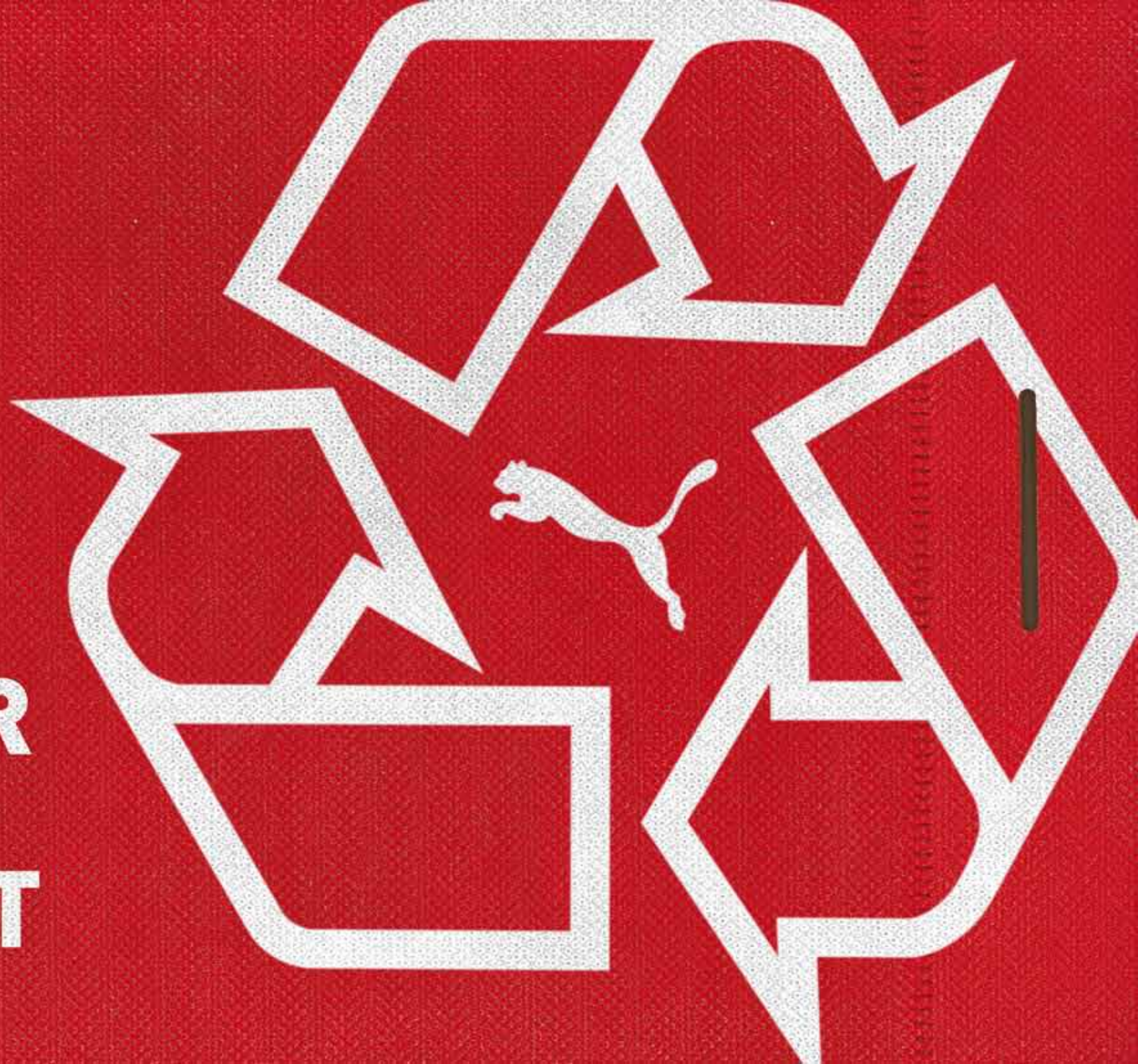


**CLEVER
LITTLE
REPORT**



GESCHÄFTS- UND NACHHALTIGKEITSBERICHT





INHALTSVERZEICHNIS

1 An unsere Aktionäre	7
Vorwort	8
Unsere Prinzipien	10
Die PUMA-Aktie	11
2 PUMAVision	13
PUMAVision	15
Dialog mit unseren Stakeholdern	17
Auszeichnungen	21
People@PUMA	22
3 PUMA.Safe	35
PUMAs ökologische Gewinn- und Verlustrechnung	37
Umweltziele 2015	39
Nachhaltige Produkte	41
Nachhaltiges Management in der Beschaffungskette	43
Umweltmanagement	58
2011 Zielbewertung	72

4 PUMA.Peace	73
Filme unter dem Motto ‚peace starts with me‘	75
One Young World Summit	76
PUMA/adidas Peace Day Games	76
5 PUMA.Creative	77
PUMA.Creative Dokumentarfilme	79
PUMA.Creative Awards	80
Creative Art Network	83
Marmo rettet unsere Meere	85
HOME OCEANS	85
Ehrenamt	85
Bescheinigung über eine unabhängige betriebswirtschaftliche Prüfung	86
6 Marke	89
Markenstrategie	90
Teamsport	91
Running	94
Motorsport	96



INHALTSVERZEICHNIS

Golf	98
Sailing	100
Fitness	102
Lifestyle	104
7 Lagebericht	107
Das Jahr 2011 im Überblick	108
Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	109
Strategie	110
Geschäftsentwicklung	112
Wertmanagement	125
Produktentwicklung und Design	127
Beschaffung	128
Mitarbeiter	130
Corporate Governance Bericht / Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289 a HGB	132
Vergütungsbericht Vorstand und Aufsichtsrat (bis 24. Juli 2011) sowie geschäftsführende Direktoren und Verwaltungsrat (ab 25. Juli 2011)	136

Risikomanagement	138
Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB	142
Ausblick	143
8 Konzernabschluss	145
Konzernbilanz	147
Konzerngewinn- und Verlustrechnung	148
Konzerngesamtergebnisrechnung	149
Konzernkapitalflussrechnung	150
Veränderungen im Eigenkapital	151
Entwicklung des Anlagevermögens	152
Anhang zum Konzernabschluss	153
Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	188
9 Vorstand & Aufsichtsrat der PUMA AG	191
sowie geschäftsführende Direktoren & Verwaltungsrat der PUMA SE / Bericht des Verwaltungsrats	
10 GRI Index	201
11 Weitere Informationen	221





AN UNSERE AKTIONÄRE

Vorwort	8
Unsere Prinzipien	10
Die PUMA-Aktie	11



KAPITEL:

1

VORWORT

VON FRANZ KOCH, VORSITZENDER GESCHÄFTSFÜHRENDER DIREKTOR

LIEBE AKTIONÄRE UND PUMA-FREUNDE,

2011 war ein außergewöhnliches Jahr! Für mich stand es ganz im Zeichen meiner neuen Funktion als Vorsitzender der PUMA-Geschäftsführung. Aber auch für das Unternehmen und die Marke PUMA hat sich einiges verändert.

Die erzielten Ergebnisse des abgelaufenen Geschäftsjahres dokumentieren, dass PUMA wieder angreift. Wir sind also „Back on the Attack“, denn wir haben unser ehrgeiziges Umsatzziel für 2011 nicht nur erreicht, sondern auch die Hürde von drei Milliarden Euro übersprungen. Auch die Gewinnerwartungen konnten übertroffen werden. Mit seiner überdurchschnittlichen Profitabilität führt PUMA weiterhin die Branche an und schafft die Grundlage dafür, dass PUMA auch als Marke weiterhin stark und begehrenswert bleibt.

Unser Erfolg im abgelaufenen Geschäftsjahr zeigt, dass wir mit unserem langfristigen Wachstumsplan, den wir im Herbst 2010 vorgestellt haben, auf dem richtigen Weg sind zu unserem Ziel, bis zum Jahr 2015 einen Umsatz von vier Milliarden Euro zu erzielen.

Ein wichtiger Aspekt unseres Wachstumsplans ist die klare Differenzierung zwischen den PUMA-Kategorien Performance und Lifestyle, der wir durch gezielte Produkt-, Marketing- und Vertriebsinitiativen in beiden Segmenten verstärkt Rechnung tragen. Gleichzeitig werden wir aber unseren Wurzeln treu bleiben und die Positionierung von PUMA als Sportlifestyle-Marke weiter stärken. Im Performance-Bereich zeichnet sich PUMA vor allem durch herausragende Sportler, begeisternde Teams und technologische Innovationen aus. Lifestyle ist geprägt von den verschiedenen kulturellen Einflüssen, einem trendsetzenden urbanen Style und einem wegweisenden Design. Das alles verbinden wir mit unserem Anspruch, einen Beitrag zu einer besseren Welt zu leisten.

Im vergangenen Jahr haben wir unsere Wurzeln im Performance-Bereich, insbesondere im Fußball, durch die Erweiterung unseres Sportmarketing-Portfolios deutlich gestärkt und vier der weltweit begehrtesten Fußballspieler als Markenbotschafter unter Vertrag genommen: Sergio „Kun“ Agüero und Yaya Touré von Manchester City, Radamel Falcao von Atlético Madrid sowie den spanischen Nationalspieler Cesc Fàbregas vom FC Barcelona. Alle vier Top-Spieler werden eine zentrale Rolle in unseren künftigen, weltweiten Marke-

tingkampagnen einnehmen. Zudem haben wir in der Fußball-Bundesliga einen langfristigen Ausrüstervertrag mit dem Deutschen Meister Borussia Dortmund geschlossen und auf internationaler Ebene den südafrikanischen Fußballverband unter Vertrag genommen. Mit unserem Portfolio von insgesamt zwölf afrikanischen Mannschaften sind wir damit auch weiterhin der größte Ausrüster auf dem afrikanischen Kontinent. Alle diese Maßnahmen und Initiativen sind wichtige Schritte zu unserem Ziel, die klare Nummer Drei im Fußball zu werden.

ERFOLG IN SPORTPERFORMANCE UND LIFESTYLE

PUMA hat im vergangenen Jahr aber nicht nur im Fußball für Schlagzeilen gesorgt. Bei der Leichtathletik-Weltmeisterschaft in Daegu holte Superstar Usain Bolt, der schnellste Mann der Welt, im 4 x 100-Meter-Lauf Gold für Jamaica und stellte dabei einen neuen Weltrekord auf. Auch auf dem Wasser setzt sich PUMA eindrucksvoll in Szene: Nach dem zweiten Platz beim letzten Volvo Ocean Race kämpft das Team PUMA Ocean Racing auf der Segeljacht Mar Mostro derzeit um den Titel. Unser Segel-Engagement hat uns auch den Weg zu weiteren Kooperationen mit dem America's Cup und dem Team von ORACLE Racing geebnet. Auch unser Engagement in der Formel-1 haben wir durch Ausrüsterverträge mit Ferrari und mit Mercedes GP Petronas ausgebaut. In unserer Kategorie Golf konnten wir mit den Superstars Lexi Thompson und Rickie Fowler neue Akzente setzen. Im Alter von nur 16 Jahren schrieb Lexi Thompson im September Golfgeschichte: Als jüngster Profi einer LPGA/PGA Tour gewann sie den Titel in der Navistar LPGA Classic. Auch Rickie war sehr erfolgreich und errang seinen ersten Profititel bei den Kolon Korea Open. COBRA PUMA GOLF hat nun auch Weltklassemann Ian Poulter unter Vertrag genommen, der nun in PUMA auf den Golfplätzen dieser Welt abschlagen wird.

Trotz unserer Erfolge im Sportmarketing haben wir auch den Bereich Lifestyle weiter gestärkt. 2011 haben wir unsere erfolgreiche Kampagne PUMA Social fortgesetzt. Unsere Kollektionen sind der beste Ausdruck dafür, dass sich Sport und Lifestyle ideal kombinieren lassen. PUMA Social richtet sich an den Feierabendathleten, der sich lieber ins



FRANZ KOCH
Vorsitzender
Geschäftsführender
Direktor

Nachtleben stürzt und mit Freunden Darts, Billard oder Kicker in der Kneipe spielt als im Fitnessstudio zu schwitzen. Unsere Feierabendathleten haben einfach Spaß daran, in guter Gesellschaft ihre Kräfte zu messen. Diese Kampagne ist die ideale Plattform, um die Begeisterung, die die Marke PUMA ausmacht, online und offline an alle unsere Kunden und Verbraucher zu kommunizieren.

VORREITERROLLE IM BEREICH NACHHALTIGKEIT

Alle unsere Marketing- und Produktinitiativen zielen darauf ab, die Begehrlichkeit der Marke PUMA weiter zu steigern mit dem Ziel, das begehrteste und nachhaltigste Sportlifestyle-Unternehmen der Welt zu werden. Ich freue mich, dass wir diesem Ziel im abgelauteten Geschäftsjahr ein gutes Stück näher gekommen sind – vor allem auch im Bereich Nachhaltigkeit, in dem PUMA erneut seine Vorreiterrolle unter Beweis gestellt hat. Als erstes Unternehmen weltweit hat PUMA eine ökologische Gewinn- und Verlustrechnung aufgestellt, in der die Umweltauswirkungen von Beschaffung, Produktion, Marketing und Vertrieb von PUMA-Produkten mit einem monetären Wert beziffert werden. Bereits zum zweiten Mal in Folge haben wir den Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht auch in diesem Jahr kombiniert, da unsere Nachhaltigkeitsinitiativen fester Bestandteil unserer Unternehmensstrategie sind.

Ein anderer wichtiger Aspekt dieser Strategie ist die Transformation unseres Geschäftsmodells, die wir 2011 eingeleitet haben, um eine solide Wachstumsbasis weit über unseren Fünf-Jahres-Plan hinaus zu schaffen. Sie wird zu mehr integrierten Prozessen und Systemen, einem kürzeren Produktentwicklungszyklus und einer verbesserten operativen Effizienz führen.

MEIN DANK GEHT AN DIE MITARBEITER

Ich freue mich ganz besonders darüber, dass jeder einzelne bei PUMA im vergangenen Jahr hart und engagiert gearbeitet und dadurch mit dazu beigetragen hat, dass wir die Drei-Milliarden-Umsatzmarke erstmals überschreiten konnten. Nach der Umwandlung

der PUMA AG in eine Europäische Aktiengesellschaft, die PUMA SE, und dem damit verbundenen Wechsel von Jochen Zeitz an die Spitze des PUMA-Verwaltungsrats und in den Vorstand von PPR, habe ich im Juli als CEO die Geschäftsführung von PUMA übernommen. Seitdem habe ich viele Gespräche in der Belegschaft geführt und dabei hochmotivierte und auch äußerst motivierende Menschen bei PUMA kennengelernt. Sie – die PUMA-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – sind und leben die echten Werte unseres Unternehmens. Ich danke ihnen allen für ihren Einsatz und ihre Loyalität der Marke und dem Unternehmen gegenüber! Und ich hoffe, dieses Engagement und die Unterstützung auch 2012 zu verspüren, denn wir haben uns wieder viel vorgenommen.

Der Afrika-Cup, die Euro 2012, das Finale beim Volvo Ocean Race und die Olympischen Spiele in London – das Sportjahr 2012 bietet eine ausgezeichnete Plattform für die Marke und die Chance, die Markenbegehrtheit weiter zu forcieren.

Mein Dank geht an das gesamte PUMA-Team, an unsere Aktionäre und unsere Anteilseigner für ihre immerwährende Unterstützung und ihr Vertrauen in mich und darin, dass ich die Aufgaben und Herausforderungen in meiner neuen Funktion zusammen mit meinem Team meistern werde. Sie haben mir meinen Start in eine weiterhin erfolgreiche Zukunft von PUMA leicht gemacht und dafür bin ich dankbar.

HERZLICHST, IHR

FRANZ KOCH

UNSERE PRINZIPIEN

Die PUMAVision umfasst die vier Schlüsselwerte („4Keys“) für unser Unternehmen, unsere Mitarbeiter und alle unsere Stakeholder. Diese Werte lauten: fair, ehrlich, positiv und kreativ. Die 4Keys sind unser Kompass auf dem Weg zur Umsetzung unserer Vision einer besseren Welt. Sie leiten unsere Entscheidungen, unser Handeln, unsere Abläufe und unsere Vorgehensweisen. Für uns sind die 4Keys ein Werkzeug, um in unserem Handeln stets die Werte fair, ehrlich, positiv und kreativ anzustreben. Wir messen unser Denken, unsere Entscheidungen, unser Handeln und unsere Prozesse an diesen Prinzipien, indem wir uns stets aufs Neue fragen, ob das, was wir tun, tatsächlich fair, ehrlich, positiv und kreativ ist. Bei jedem unserer Schritte wenden wir die 4Keys an, um zu erreichen, dass PUMA seinen Beitrag leistet für uns und die Welt, in der wir agieren – an allen unseren Arbeitsstätten in zahlreichen Ländern dieser Welt.

FAIR

Fair bedeutet ausgewogen. Fair bedeutet, dass wir beide Seiten sehen und dem Druck widerstehen, der uns zu extremen Denkweisen, Arbeitsmethoden und Lebensweisen verleiten könnte. Fair steht auch dafür, dass

wir allen Menschen gegenüber offen sind und uns einer Diskriminierung aufgrund ihres Geschlechts, ihrer Rasse, ihrer Religion, ihrer politischen Überzeugungen, ihrer sexuellen Orientierung oder ihrer Lebensweise entgegenstellen. Fair bedeutet auch, dass wir in gleichem Umfang zuhören und reden und genauso viel zurückgeben, wie wir genommen haben.

EHRlich

Ehrlich bedeutet aufrichtig, nichts vortäuschen, zu unserem Wort stehen. Ehrlich bedeutet, unsere Mittel, unsere Zeit und unsere Energie für unsere Versprechen einzusetzen. Wir sind ehrlich und stehen zu unseren Fehlern und unserer Verantwortung – dies gilt gleichermaßen für Unternehmen wie für Mitarbeiter.

POSITIV

Positiv bedeutet konstruktiv. Positiv bedeutet, Dinge und Menschen aufzubauen, anstatt sie zu behindern. Positiv bedeutet, Vorschläge zu machen, anstatt zu kritisieren und auf Lösungen hin zu arbeiten, anstatt zu lamentieren. Positiv bedeutet, andere in ihren Vorhaben zu unterstützen, nach Niederlagen wieder anzuspornen

und ihre Erfolge mit ihnen zu feiern. Positiv bedeutet häufiger „das können wir“ und weniger „das können wir nicht“.

KREATIV

Kreativ bedeutet einfallsreich, über den Tellerrand hinauszublicken. Kreativ sein bedeutet, Lösungen für Probleme zu entwickeln, anstatt vor Hindernissen zu kapitulieren. Kreativ bedeutet, neue Wege zu prüfen, sich neue Ideen anzuhören und neue Strategien auszuprobieren. Kreativ bedeutet, die innovativste Lösung anzustreben, denn gut zu sein, ist nie gut genug. Kreativ bedeutet, seine Träume in der eigenen Welt, in der Welt unseres Unternehmens und in der Welt draußen in die Tat umzusetzen. Jede unserer täglichen Handlungen und Entscheidungen haben Auswirkungen auf die Menschen in unserem Umfeld und auf bestimmte Situationen. Mit den 4Keys leiten wir bei PUMA den Weg zu faireren Erfolgen, ehrlicher Zusammenarbeit, positiven Ergebnissen und kreativeren Lösungen.



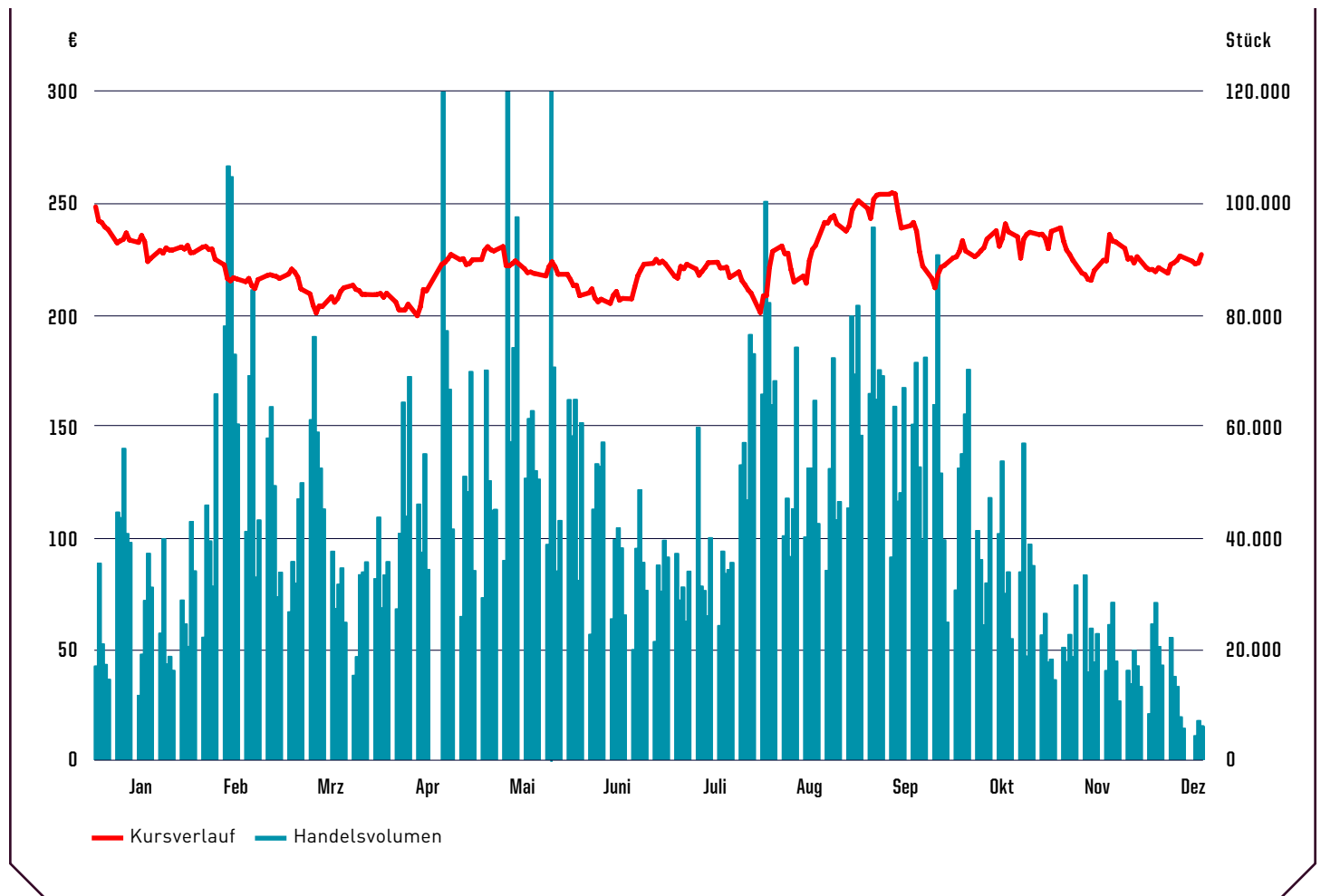
DIE PUMA-AKTIE

Die Aktienmärkte standen im vergangenen Jahr weltweit unter dem Eindruck mehrerer einschlägiger Ereignisse. Die Naturkatastrophe in Japan, die Sorgen um die US-Wirtschaft sowie insbesondere die Beunruhigung im Zusammenhang mit der Schuldenkrise in Europa haben sich negativ auf die wirtschaftliche Entwicklung und die Aktienmärkte ausgewirkt. Während der Dow-Jones-Index im Jahr 2011 ein Plus von mehr als sechs Prozent verzeichnete, waren am deutschen Aktienmarkt im gleichen Zeitraum erhebliche Verluste zu verbuchen.

Die beiden wichtigsten deutschen Indizes, DAX und MDAX, haben in 2011 jeweils deutlich nachgegeben. Dabei fielen die Verluste des MDAX mit seinen gelisteten Nebenwerten in 2011 etwas geringer aus als der Rückgang des DAX. Zum Jahresende lag der DAX bei 5.898 Punkten und somit 14,7% unter dem Vorjahr, während der MDAX mit einem Minus von 12,2% bei 8.898 Punkten schloss.

G.1

ENTWICKLUNG PUMA-AKTIE / HANDELSVOLUMEN 2011



Die im MDAX gelistete PUMA-Aktie hat sich im Jahr 2011 trotz Kursrückgang besser entwickelt als DAX und MDAX. Der Kurs der PUMA-Aktie bewegte sich in einer Bandbreite von € 197,30 (18. April 2011) bis € 252,85 (20. September 2011).

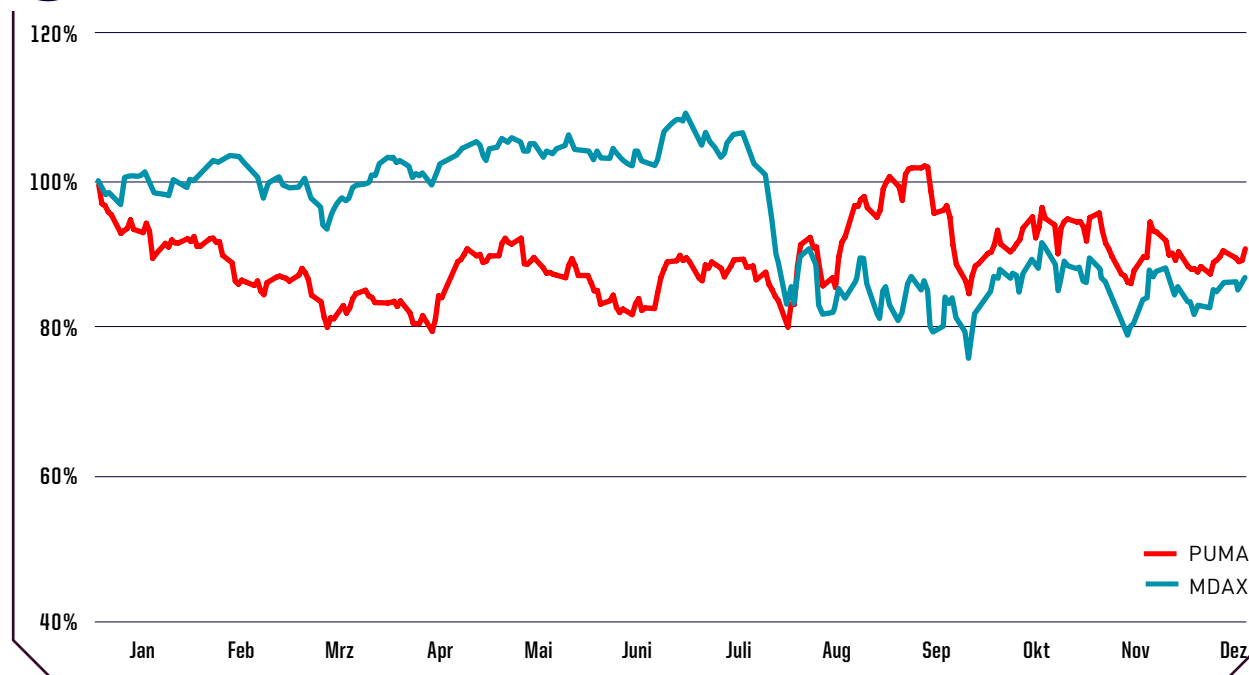
Das durchschnittliche tägliche Handelsvolumen lag bei 44.504 Stück gegenüber 32.045 Stück im Vorjahr. Zum 31. Dezember 2011 schloss die PUMA-Aktie mit € 225,00 gegenüber € 248,00 zum 31. Dezember 2010. Dies entspricht einem Abschlag von 9,3%.

T.1 KENNZAHLEN JE AKTIE	
Jahresschlusskurs	€ 225,00
Höchstkurs	€ 252,85
Tiefstkurs	€ 197,30
Tägliches Handelsvolumen (Ø)	Stück 44.504
Ergebnis je Aktie	€ 15,36
Brutto Cashflow je Aktie	€ 25,47
Free Cashflow (vor Akquisitionen) je Aktie	€ 4,07
Eigenkapital je Aktie	€ 107,14
Dividende je Aktie	€ 2,00

	2011	2010	2009*	2008	2007
Jahresschlusskurs	225,00	248,00	231,84	140,30	273,00
Höchstkurs	252,85	263,75	240,74	273,26	350,10
Tiefstkurs	197,30	201,50	103,04	112,78	260,15
Tägliches Handelsvolumen (Ø)	44.504	32.045	38.996	57.310	141.082
Ergebnis je Aktie	15,36	13,45	5,28	15,15	16,80
Brutto Cashflow je Aktie	25,47	23,84	18,47	25,46	26,23
Free Cashflow (vor Akquisitionen) je Aktie	4,07	8,35	16,52	7,21	13,63
Eigenkapital je Aktie	107,14	92,24	75,14	78,05	72,62
Dividende je Aktie	2,00	1,80	1,80	2,75	2,75

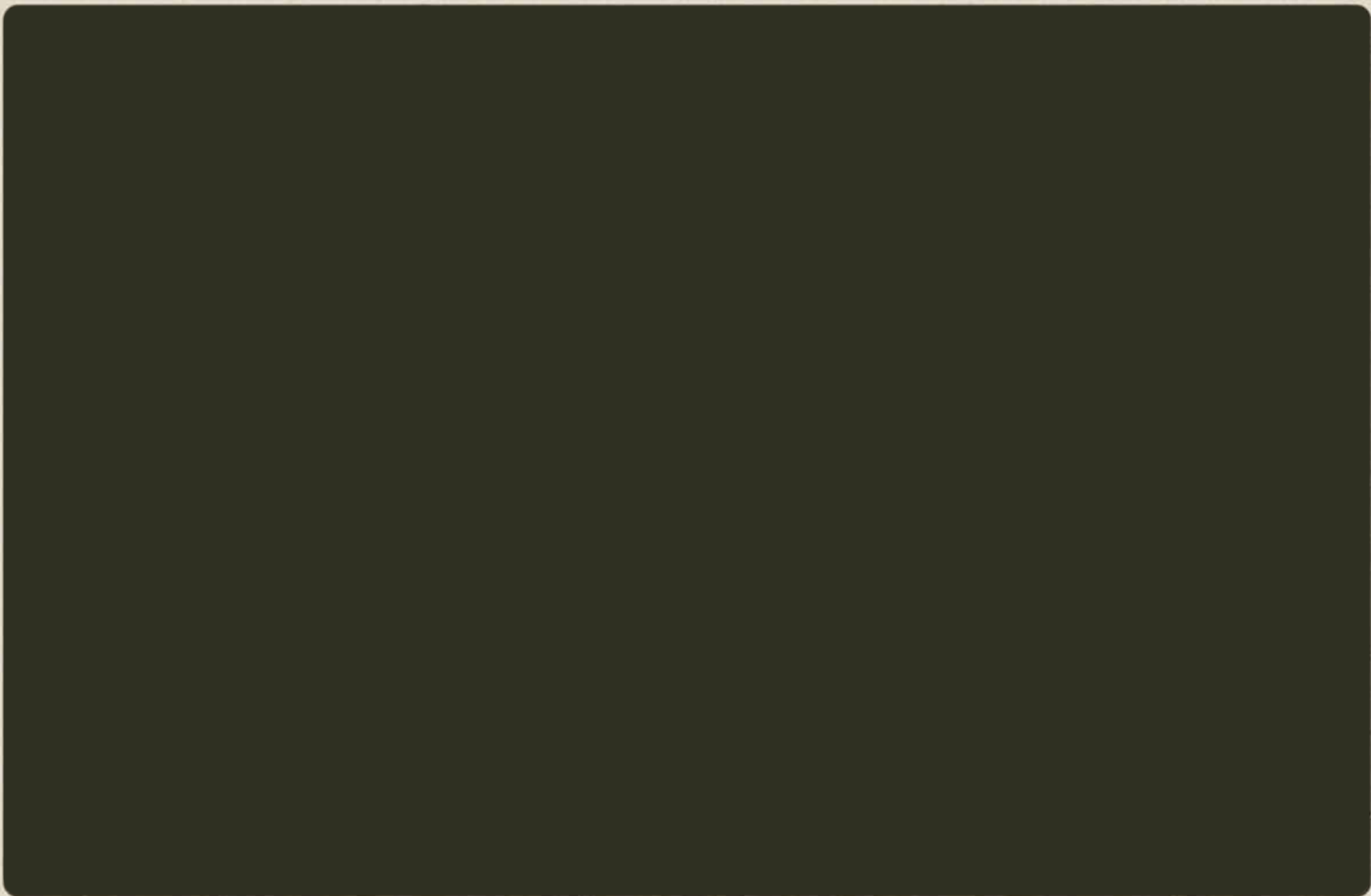
* angepasste Werte nach IAS 8, siehe Textziffer 3 im Konzernanhang zum 31. Dezember 2010

G.2 JAHRESVERGLEICH KURSVERLAUF 2011 - INDIZIERT



Die Marktkapitalisierung der PUMA-Aktie reduzierte sich um 9,6% und erreichte zum Jahresende 2011 € 3,4 Mrd. gegenüber € 3,7 Mrd. im Vorjahr.

