anteils unserer wichtigsten Kunden am Großhandelsumsatz und damit der Steigerung unserer Nettoerlöse insgesamt. In strategischen Wachstumsregionen wird PUMA weitere eigene Geschäfte eröffnen und sich

auf die Stärkung der Umsatz-Produktivität in seinen selbstgeführten Geschäften fokussieren. Das Wachstum im Bereich E-Commerce soll von unserer zusammengeführten Webseite [www.puma.com](http://www.puma.com) getragen werden, mit der wir unseren Kunden ein verbessertes Einkaufserlebnis bieten.

## Produktumsätze

PUMA vertreibt und vermarktet Schuhe, Bekleidung und Accessoires in den Bereichen Fußball, Running und Training, Golf, Motorsport und Lifestyle. Mit einer über 65 Jahre langen Tradition in der Schuhentwick-

lung sind und bleiben Schuhe mit einem Umsatzanteil von 43% im zurückliegenden Geschäftsjahr 2014 die Basis unseres Geschäfts und oberste strategische Priorität. Vor dem Hintergrund unseres Leitbilds, die schnellste Sportmarke der Welt zu sein, nutzen wir unsere Positionierung im Sport für den Verkauf von Performance- und sportinspirierten Lifestyle-Produkten.

## Verbesserung der Qualität unserer Umsätze

Vor dem Hintergrund unserer strategischen Prioritäten haben wir 2014 mit unseren wichtigsten Händlern gemeinsame Marketing- und Produktinitiativen entwickelt, um unsere Marke in einem geeigneten Umfeld zu präsentieren und den Absatz unserer Produkte gemeinsam mit unseren Vertriebspartnern zu steigern. Im Februar 2014 haben wir zusammen mit unserem Partner Foot Locker USA das Einzelhandels-Konzept „PUMA Lab“ erfolgreich in den USA eingeführt. Dieser Erfolg hat nicht nur unser Geschäft mit Foot Locker USA verbessert, sondern hatte auch positive Auswirkungen auf unser Geschäft mit anderen wichtigen Händlern auf dem US-amerikanischen Markt – sowohl bei unseren Performance- als auch unseren sportinspirierten Lifestyle-Produkten. 2015 werden wir unsere Kooperationen dieser Art weiter ausbauen und mit den wichtigsten Handelspartnern in allen Regionen gemeinsame Produkt- und Marketingkonzepte entwickeln.

Unternehmensüberblick

# NACHHALTIGKEIT

**Unsere Nachhaltigkeitsstrategie 36**

**Unsere Nachhaltigkeitsziele 42**

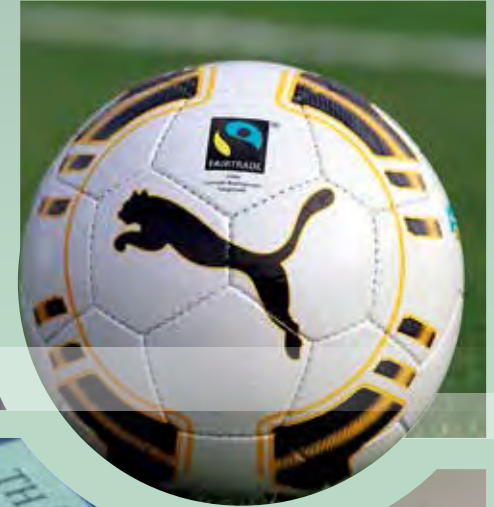
**Soziale Nachhaltigkeit 44**

**Ökologische Nachhaltigkeit 53**

**Zusammenarbeit innerhalb der Industrie 65**

**Korruptionsbekämpfung 66**

**Ausblick 67**



# UNSERE NACHHALTIGKEITS- STRATEGIE

„Nachhaltigkeit ist ein wichtiger Wert in unserer Unternehmensstrategie, der unser Ziel beschreibt, im Einklang mit unserem Leitbild ‚Forever Faster‘ noch schneller an einer gerechteren und nachhaltigeren Zukunft zu arbeiten.“

**Bjørn Gulden, CEO**



PUMAVision Headquarters in Herzogenaurach, Deutschland

Im zurückliegenden Geschäftsjahr 2014 haben wir unser Nachhaltigkeitsprogramm auf verschiedenen Ebenen erfolgreich fortgesetzt und im Einklang mit der gemeinsamen Strategie und den Zielen unseres Mehrheitsaktionärs Kering weiterentwickelt. Seit wir im Jahr 1999 damit begonnen haben, die Arbeits-, Sozial- und Umweltbedingungen in unseren Zulieferfabriken durch die Einführung unseres Verhaltenskodexes (Code of Conduct) und im Rahmen unseres Fabrik-Auditierungsprogramms kontinuierlich zu verbessern, gehört Nachhaltigkeit zur DNA von PUMA.

Einen Überblick über Erfolge und Stationen unseres Nachhaltigkeitsengagements finden Sie auf unserer Unternehmens-Webseite ► [www.about.puma.com](http://www.about.puma.com).

Als schnellste Sportmarke der Welt haben wir die Chance – und zugleich die Verpflichtung – zu gewährleisten, dass unsere Produkte unter fairen Arbeitsbedingungen und unter

Wahrung der Menschenrechte produziert werden. Als multinationales Unternehmen vertreten wir die Ansicht, dass unsere Verantwortung nicht an Ländergrenzen endet, sondern auch das Wohlergehen all derjenigen Menschen mit einschließt, die weltweit direkt oder indirekt für die Herstellung von PUMA-Produkten arbeiten. PUMAs Definition von Nachhaltigkeit basiert dabei auf dem ► [Brundtland-Bericht](#) von 1987: Nachhaltig ist eine Entwicklung, „die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen.“

Unserem Bild einer gerechten Zukunft liegen auch die Leitprinzipien der Vereinten Nationen im Bereich Wirtschaft und ► [Menschenrechte](#) (auch als Ruggie-Leitprinzipien bekannt) und deren drei Säulen – die staatliche Pflicht zum Schutz, die unternehmerische Pflicht zum Respekt und der

Zugang zu Beschwerdemechanismen – zugrunde.

### Unser neues Unternehmensleitbild

Mit unserer neuen Markenpositionierung „Forever Faster“ und dem Ziel, die schnellste Sportmarke der Welt zu sein, haben wir unser Unternehmensleitbild neu definiert. Obwohl der Begriff „nachhaltig“ nicht mehr expliziter Bestandteil unseres Unternehmensleitbilds ist, zählt Nachhaltigkeit nach

wie vor zu unseren Unternehmenswerten und wird in unseren unternehmerischen Entscheidungen und in allen Geschäftsbereichen zugrunde gelegt.

„Forever Faster“ ist nicht nur PUMAs Markenversprechen, sondern definiert zugleich die Bedeutung von Nachhaltigkeit in unserem Unternehmen:

- ▶ **FOREVER** steht im Einklang mit der Brundtland-Definition für die Berücksichtigung der Bedürfnisse der heutigen

Generation, ohne dabei die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre Bedürfnisse von morgen decken zu können.

- ▶ **FASTER** steht für unsere schnellere Reaktionszeit auf wirtschaftliche, ökologische und soziale Chancen und Herausforderungen.

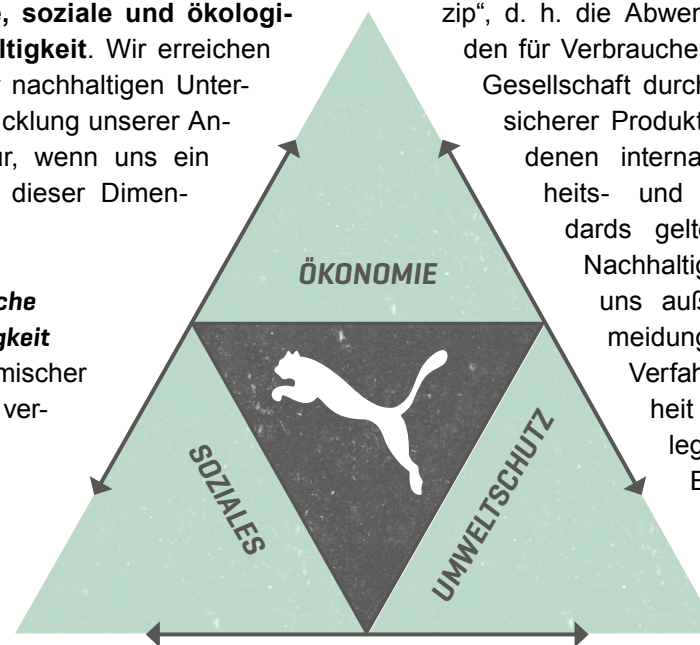
handener Ressourcen, um langfristig ein verantwortungsvolles Gleichgewicht zu erreichen. Aus der geschäftlichen Perspektive geht es bei der ökonomischen Nachhaltigkeit um die effiziente Nutzung der Finanzen und Vermögenswerte unseres Unternehmens, um PUMAs Profitabilität und die damit verbundenen Arbeitsplätze auch auf lange Sicht sicherzustellen. Weitere Informationen zu PUMAs wirtschaftlicher Entwicklung sind in den entsprechenden Kapiteln unseres Lageberichts aufgeführt.

### Dimensionen der Nachhaltigkeit

Im Einklang mit unserem Unternehmensleitbild „Forever Faster“ unterscheidet PUMA drei Dimensionen von Nachhaltigkeit: **ökonomische, soziale und ökologische Nachhaltigkeit.** Wir erreichen unser Ziel der nachhaltigen Unternehmensentwicklung unserer Ansicht nach nur, wenn uns ein Gleichgewicht dieser Dimensionen gelingt.

- ▶ **Ökonomische Nachhaltigkeit**  
Unter ökonomischer Nachhaltigkeit verstehen wir den Einsatz unterschiedlicher Strategien zur Nutzung von

- ▶ **Ökologische Nachhaltigkeit**  
Unsere Auslegung von ökologischer Nachhaltigkeit basiert auf dem „Vorsorgeprinzip“, d. h. die Abwendung von Schäden für Verbraucher, Mitarbeiter und Gesellschaft durch die Herstellung sicherer Produkte in Fabriken, in denen internationale Gesundheits- und Sicherheitsstandards gelten. Ökologische Nachhaltigkeit bedeutet für uns außerdem die Vermeidung von Stoffen und Verfahren, deren Sicherheit noch nicht belegt ist, sowie die Berücksichtigung des ökologischen Fußabdrucks bei der Herstellung



<p style="text-align: right; font-weight: bold;">VON</p> <p><b>UNSERE MISSION:</b></p> <p>„DAS BEGEHRTESTE UND NACHHALTIGSTE SPORTLIFESTYLE-UNTERNEHMEN DER WELT ZU WERDEN.“</p>	<p style="text-align: right; font-weight: bold;">ZU</p> <p><b>UNSERE MISSION:</b></p> <p>„PUMA VERFOLGT DAS ZIEL, DIE SCHNELLSTE SPORTMARKE DER WELT ZU SEIN.“</p>
<p style="text-align: right; font-weight: bold;">VON</p> <p><b>UNSERE MISSION:</b></p> <p>„DAS BEGEHRTESTE UND NACHHALTIGSTE SPORTLIFESTYLE-UNTERNEHMEN DER WELT ZU WERDEN.“</p>	<p style="text-align: right; font-weight: bold;">ZU</p> <p><b>WERT IN DER UNTERNEHMENSSTRATEGIE</b></p> <p>„NACHHALTIGKEIT IST UND BLEIBT EIN WESENTLICHER WERT UNSERER UNTERNEHMENSSTRATEGIE. WIR ARBEITEN AN EINER GERECHTEREN UND NACHHALTIGEREN ZUKUNFT, INDEM WIR GEMÄSS UNSEREM UNTERNEHMENSLEITBILD „FOREVER FASTER“ POSITIVE VERÄNDERUNGEN IN UNSERER BRANCHE UND DARÜBER HINAUS VORANTREIBEN.“</p>

lung unserer Produkte – von der Rohstoffproduktion bis hin zum Recycling unserer Produkte.

### ► **Soziale Nachhaltigkeit**

Soziale Nachhaltigkeit bezieht sich in erster Linie auf menschenwürdige und faire Arbeitsbedingungen unter Berücksichtigung der geltenden Gesetze und internationaler Standards – sowohl für unsere eigenen Mitarbeiter als auch für die hunderttausenden Arbeiter, die bei unseren Zulieferern weltweit angestellt sind. Die Gewährleistung von sozialer Nachhaltigkeit bedeutet für uns, sich für die Einhaltung internationaler Standards einzusetzen und einen positiven Beitrag für die Gesellschaft zu leisten.

Gemäß den Leitprinzipien der Vereinten Nationen tragen wir als Unternehmen Verantwortung für die Einhaltung der Menschenrechte. Das bedeutet, dass wir nicht nur dazu angehalten sind, menschenwürdige Arbeitsbedingungen zu verhindern, sondern auch aktiv gegen Menschenrechtsverletzungen einzuschreiten, die in unmittelbarem Zusammenhang mit der Herstellung unserer Produkte stehen. Vor diesem Hintergrund bedeutet soziale Nachhaltigkeit für PUMA die Verpflichtung zu einer transparenten Geschäftspraxis, die Einhaltung unserer Sorgfaltspflicht und die Zusammenarbeit mit anderen Marken und Stakeholdern, um



die Arbeitsbedingungen entlang der globalen Beschaffungsketten im Schulterschluss kontinuierlich zu verbessern.

### **Organisationsstruktur<sup>1</sup>**

Seit über 15 Jahren ist Nachhaltigkeit fester Bestandteil unserer Unternehmensstrategie. Unser Team, das sich mit der Implementierung unserer Nachhaltigkeitsstrategie in unsere Geschäftsprozesse befasst, berichtet an Lars Sørensen, PUMAs Chief Operating Officer. Entsprechend der zuvor beschriebenen Dimensionen von Nachhaltigkeit und aufgrund der Komplexität unserer Aufgaben in diesem Bereich haben wir unsere Verantwortlichkeiten in zwei Hauptsäulen für **soziale** und **ökologische** Belange unterteilt (ehemals „Humanity“ und „Ecology“). Beide Abteilungen stehen



Solartankstelle und Fotovoltaik-Anlage an PUMAs Unternehmenszentrale in Herzogenaurach

unter der Leitung von PUMAs Global Director Sustainability, Dr. Reiner Hengstmann (siehe Interview im Folgenden).

### ► **Soziale Nachhaltigkeit**

PUMA arbeitet weltweit mit mehr als 400 externen Herstellern zusammen, die überwiegend in Asien, Europa und Lateinamerika ansässig sind. Die Einhaltung unseres Verhaltenskodex (Code of Conduct) im Rahmen von PUMAs Auditierungsprogramm und externer Kontrollen wird derzeit von neun Mitgliedern geprüft, die in ihrer Arbeit von der Fair Labor Association (FLA) und durch das Better-Work-Programm der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) unterstützt werden. Sie sind vor Ort in den Regionen Europa, Mittlerer Osten und Afrika (EMEA), Südasien (SA), China, Südostasien (SEA) und Amerika ansässig.

### ► **Ökologische Nachhaltigkeit**

PUMAs Umweltengagement umfasst sämtliche Initiativen unseres ökologischen Nachhaltigkeitsansatzes, wie die Implementierung unserer Schadstofflisten, zu der die so genannte Restricted Substances List (RSL) und die Manufacturing Restricted Substances List (MRSL) für produktionsbedingte Standards zählen, die Erfassung und Auswertung unserer Umweltkennzahlen (E-KPIs) und unsere Kapazitätsaufbauprogramme zur Verbesserung des Energie- und Wasserverbrauchs sowie des Abfallmanagements. Die acht in diesen Bereichen verantwortlichen Teammitglieder arbeiten in denselben Regionen wie die Mitglieder des Teams für die Aufgaben im Bereich Soziales.

**Dr. Reiner Hengstmann (52),  
Global Director Sustainability,  
seit 1999 bei PUMA.**

„Für mich bedeutet ‚Forever Faster‘, die Erwartungen zu erfüllen, aber wann und wo immer möglich, darüber hinaus zu gehen.“

**Dr. Reiner Hengstmann kam 1999 zu PUMA und baute die Nachhaltigkeitsabteilung des Unternehmens auf. Im folgenden Interview beschreibt er die Situation in einer typischen Lieferantenfabrik in Bangladesch im Jahr 2000, die Fortschritte, die seitdem erzielt wurden, und PUMAs Nachhaltigkeitsstrategie für die Zukunft.**



Wie sah die typische Fabrik eines Zulieferers aus, als Du bei PUMA anfingst, und Asien gerade als Beschaffungsregion relevant wurde?

Als ich vor rund 15 Jahren meine Stelle bei PUMA antrat, hatte ich keine Vorstellung davon, wie es in einer Fabrik in Asien aussieht. Ich erinnere mich noch gut an meine erste Reise nach Bangladesch 2000, auf der ich eine Fabrik besuchte, die damals für PUMA produzieren sollte. Das gesamte vierstöckige Gebäude war voller Rauch und unter den Arbeiterinnen und Arbeitern waren offensichtlich auch Kinder. Die einzige verfügbare Toilette, die ich sah, stand offen, sodass keinerlei Privatsphäre möglich war. Vor der Fabrik türmten sich stinkende Berge aus Fabrikabfall und Essensresten.

Welche Konsequenzen hatte diese Erfahrung?

Zunächst einmal hat mich dieser Fabrikbesuch zutiefst schockiert, mir aber auch die Augen geöffnet. Nach dieser Erfahrung wurde mir bewusst, was es heißt, in Ländern wie in Bangladesch zu fertigen und dass mit unseren Produktionsaufträgen eine enorme Verantwortung einhergeht. In den folgenden Jahren haben wir unsere SAFE-Abteilung für Umwelt und Soziales auf-

gebaut, unseren Verhaltenskodex überarbeitet, strengere Sozial- und Umweltstandards eingeführt und uns auf die Auditierung unserer Zulieferer konzentriert.

**„Wir waren eine der ersten Sportmarken, die den Bangladesh Accord unterzeichnet hat.“**

Angesichts der anhaltenden Berichterstattung über Arbeiterproteste, tödliche Brände und Einstürze von Textilfabriken hat man aber doch den Eindruck, es hätte sich nicht viel geändert?

In keiner dieser Fabriken wurde für PUMA gefertigt, denn diese Fabriken hätten gar nicht unseren Vorgaben in Bezug auf die Gebäudesicherheit entsprochen. Wir fordern von allen unseren großen Zulieferern in Asien umfassende Gebäudeüberprüfungen und waren eine der ersten Sportmarken, die den Bangladesh Accord unterzeichnet hat. Diese tragischen Fälle zeigen aber, dass noch viel Arbeit vor uns liegt und dass uns die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards entlang der Beschaffungskette vor eine globale Herausforderung stellt, für die es nur globale Lösungen geben kann. Nur gemeinsam können wir erreichen, dass die Beschäftigten in diesen Fabriken mit Respekt behandelt werden, sichere und angemessene Arbeit haben und dafür faire Löhne erhalten.



Wie setzt sich denn PUMA für faire Löhne ein?

Unsere Partnerschaft mit dem Fair Wage Network ist nur ein Beispiel für unser Engagement zur Einführung fairerer Lohnstrukturen in unseren Zulieferfabriken. PUMA unterstützt Arbeiter in Beschaffungsländern auf der ganzen Welt in ihrem Recht auf faire Löhne und auf gewaltfreie Lohnverhandlungen. Um diese Konflikte zu lösen, werden wir auch künftig eng mit allen beteiligten Stakeholdern zusammenarbeiten, zu denen andere Marken, Gewerkschaften, nationale und internationale NGOs und staatliche Behörden zählen.

**„Sich aus Beschaffungsländern zurückziehen, sobald Probleme auftauchen, wäre weder fair noch nachhaltig und ändert nichts an der Situation in den Fabriken.“**

Warum kann PUMA seine Produktion nicht aus Kambodscha, Bangladesch und anderen risikoreichen Ländern verlagern?

Wäre die ständige Verlagerung unserer Produktion von Land zu Land auf der Suche nach dem attraktivsten Umfeld denn eine Alternative? Sich aus Beschaffungsländern zurückziehen, sobald Probleme auftau-

chen, wäre weder fair noch nachhaltig und ändert nichts an der Situation in den Fabriken. Als Volumenhersteller müssen wir gemeinsam mit anderen Marken unseren Einfluss geltend machen, um Verbesserungen herbeizuführen und Schritt für Schritt internationale Standards durchzusetzen. Dass man gemeinsam mehr bewegen kann, zeigen die Initiativen im Rahmen unserer Partnerschaft mit der Fair Labor Association und dem Better-Work-Programm der Internationalen Arbeitsorganisation ILO.

Um beim Thema Zusammenarbeit zu bleiben: Warum hat PUMA sich bislang nicht dem Textilbündnis angeschlossen, das von Bundesentwicklungsminister Dr. Gerd Müller 2014 auf den Weg gebracht wurde?

PUMA war aktives Mitglied der Arbeitsgruppe, die das Textilbündnis vorbereitet hat. Nach Erhalt der finalen Unterlagen haben wir jedoch unsere Bedenken zu einigen kritischen Punkten zum Ausdruck gebracht. Dazu zählen die Forderung nach existenzsichernden Löhnen, ohne den Begriff „Living Wages“ überhaupt zu definieren, oder zum Beispiel die Forderung nach den „besten verfügbaren Technologien“. In einigen Beschaffungsländern gibt es aber noch nicht einmal funktionierende Abwassersysteme. Wir haben daraufhin Vertreter des Ministe-



Qualitätskontrolle bei der Textil-Zuschneidung in einer Zulieferfabrik in Vietnam

riums zu unserem Stakeholder-Dialog „Talks at Banz“ eingeladen, um unsere Bedenken sowie einen gangbaren Weg zu besprechen, der auch internationale Initiativen und Organisationen einbezieht.

Was sind die nächsten Etappenziele in PUMAs Nachhaltigkeitsstrategie?

Im Rahmen unser „Forever Faster“-Repositionierung legen wir den Schwerpunkt auf die Einbindung von Nachhaltigkeit in unsere wichtigsten Geschäftsbereiche. 2014 haben wir beispielsweise unsere nächsten Schritte zur Verbannung gefährlicher Chemikalien aus unserer globalen Beschaffungskette bekannt gegeben. Außerdem sind wir nun offizieller Systempartner von bluesign®, einem Screening-Konzept, mit dem wir

unsere Textil-Produktion überwachen lassen. Mit unserem Beitritt zum Fair-Factories-Clearinghouse-Verbund haben wir uns außerdem dazu verpflichtet, Daten unserer Fabrik-Audits mit den Mitgliedsunternehmen zu teilen. Dies sind alles weitere wichtige Schritte auf unserem langen Weg, der nicht frei von Rückschlägen ist. Aber wir haben immer gesagt: Nachhaltigkeit ist ein Marathon und kein Sprint.

## Governance-Struktur<sup>2</sup>

### Kontinuierliche Evaluierung unserer Nachhaltigkeitsaktivitäten

Nachhaltiger Erfolg lebt von regelmäßigem Feedback. Unsere Nachhaltigkeitsabteilung steht im kontinuierlichen Dialog mit unseren externen und internen Stakeholdern, zu denen PUMAs Geschäftsleitung zählt, die durch monatliche Nachhaltigkeitsberichte und direkte Gespräche regelmäßig über unsere Initiativen informiert wird. PUMAs Geschäftsführende Direktoren wiederum berichten über den Nachhaltigkeitsausschuss des Verwaltungsrats an PUMAs Mehrheitsaktionär Kering.



### Nachhaltigkeitsausschuss des Verwaltungsrats

Das höchste Verwaltungsorgan der PUMA SE in Bezug auf Nachhaltigkeit ist der Nachhaltigkeitsausschuss, der für die Festlegung und Überprüfung von PUMAs Nachhaltigkeitszielen verantwortlich ist. 2014 fand ein Treffen des Nachhaltigkeitsausschusses statt.

Mitglieder:

- ▶ Jean-François Palus (Vorsitzender)
- ▶ François-Henri Pinault
- ▶ Bjørn Gulden
- ▶ Lars Sørensen
- ▶ Martin Köppel

### Sustainability Advisory Board

2014 beschlossen wir die Auflösung unseres Sustainability Advisory Boards, das vier Jahre lang wertvolle Unterstützung bei unserer Nachhaltigkeitsarbeit geleistet hat. Mit der neuen Strategie ab 2015 nutzt PUMA die Expertise der Teilnehmer unserer jährlichen Banzer Gespräche und des Nachhaltigkeitsausschusses des Verwaltungsrats der PUMA SE, um das Feedback und die Empfehlungen externer Stakeholder in unserer Nachhaltigkeitsstrategie zu berücksichtigen.

### Berichterstattung nach GRI G4<sup>3</sup>

Seit unserem Nachhaltigkeitsbericht „Perspective“ im Jahr 2003 haben wir bei der Erstellung unserer Berichte auf die detaillierten und international anerkannten Leitlinien



PUMA CEO Bjørn Gulden und COO Lars Sørensen im Dialog mit Stakeholdern während der Banzer Gespräche 2014

zur Nachhaltigkeitsberichterstattung der Global Reporting Initiative (GRI) zurückgegriffen. Während unser Nachhaltigkeitsbericht „Momentum“ 2005 noch mit dem Status „in accordance“ (in Übereinstimmung) mit den GRI-Leitlinien bewertet wurde, erreichten alle unsere Berichte von 2006 bis 2013 das GRI „Application Level A+“. Der vorliegende Bericht basiert erstmals auf dem G4-Standard, der vierten Generation der GRI-Richtlinien. Die Berichterstattung gemäß dem „Core Application Level“ ermöglicht es uns, unsere Berichte zur Materialität zu verbessern und zu fokussieren. Unter „Materialität“ verstehen wir diejenigen Belange und Aspekte unseres Engagements, die aus Sicht unserer wichtigsten Stakeholder für unsere Geschäftstätigkeit

maßgeblich sind und auf die unsere Nachhaltigkeitsziele ausgerichtet sind. Wie in den nächsten Abschnitten beschrieben, wurde PUMAs Materialitätsanalyse, aus der sich unsere Nachhaltigkeitsziele ableiten, systematisch anhand der Empfehlungen und Hinweise unserer Stakeholder entwickelt.

<sup>2</sup>G4-24 | <sup>3</sup>G4-18, G4-23

# UNSERE NACHHALTIGKEITSZIELE

## Zielgestaltung in Kooperation mit unseren Stakeholdern<sup>4</sup>

Gute Beziehungen zu unseren internen und externen Stakeholdern sind für PUMA von grundlegender Bedeutung – sowohl für den Erfolg unseres Nachhaltigkeitsengagements als auch für die regelmäßige Überprüfung und Anpassung unserer Nachhaltigkeitsziele. Zu unseren Anspruchsgruppen zählen wir Kunden und Verbraucher, direkte und indirekte Mitarbeiter, Zulieferer, Regulierungsstellen, NGOs, internationale Behörden, Stiftungen, den Bildungssektor, unseren Nachhaltigkeitsausschuss und viele weitere.

PUMA hat vor diesem Hintergrund eine Stakeholder-Matrix entwickelt, mit der wir die Interessen und Empfehlungen unserer Stakeholder sowie relevante wirtschaftliche Aspekte priorisieren. Auf diese Weise fließen die Hinweise unserer Stakeholder systematisch in unsere strategischen Ziele, Grundsätze und Vorgehensweisen ein. Das wichtigste Forum für den Austausch unserer Nachhaltigkeitsexperten und der Geschäftsleitung von PUMA mit einer großen Bandbreite unterschiedlicher Stakeholdergruppen sind unsere seit 2003 jährlich ausgerichteten Banzer

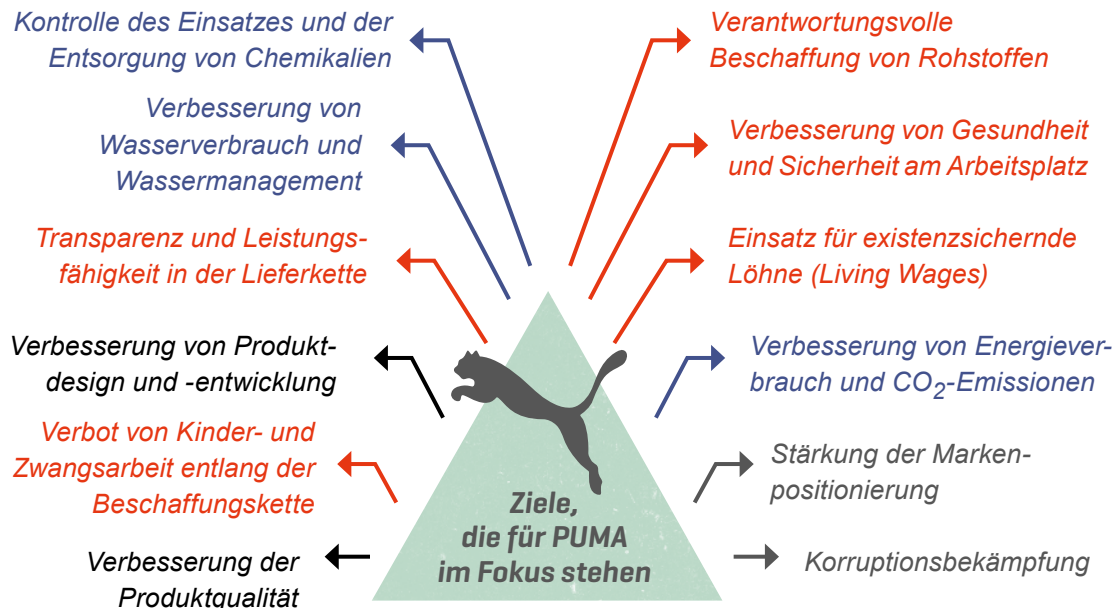
Gespräche, bei denen wir in konzentrierter und angenehmer Gesprächsatmosphäre abseits des Tagesgeschäfts unterschiedliche Themenstellungen beleuchten und uns den kritischen Fragen der Teilnehmer stellen. Eine Zusammenfassung zu PUMAs Banzer Gesprächen im zurückliegenden Geschäftsjahr 2014 ist im Kapitel „Zusammenarbeit innerhalb der Industrie“ zu finden.<sup>5</sup>

## Materialitätsanalyse<sup>6</sup>

2013 beauftragte PUMA die Initiative Business for Social Responsibility (BSR) mit der Durchführung einer Materialitätsanalyse. Ziel war ein grundlegendes Verständnis der Nachhaltigkeitsaktivitäten von PUMA und der Bedeutung **ökologischer, ökonomischer** und **sozialer** Fragestellungen und Aspekte aus Sicht von PUMAs wichtigsten Stakeholdern im Verhältnis zu ihrer jeweiligen Bedeutung für unseren Unternehmenserfolg. Die Ergebnisse dieser Materialitätsanalyse wurden erstmals 2013 in PUMAs Geschäftsbericht veröffentlicht. [▶ Weitere Informationen finden Sie hier.](#)



## Materialitätsanalyse



■ Umwelt ■ Unternehmen ■ Lieferkette ■ Produkt

Im Rahmen von PUMAs globalem Lieferanten-Treffen mit Vertretern zahlreicher großer Zulieferer im November 2014 (weitere Informationen dazu im Kapitel „Zusammenarbeit innerhalb der Industrie“) haben wir die Materialitätsanalyse erneut durchführen lassen, um ihre Bedeutung für alle unsere wichtigsten Zulieferer zu überprüfen. Die Ergebnisse bestätigten, dass unsere Materialitätsanalyse weiterhin die wichtigsten Elemente für die Weiterentwicklung unserer Nachhaltigkeitsziele enthält und uns daher auch in den kom-

menden Jahren als Kompass dienen wird. Auf der Basis der Prioritäten, die wir durch unsere umfassende Materialitätsanalyse von 2013 und die Ergebnisse unseres Lieferanten-Treffens vom November 2014 zusammengetragen haben, lassen sich die Aspekte, die nach Angaben unserer Stakeholder die größte Bedeutung für unseren Unternehmenserfolg haben, in die Bereiche **Umwelt, Unternehmen, Lieferkette** und **Produkt** gliedern.

<sup>4</sup> G4-18, G4-24, G4-25, G4-26, G4-27 | <sup>5</sup> G4-24, G4-26 | <sup>6</sup> G4-18, G4-19, G4-20, G4-21, G4-25, G4-27

## Nachhaltigkeitsziele

Auf Basis unserer Materialitätsanalyse und im Einklang mit PUMAs „Forever Faster“-Repositionierung haben wir 2014 damit begonnen, unsere Nachhaltigkeitsziele zu modifizieren, um noch mehr Transparenz und eine verbesserte Vereinbarkeit der Ziele untereinander zu erreichen sowie einen größeren Fokus auf diejenigen Themen zu legen, die die größten Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit haben. Zudem haben wir uns in Kooperation mit unserem Mehrheitsaktionär Kering mit Verisk Maplecroft zusammengeschlossen und eine optimierte Bewertungsmethode eingeführt, die uns die Identifizierung von und den Umgang mit Risiken innerhalb unserer Beschaffungskette erleichtert. Dieses Rahmenwerk legt 17 unterschiedliche globale Risikoindizes in den Kategorien soziale, politische, ökonomische und ökologische Risiken zugrunde, die wir mit den Daten aus unseren eigenen Umwelt- und Sozial-Audits abgeglichen haben. Auf dieser Grundlage haben wir unsere **Nachhaltigkeitsziele** wie folgt definiert:

### ► **Einhaltung von Sozialstandards in unserer Beschaffungskette**

Wir richten unseren Verhaltenskodex (Code of Conduct) und unsere Standards gemäß den Vorgaben der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) aus und berücksichtigen höchste internationale Standards und lokale Gesetzgebungen und Regulierungen in Bezug auf soziale und ökologische Belange. Bevor Zulieferer für die Herstellung von

PUMA-Produkten zugelassen werden, müssen sie gewisse nicht verhandelbare Mindeststandards erfüllen. Wir erwarten von unseren wichtigsten Lieferanten, dass sie im Rahmen unserer sowie externer Kontrollen gute Bewertungen erzielen, und auch von kleineren Produktionspartnern, dass sie sich zur Verbesserung ihrer sozialen und ökologischen Standards verpflichten. Als langjähriges Mitglied der Fair Labor Association verpflichtet sich PUMA außerdem dazu, schwerwiegende Verstöße („Red Flag“-Vorfälle) gegen unsere Auflagen durch ein externes Beschwerdemanagement aufzuklären.

### ► **Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung (E-P&L)**

PUMA misst auch weiterhin seinen ökologischen Fußabdruck. Unter der Leitung von PUMAs Mehrheitsaktionär Kering werden unsere Umweltdaten mindestens alle zwei Jahre im Rahmen einer ökologischen Gewinn- und Verlustrechnung (E-P&L) festgehalten.

### ► **Effizienter Einsatz von Ressourcen**

Neben unseren Treibhausgasemissionen wollen wir unter Berücksichtigung unseres Unternehmenswachstums auch unsere Abfallmengen und unseren Wasserverbrauch in Verbindung mit unseren Produkten und Dienstleistungen weiterhin reduzieren. Alle verbleibenden CO<sub>2</sub>-Emissionen aus Aktivitäten der Stufe 1 und 2 (laut Greenhouse Gas Protocol) werden jährlich kompensiert.

### ► **Einsatz von Leder**

Das für PUMA-Produkte verwendete Leder stammt aus Gerbereien, die von der Leather Working Group (LWG) zertifiziert sind. Das Ziel dieser Multi-Stakeholder-Gruppe ist die Entwicklung, Etablierung und konstante Pflege eines Protokolls, welches die Einhaltung von Umweltvorschriften beurteilt und die nachhaltigen Umweltpraktiken von Gerbereien fördert.

### ► **Papierverbrauch**

Sofern wirtschaftlich und technisch machbar, verwenden wir nur Papier und Verpackungsmaterial, das zum größten Teil aus recycelten Stoffen besteht. Können Papier und Verpackungen nicht aus recycelten Fasern hergestellt werden, bemühen wir uns, ausschließlich solche zertifizierten Ursprungs (zum Beispiel von der FSC®) zu kaufen, um eine Beeinträchtigung sensibler Ökosysteme zu verhindern.

### ► **Verbot von Polyvinylchlorid (PVC)**

PVC, ein Material, das seit 2004 in keinem Produkt unserer Marken innerhalb der PUMA-Gruppe mehr enthalten sein darf, werden wir auch weiterhin aus unserer Produktion verbannen.

### ► **Verbot polyfluorierter Kohlenwasserstoffe (PFCs)**

Im Einklang mit unserer Verpflichtung zur Detox-Kampagne von Greenpeace, die wir im November 2014 erneuert haben, wird PUMA

ab 2015 den Einsatz langkettiger PFCs (C8 und C7) verbieten und beabsichtigt, dieses Verbot bis Ende 2017 auf alle PFCs auszuweiten. ► [Unter diesem Link erfahren Sie mehr zu unserem Detox-Engagement.](#)

### ► **Verantwortungsvoller Einsatz von Chemikalien**

PUMA ist auch weiterhin aktiver Unterstützer der Detox-Kampagne von Greenpeace und setzt sich für die Eliminierung gefährlicher Chemikalien in der globalen Beschaffungskette ein. Die hundertprozentige Durchsetzung und Einhaltung unserer Schadstoffliste (Restricted Substances List) sowie der kombinierten Manufacturing Restricted Substances List für produktionsbedingte Standards der Zero-Discharge-of-Hazardous-Chemicals-Gruppe (ZDHC) sind wichtige erste Schritte zur Vermeidung gefährlicher Chemikalien in der Herstellung von PUMA-Produkten bis 2020. ► [Hier erfahren Sie mehr über unser Chemikalienmanagement.](#)



# SOZIALE NACHHALTIGKEIT

## **Einhaltung von PUMAs Verhaltenskodex**

PUMAs Verhaltenskodex (Code of Conduct, CoC), den wir 1993 eingeführt und kontinuierlich weiterentwickelt haben, legt die Mindeststandards fest, an die sich unsere Partner in der Beschaffungskette halten müssen. Er wird bei allen unseren Direktzulieferern ausgehängt und ist wesentlicher Bestandteil unserer Beschaffungsverträge. [▶ Weitere Informationen zu unserem Verhaltenskodex finden Sie unter anderem hier.](#)

Mit Unterstützung der Fair Labor Association (FLA) und dem Better-Work-Programm der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) prüft das PUMA-Team die Einhaltung des Kodex regelmäßig. PUMAs Compliance-Programm ist seit 2007 von der Fair Labor Association akkreditiert.

Unser Auditprogramm bleibt auch weiterhin der wichtigste Mechanismus zur Bewertung der Einhaltung von PUMAs Verhaltenskodex durch unsere Zulieferer. PUMA hat sich verpflichtet, 100% aller direkten Zulieferer seiner Beschaffungsorganisation World Cat und von Lizenznehmern zu auditieren, idealerweise bereits vor der ersten Aufnahme

einer Geschäftsbeziehung. In Abhängigkeit der Prüfungsergebnisse erfolgen erneute Audits in gewissen Abständen. Das Programm umfasst zudem Hersteller, die Lizenznehmer und Tochtergesellschaften beliefern, sowie ausgewählte Gerbereien, Stofffabriken und andere Materialzulieferer. 2014 haben wir darüber hinaus unser Umwelt-Auditprogramm weiter ausdifferenziert, um auch unseren Verpflichtungen im Rahmen der Zero-Discharge-of-Hazardous-Chemicals-Initiative Rechnung zu tragen. [▶ Weitere Informationen dazu finden Sie hier.](#)

## **Neues Bewertungssystem für Fabrik-Audits**

Mitte 2014 haben wir ein neues umfassenderes Bewertungssystem für unsere Fabrik-Auditierungen eingeführt, das die Kontrollen unserer Zulieferer noch besser am Better-Work-Programm der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) und an der Sustainable-Compliance-Initiative der Fair Labor Association ausrichtet. Die Organisation Fair Fac-

tories Clearinghouse – [▶ dazu mehr unter diesem Link](#) – war uns bei der Einführung behilflich und seit unserer Ankündigung 2013, unser Bewertungssystem zu überarbeiten, haben wir alle Zulieferer von PUMA weltweit im Umgang mit dem neuen, FSC-basierten System geschult.

Die jeweilige Bewertung einer Fabrik und die Überprüfung der Einhaltung unseres Verhaltenskodex erfolgt weiterhin im Rahmen unserer bewährten Evaluierung von A über B+, B- und C bis D. [▶ Weitere Informationen zu den Kriterien dieser Bewertungen finden Sie hier.](#)

Gemäß unserem neuen Bewertungssystem muss jede Fabrik nach der Erstkontrolle mindestens einer Nachkontrolle unterzogen werden. Der Abstand zwischen Erst- und Nachkontrolle hängt dabei von der erreichten Bewertung ab: Je niedriger die Bewer-

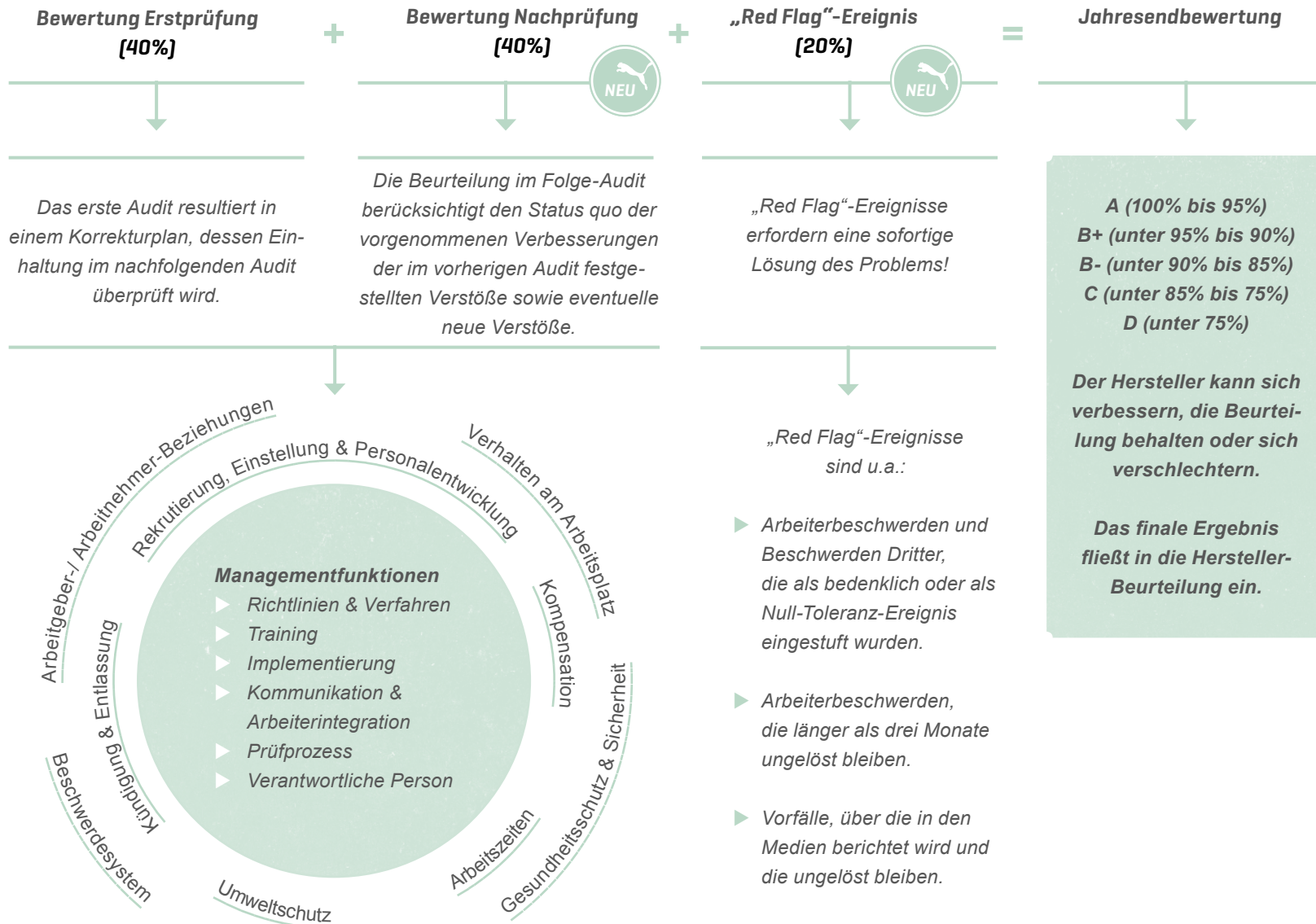
tung, desto kürzer die Kontroll-Intervalle. Spätestens nach zwei Jahren werden alle Fabriken erneut auditiert. In Abhängigkeit der Schwere der bei den Kontrollen festgestellten Mängel können Folge-Audits jedoch auch bereits nach zwei bis sechs Monaten erfolgen, damit sichergestellt werden kann, dass eine Verbesserung der bemängelten Kriterien stattgefunden hat. Das System belohnt damit auch die Bemühungen des jeweiligen Fabrikmanagements zur Verbesserung von Mängeln und berücksichtigt, dass diese Verbesserungen auch eine gewisse Zeit benötigen, bis sie vollständig umgesetzt und anerkannt werden können. Geschäftsbeziehungen zu Fabriken, die wiederholt mit C oder D bewertet werden und bei denen keine sofortigen Fortschritte oder Nachbesserungen erkennbar sind, werden aufgekündigt bzw. gar nicht erst aufgenommen.



Durchsicht von Kontrollunterlagen während einer PUMA.Safe-Auditierung



**Struktur des neuen Fabrik-Bewertungssystems**



**A (100% bis 95%)**  
**B+ (unter 95% bis 90%)**  
**B- (unter 90% bis 85%)**  
**C (unter 85% bis 75%)**  
**D (unter 75%)**

**Der Hersteller kann sich verbessern, die Beurteilung behalten oder sich verschlechtern.**

**Das finale Ergebnis fließt in die Hersteller-Beurteilung ein.**

Vor der Einführung unseres neuen Bewertungssystems entsprachen die jeweiligen Bewertungen unserer Zulieferer auch ihrem jeweiligen Risikoprofil. Unsere Erfahrungen aus der Vergangenheit haben allerdings gezeigt, dass Bewertung und Risikoeinschätzung zu trennen sind. So fließen in die jährlichen Bewertungen heute sowohl die Note der Erstkontrolle und des Folge-Audits als auch sämtliche so genannte „Red Flag“-Vorkommnisse ein. Damit sind Vorfälle gemeint, über die in den Medien berichtet wurde, Beschwerden von Arbeitern oder Dritten in Bezug auf schwerwiegende Verstöße gegen unsere Standards sowie Beschwerden, deren Aufklärung drei Monate oder länger brauchte. Diese Vorfälle haben Priorität bei der unverzüglichen Aufklärung.

Wir haben die wichtigsten Anforderungen der FLA „Sustainable Compliance“-Methodik (SCI) und des ILO Better-Work-Programms in unsere Bewertung integriert.

Angesichts der gestiegenen Anzahl von Bewertungskriterien im Rahmen unseres neuen Bewertungssystems haben wir unser Ziel gut bis sehr gut bewerteter Fabriken von 90% auf 70% gesenkt. Das bedeutet, dass 70% unserer Produkte aus Zulieferfabriken stammen müssen, die bei unseren Bewertungen der Arbeits- und Umweltstandards mit gut oder sehr gut (B+/A) abgeschnitten haben. Heute kommen 77,85% unserer internationalen Kollektionen aus Fabriken mit der Bewertung A oder B+.

Da wir unser neues Bewertungssystem unterjährig eingeführt haben, konnten bis

Ende 2014 nur 23,7% unserer Zulieferer anhand der neuen Kriterien bewertet werden. Wir beabsichtigen die Auditierung sämtlicher Fabriken mit dem neuen System bis Ende 2015. Im Jahr 2014 führte PUMA insgesamt 429 Audits in 366 Fabriken durch, wobei die Nichteinhaltung unserer Standards in 35 Fällen zur Aufhebung des

Vertragsverhältnisses mit PUMA führte. Von den restlichen Lieferanten gehörten 309 zur Lieferantenebene 1 (Tier 1) und 22 zur Lieferantenebene 2 und 3 (Tier 2 und 3).

Die Ergebnisse der Audits bei unseren aktiven Zulieferfabriken sind in der nachstehenden Tabelle T.1 aufgeführt.

**G.3** | Produktionsaktivitäten pro Lieferantenebene



Baumwollfelder,  
Rinderzucht,  
Gummiplantagen

Unter **Lieferantenebene 4** fallen natürliche und synthetische Materialien im unbearbeiteten Zustand, wie Baumwollpflanzen, Rohleder und Gummibäume.

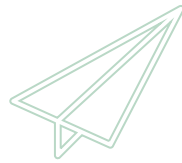
Zertifizierte Rohstoffe wie beispielsweise Biobaumwolle oder zertifizierter Pappkarton



Färbereien,  
Gerbereien,  
Verpackungsproduktion

Unter **Lieferantenebene 3** fällt die Verarbeitung der Rohstoffe, beispielsweise in Gerbereien oder Fabriken für die Gummiverarbeitung.

bluesign® oder Leather Working Group zertifizierte Material-Hersteller, spezielle Umwelt-Audits



Stickereien,  
Zuschnitt,  
Druckereien

Unter **Lieferantenebene 2** fallen alle ausgelagerten Prozesse, wie Stickereibetriebe und Druckereien.

Überwachung durch Lieferanten der Ebene 1, teilweise auch durch PUMA.Safe-Audits



Schuhe,  
Textilien,  
Accessoires

Unter **Lieferantenebene 1** fällt die Fertigung, vom Zuschneiden bis zum Verpacken der fertigen Produkte. Diese Stufe ist die letzte Stufe des Fertigungsprozesses.

PUMA.Safe-Audits, ILO Better-Work-Programm, Schulungen

**T.1** | Bewertung basierend auf dem ersten Audit

2014 aktive auditierte Fabriken [ursprüngliche Bewertung]	Ebene 1		Ebene 2-3
	World Cat	Nicht-World Cat	
A	26	17	2
B+	67	78	12
B-	43	49	6
C	10	19	2
D	0	0	0
<b>Gesamt</b>	<b>146</b>	<b>163</b>	<b>22</b>

**Lösung von Mitarbeiterbeschwerden**

Als Mitglied der Fair Labor Association (FLA) haben wir uns dazu verpflichtet, ein vertrauliches Beschwerdemanagement zu gewährleisten, um Verstößen in unseren Fabriken unabhängig nachgehen zu können. Beschwerden von Mitarbeitern machen den Großteil der so genannten schwerwiegenden „Red Flag“-Vorfälle in unserem neuen Bewertungssystem aus, die in die Jahresendbewertung einer Fabrik einfließen.

Beschwerden zu Löhnen, Verträgen und Anstellungsbedingungen sowie zu Gesund-

heits- und Arbeitssicherheitsaspekten am Arbeitsplatz kamen dabei am häufigsten vor. Insgesamt erreichten uns 2014 69 Beschwerden aus 43 Fabriken. Beschwerden in Bezug auf Löhne, Sonderleistungen, Arbeitszeiten, Zwangsarbeit, sonstige grundlegende Arbeitssicherheits-

themen, Wohnheime und soziale Einrichtungen konnten dabei beinahe restlos aufgeklärt werden. Weltweit stieg die Aufklärungsrate 2014 gegenüber dem Vorjahr um 10,6% auf 88,4%, wobei in Vietnam 100% erreicht werden konnten (aufgrund einer neuen Sozialgesetzgebung). In China wurden 93,6% und in EMEA 90,0% erreicht. 2014 lag die Aufklärungsrate für die Kategorie „Zero Tolerance“ bei 100% und für die Kategorie „Critical Issues“ bei 93,3%. Die Mehrheit der Beschwerden erreichte uns außerhalb der Auditperioden, ein Indikator für die Wichtigkeit unserer Beziehungen

zu den Arbeiterinnen und Arbeitern, den Werksleitungen und zivilen Organisationen.

Zur Verbesserung unserer Reaktionsfähigkeit auf schwerwiegende Vorfälle hat PUMA 2013 ein neues Berichtsprotokoll für Notfälle eingeführt. Vorfälle, die im Einflussbereich des jeweiligen Fabrikmanagements liegen, finden Eingang in unsere „Red Flag“-Statistik. Insgesamt stellten wir 2014 bei 37 Fabriken „Red Flag“-Vorfälle fest. Die Endjahres-Bewertungen der 331 auditierten Fabriken fielen Ende 2014 wie in Tabelle T.2 gezeigt aus.

14 Fabriken wurden in der Bewertung heruntergestuft, fünf Fabriken (vor allem im Rahmen der Better-Work-Auditierung) wurden hochgestuft.

Dabei gilt es festzuhalten, dass Fabrik-Audits immer nur Momentaufnahmen widerspiegeln. Die nachhaltige Einhaltung grundlegender Standards und Vorgaben ist eine Aufgabe, die Zulieferer gemeinsam mit ihren Angestellten kontinuierlich verfolgen müssen. Um dabei zu unterstützen, hat sich PUMA auch am Pilotprojekt für die Messung von Sozial- und Arbeitsbedingungen im Rahmen des Higg Index der Sustainable Apparel Coalition (SAC) beteiligt. Über 45 große Zulieferer von PUMA haben dafür eine Selbstauskunft abgegeben.



**Bewertung basierend auf dem letzten Audit**

2014 aktive auditierte Fabriken [Bewertung Jahresende]	Ebene 1		Ebene 2-3
	World Cat	Nicht-World Cat	
A	25	16	2
B+	65	76	11
B-	47	50	7
C	9	21	2
D	0	0	0
<b>Gesamt</b>	<b>146</b>	<b>163</b>	<b>22</b>

### Kontrolle von Verstößen

PUMA hat ein umfassendes Programm zur Kennzahlen-Kontrolle an eigenen Standorten und in der Lieferkette eingeführt, um die Leistung gegenüber internen und öffentlichen Zielen besser steuern zu können. PUMA verwendet eine breite Palette an Instrumenten zur Leistungsmessung, so zum Beispiel die Softwarelösungen Enablon und Fair Factories Clearinghouse sowie interne Systemdatenbanken.

Über einen Zeitraum von fünf Jahren prüft PUMA die Nachbesserung der bei Fabrik-Audits festgestellten Mängel. Nach der Modifizierung unseres Bewertungssystems 2014 gelten nur noch vergleichbare Kriterien für die Bewertung von Verstößen. Seit 2014 messen wir diese jährlich. Von den für PUMA produzierenden 331 aktiven Fabriken wurden durchschnittlich 8,4 Verstöße in Fabriken festgestellt, die zu unserer Beschaffungsorganisation World Cat gehö-

ren, sowie durchschnittlich 8,1 Verstöße in anderen Fabriken.

Bei World Cat-Fabriken der Lieferantenebene 1, die mit A, B+ oder B- bewertet wurden, lag die durchschnittliche Anzahl der festgestellten Verstöße pro Fabrik auf dem amerikanischen Kontinent bei 5,0, in der Region EMEA bei 8,9 Verstößen und in Asien bei 8,4 Verstößen. Bei PUMA World Cat-Fabriken auf Lieferantenebene 1, die mit A, B+ oder B- bewertet wurden, lag die Aufklärungsrate bei 32%, bei nicht-World-Cat-zugehörigen Fabriken derselben Kategorie lag sie bei 37%.

### Menschenrechte und Risikomanagement

Die Einhaltung der Menschenrechte ist die Grundlage unseres Verhaltens- und unseres Ethikkodex sowie aller Standards und

Richtlinien bei PUMA. In den letzten Jahren waren wir mit einer Reihe von Herausforderungen in unserer globalen Beschaffungskette konfrontiert, die uns dazu veranlasst haben, unsere Geschäftspraxis zu überdenken und unsere Standards dahingehend zu überarbeiten, auch Risiken und Rechte zu berücksichtigen, die bislang nicht explizit Teil unseres Verhaltenskodex waren oder nicht vollumfänglich berücksichtigt wurden. Von den 35 universellen Menschenrechten finden 13 Niederschlag in unserem Verhaltenskodex. Derzeit arbeiten wir daran, die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte in unseren Nachhaltigkeitsansatz zu integrieren und dabei zu prüfen, wie andere grundlegende Menschenrechte in der Wertschöpfungskette Berücksichtigung finden können, die über das Thema der Arbeitsbedingungen hinausgehen. 2013 wurden unsere größten Zulieferer weltweit erstmals im Rahmen unserer Lieferantentreffen in den UN-Leitprinzipien geschult; Auffrischungsprogramme werden nach Bedarf angeboten.

### Verbesserung des Risikomanagements

Zusammen mit Kering und Verisk Maplecroft, einem globalen Anbieter von Risikoanalysen, Forschung und strategischen Prognosen, hat PUMA 2014 ein neues internes Risikomanagementinstrument für Zulieferer entwickelt. Die Daten für die Risikobewertungen stammen aus internen und aus Maplecroft-Quellen und beziehen sich auf Risiken, die nicht in den Fabrik-Audits





Produktion bei asiatischen PUMA-Zulieferern

selbst adressiert werden. Die Ergebnisse finden Eingang in unsere Fabrikbewertungen sowie in die Ermittlung von Investitionsbedarf entlang der Beschaffungskette. Die Planung von Folge-Audits erfolgt dann auf der Grundlage der Gesamtrisikobewertungen einzelner Fabriken anstatt nur auf der Grundlage der Auditbewertungen.

### **Arbeiter-Proteste in Kambodscha**

Im Geschäftsjahr 2014 kam es außerhalb unseres Einflussbereichs zu einigen schwerwiegenden Vorfällen, die den Betrieb einiger Zulieferer maßgeblich beeinträchtigt haben und über die wir an dieser Stelle berichten möchten. Landesweite Proteste über den unbefriedigenden Ausgang von Lohnverhandlungen in Kambodscha, die im Dezember 2013 begannen und bis Januar 2014 anhielten, führten in Phnom Penh zum Tod

eines Arbeiters einer Zulieferfabrik sowie zu weiteren Todesopfern und zur Festnahme mehrerer Arbeitnehmervertreter unterschiedlicher Gewerkschaften. In den Folgemonaten stand die Produktion dort weitestgehend still. PUMA hat sich im Dialog mit allen relevanten Interessengruppen für eine Lösung der Situation engagiert und konnte dadurch Lieferverzögerungen minimieren. Gemeinsames Anliegen aller betroffenen Marken und den Vertretern der Zivilgesellschaft war es, auf die gerechte Behandlung der Inhaftierten hinzuwirken und die Umsetzung einer Lohnvereinbarung anzustreben. Dank des konzertierten Einsatzes zahlreicher Einkäufer und anderer Interessengruppen entließ die kambodschanische Regierung die verhafteten Arbeitnehmervertreter wieder. Die Familie des getöteten Arbeiters wurde von dessen Arbeitgeber entschädigt. Trotz Unterstützung der ILO und



anderer Organe der Vereinten Nationen hielten die turbulenten Lohnverhandlungen im Land über das Jahr 2014 hinweg an.

### **Unruhen in Vietnam**

Im Mai 2014 lösten die politischen Spannungen zwischen China und Vietnam massive Unruhen nahe Ho-Chi-Minh-Stadt aus, bei denen auch Fabriken in Brand gesetzt wurden. Eine von PUMAs Zulieferfabriken brannte bis auf die Grundmauern nieder. Dank unseres neu eingeführten Protokolls für Notfälle und Risikobewältigung konnten betroffene ausländische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und alle Arbeiterinnen und Arbeiter der Fabrik in Sicherheit gebracht werden.

### **PUMAs Reaktion in diesen Fällen**

In den beschriebenen Fällen hat PUMA zügig Schutzmaßnahmen für die betroffe-

nen Arbeiter ergriffen (keine Verletzten oder Todesopfer wurden von PUMA-Zulieferern gemeldet), sowie Entschädigungsleistungen erbracht und Maßnahmen zur Wiederherstellung der Produktion eingeleitet. PUMA hat die Entlassungen und Wiederaufbauarbeiten infolge dieser Fälle überwacht, um sicherzustellen, dass alle geltenden Regulierungen und FLA-Protokolle in Bezug auf Entlassungen eingehalten wurden.

### **Training und Kapazitätsaufbau**

PUMA veranstaltet regelmäßig Schulungen und Lieferanten-Treffen, um mit allen Zulieferern in den wichtigsten Beschaffungsländern direkt in den Dialog zu treten und über neueste Entwicklungen und Vorgaben zu sprechen. Neben einem Forum für Gespräche über kritische Themen bieten uns diese so genannten Runden Tische die Möglichkeit, unsere Zulieferer im Umgang mit neuen Systemen und Richtlinien zu schulen. An den Runden Tischen nehmen hauptsächlich Vertreter von Fabriken teil, die zu PUMAs Beschaffungsorganisation World Cat gehören; Produktionspartner von Lizenznehmern und Tochtergesellschaften werden jedoch nach Möglichkeit mit eingebunden. An den Veranstaltungen in der Türkei, in Indien, Indonesien, Vietnam, Kambodscha, China, Argentinien und in Bangladesch nahmen Vertreter von 288 direkten und indirekten Zulieferfabriken teil, insgesamt wurden 7.896 Stunden für Schulungen zu unterschiedlichen Themen aufgewendet. Dabei

geht es um die Sensibilisierung für Arbeitsrechte und insbesondere für die Rechte von Frauen, um Mitarbeiterbindung durch besseres Personalmanagement, um faire Vergütungsstrukturen, um die Kompetenzen von Vorgesetzten, um Tarifverträge sowie um nachhaltiges und effizientes Produktionsmanagement.

PUMAs strategisches Compliance-Programm für Umwelt- und Sozialstandards wird von individuell zugeschnittenen Kapazitätsaufbauprojekten unterstützt. Durch unsere Maßnahmen des Kapazitätsaufbaus beabsichtigen wir, Know-how zu vermitteln und die Managementfähigkeiten der Werksleitungen in unseren Zulieferfabriken zu stärken.

Auch dem Aufbau interner Kapazitäten zur Förderung von Nachhaltigkeit in allen Unternehmensbereichen von PUMA haben wir uns im zurückliegenden Geschäftsjahr 2014 gezielt gewidmet. In insgesamt 1.160 Stunden wurden PUMA-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von unserem eigenen Nachhaltigkeitsteam sowie von externen Experten zu diversen Nachhaltigkeitsthemen geschult, unter anderem zu unseren neuen Systemen zur Erfassung von Nachhaltigkeitsdaten sowie in unseren Nachhaltigkeitsrichtlinien, um deren konsistente Anwendung im ganzen Unternehmen sicherzustellen und Wissen und Kompetenz in diesem Bereich unter den eigenen Mitarbeitern zu fördern.



## 12 Dimensionen Fairer Löhne



### Better-Wages-Programm

Ziel des Better-Wages-Programms ist die Prüfung verschiedener Ansätze zur Einführung fairer Lohnstrukturen in strategisch wichtigen Fabriken. Das Programm umfasst eine Reihe von Pilotprojekten basierend auf dem gemeinsamen Dialog und Anreizen zur Effizienzsteigerung, die sich direkt an die Fabrikleitung, an Arbeitnehmerorganisationen und an unsere internen Stakeholder richten, um Vergütungssysteme zu verbessern. Grundlage des Better-Wages-Programms sind die vom Fair Wage Network entwickelten zwölf Dimensionen der fairen Entlohnung.

Unser „Fair Wage Remediation“-Projekt startete Ende 2012 und wurde 2014 in drei Fabriken in Indonesien durchgeführt. Es diente der Verlaufskontrolle des „Fair Wage Roadmap“-Projekts, das in Kooperation mit dem Fair Wage Network in 25 Fabriken in fünf Ländern implementiert wurde. Indonesien wurde für die Tests gewählt, da die Fabriken dort auch das Freedom of Association Protocol unterzeichnet haben. Ziel des Projekts war die Umsetzung von Lohnmechanismen und die Gewährleistung angemessener Lohnanpassungen bei entsprechender

Leistung, die zum Teil durch gemeinsame Tarifverhandlungen erreicht werden sollten.

Die Ergebnisse zeigten Verbesserungen in mehreren Dimensionen der nebenstehend aufgeführten Fair-Wage-Tabelle. Dazu zählen die Aspekte:

- ▶ Lohnzahlung;
- ▶ Einführung von Mindestlöhnen, d. h. die Vergütung von Arbeitern erfolgt basierend auf den jeweils geltenden Mindestlöhnen. Obwohl Ausnahmen von der Mindestlohnzahlung rechtlich zulässig waren, haben die Fabriken keinen Gebrauch hiervon gemacht;
- ▶ Vergütungssysteme, nach denen die Fabriken bessere Lohnstrukturen anbieten können, die von den Arbeitern als gerechter empfunden werden;
- ▶ Vermeidung von Lohndiskriminierung und -diskrepanz, d. h. die Fabriken haben die strukturellen Lohnunterschiede zwischen direkt und indirekt angestellten Arbeitern angeglichen;
- ▶ Kommunikation und sozialer Dialog; die Arbeiter wurden in größerem Umfang in die Festlegung ihrer Boni und anderer Sonderleistungen für die geleistete Arbeit eingebunden;

Auch in den anderen Dimensionen sind Verbesserungen durch die Fabriken zu erwarten; Grundlage hierfür ist die „Fair Wage Roadmap“, deren Einhaltung PUMA überwacht.



Qualitätskontrolle von Einzelteilen

### Personalmanagement-Projekt

Gemeinsam mit Better Work Vietnam und dem Programm Better Factories Cambodia hat PUMA ein Personalmanagement-Tool (Human Resources Management System, HRMS) in beiden Ländern eingeführt, um – unterstützt durch entsprechende Schulungsmaßnahmen – das dortige Personalmanagement mit einem besonderen Augenmerk auf die Einhaltung von Arbeitsstandards zu verbessern. Inhalte der Schulungen waren die Verbesserung von Personalfunktionen, wie der Einstellung neuer Mitarbeiter und der Strukturen für die Vergütung und Sonderleistungen. Erfreulicherweise konnten bereits Verbesserungen in Bezug auf Einstellungsverfahren und Lohnzahlungen sowie den Umgang mit Mitarbeiterbeschwerden festgestellt werden, wodurch Arbeitskämpfe vermieden und eine bessere Abstimmung

mit PUMAs Verhaltenskodex und lokalen Anforderungen erreicht werden konnte. Sieben Fabriken in Kambodscha und sechs in Vietnam nahmen an dem Projekt teil, das im ersten Quartal 2014 abgeschlossen wurde. Ursprüngliches Ziel war die umfängliche Kooperation der Fabriken mit Better Work; in Kambodscha wurde dieses Ziel jedoch noch nicht erreicht, wobei sich PUMA als Partner von Better Work weiter für die Zusammenarbeit einsetzt.

► [Weitere Informationen dazu sind hier zu finden.](#)

### Stärkung der Versammlungsfreiheit

Im Rahmen unserer Verpflichtung zur Achtung von Versammlungsfreiheit und Tarifverträgen nimmt PUMA seit 2011 am

„Freedom of Association (FoA) Protocol“ in Indonesien teil und nimmt eine aktive Rolle bei der Überwachung der Einhaltung des FoA-Protokolls bei allen relevanten PUMA-Zulieferern in Indonesien ein. ► [Dazu weitere Informationen hier.](#)

Bis Ende 2014 hatten sich vier der fünf direkten sowie vier indirekte PUMA-Zulieferer zur Umsetzung des FoA-Protokolls in ihren Fabriken verpflichtet. Drei der vier direkten Zulieferer und alle indirekten Zulieferer haben Tarifverträge mit der zuständigen Gewerkschaft abgeschlossen.

Eines der Hauptziele des FoA-Protokolls ist die Gründung eines Ausschusses, der Verstößen gegen das FoA-Protokoll und Streitigkeiten auf Fabrikebene entgegenwirkt. Zudem soll der Ausschuss zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Werkleitung und Gewerkschaften beitragen. Bis dato musste keine der PUMA-Fabriken dem Ausschuss Beschwerden melden und auch auf der Ebene der nationalen Ausschüsse sind keine Verstöße bekannt geworden.

### Fair Factories Clearinghouse

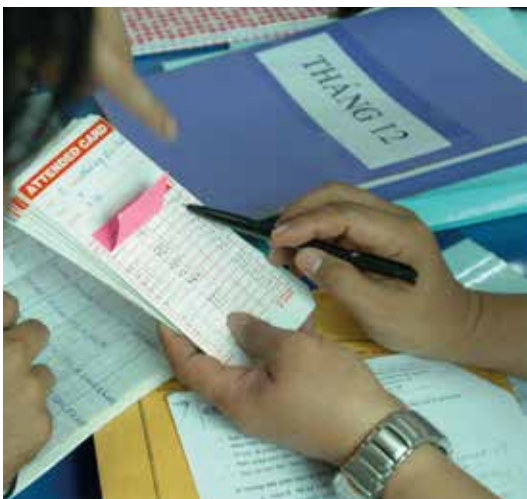
Um die Erfassung und Auswertung von Daten zu unseren Fabrik-Auditierungen zu verbessern, ist PUMA 2014 vollwertiges Mitglied von Fair Factory Clearinghouse (FFC) geworden, einer gemeinschaftlichen Brancheninitiative zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Einhaltung von Stan-

dards durch den gemeinsamen Austausch von Kontrollergebnissen.

Über die FFC-Plattform haben unsere Zulieferer direkten Zugriff auf unser Bewertungssystem und können damit schneller auf die Ergebnisse ihrer Audits reagieren. Das neue System bietet Zugriff auf unsere Auditdaten. Es enthält momentan Daten zu World Cat- und zu nachgelagerten Fabriken und wird in Kürze auch auf den Austausch von Auditdaten mit anderen Marken in gemeinsam genutzten Fabriken erweitert, um unsere Fabriküberprüfungen weiter zu verbessern. Das System schließt zahlreiche Instrumente mit ein: eine Selbstauskunft für Fabriken, Online-Pläne für Korrekturmaßnahmen, Nachverfolgungsdiagramme sowie eine Auditanalyse. PUMA wird auch weiterhin mit anderen Mitgliedern an der Aufstellung gemeinsamer Branchenansätze für das Management von Auditdaten zusammenarbeiten.

### Mitarbeiterbindung

Eines der wichtigsten Themen für unsere Zulieferer in China ist die Mitarbeiterbindung. Um die Fluktuationsraten zu verringern, haben wir 2014 gemeinsam mit dem TÜV Rheinland das „PUMA Worker Retention“-Projekt ins Leben gerufen. In Schulungen und durch den Austausch von Best Practice-Beispielen zu den Aspekten Mitarbeitereinstellung und -auswahl, Ausbildung und Vergütung sowie zum Leis-



Kontrolle von Stundenzetteln während eines PUMA.Safe-Audits



PUMA-Kontrollleur im Interview mit einer Arbeiterin bei einem Hersteller in Vietnam

tungsmanagement lernen die Vertreter der Fabriken, die eigene Mitarbeiterfluktuation auszuwerten und Maßnahmen zur Bindung von Arbeitern erfolgreich umzusetzen.

Das Projekt ist auf die Geschäftsleitungen von acht unserer größten Fabriken in China ausgerichtet; insgesamt profitieren über 11.500 Arbeiterinnen und Arbeiter davon. Die Fabriken werden angeleitet, das Verbesserungspotenzial ihrer eigenen Einstellungsverfahren zu identifizieren, Anwerbekosten zu analysieren, SWOT-Analysen durchzuführen und Handlungspläne zur Leistungssteigerung zu erstellen.

### **Bangladesh Accord**

2014 hat sich PUMA weiter gemeinsam mit inzwischen 188 Unternehmen für die Umsetzung des „Bangladesh Accord on Fire and

Building Safety“ eingesetzt. Durch unsere Mitgliedschaft im Accord, haben wir uns zu unabhängigen Überprüfungen von struktureller Gebäudesicherheit sowie Brandschutz und Elektrosicherheit bei unseren Herstellern in Bangladesch verpflichtet. Unsere Herstellerliste, sowie Prüfberichte und Korrekturpläne werden veröffentlicht. Insgesamt nehmen sieben PUMA-Zulieferer am Accord teil. Auf Grundlage dieser Vereinbarung soll ein Arbeitsumfeld geschaffen werden, in dem Arbeiterinnen und Arbeiter keine Bedenken hinsichtlich ihrer Sicherheit haben und der Schutz ihrer Gesundheit gewährleistet ist.

Die bisherigen Kontrollen im Rahmen des Bangladesh Accord haben u.a. Mängel in Bezug auf Brandschutzmaßnahmen (z.B. fehlende Brandschutztüren) aufgezeigt.

Sicherheitsmängel an elektrischen Anlagen konnten dabei bereits in allen Fabriken nahezu vollständig behoben werden. Die Beseitigung von weiteren strukturellen Mängeln, die im Rahmen der Kontrollen festgestellt wurden, hat bereits begonnen. Weitere Informationen zum Bangladesh Accord finden Sie unter ► [www.bangladeshaccord.org](http://www.bangladeshaccord.org).

### **Gebäudesicherheitsprojekt in der Region Asien/Pazifik**

PUMA unterhielt zwar keine Geschäftsbeziehungen mit der Fabrik Rana Plaza in Bangladesch, deren Einsturz 2013 weltweit für Schlagzeilen sorgte, hat aber nach dem Einsturz zügig reagiert und ein eigenes Gebäudesicherheitsprojekt implementiert. Dieses Projekt soll kein zweiter Bangladesh Accord sein, sondern eine grundlegende

Kontrolle für alle relevanten Fabriken in Asien. Aufgrund der erheblichen Unterschiede bei den Vorgaben an die Gebäudesicherheit in den einzelnen Ländern hat PUMA einen externen Experten hinzugezogen, der die Kontrollen in unseren Beschaffungsländern koordiniert und unterstützt.

2014 haben wir 53 Zulieferer in der Region Asien/Pazifik aufgefordert, sich an diesem Programm zu beteiligen. Bis Ende des Jahres 2014 wurden 26 Fabriken in Vietnam und China geprüft; alle haben die Kontrollen bestanden und die Verbesserungsvorschläge angenommen. PUMA plant die Fortführung und den Abschluss des Projekts für 2015.



**Claudia Coenjaerts ist seit Januar 2014 Vorsitzende der Fair Labor Association (FLA). Unter ihrer Führung haben die FLA und ihre Mitglieder weitere Fortschritte in Bezug auf die Einführung fairer Löhne, erweiterte Verhaltenskodizes für die FLA-Mitglieder und andere zentrale Themen im Zusammenhang mit der ethisch verantwortungsvollen Beschaffung erzielt.**

PUMA hat 2014 sein Fabrik-Bewertungssystem in einigen Punkten geändert. Hat PUMA damit einen Schritt nach vorn gemacht?

Ja, denn die Kontrollen, die PUMA vor Ort durchführt, sind äußerst wichtig für das Vertrauen in die Daten, die aus den Selbstauskünften der Zulieferer gewonnen werden. Aber noch wichtiger ist aus meiner Sicht die Berücksichtigung der Aufklärungsquoten von Beschwerden der Arbeiter in der Gesamtbewertung. Die Beschwerden sind besonders aufschlussreich, um die Bedingungen in den Fabriken besser einschätzen zu können und auf Probleme aufmerksam zu werden, die während der Auditierungen vor Ort nicht unbedingt erkannt werden. Die Arbeiter gehören zu unseren wichtigsten Informationsquellen. Durch sie erfahren wir, ob es überhaupt

Beschwerdemechanismen gibt, ob Fälle von Mobbing oder Diskriminierung vorliegen oder z. B. die Versammlungsfreiheit eingeschränkt ist. Die Stimme der Arbeiter hilft den Unternehmen, Probleme zu identifizieren und zu deren Lösung beizutragen.

PUMA hat 2014 unter anderem ein verbessertes Risikomanagement in seiner Beschaffungskette eingeführt. Aber wie kann PUMA auch im Verbund mit anderen Marken noch besser zur Lösung von Problemen beitragen, die nicht im Rahmen von Audits zu beheben sind?

Langfristige Partnerschaften mit strategischen Zulieferern anstelle von kurzfristigen Auftragsvergaben sind eine wichtige Voraussetzung für nachhaltige Lösungen. Die Einhaltung von Standards hat ihren Preis, den Auftraggeber und Lieferanten gleichermaßen tragen müssen. Das geht nur, wenn sich beide Seiten langfristig verpflichtet fühlen. Das „Principle 8“ der FLA erläutert den Zusammenhang zwischen verantwortungsvoller Beschaffung und der Einhaltung von Sozialstandards. Unsere Zielvorgaben unterstützen Unternehmen in ihrer strategischen Planung, damit bei Entscheidungen auf oberster Ebene auch die Folgen für die betroffenen Arbeiter berücksichtigt werden. Obwohl die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Marken oftmals eine Herausforderung darstellt, bleibt sie immer noch die wirkungsvollste Methode, um die Bedingungen in den Zulieferfabriken

nachhaltig zu verbessern. Allein können die Marken nicht viel ausrichten.

