



---

# **Lagebericht der PUMA SE, Herzogenaurach über das Geschäftsjahr 2014**

---

Der folgende Lagebericht bezieht sich auf die PUMA SE (im Folgenden auch die „Gesellschaft“ genannt). Die Gesellschaft ist Mutterunternehmen des PUMA-Konzerns (PUMA). Für 2014 wurde ein Konzernabschluss erstellt, über den gesondert berichtet wird.

Die PUMA SE ist für den Heimatmarkt Deutschland, die Betreuung der Distributoren in Westeuropa, den paneuropäischen Vertrieb für Footlocker sowie für die Beschaffung von Produkten aus europäischen Produktionsländern und die weltweite Lizenzverwaltung verantwortlich. Darüber hinaus hat die PUMA SE zum 01. Juni 2014 das Großhandels-Geschäft für den österreichischen Markt von der Austria PUMA Dassler Ges. m.b.H. übernommen.

Weiterhin fungiert die PUMA SE als Holding der PUMA-Gruppe, und ist als solche für einen Teil der internationalen Produktentwicklung und Marketing sowie für die Bereiche Finanzen, Operations und die strategische Ausrichtung von PUMA verantwortlich.

Als Muttergesellschaft des gesamten PUMA-Konzerns ist die Entwicklung der PUMA SE ganz wesentlich auch bestimmt von der Entwicklung der Tochtergesellschaften. Aus diesem Grund wird auch im Lagebericht der PUMA SE auf Rahmenbedingungen und Organisation des PUMA-Konzerns eingegangen.

---

## 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 Krisenländer – 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. Entsprechend 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.

## Entwicklung im PUMA-Konzern

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 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: 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 Viertel 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 Zustimmung 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 entwickelt 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.

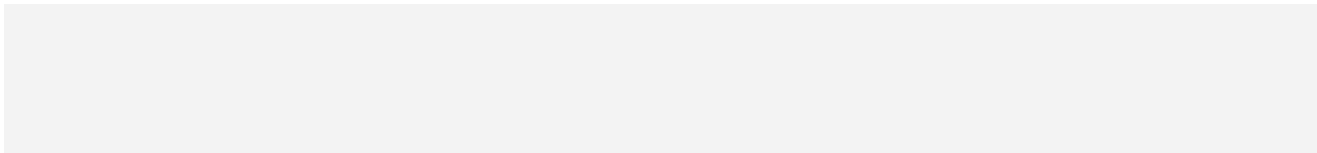
Obwohl sich die Wirtschaftslage in vielen Teilen Europas im abgelaufenen Geschäftsjahr – auch wegen der Verunsicherung durch Krisen wie in der Ukraine und im Nahen Osten – nicht vollständig erholen konnte, hat PUMA es geschafft, in dieser Region ein währungsbereinigtes Wachstum zu erzielen. In Amerika 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 Rotertragsmarge 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. 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.



# Entwicklung der PUMA SE

## Ertragslage

Die Umsatzerlöse (einschließlich Lizenz- und Provisionserträge) sind im Geschäftsjahr um 3,2% auf € 376,7 Mio. gestiegen und entsprechen somit den Erwartungen des Vorjahres, dass es keine nennenswerten Umsatzsteigerungen gibt. In Deutschland lagen die Umsätze mit € 127,2 Mio. um 3,7% unter dem Vorjahr. Dies ist auf geringere Produktverkäufe zurückzuführen. Insgesamt konnte bei den Produktverkäufen jedoch ein Anstieg von 4,0% verzeichnet werden, der unter anderem mit der Übernahme des österreichischen Großhandels-Geschäfts im Zusammenhang steht. Die in den Umsatzerlösen enthaltenen Lizenz- und Provisionserträge erhöhten sich um 2,1% auf € 211,7 Mio. und betreffen im Wesentlichen Erträge aus verbundenen Unternehmen. Die sonstigen betrieblichen Erträge sind von € 83,0 Mio. auf € 82,5 Mio. gesunken und enthalten im Wesentlichen weiterberechnete Mieteinnahmen, Werbekosten, Kursgewinne, Auflösungen von Rückstellungen sowie andere betriebstypische Erträge.

Der Materialaufwand hat sich von € 103,7 Mio. auf € 107,6 Mio. erhöht. Das entspricht einer Rohertragsmarge von 71,4% gegenüber 71,6% im Vorjahr. Ohne Berücksichtigung der in den Umsatzerlösen enthaltenen Lizenz- und Provisionseinnahmen erreichte die Rohertragsmarge auf Handelswaren 34,8% gegenüber 34,3% im Vorjahr. Dabei konnten die erfreulichen Entwicklungen bei Textilien und Accessoires den Rückgang bei Schuhen im Produktmix mehr als ausgleichen.

Der Personalaufwand erhöhte sich auf € 76,5 Mio. gegenüber € 66,4 Mio. im Vorjahr. Gleichzeitig waren im Jahresdurchschnitt 42 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr beschäftigt als im Vorjahr (886 gegenüber 844 im Vorjahr). Neben höheren Mitarbeiterzahlen sind aber auch Gehaltserhöhungen und Mehraufwendungen im Zusammenhang mit mitarbeiterbezogenen Anreiz-Systemen Grund für den gestiegenen Personalaufwand.

Die Abschreibungen auf das Anlagevermögen sind um 75,0% auf € 11,9 Mio. zurückgegangen. Dies hängt mit den im Vorjahr vorgenommenen außerplanmäßigen Abschreibungen in Höhe von € 33,9 Mio., im Wesentlichen auf das PUMA-Warenzeichen in Spanien, sowie strategiewechselbedingten Softwareanpassungen zusammen.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen erhöhten sich um 22,9% von € 268,7 Mio. auf € 330,3 Mio. Die Mehraufwendungen betreffen im Wesentlichen Marketingaufwendungen im Zusammenhang mit der „Forever Faster“-Marketingkampagne sowie höhere Sponsoring-Aufwendungen, von denen die PUMA SE als Strategieträger einen wesentlichen Anteil trägt. Darüber hinaus sind im Zusammenhang mit dem 2012 eingeleiteten Transformations- und Kostensenkungsprogramm 2014 umstrukturierungsbedingte Einmaleffekte von Mio. EUR 15,4 entstanden, welche unter diesem Posten ausgewiesen sind.

Das Finanzergebnis (bestehend aus Erträgen und Aufwendungen aus Beteiligungen und Ergebnisabführungsverträgen sowie dem Zinsergebnis) lag bei € 93,7 Mio. gegenüber € 39,3 Mio. im Vorjahr. Wesentlicher Grund für die Erhöhung ist der Rückgang bei den Aufwendungen aus der Verlustübernahme, darunter im Vorjahr € 605,3 Mio. von der PUMA Sprint GmbH, Deutschland, die jedoch zum größten Teil von den phasengleich vereinnahmten Dividendenerträgen von € 607,0 Mio., resultierend aus der Ausschüttung aus der Kapitalrücklage bei der PUMA Sprint GmbH, kompensiert wurden. Darüber hinaus wurden mehr Dividendenerträge aus anderen Beteiligungen vereinnahmt (+ € 44,8 Mio.). Das Finanzergebnis war im Vorjahr weiterhin durch Abschreibungen auf das Finanzanlagevermögen in Höhe von € 7,9 Mio. belastet, die eine außerplanmäßige Abschreibung auf die Beteiligung an der Wilderness Holdings Limited, Botswana, betrafen.

Das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit stieg von € -7,5 Mio. auf € 26,5 Mio.

Die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag in Höhe von € 11,5 Mio. (Vorjahr: € 9,9 Mio.) betreffen im Wesentlichen ausländische Quellensteuer.

Im Geschäftsjahr 2014 wurde ein Jahresüberschuss von € 15,0 Mio. (Vorjahr: Jahresfehlbetrag von € 24,4 Mio.) erwirtschaftet.

Aus dem Bilanzgewinn von € 60,7 Mio. (Vorjahr: € 53,1 Mio.) soll der Hauptversammlung am 6. Mai 2015 vorgeschlagen werden, eine Dividende von € 0,50 je Aktie (Vorjahr: € 0,50) auszuschütten. Das entspricht einer Ausschüttung von € 7,5 Mio. (Vorjahr: € 7,5 Mio.). In Prozent des Konzerngewinns beträgt die Ausschüttungsquote 11,7% gegenüber 140,3% im Vorjahr. Der verbleibende Bilanzgewinn von € 53,2 Mio. (Vorjahr: € 45,7 Mio.) soll auf neue Rechnung vorgetragen werden.

## Vermögenslage

Die Bilanzsumme hat sich um 35,1% von € 1.442,7 Mio. auf € 936,5 Mio. verringert.

Wesentlicher Grund für die Bilanzsummenverminderung auf der Aktivseite ist der Rückgang der sonstigen Vermögensgegenstände um € 603,4 Mio. auf € 8,8 Mio. Dieser Posten enthielt im Vorjahr Forderungen gegen die PUMA Sprint GmbH, Herzogenaurach, in Höhe von € 607,0 Mio. aus Dividendenansprüchen, die aufgrund des noch fehlenden Gewinnverwendungsbeschlusses der PUMA Sprint GmbH rechtlich erst nach dem Abschlussstichtag entstanden. Aufgrund der beherrschenden Stellung der PUMA SE als alleinige Gesellschafterin wurden die Gewinnansprüche jedoch bereits 2013 aktiviert und phasengleich vereinnahmt. Diese Forderungen wurden im Jahr 2014 ausgeglichen.

Weiterhin bestehen zum 31. Dezember 2014 als wesentlicher Bilanzposten Forderungen gegen verbundene Unternehmen von € 274,7 Mio. gegenüber € 200,9 Mio. im Vorjahr aus Lieferungen (Kommissionsgeschäft), aus Lizenz- und Darlehensforderungen sowie aus Gewinnabführungen.

Auf der Passivseite sind die Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen deutlich um € 515,5 Mio. auf € 416,4 Mio. gesunken. Wesentlicher Grund sind die im Vorjahr ausgewiesenen Verbindlichkeiten gegenüber der PUMA Sprint GmbH, Deutschland, aus Verlustübernahme im Rahmen des bestehenden Ergebnisabführungsvertrages in Höhe von € 605,3 Mio. (2014: € 0,7 Mio.)

Das Eigenkapital erhöhte sich um 2,0 % von € 395,1 Mio. auf € 403,0 Mio., die Eigenkapitalquote ist damit deutlich von 27,4% im Vorjahr auf 43,0% gestiegen. Entsprechend ist die Fremdkapitalquote von 72,6 % im Vorjahr auf 57,0 % im aktuellen Jahr gesunken.

## **Investitionen**

Bei den Sachanlagen und den immateriellen Vermögensgegenständen wurden 2014 insgesamt € 11,6 Mio. (Vorjahr: € 14,5 Mio.) an Zugängen verzeichnet. Die Zugänge betreffen die Einrichtung für Verkaufsbüros und das Logistikzentrum, EDV-Software, Investitionen für den Ausbau eigener Einzelhandelsaktivitäten sowie Büro- und Geschäftsausstattung.

## **Finanzanlagen**

Die Finanzanlagen sind von € 417,4 Mio. im Vorjahr auf € 444,3 Mio. angestiegen. Der Anstieg resultiert zum einen aus den Kapitalerhöhungen bei der PUMA-RUS Ltd, Russland, und der PUMA Iberia S.L.U., Spanien, sowie der Gründung und Kapitaleinlage bei der PUMA International Trading GmbH. Zum anderen hat die PUMA SE im September 2014 4.600.000 Aktien und damit 5,00% der Stimmrechte an der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA (BVB) erworben. Mit dem Erwerb der Anteile will PUMA die langfristige und strategische Partnerschaft mit dem BVB stärken und die Zusammenarbeit mit einem der Top-Fußballvereine in Deutschland und Europa weiter vertiefen. Seit Juli 2012 stattet PUMA die Lizenzmannschaft des Bundesligisten einschließlich aller Jugend- und Amateurmansschaften mit Trikots, Trainingsbekleidung und Accessoires aus. Außerdem ist PUMA offizieller Partner des Vereins im Bereich Replika-Trikots, Fanartikel und weiterer Merchandise-Produkte.

Das Finanzanlagevermögen stellt mit 47,4% einen wesentlichen Anteil an der Bilanzsumme dar. Hierin spiegelt sich wider, dass die PUMA SE neben ihrer eigenen operativen Tätigkeit maßgeblich als Holding der PUMA-Gruppe fungiert.

## **Finanzlage**

Unter Berücksichtigung der Veränderung im Betriebsvermögen ergibt sich ein Mittelabfluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit von € 90,3 Mio. gegenüber einem Mittelabfluss von € 10,9 Mio. im Vorjahr. Darin enthalten sind Zahlungen für Steuern und Zinsen von insgesamt € 24,1 Mio. gegenüber € 11,3 Mio. im Vorjahr.