Die PUMA-Aktie ist seit 1986 zum regulierten Markt (vormals amtlichen Handel) der deutschen Wertpapierbörsen zugelassen. Sie notiert im Prime Standard Segment und gehört dem Mid-Cap-Index MDAX der Deutschen Börse an. Darüber hinaus wurde erneut die Mitgliedschaft in dem Dow Jones Sustainability World Index und dem FTSE4Good Index bestätigt.





PUMAVision

PUMAVision	15
Dialog mit unseren Stakeholdern	17
Auszeichnungen	21
People@PUMA	22



KAPITEL:

2



PUMAVision

WIR VON PUMA HABEN EINE VISION, DIE PUMAVISION.

Die Vision einer besseren Welt. Einer Welt, die sicherer, friedlicher und kreativer ist als die Welt, in der wir leben. Als ein führendes Unternehmen der Sportlifestyle-Branche hat PUMA die Möglichkeit und die Verantwortung, einen Beitrag zu einer besseren Welt für zukünftige Generationen zu leisten. Die PUMAVision drückt sich in der Praxis in unseren drei Programmen PUMA.Safe (Engagement für Umwelt und Soziales), PUMA.Peace (Unterstützung des Weltfriedens) und PUMA.Creative (Unterstützung von Künstlern und Kunstorganisationen) aus, mit denen wir für uns und unsere Stakeholder eine nachhaltigere Zukunft schaffen. Nachhaltigkeit ist heute einer der wesentlichen Bestandteile unserer Geschäftsstrategie und Kernstück der DNS von PUMA.

PUMA.SAFE

Als einer der Bestandteile der PUMAVision ist PUMA.Safe direkt Reiner Seiz, Mitglied des PUMA SE-Vorstands, sowie dem Chief Sustainability Officer von PPR und Vorsit-

zenden des PUMA-Verwaltungsrats, Jochen Zeitz, unterstellt. Seit seiner Gründung 1999 hat sich PUMA.Safe von einem sozialen und ökologischen Programm der Zulieferer-Auditierung zum Fundament der sozialen und ökologischen Unternehmensverantwortung von PUMA entwickelt. PUMA.Safe hat einen strategischen Ansatz zum Umgang mit Verstößen gegen PUMAs Verhaltenskodex bei Zulieferern entwickelt, um an wichtigen Stellen in der Beschaffungskette soziale und ökologische Projekte zu fördern.

Um den wachsenden Vorgaben von PUMA an die Nachhaltigkeit Rechnung zu tragen, hat PUMA.Safe 2011 seine internen Strukturen an die Anforderungen in Bezug auf Leadership, Menschlichkeit, Ökologie und Kreativität von PPR HOME, der Nachhaltigkeitsinitiative von PUMAs Mehrheitsaktionär PPR, angepasst. PUMA.Safe wurde in zwei strategische Bereiche gegliedert, deren Schwerpunkte Menschlichkeit und Umweltschutz entlang der Beschaffungskette und an PUMAs Standorten sind. Durch diese Gliederung können wir unsere wichtigsten Aktivitäten im Bereich der Nachhaltigkeit

entlang der Beschaffungskette und darüber hinaus noch besser nutzen. Ende 2011 zählte PUMA.Safe 18 Mitarbeiter, die rund um den Globus sicherstellen, dass PUMAs Nachhaltigkeitsansatz an unseren Standorten und entlang der Beschaffungskette ordnungsgemäß umgesetzt wird.

PUMA.SAFE HUMANITY

Schwerpunkte von PUMA.Safe Humanity sind das Auditieren, die Förderung und der Aufbau der Zulieferer, damit diese PUMAs Verhaltenskodex bei den Arbeitsbedingungen, Menschenrechten, in Fragen der Gesundheit und Arbeitssicherheit und der gesellschaftlichen Entwicklung ihres Umfelds einhalten bzw. sogar darüber hinausgehen. PUMA.Safe Humanity arbeitet zudem eng mit seinen Partnern und Stakeholdern zusammen, um zu gewährleisten, dass die Standards der sozial verantwortungsbewussten Herstellung von PUMA-Produkten eingehalten werden. Als weiteres Ziel hat sich PUMA.Safe Humanity der Förderung der sozialen und ökonomischen Entwicklung von Interessensgemeinschaft-

ten innerhalb des Einflussbereiches von PUMA verschrieben.

PUMA.SAFE ECOLOGY

Ziel von PUMA.Safe Ecology ist die Umsetzung und Einhaltung aller Umweltschutzmaßnahmen im Rahmen unseres Nachhaltigkeitsprogramms; die Beachtung der Restricted Substances List (RSL) durch PUMAs Zulieferer; die Erfassung und Analyse der Umweltkennzahlen (Environmental Key Performance Indicators, E-KPIs) sowie die Umsetzung von Programmen zur Bewusstseinsförderung für effizienten Strom- und Wasserverbrauch sowie für Abfallmanagement. PUMA.Safe Ecology ist der wichtigste Treiber für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten im Rahmen der Global Reporting Initiative (GRI) auf Zuliefererebene und verantwortlich für die Sammlung und Auswertung der E-KPI-Daten in unserem Unternehmen. Gemeinsam mit anderen PUMA-Bereichen arbeitet PUMA.Safe Ecology an der Entwicklung nachhaltigerer Produktmaterialien, und in Kooperation mit den Nachhaltigkeitsverantwortlichen der Bereiche Schuhe, Textilien und Accessoires fördert PUMA.Safe Ecology die Nachhaltigkeit bei all unseren Zulieferern.

PUMA.PEACE

Unser Engagement unter dem Dach der PUMA.Peace-Initiative umfasst eine Bandbreite an Programmen, die sich für eine friedlichere Welt als die heutige einsetzen. Zu den Aktivitäten zählten 2011 die sieben erstmalig gezeigten Filme der Reihe „peace starts with me“ über den Frieden, die jährlich in Auftrag gegeben werden und ein Geschenk an die Welt sind; das Sponsoring der Teilnahme am One Young World Summit, dem ersten globalen Forum für junge Führungspersönlichkeiten, für 13 Delegierte; sowie die Förderung von Benefiz- und Konfliktlösungs-Fußballspielen auf der ganzen Welt. Zudem erfolgten im Rahmen von PUMA.Peace Spenden von Sportartikeln, Werbemaßnahmen für öffentliche Institutionen, Bildungsprogramme zur Rolle des Sports im Friedensprozess, weitreichende internationale PR-Kampagnen zum Frieden und Marketingkampagnen zur Förderung des Bewusstseins für den Frieden. Mit den dritten Annual PUMA/adidas Peace Day Games in vielen Ländern beteiligte sich PUMA.Peace zudem erneut am Weltfriedenstag am 21. September. PUMA.Peace leistet einen Beitrag zur positiven Markenbindung bei unseren Kunden und zur Positionierung der Marke PUMA als authentische Marke, die für Freude und Frieden steht.

PUMA.CREATIVE

PUMA.Creative ist eine Initiative zur Förderung des Dialogs und der Zusammenarbeit über kulturelle Grenzen hinweg mit Hilfe der unterschiedlichsten Plattformen. Zudem fördert und leitet PUMA.Creative Künstlerkooperationen innerhalb der einzelnen PUMA-Produktbereiche. Im Rahmen des PUMA.Creative-Filmprogramms hat PUMA.Creative 2011 zahlreiche Filmmacher unterstützt und beraten und für ihre Anerkennung innerhalb der Branche gesorgt. PUMA.Creative unterstützt zudem Dokumentarfilme, die sich einem Bewusstseins-Wandel bei uns und unseren Kunden in Bezug auf Bildung und Verhaltensweisen verschrieben haben. Das Creative Africa Network (CAN) und das Creative Caribbean Network (CCN) sind wichtige Zentren für Informationen zur Kultur in den jeweiligen Regionen, und auch das Creative South America Network (CSAN) wurde vor Kurzem gegründet. Zu den Aktivitäten von PUMA.Creative zählten zudem das Sponsoring von Künstlern des Creative Africa Network für den Entwurf der Trikots von zehn afrikanischen Nationalmannschaften für die Kategorie Teamsport sowie die Vorstellung und Ausstellung dieser Trikots im Londoner Design Museum; das Sponsoring einer einflussreichen Konferenz über den

karibischen Raum in Curacao; zahlreiche Vorträge und Podiumsdiskussionen bei großen Institutionen weltweit; Ausbildungsprogramme für Designstudierende; die Entwicklung einer Kampagne und eines Buchs zum Thema Umweltschutz für Kinder sowie die damit verbundene Produktlinie für PUMA Kids sowie ein kurzer, aufklärer Film, der weltweit anlässlich des Volvo Ocean Races gezeigt wurde. Mit seinen innovativen Initiativen und kreativen Lösungen leistet PUMA.Creative einen strategischen Beitrag zur Steigerung der Attraktivität der Marke PUMA.

DIALOG MIT UNSEREN STAKEHOLDERN

Der Dialog mit unseren Anspruchsgruppen ist eine der grundlegenden Komponenten unserer täglichen Bemühungen auf dem Weg zu einem nachhaltigeren Unternehmen. Das kontinuierliche, aktive Gespräch mit unseren Stakeholdern, deren Empfehlungen und Anregungen wir sorgfältig auswerten, um unseren Erfolgsansatz an die Gegebenheiten anzupassen, ist für uns unerlässlich. Zu diesem Zweck hat sich PUMA 2011 in der Sustainable Apparel Coalition, der Fair Labor Association, Better Work und PPR Home engagiert.

DIE SUSTAINABLE APPAREL COALITION

Seit 2011 ist PUMA aktives Mitglied der Sustainable Apparel Coalition (SAC), einem branchenweiten Zusammenschluss führender Textil- und Schuhmarken, Einzelhändler, Hersteller, Nichtregierungsorganisationen, Wissenschaftsexperten und der US-amerikanischen Umweltschutzbehörde. Ziel der SAC ist die gemeinsame Arbeit an der Reduzierung der ökologischen und sozialen Auswirkungen der Textil- und Schuhproduktion weltweit. PUMA beteiligt sich aktiv an einer Vielzahl ökologischer und sozialer Arbeitsgruppen innerhalb der SAC. Über die aktive Mitgliedschaft in der SAC haben wir die Möglichkeit, mit unseren Branchenpartnern an gemeinsamen

ARBEITER BEI ZULIEFERER IN KAMBODSCHA ERLEIDEN SCHWÄCHEANFALL

Im April 2011 sind 225 Arbeiter und Arbeiterinnen unseres Schuhzulieferers Huey Chuen in Kambodscha aus ungeklärten Gründen kollabiert und zwei Tage in einem Krankenhaus untersucht worden. Nach diesem Vorfall, nicht dem ersten einer Reihe ähnlicher Ereignisse in Kambodscha in den Wochen davor, hat PUMA die Fair Labor Association (FLA) mit der detaillierten Untersuchung der Ursachen beauftragt, da die Untersuchungen vor Ort und durch PUMA-Mitarbeiter keine einheitlichen Befunde hervorgebracht hatten. Im Juli 2011 kam es trotz Verbesserungen, wie der Kürzung der Überstunden in der Fabrik, zu erneuten Schwächeanfällen. Daraufhin traf sich Jochen Zeitz, Verwaltungsrats-Vorsitzender von PUMA, mit Vertretern der FLA, um die Ergebnisse der Untersuchung und weitere Maßnahmen zu besprechen. Dies sollte sicherstellen, dass Huey Chuen PUMAs Sozial- und Arbeitsstandards vollumfänglich umsetzt.

Aus der unabhängigen Untersuchung gingen keine abschließenden, spezifischen Gründe für die Vorfälle hervor. Durch eine umfangreiche Risikobewertung konnten

jedoch einige mögliche Ursachen ausgearbeitet werden. Wir haben die Schwächeanfälle sehr ernst genommen und anhand der Risikobewertung einen Plan für kurz-, mittel- und langfristige Verbesserungen aufgestellt. Heute kommen übermäßige Überstunden bei Huey Chuen nicht mehr vor. Es wurden eine zusätzliche Belüftungsanlage für verbesserte Luftqualität und weitere Beleuchtung installiert. Aufgrund des schlechten allgemeinen Gesundheitszustands mancher Arbeiterinnen und Arbeiter hat PUMA die Fabrikleitung angewiesen, alle Mitarbeiter ärztlich untersuchen zu lassen, obwohl dies keine gesetzliche Verpflichtung darstellt. Zudem hat die Fabrik eine Kantine eingerichtet, in der die Arbeiterinnen und Arbeiter ihre Pausen verbringen können. Um die Ernährung der Angestellten von Huey Chuen zu verbessern, erhalten sie seitdem auf PUMAs Kosten Frühstück und weitere Mahlzeiten in der Fabrik.



Wir sind uns der allgemeinen problematischen Lage der Arbeiterinnen und Arbeiter in kambodschanischen Schuh- und Textilfabriken bewusst und wissen, dass sich diese nicht auf unsere Produktionsstätten beschränkt. Obwohl in der Öffentlichkeit von einem „Massenkollaps“ die Rede war, handelte es sich bei vielen Vorfällen lediglich um Reaktionen der Anteilnahme; der Großteil der Angestellten ist bei den mehrere Monate anhaltenden Ereignissen in Kambod-

scha nicht ohnmächtig geworden. Huey Chen war die einzige Schuhfabrik, in der diese Fälle vorkamen; die anderen wurden aus der Textilindustrie gemeldet. Anfängliche Behauptungen, die Schwächeanfälle seien auf den Umgang mit chemischen Substanzen zurückzuführen, konnten nicht bestätigt werden. Weitere Untersuchungen in anderen Fabriken lassen auf psychogene Massenvorfälle schließen. Die Kontrollen des Inter-Ministerial Committee, das die kambodschanische Regierung ins Leben gerufen hat, haben nur diesen einzigen, auf alle Vorfälle zutreffenden Grund hervorgebracht. Wir haben bereits Gespräche mit anderen Marken aufgenommen und wollen die Probleme branchenübergreifend angehen. Außerdem arbeiten wir weiterhin mit der Fabrikleitung und den Behörden vor Ort zusammen, um sicherzustellen, dass unsere Sozial- und Arbeitsstandards eingehalten werden und der Sicherheit der Arbeiterinnen und Arbeiter oberste Priorität eingeräumt wird.

Zielen zu arbeiten, sowohl in Bezug auf umweltverträgliche Produkte und Produktionsverfahren als auch auf die Verbesserung der Arbeitsnormen entlang der Beschaffungskette.

DIE FAIR LABOR ASSOCIATION

PUMA ist seit 2004 aktives Mitglied der Fair Labor Association (FLA).

Durch gemeinsame Aktionen versucht die FLA, die sozialen und Arbeitsbedingungen in Fabriken entlang der globalen Beschaffungskette zu verbessern. Die Auditierung von Fabriken durch die FLA als unabhängige Drittorganisation und die darauffolgende Veröffentlichung der Ergebnisse sorgen für größtmögliche Transparenz. Probleme, die die FLA bei diesen Überprüfungen aufdeckt, müssen laut den Statuten der Mitgliederunternehmen gemeinsam mit den Fabriken behoben werden. Mit Hilfe ihres externen Beschwerdesystems reagiert die FLA auf Verstöße gegen die Arbeitsplatzbestimmungen.

Nachdem 2011 mehrere Mitarbeiter eines PUMA-Zulieferbetriebs in Kambodscha Schwächeanfalle erlitten hatten, reichte PUMA bei der FLA eine externe Beschwerde ein. Ein Arbeitsplatzexperte untersuchte den Vorfall und die Gründe eingehend. Die Ergebnisse wurden auf der Website der FLA veröffentlicht.

BETTER WORK

Better Work ist ein einzigartiges Kooperationsprogramm der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) und der International

Finance Corporation (IFC), das im Februar 2007 gegründet wurde und zum Ziel hat, die Einhaltung der Arbeitsbestimmungen zu verbessern und die Wettbewerbsfähigkeit entlang globaler Beschaffungsketten zu steigern. Better Work umfasst die Entwicklung von globalen Werkzeugen sowie Projekten auf Länderebene, wobei der Schwerpunkt auf skalierbaren, nachhaltigen Lösungen liegt, die die Basis für eine Zusammenarbeit von Regierungsstellen, Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden und internationalen Einkäufern bilden. Für ihre Aktivitäten auf globaler und Länderebene ist Better Work unter anderem auf Spenden angewiesen.

Better Work unterstützt Unternehmen bei der Umsetzung der wichtigsten internationalen Arbeitsstandards der ILO und nationaler Arbeitsgesetze. Auf globaler Ebene entwickelt Better Work praktische Werkzeuge, mit denen Unternehmen die Einhaltung von Arbeitsstandards besser kontrollieren und ihre Wettbewerbsfähigkeit ausbauen können. Zu diesen Werkzeugen zählen Informationsmanagementsysteme für die Einhaltung der Standards, Beratungsdienste für Lieferanten und Schulungen. Die Programme auf Länderebene vereinen in der Regel unabhängige Untersuchungen hinsichtlich der Einhaltung der Bestimmungen bei Unternehmen, Beratungsdienste für Unternehmen sowie Schulungen, um über die Zusammenarbeit am Arbeitsplatz Verbesserungen voranzutreiben.

2011 arbeitete PUMA mit Better Work Vietnam, Better Work Indonesia und Better



DIE VIER MITEINANDER VERBUNDENEN PROGRAMME IM RAHMEN VON PPR HOME:

1. **Leadership** → Förderung eines unternehmerischen Paradigmenwechsels, extern und intern
2. **Humanity** → Förderung des sozialen, ökonomischen und ökologischen Wohlergehens der Gemeinden, in denen PPR tätig ist
3. **Ecology** → Reduzierung des ökologischen Fußabdrucks von PPR durch Reduzierung, Ausgleich und Investition in den Erhalt der Umwelt
4. **Creativity** → Entwicklung nachhaltiger Lösungen für globale Nachhaltigkeit.

Factories Cambodia zusammen. Um einer der Bedingungen für eine erweiterte Partnerschaft in 2012 nachzukommen, wird PUMA seine Audits in Better Work-Ländern, in denen PUMA tätig ist, auslaufen lassen und sich auf die Problembhebung und den Aufbau menschlicher und institutioneller Kapazitäten in den Mitgliedsfabriken konzentrieren.

PPR HOME ... FOR THE LONG RUN

Im März 2011 startete PUMAs Mehrheitsaktionär PPR eine ehrgeizige, mehrphasige Nachhaltigkeitsinitiative: **PPR HOME** ... for the long run.

Mit **PPR HOME** hat sich die PPR-Gruppe zur Minderung der negativen Auswirkungen seiner Aktivitäten auf unser Ökosystem durch

Maßnahmen zur Umsetzung unternehmerischer Best Practices verpflichtet. Neben der Reduzierung der Auswirkungen auf Gesellschaft und Umwelt zielt **PPR HOME** darauf ab, Optionen zu entwickeln, die den Menschen und ihrer jeweiligen Umwelt zugutekommen. **PPR HOME** ist der neue Weg hin zu mehr Nachhaltigkeit, den PPR eingeschlagen hat. Unter der strategischen Leitung von Jochen Zeitz, Chief Sustainability Officer von PPR, gewährleistet **PPR HOME** Know-how, Unterstützung und Kreativität für alle PPR-Marken. Neben den eigenen Initiativen der PPR-Marken stellt PPR für **PPR HOME** ein Jahresbudget in Höhe von zehn Millionen Euro zur Verfügung, das an die von PPR ausgezahlten Dividenden gekoppelt sein wird. **PPR HOME** reicht über den herkömmlichen

Ansatz von CSR hinaus und fördert neue unternehmerische Denkmuster, wobei durch die Erreichung seiner Nachhaltigkeitsziele Kreativität und Innovation angespornt werden. Im Ergebnis stehen Unternehmen, die finanziellen, sozialen und ökologischen Ertrag langfristig erzielen. Unter dem Dach von **PPR HOME** vereint die PPR-Gruppe ihre einzelnen Marken, die gemeinsam an der Vision einer besseren Welt arbeiten, die aus ökonomischer, sozialer und ökologischer Sicht nachhaltiger ist als die Welt, in der wir heute leben.

PPR HOME bietet die Chance, Produkte und Dienstleistungen zu prüfen und ggf. zu ändern und herkömmliche Praktiken zu überdenken; uns und unsere Kunden zu motivieren, sich der Zerbrechlichkeit unseres Planeten bewusst zu werden und so das Tempo für ein neues, nachhaltigeres Verbraucherverhalten zu bestimmen. Somit werden gute Geschäftsführung zum Synonym für Naturschutz, nachhaltiger Shareholder Value neu definiert und Unternehmen den Anforderungen einer sich verändernden Gesellschaft gerecht.

BANZER GESPRÄCHE

Vom 21. bis 23. November 2011 fanden zum neunten Mal die von PUMA gegründeten jährlichen Banzer Gespräche mit Interessensgruppen im Kloster Banz in Bad Staffelstein statt. John Elkington, weltweit anerkannter Experte im Bereich Corporate Responsibility und nachhaltiger Entwicklung, hielt die Eröffnungsrede über einen ganzheitlichen Ansatz, um Nachhaltigkeit

im weiteren Sinne zu verstehen.

2011 nahmen über 60 Vertreter der Industrie, von Nichtregierungsorganisationen, der Wissenschaft und von Gewerkschaften teil. Im Gegensatz zu früheren Banzer Gesprächen ging es 2011 um PUMAs ökologische Gewinn- und Verlustrechnung, die kurz vor der Veranstaltung veröffentlicht worden war. Zudem drehten sich die Diskussionen um fairere Löhne entlang der Beschaffungskette und andere für eine soziale Gewinn- und Verlustrechnung erforderliche Kennzahlen sowie um weitere, von PUMA geplante Nachhaltigkeitsinitiativen. Auch die PUMA Sustainability Scorecard wurde erörtert, und die Teilnehmer legten den Grundstein für die Sustainability Scorecard 2.0 (Verbesserung der sozialen Kennzahlen, die gesellschaftliches Umfeld und Mitarbeiter umfassen).

Seit ihrer Gründung 2003 haben sich die Banzer Gespräche von einer kleinen Diskussionsrunde zu einer innovativen, zukunftsgerichteten Debatte entwickelt, an der Vertreter von NGOs, Industrie, Zulieferern, Kreativbereichen, Universitäten, Privatorganisationen und PUMA teilnehmen und wichtige Herausforderungen im Bereich der Nachhaltigkeit ansprechen, denen PUMA gegenübersteht. Über den intensiven Dialog mit verschiedenen Interessensgruppen haben wir immer wieder wertvolle und konstruktive Anregungen zu unserer Nachhaltigkeitsstrategie erhalten.

MATERIALITÄTSANALYSE

Neben dem laufenden Kontakt mit einzel-

ANTWORTEN UNSERER STAKEHOLDER ZU DEN WICHTIGSTEN THEMEN NACH KATEGORIE:

- Nachhaltigkeitsstrategie (Kategorie Unternehmensführung)
- Strom- und Wasserverbrauch (Kat. Klima- und Umweltschutz)
- Förderung und Einhaltung von Arbeitsrechtsbestimmungen (Kat. Beschaffungskette)
- Nachhaltige Produkte (Kat. Verbraucher und Produkte)
- Vielfalt und Chancengleichheit (Kat. Mitarbeiter)
- Einbindung von Interessensgruppen (Kat. Gesellschaft)

nen Interessensgruppen wurden die Banzer Gespräche der vergangenen Jahre genutzt, um maßgebliche Themen bzw. mögliche Lücken im Nachhaltigkeitsmanagement von PUMA zu identifizieren.

Anhand der Richtlinien der Global Reporting Initiative sowie der Empfehlungen und Anregungen unserer Stakeholder hat

PUMA 2011 eine geeignete „Materialitätsanalyse“ durchgeführt, um zu prüfen, ob ein formalisierter Dialog mit Interessensgruppen dieselben oder abweichende Ergebnisse erzielt.

Für diese Analyse haben wir Stakeholder Reporting, eine erfahrene Expertenorganisation, damit beauftragt, die einzelnen Interessensgruppen aufzulisten und einen Fragebogen zu PUMAs Nachhaltigkeitsaktivitäten in den Bereichen Beschaffungskette, Verbraucher und Produkte, Unternehmensführung, Mitarbeiter, Klima- und Umweltschutz und Gesellschaft an unsere wichtigsten internen und externen Stakeholder zu versenden. Die Antworten wurden danach in umfassenden Telefongesprächen mit den Vertretern einiger der Stakeholder ergänzt.

Wir interpretieren das Feedback der Interessensgruppen als erste Antworten auf unseren Versuch einer formellen Materialitätsanalyse, was uns genügend Raum gibt, unsere Strategie zu überdenken und zukünftig wichtige Themen in unsere Arbeit zu integrieren, die noch nicht als Schwerpunkte erkannt wurden. Hierzu zählen beispielsweise soziale Projekte im Umfeld der Zulieferer. Wir haben jedoch auch die Bestätigung bezüglich der geringeren Bedeutung mancher Themen erhalten, so zum Beispiel der Schutz von Verbraucherdaten und Bestechungs- und Korruptionsindikatoren.

2012 wollen wir auf die Arbeit von Stakeholder Reporting aufbauen und einen breiteren Kreis von Interessensgruppen befragen.

DER RAT FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG UND DIE 2°-INITIATIVE

Als Vertreter der Unternehmensinteressen wurde Jochen Zeitz 2011 als kooptiertes Mitglied in den Rat für Nachhaltige Entwicklung aufgenommen, der die Bundesregierung zu Themen der Nachhaltigkeit berät. Im November stellte Jochen Zeitz den 15 Ratsmitgliedern und einem Vertreter der Bundesregierung die Ergebnisse und Vorteile von PUMAs ökologischer Gewinn- und Verlustrechnung (**E P&L**) vor. Daraufhin beschloss der Rat, ein Projekt ins Leben zu rufen, das auf die Umsetzung der Standards in PUMAs ökologischer Gewinn- und Verlustrechnung abzielt und den Ansatz einer **E P&L** als innovative Praxis in die öffentliche Debatte einbringen soll.

Jochen Zeitz ist zudem Mitglied der 2°-Initiative – Deutsche Unternehmer für Klimaschutz, deren Ziel die Begrenzung der globalen Erderwärmung auf maximal 2° Celsius gegenüber dem vorindustriellen Niveau ist.

LAUFENDE MITGLIEDSCHAFTEN

Im Oktober 2006 wurde PUMA in die Initiative **United Nations Global Compact** (UNGC) aufgenommen und hat seitdem deren zehn universell geltende soziale und ökologische Grundsätze angenommen und im Rahmen seiner Aktivitäten gefördert. Seit 2003 beteiligt sich PUMA am **Runden Tisch Verhaltenskodizes**. In einer Diskussionsgruppe aus Vertretern der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), des Bundesministeriums für wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit (BMZ), zahlreicher

NGOs, Gewerkschaften und Unternehmen erörtern die Teilnehmer Maßnahmen zur besseren Umsetzung sozialer Standards in Entwicklungsländern.

Seit 2005 ist PUMA aktives Mitglied der **Apparel and Footwear International Restricted Substances Management Group** (AFIRM Group) ein Zusammenschluss internationaler Schuh- und Textilmarken. Ziel der AFIRM Group ist die Reduzierung von Einsatz und Auswirkungen schädlicher Substanzen entlang der Beschaffungskette für Textilien und Schuhe. Seit 2009 ist PUMA Mitglied des **Climate Neutral Network**, des Umweltprogramms der Vereinten Nationen (UNEP).

Außerdem sind wir aktives Mitglied der World Federation of the Sporting Goods Industry (WFSGI) und der European Sporting Goods Federation (FESI), dessen Umweltausschuss von Dr. Reiner Hengstmann, Direktor von PUMA.Safe, geleitet wird.

Als kontextuelle Grundlage unserer sozialen und ökologischen Richtlinien haben wir sowohl die **Allgemeine Erklärung der Menschenrechte** der Vereinten Nationen, die **Dreigliedrige Grundsatzklärung über multinationale Unternehmen und Sozialpolitik der Internationalen Arbeitsorganisation** (ILO) als auch die **Richtlinien für internationale multinationale Unternehmen** der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) angenommen.

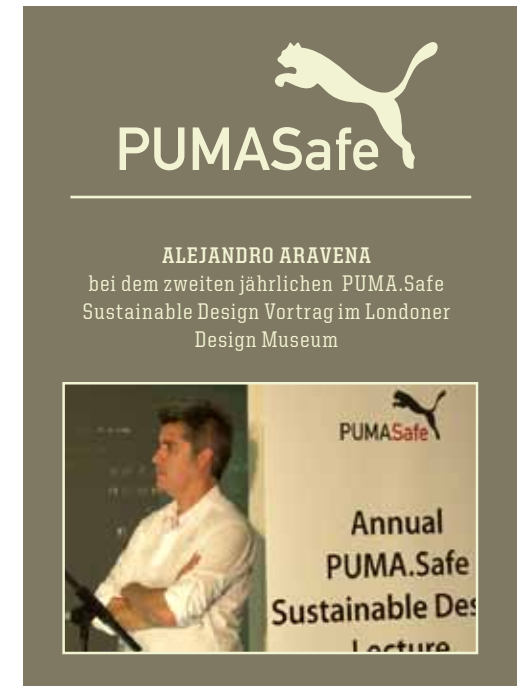
PUMA. SAFE SUSTAINABLE DESIGN VORTRÄGE

Entsprechend PUMAs Verpflichtung zur Nachhaltigkeit und zur Stärkung unse-

rer Positionierung als führendes Designunternehmen im Bereich Sportlifestyle organisieren wir den jährlichen **PUMA.Safe Sustainable Design Vortrag** als Plattform für Gespräche zum Thema Design im Kontext der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit. 2010 stellte PUMAVision die Plattform im Design Museum in London vor; den ersten Vortrag hielt Yves Béhar, der Designer unserer überaus erfolgreichen **Clever Little Bag**.

Den zweiten jährlichen PUMA.Safe Sustainable Design Vortrag im Londoner Design Museum hielt Alejandro Aravena, Executive Director des Architekturbüros Elemental aus Santiago. Vor ausverkauftem Haus erörterte Aravena die grundlegenden Innovationen der Planung und Konstruktion der Architekten, die für Zusammenarbeit, geringeren Stromverbrauch und ein positives soziales Umfeld stehen, in dem das friedliche Miteinander und innovative Lösungen für den nachhaltigen Einsatz von Ressourcen gefördert werden.