Die FLA fordert von ihren Mitgliedern, sich für existenzsichernde Löhne einzusetzen. Wie können PUMA und andere Marken nach Ansicht der FLA dabei helfen, faire Lohnstrukturen in ihren Beschaffungsländern einzuführen?

Erst kürzlich hat die FLA einen langfristigen Handlungsplan für die Verbesserung von Vergütungssystemen in der Beschaffungskette eingeführt. Niedrige Löhne, die in vielen Produktionsländern häufig nicht zur Existenzsicherung reichen, sind die größte soziale Herausforderung unserer Zeit. Zudem liegt dieses Problem häufig anderen Verstößen zugrunde wie unverhältnismäßig langen Arbeitszeiten oder der Umgehung von Gesundheits- und Sicherheitsvorgaben. Dass die Mitglieder der FLA 2011 für eine Erweiterung der Vergütungsregeln im Kodex gestimmt haben, belegt die Wichtigkeit dieser Thematik. Wir arbeiten derzeit an der Umsetzung dieser strengeren Regeln. Die von PUMA und acht weiteren FLA-Mitgliedern im November 2014 unterzeichnete Resolution, in der die kambodschanische Regierung aufgefordert wird, den Mindestlohn anzuheben und „einen umfassenden und konsequent angewandten nationalen Tarifvertragsprozess“ zu respektieren, ist ein gutes Beispiel für den positiven Einfluss, den Marken gemeinsam zur Unterstützung fairer Löhne auf die Politik ausüben können.

# ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT

Unsere Umweltinitiativen richten sich auf sämtliche umweltbezogenen Themen innerhalb von PUMAs Nachhaltigkeitsprogramm: Dazu zählen die Einhaltung unserer Schadstoffliste „Restricted Substances List“ (RSL) sowie der produktionsbezogenen Schadstoffliste „Manufacturing Restricted Substances List“ (MRSL) bei allen unseren Zulieferern, die Erfassung und Auswertung von Umweltkennzahlen (E-KPIs) sowie Kapazitätsaufbauprogramme in der Beschaffungskette, die auf die Verbesserung des Energieverbrauchs, der Wassereffizienz und des Abfallmanagements unserer Zulieferer ausgerichtet sind.

Zu den weiteren Zielsetzungen unseres Umweltprogramms zählen die Reduzierung unseres ökologischen Fußabdrucks durch PUMAs ökologische Gewinn- und Verlustrechnung (Environmental Profit & Loss Account, E-P&L) und unsere Verpflichtung zum Verzicht auf gefährliche Chemikalien bis zum Jahr 2020 im Rahmen unserer eigenen Roadmap und in Zusammenarbeit mit der Zero-Discharge-of-Hazardous-Chemicals-Arbeitsgruppe (ZDHC).

## Umweltmanagement bei PUMA

Seit 2005 messen wir den ökologischen Fußabdruck unserer eigenen Standorte und unserer größten Zulieferer. Dadurch schaffen wir ein Bewusstsein für den Verbrauch von Ressourcen und setzen uns ehrgeizige Umweltschutzziele. Als Unternehmen stehen uns zahlreiche Möglichkeiten zur Verfügung, um unseren Fußabdruck zu verringern. Im Rahmen von Branchenkooperationen wie mit der Sustainable Apparel Coalition (SAC) und dem ZDHC-Programm arbeitet PUMA im Verbund mit anderen Marken an der Entwicklung und Umsetzung von Lösungen für eine Beschaffungskette, in der nachhaltige Standards immer besser umgesetzt werden.

So hat PUMA zum Beispiel den Higg Index der SAC eingeführt, indem wir unser PUMA-Umweltmodul auf der Higg-Index-Plattform veröffentlicht haben. Zudem haben wir in den Arbeitsgruppen von ZDHC die Entwicklung der produktionsbezogenen Manufacturing Restricted Substances List und eines generischen Protokolls für Umwelt-Auditierungen vorangebracht.

## Reduzierung des ökologischen Fußabdrucks

Um uns für den verantwortungsvolleren Umgang mit unseren natürlichen Rohstoffen einzusetzen, messen wir auch weiterhin den Einsatz nachhaltigerer Rohstoffe durch unseren PUMA Sustainability Index (S-Index). Die wichtigsten Materialien, die unter den S-Index fallen, sind im Folgenden aufgeführt:

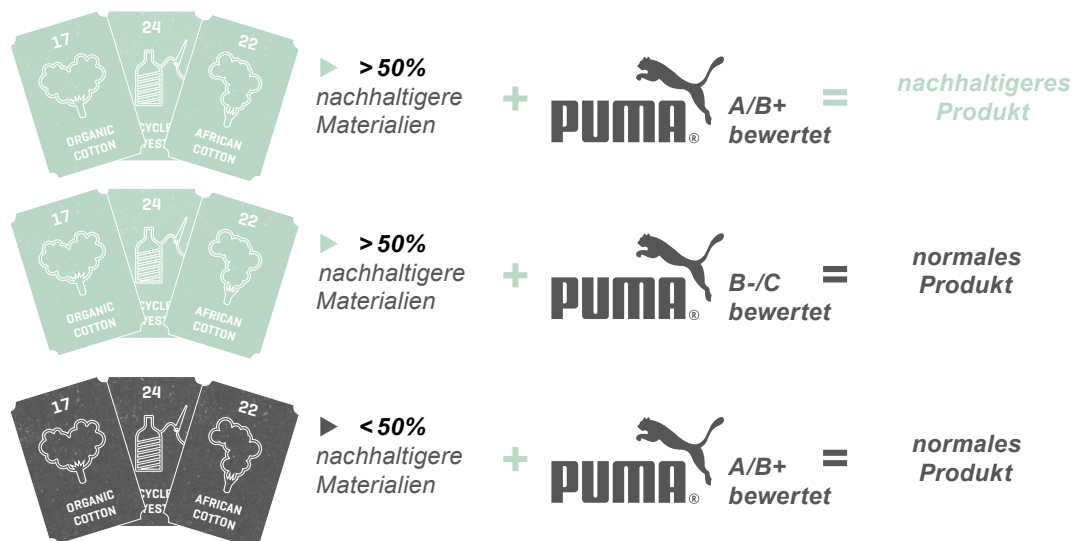
- ▶ von der Leather Working Group (LWG) zertifiziertes Leder
- ▶ von bluesign® zertifizierte technische Textilien
- ▶ Bio-Baumwolle und recycelte Baumwolle
- ▶ recycelte und FSC®-zertifizierte Kartonagen

Der aktuelle Stand an S-Index-konformen Materialien ist in den Tabellen T.3 und T.4 ersichtlich.

## S-INDEX

*Der S-Index ist unsere wichtigste interne Bezugsgröße für die Entwicklung und Herstellung nachhaltigerer Produkte. Im S-Index ist festgelegt, aus welchen nachhaltigen Materialien ein Produkt bestehen muss, um von PUMA als nachhaltigeres Produkt eingestuft zu werden. Zudem ist im S-Index verankert, dass das Produkt aus Fabriken kommen muss, die die PUMA-Auditoren basierend auf einer guten Umsetzungsquote unserer Sozial- und Arbeitsstandards mit A bzw. B+ bewertet haben.*

G.5 | PUMA S-INDEX



Aufgrund signifikant höherer Rohstoffpreise und der eingeschränkten Möglichkeiten der Vermarktung unserer ökologischen Differenzierungsmerkmale, wurde 2014 der Einsatz

von recyceltem Polyester, Bio-Baumwolle und anderer umweltverträglicherer Materialien im Vergleich zu den Vorjahren erheblich eingeschränkt. 2015 werden wir unsere

Baumwollstrategie überarbeiten, um zu gewährleisten, dass umweltverträglichere und zugleich finanziell nachhaltigere Baumwolle in unserer Produktion verwendet wird.

**Kooperation mit bluesign®**

2014 wurde PUMA zudem offizieller Systempartner von bluesign®, einem Schweizer Unternehmen, das ein Screening-Konzept entwickelt hat, um den Schadstoffgehalt von Textilien zu kategorisieren. Dabei werden Materialien je nach Zusammensetzung einer positiven bzw. blauen Liste (enthalten keine gesundheitsgefährdenden Chemikalien), einer grauen Liste (enthalten potenziell gesundheitsgefährdende Substanzen, für die es jedoch keine Alternativen auf dem Markt gibt) oder einer schwarzen Liste (enthalten gesundheitsgefährdende Chemikalien, die nicht verwendet werden sollten) zugeordnet. Seit mehreren Jahren verwendet PUMA in großem Umfang Stoffe und Textilien, die von bluesign® zertifiziert sind.

**Leather Working Group**

Das Leder für PUMA-Produkte stammt nahezu ausschließlich aus Gerbereien, die über eine Zertifizierung der Leather Working Group (LWG) verfügen. Der Großteil der PUMA-Schuhe wird bereits heute ganz ohne Leder produziert. Auch für unsere Performance-Schuhe verwendet PUMA nahezu kein Leder mehr, da sich andere Materialien und synthetische Stoffe als leistungsstärker erwiesen haben, zum Beispiel, weil sie leichter und flexibler sind. Seit 2011 halten wir unsere Schuhzulieferer dazu an, Leder von Herstellern zu kaufen, die Mitglieder der LWG sind. Die LWG ist eine branchenführende Arbeitsgemeinschaft von Gerbereien und lederverarbeitenden Betrieben, die sich für die Nachverfolgung des Leders und die Zertifizierung ihrer Mitglieder einsetzt. 2014 wurden 99% des Rindsleders von unseren asiatischen Zulieferern von der LWG mit Gold oder Silber bewertet, gegenüber 96% im Vorjahr. Der Anteil des mit Gold bewerteten Leders ist 2014 aufgrund von Anpas-

T.3 | TEXTILIEN: Übersicht über Stoffverbrauch

Material	Prozentsatz der weltweit eingekauften Stoffe	
	2014	2013
Textil - Baumwolle herkömmlich	95%	64%
Textil - Baumwolle (Bioqualität)	5%	36%
Textil - Polyester – herkömmlich	80%	54%
Textil - Polyester – bluesign®	16%	24%
Textil - Polyester – recycelt	4%	22%

T.4 | SCHUHE: LWG-Bewertung des eingekauften Leders

Bewertung durch die LWG*	Prozentsatz des in Asien eingekauften Rindsleders	
	2014	2013
Leder – Gold	58%	66%
Leder – Silber	41%	30%
Leder – Bronze	1%	4%
Leder – Nicht LWG-Mitglieder	0%	0%

\* LWG-Zertifizierung von PUMAs Zulieferern in Asien

sungen innerhalb der Beschaffungskette im Vorjahresvergleich jedoch leicht von 66% auf 58% gefallen. PUMA wird sein Engagement bei Zulieferern in Beschaffungsländern außerhalb Asiens verstärken und seine Aufklärungsarbeit in Bezug auf die Nachverfolgbarkeit von Leder bei den Zulieferern ausbauen.

### Neue PUMA-Schuhkartons

Das Jahr 2014 war ein Wendepunkt für unser Schuhverpackungskonzept. Da uns unsere Kunden im Handel wiederholt auf Probleme im Gebrauch unserer Clever Little Bag hingewiesen haben, haben wir eine neue, konventionelle Verpackung für unsere Schuhe entwickelt, die hohe Umweltstandards erfüllt: Sie besteht zu über 95% aus recyceltem Material und ist vollständig FSC®-zertifiziert.

### Chemikalienmanagement

Die Gesundheit und Sicherheit unserer Verbraucher hat für PUMA oberste Priorität. Um gewährleisten zu können, dass alle PUMA-Produkte sämtlichen weltweit geltenden gesetzlichen Anforderungen entsprechen und wenn möglich sogar darüber hinausgehen, hat PUMA bereits vor 15 Jahren eine Liste der eingeschränkt verwendbaren Substanzen (Restricted Substances List, RSL) eingeführt und war Gründungsmitglied von AFIRM, einer Arbeitsgruppe für RSL-Standards in der Bekleidungs- und Schuhindustrie.



Neue PUMA-Schuhverpackung

Die PUMA-RSL wird laufend aktualisiert, um auch die strengsten internationalen Standards zu erfüllen bzw. zu übertreffen. Ihre Umsetzung wird anhand von Materialtests in unabhängigen Labors überwacht. Alle PUMA-Zulieferer verpflichten sich vertraglich

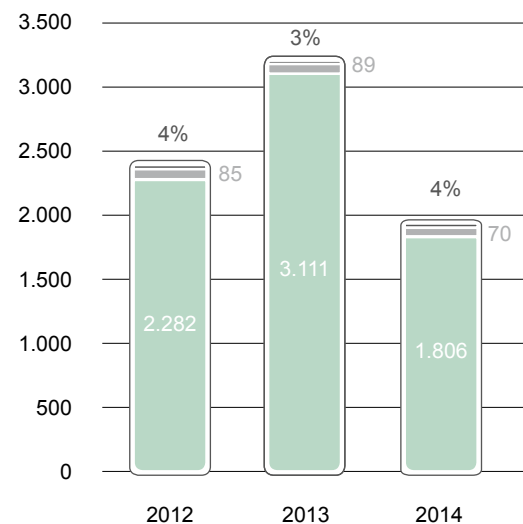
zur Einhaltung der PUMA-RSL bei der Herstellung unserer Produkte. Die Materialtests sind Voraussetzung, um eine Genehmigung für die Auslieferung von PUMA-Produkten zu beantragen.

2014 haben wir im Zuge unserer „Forever Faster“-Repositionierung die Anzahl der eingesetzten Materialien maßgeblich reduziert. Daher sank die Zahl der uns übermittelten RSL-Testberichte auf ca. 1.800; 96% der Materialien haben die Prüfung bestanden.

Materialien, die nicht zu diesen 96% gehörten, wurden nicht für die Produktion zugelassen. Die Gründe für die getesteten Mängel wurden grundlegend mit dem Ziel untersucht, PUMAs RSL-Risikomanagement zu optimieren. Grafik G.6 enthält eine Übersicht der RSL-Tests an PUMA-Produkten der letzten drei Jahre.

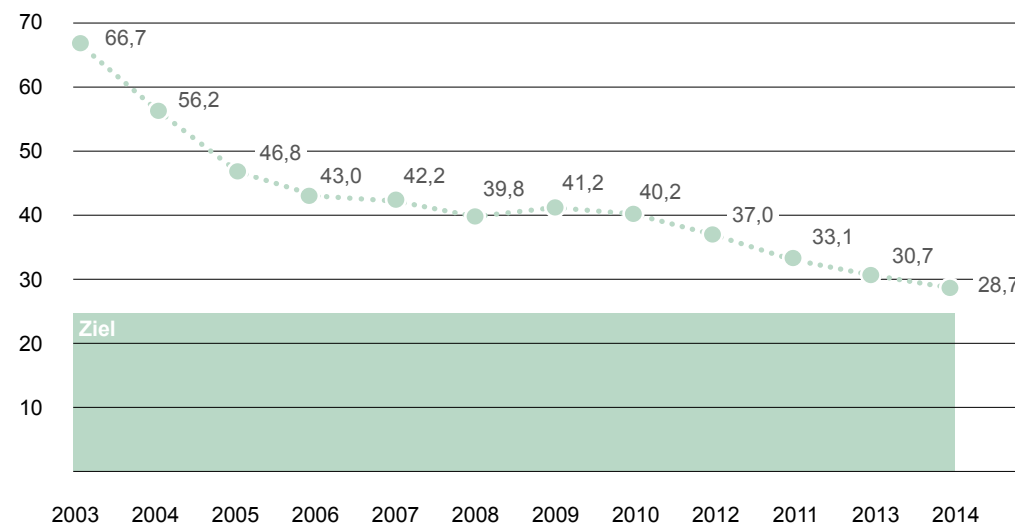
Des Weiteren kontrolliert PUMA die Verwendung von leichtflüchtigen organischen Lösemitteln (Volatile Organic Compounds, VOCs) auf der Produktebene engmaschig,

G.6 PUMA RSL-Testergebnisse



Testberichte mit Beanstandungen  
 Testberichte insgesamt  
 % Durchfallquote

G.7 Verbrauch von VOC (Lösemittel) in Gramm pro Paar Schuhe



gemessener VOC-Verbrauch  
 Ziel (25g/pr)



insbesondere in der Schuhproduktion. Die konstante Suche nach Klebstoffen auf Wasserbasis sowie die Optimierung des Einsatzes von VOCs in Prozessen werden von unserem Schuhproduktionsteam angeführt. Zwar sind für einige Schuhmodelle in den Performance-Kategorien weiterhin Klebesysteme auf Lösungsmittelbasis erforderlich, aber unser Ziel von 25g pro Paar Schuhe haben wir beibehalten. Die vorstehende Grafik G.7 zeigt unsere Erfolge bei der Reduzierung von VOCs in der Schuhproduktion.

### **Erneuerung der Detox-Verpflichtung**

Im Rahmen unserer Verpflichtung zum Vorsorgeprinzip und zur Detox-Kampagne von Greenpeace (Zero Discharge of Hazardous Chemicals) haben wir 2014 den Einsatz langkettiger polyfluorinierter Chemikalien (Polyfluorinated Chemicals, PFCs) eingestellt. PFCs können zu Hormonstörungen führen und sind nur schwer abbaubar. Ab Januar 2015 verwendet PUMA nur noch kurzkettige PFCs; bis 2017 soll ihr Einsatz komplett eingestellt werden.



**Manfred Santen ist seit 2009 Aktivist bei Greenpeace Deutschland. Er hat sich auf die Überwachung der Textilindustrie spezialisiert und gehörte 2011 zu den Initiatoren der Detox-Kampagne von Greenpeace, deren Ziel die Aufstellung neuer Umweltstandards für die globale Textilindustrie ist.**

Im Rahmen der Detox-Kampagne von Greenpeace haben sich zahlreiche Unternehmen dazu verpflichtet, gefährliche Chemikalien aus ihren Produktionsprozessen zu verbannen. Welche Erfolge hat die Textilindustrie Ihrer Meinung nach bis heute erreicht?

Unsere Detox-Kampagne startete im Juli 2011 und PUMA hat sich als erstes Unternehmen zu einem vollständigen Verzicht auf gefährliche Chemikalien spätestens ab dem 1. Januar 2020 verpflichtet. Bis heute haben sich insgesamt 29 Unternehmen – 23 internationale Modemarken und sechs Modezulieferer – öffentlich zur Detox-Kampagne bekannt. Diese 29 Modeunternehmen machen ca. 15% der jährlichen Modeproduktion weltweit

aus. Das ist ein großer Erfolg in Bezug auf die Transparenz hinsichtlich des Einsatzes gefährlicher Chemikalien und deren Eliminierung. Die Fabriken und ihre Arbeiter, die für diese Marken produzieren, haben damit einen wichtigen Schritt zu einem verbesserten Umweltschutz in Asien, Südamerika und anderen Regionen unternommen.

Was waren aus Sicht von Greenpeace die zentralen Erfolgsfaktoren für die Umsetzung des Detox-Programms?

Von Anfang an konzentrierte sich die Detox-Kampagne von Greenpeace auf das Recht auf Information, das Vorsorgeprinzip und auf die Priorisierung der umweltschädlichsten Chemikalien. Das Recht auf Information und das Vorsorgeprinzip sind von grundlegender Bedeutung für die Menschen, die in Textilfabriken arbeiten und in der Nähe dieser Fabriken leben. Sie haben das Recht zu wissen, womit ihr Trinkwasser und das Wasser für ihre Felder belastet werden. Nach dem Vorsorgeprinzip müssen alle Unternehmen mit Hilfe entsprechender Studien und Tests verträglichere Chemikalien identifizieren, bevor diese in die Umwelt gelangen. Alle Entwicklungsländer – aber auch Europa und die Industrienationen – brauchen effektivere Gesetze in Bezug auf gefährliche Chemikalien. Anstatt auf diese Gesetze zu warten, müssen verantwortungsvolle Unternehmen bereits heute handeln. Mode- und Sportmarken tragen die Verantwortung für die Umweltverschmutzung durch die Pro-



Stoffballen in China



Einleitung von Abwässern in einen Fluss in Asien

duktion ihrer Textilien und Schuhe. Von den Unternehmen, die sich der Detox-Kampagne anschließen, fordern wir glaubwürdige, schnelle und ambitionierte Maßnahmen, um gefährliche Chemikalien aus ihren jeweiligen Beschaffungsketten zu verbannen.

Wie bewerten Sie PUMAs Chemikalienmanagement in der Textilproduktion entlang seiner Beschaffungskette?

Seit PUMA 2011 als erstes Unternehmen seine Detox-Verpflichtung öffentlich gemacht hat, hat das Unternehmen erfolgreich weitere Schritte zur Erfüllung der damit verbundenen Kriterien und zur Substitution der elf gefährlichsten Chemikaliengruppen unternommen, einschließlich der per- und polyfluorinierten Chemikalien (PFCs), die am schwierigsten zu ersetzen sind. PUMA

beabsichtigt, alle PFCs bis zum 31. Dezember 2017 durch umweltfreundlichere Materialien zu ersetzen – ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur vollständigen Eliminierung sämtlicher gefährlicher Chemikalien bis zum 1. Januar 2020, der anderen Unternehmen als Ansporn zur Unterzeichnung der Detox-Kampagne dienen kann.

Welche Schritte plant Greenpeace für seine Detox-Kampagne in naher Zukunft?

Wir haben noch einen langen Weg vor uns: Die Reinigung der Flüsse in China und anderen asiatischen und südamerikanischen Ländern geht nicht so schnell voran, wie dies nötig wäre. Die Detox-Kampagne ist global ausgerichtet, und wir führen auch Kontrollen in zahlreichen anderen Branchen durch, die gefährliche Chemikalien auch

schnellstmöglich aus ihren Produktionsprozessen verbannen sollten. Weltweit muss die Wasserqualität erheblich verbessert werden. In den kommenden Monaten und Jahren wird Greenpeace daher weiter Unternehmen dazu anregen, sich öffentlich zur Detox-Kampagne zu verpflichten. Verbraucher und Produktionsstätten in aller Welt fordern wir auf, uns dabei zu helfen, dass die Unternehmen dann auch einhalten, was sie versprechen. Mit unserem „Detox Catwalk“ werden wir 2015 die Fortschritte der Unternehmen bei der Einhaltung ihrer Verpflichtung zur Detox-Kampagne weiterhin kontrollieren und die Namen der Unternehmen veröffentlichen, die sich noch nicht verpflichtet haben.

### **Umweltkennzahlen für PUMA-Standorte**

In unseren eigenen Büros, Warengeschäften und Lägern weltweit ist es unser Anspruch, mit gutem Beispiel voranzugehen und unsere direkten Umweltauswirkungen schrittweise zu minimieren. Daher messen wir regelmäßig unsere Umweltkennzahlen, wie den Energie- und Wasserverbrauch und die Menge an Abfall. Unsere jüngsten Umweltkennzahlen sind in Tabelle T.5 aufgeführt:


**Umweltkennzahlen von PUMA insgesamt** <sup>1,2,3,4,5,6,7,8</sup>

2014

	Gesamt	Abweichung in % zu				Gesamt/ Mitarbeiter	Abweichung in % zu				Gesamt/ m <sup>2</sup>	Abweichung in % zu				Gesamt/ Ums. in TEuro	Abweichung in % zu			
		2013	2012	2011	2010		2013	2012	2011	2010		2013	2012	2011	2010		2013	2012	2011	2010
<b>Energieverbrauch (kWh)</b>	<b>80.353.980</b>	-2	-8	7	6	7.303	-5	-12	2	-9	158,1	-6	-11	-1	1	27,0	-1	1	9	-4
Stromverbrauch aus erneuerbaren Energien (kWh)	10.996.573	25	10	46	-															
<b>Wasser (m<sup>3</sup>)</b>	<b>108.445</b>	-13	-10	-4	-7	9,9	-15	-14	-13	-20	0,2	-17	-13	-11	-11	0,04	-12	-1	-4	-15
<b>Abfall (kg)</b>	<b>4.310.000</b>	-9	-15	-31	-33	392	-12	-19	-37	-43	8,5	-13	-18	-35	-36	1,5	-8	-6	-30	-39
Recycelter Abfall (kg)	2.738.845	-3	8	25	21															
<b>Papier (kg)</b>	<b>300.300</b>	13	-4	-24	-21	27	9	-8	-30	-32	0,6	18	-2	-26	26	0,1	13	5	-23	-28
Zertifiziertes und recyceltes Papier (kg)	196.281	26	6	-20	9															
Prozentsatz von erneuerbarer Energie	13,7	27	20	36	-															
Prozentsatz von recyceltem Abfall	63,6	7	27	81	81															
Prozentsatz von zertifiziertem und recyceltem Papier	65,4	12	11	5	38															

**CO<sub>2</sub>-Daten** <sup>1,2,3,4,5,6,7,8</sup>

2014												[in kg]				[in kg]				
		2013	2012	2011	2010	2013	2012	2011	2010	2013	2012	2011	2010	2013	2012	2011	2010			
1, Direkte CO <sub>2</sub> -Emissionen aus dem Einsatz fossiler Brennstoffe (t), (alter CO <sub>2</sub> -Emissionsfaktor)	3.247 (2.713)	9	3	32	19	0,3	5	-1	25	3	5,3	4	-1	22	14	0,9	9	13	33	9
2, Direkte CO <sub>2</sub> -Emissionen aus dem Einsatz der Fahrzeugflotte (t), (alter CO <sub>2</sub> -Emissionsfaktor)	4.059 (3.793)	-10	-14	-17	-19	0,3	-12	-18	-21	-30	7,5	-14	-17	-23	-23	1,3	-9	-6	-16	-27
<b>Gesamte Stufe 1 (t), (alter CO<sub>2</sub>-Emissionsfaktor)</b>	<b>7.306 (6.506)</b>	-3	-8	-2	-7	0,6	-6	-12	-7	-20	12,8	-7	-11	-9	-11	2,2	-2	1	0	-15
Indirekte CO <sub>2</sub> -Emissionen aus Elektrizität und Fernwärme (t), (alter CO <sub>2</sub> -Emissionsfaktor)	34.969 (26.940)																			
<b>Gesamte Stufe 2 (t), (alter CO<sub>2</sub>-Emissionsfaktor)</b>	<b>34.969 (26.940)</b>	-3	-9	13	-3	2,5	-6	-12	8	-16	53,0	-8	-12	5	-7	9,1	-3	1	15	-12
1, CO <sub>2</sub> -Emissionen aus Geschäftsreisen Bahn (t), (alter CO <sub>2</sub> -Emissionsfaktor)	45	-6	-18	-54	-42	0,0	-9	-21	-56	-50	0,1	-10	-20	-57	-45	0,02	-5	-9	-53	-48
1, CO <sub>2</sub> -Emissionen aus Geschäftsreisen Flug (t), (alter CO <sub>2</sub> -Emissionsfaktor)	8.643	2	-2	-21	1	0,8	-2	-7	-25	-13	17,0	-3	-6	-27	-3	2,9	2	7	-20	-8
2, CO <sub>2</sub> -Emissionen aus dem B2B-Warentransport (t), (alter CO <sub>2</sub> -Emissionsfaktor)	51.784	18	22	6	17	4,7	14	17	1	1	101,9	13	18	-2	12	17,4	19	35	7	7
<b>Gesamte Stufe 3 ausgewiesen</b>	<b>60.472</b>	15	18	1	15	5,5	12	13	-4	-1	119,0	10	14	-6	10	20,4	16	30	2	4
<b>Gesamt (alter CO<sub>2</sub>-Emissionsfaktor)</b>	<b>102.747 (93.918)</b>	8	7	4	7	8,6	5	2	-1	-8	184,8	3	4	-4	3	31,6	9	18	5	-2

1. Inklusive PUMAs eigener Büros, Läger und Geschäfte; ohne ausgelagerte Läger und Franchise-Geschäfte.
2. Inklusive Papierverbrauch in Büros, Lägern und Geschäften; ohne Kartonagen und Papiertüten.
3. Inklusive Hochrechnungen und Schätzungen, wenn keine Daten verfügbar waren.
4. Ohne am Standort erzeugten und verbrauchten Strom und ohne am Standort erzeugten Strom, der gegen Gebühr ins Netz eingespeist wird.
5. Inklusive eigener Hersteller in Argentinien; die sonstige Produktion ist an eigenständige Zulieferer ausgelagert; einige Lageraktivitäten sind an eigenständige Logistikdienstleister ausgelagert; ohne Franchise-Geschäfte.
6. Daten von Geschäften basieren auf Musterläden in jedem Land und wurden für den Gesamtverbrauch extrapoliert; methodologische Veränderungen über die letzten drei Jahre beeinflussen die Ergebnisse.
7. Zur Messung seiner eigenen CO<sub>2</sub>-Emissionen nutzt PUMA eigene, auf dem GHG-Protokoll basierende Methoden, weist jedoch nur CO<sub>2</sub>-Emissionen und keine CO<sub>2</sub>-äquivalenten Emissionen aus.
8. Zur Messung seiner eigenen CO<sub>2</sub>-Emissionen nutzt PUMA eigene, auf dem GHG-Protokoll basierende Methoden, weist jedoch nur Daten zu Geschäftsreisen und Warentransport der Stufe 3 aus.



### Energie

Aufgrund vermehrter Geschäftsaktivitäten stieg PUMAs Gesamtenergieverbrauch 2014 um 5,8% im Vergleich zu unserem Basisdatenjahr 2010. In den letzten vier Jahren konnten wir einen Rückgang um 9% pro Mitarbeiter und um 4% auf Umsatzebene verzeichnen. Der Anteil erneuerbarer Energien stieg auf 14%. Unser

Ziel bleibt die Steigerung der Energieeffizienz an unseren Standorten und damit die Erreichung unserer Nachhaltigkeitsziele bei gleichzeitiger Senkung unserer Kosten.

Mit dem Ziel der langfristigen Optimierung des Energieverbrauchs aller Einzelhandelsgeschäfte seiner Marken hat unser Mehrheitsaktionär Kering 2014 gemeinsam mit Schneider Electric ein Pilotprogramm eingeführt, an dem auch PUMA teilnimmt.

Infolge einer Kontrolle zur Energieeffizienz wurden in PUMAs Verwaltungsgebäude für den nordamerikanischen Markt in Westford in zahlreichen Büros LED-Leuchten installiert. Gegenüber herkömmlichen Glühbirnen verbrauchen diese signifikant weniger Energie. Zusammen mit den Einsparungen durch die bereits vorhandene Fotovoltaikanlage konnte der Energieverbrauch um 20% gesenkt werden.

Als erstes PUMA-Warengeschäft hat der United States Green Building Council unseren Store in Destiny in den USA offiziell mit der höchsten Zertifizierungsstufe „LEED Platinum“ (Leadership in Energy & Environmental Design) bewertet.



### Wasser

Wasser ist eine unverzichtbare Ressource für unsere weltweiten Standorte und die Gemeinden, in denen unsere Nie-



Solaranlage an PUMAs Unternehmenszentrale in Herzogenaurach

derlassungen angesiedelt sind. Laut unserer ökologischen Gewinn- und Verlustrechnung (E-P&L) wird das meiste Wasser bei der Rohstoffproduktion und -verarbeitung verbraucht.

Der Großteil des Wassers, der an PUMA-Standorten verbraucht wird, fällt in Sanitärräumen und für die Erhaltung von Grünanlagen an. In den letzten drei Jahren konnten wir unseren Verbrauch pro Mitarbeiter leicht auf durchschnittlich 10 m<sup>3</sup> senken. Dies ist auf das gesteigerte Bewusstsein für die Knappheit natürlicher Ressourcen innerhalb unserer Belegschaft weltweit zurückzuführen.



### Abfall und Recycling

Papier und Kartonagen sind die größten Abfallverursacher in unseren Büros, Geschäften und Lägern. Im Vergleich zu unserem Basisdatenjahr 2010

konnten wir 2014 ein um 43% geringeres Abfallaufkommen pro Mitarbeiter verzeichnen. Die weltweite Abfallrecyclingquote von 64% blieb auf einem konstant hohen Niveau.



### Papier

Auch 2014 haben wir unser Ziel beibehalten, bis 2016 Papier ausschließlich aus zertifizierten Quellen zu kaufen, das zu mindestens 50% aus Recyclingpapier besteht. Schon heute sind 65% des Papiers, das in PUMA-Büros zum Einsatz kommt, sowie der Großteil unserer Verpackungskartonagen entweder recycelt oder zertifizierten Ursprungs. Im Vergleich zu unserem Basisdatenjahr 2010 konnten wir zudem den Papierverbrauch in unseren Büros um 21% senken.



## CO<sub>2</sub>-Emissionen

In absoluten Zahlen sanken die direkt verursachten CO<sub>2</sub>-Emissionen aus dem Einsatz fossiler Brennstoffe (Stufe 1) geringfügig um 7% im Vergleich zu unserem Basisdatenjahr 2010. Auf Mitarbeiterebene konnte sogar ein Rückgang um 20% erzielt werden.

In absoluten Zahlen sind die indirekten Emissionen aus Strom und Fernwärme (Stufe 2) um 3% gesunken. Gegenüber 2010 haben wir die relativen Zahlen pro Mitarbeiter um 16% reduziert.

Im Jahr 2014 berichten wir erstmals unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen unter Berücksichtigung der indirekten Emissionen (Stufe 3) für Energiegewinnung. Nachdem diese Zahlen nicht mit unseren bisher veröffentlichten Zahlen vergleichbar sind, haben wir die Emissionen zum Vergleich zusätzlich auch mit den alten Emissionsfaktoren berechnet. Beide Zahlen sind in der Tabelle T.5 aufgeführt.

Emissionen der Stufe 3 durch Geschäftsreisen der PUMA-Mitarbeiter und aus dem Warentransport sind um 7% gestiegen, hauptsächlich aufgrund der vermehrten Warentransportemissionen. Im Verhältnis zum Umsatz konnte der Wert um 2% leicht gesenkt werden. Da die große Mehrheit der PUMA-Produkte in Asien produziert und in den USA, in Europa und in anderen Regionen der Welt vermarktet wird, bleibt der



## CO<sub>2</sub>-Vergleich\*

	2010	2011	2012	2013	2014	Abw. 2014 -2013	Abw. in % [2014 - 2013]	Abw. 2014 - 2010	Abw. in % [2014 - 2010]
Straßenfracht	6.194	7.330	8.065	8.291	8.637	346	4,2	2.443	39,4
Schienerfracht	546	597	448	450	547	97	21,6	1	0,2
Seefracht	21.585	24.312	22.276	21.908	25.766	3.858	17,6	4.181	19,2
Flussfracht	0	0	0	0	0				
Luftfracht	15.857	16.569	11.546	13.182	16.834	3.652	27,7	977	6,2
<b>Gesamt (t)</b>	<b>44.182</b>	<b>48.808</b>	<b>42.335</b>	<b>43.832</b>	<b>51.784</b>	<b>7.953</b>	<b>18,1</b>	<b>7.602</b>	<b>17,2</b>

\* Kurierdienste nicht mit eingerechnet

Warentransport einer der wesentlichen Verursacher von Treibhausgasen.

Im Vergleich zum Vorjahr verzeichneten wir 2014 global in allen Transportkategorien

18,1% mehr CO<sub>2</sub>-Emissionen, ein Anstieg von 43.832 auf 51.784 Tonnen.

Da die Gesamtemissionsfaktoren für alle Transportkategorien durchschnittlich um

17,3% angehoben wurden, sind die tatsächlichen Emissionen 2014 nahezu konstant geblieben. Grund hierfür war die Zusammenlegung von Lägern sowie eine effiziente Planung – und das, obwohl die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft™ 2014 in Brasilien zu einem Anstieg der Luftfrachtonnage um 21% geführt hat. Emissionen aus Kurierdiensten sind nicht Gegenstand dieses Berichts, da sie von PUMAs französischem Mehrheitsaktionär Kering separat ausgewertet und ausgewiesen werden. Derzeit machen diese Emissionen weniger als 3% unserer weltweiten B2B-Emissionen aus.

Trotz der Herausforderungen in unserer Geschäftsentwicklung in den letzten Jahren verfolgen wir nach wie vor unser Ziel, unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen bis 2015 im Vergleich zu 2010 erheblich zu verringern.



## Tonnen CO<sub>2</sub> pro transportierter Tonne

	2013	2014	Abw. 2014- 2013	Abw. in % [2014 - 2013]
Straßenfracht	0,062	0,067	0,005	7,8
Schienerfracht	0,021	0,026	0,005	23,7
Seefracht	0,288	0,332	0,043	15,0
Flussfracht				
Luftfracht	6,189	6,163	-0,025	-0,4
<b>Gesamt (t)</b>	<b>0,188</b>	<b>0,224</b>	<b>0,036</b>	<b>19,2</b>

## Umweltmanagement bei PUMA-Zulieferern

Gemäß unserer Umweltstrategie erfassen wir nicht nur regelmäßig die Umweltkennzahlen unserer eigenen Standorte (Büros, Geschäfte, Läger), sondern schließen auch unsere größten Produktionspartner auf der Lieferantenebene 1 in unsere Messungen ein. Dadurch tragen wir nicht nur zur Sensibilisierung in Bezug auf den Verbrauch natürlicher Ressourcen bei, sondern weiten unsere ambitionierten Reduktionsziele aus. Neben der konsequenten Erfassung der Umweltkennzahlen haben wir 2014 unter anderem die im Folgenden aufgeführten Maßnahmen umgesetzt:

- ▶ SAVE, unser Projekt für die effizientere Nutzung von Ressourcen;
- ▶ Einführung des SAC Higg Index für Zulieferer;
- ▶ Ausweitung der jährlichen Erfassung von Umweltkennzahlen auf die größten Materialzulieferer
- ▶ Einführung und Ausweitung von gezielten Umwelt-Auditierungen;
- ▶ Einführung der produktionsbezogenen Schadstoffliste der ZDHC-Gruppe (Manufacturing Restricted Substances List);
- ▶ Erhöhung der Transparenz durch Veröffentlichung von Abwasserkennzahlen auf der Plattform des Institute of Public & Environmental Affairs (IPE), einer chinesischen Nicht-Regierungs-Organisation (NGO).



SAVE-Projektteam

### PUMAs SAVE-Projekt

Das Projekt SAVE („Sustainable Actions and Vision for a better Environment“) ist eine öffentlich-private Partnerschaft (PPP-Projekt) zwischen PUMA und der Deutschen Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG) in Zusammenarbeit mit der Marke H&M (Hennes & Mauritz AB) und der Asia Society for Social Improvement and Sustainable Transformation (ASSIST).

Mit der Unterstützung eines externen Expertenteams aus mehr als 20 Beratern hat SAVE im Jahr 2014 47 Kontrollen bezüglich Ressourceneffizienz bei den größten PUMA-Zulieferern in Bangladesch, Kambodscha, China und Indonesien durchgeführt. Die

Umsetzung der empfohlenen Verbesserungen soll sich sowohl auf die Betriebskosten der Fabriken als auch auf den ökologischen Fußabdruck auswirken und die Bedingungen in allen drei Nachhaltigkeitsbereichen für die Bevölkerung vor Ort verbessern. Im Dezember 2014 haben die Fabriken mit der Umsetzung der Empfehlungen zur Ressourceneinsparung begonnen. Weitere Informationen zur Umsetzung von SAVE finden Sie unter ▶ <http://puma-save.org>.

### Einführung des SAC Higg Index für Zulieferer

Im zurückliegenden Geschäftsjahr 2014 haben wir das Higg Index 2.0 Facility Module

der Sustainable Apparel Coalition (SAC) entlang unserer Beschaffungskette für Schuhe, Bekleidung und Accessoires eingeführt. Die SAC setzt sich für die Vermeidung überflüssiger Umweltverschmutzung durch die Bekleidungs- und Schuhindustrie ein sowie für den Schutz der Menschen, die in diesen Fabriken arbeiten und in deren Nähe leben. Nach der Teilnahme an branchenweiten Schulungen haben 70 Fabriken das Umweltmodul und 45 Fabriken das Sozial-/Arbeitsmodul (Betamodul) abgeschlossen. PUMA wird auch weiterhin den Higg Index unterstützen und auf Teile- und Materialzulieferer ausdehnen. Zudem werden wir unsere Arbeit in der SAC-Arbeitsgruppe Verifizierung fortführen.

### Ausweitung unserer Datenerhebung

Auch 2014 haben wir den Energie- und Wasserverbrauch, das Abfallvolumen und die CO<sub>2</sub>-Emissionen für unsere Produktbereiche Schuhe, Textilien und Accessoires sowie weitere Umweltkennzahlen erfasst. Dafür haben wir unsere größten Produktionspartner (Lieferantenebene 1) gebeten, Online-Fragebögen im Rahmen unserer Umweltmanagement-Software Enablon auszufüllen. Insgesamt haben 47 Zulieferer der drei Produktbereiche ihre Umweltkennzahlen übermittelt, das sind 72% unserer Liefermengen im vergangenen Jahr 2014. Die Details sind in den nachstehenden Tabellen T.8 und T.9 aufgeführt.



## Anzahl Umweltkennzahlen berichtender Hersteller

	Bekleidung	Accessoires	Schuhe	Gesamt
2014 berichtende Unternehmen	24	9	14	47
Neu berichtende Unternehmen	5	1	3	9
Abdeckung des Produktionsvolumens in %	70%	61%	78%	72%

Obwohl die Umweltkennzahlen unserer größten Zulieferer konstanter geworden sind, zeigen sie auch, dass bei der Erreichung unserer Reduktionsziele nur geringe Fortschritte erzielt wurden. Wir sind zuversichtlich, dass unser SAVE-Projekt helfen wird, diese Lücke 2015 zu schließen.

Die Tabelle unten zeigt eine Zusammenfassung der Umweltkennzahlen unserer Zulieferer auf der Lieferantenebene 1:

Zusammenfassung der Umweltkennzahlen bei den Zulieferern<sup>1</sup> - 2014

Zusammenfassung E-KIP-Zahlen	Einheit	GEWICHTET				Veränderung % [2013-2014]	Veränderung % [2011-2014]	Spanne 2014	
		Wert 2011	Wert 2012	Wert 2013	Wert 2014			Min	Max
<b>Accessoires</b>									
Energie/Paar bzw. Stk.	kWh	0,5	0,4	0,5	0,4	-16%	-21%	0,2	0,6
CO <sub>2</sub> /Paar bzw. Stk. (Ebene 1, 2 und 3)	kg	–	–	–	0,4	–	–	0,2	0,7
CO <sub>2</sub> /Paar bzw. Stk. (Ebene 1, 2 & Geschäftsreisen)	kg	0,3	0,3	0,4	0,3	-10%	5%	0,1	0,6
Wasser/Paar bzw. Stk.	l	27	6,9	8,6	6,7	-22%	-75%	3,4	15,5
Abfall/Paar bzw. Stk.	g	27	23	37	28	-24%	4%	13	57
<b>Textilien</b>									
Energie/Paar bzw. Stk.	kWh	0,6	0,7	0,8	0,8	0%	34%	0,1	2,9
CO <sub>2</sub> /Paar bzw. Stk. (Ebene 1, 2 und 3)	kg	–	–	–	0,4	–	–	0,1	3,4
CO <sub>2</sub> /Paar bzw. Stk. (Ebene 1, 2 & Geschäftsreisen)	kg	0,3	0,3	0,3	0,3	11%	11%	0,1	3,1
Wasser/Paar bzw. Stk.	l	15	8,2	7,8	7,6	-2%	-49%	0,6	74,2
Abfall/Paar bzw. Stk.	g	42	72	81	61	-24%	46%	2	118
<b>Schuhe</b>									
Energie/Paar bzw. Stk.	kWh	1,5	1,5	1,5	1,5	3%	3%	0,7	2,7
CO <sub>2</sub> /Paar bzw. Stk. (Ebene 1, 2 und 3)	kg	–	–	–	1,4	–	–	0,5	2,5
CO <sub>2</sub> /Paar bzw. Stk. (Ebene 1, 2 & Geschäftsreisen)	kg	0,9	0,9	0,9	0,9	3%	3%	0,4	2,0
Wasser/Paar bzw. Stk.	l	32	24,2	26,8	23,5	-12%	-27%	2,9	66,1
Abfall/Paar bzw. Stk.	g	176	147	122	119	-2%	-32%	55	174

1. Zahlen von 47 Herstellern, die 72% der weltweiten PUMA-Produktion abdecken.

Um die Erhebung von Umweltkennzahlen auf Lieferanten unterhalb der ersten Ebene und damit tiefer innerhalb unserer Beschaffungskette auszuweiten, haben wir 33 unserer größten Zulieferer auf Lieferantenebene 2 und 3 gebeten, ihre Umweltkennzahlen zum zweiten Mal zu übermitteln. Diese Zulieferer verarbeiten unter anderem Natur- und synthetisches Leder, Außen- und Zwischensohlen, Textilien und Bordüren. Einige der Daten und Bandbreiten sind in nachstehender Tabelle T.10 aufgeführt. Die Ergebnisse (durchschnittliche Umweltkennzahlen und Umweltkennzahlen der Zulieferer) wurden unseren Zulieferern zur Verfügung gestellt, damit sie ihre Produktionsprozesse überprüfen und Verbesserungspotenzial identifizieren können.

### Verbesserte Umwelt-Auditierungen unserer Zulieferer

Im Rahmen unserer regelmäßigen Audits prüfen wir seit 2002 die Einhaltung grundlegender Umweltstandards bei allen Zulieferern auf Lieferantenebene 1. 2014 haben wir noch umfassendere Umwelt-Audits für unsere

Hauptzulieferer auf Lieferantenebene 2, die hohe Umweltauswirkungen haben, eingeführt. Bis Ende des Jahres hatten wir zehn Fabriken in fünf Ländern in Asien, Europa und Amerika auditiert, unter ihnen Strickfabriken, Färbereien, Kunstlederfabriken und Hersteller von Golfzubehör. Die zu auditierenden Fabriken wurden nach den folgenden Kriterien ausgewählt: 1) PUMAs Hauptmaterialzulieferer, bei denen Nassverfahren zum Einsatz kommen, 2) Fabriken, die nicht von bluesign®, Oeko-tex oder LWG auditiert wurden, und 3) Fabriken, die nicht von anderen Marken auf Basis des „Audit Protocol“ der ZDHC auditiert wurden.

Das „Audit Protocol 1.0“ der ZDHC ist ein umfassendes Auditsystem mit Schwerpunkt auf dem Chemikalienmanagement. Auditiert wird in den Bereichen Umweltmanagementsystem, Zulassungen, Emissionen, Gefahrstoffe, Ressourceneinsatz sowie Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit. Die Ergebnisse dieser Audits variieren zwar

von Fabrik zu Fabrik, dennoch wurden bei der Mehrheit der Zulieferer diese Mängel festgestellt:

- 1] lückenhafte Umweltmanagementsysteme;
- 2] unzulängliche Umsetzung von Umweltrichtlinien;
- 3] unzureichende Ausbildung der Mitarbeiter;
- 4] fehlende Genehmigung für die Freisetzung von Substanzen;
- 5] unzulängliches Bewusstsein für die Roadmap der ZDHC und die produktionsbezogene Schadstoffliste (MRSL);
- 6] Zusicherungen der Zulieferer in Bezug auf die Einhaltung der RSL anstatt Durchführung vollumfänglicher RSL-Tests;
- 7] keine Kontrolle der Freisetzung von Substanzen in die Luft und in Gewässer;
- 8] Datenblätter zur Materialsicherheit in Sprachen, die die Mitarbeiter in den Lägern nicht verstehen;
- 9] unzulängliches Bewusstsein für den Schutz von Boden und Grundwasser.



Kläranlage des LWG-Gold-zertifizierten PUMA Leder-Zulieferers Prime Asia

Die Ergebnisse haben gezeigt, dass ein Großteil dieser Fabriken noch nie zuvor im



### Umweltkennzahlen von PUMAs wichtigsten Materialherstellern

Hersteller-Typ	Abfall g/kg Produkt	Wasser l/kg Produkt	Energie kwh/kg Produkt	CO <sub>2</sub> kgCO <sub>2</sub> /kg Produkt	Anzahl der teilnehmenden Hersteller
Gerberei	205 – 1.224	62 – 72	2,5	2,2 – 3,9	3
Strickerei/Weberei	15 – 97	1,3 – 3		0,4 – 0,6	2
Färberei	11 – 107	24 – 207	1 – 23,8	0,9 – 13,9	5
Strickerei/Weberei+Färberei	55 – 1.463	91 – 1.189	3,2 – 57,6	3,1 – 49,6	10



Rahmen eines Umwelt-Audits geprüft worden war. Wir sehen darin die Verpflichtung, unser Umweltprogramm tiefer in der Lieferkette umzusetzen. Die Prüfberichte und Korrekturmaßnahmen-Pläne wurden den zehn Zulieferern zur Implementierung übermittelt.

### Veröffentlichung von IPE-Daten

Im Rahmen von PUMAs Verpflichtung zur Detox-Kampagne von Greenpeace, die wir im November 2014 erneuert haben, werden wir unsere größten Zulieferer weltweit, die mit Nassverfahren arbeiten, auffordern, ihre Abwasserkontrollberichte zu veröffentlichen. Dafür arbeiten wir mit dem Institute

of Public and Environmental Affairs (IPE), einer chinesischen NGO, zusammen, die zu diesem Zweck eine weltweite Online-Datenbank eingerichtet hat.

2014 haben wir unsere größten Materialzulieferer identifiziert und Kontakt zwischen ihnen und von PUMA akkreditierten Labors hergestellt, um diese Kontrollen durchzuführen. Ziel waren die größten Hersteller, die zusammen 80% des Produktionsvolumens von PUMA ausmachen. Seit Anfang 2015 hat das [IPE auf seiner Webseite](#) bereits sieben Berichte veröffentlicht; weitere zwölf hat PUMA zur Prüfung und Veröffentlichung erhalten.

Die Kontrollergebnisse sind in den nachstehenden Grafiken G.8 und G.9 erläutert.

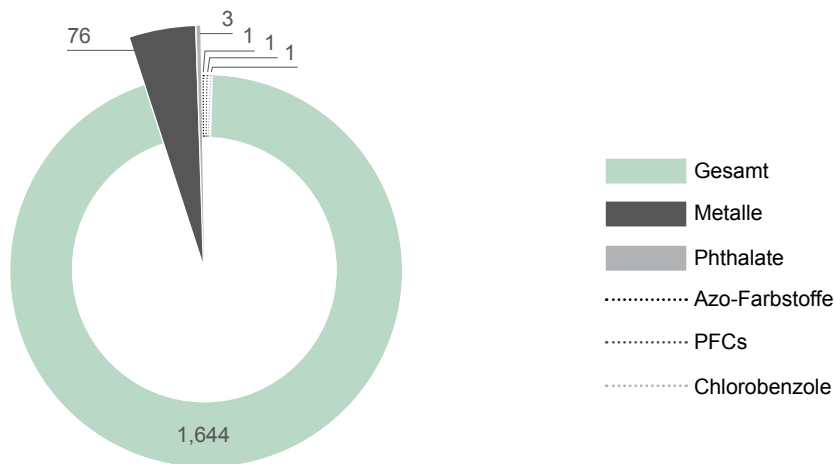
Unsere Zulieferer haben insgesamt 1.644 Einzelproben untersucht. Lediglich bei 82 dieser Proben wurden kritische Substanzen gefunden. Von allen elf vorrangigen Chemikaliengruppen kamen Metalle am häufigsten vor, gefolgt von Phthalaten, Chlorobenzol, perfluorinierten Chemikalien (PFCs) und Azofarben. Zwei Proben enthielten Phthalate und Chlorobenzol, die durch Frischwasser in die Zulieferbetriebe gelangt waren. Marginale Mengen von Azofarben und PFCs wurden in einer unserer Gerbereien festgestellt.

Die Tabelle zeigt die Höchstmengen an Schwermetallkonzentrationen, die in den Abwasserproben unserer Zulieferer gemessen wurden, im Verhältnis zu den vom [Umweltbundesamt \(UBA\)](#) empfohlenen Grenzwerten für Abwasser.

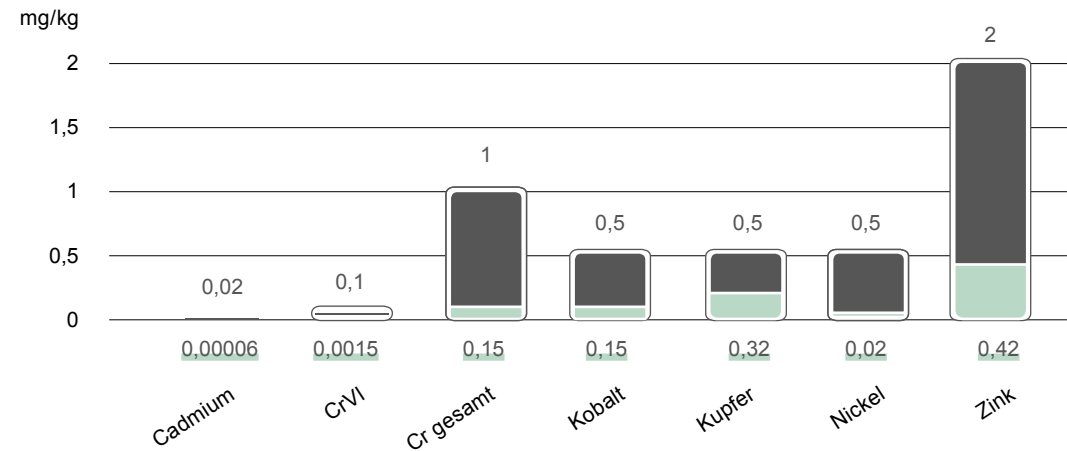
Unsere Zulieferer haben diese Grenzwerte stets eingehalten. PUMA wird seine größten Zulieferer dennoch auch in Zukunft anhalten, den Ursachen für die wenigen zu beanstandenden Substanzen auf den Grund zu gehen und mögliche Alternativen zu ermitteln.



G.8 Analyse von priorisierten Chemikalien im Abwasser der PUMA Hersteller



G.9 Gehalt an Schwermetallen



empfohlener Grenzwert des Umweltbundesamtes | ermittelte Konzentration

# ZUSAMMENARBEIT INNERHALB DER INDUSTRIE<sup>7</sup>

Für PUMA bedeutet Nachhaltigkeit Team-sport – um unsere Ziele zu erreichen und gemeinsame Herausforderungen zu bewältigen, müssen wir zusammenarbeiten. Darum ist uns der Dialog mit unseren Stakeholdern so wichtig. PUMA ist akkreditiertes und aktives Mitglied der Fair Labor Association (FLA) und arbeitet über die Sustainable Compliance Initiative (SCI) konsequent an der Verbesserung der Arbeitsbedingungen entlang der Beschaffungskette. Zudem engagiert sich PUMA aktiv im Rahmen folgender Initiativen und Organisationen:

- ▶ [Better-Work-Programm der ILO/IFC \(Beschaffungspartner\)](#)
- ▶ [Bangladesh Accord on Fire and Building Safety](#)
- ▶ [Sustainable Apparel Coalition](#)
- ▶ [AFIRM-Gruppe](#)
- ▶ [ZDHC-Initiative](#)
- ▶ [Europäischer Sportartikelverband \(FESI\)](#)
- ▶ [Weltverband der Sportartikelindustrie \(WFSGI\)](#)

- ▶ [Außenhandelsvereinigung des Deutschen Einzelhandels e.V.](#)
- ▶ [Fair Factories Clearinghouse](#)
- ▶ [Runder Tisch für Verhaltenskodizes](#)
- ▶ [Freedom of Association Protocol Indonesia](#)

Des Weiteren hat PUMA 2014 eine Vereinbarung mit einer Ortsgruppe von „Save the Children“ unterzeichnet, um unsere Verpflichtung zur Verhinderung von Kinderarbeit in gefährdeten Gebieten zu stärken. Zudem besprechen wir mit Vertretern von Greenpeace regelmäßig die Entwicklungen in Bezug auf die Detox-Kampagne.

Über unsere Partnerschaften mit der Leather Working Group, mit bluesign® und dem Forest Stewardship Council® (FSC®) setzt sich PUMA für die verantwortungsvolle Nutzung von Rohstoffen ein. PUMA hat seine Akkreditierung zum Absatz von Fairtrade-Produkten der Organisation FLO-Cert verlängern lassen und hat den Vorsitz im Umweltausschuss des Europäischen Sportartikelverbandes.<sup>8</sup>



FLA-Vorsitzende Claudia Coenjaerts bei PUMAs Banzer Gesprächen 2014

## Banzer Gespräche 2014<sup>9</sup>

Seit der ersten Ausrichtung 2003 haben sich unsere Banzer Gespräche („Talks at Banz“) in Bad Staffelstein von einer kleinen Diskussionsrunde zu einem innovativen, zukunftsgerichteten Dialogforum entwickelt, an dem neben der Geschäftsleitung und zahlreichen Kollegen von PUMA Vertreter von NGOs, Industrie, Zulieferern, Kreativbereichen, Universitäten und Privatorganisationen teilnehmen, um wichtige Herausforderungen im Bereich Nachhaltigkeit gemeinsam zu diskutieren. Durch den intensiven Dialog mit verschiedenen Interessengruppen haben wir in den vergangenen Jahren immer wieder wertvolle und konstruktive Anregungen zu unserer Nachhaltigkeitsstrategie erhalten.

Im November 2014 nahmen über 70 nationale und internationale Vertreter von Interessengruppen sowie Nachhaltigkeitsexperten und Mitglieder des PUMA-Vorstands an den 11. Banzer Gesprächen zum Thema „Wert-

schöpfung durch Nachhaltigkeit“ teil. Die Teilnehmerliste der 11. Banzer Gespräche finden Sie [hier](#).

Die wichtigsten Ergebnisse der 11. Banzer Gespräche:

- ▶ Verzicht auf polyfluorinierte Kohlenwasserstoffe bis zum 31. Dezember 2017;
- ▶ Weitere Stärkung von PUMAs Standards in Bezug auf rechtliche und globale Branchenstandards;
- ▶ Festlegung von Nachhaltigkeit als Unternehmenswert bei gleichzeitiger Orientierung an den Bedürfnissen des Marktes und der Kundennachfrage;
- ▶ Fokus auf kommerzielle Produkte mit klarem Augenmerk auf Design und Funktionalität unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeit; bessere Einbindung von Nachhaltigkeit in PUMAs Markenbotschaft.

<sup>7</sup>G4-24, G4-26, G4-27 | <sup>8</sup>G4-24, G4-26 | <sup>9</sup>G4-27

# KORRUPTIONS- BEKÄMPFUNG<sup>11</sup>

## Lieferanten-Treffen 2014<sup>10</sup>

PUMA veranstaltet regelmäßig Runde Tische mit allen Zulieferern weltweit. Diese Treffen dienen uns und unseren Herstellern als Forum, um Fragen und Themen rund um unsere Beschaffungskette zu diskutieren – mit dem Ziel, gemeinsam Wege und Möglichkeiten für faire Arbeitsbedingungen und für einen verbesserten Umweltschutz zu ermitteln.

Uns bieten diese Gesprächsrunden außerdem die Gelegenheit, unsere Zulieferer in Bezug auf neue Richtlinien zu informieren und zum Kapazitätsaufbau zu beraten. Des Weiteren bieten diese Treffen die Möglichkeit, Fabrikmanager mit anderen wichtigen Stakeholdern und Dienstleistern von PUMA zusammenzubringen, um beispielsweise den Austausch mit der FLA, Better Work und lokalen Regierungsvertretern zum Thema Corporate Responsibility zu unterstützen.

Beim Lieferanten-Treffen 2014 in Hongkong haben wir für alle großen PUMA-Zulieferer einen Workshop zur Priorisierung aller wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen (Materialitätsanalyse) durchgeführt. Eine wichtige Erkenntnis aus dieser Veranstaltung war, dass die Prioritäten der meisten unserer größten Zulieferer und unserer strategischen Stakeholder sehr ähnlich und gut aufeinander abzustimmen sind.

Korruptionsbekämpfung war eines der Schwerpunktthemen unserer jüngsten Materialitätsanalyse und Thema unserer Banzer Gespräche 2014.

Alle PUMA-Initiativen, die Compliance (einschließlich Korruptionsbekämpfung) zum Thema haben, werden den Hauptkontrollorganen (Geschäftsführende Direktoren der PUMA SE, Audit-Ausschuss, Verwaltungsrat) zur Genehmigung vorgelegt.

Neben unserem Beschwerdesystem für Mitarbeiter entlang der Beschaffungskette betreiben wir auch weiterhin eine weltweite Hinweisgeber-Hotline.

Im September 2014 hat PUMA CEO Bjørn Gulden den überarbeiteten PUMA-Ethikkodex mit neuen Regeln zu Geschenken und Bewirtung an alle Mitarbeiter, alle Zulieferer, die Geschäftsführenden Direktoren der PUMA SE und die Geschäftsführer unserer Tochtergesellschaften per E-Mail kommuniziert. ► Der neue Kodex ist im kon-

zernweiten Intranet und auf PUMAs Webseite veröffentlicht.

Gemeinsam mit unserem Mehrheitsaktionär Kering haben wir im September 2014 ein E-Learning-Programm zum Ethikkodex eingeführt, das PUMAs Unternehmenskommunikation bei allen Mitarbeitern beworben hat. Alle Mitarbeiter weltweit wurden verpflichtet, an diesem E-Learning-Programm teilzunehmen; bis Dezember 2014 hatten 43% aller Teilnehmer das Programm abgeschlossen.

Neben dem E-Learning-Programm wurden 2014 mehrere individuelle Compliance-Trainingseinheiten mit Schwerpunkt Risikobeurteilung für Finance Senior Managers, Vertriebsmitarbeiter, das Commercial Leadership Team und andere Zielgruppen durchgeführt:

- Compliance-Training (Schwerpunkt Kartellrecht, Korruptionsbekämpfung und interne Kontrollen) für das Commercial Leadership Team;

- Compliance-Training (Schwerpunkt Kartellrecht, Korruptionsbekämpfung, interne Kontrollen und Betrugsbekämpfung) für Finance Senior Managers der PUMA Gruppe;

- Compliance-Training (Schwerpunkt Kartellrecht und Korruptionsbekämpfung) für die Vertriebsmitarbeiter in PUMAs DACH-Region.

Zudem kamen 103 Vertreter unserer größten Zulieferer zum jährlichen Lieferanten-Treffen in Hongkong zusammen. Nach einem Vortrag über PUMAs klare Haltung zur Korruptionsbekämpfung wurden die Teilnehmer verpflichtet, eine Vereinbarung zur Korruptionsbekämpfung zu unterzeichnen.

Auch zukünftig werden wir unser Augenmerk auf die Umsetzung von Korruptionsbekämpfungsrichtlinien setzen und verfolgen den Anspruch, noch mehr Mitarbeiter von der Notwendigkeit zur Teilnahme an unserem E-Learning-Programm zu überzeugen.<sup>12</sup>

<sup>10</sup> G4-26, G4-27 | <sup>11</sup> G4-24 | <sup>12</sup> G4-24

# AUSBLICK

## **Anpassung und Fokussierung unserer Ziele**

Die nächste Etappe auf unserem Weg zu mehr Nachhaltigkeit auf den verschiedenen beschriebenen Ebenen ist die Einbettung nachhaltiger Prozesse in alle unsere Unternehmensbereiche, um unsere „Forever Faster“-Repositionierung voranzutreiben. 2014 haben wir unsere globale Nachhaltigkeitsstrategie präzisiert und vier Bereiche herausgearbeitet, die wir priorisieren werden, um PUMAs Fußabdruck zu verbessern. Diese Anpassungen beruhen auf Erkenntnissen unserer Materialitätsanalyse, auf Verbraucherstudien und auf dem Dialog mit unseren Interessengruppen im Rahmen der Banzer Gespräche 2014. Daraus resultierend werden wir unseren strategischen Nachhaltigkeitsfokus wie folgt anpassen:

**Unseren Nachhaltigkeitsaktivitäten auf Unternehmensebene,** auf die wir uns in den letzten Jahren stark konzentriert haben, die jedoch nicht immer die gewünschten Effekte und erhofften Einsparungen erzielen konnten, werden wir in Zukunft eine mittlere Gewichtung beimessen.

**Nachhaltigkeitsinitiativen entlang unserer Beschaffungskette bleiben einer unserer Schwerpunkte.** Da wir den Großteil unserer Produktion an eigenständige Zulieferer in Asien auslagern, bleibt die Kontrolle und der Kapazitätsaufbau in unserer globalen Beschaffungskette nach wie vor das Fundament der Nachhaltigkeitsaktivitäten bei PUMA und allen seinen Zulieferern.



Die zuvor hohe Gewichtung von **nachhaltigeren Produkten** werden wir herabstufen und unser Augenmerk in erster Linie auf die Kommerzialität (Design, Funktion, Preis) unseres Produktsortiments richten. Aus Erfahrung wissen wir, dass Nachhaltigkeit für den durchschnittlichen PUMA-Kunden eher ein Mehrwert als ein wichtiges Kaufkriterium ist.

Dennoch werden wir die Kommunikation unsere **Nachhaltigkeitsinitiativen gegenüber unseren Verbrauchern,** die in den letzten Jahren nicht im Fokus stand, auf mittlere Gewichtung hochstufen, um unsere Kunden wieder für Nachhaltigkeitsthemen zu begeistern. Schließlich ist es unsere Überzeugung, dass wir die Verbraucher und unsere

Kunden von Anfang an in unsere Strategien einbinden müssen. Damit möchten wir sicherstellen, dass unsere Investitionen in Nachhaltigkeit zukünftig noch besser zum Tragen kommen.

Unternehmensüberblick

# UNSERE MITARBEITER

**People@PUMA 69**

**Bescheinigung über eine unabhängige Prüfung 77**



# PEOPLE@PUMA

Motivierte und engagierte Mitarbeiter fördern Innovation und Wachstum und sind für uns daher ein entscheidender Faktor für den nachhaltigen Erfolg unseres Unternehmens. Für PUMA als Global Player ist die große Vielfalt der Erfahrungen, Fähigkeiten und Qualifikationen unserer Mitarbeiter ein erheblicher Wettbewerbsvorteil, der unsere Attraktivität stärkt – sowohl als Marke als auch als Arbeitgeber.

**Dietmar Knöß (47), Global Director Human Resources, seit 2010 bei PUMA.**

„Für mich bedeutet ‚Forever Faster‘, der Konkurrenz immer einen Schritt voraus zu sein.“



Um unserem Leitbild, die schnellste Sportmarke der Welt zu sein, gerecht zu werden, ist das Ziel unserer Rekrutierungs- und Entwicklungsstrategie, weltweit die am besten geeigneten Kandidaten für PUMA einzustellen und die Kompetenzen und Fähigkeiten unserer Mitarbeiter gezielt zu entwickeln. Um unseren Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern zu decken, überzeugen wir neue Kollegen nicht nur von PUMAs Attraktivität als Arbeitgeber, sondern binden sie durch individuelle Entwicklungs- und Weiterbildungsprogramme langfristig an unser Unternehmen.

## Training und Entwicklung

Wir sind davon überzeugt, dass kompetente und engagierte Mitarbeiter, die ihre Aufgaben mit Selbstvertrauen erfüllen und an ihre Stärken glauben, die wichtigste Voraussetzung für anhaltenden Erfolg und zukünftiges Wachstum bedeuten. Um sicherzustellen, dass unsere Mitarbeiter ihr Talent entfalten und ihre Fähigkeiten und Kompetenzen



Unsere Mitarbeiter füllen unser Unternehmensleitbild „Forever Faster“ mit Leben.

gezielt einsetzen können, bietet PUMA ein breites Angebot an Schulungen für alle Mitarbeitererebenen an – von Gruppen-Workshops bis hin zu maßgeschneiderten Seminaren zu spezifischen Themen. Dadurch erreichen unsere Mitarbeiter ihre persönlichen Entwicklungsziele und tragen gleichzeitig dazu bei, dass PUMA „Forever Faster“ wird. 2014 haben wir sowohl die Anzahl der Teilnehmer an unseren Schulungen als auch die der Trainings auf insgesamt 7.766 Mitarbeiter und 129.133 Schulungsstunden erhöht.

### **Nachwuchstalente**

Um fortlaufend gewährleisten zu können, dass unsere Mitarbeiter über die geeigneten Qualifikationen für ihre jeweiligen Positionen

verfügen, setzt PUMA auf eine frühzeitige Entwicklung von Nachwuchstalente. Dazu bieten wir vor allem Schulabsolventen eine Vielzahl an Einstiegsmöglichkeiten. 2014 hat PUMA sein Angebot an Ausbildungsplätzen und dualen Studiengängen in Deutschland erneut ausgebaut, um den Anforderungen in Bezug auf die Besetzung freier Stellen bestmöglich Rechnung zu tragen. Im September 2014 haben wir elf neue Auszubildende und sechs duale Studenten eingestellt. Damit stieg die Gesamtzahl der Auszubildenden und dualen Studenten auf 49.

Alle Ausbildungsrichtungen und dualen Studiengänge bei PUMA haben sich durch ihre Kombination aus Theorieunterricht an der jeweiligen Bildungseinrichtung und praktische Erfahrung im internationalen



Förderung von jungen Talenten: PUMA bietet eine Vielzahl an Ausbildungsmöglichkeiten an.

Arbeitsumfeld bei PUMA bewährt. An der Berufsschule bzw. der dualen Hochschule erwerben die Auszubildenden und Studenten die nötigen Kompetenzen für ihre künftigen Stellen und können dieses Wissen direkt bei PUMA in die Tat umsetzen. Diese Form der Ausbildung erleichtert die Aufnahme des Gelernten und den Transfer in den Arbeitsalltag.

Die neuen Auszubildenden fokussieren sich in den verschiedenen Bereichen auf ihre Ausbildung als Industriekaufleute, Einzelhandelskaufleute, Fachinformatiker oder Fachkräfte für Lagerlogistik. Unsere dualen Studenten entscheiden sich für die Studiengänge Textilmanagement, Textilbetriebswirtschaft, Accounting & Controlling, International Business und Logistik. Unseren

Nachwuchstalente gewähren wir durch die Ausbildung an der Berufsschule oder der dualen Hochschule in Kombination mit der Beschäftigung in unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens gute Einblicke in unsere Geschäftsabläufe und versetzen sie auf diese Weise optimal in die Lage, PUMAs Zukunft mitgestalten zu können. Die Mischung aus theoretischer und praktischer Ausbildung ist die ideale Vorbereitung für die Herausforderungen des internationalen Arbeitsumfelds bei PUMA.

### **Führungskräftetraining**

2014 haben wir an unserem Hauptsitz in Herzogenaurach das Trainingsprogramm „Vom Mitarbeiter zur Führungskraft“ eingeführt, das sehr gut angenommen wurde.

Im vergangenen Jahr nahmen 30 Mitarbeiter an diesem Training teil, das sich hauptsächlich an Führungskräfte auf Teamhead-Ebene richtet, die kürzlich befördert wurden oder deren Beförderung kurz bevorsteht und die im Bereich der Mitarbeiterführung noch unerfahren sind. Zu den behandelten Themen zählen der Umgang mit der neuen Rolle, die eigene Positionierung innerhalb des Teams und die Personalführung. Durch Folgeschulungen wird sichergestellt, dass die Führungskräfte das Gelernte entsprechend im Arbeitsalltag umsetzen können.

Zudem haben wir 2014 unser modulares Internationales Führungskräfte-Programm (International Leadership Program, kurz ILP) erfolgreich fortgeführt. In diesem Programm werden Führungskräfte auf verschiedenen Hierarchieebenen durch mehrere klar definierte Trainingsmodule auf ihre Führungsaufgaben vorbereitet. Sie lernen Instrumente und Maßnahmen kennen, die sie in Abhängigkeit von der Situation einsetzen können, und erhalten Hilfestellungen für den eigenen Führungsstil. Darüber hinaus eignet sich das Programm zum Aufbau eines globalen Netzwerks. Dadurch gewährleisten wir eine einheitliche Führungskultur im gesamten Unternehmen. 2014 nahmen 189 Führungskräfte an dem Programm teil: 117 in EMEA, 48 in Asien und 24 in den USA.

## **Performance-Management und Nachfolgeplanung**

Damit unsere Belegschaft vielfältig und produktiv bleibt, setzen wir auf eine Mischung aus jungen und erfahrenen Mitarbeitern. Da Beurteilung und Stärkung der Kompetenzen unserer Belegschaft maßgeblich zum Erfolg eines schnellen, effizienten Unternehmens beitragen, steuern wir methodisch-unterstützt das Leistungspotenzial unserer Mitarbeiter. Jährliche Beurteilungsgespräche bieten Orientierung und geben Aufschluss über die Erreichung unternehmensbezogener und persönlicher Ziele. Anhand der Ergebnisse dieser Gespräche entwickeln wir individuelle Maßnahmen für jeden Mitarbeiter und dokumentieren diese in unserem Performance-Management-System People@PUMA.

Im Rahmen unseres Ziels der Effizienzsteigerung haben wir People@PUMA 2014 überarbeitet. Neben einem zeitgemäßen Bewertungsbereich umfasst die neue Version einen integrierten Ansatz für das Talentmanagement und die Nachfolgeplanung. Die

Zusammenlegung dieser ehemals alleinstehenden Prozesse ermöglicht die Erstellung ganzheitlicher Mitarbeiterprofile. Zudem ist People@PUMA weiterhin an unseren jährlich aktualisierten Katalog für interne Schulungen gekoppelt.

**Katrin Niekrawitz (27),  
Manager HR Development,  
seit 2011 bei PUMA.**

*„Forever Faster‘  
heißt für mich, jeden  
Tag mein Bestes zu geben,  
um einen Beitrag zum  
Erfolg unseres Teams  
zu leisten.“*





Damit können wir talentierte Kollegen identifizieren und gemäß ihren Bedürfnissen und Kompetenzen entwickeln. Die neue Version von People@PUMA wurde bereits in mehreren Ländern ausgerollt. Zum 31. Dezember 2014 stand es 3.356 Mitarbeitern zur Verfügung; 2015 werden zusätzliche Regionen folgen.

Zudem gehört zu People@PUMA ein Talent-Pool, mit dem wir die unternehmensinterne Mobilität unserer Mitarbeiter weltweit fördern können. Dieser Pool enthält Daten talentierter Mitarbeiter, die eine internationale Karriere beginnen möchten. So können PUMAs Personalmitarbeiter in den unterschiedlichen Regionen schneller erkennen, welche PUMA-Mitarbeiter weltweit für eine vakante Position in Frage kommen und mit ihnen in Verbindung treten.

Die Beurteilung der Leistungen und Kompetenzen unserer Mitarbeiter stellt die Grundlage für die Identifizierung von Talenten, deren individuelle Entwicklung und weltweite Versetzung dar. Das erleichtert die Besetzung freier Stellen und die Suche nach potenziellen Nachfolgern mit den erforderlichen Qualifikationen. Kurzum, People@PUMA ist ein integriertes Performance-Management-Instrument und Nachfolgeplanungs- und Talentmanagementsystem, mit dessen Hilfe

wir einen Teil der freien Stellen im Unternehmen weltweit mit eigenen Kollegen besetzen können. So fördern wir die Bindung talentierter Mitarbeiter und Führungskräfte an das Unternehmen und sichern unser vorhandenes Know-how innerhalb der Organisation.

### Betriebsrat /Mitarbeitervertretung

Zum 31. Dezember 2014 gehörten dem Betriebsrat der PUMA SE (dem europäischen Organ der Mitarbeitervertretung) 14 Mitglieder an, die unsere Mitarbeiter in zehn Ländern vertreten. Fünf Mitglieder sind Frauen. Der Vorsitzende ist Deutscher, das andere Mitglied des Vorstands Franzose.