Aus der Investitionstätigkeit ergibt sich ein Mittelabfluss von € 72,5 Mio. (Vorjahr: positiver Cashflow aus der Investitionstätigkeit von € 2,0 Mio.). Dieser ist in erheblichem Maße beeinflusst durch die Vergabe von Darlehen an Tochtergesellschaften. Aus den Darlehensveränderungen ergibt sich ein Mittelabfluss von € 86,4 Mio.



(Vorjahr: € 3,3 Mio.). Darüber hinaus ist der Cashflow aus Investitionstätigkeit wesentlich durch den Kauf von Aktien an der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA (BVB) beeinflusst.

Der freie Cashflow verringert sich von € -8,9 Mio. im Vorjahr auf € -162,8 Mio. im aktuellen Jahr.

Der Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit beinhaltet neben der Dividendenauszahlung von € 7,5 Mio. (Vorjahr: € 7,5 Mio.) auch die Aus- und Rückzahlungen von Darlehensverbindlichkeiten gegenüber Tochtergesellschaften und dem Cashpool in Höhe von € 170,8 Mio. (Vorjahr: € -17,8 Mio.). Als Cashpool-Führer ist die PUMA SE wesentlich an der Finanzierung eines großen Teils des PUMA-Konzerns beteiligt. Der Mittelzufluss aus der Finanzierungstätigkeit beträgt € 163,3 Mio. (Vorjahr: Mittelabfluss von € 25,2 Mio.)

Unter Berücksichtigung der flüssigen Mittel zu Beginn des Geschäftsjahres lag der Finanzmittelbestand am 31. Dezember 2014 bei € 59,0 Mio. gegenüber € 58,4 Mio. im Vorjahr. Der Finanzmittelfonds besteht ausschließlich aus den in den Flüssigen Mitteln ausgewiesenen Kassen- und Bankguthaben.

# Ziele und Strategie

## 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 BUGH (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 wollen 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“. Dieses 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 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.

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 evoPOWER- 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 im PUMA Konzern

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.

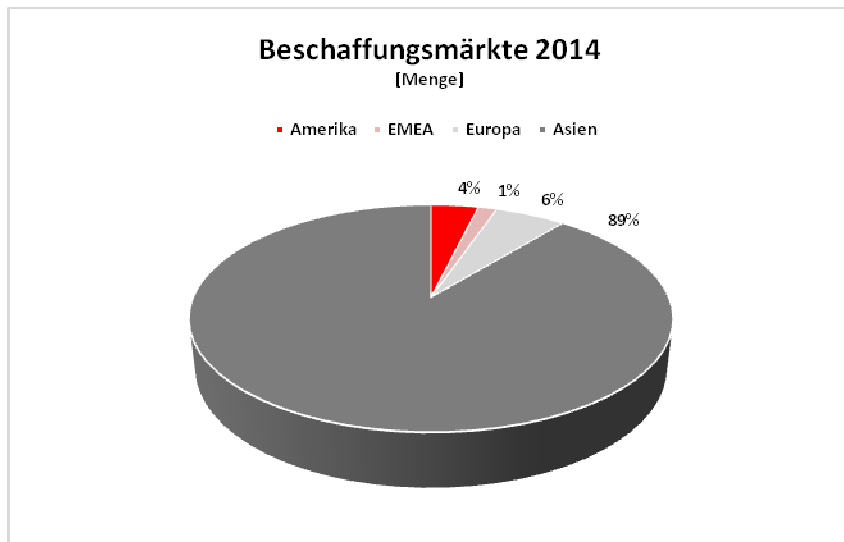
Im abgelaufenen Geschäftsjahr haben wir damit begonnen, eine neue Beschaffungsorganisation einzuführen, um die Komplexität zu reduzieren und die Transparenz zu verbessern. Im Mittelpunkt der Neuorganisation steht eine weltweite Handelsgesellschaft, welche zukünftig Dienstleistungen für externe Lieferanten und eigene Vertriebsgesellschaften erbringen soll. In diesem Zusammenhang wird diese Gesellschaft 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 zusammengearbeitet. 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.

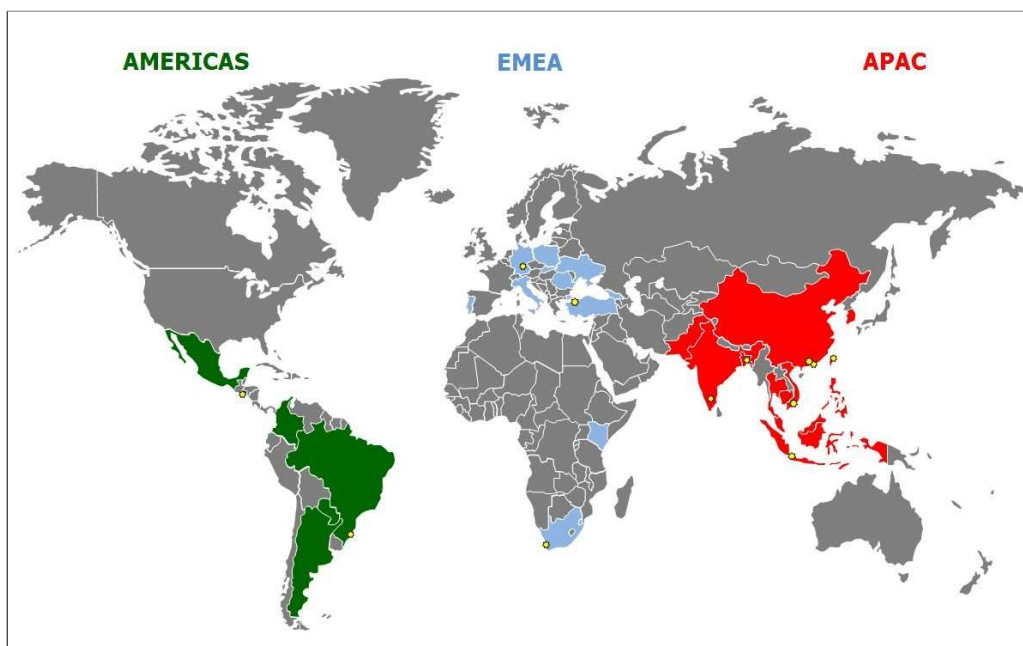


Insgesamt bleibt Asien mit 89% am Gesamtvolumen die stärkste Einkaufsregion, gefolgt von Europa mit 6%, Amerika mit 4% und Afrika mit 1%.

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.

## World Cat's Sourcing Regionen





# Mitarbeiter

## Zahl der Mitarbeiter steigt

Im Jahresdurchschnitt 2014 waren bei der PUMA SE insgesamt 886 Mitarbeiter gegenüber 844 Mitarbeitern im Durchschnitt des Vorjahres beschäftigt. Das entspricht einer Erhöhung von 5,0%.

Zum Jahresende waren bei der PUMA SE 942 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder 12,4% mehr als zum Vorjahresende (838) beschäftigt. Der Anstieg der Mitarbeiter hängt im Wesentlichen mit den in 2014 abgeschlossenen Änderungen in der Organisationsstruktur zusammen, d.h. die Verlagerung unseres Lifestyle-Geschäftsbereiches von London nach Herzogenaurach, der Umzug des globalen und europäischen Einzelhandels-Geschäfts von der Schweiz nach Deutschland sowie die Übernahme des österreichischen Großhandels-Geschäfts durch die PUMA SE.

2014 lag die weltweite Mitarbeiterzahl des PUMA-Konzerns im Jahresdurchschnitt bei 10.830 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber 10.750 im Vorjahr.

## 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 Vorjahresbeträge der in den Konzernabschluss einbezogenen Fremdwährungsabschlüsse nicht mit den Durchschnittskursen des Vorjahres, sondern mit den entsprechenden Durchschnittskursen des aktuellen Berichtsjahres umgerechnet werden. Dabei sind währungsbereinigte 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 Geschäftstätigkeit 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.

# Corporate Governance Bericht / Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289 a HGB

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 Konzernabschluss 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 Begrenzungen 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 Direktoren 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 mindestens 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. Potentiellen 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.

# Vergütungsbericht geschäftsführende Direktoren und Verwaltungsrat

## 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 ausgezahlt. 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 mittelfristen 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 im PUMA-Konzern

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. prozessverantwortliche 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 Rohertragsmargen sowie die bessere 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.

## **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 rollierenden 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 Rechnungslegungsprozess**

Die geschäftsführenden Direktoren der PUMA SE sind verantwortlich für die Erstellung und die Richtigkeit des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts sowie des Jahresabschlusses und des Lageberichts der PUMA SE. 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. Der Jahresabschluss ist nach den Vorschriften des Handelsrechts und des SEAG aufgestellt worden. 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, sowie den Jahresabschluss und den Lagebericht der PUMA SE. Das Kontroll- und Risikomanagementsystem ist darauf ausgerichtet, die Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der internen und externen Rechnungslegung, die Darstellung und Richtigkeit sowohl des Jahresabschlusses und des Lageberichts als auch des Konzernabschlusses sowie des Konzernlageberichts und der dort gemachten Angaben zu gewährleisten. Das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem basiert auf einer Reihe von prozessintegrierten Überwachungsmaßnahmen und umfasst dazu notwendige Maßnahmen, interne Anweisungen, Organisations- und Berechtigungsrichtlinien, einen „Code of Conduct“ und „Code of Ethics“, die personelle Trennung von Funktionen im Konzern sowie das Vier-Augen-Prinzip. 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 und der Gesellschaft haben können, regelmäßig und ad hoc identifiziert, das daraus bestehende Risiko analysiert und bewertet sowie entsprechende Maßnahmen eingeleitet.

Bei der Aufstellung des Jahresabschlusses und des Lageberichts sowie 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.

## Angaben nach § 289 Abs. 4 HGB

### Zu § 289 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 § 289 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 § 289 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 § 289 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 Aktienaussgabe 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 Anhang 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 der PUMA SE und 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 einer 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 Annahme von weniger Preisnachlässen und einem verbesserten Produktmix wird ein leichter Anstieg der Rohertragsmarge erwartet. Die PUMA SE geht aufgrund der im Laufe des Geschäftsjahres übernommenen Großhandels-Geschäfts für den österreichischen Markt sowie ab 2015 auch für den schweizerischen Markt von einem Umsatzwachstum aus Produktverkäufen aus, sowie aufgrund der höheren erwarteten Umsätze im Konzern von Umsatzwachstum aus Lizenzeinnahmen im mittleren einstelligen Prozentbereich.

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, von denen die PUMA SE als Strategieträger einen wesentlichen Anteil übernehmen wird.

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 das Jahresergebnis der PUMA SE 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 Jahresergebnisses 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, von denen die PUMA SE etwa € 24 Mio. tragen wird. Der wesentliche Teil betrifft dabei Investitionen in die Infrastruktur, 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.

## **Beziehungen zu verbundenen Unternehmen**

Am Schluss des Abhängigkeitsberichts der geschäftsführenden Direktoren für das Geschäftsjahr 2013 wurde folgende Erklärung abgegeben: "Nach den Umständen, die den geschäftsführenden Direktoren zum Zeitpunkt, in dem die im Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen aufgeführten Rechtsgeschäfte vorgenommen wurden, bekannt waren, hat die PUMA SE in jedem Fall angemessene Gegenleistungen erhalten. Berichtspflichtige getroffene Maßnahmen bzw. berichtspflichtige unterlassene Maßnahmen lagen im Berichtszeitraum nicht vor."

## **Versicherung der gesetzlichen Vertreter**

Zur Versicherung nach § 289 Abs. 1 Satz 5 HGB (Bilanzzeit) wird auf den Anhang verwiesen.