PUMA möchte einen Beitrag zur Forschung und Debatte über nachhaltiges Design auf höchster Ebene leisten und plant für 2014, nachdem die wichtigsten Designdisziplinen abgehandelt wurden, die Veröffentlichung einer detaillierten Dokumentation aller Vorträge für eine breitere Wirkung des Projekts. Durch Podcasts und Videos der Vorträge von Béhar und Aravena, die kostenlos online zur Verfügung gestellt werden, wird diese Dokumentation noch mehr Interessierte erreichen.





AUSZEICHNUNGEN



2011 ERHIELTEN PUMAVISION UND PUMA INSGESAMT NEUN AUSZEICHNUNGEN FÜR IHRE ARBEIT IN SACHEN NACHHALTIGKEIT:

- ➔ Yellow Pencil Winner (Clever Little Bag), Packaging Design, Professional Awards 2011, D&AD
- ➔ Black Pencil Winner, (PUMA Phone Packaging), Packaging Design, Professional Awards 2011, D&AD
- ➔ Winner (Clever Little Bag), Innovation of the Year, 2011 Luxury Briefing Awards
- ➔ Silver Winner (PUMA), Best Green International Business Award (Large), 6th International Green Awards
- ➔ Bronze Winner (Clever Little Bag), Best Green New Product Innovation, 6th International Green Awards
- ➔ Winner (Clever Little Bag), Best of Show, The Dieline Awards 2011
- ➔ Winner (Clever Little Bag), Sustainability, Condé Nast Traveller 2011 Innovation and Design Awards
- ➔ Winner (Clever Little Bag), Packaging Core77 Design Award 2011
- ➔ Winner (Clever Little Bag), Graphics/Identity/ Packaging, GOOD DESIGN Award 2011

Seit 2006 ist PUMA im Dow Jones Sustainability Index und seit 2005 im FTSE4Good eingetragen, die zu den wichtigsten Nachhaltigkeitsindizes weltweit zählen.

PPR INNOVATION AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT AWARDS

Die 60.000 Mitarbeiter der PPR-Gruppe wurden aufgefordert, bis zum 15. März 2011 innovative Teamprojekte zum Thema nachhaltige Entwicklung einzureichen, die von einer Expertenjury bewertet wurden.

Die zweiten PPR Innovation and Sustainability Awards waren ein riesiger Erfolg: 140 Mitarbeiter, unter anderem aus Argentinien, Brasilien, Deutschland, Hongkong, den USA, Schweden und Frankreich, reichten insgesamt 48 Projekte ein. Obwohl alle Einreichungen ein großes Lob der Jury erhielten, entschied diese sich für vier Projekte, die dank ihrer Innovationskraft, ihrer Fähigkeit zur Lösung von Nachhaltigkeitsproblemen und ihrem engen Bezug zur Geschäftstätigkeit des Konzerns überzeugt haben.

Der erste Preis ging an ein **PUMA-Team** aus Herzogenaurach. Im Rahmen des Volvo Ocean Race 2011/2012, an dem PUMA mit einer eigenen Segeljacht teilnimmt, planen die Projektgründer die umfassende Sammlung von Kunststoffmüll an der indischen Küste mit anschließender Wiederverwertung durch ein neu gegründetes Recyclingunternehmen in Indien. Um die Recyclingwirtschaft zusätzlich zu unterstützen plant PUMA zudem die Einführung einer Sonderkollekti-

DIE PUMA CLEVER LITTLE BAG

Unser innovatives Verpackungskonzept spart über 60% an Papier und Wasser ein.



Die Gewinnerprojekte der zweiten Innovation and Sustainable Development Awards wurden anlässlich der Jahreshauptversammlung von PPR am 19. Mai bekanntgegeben. François-Henri Pinault, Vorstandsvorsitzender von PPR, übergab die Preise persönlich.

on von Produkten aus dem recycelten Kunststoff. Das PUMA-Team wurde auf die Bühne gerufen, um den Preis entgegenzunehmen, und wurde von den Aktionären mit tosendem Applaus beglückwünscht. PPR unterstützt die Umsetzung des Projekts mit € 25.000.

PEOPLE@PUMA

Wir sehen die Rolle unserer Personalabteilung darin, die besten und talentiertesten Mitarbeiter anzuwerben, unsere jetzigen Mitarbeiter weiterzuentwickeln und sie an das Unternehmen zu binden. Deshalb arbeiten wir kontinuierlich an der Schaffung eines Arbeitsumfelds, in dem gegenseitiger Respekt und Anerkennung zu großen Leistungen anspornen. Seit 2009 haben wir zwei umfassende Mitarbeiterbefragungen durchgeführt, die uns dabei unterstützen, Arbeitsbedingungen fortwährend zu optimieren und PUMAs Stellung als „Wunscharbeitgeber“ zu festigen.

MITARBEITERBEFRAGUNG

Die erste Umfrage, an der sich PUMA beteiligte, war „What's the weather like“ der PPR-Gruppe im Jahr 2009. Die Mitarbeiterzufriedenheitsumfrage wird alle zwei Jahre von Towers Watson durchgeführt und dient der Messung der Entwicklung von Unternehmen in 13 Bereichen, die das jeweilige Unternehmen charakterisieren (siehe Grafik 1).

Im Oktober 2011 folgte die zweite für PUMA durchgeführte Befragung. Erstmals wurden Mitarbeiter im Einzelhandel in die Befragung mit einbezogen und somit anstatt 3.217 (2009) insgesamt 5.467 Mitarbeiter befragt. Gegenüber den Ergebnissen aus dem Jahr 2009 zeigte die zweite Umfrage eine positive Entwicklung in allen Kategorien. Die größten Verbesserungen wurden in der Kategorie „Weiterbildung und Entwicklung“ (Steigerung um 8 Punkte) angegeben, gefolgt von „Top Management“ und „Gehalt und Nebenleistungen“ (jeweils um plus 7 Punkte), „Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt“ und „Interne Kommunikation“ (jeweils um plus 6 Punkte), „Kundenorientierung“, „Mitarbeiterbeziehungen“ und „Image des Unternehmens“ (jeweils um plus 5 Punkte) (siehe Grafik 3).

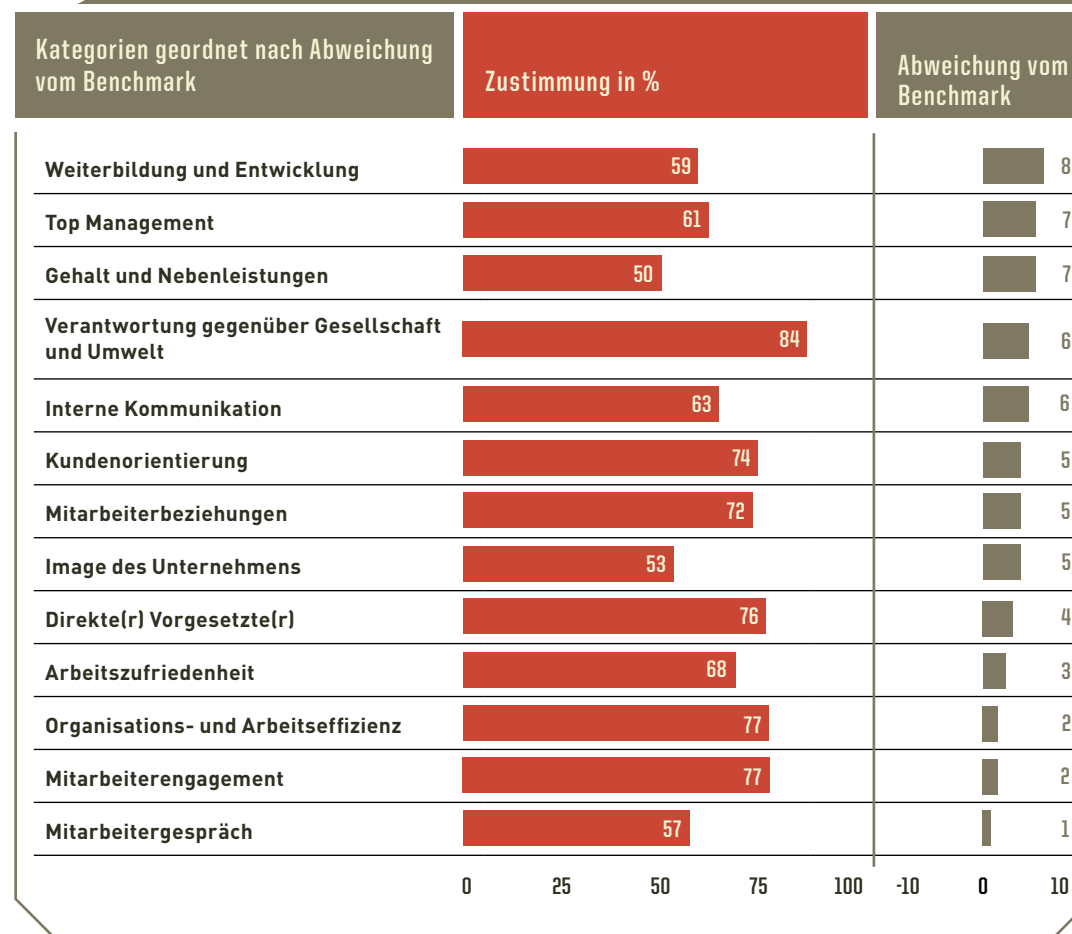
WEITERBILDUNG UND ENTWICKLUNG

Das Gesamtergebnis der einzelnen Kategorien setzte sich aus mehreren Komponenten

G.3

KATEGORIENGESAMTPROFIL IM VGL. BENCHMARK

PUMA 2011 (N = 5,467) vgl. PUMA 2009 (N = 3,217)



Grafik 3: Punkte pro Kategorie im Vergleich zur Bezugsgröße (Ergebnisse der Mitarbeiterumfrage 2009)

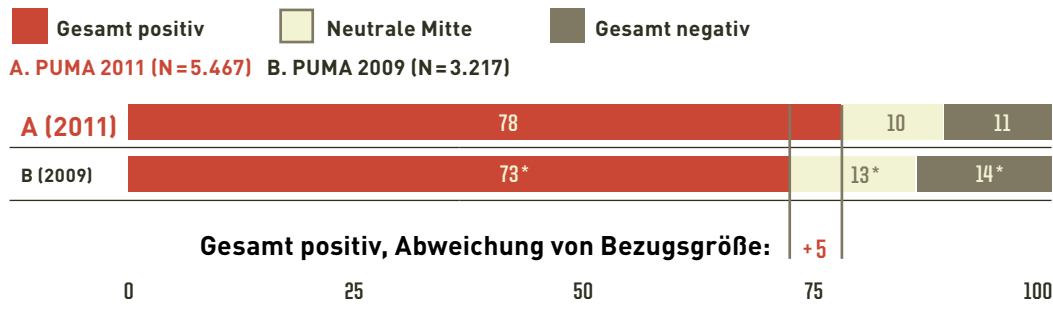
G.4

WEITERBILDUNG UND ENTWICKLUNG

PUMA 2011 (N = 5,467) vgl. PUMA 2009 (N = 3,217)

Kategorie 7: Weiterbildung und Entwicklung

9. Neuen Mitarbeitern wird es leicht gemacht, sich als Teil meines Unternehmens zu fühlen.



* steht für eine statistisch relevante Abweichung

Grafik 4: Kategorie „Weiterbildung und Entwicklung“

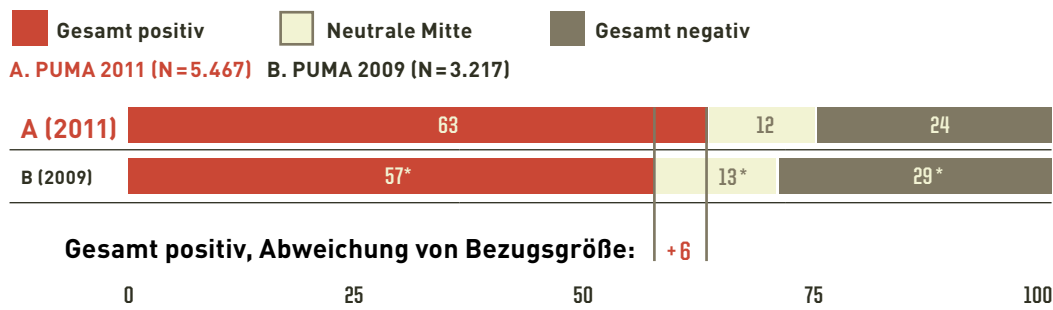
G.5

WEITERBILDUNG UND ENTWICKLUNG

PUMA 2011 (N = 5,467) vgl. PUMA 2009 (N = 3,217)

Kategorie 7: Weiterbildung und Entwicklung

55. Ich glaube, dass ich in meinem Unternehmen die Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung habe.



* steht für eine statistisch relevante Abweichung

Grafik 5: Kategorie „Weiterbildung und Entwicklung“

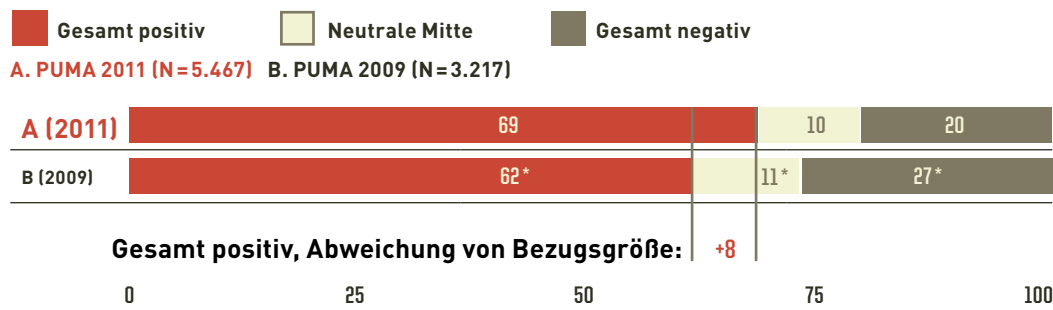
G.6

TOP MANAGEMENT

PUMA 2011 (N = 5,467) vgl. PUMA 2009 (N = 3,217)

Kategorie 2: Top Management

27. Der Führungsstil in meinem Unternehmen ermutigt uns, unser Bestes zu geben.



* steht für eine statistisch relevante Abweichung

Grafik 6: Kategorie „Top Management“

ten zusammen. Die allgemeine Verbesserung in der Kategorie „Weiterbildung und Entwicklung“ ist zurückzuführen auf die Beantwortung von neun Fragen wie zum Beispiel „Neuen Mitarbeitern wird es leicht gemacht, sich als Teil meines Unternehmens zu fühlen.“ (siehe Grafik 4) oder „Ich glaube, dass ich in meinem Unternehmen die Möglichkeit zur persönlichen Weiterbildung habe.“ (siehe Grafik 5). Dass im Vergleich zu 2009 in 2011 höhere Werte vergeben wurden, ist auf die Aktivitäten in der Personalentwicklung zurückzuführen, wie etwa das erweiterte Angebot im Trainingskatalog und ein höheres Budget. Die Frage, ob PUMA die Chancengleichheit aller Mitarbeiter för-

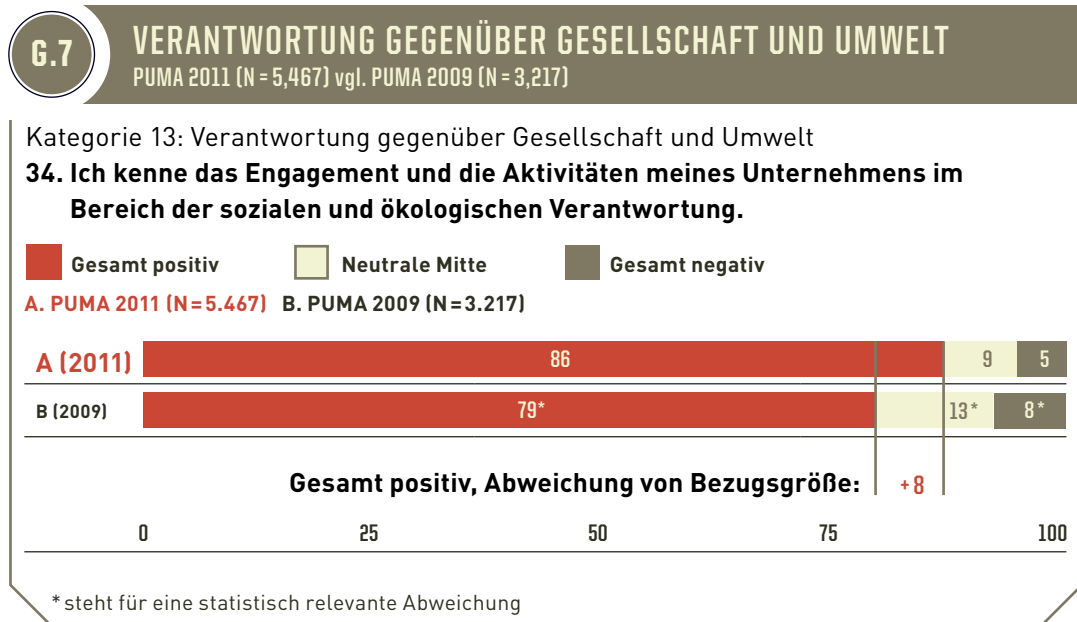
dert, wurde mit 61 Punkten positiv bewertet. Dies belegt, dass PUMA an den Schlüsselwerten „fair“ und „ehrlich“ in Bezug auf seine Mitarbeiter festhält.

TOP MANAGEMENT

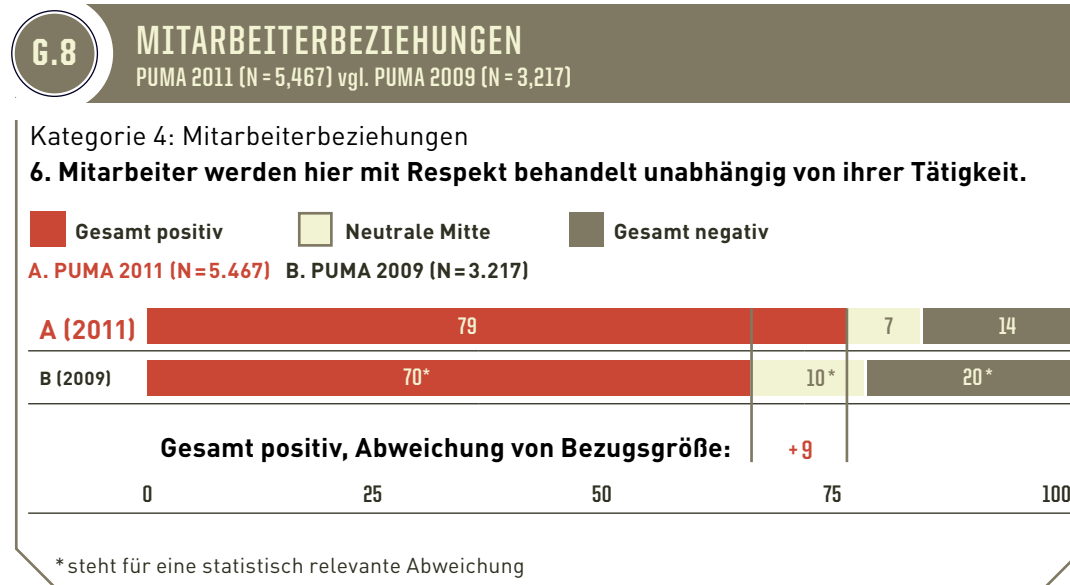
Die positive Entwicklung in der Kategorie „Top Management“ ist auf einen Anstieg um acht Punkte bei der Frage, ob sich die Geschäftsleitung um das Wohlergehen der Mitarbeiter kümmert, zurückzuführen. Im Jahr 2009 wurde diese Frage mit 58 Punkten bewertet, 2011 mit 66 Punkten. Eine andere Frage in dieser Kategorie, deren Bewertung ebenfalls um acht Punkte anstieg, bezieht sich auf den Führungsstil des Top Managements bei PUMA (siehe Grafik 6).

VERANTWORTUNG GEGENÜBER GESELLSCHAFT UND UMWELT

Die Kategorie „Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt“ erhielt die höchste Anzahl an positiven Antworten (84 von 100 Punkten). Dies zeigt, dass PUMA seiner Nachhaltigkeitsstrategie treu bleibt, um das begehrteste und nachhaltigste Sportlifestyle-Unternehmen zu werden und PUMAs Mitarbeiter sich ausreichend über die Nachhaltigkeitsarbeit von PUMA informiert fühlen. (siehe Grafik 7).



Grafik 7: Kategorie „Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt“



Grafik 8: Kategorie „Mitarbeiterbeziehungen“

MITARBEITERBEZIEHUNGEN

In der Kategorie „Mitarbeiterbeziehungen“ belegen die vielen positiven Antworten bezüglich der Frage, ob Mitarbeiter ungeachtet ihrer Position mit Respekt behandelt werden, dass sich PUMAs Engagement für faire Arbeitsverhältnisse, innerhalb derer die Mitarbeiter aufgrund ihres Talents und ihrer starken Mitarbeit wertgeschätzt werden, auszahlt. Die positiven Antworten stiegen um neun Punkte im Vergleich zur ersten Mitarbeiterumfrage in 2009 (siehe Grafik 8).

Der durchgängig positive Trend in allen 13 abgefragten Kategorien ist der beste Beleg für den Erfolg der Maßnahmen, die PUMA

nach der Mitarbeiterumfrage 2009 umgesetzt hat. Die Kategorien „Weiterbildung und Entwicklung“, „Gehalt und Nebenleistungen“ und „Mitarbeitergespräch“ wurden im Vergleich zur letzten Umfrage insgesamt positiver bewertet, die Antworten in anderen Bereichen weisen jedoch auch Verbesserungspotential auf. Hierzu zählen die Mitarbeiterbindung, die Talentnominierung und die Karriere- und Nachfolgeplanung. PUMA ist fest entschlossen, in diesen Bereichen aktiv zu werden und wird in Workshops die Ergebnisse für jede Region auswerten und Initiativen zur weiteren Ergebnisverbesserung definieren.

TALENTMANAGEMENT

Unsere Talentmanagement-Strategie entspricht unserem langfristigen Konzept der frühen Talentidentifizierung und -entwicklung und fördert unsere Wachstumsziele in unserer globalen Wachstumsstrategie. Wir möchten die besten Mitarbeiter aus aller Welt anziehen und unterstützen jeden Einzelnen durch effektive Planungsprozesse für Einsatz und Beförderung, um ein leistungsorientiertes Unternehmen zu sein, das Talente honoriert und an das Unternehmen bindet.

In 2011 haben wir die Zusammenarbeit mit verschiedenen Bildungseinrichtungen weiter intensiviert, um Talente für Einstiegspositionen zu rekrutieren. In Kooperation mit Dualen Hochschulen wird PUMA im Jahr 2012 das bisher angebotene duale Sportmanagementstudium um weitere Studiengänge, wie International Business und Textilmanagement erweitern. Ende 2011 beschäftigte PUMA 26 Auszubildende, vier duale Hochschulstudenten und sechs Trainees.

GLOBALES LERNEN UND ENTWICKLUNG

Alle unsere Kurse, ob Einführungsseminar oder fachspezifisches Coaching, basieren auf unserem internen Kompetenzmanagement. Seit 2011 haben unsere Mitarbeiter und ihre Vorgesetzten die Möglichkeit, aus dem breitgefächerten Angebot des neu erstellten Trainingskatalogs diverse Weiterbildungsmöglichkeiten auszuwählen. Das bestehende Trainingsangebot wurde optimiert und ergänzt, damit PUMA-Mitarbeiter über ihre gesamte berufliche Entwicklung

hinweg den Anforderungen gerecht werden. Die angebotenen Seminare entwickeln die Mitarbeiter auf unterschiedlichen Niveaus. Der Katalog umfasst sowohl Angebote zur Entwicklung persönlicher und sozialer Kompetenzen aller Mitarbeiter als auch Trainings für das Management. Das gesamte Programm ist so ausgelegt, dass die gezielte Entwicklung von Kernkompetenzen die Mitarbeiter dabei unterstützt, langfristig effizient zu arbeiten.

Große Resonanz erfuhr das neu angebotene Training „Frauen in der Führung“, welches die Erfolgsfaktoren von weiblichen Führungskräften thematisiert. Um die Chancen und möglichen Synergien der kulturellen Vielfalt unserer Mitarbeiter bestmöglich zu nutzen, haben wir das Kursangebot zu interkulturellen Themen erweitert. Neben Trainings für Mitarbeiter, die im weltweiten Kontakt mit Kollegen und Kunden stehen und ihre Kompetenzen im kulturellen Miteinander ausbauen möchten, bieten wir auch den Kurs „Managing Germans in a German Organization as a Non-German“ an. Er wurde 2011 in das Kursangebot aufgenommen und hat zum Ziel, die Führungskompetenzen der Teilnehmer im Umgang mit deutschen Mitarbeitern zu stärken.

Die breite Palette an Schulungen hat die Mitarbeiter dazu angeregt, Synergien für sich zu nutzen und an grenzüberschreitenden Schulungen teilzunehmen.

2012 werden wir unser Schulungsangebot weiter anpassen und ausbauen, beispielsweise mit Trainings zum Thema Innovation für kreative Abteilungen wie Design, Ent-

wicklung und Produktmanagement. Desweiteren planen wir zukünftig, Manager aller Bereiche zum Dialog über führungsbezogene Themen einzuladen, der von renommierten Personen aus den Bereichen Sport, Wirtschaft, Wissenschaft und gemeinnützigen Organisationen moderiert wird.

KOMPETENZ- UND PERFORMANCE-MANAGEMENT

Wir sind davon überzeugt, dass jeder einzelne Mitarbeiter zum Erfolg unseres Unternehmens beiträgt. Um sicherzustellen, dass unsere Mitarbeiter über die für ihre Aufgaben erforderlichen Kompetenzen verfügen und somit zum Erreichen unserer Geschäftsziele beitragen können, werden alle Mitarbeiter in einen Performance-Management-Prozess einbezogen, der

aus Beurteilung und Coaching durch die Manager besteht. Zudem bewertet unser Instrument für Talentmanagement und Zielsetzung People@PUMA die Leistungen Einzelner anhand unternehmensrelevanter und nachhaltiger Ziele und plant durch die direkte Verbindung zum Trainingskatalog gleichzeitig ihre zukünftige Entwicklung. In 2011 wurde das interne Performance-System auch in Italien, Korea, Japan und im gesamten Leadership-Team in EEMEA (Osteuropa, Naher Osten und Afrika) eingeführt und deckt heute somit 43 % aller PUMA-Mitarbeiter ab. Um ein weltweit einheitliches Performance-Management sicherzustellen, wird das Instrument in den kommenden Jahren auch in vielen weiteren Ländern wie China, Benelux und Frankreich eingeführt.

INTERNATIONALES FÜHRUNGSKRÄFTE-PROGRAMM

Ein großer Schritt in der Entwicklung der Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern war das komplett neu gestaltete Konzept für das Führungskräfte-Programm, das 2011 eingeführt wurde. Die ersten Module wurden bereits in EMEA durchgeführt und werden in den kommenden Jahren weltweit umgesetzt. Das Programm ist in drei Bereiche mit verschiedenen Modulengegliedert, die alle erforderlichen Führungskompetenzen abdecken.

Für die Zukunft sollen Leadership-Fähigkeiten ausgebaut werden, die der Förderung unserer Strategie „Back on the Attack“ dienen, das regionale und globale Netzwerk von Führungskräften unterstützen und die **vier Schlüsselwerte von PUMA fair, ehrlich, positiv und kreativ** in jede Führungsaufgabe mit einbeziehen.

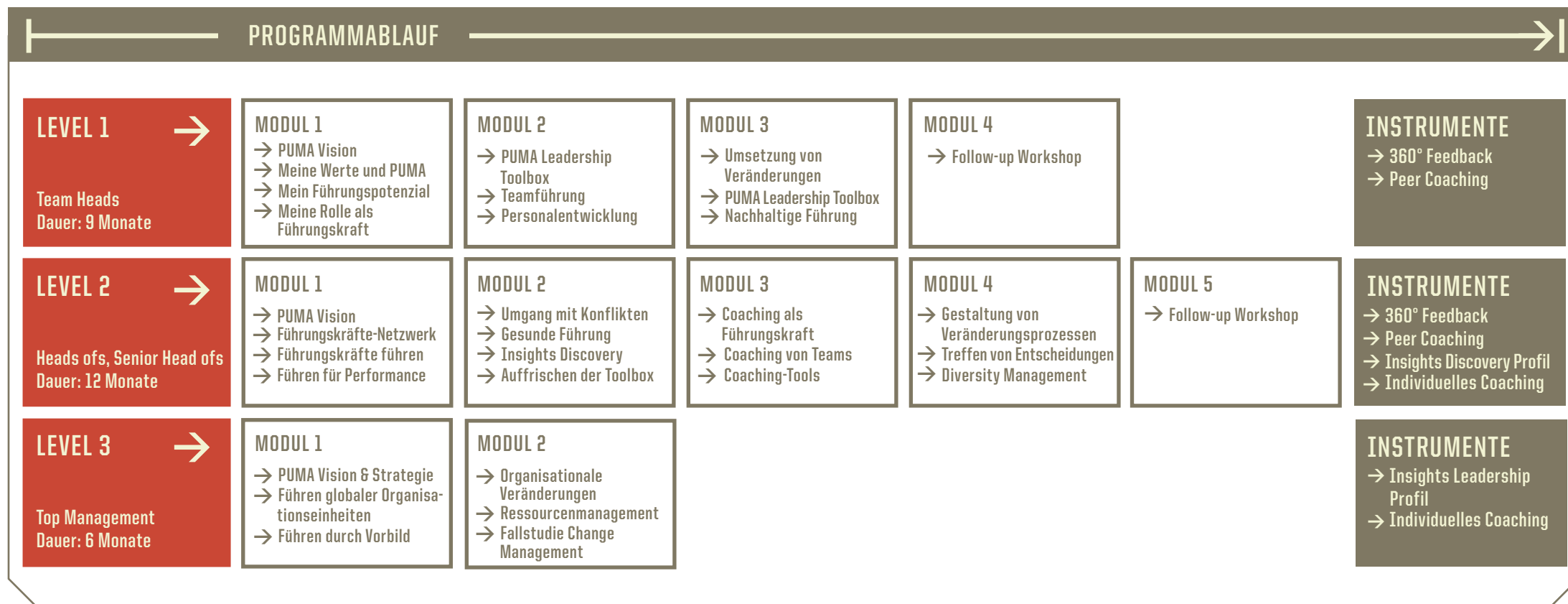
Level 1 besteht aus vier Modulen und richtet sich an Personen, die neu in der Führungsrolle sind. Über einen Zeitraum von neun Monaten lernen die Führungskräfte unter-

schiedliche Managementwerkzeuge kennen, anhand derer sie ihren persönlichen Führungsstil entwickeln können. Zudem lernen sie hier, auf Veränderung abgezielte Projekte erfolgreich zu leiten. Die Module basieren größtenteils auf Tools wie „360° Feedback“ und „Peer Coaching“.

Level 2 umfasst fünf Module, die auf den Inhalten von Level 1 aufbauen. Hier liegt der Schwerpunkt auf der Entwicklung der Coaching-Kompetenzen der Manager, unter anderem hinsichtlich positiver und ressour-

cenorientierter Führung. Head- und Senior Head of Manager belegen die fünf Module innerhalb von zwölf Monaten. Gleichzeitig können die Führungskräfte optional Einzel-Coachingeinheiten in Anspruch nehmen.