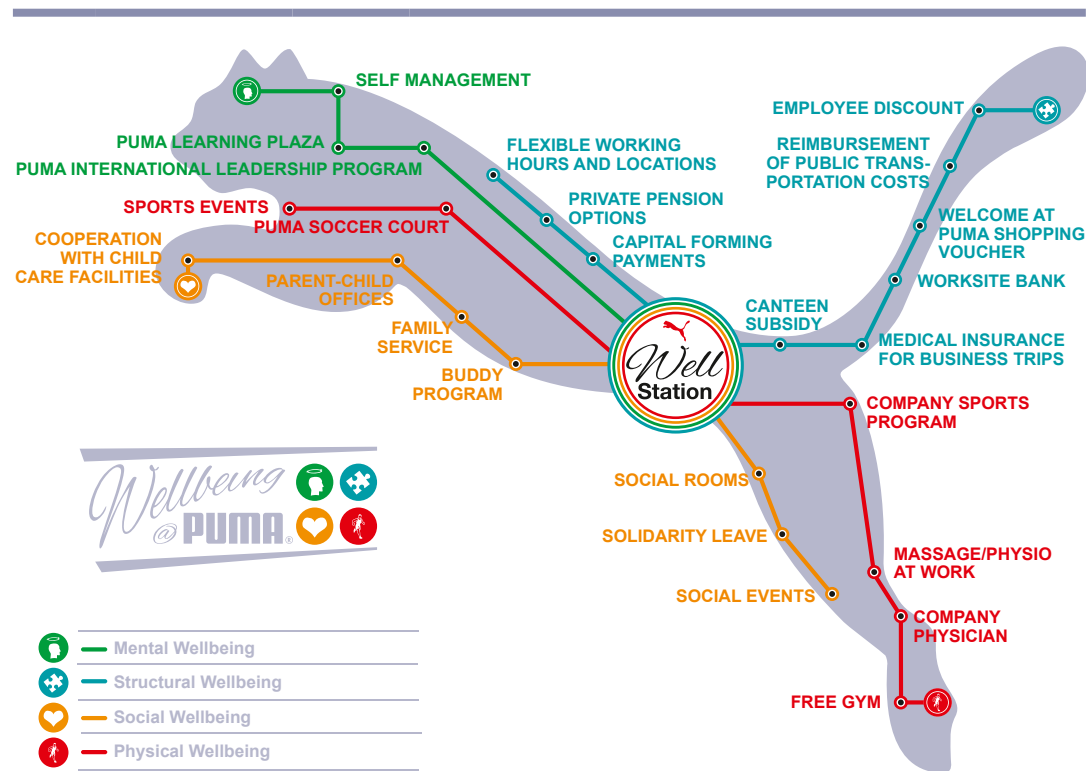
Dem deutschen Betriebsrat der PUMA SE gehörten 15 Mitglieder an, der Vorsitzende ist ein Mann, die zweite Vorsitzende ist eine Frau. Beide stammen aus Deutschland. Ein Mitarbeitervertreter aus den USA ist für die Vertretung von Mitarbeitern mit Behinderung zuständig.

### Wellbeing@PUMA: Gesundheit und Wohlergehen bei PUMA

Nicht nur aufgrund unserer Wurzeln im Sport legen wir bei PUMA großen Wert auf die Gesundheit und das Wohlergehen unse-



### Wellbeing@PUMA: Gesundheit und Wohlergehen bei PUMA



rer Mitarbeiter. Dafür verfolgen wir einen ganzheitlichen Ansatz, der ein breites Angebot an Sportkursen, Aktivitäten und Events für unsere Belegschaft umfasst. 2014 hatte unser unternehmenseigener Sportbereich 49 Kurse und 22 Veranstaltungen im Ange-

bot, mit insgesamt 1.047 Anmeldungen an unserem Hauptsitz in Herzogenaurach.

Unser Konzept Wellbeing@PUMA an unserem Hauptsitz ist in vier Hauptkategorien gegliedert, wie in unserem Schaubild dazu



Für PUMA am Start: unser Team beim Unternehmenslauf B2Run in Nürnberg 2014.

zu sehen ist. Seit 2011 arbeiten wir mit dem so genannten Familien-Service zusammen, der unter anderem Kinderbetreuung und Sozialberatung anbietet. Mitarbeiter, die sich beruflich oder privat schwierigen Situationen gegenübersehen, erhalten beim Familien-Service eine lösungsorientierte Beratung.

Nach der erfolgreichen Einführung an unserem Hauptsitz werden manche der Kurse und Maßnahmen, abhängig von den lokalen Gegebenheiten und kulturellen Hintergründen, auch weltweit übernommen.

### **Flexible Arbeitsmodelle**

Die Märkte, in denen wir aktiv sind, sind von einer hohen Dynamik und sich konstant ändernden sozialen und ökonomischen

Rahmenbedingungen geprägt. Neue Formen der Arbeitsteilung, angepasste Familienmodelle und der demografische Wandel erfordern aus unserer Sicht effektive und differenzierte Verfahren und Arbeitsmodelle. Da das Durchschnittsalter unserer Belegschaft in Festanstellung bei 33 Jahren liegt, muss PUMA gewährleisten, dass unsere Arbeitsmodelle den Anforderungen unserer Mitarbeiter Rechnung tragen. Um den dynamischen und modernen Lebensstil unserer Mitarbeiter zu unterstützen, bieten wir flexible Arbeitszeitmodelle sowie attraktive Möglichkeiten, um Privat- und Arbeitsleben auszugleichen. Neben Eltern-Kind-Büroräumen bieten wir beispielsweise die Zusammenarbeit mit örtlichen Kindertagesstätten, zusätzliche Unterstützung durch den Familien-Service sowie flexible Arbeitszeiten

und -plätze an. Seit September 2014 haben unsere Mitarbeiter in Herzogenaurach die Möglichkeit, unterstützt durch Kommunikationsgeräte und -technologien, einen Teil ihrer Arbeitszeit in Mobile Offices außerhalb von PUMA SE abzuleisten.

Diese Angebote tragen zu einer Vergrößerung der Flexibilität unserer Mitarbeiter sowie zu einer Verbesserung ihrer Tagesabläufe bei.

Ende 2014 waren mehr als 30% unserer Mitarbeiter in Teilzeit beschäftigt. Sofern es die Funktion zulässt, vereinbaren unsere Mitarbeiter mit ihren Vorgesetzten flexible Arbeitszeiten, die ihren Bedürfnissen entsprechen. Heute bieten fast alle unsere Tochtergesellschaften weltweit flexible Arbeitszeitmodelle.

### **Arbeitsbedingungen/ Arbeitsumfeld**

Wir bei PUMA legen großen Wert auf ein attraktives, freundliches Arbeitsumfeld, das sich positiv auf unsere Belegschaft auswirkt und ihre Bindung an das Unternehmen fördert. Eines unserer langfristigen Ziele besteht darin, die Quote der mitarbeiterinitiierten Austritte unter 20% und der Mitarbeiter in Festanstellung über 80% zu hal-



ten. 2014 verzeichneten wir je nach Region und Anteil unseres Einzelhandelsgeschäfts Fluktuationsraten zwischen 6% und 54%. Insgesamt lag die Quote bei 26% und damit geringfügig unter der des Vorjahres. Der Anteil der Mitarbeiter in Festanstellung lag im gesamten Unternehmen bei ca. 82% und derjenigen, für deren Beschäftigungsverhältnisse Tarifverträge bestanden, weltweit bei knapp 25%.

### **Dare to be Diverse – Trau dich, anders zu sein**

Wir sind davon überzeugt, dass Vielfalt in jedem unserer Geschäftsbereiche eine positive Rolle spielt und dass die Förderung von Vielfalt zum Erfolg unseres Unternehmens beiträgt. Die Vielfalt unserer Belegschaft prägt und bereichert jeden Aspekt unseres



Die Vielfalt innerhalb unserer Belegschaft gehört zu unseren Erfolgsfaktoren.

Geschäfts, wie das Innovationsmanagement und die Produktentwicklung aber auch unsere Geschäftspartner, Kunden und Zulieferer. Erfolgreiche und nachhaltige Ergebnisse erzielen wir durch die Berücksichtigung unterschiedlicher Blickwinkel, zum Beispiel in unserer Forschung und Entwicklung sowie generell in der Lösung von Problemen. Aus diesem Grund verpflichten wir uns seit 2005 im Rahmen von PUMAs Ethikkodex und seit 2010 der Charta der Vielfalt. Diese Charta hat zum Ziel, ein vorurteilsfreies Arbeitsumfeld bei PUMA sicherzustellen, in dem alle Mitarbeiter ungeachtet ihres Geschlechts, ihrer Rasse, ihrer Nationalität, ihrer Ethnie, ihrer Religion oder Weltanschauung, ihrer körperlichen Leistungsfähigkeit, ihres Alters

und ihrer sexuellen Orientierung bzw. Identität Chancengleichheit erfahren.

Wir folgen dem Prinzip, unsere Mitarbeiter ausschließlich anhand ihrer Qualifikation und ihrer Kompetenzen einzustellen und zu fördern. Ende 2014, haben wir an unserem Hauptsitz in Herzogenaurach Menschen aus 46 Nationen beschäftigt. Um die Bandbreite an internationalen Hintergründen und Erfahrungen unserer Kollegen, Kunden und Verbraucher weltweit zu schätzen und zu verstehen, veranstalten wir Schulungen, Netzwerk-Veranstaltungen und Aktionen zur Bewusstseinsförderung zum Thema Interkulturalität. Im Jahr 2014 wurde ein Training zur kulturellen Sensibilisierung im Rahmen

des Onboarding-Prozesses für neue Mitarbeiter an unserem Hauptsitz eingeführt. Ziel dieser Schulungen ist es, unsere Mitarbeiter beim effektiveren Arbeiten auf globaler Ebene zu unterstützen, indem sie Andersartigkeit erkennen, schätzen und leben.

Die Geschlechterverteilung in der Belegschaft ist mit ca. 47% Frauen und 53% Männern nahezu ausgeglichen. Männer in Führungspositionen hingegen sind immer noch stark repräsentiert, wobei Frauen noch nicht so präsent sind. Um die gleichberechtigte Verteilung beider Geschlechter in Führungspositionen zu fördern, achten wir auf die Vertretung von Frauen in unseren Entwicklungsprogrammen. Durch das Angebot dieser Maßnahmen sowie durch das überwiegende Befördern von internen

Kandidaten für Führungspositionen haben wir erfolgreich den Prozess für eine langfristige, nachhaltige Steigerung des Anteils von Frauen bei PUMA eingeleitet.

Objektives, respektvolles Feedback ist ein wesentlicher Bestandteil unserer Unternehmenskultur und Gegenstand zahlreicher Führungskräfte- und Kommunikationsschulungen. Fühlen sich Mitarbeiter dennoch diskriminiert, können sie sich an ihre Vorgesetzten, die Personalabteilung oder die Mitarbeitervertretung wenden, die den Vorfall umgehend vertraulich prüfen und lösen. Unsere jüngste Mitarbeiterumfrage zeigt, dass sich PUMAs Mitarbeiter in Bezug auf Geschlecht, Ethnie, körperliche Leistungsfähigkeit oder Behinderung fair behandelt fühlen.



#### Anteil der Frauen in Führungspositionen

Regionen	2012	2013	2014
Asien/Pazifik	35%	34%	38%
Lateinamerika	30%	30%	29%
Nordamerika	39%	38%	40%
Europa	37%*	34%*	29%
EEMEA			39%
<b>Gesamt</b>	<b>36%</b>	<b>34%</b>	<b>35%</b>

\* Bis 2013 wurden die Regionen Europa und EEMEA zusammengefasst.



Über die Children Promotion Society unterstützt Charity Cat unter anderem Kinder in Nepal.

## Charity Cat

Auch 2014 hat PUMA wieder Charity Cat e.V. mit Sach- und Geldspenden unterstützt. Charity Cat ist eine gemeinnützige Organisation, die von PUMA-Mitarbeitern gegründet wurde und ihren Sitz in Herzogenaurach hat. Inzwischen zählen auch externe Mitglieder zum Verein.

Charity Cat führt sowohl einmalige Projekte vor Ort – zum Beispiel für weibliche Flüchtlinge und jugendliche Asylbewerber – als auch fortlaufende Initiativen auf der ganzen Welt durch, so zum Beispiel die Unterstützung der Organisation FONMAEH e.V. seit 2011, die sich um Waisenkinder in Haiti kümmert. Charity Cat hat einen Teil der Kosten für den Aufbau und Betrieb eines

Waisenhauses durch FONMAEH übernommen.

Des Weiteren wurden die Spenden, die zum Teil von PUMA-Mitarbeitern stammen, für den Wiederaufbau der Häuser von armen Familien verwendet, die schwer von den Auswirkungen des Tropensturms Hayan auf den Philippinen betroffen waren. Dies erfolgte in Zusammenarbeit mit von Herz zu Herz sowie Springboard, eine Organisation die Charity Cat seit inzwischen mehr als fünf Jahren finanziell unterstützt.

Ein neues Projekt von Charity Cat seit 2014 ist die Children Promotion Society (CPS) in Nepal, die rund 20 Kindern ein Zuhause gibt



PUMA lud am schulfreien Buß- und Betttag zum „Kids Day“ ein.

## Arbeitsschutz

und sich um deren allgemeines Wohlbefinden kümmert.

Darüber hinaus hat Charity Cat auch Projekte in der Region seiner Firmenzentrale in Herzogenaurach gefördert. Dazu zählen: Kleiderspenden für die Frauenhäuser in Nürnberg, Erlangen und Fürth; die Tafel Neustadt und der Sozialtreff Erlangen, der Essen und andere Dinge des täglichen Bedarfs an Bedürftige verteilt; Straßenambulanzen sowie ELAN, ein Integrationsprojekt für benachteiligte Jugendliche in Fürth.

Deutsch- und englischsprachige Informationen zu den Projekten von Charity Cat finden Sie unter ► [www.charity-cat.de](http://www.charity-cat.de).

Oberstes Ziel unserer Arbeitsschutzprogramme ist die Gewährleistung und stete Verbesserung eines gesunden und sicheren Arbeitsumfelds. Daher beschäftigen wir uns mit sämtlichen Aspekten, die damit zusammenhängen. Umfassende Informationen sind ein wichtiges Kriterium für die Reduzierung von Gefahrenquellen bzw. Vermeidung von Risiken am Arbeitsplatz.

Sicherheitsschulungen, wie regelmäßige Übungen zum Verhalten im Brandfall und zu Erster Hilfe sowie kostenlose ärztliche Untersuchungen werden auf Länderebene organisiert. Im vergangenen Jahr haben wir insgesamt 8.694 Stunden Sicherheitsschulungen durchgeführt. Im zurückliegenden

Geschäftsjahr 2014 wurden 3.260 Mitarbeiter in Erster Hilfe geschult und 5.492 Mitarbeiter haben gelernt, wie man sich im Brandfall zu verhalten hat.

An unserem Hauptsitz in Herzogenaurach arbeitet ein Arbeitsschutzausschuss aus Vertretern des Betriebsrats, der Personalabteilung und unserer Serviceabteilungen sowie dem Betriebsarzt und einem Gesundheits- und Sicherheitsbeauftragten.

Ein weiterer Indikator für das Engagement und die Gesundheit unserer Mitarbeiter ist die Krankheitsrate, die auch 2014 wieder unter 2% und damit unter dem Branchendurchschnitt lag. Weltweit verzeichneten wir nur 93 Arbeitsunfälle, die zu einer Arbeitsunterbrechung führten, eine weitere Reduzierung der bereits niedrigen Quote im Vorjahr. Dies entspricht einer Verletzungsquote nach der Occupational Safety and Health Administration (OSHA) von 0,87.

## Entlohnung und Sozialleistungen

Wir bieten weltweit attraktive Vergütungen und Sonderleistungen, um die besten Talente im Markt anzuwerben und Mitarbeiter dauerhaft an das Unternehmen zu binden. Bei vielen unserer Tochtergesellschaften

gelten Tarifverträge, die eine Entlohnung über dem Branchendurchschnitt und mehr Jahresurlaub erlauben. PUMA bietet zudem eine Vielzahl von Sozialleistungen sowie Programme für Zuwendungen und betriebliche Altersvorsorge. Durch die regelmäßige Prüfung von Vergütungen und Sonderleistungen stellen wir deren Wettbewerbsfähigkeit auf dem Markt und die Vereinbarkeit mit unseren Unternehmenszielen sicher.

PUMA ist der Überzeugung, dass gute Leistung belohnt werden muss. Daher bemühen wir uns um Entlohnungsprogramme, die Löhne und Gehälter an individuellen und/

oder Unternehmensleistungen ausrichten. Einigen Mitarbeitern werden kurz- und langfristige Anreize oder Bonuspläne angeboten. Auszahlungen unserer kurzfristigen Incentive-Pläne sind an unsere Unternehmensleistung und Nachhaltigkeitsziele gebunden. Die Erreichung langfristiger Ziele wird in Form von Aktienoptionen honoriert.

**Heike Burkhardt (34),  
Business Partner HR, seit  
2005 bei PUMA.**

*„Für mich bedeutet  
,Forever Faster', sich schnell  
an Veränderungen anzupassen  
und Spaß an neuen Herausforderungen  
zu haben.“*



# BESCHEINIGUNG ÜBER EINE UNABHÄNGIGE PRÜFUNG

An die PUMA SE, Herzogenaurach

## **Unser Auftrag**

Wir haben eine prüferische Durchsicht der im Geschäftsbericht 2014 der PUMA SE, Herzogenaurach gemachten Angaben zur Nachhaltigkeit sowie der Beachtung der den Angaben zugrunde gelegten Kriterien und Standards zum Stichtag 31. Dezember 2014 durchgeführt. Nicht Bestandteil unserer prüferischen Durchsicht waren die Aussagen zum Product Environmental Profit and Loss Account.

## **Verantwortlichkeit der Geschäftsführung**

Die Erstellung des Geschäftsberichts 2014 liegt in der Verantwortung der Geschäftsführung der PUMA SE. Diese Verantwortlichkeit umfasst, dass die Nachhaltigkeitsinformationen im Geschäftsbericht 2014 in

Übereinstimmung mit den in den Sustainability Reporting Guidelines G4 genannten Kriterien der Global Reporting Initiative (GRI) sind.

Kriterien sind:

- ▶ Einbeziehung von Stakeholdern,
- ▶ Nachhaltigkeitskontext,
- ▶ Wesentlichkeit,
- ▶ Vollständigkeit,
- ▶ Ausgewogenheit,
- ▶ Vergleichbarkeit,
- ▶ Genauigkeit,
- ▶ Aktualität,
- ▶ Klarheit und
- ▶ Verlässlichkeit.

Die Verantwortlichkeit umfasst auch das Aufsetzen, Einführen und Betreiben von Systemen und Prozessen sowie die Schwerpunktsetzung und Art und Weise der Durchführung der Berichterstellung.

## **Unsere Verantwortlichkeit**

Unsere Aufgabe ist es, auf Grundlage der von uns durchgeführten Tätigkeiten eine Beurteilung darüber abzugeben, ob uns Sachverhalte bekannt geworden sind, die uns zu der Annahme veranlassen, dass die im Geschäftsbericht 2014 gemachten Angaben zur Nachhaltigkeit nicht in allen wesentlichen Belangen in Übereinstimmung mit den Kriterien der Sustainability Reporting Guidelines G4 der GRI gemacht worden sind.

Eine prüferische Durchsicht hat die Erlangung einer begrenzten Sicherheit zum Ziel

und ist daher im Umfang geringer als eine Prüfung, die auf die Erlangung einer hinreichenden Sicherheit ausgerichtet ist. Eine prüferische Durchsicht kann daher nicht wie eine Prüfung die Feststellung aller wesentlichen Sachverhalte sicherstellen. Dementsprechend können wir keine Positivaussage (Prüfungsurteil) über die ausgewählten Daten abgeben.

Wir wurden ebenfalls beauftragt, basierend auf den Feststellungen unserer prüferischen Durchsicht, Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements und dessen Berichterstattung zu geben.

### **Methodik**

Wir haben unsere prüferische Durchsicht unter Beachtung des „International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000“ durchgeführt.

Im Rahmen der Beauftragung wurden unter anderen folgende Tätigkeiten durchgeführt:

- ▶ Befragungen von Mitarbeitern in der Konzernzentrale aus den Bereichen „PUMA.Safe“, HR und Logistik, die verantwortlich für die Berichterstattung zur Nachhaltigkeit sind.
- ▶ Einsichtnahme in die Dokumentation von Systemen, Prozessen und internen Kontrollen zur Konsolidierung sowie zum internen Reporting von Kennzahlen.

- ▶ Befragungen der Verantwortlichen für das Reporting von Energie-, Verbrauchs- und Logistikkennzahlen in Deutschland und China (Online Konferenz).
- ▶ Analytische Beurteilung (stichprobenhaft) ausgewählter Nachhaltigkeitsdaten.

### **Unsere Beurteilung**

Auf der Grundlage unserer prüferischen Durchsicht sind uns keine Sachverhalte bekannt geworden, die uns zu der Annahme veranlassen, dass die im Geschäftsbericht 2014 der PUMA SE, Herzogenaurach gemachten Angaben zur Nachhaltigkeit nicht in Übereinstimmung mit den Kriterien der Sustainability Reporting Guidelines G4 der GRI gemacht worden sind.

### **Hinweis und Empfehlung**

Unabhängig von unserer Beurteilung empfehlen wir zur Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements und der Nachhaltigkeitsberichterstattung:

- ▶ einen Ausbau der Funktionalität des IT-Reporting-Tools Enablon,
- ▶ eine klare Fokussierung auf automatisierte Reporting-Strukturen,
- ▶ die Weiterentwicklung der Reporting- und Validierungs-Strukturen
- ▶ sowie die Sicherstellung von Konsistenz und Vergleichbarkeit der Nachhaltigkeitskennzahlen.

München, den 23. Februar 2015

**Deloitte & Touche GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft**

*Christof Stadter*     *Ina Stubenrauch*  
(Wirtschaftsprüfer)   (Diplom-Ingenieurin)

# KONZERNLAGEBERICHT

**Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick 80**

**Grundlagen des PUMA-Konzerns 82**

Geschäftsaktivitäten und Organisationsstruktur 82

Ziele und Strategien 83

Produktentwicklung und Design 85

Beschaffung 86

Mitarbeiter 88

Steuerungssystem 90

**Wirtschaftsbericht 91**

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen 91

Umsatzlage 92

Ertragslage 96

Dividende 99

Regionale Entwicklung 100

Vermögens- und Finanzlage 102

Cashflow 104

**Vergütungsbericht 106**

**Risiko- und Chancenmanagement 108**

**Übernahmerelevante Angaben 113**

**Nachtrags- und Prognosebericht 115**

**Corporate Governance Bericht**

**mit Erklärung zur Unternehmensführung 117**



**Michael Lämmermann (52),  
Chief Financial Officer, seit  
1993 bei PUMA.**

*„Für mich bedeutet  
,Forever Faster', PUMA  
wieder neu zu erfinden und  
trendige und kommerzielle  
Produkte schneller auf  
den Markt zu bringen als  
unsere Konkurrenz.“*



# DAS GESCHÄFTSJAHR 2014

## IM ÜBERBLICK

Im zurückliegenden Jahr haben wir durch unsere wichtigsten strategischen Maßnahmen die Trendwende in der Geschäftsentwicklung von PUMA eingeleitet. Unter unserem neuen Unternehmens- und Markenleitbild „Forever Faster“ haben wir die Repositionierung von PUMA als schnellste Sportmarke der Welt vorangetrieben, unsere Produktentwicklung optimiert, die Vertriebsqualität verbessert und unsere Organisationsabläufe beschleunigt. Mit der eindeutigen Positionierung von PUMA als Sportmarke haben wir ein klares Ziel vor Augen: Künftig dreht sich bei uns alles um schnelle Produkte und Athleten, dynamische Designs und schnelle Entscheidungen.

Im Januar 2014 gaben wir eine langfristige Partnerschaft mit dem Spitzenverein der englischen Fußball-Premier League Arsenal Football Club, London bekannt. Der Ausrüstervertrag, der am 1. Juli 2014 in Kraft trat

und der größte Sponsoring-Vertrag ist, den sowohl PUMA als auch Arsenal jemals abgeschlossen haben, umfasst die Ausstattung aller Arsenal-Mannschaften mit Spiel- und Trainingsausrüstung. Neben dem italienischen Fußballverband (FIGC) und Borussia Dortmund ist Arsenal damit eine weitere Top-Mannschaft auf internationalem Spitzenniveau in PUMAs Portfolio. Zusammen mit unseren internationalen Spitzenspielern wie Sergio Agüero, Cesc Fàbregas, Marco Reus, Mario Balotelli, Radamel Falcao, Olivier Giroud und Yaya Touré bauen wir damit unsere Position im Fußball weiter aus. Auf nationaler Ebene hat PUMA seine Partnerschaft mit Borussia Dortmund ausgeweitet und 5% der Stimmrechte im Rahmen der Kapitalerhöhung erworben.

Bei der Fußball-Weltmeisterschaft in Brasilien stand in fast der Hälfte aller Partien mindestens eine von insgesamt acht teil-

nehmenden PUMA-Mannschaften auf dem Platz, wodurch eine starke Markenpräsenz erzielt wurde. Das Turnier erwies sich als exzellente Plattform für PUMAs innovative Produktkonzepte im Fußball: PUMAs Nationaltrikots mit der revolutionären PWR ACTV-Technologie erzielten eine äußerst positive Resonanz bei Fans und Spielern. Das markante, pink-blaue Farbkonzept „Tricks“ für die evoPOWER- und evoSPEED-Schuhe der PUMA-Einzelspieler, das in drei Vierteln aller WM-Spiele zu sehen war, sorgte ebenfalls für Furore in der Öffentlichkeit. Unterstützt durch die erfolgreichen Social-Media-Aktivitäten während des Turniers waren die „Tricks“-Schuhe bereits nach kurzer Zeit ausverkauft.

Unsere „Forever Faster“-Kampagne – die größte Markenkampagne in PUMAs Firmengeschichte – wurde im August lanciert und stieß auf ein hohes Maß an Zustim-

mung bei Kunden und Handel. Die Kampagne verdeutlicht, dass PUMA wieder fest im Sport verankert ist und über herausragende Persönlichkeiten als Markenbotschafter verfügt, die alle perfekt unsere Markenwerte verkörpern: „mutig“, „zuversichtlich“, „entschlossen“ und „mit Spaß dabei“. Ab 2015 kommt neben Weltklasse-Athleten wie Usain Bolt und Sergio Agüero ein weiteres Gesicht hinzu: Stil-Ikone Rihanna wird als weltweite Markenbotschafterin für die PUMA-Kategorie Women's Fitness und Training nicht nur eine wichtige Rolle in unserer Kampagne einnehmen; sie übernimmt für diesen Bereich zugleich die Rolle der Kreativdirektorin. So wird Rihanna ihr besonderes Gespür für Style und Innovation in die Produktentwicklung einfließen lassen.

Um unser Produktangebot weiter zu optimieren, haben wir 2014 unser Design verbessert, mehr innovative Technologien ent-

wickelt und unsere Produkte kommerzieller gestaltet. Die ersten Ergebnisse sind bereits in unserer Kollektion für Frühjahr/Sommer 2015 sichtbar, und die anhaltend positiven Reaktionen darauf bestärken uns in dem Eindruck, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Darüber hinaus verbesserten wir im letzten Jahr die Distributionsqualität unserer Umsätze: Gemeinsam mit unseren wichtigsten Händlern haben wir erfolgreiche Marketing- und Produktinitiativen entwickelt, wie zum Beispiel das Einzelhandels-Konzept „PUMA Lab“, das wir im Februar 2014 mit unserem Partner Foot Locker eingeführt haben. 2015 werden wir Kooperationen dieser Art mit den wichtigsten Händlern in allen Regionen weiter ausbauen.

Unser Leitbild „Forever Faster“ ist auch Grundsatz für unser unternehmerisches Handeln. Vor diesem Hintergrund haben wir unsere Organisationsstruktur und internen Abläufe im zurückliegenden Jahr weiter beschleunigt. Zu den wichtigsten Konsolidierungsprojekten zählten die Schließung unseres Produktentwicklungszentrums PUMA Village in Vietnam und die Verlagerung unseres Lifestyle-Geschäftsbereiches von London nach Herzogenaurach im Mai sowie der Umzug der für unser globales und europäisches Einzelhandels-Geschäft verantwortlichen Funktionen aus der Schweiz

nach Herzogenaurach im September. Diese Veränderungen tragen dazu bei, dass unsere Arbeitsabläufe und Prozesse noch schneller, effizienter und flexibler werden.

Mit einer modernen IT möchten wir die Grundlage für ein schnelles und schlankes Unternehmen schaffen. Im August wurde Lars Radoor Sørensen, der bereits seit November 2013 die Bereiche Business Processes und Intelligence sowie Informationstechnologie verantwortete, zum neuen Chief Operating Officer (COO) der PUMA SE bestellt. Unter seiner Führung haben wir begonnen, unsere derzeitige IT-Infrastruktur zu erneuern und auszubauen, um in diesem Bereich dem führenden Industriestandard zu entsprechen.

Mit den 2014 erfolgreich eingeleiteten Maßnahmen sind wir der festen Überzeugung, den richtigen Weg eingeschlagen zu haben. Dennoch halten wir an unserer wiederholt getroffenen Aussage fest: Die Repositionierung von PUMA und die Trendwende in der Geschäftsentwicklung benötigen Zeit, da wir weiterhin Vertrauen in unsere Kompetenz im Markt aufbauen müssen. Unsere Arbeit zahlt sich aber bereits in Form von besseren Produkten, einem leistungsfähigeren Marketing und effizienteren Geschäftsprozessen aus. Dies spiegelt sich auch bereits in einer

Erholung der Umsatzzahlen von PUMA, insbesondere im zweiten Halbjahr 2014, wider.

Obwohl sich die Wirtschaftslage in vielen Teilen Europas im abgelaufenen Geschäftsjahr – auch wegen der Verunsicherung durch Krisen wie in der Ukraine und im Nahen Osten – nicht vollständig erholen konnte, hat PUMA es geschafft, in dieser Region ein währungsbereinigtes Wachstum zu erzielen. In Amerika stieg die Nachfrage nach Sportartikeln dank der konjunkturellen Erholung der USA, wovon auch PUMA deutlich profitierte. Schließlich konnte PUMA auch in der Region Asien/Pazifik ein währungsbereinigtes Wachstum ausweisen.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurde, wie bereits in Vorjahren, eine erneute Zunahme der globalen Wettbewerbsintensität in der Sportartikelindustrie beobachtet: Neue Teilnehmer und Marken drängen zunehmend in den Markt und kämpfen um Marktanteile. Trotz dieses herausfordernden Wettbewerbsumfelds sind die weltweiten Markenumsätze von PUMA im Geschäftsjahr 2014 währungsbereinigt um 3,3% auf rund € 3,2 Mrd. gestiegen. Die konsolidierten Umsätze verzeichneten währungsbereinigt ein Plus von 3,3% und blieben in der Berichtswährung Euro mit rund € 3,0 Mrd. auf dem gleichen Niveau wie im Vorjahr.

Entsprechend den Erwartungen des Managements wurde die Rohertragsmarge in 2014 durch die anhaltenden Währungskursschwankungen negativ beeinflusst. Dennoch konnte sie gegenüber dem Vorjahr leicht von 46,5% auf 46,6% verbessert werden. Durch die gestiegenen Marketingaufwendungen hat sich das operative Ergebnis (EBIT) vor Sondereffekten im Vergleich zum Vorjahr von € 191,4 Mio. auf € 128,0 Mio. reduziert. PUMAs Management hat in 2014 das Markenleitbild „Forever Faster“ weiter in den Mittelpunkt der Positionierung gestellt. Neben dem anhaltenden Fokus auf eine strenge Kostendisziplin wurde dadurch das Fundament gelegt, um PUMAs langfristiges und profitables Wachstum sicherzustellen.

Wie zu Beginn des abgelaufenen Geschäftsjahres prognostiziert, kann PUMA infolgedessen einen deutlich verbesserten Konzerngewinn ausweisen. Dieser stieg von € 5,3 Mio. in 2013 auf € 64,1 Mio. und wurde im abgelaufenen Geschäftsjahr per Saldo nicht durch Sondereffekte belastet. Das Ergebnis je Aktie lag bei € 4,29 gegenüber € 0,36 im Vorjahr.

Die PUMA-Aktie notierte zum Jahresende bei € 172,55, also unter der Vorjahresmarke von € 235,00, was einer Marktkapitalisierung von rund € 2,6 Mrd. entspricht.

# **GRUNDLAGEN**

# **DES PUMA-KONZERNS**

## ***Geschäftsaktivitäten und Organisationsstruktur***

Wir firmieren unter PUMA SE. Der Hauptsitz des PUMA-Konzerns ist Herzogenaurach, Deutschland. Wir bilden unsere Aktivitäten im internen Berichtswesen nach Regionen (EMEA, Amerika und Asien/Pazifik) sowie nach Produkten (Schuhe, Textilien und Accessoires) ab. Eine weiterführende Beschreibung der Segmente finden Sie unter der Textziffer 25 im Konzernanhang.

Unsere Umsätze stammen aus dem Verkauf von Produkten der Marken PUMA, COBRA Golf und Tretorn an den Groß- und Einzelhandel sowie über eigene Einzelhandels-geschäfte und Onlinestores direkt an Konsumenten. PUMA vermarktet und vertreibt

Produkte vorwiegend über das weltweite Netz an Tochterunternehmen. In einigen Ländern bestehen Vertriebsvereinbarungen mit unabhängigen Distributoren.

Zum 31. Dezember 2014 wurden 115 Tochterunternehmen unmittelbar oder mittelbar von der PUMA SE beherrscht. Unsere Tochterunternehmen nehmen verschiedene Aufgaben auf lokaler Ebene wahr, wie Vertrieb, Marketing, Produktentwicklung, Beschaffung oder Verwaltung. Eine vollständige Aufstellung aller Tochterunternehmen und des assoziierten Unternehmens finden Sie unter Textziffer 2 im Konzernanhang.

## Ziele und Strategien

### **Wir wollen die schnellste Sportmarke der Welt sein**

PUMA ist eine der weltweit führenden Sportmarken, die Schuhe, Textilien und Accessoires designt, entwickelt, verkauft und vermarktet. Seit über 65 Jahren stellt PUMA die innovativsten Produkte für die schnellsten Sportler der Welt her. Zu unseren performance- und sportinspirierten Lifestyle-Produktkategorien gehören unter anderem Fußball, Running und Training sowie Golf und Motorsport. PUMA kooperiert mit weltweit bekannten Designermarken wie Alexander McQueen und Mihara Yasuhiro sowie urbanen Designern wie BWGH (Brooklyn We Go Hard) und Sophia Chang, um innovative und schnelle Designs in die Welt des Sports zu bringen. Zur PUMA-Gruppe gehören die Marken PUMA, COBRA Golf und Tretorn sowie die Tochterunternehmen Brandon und Dobotex. PUMA vertreibt seine Produkte in mehr als 120 Ländern, beschäftigt mehr als 10.000 Mitarbeiter weltweit und hat seinen Unternehmenssitz in Herzogenaurach in Deutschland.

Im Jahr 2013 wurde unter CEO Bjørn Gulden ein neues Leitbild eingeführt: Wir wol-

len die schnellste Sportmarke der Welt sein. Dieses Leitbild prägt nicht nur unser neues Markenversprechen „Forever Faster“, sondern dient zugleich als Leitprinzip für das gesamte Unternehmen, noch schneller und effizienter zu werden. Unser Ziel ist es, schnell auf neue Trends zu reagieren, schnell neue Innovationen auf den Markt zu bringen, schnell Entscheidungen zu treffen und für unsere Geschäftspartner schnell Problemlösungen zu finden.

### **Strategische Prioritäten**

Unsere Strategie umfasst fünf Prioritäten: die Repositionierung von PUMA als schnellste Sportmarke der Welt, die Optimierung unserer Produktentwicklung, die Verbesserung der Vertriebsqualität, die Beschleunigung unserer Organisationsabläufe und internen Prozesse sowie die Erneuerung unserer IT-Infrastruktur. Im zurückliegenden Geschäftsjahr 2014 haben wir große Fortschritte bei allen unseren wichtigsten strategischen Projekten erzielt, um die Trendwende in der Geschäftsentwicklung einzuleiten.

Im Hinblick auf die **Repositionierung unserer Marke** haben wir im August 2014 die größte Markenkampagne in der Firmengeschichte lanciert, um unseren Kunden und Händlern die Repositionierung von PUMA als echte Sportmarke zu demonstrieren. Ziel der Kampagne ist es, zu zeigen, dass PUMA wieder fest im Sport verankert ist und über herausragende Athleten als Markenbotschafter verfügt, die auf ihre unnachahmliche Weise unsere Markenwerte verkörpern: „mutig“, „zuversichtlich“, „entschlossen“ und „mit Spaß dabei“. Die-

ses Ziel haben wir erreicht, indem wir mit unserer Kampagne Kunden in 35 Ländern angesprochen haben. Mit unserem Spot erreichten wir in den ersten drei Monaten innerhalb unserer Zielgruppe rund eine Milliarde Menschen im Fernsehen und 31 Millionen online. Diese positive Resonanz bei unseren Verbrauchern spiegelte sich auch in den Ergebnissen der Marktforschung wider. Die Kampagne markierte den Beginn einer langfristigen Marketingstrategie, die im Jahr 2015 weitergeführt und bis zu den Olympischen Spielen in Rio de Janeiro 2016 und darüber hinaus reichen wird. 2015 steht unsere neue, langfristig angelegte Partnerschaft mit Rihanna im Fokus, die zurzeit weltweit bedeutendste Stil-Ikone. Kein anderer weiblicher Superstar verkörpert unsere Marke so gut wie sie. Rihanna wird die weltweite Markenbotschafterin für die PUMA-Kategorie Women's Training und übernimmt für diesen Bereich zugleich die Rolle einer Kreativdirektorin. In dieser Funktion wird Rihanna zukünftig ihr besonderes Gespür für Style und Innovation in unsere Produkte einfließen lassen.

Um unser **Produktangebot zu optimieren**, haben wir wichtige Schritte unternommen, um unser Design zu verbessern, mehr innovative Technologien zu entwickeln und unsere Produkte kommerzieller zu gestalten. Die ersten Ergebnisse sind bereits in unserer Kollektion für 2015 sichtbar, und die Resonanz unserer Handelspartner bestärkt uns in dem Eindruck, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

Um die **Qualität unserer Umsätze und unseres Vertriebs** weiter zu verbessern, haben wir mit unseren wichtigsten Händlern gemeinsame Marketing- und Produktinitiativen entwickelt. Auf diese Weise präsentieren wir unsere Marke in einem geeigneten Umfeld und steigern den Absatz unserer Produkte gemeinsam mit unseren Vertriebspartnern. Im Februar 2014 haben wir zusammen mit unserem Partner Foot Locker USA das Einzelhandels-Konzept „PUMA Lab“ erfolgreich in den USA eingeführt. Dieser Erfolg hat nicht nur unser Geschäft mit Foot Locker USA verbessert, sondern hatte auch positive Auswir-

kungen auf unser Geschäft mit anderen wichtigen Händlern auf dem US-amerikanischen Markt – sowohl bei unseren performance- als auch unseren sportinspirierten Lifestyle-Produkten. 2015 werden wir unsere Kooperationen dieser Art weiter ausbauen und mit den wichtigsten Handelspartnern in allen Regionen gemeinsame Produkt- und Marketingkonzepte entwickeln.

Unsere **Organisationsstruktur und internen Abläufe** haben wir 2014 ebenfalls beschleunigt. Mit dem Umzug unserer für das globale und europäische Einzelhandels-Geschäft verantwortlichen Funktionen aus dem schweizerischen Oensingen in unsere Unternehmenszentrale nach Herzogenaurach zum 30. September haben wir das letzte von drei wichtigen Konsolidierungsprojekten im Jahr 2014 abgeschlossen. Diese Verlagerung folgte der Schließung unseres Produktentwicklungszentrums PUMA Village in Vietnam zum 2. Mai und der Verlagerung unseres Lifestyle-Geschäftsbereiches von London nach Herzogenaurach zum 31.

Mai. Im Fokus für 2015 steht die Standardisierung und Optimierung der Abläufe zwischen PUMA und seinen externen Partnern. Die Implementierung einer Beschaffungsorganisation zur Steuerung der globalen Bestell- und Rechnungsströme sowie die Konzeptionierung einer europäischen Handelsgesellschaft zur Optimierung der regionalen Warenflüsse sind die Kernprojekte in diesem Bereich.

Auch unsere derzeitige **IT-Infrastruktur** werden wir erneuern und ausbauen, um damit die Basis für eine weitergehende Optimierung zu schaffen. 2015 wird unser Fokus auf drei Themenbereichen liegen: Die Optimierung unserer IT-Infrastruktur, die Implementierung eines einheitlichen ERP-Systems zur Unterstützung unserer Beschaffung sowie die Erarbeitung von Plattformen zur Verbesserung der Design-, Entwicklungs- und Planungsabläufe. Wir sind davon überzeugt, dass wir mit den Investitionen in diesem Bereich die Grundlage für ein schnelles, schlankes und effizientes Unternehmen schaffen.

### **Nachhaltigkeit ist weiterhin von großer Bedeutung**

Nachhaltigkeit ist und bleibt ein wesentlicher Bestandteil unserer Unternehmensstrategie und stellt einen unserer zentralen Unternehmenswerte dar. Wir arbeiten zusammen mit unseren Partnern an einer gerechteren und nachhaltigeren Zukunft, indem wir positive Veränderungen in der Industrie vorantreiben. Unser Leitbild, die schnellste Sportmarke der Welt zu sein, geht mit der Verantwortung einher, dass unsere Produkte unter menschenwürdigen Arbeitsbedingungen und von Zulieferern hergestellt werden, die die Menschenrechte respektieren.

## Produktentwicklung und Design

### Produktphilosophie und -strategie

Unsere Produkte stehen für Dynamik, Leichtigkeit, Flexibilität und Unkonventionalität und verkörpern damit jene Eigenschaften der PUMA-Raubkatze, die einst vom Unternehmensgründer Rudolf Dassler als Prinzipien für unser Denken und Handeln sowie unsere Produktentwicklung und -vermarktung definiert wurden. Als eine der weltweit führenden Sportmarken entwickeln, vertreiben und vermarkten wir Schuhe, Textilien und Accessoires in unseren performance- und sportinspirierten Lifestylekategorien.

Die Produktverantwortung ist innerhalb unserer globalen Geschäftsbereiche und regionalen Designcenter organisiert, wobei unser Kreativdirektor Torsten Hochstetter für eine einheitliche PUMA-Designsprache bei allen Kollektionen sorgt. Die Geschäftsbereiche Teamsport, Running und Training sowie Golf stehen für unser Geschäft mit Performance-Produkten, während Lifestyle und Motorsport, Fundamentals sowie Accessoires und Lizenzen zum Bereich Lifestyle

zählen. Jeweils ein Geschäftsbereichsleiter trägt die gesamte Produkt- und Marketingverantwortung für seinen Bereich. Damit sind wir noch näher an unseren Kunden und stärken unsere Produktexpertise.

Im Vorfeld der Fußball-Weltmeisterschaft 2014 in Brasilien haben wir eine echte Produktinnovation im Fußball vorgestellt: PUMAs evoPOWER-Schuh. Inspiriert durch die Bewegungsfreiheit des Barfuß-Spiels vereint das evoPOWER-Konzept die neuesten PUMA-Technologien mit höchster Schusskraft. Der evoPOWER-Schuh wird von unseren Stars Cesc Fàbregas, Marco Reus, Mario Balotelli, Yaya Touré, Dante und vielen weiteren Spielern getragen.

Das WM-Turnier im Sommer mit acht teilnehmenden PUMA-Mannschaften erwies sich als exzellente Plattform für PUMAs innovative Produktkonzepte im Fußball: Sowohl PUMAs Nationaltrikots mit der PWR ACTV-Technologie als auch das markante, pink-blaue Farbkonzept „Tricks“ für die evo-

POWER- und evoSPEED-Schuhe unserer PUMA-Einzelspieler sorgten für eine sehr positive Resonanz bei Fans und Spielern. Unterstützt durch unsere erfolgreichen Social-Media-Aktivitäten während des Turniers erzielte PUMA mit dem Ausverkauf fast aller Tricks-Schuhe den intensivsten Absatz von Fußballschuhen in der Firmengeschichte.

Seit dem 1. Juli 2014 ist PUMA Ausrüster des Premier League-Topvereins Arsenal FC. Die ersten Arsenal-Trikots wurden in einer spektakulären, zwanzig Meter hohen Wasserprojektion über der Themse enthüllt, die vom nördlichen Ufer aus mit Blick auf das weltberühmte London Eye verfolgt werden konnte. Bereits in den ersten Wochen nach der Einführung verzeichneten die Replica-Trikots sowie unsere gesamte Arsenal-Kollektion beeindruckende Abverkäufe.

Der Beginn unserer „Forever Faster“-Kampagne im August markierte einen weiteren wichtigen Schritt auf unserem Weg, die schnellste Sportmarke der Welt zu werden.

Unser Kreativdirektor Torsten Hochstetter hat dazu unser Markenleitbild „Forever Faster“ in eine neue, unverkennbare Designsprache für PUMA übersetzt, die sich aus unserer Historie und Verwurzelung im Sport ableitet. Um unser Produktangebot zu optimieren, werden wir uns weiter darauf konzentrieren, unser Design zu vereinfachen und zu vereinheitlichen, mehr innovative Technologien zu entwickeln und unsere Produkte kommerzieller zu gestalten.

Die ersten Ergebnisse sind bereits in unserer Kollektion für Frühjahr/Sommer 2015 sichtbar – wie unter anderem unser innovatives Running-Konzept IGNITE beweist. Ausgestattet mit einer besonderen Schaumtechnologie maximiert IGNITE die Energierückgewinnung beim Laufen und setzt auch in Bezug auf Komfort und Langlebigkeit neue Maßstäbe. Die anhaltend positiven Reaktionen unserer Vertriebspartner auf unsere Kollektion für Herbst/Winter 2015 zeigen uns, dass wir mit unserer Neuausrichtung im Produktbereich auf dem richtigen Weg sind.

## Beschaffung

Unter Beschaffung wird die zentrale Steuerung des Einkaufs von Produkten für PUMA und die konzerneigenen Marken COBRA, Tretorn und Brandon verstanden. Die notwendigen Aufgaben der Beschaffung werden zentral von der Konzerngesellschaft **World Cat Ltd.** in Hongkong wahrgenommen. In dieser Rolle fungiert World Cat Ltd. als Einkaufsagent und unterstützt die jeweiligen Marken dabei, Produkte sowie die zur Herstellung dieser Produkte notwendigen Materialien auf einem standardisierten Qualitätsniveau zu einem wettbewerbsfähigen Preis den jeweiligen Vertriebsorganisationen zu vermitteln.

World Cat Ltd. unterhält von Hongkong aus Niederlassungen weltweit. Neben dem Hauptsitz regeln Standorte in China, Vietnam, Bangladesch, Indien, Türkei, Südafrika, Brasilien und El Salvador die Zusammenarbeit mit Lieferanten und überwachen darüber hinaus die Produktionsprozesse vor Ort.

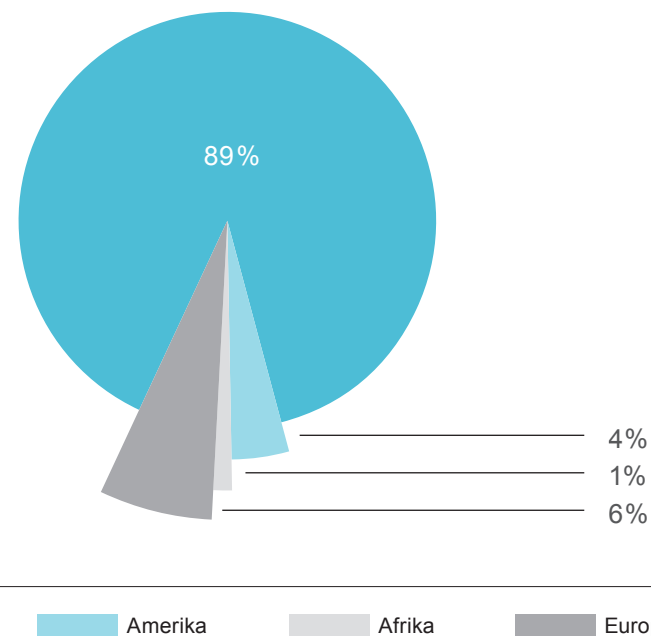
Gemäß dem Ziel, Service auf hohem Niveau für alle PUMA-Marken anzubieten und

eine nachhaltige Produktions- und Lieferkette zu gestalten, werden Prozesse unter den sechs Kernprinzipien Partnerschaft, Transparenz, Flexibilität, Schnelligkeit, Einfachheit und Effektivität kontinuierlich verbessert. Um weiterhin die Verbindung zwischen Kundenwünschen, Produktdesign und Produktion zu verstärken, wird Produktwissen näher an die Produktion verlagert und damit eine schnellere Anpassung an Marktentwicklungen gewährleistet. Sichtbar wird dies beispielsweise an der Entscheidung, das PUMA Village in Vietnam als regionales Zentrum für die Entwicklung von Musterteilen der Schuhproduktion 2014 nach vier Jahren zu schließen und die Produktexperten näher an den Fabriken zu platzieren, um Entwicklungszeiten zu verkürzen.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr haben wir damit begonnen, eine neue Beschaffungsorganisation einzuführen, um die Komplexität zu reduzieren und die Transparenz zu verbessern. Im Mittelpunkt der Neuorganisation steht eine weltweite Handelsgesellschaft, welche zukünftig Dienstleis-



### Beschaffungsmärkte 2014



tungen für externe Lieferanten und eigene Vertriebsgesellschaften erbringen soll. In diesem Zusammenhang wird diese Gesell-

schaft zukünftig den Einkauf der Produkte von den Lieferanten und den Verkauf an die PUMA-Gesellschaften weltweit steuern.

## Die Beschaffungsmärkte

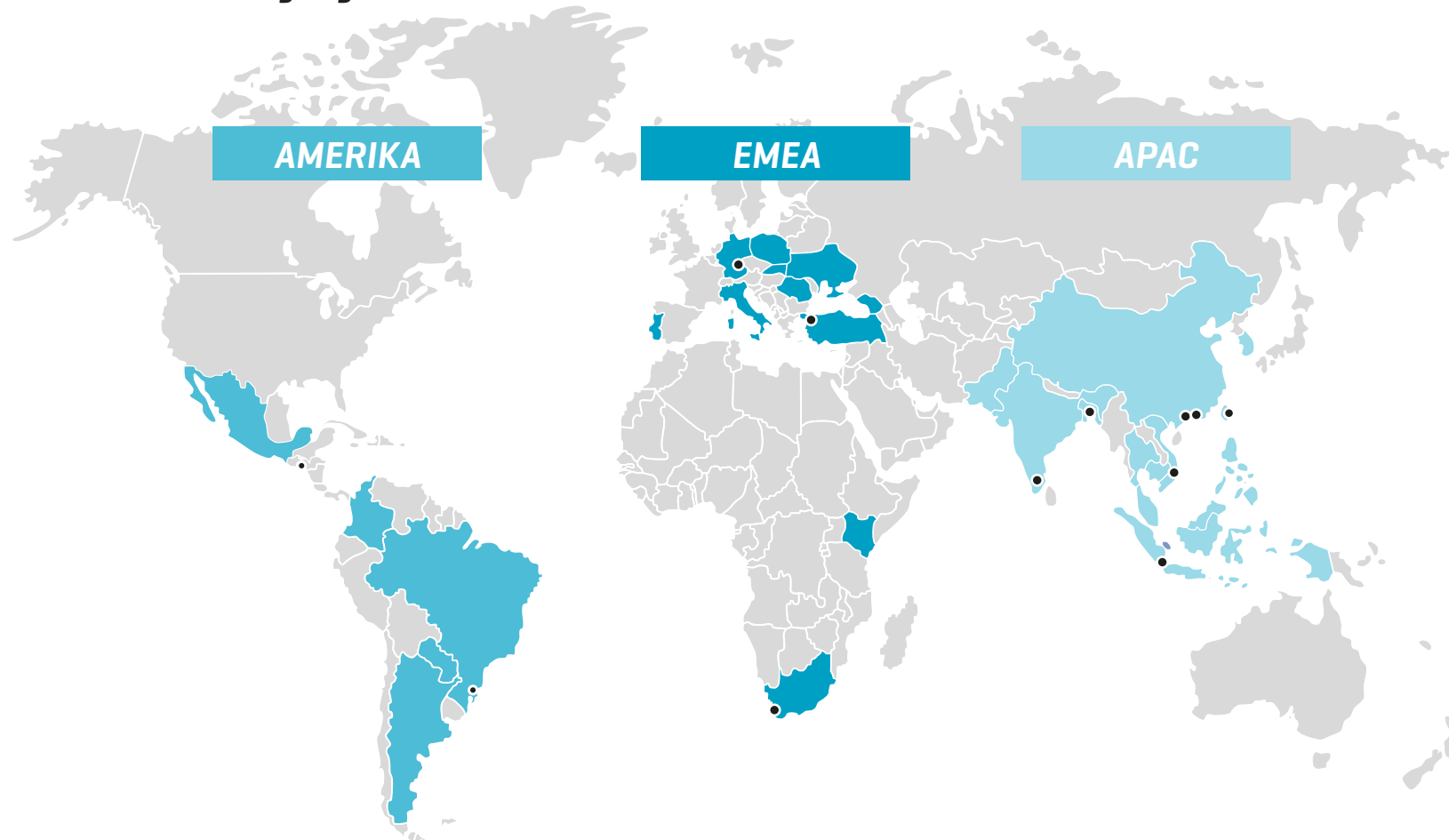
In seinem weltweiten Produktionsnetzwerk optimiert World Cat die Versorgungskette mit unabhängigen Lieferanten vom Materialeinkauf über die Herstellung bis hin zur Auslieferung der Produkte.

Ziel ist es, den PUMA-Marken optimalen Service zu bieten, um die weltweiten Anforderungen an Qualität und Sicherheit sowie Umweltaspekte in der Produktion zu erfüllen und weiter zu verbessern. Gleichzeitig werden in

der Rolle als Einkaufsagent kontinuierlich Verbesserungen hinsichtlich der Kosten, der Flexibilität und der Lieferzuverlässigkeit erzielt. Im Geschäftsjahr 2014 hat World Cat mit 203 Lieferanten in 31 Ländern zusammen-

gearbeitet. Die strategische Zusammenarbeit mit langfristigen Partnern war 2014 einer der wesentlichen Wettbewerbsvorteile, um eine stabile Beschaffung im unruhigen Marktumfeld sicherzustellen. Dabei hat sich der geografische Schwerpunkt der Produktionsstandorte von China als Hauptbeschaffungsland leicht nach Südostasien verschoben.

## World Cat's Sourcing Regionen



Insgesamt bleibt Asien mit 89% am Gesamtvolumen die stärkste Einkaufsregion, gefolgt von Europa mit 6%, Amerika mit 4% und Afrika mit 1%.

Dementsprechend liegen die fünf wichtigsten Beschaffungsländer (82% des Gesamtvolumens) alle auf dem asiatischen Kontinent. China steht 2014 mit 30% nach wie vor an der Spitze, trotz einer Reduzierung des Volumens um 3%-Punkte zum Vorjahr. Vietnam folgt mit 26%, reduziert um 30%-Punkte zum Vorjahr. Kambodscha steht an dritter Stelle mit 9%. Indonesien mit Schwerpunkt auf Schuhproduktion stellt 8% des Gesamtvolumens und Bangladesch mit Schwerpunkt auf Bekleidung steuert 8% bei.

Steigende Lohnkosten, politische Unruhen und Extremwetterlagen haben die Beschaffungsmärkte 2014 beeinträchtigt. Dadurch steigt die Notwendigkeit, die Risiken dieser Einflussfaktoren in der Produktionsallokation zu berücksichtigen. Dies ist ein entscheidender Bestandteil einer zukünftigen Beschaffungsstrategie, um die sichere und wettbewerbsfähige Beschaffung von Produkten zu gewährleisten.



## Mitarbeiter

### Mitarbeiterzahl

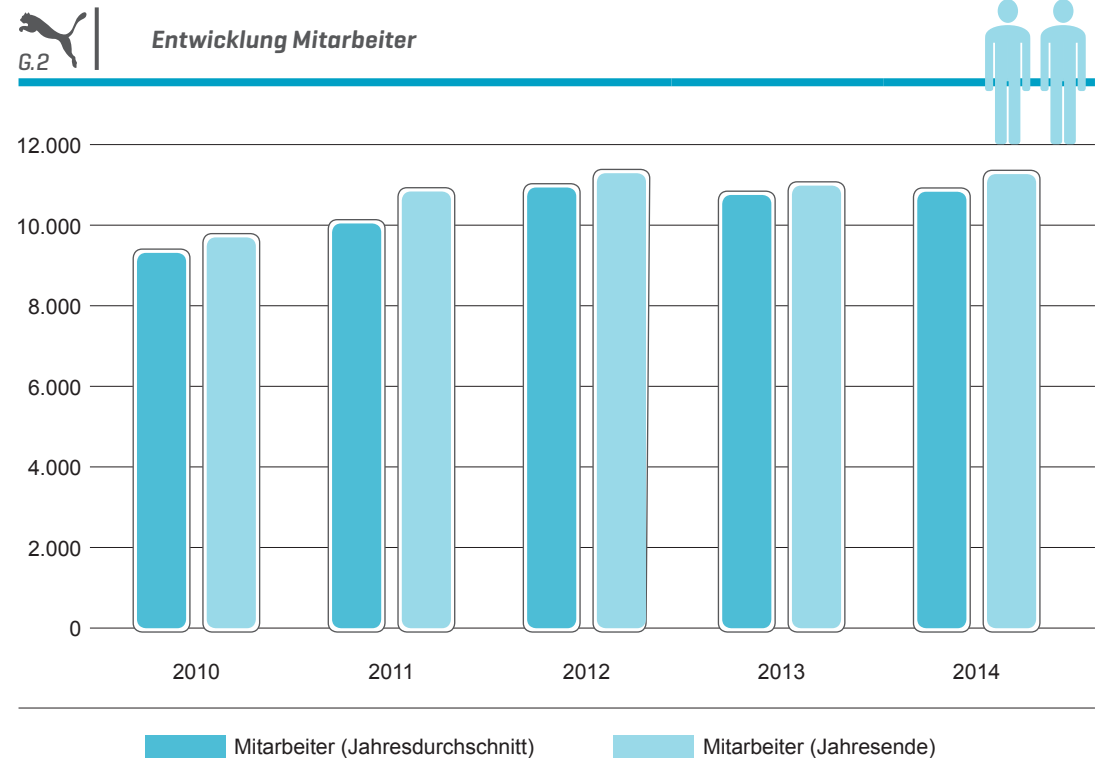
In 2014 lag die weltweite Mitarbeiteranzahl im **Jahresdurchschnitt** bei 10.830 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber 10.750 im Vorjahr. Der Anstieg steht insbesondere im Zusammenhang mit der höheren Anzahl eigener Retailgeschäfte.

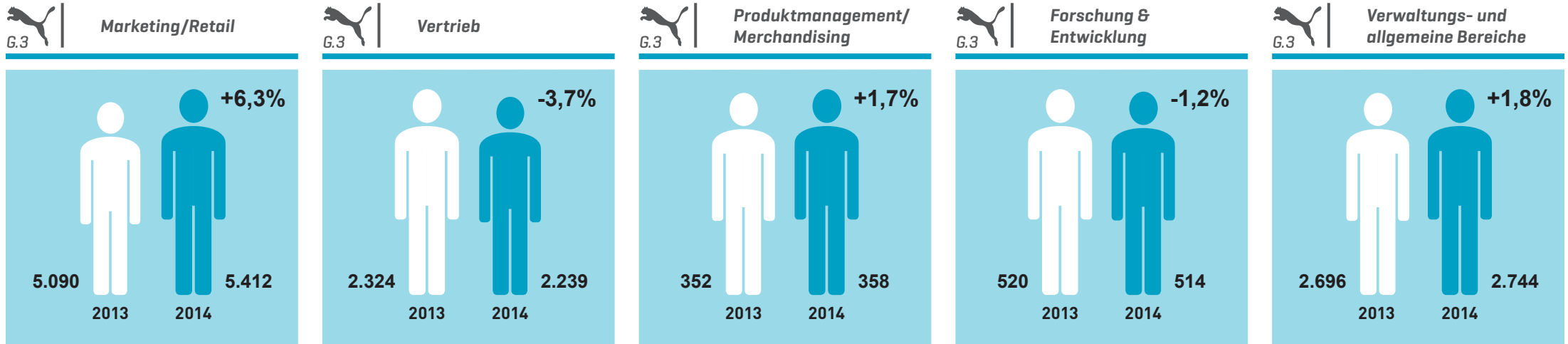
Insgesamt ist der Personalaufwand 2014 um 2,3% von € 415,7 Mio. auf € 425,3 Mio. angestiegen. Der durchschnittliche Personalaufwand pro Mitarbeiter lag bei T€ 39,3 gegenüber T€ 38,7 im Vorjahr.

Zum **31. Dezember 2014** lag die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei 11.267 gegenüber 10.982 zum Vorjahresende.

Die Mitarbeiterzahl erhöhte sich im Bereich Marketing/Retail um 6,3% auf 5.412 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Bereich Vertrieb verringerte sich um 3,7% auf 2.239

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Mitarbeiterzahl im Bereich Produktmanagement/Merchandising stieg leicht auf 358 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, während die Mitarbeiterzahl im Bereich Forschung und Entwicklung leicht auf 514 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurückging. Bei den Verwaltungs- und allgemeinen Bereichen stieg die Mitarbeiterzahl um 1,8% auf 2.744 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.





## Talentgewinnung und -entwicklung

Für PUMA stellen qualifizierte und motivierte Mitarbeiter den Schlüssel zum Erfolg dar. Aus diesem Grund setzen wir auf die Gewinnung von talentierten Mitarbeitern einerseits sowie die Entwicklung und Bindung der bestehenden Mitarbeiter andererseits. Um kontinuierlich qualifizierte Mitarbeiter für unser Unternehmen zu gewinnen, bietet PUMA neben unterschiedlichen Einstiegsmöglichkeiten auf allen Ebenen, insbesondere auch jungen Menschen die Möglichkeit, im Rahmen einer Ausbildung oder eines dualen Studiums bei PUMA ins Berufsleben zu starten. Im vergangenen Jahr wurde die Anzahl der Ausbildungsplätze erneut gesteigert, um durch eine Vielzahl an Möglichkeiten die nachhaltige Bindung an das Unternehmen und die frühe

Förderung von jungen Talenten zu ermöglichen.

Zudem legt PUMA großen Wert auf die Entwicklung und Weiterbildung der derzeitigen Mitarbeiter und Führungskräfte, um erworbenes Fachwissen zu sichern, Kompetenzen auszubauen und qualifizierte Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden. Auf Basis des globalen Performance Management Prozesses, der eine jährliche Leistungsbewertung und Zielvereinbarung beinhaltet, sowie des bestehenden Talentmanagements und einer strukturierten Nachfolgeplanung werden Talente identifiziert und in Abstimmung mit deren persönlichen Karrierezielen sowie den Unternehmenszielen konsequent gefördert.

Neben den breit gefächerten Trainings im PUMA-Trainingskatalog dient hierzu insbesondere das internationale Führungskräfteprogramm. Dieses wurde auch im Jahr 2014 fortgeführt, um Führungskräfte auf unterschiedlichen Hierarchieebenen in mehreren thematisch abgegrenzten Trainingsmodulen auf eine Führungsaufgabe vorzubereiten bzw. den eigenen Führungsstil zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Die Führungskräfte bekommen Instrumente an die Hand, um in unterschiedlichen Führungssituationen angemessen agieren zu können, sowie die Gelegenheit, ein globales Netzwerk untereinander aufzubauen. Damit stellen wir eine einheitliche Führungskultur im Unternehmen sicher.

## Vergütung

PUMA bietet seinen Mitarbeitern ein zielgerichtetes und konkurrenzfähiges Vergütungssystem, welches aus mehreren Komponenten besteht. Neben einem fixen Basisgehalt tragen das PUMA-Bonussystem, Gewinnbeteiligungsprogramme sowie diverse Sozialleistungen und immaterielle Vergünstigungen zu einem leistungsgerechten Vergütungssystem bei. Für die obere Managementebene bieten wir außerdem langfristige Anreizprogramme an, die nachhaltige Geschäftsergebnisse anerkennen.

## Steuerungssystem

Wir nutzen verschiedene **Kennzahlen zur Steuerung** unserer Leistung im Hinblick auf unsere obersten Unternehmensziele. Im finanzbezogenen Bereich haben wir als **zentrale Ziele Wachstum und Profitabilität** definiert. Daher konzentrieren wir uns auf die Verbesserung von Umsatz und operativem Ergebnis vor Sondereffekten. Gleichzeitig streben wir eine Minimierung des Working Capital sowie eine Verbesserung des Freien Cashflows vor Akquisitionen an. Das **Planungs- und Steuerungssystem** unseres Konzerns ist darauf angelegt, eine Vielzahl von Instrumenten bereitzustellen, um die aktuelle Geschäftsentwicklung zu bewerten und daraus künftige Strategie- und Investitionsentscheidungen abzuleiten. Dazu erfolgen eine kontinuierliche Überwachung der wichtigsten Finanzkennzahlen des PUMA-Konzerns sowie ein monatlicher Vergleich mit den Budgetzielen. Abweichungen von den Zielen werden detailliert analysiert und bei negativen Abweichungen entsprechende Gegenmaßnahmen ergriffen.

Die Veränderung der Umsatzerlöse wird auch durch **Währungseffekte** beeinflusst. Daher geben wir, um entscheidungsrelevante Informationen zur Beurteilung der Umsatzlage zu vermitteln, neben den Umsätzen in der Berichtswährung Euro, auch die um Währungseffekte bereinigte Umsatzveränderung an. Die währungsbereinigten Umsatzgrößen dienen Vergleichszwecken und ergeben sich, wenn die Vorjahresbeiträge der in den Konzernabschluss einbezogenen Fremdwährungsabschlüsse nicht mit den Durchschnittskursen des Vorjahres, sondern mit den entsprechenden Durchschnittskursen des aktuellen Berichtsjahres umgerechnet werden. Dabei sind währungs-bereinigte Kennzahlen nicht als Ersatz oder höherwertige Finanzkennzahlen, sondern stets als Zusatzinformation anzusehen.

Wir sind überzeugt, dass die Angabe des **operativen Ergebnisses vor Sondereffekten** eine bessere Beurteilung der operativen Leistung des PUMA-Konzerns über

bestimmte Vergleichszeiträume ermöglicht. Dabei werden einmalige, nicht wiederkehrende Aufwendungen, wie beispielsweise im Zusammenhang mit Restrukturierungsmaßnahmen oder Wertminderungen von Geschäfts- und Firmenwerten, nicht berücksichtigt. Wir gehen davon aus, dass diese Kennzahl nur begrenzt aussagefähig ist, da zum Beispiel Restrukturierungsmaßnahmen erhebliche Mittelabflüsse nach sich ziehen können. Dennoch betrachten wir diese Kennzahl als nützliche Zusatzinformation für Investoren und die Unternehmensleitung, um die aktuelle und zukünftige Entwicklung unserer Ertragslage besser einschätzen zu können.

Wir nutzen die Kennzahl **Freier Cashflow**, um die Finanzmittelveränderung nach Abzug aller Aufwendungen, die zur organischen Erhaltung oder Erweiterung des PUMA-Konzerns getätigt wurden, zu ermitteln. Der Freie Cashflow berechnet sich aus den Cashflows aus der laufenden Geschäfts-

tätigkeit und der Investitionstätigkeit. Darüber hinaus nutzen wir die Kennzahl **Freier Cashflow vor Akquisitionen**, welche aufbauend auf dem Freien Cashflow eine Bereinigung um Auszahlungen, die in Zusammenhang mit Beteiligungen stehen, enthält.

Zur Beurteilung der Finanzlage verwenden wir die Kennzahl **Working Capital**. Im Deutschen oft als Betriebskapital bezeichnet, handelt es sich dabei um die Differenz aus den kurzfristigen Vermögenswerten, insbesondere den Vorräten und den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie den kurzfristigen Verbindlichkeiten. Beträge, die im Zusammenhang mit der Finanzierungstätigkeit sowie den Sondereffekten stehen, sind nicht enthalten.

Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren besitzen bei PUMA nur eine untergeordnete Bedeutung als Steuerungsgrößen.

# WIRTSCHAFTSBERICHT

## Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Laut der Winterprognose des Instituts für Weltwirtschaft in Kiel vom 17. Dezember 2014 hat sich die weltwirtschaftliche Expansion im Verlauf des Jahres 2014 verstärkt. Nach einer schwachen ersten Jahreshälfte nahm die Dynamik zum Ende des Jahres zu, wenngleich auch geringer als noch zur Mitte des Jahres erwartet. Das globale Bruttoinlandsprodukt dürfte im Jahresdurchschnitt mit einem Plus von 3,4% etwas stärker zugelegt haben als noch im Vorjahr (2013: +3,2%). Die Entwicklung in den fortgeschrittenen Volkswirtschaften zeigt sich unterschiedlich. Während sich die Konjunktur in den USA im abgelaufenen Jahr wieder erfreulicher entwickelt, verharrt der Euroraum – und dort insbesondere die südlichen Kri-

senländer – in einer schwachen Konjunkturphase mit relativ geringen Wachstumsraten. In Japan sank das Bruttoinlandsprodukt deutlich auf einen nur noch knapp positiven Wert. In den meisten Schwellenländern nahm die wirtschaftliche Aktivität zwar zu, dennoch konnten die starken Zuwachsraten der Vorjahre, insbesondere in China, nicht erreicht werden; Brasiliens Wirtschaft zeigte sich ebenfalls schwächer als im Vorjahr.

Neben den olympischen Winterspielen in Sotschi wurden in 2014 mit der Fußballweltmeisterschaft in Brasilien zwei sportliche Großereignisse ausgetragen, von denen jeweils positive Impulse für die globale Sportartikelindustrie ausgegangen sind. Ent-

sprechend ist die Marktkapitalisierung der Branche weiter angestiegen. Mit einem Plus von 19,3% gewann die Sportartikelbranche damit erneut deutlich stärker als der Gesamtmarkt, wenn auch nicht ganz so stark wie im vergangenen Jahr.

PUMA hat im vergangenen Jahr verstärkt einen Schwerpunkt darauf gelegt, den Bekanntheitsgrad der Marke weiter zu steigern. So verkörpert Usain Bolt als schnellster Mann der Welt das Unternehmensleitbild „Forever Faster“. Auch die Rennställe der schnellsten Formel-1-Fahrer der Welt werden von PUMA ausgestattet: Das Mercedes-Benz Team mit Lewis Hamilton als Formel-1-Weltmeister und Nico Rosberg auf

Platz 2 sowie die beiden weiteren PUMA-Partner in der Formel 1, Williams und Scuderia Ferrari. Im Jahr 2014 feierte PUMA die zehnjährige Partnerschaft mit BMW im Bereich Motorsport und wird weiterhin offizieller Ausrüster für die Team- und Rennkleidung sein. Zum sportlichen Höhepunkt des Jahres, der Fußballweltmeisterschaft 2014, stattete PUMA acht Nationalmannschaften mit Trikots aus und führte den innovativen evoPOWER- und evoSPEED-Fußballschuh ein. Seitdem hat die Marke ihre Premiumposition im Fußballumfeld durch die neu gewonnene Partnerschaft mit FC Arsenal und einer strategischen Kapitalbeteiligung in Höhe von 5% an Borussia Dortmund weiter ausgebaut.

## Umsatzlage

### Darstellung der Umsatzentwicklung 2014 im Vergleich zum Ausblick 2013

Im Geschäftsbericht 2013 wurde prognostiziert, dass wir für 2014 – basierend auf stabilen Währungskursen – keinen nennenswerten Anstieg der Umsätze, aber eine Verbesserung der Qualität der Umsatzerlöse erwarten. Die Erwartung von Umsätzen auf Vorjahresniveau wurde im Zwischenbericht zum ersten Quartal 2014 unterstrichen. Nach Abschluss der ersten neun Monate des Jahres konnten wir unsere Prognose dann etwas verbessern und nahmen seitdem für das Gesamtjahr einen leichten Anstieg der währungsbereinigten Umsatzerlöse im niedrigen einstelligen Prozentbereich

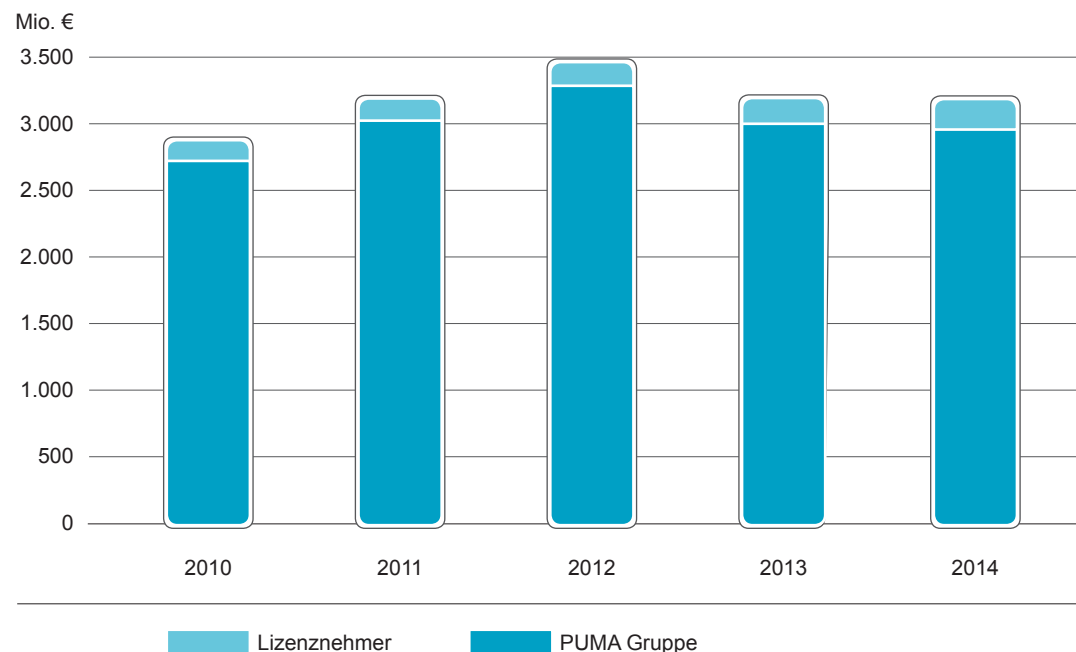
an. Diese Prognose wurde 2014 in vollem Umfang erreicht. Im Folgenden wird die Umsatzentwicklung im Geschäftsjahr 2014 näher erläutert.

### Markenumsätze

Die weltweiten PUMA-Markenumsätze, bestehend aus Lizenz- sowie konsolidierten Umsätzen, sind im Geschäftsjahr 2014 währungsbereinigt um 3,3% gestiegen. In der Berichtswährung Euro blieben sie mit € 3.171,2 Mio. auf einem ähnlichen Niveau wie im Vorjahr (2013: € 3.178,8 Mio.).

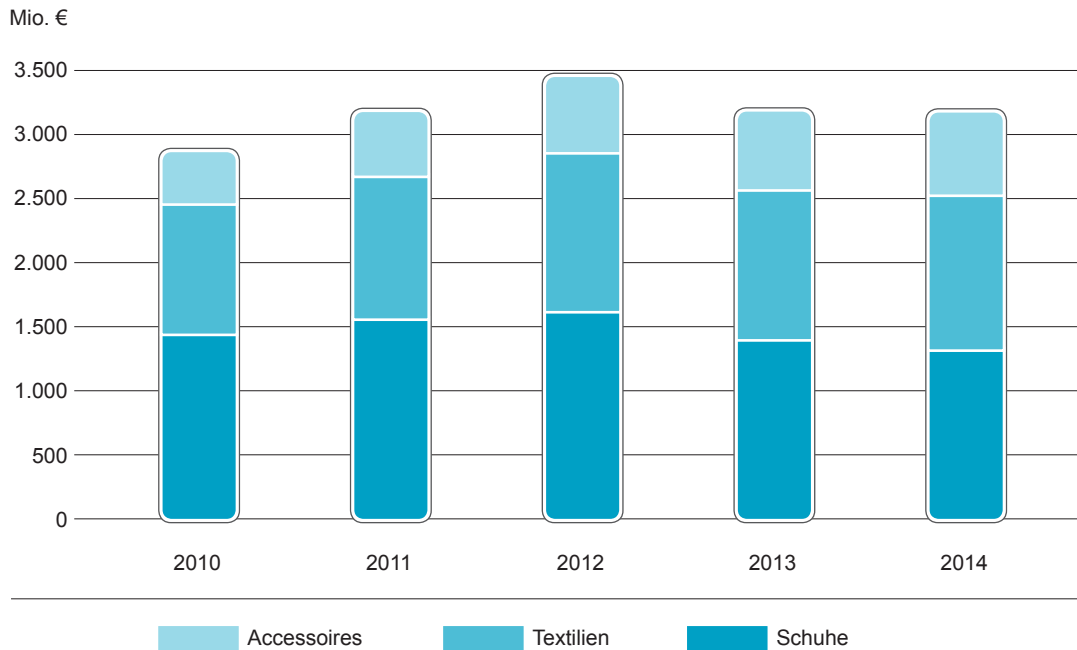


### Markenumsätze





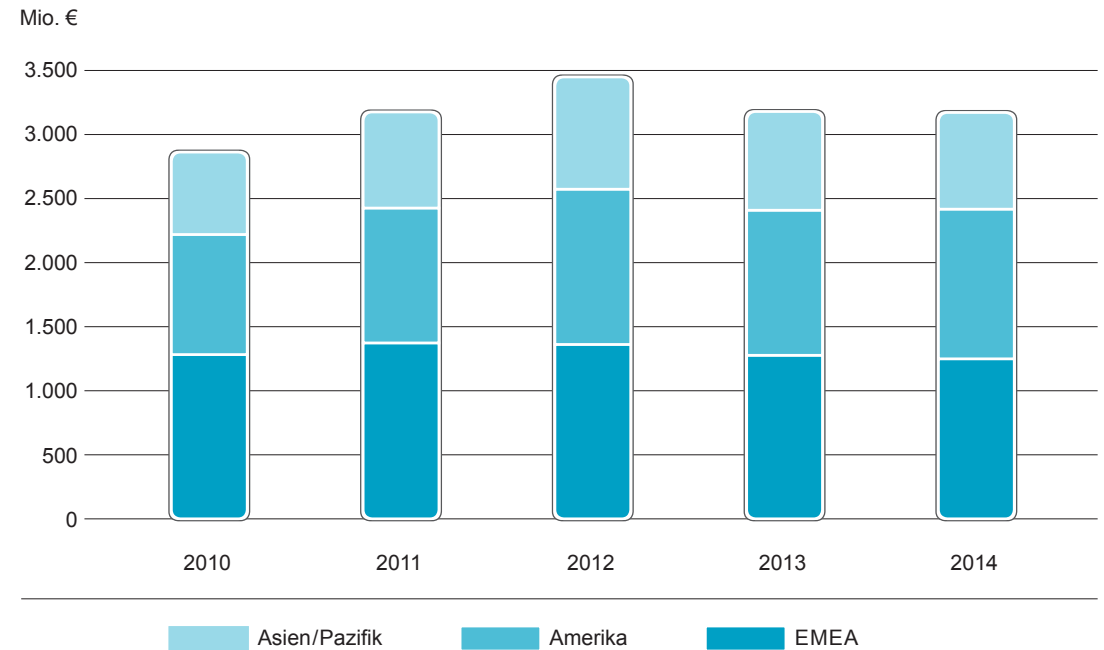
### Markenumsätze nach Produktsegmenten



Die Umsätze mit Schuhen reduzierten sich währungsbereinigt um 1,7% auf € 1.323,5 Mio. Demgegenüber konnten die Umsätze mit Textilien währungsbereinigt um 6,8% auf € 1.208,8 Mio. gesteigert werden. Der Umsatz mit Accessoires erhöhte sich währungsbereinigt ebenfalls deutlich um 7,9% auf € 638,9 Mio.