Herzogenaurach, den 10. Februar 2015

Geschäftsführende Direktoren

**Gulden**

**Lämmermann**

**Sørensen**



---

# **JAHRESABSCHLUSS**

---

**der**

**PUMA SE, Herzogenaurach**

**zum 31. Dezember 2014**

**- Deutsches Handelsrecht -**

**PUMA SE, Herzogenaurach**  
**- DEUTSCHES HANDELSRECHT -**  
**Bilanz zum 31.12.2014**

<b>AKTIVA</b>	Anhang	Stand 31.12.2014 € Mio.	Stand 31.12.2013 € Mio.	PASSIVA	Anhang	Stand 31.12.2014 € Mio.	Stand 31.12.2013 € Mio.
<b>A. ANLAGEVERMÖGEN</b>				<b>A. EIGENKAPITAL</b>			
I. Immaterielle Vermögensgegenstände				I. Gezeichnetes Kapital	11	38,6	38,6
1. Entgeltlich erworbene Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	4	9,5	10,9	Eigene Anteile	11	(0,4)	(0,4)
2. Geleistete Anzahlungen	4	5,5	4,3	Bedingtes Kapital (€ 1,5 Mio.)		38,2	38,2
II. Sachanlagen				II. Kapitalrücklage	11	190,6	190,2
1. Grundstücke und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken				III. Gewinnrücklagen			
2. Andere Anlagen sowie Betriebs- und Geschäftsausstattungen	4	71,9	73,1	1. gesetzliche Rücklage	11	0,2	0,2
3. Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	4	5,7	4,4	2. andere Gewinnrücklagen	11	113,3	113,3
III. Finanzanlagen				IV. Bilanzgewinn	11	60,7	53,1
1. Anteile an verbundenen Unternehmen	4	409,0	403,6			<b>403,0</b>	<b>395,1</b>
2. Beteiligungen	4	35,3	13,9	<b>B. RÜCKSTELLUNGEN</b>			
		444,3	417,4	1. Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	12	8,9	12,8
		<b>537,2</b>	<b>510,6</b>	2. Steuerrückstellungen		0,2	0,3
<b>B. UMLAUFVERMÖGEN</b>				3. Sonstige Rückstellungen	13	56,2	58,3
I. Vorräte	5	37,4	41,0			<b>65,3</b>	<b>71,4</b>
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände				<b>C. VERBINDLICHKEITEN</b>			
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	6	16,2	14,7	1. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	14	44,4	36,7
2. Forderungen gegen verbundene Unternehmen	7	274,7	200,9	2. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	14	416,4	931,9
3. Sonstige Vermögensgegenstände	8	8,8	612,2	3. Sonstige Verbindlichkeiten	14	3,5	3,2
III. Flüssige Mittel	9	59,0	58,4	(davon aus Steuern: € 1,6 Mio., Vorjahr: € 1,4 Mio.) (davon aus sozialer Sicherheit: € 0,1 Mio., Vorjahr: € 0,0 Mio.)			
		<b>396,1</b>	<b>927,2</b>	<b>D. RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN</b>	14	<b>464,4</b>	<b>971,9</b>
<b>C. RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN</b>						<b>3,8</b>	<b>4,4</b>
<b>D. AKTIVER UNTERSCHIEDSBETRAG AUS DER VERMÖGENSVERRECHNUNG</b>	10	<b>0,7</b>	<b>0,8</b>				
<b>AKTIVA GESAMT</b>		<b>936,5</b>	<b>1.442,7</b>	<b>PASSIVA GESAMT</b>		<b>936,5</b>	<b>1.442,7</b>

**PUMA SE, Herzogenaurach**  
**- DEUTSCHES HANDELSRECHT -**

Gewinn- und Verlustrechnung für das Jahr 2014		2014	2013
	Anhang	€ Mio.	€ Mio.
1. Umsatzerlöse	15	376,7	365,2
2. Sonstige betriebliche Erträge (davon Erträge aus der Währungsumrechnung: € 24,3 Mio., Vorjahr: € 26,1 Mio.)	16	82,5	83,0
3. Materialaufwand	17	-107,6	-103,7
4. Personalaufwand	18		
a.) Löhne und Gehälter		-67,2	-57,3
b.) soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung (davon für Altersversorgung: € 0,0 Mio., Vorjahr: € 0,6 Mio.)		-9,3	-9,1
		-76,5	-66,4
5. Abschreibungen:			
a.) auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen		-11,9	-47,4
b.) auf Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens, soweit sie die üblichen Abschreibungen überschreiten		0,0	-8,8
6. Sonstige betriebliche Aufwendungen (davon Aufwendungen aus der Währungsumrechnung: € 33,6 Mio., Vorjahr: € 27,6 Mio.)	19	-330,3	-268,7
7. Erträge aus Beteiligungen (davon aus verbundenen Unternehmen: € 109,8 Mio., Vorjahr: € 672,4 Mio.)	20	110,2	672,4
8. Erträge aus Gewinnabführungsverträgen	20	0,3	0,3
9. Aufwendungen aus Verlustübernahme	20	-10,7	-625,4
10. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge (davon aus verbundenen Unternehmen: € 3,3 Mio., Vorjahr: € 5,1 Mio.)		3,5	5,3
11. Abschreibungen auf Finanzanlagen	20	0,0	-7,9
12. Zinsen und ähnliche Aufwendungen (davon an verbundene Unternehmen: € 8,0 Mio., Vorjahr: € 3,9 Mio.) (davon Aufwendungen aus der Aufzinsung: € 1,0 Mio., Vorjahr: € 0,8 Mio.)		-9,6	-5,4
<b>13. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>		<b>26,5</b>	<b>-7,5</b>
14. Außerordentliche Aufwendungen	21	0,0	-6,9
<b>15. Außerordentliches Ergebnis</b>		<b>0,0</b>	<b>-6,9</b>
16. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	22	-11,5	-9,9
<b>17. Jahresüberschuss (Vorjahr: Jahresfehlbetrag)</b>		<b>15,0</b>	<b>-24,4</b>
18. Gewinnvortrag aus dem Vorjahr	11	45,7	77,5
19. Einstellungen in Gewinnrücklagen - in andere Gewinnrücklagen	11	0,0	0,0
<b>20. Bilanzgewinn</b>		<b>60,7</b>	<b>53,1</b>
<b>Dividendenvorschlag</b>	€ je Aktie	<b>0,50</b>	<b>0,50</b>

## 1. Grundsätzliches

Die PUMA SE (im Folgenden kurz „PUMA SE“ oder „Gesellschaft“ genannt) hat ihren Sitz in Herzogenaurach, Bundesrepublik Deutschland. Das zuständige Registergericht befindet sich in Fürth (Bayern).

Der Jahresabschluss der PUMA SE ist nach den Vorschriften des Handelsrechts und des Aktiengesetzes aufgestellt worden.

Die Gesellschaft ist Mutterunternehmen eines Konzerns und erstellt neben dem Jahresabschluss nach HGB einen Konzernabschluss in Übereinstimmung mit den vom International Accounting Standards Board (IASB) herausgegebenen Rechnungslegungsgrundsätzen „International Financial Reporting Standards (IFRS)“, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen handelsrechtlichen Vorschriften.

Der Konzern der PUMA SE wird in den Konzernabschluss der Kering S.A., Paris, einbezogen. Dieser Abschluss ist auf der Webseite [www.kering.com](http://www.kering.com) abrufbar sowie bei der „Autorité des Marchés Financiers (AMF)“ offengelegt.

Die PUMA SE und ihre Tochtergesellschaften entwickeln und vertreiben unter den Markennamen „PUMA“, „Tretorn“ und „Cobra“ ein breites Angebot von Sport- und Sportlifestyle-Artikeln, das Schuhe, Textilien und Accessoires umfasst.

Der Jahresabschluss und der Lagebericht der PUMA SE werden 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 wird das Gesamtkostenverfahren gemäß § 275 Absatz 2 HGB angewendet. Geschäftsjahr ist das Kalenderjahr.

## 2. Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze

**Sachanlagen** und entgeltlich erworbene **immaterielle Vermögensgegenstände** werden zu Anschaffungskosten aktiviert. Unbewegliche Vermögensgegenstände (außer Grund und Boden) sowie immaterielle Vermögensgegenstände werden planmäßig entsprechend ihrer voraussichtlichen Nutzungsdauer linear abgeschrieben. Die planmäßige Nutzungsdauer für Gebäude und Bauten einschließlich Bauten auf fremden Grundstücken liegen zwischen 10 und 60 Jahren, die für andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung zwischen 3 und 10 Jahren. Bei den beweglichen Vermögensgegenständen werden die planmäßigen Abschreibungen pro rata linear bzw. degressiv über die voraussichtliche Nutzungsdauer vorgenommen. Außerplanmäßige Abschreibungen werden darüber hinaus vorgenommen, wenn eine Wertminderung voraussichtlich von Dauer ist. Geringwertige Anlagengüter bis zu Anschaffungskosten von € 410 werden im Zugangsjahr voll abgeschrieben und ihr Abgang wird im Anlagengitter unterstellt.

**Finanzanlagen** werden mit ihren Anschaffungskosten, gegebenenfalls vermindert um außerplanmäßige Abschreibungen bei voraussichtlich dauerhafter Wertminderung, bilanziert. Sofern die Gründe für die dauerhafte Wertminderung nicht mehr vorliegen, wird bis maximal auf die ursprünglichen Anschaffungskosten zugeschrieben.

Bei den **Vorräten** kommen die Anschaffungskosten unter Berücksichtigung des strengen Niederstwertprinzips zum Ansatz. Geringe Gängigkeit und eingeschränkte Verwertbarkeit unter Berücksichtigung des Marktwertes sind durch Wertabschläge berücksichtigt. Allen erkennbaren modischen und technischen Risiken, auch im Hinblick auf die Altersstruktur und die Verwertungsmöglichkeiten, wird durch ausreichende Wertabschläge Rechnung getragen.

**Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände** werden zum Nennwert angesetzt. Alle erkennbaren Risiken werden in Form von Einzelabwertungen und Pauschalabwertungen wegen allgemeiner und besonderer Kreditrisiken ausreichend berücksichtigt.

Die **flüssigen Mittel** sind zum Nennwert am Bilanzstichtag angesetzt.

Als **aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung** wird der den Erfüllungsrückstand übersteigende Betrag des Deckungsvermögens (Rückdeckungsversicherungen mit Insolvenzversicherung) der Altersteilzeitverpflichtungen ausgewiesen.

In den **aktiven Rechnungsabgrenzungsposten** sind Auszahlungen vor dem Abschlussstichtag enthalten, die Aufwand für eine bestimmte Zeit nach diesem darstellen.

**Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen** der PUMA SE in Deutschland, Österreich und der Schweiz beruhen auf Leistungsplänen, deren Bewertung nach der Projected-Unit-Credit-Methode auf Basis biometrischer Wahrscheinlichkeiten gemäß der im jeweiligen Land üblichen Sterbetafeln erfolgt. Bei diesem Anwartschaftsbarwertverfahren werden nicht nur die am Stichtag bekannten Renten und erworbenen Anwartschaften, sondern auch künftig zu erwartende Steigerungen berücksichtigt. Der Barwert der Verpflichtung wird ermittelt, indem die erwarteten zukünftigen Versorgungsleistungen (der Erfüllungsbetrag im Sinne von § 253 Abs. 1 Satz 2 HGB) gemäß § 253 Abs. 2 HGB mit dem von der Bundesbank nach RückAbzinsV ermittelten durchschnittlichen Marktzinssatz der vergangenen 7 Jahre abgezinst werden. Dabei wird von der Vereinfachungsregelung nach § 253 Abs. 2 Satz 2 HGB Gebrauch gemacht und pauschal der Zinssatz für eine Restlaufzeit von 15 Jahren angesetzt.

Zu einigen deutschen Pensionszusagen bestehen an die Bezugsberechtigten verpfändete Rückdeckungsversicherungen, die Deckungsvermögen im Sinne von § 246 Abs. 2 Satz 2 HGB darstellen und daher mit der Pensionsverpflichtung saldiert wurden. Da ein Zeitwert für Lebensversicherungsverträge nicht verlässlich ermittelt werden kann, werden die Rückdeckungsversicherungen zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet, die dem steuerlichen Aktivwert entsprechen. Da sich die zugesagten Leistungen für die rückgedeckten Pensionszusagen in Deutschland ausschließlich aus und in Höhe der Versicherungsleistung ergeben, wurden diese Verpflichtungen wie wertpapiergebundene Zusagen (§ 253 Abs. 1 Satz 3 HGB) jeweils mit dem steuerlichen Aktivwert der korrespondierenden Rückdeckungsversicherung bewertet.

Aufwendungen und Erträge aus dem Deckungsvermögen werden mit Aufwendungen und Erträgen aus der Auf- bzw. Abzinsung der Rückstellungen verrechnet, das Ergebnis wird unter den Posten „Zinsen und ähnliche Aufwendungen“ bzw. „Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge“ ausgewiesen. Hierunter fallen auch Änderungen des Barwertes der Verpflichtungen durch Änderungen des durchschnittlichen Marktzinssatzes nach RückAbzinsV gegenüber dem Vorjahr. Der übrige Aufwand wird als Aufwendungen für Altersversorgung im Personalaufwand ausgewiesen.

**Steuerrückstellungen und sonstige Rückstellungen** werden in Höhe des Erfüllungsbetrages angesetzt, der nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung notwendig ist. Rückstellungen mit einer Restlaufzeit von über einem Jahr werden mit einem laufzeitadäquaten, von der Bundesbank nach RückAbzinsV ermittelten, durchschnittlichen Marktzinssatz der vergangenen sieben Jahre abgezinst und entsprechend mit dem Barwert angesetzt.