Level 3 richtet sich an das Top Management. Die beiden Module dieser Stufe konzentrieren sich auf die strategische Führung, auf Change Management und auf das Leiten virtueller, grenzüberschreitender Teams. Level 3 geht über einen Zeitraum von sechs Monaten.



VIelfALT UND INTEGRATION

Wir verstehen die Vielfalt unserer Mitarbeiter als ein Element der Wertschöpfung unseres Unternehmens. Damit die breite Palette an kulturellen Hintergründen und Erfahrungen unserer Kunden und Verbraucher weltweit widerspiegelt werden kann und verstanden wird, bieten wir unseren Mitarbeitern diverse Schulungen zum Thema Interkulturalität an.

Im Jahr 2005 verpflichtete sich PUMA zur Einhaltung des Ethikkodex, seit 2010 auch der Charta der Vielfalt. Diese Charta wurde eingeführt, um ein vorurteilsfreies Arbeitsumfeld bei PUMA sicherzustellen, in dem alle Mitarbeiter ungeachtet ihres Geschlechts, ihrer Rasse, ihrer Nationalität, ihrer Ethnie, ihrer Religion, ihrer Weltanschauung, ihrer körperlichen Leistungsfähigkeit, ihres Alters und ihrer sexuellen Orientierung bzw. Identität respektiert werden.

Die Mitarbeiterbefragung in 2011 hat in der Kategorie „Soziale und ökologische Verantwortung“ unter anderem ergeben, dass die große Mehrheit unserer Mitarbeiter der Meinung ist, in Bezug auf ihr Geschlecht (86 positive Antworten; 5 ohne Tendenz), ihre Ethnie (87 positive Antworten; 7 ohne Tendenz), ihr Alter (83 positive Antworten; 7 ohne Tendenz) fair und ohne Vorurteile in Bezug auf körperliche Leistungsfähigkeit und Behinderung (84 positive Antworten; 11 ohne Tendenz) behandelt zu werden.

ENTLOHNUNG & SOZIALLEISTUNGEN

PUMAs Ziel ist es, durch gezielte Programme zur Entlohnung und anderer Vergünstigungen Talente anzuziehen und dauerhaft zu motivieren, im Unternehmen zu bleiben. Wir überprüfen unsere Programme regelmäßig, um sicherzustellen, dass sie an unseren Unternehmenszielen und an den Aktivitäten des Wettbewerbs ausgerichtet sind.

PUMA ist der Überzeugung, dass die Entlohnung stets leistungsgerecht erfolgen sollte. Daher bemüht sich das Unternehmen um Entlohnungsprogramme, die Lohnkomponenten wie Grundlohnangleichungen und kurz- oder langfristige Anreize an individuellen und/oder Unternehmensleistungen ausrichten. Einigen Mitarbeitern werden zusätzlich kurzfristige Anreize bzw. Bonuspläne angeboten. Kurzfristige Anreize werden jeweils an der Unternehmensleistung und an der Erreichung der Nachhaltigkeitsziele (z.B. Verringerung von Abfall sowie geringerer Strom-, Papier- und Wasserverbrauch) ausgerichtet. Die Erreichung langfristiger Ziele wird in Form von Aktienoptionen honoriert. Wie beim Short-Term Incentive (STI-) Plan richten sich auch die langfristigen Anreize nach der Unternehmensleistung.

Um die Konsistenz im gesamten Unternehmen zu gewährleisten, wurden die derzeitigen STI-Pläne auf die Firmenzentralen in Boston, London und Hongkong sowie auf andere Schlüsselländer ausgedehnt. An wichtigen Standorten haben wir Tarifvereinbarungen getroffen, die beispielsweise eine Entlohnung über dem Branchen-



PUMA-MITARBEITER
Die Vielfalt unserer Mitarbeiter trägt zu unserem Unternehmenserfolg bei.

durchschnitt oder auch erweiterte Jahresurlaube zulassen.

PUMA bietet eine Vielzahl von Sozialleistungen sowie Programme für Zuwendungen und betriebliche Altersvorsorge.

VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF

PUMA legt großen Wert auf Arbeitszeitenvereinbarungen, die Mitarbeitern die Möglichkeit geben, ihre Arbeit mit privaten Verpflichtungen zu vereinbaren. Dazu zählen flexible Arbeitszeiten und komprimierte Wochenarbeitszeiten.

Themen, die in Bezug zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf – auch: Work-Life Balance – stehen, sind ein wichtiger Bestandteil verschiedener Trainings zur Erweiterung von Kompetenzen im nachhaltigen Management unserer Mitarbeiter. In Kursen wie „Selbstorganisation und Zeitmanagement – Wege zu mehr Effektivität und Nachhaltigkeit“ lernen die Teilnehmer mit ihren

eigenen Ressourcen noch besser umzugehen. Die Mitarbeiter überdenken ihre Verhaltensweisen und entwickeln Methoden für das eigene Stress- und Selbstmanagement. Nachhaltiges Personalmanagement gehört zudem zu den Themen verschiedener Führungskräfte-Trainings.

Seit 2011 arbeiten wir mit dem externen Anbieter eines Familienservices zusammen, der unseren Mitarbeitern bei der Suche nach geeigneten Betreuungsmöglichkeiten für Kinder, wie Krippen, Vermittlung von Au-Pairs, Tagesmüttern und Babysittern behilflich ist. Da diese Dienste von unseren Mitarbeitern sehr gut angenommen werden, planen wir bereits eine Ausweitung des Angebots.

Des Weiteren hat PUMA sein Mitarbeiter-Sportprogramm „PUMA Athlete“ durch die Gründung verschiedener Sportgruppen (Radfahren, Laufen, Fußball usw.) erweitert. Zudem bestehen für 2012 bereits Pläne zu Kooperationen für Tennis oder Golf. Zu den

bestbesuchten Sportveranstaltungen 2011 zählten das Spinning-Event in der Rudolf Dassler Halle und die von PUMA gesponserte Teilnahme am B2Run in Nürnberg. An allen großen Standorten stehen den Mitarbeitern Fitness-Center mit diversen Geräten und Kursen unter professioneller Anleitung zur Verfügung. An einigen Standorten haben die Mitarbeiter zudem die Möglichkeit, medizinische, physiotherapeutische und ähnliche Dienste in Anspruch zu nehmen. Die Kantinen an den großen Standorten bieten eine große Auswahl an gesunden, frischen Mahlzeiten.

ARBEITSSCHUTZ

An unserem deutschen Firmensitz arbeitet ein Arbeitsschutzausschuss. Wir freuen uns darüber, dass die Verletzungsrate in unserem Unternehmen im Vergleich zu den vorangegangenen Jahren weiter gesunken ist. Wir bieten regelmäßig Sicherheitsschulungen zu Erste-Hilfe, Verhalten im Brandfall und Arbeitsschutz und das dazu kürzlich eingeführte e-Learning-System an. Weitere Einzelheiten zu personalbezogenen Daten entnehmen Sie bitte der Tabelle auf Seite 33.

PRIVATSPHÄRE AM ARBEITSPLATZ

PUMA respektiert die Privatsphäre und die Würde seiner Mitarbeiter. Unsere Richtlinie sieht vor, persönliche Informationen von Mitarbeitern nur insofern zu erheben und zu speichern, wie dies für den effektiven Betriebsablauf des Unternehmens erforderlich oder gesetzlich vorgeschrieben ist. Diese Informationen werden vertraulich behandelt und nur an solche Instanzen weitergegeben, die einen legitimen Anspruch darauf haben. In Bezug auf ihre Privatsphäre wurden unsere Mitarbeiter im Rahmen der Mitarbeiterbefragung 2011 in der Kategorie „Arbeitsverhältnisse“ gebeten, anzugeben, ob sie der Meinung sind, dass ihr Unternehmen interne Aktivitäten mit Integrität durchführt (siehe Grafik 9). Der erreichte Wert lag fünf Punkte über der Towers Watson Global Retail Norm, die 151.262 Antworten von Einzelhandelsmitarbeitern weltweit beinhaltet.

FÜHRUNGSGREMIEN VORSTAND / AUFSICHTSRAT / VERWALTUNGSRAT

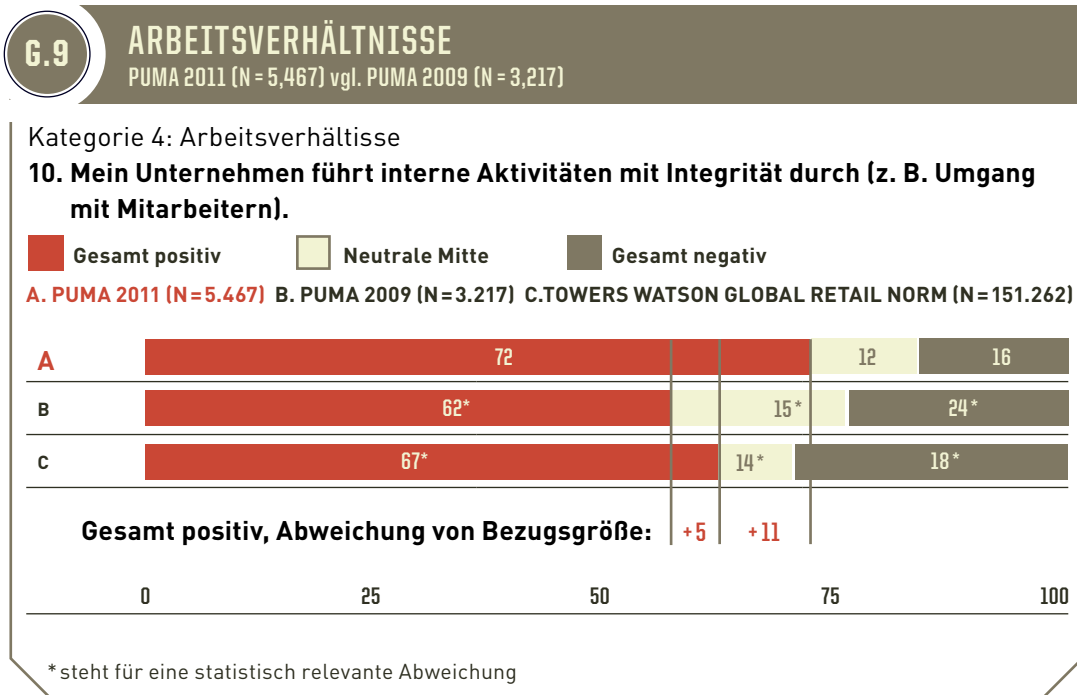
Nach der Ernennung von Franz Koch in den Vorstand im März 2011 gehörten dem Vorstand der PUMA AG sieben Mitglieder unterschiedlicher Herkunft an, vier davon aus Deutschland, zwei aus den USA und eines aus Italien. Im Vorstand saßen sechs Männer und eine Frau. Dem Aufsichtsrat gehörten drei Mitglieder aus Frankreich, zwei aus Deutschland und ein Mitglied aus Schweden an. Der deutsche Betriebsrat der PUMA AG hatte fünf weibliche und acht männliche Mitglieder. Seit der Umwandlung in eine SE im Juli 2011 gehören dem Verwaltungsrat neun Mitglieder unterschiedlicher Herkunft an, unter ihnen drei Mitarbeitervertreter. Fünf von ihnen sind aus Frankreich, drei aus Deutschland und ein Mitarbeitervertreter ist aus Schweden. Drei der fünf Geschäftsführer sind Deutsche, einer Italiener und einer Amerikaner.

CORPORATE GOVERNANCE / BESCHWERDE HOTLINE

PUMA will sicherstellen, dass alle Abteilungen unsere ethischen Geschäftsstandards einhalten und dass unsere Mitarbeiter die Möglichkeit haben, etwaige Verstöße gegen diese Standards zu melden. Um den Ethikkodex durchzusetzen, in dem PUMA sich zu ethischem und verantwortungsvollem Verhalten verpflichtet, steht allen Mitarbeitern weltweit eine gebührenfreie Hotline zur Verfügung.

BETRIEBSRAT UND MITARBEITERVERTRETER

Nach der Umwandlung in eine SE hat PUMA einen SE-Betriebsrat mit 22 Mitgliedern gegründet, der die Mitarbeiter in 26 Ländern vertritt. Sieben Mitglieder des SE-Betriebsrats sind Frauen. Der Vorsitzende des SE-Betriebsrates ist Deutscher; die beiden anderen Mitglieder des Betriebs-



Grafik 9: Arbeitsverhältnisse

ratsvorstands sind aus Deutschland und den Niederlanden.

Dem deutschen Betriebsrat der PUMA SE gehören derzeit 13 Mitglieder an, fünf Frauen und acht Männer. Bis November 2011 hatte ein Amerikaner den Vorsitz im Betriebsrat; derzeit steht ihm ein Deutscher vor. Ein Mitglied des Betriebsrats kümmert sich um die Belange von behinderten Mitarbeitern.

KOMMUNIKATION

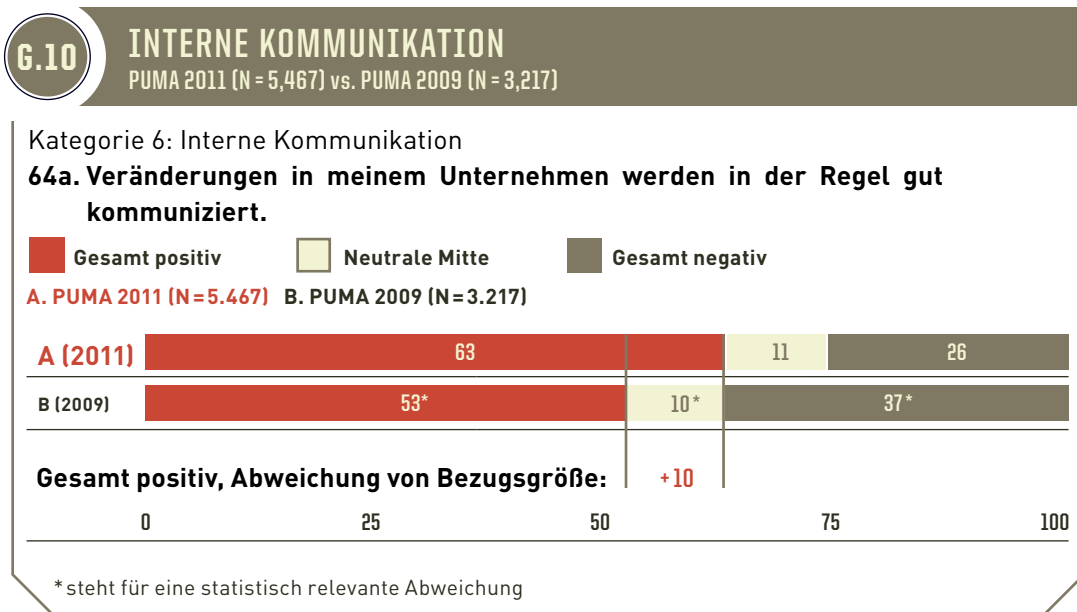
Die interne Kommunikation bei PUMA erfolgt über mehrere Wege und mit Hilfe unterschiedlicher Instrumente, unter anderem über den monatlichen Welcome Day für neue Mitarbeiter. Bei diesen Veranstaltungen lernen die Mitarbeiter die Kollegen und die Vertreter des Vorstandsvorsitzenden kennen. So wird gewährleistet, dass jeder Mitarbeiter von Anfang an über die wichtigsten Ziele und Strategien des Unternehmens informiert ist.

Ein weiterer Kommunikationsweg sind die jährlichen Townhall Meetings, Mitarbeiterversammlungen, bei denen Vorstandsmitglieder die Belegschaft weltweit u. a.

per Webcast über aktuelle Unternehmensaktivitäten und strategische Pläne informieren. 2011 wurde das neue e-Magazin „CATch Up“ erstmalig an über 6.900 Mitarbeiter versandt. Es berichtet monatlich über Erfolge, Projekte und persönliche Einblicke. Die verbesserte interne Kommunikation wurde durch die vielen positiven Antworten auf die entsprechende Frage in der Mitarbeiterbefragung 2011 bestätigt. Im Vergleich zu 2009 wurde die Frage „Veränderungen in meinem Unternehmen werden in der Regel gut kommuniziert“ (siehe Grafik 10) besser bewertet, was zeigt, dass PUMA als schnell wachsendes Unternehmen um effiziente interne Kommunikation bemüht ist und seine Mitarbeiter regelmäßig über Veränderungen in Kenntnis setzt.

Für die tägliche Kommunikation greift PUMA auf ein E-Mail- und ein Chat-System zurück. Über Ersteres werden die Mitarbeiter regelmäßig über interne und externe Themen informiert. Über das Chat-System können die Mitarbeiter weltweit schnell Kontakt herstellen oder Anrufe tätigen. Die Mitarbeiter der PUMA Stores nutzen Aushänge an schwarzen Brettern für ihre Kommunikation.

Als Plattform für faire und ehrliche Kommunikation verfügt PUMA über eine flache Organisationsstruktur, die es jedem Mitarbeiter ermöglicht, frei und offen mit höhergestellten Kollegen zu kommunizieren. Diese Struktur gilt für die Kommunikation innerhalb der Abteilungen, in den Tochtergesellschaften und in der Hauptverwaltung.



Grafik 10: Kategorie „Interne Kommunikation“

MITARBEITER* NACH ANSTELLUNGSVERHÄLTNIS, ART DER BESCHÄFTIGUNG UND REGION

T.2 MITARBEITER REGION	FESTANSTELLUNGEN			BEFRISTETE ANSTELLUNGEN			ANTEIL FESTANSTELLUNGEN		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Asien/Pazifik	1.570	1.714	1.973	725	709	882	68%	71%	69%
EMEA	4.108	3.892	4.121	571	541	615	88%	88%	87%
Lateinamerika	1.661	1.781	2.088	92	70	118	95%	96%	95%
Nordamerika	2.704	2.129	2.305	7	530*	602*	100%	80%	79%
Gesamt	10.043	9.516	10.487	1.395	1.850	2.217	88%	84%	83%

* Saisonarbeiter wurden 2009 als Festangestellte gezählt; seit 2010 wurden sie je nach ursprünglichem Anstellungsverhältnis als befristete bzw. Festangestellte gezählt.

T.3 MITARBEITER REGION	VOLLZEIT			TEILZEIT			
	2009	2010	2011	2009	2010	2011**	Anteil 2011
Asien/Pazifik	2.243	2.358	1.915	52	65	58	2,9%
EMEA	4.093	3.941	3.583	586	492	538	13,1%
Lateinamerika	1.597	1.759	1.960	156	92	128	6,1%
Nordamerika	2.676	1.481	1.108	35	1.178*	1.197*	51,9%
Gesamt	10.609	9.539	8.566	829	1.827	1.921	18,3%

* Eine große Anzahl der Mitarbeiter im Einzelhandel in den USA sind Teilzeitangestellte.

** Nur Festangestellte

T.4

REGION	NICHT-MANAGER 2009			NICHT-MANAGER 2010			NICHT-MANAGER 2011		
	Weiblich	Männlich	Anteil weiblicher Mitarbeiter	Weiblich	Männlich	Anteil weiblicher Mitarbeiter	Weiblich	Männlich	Anteil weiblicher Mitarbeiter
Asien/Pazifik	1.086	769	59%	1.095	861	56%	1.259	1.076	54%
EMEA	2.088	1.882	53%	1.964	1.727	53%	2.077	1.865	53%
Lateinamerika	507	1.035	33%	518	1.118	32%	623	1.369	31%
Nordamerika	1.145	1.282	47%	1.104	1.244	47%	1.239	1.349	48%
Gesamt	4.826	4.968	49%	4.681	4.950	49%	5.198	5.659	48%

T.5

REGION	MANAGER 2009			MANAGER 2010			MANAGER 2011		
	Weiblich	Männlich	Anteil weiblicher Mitarbeiter	Weiblich	Männlich	Anteil weiblicher Mitarbeiter	Weiblich	Männlich	Anteil weiblicher Mitarbeiter
Asien/Pazifik	155	285	35%	164	303	35%	191	329	37%
EMEA	258	451	36%	257	485	35%	284	510	36%
Lateinamerika	73	138	35%	72	143	33%	74	140	35%
Nordamerika	130	154	46%	123	188	40%	124	195	39%
Gesamt	616	1.028	37%	616	1.119	36%	673	1.174	36%

T.6

GESAMTANZAHL MITARBEITER

REGION	Gesamt 2009	Gesamt 2010	Gesamt 2011
Asien/Pazifik	2.295	4.423*	2.855
EMEA	4.679	4.433*	4.736
Lateinamerika	1.753	1.851	2.206
Nordamerika	2.711	2.659	2.907
Gesamt	11.438	11.366	12.704

*Im Bericht für 2011 wurde ein Land von EMEA nach Asien/Pazifik gegliedert.

T.8

ALTERSVERTEILUNG 2010 (FESTANSTELLUNG)

REGION	< 25 Jahre	25 - 30	31 - 40	41 - 50	51 - 55	56 - 60	> 60	Gesamt
Asien/Pazifik	265	406	615	269	74	31	13	1.673
EMEA	805	1.071	1.252	550	130	62	22	3.892
Lateinamerika	373	487	617	210	48	29	17	1.781
Nordamerika	1.003	536	340	179	40	16	15	2.129
Gesamt	2.446	2.500	2.824	1.208	292	138	67	9.475
	25,82%	26,39%	29,80%	12,75%	3,08%	1,46%	0,71%	100,00%

Die Zahlen divergieren von der Gesamtanzahl der Festanstellungen, da aus rechtlichen Gründen keine differenzierte Darstellung für Neuseeland vorgenommen werden darf.

MITARBEITER* NACH ANSTELLUNGSVERHÄLTNIS, ART DER BESCHÄFTIGUNG UND REGION

T.7

ALTERSVERTEILUNG 2011 (FESTANSTELLUNG)

REGION	< 25 Jahre	25 - 30	31 - 40	41 - 50	51 - 55	56 - 60	> 60	Gesamt
Asien/Pazifik	344	545	660	307	68	34	15	1.973
EMEA	785	1.141	1.347	619	141	64	24	4.121
Lateinamerika	487	562	685	251	50	29	24	2.088
Nordamerika	1.097	508	395	212	52	25	16	2.305
Gesamt	2.713	2.756	3.087	1.389	311	152	79	10.487
	25,87%	26,28%	29,44%	13,24%	2,97%	1,45%	0,75%	100,00%

Die Mitarbeiter in Neuseeland haben freiwillig Angaben zur Altersstruktur gemacht.

T.9

ALTERSVERTEILUNG 2009 (FESTANSTELLUNG)

REGION	< 25 Jahre	25 - 30	31 - 40	41 - 50	51 - 55	56 - 60	> 60	Gesamt
Asien/Pazifik	228	357	556	262	88	33	12	1.536
EMEA	1.052	1.205	1.145	509	121	59	19	4.110
Lateinamerika	343	463	577	193	45	26	14	1.661
Nordamerika	1.106	913	510	127	31	11	6	2.704
Gesamt	2.729	2.938	2.788	1.091	285	129	51	10.011
	27,26%	29,35%	27,85%	10,90%	2,85%	1,29%	0,51%	100,00%

Die Zahlen divergieren von der Gesamtanzahl der Festanstellungen, da aus rechtlichen Gründen keine differenzierte Darstellung für Neuseeland vorgenommen werden darf.

* GESAMTMITARBEITERZAHLEN IN PERSONEN IM EINZEL- UND GROSSHANDEL

FLUKTUATION NACH REGION

REGION	ANZAHL UND ANTEIL DER MITARBEITERINITIIERTEN AUSTRITTE NACH REGION					
	Austritte 2009	Austritte 2010	Austritte 2011	Austritte 2009 in %	Austritte 2010 in %	Austritte 2011 in %
Asien/Pazifik	157	402	549	7	17	19
EMEA	1.135	1.037	786	24	23	17
Lateinamerika	329	190	202	19	10	9
Nordamerika	219	1.423*	1.217*	8	54*	42*
Gesamt	1.840	3.052	2.754	16	27	22

* Inklusive Saisonkräfte in den USA mit unbegrenztem Anstellungsvertrag, die als Festangestellte gezählt werden

ANTEIL DER MITARBEITER, FÜR DEREN BESCHÄFTIGUNGSVERHÄLTNISSE TARIFVERTRÄGE BESTEHEN

REGION	ANTEIL DER MITARBEITER, FÜR DEREN BESCHÄFTIGUNGSVERHÄLTNISSE TARIFVERTRÄGE BESTEHEN		
	Anteil 2009	Anteil 2010*	Anteil 2011*
Asien/Pazifik	4%	6%	6%
EMEA	38%	45%	47%
Lateinamerika	57%	79%	80%
Nordamerika	0%	0%	0%
Gesamt	25%	33%	36%

*Nur Festangestellte

GESAMTZAHLN DER MITARBEITER*,
DIE IN OFFIZIELLEN GESCHÄFTSLEITUNGS-
MITARBEITER-KOMITEES FÜR GESUNDHEIT
UND SICHERHEIT VERTRETEN SIND,
WELCHE DIE EINHALTUNG VON PROGRAMMEN
ZU GESUNDHEIT UND SICHERHEIT
AM ARBEITSPLATZ ÜBERWACHEN UND
BERATEND UNTERSTÜTZEN

REGION	TRAININGSTUNDEN IN SICHERHEITSUNTER- WEISUNG			TEILNAHME AN FEUEREVAKUIERUNGS- ÜBUNGEN			IN ERSTE HILFE AUSGEBILDETE MITARBEITER		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Asien/Pazifik	293	238	281	58	222	278	27	26	25
EMEA	9.245	8.539	5.215	2.301	3.029	2.430	756	762	949
Lateinamerika	726	918	862	153	203	327	28	35	113
Nordamerika	16.040	288*	661*	3.124	6**	138***	23	16	139
Gesamt	26.304	9.983	7.019	5.636	3.460	3.173	834	839	1.226

* Die Zahlen für 2010 und 2011 beinhalten keine „on the job trainings“ in den USA wie in den vorangegangenen Jahren.

** 2010 wurden keine Feuerevakuierungsübungen durchgeführt (geplant für Q1 2011).

*** Die Teilnahme an Feuerevakuierungsübungen gehört seit 2011 zu den Anstellungsbedingungen.

* GESAMTMITARBEITERZAHLEN IN PERSONEN IM EINZEL- UND GROSSHANDEL

ANTEIL VERLETZUNGEN, UNFÄLLE USW.

REGION	ABWESENHEITSQUOTE			KRANKHEITSQUOTE		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Asien/Pazifik	1,24%	0,41%	0,84%	0,46%	0,26%	0,42%
EMEA	8,18%	6,54%	6,02%	2,69%	2,51%	2,43%
Lateinamerika	4,68%	3,36%	3,71%	1,55%	2,04%	2,29%
Nordamerika	0,46%	1,11%	1,00%	0,15%	0,36%	0,70%
Gesamt	4,31%	3,23%	3,45%	1,43%	1,39%	1,61%

TRAINING, PRÄVENTION

REGION	TRAININGSTUNDEN PRO REGION			TRAININGSTEILNEHMER PRO REGION		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Asien/Pazifik	7.812	13.723	23.348	681	1.009	1.276
EMEA	37.631	38.434	37.459	2.649	1.763	2.037
Lateinamerika	17.852	6.442	8.526	103	310	706
Nordamerika	47.010	6.150*	22.356	2.663	138*	1.780
Gesamt	110.305	64.749	91.689	6.096	3.220	5.799

* Ohne „on the job trainings“ wie in den vorangegangenen Jahren

REGION	UNFÄLLE INSGESAMT			VERLETZTENQUOTE (NACH OSHA)			TÖDLICHE UNFÄLLE		
	2009	2010	2011**	2009	2010	2011**	2009	2010	2011
Asien/Pazifik	2	3	1	0,09	0,14	0,04	0	0	0
EMEA	24	24	16	0,54	0,57	0,41	0	0	0
Lateinamerika	58	54	39	3,42	2,96	1,99	0	0	0
Nordamerika	28	1*	5*	1,03	0,05	0,31	0	0	0
Gesamt	112	82	61	1,00	0,78	0,61	0	0	0

* Ohne fremdvergebene Läger in den USA
 ** Ohne Dienstwegeunfälle und Unfälle, nach denen die Person nicht mindestens einen Tag lang abwesend war.

* GESAMTMITARBEITERZAHLEN IN PERSONEN IM EINZEL- UND GROSSHANDEL





PUMA.Safe

PUMAs ökologische Gewinn- und Verlustrechnung	37
Umweltziele 2015	39
Nachhaltige Produkte	41
Nachhaltiges Management in der Beschaffungskette	43
Umweltmanagement	58
2011 Zielbewertung	72



KAPITEL:

3

PUMAS ÖKOLOGISCHE GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

2011 HAT PUMA ALS ERSTES UNTERNEHMEN WELTWEIT EINE ÖKOLOGISCHE GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG (ENVIRONMENTAL PROFIT & LOSS ACCOUNT, KURZ E P&L) ERSTELLT

WAS IST EINE E P&L?

Während die Natur für uns Menschen so viel mehr als ein reines Geschäft ist, haben wir versucht, mit der **E P&L** eine Antwort auf eine scheinbar einfache Frage zu finden: Wenn unser Planet ein Unternehmen wäre – wie viel würde er für die Dienste berechnen, die er für PUMA erbringt? Welchen Betrag würde er für die Beseitigung des ökologischen Fußabdrucks durch Verschmutzung und Beschädigung, den PUMA hinterlässt, dem Unternehmen in Rechnung stellen? Für Trinkwasser, saubere Luft, eine gesunde Artenvielfalt und ertragreiche Böden sind unsere Standorte und unsere Beschaffungskette von der Natur abhängig. PUMAs **E P&L** ist der weltweit erste Versuch, den immensen Nutzen dieser Dienste für ein Unternehmen und die tatsächlichen Kosten der Auswirkungen eines Unternehmens auf die Natur zu messen. PUMAs **E P&L** weist die

Auswirkungen unserer Aktivitäten entlang der gesamten Wertschöpfungskette mit monetären Werten aus.

Obwohl wir bei den Behörden vor Ort Gebühren für die Abwasserbehandlung, die Trinkwasserversorgung und andere Dienste entrichten, blieben die tatsächlichen Kosten für natürliche Ressourcen und die Umweltauswirkungen in früheren Gewinn- und Verlustrechnungen unberücksichtigt. Unsere **E P&L** zeigt auf, welchen Betrag wir für die Auswirkungen unserer Aktivitäten und für natürliche Ressourcen zahlen müssten, um zu gewährleisten, dass PUMA auch auf lange Sicht Schuhe, Textilien und Accessoires aus Leder, Baumwolle, Gummi oder synthetischen Stoffen produzieren, vermarkten und vertreiben kann.

Ungeachtet der Tatsache, dass die Bereitstellung von Waren und Dienstleistungen immer Folgen für unsere Umwelt haben wird, besteht unsere Herausforderung darin, unseren ökologischen Fußabdruck (der Verlustfaktor in der ökologischen Gewinn- und Verlustrechnung) weitestmöglich zu verringern und unseren Kunden gleichzeitig Werte zu liefern – und Wege zu finden, der Umwelt diese Werte zurückzugeben.

ZWECK DER E P&L

Unser Ziel ist die Reduzierung von Treibhausgasemissionen, Strom, Wasser und Abfall in den Büros, Geschäften und Lagern von PUMA sowie in den Fabriken unserer Direktzulieferer um 25% bis 2015. Eine umweltfreundliche Produktverpackung haben wir bereits entwickelt: die Clever Little Bag. Alle diese Initiativen sind zwar Voraussetzungen für die Verringerung von PUMAs ökologischem Fußabdruck, aber noch nie hat ein Unternehmen den tatsächlichen Preis für die Ressourcen der Natur, von denen alle Unternehmen abhängen, in seinen Zahlen berücksichtigt.