### Markenumsätze nach Regionen



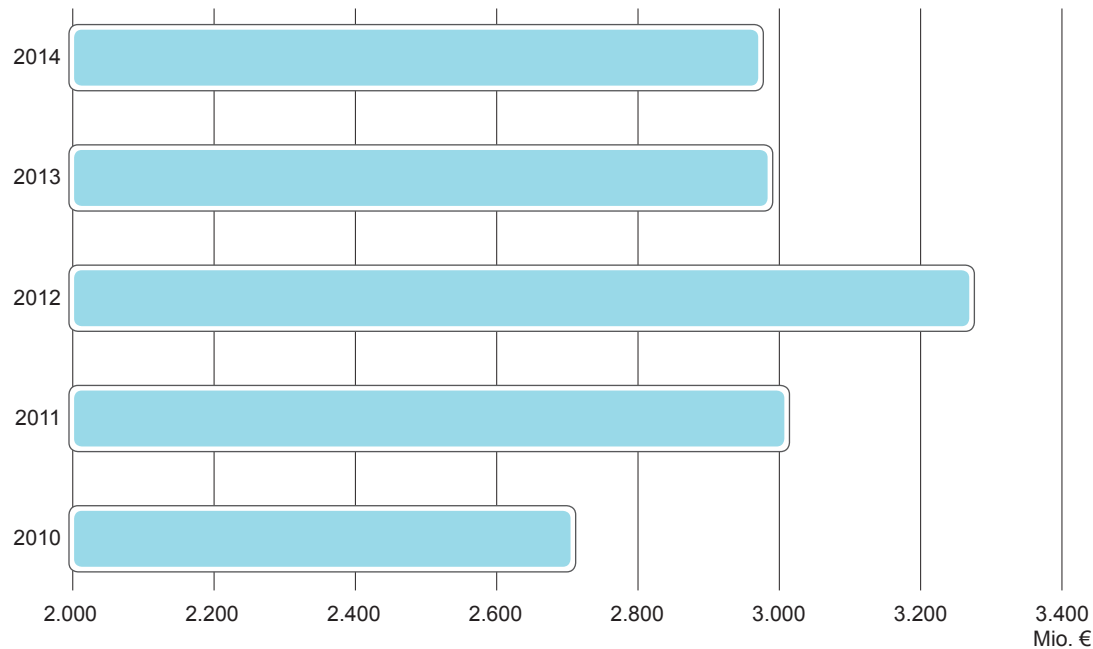
Der Anteil am Markenumsatz lag bei Schuhen bei 41,7% (44,1%), bei Textilien bei 38,1% (36,8%) und bei Accessoires bei 20,1% (19,0%).

Nach Regionen verteilen sich die Markenumsätze wie folgt:

**EMEA** 39,4% (40,2%), **Amerika** 36,8% (35,6%) und **Asien/Pazifik** 23,8% (24,2%).



### Konsolidierte Umsätze



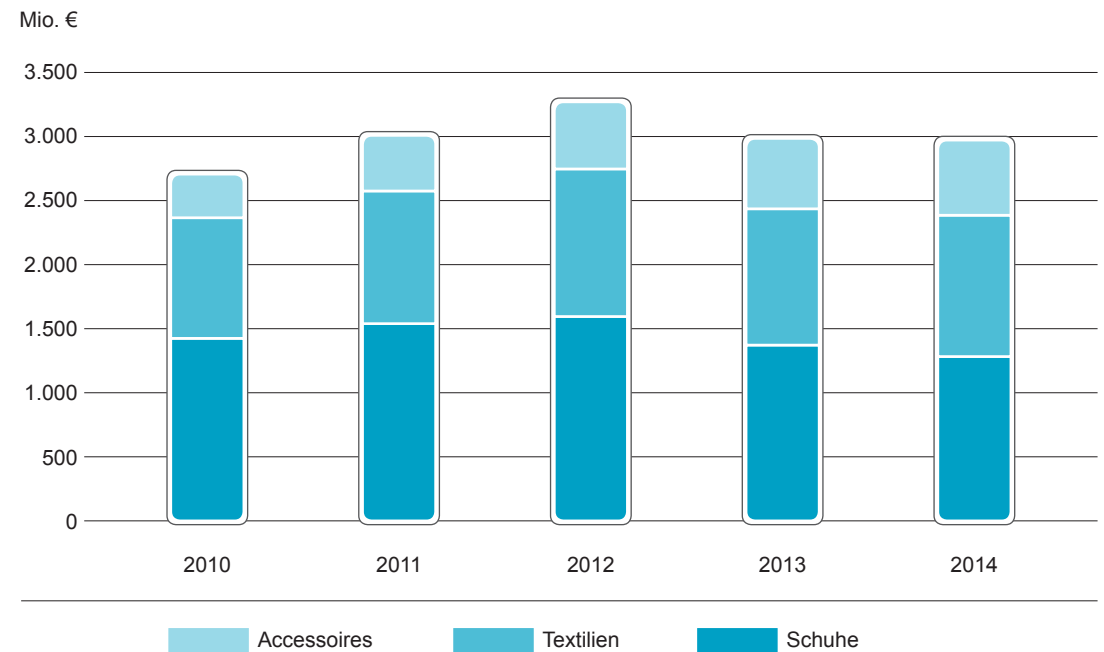
#### Konsolidierte Umsätze

Im Geschäftsjahr 2014 konnte PUMA die konsolidierten Umsätze währungsbereinigt um 3,3% erhöhen. In der Berichtswährung Euro verharrten die Umsätze in etwa auf dem Vorjahresniveau, da sich die Währungseffekte verschiedener Länder ungünstig auf den Umsatz auswirkten. Mit den erzielten Umsätzen haben wir unsere Prognose eines leichten Anstiegs der währungsbereinigten Umsatzerlöse im niedrigen einstelligen Prozentbereich für das Gesamtjahr 2014 getroffen.

Trotz einer erheblichen Stärkung im Bereich Team sport, insbesondere mit dem PUMA evoSPEED-Schuh, und einem deutlichen Plus im vierten Quartal, reduzierten sich die Umsätze im Segment **Schuhe** währungsbereinigt auf Gesamtjahressicht um 2,4% und in der Berichtswährung Euro um 6,5% auf € 1.282,7 Mio. Dies lag im Wesentlichen an Umsatzrückgängen in den entwickelten Märkten der Kategorie Motorsport. Der Anteil des Segments Schuhe am Konzernumsatz erreichte 43,2% gegenüber 46,0% im Vorjahr.



### Konsolidierte Umsätze nach Produktsegmenten

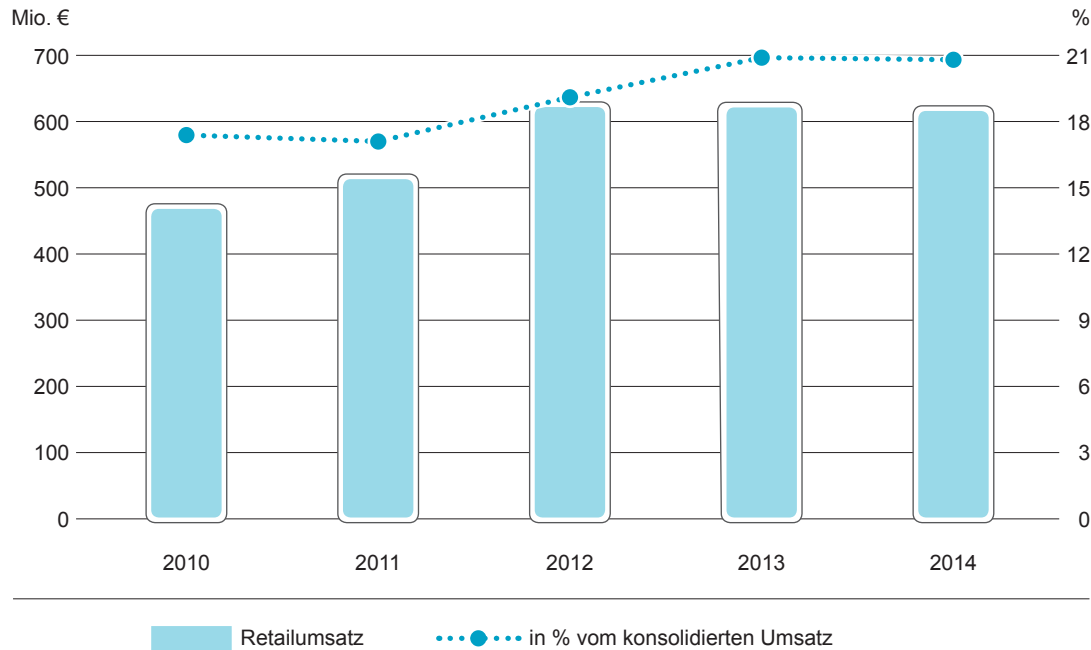


Im Segment **Textilien** konnte im zurückliegenden Jahr ein deutlicher Umsatzanstieg erzielt werden. Dies lag zum einen an den starken Abverkäufen von Trikots und Fanartikeln im Zusammenhang mit der Fußball-Weltmeisterschaft sowie an der allgemein starken Nachfrage nach Team sport-Produkten, insbesondere nach Arsenal-, Dortmund- und Italien-Trikots. Infolgedessen stiegen die Umsätze währungsbereinigt um 7,6% und in der Berichtswährung Euro um 3,7% auf € 1.103,1 Mio. Der Anteil am Konzernumsatz wurde dabei weiter von 35,6% im Vorjahr auf 37,1% gesteigert.

Die Umsätze im Segment **Accessoires** entwickelten sich im Berichtsjahr sehr erfreulich. Sie stiegen währungsbereinigt um 9,3% und in der Berichtswährung Euro um 6,7% auf € 586,3 Mio. Grund dafür war die anhaltend starke Nachfrage nach PUMA-Socken und Bodywear (Dobotex), die die rückläufigen Umsätze mit Golfartikeln (COBRA Accessoires) aufgrund des schwachen Geschäftsumfelds im Golf sport mehr als ausgleichen konnten. Der Anteil am Konzernumsatz lag bei 19,7% gegenüber 18,4% im Vorjahr.



## Retailumsätze

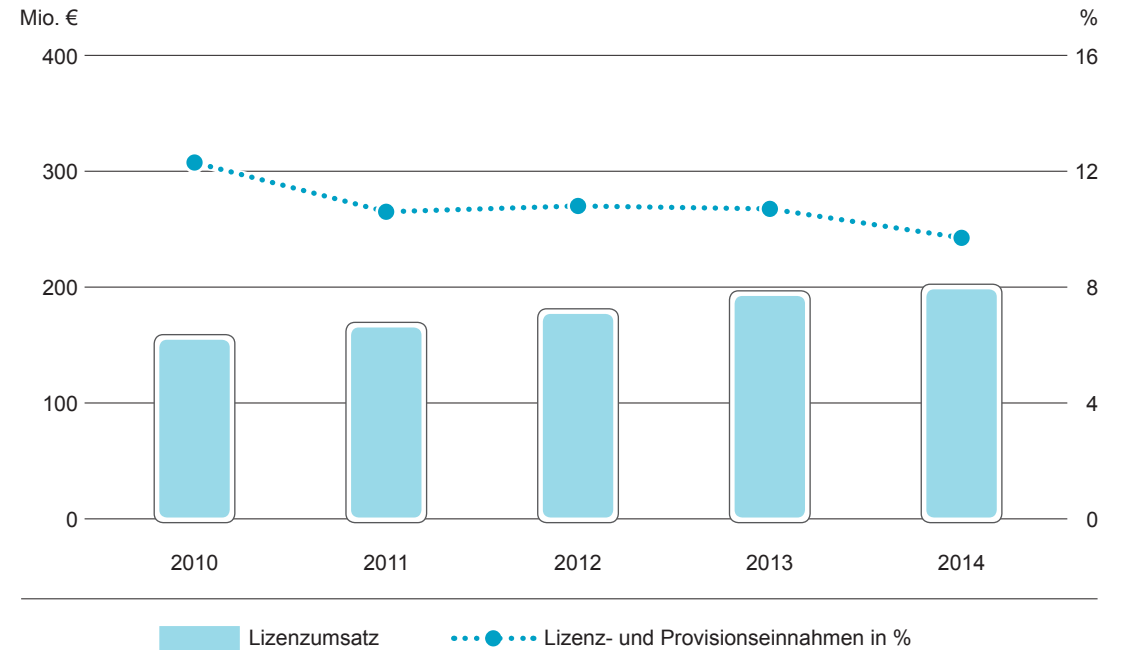


### Einzelhandelsaktivitäten

Zu den eigenen Einzelhandelsaktivitäten zählen die PUMA-Stores und Factory-Outlets sowie Online-Verkäufe, womit neben der regionalen Verfügbarkeit auch ein kontrollierter Abverkauf der PUMA-Produkte gewährleistet sowie die Marke PUMA in einem geeigneten Rahmen präsentiert wird. Im abgelaufenen Geschäftsjahr konnte PUMA sein Portfolio an eigenen Retailgeschäften weiter optimieren. So wurden an ausgewählten Standorten, insbesondere in Wachstumsregionen, einzelne Retail-Geschäfte eröffnet, um an den dortigen Marktchancen zu partizipieren. Der Umsatz mit den eigenen Einzelhandelsaktivitäten entwickelte sich im abgelaufenen Geschäftsjahr währungsbereinigt positiv, während er in der Berichtswährung mit € 618,0 Mio. stabil blieb (2013: € 623,3 Mio.). Er belief sich auf 20,8% vom Konzernumsatz (2013: 20,9%).



## Lizenzumsätze/Lizenz- und Provisionseinnahmen in %



### Lizenzgeschäft

PUMA vergibt für verschiedene Produktsegmente (z.B. Parfüm, Brillen und Uhren) Lizenzen an unabhängige Partner, die neben Design und Entwicklung auch für den Vertrieb dieser Produkte zuständig sind. Darüber hinaus sind noch einige Vertriebslizenzen für verschiedene Märkte in den Lizenzumsätzen enthalten.

Die Lizenzumsätze sind 2014 währungsbereinigt um 3,0% angestiegen. In der Berichtswährung Euro entspricht dies einer Erhöhung von 2,9% auf € 199,2 Mio.

Insgesamt sind aus den Lizenzumsätzen € 19,4 Mio. gegenüber € 20,8 Mio. im Vorjahr an Lizenz- und Provisionseinnahmen zugeflossen. Das entspricht 9,7% (Vorjahr: 10,7%) der Lizenzumsätze.





## Gewinn- und Verlustrechnung

	2014		2013		+ / - %
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>2.972,0</b>	100,0%	<b>2.985,3</b>	100,0%	<b>-0,4%</b>
Umsatzkosten	-1.586,7	-53,4%	-1.597,8	-53,5%	-0,7%
<b>Rohertrag</b>	<b>1.385,4</b>	46,6%	<b>1.387,5</b>	46,5%	<b>-0,2%</b>
Lizenz- und Provisionserträge	19,4	0,7%	20,8	0,7%	-6,7%
Sonstige operative Erträge und Aufwendungen	-1.276,8	-43,0%	-1.216,9	-40,8%	4,9%
<b>Operatives Ergebnis vor Sondereffekten</b>	<b>128,0</b>	4,3%	<b>191,4</b>	6,4%	<b>-33,1%</b>
Sondereffekte	0,0	0,0%	-129,0	-4,3%	-100%
<b>Operatives Ergebnis (EBIT)</b>	<b>128,0</b>	4,3%	<b>62,5</b>	2,1%	<b>104,9%</b>
Finanzergebnis / Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	-6,2	-0,2%	-8,7	-0,3%	-28,8%
<b>Gewinn vor Steuern (EBT)</b>	<b>121,8</b>	4,1%	<b>53,7</b>	1,8%	<b>126,6%</b>
Ertragssteuern	-37,0	-1,2%	-32,5	-1,1%	13,7%
Steuerquote	-30,4%		-60,5%		
Nicht beherrschenden Gesellschaftern zuzurechnende Ergebnisse	-20,8	-0,7%	-15,9	-0,5%	30,5%
<b>Konzernergebnis</b>	<b>64,1</b>	2,2%	<b>5,3</b>	0,2%	<b>1.103,0%</b>
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien (Mio. Stück)	14,940		14,940		0,0%
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien, verwässert (Mio. Stück)	14,940		14,941		0,0%
Gewinn je Aktie in €	4,29		0,36		1.103,0%
Gewinn je Aktie, verwässert in €	4,29		0,36		1.103,1%

## Ertragslage

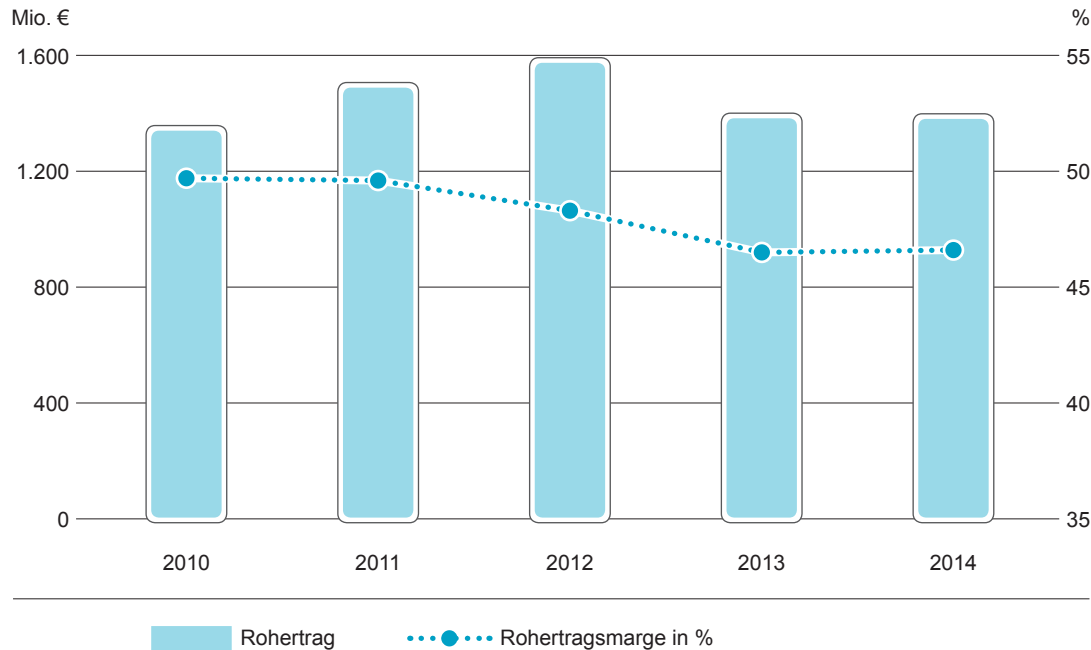
Aus Gründen der Transparenz in der betriebswirtschaftlichen Entwicklung wurden in der obigen Darstellung und den nachstehenden Erläuterungen im Gegensatz zur Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung die Sondereffekte aus strukturellen Maßnahmen im Zusammenhang mit dem Transformations- und Kostensenkungsprogramm und ausgewählte Einmal-aufwendungen sowie insbesondere Wertminderungsaufwendungen des Geschäftsjahres in einer eigenen Zeile ausgewiesen, da das operative Ergebnis vor Sondereffekten die wirtschaftliche Ertragskraft des Konzerns genauer darstellt.

### Darstellung der Ertragsentwicklung 2014 im Vergleich zum Ausblick 2013

Im Ausblick des Geschäftsberichts 2013 wurde für 2014 ein leichter Anstieg der Rohertragsmarge prognostiziert. Diese Prognose beruhte auf der Voraussetzung moderat steigender Beschaffungspreise und stabiler Fremdwährungskurse sowie auf erwarteten Verbesserungen auf der Beschaffungsseite und im Produktmix. Außerdem erwarteten wir, aufgrund der starken Investitionen in Werbung und Sportmarketing und den dadurch – trotz anhaltend konsequenter Kostenkontrolle – höheren operativen Aufwendungen, ein operatives Ergeb-



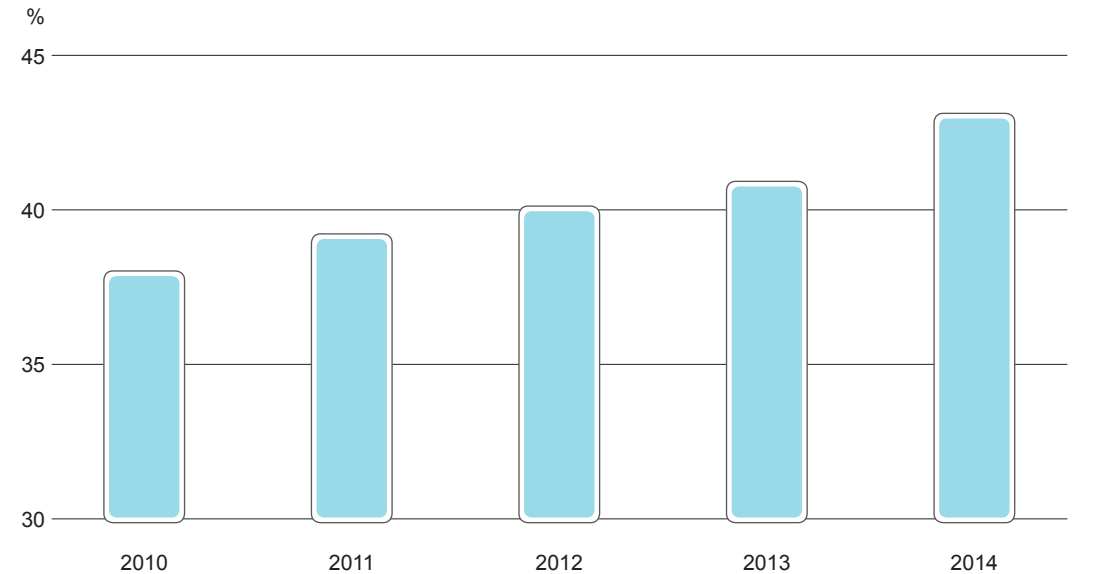
### Rohhertrag/Rohhertragsmarge



nis (EBIT) vor Sondereffekten in Höhe von etwa 5,0% vom Umsatz. Aufgrund der 2013 angefallenen Sondereffekte wurde daneben ein deutlich verbesserter Konzerngewinn mit einer Umsatzrendite von etwa 3,0% erwartet. Im Mai 2014 hat PUMA vor dem Hintergrund der aufgetretenen Währungsschwankungen, die das Ergebnis belasten, auf die Möglichkeit daraus resultierender negativer Auswirkungen von rund 50 Basispunkten auf die operative Marge beziehungsweise die Umsatzrendite für das Gesamtjahr hingewiesen. Im November gab das Management angesichts der von PUMA in den ersten neun Monaten des Jahres erzielten Ergebnisse bekannt, einen leichten Anstieg der währungsbereinigten Umsatzerlöse im niedrigen einstelligen Prozentbereich sowie eine stabile Rohhertragsmarge erzielen zu können. Zu diesem Anlass bestätigte PUMA die Prognose einer operativen Marge von rund 5% und einem Konzernergebnis mit einer Umsatzrendite von rund 3% sowie den Hinweis auf eine mögliche negative Auswirkung von zirka 50 Basispunkten auf beide Kennzahlen, bedingt durch die anhaltenden Währungskursschwankungen.



### Operative Aufwendungen in % vom konsolidierten Umsatz



### Rohhertragsmarge

Die Rohhertragsmarge hat sich mit 46,6% gegenüber dem Vorjahr von 46,5% geringfügig verbessert. Dabei konnten die erfreulichen Entwicklungen bei Textilien und Accessoires den Rückgang bei Schuhen im Produktmix mehr als ausgleichen. So lag die Rohhertragsmarge für Schuhe bei 42,6% gegenüber 43,7% im Vorjahr. Bei Textilien stieg sie hingegen deutlich von 48,3% auf 49,5%, und bei Accessoires von 49,8% auf 50,0%. Der Rohhertrag ist um 0,2% und in absoluten Zahlen von € 1.387,5 Mio. auf € 1.385,4 Mio. zurückgegangen. Als belastend erwiesen sich insbesondere Fremdwährungskursschwankungen, die stärker ausfielen, als zunächst erwartet.

### Sonstige operative Erträge und Aufwendungen

Wegen gestiegener Marketingkosten für den Start der „Forever Faster“-Markenkampagne, der Partnerschaft mit Arsenal sowie für die Fußball-Weltmeisterschaft in Brasilien und trotz

der konsequent fortgesetzten Kostensenkungsmaßnahmen haben sich die sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen im Geschäftsjahr 2014 um 4,9% von € 1.216,9 Mio. auf € 1.276,8 Mio. moderat erhöht. Dabei wurden unternehmensweit Aufwendungen eingespart – mit Ausnahme der Marketingaufwendungen, die bewusst und mit einem klaren Ziel versehen, erhöht wurden: Die Repositionierung von PUMA als schnellste Sportmarke der Welt. In Prozent vom Umsatz lag die Kostenquote bei 43,0% gegenüber 40,8% im Vorjahr.

So stiegen innerhalb der Vertriebsaufwendungen die Aufwendungen für Marketing/Retail um 10,2% von € 544,1 Mio. auf € 599,7 Mio. Diese Erhöhung steht insbesondere im Zusammenhang mit der erfolgreichen „Forever Faster“-Kampagne. Die Kostenquote für Marketing/Retail erhöhte sich entsprechend von 18,2% auf 20,2% vom Umsatz. Die übrigen Vertriebsaufwendungen reduzierten sich um 0,9% auf € 398,0 Mio. und die Kostenquote sank geringfügig von 13,5% auf 13,4% vom Umsatz. Die Aufwendungen für Produktmanagement und Merchandising stiegen um 5,6% auf € 34,8 Mio., dadurch erhöhte sich die Kostenquote leicht von 1,1% auf 1,2% vom Umsatz. Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung verringerten sich um 3,1% auf € 46,3 Mio. Die entsprechende Kostenquote blieb bei 1,6% des Umsatzes stabil.

2014 sind sonstige operative Erträge von € 17,3 Mio. (Vorjahr: € 17,7 Mio.) angefallen. Die Verwaltungs- und allgemeinen Aufwendungen haben sich geringfügig von € 208,1 Mio. auf € 215,4 Mio. erhöht. Die entsprechende Kostenquote in Prozent vom Umsatz hat sich von 7,0% auf 7,2% entwickelt.

Abschreibungen sind in den jeweiligen Kosten mit insgesamt € 50,5 Mio. (Vorjahr: € 53,8 Mio.) enthalten. Dies entspricht einem Rückgang der Abschreibungen um 6,2% gegenüber dem Vorjahr.

### Operatives Ergebnis (EBIT) vor Sondereffekten

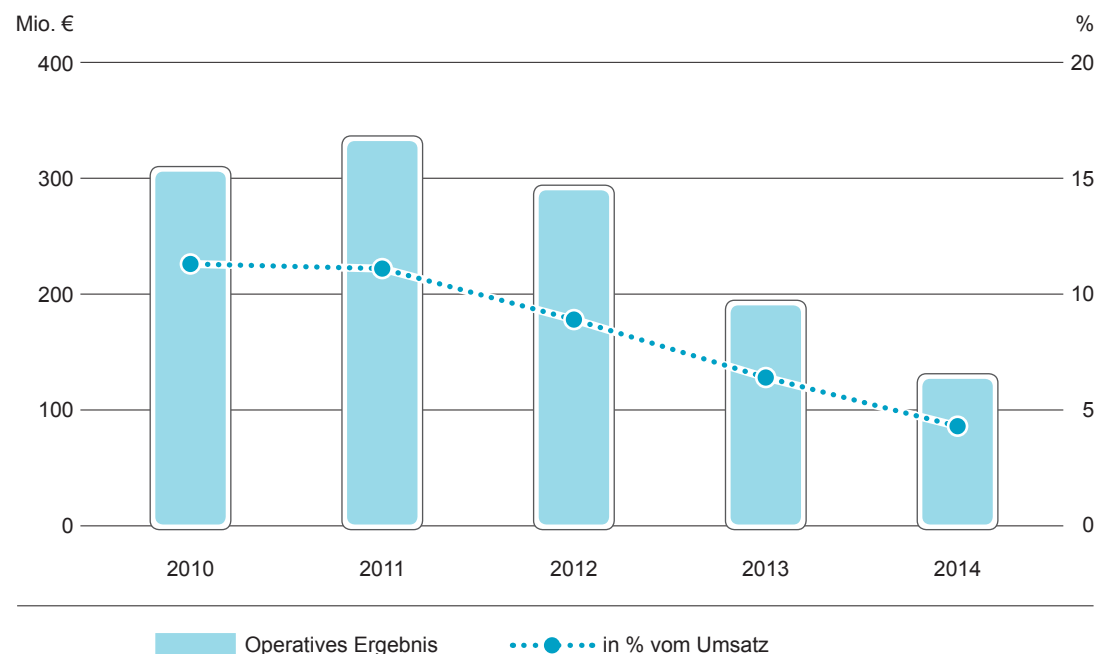
Das operative Ergebnis vor Sondereffekten reduzierte sich wie erwartet von € 191,4 Mio. im Vorjahr auf € 128,0 Mio. In Prozent vom Umsatz entspricht das einer operativen Marge von 4,3% gegenüber 6,4% im Jahr 2013. Damit wurde die prognostizierte operative Marge von rund 5% abzüglich der erwarteten zirka 50 Basispunkte, die durch die anhaltenden Währungskursschwankungen bedingt sind, erreicht.

### Sondereffekte

2014 haben per Saldo keine Sondereffekte das operative Ergebnis (EBIT) belastet. Gleichwohl hat PUMA im Geschäftsjahr 2014 verschiedene Sachverhalte den Sondereffekten zugeordnet, da die hieraus resultierenden Erträge und Aufwendungen nicht im Zusammenhang mit der laufenden operativen Geschäftstätigkeit von PUMA stehen. Im Wesentlichen



### Operatives Ergebnis vor Sondereffekten



handelt es sich dabei um Auflösungen von Restrukturierungsrückstellungen, denen Wertberichtigungen für Geschäfts- und Firmenwerte gegenüber stehen. Während im Vorjahr noch € 129,0 Mio. Sondereffekte ausgewiesen wurden, glichen sich diese Effekte im vergangenen Geschäftsjahr vollständig aus, so dass das operative Ergebnis (EBIT) 2014 per Saldo nicht durch Sondereffekte belastet ist.

### Operatives Ergebnis (EBIT)

Da sich die Sondereffekte im Geschäftsjahr 2014 in Summe neutralisiert haben, lag das operative Ergebnis bei € 128,0 Mio. nach € 62,5 Mio. im Vorjahr. In Prozent vom Umsatz entspricht dies einer Verbesserung der operativen Marge von 2,1% auf 4,3%.

### Finanzergebnis

Das Finanzergebnis verbesserte sich von € -8,7 Mio. im Vorjahr auf € -6,2 Mio., wobei ein erfreulicher Rückgang der Aufwendungen aus Währungsdifferenzen in Höhe von € 1,5 Mio.

(Vorjahr: € 8,4 Mio.) feststellbar war. Gegenläufig wirkten die aufgrund des niedrigen Zinsumfelds reduzierten Zinserträge auf € 4,8 Mio. (Vorjahr: € 6,2 Mio.). Das Finanzergebnis beinhaltet außerdem Zinsaufwendungen in Summe von € 9,8 Mio. (Vorjahr: € 6,7 Mio.), sowie das Ergebnis aus dem assoziierten Unternehmen Wilderness Holdings Ltd, welches mit € 1,3 Mio. gegenüber dem Vorjahr konstant blieb.

### Gewinn vor Steuern (EBT)

Der Gewinn vor Steuern stieg von € 53,7 Mio. auf € 121,8 Mio. oder in Relation von 1,8% auf 4,1% vom Umsatz. Dieser signifikante Anstieg ist auf die in Folge der Sondereffekte des Vorjahres niedrige Vergleichsbasis zurückzuführen. Der Steueraufwand beträgt € 37,0 Mio. (2013: € 32,5 Mio.). Die Steuerquote entwickelte sich entsprechend in Richtung eines für PUMA normalisierten Niveaus und lag bei 30,4%. Im Vorjahr war diese wesentlich höher und lag bei 60,5%, was aus den Sondereffekten der nicht steuerwirksamen Wertminderungsaufwendungen resultierte.

### Nicht beherrschenden Gesellschaftern zuzurechnende Ergebnisse

Die nicht beherrschenden Gesellschaftern zuzurechnenden Ergebnisse sind von € 15,9 Mio. auf € 20,8 Mio. angestiegen. Diese betreffen die PUMA Wheat und PUMA Janed, die auf dem amerikanischen Markt Accessoires vertreiben.

### Konzernergebnis

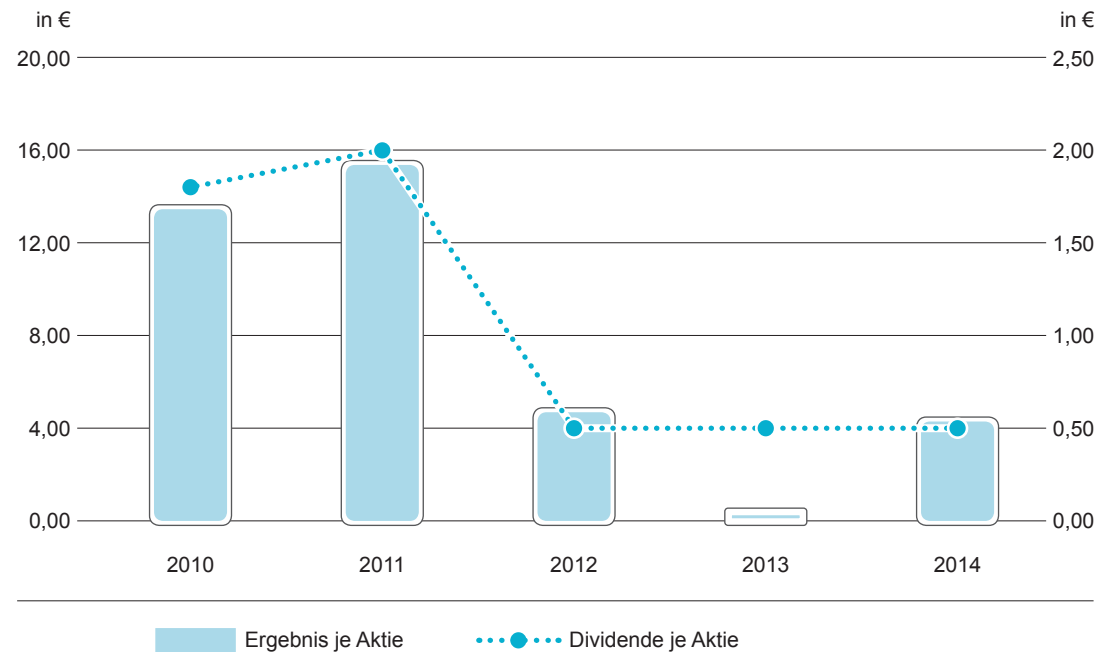
Wie zu Beginn des abgelaufenen Geschäftsjahres prognostiziert, kann PUMA einen deutlich verbesserten Konzerngewinn ausweisen: Das von € 5,3 Mio. auf € 64,1 Mio. deutlich gestiegene Konzernergebnis zeigt die ersten Erfolge der 2014 initiierten Trendwende eindrucksvoll. Die Nettoumsatzrendite erhöhte sich, ebenfalls wie prognostiziert, auf 2,2% gegenüber 0,2% im Vorjahr. Der Gewinn pro Aktie sowie der verwässerte Gewinn pro Aktie erhöhte sich auf € 4,29 gegenüber € 0,36 im Vorjahr.

## Dividende

Die geschäftsführenden Direktoren schlugen dem Verwaltungsrat und der Hauptversammlung am 6. Mai 2015 vor, für das Geschäftsjahr 2014 aus dem handelsrechtlichen Bilanzgewinn der PUMA SE eine Dividende in Höhe von € 0,50 je Aktie auszuschütten (Vorjahr: € 0,50). In Prozent des Konzernergebnisses beträgt die Ausschüttungs-



### Ergebnis/Dividende je Aktie

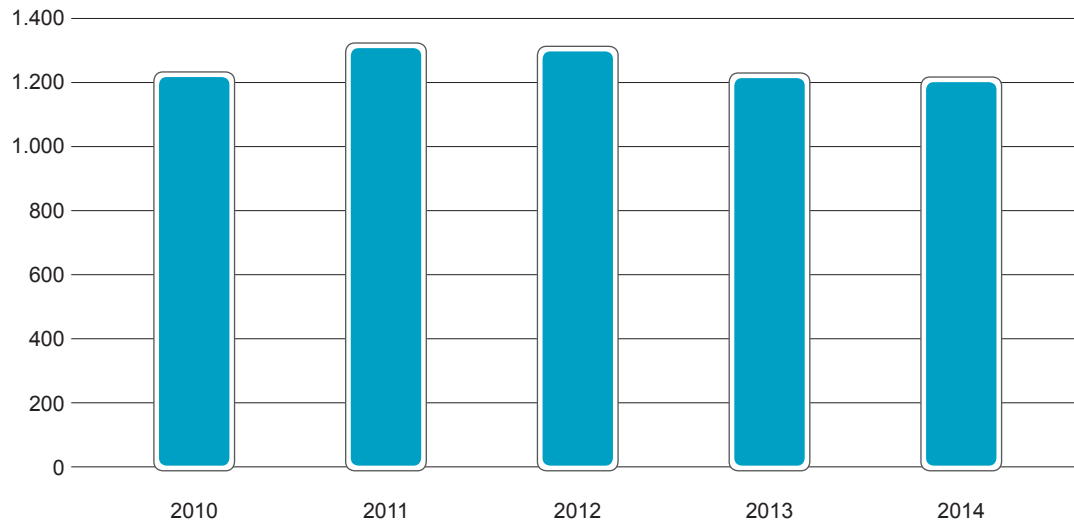


quote 11,7% gegenüber 140,3% im Vorjahr. Die hohe Ausschüttungsquote im Vorjahr war bedingt durch die angefallenen Sondereffekte. Die Auszahlung der Dividende soll am Tag nach der Hauptversammlung, die über die Ausschüttung beschließt, erfolgen.



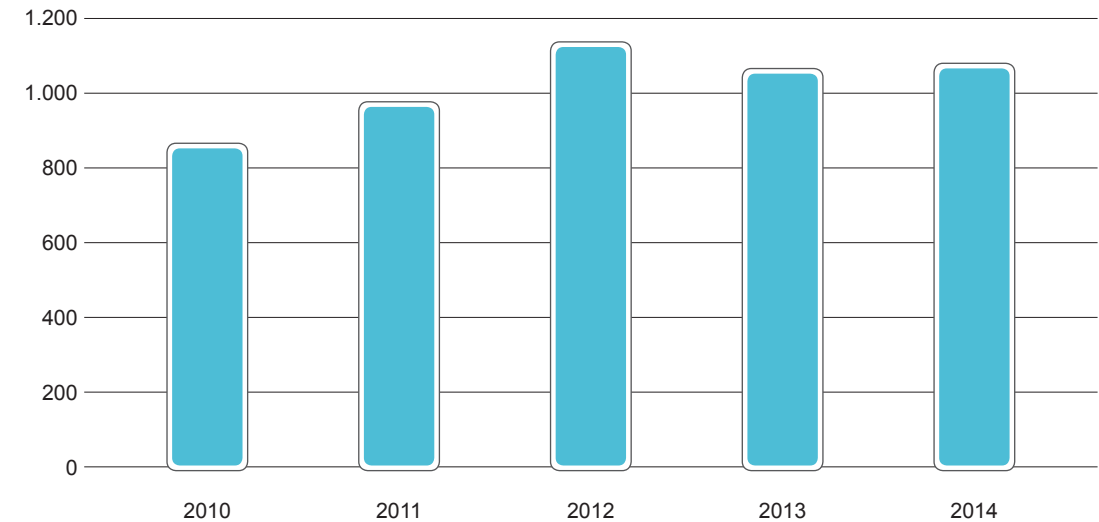
### Umsätze EMEA

Mio. €



### Umsätze Amerika

Mio. €



## Regionale Entwicklung

Die Umsätze in der Region **EMEA** legten trotz der teilweise nach wie vor schwierigen Wirtschaftslage in einigen Ländern währungsbereinigt um 1,3% auf € 1.205,8 Mio. zu. Positive Impulse gingen insbesondere von einer verbesserten Geschäftsentwicklung in Großbritannien sowie in Osteuropa und im Nahen Osten aus. In der Berichtswährung Euro reduzierten sich die Umsätze um 1,0%. Der Anteil der Region EMEA am Konzernumsatz lag bei 40,6% gegenüber 40,8% im Vorjahr.

Die Umsätze mit Schuhen verzeichneten dabei währungsbereinigt ein Minus von 6,3%, während Textilien währungsbereinigt um 6,9% zulegten. Die Umsätze mit Accessoires konnten währungsbereinigt um 7,1% gesteigert werden.

Die Rohertragsmarge stieg auf 49,6% gegenüber 46,0% im Vorjahr.

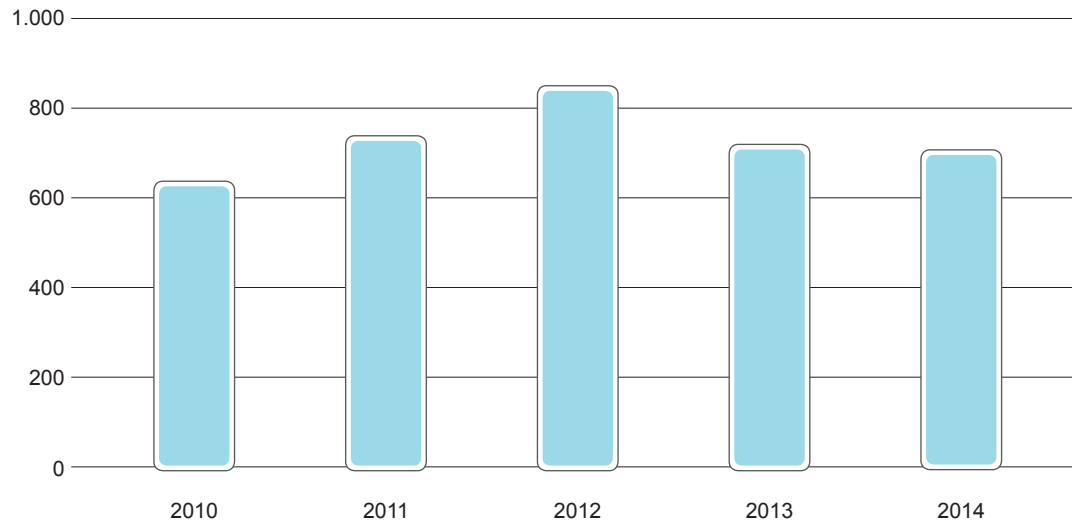
Der Umsatz in der Region **Amerika** verbesserte sich währungsbereinigt um 6,7% auf € 1.069,9 Mio., wobei das Umsatzwachstum von Nord- und Lateinamerika ausging. In der Berichtswährung Euro stiegen die Umsätze um 1,3%, da insbesondere in Argentinien aufgrund der dortigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen starke Währungsturbulenzen zu verzeichnen waren. Der Anteil der Region Amerika am Konzernumsatz lag bei 36,0% gegenüber 35,4% im Vorjahr.

Die Umsätze bei Schuhen stiegen währungsbereinigt leicht um 0,1%. Gleichzeitig konnten die Umsätze bei Textilien und Accessoires signifikant erhöht werden: Textilien wuchsen um 14,3% und Accessoires um 14,0%. Letzteres ist insbesondere auf die gute Performance der beiden Gesellschaften PUMA Wheat (Accessories) und Janed (Socken und



## Umsätze Asien/Pazifik

Mio. €



Bodywear) zurückzuführen. Die Rohertragsmarge betrug 42,9% gegenüber 45,2% im Vorjahr.

Die Umsätze in der Region **Asien/Pazifik** verzeichneten einen währungsbereinigten Anstieg um 1,9% auf € 696,3 Mio. In nahezu der gesamten Region konnte eine positive Entwicklung beobachtet werden, mit Ausnahme von Japan, wo das konjunkturelle Umfeld eine positive Umsatzentwicklung verhinderte. In der Berichtswährung Euro sind die Umsätze um 2,1% gegenüber dem Vorjahr gefallen. Der Anteil am Konzernumsatz lag bei 23,4% gegenüber 23,8% im Vorjahr.

Die Umsätze bei Schuhen blieben währungsbereinigt unverändert im Vergleich zum Vorjahr, während Textilien um 2,7% und Accessoires um 5,3% zulegen konnten.

Die Rohertragsmarge verringerte sich von 49,1% auf 47,1%.

## Vermögens- und Finanzlage

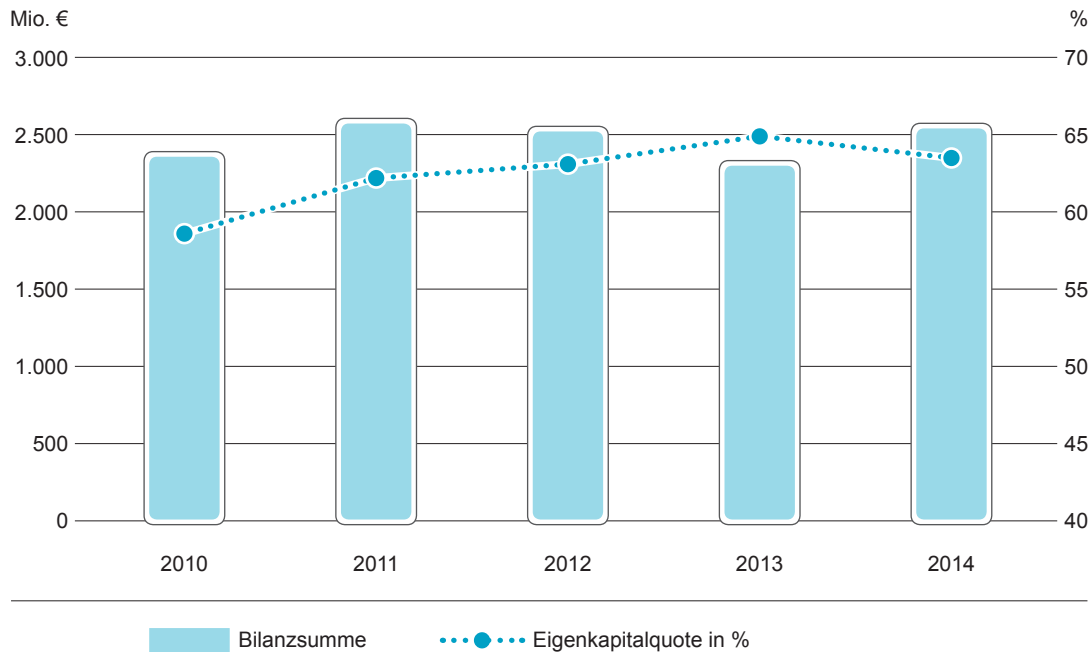


Bilanz

	31.12.2014		31.12.2013		+ / - %
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	
Flüssige Mittel	401,5	15,7%	390,1	16,9%	2,9%
Vorräte	571,5	22,4%	521,3	22,6%	9,6%
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	449,2	17,6%	423,4	18,3%	6,1%
Andere kurzfristige Vermögenswerte (Working Capital)	202,4	7,9%	167,8	7,3%	20,6%
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	58,0	2,3%	11,6	0,5%	400,9%
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>	<b>1.682,5</b>	<b>66,0%</b>	<b>1.514,2</b>	<b>65,6%</b>	<b>11,1%</b>
Latente Steuern	178,8	7,0%	164,2	7,1%	8,9%
Sonstige langfristige Vermögenswerte	688,7	27,0%	630,1	27,3%	9,3%
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>	<b>867,5</b>	<b>34,0%</b>	<b>794,3</b>	<b>34,4%</b>	<b>9,2%</b>
<b>Summe Aktiva</b>	<b>2.549,9</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.308,5</b>	<b>100,0%</b>	<b>10,5%</b>
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	19,8	0,8%	25,1	1,1%	-21,1%
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	515,2	20,2%	373,1	16,2%	38,1%
Andere kurzfristige Verbindlichkeiten (Working Capital)	252,1	9,9%	211,1	9,1%	19,4%
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	35,5	1,4%	81,6	3,5%	-56,4%
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>822,6</b>	<b>32,3%</b>	<b>690,8</b>	<b>29,9%</b>	<b>19,1%</b>
Latente Steuern	54,6	2,1%	50,3	2,2%	8,5%
Pensionsrückstellungen	26,0	1,0%	28,1	1,2%	-7,3%
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	28,4	1,1%	42,1	1,8%	-32,5%
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>109,0</b>	<b>4,3%</b>	<b>120,4</b>	<b>5,2%</b>	<b>-9,5%</b>
<b>Eigenkapital</b>	<b>1.618,3</b>	<b>63,5%</b>	<b>1.497,3</b>	<b>64,9%</b>	<b>8,1%</b>
<b>Summe Passiva</b>	<b>2.549,9</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.308,5</b>	<b>100,0%</b>	<b>10,5%</b>
<b>Working Capital</b>	<b>455,7</b>		<b>528,4</b>		<b>-13,8%</b>
- in % vom konsolidierten Umsatz	15,3%		17,7%		



### Bilanzsumme/Eigenkapitalquote



### Eigenkapitalquote

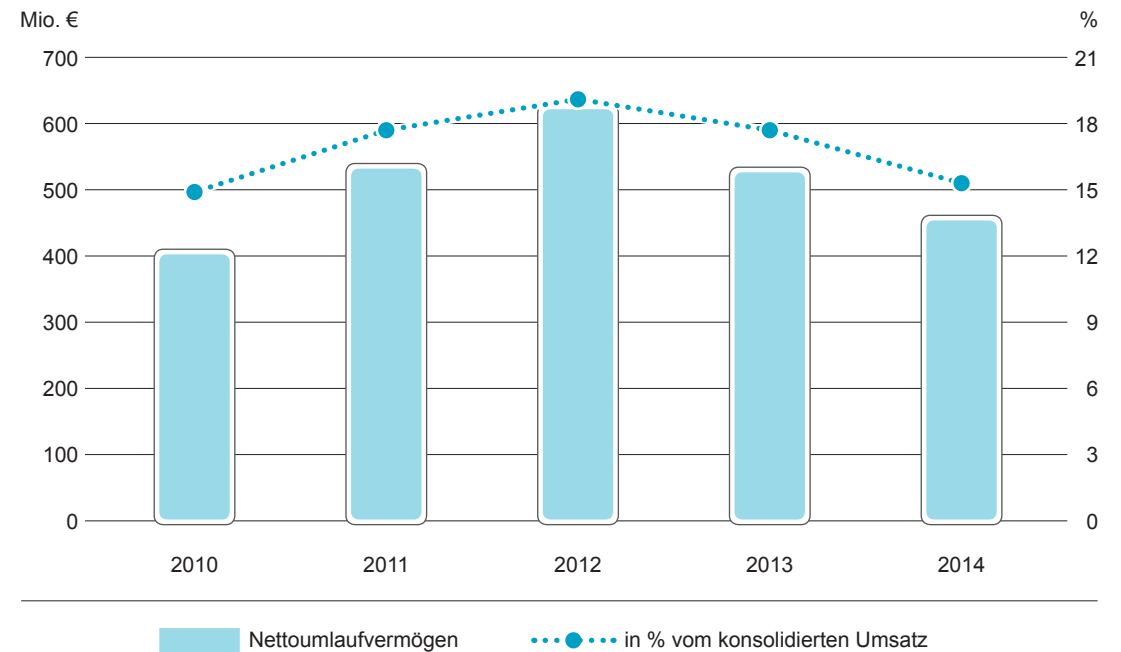
PUMA verfügt unverändert über eine äußerst solide Kapitalausstattung: Zum 31. Dezember 2014 hat sich die Bilanzsumme um 10,5% von € 2.308,5 Mio. auf € 2.549,9 Mio. erhöht. Bedingt durch diesen Anstieg ist die Eigenkapitalquote gegenüber dem Vorjahr von 64,9% auf 63,5% leicht gesunken. In absoluten Zahlen hat sich das Eigenkapital jedoch um 8,1% von € 1.497,3 auf € 1.618,3 Mio. deutlich erhöht.

### Working Capital

PUMA hielt im abgelaufenen Geschäftsjahr an einer Optimierung des Working Capital fest. Entsprechend hat sich das Working Capital im Berichtsjahr um 13,8% von € 528,4 Mio. auf € 455,7 Mio. verbessert. In Prozent vom Umsatz ist das Working Capital von 17,7% auf 15,3% zurückgegangen. Dennoch erhöhten sich die Vorräte von € 521,3 Mio. auf € 571,5 Mio. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen stiegen ebenfalls um 6,1% auf € 449,2 Mio., was auf den erhöhten Umsatz im vierten Quartal zurückzuführen ist. Hauptgrund für den



### Nettoumlaufvermögen (Working Capital)



Rückgang des Working Capital ist der stichtagsbedingte Anstieg der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 38,1% von € 373,1 Mio. auf € 515,2 Mio. Dieser steht in Verbindung mit der Erhöhung der Vorräte sowie dem Zeitpunkt von Zahlungen.

### Sonstige Vermögenswerte

Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte, die den Marktwert der derivativen Finanzinstrumente beinhalten, haben sich gegenüber dem Vorjahr von € 11,6 Mio. auf € 58,0 Mio. deutlich erhöht. Die sonstigen langfristigen Vermögenswerte, die sich im Wesentlichen aus immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen zusammensetzen, sind bedingt durch die langfristige strategische Kapitalbeteiligung an Borussia Dortmund sowie die Investitionen in Sachanlagen um 9,3% auf € 668,7 Mio. angestiegen. Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten fielen gegenüber dem Vorjahr um 56,4% auf € 35,5 Mio., was im Wesentlichen auf den Verbrauch der Restrukturierungsrückstellungen zurückzuführen ist.



## Cashflow



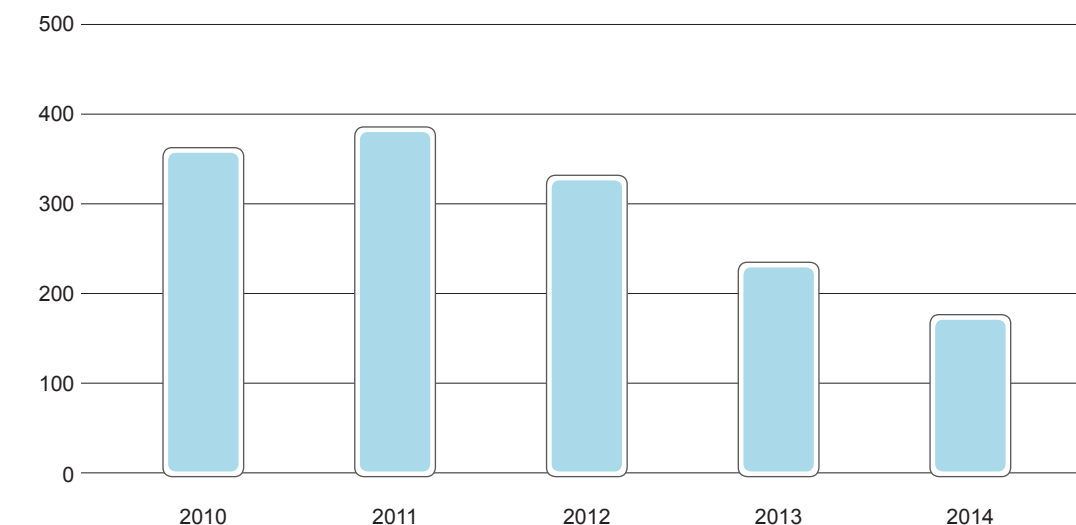
## Kapitalflussrechnung

	<b>2014</b> € Mio.	<b>2013</b> € Mio.	+ / - %
Gewinn vor Steuern (EBT)	121,8	53,7	126,6%
Finanzergebnis und zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge	50,4	176,9	-71,5%
<b>Brutto Cashflow</b>	<b>172,2</b>	<b>230,6</b>	<b>-25,4%</b>
Veränderung im Netto-Umlaufvermögen	16,8	-45,0	-137,2%
Steuer- und Zinszahlungen	-62,6	-76,3	-18,0%
<b>Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>126,4</b>	<b>109,3</b>	<b>15,6%</b>
Auszahlungen für den Erwerb von Beteiligungen	-23,8	-20,6	15,6%
Auszahlungen für Investitionen in das Anlagevermögen	-72,6	-55,7	30,3%
Andere Investitionstätigkeiten	9,4	-3,8	-346,3%
<b>Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit</b>	<b>-87,0</b>	<b>-80,1</b>	<b>8,6%</b>
<b>Freier Cashflow</b>	<b>39,3</b>	<b>29,2</b>	<b>34,7%</b>
<b>Freier Cashflow (vor Akquisitionen)</b>	<b>63,1</b>	<b>49,8</b>	<b>26,8%</b>
in % vom konsolidierten Umsatz	2,1%	1,7%	
<b>Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit</b>	<b>-36,2</b>	<b>-24,8</b>	<b>45,7%</b>
Wechselkursbedingte Veränderung des Finanzmittelbestandes	8,2	-21,6	-138,0%
Veränderung der flüssigen Mittel	11,4	-17,2	-166,3%
Flüssige Mittel am Anfang des Geschäftsjahres	390,1	407,3	-4,2%
<b>Flüssige Mittel am Ende des Geschäftsjahres</b>	<b>401,5</b>	<b>390,1</b>	<b>2,9%</b>



## Brutto Cashflow

Mio. €



Trotz eines deutlich verbesserten Gewinns vor Steuern hat sich der Brutto-Cashflow im Geschäftsjahr 2014 von € 230,6 Mio. auf € 172,2 Mio. verringert, da sich die nicht zahlungswirksamen Aufwendungen und Erträge deutlich reduziert haben. Diese Entwicklung steht im Zusammenhang mit den Sondereffekten des Vorjahres. Die zahlungsunwirksamen Aufwendungen in 2014 betreffen insbesondere die Abschreibungen auf Sachanlagen.

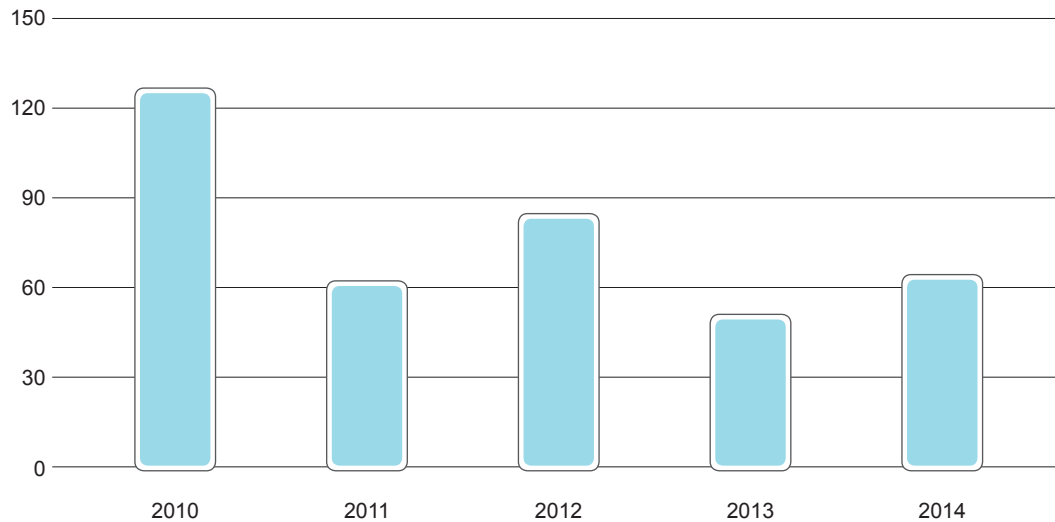
Der Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit konnte im Geschäftsjahr 2014 deutlich von € 109,3 Mio. auf € 126,4 Mio. erhöht werden. Dies lag zum einen an der Verbesserung des Nettoumlaufvermögens\*, welches 2014 einen Mittelzufluss in Höhe von € 16,8 Mio. verzeichnete, während sich im Vorjahr ein Mittelabfluss von € 45,0 Mio. ergeben hatte. Zum anderen reduzierte sich der Mittelabfluss für Steuer- und Zinszahlungen auf € 62,6 Mio. gegenüber € 76,3 Mio. im Vorjahr.

\* Das Nettoumlaufvermögen beinhaltet das Working Capital sowie die kurzfristigen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, welche nicht dem Working Capital zuzurechnen sind.



### Freier Cashflow [vor Akquisitionen]

Mio. €



Der Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit stieg leicht von € 80,1 Mio. auf € 87,0 Mio. Dieser Anstieg resultiert aus dem Erwerb der Anteile an Borussia Dortmund sowie gestiegenen Investitionen in das Anlagevermögen, insbesondere in die selektive Eröffnung neuer Einzelhandelsgeschäfte in Wachstumsmärkten. Dadurch haben sich die laufenden Investitionen ins Anlagevermögen von € 55,7 Mio. auf € 72,6 Mio. in 2014 erhöht. Neben der Eröffnung neuer Einzelhandelsgeschäfte handelt es sich dabei unter anderem um die Renovierung ausgewählter Einzelhandelsgeschäfte, Investitionen in Betriebs- und Geschäftsausstattung sowie Ausgaben für IT.

Ohne Berücksichtigung der geleisteten Zahlungen für den Erwerb von Beteiligungen hat sich der Freie Cashflow vor Akquisitionen als Saldo der Mittelzu- und -abflüsse aus laufender Geschäfts- und Investitionstätigkeit von € 49,8 Mio. auf € 63,1 Mio. deutlich erhöht.

Dabei bot die verbesserte Working Capital-Position erhebliche Unterstützung. In Prozent vom Umsatz beträgt der Freie Cashflow vor Akquisitionen 2,1% gegenüber 1,7% im Vorjahr. Der Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit beinhaltet im Wesentlichen Dividendenzahlungen an die Anteilseigner der PUMA SE (€ 7,5 Mio.; Vorjahr: € 7,5 Mio.) und Dividendenzahlungen an nicht beherrschende Gesellschafter sowie die Rückzahlung kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten.

Zum 31. Dezember 2014 sind die flüssigen Mittel (Finanzmittelfonds) von € 390,1 Mio. im Vorjahr auf € 401,5 Mio. angestiegen. Darüber hinaus verfügt die PUMA-Gruppe zum 31. Dezember 2014 über Kreditlinien von insgesamt € 343,2 Mio. (Vorjahr: € 347,0 Mio.). Die nicht ausgenutzten Kreditlinien betragen zum Bilanzstichtag € 324,4 Mio. gegenüber € 324,9 Mio. im Vorjahr.

# VERGÜTUNGSBERICHT

## Geschäftsführende Direktoren

Die Vergütungen für die geschäftsführenden Direktoren, die vom Verwaltungsrat festgesetzt werden, setzen sich aus erfolgsunabhängigen und erfolgsabhängigen Komponenten zusammen. Die erfolgsunabhängigen Teile bestehen aus Fixum und Sachbezügen, während die erfolgsbezogenen Komponenten in Tantiemen und Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung unterteilt sind. Kriterien für die Bemessung der Gesamtvergütung bilden neben den Aufgaben und Leistungen des einzelnen geschäftsführenden Direktors die wirtschaftliche Lage, die langfristige strategische Planung und die damit verbundenen Ziele, die Langfristigkeit der erzielten Ergebnisse sowie die langfristigen Erfolgsaussichten des Unternehmens.

Das Fixum als erfolgsunabhängige Grundvergütung wird monatlich als Gehalt ausbezahlt. Zusätzlich erhalten die geschäftsführenden Direktoren Sachbezüge, wie z.B.

Dienstwagennutzung sowie Altersvorsorgebeiträge und Sozialversicherungsbeiträge. Sie stehen allen geschäftsführenden Direktoren prinzipiell in gleicher Weise zu und sind in der erfolgsunabhängigen Vergütung enthalten.

Die Tantieme als Teil der erfolgsabhängigen Vergütung orientiert sich im Wesentlichen am operativen Ergebnis (EBIT) und dem Freien Cashflow des PUMA-Konzerns und wird entsprechend einer Zielerreichung gestaffelt. Darüber hinaus sind individuelle qualitative Ziele vereinbart. Dabei ist auch jeweils eine Obergrenze vereinbart.

Im Geschäftsjahr 2013 wurde ein neues Vergütungsprogramm mit langfristiger Anreizwirkung für geschäftsführende Direktoren eingeführt, das mit der ersten Verwaltungsratssitzung im Jahre 2014 beschlossen wurde. Für das Programm 2014 wurden entsprechend der Vesting Period anteilige Rückstellungen in Höhe von € 0,4 Mio. auf Basis

arbeitsvertraglicher Zusagen gegenüber den geschäftsführenden Direktoren gebildet. Das neue erfolgsabhängige Programm orientiert sich an der mittelfristigen Wertentwicklung der PUMA SE Aktie zu 70% und an der mittelfristigen Entwicklung der Aktie der Kering SA im Verhältnis zu Benchmarkunternehmen zu 30%. Weitere Informationen zu dem Programm sind dem Konzernanhang unter Ziffer 19 zu entnehmen.

Im Geschäftsjahr betragen die fixen Vergütungen für die fünf geschäftsführenden Direktoren € 2,5 Mio. (Vorjahr: € 1,9 Mio.) und die variablen Tantieme-Vergütungen € 2,4 Mio. (Vorjahr: € 0,9 Mio.). An Sachbezügen wurden € 0,2 Mio. (Vorjahr: € 0,1 Mio.) gewährt.

Im Rahmen des Vergütungsprogramms mit langfristiger Anreizwirkung ergibt sich durch die Aufwandsverteilung auf die Vesting Period für die in Vorjahren ausgegebenen Optionen ein Aufwand von insgesamt € 0,3

Mio. (Vorjahr: € 3,1 Mio.). Aufgrund des Ausscheidens zweier geschäftsführender Direktoren wurden Rückstellungen in Höhe von € 0,2 Mio. aufgelöst.

Im Berichtsjahr wurden insgesamt € 4,1 Mio. für Abfindungen und in diesem Zusammenhang zugesagte Leistungen für ausscheidende geschäftsführende Direktoren aufgewendet.

Für die geschäftsführenden Direktoren bestehen Pensionszusagen, für die die Gesellschaft eine Rückdeckungsversicherung abgeschlossen hat. Als erdienter Anspruch gilt jeweils der Teil des Versorgungskapitals, der durch die Beitragsleistung in die Rückdeckungsversicherung bereits finanziert ist. Im Geschäftsjahr erfolgte für geschäftsführende Direktoren eine Zuführung von € 0,5 Mio. (Vorjahr: € 0,3 Mio.). Der Barwert der Leistungszusage zum 31. Dezember 2014 an geschäftsführende Direktoren in Höhe von € 1,3 Mio. (Vorjahr: € 0,3 Mio.) wurde

bilanziell mit dem gleich hohen und verpfändeten Aktivwert der Rückdeckungsversicherung verrechnet.

Pensionsverpflichtungen gegenüber ehemaligen Vorstandsmitgliedern und geschäftsführenden Direktoren bestanden in Höhe von €12,5 Mio. (Vorjahr: €12,5 Mio.) und sind entsprechend innerhalb der Pensionsrückstellungen passiviert, soweit nicht mit den gleich hohen Aktivwerten verrechnet. Ruhegehälter sind in Höhe von €0,2 Mio. (Vorjahr: €0,2 Mio.) angefallen.

Für das weltweite Senior Management und strategisch wichtige Mitarbeiter wurde 2014 ein Long Term Incentive Programm „Game Changer 2017“ eingeführt, das diese Mitarbeitergruppe an dem mittelfristigen Erfolg der PUMA SE teilhaben lässt. Dieses Programm ersetzt den vorherigen Stock Option Plan und orientiert sich an den Erfolgskriterien, Operatives Ergebnis (EBIT), Working Capital und Rohertragsmarge über einen Drei-

Jahres-Zeitraum. Für dieses Programm wurden €0,9 Mio. zurückgestellt. Weitere Informationen zu dem Programm sind dem Konzernanhang unter Ziffer 19 zu entnehmen.

### **Verwaltungsrat**

Der Verwaltungsrat besteht gemäß Satzung aus mindestens drei Mitgliedern, derzeit gehören ihm acht Mitglieder an. Die Vergütung für den Verwaltungsrat setzt sich aus einer fixen und einer erfolgsorientierten Komponente zusammen. Die Gesamtbezüge für die fixe Vergütung betragen insgesamt €0,3 Mio. (Vorjahr: €0,3 Mio.).

Entsprechend der Satzung erhält jedes Verwaltungsratsmitglied eine feste jährliche Vergütung in Höhe von T€25,0. Die feste Vergütung erhöht sich um einen zusätzlichen Jahresfestbetrag von T€25,0 für den Vorsitzenden des Verwaltungsrats, T€12,5 für den stellvertretenden Vorsitzenden des Verwaltungsrats, T€10,0 für den jeweiligen Vorsitzenden eines Ausschusses (ausgenommen des Nominierungsausschusses) und T€5,0 für jedes Mitglied eines Ausschusses (ausgenommen des Nominierungsausschusses).

Zusätzlich erhält jedes Verwaltungsratsmitglied eine erfolgsabhängige Vergütung, die €20,00 je €0,01 des im Konzernabschluss ausgewiesenen Ergebnisses je Aktie entspricht, das einen Mindestbetrag von €16,00 je Aktie übersteigt. Die erfolgsabhängige Vergütung beträgt maximal T€10,0 pro Jahr. Der Vorsitzende des Verwaltungsrats erhält das Doppelte (maximal T€20,0), sein Stellvertreter das Eineinhalbfache (maximal T€15,0) dieser Vergütung. Da der Gewinn je Aktie im Geschäftsjahr unterhalb des Mindestbetrags liegt, fällt keine erfolgsbezogene Vergütung an.

# RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENT

Aufgrund der weltweiten Geschäftstätigkeit ist PUMA fortlaufend internen sowie externen Risiken ausgesetzt, die es zu überwachen und begrenzen gilt. Da Risiken aber immer auch mit Chancen einhergehen, wird ein effektives Risiko- und Chancenmanagement benötigt, um diese zu identifizieren, zu bewerten und fortlaufend zu überwachen.

Die Leitlinien und die Organisation des Risikomanagementsystems von PUMA ermöglichen ein methodisches und systematisches Vorgehen. Die direkte Verantwortung zur Identifikation und Überwachung von Risiken ist auf funktions- bzw. prozessverantwortli-

che Mitarbeiter übertragen. Diese informieren über wesentliche Veränderungen im Risikoportfolio sowohl durch eine halbjährliche als auch im Bedarfsfall durch eine Ad-hoc-Berichterstattung.

Hierzu steht den Risikoverantwortlichen ein konzernweit einheitliches Risikomanagementsystem zur Verfügung. Dies ermöglicht, dass entstehende Risiken flexibel und schnell erkannt und an das „Risk & Compliance Committee“ (im folgenden „RCC“) weitergegeben werden können. Das RCC besteht aus einem festgelegten Kreis von Führungskräften aus verschiedenen Unternehmensbereichen. Den Vorsitz des RCC

hat ein geschäftsführender Direktor inne. Ergebnisse aus den RCC-Sitzungen werden durch den Vorsitzenden des RCC an die übrigen geschäftsführenden Direktoren sowie an den Verwaltungsrat berichtet. Zusätzlich wird im RCC regelmäßig eine dokumentierte Bestandsaufnahme der Risiken durchgeführt, um das bestehende Risikoportfolio kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls Änderungen zu identifizieren.

PUMA verfügt des Weiteren über eine Konzernrevision sowie ein ausgeprägtes Reporting- und Controllingsystem, welches einen wesentlichen Bestandteil des Risikomanagements darstellt. Das Reporting- und

Controllingsystem von PUMA ist gestützt auf die monatliche Finanzberichterstattung sowie die Überprüfung und Plausibilisierung der gemeldeten Informationen durch das Controlling.

Chancen und Risiken werden von den jeweiligen Verantwortlichen weltweit in jährlichen Planungsgesprächen analysiert und daraus Zielvorgaben und Maßnahmen abgeleitet. Die Einhaltung der Zielvorgaben wird durch das Reportingsystem kontinuierlich überwacht. Somit ist PUMA in der Lage, Abweichungen und negative Entwicklungen zeitnah zu erkennen und notwendige Gegenmaßnahmen frühzeitig einzuleiten.

## **Risiko- und Chancenkategorien**

### **Gesamtwirtschaftliche Entwicklungen**

Als international agierender Konzern ist PUMA unmittelbar globalen gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen ausgesetzt. Die allgemeine konjunkturelle Entwicklung kann direkten Einfluss auf das Konsumverhalten der Verbraucher haben. So können sich politische Krisen, rechtliche Änderungen sowie gesellschaftliche Einflüsse unmittelbar im Konsumverhalten positiv wie negativ bemerkbar machen.

PUMA begegnet diesen Herausforderungen mit geografischen Diversifizierungen und mit einem ausgewogenen Produktportfolio, das kreativ eigene Akzente setzt und sich dadurch positiv vom Wettbewerb abheben soll.

### **Markenimage**

Das Markenimage ist für PUMA von großer Bedeutung, da es das Verhalten eines Verbrauchers nicht nur zugunsten, sondern auch zum Nachteil der Marke beeinflussen kann.

Um die Wurzeln PUMAs im Sportbereich zukünftig stärker zu betonen und die Wahrnehmung als Sportmarke zu schärfen, hat PUMA im Jahr 2013 ein neues Leitbild formuliert („Wir wollen die schnellste Sportmarke der Welt sein.“). Mit dem damit verbundenen Markenversprechen „Forever Faster“ sowie der begleitenden langfristig angelegten Markenkampagne soll die Marke PUMA neu belebt und im Bewusstsein der Konsumenten verankert werden.

### **Produktfälschungen**

Produktfälschungen können für PUMA zu einem erheblichen Vertrauensverlust der Verbraucher in die Marke und damit zu einem negativen Markenimage führen, weswegen die Bekämpfung von Markenpiraterie bei PUMA einen hohen Stellenwert hat. Das PUMA-Team zum Schutz des geistigen Eigentums sorgt nicht nur für ein starkes weltweites Portfolio an Schutzrechten wie Marken, Designs und auch Patenten.

PUMA arbeitet zudem weltweit eng mit Zoll- und Polizeibehörden zusammen und wirkt beratend bei der Implementierung effektiver Gesetze zum Schutze des geistigen Eigentums mit.