Bei der PUMA SE bestehen Altersteilzeitverpflichtungen, die nach versicherungsmathematischen Grundsätzen mit ihrem Barwert bewertet werden. Der Barwert der Verpflichtung wird ermittelt, indem die erwarteten zukünftigen Altersteilzeitleistungen (der Erfüllungsbetrag im Sinne von § 253 Abs. 1 Satz 2 HGB) gemäß § 253 Abs. 2 HGB mit dem durchschnittlichen Marktzinssatz der vergangenen 7 Jahre abgezinst werden. Dabei wird wie bei den Pensionsverpflichtungen von der Vereinfachungsregelung nach § 253 Abs. 2 Satz 2 HGB Gebrauch gemacht und pauschal der Zinssatz für eine Restlaufzeit von 15 Jahren angesetzt.

Die Rückstellungen für Verpflichtungen aus Altersteilzeit werden nach Maßgabe des Blockmodells gebildet.

Zur Insolvenzsicherung der Altersteilzeitverpflichtungen bestehen verpfändete Rückdeckungsversicherungen, die Deckungsvermögen im Sinne von § 246 Abs. 2 Satz 2 HGB darstellen und daher in Höhe des Erfüllungsrückstandes mit der Altersteilzeitverpflichtung saldiert wurden. Wie bei den Pensionsverpflichtungen werden die Rückdeckungsversicherungen zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet, die dem steuerlichen Aktivwert entsprechen. Der den Erfüllungsrückstand übersteigende Betrag des Deckungsvermögens wird auf der Aktivseite als „Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung“ ausgewiesen.

Aufwendungen und Erträge aus dem Deckungsvermögen werden mit Aufwendungen und Erträgen aus der Auf- bzw. Abzinsung der Altersteilzeitrückstellungen verrechnet, das Ergebnis wird unter dem Posten „Zinsen und ähnliche Aufwendungen“ bzw. „Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge“ ausgewiesen. Der übrige Aufwand wird als Aufwendungen für Altersversorgung im Personalaufwand ausgewiesen.

Die **Verbindlichkeiten** werden zum Erfüllungsbetrag bilanziert.

**Passive Rechnungsabgrenzungsposten** wurden für Einzahlungen vor dem Abschlussstichtag gebildet, die Ertrag für einen bestimmten Zeitraum nach diesem Tag darstellen.

### **Latente Steuern**

Aus der zum Steuerrecht abweichenden Bewertung der Sachanlagen, der Vorräte, der sonstigen Rückstellungen, der Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen sowie der Stock Option Pläne ergeben sich im Saldo aktive latente Steuern. Vom Wahlrecht des § 274 Abs. 1 Satz 2 HGB wird kein Gebrauch gemacht, sodass der Aktivüberhang der latenten Steuern in der Bilanz nicht angesetzt wird.

Die Ermittlung der latenten Steuern erfolgt mit einem kombinierten Ertragsteuersatz von 27,22%, welcher Körperschaftsteuer, Solidaritätszuschlag und Gewerbesteuer umfasst.



Kurzfristige Fremdwährungsforderungen und -verbindlichkeiten (Restlaufzeit unter einem Jahr) werden am Bilanzstichtag mit dem Devisenkassamittelkurs umgerechnet und bilanziert. Langfristige Fremdwährungsforderungen (Restlaufzeit über ein Jahr) werden höchstens mit den Anschaffungskosten am Entstehungstag bilanziert. Sofern bei langfristigen Fremdwährungsforderungen der Devisenkassamittelkurs am Bilanzstichtag zu einer niedrigeren Bewertung als zu den fortgeführten Anschaffungskosten führt, wird dieser zur Umrechnung herangezogen. Für die Bewertung langfristiger Fremdwährungsverbindlichkeiten kommen die jeweiligen Anschaffungskosten am Entstehungstag zum Ansatz. Führt die Umrechnung von langfristigen Fremdwährungsverbindlichkeiten mit dem Devisenkassamittelkurs zum Bilanzstichtag zu einer höheren Bewertung als zu den fortgeführten Anschaffungskosten, erfolgt der Ansatz zum höheren Stichtagskurs. Im Falle einer Wertaufholung von zuvor vorgenommenen Abschreibungen wird maximal bis zur Höhe der historischen Anschaffungskosten zugeschrieben.

### **Erlösrealisierung**

Als Umsatzerlöse werden alle Erträge in Zusammenhang mit Produktverkäufen und Lizenzeinnahmen erfasst. Produktverkaufsbezogene Umsatzerlöse werden zum Zeitpunkt des Gefahrenübergangs auf den Abnehmer erfolgswirksam erfasst; dabei werden realisierte bzw. erwartete Retouren, Skonti und Rabatte umsatzmindernd berücksichtigt. Lizenzerlöse werden – unter Beachtung der einzelvertraglichen Regelungen – jeweils dann erfasst, wenn der Lizenznehmer entsprechende Umsätze mit PUMA-Produkten erzielt.

Erträge aus Beteiligungen werden in dem Geschäftsjahr vereinnahmt, in welchem der Anspruch aufgrund eines entsprechenden Gewinnverwendungsbeschlusses rechtlich entstanden ist. Erträge aus Gewinnabführungsverträgen werden grundsätzlich periodengleich erfasst, sofern es nicht unmöglich ist, den abzuführenden Gewinn hinreichend genau zu beziffern.

### **Absicherung von Währungsrisiken**

Die Gesellschaft bezieht einen Großteil ihrer Produkte von Lieferanten aus Asien. Die Fakturierung erfolgt in US-Dollar (USD). Die Verkäufe werden in EUR und in USD fakturiert. Außerdem erzielt die Gesellschaft Lizenzeinnahmen überwiegend in EUR, japanischen Yen (JPY) und USD.

Zur Minimierung des Risikos aus Fremdwährungsschwankungen werden entsprechende Sicherungsgeschäfte eingesetzt. Am Bilanzstichtag bestehen ausschließlich Devisentermingeschäfte, die mit renommierten internationalen Finanzinstituten sowie mit dem verbundenen Unternehmen KERING Finance SNC abgeschlossen wurden. Ein daraus resultierendes Kreditrisiko am Bilanzstichtag wird somit als sehr gering eingeschätzt. Die Kontrakte werden ausschließlich dazu genutzt, bereits abgeschlossene oder sich abzeichnende Verträge abzusichern. Am 31.12.2014 bestanden Devisenterminkontrakte für den European USD-Hedge-Pool.

Die Gesellschaft sichert ihren Nettobedarf bzw. -überschuss der entsprechenden Währungen grundsätzlich rollierend aufgrund von Erfahrungswerten bis zu 15 Monate im Voraus ab. Der Nettobedarf bzw. -überschuss ermittelt sich dabei aus dem Bedarf einer bestimmten Währung abzüglich der zu erwartenden Einnahmen in derselben Währung. Die Gesellschaft verwendet keine Finanzinstrumente für Handels- oder Spekulationszwecke. Insgesamt bestehen externe Devisentermingeschäfte für den European US-Dollar-Hedge-Pool mit einem Nominalwert von € 162,5 Mio. (USD 218,0 Mio.). Der Marktwert beträgt im Saldo € 17,2 Mio.

Soweit die Voraussetzungen zur Bildung von Bewertungseinheiten gemäß § 254 HGB gegeben sind, erfolgt die Anwendung der Einfrierungsmethode. Sofern sich die Sicherungsbeziehungen als effektiv zeigen, werden drohende Verluste aus der Differenz zwischen Sicherungskurs und Terminkurs am Bilanzstichtag nicht in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst, sondern der Periode des jeweiligen Grundgeschäftes zugeordnet.

Einem Teil der externen Devisentermingeschäfte stehen gegenläufige konzerninterne Geschäfte mit Tochterunternehmen zur Absicherung deren erwarteter Geschäfte in Fremdwährung mit einem Nominalwert von € 180,4 Mio. (USD 242,1 Mio.) gegenüber.

Für die Bilanzierung der Kurssicherungsgeschäfte zur Absicherung künftiger hochwahrscheinlicher Transaktionen (Wareneinkäufe der Puma SE in USD) werden zwischen dem Sicherungsgeschäft und dem dazugehörigen Grundgeschäft Bewertungseinheiten mit einem Nominalwert von € 35,7 Mio. (USD 43,4 Mio.) gebildet. Die hohe Wahrscheinlichkeit der Grundgeschäfte leitet sich aus den Daten der Vergangenheit ab.

Die wertbestimmenden Faktoren aus Grundgeschäften und Sicherungsinstrumenten stimmen überein. Daher gleichen sich die gegenläufigen Wertänderungen innerhalb der Bewertungseinheit bei Fälligkeit bis März 2015 vollständig aus. Es kann folglich prospektiv von einer effektiven Sicherungsbeziehung ausgegangen werden (Critical-Term-Match-Methode). Retrospektiv wird die Effektivität mittels der Dollar-Offset-Methode nachgewiesen.

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. Zum Bilanzstichtag bestehen Devisentermingeschäfte zum Nominalvolumen von € 29,2 Mio. Hieraus ergibt sich ein positiver Marktwert von € 0,3 Mio., der nicht in der Bilanz angesetzt wurde.

### **Kapitalbeteiligungspläne/Management-Incentive-Programm**

Um das Management mit einer langfristigen Anreizwirkung an das Unternehmen zu binden, wurden für geschäftsführende Direktoren und die Führungskräfte der PUMA SE und deren Tochtergesellschaften aktienbasierte Vergütungssysteme in Form von **Stock-Option-Programmen (SOP)** mit Ausgleich in Aktien eingesetzt.

Da hierzu nach Handelsrecht keine expliziten Regelungen bestehen, erfolgen Bilanzierung und Bewertung unter Zugrundelegung der international anerkannten Regelungen des IFRS 2 Anteilsbasierte Vergütung. Das heißt:

Der zum Ausgabezeitpunkt ermittelte Optionswert (beizulegender Zeitwert) der ausgegebenen Aktienoptionen wird über die Dauer der Sperrfrist verteilt als Personalaufwand erfasst und der Kapitalrücklage zugeführt. Nicht marktorientierte Ausübungshürden werden entsprechend den aktuellen Erwartungen angepasst und entsprechend zu jedem Bilanzstichtag die Schätzung über die voraussichtlich ausübbar werdenden Optionen überprüft.

Beim Ausscheiden von Optionsberechtigten aus dem Unternehmen verfallen gemäß Optionsbedingungen die zugehörigen Optionen. Die verfallenen Optionsrechte werden in Höhe ihrer bis zum Ausscheiden zugeführten Kapitalrücklage gegen den Personalaufwand korrigiert.

Im Geschäftsjahr 2014 wurde ein neues Vergütungsprogramm mit langfristiger Anreizwirkung beschlossen. Es handelt sich hierbei um virtuelle Aktien, die im Rahmen eines Management-Incentive-Programms gewährt werden.

## Erläuterungen

### 3. Anlagevermögen

Die Aufgliederung der einzelnen Posten des Anlagevermögens und ihre Entwicklung sind im Anlagengitter als Anlage A zum Anhang dargestellt.

Die Entwicklung zu Buchwerten stellt sich wie folgt dar:

#### **Immaterielle Vermögensgegenstände:**

	<b>2014</b>	<b>2013</b>
	<b>€ Mio.</b>	<b>€ Mio.</b>
Stand 01.01.	15,2	44,7
Zugänge/Umbuchungen	6,1	12,5
Abgänge	-0,0	-0,0
Abschreibungen	-6,3	-42,0
Stand 31.12.	<b>15,0</b>	<b>15,2</b>

Bei den immateriellen Vermögensgegenständen handelt sich im Wesentlichen um EDV-Software mit einer betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer von durchschnittlich fünf Jahren sowie Warenzeichen.

#### **Sachanlagen:**

	<b>2014</b>	<b>2013</b>
	<b>€ Mio.</b>	<b>€ Mio.</b>
Stand 01.01.	78,0	81,1
Zugänge/Umbuchungen	5,5	2,4
Abgänge	0,0	0,0
Abschreibungen	-5,6	-5,5
Stand 31.12.	<b>77,9</b>	<b>78,0</b>

#### **Finanzanlagen:**

	<b>31.12.2014</b>	<b>31.12.2013</b>
	<b>€ Mio.</b>	<b>€ Mio.</b>
Anteile an verbundenen Unternehmen	409,0	403,6
Beteiligungen	35,3	13,9
	<b>444,3</b>	<b>417,4</b>

Die Veränderung bei den Anteilen an verbundenen Unternehmen betreffen im Wesentlichen die Kapitalerhöhungen bei der PUMA-RUS Ltd., Russland, in Höhe von € 0,9 Mio. und der Puma Iberia S.L.U., Spanien, in Höhe von 2,5 Mio. sowie die Gründung und Kapitaleinlagen PUMA International Trading GmbH in Höhe von € 2,0 Mio.

Die Beteiligungen enthalten die am 16. September 2014 erworbenen Aktienanteile an der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, Dortmund, in Höhe von € 21,4 Mio. Der Buchwert liegt um € 3,5 Mio. über dem anhand des Börsenkurses dieser Aktie zum Abschlussstichtag berechneten beizulegenden Zeitwert. Eine außerplanmäßige Abschreibung wurde nach § 253 Abs. 3 Satz 4 HGB aufgrund voraussichtlich nicht dauernder Wertminderung unterlassen.