In Geschäftsberichten wird dieser zur Natur gehörige Wert üblicherweise nicht ausgewiesen. Viele Unternehmen sind der Ansicht, dass für sie lediglich die Finanzaufgaben zählen; sie orientieren sich ausschließlich am Gewinn. Glücklicherweise werden sich jedoch immer mehr Betriebe, die das Schicksal unserer Umwelt bislang wenig kümmerte, der Tatsache bewusst, dass die Nachhaltigkeit ihres Geschäfts von den langfristigen Überlebenschancen unserer Ökosysteme abhängt.

Alle Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ein zunehmend nachhaltiges und robustes Geschäftsmodell zu entwickeln und sich gleichzeitig Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. PUMA ist bestrebt, das begehrteste und nachhaltigste Sportlifestyle-Unternehmen der Welt zu werden; unsere **E P&L** ist eines der wichtigsten Instrumente, um Informationen und Einblicke zu erhalten, mit denen sich dieser Plan in die Tat umsetzen lässt.

DIE E P&L BIETET UNSEREM UNTERNEHMEN FOLGENDE VORTEILE:

→ STRATEGISCHES INSTRUMENT

Die Ergebnisse der **E P&L** sorgen für Transparenz in den Bereichen, in denen wir unsere Nachhaltigkeitsarbeit ausbauen müssen, um unseren ökologischen Fußabdruck tatsächlich zu verringern. Daher prüfen wir derzeit Methoden zur Identifizierung nachhaltigerer Materialien und untersuchen die Entwicklung allgemein akzeptierter Definitionen von nachhaltiger Baumwolle und nachhaltigem Gummi. Einige der Möglichkeiten zur Reduzierung von Treibhausgasemissionen haben wir bereits umgesetzt.

→ INSTRUMENT FÜR DAS RISIKOMANAGEMENT

Indem wir Wert und Art der Umweltauswirkungen auf die Beschaffungskette verstehen, können wir potentielle Risiken zu einem frühen Zeitpunkt erkennen und so strategische Maßnahmen ergreifen, um unseren Shareholder Value zu schützen und zu steigern. Über die **E P&L** erhalten

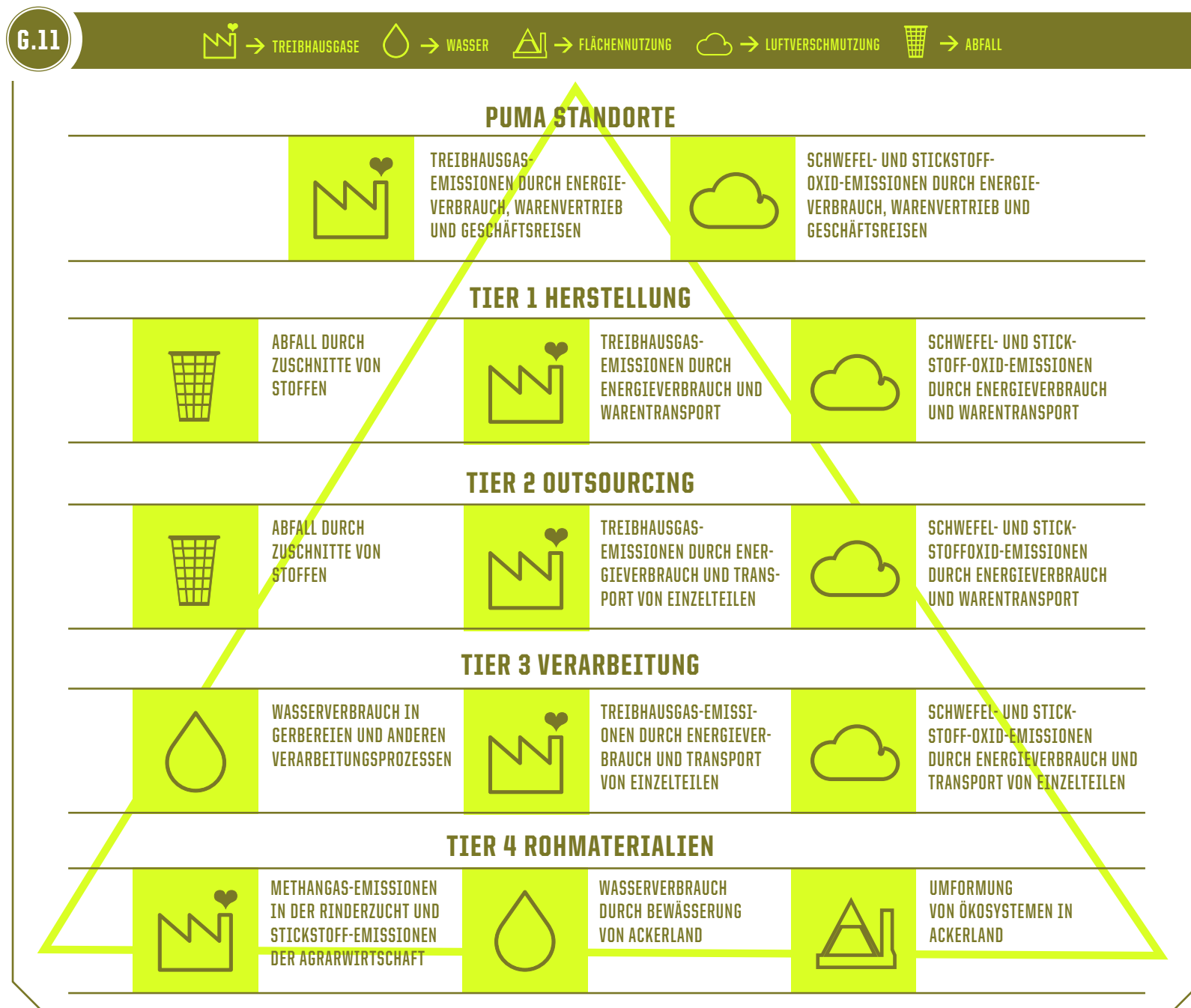
wir Informationen für eine Positionierung, aus der heraus wir auf steigende Rohstoffpreise und knapper werdende Ressourcen reagieren können. Dies ist insbesondere für eine Branche von Bedeutung, die lernen muss, mit den aufgrund von Klimawandel und Trinkwassermangel steigenden Investitionskosten umzugehen.

→ INSTRUMENT FÜR MEHR TRANSPARENZ

Mit der Veröffentlichung der Ergebnisse unserer **E P&L** beweisen wir Transparenz in Bezug auf die Auswirkungen unserer Aktivitäten auf die Umwelt. Wir sind davon überzeugt, dass wir damit eine Basis für den Dialog mit unseren Stakeholdern schaffen und unseren ökologischen Fußabdruck deutlich aufzeigen können, um ihn dann zu reduzieren.

PUMAS ÖKOLOGISCHER FUSSABDRUCK

Ziel der **E P&L** ist, alle wesentlichen Umweltauswirkungen abzudecken – von der Rohstoffproduktion bis hin zum Einzelhandelsgeschäft. Aus Gesprächen mit Fachleuten und aus einschlägigen aktuellen Branchen- und wissenschaftlichen Publikationen haben wir gelernt, dass sich unsere Aktivitäten am meisten auf die Treibhausgasemissionen, den Wasserverbrauch, die Landnutzung, die Luft und die Abfallproduktion auswirken. Aus diesem Grund sind diese Bereiche in PUMAs **E P&L** abgedeckt. Das nachfolgende Diagramm zeigt einige der Prozesse entlang unserer Beschaffungskette, auf die diese Auswirkungen zurückzuführen sind.



Grafik 11: PUMAs Beschaffungskette und die damit einhergehenden Umweltauswirkungen.

Alle Ergebnisse der ökologischen Gewinn- und Verlustrechnung 2010 von PUMA erhalten Sie [hier](#)

UMWELTZIELE 2015

In unserer **Sustainability Scorecard** haben wir 2009 die Umweltziele unseres Unternehmens bis 2015 festgelegt. Die Scorecard setzt sich aus drei Elementen zusammen, wobei die Schwerpunkte auf Standorten, Produkten und Beschaffungskette liegen. Grundlage der Scorecard sind die Umweltkennzahlen (Environmental Key Performance Indicators, E-KPIs), die 2005 erstmals erhoben und seitdem stetig erweitert wurden.

25% WENIGER!

Die bis 2015 zu erreichenden Ziele lauten: 25% weniger Wasser- und Energieverbrauch und 25% weniger Abfall an unseren Standorten weltweit (mit Ausnahme fremdvergebener Läger und Franchise-Geschäfte). Maßstab für den Vergleich sind die für das Jahr 2010 erhobenen Daten. PUMA misst seine Umweltkennzahlen in regelmäßigen Abständen anhand der aufgestellten Zielzahlen. Mit der global eingesetzten Software Enablon können wir gewährleisten, dass unternehmensweit ein einheitliches System zur Datenerfassung und -analyse angewandt wird.

Seit 2010 kompensiert PUMA die durch die eigenen Standorte verursachten CO₂-Emissionen aus Stufe 1 (Direktemissionen) und Stufe 2 (indirekte Emissionen), die für die Berichtsperioden 2009 und 2010 ausgewiesen wurden.

Entlang der Beschaffungskette haben wir uns zunächst auf unsere strategischen Zulieferer weltweit konzentriert. Wir haben alle strategischen Produktionspartner gebeten, ihre Umweltkennzahlen für Energie, CO₂-Emissionen, Wasser und Abfall bis 2015 um 25% zu verringern.

Entsprechend dem PUMA Sustainability Index (PUMA S-Index) plant PUMA, ab 2015 mindestens 50% seiner Produkte aus nachhaltigen Materialien herzustellen. Der S-Index nimmt Bezug auf die Nachhaltigkeit von Materialien und berücksichtigt Arbeitsbedingungen bei den Herstellern genauso wie die Umweltauswirkungen des Produktionsprozesses.

VERZICHT AUF GEFÄHRLICHE CHEMIKALIEN

2011 startete die Umweltschutzorganisation Greenpeace die globale Kampagne „Detox“, mit dem Ziel, die Verschmutzung offener Gewässer durch gefährliche Chemikalien zu verhindern. Die Kampagne richtete sich an die Textilindustrie und die großen Sportartikelhersteller.

Im Rahmen unseres langfristigen Nachhaltigkeitsprogramms haben wir die dringende Notwendigkeit erkannt, die Einleitung gefährlicher Chemikalien durch Industriebetriebe zu reduzieren bzw. zu stoppen. Gemäß dem Präventions- und Vorsorgeansatz haben wir uns verpflichtet,

bis 2020 sämtliche besonders gefährlichen Chemikalien aus dem Lebenszyklus und aus der gesamten Beschaffungskette zu verbannen, die in Verbindung mit der Herstellung und Nutzung von PUMA-Produkten stehen.

PUMA hat sich als erste Marke diesem ehrgeizigen Ziel verschrieben und im Herbst 2011 mit Greenpeace vereinbart, bis 2020 auf alle gefährlichen Chemikalien zu verzichten. Gemeinsam mit anderen Marken der Branche hat PUMA eine ehrgeizige Roadmap aufgestellt, die die Erreichung dieses Ziels sichern soll. Zudem hat PUMA seine Zulieferer über die Kampagne informiert und ein eigenes internes Programm auf Basis detaillierter Projekte und Aktivitäten zum Aufbau menschlicher und institutioneller Kapazitäten von Informationsinstrumenten und von Messungen schädlicher Substanzen in Abwässern vor Ort gestartet. PUMAs Restricted Substances List (RSL) wurde 2011 angepasst. Dazu haben wir eine Manufacturing Restricted Substances List (M-RSL) mit den elf Gruppen schädlicher Substanzen erstellt, die gemäß unserer Vereinbarung mit Greenpeace nicht mehr in der Herstellung verwendet werden dürfen. Die Ergebnisse von PUMAs **EP&L** zeigen, dass die Beschaffungskette, insbesondere die Produktion von Rohstoffen, die weitestreichenden Auswirkungen hat; die

PUMA-Standorte selber tragen nur geringfügig zum ökologischen Fußabdruck bei. Die Ergebnisse sind eine ideale Plattform für die Einführung eines Prozesses, der sich mit der Beschaffungskette auseinandersetzt und ihre Auswirkungen insgesamt verringert.

PUMA passt derzeit seine Sustainability Scorecard an die Ergebnisse der **EP&L** an, um die Anforderungen zu erfüllen und Know-how entlang der gesamten Beschaffungskette aufzubauen.

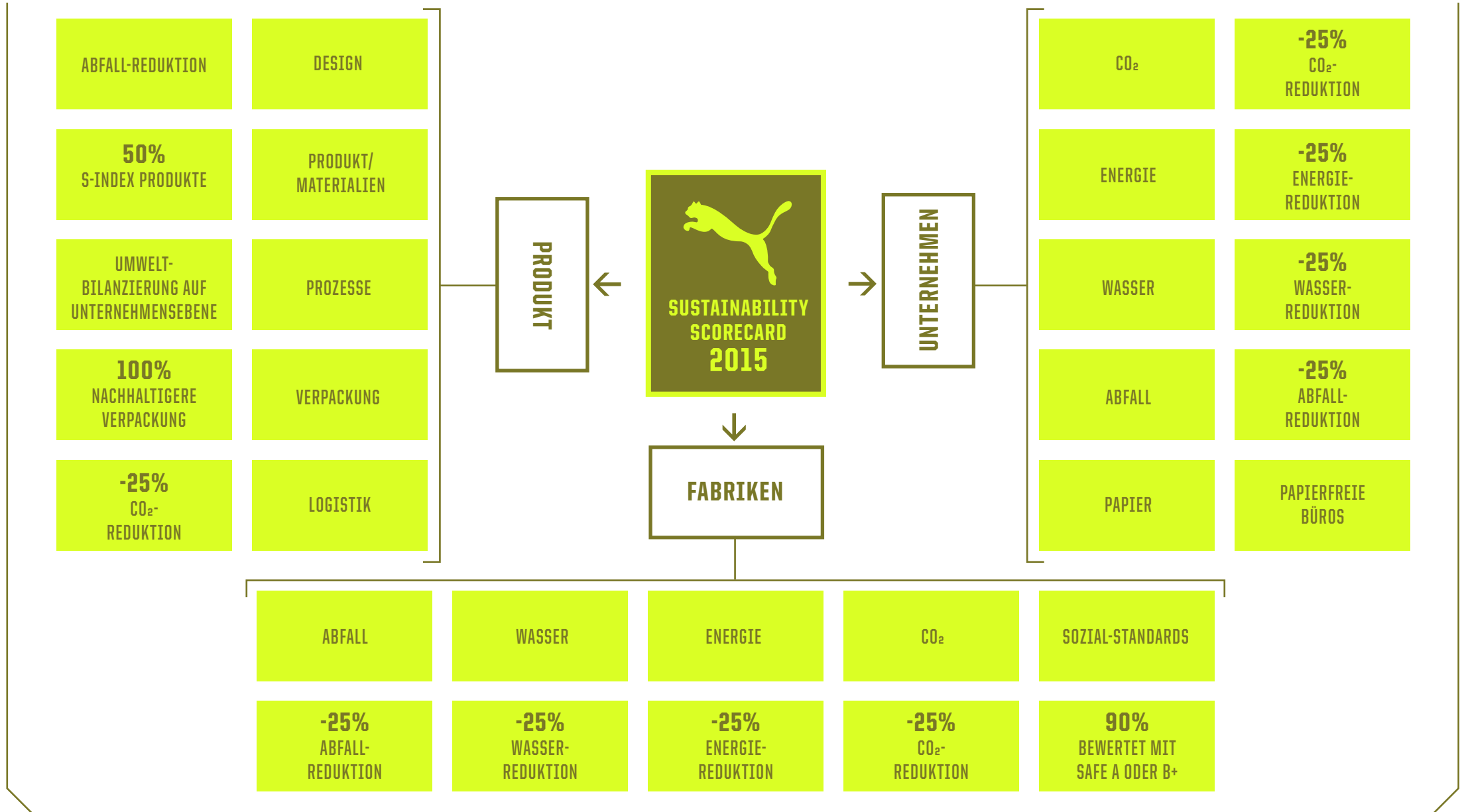
Vor zwei Jahren hat PUMA einen Nachhaltigkeitsbeirat gegründet, der 2011 zwei Mal tagte. Der Beirat besteht aus sechs Vertretern der Industrie, von Nichtregierungsorganisationen und öffentlichen Institutionen und soll das Unternehmen hinsichtlich seiner Mission und seines Nachhaltigkeitsansatzes beraten.

Mit dem Ziel, seine Nachhaltigkeitsinitiativen in den einzelnen Bereichen zu fördern, hat PUMA 2011 vier Nachhaltigkeitsmanager ernannt, jeweils einen für PUMA.SAFE, Schuhe, Textilien und Accessoires.



Das Obermaterial des **TEKKIS JAM** besteht ausschließlich aus Biobaumwolle.

G.12



Grafik 12: PUMA Sustainability Scorecard 2015

NACHHALTIGE PRODUKTE

Die Ergebnisse von PUMAs **EP&L** zeigen, dass über die Hälfte (57%) aller Umweltauswirkungen in Zusammenhang mit der Produktion von Rohstoffen wie Leder, Gummi oder Baumwolle entlang der Beschaffungskette von PUMA stehen. Wir haben unsere Bemühungen intensiviert, nachhaltigere Materialien für unsere Produkte zu identifizieren, um die weitreichenden Auswirkungen der Rohstoffproduktion und -verarbeitung auf die Umwelt zu verringern.

DAS CRADLE TO CRADLE® KONZEPT

Im Rahmen seiner langfristigen Zusammenarbeit mit der Environmental Protection Encouragement Agency (EPEA) prüft PUMA derzeit die Entwicklung recyclingfähiger Produkte nach dem **Cradle to Cradle®**-Konzept. Gemäß diesem Konzept erfolgt jeder Materialfluss unter sorgfältiger Berücksichtigung der Ressourcen. In der Regel werden Rohstoffe zu Produkten gemacht, die verkauft und später auf Mülldeponien oder in Müllverbrennungsanlagen landen. Die einzelnen Stoffe gehen dadurch für immer verloren. Anstatt zu versuchen, den linearen Materialfluss und derzeitig ge-

nutzte Produktionsmethoden zu minimieren, sieht das **Cradle to Cradle®**-Konzept die Wiederverwertung von Stoffen in einem nützlichen Nährstoffkreislauf vor, in dem jeder Wert, der einmal geschaffen wurde, für Mensch und Natur erhalten bleibt. Entsprechend unserem Sustainability-Index (S-Index) als Bezugsgröße für nachhaltige Produkte planen wir langfristig den Einsatz innovativer, sicherer Materialien und Designkonzepte für unsere Produkte, die zerlegt und als technische Nährstoffe wiederverwertet oder aber als biologische Nährstoffe kompostiert werden können.

„Stellen Sie sich eine Welt vor, in der die Industrie, jede Fabrik und jedes Gebäude, so verschwenderisch und nützlich ist wie ein Kirschbaum in voller Blüte. Eine Welt, in der Gebäude - genau wie Bäume - Solarenergie verwenden, Nahrung und Sauerstoff produzieren, Lebensraum für andere Lebewesen bieten, Wasser und Luft reinigen und sich mit den Jahreszeiten verändern. Eine Welt ohne Umweltverschmutzung und Abfall, in der Produkte ausschließlich aus Materialien hergestellt werden, die für die Menschen und

ihre Umgebung förderlich und von hohem Wert sind und daher in Kreisläufen geführt werden. Eine Welt, in der die Menschen sich darüber freuen können, dass konsumfreudiges Verhalten für ihre Umwelt förderlich ist und dass die Einschränkungen und Bemühungen, die das gegenwärtige Vermeiden, Reduzieren und Sparen „der Umwelt zuliebe“ mit sich bringen, nur noch eine ferne Erinnerung sind. Das ist die Welt, die das Cradle to Cradle®-Designkonzept uns eröffnet.“ (Zitat: Website der EPEA, www.epea-hamburg.org)

COTTON MADE IN AFRICA

„Cotton Made in Africa“ handelt nach den Grundsätzen eines Sozialunternehmens. Die Initiative arbeitet mit anerkannten Geschäftsmethoden, hat jedoch nicht die Gewinnmaximierung Einzelner zum Ziel, sondern soll dazu beitragen, die Lebensbedingungen vieler afrikanischer Baumwollbauern zu verbessern. „Cotton Made in Africa“ hält sich an die Marktregeln und vermeidet Subventionen und Eingriffe in die Weltmarktpreise, die, wie nahezu alle Rohstoffpreise, von Angebot und Nachfrage abhängen.

„Cotton Made in Africa“ ist keine Bio-Baumwolle, allerdings gewährleistet die Initiative den nachhaltigen Anbau des Rohstoffs. Gemeinsam mit ihren Partnern bietet die Initiative Schulungen für Farmer bezüglich zeitgemäßer, effizienter Anbaumethoden an und sensibilisiert diese für den Einsatz der geringstmöglichen Mengen an Pestiziden. Regenwassernutzung und Fruchtfolgewechsel kommen zum Einsatz.

Für einige unserer Performance- und Lifestyle-Kleidungsstücke verwenden wir „Cotton Made in Africa“ sowie Bio-Baumwolle und recyceltes Polyester.

**2011 BETRUG
DER ANTEIL VON
PRODUKTEN IM
BEREICH TEXTILIEN
AUS NACHHALTIGEREN
MATERIALIEN
CA. 16% UNSERER
GESAMTKOLLEKTION:
1% ALLER TEAM-
SPORTPRODUKTE UND
15% ALLER LIFESTYLE-
KOLLEKTIONEN.**

Diese Zahlen belegen, dass wir auf dem richtigen Weg sind, um bis 2015 50 % unserer internationalen Kollektionen aus nachhaltigeren Materialien herzustellen.

> cotton made in africa

WAS IST RECYCELTES POLYESTER?

Recycelter Polyester wird aus wiederverwerteten Polyesterprodukten hergestellt. Kleidung aus recyceltem Polyester wird in der Regel aus ehemaligen Plastikflaschen produziert. Neben der Tatsache, dass hier gebrauchtes Material zu neuem Einsatz kommt, wird für die Herstellung von recyceltem Polyester weniger Strom verbraucht als für konventionell hergestelltes Material. So reduzieren wir Abfall, sparen Energie und sorgen gleichzeitig für weniger CO₂-Emissionen.



Die Initiative arbeitet eng mit Organisationen für Bio-Baumwolle zusammen, um gemeinsam den Umsatz von Baumwolle aus nachhaltigem Anbau zu steigern.

DER PUMA RE-SUEDE

2011 haben wir unseren kultigen PUMA Suede einer Nachhaltigkeitsprüfung unterzogen. Das Ergebnis: der PUMA Re-Suede für den umweltbewussten Verbraucher. Er wurde unter Verwendung der neuesten Materialien und Prozesse als eine ökofreundliche Produktneuheit entwickelt. Das Suede Obermaterial besteht zu 100% aus recycelten Polyesterfasern, die in einem chemischen Recyclingprozess hergestellt werden und gleichzeitig Energieverbrauch und CO₂-Ausstoß im Vergleich zur Produktion neuer Materialien verringern. Das recycelte Polyester ist ein Abfallprodukt aus Fertigungsprozessen, das in synthetisches Material umgewandelt wird.

VEGANBLOG.DE

Der deutsche Veganer-Blog der PETA (Veganblog.de) hat ein Paar PUMA Re-Suede verlost – über 230 Besucher nahmen teil. **„Wir freuen uns über den Ausgang der Verlosung. Das Feedback war toll“**, so die Blog-Macher. **„Wir finden es großartig, dass PUMA einen Schritt in eine nachhaltige, umwelt- und tierfreundliche Zukunft gemacht hat.“**

> www.veganblog.de

NACHHALTIGES MANAGEMENT IN DER BESCHAFFUNGSKETTE

Vor über 18 Jahren führte PUMA seinen Verhaltenskodex (Code of Conduct, CoC) ein, der die Einhaltung der Menschen- und Arbeitsrechte in unseren täglichen Geschäftsabläufen gewährleistet. Es stellt noch immer eine Herausforderung dar, sicherzustellen, dass Zulieferer auf allen Ebenen PUMAs Verhaltenskodex einhalten. In den meisten unserer Beschaffungsmärkte wird wiederholt gegen diesen verstoßen, insbesondere aufgrund unklarer lokaler und internationaler Regulierungen und der sozialen Strukturen in den jeweiligen Produktionsländern. Hierzu zählen mangelnde Verwaltungsvorschriften zur Umsetzung lokaler Gesetze, schlecht ausgebildete Arbeitskräfte, Armut und andere Faktoren. Zudem haben viele Zulieferer begrenzten Zugriff

auf Arbeitskräfte mit ausreichendem technischen Know-how und Erfahrung, um die Einhaltung der Arbeitsrechts-Richtlinien systematisch anzugehen. Dieses Problem wird noch verschärft durch die hohe Personalfluktuation im Bereich Compliance. Dadurch fällt es vielen Herstellern schwer, die Balance zwischen der Verbesserung der sozialen Standards und der Aufrechterhaltung ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu finden.

PUMAS BESCHAFFUNGSKETTE

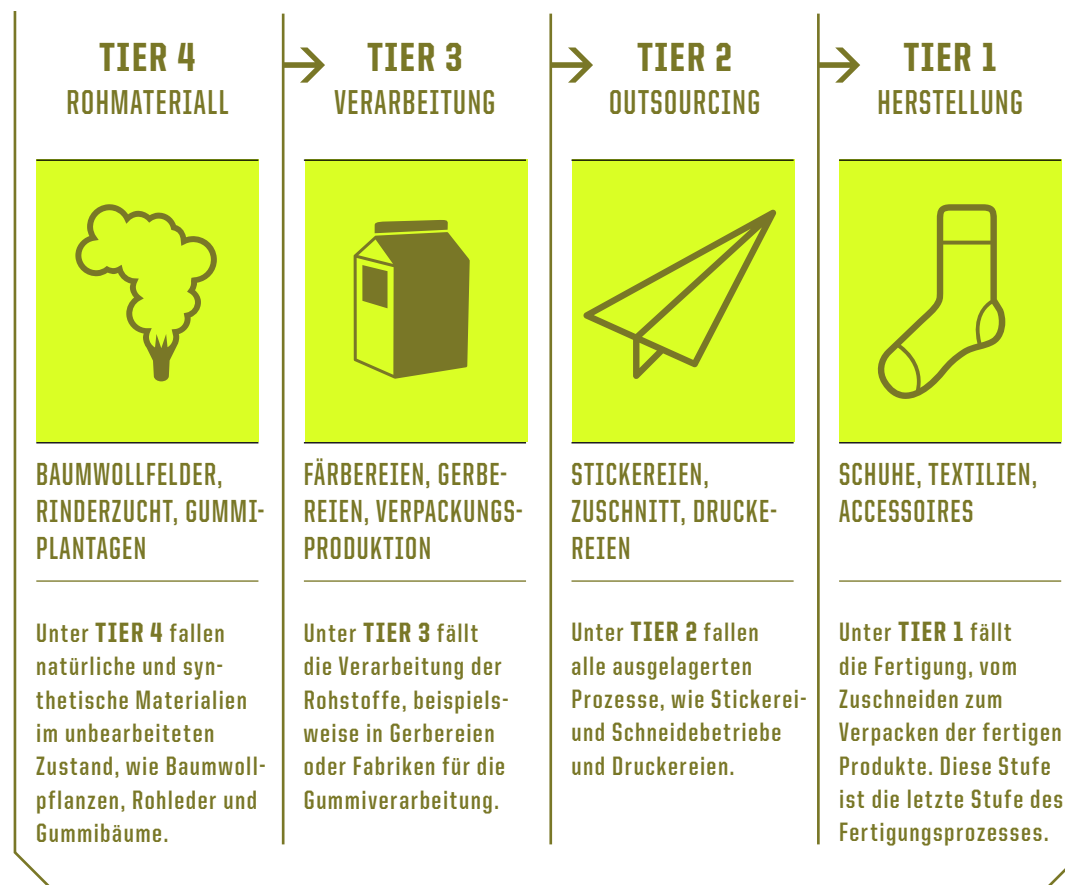
PUMA hat den Großteil seiner Produktion ausgelagert, ca. 90% davon nach Asien. Durch das Outsourcing ist die Kontrolle der Auswirkungen im Bereich Nachhaltigkeit besonders schwierig.



Zulieferer-Fabrik
in Vietnam

G.13

LIEFERANTENEbenen TIER 4 BIS TIER 1



Grafik 13: Ausgelagerte Produktion nach Tier (Produktionsstufe)

AUSNAHMEN:

HERSTELLER VON KOMPONENTEN UND PROZESSEN IN LIEFERANTENEBENE 1 (TIER 1)

Bestimmte Hersteller von Komponenten und Prozessen, zum Beispiel von Strümpfen und Golfartikeln, zählen zu den **Tier 1**-Zulieferern. Dies gilt für Hersteller, bei denen eine Holding bzw. ein Agent oder Endprozess-Hersteller als Konsolidierer für die Produktion auftritt. In diesem Fall gelten alle Hersteller, die gebraucht werden, um die Kernproduktionsprozesse für ein Endprodukt zu gewährleisten, als **Tier 1**-Zulieferer. So kann die verantwortungsvolle Produktion in allen Kernprozessen gewährleistet und aufgezeigt werden.

SUBUNTERNEHMER FÜR KOMPLETTPROZESSE

Einige der Hersteller von Komplettprozessen wurden als **Tier 2**-Zulieferer kategorisiert, insbesondere die Fabriken, die einem strategischen Partner gehören bzw. mit diesem verbunden sind. Da die Zuweisung der Fabrik-Codes an unser Global Buying System (GBS) angepasst werden muss, weist PUMA.Safe diese Betriebe als Kern-Subunternehmen bzw. strategische **Tier 2**-Hersteller aus. Um den vorgenannten Ausnahmen Rechnung zu tragen, untersucht und behebt PUMA.Safe Probleme in **Tier 1** und **Tier 2** nach denselben Zeitplänen und Standards.

Im Einklang mit der Umstrukturierung der Bereiche PUMA.Safe Humanity und Ecology gelten die folgenden Programme als Kernprogramme für nachhaltiges Management in der Beschaffungskette:

1. KONTROLLE DER EINHALTUNG VON SOZIALSTANDARDS

Entsprechend dem Ziel der Sustainability Scorecard von 90% A- und B+-Zulieferern bis 2015 ist das Auditprogramm auch weiterhin der wichtigste Mechanismus zur Bewertung der Einhaltung von PUMAs Verhaltenskodex (http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/media/pdf/Verhaltenskodex.pdf) durch die Zulieferer. Das Programm umfasst Audits und Besuche vor Ort sowie die Kontrolle der Behebung der Mängel vor Ort und per E-Mail oder Telefon, die vor der Veröffentlichung von Auditbewertungen in Kooperation mit den jeweiligen Zulieferern aufgedeckt wurden.

Im Rahmen der Umstrukturierung erfolgten 2011 diverse interne Systemoptimierungen, insbesondere in Bezug auf die Durchführung von Audits, auf Bewertungsverfahren, auf die Zusammenarbeit bei Audits und auf Richtlinien für die unteren **Tiers**, für mehr Transparenz und einen besseren Angleich an interne Zulieferer sowie externe Partner und Verpflichtungen, wie die FLA Sustainable Compliance Initiative, Better Work und die Detox-Roadmap. Einer der wichtigsten Aspekte der internen Umstrukturierung ist eine Umsetzung der Auditergebnisse durch Organisationen wie Better Work und

Firmen mit ähnlichen CoC-Standards, die über reine Korrekturmaßnahmenpläne hinausgeht. Nach Beratung mit internen und externen Interessengruppen werden diese internen Neuerungen voraussichtlich Mitte 2012 umgesetzt.