### **Berichterstattung in Medien**

Auch eine negative Berichterstattung in den Medien über PUMA, zum Beispiel aus Gründen eines Produktrückrufs, Verletzung von Datenschutzgesetzen oder von Standesregeln, kann, ganz gleich ob es tatsächlich zutrifft oder von den Medien nur angenommen wurde, zu erheblichen Imageschäden und letztendlich auch zu Umsatz- und Gewinneinbußen führen. PUMA begegnet diesem Risiko mittels einer sorgsamsten Public-Relations-Arbeit, die von der Konzernzentrale in Herzogenaurach gesteuert wird.

### **Personalbereich**

Das kreative Potenzial, das Engagement und das Leistungsvermögen der Mitarbeiter

sind wichtige Säulen und zugleich bedeutende Chancen für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung. Eigenverantwortliches Handeln und Denken stehen bei PUMA im Vordergrund und sind Bestandteil einer auf Vertrauen basierenden Unternehmenskultur mit flachen Hierarchien.

PUMAs Personalstrategie hat das Ziel, diese erfolgreiche Philosophie langfristig und nachhaltig zu sichern. Dafür werden personelle Risiken im Rahmen eines Regelprozesses erfasst und bewertet. Entsprechend wurde ein besonderes Augenmerk auf das Talentmanagement, die Identifikation von Schlüsselpositionen und -talenten sowie deren optimale Positionierung und die Nachfolgeplanung gelegt. Ziel weiterer nationaler und globaler Regelungen und Richtlinien ist zudem, die Einhaltung rechtlicher Bestimmungen sicherzustellen.

Auch in Zukunft wird PUMA Investitionen in Personal zielgerichtet und bedarfsorientiert auf die jeweiligen Funktionen beziehungsweise Regionen ausrichten, um damit den zukünftigen Anforderungen der Unternehmensstrategie Rechnung zu tragen.

### **Beschaffungsbereich**

Der Großteil der Produkte wird in den aufstrebenden Märkten Asiens produziert. Die Produktion in diesen Ländern ist mit verschiedenen Risiken verbunden. Beispielsweise können sich Risiken durch Schwankungen der Wechselkurse, Veränderungen bei Abgaben und Zöllen oder durch Handelsbeschränkungen, Naturkatastrophen und politische Instabilität ergeben. Risiken

können auch durch die Möglichkeit einer zu starken Abhängigkeit von einzelnen Herstellern entstehen.

Durch eine regelmäßige Überprüfung und Anpassung des Portfolios soll die Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten und Beschaffungsmärkten vermieden werden. Um die zukünftig notwendigen Produktionskapazitäten zu sichern, werden grundsätzlich langfristige Rahmenvereinbarungen abgeschlossen.

Das PUMA.Safe-Team hat die Kernaufgabe, die beiden Säulen der nachhaltigen Entwicklung, nämlich Umweltschutz und soziale Verantwortung, optimal in die Kerngeschäftsfelder von PUMA zu integrieren und mit der wirtschaftlichen Entwicklung in Einklang zu bringen.

### **Rechtliche Risiken**

Als international agierendes Unternehmen ist der PUMA-Konzern verschiedenen rechtlichen Risiken ausgesetzt. Dazu zählen Vertragsrisiken oder Risiken, dass Dritte Forderungen oder Klagen wegen Verletzungen ihrer Markenrechte, Patentrechte oder anderer Rechte geltend machen. Mit der kontinuierlichen Überwachung unserer vertraglichen Verpflichtungen und der Einbindung von internen und externen Rechtsexperten bei Vertragsangelegenheiten sollen etwaige Rechtsrisiken vermieden werden.

### **Produkt und Marktumfeld**

Um dem Risiko aus marktumfeldspezifischen Produkteinflüssen, insbesondere der

Gefahr von Substituierbarkeit im wettbewerbsintensiven Sport- und Lifestylemarkt, zu begegnen, spielt vor allem das frühzeitige Erkennen und Nutzen von relevanten Konsumtrends eine entscheidende Rolle. Nur wer diese Trends frühzeitig erkennt, kann sich einen Vorsprung gegenüber Mitbewerbern verschaffen.

Durch gezielte Investitionen in Produktdesign und -entwicklung soll sichergestellt werden, dass das charakteristische PUMA-Design der gesamten Produktpalette im Einklang mit der allgemeinen Markenstrategie steht und dadurch einen eindeutigen Wiedererkennungseffekt erzeugt.

Zudem bedient sich PUMA verschiedener Vertriebskanäle, um so die Abhängigkeit von einzelnen Vertriebswegen zu reduzieren. Der Fokus auf eigene Einzelhandelsgeschäfte soll gewährleisten, dass PUMA-Produkte exklusiv in dem von PUMA gewünschten Markenumfeld präsentiert werden können.

### **Einzelhandel**

Der Vertrieb über eigene Einzelhandelsgeschäfte ist für PUMA mit verschiedenen Risiken verbunden, z.B. Investitionen in den Ausbau bzw. die Einrichtung der Läden, höhere Fixkosten im Vergleich zum Vertrieb über Großhandelspartner sowie Mietverträge mit langfristigen Mietverpflichtungen, was bei einer rückläufigen Geschäftsentwicklung die Profitabilität beeinträchtigen kann. Andererseits gestattet die Verlängerung der Wertschöpfungskette höhere Rohermargen sowie die bes-

sere Kontrolle der Distribution. Zusätzlich kann im eigenen Einzelhandel das PUMA-Markenerlebnis unmittelbar und gezielt an den Endverbraucher adressiert werden.

Um Risiken zu vermeiden und Chancen zu nutzen, führt PUMA im Vorfeld der Investitionsentscheidung eine detaillierte Standort- und Rentabilitätsanalyse durch. Mit einem ausgeprägten Controlling-/Kennzahlensystem werden negative Entwicklungen frühzeitig erkannt und Gegenmaßnahmen ergriffen, um die einzelnen Geschäfte angemessen zu steuern.

### **Organisatorische Herausforderungen**

Die dezentrale Organisation von PUMA fördert die globale Ausrichtung des Konzerns und muss deshalb durch eine integrierte IT-, Logistik- und Personalinfrastruktur unterstützt werden. Deshalb müssen auch die Geschäftsprozesse stetig optimiert und angepasst werden.

2014 hat PUMA daher die Optimierung der Organisationsstruktur und internen Abläufe weiter fortgeführt. Insbesondere stellt die Implementierung einer optimierten Beschaffungsorganisation ein wesentliches Kernprojekt dar.

### **Währungsrisiken**

PUMA ist als international agierender Konzern Währungsrisiken ausgesetzt, die aus der Disparität des jeweiligen Währungsumfangs auf der Einkaufs- und der Verkaufsseite und aus Währungskursschwankungen resultieren.

Der größte Beschaffungsmarkt ist der asiatische Markt, auf dem die Zahlungsströme zum größten Teil in USD abgewickelt werden, während die Umsätze zum Großteil in anderen Währungen fakturiert werden. PUMA begegnet dem Währungsrisiko entsprechend einer internen Richtlinie. Zur Absicherung von auf fremde Währung lautenden bestehenden und absehbaren finanziellen Verbindlichkeiten werden Devisentermingeschäfte eingesetzt.

Es werden nur marktübliche Devisentermingeschäfte zur Absicherung bereits geschlossener oder sich abzeichnender Verträge mit renommierten internationalen Finanzinstituten und der Kering Finance SNC abgeschlossen. Zum Jahresende 2014 ist der Nettobedarf für die Planungsperiode 2015 angemessen gegen Währungseinflüsse abgesichert.

Weiterhin können durch konzerninterne Darlehen, die zur Finanzierung ausgegeben werden, Fremdwährungsrisiken entstehen. Um Währungsrisiken bei der Umwandlung von auf fremde Währung lautenden konzerninternen Darlehen in die funktionalen Währungen der Konzernunternehmen abzusichern, werden Währungsswaps und Devisentermingeschäfte eingesetzt.

Zur Darstellung von Marktrisiken verlangt IFRS 7 Sensitivitätsanalysen, die Auswirkungen hypothetischer Änderungen von relevanten Risikovariablen auf Ergebnis und Eigenkapital zeigen. Die periodischen Auswirkungen werden bestimmt, indem die hypothetischen Änderungen der Risikovariablen auf

den Bestand der Finanzinstrumente zum Abschlussstichtag bezogen werden. Dabei wird unterstellt, dass der Bestand zum Abschlussstichtag repräsentativ für das Gesamtjahr ist.

Währungsrisiken im Sinne von IFRS 7 entstehen durch Finanzinstrumente, welche in einer von der funktionalen Währung abweichenden Währung denominiert und monetärer Art sind; wechselkursbedingte Differenzen aus der Umrechnung von Einzelabschlüssen in die Konzernwährung bleiben unberücksichtigt. Als relevante Risikovariablen gelten grundsätzlich alle nicht funktionalen Währungen, in denen PUMA Finanzinstrumente einsetzt.

Den Währungssensitivitätsanalysen liegen die folgenden Annahmen zugrunde:

Wesentliche originäre monetäre Finanzinstrumente (Flüssige Mittel, Forderungen, verzinsliche Schulden, Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasingverhältnissen, unverzinsliche Verbindlichkeiten) sind entweder unmittelbar in funktionaler Währung denominiert oder werden durch den Einsatz von Devisentermingeschäften in die funktionale Währung transferiert.

Die Devisentermingeschäfte zur Absicherung wechselkursbedingter Zahlungsschwankungen sind in eine wirksame Cashflow-Hedgebeziehung nach IAS 39 eingebunden. Kursänderungen der diesen Geschäften zugrunde liegenden Währungen haben Auswirkungen auf die Sicherungsrücklage im Eigenkapital und auf den Fair Value dieser Sicherungsgeschäfte.

Wenn der USD gegenüber allen anderen

Währungen zum 31. Dezember 2014 um 10% aufgewertet (abgewertet) gewesen wäre, wären die Sicherungsrücklage im Eigenkapital und der Fair Value der Sicherungsgeschäfte um € 59,0 Mio. höher (niedriger) (31. Dezember 2013: € 57,2 Mio. höher (niedriger)) ausgefallen.

### **Zinsrisiken**

Zinsänderungen haben bei PUMA keinen wesentlichen Einfluss auf die Zinssensitivität und bedürfen somit keines Einsatzes von Zinssicherungsinstrumenten.

### **Adressausfallrisiken**

Aufgrund der Geschäftstätigkeit ist PUMA einem Ausfallrisiko der Forderungen ausgesetzt, dem durch eine fortlaufende Überwachung der Außenstände und durch ausreichende Wertberichtigungen begegnet wird. Das Ausfallrisiko wird durch Kreditversicherungen limitiert und das maximale Ausfallrisiko wird durch die Buchwerte der in der Bilanz angesetzten finanziellen Vermögenswerte wiedergegeben.

### **Liquiditätsrisiko**

Um die jederzeitige Zahlungsfähigkeit, die finanzielle Flexibilität und ein strategisches Liquiditätspolster sicherzustellen, wird eine Liquiditätsreserve in Form von Barmitteln sowie bestätigten Kreditlinien vorgehalten. Die bestätigten Kreditlinien sind bis auf Weiteres oder mit einer Restlaufzeit von unter einem Jahr eingeräumt.

PUMA führt laufend eine Analyse der kurzfristigen Mittelbedarfe in Form einer rollie-

renden Cash-Flow-Planung auf Ebene der Einzelgesellschaften in Abstimmung mit dem zentralen Treasury durch. Aufgrund der guten Liquidität des PUMA-Konzerns und eines zentralen Finanzierungsansatzes werden etwaige Mittelbedarfe – wo immer möglich – im Rahmen der Innenfinanzierung abgedeckt. Die mittelfristige Liquiditätsplanung wird durch die zentrale Treasury-Abteilung im Rahmen des Budgetprozesses erstellt.

### **Risiko doloser Handlungen**

Dolose Handlungen wie Diebstahl, Betrug, Untreue, Unterschlagung und Korruption sowie bewusste Falschdarstellungen in der Rechnungslegung können zu erheblichen monetären Schäden und Imageverlust führen. PUMA verfügt über verschiedene Instrumente, um diesen Risiken zu begegnen. Dazu gehören unter anderem das Corporate Governance System, das interne Kontrollsystem, das Konzerncontrolling sowie die Interne Revision. Des Weiteren steht den PUMA-Mitarbeitern eine Hinweisgeber-Hotline zur Verfügung, um unethisches Verhalten zu melden.

### **Zusammenfassung**

Durch das Risikomanagement ist PUMA in der Lage, die gesetzlichen Bestimmungen zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmen zu erfüllen. Das Management geht davon aus, dass in einer Gesamtbewertung der Risikosituation des Konzerns die Risiken begrenzt und überschaubar sind und den Fortbestand des PUMA-Konzerns nicht gefährden.



## *Wesentliche Merkmale des internen Kontroll- und des Risikomanagementsystems in Hinblick auf den Konzernrechnungslegungsprozess*

Die geschäftsführenden Direktoren der PUMA SE sind verantwortlich für die Erstellung und die Richtigkeit des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts. Der Konzernabschluss wurde erstellt in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards, wie sie in der EU anzuwenden sind, sowie den ergänzenden Vorschriften des HGB und des SEAG. Bestimmte Angaben und Beträge beruhen auf aktuellen Einschätzungen der geschäftsführenden Direktoren.

Die geschäftsführenden Direktoren der Gesellschaft sind verantwortlich für die Einrichtung und die regelmäßige Überwachung eines angemessenen internen Kontroll- und Risikomanagementsystems in Hinblick auf den Konzernabschluss und die Angaben im Konzernlagebericht. Dieses

Kontroll- und Risikomanagementsystem ist darauf ausgerichtet, die Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der internen und externen Rechnungslegung, die Darstellung und Richtigkeit des Konzernabschlusses sowie des Konzernlageberichts und der dort gemachten Angaben zu gewährleisten. Dieses basiert auf einer Reihe von prozessintegrierten Überwachungsmaßnahmen und umfasst dazu notwendige Maßnahmen, interne Anweisungen, Organisations- und Berechtigungsrichtlinien, den „PUMA Code of Ethics“, die personelle Trennung von Funktionen im Konzern sowie das Vieraugenprinzip. Die Maßnahmen werden regelmäßig durch die interne Revision auf Angemessenheit und Funktionsfähigkeit überprüft.

PUMA verfügt für die monatliche Finanzberichterstattung und Konsolidierung

über ein konzernweites Reporting- und Controllingsystem, welches es ermöglicht, Abweichungen von Planwerten und rechnungslegungsbezogene Inkonsistenzen regelmäßig und frühzeitig zu erkennen und, wenn notwendig, Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Im Rahmen des Risikomanagementsystems werden Ereignisse, die einen Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung und den Rechnungslegungsprozess des Konzerns haben können, regelmäßig und ad hoc identifiziert, das daraus bestehende Risiko analysiert und bewertet sowie entsprechende Maßnahmen eingeleitet.

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts sind teilweise auch Annahmen und Schätzungen notwendig, die auf den Erkenntnissen zum

Zeitpunkt der Abschlusserstellung basieren und sich auf Höhe und Ausweis bilanzierter Vermögenswerte und Schulden, Erträge und Aufwendungen, Eventualverbindlichkeiten und andere berichtspflichtige Angaben auswirken.

Der Prüfungsausschuss des Verwaltungsrats trifft sich auf regelmäßiger Basis mit den unabhängigen Abschlussprüfern, den geschäftsführenden Direktoren und der internen Revision, um die Ergebnisse der Abschlussprüfung und der internen Revision mit Bezug auf das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess zu erörtern. Der Abschlussprüfer berichtet in der Bilanzsitzung an den Verwaltungsrat über die Ergebnisse der Jahres- und Konzernabschlussprüfung.

# ÜBERNAHMERELEVANTE ANGABEN

## **Zu § 315 Abs. 4 Nr. 1 HGB**

Das gezeichnete Kapital betrug am Bilanzstichtag € 38,6 Mio. und ist eingeteilt in 15.082.464 Stückaktien. Die Gesellschaft hält zum Bilanzstichtag 142.551 eigene Aktien.

## **Zu § 315 Abs. 4 Nr. 3 HGB**

Zum 31. Dezember 2014 gab es eine Beteiligung an der PUMA SE, die 10% der Stimmrechte überschritt. Gehalten wurde sie von den Herren François-Henri Joseph Pinault und François Jean-Henri Pinault über mehrere von ihnen kontrollierte Unternehmen (in der Reihenfolge der Beteiligungsnähe zu den Herren Pinault: Financière Pinault S.C.A., Artémis S.A., Kering S.A. sowie SAPARDIS SE). Der Stimmrechtsanteil der Herren Pinault sowie der genannten Unternehmen hat

am 3. August 2011 die Schwelle von 75% überschritten und betrug zu diesem Zeitpunkt 75,12%. Bei 1,15% der Stimmrechtsanteile handelte es sich um eigene Aktien der PUMA SE. Aus der Aufstellung des Anteilsbesitzes der Kering S.A. im Geschäftsbericht des Jahres 2013 auf Seite 277 ergibt sich ein Stimmrechtsanteil der Kering S.A. in Höhe von 85,81% an der PUMA SE.

## **Zu § 315 Abs. 4 Nr. 6 HGB**

Hinsichtlich der Ernennung und Abberufung von geschäftsführenden Direktoren wird auf die anzuwendenden gesetzlichen Vorschriften des § 40 SEAG verwiesen. Darüber hinaus bestimmt § 13 Abs. 1 der Satzung der PUMA SE, dass der Verwaltungsrat einen oder mehrere geschäftsführende Direktoren bestellt. Er kann einen dieser geschäftsführenden Direktoren zum Chief Executive

Officer und einen oder zwei zu stellvertretenden Chief Executive Officers ernennen. Geschäftsführende Direktoren können gemäß § 13 Abs. 4 der Satzung der PUMA SE nur aus wichtigem Grund im Sinne von § 84 Abs. 3 AktG oder im Fall der Beendigung des Anstellungsvertrags abberufen werden, wofür jeweils eine Beschlussfassung des Verwaltungsrats mit einfacher Mehrheit der abgegebenen Stimmen erforderlich ist. Die Vorschriften zur Änderung der Satzung sind gemäß Art. 9 Abs. 1 lit. c) (ii) SE-VO in den §§ 133, 179 AktG geregelt. Der Verwaltungsrat ist ermächtigt, Änderungen der Satzung zu beschließen, die nur die Fassung betreffen (§ 9 Abs. 3 der Satzung der PUMA SE).

## **Zu § 315 Abs. 4 Nr. 7 HGB**

Der Verwaltungsrat ist gemäß Beschluss der Hauptversammlung vom 24. April 2012

ermächtigt, das Grundkapital bis zum 23. April 2017 wie folgt zu erhöhen:

1. durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe von bis zu 2.929.687 neuer, auf den Inhaber lautender Stückaktien mit einem anteiligen Betrag des Grundkapitals von € 2,56 je Aktie gegen Bareinlagen um bis zu € 7,5 Mio. Die neuen Aktien können auch von einem oder mehreren durch den Verwaltungsrat bestimmten Kreditinstituten mit der Verpflichtung übernommen werden, sie den Aktionären zum Bezug anzubieten (mittelbares Bezugsrecht). Den Aktionären steht grundsätzlich ein Bezugsrecht zu. Der Verwaltungsrat ist jedoch ermächtigt, das Bezugsrecht der Aktionäre zur Vermeidung von Spitzenbeträgen auszuschließen. Der Verwaltungsrat ist ermächtigt, den weiteren Inhalt der Aktienrechte und die Bedingungen der

Aktienausgabe festzulegen (Genehmigtes Kapital I).

2. durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe von bis zu 2.929.687 neuer, auf den Inhaber lautender Stückaktien mit einem anteiligen Betrag des Grundkapitals von € 2,56 je Aktie gegen Bar- oder Sacheinlagen um bis zu € 7,5 Mio. Die neuen Aktien können auch von einem oder mehreren durch den Verwaltungsrat bestimmten Kreditinstituten mit der Verpflichtung übernommen werden, sie den Aktionären zum Bezug anzubieten (mittelbares Bezugsrecht). Der Verwaltungsrat ist ermächtigt, das Bezugsrecht der Aktionäre ganz oder teilweise einmalig oder mehrmalig auszuschließen,

- ▶ zur Vermeidung von Spitzenbeträgen;
- ▶ bei Kapitalerhöhungen gegen Sacheinlagen zur Durchführung von

Unternehmenszusammenschlüssen oder zum Erwerb von Unternehmen, Beteiligungen an Unternehmen oder Unternehmensteilen;

- ▶ bei Kapitalerhöhungen gegen Bareinlagen, sofern der auf die neuen Aktien entfallende Betrag des Grundkapitals insgesamt zehn Prozent des Grundkapitals nicht übersteigt und der Ausgabebetrag für die neuen Aktien den Börsenpreis der bereits notierten Aktien nicht wesentlich unterschreitet, § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG. Die Zehn-Prozent-Begrenzung des Grundkapitals gilt sowohl im Zeitpunkt der Beschlussfassung der Hauptversammlung über diese Ermächtigung als auch im Zeitpunkt der Ausübung der Ermächtigung. Eine Veräußerung eigener Aktien, die in entsprechender Anwendung von § 186 Abs. 3 Satz 4

AktG unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre während der Laufzeit des Genehmigten Kapitals II veräußert werden, und eine Ausgabe von Aktien zur Bedienung von Options- oder Wandelschuldverschreibung, die in entsprechender Anwendung des § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG unter Ausschluss des Bezugsrechts während der Laufzeit des Genehmigten Kapitals II der Aktionäre ausgegeben werden, sind auf die Zehn-Prozent-Begrenzung des Grundkapitals anzurechnen.

Der Verwaltungsrat ist ermächtigt, den weiteren Inhalt der Aktienrechte und die Bedingungen der Aktienausgabe festzulegen (Genehmigtes Kapital II).

Gemäß Beschluss der Hauptversammlung vom 22. April 2008 kann das Grundkapital um bis zu € 1,5 Mio. durch Ausgabe von

bis zu 600.000 Stück neuer Aktien erhöht werden. Die bedingte Kapitalerhöhung darf ausschließlich zum Zweck der Gewährung von Bezugsrechten (Aktienoptionen) an bisherige Mitglieder des Vorstands und an geschäftsführende Direktoren der Gesellschaft sowie weitere Führungskräfte der Gesellschaft und nachgeordneter verbundener Unternehmen verwendet werden.

Am 31. Dezember 2014 steht noch ein bedingtes Kapital in Höhe von insgesamt € 1,5 Mio. (Vorjahr: € 1,5 Mio.) zur Verfügung.

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 20. April 2010 wurde die Gesellschaft ermächtigt, bis zum 19. April 2015 eigene Aktien bis zu zehn Prozent des Grundkapitals zu erwerben.

Für weitere Details wird auf die entsprechenden Angaben im Konzernanhang (Ziffer 18) verwiesen.

# NACHTRAGS- UND PROGNOSEBERICHT

## Nachtragsbericht

Ereignisse nach dem Bilanzstichtag, die auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentliche Auswirkung haben, haben sich nicht ergeben.

Am 14. Januar 2015 hat uns unser ehemaliger Lizenznehmer für Kinderbekleidung in den USA, Parigi Group Ltd., vor dem United States District Court des Southern District of New York (USA) verklagt, nachdem PUMA den zum Jahresende 2014 ausgelaufenen Lizenzvertrag nicht mehr verlängert hatte. Parigi macht insbesondere Vertragsbruch und die Aneignung von Geschäftsgeheimnissen geltend und fordert, PUMA die Ausübung der vertraglich zustehenden Kontrollrechte (u.a. Einsicht in Lizenzabrechnungsunterlagen) zu untersagen. Entgegen anders lautenden Zeitungsmeldungen wird in der Klageschrift kein konkreter Schadensersatzbetrag genannt. Wir haben

die von Parigi geltend gemachten Ansprüche analysiert und erachten diese als unbegründet. Entsprechend gehen wir davon aus, dass die Auswirkungen keinen wesentlichen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns haben werden.

## Prognosebericht

### Weltkonjunktur

In der Winterprognose vom 17. Dezember 2014 kündigt das „Institut für Weltwirtschaft“ (IfW) in Kiel für die nächsten beiden Jahre eine höhere Dynamik in der Weltkonjunktur an. So wird die Weltproduktion im Jahr 2015 voraussichtlich um 0,3 Prozentpunkte stärker steigen als im abgelaufenen Jahr und damit ein Plus von 3,7% erreichen. Die höheren Zuwachsraten sollen insbesondere aus den fortgeschrittenen Volkswirtschaften stammen. Diese profitieren im privaten Sektor von einer expansiven Geldpolitik, niedrigen Ölpreisen sowie fortschreitenden Entschuldungsprozessen. In den USA wird mit einer Zuwachsrate des Bruttoinlandsprodukts von 3,2% und im Euroraum von 1,2% gerechnet. Das bereits zu verzeichnende sinkende Preisniveau im Euroraum stellt laut IfW keine Gefahr im Sinne ei-

ner andauernden Deflation dar. Vielmehr sollten die Schwellenländer infolgedessen durch die steigende Nachfrage aus den fortgeschrittenen Volkswirtschaften gestärkt werden, wobei die Expansionsraten aufgrund bestehender struktureller Probleme dort eher niedrig bleiben dürften. Im Hinblick auf die Entwicklung der Wechselkurse hat der unterschiedliche Kurs der Geldpolitik der verschiedenen Notenbanken in den vergangenen Monaten zu teils erheblichen Schwankungen geführt. Während der Euro, der Rubel und der Yen deutlich an Wert verloren, legten der US-Dollar und das britische Pfund bereits spürbar zu. Es ist zu erwarten, dass abhängig von der konjunkturellen Situation in den einzelnen Ländern die jeweiligen Notenbanken weiterhin differenzierte Maßnahmen in teils

entgegengesetzter Richtung ergreifen werden.

### **Ausblick**

Nach dem erfolgreichen Start unserer „Forever Faster“-Kampagne im Herbst 2014 wird das Unternehmen weiter in Marketing investieren, um PUMA als schnellste Sportmarke der Welt zu repositionieren. Im Fokus stehen dabei die Steigerung der Markenbegehrtheit und die Optimierung der Vertriebskanäle, um die Qualität unserer Umsätze und den Abverkauf unserer Produkte zu verbessern. Mit der Unterstützung eines verbesserten Produktangebots erwartet PUMA für das Gesamtjahr 2015 einen währungsbereinigten Anstieg der Umsatzerlöse im mittleren einstelligen Prozentbereich, wobei im ersten Halbjahr mit Umsätzen auf Vorjahresniveau und im zweiten Halbjahr mit einem Umsatzwachstum gerechnet wird. Unter der Annah-

me von weniger Preisnachlässen und einem verbesserten Produktmix wird ein leichter Anstieg der Rohertragsmarge erwartet.

Für das Jahr 2015 plant PUMA weitere Investitionen in seine Markenkampagne „Forever Faster“ sowie in den Ausbau seiner IT-Infrastruktur. Wir sind sehr zuversichtlich, dass wir damit die Grundlage für ein schnelles, schlankes und effizientes Unternehmen legen. Vor diesem Hintergrund werden die operativen Aufwendungen von PUMA trotz anhaltend konsequenter Kostenkontrolle steigen.

Die jüngste Entwicklung der Fremdwährungskurse und insbesondere des gegenüber fast allen anderen Währungen erstarkten US-Dollars, könnte einen deutlich negativen Einfluss auf die Rohertragsmarge und das operative Ergebnis (EBIT) sowie auf das Konzernergebnis in der Berichtswährung Euro von PUMA haben.

Aufgrund dieser nachteiligen Entwicklung der Fremdwährungskurse hat PUMA bereits Gegenmaßnahmen ergriffen und wird weitere Gegenmaßnahmen ergreifen, welche den erwarteten leichten Anstieg des operativen Ergebnisses (EBIT) und des Konzerngewinns in der Berichtswährung Euro in 2015 unterstützen sollten.

PUMA hat im abgelaufenen Geschäftsjahr erfolgreich die ersten Schritte unternommen, um wieder Vertrauen im Markt aufzubauen. 2015 verfolgt PUMA das Ziel, durch die klare Positionierung als Sportmarke seine Position im Markt weiter zu festigen, um wieder profitables und nachhaltiges Wachstum verzeichnen zu können.

### **Investitionen**

Für 2015 sind Investitionen in einer Höhe von rund € 75 Mio. geplant. Der wesentliche Teil betrifft dabei Investitionen in die Infra-

struktur, um die operativen Voraussetzungen für das geplante langfristige Wachstum zu schaffen, sowie den Ausbau unserer Kernmärkte und selektive Investitionen in Einzelhandelsgeschäfte.

Darüber hinaus bestehen kurzfristige Kaufpreisverbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben, die 2015 voraussichtlich zu einem Mittelabfluss von € 0,5 Mio. führen können.

### **Grundlage für langfristiges Wachstum**

Die geschäftsführenden Direktoren und der Verwaltungsrat haben die langfristigen strategischen Prioritäten gesetzt. Die Umsetzung der Maßnahmenpläne erfolgt zielgerichtet und wertorientiert. Das Management geht davon aus, dass mit der neuen Unternehmensstrategie ‚Forever Faster‘ die Grundlage für eine langfristige positive Entwicklung gegeben ist.

# CORPORATE GOVERNANCE

## BERICHT

### MIT ERKLÄRUNG ZUR

# UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Die effektive Umsetzung der Corporate Governance Grundsätze ist ein wichtiges Element der Unternehmenspolitik von PUMA. Eine transparente und verantwortungsvolle Unternehmensführung ist eine wesentliche Voraussetzung für die Erreichung der Unternehmensziele und die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts. Verwaltungsrat und geschäftsführende Direktoren arbeiten zum Wohle des gesamten Unternehmens eng zusammen, um durch eine gute Corporate Governance eine effiziente, auf nachhaltige Wertschöpfung ausgerichtete Unternehmensleitung und -kontrolle sicherzustellen.

#### **Wiedergabe der Erklärung des Verwaltungsrats der PUMA SE gemäß § 161 AktG zum Deutschen Corporate Governance Kodex**

**Entsprechenserklärung November 2014:** Der Verwaltungsrat der PUMA SE erklärt gemäß Art. 9 Abs. 1 lit. c) (ii) SE-VO, § 22 Abs. 6 SEAG i.V.m. § 161 AktG, dass die PUMA SE den Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ (der Kodex) in der seit dem 10. Juni 2013 geltenden Kodex-Fassung vom 13. Mai 2013 und in der seit dem 30. September 2014 geltenden Kodex-Fassung vom 24. Juni 2014 seit der letzten Entsprechenserklärung vom November 2013 unter Berücksichtigung der unter Ziffer 1.

dargestellten Besonderheiten des monistischen Systems der PUMA SE mit den unter Ziffer 2. genannten Ausnahmen entsprochen hat und entspricht und, soweit nicht, warum nicht.

#### **1. Besonderheiten des monistischen Corporate Governance Systems**

Das monistische System zeichnet sich gemäß Artt. 43-45 SE-VO i.V.m. §§ 20 ff. SEAG dadurch aus, dass die Führung der SE einem einheitlichen Leitungsorgan, dem Verwaltungsrat, obliegt (vgl. Abs. 7 der Präambel des Kodex). Der Verwaltungsrat leitet die Gesellschaft, bestimmt die Grundlinien ihrer Tätigkeit und überwacht deren Umsetzung durch die geschäftsführenden Direktoren. Die geschäftsführenden Direktoren führen die Geschäfte der Gesellschaft, vertreten die Gesellschaft gerichtlich und außergerichtlich und sind an Weisungen des Verwaltungsrats gebunden.

Die PUMA SE bezieht den Kodex im Grundsatz für den Aufsichtsrat auf den Verwaltungsrat der PUMA SE und für den Vorstand auf ihre geschäftsführenden Direktoren. Hiervon gelten im Hinblick auf die gesetzliche Ausgestaltung des monistischen Systems die folgenden Ausnahmen:

- ▶ Abweichend von Ziffer 2.2.1 S. 1 des Kodex hat der Verwaltungsrat den Jahresabschluss und den Konzernab-

schluss der Hauptversammlung vorzulegen, § 48 Abs. 2 S. 2 SEAG.

- ▶ Abweichend von Ziffern 2.3.1 S. 1 und 3.7 Abs. 3 des Kodex ist der Verwaltungsrat zur Einberufung der Hauptversammlung zuständig, §§ 48 und 22 Abs. 2 SEAG.
- ▶ Die in Ziffern 4.1.1 (Leitung des Unternehmens) und 4.1.2 i.V.m. 3.2 HS. 1 (Entwicklung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens) des Kodex enthaltenen Aufgaben des Vorstands obliegen dem Verwaltungsrat, § 22 Abs. 1 SEAG.
- ▶ Die in Ziffern 2.3.2 S. 2 (weisungsgebundener Stimmrechtsvertreter), 3.7 Abs. 1 (Stellungnahme zu einem Übernahmeangebot) und Abs. 2 (Verhalten bei einem Übernahmeangebot) sowie 3.10 (Corporate Governance Bericht), 4.1.3 (Compliance) und 4.1.4 (Risikomanagement und -controlling) des Kodex geregelten Zuständigkeiten des Vorstands obliegen dem Verwaltungsrat der PUMA SE, § 22 Abs. 6 SEAG.
- ▶ Abweichend von Ziffern 5.1.2 Abs. 2 S. 1 und 2 des Kodex unterliegen geschäftsführende Direktoren anders als Vorstandsmitglieder keiner festen und maximal zulässigen Bestelldauer, § 40 Abs. 1 S. 1 SEAG.

- ▶ Abweichend von Ziffern 5.4.2 S. 2 und 5.4.4 des Kodex können Mitglieder des Verwaltungsrats zu geschäftsführenden Direktoren bestellt werden, sofern die Mehrheit des Verwaltungsrats weiterhin aus nicht-geschäftsführenden Mitgliedern besteht, § 40 Abs. 1 S. 2 SEAG.

## 2. Ausnahmen zu den Empfehlungen des Kodex

- ▶ Für die Mitglieder des Verwaltungsrats besteht abweichend von Ziffer 3.8 Abs. 3 des Kodex eine D&O Versicherung ohne Selbstbehalt. Der Verwaltungsrat hält einen Selbstbehalt für Mitglieder des Verwaltungsrats für entbehrlich, weil die D&O Versicherung eine Gruppenversicherung für Personen im In- und Ausland ist und im Ausland ein Selbstbehalt weithin unüblich ist.
- ▶ Entgegen Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 6 des Kodex weist die Vergütung der geschäftsführenden Direktoren keine Höchstbetragsgrenzen insgesamt und hinsichtlich ihrer variablen Vergütungsteile auf. Die Anstellungsverträge der geschäftsführenden Direktoren wurden im Einklang mit der seinerzeit aktuellen Fassung des Kodex geschlossen und sind nach Ansicht der PUMA SE sachgerecht.
- ▶ Es sind abweichend von Ziffer 4.2.3 Abs. 5 des Kodex keine Begrenzun-

gen von Abfindungszahlungen bei vorzeitiger Beendigung der Tätigkeit als geschäftsführender Direktor infolge eines Kontrollwechsels vereinbart, weil eine vorab getroffene Vereinbarung der konkreten Situation, die zu einer vorzeitigen Beendigung der Tätigkeit führt, und den übrigen Umständen des Einzelfalls bei Beendigung nicht gerecht werden könnte.

- ▶ Es ist abweichend von Ziffer 5.1.2 Abs. 2 S. 3 des Kodex keine Altersgrenze für die geschäftsführenden Direktoren festgelegt worden. Eine Altersgrenze für die geschäftsführenden Direktoren wird nicht für angemessen erachtet, da die Fähigkeit, das Unternehmen erfolgreich zu führen, nicht generell bei Erreichen eines bestimmten Alters entfällt.

- ▶ Entsprechend der Ermächtigung der Hauptversammlung vom 7. Mai 2013 gemäß § 286 Abs. 5 HGB wird bis zum Ende der Ermächtigung von der Veröffentlichung der Individualbezüge der geschäftsführenden Direktoren abgesehen (Ziffern 4.2.4 und 4.2.5 des Kodex). Die geschäftsführenden Direktoren werden sich an die Ermächtigung halten, wenn sie den Jahresabschluss aufstellen. Aufgrund der Ermächtigung der Hauptversammlung werden in Abweichung zu Ziffer 4.2.5 Abs. 3 des Kodex die in dieser Ziffer genannten

Informationen bezüglich der Vergütung der geschäftsführenden Direktoren nicht im Vergütungsbericht dargestellt.

- ▶ In Abweichung zu Ziffer 5.4.6 Abs. 2 S. 2 des Kodex erhalten die Mitglieder des Verwaltungsrats eine erfolgsabhängige Vergütung, die nicht auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet ist. Die Vergütung hat die Hauptversammlung am 14. April 2011 beschlossen, sie ist in der Satzung festgelegt und sie ist

nach Ansicht der PUMA SE sachgerecht.

- ▶ Abweichend von Ziffer 5.4.6. Abs. 3 des Kodex wurde und wird die Vergütung der Verwaltungsratsmitglieder nicht individualisiert ausgewiesen. Hierfür besteht nach Ansicht der PUMA SE kein Anlass, da diese keine kapitalmarktrelevante Zusatzinformation darstellt und die Satzungsregelungen mit der Festsetzung der Vergütung öffentlich zugänglich sind.

Herzogenaurach, November 2014

PUMA SE

Für den Verwaltungsrat

Jean François Palus

Die Entsprechenserklärung ist auf der Internetseite der Gesellschaft unter <http://about.puma.com/de/investor-relations/corporate-governance/declaration-of-compliance/> dauerhaft öffentlich zugänglich gemacht.

### **Relevante Angaben zu Unternehmensführungspraktiken, die über die gesetzlichen Anforderungen hinaus angewandt werden**

Um die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes zu gewährleisten, wurden Leitsätze zum Umweltmanagement sowie der Einhaltung von Arbeits- und Sozialstandards entwickelt, die in der PUMAVision zusammengefasst sind (siehe <http://about.PUMA.com> unter „NACHHALTIGKEIT“). Mit dem PUMA Ethikkodex (Code of Ethics) und dem PUMA Verhaltenskodex (Code of Conduct) (siehe <http://about.PUMA.com> unter „NACHHALTIGKEIT“) werden ethische Standards und Umweltstandards vorgegeben, denen sowohl Mitarbeiter im gesamten PUMA Konzern als auch Lieferanten verpflichtet sind.

Für die Unternehmensführung von PUMA ist die Einhaltung von Gesetzen sowie interner Regelungen und Werte von zentraler Bedeutung. Deshalb wurde im Jahr 2014 ein neuer PUMA Code of Ethics (<http://about.puma.com/de/nachhaltigkeit/standards/coe>) entwickelt und unternehmensweit ausgerollt. Die Kommunikation des PUMA Code of Ethics erfolgte durch den CEO der PUMA SE. Um dem Risiko von Fehlverhalten weiter vorzubeugen, wird der Code of Ethics durch Richtlinien flankiert, die ausgewählte Risikobereiche detailliert regeln.

Sämtliche PUMA Mitarbeiter wurden dazu angehalten, ein Ethics E-Learning Training zu absolvieren. Des Weiteren wurden 2014

beginnend risikobasiert Präsenzs Schulungen in den Bereichen Antikorruption und Kartellrecht durchgeführt.

Die Festlegung sowie Überwachung der gruppenweiten Compliance Struktur erfolgt durch das „PUMA SE Risk & Compliance Committee“. Dieses besteht aus einem festgelegten Kreis von Führungskräften inklusive des PUMA CEO und CFO. In den regelmäßigen Sitzungen des Committees werden u.a. Compliance-Risiken analysiert, sowie entsprechende Maßnahmen (Richtlinien, Schulungen etc.) festgelegt und verabschiedet. Der Prüfungsausschuss des Verwaltungsrats der PUMA SE wird regelmäßig über den aktuellen Stand der Umsetzung der Compliance Struktur unterrichtet.

Den Mitarbeitern von PUMA steht konzernweit eine Hinweisgeber-Hotline zur Verfügung, an die unethisches, rechtswidriges oder kriminelles Handeln berichtet werden kann.

### **Beschreibung der Arbeitsweise von Verwaltungsrat und geschäftsführenden Direktoren sowie der Zusammensetzung und Arbeitsweise von deren Ausschüssen**

Die PUMA SE hat eine **monistische** Unternehmensführungs- und Kontrollstruktur. Das monistische System zeichnet sich gemäß Art. 43-45 SE-VO i.V.m. §§ 20 ff. SEAG dadurch aus, dass die Führung der SE einem einheitlichen Organ, dem Verwaltungsrat, obliegt. Die geschäftsführenden Direk-

toren führen die laufenden Geschäfte der Gesellschaft. Weiteres Organ ist daneben die Hauptversammlung.

Der **Verwaltungsrat** der PUMA SE leitet die Gesellschaft, bestimmt die Grundlinien ihrer Tätigkeit und überwacht deren Umsetzung durch die geschäftsführenden Direktoren. Er bestellt und entlässt die geschäftsführenden Direktoren, beschließt das Vergütungssystem und setzt die jeweilige Vergütung fest. Der Verwaltungsrat setzt sich gemäß Satzung aus mindestens drei Mitgliedern zusammen. Mindestens ein unabhängiges Verwaltungsratsmitglied muss über Sachverstand auf den Gebieten Finanzen, Rechnungslegung oder Abschlussprüfung verfügen. Die Verwaltungsratsmitglieder werden von der Hauptversammlung bestellt, ein Drittel davon entsprechend des Mitbestimmungsgesetzes aufgrund bindender Wahlvorschläge von Arbeitnehmervertretern. Das Amt eines jeden Verwaltungsratsmitglieds endet mit der Beendigung der Hauptversammlung, die über die Entlastung für das vierte Geschäftsjahr nach Beginn der Amtszeit beschließt (das Geschäftsjahr, in dem die Amtszeit beginnt, wird nicht mitgerechnet) und spätestens sechs Jahre nach der Bestellung des jeweiligen Verwaltungsratsmitglieds. Verwaltungsratsmitglieder können wiederbestellt werden.

Dem Verwaltungsrat gehörten bis zum 31. Oktober 2014 neun Mitglieder und danach acht Mitglieder an. Nähere Angaben zu den Verwaltungsratsmitgliedern sind dem Konzernanhang (letztes Kapitel) zu entnehmen. Sitzungen des Verwaltungsrats finden min-

destens alle drei Monate statt. Sie müssen auch stattfinden, wenn das Wohl der Gesellschaft es erfordert oder ein Verwaltungsratsmitglied die Einberufung verlangt. Der Verwaltungsrat hat 2014 viermal ordentlich getagt.

Der Verwaltungsrat hat zur Wahrnehmung seiner Aufgaben fünf Ausschüsse eingerichtet und lässt sich regelmäßig über deren Arbeit berichten. Die Grundsätze der Zusammenarbeit des Verwaltungsrats der PUMA SE sowie die Aufgaben der Ausschüsse sind der Geschäftsordnung des Verwaltungsrats zu entnehmen, die unter <http://about.PUMA.com> unter „Corporate Governance“ eingesehen werden kann.

Der Präsidialausschuss besteht aus drei Mitgliedern, einschließlich des Vorsitzenden des Verwaltungsrats. Er hat die Aufgabe, die Verwaltungsratssitzungen vorzubereiten und auf Weisung des Verwaltungsrats an dessen Stelle Entscheidungen zu treffen.

Der Personalausschuss besteht aus drei Mitgliedern. Der Personalausschuss hat die Aufgabe, den Abschluss und die Änderung von Dienstverträgen mit den geschäftsführenden Direktoren vorzubereiten und die Grundsätze des Personalwesens und der Personalentwicklung festzulegen. Über Fragen der Vergütung der geschäftsführenden Direktoren beschließt der gesamte Verwaltungsrat aufgrund entsprechender Empfehlungen des Personalausschusses.

Der Prüfungsausschuss besteht aus drei Mitgliedern. Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses ist ein unabhängiger Vertreter



der Anteilseigner und verfügt über Sachverstand auf den Gebieten der Rechnungslegung und Abschlussprüfung gemäß § 100 Abs. 5 AktG. Der Prüfungsausschuss ist insbesondere zuständig für Fragen der Rechnungslegung und Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems, der internen Revision, der Compliance sowie der Abschlussprüfung, hier insbesondere der erforderlichen Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, der Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer, der Bestimmung der Prüfungsschwerpunkte, der vom Abschlussprüfer zusätzlich erbrachten Leistungen und der Honorarvereinbarung. Der Vorschlag des Verwaltungsrats zur Wahl des Abschlussprüfers stützt sich auf eine entsprechende Empfehlung des Prüfungsausschusses. Nach der Wahl des Abschlussprüfers durch die Hauptversammlung und die Erteilung des Prüfungsauftrags durch den Verwaltungsrat konkretisiert der Prüfungsausschuss mit dem Abschlussprüfer den Prüfungsauftrag und Prüfungsschwerpunkte. Der Abschlussprüfer nimmt an der Bilanzsitzung des Prüfungsausschusses über den Jahresabschluss und Konzernabschluss teil und berichtet über wesentliche Ergebnisse seiner Prüfung. Er informiert auch über Leistungen, die er zusätzlich zu den Abschlussprüferleistungen erbracht hat und die Wahrung seiner Unabhängigkeit. Der Prüfungsausschuss erhält auf Monatsbasis Finanzzahlen des PUMA-Konzerns und kann somit die Entwicklung der Vermögens-, Finanz-

und Ertragslage sowie die Entwicklung der Auftragslage laufend verfolgen. Darüber hinaus widmet sich der Prüfungsausschuss bilanz- und ergebnisrelevanten Fragen und diskutiert diese mit dem Management. Weiterhin erhält der Prüfungsausschuss nach Abschluss von Projekten der internen Revision die Prüfungsberichte, welche auch die eingeleiteten Maßnahmen enthalten.

Der Nachhaltigkeitsausschuss besteht aus drei Mitgliedern und hat die Aufgabe, die unternehmerische Nachhaltigkeit sowie das Bewusstsein, bei jeder Entscheidungsfindung und allen Maßnahmen fair, ehrlich, positiv und kreativ zu handeln, zu fördern.

Dem Nominierungsausschuss gehören drei Mitglieder an, die ausschließlich Vertreter der Anteilseigner im Verwaltungsrat sein können. Der Nominierungsausschuss schlägt dem Verwaltungsrat für dessen Wahlvorschläge an die Hauptversammlung geeignete Anteilseignervertreter als Kandidaten vor.

Die derzeitige Zusammensetzung der Ausschüsse ist dem Konzernanhang (letztes Kapitel) zu entnehmen.

Die **geschäftsführenden Direktoren** führen die Geschäfte der Gesellschaft mit dem Ziel nachhaltiger Wertschöpfung in gemeinschaftlicher Verantwortung. Sie setzen die Grundlinien und Vorgaben um, die der Verwaltungsrat aufstellt. Das Gremium besteht derzeit aus drei Mitgliedern und hat einen Vorsitzenden. Die geschäftsführenden Direktoren informieren den Verwaltungsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle unternehmensrelevanten Fragen der

Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance. Sie gehen auf Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den aufgestellten Plänen und Zielen unter Angabe von Gründen ein.

Die geschäftsführenden Direktoren sind verpflichtet, Interessenkonflikte gegenüber dem Verwaltungsrat unverzüglich offenzulegen und die anderen geschäftsführenden Direktoren hierüber zu informieren. Sie dürfen Nebentätigkeiten, insbesondere Aufsichtsrats- und vergleichbare Mandate außerhalb des PUMA Konzerns nur mit vorheriger Zustimmung des Verwaltungsrats übernehmen. Im abgelaufenen Geschäftsjahr ist es nicht zu Interessenkonflikten bei den geschäftsführenden Direktoren der PUMA SE gekommen.

Die Grundsätze der Zusammenarbeit der geschäftsführenden Direktoren der PUMA SE sind in der Geschäftsordnung für die geschäftsführenden Direktoren geregelt, die unter <http://about.PUMA.com> unter „Corporate Governance“ eingesehen werden kann.

### **Berücksichtigung von Diversity und Internationalität**

Der Verwaltungsrat der PUMA SE trägt den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex Rechnung, wonach bei der Zusammensetzung des Verwaltungsrats und des Gremiums des geschäftsführenden Direktoren unter anderem die internationale Tätigkeit des Unternehmens und Vielfalt

(Diversity) berücksichtigt werden sollen sowie insbesondere eine angemessene Beteiligung von Frauen vorgesehen werden soll. Die Mitglieder des Verwaltungsrats verfügen über einen ausgeprägten internationalen Hintergrund. Sie pflegen teilweise langjährige internationale Beziehungen auf der ganzen Welt und haben durch verschiedene Auslandsaufenthalte umfassende internationale Erfahrung gewonnen. Der Verwaltungsrat hat es sich zum Ziel gesetzt, die Internationalität seiner Mitglieder auch in Zukunft dadurch sicherzustellen, dass die für den Verwaltungsrat vorzuschlagenden Kandidaten ebenfalls über einen starken internationalen Hintergrund und die entsprechende Vernetzung, internationale Erfahrung und Ausrichtung verfügen. Zudem verfolgt er das Ziel, den Anteil an Frauen im Verwaltungsrat zu erhöhen. Gemäß § 1 Absatz 4 Geschäftsordnung für den Verwaltungsrat dürfen Verwaltungsratsmitglieder grundsätzlich nicht älter als 70 Jahre sein. Potenziellen Interessenkonflikten seiner Mitglieder beugt der Verwaltungsrat vor, indem er anderweitige Tätigkeiten seiner Mitglieder regelmäßig überprüft und kritisch hinterfragt. Die Beteiligung von Frauen im Gremium der geschäftsführenden Direktoren soll in Zukunft bei einer erforderlichen Neubesetzung insbesondere dadurch gewährleistet werden, dass bei verschiedenen, gleich qualifizierten Bewerbern Frauen besonders berücksichtigt werden. Soweit eine Besetzung durch externe Kandidaten erfolgen soll, sollen insbesondere entsprechend qualifizierte weibliche Kandidaten berücksichtigt

werden. Gleiches gilt für die Besetzung von Führungsfunktionen: Die geschäftsführenden Direktoren achten bei der Besetzung auf Vielfalt und streben eine angemessene Berücksichtigung von Frauen an. Bereits heute werden verschiedene Führungsfunktionen von Frauen wahrgenommen. Um Frauen künftig noch stärker an Führungsfunktionen zu beteiligen, fördert die PUMA SE die Vereinbarkeit von Familie und Beruf etwa durch Teilzeit- und Halbtagsmodelle sowie durch flexible Arbeitszeiten und die Bereitstellung von Kinderbetreuungsplätzen. Die Verwaltungsräte, die geschäftsführenden Direktoren und die Führungskräfte der PUMA SE haben die Möglichkeit, an geeigneten Schulungs- und Fortbildungsmaßnahmen teilzunehmen.

#### **Directors' Dealings**

Im Berichtsjahr haben die geschäftsführenden Direktoren und die Mitglieder des Verwaltungsrats keine PUMA-Aktien erworben. Verkäufe wurden uns nicht gemeldet.

#### **Versicherung der gesetzlichen Vertreter**

Zur Versicherung nach § 315 Abs. 1 Satz 6 HGB (Bilanzaid) wird auf den Konzernanhang verwiesen.

Herzogenaurach, den 10. Februar 2015

#### **Geschäftsführende Direktoren**

GULDEN

LÄMMERMANN

SØRENSEN

# KONZERNABSCHLUSS

**Konzernbilanz 123**

**Konzerngewinn- und Verlustrechnung 124**

**Konzerngesamtergebnisrechnung 125**

**Konzernkapitalflussrechnung 126**

**Veränderungen im Eigenkapital 127**

**Entwicklung des Anlagevermögens 128**

**Konzernanhang 129**

**Bestätigungsvermerk  
des Abschlussprüfers 172**



**Klaus Kutschera (37),  
IFRS Spezialist, seit 2010  
bei PUMA.**

*„Für mich bedeutet  
,Forever Faster', meine  
tägliche Arbeit mit Ent-  
schlossenheit und Motivation  
anzugehen und mich immer  
verbessern zu wollen.“*



## Konzernbilanz

	Anhang	31.12.2014 € Mio.	31.12.2013 € Mio.
<b>AKTIVA</b>			
Flüssige Mittel	3	401,5	390,1
Vorräte	4	571,5	521,3
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	5	449,2	423,4
Forderungen aus Ertragsteuern	22	75,0	70,8
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	6	93,6	38,4
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	7	91,8	70,1
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>		<b>1.682,5</b>	<b>1.514,2</b>
Latente Steuern	8	178,8	164,2
Sachanlagen	9	224,0	212,8
Immaterielle Vermögenswerte	10	391,4	374,1
Anteile an assoziierten Unternehmen	11	15,2	13,9
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	12	34,6	15,2
Sonstige langfristige Vermögenswerte	12	23,4	14,1
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>		<b>867,5</b>	<b>794,3</b>
<b>Summe Aktiva</b>		<b>2.549,9</b>	<b>2.308,5</b>

	Anhang	31.12.2014 € Mio.	31.12.2013 € Mio.
<b>PASSIVA</b>			
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	13	19,8	25,1
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	13	515,2	373,1
Ertragsteuern	22	58,8	45,6
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	16	69,5	105,4
Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	17	0,5	0,5
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	13	51,0	56,2
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	13	107,8	85,0
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>		<b>822,6</b>	<b>690,8</b>
Latente Steuern	8	54,6	50,3
Pensionsrückstellungen	15	26,0	28,1
Sonstige langfristige Rückstellungen	16	23,1	33,3
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	13	0,0	3,9
Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	17	2,5	2,1
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	13	0,3	0,2
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	13	2,5	2,5
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>		<b>109,0</b>	<b>120,4</b>
Gezeichnetes Kapital	18	38,6	38,6
Rücklagen	18	176,0	119,0
Bilanzgewinn	18	1.412,0	1.355,4
Eigene Aktien	18	-31,4	-31,4
<b>Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zuzurechnendes Eigenkapital</b>		<b>1.595,2</b>	<b>1.481,6</b>
Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	18	23,1	15,7
<b>Eigenkapital</b>	18	<b>1.618,3</b>	<b>1.497,3</b>
<b>Summe Passiva</b>		<b>2.549,9</b>	<b>2.308,5</b>


**Konzerngewinn- und Verlustrechnung**

T.2

	Anhang	<b>2014</b> € Mio.	<b>2013</b> € Mio.
<b>Umsatzerlöse</b>	25	<b>2.972,0</b>	<b>2.985,3</b>
Umsatzkosten	25	-1.586,7	-1.597,8
<b>Rohertrag</b>	25	<b>1.385,4</b>	<b>1.387,5</b>
Lizenz- und Provisionserträge		19,4	20,8
Sonstige operative Erträge und Aufwendungen	20	-1.276,8	-1.345,8
<b>Operatives Ergebnis (EBIT)</b>		<b>128,0</b>	<b>62,5</b>
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	21	1,3	1,3
Finanzerträge	21	4,8	6,2
Finanzaufwendungen	21	-12,3	-16,2
<b>Finanzergebnis</b>		<b>-6,2</b>	<b>-8,7</b>
<b>Gewinn vor Steuern (EBT)</b>		<b>121,8</b>	<b>53,7</b>
Ertragsteuern	22	-37,0	-32,5
<b>Konzernjahresüberschuss</b>		<b>84,8</b>	<b>21,2</b>
davon: Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	18	-20,8	-15,9
davon: <b>Anteilseigner Mutterunternehmen (Konzernergebnis)</b>		<b>64,1</b>	<b>5,3</b>
Gewinn je Aktie (€)	23	4,29	0,36
Gewinn je Aktie, verwässert (€)	23	4,29	0,36
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien (Mio. Stück)	23	14,940	14,940
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien, verwässert (Mio. Stück)	23	14,940	14,941



T.3

## Konzerngesamtergebnisrechnung

	<b>Nach Steuer 2014 € Mio.</b>	<b>Steuer 2014 € Mio.</b>	<b>Vor Steuer 2014 € Mio.</b>	<b>Nach Steuer 2013 € Mio.</b>	<b>Steuer 2013 € Mio.</b>	<b>Vor Steuer 2013 € Mio.</b>
<b>Konzernjahresüberschuss</b>	<b>84,8</b>		<b>84,8</b>	<b>21,2</b>		<b>21,2</b>
Währungsänderungen	29,5	0,7	28,7	-113,3	-2,6	-110,6
Cashflow hedge						
Ergebniswirksame Auflösung im Periodenergebnis	3,2	-0,1	3,3	6,4	-0,1	6,5
Marktbewertung von Cashflow Sicherungsgeschäften	34,6	-13,5	48,1	-3,2	0,1	-3,3
Nettoergebnis aus finanziellen Vermögenswerten der Kategorie „zur Veräußerung verfügbar“	-2,6	1,0	-3,5			
Anteil des sonstigen Ergebnisses, der auf at equity bilanzierte Unternehmen entfällt	0,1		0,1	0,1		0,1
<b>Bestandteile, die zukünftig möglicherweise in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert werden</b>	<b>64,8</b>	<b>-11,9</b>	<b>76,7</b>	<b>-109,9</b>	<b>-2,7</b>	<b>-107,3</b>
Neubewertung der Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen	-3,1	0,9	-4,0	0,8	-0,3	1,1
<b>Bestandteile, die zukünftig nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert werden</b>	<b>-3,1</b>	<b>0,9</b>	<b>-4,0</b>	<b>0,8</b>	<b>-0,3</b>	<b>1,1</b>
<b>Sonstiges Ergebnis</b>	<b>61,7</b>	<b>-11,0</b>	<b>72,7</b>	<b>-109,1</b>	<b>-2,9</b>	<b>-106,1</b>
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>146,6</b>	<b>-11,0</b>	<b>157,5</b>	<b>-87,9</b>	<b>-2,9</b>	<b>-84,9</b>
davon: Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	23,3		23,3	15,2		15,2
Anteilseigner Mutterunternehmen	123,2	-11,0	134,2	-103,1	-2,9	-100,2


**Konzernkapitalflussrechnung**

	Anhang	<u>2014</u> € Mio.	<u>2013</u> € Mio.
<b>Laufende Geschäftstätigkeit</b>			
Gewinn vor Steuern (EBT)		121,8	53,7
Anpassungen für:			
Abschreibungen	9, 10	50,5	53,8
Unrealisierte Währungsgewinne/-verluste, netto		-1,2	-1,7
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	11	-1,3	-1,3
Finanzerträge	21	-4,8	-6,2
Finanzaufwendungen	21	10,8	7,8
Veränderung aus dem Verkauf von Anlagevermögen		0,6	0,5
Veränderung der Pensionsrückstellungen	15	-7,1	-1,9
Andere zahlungsunwirksame Aufwendungen/Erträge		3,0	125,8
<b>Brutto Cashflow</b>	26	<b>172,2</b>	<b>230,6</b>
Veränderung der Forderungen und der sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte	5, 6, 7	-45,3	32,9
Veränderung der Vorräte	4	-35,9	-9,0
Veränderung der Lieferverbindlichkeiten und der sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten	13	98,0	-68,9
Mittelzufluss aus betrieblicher Geschäftstätigkeit		188,9	185,6
Zinszahlungen	21	-9,4	-6,6
Zahlungen für Ertragsteuern	22	-53,2	-69,7
<b>Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit</b>	26	<b>126,4</b>	<b>109,3</b>

	Anhang	<u>2014</u> € Mio.	<u>2013</u> € Mio.
<b>Investitionstätigkeit</b>			
Zahlung für Akquisitionen	17	-2,4	-20,6
Auszahlungen für den Erwerb von langfristigen Beteiligungen	12	-21,4	0,0
Erwerb von Anlagevermögen	9, 10	-72,6	-55,7
Einzahlungen aus Anlageabgängen		12,6	2,0
Auszahlungen für sonstige langfristige Aktiva	12	-8,0	-12,0
Erhaltene Zinsen	21	4,8	6,2
<b>Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit</b>		<b>-87,0</b>	<b>-80,1</b>
<b>Finanzierungstätigkeit</b>			
Veränderung langfristiger Verbindlichkeiten	13	0,2	0,0
Aufnahme/ (-) Tilgung kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten	13	-10,2	-12,8
Aufnahme langfristiger Finanzverbindlichkeiten	13	0,0	3,9
Dividendenzahlung an Anteilseigner Mutterunternehmen	18	-7,5	-7,5
Dividendenzahlung an nicht beherrschende Gesellschafter	18	-16,2	-8,5
Auszahlungen für den Erwerb von Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter	18	-2,6	0,0
<b>Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit</b>	26	<b>-36,2</b>	<b>-24,8</b>
Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelbestandes		8,2	-21,6
<b>Veränderung der flüssigen Mittel</b>		<b>11,4</b>	<b>-17,2</b>
Flüssige Mittel am Anfang des Geschäftsjahres		390,1	407,3
<b>Flüssige Mittel am Ende des Geschäftsjahres</b>	3, 26	<b>401,5</b>	<b>390,1</b>


**Veränderungen im Eigenkapital in Mio. €**

	Gezeichnetes Kapital	Kapitalrücklage	Rücklagen			Cashflow Hedges	At-Equity bewertete Unternehmen	Bilanz-Gewinn	Eigene Aktien	Eigenkapital vor Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	Eigenkapital gesamt
			Gewinnrücklagen	Unterschied aus der Währungs-umrechnung								
<b>31.12.2012</b>	<b>38,6</b>	<b>189,8</b>	<b>65,1</b>	<b>-24,9</b>	<b>-6,4</b>	<b>0,2</b>	<b>1.357,6</b>	<b>-31,6</b>	<b>1.588,5</b>	<b>8,9</b>	<b>1.597,4</b>	
Konzernjahresüberschuß							<b>5,3</b>		<b>5,3</b>	15,9	21,2	
Im Eigenkapital direkt erfasste Wertänderungen			0,8	-112,6	3,2	0,1			<b>-108,4</b>	-0,7	-109,1	
<b>Summe Gesamtergebnis</b>			<b>0,8</b>	<b>-112,6</b>	<b>3,2</b>	<b>0,1</b>	<b>5,3</b>		<b>-103,1</b>	<b>15,2</b>	<b>-87,9</b>	
Dividendenzahlung an Anteilseigner Mutterunternehmen/nicht beherrschende Gesellschafter							<b>-7,5</b>		<b>-7,5</b>	-8,5	-16,0	
Bewertung aus Optionsprogrammen		3,7							<b>3,7</b>		3,7	
Wandlung von Optionen		-0,1						0,1	0,0		0,0	
<b>31.12.2013</b>	<b>38,6</b>	<b>193,3</b>	<b>66,0</b>	<b>-137,5</b>	<b>-3,2</b>	<b>0,3</b>	<b>1.355,4</b>	<b>-31,4</b>	<b>1.481,6</b>	<b>15,7</b>	<b>1.497,3</b>	
Konzernjahresüberschuß							<b>64,1</b>		<b>64,1</b>	20,8	84,8	
Im Eigenkapital direkt erfasste Wertänderungen			-5,6	26,9	37,7	0,1			<b>59,2</b>	2,6	61,7	
<b>Summe Gesamtergebnis</b>			<b>-5,6</b>	<b>26,9</b>	<b>37,7</b>	<b>0,1</b>	<b>64,1</b>		<b>123,2</b>	<b>23,3</b>	<b>146,6</b>	
Dividendenzahlung an Anteilseigner Mutterunternehmen/nicht beherrschende Gesellschafter							<b>-7,5</b>		<b>-7,5</b>	-16,2	-23,6	
Bewertung aus Optionsprogrammen		0,3							<b>0,3</b>		0,3	
Erwerb von Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter			-2,5						<b>-2,5</b>	-0,1	-2,6	
Änderungen im Konsolidierungskreis										0,4	<b>0,4</b>	
<b>31.12.2014</b>	<b>38,6</b>	<b>193,7</b>	<b>57,9</b>	<b>-110,6</b>	<b>34,6</b>	<b>0,5</b>	<b>1.412,0</b>	<b>-31,4</b>	<b>1.595,2</b>	<b>23,1</b>	<b>1.618,3</b>	





### Entwicklung des Anlagevermögens 2013

	Anschaffungs- oder Herstellungskosten				Kumulierte Abschreibungen						Buchwerte	
	Stand 1.1.2013 € Mio.	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen	Abgänge	Stand 31.12.2013 € Mio.	Stand 1.1.2013 € Mio.	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen <sup>1)</sup>	Abgänge	Stand 31.12.2013 € Mio.	Stand 31.12.2013 € Mio.	Stand 31.12.2012 € Mio.
<b>SACHANLAGEN</b>												
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	172,1	-2,7	0,9	-2,2	168,1	-45,9	0,8	-10,2	1,8	-53,5	114,6	126,2
Technische Anlagen und Maschinen	11,1	-1,9	1,0	-1,3	8,9	-5,4	0,9	-1,4	1,3	-4,6	4,3	5,7
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	310,2	-21,2	32,0	-41,5	279,5	-218,1	15,4	-33,8	39,7	-196,8	82,7	92,1
Anlagen im Bau	2,8	-2,5	11,0	-0,1	11,2						11,2	2,8
	<b>496,2</b>	<b>-28,3</b>	<b>44,9</b>	<b>-45,1</b>	<b>467,7</b>	<b>-269,4</b>	<b>17,1</b>	<b>-45,4</b>	<b>42,8</b>	<b>-254,9</b>	<b>212,8</b>	<b>226,8</b>
<b>IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE</b>												
Geschäfts- und Firmenwerte	309,6	-16,8	0,4	-0,6	292,6	-20,2	0,5	-29,9		-49,6	243,0	289,4
Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten bzw. unbestimmten Nutzungsdauer	125,4	-4,7			120,7	0,0		-17,6		-17,6	103,1	125,4
Andere Immaterielle Vermögenswerte	122,2	0,1	10,8	-22,3	110,8	-73,6	-1,7	-29,6	22,1	-82,8	28,0	48,6
	<b>557,2</b>	<b>-21,4</b>	<b>11,2</b>	<b>-22,9</b>	<b>524,1</b>	<b>-93,8</b>	<b>-1,2</b>	<b>-77,1</b>	<b>22,1</b>	<b>-150,0</b>	<b>374,1</b>	<b>463,4</b>

1) hierin enthalten sind Wertminderungsaufwendungen für Sachanlagevermögen (€ 3,9 Mio.) und immaterielle Vermögenswerte (€ 64,9 Mio.), siehe Textziffern 9 und 10



### Entwicklung des Anlagevermögens 2014

	Anschaffungs- oder Herstellungskosten				Kumulierte Abschreibungen						Buchwerte	
	Stand 1.1.2014 € Mio.	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen	Abgänge	Stand 31.12.2014 € Mio.	Stand 1.1.2014 € Mio.	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen <sup>1)</sup>	Abgänge	Stand 31.12.2014 € Mio.	Stand 31.12.2014 € Mio.	Stand 31.12.2013 € Mio.
<b>SACHANLAGEN</b>												
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	168,1	6,1	1,9	-15,8	160,3	-53,5	-1,8	-5,9	6,8	-54,4	105,9	114,6
Technische Anlagen und Maschinen	8,9	4,7	4,3	-2,0	15,9	-4,6		-1,5	1,9	-4,2	11,7	4,3
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	279,5	10,1	42,3	-28,4	303,5	-196,8	-5,4	-32,4	26,2	-208,4	95,1	82,7
Anlagen im Bau	11,2	-9,4	9,8	-0,3	11,3						11,3	11,2
	<b>467,7</b>	<b>11,5</b>	<b>58,3</b>	<b>-46,5</b>	<b>491,0</b>	<b>-254,9</b>	<b>-7,2</b>	<b>-39,8</b>	<b>34,9</b>	<b>-267,0</b>	<b>224,0</b>	<b>212,8</b>
<b>IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE</b>												
Geschäfts- und Firmenwerte	292,6	3,5	2,2		298,3	-49,6		-7,0		-56,6	241,7	243,0
Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten bzw. unbestimmten Nutzungsdauer	120,7	14,1			134,8	-17,6				-17,6	117,2	103,1
Andere Immaterielle Vermögenswerte	110,8	-11,5	14,3	-3,1	110,5	-82,8	12,9	-11,0	2,9	-78,0	32,5	28,0
	<b>524,1</b>	<b>6,1</b>	<b>16,5</b>	<b>-3,1</b>	<b>543,6</b>	<b>-150,0</b>	<b>12,9</b>	<b>-18,0</b>	<b>2,9</b>	<b>-152,2</b>	<b>391,4</b>	<b>374,1</b>

1) hierin enthalten sind Wertminderungsaufwendungen für Sachanlagevermögen (€ 0,3 Mio.) und immaterielle Vermögenswerte (€ 7,0 Mio.), siehe Textziffern 9 und 10

# KONZERNANHANG

## 1. Grundsätzliches

Die PUMA SE und ihre Tochtergesellschaften entwickeln und vertreiben unter dem Markennamen "PUMA" ein breites Angebot von Sport- und Sportlifestyle-Artikeln, das Schuhe, Textilien und Accessoires umfasst. Die Gesellschaft ist eine Europäische Aktiengesellschaft (Societas Europaea/SE) und hat ihren Sitz im PUMA WAY 1, 91074 Herzogenaurach, Deutschland. Das zuständige Registergericht befindet sich in Fürth (Bayern).

Der Konzernabschluss der PUMA SE und ihrer Tochtergesellschaften (im Folgenden kurz "Konzern" oder "PUMA" genannt) wurde in Übereinstimmung mit den vom International Accounting Standards Board (IASB) erlassenen Rechnungslegungsgrundsätzen „International Financial Reporting Standards (IFRS)“, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzenden nach § 315a Abs. 1 des deutschen Handelsgesetzbuchs (HGB) anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften aufgestellt. Zur Anwendung kamen alle für Geschäftsjahre ab dem 1. Januar 2014 verpflichtenden Standards und Interpretationen des IASB, wie sie in der EU anzuwenden sind.

Die folgenden neuen und geänderten Standards und Interpretationen sind im aktuellen Geschäftsjahr erstmalig angewendet worden:



Standard	Titel
Erstmalige Anwendung im aktuellen Geschäftsjahr	
Änderung IAS 27	Einzelabschlüsse
Änderung IAS 28	Anteile an assoziierten Unternehmen
Änderung IAS 32	Finanzinstrumente: Darstellung - Saldierung
IAS 36	Angaben zum erzielbaren Betrag für nicht-finanzielle Vermögenswerte
IAS 39	Novation von außerbörslichen Derivaten und Fortsetzung der bestehenden Sicherungsbeziehung
IFRS 10	Konzernabschlüsse
IFRS 10, IFRS 12, IAS 27	Investmentgesellschaften
IFRS 11	Gemeinsame Vereinbarungen
IFRS 12	Angaben zu Anteilen an anderen Unternehmen

Dabei sind für den Konzern insbesondere die Vorschriften des IFRS 10 Konzernabschlüsse und IFRS 12 Angaben zu Anteilen an anderen Unternehmen von Bedeutung:

IFRS 10 regelt die Aufstellung und Darstellung von Konzernabschlüssen und ersetzt dabei die entsprechenden Regelungen aus IAS 27 und SIC-12. Der Standard gibt ein für sämtliche Unternehmensformen einheitlich anzuwendendes Beherrschungskonzept vor, welches die Basis zur Abgrenzung des Vollkonsolidierungskreises bildet. Beherrschung ist nur gegeben, wenn der Konzern den variablen Rückflüssen aus der Beziehung zu einer Gesellschaft ausgesetzt ist und mittels seiner Verfügungsgewalt über die maßgeblichen Tätigkeiten die Möglichkeit zur Beeinflussung dieser Rückflüsse hat. Die Erstanwendung von IFRS 10 erfolgte rückwirkend unter Beachtung der Übergangsvorschriften.

IFRS 12 regelt die Vorschriften zu Anhangangaben im Zusammenhang mit Anteilen an Tochterunternehmen und assoziierten Unternehmen sowie zu gemeinsamen Vereinbarungen und strukturierten Unternehmen.

Die ab dem 1. Januar 2014 erstmalig anzuwendenden Standards bzw. Interpretationen hatten bis auf IFRS 12 keine Auswirkung auf den Konzernabschluss. Die erstmalige Anwendung des IFRS 12 führte jedoch zu umfangreicheren Angaben im Konzernabschluss.

Die folgenden Standards und Interpretationen wurden veröffentlicht, treten jedoch erst in späteren Berichtsperioden in Kraft und werden vom Konzern nicht vorzeitig angewendet:



Standard	Titel	Erstanwendungszeitpunkt*	Beabsichtigte Erstanwendung
<b>Endorsed</b>			
IFRIC 21	Abgaben	01.01.15	01.01.15
Änderung IAS 19	Leistungsorientierte Pläne: Arbeitnehmerbeiträge	01.01.15	01.01.15
AIP 2010 - 2012	Verbesserungen an den IFRS	01.01.15	01.01.15
AIP 2011 - 2013	Verbesserungen an den IFRS	01.01.15	01.01.15
<b>Endorsement ausstehend</b>			
IFRS 9	Finanzinstrumente	01.01.18	01.01.18
IFRS 14	Regulatorische Abgrenzungsposten	01.01.16	01.01.16
IFRS 15	Erlöse aus Verträgen mit Kunden	01.01.17	01.01.17
Änderung IFRS 10, IFRS 12 und IAS 28	Investmentgesellschaften: Anwendung der Konsolidierungsausnahme	01.01.16	01.01.16
Änderung IFRS 10 und IAS 28	Veräußerung oder Einbringung von Vermögenswerten zwischen einem Investor und einem assoziierten Unternehmen oder Joint Venture	01.01.16	01.01.16
Änderung IFRS 11	Bilanzierung von Erwerben von Anteilen an einer gemeinsamen Geschäftstätigkeit	01.01.16	01.01.16
Änderung IAS 1	Angabeninitiative	01.01.16	01.01.16
Änderung IAS 16 und IAS 38	Klarstellung akzeptabler Abschreibungsmethoden	01.01.16	01.01.16
Änderung IAS 16 und IAS 41	Landwirtschaft: Fruchttragende Pflanzen	01.01.16	01.01.16
Änderung IAS 27	Anwendung der Equity-Methode in separaten Abschlüssen	01.01.16	01.01.16
AIP 2012 - 2014	Verbesserungen an den IFRS	01.01.16	01.01.16

\* gegebenenfalls angepasst durch EU-Endorsement

Im Hinblick auf die erstmalige Anwendung des IFRS 9 kann noch keine Einschätzung vorgenommen werden, da derzeit noch detaillierte Analysen durchgeführt werden. Von den übrigen genannten Standards erwartet das Unternehmen keine signifikanten Auswirkungen auf die Rechnungslegung.

Die Aufstellung des Konzernabschlusses erfolgte auf Basis der historischen Anschaffungs- und Herstellungskosten, eingeschränkt durch die erfolgswirksame Bewertung von finanziellen Vermögenswerten und Schulden zum beizulegenden Zeitwert.

Die im Abschluss eines jeden Konzernunternehmens enthaltenen Posten werden auf Basis der Währung bewertet, die der Währung des primären wirtschaftlichen Umfelds, in dem das Unternehmen operiert, entspricht. Der Konzernabschluss wird in Euro (EUR oder €) erstellt. Durch die Angabe in Millionen Euro mit einer Nachkommastelle kann es bei der Addition zu Rundungsdifferenzen kommen, da die Berechnungen der Einzelpositionen auf Zahlen in Tausend basieren.

Für die Gewinn- und Verlustrechnung kommt das Umsatzkostenverfahren zum Ansatz.

## **2. Wesentliche Konsolidierungs-, Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze**

**KONSOLIDIERUNGSGRUNDSÄTZE** Der Konzernabschluss wurde auf den Stichtag des Jahresabschlusses des Mutterunternehmens PUMA SE zum 31. Dezember 2014 auf Basis einheitlicher Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden gemäß den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, aufgestellt.

Tochterunternehmen sind diejenigen Gesellschaften, bei denen der Konzern über bestehende Rechte verfügt, die ihm die gegenwärtige Fähigkeit verleihen, die maßgeblichen Tätigkeiten zu lenken. Die maßgeblichen Tätigkeiten sind die Tätigkeiten, die die Profitabilität der Gesellschaft wesentlich beeinflussen. Beherrschung ist daher gegeben, wenn der Konzern variablen Rückflüssen aus der Beziehung zu einer Gesellschaft ausgesetzt ist und mithilfe seiner Verfügungsgewalt über die maßgeblichen Tätigkeiten die Möglichkeit hat, diese Rückflüsse zu beeinflussen. In der Regel beruht die Beherrschungsmöglichkeit dabei auf einer mittel- oder unmittelbaren Stimmrechtsmehrheit von PUMA. Die Einbeziehung beginnt zu dem Zeitpunkt, ab dem die Möglichkeit der Beherrschung besteht. Sie endet, wenn diese nicht mehr besteht.

Die Kapitalkonsolidierung der nach dem 1. Januar 2005 erworbenen Tochterunternehmen erfolgt nach der Erwerbsmethode. Im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses

identifizierbare Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten werden bei der Erstkonsolidierung mit ihrem beizulegenden Zeitwert zum Erwerbszeitpunkt bewertet, unabhängig vom Umfang der Anteile nicht beherrschender Gesellschafter (früher als Minderheitsanteile bezeichnet). Bei jedem Erwerb besteht ein gesondert ausübbares Wahlrecht, ob die Anteile der nicht beherrschenden Gesellschafter zum beizulegenden Zeitwert oder zum anteiligen Nettovermögen bewertet werden.