Die Aufstellung des Anteilsbesitzes nach § 285 Nr. 11 und 11a HGB ist dem Anhang als Anlage B beigefügt.

#### 4. Vorräte

	31.12.2014 € Mio.	31.12.2013 € Mio.
Waren, im Bestand	23,2	27,1
Unterwegs befindliche Waren	14,2	13,9
	<b>37,4</b>	<b>41,0</b>

#### 5. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

	31.12.2014 € Mio.	31.12.2013 € Mio.
Kurzfristige Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	16,2	14,7

Die Forderungen sind nach Absetzung von Einzel- und Pauschalwertberichtigungen von insgesamt € 4,6 Mio. (Vorjahr: € 5,9 Mio.) ausgewiesen.

#### 6. Forderungen gegen verbundene Unternehmen

	31.12.2014 € Mio.	31.12.2013 € Mio.
Gesamt	274,7	200,9
- davon mit einer Restlaufzeit von mehr als 1 Jahr	(99,2)	(83,7)

Enthalten sind neben Forderungen aus Lieferungen (Kommissionsgeschäft) und Lizenzforderungen von € 175,5 Mio. (Vorjahr: € 117,2 Mio.) auch Darlehensforderungen in Höhe von € 99,2 Mio. (Vorjahr: € 83,7 Mio.).

Im Geschäftsjahr 2014 wurden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Darlehensforderungen der PUMA SE an die Sports Equipment Hellas S.A. of Footwear, Apparel and Sportswear, Griechenland, in Höhe von € 0,9 Mio. (Vorjahr: € 8,8 Mio.) wertberichtigt.

#### 7. Sonstige Vermögensgegenstände

	31.12.2014 € Mio.	31.12.2013 € Mio.
Gesamt	8,8	612,2

Die sonstigen Vermögensgegenstände enthalten Ansprüche gegen Finanzbehörden in Höhe von € 4,0 Mio. (Vorjahr: € 2,2 Mio.).

Die sonstigen Vermögensgegenstände sind alle unter einem Jahr fällig.

Forderungen, die rechtlich erst nach dem Abschlussstichtag entstehen, bestehen zum 31. Dezember 2014 nicht (Vorjahr: € 607,0 Mio.).

#### 8. Flüssige Mittel

Hierbei handelt es sich ausschließlich um Kassenbestand und Guthaben bei Kreditinstituten. Verfügungsbeschränkungen liegen nicht vor.

## 9. Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung

Der aktive Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung enthält den den Erfüllungsrückstand der Altersteilzeitverpflichtung übersteigenden Betrag des Deckungsvermögens (Rückdeckungsversicherungen mit Insolvenzversicherung). Weitere Informationen können dem Gliederungspunkt 13 entnommen werden.

## 10. Eigenkapital

	<b>Gezeichnetes Kapital</b>	<b>Kapitalrücklage</b>	<b>Gesetzliche Rücklage</b>	<b>Andere Gewinnrücklagen</b>	<b>Bilanzgewinn</b>	<b>Total</b>
	<b>€ Mio.</b>	<b>€ Mio.</b>	<b>€ Mio.</b>	<b>€ Mio.</b>	<b>€ Mio.</b>	<b>€ Mio.</b>
<b>31.12.2012</b>	<b>38,2</b>	<b>186,5</b>	<b>0,2</b>	<b>113,3</b>	<b>85,0</b>	<b>423,2</b>
Dividendenzahlung					-7,5	-7,5
Jahresüberschuss					-24,4	-24,4
Einstellungen in Gewinnrücklagen				0,0	0,0	0,0
Ausgabe von Aktien im Rahmen von Optionsprogrammen <sup>1</sup>	0,0			0,0		0,0
Bewertung aus Optionsprogrammen		3,7				3,7
<b>31.12.2013</b>	<b>38,2</b>	<b>190,2</b>	<b>0,2</b>	<b>113,3</b>	<b>53,1</b>	<b>395,1</b>
Dividendenzahlung					-7,5	-7,5
Jahresüberschuss					15,0	15,0
Einstellungen in Gewinnrücklagen						0,00
	<b>38,2</b>	<b>190,2</b>	<b>0,2</b>	<b>113,3</b>	<b>60,7</b>	<b>402,6</b>
Ausgabe von Aktien im Rahmen von Optionsprogrammen						0,0
Bewertung aus Optionsprogrammen		0,3				0,3
<b>31.12.2014</b>	<b>38,2</b>	<b>190,6</b>	<b>0,2</b>	<b>113,3</b>	<b>60,7</b>	<b>403,0</b>

### Gezeichnetes Kapital

Zum Bilanzstichtag betrug das gezeichnete Kapital € 38,6 Mio. und ist eingeteilt in 15.082.464 voll eingezahlte auf Inhaber lautende nennwertlose Stückaktien, wovon die PUMA SE selbst 142.551 Aktien mit einem rechnerischen Anteil am Grundkapital von € 0,4 Mio. hält. Das Ausgegebene Kapital betrug somit € 38,2 Mio.

### Kapitalrücklage

Die Zuführung zur Kapitalrücklage in Höhe von € 0,3 Mio. resultiert aus der Bewertung der Optionen aus Stock-Option-Programmen. Der zum Ausgabezeitpunkt ermittelte beizulegende Zeitwert der Optionen wird über die Dauer der Sperrfrist verteilt als Personalaufwand erfasst und der Kapitalrücklage zugeführt.

### Eigene Aktien

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 Erwerbstag um nicht mehr als 10% über- oder unterschreiten. Der Ermächtigungsbeschluss hat gleichzeitig den bisherigen Beschluss der Hauptversammlung aus 2009 aufgehoben.

<sup>1</sup> Im Geschäftsjahr 2013 wurden im Rahmen von Optionsprogrammen Aktien zu einem Nennbetrag von insgesamt T€ 2 ausgegeben.

Die Gesellschaft hat von der Ermächtigung zum Kauf eigener Aktien im Berichtszeitraum keinen Gebrauch gemacht, hält jedoch zum Bilanzstichtag unverändert 142.551 eigene Aktien mit einem rechnerischen Anteil am Grundkapital von € 0,4 Mio. im Bestand. Diese betragen 0,95% des Gezeichneten Kapitals.

Weitere Informationen können dem Gliederungspunkt 24 entnommen werden.

### Ausschüttungssperre im Sinne des § 268 Abs. 8 HGB

Für das Geschäftsjahr 2014 besteht keine Ausschüttungssperre im Sinne des § 268 Abs. 8 HGB, da keine aktiven latenten Steuern in der Bilanz angesetzt sowie die Deckungsvermögen der Pensionsverpflichtungen und Altersteilzeitverpflichtungen zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert werden.

### Dividende

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 ausstehender 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:

		2014	2013
Bilanzgewinn der PUMA SE zum 31.12.	€ Mio.	60,7	53,1
Ausschüttungsfähiger Bilanzgewinn	€ 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
Gewinnvortrag auf neue Rechnung	€ Mio.	53,2	45,7

### 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.

## 11. Pensionsrückstellungen

Die Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen resultieren aus Ansprüchen der Mitarbeiter auf Leistungen im Falle der Invalidität, des Todes oder des Erreichens eines gewissen Alters.

Die allgemeine Pensionsordnung der PUMA SE in Deutschland 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 in Deutschland Einzelzusagen (Festbeträge in unterschiedlicher Höhe) sowie beitragsorientierte Einzelzusagen (zum Teil aus Entgeltumwandlung). Bei den beitragsorientierten Zusagen handelt es sich um versicherte Pläne. Der Verpflichtungsumfang der gesamten Pensionszusagen in Deutschland beträgt € 20,4 Mio. (Vorjahr: € 23,3 Mio.). Der Wert des mit den Verpflichtungen saldierten Deckungsvermögens beträgt € 11,6 Mio. (Vorjahr: € 10,5 Mio.). Der Aufwand aus der Aufzinsung der Verpflichtungen beträgt € 1,0 Mio. (Vorjahr: € 0,9 Mio.). Der Effekt aus der Änderung des Rechnungszinssatzes beträgt € 0,3 Mio. (Vorjahr: € 0,2 Mio.). Der Ertrag aus dem Deckungsvermögen beträgt € 0,4 Mio. (Vorjahr: € 0,3 Mio.). Da das Deckungsvermögen aus verpfändeten Rückdeckungsversicherungen besteht und ein Zeitwert nicht verlässlich ermittelt werden kann, werden diese zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet, die dem von der Versicherung mitgeteilten steuerlichen Aktivwert entsprechen.

Im Geschäftsjahr 2014 hat die PUMA SE Mitarbeiter sowie deren Pensionszusagen von der Austria PUMA Dassler Ges. m.b.H., Österreich, und der PUMA Retail AG, Schweiz, übernommen. Die Übernahme der Pensionszusagen wird im Folgenden als „Transfer“ ausgewiesen. Die Pensionszusagen in der Schweiz und in Österreich resultieren im Wesentlichen aus den landesüblichen Pflichtversorgungsplänen. In der Schweiz handelt es sich um beitragsorientierte Pläne mit gesetzlich vorgeschriebenen Verrentungssätzen auf Basis impliziter Zinsgarantien in Form von Renten mit Kapitalwahloption. In Österreich handelt es sich um Kapitalzahlungen, deren Höhe sich in Abhängigkeit von Dienstzeit und Gehalt bemisst.

Das Vermögen in der Schweiz ist in eine schweizerische Sammelstiftung einer Versicherung investiert.

Der Wert der Pensionsverpflichtungen hat sich wie folgt entwickelt:

	2014 € Mio.	2013 € Mio.
<b>Pensionsverpflichtungen zu Beginn des Jahres</b>	<b>23,3</b>	<b>22,4</b>
Aufzinsung (inkl. Effekt aus Zinsänderung)	1,1	1,1
sonstige Veränderung der Pensionsverpflichtung	-0,1	0,6
Transfers	1,2	0,0
Zahlungen	-4,3	-0,8
<b>Pensionsverpflichtungen zum Ende des Jahres</b>	<b>21,2</b>	<b>23,3</b>

Der Wert der Rückdeckungsversicherungen bzw. des Stiftungsvermögens hat sich wie folgt entwickelt:

	2014 € Mio.	2013 € Mio.
<b>Wert des Vermögens zu Beginn des Jahres</b>	<b>10,5</b>	<b>9,6</b>
Ertrag aus den Rückdeckungsversicherungen bzw. aus Stiftungsvermögen	0,1	0,3
Beiträge	0,7	0,6
Zahlungen	0,0	0,0
Transfer Stiftungsvermögen	1,0	0,0
<b>Wert des Vermögens zum Ende des Jahres</b>	<b>12,3</b>	<b>10,5</b>

Dementsprechend ergibt sich die bilanzierte Pensionsrückstellung wie folgt:

	31.12.2014 € Mio.	31.12.2013 € Mio.
Wert der Pensionsverpflichtungen	21,2	23,3
- Wert der Rückdeckungsversicherungen bzw. Zeitwert des Stiftungsvermögens	-12,3	-10,5
<b>Pensionsrückstellung</b>	<b>8,9</b>	<b>12,8</b>

2014 betragen die Zahlungen € 4,3 Mio. (Vorjahr: € 0,8 Mio.). Für das Jahr 2015 werden Pensionszahlungen in Höhe von € 0,7 Mio. erwartet. Die Beiträge für die Rückdeckungsversicherungen bzw. in das Stiftungsvermögen betragen im Jahr 2014 € 0,7 Mio. (Vorjahr: € 0,6 Mio.). Für das Jahr 2015 werden Beiträge in Höhe von € 1,1 Mio. erwartet.

Der Aufwand im Zusammenhang mit der betrieblichen Altersversorgung im Geschäftsjahr 2014 gliedert sich wie folgt:

	2014 € Mio.	2013 € Mio.
Aufwendungen für Altersversorgung	-0,1	0,6
davon Rentenzahlungen/Kapitalabfindungen	4,3	0,8
davon Transfers	-0,2	0,0
davon sonstige Veränderung der Pensionsrückstellung	-4,2	-0,2
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	1,0	0,8
davon Aufwand aus der Aufzinsung der Verpflichtungen	0,7	0,9
davon Effekt aus der Änderung des Rechnungszinssatzes	0,4	0,2
davon Ertrag aus dem Deckungsvermögen	-0,1	-0,3
<b>Gesamt</b>	<b>0,9</b>	<b>1,4</b>
davon Personalaufwand	-0,1	0,6
davon Finanzaufwand	1,0	0,8

Bei der Ermittlung der Pensionsverpflichtungen wurden folgende durchschnittliche Annahmen verwendet:

	2014	2013
Diskontierungssatz	4,55%	4,91%
Zukünftige Rentensteigerungen	1,69%	2,00%
Zukünftige Gehaltssteigerungen	2,05%	n/a

Durch die Reduzierung des Rententrends von 2,00% auf 1,75% ergibt sich bei der deutschen Pensionszusage eine Reduktion des Verpflichtungswertes von € 0,2 Mio.