Die PUMA.Safe-Handbücher bieten unseren Fabriken detaillierte Richtlinien zur Einhaltung unseres Verhaltenskodex. Diese Richtlinien empfehlen einen auf Managementsystemen basierten Ansatz, um die Kodex-Einhaltung nachhaltig und effektiv zu gestalten. Die Handbücher werden 2012 überarbeitet, um den Anforderungen des California Transparency in Supply Chains Act (auch SB 657) noch besser zu entsprechen.

2011 beendete PUMA die Audits einzelner Zulieferer aus **Tier 2** und **Tier 3**. Entsprechend PUMAs Verpflichtung zur Berücksichtigung der Ergebnisse seiner ökologischen Gewinn- und Verlustrechnung (**E P&L**) wurden 2011 die Detox-Roadmap, die neuen rechtlichen Bestimmungen des SB 657 sowie, in wichtigen Produktionsländern wie Kambodscha, die Richtlinien zum Monitoring von Zulieferern der unteren **Tiers** geprüft. Obwohl einige Audits von großen Zulieferern der unteren **Tiers** auch vor der Einführung der Detox-Roadmap und dem Beschluss anderer Vereinbarungen durchgeführt wurden, hat PUMA einige Vorschläge hinsichtlich der besseren Auswahl und Kontrolle von Zulieferern der unteren **Tiers** erhalten und setzt diese in Pilotprojekten um, die voraussichtlich 2012 starten werden.

2. AUFBAU VON KAPAZITÄTEN IM BEREICH NACHHALTIGKEIT

Je nach Art der Auditergebnisse und den Beziehungen zu unseren Zulieferern werden diese entweder aufgefordert oder angehalten, sich an diversen Projekten zur Erfüllung der Richtlinien von PUMA.Safe zu beteiligen, damit unmittelbare und tiefer liegende Gründe für die Nichteinhaltung identifiziert werden können. Dies hat zum Ziel, die Anzahl der Fabriken mit A- und B+-Bewertungen entlang unserer Beschaffungskette gemäß der Ziele unserer Sustainability Scorecard 1.0 zu steigern.

Im Bereich der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit hat PUMA.Safe diverse Schulungsprojekte gefördert, um Managementkompetenzen zu stärken und die Mitarbeiter für Personalmanagement und andere Themen zu sensibilisieren, unter anderem für die bessere Einhaltung des Rechts auf Versammlungsfreiheit, für Gesundheits- und Sicherheitsprogramme und für die aus unseren Produktionsprozessen resultierenden Treibhausemissionen. Nähere Einzelheiten sind unter „Hauptprojekte 2011“ aufgeführt.

3. STRATEGISCHE EINBINDUNG VON STAKEHOLDERN

Entsprechend seiner Verpflichtung hat PUMA.Safe den Dialog mit Stakeholdern auf lokaler, regionaler und globaler Ebene erweitert, der sich sowohl nach innen als auch nach außen richtet. Nähere Einzelheiten sind unter „Dialog mit Stakeholdern“ aufgeführt.

T.15	„AKTIVE“ FABRIKEN ¹ ENDE 2011	2011 AUDITIERTE FABRIKEN ²	FABRIKEN MIT A-BEWERTUNG 2010 ³	ANZAHL AUDITS 2011 ⁴	NACH DEN AUDITS „DEAKTIVIERTE“ FABRIKEN 2011
Tier 1	443	332	34	372	21
Tier 2	67	39	1	41	2
Tier 3	30	11	-	13	-
Total	540	382	35	426	23

1. „Aktive Fabriken“: Für diesen Bericht fallen unter „aktive“ Fabriken sowohl diejenigen, die als „aktiv“ eingestuft werden, als auch diejenigen, die „zum ersten Mal“ auditiert wurden, da davon ausgegangen werden kann, dass diejenigen Fabriken, die bis Ende 2011 erstmals auditiert wurden, entweder bereits für PUMA produzieren oder, dass die identifizierten Mängel noch behoben werden, und die Beschaffungspartner wollen, dass diese Fabriken weiterhin als Zulieferer in Frage kommen.

2. Inklusive Fabriken, die während des Jahres „aktiv“ und zum Ende 2011 „inaktiv“ waren

3. 2011 nicht auditiert, aber durch Audits im Jahr 2010 qualifiziert

4. Inklusive Folge-Audits 2011

Tabelle 15: „Aktive“ Fabriken und Audits 2011

AUDITIEREN VON FABRIKEN AUDIT-BEWERTUNGEN 2011

Zur Erreichung des Zieles, neue Marken unter der Strategie „Back on the Attack“ und der **Sustainability Scorecard** zu vereinen, hat PUMA 2011 seine offizielle aktive Beschaffungskette von 489 (2010) auf 540 (Stand Ende 2011) Vertragshersteller erweitert (siehe Aufstellung in der Tabelle unten). PUMA hat sich verpflichtet, 100% seiner direkten Zulieferer und Lizenznehmer in **Tier 1** mindestens ein Mal zu auditieren, hauptsächlich durch das interne Kontrollteam. In Abhängigkeit der beim ersten Audit

identifizierten Mängel werden die Fabriken alle zwei Jahre (A-Bewertung), jedes Jahr (B+), alle acht Monate (B-) oder alle zwei bis sechs Monate (C oder D) kontrolliert. Aufgrund des hohen Zuwachses an Vertragsherstellern 2011 und des Wechsels der internen Verantwortlichen nach der Umstrukturierung von PUMA.Safe konnten 2011 nicht alle Vertragshersteller formell auditiert werden. PUMA.Safe legte den Schwerpunkt auf Audits bei neuen Fabriken, bei strategischen Partnern und bei Vertragsherstellern, bei denen grundlegende Mängel aufgetreten waren.

PUMAs eigene Beschaffungsorganisation World Cat Ltd. hat die Beschaffungsketten der neuen Marken auf den Prüfstand gestellt. Hierauf folgte die Konsolidierung der Beschaffung in den allgemeinen Bereichen (wie Textilien), um die Beziehungen zu strategischen Zulieferern zu nutzen und kurzfristige, agentenbasierte Transaktionen bzw. Beziehungen zu Fabriken zu verringern, auf die PUMA wegen der Art der Geschäftsbeziehung nur einen minimalen Einfluss hat. Die Lieferanten von Spezialprodukten, wie Golfschlägern, wurden behalten. Der Konsolidierungsprozess wird voraussichtlich auch 2012 andauern. Auch die Anzahl der Zulieferer wird voraussichtlich steigen, da die Herstellung von Nicht-Kernprodukten, die für die Umsetzung der Sustainability Scorecard relevant sind, mit in unsere Datenbank aufgenommen wird. Einschließlich der Fabriken, die positive Bewertungen erhalten haben⁵, wurden 2011 insgesamt mindestens 417 (ca. 77%) der „aktiven“ Fabriken kontrolliert. 42 Fabriken (**Tier 1 bis 3**) wurden 2011 mehrmals kontrolliert, da sie nach dem Audit davor in B- bis D eingestuft wurden. In diese Kategorie fielen 85 (ca. 20%) aller in dem Jahr durchgeführten Audits. 40 **Tier 1**-Fabriken, hauptsächlich in China und Indien, mussten im selben Jahr erneut auditiert werden, um die identifizierten Mängel in diesen risikoreichen Ländern zu beheben bzw. die Behebung derselben zu kontrollieren.

Einige der Fabriken in risikoreichen Ländern wie Kambodscha und Vietnam wurden nicht offiziell einer erneuten Auditierung

unterzogen, weil PUMA.Safe eine Reihe von Initiativen umgesetzt hat, deren Schwerpunkt weniger auf der allgemeinen Compliance-Bewertung sondern eher auf Themen liegt, die in Berichten durch Auditkooperationen und Beschwerden von Arbeitern oder Dritten identifiziert werden. Beispiele hierfür sind Mitarbeitervertretungen und Schwächen im Personalmanagement sowie im Bereich Gesundheit und Arbeitssicherheit. Speziell in Kambodscha und Vietnam hat PUMA 2011 die volle Akzeptanz von Better Work-Audits eingeführt, durch die eigene Audits teilweise ersetzt werden können. Weitere Einzelheiten hierzu sind dem Kapitel „Dialog mit den Stakeholdern“ zu entnehmen. Die Hauptzulieferer wurden anhand öffentlich gemachter Verpflichtungen kontrolliert, siehe zum Beispiel die Website der FLA (<https://www.fairlabor.org/fla/go.asp?u=/pub/mp&age=NewsReleaseStat>). Aufgrund der Folgen diverser Katastrophen 2011 wurden Fabriken in Japan und Thailand nicht auditiert. Der Kontakt über die jeweiligen Beschaffungspartner wurde jedoch aufrechterhalten, um die von den Katastrophen betroffenen Zulieferer bei Bedarf unterstützen zu können.

5. PUMA verwendet ein Bewertungssystem, in dem die höchste Bewertung (A) für zwei Jahre gilt. Die Fabriken, die im vorangegangenen Jahr mit A bewertet wurden, gelten als Fabriken mit positiver Bewertung für das aktuelle Jahr. Daher umfasst die Anzahl der Fabriken mit positiver Bewertung 2011 diejenigen, die 2011 auditiert wurden, und diejenigen, die 2010 mit A bewertet wurden.

AUFGLIEDERUNG DER FABRIKEN UND AUDITS NACH LAND

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Aufgliederung der größten Beschaffungsländer sowie die jeweilige Anzahl an Vertragsherstellern. In **Tier 1** fallen diejenigen Zulieferer, bei denen PUMA den meisten Einfluss bezüglich der Mängelbehebung hatte. Auf-

grund der Art der Zulieferer in **Tier 2** kontrolliert PUMA diese Zulieferer und behebt Mängel mit ähnlichen Verfahren wie bei denen in Tier 1. Die in Tabelle 19 aufgeführten Länder haben die höchste Priorität in Sachen Kontrolle und Mängelbehebung. 89% aller weltweiten Audits wurden in Asien durchgeführt.

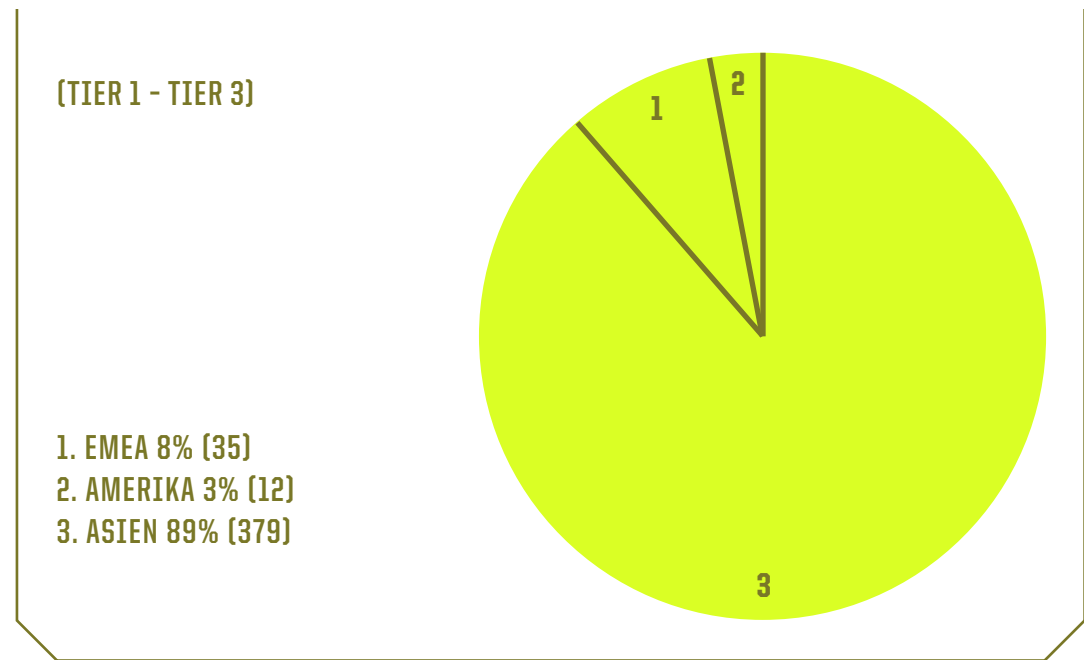
T.16

NACH ANZAHL DER „AKTIVEN“ FABRIKEN ENDE 2011 (TIER 1)	NACH ANZAHL DER „AKTIVEN“ FABRIKEN ENDE 2011 (TIER 1 - TIER 3)	NACH ANZAHL DER AUDITS ⁶ 2011 (TIER 1 - TIER 3)
China (182)	China (208)	China (183)
Indien (51)	Indien (55)	Indien (60)
Vietnam (31)	Vietnam (48)	Vietnam (42)
Japan (14)	Türkei (22)	Indonesien (19)
Kambodscha (13)	Indonesien (21)	Südkorea (18)
Indonesien (13)	Taiwan (18)	Taiwan (14)
Bangladesch (12)	Kambodscha (17)	Bangladesch (12)
Südkorea (11)	Japan (16)	Türkei (12)
Türkei (10)	Bangladesh (15)	Japan (10)
Taiwan (10)	Südkorea (12)	Malaysia (8), Südafrika (8)

⁶ Inklusive Folge-Audits

Tabelle 16: „Aktive“ Fabriken und Audits nach Land

G.14 ANZAHL AUDITS NACH REGIONEN

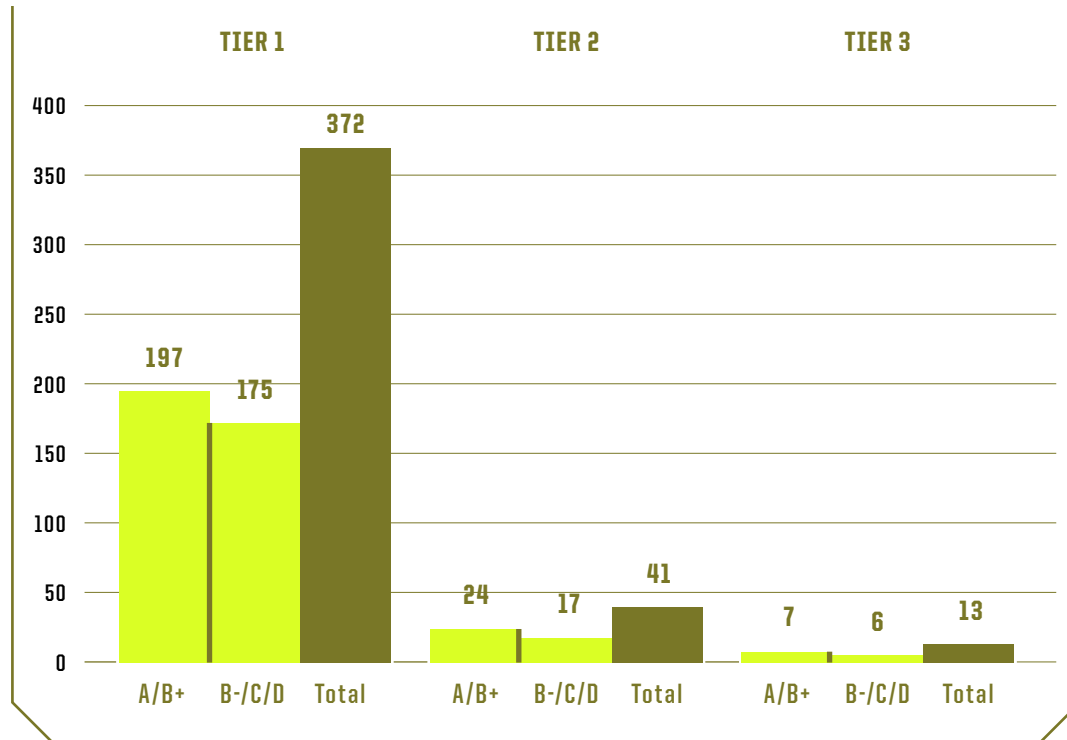


Grafik 14: Anzahl Audits nach Region

Bei allen Audits weltweit – einschließlich neuer und Folge-Audits – wurden 53 % der Betriebe mit A bzw. B+ bewertet. Das Ziel der Sustainability Scorecard von 90 % A- und B+-Betriebe bezieht sich jedoch auf Direktzulieferer bzw. World Cat-Betriebe

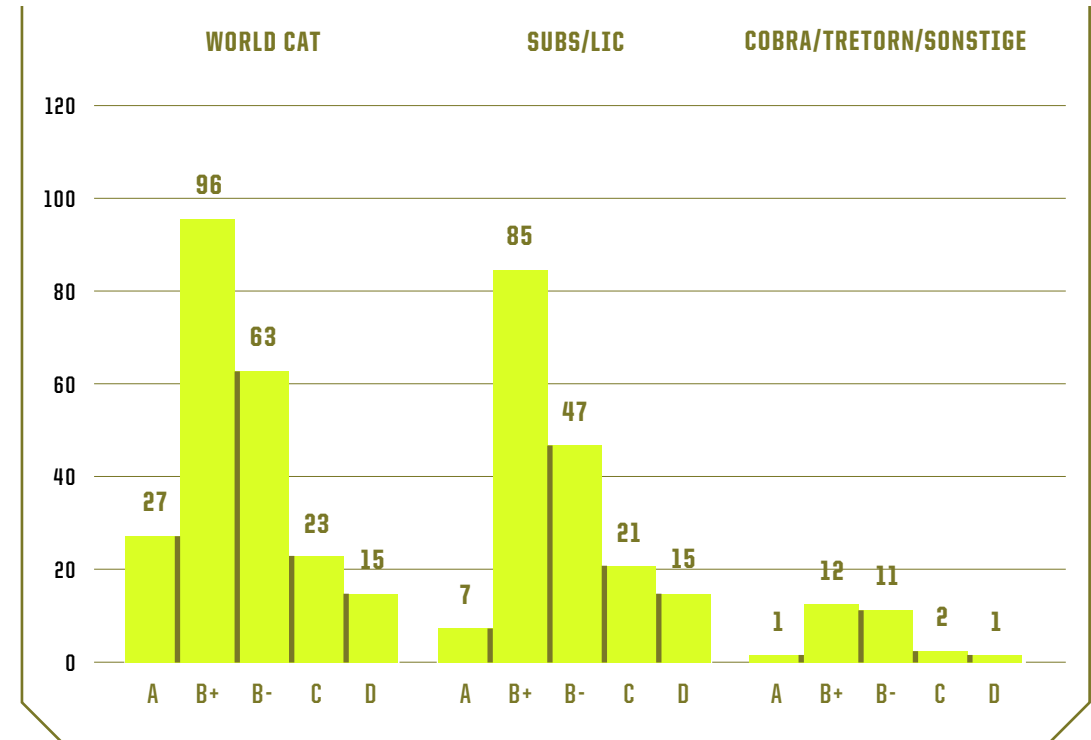
und -Produkte. Zusammen ergaben die Audits 2011 in **Tier 1** (World Cat- und andere Fabriken) 53 % A- bzw. B+-Bewertungen und die gesamten World Cat-Audits 56 % A- bzw. B+-Bewertungen (siehe nachfolgende Diagramme).

G.15 AUDIT-BEWERTUNGEN NACH LIEFERANTENEBENE



Grafik 15: Audit-Bewertungen nach Lieferantenebene

G.16 AUDIT-BEWERTUNGEN NACH ZULIEFERERART (TIER 1 - TIER 3)

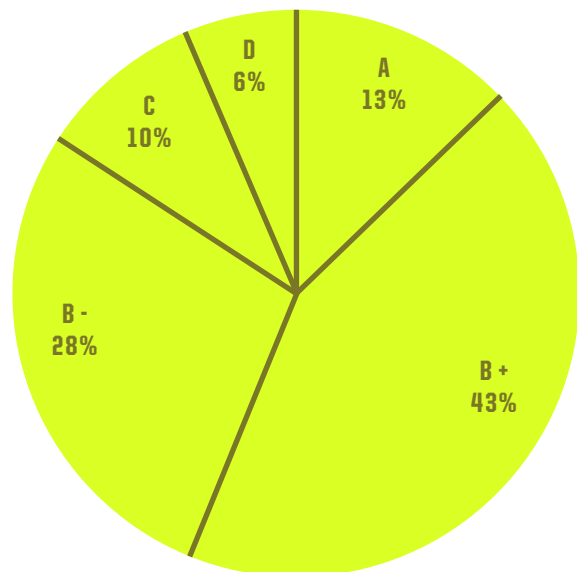


Grafik 16: Audit-Bewertungen nach Zuliefererart

→ Die Daten zur Audit-Bewertung nach **Lieferantenebene** basieren auf allen Audits und Folge-Audits, die 2011 durchgeführt wurden, auch Folge-Audits in ein und derselben Fabrik.

G.17 AUDIT-BEWERTUNGEN

(WORLD CAT,
TIER 1 EINSCHLIESSLICH
FOLGE-AUDITS)



Grafik 17: Audit-Bewertungen in Tier 1

Von den 2011 auditierten Fabriken wurden ca. 60% der **Tier 1**-Fabriken, die für World Cat auditiert wurden, mit A bzw. B+ bewertet. Diese Quote liegt über dem Durchschnitt aller **Tier 1**-Zulieferer (58%).

T.17 AUDIT-BEWERTUNGEN (WORLD CAT) 2011 NACH TIER

WORLD CAT-FABRIKEN	A	B+	B-	C	D	TOTAL
Tier 1	24	73	43	12	8	160
Tier 2	2	13	10	1	4	30
Tier 3	-	5	1	4	-	10

Tabelle 17: Audit-Bewertungen (World Cat) 2011 nach Tier

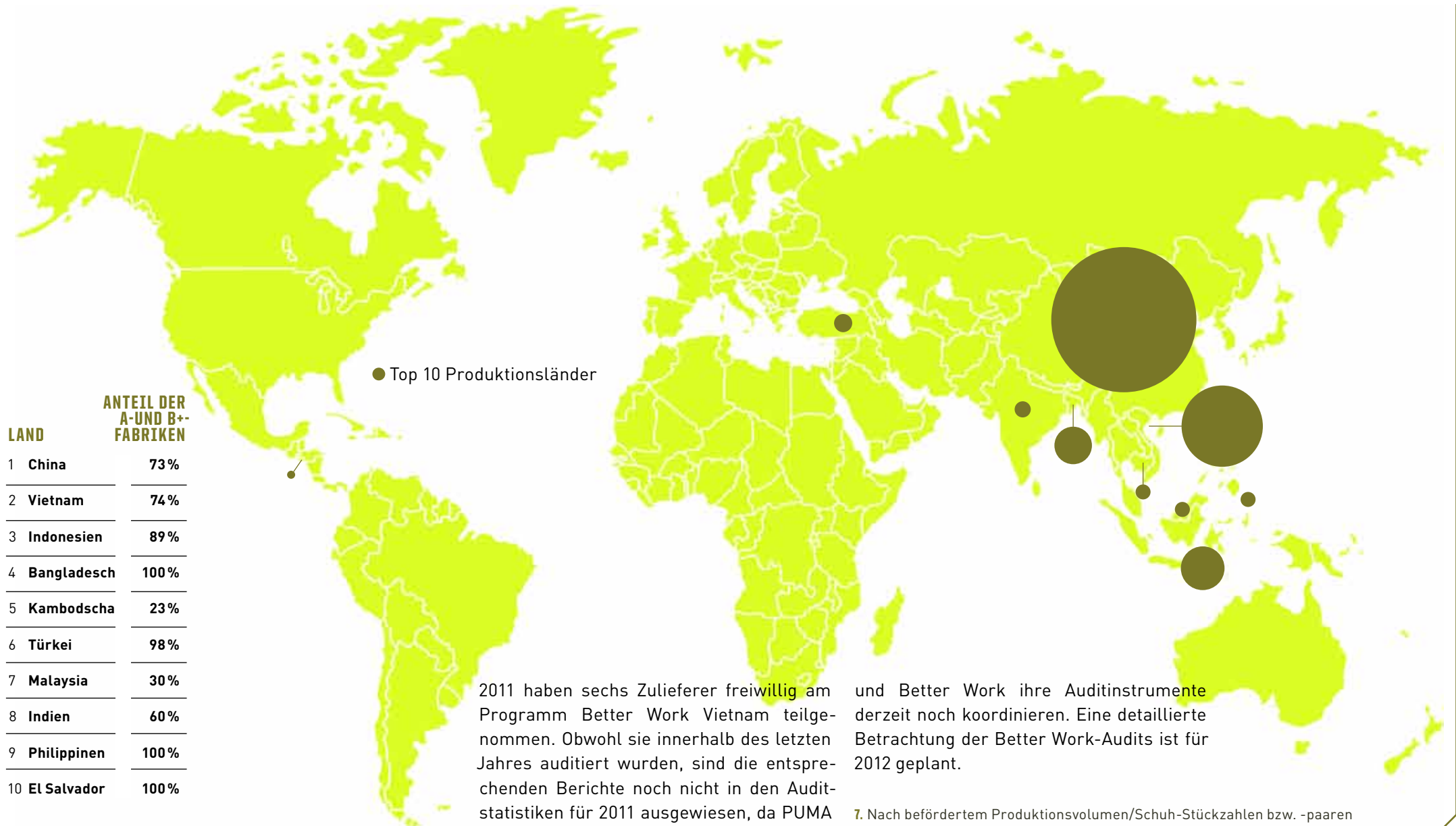
T.18 AUDIT-BEWERTUNGEN (ALLE ZULIEFERER) 2011 NACH TIER

ALLE ZULIEFERER	A	B+	B-	C	D	TOTAL
Tier 1	32	159	86	33	22	332
Tier 2	2	22	10	1	4	39
Tier 3	-	6	1	4	-	11

Tabelle 18: Audit-Bewertungen (alle Zulieferer) 2011 nach Tier

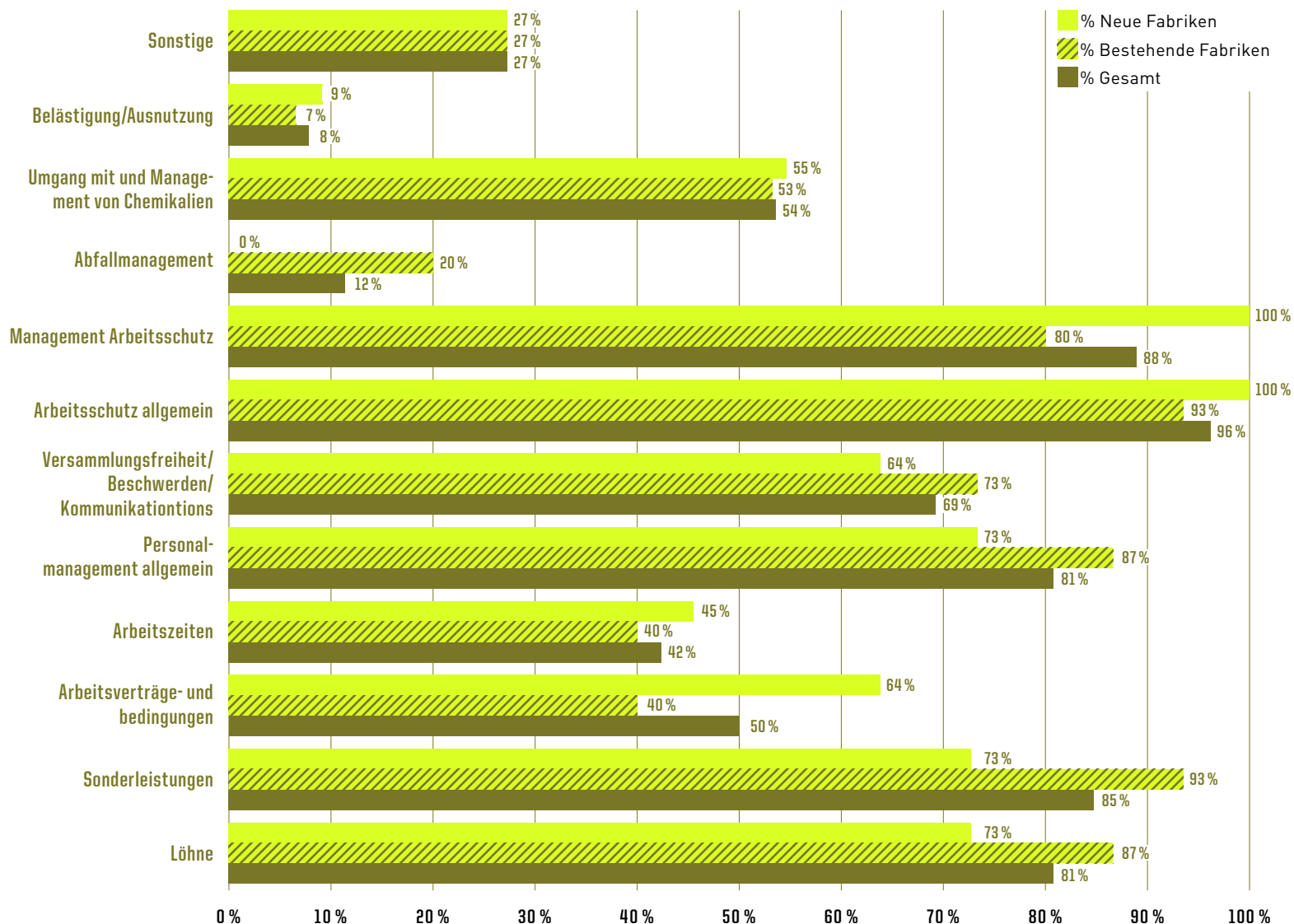
PUMAs Verpflichtung zu ethisch verantwortungsvoller Beschaffung zeigt sich in dem Konzept der „World Cat Strategic Supplier“, für das eine A- bzw. B+-Bewertung Voraussetzung ist. World Cat beschafft 75% aller PUMA Produkte weltweit von A- und B+-Zulieferern. In der Kategorie Schuhe stammen 67% aller Produkte aus A- und B+-Fabriken, bei Textilien ca. 79%, bei Accessoires knapp 89%. Die Liste der Top-10-Produktionsländer veranschaulicht die Länder mit den höchsten Volumina und den jeweiligen Anteilen aus A- und B+-Fabriken.

G.18

DIE TOP-10-PRODUKTIONS-LÄNDER⁷

G.19 FEHLERBEREICHE

TIER 1-WORLD CAT-FABRIKEN MIT C & D-RATING



FEHLERBEREICHE

2011 wurden 26 **Tier 1-World Cat**-Fabriken in China, Indien, Bangladesch, Vietnam, Indonesien, Simbabwe, Südafrika und Mexiko mit C bzw. D bewertet. Die nachfolgende Grafik veranschaulicht die verschiedenen Fehlerbereiche und gibt jeweils den Anteil an Mängeln an, welche unverzüglich behoben werden mussten bzw. während des letzten Audits nicht ordnungsgemäß behoben wurden. Die Mehrheit (58%) der mit C bzw. D bewerteten Fabriken gelten als bestehende World Cat-Zulieferer, was bedeutet, dass der Großteil zweimal pro Jahr offiziell auditiert wurde. Bei den restlichen 42% handelt es sich um neu hinzugekommene Fabriken, die vor 2011 noch nicht registriert waren.

Grafik 19: Fehlerbereiche der Fabriken, die das Audit nicht bestanden haben

HAUPTPROJEKTE 2011 - REGIONALE UND GLOBALE PROJEKTE ZUM AUFBAU VON KAPAZITÄTEN

2011 hat PUMA.Safe erheblich in Projekte für den Aufbau menschlicher und institutioneller Kapazitäten investiert. Nachdem Pilotprojekte über mehrere Jahre in verschiedenen Ländern durchgeführt wurden, lassen sich nun Trends bei Themen und Partnern erkennen, die dazu beigetragen haben, die positiven Ergebnisse zu vervielfachen.