Der Überschuss der Anschaffungskosten des Erwerbs über den Anteil des Konzerns an dem zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Nettovermögen wird als Geschäfts- oder Firmenwert angesetzt. Sind die Anschaffungskosten geringer als das zum beizulegenden Zeitwert bewertete Nettovermögen, wird der Unterschiedsbetrag direkt in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

PUMA ist aufgrund der Vertragsgestaltung mit den „Joint Venture Partnern“ bei einigen Mehrheitsbeteiligungen bereits wirtschaftlicher Eigentümer. Die Einbeziehung dieser Gesellschaften in den Konzernabschluss erfolgt zu 100% und demgemäß ohne Ausweis von Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter. Die Barwerte der auf die nicht beherrschenden Gesellschafter entfallenden Kapitalanteile sowie die Barwerte der aufgrund der Unternehmensentwicklung erwarteten Restkaufpreise werden als Anschaffungskosten für die Beteiligung in die Kapitalkonsolidierung einbezogen. Spätere Abweichungen führen, bei einem Erwerb vor dem 1. Januar 2010, zu einer nachträglichen erfolgsneutralen Anpassung der Anschaffungskosten. Für Unternehmenszusammenschlüsse ab dem 1. Januar 2010 werden die dem Erwerb direkt zurechenbaren Kosten sowie spätere Abweichungen der Barwerte der erwarteten Restkaufpreise, aufgrund der Anwendung des geänderten IFRS 3, erfolgswirksam erfasst.

In Bezug auf die übrigen Mehrheitsbeteiligungen werden Verluste, die auf die nicht-beherrschenden Anteile entfallen, diesen selbst dann zugeordnet, wenn dies dazu führt, dass die nicht beherrschenden Anteile einen Negativsaldo aufweisen.

Konzerninterne Forderungen und Verbindlichkeiten werden gegeneinander aufgerechnet. Durch Wechselkurseffekte entstehende Aufrechnungsdifferenzen werden, soweit sie im Berichtszeitraum entstanden sind, grundsätzlich erfolgswirksam erfasst. Soweit Forderungen und Verbindlichkeiten langfristiger Natur sind und Kapital ersetzenden Charakter aufweisen, wird die Währungsdifferenz erfolgsneutral im Eigenkapital und im sonstigen Ergebnis erfasst.

Im Zuge der Aufwands- und Ertragskonsolidierung werden die Innenumsätze und konzerninternen Erträge mit den auf sie entfallenden Aufwendungen verrechnet. Im Konzern noch

nicht realisierte Zwischengewinne werden erfolgswirksam eliminiert, ebenso wie konzerninterne Beteiligungserträge.

**KONSOLIDIERUNGSKREIS** In den Konzernabschluss werden neben der PUMA SE alle Tochtergesellschaften voll konsolidiert, bei denen die PUMA SE direkt oder indirekt über bestehende Rechte verfügt, die ihr die gegenwärtige Fähigkeit verleihen, die maßgeblichen Tätigkeiten zu lenken. Aktuell basiert die Beherrschungsmöglichkeit bei allen Konzerngesellschaften auf einer mittel- oder unmittelbaren Mehrheit der Stimmrechte. Assoziierte Unternehmen fließen nach der Equity-Methode in den Konzern ein. Die Entwicklung der Anzahl der Konzerngesellschaften (inklusive Mutterunternehmen PUMA SE) stellt sich wie folgt dar:



T.9

Stand 31.12. 2013	113
Gründung von Gesellschaften 2014	6
Abgang von Gesellschaften 2014	2
<b>Stand 31.12. 2014</b>	<b>117</b>

Im Geschäftsjahr 2014 ergaben sich folgende Änderungen im Konsolidierungskreis:

Die Zugänge im Konsolidierungskreis betreffen die Gründung der Gesellschaften PUMA International Trading GmbH, PUMA Europe GmbH, PUMA Kids Apparel North America LLC, PUMA International Trading Services Limited, PT PUMA Cat Indonesia und PUMA Sports South East Asia Pte. Ltd.

Die Abgänge im Konsolidierungskreis betreffen die Gesellschaften PUMA Bulgaria EOOD sowie 2Expressions Merchandise Svenska AB. Aus dem Abgang der PUMA Bulgaria EOOD resultiert ein Verlust von € 0,4 Mio., dieser ist in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung im Posten Sonstige operative Erträge und Aufwendungen enthalten.

Diese Veränderungen im Konsolidierungskreis hatten keine wesentliche Auswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage.

Die PUMA Vertrieb GmbH, PUMA Mostro GmbH, PUMA Sprint GmbH, PUMA International Trading GmbH und PUMA Europe GmbH haben von der Befreiungsvorschrift nach § 264 Abs. 3 HGB Gebrauch gemacht.



T.10

### Nach Regionen gliedern sich die Konzerngesellschaften wie folgt<sup>13</sup>: 31. Dezember 2014

Lfd. Nr.	Gesellschaften	Land	Stadt	Gesellschafter	Anteil am Kapital
<b>Muttergesellschaft</b>					
1.	PUMA SE	Deutschland	Herzogenaurach		
<b>EMEA</b>					
2.	Austria PUMA Dassler Ges. m.b.H.	Österreich	Salzburg	direkt	100%
3.	Dobotex Austria GmbH	Österreich	Salzburg	indirekt	100%
4.	Wilderness Holdings Ltd.	Botswana	Maun	direkt	20,1%
5.	PUMA Sport Hrvatska d.o.o.	Kroatien	Zagreb	indirekt	100%
6.	PUMA Czech Republic s.r.o.	Tschechische Republik	Prag	indirekt	100%
7.	PUMA Denmark A/S	Dänemark	Skanderborg	indirekt	100%
8.	PUMA Estonia OU	Estland	Tallinn	indirekt	100%
9.	PUMA Finland Oy	Finnland	Espoo	indirekt	100%
10.	Tretorn Finland Oy	Finnland	Espoo	indirekt	100%
11.	Brandon Oy	Finnland	Helsinki	indirekt	100%
12.	PUMA FRANCE SAS	Frankreich	Illkirch	indirekt	100%
13.	PUMA Speedcat SAS	Frankreich	Illkirch	indirekt	100%
14.	Dobotex France SAS	Frankreich	Paris	indirekt	100%
15.	PUMA International Trading GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100%
16.	PUMA Europe GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100%
17.	PUMA Vertrieb GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100%
18.	PUMA Sprint GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100%
19.	PUMA Mostro GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	indirekt	100%
20.	Brandon Germany GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	indirekt	100%
21.	Dobotex Deutschland GmbH	Deutschland	Düsseldorf	indirekt	100%
22.	PUMA UNITED KINGDOM LTD	Großbritannien	Leatherhead	indirekt	100%
23.	PUMA Premier Ltd	Großbritannien	Leatherhead	indirekt	100%
24.	Dobotex UK Ltd	Großbritannien	Manchester	indirekt	100%
25.	Brandon Merchandising UK Ltd.	Großbritannien	London	indirekt	100%
26.	Sport Equipm. Hellas S. A. of Footwear, Apparel and Sportswear	Griechenland	Athen	direkt	100% <sup>1</sup>
27.	PUMA Cyprus Ltd.	Zypern	Nikosia	direkt	100% <sup>1</sup>
28.	PUMA Hungary Kft.	Ungarn	Budapest	indirekt	100%
29.	Tretorn R&D Ltd.	Irland	Dublin	indirekt	100%
30.	PUMA Italia S.r.l.	Italien	Mailand	indirekt	100%

<sup>13</sup> G4-17

31.	Dobotex Italia S.r.l.	Italien	Mailand	indirekt	100%
32.	PUMA Sport Israel Ltd.	Israel	Hertzeliya	indirekt	100%
33.	PUMA Baltic UAB	Litauen	Vilnius	indirekt	100%
34.	PUMA Malta Ltd	Malta	St.Julians	indirekt	100%
35.	PUMA Blue Sea Ltd	Malta	St.Julians	indirekt	100%
36.	PUMA Racing Ltd	Malta	St.Julians	indirekt	100%
37.	PUMA Benelux B.V.	Niederlande	Leusden	direkt	100%
38.	PUMA International Sports Marketing BV	Niederlande	Leusden	direkt	100%
39.	Dobotex International BV	Niederlande	Tilburg	direkt	100%
40.	Dobotex BV	Niederlande	s-Hertogenbosch	indirekt	100%
41.	Dobo Logic BV	Niederlande	Tilburg	indirekt	100%
42.	Dobotex Licensing Holding BV	Niederlande	s-Hertogenbosch	indirekt	100%
43.	PUMA Norway AS	Norwegen	Oslo	indirekt	100%
44.	Tretorn Norway AS	Norwegen	Oslo	indirekt	100%
45.	PUMA Polska Spolka z o.o.	Polen	Warschau	indirekt	100%
46.	PUMA Sport Romania s.r.l.	Rumänien	Bukarest	indirekt	100%
47.	PUMA-RUS GmbH	Russland	Moskau	indirekt	100%
48.	PUMA Serbia DOO	Serbien	Belgrad	indirekt	100%
49.	PUMA Slovakia s.r.o.	Slowakei	Bratislava	indirekt	100%
50.	PUMA Sports Distributors (Pty) Limited	Südafrika	Cape Town	indirekt	100%
51.	PUMA Sports S.A.	Südafrika	Cape Town	indirekt	100%
52.	PUMA Iberia S.L.U	Spanien	Barcelona	direkt	100%
53.	Dobotex Spain S.L.	Spanien	Barcelona	indirekt	100%
54.	Brandon Company AB	Schweden	Göteborg	direkt	100%
55.	Brandon AB	Schweden	Göteborg	indirekt	100%
56.	Hunt Sport AB	Schweden	Helsingborg	indirekt	100%
57.	Tretorn AB	Schweden	Helsingborg	direkt	100%
58.	PUMA Nordic AB	Schweden	Helsingborg	indirekt	100%
59.	Tretorn Sweden AB	Schweden	Helsingborg	indirekt	100%
60.	Mount PUMA AG (Schweiz)	Schweiz	Oensingen	direkt	100%
61.	PUMA Retail AG	Schweiz	Oensingen	indirekt	100%
62.	PUMA Schweiz AG	Schweiz	Oensingen	indirekt	100%
63.	Dobotex Switzerland AG	Schweiz	Oensingen	indirekt	100%
64.	PUMA Spor Giyim Sananyi ve Ticaret A.S.	Türkei	Istanbul	indirekt	100%
65.	PUMA Ukraine Ltd.	Ukraine	Kiew	indirekt	100%
66.	PUMA Middle East FZ LLC	Vereinte Arabische Emirate	Dubai	indirekt	100%
67.	PUMA UAE LLC	Vereinte Arabische Emirate	Dubai	indirekt	100% <sup>1</sup>

Amerika <sup>14</sup>					
68.	Unisol S.A.	Argentinien	Buenos Aires	direkt	100%
69.	PUMA Sports Ltda.	Brasilien	Sao Paulo	indirekt	100%
70.	PUMA Canada, Inc.	Kanada	Montreal	indirekt	100%
71.	PUMA CHILE S.A.	Chile	Santiago	direkt	100%
72.	PUMA SERVICIOS SPA	Chile	Santiago	indirekt	100%
73.	PUMA Mexico Sport S.A. de C.V.	Mexiko	Mexico City	direkt	100%
74.	Servicios Profesionales RDS S.A. de C.V.	Mexiko	Mexico City	indirekt	100%
75.	Importaciones RDS S.A. de C.V.	Mexiko	Mexico City	direkt	100%
76.	Dobotex de Mexico SA de C.V.	Mexiko	Mexico City	indirekt	100%
77.	Distribuidora Deportiva PUMA S.A.C.	Peru	Lima	indirekt	100%
78.	Distribuidora Deportiva PUMA Tacna S.A.C	Peru	Tacna	indirekt	100%
79.	PUMA Retail Peru S.A.C	Peru	Lima	indirekt	100%
80.	PUMA Sports LA S.A.	Uruguay	Montevideo	direkt	100%
81.	PUMA Suede Holding, Inc.	USA	Westford	indirekt	100%
82.	PUMA North America, Inc.	USA	Westford	indirekt	100%
83.	Brandon USA, Inc.	USA	Chicago	indirekt	100%
84.	COBRA Golf Inc.	USA	Carlsbad	indirekt	100%
85.	PUMA Wheat Accessories, Ltd	USA	San Diego	indirekt	85%
86.	Janed, LLC	USA	New York	indirekt	51%
87.	PUMA Kids Apparel North America, LLC	USA	New York	indirekt	51%

Asien/Pazifik <sup>14</sup>					
88.	PUMA Australia Pty. Ltd.	Australien	Moorabbin	indirekt	100%
89.	White Diamond Australia Pty. Ltd.	Australien	Moorabbin	indirekt	100%
90.	White Diamond Properties	Australien	Moorabbin	indirekt	100%
91.	Kalola Pty Ltd.	Australien	Moorabbin	indirekt	100%
92.	Liberty China Holding Ltd	British Virgin Islands		indirekt	100%
93.	Brandon Trading Ltd.	China	Shanghai	indirekt	100%
94.	PUMA China Ltd	China	Shanghai	indirekt	100%
95.	Dobotex China Ltd.	China	Shanghai	indirekt	100%
96.	Guangzhou World Cat Information Consulting Services Co., Ltd	China	Guangzhou	indirekt	100%
97.	World Cat Ltd.	Hongkong		direkt	100%
98.	Development Services Ltd.	Hongkong		direkt	100%
99.	PUMA International Trading Services Limited	Hongkong		direkt	100%
100.	PUMA Asia Pacific Ltd.	Hongkong		direkt	100%

101.	PUMA Hong Kong Ltd	Hongkong		indirekt	100%
102.	Dobotex Ltd.	Hongkong		indirekt	100%
103.	Brandon Hong Kong Ltd.	Hongkong		indirekt	100%
104.	PUMA Sports India Pvt Ltd.	Indien	Bangalore	indirekt	100%
105.	PUMA India Retail Pvt Ltd.	Indien	Bangalore	indirekt	100% <sup>1</sup>
106.	World Cat Sourcing India Ltd.	Indien	Bangalore	indirekt	100%
107.	PT Puma Cat Indonesia	Indonesien	Jakarta	indirekt	100%
108.	PUMA JAPAN K.K.	Japan	Tokio	indirekt	100%
109.	PUMA Korea Ltd.	Korea	Seoul	direkt	100%
110.	Dobotex Korea Ltd.	Korea	Seoul	indirekt	100%
111.	PUMA Sports Goods Sdn. Bhd.	Malaysia	Kuala Lumpur	direkt	100%
112.	PUMA New Zealand LTD	Neuseeland	Auckland	indirekt	100%
113.	PUMA Sports Singapore Pte. Ltd.	Singapur		direkt	100%
114.	PUMA Sports South East Asia Pte. Ltd	Singapur		direkt	100%
115.	PUMA Taiwan Sports Ltd.	Taiwan	Taipei	indirekt	100% <sup>1</sup>
116.	World Cat Vietnam Co. Ltd.	Vietnam	Long An Province	indirekt	100%
117.	World Cat Vietnam Sourcing & Development Services Co. Ltd.	Vietnam	Ho Chi Minh City	indirekt	100%

1) Tochtergesellschaften, die wirtschaftlich 100% der PUMA-Gruppe hinzuzurechnen sind

**WÄHRUNGSUMRECHNUNG** In den Einzelabschlüssen der einbezogenen Konzerngesellschaften werden monetäre Posten in Fremdwährung grundsätzlich zum Kurs am Bilanzstichtag umgerechnet. Daraus resultierende Währungsgewinne und -verluste werden unmittelbar ergebniswirksam erfasst. Nicht monetäre Posten werden mit den historischen Anschaffungs- und Herstellungskosten umgerechnet.

Die Vermögenswerte und Schulden ausländischer Tochtergesellschaften, deren funktionale Währung nicht der Euro ist, wurden zu Mittelkursen am Bilanzstichtag in Euro umgerechnet. Für Aufwendungen und Erträge wurden Jahresdurchschnittskurse zur Umrechnung herangezogen. Die Unterschiedsbeträge aus der Währungsumrechnung des Netto-Reinvermögens mit gegenüber dem Vorjahr veränderten Kursen wurden erfolgsneutral im Eigenkapital verrechnet.

<sup>14</sup> G4-17  
134 | PUMA RELAY

Die wesentlichen Umrechnungskurse je Euro stellen sich wie folgt dar:



Währung	2014		2013	
	Stichtagskurs	Durchschnittskurs	Stichtagskurs	Durchschnittskurs
USD	1,2141	1,3285	1,3791	1,3281
HKD	9,4170	10,3025	10,6933	10,3013
JPY	145,2300	140,3061	144,7200	129,6000
GBP	0,7789	0,8061	0,8337	0,8491
CHF	1,2024	1,2146	1,2276	1,2310

**DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE/HEDGEACCOUNTING** Derivative Finanzinstrumente werden bei Vertragsabschluss und in der Folge zu ihrem beizulegenden Zeitwert bewertet. Zum Zeitpunkt des Abschlusses eines Sicherungsinstruments klassifiziert PUMA die Derivate als Sicherung einer geplanten Transaktion (Cashflow-Hedge).

Bei Abschluss der Transaktion werden die Sicherungsbeziehung zwischen Sicherungsinstrument und Grundgeschäft sowie das Ziel des Risikomanagements und die zugrunde liegende Strategie dokumentiert. Außerdem werden bei Beginn der Sicherungsbeziehung und danach fortlaufend Einschätzungen dokumentiert, ob die Derivate, die in der Sicherungsbeziehung verwendet werden, effektiv die Änderung des Zeitwertes oder der Cashflows des Grundgeschäfts kompensieren.

Änderungen des Marktwerts von Derivaten, die zur Absicherung des Cashflows bestimmt und geeignet sind und die sich als effektiv erweisen, werden erfolgsneutral, unter Berücksichtigung latenter Steuern, im Eigenkapital verrechnet. Wenn keine vollständige Effektivität gegeben ist, wird der ineffektive Teil ergebniswirksam erfasst. Die im Eigenkapital abgegrenzten Beträge werden im gleichen Zeitraum ergebniswirksam, in dem sich die abgesicherte geplante Transaktion auf die Gewinn- und Verlustrechnung auswirkt. Resultiert eine abgesicherte zukünftige Transaktion jedoch im Ansatz eines nicht-finanziellen Vermögenswerts oder einer Verbindlichkeit, werden die zuvor im Eigenkapital erfassten Gewinne oder Verluste in die Erstbewertung der Anschaffungskosten des Vermögenswerts oder der Verbindlichkeit mit einbezogen. Die beizulegenden Zeitwerte der derivativen Instrumente, die zur Sicherung von geplanten Transaktionen verwendet werden, werden unter den sons-

tigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerten bzw. den sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten ausgewiesen.

**LEASING** Leasingverhältnisse sind als Finanzierungs-Leasingverhältnisse oder als Operating-Leasingverhältnisse zu klassifizieren. Leasingverhältnisse, bei denen die Gesellschaft als Leasingnehmerin alle wesentlichen Chancen und Risiken aus der Nutzung des Leasinggegenstandes trägt, werden als Finanzierungs-Leasing behandelt. Alle übrigen Leasingverhältnisse werden als Operating-Leasingverhältnisse klassifiziert. Die Leasingzahlungen aus Operating-Leasingverhältnissen werden über die Vertragslaufzeit aufwandswirksam erfasst.

**FLÜSSIGE MITTEL** Flüssige Mittel enthalten Barmittel und Guthaben bei Kreditinstituten. Soweit die Guthaben nicht unmittelbar zur Finanzierung des Umlaufvermögens benötigt werden, werden die freien Bestände mit einer Laufzeit von derzeit bis zu drei Monaten als risikoloses Festgeld angelegt. Der Gesamtbetrag der flüssigen Mittel stimmt mit den flüssigen Mitteln (Finanzmittelbestand) in der Kapitalflussrechnung überein.

**VORRÄTE** Bei den Vorräten kommen die Anschaffungs- oder Herstellungskosten oder die niedrigeren, vom Verkaufspreis am Bilanzstichtag abgeleiteten Nettorealisationswerte zum Ansatz. Anschaffungskosten der Handelswaren werden grundsätzlich mithilfe einer Durchschnittsmethode ermittelt. Die Wertberichtigungen werden in Abhängigkeit von Alter, Saisonalität und realisierbaren Marktpreisen in ausreichendem Maße konzerneinheitlich gebildet.

**FORDERUNGEN UND SONSTIGE VERMÖGENSWERTE** Forderungen und sonstige Vermögenswerte werden anfänglich zum beizulegenden Zeitwert und unter Berücksichtigung von Transaktionskosten angesetzt und in der Folge zu fortgeführten Anschaffungskosten unter Abzug von Wertberichtigungen bewertet. Bei den Wertberichtigungen werden alle erkennbaren Risiken in Form einer individuellen Risikoeinschätzung aufgrund von Erfahrungswerten ausreichend berücksichtigt.

Wertberichtigungen werden grundsätzlich vorgenommen, wenn nach der Zugangserfassung des finanziellen Vermögenswerts objektive Hinweise auf eine Wertminderung vorliegen, die Auswirkungen auf die erwarteten zukünftigen Zahlungsströme aus dem Finanzinstrument haben. Erhebliche finanzielle Schwierigkeiten eines Schuldners, eine erhöhte Wahrscheinlichkeit, dass ein Kreditnehmer in Insolvenz oder ein sonstiges Sanierungsverfahren geht, sowie ein Vertragsbruch, wie z.B. ein Ausfall oder Verzug von Zins- und Tilgungszahlungen, gelten als Indikatoren für das Vorhandensein einer Wertminderung. Die

Höhe des Wertminderungsverlusts entspricht dabei der Differenz zwischen dem Buchwert und dem Barwert der erwarteten Zahlungsströme.

Die langfristigen Vermögenswerte beinhalten Ausleihungen und sonstige Vermögenswerte. Unverzinsliche langfristige Vermögenswerte werden, wenn der Effekt hieraus wesentlich ist, auf den Barwert abgezinst.

**LANGFRISTIGE BETEILIGUNGEN** Die unter den langfristigen finanziellen Vermögenswerten ausgewiesenen Beteiligungen gehören der Kategorie „zur Veräußerung verfügbar“ an. In diese Kategorie fallen Finanzinstrumente, die keine Kredite und Forderungen oder bis zur Endfälligkeit gehaltene Finanzinvestitionen darstellen und die nicht erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden. Die Kategorien „bis zur Endfälligkeit gehaltene Finanzinvestitionen“ und „erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte“ finden innerhalb des PUMA-Konzerns keine Anwendung.

Alle Ankäufe und Veräußerungen von langfristigen Beteiligungen werden zum Handelstag erfasst. Der erstmalige Ansatz der langfristigen Beteiligungen erfolgt zum beizulegenden Zeitwert zuzüglich der Transaktionskosten. Sie werden auch in den Folgeperioden mit dem beizulegenden Zeitwert angesetzt, sofern dieser verlässlich ermittelbar ist. Unrealisierte Gewinne und Verluste werden unter Berücksichtigung von latenten Steuern im Gesamtergebnis erfasst. Bei Veräußerung der langfristigen Beteiligungen wird der Gewinn oder Verlust erfolgswirksam.

Wenn wesentliche objektive Hinweise für eine Wertminderung der langfristigen Beteiligungen vorliegen, werden diese erfolgswirksam abgeschrieben. Bei Eigenkapitalinvestitionen, die als zur Veräußerung verfügbar kategorisiert wurden, ist eine wesentliche oder anhaltende Verringerung des beizulegenden Zeitwerts der Vermögenswerte unter ihre Anschaffungskosten als objektiver Hinweis auf eine Wertminderung zu sehen. Gleiches gilt, wenn es für börsennotierte Anteile keinen aktiven Markt mehr gibt.

**SACHANLAGEVERMÖGEN** Das Sachanlagevermögen wird zu Anschaffungskosten, vermindert um kumulierte Abschreibungen, angesetzt. Die Abschreibungsdauer bemisst sich nach der voraussichtlichen wirtschaftlichen Nutzungsdauer. Die Abschreibungen werden linear vorgenommen. Die Nutzungsdauer orientiert sich an der Art der Vermögenswerte. Für Gebäude wird eine Nutzungsdauer zwischen zehn und fünfzig Jahren und bei beweglichen Wirtschaftsgütern zwischen drei und zehn Jahren angesetzt.



Reparatur- und Instandhaltungskosten werden zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst. Wesentliche Erneuerungen und Verbesserungen werden aktiviert, soweit die Kriterien des Ansatzes eines Vermögenswerts vorliegen.

Grundsätzlich werden Leasinggegenstände, deren vertragliche Grundlage als Finanzierungsleasing einzustufen ist, als Sachanlagevermögen zunächst in Höhe des beizulegenden Zeitwertes bzw. des niedrigeren Barwerts der Mindestleasingzahlungen bilanziert und bei der Folgebewertung um kumulierte Abschreibungen vermindert.

**GESCHÄFTS- ODER FIRMENWERTE** Der Geschäfts- oder Firmenwert, der aus einem Unternehmenskauf resultiert, berechnet sich aus dem Unterschiedsbetrag des Kaufpreises und dem Fair Value der übernommenen Vermögens- und Schuldposten. Bei den getätigten Akquisitionen entfällt der Geschäfts- oder Firmenwert im Wesentlichen auf die übernommene immaterielle Infrastruktur und der damit verbundenen Möglichkeit, einen positiven Wertbeitrag für das Unternehmen zu leisten.

Die Geschäfts- oder Firmenwerte werden den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten („cash-generating units“) des Konzerns zugeordnet, die von den Synergieeffekten aus dem Unternehmenszusammenschluss profitieren sollen.

Ein Werthaltigkeitstest (Impairment Test) des Geschäfts- oder Firmenwertes pro zahlungsmittelgenerierender Einheit (i.d.R. die Länder) wird einmal im Jahr sowie bei Vorliegen von Anhaltspunkten auf Wertminderungen durchgeführt und kann zu Wertminderungsaufwand führen. Eine Wertaufholung des Geschäfts- oder Firmenwerts wird nicht vorgenommen.

**ANDERE IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE** Erworbene immaterielle Vermögenswerte beinhalten im Wesentlichen Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte. Der Wertansatz erfolgt zu Anschaffungskosten, vermindert um kumulierte Abschreibungen. Die Nutzungsdauer liegt zwischen drei und zehn Jahren; die Abschreibung erfolgt linear. Darüber hinaus bestehen entgeltlich erworbene Markenrechte, für die vor dem Hintergrund der Markenhistorien sowie aufgrund der Fortführung der Marken durch PUMA eine unbegrenzte Nutzungsdauer unterstellt wird.

**WERTMINDERUNGEN VON VERMÖGENSWERTEN** Immaterielle Vermögenswerte, die eine unbegrenzte bzw. unbestimmte Nutzungsdauer haben, werden nicht planmäßig abgeschrieben sondern werden jährlich auf Wertminderungsbedarf (Impairment Test) hin geprüft. Sachanlagen und andere immaterielle Vermögenswerte mit einer definierten Nutzungsdau-

er werden auf Wertminderungsbedarf geprüft, wenn Hinweise vorliegen, dass der Vermögenswert im Wert gemindert ist. Zur Ermittlung eines eventuellen Wertminderungsbedarfs eines Vermögenswertes wird dessen erzielbarer Betrag (der höhere Betrag aus beizulegendem Zeitwert abzüglich der Verkaufskosten und des Nutzungswerts) mit dem Buchwert des Vermögenswertes verglichen. Ist der erzielbare Wert niedriger als der Buchwert, wird in Höhe der Differenz ein Wertminderungsverlust erfasst. Die Prüfung der Werthaltigkeit erfolgt, sofern möglich, auf Ebene des einzelnen Vermögenswertes, ansonsten auf Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheit. Abweichend hiervon wird ein Geschäfts- oder Firmenwert ausschließlich auf Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheit auf Werthaltigkeit geprüft. Wird im Rahmen des Impairment Tests ein Abwertungsbedarf auf Vermögenswerte ermittelt, so wird zunächst der gegebenenfalls vorhandene Geschäfts- oder Firmenwert der zahlungsmittelgenerierenden Einheit abgeschrieben, und der verbleibende Betrag im zweiten Schritt proportional auf die übrigen Vermögenswerte verteilt. Ist der Grund für die vorgenommene Wertminderung entfallen, wird eine Wertaufholung höchstens bis zum Betrag der fortgeführten Anschaffungskosten vorgenommen. Eine Wertaufholung des Geschäfts- oder Firmenwerts wird nicht vorgenommen.

Der Werthaltigkeitstest wird nach der Discounted-Cashflow-Methode durchgeführt. Für die Bestimmung des beizulegenden Zeitwertes abzüglich der Verkaufskosten sowie des Nutzungswertes werden die zu erwartenden Cashflows aus den Daten der Unternehmensplanung zugrunde gelegt. Die zu erwartenden Cashflows werden anhand eines marktadäquaten Zinssatzes abgezinst.

**ANTEILE AN ASSOZIIERTEN UNTERNEHMEN** Assoziierte Unternehmen sind Beteiligungen, bei denen PUMA über einen maßgeblichen Einfluss verfügt, die jedoch keine Tochterunternehmen oder Gemeinschaftsunternehmen sind. Ein maßgeblicher Einfluss wird grundsätzlich angenommen, wenn PUMA direkt oder indirekt ein Stimmrechtsanteil von mindestens 20, aber weniger als 50 Prozent zusteht.

Die Anteile an assoziierten Unternehmen werden nach der Equity-Methode bilanziert. Dabei werden die Anteile anfänglich mit den Anschaffungskosten angesetzt und in der Folge um die auf PUMA entfallenden anteiligen Änderungen im Reinvermögen des Unternehmens fortentwickelt. Ein bilanzierter Geschäfts- oder Firmenwert wird im Buchwert des assoziierten Unternehmens ausgewiesen.

Im Rahmen der Werthaltigkeitsprüfung (Impairment Test) wird der Buchwert eines at-equity bewerteten Unternehmens mit dessen erzielbarem Betrag verglichen, wenn Hinweise vor-

liegen, dass der Vermögenswert im Wert gemindert ist. Ist der erzielbare Wert niedriger als der Buchwert, wird in Höhe der Differenz ein Wertminderungsverlust erfasst. Sofern die Gründe für eine zuvor erfasste Wertminderung entfallen sind, erfolgt eine erfolgswirksame Zuschreibung.

**FINANZSCHULDEN, SONSTIGE FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN UND SONSTIGE VERBINDLICHKEITEN** Diese Posten werden grundsätzlich mit ihren Anschaffungskosten unter Berücksichtigung von Transaktionskosten und in der Folge zu fortgeführten Anschaffungskosten angesetzt. Unverzinsliche oder niedrigverzinsliche Verbindlichkeiten mit einer Laufzeit von mindestens einem Jahr werden unter Berücksichtigung eines marktadäquaten Zinssatzes mit dem Barwert bilanziert und bis zum Laufzeitende zum Rückzahlungsbetrag aufgezinnt. Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing werden zu Beginn des Leasinggeschäftes in Höhe des Barwerts der Mindestleasingwerte bzw. des niedrigeren Zeitwertes bilanziert und um den Tilgungsanteil der Leasingraten fortgeschrieben.

In den kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten ist grundsätzlich auch jener Anteil an langfristigen Darlehen enthalten, dessen Restlaufzeit höchstens ein Jahr beträgt.

**RÜCKSTELLUNGEN FÜR PENSIONEN UND ÄHNLICHE VERPFLICHTUNGEN** Neben Leistungsplänen bestehen bei einigen Gesellschaften auch Beitragspläne, die neben der laufenden Beitragszahlung zu keiner weiteren Pensionsverpflichtung führen. Bei den Leistungsplänen wird die Pensionsrückstellung grundsätzlich nach der Projected-Unit-Credit-Methode berechnet. Bei diesem Anwartschaftsbarwertverfahren werden nicht nur die am Stichtag bekannten Renten und erworbenen Anwartschaften, sondern auch künftig zu erwartende Steigerungen von Gehältern und Renten berücksichtigt. Der Barwert der Verpflichtung (DBO) wird ermittelt, indem die erwarteten zukünftigen Mittelabflüsse mit den Renditen von erstrangigen, festverzinslichen Industriefinanzierungen abgezinst werden. Währungen und Laufzeiten der zugrunde gelegten Industriefinanzierungen stimmen dabei mit den Währungen und Laufzeiten der zu erfüllenden Verpflichtungen überein. Bei einigen Plänen steht der Verpflichtung ein Planvermögen gegenüber. Die ausgewiesene Pensionsrückstellung ist dann um das Planvermögen vermindert.

Neubewertungen, bestehend aus versicherungsmathematischen Gewinnen und Verlusten, Veränderungen, die sich aus der Anwendung der Vermögenswertobergrenze ergeben und dem Ertrag aus dem Planvermögen (ohne Zinsen auf die Nettoschuld), werden unmittelbar im Sonstigen Ergebnis erfasst. Die im Sonstigen Ergebnis erfassten Neubewertungen sind Teil der Gewinnrücklagen und werden nicht mehr in die Gewinn- und Verlustrechnung um-

gegliedert. Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand wird als Aufwand erfasst, wenn die Planänderung eintritt.

**SONSTIGE RÜCKSTELLUNGEN** Rückstellungen werden gebildet, wenn der Konzern aus einem Ereignis der Vergangenheit eine gegenwärtige Verpflichtung hat und diese Verpflichtung wahrscheinlich zu einem Abfluss von Ressourcen mit wirtschaftlichem Nutzen führen wird, deren Höhe verlässlich geschätzt werden kann. Die Rückstellungen werden mit der bestmöglichen Schätzung des Erfüllungsbetrages angesetzt und nicht mit positiven Erfolgsbeiträgen saldiert. Rückstellungen werden abgezinst, wenn der Effekt hieraus wesentlich ist.

Rückstellungen für die erwarteten Aufwendungen aus Gewährleistungsverpflichtungen gemäß dem jeweiligen nationalen Kaufvertragsrecht werden zum Verkaufszeitpunkt der betreffenden Produkte nach der besten Einschätzung hinsichtlich der zur Erfüllung der Verpflichtungen des Konzerns notwendigen Ausgaben angesetzt.

Rückstellungen werden auch für belastende Verträge gebildet. Das Bestehen eines belastenden Vertrages wird angenommen, wenn die unvermeidbaren Kosten zur Erfüllung des Vertrages den aus diesem Vertrag erwachsenden wirtschaftlichen Nutzen übersteigen.

Rückstellungen für Restrukturierungsmaßnahmen werden gebildet, soweit ein detaillierter, formaler Restrukturierungsplan erstellt ist, der bei den Betroffenen durch den Beginn der Umsetzung des Plans oder die Ankündigung seiner wesentlichen Bestandteile eine gerechtfertigte Erwartung geweckt hat, dass die Restrukturierungsmaßnahmen durchgeführt werden.

**EIGENE AKTIEN** Eigene Aktien werden zum Marktpreis am Erwerbstag zuzüglich Anschaffungsnebenkosten vom Eigenkapital abgesetzt. Gemäß Ermächtigung der Hauptversammlung können eigene Aktien zu jedem zulässigen Zweck, einschließlich einer flexiblen Steuerung des Kapitalbedarfs der Gesellschaft, zurückgekauft werden.

**KAPITALBETEILIGUNGSPLÄNE/MANAGEMENT-INCENTIVE-PROGRAMM** Gemäß IFRS 2 werden aktienbasierte Vergütungssysteme zum Marktwert (Fair Value) bilanziert und erfolgswirksam im Personalaufwand erfasst. Bei PUMA bestehen aktienbasierte Vergütungssysteme in Form von Stock Options (SOP) mit Ausgleich in Aktien sowie in Form von virtuellen Aktien mit Barausgleich.

Bei den SOP ermittelt sich der Aufwand aus dem beizulegenden Zeitwert der Optionen zum Gewährungszeitpunkt, ohne Berücksichtigung der Auswirkung nicht marktorientierter Ausübungshürden (z.B. Verfall der Optionen bei vorzeitigem Ausscheiden des begünstigten Mitarbeiters). Der Aufwand wird über den Erdienungszeitraum bis zur Unverfallbarkeit der Optionen als Personalaufwand verteilt erfasst und als Kapitalrücklage bilanziert. Nicht marktorientierte Ausübungshürden werden entsprechend den aktuellen Erwartungen angepasst und entsprechend zu jedem Bilanzstichtag die Schätzung über die voraussichtlich ausübbar werdenden Optionen überprüft. Die hieraus resultierenden Gewinne und Verluste werden erfolgswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung und durch eine entsprechende Anpassung im Eigenkapital über den verbleibenden Zeitraum bis zur Unverfallbarkeit erfasst.

Für aktienbasierte Vergütungen mit Barausgleich wird eine Verbindlichkeit für die erhaltenen Dienstleistungen erfasst und bei Zugang mit dem beizulegenden Zeitwert bewertet. Bis zur Begleichung der Schuld wird der beizulegende Zeitwert der Schuld zu jedem Abschlussstichtag und am Erfüllungstag neu bestimmt und werden alle Änderungen des beizulegenden Zeitwerts erfolgswirksam erfasst.

**BERÜCKSICHTIGUNG VON UMSATZERLÖSEN** Erlöse aus dem Verkauf von Produkten (Umsatzerlöse) werden zum Zeitpunkt der Übertragung der mit dem Eigentum der verkauften Waren und Erzeugnisse verbundenen maßgeblichen Chancen und Risiken auf den Käufer erfasst, wenn es wahrscheinlich ist, dass dem Konzern der wirtschaftliche Nutzen aus dem Verkauf zufließen wird. Die Höhe der erfassten Umsatzerlöse basiert auf den beizulegenden Zeitwerten der erhaltenen oder zu beanspruchenden Gegenleistung unter Berücksichtigung von Retouren, Skonti und Rabatten.

**LIZENZ- UND PROVISIONSERTRÄGE** Lizenzerträge werden gemäß den vorzulegenden Abrechnungen der Lizenznehmer erfolgswirksam erfasst. In bestimmten Fällen sind für eine periodengerechte Abgrenzung Schätzwerte erforderlich. Provisionserträge werden in Rechnung gestellt, soweit das zugrunde liegende Einkaufsgeschäft als realisiert einzustufen ist.

**WERBE- UND PROMOTIONSAUFWENDUNGEN** Werbeaufwendungen werden zum Zeitpunkt ihrer Entstehung erfolgswirksam berücksichtigt. Mehrjährige Promotionsaufwendungen werden grundsätzlich periodengerecht über die Laufzeit des Vertrages als Aufwand verteilt. Sollte sich durch diese Aufwandsverteilung ein Aufwandsüberschuss über den wirtschaftlichen Nutzen nach dem Bilanzstichtag ergeben, wird dieser durch Wertminderung von Vermögenswerten bzw. durch eine Drohverlustrückstellung im entsprechenden Jahresabschluss berücksichtigt.

**PRODUKTENTWICKLUNG** PUMA entwickelt laufend neue Produkte, um den Marktanforderungen bzw. -veränderungen gerecht zu werden. Eine Aktivierung als Immaterialielle Vermögenswerte erfolgt nicht, da die in IAS 38 genannten Kriterien nicht erfüllt sind.

**FINANZERGEBNIS** Im Finanzergebnis sind die Ergebnisse aus assoziierten Unternehmen und Zinserträge aus Geldanlagen sowie Zinsaufwendungen aus Krediten enthalten. Darüber hinaus sind Zinsaufwendungen aus abgezinsten langfristigen Verbindlichkeiten sowie aus Pensionsrückstellungen im Finanzergebnis enthalten, die im Zusammenhang mit Unternehmenserwerben bzw. mit der Bewertung von Pensionsverpflichtungen stehen.

Wechselkurseffekte, die einem Grundgeschäft direkt zuzuordnen sind, werden in der jeweiligen Position in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen.

**ERTRAGSTEUERN** Laufende Ertragsteuern werden gemäß den steuerrechtlichen Bestimmungen der jeweiligen Länder, in denen die einzelnen Konzern-Gesellschaften tätig sind, ermittelt.

**LATENTE STEUERN** Latente Steuern aus temporär abweichenden Wertansätzen in der IFRS- und Steuerbilanz der Einzelgesellschaften und aus Konsolidierungsvorgängen werden je Steuersubjekt verrechnet und entweder als aktive oder passive latente Steuern ausgewiesen. Darüber hinaus können die aktiven latenten Steuern auch Steuerminderungsansprüche umfassen, die sich aus der erwarteten Nutzung bestehender Verlustvorträge in Folgejahren ergeben und deren Realisierung mit ausreichender Sicherheit gewährleistet ist. Darüber hinaus können sich latente Steueransprüche oder -verpflichtungen aus ergebnisneutralen Bilanzierungsvorgängen ergeben. Die latenten Steuern werden auf Basis der Steuersätze ermittelt, die für die Umkehrung in den einzelnen Ländern gelten und am Bilanzstichtag in Kraft bzw. verabschiedet sind.

Latente Steueransprüche werden nur in dem Umfang angesetzt, in dem die Realisierung des entsprechenden Vorteils wahrscheinlich ist. Basierend auf der Ertragslage der Vergangenheit und den Geschäftserwartungen für die absehbare Zukunft werden Wertberichtigungen gebildet, falls dieses Kriterium nicht erfüllt wird.

**ANNAHMEN UND SCHÄTZUNGEN** Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses sind teilweise Annahmen und Schätzungen notwendig, die sich auf Höhe und Ausweis bilanzierter Vermögenswerte und Schulden, Erträge und Aufwendungen sowie Eventualverbindlichkeiten auswirken. Den Annahmen und Schätzungen liegen Prämissen zugrunde, die auf dem ak-

tuell verfügbaren Kenntnisstand beruhen. Die tatsächlichen Werte können in Einzelfällen von den getroffenen Annahmen und Schätzungen abweichen, sodass in zukünftigen Perioden ein Risiko von Anpassungen des Buchwerts der betroffenen Vermögenswerte und Schulden besteht. Wenn die tatsächliche Entwicklung von der erwarteten abweicht, werden die Prämissen und, falls nötig, die Buchwerte der betroffenen Vermögenswerte und Schulden erfolgswirksam angepasst.

Sämtliche Schätzungen und Beurteilungen werden fortlaufend neu bewertet und basieren auf historischen Erfahrungen und weiteren Faktoren, einschließlich Erwartungen hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung des globalen und branchenbezogenen Umfelds, die unter den aktuellen Umständen vernünftig erscheinen. Annahmen und Schätzungen fallen insbesondere bei der Bewertung von Geschäfts- oder Firmenwerten, bei den Pensionsverpflichtungen, den derivativen Finanzinstrumenten und den latenten Steuern an. Die wichtigsten zukunftsbezogenen Annahmen und zum Stichtag bestehenden Quellen von Schätzungsunsicherheiten zu den oben genannten Posten werden im Folgenden erörtert.

**GESCHÄFTS- ODER FIRMENWERTE** Die Überprüfung der Werthaltigkeit von Geschäfts- oder Firmenwerten basieren auf Berechnungen des Nutzungswertes. Zur Berechnung des Nutzungswertes muss der Konzern die zukünftigen Cashflows aus den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, denen der Geschäfts- oder Firmenwert zugeordnet ist, schätzen. Hierfür wurden die Daten der jeweiligen Dreijahresplanung zugrunde gelegt, die auf Prognosen der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung und des daraus ableitbaren branchenspezifischen Konsumverhaltens basiert. Eine weitere wesentliche Annahme betrifft die Ermittlung eines angemessenen Zinssatzes zur Diskontierung der Cashflows auf den Barwert (Discounted-Cashflow-Methode). Weitere Einzelheiten, insbesondere die zur Berechnung herangezogenen Annahmen, sind in der Textziffer 10 dargestellt.

**PENSIONSVERPFLICHTUNGEN** Die Pensionsverpflichtungen werden anhand versicherungsmathematischer Berechnung ermittelt. Diese hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab, die auf Annahmen und Einschätzungen hinsichtlich des Abzinsungssatzes, erwarteter Erträge aus Planvermögen, künftiger Lohn- und Gehaltssteigerungen, der Sterblichkeit und künfti-

ger Rentensteigerungen basieren. Aufgrund der Langfristigkeit der getätigten Zusagen unterliegen die Schätzungen wesentlichen Unsicherheiten. Jede Änderung dieser Annahmen hat Auswirkungen auf den Buchwert der Pensionsverpflichtungen. Der Abzinsungssatz, der zur Ermittlung des Barwerts zukünftiger Zahlungen herangezogen wird, wird zum Ende jedes Jahres durch den Konzern ermittelt. Er basiert auf Zinssätzen von Industrieanleihen höchster Bonität, die auf die Währung lauten, in der die Leistungen bezahlt werden und deren Laufzeiten denen der Pensionsverpflichtungen entsprechen. Weitere Einzelheiten, insbesondere zu den für die zur Berechnung herangezogenen Parametern, können der Textziffer 15 entnommen werden.

**LATENTE STEUERN** Bei der Bilanzierung latenter Steuern, insbesondere für steuerliche Verlustvorträge, sind Einschätzungen und Annahmen hinsichtlich zukünftiger Steuerplanungsstrategien sowie der zu erwarteten Eintrittszeitpunkte und der Höhe der zukünftigen zu versteuernden Einkommen zu treffen. Für diese Beurteilung wird das zu versteuernde Einkommen aus der jeweiligen Unternehmensplanung abgeleitet. Diese berücksichtigt die Ertragslage der Vergangenheit und die zukünftig zu erwartende Geschäftsentwicklung. Bei Gesellschaften in Verlustsituationen werden aktive latente Steuern auf Verlustvorträge nur dann angesetzt, wenn mit hoher Wahrscheinlichkeit anzunehmen ist, dass zukünftig positive Ergebnisse zur Nutzung dieser steuerlichen Verlustvorträge erzielt werden können. Weitere Einzelheiten und detaillierte Annahmen sind unter der Textziffer 8 zu finden.

**DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE** Die für die Bewertung der derivativen Finanzinstrumente herangezogenen Annahmen basieren auf am Bilanzstichtag vorhandenen Marktkonditionen und spiegeln damit den Fair Value wider. Weitere Einzelheiten sind in der Textziffer 24 dargestellt.

### **3. Flüssige Mittel**

Am 31. Dezember 2014 verfügt der Konzern über € 401,5 Mio. (Vorjahr: € 390,1 Mio.) an flüssigen Mitteln. Der durchschnittliche effektive Zinssatz der Geldanlagen belief sich auf 1,2% (Vorjahr: 1,6%). Es bestehen keine Verfügungsbeschränkungen.

#### 4. Vorräte

Die Vorräte gliedern sich in die folgenden Hauptgruppen:



	<u>2014</u> € Mio.	<u>2013</u> € Mio.
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	17,6	13,3
Fertige Erzeugnisse und Waren/Lagerbestand		
Schuhe	166,1	164,4
Textilien	153,5	145,5
Accessoires/Sonstiges	88,1	85,5
Unterwegs befindliche Waren	146,2	112,6
<b>Gesamt</b>	<b>571,5</b>	<b>521,3</b>

Die Tabelle stellt die Buchwerte der Vorräte abzüglich Wertberichtigungen dar. Von den Wertberichtigungen in Höhe von € 62,5 Mio. (Vorjahr: € 71,1 Mio.) wurden ca. 69% im Geschäftsjahr 2014 (Vorjahr: ca. 69%) erfolgswirksam in den Umsatzkosten erfasst.

Der Betrag der Vorräte, der während der Periode als Aufwand erfasst worden ist, entspricht im Wesentlichen den in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesenen Umsatzkosten.

#### 5. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Diese Position setzt sich wie folgt zusammen:



	<u>2014</u> € Mio.	<u>2013</u> € Mio.
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	488,6	477,3
abzüglich Wertberichtigungen	-39,4	-53,9
<b>Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto</b>	<b>449,2</b>	<b>423,4</b>

Die Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen haben sich wie folgt entwickelt:



	<u>2014</u> € Mio.	<u>2013</u> € Mio.
<b>Stand Wertberichtigung 01.01.</b>	<b>53,9</b>	<b>57,1</b>
Kursdifferenzen	0,2	-1,1
Zuführungen	10,9	13,3
Verbrauch	-19,6	-9,6
Auflösungen	-6,0	-5,8
<b>Stand Wertberichtigung 31.12.</b>	<b>39,4</b>	<b>53,9</b>

Die Altersstruktur der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen stellt sich wie folgt dar:



	Gesamt	<u>Bruttowerte 2014</u>					davon wertgemindert	
		nicht fällig	0 – 30 Tage	31 – 60 Tage	61 – 90 Tage	91 – 180 Tage		über 180 Tage
€ Mio.	488,6	312,4	39,8	15,0	6,9	5,5	1,2	107,8



T.16

Gesamt	Bruttowerte 2013						davon wertgemindert	
	nicht fällig	0 – 30 Tage	31 – 60 Tage	61 – 90 Tage	91 – 180 Tage	über 180 Tage		
€ Mio.	477,3	299,2	38,1	14,0	5,9	6,1	2,2	111,8

Hinsichtlich der nicht wertgeminderten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen geht PUMA davon aus, dass die Schuldner ihren Zahlungsverpflichtungen nachkommen werden.

### 6. Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte

Diese Position setzt sich wie folgt zusammen:



T.17

	2014 € Mio.	2013 € Mio.
Fair Value derivativer Finanzinstrumente	58,0	11,6
Übrige finanzielle Vermögenswerte	35,6	26,8
<b>Gesamt</b>	<b>93,6</b>	<b>38,4</b>

Der ausgewiesene Betrag ist innerhalb eines Jahres fällig. Der Zeitwert entspricht dem Buchwert.

### 7. Sonstige kurzfristige Vermögenswerte

Diese Position setzt sich wie folgt zusammen:



T.18

	2014 € Mio.	2013 € Mio.
Vorausgezahlter Aufwand der Folgeperiode	35,9	30,0
Sonstige Forderungen	55,9	40,1
<b>Gesamt</b>	<b>91,8</b>	<b>70,1</b>

Der ausgewiesene Betrag ist innerhalb eines Jahres fällig. Der Zeitwert entspricht dem Buchwert.

In den sonstigen Forderungen sind im Wesentlichen Umsatzsteuerforderungen mit € 24,8 Mio. (Vorjahr: € 19,5 Mio.) enthalten.

### 8. Latente Steuern

Die latenten Steuern beziehen sich auf die nachfolgend dargestellten Positionen:



T.19

	2014 € Mio.	2013 € Mio.
Steuerliche Verlustvorträge	98,4	71,5
Langfristige Vermögenswerte	28,4	22,5
Kurzfristige Vermögenswerte	24,9	28,3
Rückstellungen und andere Verbindlichkeiten	67,8	52,2
<b>Latente Steueransprüche (vor Saldierung)</b>	<b>219,5</b>	<b>174,5</b>
Langfristige Vermögenswerte	74,8	53,8
Kurzfristige Vermögenswerte	20,1	5,9
Rückstellungen und andere Verbindlichkeiten	0,3	0,9
<b>Latente Steuerschulden (vor Saldierung)</b>	<b>95,2</b>	<b>60,6</b>
<b>Latente Steueransprüche, netto</b>	<b>124,3</b>	<b>113,9</b>

Von den latenten Steueransprüchen sind € 75,3 Mio. (Vorjahr: € 77,3 Mio.) und von den latenten Steuerschulden € 20,4 Mio. (Vorjahr: € 5,8 Mio.) kurzfristig.

Zum 31. Dezember 2014 bestanden steuerliche Verlustvorträge von insgesamt € 566,2 Mio. (Vorjahr: € 455,8 Mio.). Daraus ergibt sich ein latenter Steueranspruch von € 160,8 Mio. (Vorjahr: € 127,4 Mio.). Latente Steuerforderungen auf diese Posten werden mit dem Betrag angesetzt, zu dem die Realisierung der damit verbundenen Steuervorteile durch zukünftige steuerliche Gewinne wahrscheinlich ist. Hiernach wurden latente Steuerforderungen für steuerliche Verlustvorträge in Höhe von € 62,4 Mio. (Vorjahr: € 55,9 Mio.) nicht angesetzt; diese sind unverfallbar. Daneben wurden keine latenten Steuern für abzugsfähige temporäre Differenzen in Höhe von € 6,8 Mio. (Vorjahr: € 11,1 Mio.) gebildet.

Latente Steuerschulden für Quellensteuern aus möglichen Dividenden auf thesaurierte Gewinne der Tochtergesellschaften, die dem Finanzierungsbedarf der jeweiligen Gesellschaft dienen, wurden nicht gebildet, da es unwahrscheinlich ist, dass sich diese temporären Differenzen in absehbarer Zeit auflösen werden.

Die latenten Steueransprüche und -schulden werden saldiert, wenn sie sich auf ein Steuersubjekt beziehen und tatsächlich aufrechenbar sind. Dementsprechend werden sie in der Bilanz wie folgt ausgewiesen:



T.20

	<b>2014</b> € Mio.	<b>2013</b> € Mio.
Latente Steueransprüche	178,8	164,2
Latente Steuerschulden	54,5	50,3
<b>Latente Steueransprüche, netto</b>	<b>124,3</b>	<b>113,9</b>

Die Entwicklung der latenten Steueransprüche stellt sich wie folgt dar:



T.21

	<b>2014</b> € Mio.	<b>2013</b> € Mio.
Latente Steueransprüche, Vorjahr	164,2	152,0
Erfolgswirksame Erfassung in der GuV	19,9	20,4
Erfolgsneutrale Verrechnung im Sonstigen Ergebnis	-5,3	-8,2
<b>Latente Steueransprüche</b>	<b>178,8</b>	<b>164,2</b>

Die Entwicklung der latenten Steuerschulden stellt sich wie folgt dar:



T.22

	<b>2014</b> € Mio.	<b>2013</b> € Mio.
Latente Steuerschulden, Vorjahr	50,3	54,1
Erfolgswirksame Erfassung in der GuV	-1,4	1,5
Erfolgsneutrale Verrechnung im Sonstigen Ergebnis	5,6	-5,3
<b>Latente Steuerschulden</b>	<b>54,5</b>	<b>50,3</b>

## 9. Sachanlagen

Das Sachanlagevermögen zu Buchwerten setzt sich zusammen aus:



	<b>2014</b> € Mio.	<b>2013</b> € Mio.
Grundstücke und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	105,9	114,6
Technische Anlagen und Maschinen	11,7	4,3
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	95,1	82,7
Anlagen im Bau	11,3	11,2
<b>Gesamt</b>	<b>224,0</b>	<b>212,8</b>

Die Buchwerte des Sachanlagevermögens sind aus den Anschaffungskosten abgeleitet. Die kumulierten Abschreibungen des Sachanlagevermögens betragen € 267,0 Mio. (Vorjahr: € 254,9 Mio.).

In den Sachanlagen sind Leasinggegenstände (Finanzierungsleasing) mit einem Betrag von € 0,6 Mio. (Vorjahr: € 0,3 Mio.) enthalten.

Die Entwicklung der Sachanlagen im Geschäftsjahr 2014 ist in der „Entwicklung des Anlagevermögens“ dargestellt. Über die laufenden Abschreibungen hinausgehende Wertminderungs- und Aufwendungen des Berichtsjahres sind mit € 0,3 Mio. (Vorjahr: € 3,9 Mio.) enthalten.

## 10. Immaterielle Vermögenswerte

Im Wesentlichen sind hier Geschäfts- oder Firmenwerte, Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten bzw. unbestimmten Nutzungsdauer sowie Vermögenswerte im Zusammenhang mit eigenen Einzelhandelsaktivitäten enthalten.

Geschäfts- oder Firmenwerte sowie Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten bzw. unbestimmten Nutzungsdauer werden nicht planmäßig abgeschrieben. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurde ein Werthaltigkeitstest (Impairment Test) nach der „Discounted Cashflow Methode“ durchgeführt. Hierfür wurden die Daten der jeweiligen Dreijahresplanung zugrunde gelegt. Der erzielbare Betrag wurde dabei auf Basis des Nutzungswertes ermittelt, hieraus hat sich bei drei zahlungsmittelgenerierenden Einheiten ein Abwertungsbedarf ergeben.

Die zahlungsmittelgenerierende Einheit ‚Türkei‘ enthält Geschäfts- und Firmenwerte vor Wertminderung in Höhe von insgesamt € 1,5 Mio. (Vorjahr: € 1,4 Mio.). Diese sind dem

Segment EMEA zugeordnet. Aufgrund einer Anpassung der Ertragsaussichten hat sich bei der Berechnung des erzielbaren Betrages ein Wertminderungsaufwand in Höhe von € 1,5 Mio. ergeben. Darüber hinaus bestand kein weiterer Wertminderungsbedarf. Der erzielbare Betrag (€ 3,2 Mio.) wurde durch eine Nutzungswertberechnung unter Verwendung eines Abzinsungssatzes von 14,5% p.a. (Vorjahr: 13,7% p.a.) sowie einer Wachstumsrate von 3% (Vorjahr: 3%) bestimmt. Die Wertminderung ist im Posten Sonstige operative Erträge und Aufwendungen in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung enthalten.

Die zahlungsmittelgenerierende Einheit ‚Brandon‘ enthält Geschäfts- und Firmenwerte vor Wertminderung in Höhe von € 1,3 Mio. (Vorjahr: € 1,4 Mio.). Die zahlungsmittelgenerierende Einheit entspricht einem Geschäftsbereich von PUMA, welcher dem Zentralbereich zugeordnet wurde. Aufgrund einer Anpassung der Ertragsaussichten hat sich bei der Berechnung des erzielbaren Betrages ein Wertminderungsaufwand in Höhe von € 1,3 Mio. ergeben. Der erzielbare Betrag (€ 15,7 Mio.) wurde durch eine Nutzungswertberechnung unter Verwendung eines Abzinsungssatzes von 7,2% p.a. (Vorjahr: 7,5% p.a.) sowie einer Wachstumsrate von 2% (Vorjahr: 2%) bestimmt. Die Wertminderung ist im Posten Sonstige operative Erträge und Aufwendungen in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung enthalten.

Die zahlungsmittelgenerierende Einheit ‚CPG – COBRA PUMA Golf‘ enthält Geschäfts- und Firmenwerte vor Wertminderung in Höhe von € 4,2 Mio. (Vorjahr: € 2,4 Mio.). Die zahlungsmittelgenerierende Einheit entspricht einem Geschäftsbereich von PUMA, welcher dem Zentralbereich zugeordnet wurde. Aufgrund einer Anpassung der Ertragsaussichten hat sich bei der Berechnung des erzielbaren Betrages (€ 162,6 Mio.) ein Wertminderungsaufwand in Höhe von € 4,2 Mio. ergeben. Der erzielbare Betrag wurde durch eine Nutzungswertberechnung unter Verwendung eines Abzinsungssatzes von 7,2% p.a. (Vorjahr: 7,6% p.a.) sowie einer Wachstumsrate von 3% (Vorjahr: 3%) bestimmt. Die Wertminderung ist im Posten Sonstige operative Erträge und Aufwendungen in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung enthalten.

Die zahlungsmittelgenerierende Einheit ‚CPG – COBRA PUMA Golf‘ enthält im Zusammenhang mit der Marke COBRA einen Immateriellen Vermögenswert mit einer unbegrenzten bzw. unbestimmten Nutzungsdauer in Höhe von € 117,2 Mio. (Vorjahr: € 103,1 Mio.). Der Immaterielle Vermögenswert ist signifikant im Vergleich zum Gesamtbuchwert der Immateriellen Vermögenswerte mit unbegrenzter bzw. unbestimmter Nutzungsdauer. Dieser ist dem Segment Zentralbereich zugeordnet. Der erzielbare Betrag wurde durch eine Nutzungswertberechnung unter Verwendung eines Abzinsungssatzes von 7,2% p.a. (Vorjahr: 7,6% p.a.) sowie einer Wachstumsrate von 3% (Vorjahr: 3%) bestimmt. Darüber hinaus wurde der erzielbare Betrag der Marke COBRA (Level 3) zusätzlich auf Basis der „Relief from Royalty-Methode“ ermittelt. Dabei wurde eine Lizenzrate von 8%, eine 3%ige Wachstumsrate sowie ein Abzinsungssatz von 7,2% p.a. verwendet.



Die Entwicklung der immateriellen Vermögenswerte im Geschäftsjahr 2014 ist in der „Entwicklung des Anlagevermögens“ dargestellt. Der Posten Andere immaterielle Vermögenswerte enthält Anzahlungen in Höhe von € 5,6 Mio. (Vorjahr: € 4,4 Mio.). Über die laufenden Abschreibungen hinausgehende Wertminderungsaufwendungen des Berichtsjahres sind mit € 7,0 Mio. (Vorjahr: € 64,9 Mio.) enthalten.

Der Geschäfts- oder Firmenwert ist den identifizierbaren zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (CGUs) des Konzerns nach Tätigkeitsland zugeordnet. Zusammengefasst nach Regionen gliedert sich der Geschäfts- oder Firmenwert wie folgt:



T.24

	<b>2014</b> € Mio.	<b>2013</b> € Mio.
EMEA (inklusive Dobotex, Brandon und Tretorn)	150,3	153,0
Amerika (inklusive COBRA PUMA Golf)	39,6	39,5
Asien/Pazifik	51,8	50,5
<b>Gesamt</b>	<b>241,7</b>	<b>243,0</b>

Annahmen bei der Durchführung der Impairment Tests in 2014:



T.25

	Steuersatz (Bandbreite)	WACC vor Steuer (Bandbreite)	WACC nach Steuer (Bandbreite)
EEA	24,5%-26,3%	8,7%-9,6%	7,1%-7,7%
EEMEA	20,0%-28,0%	17,2%-20,3%	12,8%-14,5%
<b>EMEA</b>	<b>20,0%-28,0%</b>	<b>8,7%-20,3%</b>	<b>7,1%-14,5%</b>
Nordamerika	28,3%-37,0%	8,0%-9,0%	7,2%
Lateinamerika	18,5%-35,0%	10,4%-37,0%	9,0%-24,3%
<b>Amerika</b>	<b>18,5%-37,0%</b>	<b>8,0%-37,0%</b>	<b>7,2%-24,3%</b>
<b>Asien Pazifik</b>	<b>17,0%-30,0%</b>	<b>9,0%-11,5%</b>	<b>7,9%-9,0%</b>

In der Regel wird eine Wachstumsrate von 3% unterstellt und nur in begründeten Ausnahmefällen wurde eine Wachstumsrate von unter 3% angesetzt.

Die zahlungsmittelgenerierende Einheit ‚Dobotex‘ enthält einen Geschäfts- und Firmenwert in Höhe von € 139,4 Mio. (Vorjahr: € 139,4 Mio.), welcher signifikant im Vergleich zum Gesamtbuchwert des Geschäfts- und Firmenwertes ist. Die zahlungsmittelgenerierende Einheit entspricht einem Geschäftsbereich von PUMA, welcher dem Zentralbereich zugeordnet wurde. Der erzielbare Betrag wurde durch eine Nutzungswertberechnung unter Verwendung eines Abzinsungssatzes von 7,1% p.a. (Vorjahr: 7,5% p.a.) sowie einer Wachstumsrate von 2% (Vorjahr: 2%) bestimmt.

Sensitivitätsanalysen in Bezug auf die durchgeführten Impairment Tests zeigen, dass eine Erhöhung der Diskontierungssätze um jeweils einen Prozentpunkt sowie zugleich eine Reduzierung der Wachstumsraten um jeweils einen Prozentpunkt keine Wertminderungsindikationen in Bezug auf Geschäfts- oder Firmenwerte bzw. auf Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten bzw. unbestimmten Nutzungsdauer ergeben. Dementsprechend ergeben die Sensitivitätsanalysen mit einer Erhöhung des Diskontierungssatzes um einen Prozentpunkt sowie die Sensitivitätsanalysen mit einer Reduzierung der Wachstumsrate um einen Prozentpunkt keine Wertminderungsindikationen.

Die folgende Tabelle enthält die Annahmen bei der Durchführung der Impairment Tests im Vorjahr



T.26

	Steuersatz (Bandbreite)	WACC vor Steuer (Bandbreite)	WACC nach Steuer (Bandbreite)
EEA	24,5%-30,0%	9,2%-13,6%	7,4%-10,5%
EEMEA	20,0%-28,0%	16,5%-17,1%	12,8%-13,7%
<b>EMEA</b>	<b>20,0%-30,0%</b>	<b>9,2%-17,1%</b>	<b>7,4%-13,7%</b>
Nordamerika	28,3%-37,0%	8,3%-9,4%	7,5%-7,6%
Lateinamerika	18,5%-35,0%	11,0%-39,6%	9,6%-25,8%
<b>Amerika</b>	<b>18,5%-37,0%</b>	<b>8,3%-39,6%</b>	<b>7,5%-25,8%</b>
<b>Asien/Pazifik</b>	<b>17,0%-30,0%</b>	<b>10,0%-12,9%</b>	<b>8,5%-9,6%</b>

In der Regel wird eine Wachstumsrate von 3% unterstellt und nur in begründeten Ausnahmefällen wurde eine Wachstumsrate von unter 3% angesetzt.

### 11. Anteile an assoziierten Unternehmen

Unter den Anteilen an assoziierten Unternehmen wird die Beteiligung von 20,1% an der Wilderness Holdings Ltd. ausgewiesen. Der Buchwert der Anteile beträgt zum 31. Dezember 2014 € 15,2 Mio. (Vorjahr: € 13,9 Mio.).

Die folgende Übersicht zeigt aggregierte Eckdaten zu dem at-equity bilanzierten assoziierten Unternehmen. Die Werte beziehen sich nicht auf die auf den PUMA-Konzern entfallenden Anteile, sondern auf das gesamte Unternehmen.



T.27

	<b>2014</b> € Mio.	<b>2013</b> € Mio.
Gewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	6,3	6,6
Sonstiges Ergebnis	0,0	0,1
Gesamtergebnis	6,3	6,7

Der Anteil von PUMA am Konzernergebnis der Wilderness Holdings Ltd. beträgt € 1,3 Mio. (Vorjahr: € 1,3 Mio.).

Abschlussstichtag der Wilderness Holdings Ltd. ist der 28. Februar 2015. Die oben dargestellten Angaben beziehen sich auf Finanzinformationen der Gesellschaft jeweils zum 31. Dezember.

### 12. Sonstige langfristige Vermögenswerte

Die sonstigen langfristigen finanziellen und nicht finanziellen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:



T.28

	<b>2014</b> € Mio.	<b>2013</b> € Mio.
Langfristige Beteiligungen	17,9	0,0
Sonstige Ausleihungen	0,0	0,1
Übrige finanzielle Vermögenswerte	16,7	15,1
<b>Summe sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>34,6</b>	<b>15,2</b>
Sonstige langfristige nicht finanzielle Vermögenswerte	23,4	14,1
<b>Sonstige langfristige Vermögenswerte, gesamt</b>	<b>58,0</b>	<b>29,3</b>

Die langfristigen Beteiligungen betreffen den 2014 neu erworbenen 5%-igen Anteil an der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA (BVB).

Die übrigen finanziellen Vermögenswerte enthalten im Wesentlichen mit € 14,2 Mio. (Vorjahr: € 12,7 Mio.) Mietkautionen. Die sonstigen langfristigen nicht finanziellen Vermögenswerte enthalten im Wesentlichen Abgrenzungsposten im Zusammenhang mit Promotions- und Werbeverträgen.

Im Geschäftsjahr 2014 gab es keine Hinweise auf Wertminderungen der sonstigen langfristigen Vermögenswerte.

### 13. Verbindlichkeiten

Die Restlaufzeiten der Verbindlichkeiten stellen sich wie folgt dar:



	2014				2013			
	Gesamt € Mio.	bis zu 1 Jahr € Mio.	Restlaufzeit von		Gesamt € Mio.	bis zu 1 Jahr € Mio.	Restlaufzeit von	
			1 bis 5 Jahren € Mio.	mehr als 5 Jahren € Mio.			1 bis 5 Jahren € Mio.	mehr als 5 Jahren € Mio.
<b>Finanzverbindlichkeiten</b>	<b>19,8</b>	19,8			<b>29,0</b>	25,1	3,9	
<b>Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen</b>	<b>515,2</b>	515,2			<b>373,1</b>	373,1		
<b>Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben</b>	<b>3,0</b>	0,5	2,5		<b>2,6</b>	0,5	2,1	
<b>Sonstige Verbindlichkeiten</b>								
Verbindlichkeiten aus sonstigen Steuern	<b>31,9</b>	31,9			<b>25,4</b>	25,4		
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	<b>5,6</b>	5,6			<b>5,3</b>	5,3		
Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeitern	<b>57,7</b>	57,7			<b>44,8</b>	44,8		
Verbindlichkeiten aus der Marktbewertung von Devisentermingeschäften	<b>8,3</b>	8,3			<b>14,5</b>	14,5		
Leasingverbindlichkeiten	<b>0,4</b>	0,4			<b>0,1</b>	0,1		
Übrige Verbindlichkeiten	<b>57,5</b>	54,8	2,7		<b>53,8</b>	51,0	2,8	
<b>Gesamt</b>	<b>699,4</b>	694,2	5,2	0,0	<b>548,5</b>	539,8	8,7	0,0

PUMA verfügt über bestätigte Kreditlinien von insgesamt €343,2 Mio. (Vorjahr: €347,0 Mio.). Bei Finanzverbindlichkeiten in Höhe von €19,8 Mio. (Vorjahr: €29,0 Mio.), wovon €1,0 Mio. (Vorjahr: €6,9 Mio.) aus nur bis auf Weiteres zugesagten Kreditlinien beansprucht wurden, betragen die nicht ausgenutzten Kreditlinien zum 31. Dezember 2014 €324,4 Mio. gegenüber €324,9 Mio. im Vorjahr.

Der Effektivzinssatz der Finanzverbindlichkeiten lag in einer Bandbreite von 0,5% bis 14,2% (Vorjahr: 0,5% bis 13,0%).

In der nachfolgenden Tabelle sind die Cashflows der originären finanziellen Verbindlichkeiten sowie der derivativen Finanzinstrumente mit positivem und negativem beizulegenden

Zeitwert ersichtlich:

Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten sind jederzeit rückzahlbar.



### Cashflow aus originären und derivativen finanziellen Verbindlichkeiten

	Buchwert	Cashflow 2015		Cashflow 2016		Cashflow 2017ff.	
	2014 € Mio.	Zins € Mio.	Tilgung € Mio.	Zins € Mio.	Tilgung € Mio.	Zins € Mio.	Tilgung € Mio.
<b>Originäre finanzielle Verbindlichkeiten</b>							
Finanzverbindlichkeiten	19,8		19,8	0,1	3,9		
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	515,2		515,2				
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	0,4		0,4				
Kaufpreisverbindlichkeiten	3,0		0,5		2,5		
Sonstige Verbindlichkeiten	42,6		42,6				
<b>Derivative finanzielle Verbindlichkeiten und Vermögenswerte</b>							
Devisentermingeschäfte in Verbindung mit Cashflow Hedges - Inflow			862,4		54,3		
Devisentermingeschäfte in Verbindung mit Cashflow Hedges - Outflow			815,1		54,3		

Im Vorjahr wurden folgende Werte ermittelt:



### Cashflow aus originären und derivativen finanziellen Verbindlichkeiten

	Buchwert	Cashflow 2014		Cashflow 2015		Cashflow 2016ff.	
	2013 € Mio.	Zins € Mio.	Tilgung € Mio.	Zins € Mio.	Tilgung € Mio.	Zins € Mio.	Tilgung € Mio.
<b>Originäre finanzielle Verbindlichkeiten</b>							
Finanzverbindlichkeiten	29,0	0,2	25,1	0,1	3,9		
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	373,1		373,1				
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	0,1		0,1				
Kaufpreisverbindlichkeiten	2,6		0,5		2,1		
Sonstige Verbindlichkeiten	41,8		41,8				
<b>Derivative finanzielle Verbindlichkeiten und Vermögenswerte</b>							
Devisentermingeschäfte in Verbindung mit Cashflow Hedges - Inflow			581,8				
Devisentermingeschäfte in Verbindung mit Cashflow Hedges - Outflow			608,3				

## 14. Zusätzliche Angaben zu den Finanzinstrumenten



T.32

	Bewertungs- Kategorien nach IAS 39	Buchwert <u>2014</u> € Mio.	Fair Value <u>2014</u> € Mio.	Buchwert 2013 € Mio.	Fair Value 2013 € Mio.
<b>Aktiva</b>					
Flüssige Mittel	<sup>1)</sup> LAR	401,5	401,5	390,1	390,1
Forderungen aus L+L	LAR	449,2	449,2	423,4	423,4
Übrige fin. kfr. Vermögenswerte	LAR	35,6	35,6	26,8	26,8
Derivate mit Hedgebeziehung (Fair Value)	n.a.	57,6	57,6	11,5	11,5
Derivate ohne Hedgebeziehung (Fair Value)	n.a.	0,4	0,4	0,1	0,1
Ausleihungen	LAR	0,0	0,0	0,1	0,1
Übrige fin. lfr. Vermögenswerte	LAR	16,7	16,7	13,7	13,7
Langfristige Beteiligungen	<sup>3)</sup> AfS	17,9	17,9	0,0	0,0
<b>Passiva</b>					
Finanzverbindlichkeiten	<sup>2)</sup> OL	19,8	19,8	29,0	29,0
Verbindlichkeiten aus L+L	OL	515,2	515,2	373,1	373,1
Kaufpreisverbindlichkeiten	OL	3,0	3,0	2,6	2,6
Leasingverbindlichkeiten	n.a.	0,4	0,4	0,1	0,1
Übrige fin. Verbindlichkeiten	OL	42,6	42,6	41,8	41,8
Derivate mit Hedgebeziehung (Fair Value)	n.a.	8,3	8,3	13,7	13,7
Derivate ohne Hedgebeziehung (Fair Value)	n.a.	0,0	0,0	0,8	0,8
<b>Total LAR</b>		<b>903,0</b>	<b>903,0</b>	<b>854,1</b>	<b>854,1</b>
<b>Total OL</b>		<b>580,6</b>	<b>580,6</b>	<b>446,5</b>	<b>446,5</b>
<b>Total AfS</b>		<b>17,9</b>	<b>17,9</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

<sup>1)</sup> LAR: Loans and Receivables; <sup>2)</sup> OL: Other Liabilities; <sup>3)</sup> AfS: Available for Sale

Die Finanzinstrumente, die in der Bilanz zum beizulegenden Zeitwert („Fair Value“) bewertet werden, wurden nach der folgenden Hierarchie ermittelt:

Level 1: Verwendung von auf aktiven Märkten für identische Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten notierten Preisen.

Level 2: Verwendung von Inputfaktoren, bei denen es sich nicht um die in Level 1 berücksichtigten notierten Preise handelt, die sich aber für den Vermögenswert oder die Verbindlichkeit entweder direkt (d.h. als Preis) oder indirekt (d.h. in Ableitung von Preisen) beobachten lassen.

Level 3: Verwendung von nicht auf beobachtbaren Marktdaten basierenden Faktoren für die Bewertung des Vermögenswertes oder der Verbindlichkeit.

Der Fair Value der Finanzanlagen der Kategorie „zur Veräußerung verfügbar“ (AfS – Available for Sale) wurde gemäß Level 1 ermittelt. Die Marktwerte der derivativen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten wurden gemäß Level 2 ermittelt.

Zahlungsmittel- und Zahlungsmitteläquivalente, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Forderungen besitzen kurze Restlaufzeiten. Somit entspricht der Buchwert zum Abschlussstichtag näherungsweise dem Fair Value. Bei Forderungen wird der Nennwert herangezogen unter Berücksichtigung von Abschlägen für Ausfallrisiken.

Der Buchwert der Ausleihungen entspricht zum Abschlussstichtag näherungsweise dem Fair Value.

Die Fair Values der sonstigen finanziellen Vermögenswerte entsprechen den Buchwerten unter Berücksichtigung marktgerechter Zinssätze. In den übrigen finanziellen Vermögenswerten sind € 16,2 Mio. (Vorjahr: € 15,3 Mio.) enthalten, die zu marktüblichen Konditionen als Mietkautionen verpfändet wurden.

Die Bankverbindlichkeiten sind jederzeit kündbar und besitzen somit kurze Laufzeiten. Somit entspricht der Buchwert zum Abschlussstichtag näherungsweise dem Fair Value.

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen haben kurze Restlaufzeiten; die bilanzierten Werte stellen näherungsweise den Fair Value dar.

Die Kaufpreisverbindlichkeiten im Zusammenhang mit den Unternehmenserwerben führen gemäß den Verträgen zu ratierlichen Auszahlungen. Die sich hieraus ergebenden Nominalbeträge wurden in Abhängigkeit vom voraussichtlichen Zahlungszeitpunkt mit einem angemessenen Marktzinssatz abgezinst. Der Marktzinssatz betrifft zum Ende des Geschäftsjahres eine Gesellschaft und liegt bei 2,3% (Vorjahr: 2,3%).