## 12. Sonstige Rückstellungen

	31.12.2014 € Mio.	31.12.2013 € Mio.
Gewährleistungen	3,6	4,6
Personal einschließlich Altersteilzeitverpflichtungen	18,2	9,7
Ausstehende Rechnungen	14,4	22,0
Transformations-Programm	5,3	4,8
Andere	14,7	17,2
	<b>56,2</b>	<b>58,3</b>

Die Rückstellungen für das Transformations-Programm beinhalten im Wesentlichen Verpflichtungen, die im Rahmen der Umsetzung des 2012 beschlossenen Programms entstanden sind. Zum 31. Dezember 2014 bestehen im Wesentlichen Personalarückstellungen, die im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung der internationalen Organisationsstruktur zu bilden waren bzw. zusätzlich im Geschäftsjahr 2014 gebildet wurden.

Die anderen sonstigen Rückstellungen enthalten primär Risiken aus Prozessen und schwebenden Rechtsgeschäften mit € 13,2 Mio. (Vorjahr: € 15,4 Mio.).

### **Rückstellungen für Altersteilzeitverpflichtungen**

Die Rückstellungen resultieren aus Altersteilzeitverträgen, die auf Grundlage eines Altersteilzeitarifvertrages und einer darauf beruhenden Betriebsvereinbarung abgeschlossen werden. Mit den Altersteilzeitverträgen wird die regelmäßige Arbeitszeit auf die Hälfte reduziert. Es kann vereinbart werden, dass die gesamte geschuldete Arbeitsleistung während der ersten Hälfte des Altersteilzeitverhältnisses abgeleistet wird (Blockmodell). Derzeit bestehen Altersteilzeitarbeitsverhältnisse ausschließlich nach dem Blockmodell.

Der Verpflichtungsumfang beträgt € 2,1 Mio. (Vorjahr: € 3,0 Mio.). Der Wert des mit den Verpflichtungen saldierten Deckungsvermögens beträgt € 2,1 Mio. (Vorjahr: € 2,8 Mio.). Da das Deckungsvermögen aus verpfändeten Rückdeckungsversicherungen besteht und ein Zeitwert nicht verlässlich ermittelt werden kann, wird stattdessen der von der Versicherung mitgeteilte steuerliche Aktivwert angesetzt.

Der Wert der Altersteilzeitverpflichtungen hat sich wie folgt entwickelt:

	2014 € Mio.	2013 € Mio.
Altersteilzeitverpflichtung zu Beginn des Jahres	3,0	3,9
Aufwendungen aus der Aufzinsung	0,1	0,2
Versorgungszahlungen und Personalaufwand	-1,0	-1,1
<b>Altersteilzeitverpflichtung zum Ende des Jahres</b>	<b>2,1</b>	<b>3,0</b>

Der Wert des Deckungsvermögens hat sich wie folgt entwickelt:

	2014 € Mio.	2013 € Mio.
<b>Aktivwert zu Beginn des Jahres</b>	<b>2,8</b>	<b>3,3</b>
Ertrag aus den Rückdeckungsversicherungen	0,1	0,1
Arbeitgeberbeiträge und ausgezahlte Versicherungsleistungen	-0,8	-0,6
<b>Aktivwert zum Ende des Jahres</b>	<b>2,1</b>	<b>2,8</b>

Der Aktivwert des Deckungsvermögens wurde in Höhe von € 1,4 Mio. (Vorjahr: € 2,0 Mio.) mit dem verrechenbaren Anteil der Altersteilzeitverpflichtung verrechnet.

Aus der Verrechnung ergab sich ein aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung in Höhe von € 0,7 Mio. (Vorjahr: € 0,8 Mio.). Die Rückstellung für die Altersteilzeitverpflichtungen beträgt damit zum Bilanzstichtag € 0,6 Mio. (Vorjahr: € 1,0 Mio.).

Der Zinsaufwand in Höhe von € 0,1 Mio. (Vorjahr: € 0,2 Mio.) und der Ertrag aus dem Deckungsvermögen von € 0,1 Mio. (Vorjahr: € 0,1 Mio.) werden miteinander verrechnet und in Höhe von € 0,0 Mio. (Vorjahr: € 0,1 Mio.) als Zinsen und ähnliche Aufwendungen ausgewiesen.

Bei der Bewertung der Altersteilzeitrückstellung wurden folgende Annahmen verwendet:

	<b>31.12.2014</b>	<b>31.12.2013</b>
Diskontierungssatz	4,55%	4,91%
Zukünftige Steigerungen der Altersteilzeitbezüge	3,00%	3,00%

Die Bewertung der Altersteilzeitrückstellung erfolgte auf Basis der „Richttafeln 2005 G“ von Prof. Dr. Klaus Heubeck.

### 13. Verbindlichkeiten

	<b>31.12.2014</b> € Mio.	<b>31.12.2013</b> € Mio.
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	44,4	36,7
- davon Restlaufzeit bis 1 Jahr	(44,4)	(36,7)
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	416,4	931,9
- davon Restlaufzeit bis 1 Jahr	(354,4)	(869,9)
- davon Restlaufzeit zwischen 1 und 5 Jahren	(62,0)	(62,0)
- davon Restlaufzeit von mehr als 5 Jahren	(0,0)	(0,0)
Sonstige Verbindlichkeiten	3,5	3,2
- davon Restlaufzeit bis 1 Jahr	(3,5)	(3,2)
	<b>464,4</b>	<b>971,9</b>

Die Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen mit einer Restlaufzeit bis zu einem Jahr enthalten zum einen hauptsächlich Finanzverbindlichkeiten, die im Rahmen des Cash-Poolings zur Finanzierung der PUMA-Gruppe entstanden sind.

Die Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit von mehr als 1 Jahr beinhalten grundsätzlich Finanzdarlehen, die uns von den Tochtergesellschaften zur Finanzierung unseres Umlaufvermögens zur Verfügung gestellt werden.

### 14. Umsatzerlöse

#### Aufgliederung nach Regionen:

	<b>2014</b> € Mio.	<b>2013</b> € Mio.
Europa	255,7	243,6
Asien/Pazifik	54,7	57,3
Amerika	65,2	63,2
Afrika/Mittlerer Osten	1,1	1,1
	<b>376,7</b>	<b>365,2</b>

## Aufgliederung nach Produktbereichen:

	2014 € Mio.	2013 € Mio.
Schuhe	61,7	65,0
Textil	82,1	72,3
Accessoires (Taschen, Bälle etc.)	14,9	15,3
	<b>158,7</b>	<b>152,6</b>
Lizenz- und Provisionserträge	211,7	207,4
Sonstige Umsatzerlöse	6,3	5,2
	<b>376,7</b>	<b>365,2</b>

## 15. Sonstige betriebliche Erträge

Als Einzelposten sind im Wesentlichen Erträge aus weiterberechneten Versand- und Werbekosten, Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen und andere betriebstypische Erträge enthalten.

An aperiodischen Erträgen sind € 12,8 Mio. (Vorjahr: € 11,4 Mio.) enthalten; diese betreffen im Wesentlichen die Auflösung von Rückstellungen in Höhe von € 11,7 Mio. (Vorjahr: € 10,0 Mio.).

## 16. Materialaufwand

Die Position Materialaufwand bezieht sich vollständig auf bezogene Waren.

## 17. Personalaufwand

Der Personalaufwand enthält € 0,3 Mio. Aufwand aus der Bewertung des Stock-Option-Programms mit den Tranchen 2011 und 2012. Der zum Ausgabezeitpunkt ermittelte Optionswert (beizulegender Zeitwert) der ausgegebenen Aktienoptionen wird über die Dauer der Sperrfrist verteilt als Personalaufwand erfasst und der Kapitalrücklage zugeführt.

Weitere Informationen können dem Gliederungspunkt 24 entnommen werden.

## 18. Sonstige betriebliche Aufwendungen

	2014 € Mio.	2013 € Mio.
Werbe- und Vertriebsaufwendungen	161,1	119,4
Verwaltungs- und andere Aufwendungen	169,2	149,3
	<b>330,3</b>	<b>268,7</b>

In den Verwaltungs- und anderen Aufwendungen sind Aufwendungen für den Abschlussprüfer in Höhe von € 0,8 Mio. (Vorjahr: € 0,6 Mio.) enthalten, davon entfallen auf Abschlussprüfungsleistungen € 0,6 Mio. (Vorjahr: € 0,5 Mio.), Steuerberatungsleistungen € 0,1 Mio. (Vorjahr: € 0,1 Mio.) sowie andere Bestätigungsleistungen € 0,1 Mio. (Vorjahr: 0,0 Mio.)

Darüber hinaus werden hier € 15,4 Mio. umstrukturierungsbedingte Einmaleffekte im Zusammenhang mit dem 2012 eingeleiteten Transformations- und Kostensenkungsprogramm ausgewiesen.

## 19. Finanzergebnis

Die **Erträge aus Beteiligungen** resultieren aus Dividendenausschüttungen von Tochterunternehmen.

Darüber hinaus sind **Erträge aus dem Gewinnabführungsvertrag** mit der PUMA Vertrieb GmbH, Deutschland, vereinnahmt worden.

Die **Aufwendungen aus Verlustübernahme** betreffen die Tochterunternehmen, PUMA Retail AG, Schweiz, PUMA Sprint GmbH, Deutschland, PUMA Europe GmbH, Deutschland und PUMA International Trading GmbH, Deutschland.

## 20. Außerordentliche Aufwendungen

Die im Vorjahr ausgewiesenen außerordentlichen Aufwendungen betrafen angefallene Aufwendungen im Zusammenhang mit dem vor 2 Jahren initiierten Transformations-Programm.

## 21. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag

Die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag belaufen sich auf € 11,5 Mio.

Die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag beziehen sich ausschließlich auf die gewöhnliche Geschäftstätigkeit.

## 22. 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:

SOP	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 ehemalige Vorstandsmitglieder/aktuelle geschäftsführende Direktoren	4,60%	1,97%	1,60%	2,40%	0,3%
Risikoloser Zinssatz Führungskräfte	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:

SOP	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	na	na	na
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.

<b>Virtuelle Aktien</b>		
Ausgabedatum	01.01.2013	
Laufzeit	5	Jahre
Sperrfrist	3	Jahre
Basiskurs Komponente 1	224,00	EUR/Aktie
Basiskurs Komponente 2	130,84	EUR/Aktie
Referenzwert Komponente 1 zum Geschäftsjahresende	172,55	EUR/Aktie
Referenzwert Komponente 2 zum Geschäftsjahresende	167,00	EUR/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 Vergütungstransaktionen 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 gesamtheitlich € 0,9 Mio.

### **Erläuterung Programm „Game Changer 2017“**

Darüber hinaus wurde 2014 ein weiteres Long Term Incentive Programm namens „Game Changer 2017“ aufgesetzt. Die Teilnehmer 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.

## **23. Sonstige Angaben**

### **Mitarbeiter**

Im Jahresdurchschnitt waren im Geschäftsjahr beschäftigt:

	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Marketing/Retail	81	67
Vertrieb	120	116
Produktentwicklung/Design	219	212
Verwaltungs- und allgemeine Bereiche	466	449
	<b>886</b>	<b>844</b>

Zum Jahresende waren insgesamt 942 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Vorjahr: 838) beschäftigt.

Im Konzern beschäftigt PUMA zum Jahresende 11.267 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Vorjahr: 10.982).

### **Haftungsverhältnisse**

Am Bilanzstichtag bestanden Haftungsverhältnisse aus Bürgschaften und Garantien für Kreditlinien in Höhe von € 67,4 Mio. (Vorjahr: € 10,2 Mio.) ausschließlich zugunsten von Tochtergesellschaften. Bei den Beanspruchungen handelt es sich um saisonale Bedarfe zur Vorfinanzierung von Wareneinkäufen, die durch spätere Zahlungseingänge zurückgeführt werden. Aus diesem Grund gehen wir zurzeit nicht von einer Inanspruchnahme aus diesen Bürgschaften und Garantien aus. Darüber hinaus bestehen Garantien für Tochtergesellschaften gegenüber Dritten aus Sponsoring-Verpflichtungen.

### **Nicht in der Bilanz enthaltene Geschäfte und sonstige finanzielle Verpflichtungen**

Die Gesellschaft hat finanzielle Verpflichtungen im Zusammenhang mit Lizenz-, Promotions- und Werbeverträgen. Darüber hinaus mietet, pachtet und least die Gesellschaft Büros, Lagerräume, Einrichtungen und den Fuhrpark.