P. 1 KAMBODSCHA

PROJEKTTITEL	BESCHREIBUNG	STATUS ENDE 2011
JÄHRLICHE ÄRZTLICHE UNTERSUCHUNGEN	PUMA.Safe hat das Programm den PUMA-Schuhzulieferern empfohlen.	Alle Mitarbeiter des Zulieferers Huey Chuen (ca. 3000) wurden einer ärztlichen Untersuchung durch das kambodschanische Gesundheitsministerium unterzogen.
UMFASSENDE EHS-MASSNAHMEN NACH DEM MASSENKOLLAPS IN EINER KAMBODSCHANISCHEN FABRIK	Nachdem zahlreiche Arbeiter und Arbeiterinnen einen Schwächeanfall erlitten hatten, hat PUMA.Safe in enger Zusammenarbeit mit Huey Chuen Schulungen zu den folgenden Themen angeboten: HIV/AIDS, reproduktive Gesundheit und Life Skills und Sensibilisierung für psychische und psychiatrische Probleme. Alle Mitarbeiter wurden einer ärztlichen Untersuchung unterzogen. Ein Programm für die Ausgabe von Frühstück und Mittagessen wurde initiiert. Zusätzliche Belüftungsanlagen wurden eingebaut und die Raumtemperatur wird täglich gemessen.	Einige der medizinischen Schulungen wurden von der Reproductive Health Association of Cambodia (RHAC) und der Royal University of Phnom Penh (RUPP) abgehalten. 49 Mitarbeiter wurden von der RHAC geschult, 167 nahmen an den Schulungen der RUPP teil. Neben persönlichen Schulungen kamen verschiedene Werkzeuge zur Sensibilisierung zum Einsatz, wie Comics, Poster und kurze Lernfilme im Fernsehen während der Mittagspausen. Die Mitarbeiter ließen sich ärztlich untersuchen. Peer-to-Peer-Schulungen; ausgewählte Mitarbeiter wurden im Vorfeld von der RHAC ausgebildet. Hiernach gaben die ausgebildeten Mitarbeiter ihr Wissen in zwei Schulungseinheiten unter der Leitung der RHAC an die Kollegen und Kolleginnen weiter.



PROJEKTTITEL	BESCHREIBUNG	STATUS ENDE 2011		
SCHULUNGEN ZUR SENSIBILISIERUNG IN BEZUG AUF ARBEITERRECHTE DURCH BETTER FACTORIES CAMBODIA (BFC)	Das Projekt zur Schulung über Arbeitsrechte ging über zwei Tage. Jede der Fabriken erhielt eine Aufstellung des jeweiligen Schulungsbedarfs sowie ein Follow-up des Gelernten am Standort und themenspezifisches Coaching.	An dem Programm nahmen vier Fabriken teil. Der Teilnehmerkreis setzte sich aus sechs Personen aus jeder Fabrik zusammen: Vertreter der Geschäftsleitung, der Personalabteilung, der Verwaltung, der Produktion und Compliance-Verantwortliche.	Das Projekt lief über drei Monate, von Juli bis September 2011.	Abgeschlossen
KAMBODSCHA-THEMATIK	Die Kooperation mit BFC bei den folgenden Themen wird fortgeführt: Wachstum der Schuhindustrie, Massenkollaps, das neue Gesetz zum Monitoring von Subunternehmern und der wiederholt aufgedeckten Kinderarbeit wird fortgeführt.	13 Zulieferer haben bereits Schulungen hinsichtlich Aufsichtskompetenzen erhalten. Am Projekt beteiligen sich hauptsächlich Better Factories Cambodia und Zulieferer.	Kontaktaufnahme und Engagement begannen auf dem Buyers Forum Meeting in Phnom Penh im August 2011.	Wird derzeit durchgeführt

P. 2

GEORGIA

PROJEKTTITEL	BESCHREIBUNG	STATUS ENDE 2011		
SCHULUNGEN FÜR DIE NUTZUNG VON MANAGEMENTSYSTEMEN UND SYSTEMEN VON KUMMERKASTEN, BESCHWERDEN UND VORSCHLÄGEN	Die Schulung wurde bei der Ajara Textile Co. in Batumi abgehalten. Die Mitarbeitervertreter lernten über Funktionsweise und Nutzung des Systems von Kummerkasten, Beschwerde und Vorschlägen und erhielten eine Unterweisung im PUMA-Verhaltenskodex.	Die Schulung erfolgte in zwei Sitzungen, eine für die Mitarbeitervertreter und eine für die mittlere Geschäftsleitung.	Die Schulung lief einen Tag lang.	Abgeschlossen →

P. 3

INDONESIEN

PROJEKTTITEL	BESCHREIBUNG	STATUS ENDE 2011	
PROTOKOLL ZUR VEREINIGUNGSFREIHEIT	<p>In dem Protokoll wird festgelegt, wie die Fabriken die Gesetze zur Versammlungsfreiheit und zu Tarifverträgen in Indonesien umsetzen können. Gemäß dem Protokoll dürfen die Mitarbeiter Gewerkschaften gründen, müssen unterschiedliche Gewerkschaften anerkannt werden, dürfen Versammlungsaktivitäten nicht beeinträchtigt werden und müssen Gewerkschaftsvertreter und andere Mitarbeiter ihren Versammlungsaktivitäten nachkommen können. Die Unternehmen verpflichten sich, die Inhalte des Protokolls weiterzuleiten und deren</p>	<p>Umsetzung bei Zulieferern und Subunternehmern anzuregen. Die Zulieferer sind zum Abschluss eines Tarifvertrags verpflichtet, der die Bestimmungen des Protokolls widerspiegelt. Das Protokoll wurde im Juni 2011 in Jakarta von PUMA, Nike, adidas, vier Fabriken und fünf Gewerkschaftsverbänden unterzeichnet. Die zu erwartenden Ergebnisse zum Protokoll werden derzeit bereits mit adidas und anderen Marken koordiniert.</p>	<p>Wird derzeit durchgeführt</p>

P. 4

TÜRKEI

PROJEKTTITEL	BESCHREIBUNG	STATUS ENDE 2011		
VERBESSERUNG DER INTERNEN KOMMUNIKATION	<p>Das Projekt wurde beim PUMA-Zulieferer SLN Textil durchgeführt. Ziel war, die Kommunikationskompetenzen der Manager und die Kommunikation zwischen Managern und Mitarbeitern zu verbessern und zu einem harmonischen, produktiven Arbeitsumfeld beizutragen.</p>	<p>Der Umfang der Workshops wurde gemeinsam von Vertretern von SLN Textile, PUMA und der NGO SOGEP festgelegt. 22 Manager, Vorgesetzte und Führungskräfte aus unterschiedlichen Abteilungen nahmen an den Workshops teil.</p>	<p>Die fünf Workshops fanden ein Mal wöchentlich zwischen dem 11. Mai und dem 4. Juni 2011 statt. Jeder Workshop ging über einen halben Tag, während der Geschäftszeiten.</p>	<p>Abgeschlossen</p>



PROJEKTTITEL	BESCHREIBUNG			STATUS ENDE 2011
FÖRDERUNG DER EINHALTUNG DER MENSCHENRECHTE, VERBESSERUNG DER KOMMUNIKATION, KAMPF GEGEN MISSBRAUCH AM ARBEITSPLATZ	<p>Bei Ceseka Textile wurde ein Schulungsprojekt durchgeführt. Die Fabrik liegt in der Region Fatsa-Ordu am Schwarzen Meer und gehört der Milteks Group an. Mit diesen Schulungen und anderen Projekten möchte der Konzern zur Förderung der institutionellen Verantwortung beitragen und ein gutes Beispiel für fortlaufende Zusammenarbeit abgeben.</p> <p>Die Schulung wurde von Vertretern der NGO SOGEP geleitet. 120 Personen nahmen an den Schulungen teil. Die Gruppe wurde nach dem Zufallsprinzip zusammengesetzt und war bei jeder Schulung gleich groß.</p> <p>Die Schulungen fanden an fünf Tagen im Juli 2011 statt.</p>			Abgeschlossen
WORKSHOP ZU DEN ANFORDERUNGEN VON PUMA.SAFE FÜR PERSONALLEITER	<p>Die Teilnehmer des Workshops wurden hinsichtlich des PUMA-Verhaltenskodex und der Richtlinien und Praktiken von PUMA.Safe unterrichtet. Sie wurden angehalten, eigene Richtlinien zu prüfen und den Verhaltenskodex in ihren Unternehmen umzusetzen. An dem Workshop nahmen die Personalleiter von acht direkten PUMA-Zulieferern teil.</p> <p>Der eintägige Workshop fand im Dezember 2011 statt.</p>			Abgeschlossen
ZUSAMMENARBEIT MIT DEM TÜRKISCHEN ARBEITSMINISTERIUM	<p>Bei dieser Kooperation mit dem türkischen Arbeitsministerium ging es um die Erstellung von Handbüchern zu Arbeitsrechten und deren Verteilung an die Mitarbeiter. Das Ministerium war für die Erstellung der Handbücher verantwortlich. Sie thematisieren besondere Arbeitsbestimmungen, wie Kinderarbeit, Arbeit von Jugendlichen und Frauen, Entlohnungsrechte, Regelungen zu Gehältern im Arbeitsgesetz, das Recht auf Pausen und Arbeitszeiten.</p> <p>Das Ministerium war für die Erstellung der Handbücher verantwortlich. Die Inhalte wurden erläutert und den ca. 35 Mitarbeitern einer der Tier 2-Fabriken ausgehändigt.</p> <p>Das Projekt lief über einen halben Tag.</p>			Abgeschlossen



PROJEKTTITEL	BESCHREIBUNG			STATUS ENDE 2011
<p>GEMEINSCHAFTS-PROJEKT MEHRERER FIRMEN ZU PERSONAL-MANAGEMENTSYSTEMEN (HRMS)</p>	<p>Den teilnehmenden Fabriken sollten Methoden und Tools zur Messung und Auswertung ihres Personalmanagements (HRM) zur Verfügung gestellt werden. Zudem sollte ein Rahmen für effektives HRM in den Fabriken geschaffen werden, mit dem die konsequente Einhaltung des Kodex sichergestellt werden kann und der High-Performance-Arbeitsplatzsysteme und -Produktionsabläufe unterstützt.</p> <p>Das Projekt wurde vom TÜV Rheinland Vietnam geleitet.</p>	<p>Nach Beendigung der Zusammenarbeit von adidas, Columbia und New Balance in der HRMS-Pilotphase 2010 haben PUMA und adidas auch an der zweiten Phase mit weiteren drei Textil- und Accessoire-Fabriken zusammen gearbeitet.</p> <p>Dauer: April 2010 bis Juni 2011. Nach Phase 1 und 2 werden regelmäßig (alle 2-3 Monate, ca. sieben insgesamt) Meetings der Mitglieder der HRMS-Komitees der Fabriken organisiert. Ziel ist, auch für die Zukunft sicherzustellen, dass die HRMS-Schulungen in den Fabriken abgehalten werden.</p>	<p>ERGEBNISSE: Einsetzung eines geeigneten HRMS-Komitees, Trainer-Feedback, Erstellung eines Mitarbeiterhandbuchs, SWOT-Analysen, HR-Tools (u.a. Stellenbeschreibungen, -analysen, -bewertungen), Nachverfolgung der Personal-kennzahlen, Ursachenanalyse, Ziele und CAP</p> <p>HERAUSFORDERUNGEN: Hohe Fluktuation bei den geschulten Mitarbeitern der Personal-abteilungen der teilnehmenden Fabriken, schwierige Umsetzung umfassenderer Personal-konzepte in den Fabriken</p>	<p>Abgeschlossen</p>
<p>WORKSHOP ZUR INTERNEN KOMMUNIKATION</p>	<p>Sensibilisierung für die Bedeutung einer besseren internen Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Geschäftsleitung aufgrund der Risiken von Konflikten und illegalen Streiks in Vietnam.</p>	<p>Das Projekt wurde vom TÜV Rheinland und Kind Management International geleitet.</p>	<p>Ca. 60 Personen aus allen Fabriken von World Cat Vietnam nahmen teil.</p>	<p>Abgeschlossen</p>



PROJEKTTITEL	BESCHREIBUNG			STATUS ENDE 2011
BETTER WORK VIETNAM	<p>Better Work Vietnam ist ein freiwilliges Programm für Zulieferer aus der Textilindustrie. Das Programm steht unter der Leitung der Internationalen Arbeitsorganisation und der International Finance Corporation. Die teilnehmenden Fabriken werden regelmäßig kontrolliert. Mit monatlich durchgeführten Maßnahmen zur Steigerung des CAP werden Fabrikleitung und Mitarbeiter vom BWV-Team unterstützt. Die Marken, die das Programm unterstützen, ersetzen ihre eigenen Audits durch die von BWV und arbeiten mit den Fabriken und BWV bei der Problemlösung zusammen.</p> <p>Nach Erhalt der Ergebnisse der Fabrikaudits prüft PUMA nun die mögliche Einbindung der Ergebnisse in das PUMA-Ratingsystem.</p> <p>2011 nahmen sechs Fabriken am Programm teil, vier davon wurden bis Ende 2011 auditiert.</p>			Laufend

Projekte und Aktivitäten zum Aufbau menschlicher und institutioneller Kapazitäten, aufgliedert nach Land

RUNDE TISCHE FÜR HERSTELLER

2011 organisierte PUMA Runde Tische für seine Zulieferer in China, Vietnam, Indonesien, Kambodscha und Indien. Ziel dieser Plattformen ist die Diskussion über die wichtigsten Themen von sozialem und ökologischem Interesse in den jeweiligen Ländern. Zudem werden die Zulieferer hier über aktuelle Themen in Bezug auf PUMA informiert.

Die Runden Tische wurden 2010 von PUMA.Safe ins Leben gerufen, um den Fabriken über eine interaktive Diskussion untereinander Mechanismen zur Problemlösung an die Hand zu geben. Alle Runden Tische werden von PUMA.Safe entwickelt und organisiert und richten sich nach den jeweiligen Bedürfnissen oder Schwachstellen der Fabriken, die während der Audits durch PUMA.Safe identifiziert werden konnten. Für spezielle

Themen werden Spezialisten hinzugezogen. Die Runden Tische in Indien wurden von PUMAs Beschaffungsteam gefördert und fanden in Bangalore und Delhi statt. Alle strategischen Partner von PUMA nahmen daran teil. An den Runden Tischen konnte der Schulungsbedarf für 2012 ermittelt werden, der für die Projekte zum Aufbau menschlicher und institutioneller Kapazitäten erforderlich war.

Bei dem Runden Tisch in Kambodscha ging es um die bessere Umsetzung von Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen aus Sicht der Geschäftsleitungen, um den Massenkollaps sowie um allgemeine gesundheits- und sicherheitsrelevante Themen. 13 Fabrikvertreter sowie Vertreter von Better Factories Cambodia nahmen daran teil.

Der Runde Tisch in China wurde dazu genutzt, eine Reihe von Best Practices zu Themen wie Energieeffizienz oder Arbeitermangel vorzustellen. Die Teilnehmer diskutierten offen über Probleme und mögliche Lösungen in den Bereichen Sozialversicherung, Arbeitermangel, Energiesparen, Management von Subunternehmern und Mitarbeiter der „Generation Y“.

Schwerpunkt des Runden Tisches in Indonesien war die Implementierung des neuen Protokolls zur Vereinigungsfreiheit (FoA), das PUMA und weitere Firmen gemeinsam mit indonesischen Gewerkschaftsverbänden unterzeichnet hat (siehe Projekte in Indonesien oben). Auch Vertreter von Better Work Indonesia (BWI) waren unter den Teilnehmern; sie stellten ihr Programm und neue Entwicklungen bei der Auftragsarbeit vor und erläuterten die Stellung von ILO und BWI zum FoA-Protokoll.

In Vietnam nahmen 60 Vertreter verschiedener Zulieferer an den Runden Tischen teil. Sie erfuhren Neues über die Projekte von PUMA in ihrem Land sowie über Managementsysteme für Gesundheit und Arbeitssicherheit, die Einführung einer Bibliothek für Publikationen zum Thema Arbeitsrechte und diskutierten Wege, Mitarbeiter besser an ihre Unternehmen zu binden.

STRATEGISCHE INITIATIVEN GEHÄLTER IN DER BESCHAFFUNGSKETTE

Um die Frage fairer Gehälter in der Beschaffungskette angemessen zu behandeln, trat PUMA 2009 mit der Asian Floor Wage Campaign (AFWC) in Verbindung. Vor einiger Zeit nahm PUMA am „Jo-In“-Projekt in der Türkei teil, in dessen Rahmen das Konzept der Gehaltsleiter entwickelt wurde. Diese Leiter wurde als Bezugsgröße herangezogen, um zu messen, wie weit die von PUMA-Zulieferern gezahlten Gehälter von den von der AFWC aufgestellten Werten abweichen. 2010 wurden erste Zahlen für einige der größten Beschaffungsländer erhoben. Hieran zeigt sich die Notwendigkeit, die Debatte über das richtige „Delta“ auf die Entwicklung der Fabriken in diesem Bereich auszudehnen.

2011 stellte die Fair Labor Association (FLA) anlässlich eines Meetings diverser Marken in Istanbul verschiedene Implementierungsmodelle vor. Zu diesen gehörte die Methode zur Errechnung fairer Gehälter, die PUMA 2010 als erstes Unternehmen weltweit angewandt hat. Bei dieser Methode geht es nicht um die Definition fairer Gehälter an sich, sondern um die Identifizierung verschiedener Größen und Faktoren, die Gehaltsgestaltungssysteme für Fabriken ausmachen und beeinflussen. 2010 beteiligten sich 25 Fabriken in China, Vietnam, Kambodscha, Malaysia und Indonesien an dem Projekt.

PUMA prüft derzeit die Ergebnisse. Während die Prüfungen mit den beteiligten Zulieferern noch laufen, möchte PUMA seine

früheren Aktivitäten zur Verbesserung von HRMS-Systemen und zur Steigerung der Produktivität in den Fabriken mit dem Ziel verbinden, diese Gehaltsgrößen zu verbessern. Durch die Anhebung der Position der Mitarbeiter, die für die gesetzlich vorgeschriebene Einhaltung von Arbeiterrechten verantwortlich sind, in den Status eines Personalverantwortlichen oder einer Personalabteilung und durch die Stärkung des Zusammenhangs zwischen Einhaltung der Arbeitsrechts-Richtlinien und Produktion würden diese Betriebe mehr Kompetenzen erlangen und die für faire Gehälter notwendigen verschiedenen Indikatoren intern anpassen. An den HRMS-Pilotprojekten in China und Vietnam haben seit 2006 fünf Marken und 65 Fabriken teilgenommen. Derzeit wird die nächste Projektphase neu strukturiert und besser an Gehalts-, Produktivitäts- und Betriebsvereinbarungssysteme angepasst, die in einem der Länder der Asian Floor Wage Campaign getestet werden.

PUMA ist sich der Tatsache bewusst, dass der Ansatz der fairen Entlohnung von Mitarbeitern funktionsübergreifend sein muss, damit die Auswirkungen im Unternehmen wie auch in den jeweiligen Gesellschaften aufgefangen werden können. Dazu müssen Qualitätsprojekte mit strategischen Zulieferern wie LEAN Manufacturing mit HRMS und ähnlichen Initiativen kombiniert werden. 2011 gründete PUMA.Safe eine interne Taskforce, die diese Zusammenhänge managen soll.

PUMA arbeitet auch weiterhin eng mit sei-

nen wichtigsten Stakeholdern an der Ausarbeitung effektiverer Ansätze zusammen, kombiniert bestehende Initiativen und innovative Konzepte und plant die Fortführung der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen der Branche. Um nachhaltige Erfolge auf diesen Gebieten zu erzielen, bedarf es eines Ansatzes, der die unterschiedlichsten Interessengruppen an einen Tisch bringt.

UMWELTMANAGEMENT

2011 haben wir eine Reihe von Projekten ins Leben gerufen, die uns bei der Erreichung unserer Umwelt- und Nachhaltigkeitsziele bis 2015, die in der Sustainability Scorecard festgelegt sind, unterstützen. Diese Projekte dienten zudem der Behebung von Schwachstellen in unserem Datenerfassungssystem, vor allem bei den Umweltkennzahlen unserer Zulieferer

- Das neu gegründete PUMA.Safe Ecology Team beschäftigt sich ausschließlich mit Umweltthemen. Es besteht aus vier Vollzeitmitarbeitern, die sich der Sammlung und Verwaltung von Umweltdaten bei PUMA und bei unseren Zulieferern, dem Chemikalienmanagement und den Lebenszyklen unserer Produkte widmen.
- PUMAs Nachhaltigkeitsbeirat besteht aus sechs externen Fachleuten auf den Gebieten der sozialen Verantwortung, Biovielfalt, Klimawandel, Abfall, externes Auditing und Nachhaltigkeit in Verbrauch und Produktion. Der Beirat kam erstmals im November 2010 und zwei Mal im Jahr 2011 zusammen.
- Dank unserer innovativen ökologischen Gewinn- und Verlustrechnung (Environmental Profit & Loss Account, **E P&L**) konnten wir die wichtigsten Umweltauswirkungen von PUMA identifizieren und wissen nun, worauf wir unsere Initiativen ausrichten müssen, um größtmögliche Wirkung zu erzielen.
- Durch die Einbindung unserer größten **Tier 1**-Zulieferer in unsere Umweltmanagement-Software Enablon erhielten wir einen besseren Überblick über direkte Umweltauswirkungen und Kennzahlen unserer strategischen Partner weltweit.
- Wir initiierten Projekte bei unseren wichtigsten Zulieferern in China und Vietnam zur Sensibilisierung, Erkennung von Schwachstellen und zum Aufbau von Know-how für ein effizienteres Ressourcenmanagement (Wasser, Strom usw.) und zur besseren Einschätzung von Umweltauswirkungen, einschließlich einer öffentlich-privaten Kooperation mit der Deutschen Entwicklungsgesellschaft (DEG) und diversen lokalen und regionalen Expertenorganisationen.
- Nach der Einführung eines Handbuchs für die Erfassung von Umweltkennzahlen bei Zulieferern sowie von Schulungen vor Ort bei Herstellern in China, Vietnam, Kambodscha, Indien, Indonesien und Malaysia konnten wir unsere Umweltdatenerhebung genauer abgrenzen und diesen Partnern besser erläutern.
- Durch die Erstellung eines Executive Sustainability Reports durch drei dedizierte Sustainability Manager, der alle drei PUMA Produktkategorien umfasst, konnten wir einen Zusammenhang zwischen den Ergebnissen unserer Zulieferer und der Produktion nachhaltiger Produkte herstellen.
- Wir haben in allen unseren Büros weltweit eine Sustainability Charter eingeführt, die von den Hauptsitzen in den jeweiligen Ländern mit ihren jeweiligen Nachhaltigkeitsaktivitäten vervollständigt und danach veröffentlicht wird.
- Eine vom Bifa Institute durchgeführte Studie zum Thema „End-of-Life“ und unsere neue Kooperation mit der EPEA Umweltforschung waren die Grundsteine für die Entwicklung von Konzepten zur Wiederverwertung und Recycling unserer Produkte, vom Design für Recycling bis hin zu konkreten Plänen für physisches Recycling ausgewählter PUMA-Artikel bei den PUMA-Zulieferern.
- Dank unserer Verpflichtung zur Detox-Kampagne von Greenpeace (www.greenpeace.de/detox) und unserer aktiven Mitwirkung an der Gründung einer branchenübergreifenden Kooperation und Roadmap mit dem Ziel, die Einleitung gefährlicher Chemikalien in Gewässer zu vermeiden, haben wir unseren Ansatz hinsichtlich des Chemikalienmanagements neu ausgerichtet und das Präventions- und Vorsorgeprinzip formell angenommen. Wir werden dieses in unsere Umwelt- und Chemikalienrichtlinien integrieren.
- Um die Zusammenarbeit innerhalb unserer Branche zu fördern, haben wir uns der Sustainable Apparel Coalition angeschlossen und begonnen, dedizierte Umweltaudits zu entwickeln (zusätzlich zu den umweltbezogenen Kontrollen im Rahmen der existierenden PUMA.Safe-Auditprogramme). Diese richten sich an Zulieferer mit besonders hohem Umweltrisiko.

T.19	E-KPI PRO MITARBEITER- KATEGORIE 1, 2, 3, 4, 5	BÜROS/ MIT- ARBEITER	BÜROS/ m ²	GESCHÄFTE/ MIT- ARBEITER	GESCHÄFTE/ m ²	LÄGER/ MIT- ARBEITER	LÄGER/ m ²

2009

Strom (kWh)	5.345	147	7.226	249,3	16.286	56,1
Wasser (m³)	11,7	0,94	12,5	0,87	24,6	0,5
Abfall (kg)	179	4,9	733	25,3	2.799	9,6
Papier (kg)	69	1,2	36	0,63	73	0,2

2010

Strom (kWh)	5.612	163	10.238	281	14.775	61
Wasser (m³)	11,5	0,8	11,7	0,8	21,1	0,5
Abfall (kg)	146	4,2	939	25,7	2.273	9,4
Papier (kg)	56	1	30	0,4	42	0,2

2011

NETTO-STROMVERBRAUCH⁴ (KWH)	5.465	151,5	9.126	276,2	13.638	65,6
Wasser (m³)	11	0,3	10,6	0,3	13,4	0,1
Abfall (kg)	178	4,9	978	25	2355	11,3
Papier (kg)	59	1,6	25	0,6	35	0,2

1. Inklusive PUMAs eigener Büros, Läger und Geschäfte; ohne ausgelagerte Läger und Franchise-Geschäfte
2. Inklusive Papierverbrauch in Büros, Lägern und Geschäften; ohne Kartonagen und Papiertüten
3. Inklusive Hochrechnungen und Schätzungen, wenn keine Daten verfügbar waren
4. Ohne am Standort erzeugten und verbrauchten Strom und ohne am Standort erzeugten Strom, der gegen Gebühr ins Netz eingespeist wird.
5. Daten von Geschäften bezüglich Wasser, Abfall und Papier basieren auf einer Datenerfassung in ausgewählten Läden in 15 Ländern. Um Gesamtverbräuche zu errechnen, wurden die von den Musterläden erhaltenen Verbrauchsdaten extrapoliert.

UMWELTKENNZAHLEN

Seit 2005 sammeln wir Umweltkennzahlen (Environmental Key Performance Indicators, kurz E-KPI). Zunächst erfolgte diese Datensammlung über vereinfachte Instrumente. 2008 aktualisierten wir, in Zusammenarbeit mit unserem Mehrheitsaktionär, dem französischen Luxusmarkenkonzern PPR, unser Datenerhebungsprogramm und führten die nutzerfreundlichere Software ENABLON ein.

2010 haben wir zum ersten Mal unsere gesamte Ökobilanz hinsichtlich CO₂-Ausstoß, Energie- und Wasserverbrauch und Abfallproduktion weltweit ausgewiesen.

Die nachfolgenden Tabellen veranschaulichen den relativen Verbrauch von Strom, Wasser und Papier und die Abfallproduktion in Büros, Geschäften und Läger von PUMA weltweit (Tabelle 19), die Zahlen für PUMA insgesamt (Tabelle 20) und die CO₂-Emissionen (Tabelle 21).

Tabelle 19: Die Umweltkennzahlen (E-KPI) für PUMAs eigene Standorte weltweit

T.20

DIE UMWELTKENNZAHLEN (E-KPI)

E-KPI-Zahlen insgesamt^{1,2,3,4,6} für die Büros, Geschäfte und Läger von PUMA weltweit und eigene Schuhhersteller in Argentinien⁵

E-KPI-Daten	2010			2011			2010			2011		
	Gesamt	Gesamt/ Mitarbeiter	Gesamt/m ²	Gesamt	Abweichung/%	Gesamt/ Mitarbeiter	Abweichung/%	Gesamt/m ²	Abweichung/%	Gesamt/m ²	Abweichung/%	
Energieverbrauch (kWh)	75.922.511	8.007,5	156	74.935.232	-1	7.171	-10	159	2			
Wasser (m³)	116.532	12,3	0,24	113.366	-3	11,3	-8	0,24	0			
Abfall (kg)	6.458.148	681,1	13,2	6.245.663	-3	624	-8	13	-2			
Papier (kg)	379.258	40,01	0,47	394.352	4	39	-3	0,8	70			

1. Inklusive PUMAs eigene Büros, Läger und Geschäfte; ohne ausgelagerte Läger und Franchise-Geschäfte

2. Inklusive Papierverbrauch in Büros, Lägern und Geschäften; ohne Kartonagen und Papiertüten

3. Inklusive Hochrechnungen und Schätzungen, wenn keine Daten verfügbar waren

4. Ohne am Standort erzeugten und verbrauchten Strom und ohne am Standort erzeugten Strom, der gegen Gebühr ins Netz eingespeist wird

5. Die sonstige Produktion ist an eigenständige Zulieferer ausgelagert; einige Lageraktivitäten sind an eigenständige Logistikdienstleister ausgelagert; ohne Franchise-Geschäfte

6. Daten von Geschäften bezüglich Wasser, Abfall und Papier basieren auf einer Datenerfassung in ausgewählten Geschäften in 15 Ländern. Um Gesamtverbräuche zu errechnen, wurden die von den Musterläden erhaltenen Verbrauchsdaten extrapoliert.

Tabelle 20: Die Umweltkennzahlen (E-KPI) für PUMAs eigene Standorte weltweit

T.21 PUMAS CO₂-EMISSIONEN NACH STUFE

CO₂-Emissionen^{1,2,3,4} aus PUMAs eigenen Standorten und Warentransport⁵

CO ₂ Daten		Gesamt	Gesamt/ Mitarbeiter	Gesamt	Abweichung/%	Gesamt/ Mitarbeiter	Abweichung/%
2010		2011					
STUFE 1	1. Direkte CO ₂ -Emissionen aus dem Einsatz fossiler Brennstoffe (t)	2.275	0,24	2.062	-9	0,20	-18
	2. Direkte CO ₂ -Emissionen aus Geschäftsreisen (Straße) (t) ⁶	4.701	0,50	4.554	-3	0,44	-12
	Gesamt Stufe 1	6.976	0,74	6.616	-5	0,63	-14
STUFE 2	Indirekte CO ₂ -Emissionen aus Strom und Fernwärme (t) ⁷	27.758	2,93	23.743	-14	2,27	-22
	Gesamt Stufe 2	27.758	2,93	23.743	-14	2,27	-22
STUFE 3	1. CO ₂ -Emissionen aus Geschäftsreisen (Bahn) (t)	79	0,01	97	24	0,01	12
	1. CO ₂ Emissionen aus Geschäftsreisen (Flug) (t)	8.553	0,90	10.976	28	1,05	16
	2. CO ₂ Emissionen aus B2B-Warentransport (t) ⁵	44.182		47.809			
	Gesamt Stufe 3 ausgewiesen	52.814		58.882			
	Gesamt	87.548		89.241			

Tabelle 21: PUMAs CO₂-Emissionen nach Stufe

1. Inklusive PUMAs eigenen Büros, Läger und Geschäften; ohne ausgelagerte Läger und Franchise-Geschäfte
2. Inklusive Hochrechnungen und Schätzungen, wenn keine Daten verfügbar waren
3. Ohne am Standort erzeugten und verbrauchten Strom und ohne am Standort erzeugten Strom, der gegen Gebühr ins Netz eingespeist wird
4. Inklusive eigener Hersteller in Argentinien; die sonstige Produktion ist an eigenständige Zulieferer ausgelagert; einige Lageraktivitäten sind an eigenständige Logistikdienstleister ausgelagert; ohne Franchise-Geschäfte
5. Die Zahlen für den B2B-Warentransport 2010 sind nicht vergleichbar, das ihnen eine andere Berechnungsmethode und andere Emissionsfaktoren zugrunde lagen; zudem kamen 2011 neue Standorte hinzu; nähere Einzelheiten sind dem Kapitel „CO₂-Emissionen aus dem Warentransport für Business to Business (B2B)“ zu entnehmen.
6. Für einen Teil der Daten für 2011 wurden länderspezifische Emissionsfaktoren verwendet; die Daten für 2010 basieren auf einem durchschnittlichen Emissionsfaktor von 187g CO₂/km. Die Nutzung von gemieteten und Privatfahrzeugen für Geschäftsreisen ist teilweise in den Zahlen enthalten.
7. Für 2011 wurde Strom aus erneuerbaren Energie mit einem Emissionsfaktor von Null gezählt.