Die Fair Values der übrigen finanziellen Verbindlichkeiten werden als Barwerte unter Berücksichtigung der jeweils aktuellen Zinsparameter ermittelt.

Die Fair Values der Derivate mit Hedgebeziehung zum Bilanzstichtag werden unter Berücksichtigung aktueller Marktparameter ermittelt. In die Bewertung fließt das auf den Bewertungsstichtag abdiskontierte Ergebnis des Vergleichs der Terminkurse am Abschlusstag mit denen am Bewertungstag ein.

Nettoergebnis nach Bewertungskategorien:



T.33

	<u>2014</u> € Mio.	2013 € Mio.
Darlehen und Forderungen (LAR)	6,7	-8,0
Sonstige Verbindlichkeiten (OL)	-17,6	-8,1
Derivate ohne Hedgebeziehung	1,2	1,4
Langfristige Finanzanlagen (AfS)	-3,5	0,0
<b>Summe</b>	<b>-13,2</b>	<b>-14,7</b>

Zur Ermittlung des Nettoergebnisses werden die Zinsen, Währungseffekte, Wertberichtigungen sowie Gewinne bzw. Verluste aus Veräußerungen berücksichtigt.

Die Wertberichtigungen auf Forderungen sind in den allgemeinen Verwaltungsaufwendungen enthalten.

### 15. Pensionsrückstellungen

Die Pensionsrückstellungen resultieren aus Ansprüchen der Mitarbeiter auf Leistungen im Falle der Invalidität, des Todes oder des Erreichens eines gewissen Alters, die je nach Land auf gesetzlichen oder vertraglichen Regelungen beruhen. Die Pensionsverpflichtungen umfassen im PUMA-Konzern sowohl leistungs- als auch beitragsorientierte Versorgungszusagen und enthalten sowohl Verpflichtungen aus laufenden Pensionen als auch Anwartschaften auf zukünftig zu zahlende Pensionen. Die Versorgungszusagen sind sowohl rückstellungs- als auch fondsfinanziert.

Die mit den Versorgungszusagen verbundenen Risiken betreffen im Wesentlichen die üblichen Risiken von leistungsorientierten Pensionsplänen in Bezug auf mögliche Änderungen des Abzinsungssatzes und in kleinem Maße der Inflationsentwicklung sowie der Langlebigkeit. Um die Risiken veränderter Kapitalmarktbedingungen und demografischer Entwicklungen zu begrenzen, wurden die Pläne mit den höchsten Verpflichtungen in Deutschland und Großbritannien vor einigen Jahren für Neueintritte geschlossen oder versichert.



T.34

	Deutschland € Mio.	UK € Mio.	Andere Gesellschaften € Mio.	PUMA Konzern € Mio.
<b>Barwert der Versorgungsansprüche 31.12.2014</b>				
Auf dem Gehalt basierende Verpflichtungen				
Annuität	0,0	35,2	7,6	42,8
Einmalzahlung	0,0	0,0	4,6	4,6
Nicht auf dem Gehalt basierende Verpflichtungen				
Annuität	17,3	0,0	0,0	17,3
Einmalzahlung	6,2	0,0	0,0	6,2

Im Vorjahr wurden folgende Werte ermittelt:



T.35

	Deutschland € Mio.	UK € Mio.	Andere Gesellschaften € Mio.	PUMA Konzern € Mio.
<b>Barwert der Versorgungsansprüche 31.12.2013</b>				
Auf dem Gehalt basierende Verpflichtungen				
Annuität	0,0	30,0	8,8	38,8
Einmalzahlung	0,0	0,0	4,0	4,0
Nicht auf dem Gehalt basierende Verpflichtungen				
Annuität	19,9	0,0	0,0	19,9
Einmalzahlung	6,0	0,0	0,0	6,0

Die wesentlichen Versorgungsregelungen sind im Folgenden beschrieben:

Die allgemeine Pensionsordnung der PUMA SE sieht grundsätzlich Rentenzahlungen in Höhe von maximal € 127,82 pro Monat und Anwärter vor. Sie wurde für Neueintritte ab 1996 geschlossen. Darüber hinaus bestehen bei der PUMA SE Einzelzusagen (Festbeträge in unterschiedlicher Höhe) sowie beitragsorientierte Einzelzusagen (zum Teil aus Entgeltumwandlung). Bei den beitragsorientierten Zusagen handelt es sich um versicherte Pläne. Gesetzliche Mindestfinanzierungsverpflichtungen bestehen nicht. Der auf die inländischen Versorgungsansprüche (PUMA SE) entfallende Verpflichtungsumfang beträgt zu Ende 2014 € 23,5 Mio. und macht somit 33,1% der gesamten Verpflichtung aus. Der beizulegende Zeitwert für das den inländischen Verpflichtungen gegenüberstehende Planvermögen beträgt € 11,6 Mio., die entsprechende Pensionsrückstellung beträgt € 11,9 Mio.

Der Defined Benefit Plan in Großbritannien ist seit 2006 für Neueintritte geschlossen. Hier handelt es sich um gehalts- und dienstzeitabhängige Zusagen auf Alters-, Invaliden- und Hinterbliebenenrente. Eine Teilkapitalisierung der Altersrente ist zulässig. Es bestehen gesetzliche Mindestfinanzierungsverpflichtungen. Die Verpflichtung für die Versorgungsansprüche des Defined Benefit Plans in Großbritannien beträgt zu Ende 2014 € 35,2 Mio. und stellt 49,6% der gesamten Verpflichtung dar. Die Verpflichtung ist durch ein Vermögen von € 30,3 Mio. gedeckt. Die Rückstellung beträgt € 4,9 Mio.

Der Barwert der Versorgungsansprüche hat sich wie folgt entwickelt:



	<b>2014</b> € Mio.	<b>2013</b> € Mio.
<b>Barwert der Versorgungsansprüche 01. 01.</b>	<b>68,8</b>	<b>69,4</b>
Aufwand für die im Berichtsjahr verdienten Versorgungsansprüche	2,5	2,6
Nachzuverrechnender Dienstaufwand	0,2	-0,7
Gewinne (-) und Verluste aus Planabgeltung	-3,1	0,0
Zinsaufwand auf die Versorgungsansprüche	2,6	2,4
Arbeitnehmerbeiträge	0,4	0,5
Ausgezahlte Leistungen	-7,4	-3,8
Effekte aus Übertragungen	-0,1	-0,2
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste	4,9	-0,4
Währungskurseffekte	2,1	-1,1
<b>Barwert der Versorgungsansprüche 31. 12.</b>	<b>70,9</b>	<b>68,8</b>

Das Planvermögen hat sich wie folgt entwickelt:



	<b>2014</b> € Mio.	<b>2013</b> € Mio.
<b>Planvermögen 01. 01.</b>	<b>40,7</b>	<b>38,7</b>
Zinsertrag auf das Planvermögens	1,6	1,5
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste (-)	0,9	0,7
Arbeitgeberbeiträge	2,2	2,3
Arbeitnehmerbeiträge	0,4	0,5
Ausgezahlte Leistungen	-2,8	-2,5
Effekte aus Übertragungen	0,0	0,0
Währungskurseffekte	2,0	-0,5
<b>Planvermögen 31. 12.</b>	<b>45,0</b>	<b>40,7</b>

Die Pensionsrückstellung für den Konzern leitet sich wie folgt ab:



	<u>2014</u> € Mio.	<u>2013</u> € Mio.
Barwert der Versorgungsansprüche aus Leistungsplänen	70,9	68,8
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-45,0	-40,7
<b>Finanzierungsstatus</b>	<b>25,9</b>	<b>28,1</b>
Aufgrund der Obergrenze für Vermögenswerte nicht erfasste Beträge	0,0	0,0
<b>Pensionsrückstellung 31. 12.</b>	<b>25,9</b>	<b>28,1</b>

In 2014 betragen die ausgezahlten Leistungen € 7,4 Mio. (Vorjahr: € 3,8 Mio.). Für das Jahr 2015 werden Zahlungen in Höhe von € 2,3 Mio. erwartet. Davon werden voraussichtlich € 1,1 Mio. vom Arbeitgeber direkt erbracht. Die Beiträge in das externe Planvermögen betragen im Jahr 2014 € 2,2 Mio. (Vorjahr: € 2,3 Mio.). Für das Jahr 2015 werden Beiträge in Höhe von € 2,2 Mio. erwartet.

Die Pensionsrückstellung hat sich wie folgt entwickelt:



	<u>2014</u> € Mio.	<u>2013</u> € Mio.
<b>Pensionsrückstellung 01. 01.</b>	<b>28,1</b>	<b>30,7</b>
Pensionsaufwand	0,7	3,0
Im Sonstigen Ergebnis erfasste versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste	4,0	-1,1
Arbeitgeberbeiträge	-2,2	-2,3
Direkte Rentenzahlungen des Arbeitgebers	-4,8	-1,5
Transferwerte	-0,1	-0,2
Währungsdifferenzen	0,1	-0,6
<b>Pensionsrückstellung 31.12.</b>	<b>25,9</b>	<b>28,1</b>
Davon Aktivum	0,1	0,0
Davon Passivum	26,0	28,1

Der Aufwand im Geschäftsjahr 2014 gliedert sich wie folgt:



	<u>2014</u> € Mio.	<u>2013</u> € Mio.
Aufwand für die im Berichtsjahr erdienten Versorgungsansprüche	2,5	2,6
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	0,2	-0,7
Ertrag (-) und Aufwand aus Planabgeltungen	-3,1	0,0
Zinsaufwand auf die Versorgungsansprüche	2,6	2,4
Zinsertrag auf das Planvermögen	-1,6	-1,5
Administrationskosten	0,1	0,1
<b>Aufwand für Leistungspläne</b>	<b>0,7</b>	<b>2,9</b>
<b>Gezahlte Beiträge für Beitragspläne</b>	<b>8,9</b>	<b>8,6</b>
<b>Aufwendungen für Altersvorsorge Gesamt</b>	<b>9,6</b>	<b>11,5</b>
davon Personalaufwand	8,6	10,6
davon Finanzaufwand	1,0	0,9

Im Sonstigen Ergebnis erfasste versicherungsmathematische Gewinne und Verluste:



	<u>2014</u> € Mio.	<u>2013</u> € Mio.
<b>Neubewertung von Leistungsverpflichtungen</b>	<b>4,9</b>	<b>-0,4</b>
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste aus Veränderungen bei den demographischen Annahmen	0,0	0,0
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste aus Veränderungen bei den finanziellen Annahmen	4,9	0,6
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste aufgrund von erfahrungsbedingten Anpassungen	0,0	-1,0
<b>Neubewertung des Planvermögens</b>	<b>-0,9</b>	<b>-0,7</b>
Aufgrund der Obergrenze für Vermögenswerte nicht erfasste Beträge	0,0	0,0
<b>Insgesamt direkt im Sonstigen Ergebnis erfasster Betrag für Neubewertungen</b>	<b>4,0</b>	<b>-1,1</b>



## Anlageklassen des Planvermögens:



T.42

	<u>2014</u> € Mio.	<u>2013</u> € Mio.
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	0,1	0,8
Eigenkapitalinstrumente	0,1	0,1
Schuldverschreibungen	11,0	9,8
Investmentfonds	17,6	15,6
Immobilien	3,6	3,1
Versicherungen	11,7	10,6
Sonstige	0,9	0,7
<b>Planvermögen gesamt</b>	<b>45,0</b>	<b>40,7</b>

## Davon Anlageklassen mit einem notierten Marktpreis:



T.43

	<u>2014</u> € Mio.	<u>2013</u> € Mio.
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	0,1	0,8
Eigenkapitalinstrumente	0,1	0,1
Schuldverschreibungen	11,0	9,8
Investmentfonds	17,4	15,4
Immobilien	3,3	2,6
Versicherungen	0,0	0,0
Sonstige	0,0	0,0
<b>Planvermögen mit einem notierten Marktpreis</b>	<b>31,9</b>	<b>28,7</b>

Eigene Finanzinstrumente oder von Konzerngesellschaften genutzte Immobilien sind im Planvermögen unverändert nicht enthalten.

Das Planvermögen dient ausschließlich der Erfüllung der definierten Leistungsverpflichtungen. In einigen Ländern bestehen für die Art und Höhe der zu wählenden Finanzmittel gesetzliche Vorgaben, in anderen Ländern (zum Beispiel Deutschland) erfolgt dies auf freiwilliger Basis. In Großbritannien wird die Vermögensverwaltung von einem Treuhänderausschuss verantwortet, der sich aus Repräsentanten von Gesellschaft und Mitarbeitern zusammensetzt. Die Anlagestrategie zielt auf langfristige Gewinne mit geringer Volatilität ab. Bei der Ermittlung von Pensionsverpflichtungen und Pensionsaufwand wurden folgende Annahmen verwendet:



T.44

	<u>2014</u>	<u>2013</u>
Diskontierungssatz	3,16%	3,78%
Zukünftige Rentensteigerungen	2,42%	2,10%
Zukünftige Gehaltssteigerungen	3,91%	3,90%

Bei den angegebenen Werten handelt es sich um gewichtete Durchschnittswerte. Für den Euroraum wurde einheitlich ein Rechnungszins von 2,0% (Vorjahr: 3,25%) angesetzt. In der folgenden Übersicht wird aufgezeigt, wie der Barwert der Versorgungsansprüche aus Leistungsplänen beeinflusst worden wäre bei Veränderung der maßgeblichen versicherungsmathematischen Annahme.



T.45

	<u>2014</u> € Mio.	<u>2013</u> € Mio.
Auswirkung auf den Barwert der Versorgungsansprüche, falls		
der Abzinsungssatz 50 Basispunkte höher wäre	-6,2	-5,6
der Abzinsungssatz 50 Basispunkte niedriger wäre	6,0	5,5

Gehalts- und Rententrends haben aufgrund der Struktur der Leistungspläne lediglich eine unwesentliche Auswirkung auf den Barwert der Versorgungsansprüche.

Der gewichtete Durchschnitt der Duration der Pensionsverpflichtungen beträgt 20 Jahre.

## 16. Sonstige Rückstellungen



	2013	Währungs- anpassungen, Umbuchungen	Zuführung	Verbrauch	Auflösung	2014
	€ Mio.					€ Mio.
Rückstellungen für:						
Gewährleistungen	9,4	0,5	2,2	-2,3	-0,4	9,5
Einkaufsrisiken	5,4	0,1	6,8	-4,9	-0,5	6,9
Restrukturierung	29,8	1,0	0,9	-14,2	-6,5	11,0
Andere	94,1	1,4	16,0	-41,7	-4,5	65,2
<b>Gesamt</b>	<b>138,8</b>	<b>3,0</b>	<b>25,9</b>	<b>-63,1</b>	<b>-11,9</b>	<b>92,6</b>

Für die Gewährleistungsrückstellung wird ein Erfahrungswert vom Umsatz der letzten sechs Monate herangezogen. Es wird erwartet, dass der wesentliche Teil dieser Ausgaben innerhalb der ersten sechs Monate des nächsten Geschäftsjahres fällig wird. Die Rückstellung für Gewährleistung beinhaltet mit € 3,6 Mio. (Vorjahr: € 4,6 Mio.) langfristige Rückstellungen. Die Einkaufsrisiken bestehen im Wesentlichen für Materialrisiken sowie für Formen, die zur Herstellung von Schuhen erforderlich sind. Die Rückstellung wird voraussichtlich im folgenden Jahr zur Auszahlung führen.

Die Rückstellung für Restrukturierung umfasst Aufwendungen im Zusammenhang mit dem Maßnahmenpaket im Rahmen des unternehmensweiten Transformations- beziehungsweise Kostensenkungsprogramms. Die Rückstellung für Restrukturierung beinhaltet keine langfristigen Rückstellungen (Vorjahr: € 7,7 Mio.).

Die Auflösung der Restrukturierungsrückstellung betrifft mit € 4,5 Mio. die zum 30. September 2014 noch bestehenden Restbeträge der von der Deutschen Prüfstelle für Rechnungslegung (DPR) beanstandeten Restrukturierungsrückstellungen zum 31. Dezember 2012 in Höhe von insgesamt € 11,0 Mio. für die geplante Umlagerung von Warenbeständen, die erwartete Doppelmiete im Rahmen eines in Verhandlung stehenden Umzugs in neue Büroräumlichkeiten, der künftigen Geschäftstätigkeit zuzurechnenden Beratungsleistungen sowie künftige Aufwendungen für Sponsoringverträge im Bereich Segeln. Die Differenz der Rückstellungsauflösung zum festgestellten Fehler (€ 6,5 Mio.) beruht in Höhe von € 5,8 Mio. auf dem Verbrauch der betroffenen Restrukturierungsrückstellungen sowie in Höhe von € 0,7 Mio. auf deren Auflösung in Vorperioden. Aufgrund deren für die

Vermögens-, Finanz- und Ertragslage, sowohl der Vorjahre als auch des laufenden Jahres, nicht wesentlichen Bedeutung haben wir die Korrektur in laufender Rechnung vorgenommen.

Die anderen Rückstellungen setzen sich aus Risiken im Zusammenhang mit Rechtsstreitigkeiten € 30,0 Mio. (Vorjahr: € 32,9 Mio.), Rückstellungen für Drohverluste aus schwebenden Geschäften sowie sonstigen Risiken zusammen. In den anderen Rückstellungen sind in Höhe von € 19,5 Mio. (Vorjahr: € 21,0 Mio.) langfristige Rückstellungen enthalten.

## 17. Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben

Die Kaufpreisverbindlichkeiten im Zusammenhang mit den Unternehmenserwerben führen gemäß den Verträgen zu ratierlichen Auszahlungen. Die sich hieraus ergebenden Nominalbeträge wurden in Abhängigkeit vom voraussichtlichen Zahlungszeitpunkt mit einem angemessenen Marktzinssatz abgezinst.

Die Kaufpreisverbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:



	2014 € Mio.	2013 € Mio.
Innerhalb eines Jahres fällig	0,5	0,5
Fälligkeit über einem Jahr	2,5	2,1
<b>Gesamt</b>	<b>3,0</b>	<b>2,6</b>

## 18. Eigenkapital

**GEZEICHNETES KAPITAL** Das gezeichnete Kapital entspricht dem gezeichneten Kapital der PUMA SE. Zum Bilanzstichtag betrug das gezeichnete Kapital € 38,6 Mio. und ist eingeteilt in 15.082.464 auf den Inhaber lautende Stückaktien, auf jede Stückaktie entfällt ein rechnerischer Anteil von € 2,56 am Grundkapital. Aus der Bewertung der Optionsprogramme für das Management hat sich die Kapitalrücklage um € 0,3 Mio. (Vorjahr: € 3,7 Mio.) erhöht.

Entwicklung der im Umlauf befindlichen Aktien:



		<u>2014</u>	2013
<b>Im Umlauf befindliche Aktien zum 01.01.</b>	<b>Stück</b>	<b>14.939.913</b>	<b>14.939.279</b>
Wandlung aus Management-Incentive-Programm	Stück	0	634
Aktienrückkauf	Stück	0	0
<b>Im Umlauf befindliche Aktien zum 31.12.</b>	<b>Stück</b>	<b>14.939.913</b>	<b>14.939.913</b>

**KAPITALRÜCKLAGE** Die Kapitalrücklage enthält das Aufgeld aus der Ausgabe von Aktien sowie Beträge aus der Gewährung, Umwandlung und dem Verfall von Aktienoptionen.

**GEWINNRÜCKLAGEN UND BILANZGEWINN** Die Gewinnrücklagen und der Bilanzgewinn enthalten das Netto-Ergebnis des Geschäftsjahres sowie die in der Vergangenheit erzielten Ergebnisse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, soweit sie nicht ausgeschüttet wurden.

**RÜCKLAGE AUS DEM UNTERSCHIEDSBETRAG AUS DER WÄHRUNGSUMRECHNUNG** Der Eigenkapitalposten für Währungsumrechnung dient der Erfassung von Differenzen aus der Umrechnung der Abschlüsse von nicht in Euro bilanzierenden Tochtergesellschaften im Vergleich zum Zeitpunkt der Erstkonsolidierung der Tochtergesellschaften.

**CASHFLOW HEDGES** Der Posten „Cashflow Hedges“ beinhaltet die Marktwertbewertung der derivativen Finanzinstrumente. Der Posten in Höhe von € 34,6 Mio. (Vorjahr: € -3,2 Mio.) ist mit latenten Steuern in Höhe von € -13,5 Mio. (Vorjahr: € 0,1 Mio.) verrechnet.

**EIGENE AKTIEN/TREASURY STOCK** Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 20. April 2010 wurde die Gesellschaft ermächtigt, bis zum 19. April 2015 eigene Aktien bis zu zehn Prozent des Grundkapitals zu erwerben. Im Falle des Erwerbs über die Börse darf der Erwerbspreis je Aktie den durchschnittlichen Schlusskurs für die Aktien der Gesellschaft mit gleicher Ausstattung im XETRA-Handel (oder einem vergleichbaren Nachfolgesystem) an den letzten drei Handelstagen vor der Verpflichtung zum Erwerb um nicht mehr als 10%

über- oder unterschreiten. Der Ermächtigungsbeschluss hat gleichzeitig den bisherigen Beschluss der Hauptversammlung aus 2009 aufgehoben.

Die Gesellschaft hat von der Ermächtigung zum Kauf eigener Aktien im Berichtszeitraum keinen Gebrauch gemacht. Zum Bilanzstichtag hält die Gesellschaft unverändert insgesamt 142.551 Stück PUMA-Aktien im eigenen Bestand, was einem Anteil von 0,95% des gezeichneten Kapitals entspricht.

**GENEHMIGTES KAPITAL** Am 10. April 2012 ist das Genehmigte Kapital gemäß § 4 Abs. 3 und 4 der Satzung der PUMA SE durch Zeitablauf erloschen. Die Hauptversammlung hat am 24. April 2012 die Ermächtigung für das Genehmigte Kapital gemäß § 4 Abs. 3 und 4 der Satzung der PUMA SE aufgehoben und ein neues Genehmigtes Kapital gemäß § 4 Abs. 2 und 3 der Satzung der PUMA SE, einschließlich entsprechender Satzungsänderung, beschlossen. Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 24. April 2012 ist der Verwaltungsrat ermächtigt, das Grundkapital bis zum 23. April 2017 wie folgt zu erhöhen:

- A) durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe von bis zu 2.929.687 neuer, auf den Inhaber lautender Stückaktien mit einem anteiligen Betrag des Grundkapitals von € 2,56 je Aktie gegen Bareinlagen um bis zu € 7,5 Mio. Die neuen Aktien können auch von einem oder mehreren durch den Verwaltungsrat bestimmten Kreditinstituten mit der Verpflichtung übernommen werden, sie den Aktionären zum Bezug anzubieten (mittelbares Bezugsrecht). Den Aktionären steht grundsätzlich ein Bezugsrecht zu, wobei das Bezugsrecht der Aktionäre zur Vermeidung von Spitzenbeträgen ausgeschlossen werden kann (Genehmigtes Kapital I).
- B) durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe von bis zu 2.929.687 neuer, auf den Inhaber lautender Stückaktien mit einem anteiligen Betrag des Grundkapitals von € 2,56 je Aktie gegen Bar- oder Sacheinlagen um bis zu € 7,5 Mio. Die neuen Aktien können auch von einem oder mehreren durch den Verwaltungsrat bestimmten Kreditinstituten mit der Verpflichtung übernommen werden, sie den Aktionären zum Bezug anzubieten (mittelbares Bezugsrecht). Den Aktionären steht grundsätzlich ein Bezugsrecht zu, wobei das Bezugsrecht der Aktionäre ganz oder teilweise einmalig oder mehrmalig ausgeschlossen werden kann (Genehmigtes Kapital II).

**BEDINGTES KAPITAL** Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 22. April 2008 kann das Grundkapital um bis zu € 1,5 Mio. durch Ausgabe von bis zu 600.000 Stück neuer Aktien erhöht werden. Die bedingte Kapitalerhöhung darf ausschließlich zum Zweck der Gewährung von Bezugsrechten (Aktienoptionen) an bisherige Mitglieder des Vorstands und an

geschäftsführende Direktoren der Gesellschaft sowie weitere Führungskräfte der Gesellschaft und nachgeordneter verbundener Unternehmen verwendet werden.

Am 31. Dezember 2014 steht noch ein bedingtes Kapital in Höhe von insgesamt € 1,5 Mio. (Vorjahr: € 1,5 Mio.) zur Verfügung.

**DIVIDENDE** Die ausschüttungsfähigen Beträge beziehen sich auf den Bilanzgewinn der PUMA SE, der gemäß dem deutschen Handelsrecht ermittelt wird.

Die geschäftsführenden Direktoren schlagen dem Verwaltungsrat und der Hauptversammlung vor, aus dem Bilanzgewinn der PUMA SE eine Dividende für das Geschäftsjahr 2014 von € 0,50 je im Umlauf befindlicher Aktie oder insgesamt € 7,5 Mio. (bezogen auf die am 31. Dezember im Umlauf befindlichen Aktien) den Aktionären auszuschütten. Das entspricht einer Ausschüttungsquote bezogen auf den Konzerngewinn von 11,7% gegenüber 140,3% im Vorjahr.

Verwendung des Bilanzgewinns der PUMA SE:



		<u>2014</u>	<u>2013</u>
Bilanzgewinn der PUMA SE zum 31.12.	€ Mio.	60,7	53,1
Dividende je Aktie	€	0,50	0,50
Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien *	Stück	14.939.913	14.939.913
Dividende gesamt *	€ Mio.	7,5	7,5
Vortrag auf neue Rechnung *	€ Mio.	53,2	45,7

\* Vorjahreswerte angepasst auf den Stand der Hauptversammlung

**ANTEILE NICHT BEHERRSCHENDER GESELLSCHAFTER** Der am Bilanzstichtag verbleibende Anteil nicht beherrschender Gesellschafter betrifft die PUMA Wheat Accessories, Ltd mit € 0,1 Mio. (Vorjahr: € 0,6 Mio.), die Janed, LLC mit € 22,6 Mio. (Vorjahr: € 15,1 Mio.) und die 2014 gegründete PUMA Kids Apparel North America, LLC mit € 0,4 Mio.

**KAPITALMANAGEMENT** Die Zielsetzung des Konzerns liegt in der Beibehaltung einer starken Eigenkapitalbasis, um das Vertrauen der Investoren und des Marktes zu erhalten und um die zukünftige Geschäftsentwicklung zu stärken.

Das Kapitalmanagement bezieht sich auf das Konzern-Eigenkapital von PUMA. Dies ist in der Konzernbilanz sowie der Überleitungsrechnung zu den „Veränderungen im Eigenkapital“ dargestellt.

### 19. Kapitalbeteiligungspläne/Management-Incentive-Programm

Um das Management mit einer langfristigen Anreizwirkung an das Unternehmen zu binden, werden bei PUMA aktienbasierte Vergütungssysteme in Form von Stock-Option-Programmen (SOP) sowie in Form von virtuellen Aktien mit Barausgleich eingesetzt.

Die laufenden Programme werden nachfolgend erläutert:

**ERLÄUTERUNG „SOP“** Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 22. April 2008 wurde ein Stock-Option-Programm „SOP 2008“ in Form eines „Performance Share Programm“ beschlossen. Hierzu wurde ein bedingtes Kapital geschaffen und der Aufsichtsrat bzw. Vorstand der PUMA AG (seit dem 25. Juli 2011 Formwechsel in eine SE) ermächtigt, bis zum Ablauf von fünf Jahren (nach Eintragung des bedingten Kapitals in das Handelsregister), mindestens aber bis zum Ablauf von drei Monaten nach Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung im Jahr 2013 Bezugsrechte an Mitglieder des Vorstands sowie weitere Führungskräfte der Gesellschaft und nachgeordneter verbundener Unternehmen auszugeben.

Die ausgegebenen und auszugebenden Bezugsrechte haben jeweils eine Laufzeit von fünf Jahren und können frühestens nach zwei Jahren ausgeübt werden, doch nur wenn ein Kursanstieg von mindestens 20% der PUMA-Aktie seit Gewährung erfolgt ist. Anders als bei einem herkömmlichen Aktienoptionsprogramm wird der Gegenwert der Wertsteigerung der PUMA-Aktie seit der Gewährung in Aktien bedient, wobei der Begünstigte einen Optionspreis von € 2,56 pro gewährter Aktie zu entrichten hat, wenn die Ausgabe der Aktien aus einer Kapitalerhöhung resultiert. Scheiden Mitarbeiter aus dem Unternehmen aus, so verfallen ihre Optionsrechte.

Die Ermächtigung sieht weiterhin vor, dass der Verwaltungsrat in Übereinstimmung mit den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex die den geschäftsführenden Direktoren der Gesellschaft gewährten Bezugsrechte für den Fall außerordentlicher, nicht vorgesehener Entwicklungen dem Inhalt und dem Umfang nach ganz oder teilweise begrenzen kann. Diese Ermächtigung steht auch den geschäftsführenden Direktoren für die betroffenen übrigen Führungskräfte zu.

Die Bewertung der Programme erfolgte mittels eines Binominalmodells bzw. mittels einer Monte-Carlo-Simulation.

Für die Ermittlung des Fair Value kamen folgende Parameter zur Anwendung



	2008 Tranche I	2008 Tranche II	2008 Tranche III	2008 Tranche IV	2008 Tranche V
Aktienkurs zum Gewährungszeitpunkt	€ 199,27	€ 147,27	€ 250,50	€ 199,95	€ 265,00
Erwartete Volatilität	29,1%	47,7%	34,5%	29,2%	26,8%
Erwartete Dividendenzahlung	1,50%	2,31%	1,30%	1,30%	0,8%
Risikoloser Zinssatz	4,60%	1,97%	1,60%	2,40%	0,3%

Als erwartete Volatilität wurde die historische Volatilität des Jahres vor dem Bewertungszeitpunkt verwendet.

Entwicklung der „SOP“ im Geschäftsjahr:



	2008 Tranche I	2008 Tranche II	2008 Tranche III	2008 Tranche IV	2008 Tranche V
Ausgabedatum	21.07.2008	14.04.2009	22.04.2010	15.04.2011	30.04.2012
Ausgegebene Anzahl	113.000	139.002	126.184	151.290	145.375
Ausübungspreis	€ 0,00	€ 0,00	€ 2,56	€ 2,56	€ 2,56
Restlaufzeit	0,00 Jahre	0,00 Jahre	0,31 Jahre	1,29 Jahre	2,33 Jahre
<b>Im Umlauf zum 01.01.2014</b>	<b>0</b>	<b>1.500</b>	<b>98.693</b>	<b>103.463</b>	<b>113.469</b>
Ausgeübt	0	0	0	0	0
Ø-Aktienkurs bei Ausübung	€ 220,83	€ 214,57	n.a.	n.a.	n.a.
Verfallen	0	-1.500	0	0	0
<b>Im Umlauf zum 31.12.2014</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>98.693</b>	<b>103.463</b>	<b>113.469</b>
Ausübbarer Optionen am Stichtag	0	0	0	0	0

Die Optionen unterliegen gemäß § 5 der Optionsbedingungen in jedem Jahr einer Sperrfrist vom 15. Dezember bis zehn Börsentage nach der ordentlichen Hauptversammlung. Dementsprechend sind zum Stichtag keine Optionen ausübbar.

Zum Zeitpunkt der Zuteilung ergab sich für die „Tranche I – 2008“ ein durchschnittlicher Zeitwert pro Option von € 49,44. Unter Berücksichtigung der Sperrfrist errechnet sich daraus für das laufende Geschäftsjahr kein Aufwand mehr. Aus den im Umlauf befindlichen Optionen entfallen 0 Stück auf ehemalige Vorstandsmitglieder der PUMA AG oder die aktuellen geschäftsführenden Direktoren.

Für die „Tranche II – 2008“ ergab sich entsprechend der Zuteilung ein durchschnittlicher Zeitwert pro Option von € 53,49 und unter Berücksichtigung der Sperrfrist errechnet sich daraus für das laufende Geschäftsjahr kein Aufwand mehr. Aus den im Umlauf befindlichen Optionen entfallen 0 Stück auf ehemalige Vorstandsmitglieder der PUMA AG oder die aktuellen geschäftsführenden Direktoren.

Für die „Tranche III – 2008“ ergab sich entsprechend der Zuteilung ein durchschnittlicher Zeitwert pro Option von € 61,81 und unter Berücksichtigung der Sperrfrist errechnet sich daraus für das laufende Geschäftsjahr kein Aufwand mehr. Aus den im Umlauf befindlichen Optionen entfallen 83.693 Stück auf ehemalige Vorstandsmitglieder der PUMA AG oder die aktuellen geschäftsführenden Direktoren.

Für die „Tranche IV – 2008“ ergab sich entsprechend der Zuteilung ein durchschnittlicher Zeitwert pro Option von € 40,14 und unter Berücksichtigung der Sperrfrist und des Verfalls errechnet sich daraus für das laufende Geschäftsjahr kein Aufwand mehr. Auf ehemalige Vorstandsmitglieder der PUMA AG oder die aktuellen geschäftsführenden Direktoren entfallen zum Jahresende insgesamt 86.463 Stück Optionen.

Für die „Tranche V – 2008“ ergab sich entsprechend der Zuteilung ein durchschnittlicher Zeitwert pro Option von € 44,59 und unter Berücksichtigung der Sperrfrist und des Verfalls errechnet sich daraus für das laufende Geschäftsjahr ein Aufwand von insgesamt € 0,3 Mio. Auf die aktuellen geschäftsführenden Direktoren entfallen zum Jahresende insgesamt 13.453 Stück Optionen.

**ERLÄUTERUNG „VIRTUELLE AKTIEN“** Im Geschäftsjahr 2013 wurde begonnen virtuelle Aktien im Rahmen eines Management-Incentive-Programms auf jährlicher Basis zu gewähren. Jede dieser virtuellen Aktien berechtigt am Ende der Laufzeit zu einer Barauszahlung. Diese ist einerseits abhängig von dem festgestellten Jahresendkurs der PUMA-Aktie (Komponente 1), welcher zu 70% gewichtet wird und andererseits von dem festgestellten Jahresendkurs der Kering-Aktie (Komponente 2), der mit 30% in die Gewichtung einfließt. Die Komponente 1 vergleicht den Erfolg mit dem durchschnittlichen virtuellen Wertsteigerungsrechten der letzten 30 Tage des Vorjahres. Die Komponente 2 dagegen misst den Erfolg in einem Vergleich der Entwicklung der Kering-Aktie zu der durchschnittlichen Entwicklung eines Referenzportfolios des Luxus und Sportsektors des gleichen Zeitraums. Diese virtuellen Aktien unterliegen einer Sperrfrist von drei Jahren. Danach besteht ein

Ausübungszeitraum von zwei Jahren (jeweils der Zeitraum April bis Oktober), der von den Teilnehmern frei zur Ausübung genutzt werden kann. Grundbedingung für die Ausübung nach der Sperrfrist ist, dass ein aktives Beschäftigungsverhältnis mit PUMA besteht.

Zum Stichtag des Geschäftsjahrs 2014 befanden sich zwei Teilnehmer des „Programms 2013“ nicht mehr in einem aktiven Beschäftigungsverhältnis. Die Auflösung der Rückstellung betrug hierfür im Geschäftsjahr 2014 € 0,2 Mio.

Das „Programm 2014“ soll mit der ersten Verwaltungsratssitzung im Geschäftsjahr 2015 beschlossen werden.

Im Geschäftsjahr 2014 wurde auf Basis der arbeitsvertraglichen Zusagen gegenüber den geschäftsführenden Direktoren eine Rückstellung hierfür von € 0,4 Mio. gebildet.

Zum Geschäftsjahresende befanden sich alle Teilnehmer des „Programms 2014“ in einem aktiven Beschäftigungsverhältnis.



Ausgabedatum	<b>01.01.2013</b>
Laufzeit	5 Jahre
Sperrfrist	3 Jahre
Basiskurs Komponente 1	224,00 €/Aktie
Basiskurs Komponente 2	130,84 €/Aktie
Referenzwert Komponente 1 zum Geschäftsjahresende	172,55 €/Aktie
Referenzwert Komponente 2 zum Geschäftsjahresende	167,00 €/Aktie
Teilnehmer im Jahr der Ausgabe	4 Personen
Teilnehmer zum Geschäftsjahresende	2 Personen
Anzahl virtuelle Aktien bei Ausgabe	13.761 Stück

Diese Verpflichtung aus aktienbasierten Vergütungsansprüchen mit Barausgleich werden als Personalrückstellungen angesetzt und an jedem Abschlussstichtag zum beizulegenden Zeitwert neu bewertet. Die Aufwendungen werden ebenfalls über den Erdienungszeitraum erfasst. Auf Basis des Marktkurses zum Bilanzstichtag beträgt die Rückstellung für beide virtuellen Aktien-Programme am Geschäftsjahresende gesamtlich € 0,9 Mio.

**ERLÄUTERUNG PROGRAMM „GAME CHANGER 2017“** Darüber hinaus wurde 2014 ein weiteres Long Term Incentive Programm namens „Game Changer 2017“ aufgesetzt. Die Teil-

nehmer an diesem Programm bestehen im Wesentlichen aus Top-Führungskräften die an die geschäftsführenden Direktoren berichten, sowie vereinzelt Schlüsselfunktionen in der PUMA-Gruppe. Das Ziel dieses Programmes ist, diese Mitarbeitergruppe langfristig an das Unternehmen zu binden und an dem mittelfristigen Erfolg des Unternehmens teilhaben zu lassen. Die Laufzeit des Programmes beträgt 3 Jahre und orientiert sich an den mittelfristigen Zielen der PUMA-Gruppe in Bezug auf das operative Ergebnis (EBIT) (70%), Working Capital (15%) und Rohertragsmarge (15%). Dazu wird jedes Jahr bei Erfüllung der jeweiligen währungskursbereinigten Ziele eine entsprechende Rückstellung gebildet. Das somit angesparte Guthaben wird dem Teilnehmerkreis dann im März 2017 ausgezahlt. Die Auszahlung ist an die Bedingung geknüpft, dass der Teilnehmer zum 31. Dezember 2016 in einem ungekündigten Beschäftigungsverhältnis mit einem Unternehmen der PUMA-Gruppe steht. Im Berichtsjahr wurde für dieses Programm € 0,9 Mio. zurückgestellt.

## 20. Sonstige operative Erträge und Aufwendungen

Die sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen enthalten entsprechend den Funktionen neben den Personal-, Werbe- und Vertriebsaufwendungen auch Miet- und Leasingaufwendungen, Reisekosten sowie Rechts- und Beratungsaufwendungen und andere allgemeine Aufwendungen. Betriebstypische Erträge, die im Zusammenhang mit den operativen Aufwendungen stehen, wurden dabei verrechnet. In den Miet- und Leasingaufwendungen für die eigenen Einzelhandelsgeschäfte sind umsatzabhängige Mietbestandteile enthalten.

Nach Funktionsbereichen gliedern sich die sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen wie folgt:



	<b>2014</b> € Mio.	<b>2013</b> € Mio.
Vertriebsaufwendungen	997,7	977,6
Produktmanagement/Merchandising	34,8	32,9
Forschung und Entwicklung	46,2	47,9
Verwaltungs- und allgemeine Aufwendungen	215,4	305,1
<b>Sonstige operative Aufwendungen</b>	<b>1.294,1</b>	<b>1.363,5</b>
<b>Sonstige operative Erträge</b>	<b>17,3</b>	<b>17,7</b>
<b>Gesamt</b>	<b>1.276,8</b>	<b>1.345,8</b>
Davon planmäßige Abschreibungen	50,5	53,8
Davon Wertminderungsaufwendungen	7,3	79,1

Innerhalb der Vertriebsaufwendungen stellen die Marketing-/Retailaufwendungen den wesentlichen Teil der operativen Aufwendungen dar. Enthalten sind neben Werbe- und Promotionsaufwendungen auch Aufwendungen im Zusammenhang mit den eigenen Einzelhandelsaktivitäten. Die übrigen Vertriebsaufwendungen beinhalten Lageraufwendungen und sonstige variable Vertriebsaufwendungen.

Die Aufwendungen für Produktmanagement/Merchandising und Forschung und Entwicklung waren im Vorjahr unter dem Posten Produktentwicklung/Design zusammengefasst. Um eine bessere Informationsvermittlung an den Bilanzadressaten zu erreichen, wurden die Posten separat dargestellt und die Vorjahresbeträge entsprechend angepasst.

In den Verwaltungs- und allgemeinen Aufwendungen sind Aufwendungen für den Abschlussprüfer der PUMA SE in Höhe von € 0,8 Mio. (Vorjahr: € 0,6 Mio.) enthalten. Davon entfallen auf Abschlussprüfungsleistungen € 0,6 Mio. (Vorjahr: € 0,5 Mio.), auf Steuerberatungsleistungen € 0,1 Mio. (Vorjahr: € 0,1 Mio.) sowie auf andere Bestätigungsleistungen € 0,1 Mio. (Vorjahr: € 0,0 Mio.).

In den sonstigen operativen Erträgen sind mit € 16,3 Mio. (Vorjahr: € 17,3 Mio.) Erträge aus der Umlage von Entwicklungskosten sowie € 1,0 Mio. (Vorjahr: € 0,4 Mio.) übrige Erträge enthalten.

Insgesamt sind in den sonstigen operativen Aufwendungen Personalkosten enthalten, die sich wie folgt zusammensetzten:



	<u>2014</u> € Mio.	2013 € Mio.
Löhne und Gehälter	341,3	336,6
Soziale Abgaben	47,8	47,5
Aufwendungen aus aktienbasierter Vergütung mit Ausgleich in Aktien	0,3	1,1
Aufwendungen aus aktienbasierter Vergütung mit Barausgleich	0,5	0,4
Aufwendungen für Altersversorgung und andere Personalaufwendungen	35,4	39,7
<b>Gesamt</b>	<b>425,3</b>	<b>425,3</b>

Zusätzlich sind in den Umsatzkosten Personalaufwendungen in Höhe von € 13,6 Mio. (Vorjahr: € 18,2 Mio.) enthalten.

Auf Vollzeitbasis waren im Jahresdurchschnitt folgende Mitarbeiter beschäftigt:



	<u>2014</u>	2013
Marketing/Retail/Vertrieb	7.247	7.176
Produktentwicklung/Design	864	882
Verwaltungs- und allgemeine Bereiche	2.719	2.692
<b>Gesamt im Jahresdurchschnitt</b>	<b>10.830</b>	<b>10.750</b>

Zum Jahresende waren insgesamt 11.267 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Vorjahr: 10.982) auf Vollzeitbasis beschäftigt.

## 21. Finanzergebnis

Das Finanzergebnis setzt sich wie folgt zusammen:



	<u>2014</u> € Mio.	2013 € Mio.
<b>Ergebnis aus assoziierten Unternehmen</b>	<b>1,3</b>	<b>1,3</b>
Zinsertrag	4,8	6,2
Ertrag aus Währungsumrechnungsdifferenzen, netto	0,0	0,0
<b>Finanzerträge</b>	<b>4,8</b>	<b>6,2</b>
Zinsaufwand	-9,8	-6,7
Aufzinsung der Kaufpreisverbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	-0,1	-0,1
Bewertung von Pensionsplänen	-0,9	-1,0
Aufwand aus Währungsumrechnungsdifferenzen, netto	-1,5	-8,4
<b>Finanzaufwendungen</b>	<b>-12,3</b>	<b>-16,2</b>
<b>Finanzergebnis</b>	<b>-6,2</b>	<b>-8,7</b>

Das Ergebnis aus assoziierten Unternehmen resultiert ausschließlich aus der Beteiligung an der Wilderness Holdings Ltd. (siehe auch Textziffer 11).

Die Zinserträge resultieren aus Geldanlagen.

Die Zinsaufwendungen betreffen kurzfristige Finanzverbindlichkeiten.

Das Finanzergebnis beinhaltet darüber hinaus per Saldo mit € 1,5 Mio. Aufwendungen aus Währungsumrechnungsdifferenzen (Vorjahr: Aufwand € 8,4 Mio.), welche dem Finanzierungsbereich zuzuordnen sind.

## 22. Ertragsteuern



T.57

	<b>2014</b> € Mio.	<b>2013</b> € Mio.
<b>Laufende Ertragsteuern</b>		
Deutschland	11,9	10,7
Andere Länder	46,4	40,7
<b>Summe laufende Ertragsteuern</b>	<b>58,3</b>	<b>51,4</b>
<b>Latente Steuern</b>	<b>-21,3</b>	<b>-18,9</b>
<b>Gesamt</b>	<b>37,0</b>	<b>32,5</b>

Grundsätzlich unterliegen die PUMA SE und ihre deutschen Tochtergesellschaften der Körperschaftsteuer zuzüglich Solidaritätszuschlag und der Gewerbesteuer. Daraus ergibt sich im Geschäftsjahr ein gewichteter Mischsteuersatz von 27,22 %.

Überleitung vom theoretischen Steueraufwand auf den effektiven Steueraufwand:



T.58

	<b>2014</b> € Mio.	<b>2013</b> € Mio.
<b>Ergebnis vor Ertragsteuern</b>	<b>121,8</b>	<b>53,7</b>
Theoretischer Steueraufwand		
Steuersatz der SE = 27,22% (Vorjahr: 27,22%)	33,1	14,6
Besteuerungsunterschied Ausland	-13,1	-4,1
Andere Steuereffekte:		
Ertragsteuern für Vorjahre	7,9	-6,7
Verluste und temporäre Differenzen, für die keine Steueransprüche bilanziert wurden	2,2	20,5
Steuersatzänderungen	0,8	0,1
Steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen bzw. nicht steuerpflichtige Erträge und sonstige Effekte	6,1	8,1
<b>Effektiver Steueraufwand</b>	<b>37,0</b>	<b>32,5</b>
Effektiver Steuersatz	30,4%	60,5%

Der Steuereffekt resultierend aus Posten, die direkt dem Eigenkapital belastet oder zugeschrieben werden, ist der Gesamtergebnisrechnung zu entnehmen.

Die sonstigen Effekte beinhalten mit € 11,9 Mio. (Vorjahr: € 9,9 Mio.) Quellensteueraufwendungen.



### 23. Gewinn je Aktie

Der Gewinn je Aktie wird in Übereinstimmung mit IAS 33 ermittelt, indem der auf die Anteilseigner des Mutterunternehmens entfallende Konzernjahresüberschuss (Konzernergebnis) durch die durchschnittliche Zahl der im Umlauf befindlichen Aktien dividiert wird. Eine Verwässerung dieser Kennzahl kann sich durch potenzielle Aktien aus dem Management-Incentive-Programm ergeben (siehe dazu Textziffer 19).

Die Berechnung ist der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen:



T.59

		<u>2014</u>	<u>2013</u>
Konzernergebnis	€ Mio.	64,1	5,3
Durchschnittliche Zahl der im Umlauf befindlichen Aktien	in Stück	14.939.913	14.939.515
Verwässerte Zahl der Aktien	in Stück	14.939.913	14.941.089
Gewinn je Aktie	€	4,29	0,36
Gewinn je Aktie, verwässert	€	4,29	0,36

### 24. Management des Währungsrisikos

Im Geschäftsjahr 2014 hat PUMA zur Sicherung des in Euro umgerechneten zahlbaren Betrags für in US-Dollar denominierte Einkäufe Devisenderivate „Termin-Kauf USD“ als Cashflow-Hedges designiert.

Die Nominalbeträge der offenen Kurssicherungsgeschäfte, die sich im Wesentlichen auf Cashflow-Hedges beziehen, betreffen Devisentermingeschäfte über insgesamt € 862,4 Mio. (Vorjahr: € 581,8 Mio.).

Für die zugrunde liegenden Grundgeschäfte werden die Zahlungsströme in 2015 erwartet.

Die Marktwerte der offenen Kurssicherungsgeschäfte setzen sich am Bilanzstichtag wie folgt zusammen:



T.60

	<u>2014</u> € Mio.	<u>2013</u> € Mio.
Devisentermingeschäfte, aktiv (siehe Textziffer 6)	58,0	11,6
Devisentermingeschäfte, passiv (siehe Textziffern 13 und 14)	-8,3	-14,5
<b>Netto</b>	<b>49,7</b>	<b>-2,9</b>

Die Entwicklung der effektiven Cashflow-Hedges wird in der Eigenkapitalveränderungsrechnung sowie der Gesamtergebnisrechnung dargestellt.

Zur Darstellung von Marktrisiken verlangt IFRS 7 Sensitivitätsanalysen, die Auswirkungen hypothetischer Änderungen von relevanten Risikovariablen auf Ergebnis und Eigenkapital zeigen. Die periodischen Auswirkungen werden bestimmt, indem die hypothetischen Änderungen der Risikovariablen auf den Bestand der Finanzinstrumente zum Abschlussstichtag bezogen werden. Dabei wird unterstellt, dass der Bestand zum Abschlussstichtag repräsentativ für das Gesamtjahr ist.

Währungsrisiken im Sinne von IFRS 7 entstehen durch Finanzinstrumente, welche in einer von der funktionalen Währung abweichenden Währung denominiert und monetärer Art sind; wechsellkursbedingte Differenzen aus der Umrechnung von Einzelabschlüssen in die Konzernwährung bleiben unberücksichtigt. Als relevante Risikovariablen gelten grundsätzlich alle nicht funktionalen Währungen, in denen PUMA Finanzinstrumente einsetzt.

Den Währungssensitivitätsanalysen liegen die folgenden Annahmen zugrunde:

Wesentliche originäre monetäre Finanzinstrumente (Flüssige Mittel, Forderungen, verzinsliche Schulden, Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasingverhältnissen, unverzinsliche Verbindlichkeiten) sind entweder unmittelbar in funktionaler Währung denominated oder werden durch den Einsatz von Devisentermingeschäften in die funktionale Währung transferiert.

Die Devisentermingeschäfte zur Absicherung wechselkursbedingter Zahlungsschwankungen sind in eine wirksame Cashflow-Hedgebeziehung nach IAS 39 eingebunden. Kursänderungen der diesen Geschäften zugrunde liegenden Währungen haben Auswirkungen auf die Sicherungsrücklage im Eigenkapital und auf den Fair Value dieser Sicherungsgeschäfte.

Wenn der USD gegenüber allen anderen Währungen zum 31. Dezember 2014 um 10% aufgewertet (abgewertet) gewesen wäre, wären die Sicherungsrücklage im Eigenkapital und der Fair Value der Sicherungsgeschäfte um € 59,0 Mio. höher (niedriger) (31. Dezember 2013: € 57,2 Mio. höher (niedriger)) ausgefallen.

Eine weitere Erläuterung der Währungsrisiken erfolgt im Konzernlagebericht in dem Kapitel Risikomanagement.

## **25. Segmentberichterstattung**

Die Segmentberichterstattung erfolgt gemäß unserer internen Berichtsstruktur nach geografischen Regionen. Die Umsatzerlöse und das operative Ergebnis (EBIT) werden nach dem Sitz der jeweiligen Konzerngesellschaft der entsprechenden Region ausgewiesen. Die Innenumsätze der jeweiligen Region werden eliminiert. Die Aufteilung der übrigen Segmentinformationen wird ebenfalls nach dem Sitz der jeweiligen Konzerngesellschaft ermittelt. Die Summen entsprechen jeweils den Beträgen in der Gewinn- und Verlustrechnung bzw. der Bilanz.

Die Regionen unterteilen sich nach den Verdichtungsstufen EMEA (Europa, Naher Osten und Afrika), Amerika (Nord- und Lateinamerika) und Asien/Pazifik.

Die Innenumsätze der Segmente werden auf Basis von Marktpreisen erzielt. Sie werden in der Darstellung nicht berücksichtigt, da sie nicht steuerungsrelevant sind.

Die Investitionen und Abschreibungen umfassen die Zugänge bzw. die Abschreibungen des laufenden Geschäftsjahres in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte. Darüber hinaus wurden Gesamtwertminderungsaufwendungen in Höhe von € 7,3 Mio. (Vorjahr: € 79,1 Mio.) in den Segmenten, EMEA (€ 1,5 Mio., Vorjahr: € 19,1 Mio.), Amerika (€ 1,4 Mio., Vorjahr: € 0,0 Mio.), Asien/Pazifik (€ 0,2 Mio., Vorjahr: € 29,0 Mio.) und Zentralbereiche/Konsolidierung (€ 4,2 Mio., Vorjahr: 31,0 Mio.) berücksichtigt.

Da PUMA nur in einem Geschäftsfeld tätig ist, und zwar der Sportartikelindustrie, erfolgt die Aufgliederung nach Produkten gemäß der internen Berichtsstruktur nach den Produktsegmenten Schuhe, Textilien und Accessoires. Entsprechend dieser Berichtsstruktur erfolgt, außer einer Aufgliederung der Umsatzerlöse und des Rohergebnisses, keine weitere Aufteilung des Betriebsergebnisses sowie der Vermögenswerte und Schuldposten.

## Geschäftssegmente 1-12/2014



Regionen

	Externe Umsatzerlöse		EBIT		Investitionen	
	<u>1 - 12 / 2014</u> € Mio.	1-12 / 2013 € Mio.	<u>1 - 12 / 2014</u> € Mio.	1-12 / 2013 € Mio.	<u>1 - 12 / 2014</u> € Mio.	1-12 / 2013 € Mio.
EMEA	1.109,8	1.125,0	-5,6	-14,7	26,9	23,6
Amerika	968,1	952,0	41,6	71,5	27,2	19,7
Asien/Pazifik	559,3	576,5	12,8	18,1	11,4	8,5
Zentralbereiche/Konsolidierung	334,8	331,9	79,2	116,5	9,3	4,3
Sondereffekte			0,0	-129,0		
<b>Total</b>	<b>2.972,0</b>	<b>2.985,3</b>	<b>128,0</b>	<b>62,5</b>	<b>74,8</b>	<b>56,1</b>



Regionen

	Abschreibungen		Vorräte		Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	
	<u>1 - 12 / 2014</u> € Mio.	1-12 / 2013 € Mio.	<u>1 - 12 / 2014</u> € Mio.	1-12 / 2013 € Mio.	<u>1 - 12 / 2014</u> € Mio.	1-12 / 2013 € Mio.
EMEA	12,0	15,8	227,2	248,8	160,0	151,2
Amerika	13,4	12,7	191,7	143,7	160,4	142,2
Asien/Pazifik	9,1	9,0	68,5	62,8	69,8	74,5
Zentralbereiche/Konsolidierung	16,0	16,3	84,1	66,1	59,0	55,4
<b>Total</b>	<b>50,5</b>	<b>53,8</b>	<b>571,5</b>	<b>521,3</b>	<b>449,2</b>	<b>423,4</b>



## Produkt

T.63

	Externe Umsatzerlöse		Rohertragsmarge	
	<u>1 - 12 / 2014</u> € Mio.	1-12 / 2013 € Mio.	<u>1 - 12 / 2014</u> € Mio.	1-12 / 2013 € Mio.
Schuhe	1.282,7	1.372,1	42,6%	43,7%
Textilien	1.103,1	1.063,8	49,5%	48,3%
Accessoires	586,3	549,4	50,0%	49,8%
<b>Total</b>	<b>2.972,0</b>	<b>2.985,3</b>	<b>46,6%</b>	<b>46,5%</b>



## Überleitung EBT

T.64

	<u>1 - 12 / 2014</u> € Mio.	1-12 / 2013 € Mio.
EBIT	128,0	62,5
Finanzergebnis	-6,2	-8,7
<b>EBT</b>	<b>121,8</b>	<b>53,7</b>

## 26. Angaben zur Kapitalflussrechnung

Die Kapitalflussrechnung ist gemäß IAS 7 erstellt und nach den Zahlungsströmen aus der Geschäfts-, Investitions- und Finanzierungstätigkeit gegliedert. Der Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit ist nach der indirekten Methode ermittelt. Innerhalb der Zahlungsströme aus der laufenden Geschäftstätigkeit wird der Brutto Cashflow, abgeleitet aus dem Ergebnis vor Ertragsteuern und bereinigt um zahlungsunwirksame Aufwands- und Ertragsposten, definiert. Als Free Cashflow wird der Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit, vermindert um Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen, bezeichnet. Der in der Kapitalflussrechnung betrachtete Finanzmittelfonds umfasst alle in der Bilanz unter dem Posten „Flüssige Mittel“ ausgewiesenen Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente, d.h. Kassenbestand, Schecks sowie kurzfristige Guthaben bei Kreditinstituten.

Die anderen zahlungsunwirksamen Aufwendungen und Erträge im Berichtsjahr betreffen im Wesentlichen die Abschreibungen auf Sachanlagen. Im Vorjahr waren darüber hinaus insbesondere Aufwendungen im Zusammenhang mit Wertberichtigungen sowie Restrukturierungsmaßnahmen mit enthalten.

## 27. Haftungsverhältnisse und Eventualverbindlichkeiten

**HAFTUNGSVERHÄLTNISSE** Es lagen wie im Vorjahr keine berichtspflichtigen Haftungsverhältnisse vor.

**EVENTUALVERBINDLICHKEITEN** Es lagen wie im Vorjahr keine berichtspflichtigen Eventualverbindlichkeiten vor.

## 28. Sonstige finanzielle Verpflichtungen

**VERPFLICHTUNGEN AUS OPERATING-LEASE** Der Konzern mietet, pachtet und least Büros, Lagerräume, Einrichtungen, Fuhrpark sowie Verkaufsräume für das eigene Einzelhandels-geschäft. Mietverträge für das Einzelhandels-geschäft werden mit einer Laufzeit zwischen fünf und fünfzehn Jahren abgeschlossen. Die übrigen Miet- und Pachtverträge haben Rest-laufzeiten zwischen ein und fünf Jahren. Einige Verträge beinhalten Verlängerungsoptionen sowie Preisanpassungsklauseln.

Die Gesamtaufwendungen aus diesen Verträgen beliefen sich in 2014 auf € 123,5 Mio. (Vorjahr: € 117,5 Mio.). Die Aufwendungen sind zum Teil umsatzabhängig.

Zum Bilanzstichtag ergeben sich folgende Verpflichtungen aus zukünftigen Mindestmiet-zahlungen für Operate-Leasing-Verträge:



T.65

	<u>2014</u> € Mio.	<u>2013</u> € Mio.
Aus Miet- und Leasingverträgen:		
2015 (2014)	103,4	91,0
2016 - 2019 (2015 – 2018)	215,5	194,6
ab 2020 (ab 2019)	63,3	59,3

**WEITERE SONSTIGE FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN** Die Gesellschaft hat weiterhin sonstige finanzielle Verpflichtungen im Zusammenhang mit Lizenz-, Promotions- und Werbeverträ- gen, aus denen sich zum Bilanzstichtag folgende finanzielle Verpflichtungen ergeben:



T.66

	<u>2014</u> € Mio.	<u>2013</u> € Mio.
Aus Lizenz-, Promotions- und Werbeverträgen:		
2015 (2014)	135,6	112,8
2016 - 2019 (2015 – 2018)	388,1	363,7
ab 2020 (ab 2019)	93,9	55,3

Darüber hinaus bestehen im Rahmen von Sponsoring-Verträgen branchenübliche Ver- pflichtungen hinsichtlich der Bereitstellung von Sportausrüstung.

Die Promotions- und Werbeverträge sehen branchenüblich bei Erreichen vordefinierter Zie- le (z.B. Medaillen, Meisterschaften) zusätzliche Zahlungen vor. Diese sind zwar vertraglich vereinbart, lassen sich aber naturgemäß zeitlich und betragsmäßig nicht exakt vorherse- hen.

## 29. Geschäftsführende Direktoren und Verwaltungsrat

Angaben nach § 314 Abs. 1 Nr. 6 HGB

Nach dem Gesetz über die Offenlegung der Vorstandsvergütungen vom 3. August 2005 kann die Veröffentlichung der individuellen Bezüge von Vorständen bzw. geschäftsführen- den Direktoren nach §§ 286 Abs. 5; 285 Nr. 9 Buchstabe a Satz 5 bis 8; 314 Abs. 2 Satz 2; 314 Abs. 1 Nr. 6 Buchstabe a Satz 5 bis 8 HGB für 5 Jahre unterbleiben, wenn die Haupt- versammlung dies mit einer 75%igen Mehrheit beschließt.

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 7. Mai 2013 wurde die Gesellschaft ermäch- tigt, für das am 1. Januar 2013 beginnende Geschäftsjahr und für alle nachfolgenden Ge- schäftsjahre, die spätestens am 31. Dezember 2017 enden, auf die Angaben nach § 285 Nr. 9 Buchstabe a Satz 5 bis 8 und § 314 Abs. 1 Nr. 6 Buchstabe a Satz 5 bis 8 HGB zu verzichten.

Die geschäftsführenden Direktoren und der Verwaltungsrat sind der Auffassung, dass dem berechtigten Informationsinteresse der Aktionäre durch Angabe der Gesamtvergütung der geschäftsführenden Direktoren hinreichend Rechnung getragen wird. Der Verwaltungsrat wird entsprechend seinen gesetzlichen Pflichten die Angemessenheit der individuellen Ver- gütung sicherstellen.

**GESCHÄFTSFÜHRENDE DIREKTOREN** Die Vergütungen für die geschäftsführenden Direk- toren, die vom Verwaltungsrat festgesetzt werden, setzen sich aus erfolgsunabhängigen und erfolgsabhängigen Komponenten zusammen. Die erfolgsunabhängigen Teile bestehen aus Fixum und Sachbezügen, während die erfolgsbezogenen Komponenten in Tantiemen und Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung unterteilt sind. Kriterien für die Bemes- sung der Gesamtvergütung bilden neben den Aufgaben und Leistungen des einzelnen ge- schäftsführenden Direktors die wirtschaftliche Lage, die langfristige strategische Planung und die damit verbundenen Ziele, die Langfristigkeit der erzielten Ergebnisse sowie die langfristigen Erfolgsaussichten des Unternehmens.

Das Fixum als erfolgsunabhängige Grundvergütung wird monatlich als Gehalt ausgezahlt. Zusätzlich erhalten die geschäftsführenden Direktoren Sachbezüge wie z.B. Dienstwagen- nutzung sowie Altersvorsorgebeiträge und Sozialversicherungsbeiträge. Sie stehen allen

geschäftsführenden Direktoren prinzipiell in gleicher Weise zu und sind in der erfolgsunabhängigen Vergütung enthalten.

Die Tantieme als Teil der erfolgsabhängigen Vergütung orientiert sich im Wesentlichen am operativen Ergebnis (EBIT) und dem Freien Cashflow des PUMA-Konzerns und wird entsprechend einer Zielerreichung gestaffelt. Darüber hinaus sind individuelle qualitative Ziele vereinbart. Dabei ist auch jeweils eine Obergrenze vereinbart.

Im Geschäftsjahr 2013 wurde ein neues Vergütungsprogramm mit langfristiger Anreizwirkung für geschäftsführende Direktoren eingeführt, das mit der ersten Verwaltungsratsitzung im Jahre 2014 beschlossen wurde. Für das Programm 2014 wurden entsprechend der Vesting Period anteilige Rückstellungen in Höhe von € 0,4 Mio. auf Basis arbeitsvertraglicher Zusagen gegenüber den geschäftsführenden Direktoren gebildet. Das neue erfolgsabhängige Programm orientiert sich an der mittelfristigen Wertentwicklung der PUMA SE Aktie zu 70% und an der mittelfristigen Entwicklung der Aktie der Kering SA im Verhältnis zu Benchmarkunternehmen zu 30%. Weitere Informationen zu dem Programm sind dem Konzernanhang unter Ziffer 19 zu entnehmen.

Im Geschäftsjahr betragen die fixen Vergütungen für die fünf geschäftsführenden Direktoren € 2,5 Mio. (Vorjahr: € 1,9 Mio.) und die variablen Tantieme-Vergütungen € 2,4 Mio. (Vorjahr: € 0,9 Mio.). An Sachbezügen wurden € 0,2 Mio. (Vorjahr: € 0,1 Mio.) gewährt.

Im Rahmen des Vergütungsprogramms mit langfristiger Anreizwirkung ergibt sich durch die Aufwandsverteilung auf die Vesting Period für die in Vorjahren ausgegebenen Optionen ein Aufwand von insgesamt € 0,3 Mio. (Vorjahr: € 3,1 Mio.). Aufgrund des Ausscheidens zweier geschäftsführender Direktoren wurden Rückstellungen in Höhe von € 0,2 Mio. aufgelöst.

Im Berichtsjahr wurden insgesamt € 4,1 Mio. für Abfindungen und in diesem Zusammenhang zugesagte Leistungen für ausscheidende geschäftsführende Direktoren aufgewendet. Für die geschäftsführenden Direktoren bestehen Pensionszusagen, für die die Gesellschaft eine Rückdeckungsversicherung abgeschlossen hat. Als erdienter Anspruch gilt jeweils der Teil des Versorgungskapitals, der durch die Beitragsleistung in die Rückdeckungsversicherung bereits finanziert ist. Im Geschäftsjahr erfolgte für geschäftsführende Direktoren eine Zuführung von € 0,5 Mio. (Vorjahr: € 0,3 Mio.). Der Barwert der Leistungszusage zum 31. Dezember 2014 an geschäftsführende Direktoren in Höhe von € 1,3 Mio. (Vorjahr: € 0,3 Mio.) wurde bilanziell mit dem gleich hohen und verpfändeten Aktivwert der Rückdeckungsversicherung verrechnet.

Pensionsverpflichtungen gegenüber ehemaligen Vorstandsmitgliedern und geschäftsführenden Direktoren bestanden in Höhe von € 12,5 Mio. (Vorjahr: € 12,5 Mio.) und sind entsprechend innerhalb der Pensionsrückstellungen passiviert, soweit nicht mit den gleich hohen Aktivwerten verrechnet. Ruhegehälter sind in Höhe von € 0,2 Mio. (Vorjahr: € 0,2 Mio.) angefallen.

Für das weltweite Senior Management und strategisch wichtige Mitarbeiter wurde ein Long Term Incentive Programm „Game Changer 2017“ eingeführt, das diese Mitarbeitergruppe an dem mittelfristigen Erfolg der PUMA SE teilhaben lässt. Dieses Programm ersetzt den vorherigen Stock Option Plan und orientiert sich an den Erfolgskriterien, Operatives Ergebnis (EBIT), Working Capital und Rohertragsmarge über einen Drei-Jahres-Zeitraum. Für dieses Programm wurden € 0,9 Mio. zurückgestellt. Weitere Informationen zu dem Programm sind dem Konzernanhang unter Ziffer 19 zu entnehmen.

**VERWALTUNGSRAT** Der Verwaltungsrat besteht gemäß Satzung aus mindestens drei Mitgliedern, derzeit gehören ihm acht Mitglieder an. Die Vergütung für den Verwaltungsrat setzt sich aus einer fixen und einer erfolgsorientierten Vergütung zusammen. Die Gesamtbezüge für die fixe Vergütung betragen insgesamt € 0,3 Mio. (Vorjahr: € 0,3 Mio.).

Entsprechend der Satzung erhält jedes Verwaltungsratsmitglied eine feste jährliche Vergütung in Höhe von T€ 25,0. Die feste Vergütung erhöht sich um einen zusätzlichen Jahresfestbetrag von T€ 25,0 für den Vorsitzenden des Verwaltungsrats, T€ 12,5 für den stellvertretenden Vorsitzenden des Verwaltungsrats, T€ 10,0 für den jeweiligen Vorsitzenden eines Ausschusses (ausgenommen des Nominierungsausschusses) und T€ 5,0 für jedes Mitglied eines Ausschusses (ausgenommen des Nominierungsausschusses).

Zusätzlich erhält jedes Verwaltungsratsmitglied eine erfolgsabhängige Vergütung, die € 20,00 je € 0,01 des im Konzernabschluss ausgewiesenen Ergebnisses je Aktie entspricht, das einen Mindestbetrag von € 16,00 je Aktie übersteigt. Die erfolgsabhängige Vergütung beträgt maximal T€ 10,0 pro Jahr. Der Vorsitzende des Verwaltungsrats erhält das Doppelte (maximal T€ 20,0), sein Stellvertreter das Eineinhalbfache (maximal T€ 15,0) dieser Vergütung. Da der Gewinn je Aktie im Geschäftsjahr unterhalb des Mindestbetrags liegt, fällt keine erfolgsbezogene Vergütung an.

### **30. Beziehungen zu nahe stehenden Unternehmen und Personen**

Nach IAS 24 müssen Beziehungen zu nahe stehenden Unternehmen und Personen, die den PUMA-Konzern beherrschen oder von ihm beherrscht werden, angegeben werden, sofern sie nicht bereits als konsolidiertes Unternehmen im Konzernabschluss der PUMA SE einbezogen werden. Beherrschung ist definiert als die Möglichkeit, die Finanz- und Geschäftspolitik eines Unternehmens zu bestimmen, um aus dessen Tätigkeit Nutzen zu ziehen.

Die SAPARDIS SE, Paris, eine 100%ige Tochtergesellschaft der Kering S.A., Paris, hält derzeit mehr als 75% des gezeichneten Kapitals an der PUMA SE. Die Kering S.A. wird kontrolliert von der Artémis S.A., Paris, diese wiederum ist eine 100%ige Tochtergesellschaft der Financière Pinault S.C.A., Paris. Als nahe stehende Unternehmen werden somit

unter anderem alle Unternehmen, die direkt oder indirekt durch Artémis S.A. beherrscht und nicht in den Konzernabschluss der PUMA SE einbezogen werden, berücksichtigt.

Darüber hinaus erstreckt sich die Angabepflicht nach IAS 24 auf Geschäfte mit assoziierten Unternehmen sowie Geschäfte mit sonstigen nahe stehenden Unternehmen und Personen.

Diese umfassen insbesondere nicht beherrschende Gesellschafter.

Bei den Transaktionen mit nahe stehenden Unternehmen und Personen handelt es sich im Wesentlichen um Verkäufe von Waren sowie Dienstleistungsbeziehungen. Diese haben zu marktüblichen Bedingungen, wie sie auch mit fremden Dritten üblich sind, stattgefunden.

Der Umfang der Geschäftsbeziehungen ist in der nachfolgenden Übersicht dargestellt:



	<i>Erbrachte Lieferungen und Leistungen</i>		<i>Empfangene Lieferungen und Leistungen</i>	
	<b>2014</b> € Mio.	<b>2013</b> € Mio.	<b>2014</b> € Mio.	<b>2013</b> € Mio.
In Artémis-Gruppe einbezogene Unternehmen	0,0	0,1	0,1	0,4
Im Kering-Konzern einbezogene Unternehmen	2,8	4,3	2,3	3,0
Sonstige nahe stehende Unternehmen und Personen	7,1	6,6	14,0	14,9
<b>Total</b>	<b>9,9</b>	<b>11,0</b>	<b>16,4</b>	<b>18,3</b>



	<i>Nettoforderungen an</i>		<i>Verbindlichkeiten gegenüber</i>	
	<b>2014</b> € Mio.	<b>2013</b> € Mio.	<b>2014</b> € Mio.	<b>2013</b> € Mio.
In Artémis-Gruppe einbezogene Unternehmen	0,0	0,0	0,0	0,2
Im Kering-Konzern einbezogene Unternehmen	1,1	1,2	0,7	0,4
Sonstige nahe stehende Unternehmen und Personen	17,9	9,9	0,2	1,7
<b>Total</b>	<b>19,0</b>	<b>11,1</b>	<b>0,9</b>	<b>2,3</b>

Die Forderungen gegen nahe stehende Unternehmen und Personen sind, mit einer Ausnahme, nicht mit Wertberichtigungen belastet. Lediglich in Bezug auf die Forderungen gegen einen nicht beherrschenden Gesellschafter sowie dessen Unternehmensgruppe sind bei einem Tochterunternehmen der PUMA SE in Griechenland zum 31. Dezember 2014 Bruttoforderungen in Höhe von € 52,2 Mio. (Vorjahr: € 52,2 Mio.) vollständig wertberichtigt. Im Geschäftsjahr 2015 sind diesbezüglich Aufwendungen in Höhe von € 0,0 Mio. (Vorjahr: € 0,0 Mio.) erfasst.

Die geschäftsführenden Direktoren sowie die Mitglieder des Verwaltungsrats des PUMA-Konzerns sind nahe stehende Personen im Sinne des IAS 24. Zu diesem Personenkreis erfasste Leistungen und Vergütungen sind in Textziffer 29 dargestellt.

Mitglieder des Verwaltungsrats haben von PUMA im Rahmen von Beratungs-, Dienstleistungs- und Anstellungsverträgen eine Vergütung von € 0,3 Mio. (Vorjahr: € 0,3 Mio.) erhalten.

### 31. Corporate Governance

Die geschäftsführenden Direktoren und der Verwaltungsrat haben zu den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex im November 2014 gemäß § 161 AktG die erforderliche Entsprechenserklärung abgegeben und diese auf der Homepage der Gesellschaft ([www.puma.com](http://www.puma.com)) veröffentlicht. Außerdem wird auf den Corporate Governance Bericht im Konzernlagebericht der PUMA SE verwiesen.

### 32. Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Ereignisse nach dem Bilanzstichtag, die auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eine wesentliche Auswirkung haben, bestanden nicht.

### 33. Versicherung der gesetzlichen Vertreter

Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Konzernabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt und im Konzernlagebericht der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage des Konzerns so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird, sowie die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns beschrieben sind.

**TAG DER FREIGABE** Die geschäftsführenden Direktoren der PUMA SE haben den Konzernabschluss am 10. Februar 2015 zur Weitergabe an den Verwaltungsrat freigegeben. Der Verwaltungsrat hat die Aufgabe, den Konzernabschluss zu prüfen und zu erklären, ob er den Konzernabschluss billigt.

Herzogenaurach, den 10. Februar 2015

#### GESCHÄFTSFÜHRENDE DIREKTOREN

Gulden

Lämmermann

Sørensen



# **GESCHÄFTSFÜHRENDE DIREKTOREN DER PUMA SE**



**Bjørn Gulden**  
*Chief Executive Officer (CEO)*

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Tchibo GmbH, Hamburg
- Borussia Dortmund GmbH & Co. KG, Dortmund
- Dansk Supermarked A/S, Højbjerg/Dänemark



**Michael Lämmermann**  
*Chief Financial Officer (CFO)*



**Lars Radoor Sørensen**  
*Chief Operating Officer (COO)*

ab 1. August 2014

## **Ausgeschiedene geschäftsführende Direktoren**

Andy Köhler  
Chief Operating Officer (COO)  
bis 31. Juli 2014

Stefano Caroti  
Chief Commercial Officer (CCO)  
bis 31. Dezember 2014

# VERWALTUNGSRAT DER PUMA SE HERZOGENAURACH

## *Jean-François Palus*

**(Vorsitzender)**

London, Großbritannien

Group Managing Director und Mitglied des Verwaltungsrats von Kering S.A., Paris/Frankreich,

zuständig für Strategie, Betrieb und Organisation

### **Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:**

- Kering Americas, Inc., New York/USA
- Volcom, Inc., Costa Mesa/USA
- Luxury Goods International (L.G.I.) S.A., Cadempino/Schweiz
- Kering Luxembourg S.A., Luxemburg/Luxemburg
- Brioni S.p.A., Penne/Italien
- Kering Tokyo Investment Ltd. Tokyo/Japan
- Pomellato S.p.A, Penne/Italien
- Volcom Luxembourg Holding S.A., Luxemburg/Luxemburg
- Sowind Group S.A., La Chaux-de-Fonds/Schweiz

## *François-Henri Pinault*

**(Stellvertretender Vorsitzender)**

Paris, Frankreich

CEO und Vorsitzender des Verwaltungsrats von Kering S.A., Paris/Frankreich

### **Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:**

- Artémis S.A., Paris/Frankreich
- Financière Pinault S.C.A., Paris/Frankreich
- Société Civile du Vignoble de Château Latour S.C., Pauillac/Frankreich
- Christie's International Ltd., London/Vereinigtes Königreich
- Bouygues S.A., Paris/Frankreich
- Sowind Group S.A., La Chaux-de-Fonds/Schweiz
- Soft Computing S.A., Paris/Frankreich
- Boucheron Holding S.A.S, Paris/Frankreich
- Yves Saint Laurent S.A.S., Paris/Frankreich
- Kering Holland N.V. (previously named Gucci Group N.V.), Amsterdam/Niederlande
- FNAC S.A., Ivry sur Seine/Frankreich (bis 18.06.2013)
- Sapardis SE, Paris/Frankreich
- Volcom, Inc., Costa Mesa/USA
- Stella McCartney Ltd., Haywards Heath/West Sussex/Vereinigtes Königreich
- Brioni S.P.A., Penne/Italien
- Kering International Ltd., London/Vereinigtes Königreich

## *Thore Ohlsson*

Falsterbo, Schweden

Präsident der Elimexo AB, Falsterbo/Schweden

### **Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:**

- Nobia AB, Stockholm/Schweden
- Bastec AB, Malmö/Schweden
- Elite Hotels AB, Stockholm/Schweden
- Tomas Frick AB, Vellinge/Schweden
- Tjugonde AB, Malmö/Schweden
- Tretorn AB, Helsingborg/Schweden
- COBRA Golf, Inc., Carlsbad/USA

## *Todd Hymel*

Paris/Frankreich

Chief Operating Officer (COO) von Kering S.A., Paris/Frankreich,  
zuständig für den Bereich Sport & Lifestyle

### **Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:**

- Volcom, Inc., Costa Mesa/USA
- COBRA Golf, Inc., Carlsbad/USA

## *Jean-Marc Duplaix*

Paris/Frankreich

Chief Financial Officer (CFO) von Kering S.A., Paris/Frankreich

### **Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:**

- Sapardis SE, Paris/Frankreich
- GPO Holding SE, Paris/Frankreich
- Redcats S.A., Paris/Frankreich
- E\_lite S.p.A., Mailand/Italien
- Kering Italia S.p.A., Scandicci/Italien
- Pomellato S.p.A., Mailand/Italien
- Kering Japan Ltd., Tokyo/Japan
- Kering Tokyo Investment Ltd., Tokyo/Japan
- Kering Luxembourg S.A., Luxemburg/Luxemburg
- Qeelin Holding Luxembourg S.A., Luxemburg/Luxemburg
- E-Kering Lux S.A., Luxemburg/Luxemburg
- Luxury Fashion Luxembourg S.A., Luxemburg/Luxemburg
- Noga Luxe S.L., Barcelona/Spanien

## *Bernd Illig*

**(Arbeitnehmersvertreter)**

Bechhofen, Deutschland

Administrator IT Systems der PUMA SE

## *Martin Köppel*

**(Arbeitnehmersvertreter)**

Weisendorf, Deutschland

Administrator IT Microsoft Systems der PUMA SE

## *Guy Buzzard*

**(Arbeitnehmersvertreter)**

West Kirby, Großbritannien

Großkundenbetreuer (Verkauf) der PUMA United Kingdom Ltd.