	<b>31.12.2014</b> <b>€ Mio.</b>
Aus Lizenz-, Promotions- und Werbeverträgen:	
2015	16,6
2016–2019	45,3
Ab 2020	2,8
Aus Miet- und Leasingverträgen:	
2015	7,0
2016–2019	12,9
Ab 2020	3,8

Die Miet-, Pacht- und Leasingverträge betreffen im Wesentlichen die Mietverträge für die Einzelhandelsgeschäfte, den Fuhrpark und bestimmte Büro- und Geschäftsausstattungen (Kopierer, Drucker). In allen Fällen handelt es sich um sog. Operating-Lease-Verträge, die zu keiner Bilanzierung der Objekte bei der Gesellschaft führen. Der Vorteil dieser Verträge liegt in der geringen Kapitalbindung im Vergleich zum Erwerb und im Wegfall des Verwertungsrisikos. Risiken könnten sich aus der Vertragslaufzeit ergeben, sofern die Objekte nicht mehr vollständig genutzt werden könnten, wozu es derzeit keine Anzeichen gibt.

Neben den dargelegten nicht in der Bilanz enthaltenen Geschäften und sonstigen finanziellen Verpflichtungen sowie Haftungsverhältnissen existieren keine außerbilanziellen Geschäfte, die für die Finanzlage der Gesellschaft von Bedeutung wären.

### **Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen**

Im Geschäftsjahr 2014 kam es zu keinen wesentlichen Geschäften zu nicht marktüblichen Bedingungen mit nahestehenden Unternehmen und Personen.

### **Angaben nach § 160 Abs. 1 Nr. 8 AktG**

Folgende Meldungen gemäß § 160 Abs. 1 Nr. 8 AktG über das Bestehen von Beteiligungen, die nach § 21 Abs. 1 oder Abs. 1a des Wertpapierhandelsgesetzes (WpHG) meldepflichtig sind, sind dem Unternehmen mitgeteilt worden:

Die Herren François Henri Joseph Pinault (48 Rue de Bourgogne, F-75007 Paris) und François Jean-Henri Pinault (7Bis Rue des Saint Pères, F-75006 Paris) haben uns mit Schreiben vom 3. August 2011 mitgeteilt, dass der ihnen nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG jeweils zuzurechnende Stimmrechtsanteil an der PUMA SE, die Schwelle von 75% überschritten hat und zu diesem Tag jeweils 75,12% (11.330.446 Stimmrechte) beträgt, wobei es sich bei 1,15% der Stimmrechtsanteile (173.377 Stimmrechte) um eigene Aktien der PUMA SE handelt. Die genannten Stimmrechtsanteile werden von den Herren Pinault über folgende, jeweils von ihnen kontrollierte Unternehmen, deren Stimmrechtsanteil an der PUMA SE jeweils mehr als 3% beträgt, gehalten (in der Reihenfolge der Beteiligungsnähe zu den Herren Pinault): Financière Pinault S.C.A. (12 Rue François 1er, F-75008 Paris), Artémis S.A. (12 Rue François 1er, F-75008 Paris), KERING S.A. (vormals: PPR S.A.) (10 Avenue Hoche, F-75008 Paris – ehemals: PPR S.A.) sowie SAPARDIS S.A. (10 Avenue Hoche, F-75008 Paris). Entsprechende Mitteilungen der vorgenannten vier Zwischenholdinggesellschaften sind uns gleichzeitig zugegangen.

Die folgende Tabelle listet weitere meldepflichtige Beteiligungen auf, die der PUMA SE mitgeteilt wurden.

<b>Meldepflichtiger</b>	<b>Datum des Erreichens, Über- oder Unterschreitens</b>	<b>Meldeschwelle</b>	<b>Zurechnung gemäß § 22 WpHG</b>	<b>Beteiligung in %</b>	<b>Beteiligung in Stimmrechten</b>
The Bear Stearns Companies Inc., New York, USA	11. April 2007	3% Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 1	3,19 %	509.195
Bear Stearns UK Holdings Limited, London, UK	11. April 2007	3% Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 1	3,19 %	509.195
The Bear Stearns International Limited, London, UK	11. April 2007	3% Überschreitung	-	3,19 %	509.195



## **Geschäftsführende Direktoren und Verwaltungsrat**

Angaben nach § 285 Nr. 9 HGB

Nach dem Gesetz über die Offenlegung der Vorstandsvergütungen vom 3. August 2005 kann die Veröffentlichung der individuellen Bezüge von Vorständen bzw. geschäftsführenden 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 Hauptversammlung dies mit einer 75%igen Mehrheit beschließt.

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 7. Mai 2013 wurde die Gesellschaft ermächtigt, für das am 1. Januar 2013 beginnende Geschäftsjahr und für alle nachfolgenden Geschäftsjahre, 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 Vergütung sicherstellen.

### **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, die langfristigen Erfolgsaussichten des Unternehmens.

Das Fixum als erfolgsunabhängige Grundvergütung wird monatlich als Gehalt ausgezahlt. Zusätzlich erhalten die geschäftsführenden Direktoren Sachbezüge wie z.B. Dienstwagennutzung, 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 Gewinn (EBIT) und dem „Free Cash Flow“ des PUMA-Konzerns und wird entsprechend einer Zielerreichung gestaffelt. Darüber hinaus sind individuelle qualitative Ziele vereinbart. Dabei ist auch eine Obergrenze vereinbart.

Die bisherige erfolgsabhängige Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung (Wertsteigerungsrechte) im Rahmen eines Stock-Option-Planes wurde nicht über das Geschäftsjahr 2012 hinaus gewährt. Einzelheiten zu den Parametern für die jeweiligen Programme sind dem Konzernanhang unter Ziffer 19 zu entnehmen.

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 Rückstellungen in Höhe von € 1,6 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 vier geschäftsführenden Direktoren € 2,5 Mio. (Vorjahr: € 2,5 Mio.) und die variablen Tantieme-Vergütungen € 2,4 Mio. (Vorjahr: € 0,9 Mio.). An Sachbezügen wurden € 0,2 Mio. (Vorjahr: € 0,1 Mio.) gewährt.

Nach der Aufwandsverteilung auf die Vesting Period ergibt sich aus in Vorjahren ausgegebenen Optionen ein Aufwand von insgesamt € 0,3 Mio. (Vorjahr: € 3,1 Mio.).

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: € 0,7 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 mittelfristen 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 Dreijahreszeitraum. Für dieses Programm wurden € 0,9 Mio. zurückgestellt.

### **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 EUR 20,00 je EUR 0,01 des im Konzernabschluss ausgewiesenen Ergebnisses je Aktie entspricht, das einen Mindestbetrag von EUR 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.

## **24. 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 Erklärung abgegeben und diese auf der Homepage der Gesellschaft ([www.puma.com](http://www.puma.com)) öffentlich zugänglich gemacht. Außerdem wird auf den Corporate-Governance-Bericht im Lagebericht der PUMA SE verwiesen.

## **25. Ereignisse nach dem Bilanzstichtag**

Es sind keine Ereignisse nach dem Bilanzstichtag eingetreten, die auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentliche Auswirkung haben.

## **Versicherung der geschäftsführenden Direktoren**

Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Jahresabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage vermittelt und im Lagebericht der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage der Gesellschaft so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird sowie die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung beschrieben sind.

Herzogenaurach, den 10. Februar 2015

Die geschäftsführenden Direktoren

**Gulden**

**Lämmermann**

**Sørensen**

## Entwicklung des Anlagevermögens PUMA SE, Herzogenaurach, vom 01.01. BIS 31.12.2014

	Anschaffungs- oder Herstellungskosten				Aufgelaufene Abschreibungen				Buchwerte	
	Stand 01.01.2014 € Mio.	Zugänge	Umbuchungen	Abgänge 31.12.2014 € Mio.	Stand 01.01.2014 € Mio.	Zuschreibungen	Zugänge	Abgänge 31.12.2014 € Mio.	Stand 31.12.2014 € Mio.	Stand 31.12.2013 € Mio.
<b>IMMATERIELLE VERMÖGENSGEGENSTÄNDE</b>										
Entgeltlich erworbene Schutzrechte u. ähnl. Rechte u. Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten u. Werten	76,4	3,6	1,3	-0,2	81,2	65,5	6,3	-0,2	71,7	9,5
Geleistete Anzahlungen	4,3	2,5	-1,3	0,0	5,5	65,5	6,3	-0,2	71,7	5,5
	<b>80,7</b>	<b>6,1</b>	<b>0,0</b>	<b>-0,2</b>	<b>86,6</b>	<b>65,5</b>	<b>6,3</b>	<b>-0,2</b>	<b>71,7</b>	<b>15,0</b>
<b>SACHANLAGEN</b>										
Grundstücke und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	96,4	1,1	0,8	-0,2	98,1	23,3	3,2	-0,2	26,3	71,9
Technische Anlagen und Maschinen	0,1				0,1	0,1			0,1	0,0
Andere Anlagen, Betriebs- u. Geschäftsausstattung	30,9	3,2	0,5	-2,0	32,5	26,5	2,3	-2,0	26,8	5,7
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	0,5	1,2	-1,3	0,0	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4
	<b>127,9</b>	<b>5,5</b>	<b>0,0</b>	<b>-2,3</b>	<b>131,2</b>	<b>49,9</b>	<b>5,6</b>	<b>-2,3</b>	<b>53,2</b>	<b>77,9</b>
<b>FINANZANLAGEN</b>										
Anteile an verbundenen Unternehmen	411,8	5,4			417,2	8,2			8,2	409,0
Beteiligungen	23,2	21,4			44,7	9,4			9,4	35,3
	<b>435,0</b>	<b>26,9</b>		<b>0,0</b>	<b>461,9</b>	<b>17,6</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>17,6</b>	<b>444,3</b>
	<b>643,7</b>	<b>38,5</b>	<b>0,0</b>	<b>-2,5</b>	<b>679,7</b>	<b>133,0</b>	<b>11,9</b>	<b>-2,4</b>	<b>142,5</b>	<b>537,2</b>
										<b>510,6</b>

## Anlage B zum Anhang

## Aufstellung zum Anteilsbesitz

Gesellschaften		Land	Stadt	Gesellschafter	Anteil am Kapital	Ergebnis TEUR*	Eigenkapital TEUR*	
<b>- Muttergesellschaft -</b>								
1.	PUMA SE	Deutschland	Herzogenaurach					
<b>EMEA</b>								
2.	Austria PUMA Dassler Ges. m.b.H.	aktiv	Österreich	Salzburg	direkt	100%	21.094	189.981
3.	Dobotex Austria GmbH	aktiv	Österreich	Salzburg	indirekt	100%	269	304
4.	Wilderness Holdings Ltd.	aktiv	Botswana	Maun	direkt	20,1%	4.072	32.471
5.	PUMA Sport Hrvatska d.o.o.	aktiv	Kroatien	Zagreb	indirekt	100%	-359	586
6.	PUMA Czech Republic s.r.o.	aktiv	Tschechische Republik	Prag	indirekt	100%	-287	2.726
7.	PUMA Denmark A/S	aktiv	Dänemark	Skanderborg	indirekt	100%	242	3.259
8.	PUMA Estonia OU	aktiv	Estland	Tallinn	indirekt	100%	32	211
9.	PUMA Finland Oy	aktiv	Finnland	Espoo	indirekt	100%	536	3.208
10.	Tretorn Finland Oy	aktiv	Finnland	Espoo	indirekt	100%	-39	151
11.	Brandon Oy	nicht aktiv	Finnland	Helsinki	indirekt	100%	5	30
12.	PUMA FRANCE SAS	aktiv	Frankreich	Illkirch	indirekt	100%	-4.249	24.604
13.	PUMA Speedcat SAS	aktiv	Frankreich	Illkirch	indirekt	100%	5	21.575
14.	Dobotex France SAS	aktiv	Frankreich	Paris	indirekt	100%	477	1.079
15.	PUMA International Trading GmbH	aktiv	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100%	51	3.316
16.	PUMA Europe GmbH	aktiv	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100%	630	655
17.	PUMA Vertrieb GmbH	aktiv	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100%	0	2.135
18.	PUMA Sprint GmbH	aktiv	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100%	0	598.465
19.	PUMA Mostro GmbH	aktiv	Deutschland	Herzogenaurach	indirekt	100%	-31	9.947
20.	Brandon Germany GmbH	nicht aktiv	Deutschland	Herzogenaurach	indirekt	100%	1.068	0
21.	Dobotex Deutschland GmbH	aktiv	Deutschland	Düsseldorf	indirekt	100%	990	3.049
22.	PUMA UNITED KINGDOM LTD	aktiv	Großbritannien	Leatherhead	indirekt	100%	-4.459	17.401
23.	PUMA Premier Ltd	aktiv	Großbritannien	Leatherhead	indirekt	100%	12	-1.168
24.	Dobotex UK Ltd	aktiv	Großbritannien	Manchester	indirekt	100%	71	77
25.	Brandon Merchandising UK Ltd.	aktiv	Großbritannien	London	indirekt	100%	182	323
26.	Sport Equipm. Hellas S. A. of Footwear, Apparel and Sportswear	nicht aktiv	Griechenland	Athen	direkt	70%	441	-169.438
27.	PUMA Cyprus Ltd.	nicht aktiv	Zypern	Nikosia	direkt	70%	31	-2.108
28.	PUMA Hungary Kft.	nicht aktiv	Ungarn	Budapest	indirekt	100%	-18	52
29.	Tretorn R&D Ltd.	nicht aktiv	Irland	Dublin	indirekt	100%	0	0
30.	PUMA Italia S.r.l.	aktiv	Italien	Mailand	indirekt	100%	-6.252	8.113
31.	Dobotex Italia S.r.l.	aktiv	Italien	Mailand	indirekt	100%	-251	-202
32.	PUMA Sport Israel Ltd.	aktiv	Israel	Hertzeliya	indirekt	100%	-1.209	981
33.	PUMA Baltic UAB	aktiv	Litauen	Vilnius	indirekt	100%	116	583
34.	PUMA Malta Ltd	aktiv	Malta	St.Julians	indirekt	100%	12.507	394.795
35.	PUMA Blue Sea Ltd	aktiv	Malta	St.Julians	indirekt	100%	9.121	353.912
36.	PUMA Racing Ltd	aktiv	Malta	St.Julians	indirekt	100%	-87	15
37.	PUMA Benelux B.V.	aktiv	Niederlande	Leusden	direkt	100%	1.963	27.773
38.	PUMA International Sports Marketing BV	aktiv	Niederlande	Leusden	direkt	100%	2.034	5.120
39.	Dobotex International BV	aktiv	Niederlande	Tilburg	direkt	100%	-814	-1.112
40.	Dobotex BV	aktiv	Niederlande	s-Hertogenbosch	indirekt	100%	29.896	42.356
41.	Dobo Logic BV	aktiv	Niederlande	Tilburg	indirekt	100%	0	17
42.	Dobotex Licensing Holding BV	aktiv	Niederlande	s-Hertogenbosch	indirekt	100%	0	18
43.	PUMA Norway AS	aktiv	Norwegen	Oslo	indirekt	100%	-768	-293
44.	Tretorn Norway AS	aktiv	Norwegen	Oslo	indirekt	100%	-172	-3
45.	PUMA Polska Spolka z o.o.	aktiv	Polen	Warschau	indirekt	100%	-1.404	3.141
46.	PUMA Sport Romania s.r.l.	aktiv	Rumänien	Bukarest	indirekt	100%	-2.888	916
47.	PUMA-RUS Ltd.	aktiv	Russland	Moskau	indirekt	100%	-454	4.237
48.	PUMA Serbia DOO	nicht aktiv	Belgrad	Belgrad	indirekt	100%	8	-28
49.	PUMA Slovakia s.r.o.	aktiv	Slowakei	Bratislava	indirekt	100%	158	230
50.	PUMA SPORTS DISTRIBUTORS (PTY) LIMITED	aktiv	Südafrika	Cape Town	indirekt	100%	2.412	26.724
51.	PUMA Sports S.A.	aktiv	Südafrika	Cape Town	indirekt	100%	3.117	4.891
52.	PUMA Iberia S.L.U	aktiv	Spanien	Barcelona	direkt	100%	-3.264	3.940
53.	Dobotex Spain S.L.	aktiv	Spanien	Barcelona	indirekt	100%	146	351
54.	Brandon Company AB	aktiv	Schweden	Göteborg	direkt	100%	-339	806
55.	Brandon AB	aktiv	Schweden	Göteborg	indirekt	100%	-2.125	2.727
56.	Hunt Sport AB	nicht aktiv	Schweden	Helsingborg	indirekt	100%	0	66
57.	Tretorn AB	aktiv	Schweden	Helsingborg	direkt	100%	-151	10.913
58.	PUMA Nordic AB	aktiv	Schweden	Helsingborg	indirekt	100%	-2.136	33.338
59.	Tretorn Sweden AB	aktiv	Schweden	Helsingborg	indirekt	100%	628	2.458
60.	Mount PUMA AG (Schweiz)	aktiv	Schweiz	Oensingen	direkt	100%	-32	34.753
61.	PUMA Retail AG	nicht aktiv	Schweiz	Oensingen	indirekt	100%	1.630	19.743
62.	PUMA Schweiz AG	aktiv	Schweiz	Oensingen	indirekt	100%	1.307	24.197
63.	Dobotex Switzerland AG	aktiv	Schweiz	Oensingen	indirekt	100%	95	220
64.	PUMA Spor Giyim Sanayi ve Ticaret A.S.	aktiv	Türkei	Istanbul	indirekt	100%	-2.939	13.773
65.	PUMA Ukraine Ltd.	aktiv	Ukraine	Kiew	indirekt	100%	-4.233	-4.374
66.	PUMA Middle East FZ LLC	aktiv	Vereinte Arabische Emirate	Dubai	indirekt	100%	13.867	8.032
67.	PUMA UAE LLC	aktiv	Vereinte Arabische Emirate	Dubai	indirekt	49%	60	456
<b>Americas</b>								
68.	Unisol S.A.	aktiv	Argentinien	Buenos Aires	direkt	100%	4.273	58.925
69.	PUMA Sports Ltda.	aktiv	Brasilien	Sao Paulo	indirekt	100%	-19.367	-2.252
70.	PUMA Canada, Inc.	aktiv	Kanada	Montreal	indirekt	100%	2.206	35.130
71.	PUMA CHILE S.A.	aktiv	Chile	Santiago	direkt	100%	465	24.126
72.	PUMA SERVICIOS SPA	aktiv	Chile	Santiago	indirekt	100%	120	233
73.	PUMA Mexico Sport S.A. de C.V.	aktiv	Mexiko	Mexico City	direkt	100%	4.339	57.209
74.	Servicios Profesionales RDS S.A. de C.V.	aktiv	Mexiko	Mexico City	indirekt	100%	176	389
75.	Importaciones RDS S.A. de C.V.	aktiv	Mexiko	Mexico City	direkt	99%	764	5.441
76.	Dobotex de Mexico SA de C.V.	aktiv	Mexiko	Mexico City	indirekt	100%	436	1.540
77.	Distribuidora Deportiva PUMA S.A.C.	aktiv	Peru	Lima	indirekt	100%	1.436	9.908
78.	Distribuidora Deportiva PUMA Tacna S.A.C	aktiv	Peru	Tacna	indirekt	100%	5	-7
79.	PUMA Retail Peru S.A.C	aktiv	Peru	Lima	indirekt	100%	-396	876
80.	PUMA Sports LA S.A.	aktiv	Uruguay	Montevideo	direkt	100%	10.592	72.884
81.	PUMA Suede Holding, Inc.	aktiv	USA	Westford	indirekt	100%	0	202.490
82.	PUMA North America, Inc.	aktiv	USA	Westford	indirekt	100%	3.840	169.484
83.	Brandon USA, Inc.	aktiv	USA	Chicago	indirekt	100%	50	-23
84.	Cobra Golf Inc.	aktiv	USA	Carlsbad	indirekt	100%	-10.154	-19.537
85.	PUMA Wheat Accessories, Ltd	aktiv	USA	San Diego	indirekt	85%	954	1.446
86.	Janed, LLC	aktiv	USA	New York	indirekt	51%	20.671	25.956
87.	PUMA Kids Apparel North America, LLC	aktiv	USA	New York	indirekt	51%	0	824

## Anlage B zum Anhang

Asia / Pacific								
88.	PUMA Australia Pty. Ltd.	aktiv	Australien	Moorabbin	indirekt	100%	-1.283	16.960
89.	White Diamond Australia Pty. Ltd.	nicht aktiv	Australien	Moorabbin	indirekt	100%	0	769
90.	White Diamond Properties	nicht aktiv	Australien	Moorabbin	indirekt	100%	-146	181
91.	Kalola Pty Ltd.	nicht aktiv	Australien	Moorabbin	indirekt	100%	0	0
92.	Liberty China Holding Ltd	aktiv	British Virgin Islands		indirekt	100%	960	10.877
93.	Brandon Trading Ltd.	aktiv	China	Shanghai	indirekt	100%	104	280
94.	PUMA China Ltd	aktiv	China	Shanghai	indirekt	100%	11.135	22.856
95.	Dobotex China Ltd.	aktiv	China	Shanghai	indirekt	100%	139	659
96.	Guangzhou World Cat Information Consulting Services Co., Ltd	aktiv	China	Guangzhou	indirekt		184	948
97.	World Cat Ltd.	aktiv	Hongkong		direkt	100%	57.838	123.123
98.	Development Services Ltd.	aktiv	Hongkong		direkt	100%	-7	37
99.	PUMA International Trading Services Limited	nicht aktiv	Hongkong		direkt	100%	0	0
100.	PUMA Asia Pacific Ltd.	aktiv	Hongkong		direkt	100%	1.936	53.368
101.	PUMA Hong Kong Ltd	aktiv	Hongkong		indirekt	100%	-1.501	35
102.	Dobotex Ltd.	aktiv	Hongkong		indirekt	100%	3.387	3.837
103.	Brandon Hong Kong Ltd.	aktiv	Hongkong		indirekt	100%	-114	-162
104.	PUMA Sports India Pvt Ltd.	aktiv	Indien	Bangalore	indirekt	100%	2.563	20.741
105.	PUMA India Retail Pvt Ltd.	aktiv	Indien	Bangalore	indirekt	51%	-64	300
106.	World Cat Sourcing India Ltd.	aktiv	Indien	Bangalore	indirekt	100%	-2	13
107.	PT Puma Cat Indonesia	nicht aktiv	Indonesien	Jakarta	indirekt	100%	149	2.275
108.	PUMA JAPAN K.K.	aktiv	Japan	Tokio	indirekt	100%	-7.175	81.325
109.	PUMA Korea Ltd.	aktiv	Korea	Seoul	direkt	100%	1.711	34.150
110.	Dobotex Korea Ltd.	aktiv	Korea	Seoul	indirekt	100%	7	208
111.	PUMA Sports Goods Sdn. Bhd.	aktiv	Malaysia	Kuala Lumpur	direkt	100%	-16	2.589
112.	PUMA New Zealand LTD	aktiv	Neuseeland	Auckland	indirekt	100%	592	5.076
113.	PUMA Sports Singapore Pte. Ltd.	aktiv	Singapur		direkt	100%	-2.497	-4.051
114.	Puma Sports South East Asia Pte. Ltd	nicht aktiv	Singapur		direkt	100%	0	2.092
115.	PUMA Taiwan Sports Ltd.	aktiv	Taiwan	Taipei	indirekt	80%	2.600	12.389
116.	World Cat Vietnam Co. Ltd.	aktiv	Vietnam	Long An Province	indirekt	100%	1.297	-2.920
117.	World Cat Vietnam Sourcing & Development Services Co. Ltd.	aktiv	Vietnam	Ho Chi Minh City	indirekt	100%	462	1.289

\* Das genannte Eigenkapital und das Ergebnis der Tochtergesellschaften basieren im Wesentlichen auf Werten nach IFRS.

- 1) Eigenkapital und Ergebnis basierend auf dem geprüften Abschluss zum 28. Februar 2014  
 2) Ergebnisabführungsvertrag

## **Geschäftsführende Direktoren PUMA SE, Herzogenaurach**

### **Bjørn Gulden**

Chief Executive Officer (CEO)

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Tchibo GmbH, Hamburg
- Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, 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)**

Paris, Frankreich

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

Specialist IT User & System Support 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 Managing Director von Kering S.A., Paris/Frankreich, zuständig für den Bereich Recht 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

## **Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers**

Wir haben den Jahresabschluss – bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Anhang – unter Einbeziehung der Buchführung und den Lagebericht der PUMA SE, Herzogenaurach, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2014 geprüft. Die Buchführung und die Aufstellung von Jahresabschluss und Lagebericht nach den deutschen handelsrechtlichen Vorschriften liegen in der Verantwortung der geschäftsführenden Direktoren der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Jahresabschluss unter Einbeziehung der Buchführung und über den Lagebericht abzugeben.

Wir haben unsere Jahresabschlussprüfung 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 Jahresabschluss unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und durch den Lagebericht 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 der Gesellschaft sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie Nachweise für die Angaben in Buchführung, Jahresabschluss und Lagebericht überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfasst die Beurteilung der angewandten Bilanzierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen der geschäftsführenden Direktoren sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Jahresabschlusses und des Lageberichts. 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 Jahresabschluss der PUMA SE, Herzogenaurach, den gesetzlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft. Der Lagebericht steht in Einklang mit dem Jahresabschluss, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage der Gesellschaft 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**

---

### **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 Direktoren 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 Ausschüsse 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.

## **Prüfungsausschuss**

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.

## **Nominierungsausschuss**

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 systembedingter 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