Ausgeschiedene Mitglieder des Verwaltungsrats

## *Michel Friocourt*

Paris/Frankreich

Group General Counsel von Kering S.A., Paris/Frankreich,  
bis 31. Oktober 2014

### **Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:**

- Luminosa, Paris/Frankreich
- Yves Saint Laurent S.A.S, Paris/Frankreich
- Discodis Belgique N.V., Brüssel/Belgien
- Balenciaga UK Ltd., Vereinigtes Königreich
- Kering UK Services Ltd., Vereinigtes Königreich
- Kering Management Services II Ltd., Vereinigtes Königreich
- Stella McCartney Ltd., Vereinigtes Königreich
- Kering Holdings Ltd., Hong Kong
- Yves Saint Laurent UK Ltd., Vereinigtes Königreich
- PPR HK Ltd., Hong Kong
- APARFI, Schweiz
- PPR Suisse, Schweiz

# **AUSSCHÜSSE DES VERWALTUNGSRATS**

## *Präsidialausschuss*

**Thore Ohlsson (Vorsitzender)**

Martin Köppel

Jean-Marc Duplaix (Mitglied seit dem 5. November 2014)

Ausgeschieden mit Wirkung zum 31. Oktober 2014: Michel Friocourt

## *Personalausschuss*

**François-Henri Pinault (Vorsitzender)**

Bernd Illig

Jean-François Palus

## *Prüfungsausschuss*

**Thore Ohlsson (Vorsitzender)**

Jean-Marc Duplaix

Guy Buzzard

## *Nachhaltigkeitsausschuss*

**Jean-François Palus (Vorsitzender)**

François-Henri Pinault

Martin Köppel

## *Nominierungsausschuss*

**François-Henri Pinault (Vorsitzender)**

Jean-François Palus

Todd Hymel

# **BESTÄTIGUNGSVERMERMK DES ABSCHLUSSPRÜFERS**

Wir haben den von der PUMA SE, Herzogenaurach, aufgestellten Konzernabschluss – bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Gesamtergebnisrechnung, Eigenkapitalveränderungsrechnung, Kapitalflussrechnung und Anhang – sowie den Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2014 geprüft. Die Aufstellung von Konzernabschluss und Konzernlagebericht nach den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften liegt in der Verantwortung der geschäftsführenden Direktoren der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Konzernabschluss und über den Konzernlagebericht abzugeben.

Wir haben unsere Konzernabschlussprüfung gemäß § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass Unrichtigkeiten und Verstöße, die sich auf die Darstellung des durch den Konzernabschluss unter Beachtung der anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften und durch den Konzernlagebericht vermittelten Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich auswirken, mit hinreichender Sicherheit erkannt werden. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des Konzerns sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie Nachweise für die Angaben in Konzernabschluss und Konzernlagebericht überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfasst die Beurteilung der Jahresabschlüsse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, der Abgrenzung des Konsolidierungskreises, der angewandten Bilanzierungs- und Konsolidierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen

der geschäftsführenden Direktoren sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Konzernabschluss der PUMA SE, Herzogenaurach, den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns. Der Konzernlagebericht steht in Einklang mit dem Konzernabschluss, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

München, den 10. Februar 2015

**Deloitte & Touche GmbH**  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

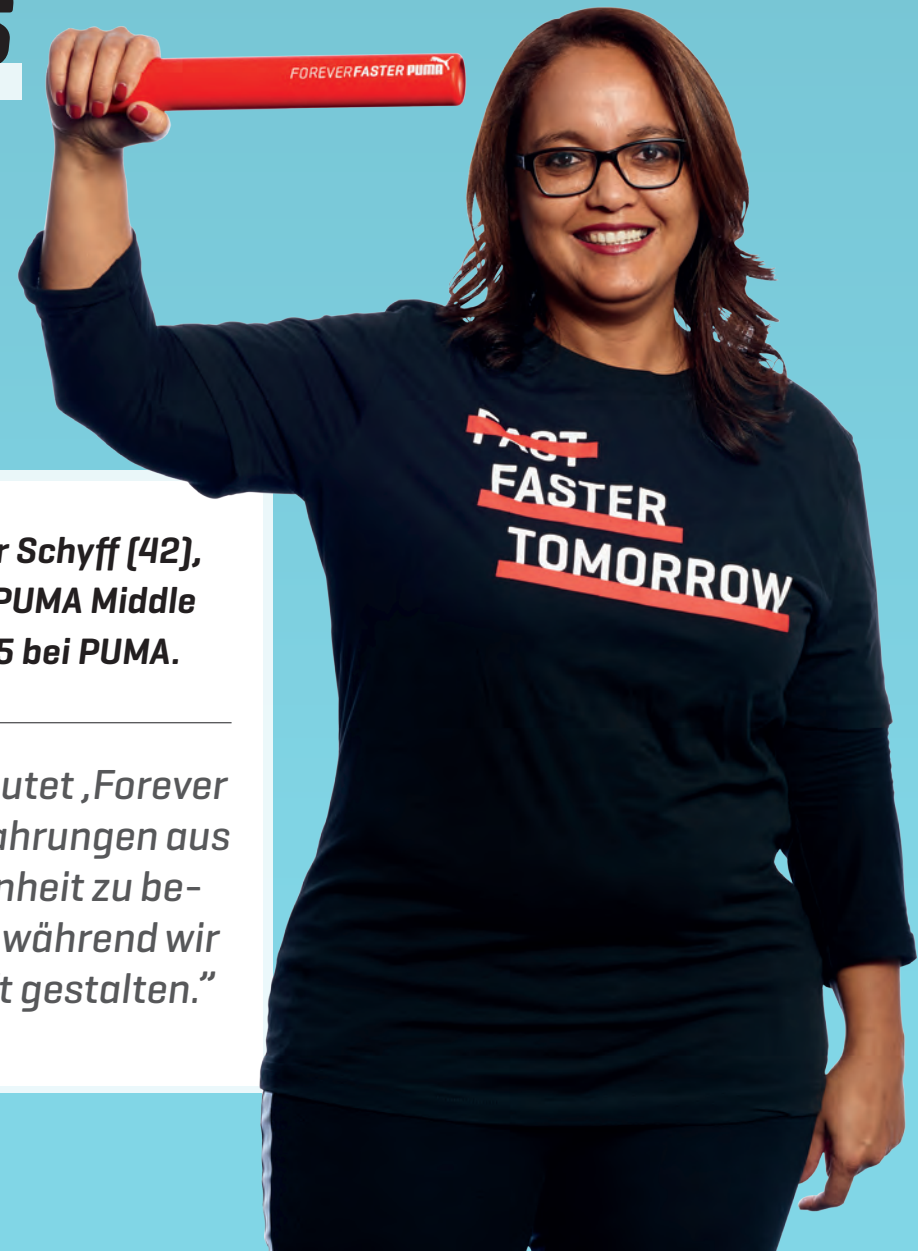
  
**[Stadter]**  
Wirtschaftsprüfer

  
**[Besli]**  
Wirtschaftsprüferin

# BERICHT DES VERWALTUNGSRATS

**Wedahd van der Schyff (42),  
Head of Retail PUMA Middle  
East, seit 2005 bei PUMA.**

*„Für mich bedeutet ‚Forever  
Faster‘, die Erfahrungen aus  
der Vergangenheit zu be-  
rücksichtigen, während wir  
unsere Zukunft gestalten.“*



# BERICHT DES VERWALTUNGSRATS

## *Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,*

der Verwaltungsrat hat im Geschäftsjahr 2014 sämtliche ihm nach Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung obliegenden Aufgaben wahrgenommen. Er hat die Gesellschaft geleitet, die Grundlinien der Geschäftstätigkeit bestimmt und deren Umsetzung durch die geschäftsführenden Direktoren überwacht.

Hierzu hat sich der Verwaltungsrat in vier ordentlichen Sitzungen über die Geschäftspolitik, über alle relevanten Aspekte der Unternehmensentwicklung und Unternehmensplanung, über die wirtschaftliche Lage der Gesellschaft, einschließlich ihrer Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie über alle für den Konzern wichtigen Entscheidungen beraten und Beschlüsse gefasst. Alle Mitglieder haben an den Beschlussfassungen teilgenommen. Die geschäftsführenden Direktoren haben den Verwaltungsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend in schriftlicher und mündlicher Form über die Umsetzung der Beschlüsse und alle bedeutenden Geschäftsvorgänge informiert.

Sämtliche für das Unternehmen bedeutenden Geschäftsvorgänge hat der Verwaltungsrat auf Basis der Berichte der geschäftsführenden Direktoren und der Ausschüsse ausführlich erörtert und eigene Vorstellungen eingebracht. Abweichungen des Geschäftsverlaufs von Vorgaben, die der Verwaltungsrat den geschäftsführenden Direktoren gemacht hat, haben die geschäftsführenden Direktoren dem Verwaltungsrat erläutert. Alle Erläuterungen hat der Verwaltungsrat anhand von vorgelegten Unterlagen überprüft. In alle wesentlichen Entscheidungen wurde der Verwaltungsrat frühzeitig eingebunden. Der Verwaltungsratsvorsitzende sowie weitere Mitglieder des Verwaltungsrats waren und sind darüber hinaus in regelmäßigen, mündlichen oder schriftlichem Kontakt mit den geschäftsführenden Direk-

toren und informieren sich über wesentliche Entwicklungen. Insgesamt ergaben sich keine Zweifel im Hinblick auf die Rechtmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung der geschäftsführenden Direktoren.

**BERATUNGSSCHWERPUNKTE** Im Geschäftsjahr 2014 standen im Wesentlichen die folgenden Themenkomplexe im Vordergrund: Prüfung und Billigung des Jahresabschlusses 2013, Dividendenpolitik, Festlegung der Tagesordnung für die ordentliche Hauptversammlung 2014, Laufende Geschäftsentwicklung, Finanzlage des Konzerns, Unternehmensplanung 2015 und Mittelfristplanung einschließlich Investitionen, Transformations- und Kostensenkungsprogramm, Compliance und internes Kontrollsystem, wesentliche Rechtsstreitigkeiten im Konzern, Corporate Governance, Sustainability, Personalthemen bzgl. der geschäftsführenden Direktoren.

Zu diesen Themen nahm der Verwaltungsrat Einsicht in die Finanzberichte und Schriften der Gesellschaft.

**INTERESSENKONFLIKTE** Die Mitglieder des Verwaltungsrats sind gehalten, unverzüglich offenzulegen, wenn bei ihnen Interessenkonflikte auftreten. Im abgelaufenen Geschäftsjahr lagen keine solchen Mitteilungen vor.

**AUSSCHÜSSE** Der Verwaltungsrat hat zur Wahrnehmung seiner Aufgaben fünf Ausschüsse eingerichtet und lässt sich regelmäßig über deren Arbeit berichten. Die Mitglieder der Aus-

schüsse sind im Konzernanhang aufgeführt.

**PRÄSIDIALAUSSCHUSS** Der Präsidialausschuss bereitet die Verwaltungsratssitzungen vor und trifft auf Weisung des Verwaltungsrates an dessen Stelle Entscheidungen. Er hat in 2014 nicht getagt.

**PERSONALAUSSCHUSS** Der Personalausschuss hat die Aufgabe, den Abschluss und die Änderung von Dienstverträgen mit den geschäftsführenden Direktoren vorzubereiten und die Grundsätze des Personalwesens und der Personalentwicklung festzulegen. Der Personalausschuss tagte im Geschäftsjahr 2014 einmal.

**PRÜFUNGS AUSSCHUSS** Der Prüfungsausschuss tagte im Geschäftsjahr 2014 in vier ordentlichen Sitzungen. Der Prüfungsausschuss ist insbesondere zuständig für Fragen der Rechnungslegung und Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagements und des Risikomanagementsystems, der internen Revision, der Compliance sowie der Abschlussprüfung, hier insbesondere der erforderlichen Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, der Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer, der Bestimmung der Prüfungsschwerpunkte, der vom Abschlussprüfer zusätzlich erbrachten Leistungen und der Honorarvereinbarung.

**NACHHALTIGKEITSAUSSCHUSS** Der Ausschuss hat die Aufgabe, die unternehmerische Nachhaltigkeit sowie das Bewusstsein, bei jeder Entscheidungsfindung und allen Maßnahmen fair, ehrlich, positiv und kreativ zu handeln, zu fördern. Er trat 2014 zweimal zusammen.

**NOMINIERUNGS AUSSCHUSS** Der Nominierungsausschuss schlägt dem Verwaltungsrat für dessen Wahlvorschläge an die Hauptversammlung geeignete Anteilseignervertreter als Kandidaten vor. Er hat im Geschäftsjahr 2014 nicht getagt.

### **Corporate Governance**

Der Verwaltungsrat hat sich im Geschäftsjahr 2014 mit dem Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) befasst, der wesentliche gesetzliche Vorschriften und Empfehlungen zur Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen und Standards verantwortungsvoller Unternehmensführung enthält. Die Corporate-Governance-Standards gehören seit langem zum Unternehmensalltag. Dies bleibt auch im Rahmen des nunmehr bei PUMA herrschenden monistischen Corporate Governance Systems unverändert.

Über die Corporate Governance bei PUMA berichtet der Verwaltungsrat zugleich gemäß Ziffer 3.10 DCGK im Corporate Governance Bericht. Die Gesellschaft erfüllt mit wenigen Ausnahmen die Anforderungen des DCGK und bringt dies ebenso wie die Erläuterung sys-

tembedingter Abweichungen aufgrund des monistischen Systems bei PUMA in der Entsprechenserklärung zum DCGK zum Ausdruck. Die Entsprechenserklärung wird unseren Aktionären dauerhaft auf der Homepage der Gesellschaft zugänglich gemacht unter <http://about.puma.com/de/investor-relations/corporate-governance/declaration-of-compliance/>.

### **Jahresabschluss festgestellt**

Der von den geschäftsführenden Direktoren nach den Regeln des HGB aufgestellte Jahresabschluss der PUMA SE sowie der Lagebericht für das Geschäftsjahr 2014 und der gemäß § 315a HGB auf der Grundlage der International Financial Reporting Standards (IFRS) aufgestellte Konzernabschluss sowie der Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2014 sind von dem durch die Hauptversammlung am 13. Mai 2014 gewählten und vom Verwaltungsrat mit der Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses beauftragten Abschlussprüfer, der Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München, geprüft und mit dem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen worden.

Der Abschlussprüfer kommt in seinem Bericht zu der Überzeugung, dass das bei PUMA institutionalisierte Risikomanagementsystem gemäß § 91 Absatz 2 AktG geeignet ist, den Fortbestand des Unternehmens gefährdende Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und diesen entgegenzuwirken. Der Verwaltungsrat hat sich hierzu von den geschäftsführenden Direktoren regelmäßig über alle relevanten Risiken, insbesondere die Einschätzung der Markt- und Beschaffungsrisiken, der finanzwirtschaftlichen Risiken einschließlich der Währungsrisiken sowie Risiken aus dem organisatorischen Bereich in Kenntnis setzen lassen.

Die Abschlussunterlagen und Prüfungsberichte des Abschlussprüfers sowie der Vorschlag der geschäftsführenden Direktoren für die Verwendung des Bilanzgewinns lagen allen Mitgliedern des Verwaltungsrates rechtzeitig vor. In der Sitzung des Prüfungsausschusses am 13. Februar 2015 sowie in der darauf folgenden Verwaltungsratssitzung am gleichen Tag hat der Abschlussprüfer über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung berichtet und diese im Detail mit den geschäftsführenden Direktoren und den Mitgliedern des Verwaltungsrats erörtert. Dabei kam es zu keiner Unstimmigkeit. Darüber hinaus hat sich der Verwaltungsrat in der heutigen Sitzung die nach § 289 Absatz 4 und Absatz 5 sowie nach § 315 Absatz 4 HGB gemachten Angaben im Lagebericht von den geschäftsführenden Direktoren erläutern lassen.

Der Verwaltungsrat hat den Jahresabschluss, den Lagebericht, den Vorschlag der geschäftsführenden Direktoren für die Verwendung des Bilanzgewinns sowie den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht eingehend geprüft und keine Einwendungen erhoben. Gemäß der Empfehlung des Prüfungsausschusses stimmte er dem Ergebnis der Prüfung beider Abschlüsse zu und billigte den Jahresabschluss der PUMA SE sowie den Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2014. Der Jahresabschluss 2014 ist damit festgestellt.



Weiterhin schließt sich der Verwaltungsrat dem Vorschlag der geschäftsführenden Direktoren an, für das Geschäftsjahr 2014 eine Dividende von € 0,50 je dividendenberechtigter Stückaktie an die Aktionäre auszuschütten. Die Finanzierung der Dividende soll aus flüssigen Mitteln erfolgen; die Liquidität des Unternehmens ist dadurch nicht gefährdet. Insgesamt soll ein Betrag von € 7,5 Mio. aus dem Bilanzgewinn der PUMA SE ausgeschüttet werden. Der verbleibende Bilanzgewinn von € 53,2 Mio. soll auf neue Rechnung vorgetragen werden.

### **Bericht über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen**

Zwischen der PUMA SE und der Sapardis S.E., einer 100%igen Tochtergesellschaft der Kering S.A., welche ihrerseits aufgrund der Stimmrechtsmehrheit ein Tochterunternehmen der Artémis S.A. ist, besteht seit dem 10. April 2007 ein Abhängigkeitsverhältnis nach § 17 AktG. Der von den geschäftsführenden Direktoren gemäß § 312 AktG erstellte Bericht über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen (Abhängigkeitsbericht) lag dem Verwaltungsrat vor. Der Bericht ist vom Abschlussprüfer geprüft worden, der folgenden Bestätigungsvermerk erteilt hat:

„Nach unserer pflichtmäßigen Prüfung und Beurteilung bestätigen wir, dass

1. die tatsächlichen Angaben des Berichts richtig sind,
2. bei den im Bericht aufgeführten Rechtsgeschäften die Leistung der Gesellschaft nicht unangemessen hoch war.“

Nach eingehender Prüfung stimmt der Verwaltungsrat dem von den geschäftsführenden Direktoren aufgestellten Abhängigkeitsbericht zu und schließt sich dem diesbezüglichen Ergebnis des Abschlussprüfers an. Es sind keine Einwendungen zu erheben.

### **Personelle Veränderungen im Verwaltungsrat und im Gremium der geschäftsführenden Direktoren**

Im Verwaltungsrat ergaben sich personelle Veränderungen, die die Aktionärsseite betrafen. Michel Friocourt legte sein Mandat im Verwaltungsrat mit Wirkung zum 31. Oktober 2014 nieder.

Verändert hat sich auch die Besetzung des Gremiums der geschäftsführenden Direktoren. Andreas Köhler hat sein Amt als Chief Operating Officer mit Wirkung zum 31. August 2014 niedergelegt. Der Verwaltungsrat hat Lars Radoor Sørensen als seinen Nachfolger mit Wirkung zum 1. August 2014 bestellt. Mit Wirkung zum 31. Dezember 2014 legte auch Stefano Caroti sein Amt als Chief Commercial Officer nieder.

Der Verwaltungsrat dankt den Herren Friocourt, Köhler und Caroti für ihren Einsatz und ihre Leistungen zum Wohle des Unternehmens.

### **Dank**

Wir sprechen den geschäftsführenden Direktoren, den Unternehmensleitungen der Konzerngesellschaften, dem Betriebsrat sowie allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Dank und Anerkennung für ihren tatkräftigen Einsatz und die konstruktive Zusammenarbeit aus.

Herzogenaurach, den 16. Februar 2015

Für den Verwaltungsrat



Jean-François Palus  
Vorsitzender

# **GRI INDEX**



**Stefan Seidel (44),  
Global Team Head Environmental  
Affairs, seit 2001 bei PUMA.**

*„Für mich bedeutet ‚Forever  
Faster‘, Nachhaltigkeit ganz-  
heitlich in unsere Geschäfts-  
prozesse zu integrieren,  
sowie positive Veränderun-  
gen in unserer Branche  
und darüber hinaus voran-  
zutreiben.“*



Allgemeine Standardangaben	Berichtserstattung	Verweise und Anmerkungen	Seite	Externe Prüfung DELOITTE
<b>STRATEGIE UND ANALYSE</b>				
G4-1	Vollständig	Vorwort von Bjørn Gulden Unsere Nachhaltigkeitsstrategie Neues Unternehmensleitbild	4-6 36 37	✓
G4-2	Vollständig	Materialitätsanalyse Nachhaltigkeitsziele Soziale Nachhaltigkeit Ökologische Nachhaltigkeit Zusammenarbeit innerhalb der Industrie Korruptionsbekämpfung Ausblick	42 43 44-52 53-64 65-66 66 67	✓
<b>ORGANISATIONSPROFIL</b>				
G4-3	Vollständig	Impressum		✓
G4-4	Vollständig	Geschäftsaktivitäten und Organisationsstruktur Produktentwicklung und Design Umsatzlage	82 85 92-96	✓
G4-5	Vollständig	Geschäftsaktivitäten und Organisationsstruktur	82	✓
G4-6	Vollständig	Beschaffung Umsatzlage <i>Alle Länder, in denen Niederlassungen existieren, sind im Anhang zum Konzernabschluss aufgelistet. Aus Wettbewerbsgründen erfolgt keine nähere Aufschlüsselung.</i>	86-87 92-96	✓
G4-7	Vollständig	Konsolidierungskreis <i>Alle Länder, in denen Niederlassungen existieren, sind im Anhang zum Konzernabschluss aufgelistet.</i>	132-134	✓
G4-8	Vollständig	Umsatzlage <i>Alle Länder, in denen Niederlassungen existieren, sind im Anhang zum Konzernabschluss aufgelistet. Aus Wettbewerbsgründen erfolgt keine nähere Aufschlüsselung.</i>	92-96	✓
G4-9	Teilweise	Mitarbeiter Umsatzlage Ertragslage Dividende <i>Die Anzahl der verkauften Produkte wird aus Wettbewerbsgründen nicht publiziert.</i>	88-89 92-96 96-99 99	✓



Allgemeine Standardangaben	Berichtserstattung	Verweise und Anmerkungen	Seite	Externe Prüfung DELOITTE
G4-10	Teilweise	Arbeitsbedingungen / Arbeitsumfeld Dare to be Diverse Mitarbeiter <i>Zahlen werden nur nach Geschlecht und Produkttyp berichtet. Weitere Informationen werden als nicht wesentlich erachtet.</i>	73 73-74 88-89	✓
G4-11	Vollständig	Arbeitsbedingungen / Arbeitsumfeld	73	✓
G4-12	Vollständig	Neues Fabrikbewertungssystem Beschaffung	44-46 86-87	✓
G4-13	Vollständig	Strategische Prioritäten Vermögens- und Finanzlage  <i>Detaillierte Informationen sind im Konzernabschluss berichtet.</i>	83-84 102-103	✓
G4-14	Vollständig	Soziale Nachhaltigkeit Ökologische Nachhaltigkeit Umweltmanagement bei PUMA-Zulieferern	44-52 53-64 61-63	✓
G4-15	Vollständig	Menschenrechte und Risikomanagement Zusammenarbeit innerhalb der Industrie	47 65-66	✓
G4-16	Vollständig	Zusammenarbeit innerhalb der Industrie	65-66	✓
<b>ERMITTELTE WESENTLICHE ASPEKTE UND GRENZEN</b>				
G4-17	Vollständig	Konzernanhang	132-134	✓ 172
G4-18	Vollständig	Zielgestaltung in Kooperation mit unseren Stakeholdern Materialitätsanalyse Berichterstattung nach GRI G4	42 42 41	✓ 77-78
G4-19	Vollständig	Materialitätsanalyse	42	✓ 77-78
G4-20	Teilweise	Materialitätsanalyse <i>Weitere Informationen zum Thema Materialität finden Sie unter: ▶ <a href="http://about.puma.com/en/sustainability/stakeholders/materiality-matrix">http://about.puma.com/en/sustainability/stakeholders/materiality-matrix</a></i>	42	✓ 77-78



Allgemeine Standardangaben	Berichtserstattung	Verweise und Anmerkungen	Seite	Externe Prüfung DELOITTE
G4-21	Teilweise	Materialitätsanalyse <a href="#">Weitere Informationen zum Thema Materialität finden Sie unter:</a> <a href="http://about.puma.com/en/sustainability/stakeholders/materiality-matrix">▶ http://about.puma.com/en/sustainability/stakeholders/materiality-matrix</a>	42	✓ 77-78
G4-22	Nicht berichtet	Keine Restatements während der Berichtsperiode		
G4-23	Vollständig	Berichterstattung nach GRI G4	41	✓ 77-78

#### EINBINDUNG VON STAKEHOLDERN

G4-24	Vollständig	Zielgestaltung in Kooperation mit unseren Stakeholdern	42	✓ 77-78
		Organisationsstruktur	38	
		Governance-Struktur	41	
		Zusammenarbeit innerhalb der Industrie	65-66	
		Korruptionsbekämpfung	66	
G4-25	Vollständig	Zielgestaltung in Kooperation mit unseren Stakeholdern Materialitätsanalyse	42 42	✓ 77-78
G4-26	Vollständig	Zielgestaltung in Kooperation mit unseren Stakeholdern Zusammenarbeit innerhalb der Industrie	42 65-66	✓ 77-78
G4-27	Vollständig	Zielgestaltung in Kooperation mit unseren Stakeholdern	42	✓ 77-78
		Materialitätsanalyse	42	
		Zusammenarbeit innerhalb der Industrie	65-66	

#### BERICHTSPROFIL

G4-28	Vollständig	<a href="#">Kalenderjahr 2014</a>		✓
G4-29	Vollständig	<a href="#">April 2013</a>		✓
G4-30	Vollständig	<a href="#">Jährlich</a>		✓
G4-31	Vollständig	Impressum		✓
G4-32	Vollständig	Berichterstattung nach GRI G4	41	✓
		Bescheinigung über eine unabhängige Prüfung	77-78	
		Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers	172	
Die Option „In Übereinstimmung Kern“ / In Accordance Core wurde gewählt.				



Allgemeine Standardangaben	Berichtserstattung	Verweise und Anmerkungen	Seite	Externe Prüfung DELOITTE
G4-33	Vollständig	Bescheinigung über eine unabhängige Prüfung Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers  <a href="#">Externe Prüfung durch unabhängiges Audit von Deloitte &amp; Touche GmbH. Alle Führungsebenen wurden in diesen Prozess einbezogen.</a>	77-78 172	✓

#### UNTERNEHMENSFÜHRUNG

G4-34	Vollständig	Governance-Struktur Corporate Governance Bericht	41 117-121	✓
-------	-------------	---	---------------	---

#### ETHIK UND INTEGRITÄT

G4-56	Vollständig	Einhaltung von PUMAs Verhaltenskodex	44	✓
		Korruptionsbekämpfung	66	
		▶ <a href="#">Verhaltenskodex</a> ▶ <a href="#">Ethikkodex</a>		

#### SPEZIFISCHE STANDARDANGABEN

##### Kategorie: Ökonomie

##### Aspekt: Wirtschaftsleistung

G4-DMA	Vollständig	Überblick	80-81	✓
		Ziele und Strategien	83-84	
		Steuerungssystem	90	
		Wirtschaftsbericht	91-96	
G4-EC1	Vollständig	Überblick	80-81	✓
		Umsatzlage	92-96	
		Ertragslage	96-99	
		Cashflow	104-105	
<a href="#">Weitere Informationen finden Sie im Konzernabschluss und Anhang zum Konzernabschluss.</a>				



Allgemeine Standardangaben	Berichtserstattung	Verweise und Anmerkungen	Seite	Externe Prüfung DELOITTE
G4-EC2	Teilweise	Risiko- und Chancenmanagement ▶ Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung ▶ Nachhaltigere Produkte  Weitere Informationen finden Sie in PUMAs Antwort an das ▶ Carbon Disclosure Projekt	108-111 43	✓
G4-EC3	Vollständig	Vergütungsbericht Konzernanhang Die Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen Pensionsrückstellungen	106-107 129-130 137 149-152	✓
<b>Aspekt: Mittelbare wirtschaftliche Auswirkungen</b>				
G4-DMA	Teilweise	Risiko – und Chancenkategorien	109-111	✓
G4-EC7	Teilweise	Cashflow  Teilweise Berichterstattung, da spezifischere Informationen zum Ausmaß der Investitionen in öffentliche Infrastruktur nicht erhoben wurde. Eine kommunale Bedarfsanalyse wurde nicht durchgeführt.	104-105	✓
G4-EC8	Teilweise	Ökologische Nachhaltigkeit Soziale Nachhaltigkeit Training und Kapazitätsaufbau Better-Wages-Programm Mitarbeiterbindung Umweltmanagement bei PUMA Erneuerung der Detox-Verpflichtung PUMA SAVE-Projekt ▶ Ökologische Gewinn– und Verlustrechnung (E-P&L)	53-64 44-52 48-49 49 50-51 53 56 61 43	✓



Allgemeine Standardangaben	Berichtserstattung	Verweise und Anmerkungen	Seite	Externe Prüfung DELOITTE
<b>Aspekt: Beschaffungspraktiken</b>				
G4-DMA	Teilweise	Soziale Nachhaltigkeit Umweltmanagement bei PUMA-Zulieferern Beschaffung Risiko– und Chancenkategorien	44-52 61 86-87 109-111	✓
G4 - EC9	Teilweise	PUMA SAVE-Projekt Beschaffung  Teilweise Berichterstattung, da weitere Informationsangaben aus Wettbewerbsgründen als vertraulich gelten.	61 86-87	✓
<b>Kategorie: Ökologie</b>				
<b>Aspekt: Materialien</b>				
G4-DMA	Vollständig	Ökologische Nachhaltigkeit Umweltmanagement bei PUMA Umweltmanagement bei PUMA -Zulieferern Materialitätsanalyse Reduzierung des ökologischen Fußabdrucks ▶ Ökologische Gewinn– und Verlustrechnung (E-P&L)	53-64 53 61 42 53-54 43	✓
G4-EN2	Teilweise	Reduzierung des ökologischen Fußabdrucks Umweltkennzahlen Abfall und Recycling Papier  Nur in allgemeiner Form angegeben. Spezifische Prozentsätze für Baumwolle, Polyester und Leder, Gesamtzahlen für Abfall-Recycling und Recycling-Papier werden berichtet. Da PUMA-Produkte von externen Zulieferern gefertigt werden, ist das Haupteinsatzmaterial für PUMA Papier. Näheres über den Gesamteinsatz der Produktion kann der separaten Nachhaltigkeitsberichterstattung von ausgewählten PUMA-Zulieferern entnommen werden. ▶ Nachhaltigkeitsberichterstattung von ausgewählten PUMA Zulieferern	53-54 58 59 59	✓



Allgemeine Standardangaben	Berichtserstattung	Verweise und Anmerkungen	Seite	Externe Prüfung DELOITTE
<b>Aspekt: Energie</b>				
G4-DMA	Vollständig	Ökologische Nachhaltigkeit Umweltmanagement bei PUMA Umweltmanagement bei PUMA-Zulieferern PUMA SAVE-Projekt Materialitätsanalyse Energie	53-64 53 61 61 42 59	✓
G4-EN3	Teilweise	Umweltkennzahlen Energie ► <u>Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung (E-P&amp;L)</u>  Der gesamte erneuerbare und nicht-erneuerbare Energieverbrauch (in KWh und in Prozentansatz) wird berichtet, unabhängig von Kraftstoffarten.	58 59 43	✓
G4-EN5	Teilweise	Umweltkennzahlen Zusammenfassung der Umweltkennzahlen bei den Zulieferern Die Gesamtenergieintensität wird ohne Unterkategorien berichtet.	58 62-63	✓
G4-EN6	Teilweise	Energie Umweltkennzahlen Zusammenfassung der Umweltkennzahlen bei den Zulieferern  Teilweise Berichterstattung, da die Energieeinsparungen als Teil der Gesamtenergieverbrauchszahlen gelistet werden.	59 58 62-63	✓
G4-EN7	Teilweise	Zusammenfassung der Umweltkennzahlen bei den Zulieferern Umweltmanagement bei PUMA-Zulieferern ► <u>PUMA SAVE-Projekt</u>  Teilweise Berichterstattung, da die Herstellung von PUMA Produkten ausgelagert ist.	62-63 61-63 61	✓



Allgemeine Standardangaben	Berichtserstattung	Verweise und Anmerkungen	Seite	Externe Prüfung DELOITTE
<b>Aspekt: Wasser</b>				
G4-DMA	Teilweise	Materialitätsanalyse Nachhaltigkeitsziele Umweltmanagement bei PUMA Wasser Umweltmanagement bei PUMA-Zulieferern ► <u>Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung (E-P&amp;L)</u>  Nicht wesentlich für PUMAs eigene Standorte, sondern wesentlich für die Beschaffungsketten.	42 43 53 59 61-63 43	✓
G4-EN8	Teilweise	Wasser ► <u>Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung (E-P&amp;L)</u>  Teilweise Berichterstattung von Datenerfassungsmethode und Abwasserverwertung, da PUMAs eigene Standorte Wasser nahezu ausschließlich zu sanitären Zwecken gebrauchen und die Abwässer in kommunale Abwassersysteme eingeleitet werden.	59 43	✓
<b>Aspekt: Biodiversität</b>				
G4-DMA	Teilweise	Materialitätsanalyse ► <u>Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung (E-P&amp;L)</u>  Teilweise Berichterstattung, da Biodiversität (in Bezug auf eigene Standorte) nicht als wesentlicher Bestandteil PUMAs Nachhaltigkeitsstrategie angesehen wird.	42 43	✓
G4-EN11	Teilweise	► <u>Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung (E-P&amp;L)</u>  Aufgrund der geringen Wesentlichkeit angegeben in unserer Materialitätsanalyse, wird die Biodiversität hauptsächlich in der Ökologischen Gewinn- und Verlustrechnung, sowie unter dem Aspekt zum Thema Materialien (Papier, Leder) berichtet.	43	



Allgemeine Standardangaben	Berichtserstattung	Verweise und Anmerkungen	Seite	Externe Prüfung DELOITTE
G4-EN12	Teilweise	<p>► <a href="#">Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung (E-P&amp;L)</a></p> <p>Biodiversität wird nicht als wesentlich für PUMAs Standorte angesehen, aber allgemeine Auswirkungen von PUMAs Standorten in Form vom "Biodiversitätsverlust und der Ökosystemleistungen" sind teilweise in Ö-GuV (E-P&amp;L) berichtet.</p>	43	
<b>Aspekt: Emission</b>				
G4-DMA	Vollständig	<p>Materialitätsanalyse</p> <p>Nachhaltigkeitsziele</p> <p>Ökologische Nachhaltigkeit</p> <p>Umweltmanagement bei PUMA</p> <p>Erneuerung der Detox-Verpflichtung</p> <p>Chemikalienmanagement</p> <p>Verbesserte Umweltaudits</p> <p>Ausweitung unserer Datenerhebung</p>	<p>42</p> <p>43</p> <p>53-64</p> <p>53</p> <p>56</p> <p>55</p> <p>63</p> <p>61-63</p>	✓
G4-EN15	Teilweise	<p>Umweltkennzahlen</p> <p>CO<sub>2</sub>-Emissionen</p> <p>► <a href="#">Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung (E-P&amp;L)</a></p> <p>Keine quantitative Berichterstattung für die CO<sub>2</sub>-Emissionen aus biogenen Quellen.</p>	<p>58</p> <p>60</p> <p>43</p>	✓
G4-EN16	Vollständig	<p>Umweltkennzahlen</p> <p>CO<sub>2</sub>-Emissionen</p> <p>► <a href="#">Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung (E-P&amp;L)</a></p>	<p>58</p> <p>60</p> <p>43</p>	✓



Allgemeine Standardangaben	Berichtserstattung	Verweise und Anmerkungen	Seite	Externe Prüfung DELOITTE
G4-EN17	Teilweise	<p>CO<sub>2</sub>-Emissionen</p> <p>Zusammenfassung der Umweltkennzahlen bei den Zulieferern</p> <p>Umweltkennzahlen</p> <p>► <a href="#">Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung (E-P&amp;L)</a></p> <p>Summenwerte werden unabhängig von ihrer Herkunft berichtet, biogene CO<sub>2</sub>-Emissionen werden nicht separat berechnet.</p>	<p>60</p> <p>62-63</p> <p>58</p> <p>43</p>	✓
G4-EN18	Vollständig	<p>Umweltmanagement bei PUMA-Zulieferern</p> <p>► PUMA SAVE-Projekt</p> <p>Zusammenfassung der Umweltkennzahlen bei den Zulieferern</p> <p>Teilweise Berichterstattung, da die Produktion von PUMA-Produkten ausgelagert ist.</p>	<p>61-63</p> <p>61</p> <p>62-63</p>	✓
G4-EN19	Vollständig	<p>CO<sub>2</sub>-Emissionen</p> <p>Umweltkennzahlen</p>	<p>60</p> <p>58</p>	✓
G4-EN21	Teilweise	<p>Chemikalienmanagement</p> <p>Erneuerung der Detox-Verpflichtung</p> <p>► <a href="#">Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung (E-P&amp;L)</a></p> <p>Teilweise Berichterstattung, da die Luftemissionen als nicht wesentlich für PUMAs Standorte angesehen werden. Quantitative Emissionen von Luftschadstoffen werden nicht berichtet, da die Produktion von PUMA-Produkten ausgelagert ist. Nähere Informationen können den <a href="#">Nachhaltigkeitsberichten einzelner PUMA-Zulieferer entnommen werden.</a></p>	<p>55</p> <p>56</p> <p>43</p>	✓



Allgemeine Standardangaben	Berichtserstattung	Verweise und Anmerkungen	Seite	Externe Prüfung DELOITTE
<b>Aspekt: Abwasser und Abfall</b>				
G4-DMA	Teilweise	Materialitätsanalyse Ökologische Nachhaltigkeit ▶ <a href="#">Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung (E-P&amp;L)</a> Abfall und Recycling ▶ <a href="#">Veröffentlichung von Abwasserdaten bei IPE</a>	42 53-64 43 59 64	✓
Teilweise Berichterstattung, da PUMA die Produktion an unabhängige Zulieferer ausgelagert hat und weitere Informationen als nicht wesentlich betrachtet werden. Näheres kann den separaten ▶ <a href="#">Nachhaltigkeitsberichten von ausgewählten PUMA-Zulieferern entnommen werden.</a>				
G4-EN22	Teilweise	▶ <a href="#">Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung (E-P&amp;L)</a> Wasser	43 59	
Teilweise Berichterstattung von Behandlungsmethode und Abwasserverwertung, da PUMAs eigene Standorte Wasser nahezu ausschließlich zu sanitären Zwecken gebrauchen und die Abwässer in kommunale Abwassersysteme eingeleitet werden.				
G4-EN23	Teilweise	Umweltkennzahlen Abfall und Recycling Papier Zusammenfassung der Umweltkennzahlen bei den Zulieferern	58 59 59 62-63	✓
Teilweise Berichterstattung in Prozent, da PUMA die Produktion an unabhängige Zulieferer ausgelagert hat und weitere Informationen als nicht wesentlich betrachtet werden. Näheres finden Sie in ▶ <a href="#">Nachhaltigkeitsberichten von Zulieferern.</a>				



Allgemeine Standardangaben	Berichtserstattung	Verweise und Anmerkungen	Seite	Externe Prüfung DELOITTE
<b>Aspekt: Produkte und Dienstleistungen</b>				
G4-DMA	Vollständig	▶ Nachhaltigkeitsziele Umweltmanagement bei PUMA ▶ <a href="#">S-Index</a> Ausblick ▶ <a href="#">Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung (E-P&amp;L)</a> Nachhaltige Produkte	43 53 53-54 67 43	✓
G4-EN27	Teilweise	Abfall & Recycling Verbesserte Umweltaudits ▶ <a href="#">Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung (E-P&amp;L)</a> ▶ <a href="#">Nachhaltigere Produkte</a>	59 63 43	✓
Indirekte Berichterstattung, da wir durchschnittliche Umweltkennzahlen unserer Produkte berichten.				
<b>Aspekt: Einhaltung von Rechtsvorschriften</b>				
G4-DMA	Teilweise	Jährliches Lieferantentreffen 2014 Korruptionsbekämpfung Banzer Gespräche 2014 ▶ <a href="#">Ethikkodex</a>	66 66 65	✓





Allgemeine Standardangaben	Berichtserstattung	Verweise und Anmerkungen	Seite	Externe Prüfung DELOITTE
<b>Aspekt: Transport</b>				
G4-DMA	Teilweise	Materialitätsanalyse Umweltmanagement bei PUMA	42 53	✓
		Nicht völlig wesentlich für PUMAs eigene Standorte, da Haupttransportaktivitäten von Dritten durchgeführt werden.		
G4-EN30	Teilweise	Umweltkennzahlen CO <sub>2</sub> -Emissionen	58 60	✓
		Teilweise Berichterstattung in der Form von Umweltkennzahlen.		
<b>Aspekt: Umweltabschätzung</b>				
G4-DMA	Vollständig	Umweltmanagement bei PUMA Zusammenarbeit innerhalb der Industrie PUMA SAVE-Projekt Implementierung des HIGG Index in der Lieferkette ▶ Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung (E-P&L) ▶ S-Index	53 65-66 61 61 43 53-54	✓
G4-EN32	Vollständig	Veröffentlichung von Abwasserdaten bei IPE Ausweitung unserer Datenerhebung Neues Fabrikbewertungssystem	64 61-63 44-46	✓
G4-EN33	Teilweise	Veröffentlichung von Abwasserdaten bei IPE Verbesserte Umweltaudits Ausweitung unserer Datenerhebung	64 63 61-63	✓
		PUMA kooperiert auch mit unabhängigen NGOs wie IPE China zur detaillierten Umweltfolgenabschätzungen bei Zulieferern.		



Allgemeine Standardangaben	Berichtserstattung	Verweise und Anmerkungen	Seite	Externe Prüfung DELOITTE
<b>Kategorie: Soziales</b>				
<b>Unterkategorie: Arbeitspraktiken und menschenwürdige Beschäftigung</b>				
<b>Aspekt: Beschäftigung</b>				
G4-DMA	Teilweise	Materialitätsanalyse People@PUMA	42 69-76	✓
G4-LA1	Teilweise	Arbeitsbedingungen / Arbeitsumfeld Mitarbeiter	73 88-89	✓
		Information wird nicht als wesentlich betrachtet. Es wird nur die Personalfuktuation insgesamt berichtet.		
<b>Aspekt: Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutz</b>				
G4-DMA	Vollständig	Materialitätsanalyse Arbeitsschutz	42 75-76	✓
G4-LA6	Teilweise	Arbeitsschutz	75-76	✓
		Teilweise Berichterstattung nur für Zulieferer, da Berufskrankheiten und leichte Verletzungen bei unseren eigenen Standorten als nicht signifikant (nicht wesentlich) erachtet werden.		
<b>Aspekt: Aus- und Weiterbildung</b>				
G4-DMA	Teilweise	Training und Entwicklung Nachwuchstalente Führungskräftetraining	69-70 70 70-71	✓
G4-LA9	Teilweise	Training und Entwicklung	69-70	✓
		Über die Gesamtzahl der Schulungsstunden und die Anzahl an geschulten Mitarbeitern wird vollständig berichtet (durchschnittlich 9,72 Stunden pro Mitarbeiter pro Jahr).		



Allgemeine Standardangaben	Berichtserstattung	Verweise und Anmerkungen	Seite	Externe Prüfung DELOITTE
G4-LA10	Teilweise	Führungstraining Nachwuchstalente Performance Management und Nachfolgeplanung Mitarbeiter	70-71 70 71 88-89	✓
Generelle Trainings und Entwicklungsprogramme sowie Training für Führungskräfte vorhanden. Keine spezifischen lebenslangen Lernprogramme, die die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter fördern.				
G4-LA11	Teilweise	Performance Management und Nachfolgeplanung	71	✓
In der Regel wird ein jährliches Leistungsbeurteilungsgespräch für alle Mitarbeiter geführt. Keine weiteren Informationen nach Geschlecht und Mitarbeiterkategorie berichtet.				

#### Aspekt: Vielfalt und Chancengleichheit

G4-DMA	Teilweise	Dare to Be Diverse	73-74	✓
G4-LA12	Teilweise	Dare to Be Diverse	73-74	✓
Wird nur teilweise berichtet, da PUMA keine detaillierten Informationen über den Anteil an Mitarbeitern zw. Mitgliedern des höchsten Leitungsorgans, die einer Minderheit angehören, erhebt. Das Alter der Mitglieder des Leitungsorgans wird nicht offengelegt. Die Verteilung der Belegschaft nach Geschlecht kann LA1 entnommen werden.				

#### Aspekt: Zuliefererbewertung für Arbeitspraktiken

G4-DMA	Vollständig	Materialitätsanalyse Neues Fabrikbewertungssystem Kontrolle von Verstößen	42 44-46 47	✓
G4-LA14	Vollständig	Neues Fabrikbewertungssystem	44-46	✓



Allgemeine Standardangaben	Berichtserstattung	Verweise und Anmerkungen	Seite	Externe Prüfung DELOITTE
G4-LA15	Teilweise	Neues Fabrikbewertungssystem Lösung von Mitarbeiterbeschwerden Kontrolle von Verstößen Menschenrechte und Risikomanagement ► PUMA Lieferkette	44-46 46-47 47 47	✓
Auswirkungseinschätzung bezüglich Zulieferern finden Sie im Kapitel Fabrikbewertungssystem und Kontrolle von Verstößen. Detaillierte Informationen über Prozentsätze sind nicht im Rahmen unserer Berichterstattung einbezogen.				

#### Aspekt: Arbeitspraktiken Beschwerdenmechanismen

G4-DMA	Vollständig	Lösung von Mitarbeiterbeschwerden	46-47	✓
G4-LA16	Teilweise	Lösung von Mitarbeiterbeschwerden	46-47	✓
Nur Beschwerden, die im Berichtszeitraum registriert und gelöst wurden, werden berichtet.				

#### Unterkategorie: Menschenrechte

##### Aspekt: Investitionen

G4-DMA	Vollständig	Einhaltung von PUMAs Verhaltenskodex Menschenrechte und Risikomanagement ► Verhaltenskodex	44 47	✓
Nur die Gesamtzahlen werden berichtet. Detaillierte Informationen über Prozentsätze sind im Rahmen unserer Berichterstattung nicht einbezogen. Näheres finden Sie auch in den ► Nachhaltigkeitsberichten unserer Zulieferer.				
G4-HR1	Vollständig	Einhaltung von PUMAs Verhaltenskodex ► Verhaltenskodex	44	✓



Allgemeine Standardangaben	Berichtserstattung	Verweise und Anmerkungen	Seite	Externe Prüfung DELOITTE
G4-HR2	Teilweise	Menschenrechte und Risikomanagement Training und Kapazitätsaufbau	47 48-49	
<p>Aspekte zu Menschenrechten werden in generellen Trainings und für spezifische Positionen (z.B. Beschaffung) bei der Arbeit und in dedizierten Meetings vermittelt. Die Gesamtzahl der generellen Schulungsstunden wird in LA9 offengelegt.</p>				
<b>Aspekt: Gleichbehandlung</b>				
G4-DMA	Teilweise	Materialitätsanalyse Einhaltung von PUMAs Verhaltenskodex ▶ <a href="#">Verhaltenskodex</a>	42 44	✓
G4-HR3	Teilweise	Kontrolle von Verstößen ▶ <a href="#">PUMA Lieferkette</a>	47	✓
<p>Berichtet für PUMA-Zulieferer. Wird für PUMAs eigene Standorte als nicht wesentlich erachtet.</p>				
<b>Aspekt: Recht auf Vereinigungsfreiheit und Kollektivverhandlungen</b>				
G4-DMA	Vollständig	Materialitätsanalyse Stärkung der Versammlungsfreiheit ▶ <a href="#">Verhaltenskodex</a>	42 50	✓
G4HR4	Vollständig	Kontrolle von Verstößen Stärkung der Versammlungsfreiheit ▶ <a href="#">PUMA Beschaffungsketten</a>	47 50	✓
<b>Aspekt: Kinderarbeit</b>				
G4-DMA	Vollständig	Materialitätsanalyse Einhaltung von PUMAs Verhaltenskodex ▶ <a href="#">Verhaltenskodex</a>	42 44	✓



Allgemeine Standardangaben	Berichtserstattung	Verweise und Anmerkungen	Seite	Externe Prüfung DELOITTE
G4-HR5	Teilweise	Menschenrechte und Risikomanagement Kontrolle von Verstößen	47 47	✓
<p>Berichtet für PUMA-Zulieferer. Wird für PUMAs eigene Standorte als nicht wesentlich erachtet.</p> <p>▶ <a href="#">PUMA Beschaffungsketten</a></p> <p>Nur die registrierten Fälle werden berichtet. Weitere Informationen über Risiken für PUMA-Standorte oder Hersteller werden nicht berichtet.</p>				
<b>Aspekt: Zwangs- und Pflichtarbeit</b>				
G4-DMA	Teilweise	Materialitätsanalyse Einhaltung von PUMAs Verhaltenskodex ▶ <a href="#">Verhaltenskodex</a>	42 44	✓
G4-HR6	Teilweise	Kontrolle von Verstößen Training und Kapazitätsaufbau ▶ <a href="#">PUMA Beschaffungsketten</a>	47 48-49	✓
<p>Nur die registrierten Fälle werden berichtet. Weitere Informationen über Risiken für PUMA-Standorte oder Hersteller werden nicht berichtet.</p>				
<b>Aspekt: Prüfung</b>				
G4-DMA	Teilweise	Menschenrechte und Risikomanagement Govenance- Struktur	47 41	✓
G4-HR9	Vollständig	Neues Fabrikbewertungssystem Kontrolle von Verstößen ▶ <a href="#">PUMA Beschaffungsketten</a>	44-46 47	✓
<p>Informationen über Zulieferer nach Regionen werden berichtet. Für PUMAs eigene Standorte nicht wesentlich.</p>				



Allgemeine Standardangaben	Berichtserstattung	Verweise und Anmerkungen	Seite	Externe Prüfung DELOITTE
<b>Aspekt: Bewertung der Lieferanten hinsichtlich Menschenrechten</b>				
G4-DMA	Vollständig	Materialitätsanalyse Einhaltung von PUMAs Verhaltenskodex ▶ <a href="#">Verhaltenskodex</a>	42 44	✓
G4-HR10	Vollständig	Einhaltung von PUMAs Verhaltenskodex Menschenrechte und Risikomanagement	44 47	
G4-HR11	Teilweise	Neues Fabrikbewertungssystem Kontrolle von Verstößen ▶ <a href="#">PUMA Beschaffungsketten</a>	44-46 47	✓
Auswirkungseinschätzung von Zulieferern werden unter Fabrikbewertungssystem und Kontrolle von Verstößen berichtet. Detaillierte Informationen über Prozentsätze sind nicht in unserer Berichterstattung einbezogen.				
<b>Aspekt: Beschwerdeverfahren hinsichtlich Menschenrechtsverletzungen</b>				
G4-DMA	Vollständig	Kontrolle von Verstößen	46-47	✓
G4-HR12	Vollständig	Kontrolle von Verstößen	46-47	✓
<b>Unterkategorie: Gesellschaft</b>				
<b>Aspekt: Lokale Gemeinschaften</b>				
G4-DMA	Teilweise	Materialitätsanalyse Charity Cat	42 75	✓



Allgemeine Standardangaben	Berichtserstattung	Verweise und Anmerkungen	Seite	Externe Prüfung DELOITTE
G4-SO1	Teilweise	Charity Cat Soziale Nachhaltigkeit Ökologische Nachhaltigkeit ▶ <a href="#">Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung (E-P&amp;L)</a>	75 44-52 53-64 43	✓
Zum Thema lokales soziales Engagement werden nur qualitative Daten berichtet. Da die Produktion ausgelagert ist, finden Sie weitere Informationen über lokale Auswirkungseinschätzungen in <a href="#">Nachhaltigkeitsberichten von einzelnen Zulieferern</a> .				
Die Prozentsätze von PUMAs eigenen Standorte werden als nicht wesentlich betrachtet und nicht berichtet.				
<b>Aspekt: Korruptionsbekämpfung</b>				
G4-DMA	Vollständig	Materialitätsanalyse Korruptionsbekämpfung Corporate Governance Bericht	42 66 117-121	✓
G4-SO3	Teilweise	Corporate Governance Bericht Risiko- und Gelegenheitskategorien ▶ <a href="#">Ethikkodex</a> ▶ <a href="#">KERING Ethikkodex</a>	109-111 109-111	✓
Nur qualitative Daten werden berichtet.				
G4-SO4	Teilweise	Korruptionsbekämpfung Corporate Governance Bericht	66 117-121	
Die Gesamtzahl der Beteiligten / Geschäftspartner wird berichtet, allerdings nicht nach Mitarbeiterkategorie und Region.				



Allgemeine Standardangaben	Berichtserstattung	Verweise und Anmerkungen	Seite	Externe Prüfung DELOITTE
<b>Aspekt: Bewertung der Lieferanten hinsichtlich gesellschaftlicher Auswirkungen</b>				
G4-DMA	Teilweise	Materialitätsanalyse Sustainability Advisory Board Menschenrechte und Risikomanagement	42 41 47	✓
G4-SO9	Vollständig	Neues Fabrikbewertungssystem ► <a href="#">PUMAs Auditprozess</a>  Laut unseren Richtlinien muss jeder neue Zulieferer unseren Auditprozess durchlaufen.	44-46	✓
G4-SO10	Teilweise	Materialitätsanalyse Neues Fabrikbewertungssystem Kontrolle von Verstößen Ökologische Nachhaltigkeit Soziale Nachhaltigkeit Better-Wages-Programm Erneuerung der Detox-Verpflichtung Umweltmanagement bei PUMA-Zulieferern ► <a href="#">Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung (E-P&amp;L)</a>  Nur die Gesamtzahlen werden berichtet. Weitere Informationen über Prozentsätze sind im Rahmen unserer Berichterstattung nicht einbezogen. Näheres finden Sie auch in ► <a href="#">Nachhaltigkeitsberichten ausgewählter PUMA-Zulieferer</a>	42 44-46 47 53-64 44-52 49 56 61-63 43	✓



Allgemeine Standardangaben	Berichtserstattung	Verweise und Anmerkungen	Seite	Externe Prüfung DELOITTE
<b>Unterkategorie: Produktverantwortung</b>				
<b>Aspekt: Kundengesundheit und- sicherheit</b>				
G4-DMA	Teilweise	Materialitätsanalyse	42	✓
G4-PR1	Teilweise	Erneuerung der Detox-Verpflichtung  Nur die Ergebnisse der Gesamtzahl von RSL-Tests werden offengelegt und nicht nach Produktkategorie unterschieden, da diese Informationen nicht als wesentlich angesehen werden.	56	✓
<b>Aspekt: Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen</b>				
G4-DMA	Vollständig	PUMAs Produkte sind durch normale Produktkennzeichnungsanforderungen abgedeckt und fallen nicht unter spezifische Produktkennzeichnungs-Regelungen.		✓

# DIE PUMA-AKTIE



**Denise Dilek Meier (30),  
Senior Retail Manager  
Herzogenaurach, seit 2014  
bei PUMA.**

*„Für mich bedeutet ‚Forever  
Faster‘, uns immer wieder  
selbst herauszufordern  
und unsere Arbeit im Team  
zu verbessern.“*

# DIE PUMA-AKTIE

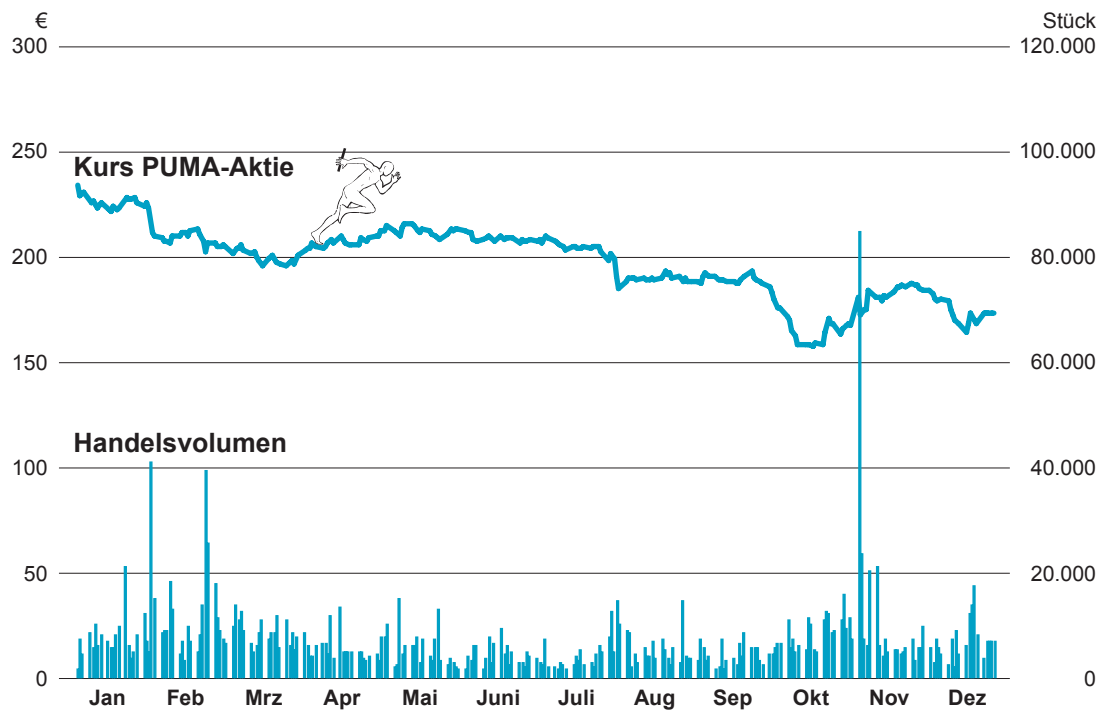
Die PUMA-Aktie startete den Handel zu Jahresbeginn bei €235,00, konnte diesen Wert aber im Lauf des Jahres nicht mehr erreichen. Der Tiefstkurs von €157,10 wurde am 16. Oktober 2014 verzeichnet. Danach entwickelte sich der Kurs in einer zunächst positiven Tendenz und schloss das Jahr bei einem Kurs von €172,55 ab, was einem Minus von 26,6 % auf Jahres-sicht entspricht. Dementsprechend sank auch die Marktkapitalisierung von PUMA auf €2,6 Milliarden. Das durchschnittliche tägliche Handelsvolumen lag bei 7.209 Stück gegenüber 11.086 Stück im Vorjahr.



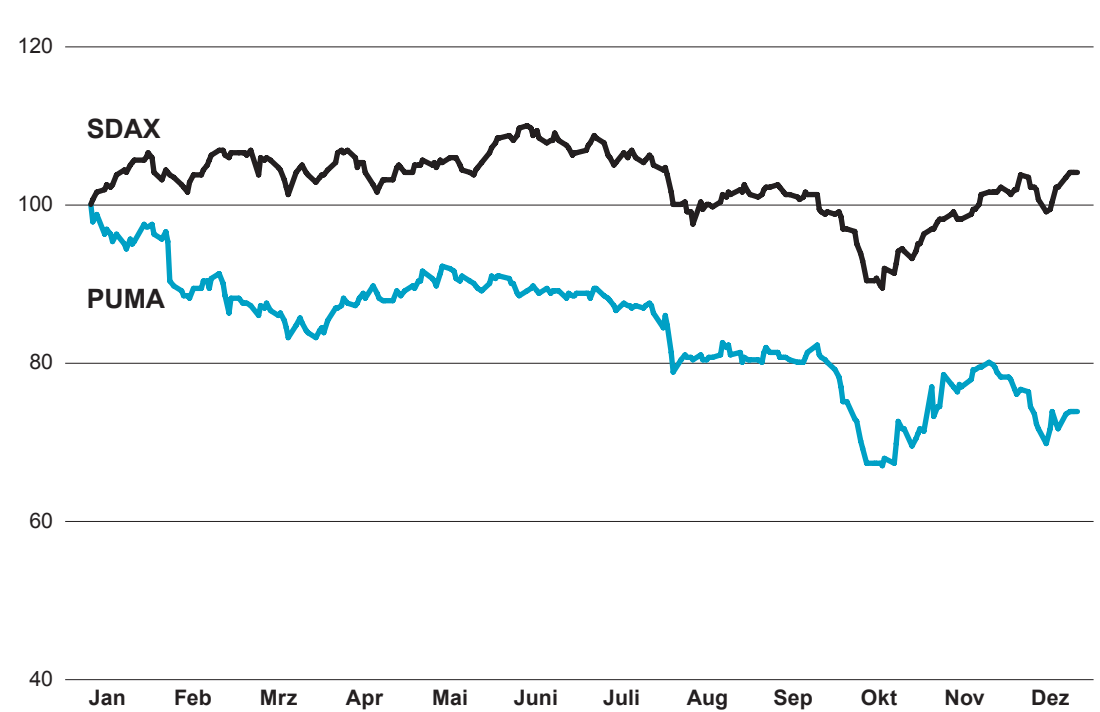
## Kennzahlen je Aktie

		<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Jahresschlusskurs	€	<b>172,55</b>	235,00	224,85	225,00	248,00
Höchstkurs	€	<b>235,00</b>	249,40	274,00	252,85	263,75
Tiefstkurs	€	<b>157,10</b>	205,35	210,10	197,30	201,50
Tägliches Handelsvolumen (Ø)	Stück	<b>7.209</b>	11.086	24.739	39.973	32.045
Ergebnis je Aktie	€	<b>4,29</b>	0,36	4,69	15,36	13,45
Brutto Cashflow je Aktie	€	<b>11,52</b>	15,44	21,89	25,47	23,84
Free Cashflow (vor Akquisitionen) je Aktie	€	<b>4,23</b>	3,33	5,58	4,07	8,35
Eigenkapital je Aktie	€	<b>108,32</b>	100,22	106,73	107,14	92,24
Dividende je Aktie	€	<b>0,50</b>	0,50	0,50	2,00	1,80

G.1  Entwicklung PUMA-Aktie / Handelsvolumen



G.2  Jahresvergleich Kursverlauf - indiziert



Die PUMA-Aktie ist seit 1986 zum regulierten Markt (vormals amtlicher Handel) der deutschen Wertpapierbörsen zugelassen. Sie notiert im Prime Standard Segment und gehört dem Small-Cap-Index SDAX der Deutschen Börse an. Darüber hinaus wurde erneut die Mitgliedschaft in dem Dow Jones Sustainability World Index und dem FTSE4Good Index bestätigt.



# **WEITERE** **INFORMATIONEN**





## PUMA im Jahresvergleich

	<b>2014</b> € Mio.	<b>2013</b> € Mio.	Veränderung
<b>Umsatz</b>			
Markenumsätze	<b>3.171,2</b>	3.178,8	-0,2%
Konsolidierte Umsätze	<b>2.972,0</b>	2.985,3	-0,4%
<b>Operative Indikatoren</b>			
Rohhertrag	<b>1.385,4</b>	1.387,5	-0,2%
Operatives Ergebnis (EBIT) <sup>1)</sup>	<b>128,0</b>	191,4	-33,1%
Gewinn vor Steuern (EBT)	<b>121,8</b>	53,7	126,6%
Konzernergebnis	<b>64,1</b>	5,3	1.103,0%
<b>Profitabilität und Rentabilität</b>			
Rohertragsmarge	<b>46,6%</b>	46,5%	0,1%pt
Umsatzrendite, brutto	<b>4,1%</b>	1,8%	2,3%pt
Umsatzrendite, netto	<b>2,2%</b>	0,2%	2,0%pt
Return on capital employed (ROCE)	<b>11,5%</b>	5,6%	5,9%pt
Return on equity (ROE)	<b>4,0%</b>	0,4%	3,6%pt
<b>Bilanzkennzahlen</b>			
Eigenkapital	<b>1.618,3</b>	1.497,3	8,1%
- Eigenkapitalquote	<b>63,5%</b>	64,9%	-1,4%pt
Nettoumlaufvermögen (Working Capital)	<b>455,7</b>	528,4	-13,8%
- in % vom konsolidierten Umsatz	<b>15,3%</b>	17,7%	-2,4%pt

1) EBIT vor Sondereffekten



## PUMA im Jahresvergleich

	<b>2014</b> € Mio.	<b>2013</b> € Mio.	Veränderung
<b>Kapitalfluss und Investitionen</b>			
Brutto Cashflow	<b>172,2</b>	230,6	-25,4%
Freier Cashflow (vor Akquisitionen)	<b>63,1</b>	49,8	26,8%
Investitionen (vor Akquisitionen)	<b>72,6</b>	55,7	30,3%
Mittelverwendung für Akquisitionen	<b>23,8</b>	20,6	15,6%
<b>Mitarbeiter</b>			
Anzahl (Jahresdurchschnitt)	<b>10.830</b>	10.750	0,7%
Umsatz pro Mitarbeiter (T€)	<b>274,4</b>	277,7	-1,2%
<b>PUMA-Aktie</b>			
Aktienkurs (in €)	<b>172,55</b>	235,00	-26,6%
Durchschn. ausstehende Aktien (Mio. Stück)	<b>14,940</b>	14,940	0,0%
Anzahl der ausstehenden Aktien (in Mio. Stück)	<b>14,940</b>	14,940	0,0%
Gewinn je Aktie (in €)	<b>4,29</b>	0,36	1103,0%
Marktkapitalisierung	<b>2.578</b>	3.511	-26,6%
Durchschnittl. Handelsvolumen (Stück pro Tag)	<b>7.209</b>	11.086	-35,0%



## Entwicklung PUMA Konzern [1]

	2014 € Mio.	2013 € Mio.	2012 € Mio.	2011 € Mio.	2010 € Mio.	2009* € Mio.	2008 € Mio.	2007 € Mio.	2006 € Mio.	2005 € Mio.	2004 € Mio.
<b>Umsatz</b>											
<b>Markenumsätze</b>	<b>3.171,2</b>	3.178,8	3.448,6	3.172,5	2.862,1	2.607,6	2.767,9	2.738,8	2.755,1	2.387,0	2.016,6
- Veränderung in %	<b>-0,2%</b>	-7,8%	8,7%	10,8%	9,8%	-5,8%	1,1%	-0,6%	15,4%	18,4%	19,2%
Konsolidierte Umsätze	<b>2.972,0</b>	2.985,3	3.270,7	3.009,0	2.706,4	2.447,3	2.524,2	2.373,5	2.369,2	1.777,5	1.530,3
- Veränderung in %	<b>-0,4%</b>	-8,7%	8,7%	11,2%	10,6%	-3,0%	6,3%	0,2%	33,3%	16,2%	20,1%
- Schuhe	<b>1.282,7</b>	1.372,1	1.595,2	1.539,5	1.424,8	1.321,7	1.434,3	1.387,9	1.420,0	1.175,0	1.011,4
- Textilien	<b>1.103,1</b>	1.063,8	1.151,9	1.035,6	941,3	846,2	899,3	827,3	795,4	473,9	416,0
- Accessoires	<b>586,3</b>	549,4	523,6	433,9	340,3	279,4	190,6	158,3	153,8	128,6	102,9
<b>Operative Indikatoren</b>											
Rohertrag	<b>1.385,4</b>	1.387,5	1.579,0	1.493,4	1.344,8	1.243,1	1.306,6	1.241,7	1.199,3	929,8	794,0
- Rohertragsmarge	<b>46,6%</b>	46,5%	48,3%	49,6%	49,7%	50,8%	51,8%	52,3%	50,6%	52,3%	51,9%
Lizenz- und Provisionserträge	<b>19,4</b>	20,8	19,2	17,6	19,1	20,6	25,7	35,6	37,0	55,7	43,7
Operatives Ergebnis (EBIT) <sup>1)</sup>	<b>128,0</b>	191,4	290,7	333,2	337,8	299,7	350,4	372,0	368,0	397,7	359,0
- EBIT Marge	<b>4,3%</b>	6,4%	8,9%	11,1%	12,5%	12,2%	13,9%	15,7%	15,5%	22,4%	23,5%
Gewinn vor Steuern (EBT)	<b>121,8</b>	53,7	112,3	320,4	301,5	138,4	326,4	382,6	374,0	404,1	364,7
- EBT Marge (Umsatzrendite, brutto)	<b>4,1%</b>	1,8%	3,4%	10,6%	11,1%	5,7%	12,9%	16,1%	15,8%	22,7%	23,8%
Konzernergebnis	<b>64,1</b>	5,3	70,2	230,1	202,2	79,6	232,8	269,0	263,2	285,8	258,7
- Marge (Umsatzrendite, netto)	<b>2,2%</b>	0,2%	2,1%	7,6%	7,5%	3,3%	9,2%	11,3%	11,1%	16,1%	16,9%
<b>Aufwand</b>											
Marketing/Retail	<b>599,7</b>	544,1	609,3	550,7	501,3	501,2	528,6	448,3	439,5	285,3	223,5
Personal	<b>425,3</b>	415,7	438,8	393,8	354,1	320,2	306,4	278,0	265,7	199,4	163,4

1) EBIT vor Sondereffekten

\* angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3 im Konzernanhang zum 31. Dezember 2010



## Entwicklung PUMA Konzern [2]

	2014 € Mio.	2013 € Mio.	2012 € Mio.	2011 € Mio.	2010 € Mio.	2009* € Mio.	2008 € Mio.	2007 € Mio.	2006 € Mio.	2005 € Mio.	2004 € Mio.
<b>Bilanzkennzahlen</b>											
<b>Bilanzsumme</b>	<b>2.549,9</b>	2.308,5	2.530,3	2.581,8	2.366,6	1.925,0	1.898,7	1.863,0	1.714,8	1.321,0	942,3
Eigenkapital	<b>1.618,3</b>	1.497,3	1.597,4	1.605,2	1.386,4	1.133,3	1.177,2	1.154,8	1.049,0	875,4	550,2
- Eigenkapitalquote	<b>63,5%</b>	64,9%	63,1%	62,2%	58,6%	58,9%	62,0%	62,0%	61,2%	66,3%	58,4%
Nettoumlaufvermögen (Working Capital)	<b>455,7</b>	528,4	623,7	534,0	404,5	323,2	436,4	406,5	401,6	255,7	148,4
- davon Vorräte	<b>571,5</b>	521,3	552,5	536,8	439,7	344,4	430,8	373,6	364,0	238,3	201,1
<b>Kapitalfluss</b>											
Freier Cashflow	<b>39,3</b>	29,2	-8,2	16,8	17,1	167,3	85,8	208,8	10,4	134,4	256,6
Cashposition, netto	<b>381,7</b>	365,0	363,2	413,1	436,8	437,3	325,3	461,2	393,6	430,4	356,4
Investitionen (inkl. Akquisitionen)	<b>96,4</b>	76,3	172,9	115,3	163,6	136,3	144,1	112,9	153,9	79,8	43,1
<b>Return-Kennzahlen</b>											
Return on equity (ROE)	<b>4,0%</b>	0,4%	4,4%	14,3%	14,6%	7,0%	19,8%	23,3%	25,1%	32,6%	47,0%
Return on capital employed (ROCE)	<b>11,5%</b>	5,6%	8,6%	28,7%	31,7%	20,3%	41,0%	54,8%	58,0%	96,7%	156,5%
<b>Weitere Informationen</b>											
Anzahl der Mitarbeiter (Jahresende)	<b>11.267</b>	10.982	11.290	10.836	9.697	9.646	10.069	9.204	7.742	5.092	3.910
Anzahl der Mitarbeiter (Jahresdurchschnitt)	<b>10.830</b>	10.750	10.935	10.043	9.313	9.747	9.503	8.338	6.831	4.425	3.475
<b>PUMA-Aktie</b>											
Aktienkurs (in €)	<b>172,55</b>	235,00	224,85	225,00	248,00	231,84	140,30	273,00	295,67	246,50	202,30
Gewinn je Aktie (in €)	<b>4,29</b>	0,36	4,69	15,36	13,45	5,28	15,15	16,80	16,39	17,79	16,14
Durchschn. ausstehende Aktien (in Mio. Stück)	<b>14,940</b>	14,940	14,967	14,981	15,031	15,082	15,360	16,018	16,054	16,066	16,025
Anzahl der ausstehenden Aktien (in Mio. Stück)	<b>14,940</b>	14,940	14,939	14,935	14,981	15,082	15,082	15,903	16,114	15,974	16,062
Marktkapitalisierung	<b>2.578</b>	3.511	3.359	3.360	3.715	3.497	2.116	4.342	4.764	3.938	3.249

\* angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3 im Konzernanhang zum 31. Dezember 2010

# IMPRESSUM

---

## HERAUSGEBER

PUMA SE  
PUMA Way 1  
91074 Herzogenaurach  
Deutschland

Telefon: 0049 (0) 9132 81 - 0

► **Online: [www.about.puma.com](http://www.about.puma.com)**

**BEI FRAGEN ZU DEM VORLIEGENDEN  
BERICHT WENDEN SIE SICH BITTE  
JEDERZEIT AN UNS:**

---

## UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

KERSTIN NEUBER  
Head of Corporate Communications  
► **[kerstin.neuber@puma.com](mailto:kerstin.neuber@puma.com)**

JOHANNES HACKSTETTE  
Manager Corporate Communications  
► **[johannes.hackstette@puma.com](mailto:johannes.hackstette@puma.com)**

---

## HUMAN RESOURCES

DIETMAR KNÖSS  
Director Human Resources  
► **[dietmar.knoess@puma.com](mailto:dietmar.knoess@puma.com)**

---

## SUSTAINABILITY

DR. REINER HENGSTMANN  
Global Director PUMA.Safe  
► **[reiner.hengstmann@puma.com](mailto:reiner.hengstmann@puma.com)**

STEFAN SEIDEL  
Teamhead Environmental Affairs  
► **[stefan.seidel@puma.com](mailto:stefan.seidel@puma.com)**

---

## INVESTOR RELATIONS

JOHAN-PHILIP KUHLO  
Senior Manager Global Strategy  
► **[investor-relations@puma.com](mailto:investor-relations@puma.com)**

---

## REDAKTION

Unternehmenskommunikation  
Investor Relations  
PUMA.Safe  
Human Resources

---

## DESIGN UND UMSETZUNG

G64-medienwelten GmbH  
Planckstraße 13  
Planckstudios-Magistralgebäude  
22765 Hamburg  
► **[gramlow@g64-medienwelten.de](mailto:gramlow@g64-medienwelten.de)**

---

## FOTOGRAFIE

Staffel-Fotos der Mitarbeiter: Christoph Maderer  
Titelbild: Ralf Rödel

A full-page advertisement featuring Usain Bolt in a dynamic running pose. He is wearing a dark blue Puma t-shirt and shorts with orange accents, and blue and orange Puma Ignite sneakers. The background is a blurred cityscape at night with blue and purple lighting. The text 'RUN IGNITE' is prominently displayed on the left side.

# —RUN— IGNITE

USAIN BOLT, WORLD'S FASTEST MAN, WEARS PUMA IGNITE.

FOREVERFASTER PUMA 