ERKLÄRUNG ZU DATENQUALITÄT UND VERGLEICHBARKEIT:

Die Umweltdaten für PUMAs eigene Einheiten betreffen hunderte Standorte in 46 Ländern. Die Berechnung der Umweltkennzahlen basiert auf berechneten, hochgerechneten und geschätzten Werten sowie auf den Emissionsfaktoren der französischen Umweltagentur ADEME

Für Länder, für die keine spezifischen Daten verfügbar waren, wurde der globale Durchschnitt verwendet. In einzelnen Ländern werden bis zu 90 Ladengeschäfte betrieben (die Franchise-Betriebe nicht mitgezählt). Läger werden entweder von PUMA betrieben oder vollständig ausgelagert und daher in PUMA-Berichten nicht ausgewiesen.

Während wir in die Datenerhebung für unsere größten Bürostandorte, für die wir seit 2005 Umweltkennzahlen sammeln, relativ großes Vertrauen setzen, ist zu bedenken, dass die Erhebung genauer Umweltkennzahlen für einige kleinere Büros und Hunderte Geschäfte weltweit immer noch eine große Herausforderung darstellt.

Zudem werden jedes Jahr neue PUMA-Geschäfte eröffnet und andere geschlossen, so dass Anzahl und Standorte schwanken. So wurden zum Beispiel das

Lager in Japan 2010 in der Datenkonsolidierung berücksichtigt, 2011 jedoch entfernt, weil das Lager fremdvergeben wurde.

Hinzu kommt, dass viele Geschäfte in Einkaufszentren betrieben werden, deren Verbrauchs- und Abfallmengendaten kaum in Erfahrung zu bringen bzw. auf einzelne Geschäfte herunterzubrechen sind.

Daher arbeiten wir für die Standorte, wo am Ende der Datenerfassungsperiode noch keine sinnvollen Daten erhoben werden konnten, mit Hochrechnungen und manchmal mit Schätzungen. Für die Schätzungen verwenden wir den globalen Durchschnitt pro Mitarbeiter (für Büros, Geschäfte und Läger) des vorangegangenen Jahres, wenn keine Referenzwerte erhältlich sind.

Um einige der Herausforderungen bezüglich unserer Geschäfte zu bewälti-

gen und zuverlässigere Daten für Wasser, Abfall und Papier zu erhalten, haben wir dieses Jahr einen neuen Prozess zur Erfassung dieser Daten eingeführt. Für 15 Länder, die insgesamt über 70% aller Mitarbeiter in PUMAs Einzelhandelsgeschäften repräsentieren, haben wir einen speziellen Fragebogen zu den genannten KPIs verschickt und unsere Tochtergesellschaften in den Ländern gebeten, für ausgewählte Läden nur echte Daten, die entweder auf Rechnungen basieren oder direkt im Geschäft erhoben wurden, zu erfassen. Alle 15 Länder haben sich an der Datenerfassung beteiligt und dementsprechend Daten erhoben. Diese Daten wurden dann von lokalen Finanzverantwortlichen sowie der PUMA.Safe Abteilung validiert, wobei nicht plausible Datensätze durch weltweite Durchschnittswerte des Jahres 2010 ersetzt wurden. Wir haben dann die erhaltenen Daten basierend auf durchschnittlichen Verbrauchswerten pro Mitarbeiter extrapoliert, um eine Abdeckung für die 15 Länder sowie alle PUMA Geschäfte weltweit zu realisieren.

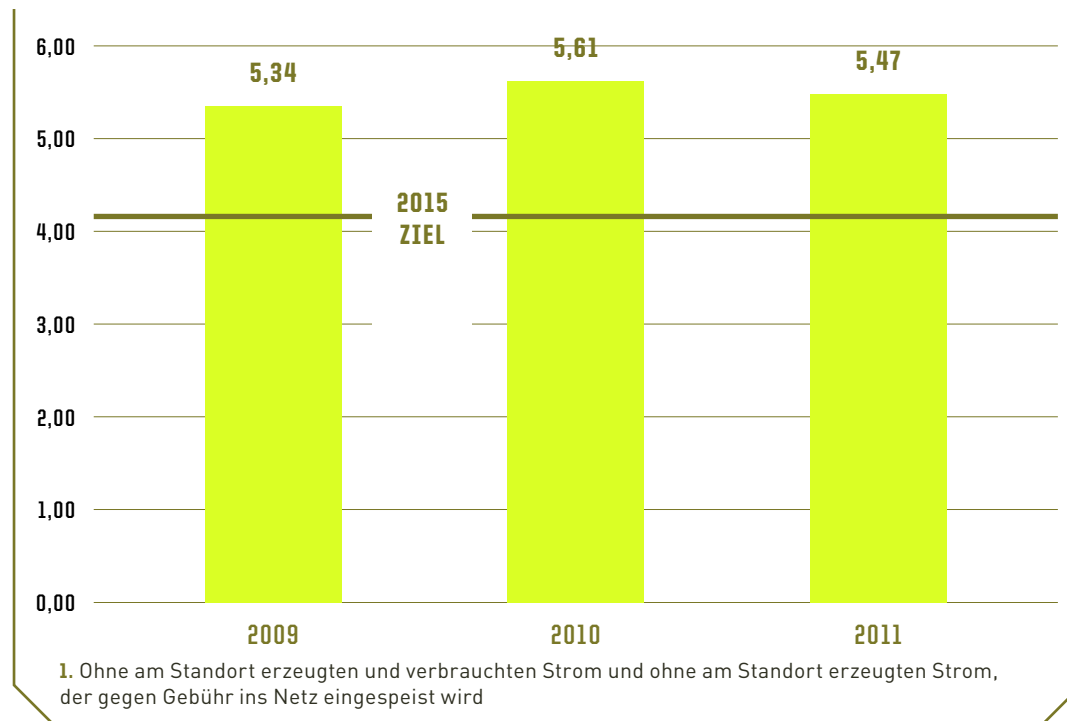
In die Datenerhebung 2011 haben wir optional eine Erfassung des Verbrauches von Strom aus erneuerbaren Energien aufgenommen und hierfür Null als verein-

fachten CO₂-Emissionsfaktor festgelegt. Auch die Option der Ausweisung durchschnittlicher Emissionsfaktoren für Firmenfahrzeuge auf Länderebene ist neu; sie vermittelt ein differenzierteres Bild der Emissionen der PUMA-Fahrzeuge. Liegen keine spezifischen Emissionsfaktoren vor, verwenden wir einen durchschnittlichen Wert von 187 g CO₂/km.

Diese Schwierigkeiten und Veränderungen erschweren einen Vergleich der Umweltkennzahlen über einen langen Zeitraum hinweg. Trotzdem gehen wir davon aus, dass Genauigkeit und Vergleichbarkeit unserer Umweltkennzahlen mit der Zeit besser geworden sind.

So haben wir 2011 die Zahlen für unsere Büros beispielsweise pro Standort ausgewiesen. Auch für unsere Einzelhandelsgeschäfte haben wir, wie oben beschrieben, standortspezifische Daten für ausgewählte Geschäfte erhoben. Für die nächste Berichtsperiode werden wir die Erhebung von standortspezifischen Daten für alle PUMA Geschäfte in Betracht ziehen.

G.20

Durchschnittlicher Energieverbrauch¹ pro Mitarbeiter in PUMA-Büros in MWh

Grafik 20: Durchschnittlicher jährlicher Stromverbrauch in PUMA-Büros weltweit

ENERGIE

In der Vergangenheit haben wir den Stromverbrauch unserer Standorte in kWh pro Mitarbeiter gemessen, wobei der Schwerpunkt auf den PUMA-Büros weltweit lag. Die PUMA Sustainability Scorecard 2015 gibt das Ziel von 25% weniger Stromverbrauch zwischen 2010 und 2015 vor. Daher haben wir beschlossen, den eingesparten Strom nicht nur pro Mitarbeiter in den Büros zu berechnen, sondern auch den Verbrauch pro Quadratmeter in unseren Büros, Lägern

und Einzelhandelsgeschäften auszuweisen (hiervon sind fremdvergebene Läger und Franchise-Geschäfte ausgenommen). Pro Quadratmeter lag der Verbrauch in unseren Büros 2011 7% unter den 2010 gemessenen Werten. Im Rahmen unseres Beitrags zur Stromgewinnung aus erneuerbaren Energien hat PUMA auf den Gebäuden seiner Firmensitze in den USA und in Herzogenaurach Photovoltaikanlagen installiert. 2011 konnte eine relative Verringerung des Stromverbrauchs pro Mitarbeiter in PUMA-

Büros von 5,61 auf 5,47 MWh festgestellt werden. Grund hierfür sind die diversen Nachhaltigkeitsprojekte in einigen unserer größten Büros. So wurden beispielsweise im Hong Kong Asia Pacific Office 100 überflüssige Glühbirnen entfernt, Energiesparlampen eingesetzt, Zeitschaltuhren in Elektrogeräten und stromsparende Software auf Rechnern installiert und im gesamten Büro Poster zur Sensibilisierung für geringeren Stromverbrauch aufgehängt.

WASSER

PUMA Standorte benötigen keine hohen Wassermengen, da der Wasserverbrauch im Wesentlichen auf den Verbrauch im Sanitär- und im Gartenbereich beschränkt ist. In den letzten zwei Jahren konnten wir den Verbrauch pro Mitarbeiter geringfügig auf durchschnittlich 11,0 m³ senken, was auf einen Erfolg der Sensibilisierung der Mitarbeiter in den PUMA-Büros weltweit schließen lässt. Der Wasserverbrauch in Geschäften und Lägern blieb ebenfalls relativ stabil zwischen 11 und 13 m³ pro Mitarbeiter. Die Erfassung von Daten zum Wasserverbrauch in den einzelnen PUMA-Geschäften ist weiterhin schwierig, da viele von ihnen in Einkaufszentren liegen und deren Sanitäreinrichtungen nutzen und wir daher nur wenig Einfluss auf den Verbrauch haben. Bei Geschäften mit eigenen Sanitärräumen hängt der Wasserverbrauch zudem von der Anzahl der Kunden ab.

Die Verringerung des Wasserverbrauchs ist und bleibt problematisch. Daher müssen wir weitere Anstrengungen unterneh-

men, um unser bis 2015 festgelegtes Ziel zu erreichen.

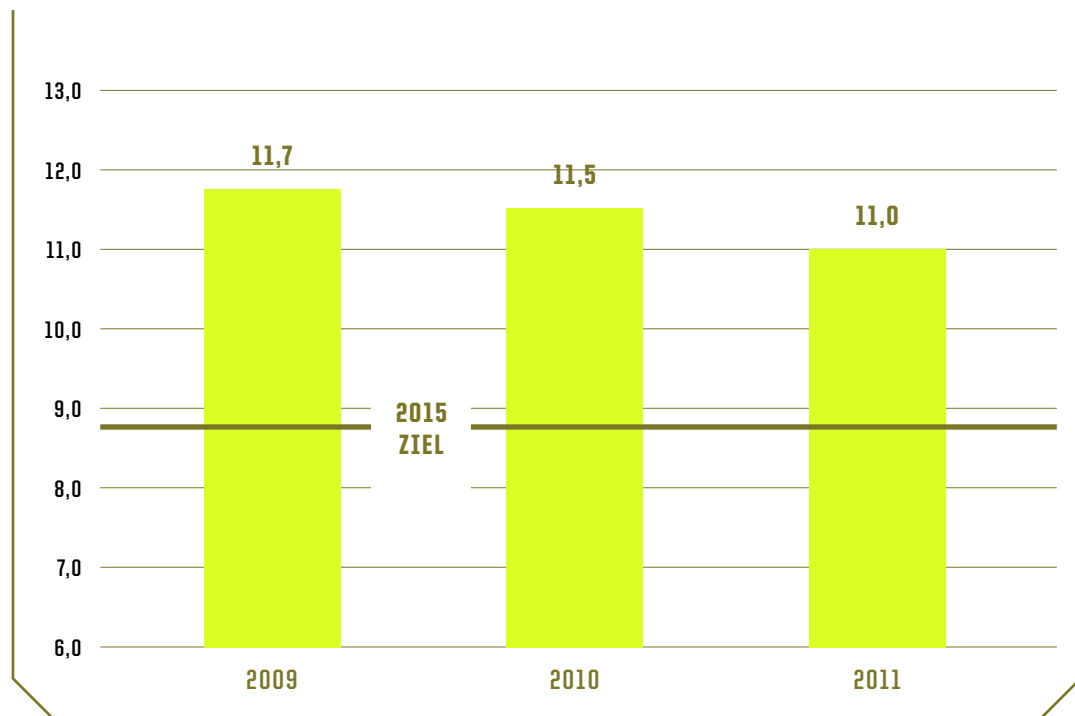
Unserer letzten ökologischen Gewinn- und Verlustrechnung ist zu entnehmen, dass unsere eigenen Standorte nur für einen geringen Anteil des Wasserverbrauchs entlang der gesamten Wertschöpfungskette von PUMA verantwortlich sind.

Trotzdem haben wir in unserem PUMAVision Headquarter hochmoderne Wassersparanlagen installiert und verwenden Regenwasser für unsere sanitären Einrichtungen. Die Urinale funktionieren als Trockensysteme und werden lediglich in regelmäßigen Abständen gespült. 2011 haben wir im PUMA Village in Vietnam und an anderen Standorten Wasserzähler installiert, um den Verbrauch besser nachverfolgen zu können.

An unserem Ziel, den Wasserverbrauch bis 2015 um 25% zu reduzieren, halten wir fest. Da, wie beschrieben, unsere eigenen Standorte – die hauptsächlich in Gebieten mit geringem Wasserknappheitsrisiko wie an der Ostküste der USA, in Mitteleuropa und in Vietnam liegen – nur für einen sehr kleinen Anteil des Wasserverbrauchs verantwortlich sind, werden wir uns in Zukunft auf die Bereiche konzentrieren, in denen Wassereinsparungen eine viel größere Wirkung haben: bei den Textilproduzenten, in Gerbereien und bei den Baumwollproduzenten, die weltweit für uns tätig sind.

Das bedeutet, dass wir zukünftig auch Produktionsdaten am Ende der Beschaffungskette erfassen und mit unseren Zulieferern der **Lieferantenebenen 3 und 4** zusammenar-

G.21 Durchschnittlicher Wasserverbrauch pro Mitarbeiter in PUMA-Büros in m³

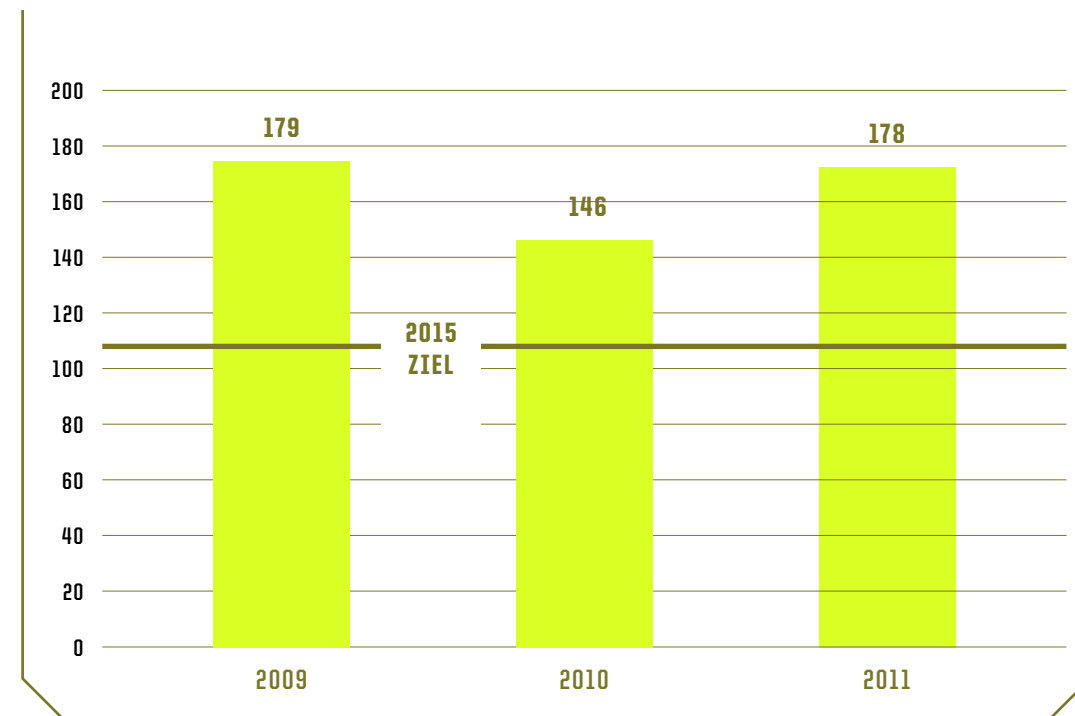


Grafik 21: Durchschnittlicher jährlicher Wasserverbrauch in PUMA-Büros weltweit

beiten müssen, um einerseits verlässliche Daten zu erhalten und gleichzeitig wesentliche Einsparungen erzielen zu können. Unser erster Schritt in diese Richtung ist die Verarbeitung Cotton Made in Africa-Baumwolle (CmiA) seit 2008. Die Pflanzen für diese Baumwolle werden größtenteils mit Regenwasser gewässert und erfordern daher keine künstliche Bewässerung. Zudem verwenden wir keine Baumwolle aus Usbekistan mehr, da diese in großen künstlich bewässerten Monokulturen angebaut wird.

Des Weiteren haben wir in Kooperation mit der durch die Greenpeace-Detox-Kampagne entstandenen Industrieallianz eine Vereinbarung über die gemeinsame Entwicklung von Auditierungs-Standards für Färbereien geschlossen. Zwar haben wir Färbereien auch früher schon im Rahmen unserer normalen PUMA.Safe-Kontrollen auditiert, aber der neue Auditierungs-Standard wird uns eine umfassendere Messung des Wasserverbrauchs sowie eine tiefergehende Analyse der angewand-

G.22 Durchschnittliche Abfallproduktion pro Mitarbeiter in PUMA-Büros in kg



Grafik 22: Durchschnittliche jährliche Abfallmengen in PUMA-Büros weltweit

ten Methoden zur Wassereinsparung und Technologien zur Abwasserbehandlung ermöglichen.

Wir haben uns zum Ziel gesetzt, dass alle großen Gerbereien, die an PUMA-Zulieferer liefern, der Leather Working Group (LWG) beitreten und durch die LWG zertifiziert werden. Für diese Zertifizierung sind umfassende, gerbereispezifische Umweltaudits erforderlich, und die Betriebe müssen hochmoderne Abwasseranlagen vorhalten.

ABFALL UND RECYCLING

Neben Strom- und Wasserverbrauch und den erzeugten Treibhausgasen gehört die Abfallproduktion zu den wichtigsten Komponenten unserer Sustainability Scorecard 2015. Auch in diesem Bereich spielen unsere eigenen Standorte eine sehr kleine Rolle im Vergleich zur indirekten Abfallgenerierung in unseren Produktionsprozessen. Die beiden größten Abfallverursacher in unseren Büros, Geschäften und Lagern sind Papier und Kartonagen. Von 2010 bis 2011 stieg die

Menge des pro Büromitarbeiter erzeugten Abfalls um 32 kg an. Der Anstieg kann teilweise auf einen Standort, in dem Büro- und Logistikabfall gemeinsam als Büroabfall veranschlagt wurden, zurückgeführt werden. Trotz der höheren Abfallmenge pro Mitarbeiter in den Büros konnten wir die Gesamtmenge an allen PUMA-Standorten senken, wie Tabelle 30 zeigt.

In PUMA-Lägern und Geschäften werden Kartons wenn möglich wiederverwendet. Erste Tests mit wiederverwertbaren Transportkisten aus unserem deutschen Hauptlager an zwei Geschäften in einem Umkreis von 100 km waren erfolgreich. Daher prüfen wir derzeit die Einführung dieses Systems in größerem Umfang.

Auch unser neues Verpackungskonzept für Schuhe, die Clever Little Bag, hilft uns, Kartonagenabfall in unseren Einzelhandelsgeschäften zu vermeiden, da hierfür 60% weniger Pappe als für herkömmliche PUMA-Schuhkartons verarbeitet wird.

Insgesamt recyceln wir ungefähr ein Drittel des Abfalls unserer eigenen weltweiten Standorte mit steigender Tendenz.

Der Großteil unseres Abfall wird entlang der Beschaffungskette und am Ende des Produkt-Lebenszyklus produziert, wenn der Verbraucher ein PUMA-Produkt entsorgt.

2011 haben wir für diese beiden Bereiche Projekte ins Leben gerufen, um unsere Abfallmengen insgesamt und deren Auswirkungen zu verringern. Unsere Zulieferer regen wir kontinuierlich dazu an, ihre Abfallproduktion im Auge zu behalten und durch effizienteren Materialeinsatz, Wie-

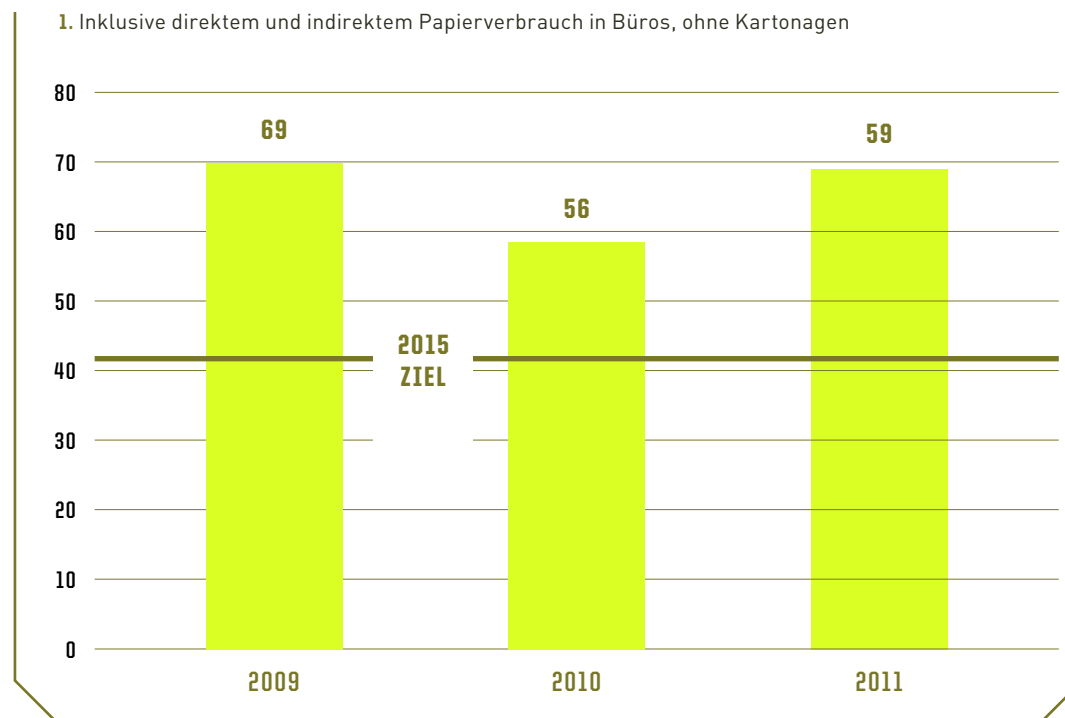
derverwendung von Verschnitt und anderen Abfallprodukten oder Recycling von nicht vermeidbarem oder wiederverwendbarem Abfall zu verringern.

Zudem haben wir das Bifa Institute mit der Durchführung einer Studie zur Identifizierung von aktuellen Verwertungsmöglichkeiten unserer Produkte am Ende des regulären Lebenszyklus beauftragt. Mit den Studienergebnissen waren wir nicht zufrieden – deswegen haben wir ein unternehmensweites Projekt im Bereich Design für Recycling gestartet. Im Einklang mit dem **Cradle to Cradle®**-Prinzip haben wir uns mit der EPEA Umweltforschung und einigen PUMA-Zulieferern zusammengeschlossen, um die Forschung und Entwicklung von Produkten zu intensivieren, die sich entweder umweltverträglich kompostieren oder am Ende des Lebenszyklus recyceln lassen. Ein weiterer Schritt ist der Einsatz recycelter Materialien in der Produktherstellung. So haben wir zum Beispiel den PUMA Re-Suede entwickelt, dessen Obermaterial aus recycelten Stoffen besteht, und verwenden recyceltes Polyester für viele unserer Kleidungsstücke.

Ultimatives Ziel hinsichtlich Abfallproduktion und Recycling ist die Schaffung geschlossener Materialkreisläufe, insbesondere für unsere Produkte und Verpackungssysteme.

Wir sind uns der Tatsache bewusst, dass die meisten PUMA-Artikel aus verschiedenen Materialien bestehen, dass der Großteil unserer Schuhe und Kleidungsstücke am Ende des Lebenszyklus immer noch im

G.23

Durchschnittlicher Papierverbrauch¹ pro Mitarbeiter in PUMA-Büros in kg

Grafik 23: Durchschnittlicher jährlicher Papierverbrauch in PUMA-Büros weltweit

normalen Haushaltsmüll landet und dass wir daher noch einen langen Weg vor uns haben. Wir sind jedoch überzeugt, dass wir als Hersteller unsere Verantwortung wahrnehmen und die ersten Schritte in diese Richtung unternehmen müssen.

PAPIERVERBRAUCH

In den letzten Jahren haben wir an unserem Ziel von papierfreien Büros gearbeitet: Zur Kommunikation verwenden wir hauptsäch-

lich E-Mails, wir vermeiden alle verzichtbaren Druckvorgänge, arbeiten mit Duplex-Druck bzw. zentralen Druckerstationen und nutzen digitale Systeme für Unternehmenskommunikation, Kataloge und selbst für diesen Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht. Der Verbrauch in unseren Büros liegt jedoch noch immer bei ca. 59 kg Papier pro Jahr und Mitarbeiter – wir haben also noch einen langen Weg vor uns.

EMISSIONEN DER STUFEN 1 UND 2 DER VERGANGENEN DREI JAHRE UND KOMPENSATION IN DEN VERGANGENEN ZWEI JAHREN

		2009	2010	2011
Stufe 1	Direkte Emissionen aus fossilen Brennstoffen (t)	2.509	2.275	2.062
	Emissionen aus Geschäftsreisen der Mitarbeiter (t) ¹	3.961	4.701	4.554
Stufe 2	Indirekte Emissionen aus Strom und Fernwärme (t) ²	24.388	27.758	23.743
Gesamt (t)		30.858	34.734	30.359
Kompensiert (t)		40.000	35.000	tbd

1. Inklusive einiger Emissionen aus der geschäftlichen Nutzung von gemieteten und Privatfahrzeugen
2. Für eingekauften Strom aus erneuerbaren Energien wird der Emissionswert von Null angegeben

Tabelle 22: Emissionen der Stufen 1 und 2 und Kompensation

KOHLENDIOXID-EMISSIONEN

Nahezu alle relevanten CO₂-Emissionen der PUMA-eigenen Standorte werden durch Energieverbrauch, wie die Verbrennung von Erdgas zum Heizen von Büros und Lagern, den Kraftstoffverbrauch der Fahrzeuge des PUMA-Fuhrparks (Stufe-1-Emissionen) und den Verbrauch von Strom und Fernwärme in den eigenen Büros, Geschäften und Lagern (Stufe-2-Emissionen) verursacht. Die Treibhausgasemissionen aus Geschäftsreisen der Mitarbeiter (Bahn und Flug) und aus dem Warentransport sind in Stufe 3 katego-

risiert und in Tabelle 31 aufgeführt.

Im Rahmen unserer Bemühungen, unsere Umweltauswirkungen kontinuierlich zu reduzieren, kompensieren wir unsere CO₂-Emissionen der Stufen 1 und 2 seit 2010. Nach Erwerb und Nutzung von 40.000 Tonnen Carbon Credits 2010 (als Ausgleich für unsere Emissionen 2009) über zwei Projekte in Afrika erfolgten unsere Kompensationsleistungen 2011 mit Wildlife Works. Das Unternehmen, das sich für den Erhalt der Natur engagiert, reduziert Treibhausgase durch den Schutz ökologisch wert-

vollen Lands in Kenia und arbeitet auch bei der Herstellung von Kleidungsstücken in denselben ländlichen Regionen Kenias mit PUMA zusammen. So können dort wichtige Arbeitsplätze geschaffen werden. Über unsere französische Muttergesellschaft PPR haben wir 2011 knapp 35.000 Tonnen Carbon Credits von Wildlife Works erworben und als Ausgleich für unsere Emissionen 2010 genutzt.

Um unsere Treibhausgasemissionen nicht nur zu kompensieren, sondern idealerweise zu verringern, stammt der Strom für alle großen PUMA-Standorte in Deutschland aus erneuerbaren Energien. (Auch die PUMA-Tochtergesellschaften in Australien, Benelux und England nutzen Strom aus erneuerbaren Energien.)

Insgesamt kommen ca. 10% unseres Stroms aus erneuerbaren Energien.

Mit der Deutschen Bahn haben wir vereinbart, dass wir für unsere deutschen Mitarbeiter – ca. 10% der gesamten PUMA-Belegschaft – ausschließlich CO₂-neutrale Fahrten erwerben. Zudem messen wir die durchschnittlichen Emissionsfaktoren aller PUMA-eigenen Fahrzeuge weltweit. Aufgrund eines durchschnittlichen Emissionswerts von 138 g/km erhielt PUMAs deutsche Fahrzeugflotte 2011 die „Grüne Karte“ der Deutschen Umwelthilfe.

Ein weiterer Schritt zur Einsparung von Treibhausgasen ist die kostenlose Fahrkarte für den öffentlichen Nahverkehr, die den Mitarbeitern am Firmensitz in Herzogenaurach seit 2011 angeboten wird.

PUMA North America hat mit dem Kurier-

dienst UPS eine Vereinbarung über den CO₂-neutralen Paketversand geschlossen. Gemeinsam mit Premier Power Renewable Energy Inc. und dem für PUMA North America zuständigen externen Logistikdienstleister, hat PUMA North America darüber hinaus ein großes Solarkraftwerk auf dem Dach des Lagers für PUMA-Produkte installiert.

CO₂-EMISSIONEN AUS DEM WARENTRANSPORT FÜR BUSINESS TO BUSINESS (B2B)

Dank spezifischer Emissionsfaktoren konnten wir 2011 unseren globalen ökologischen Fußabdruck aus dem Warentransport (B2B) genauer bemessen als früher.

Die Emissionsparameter für 2011 wurden je nach Warenart für die Straßenfracht angepasst. Bei der Schienen- und der Seefracht hängen die Emissionsfaktoren von den geographischen Standorten ab; bei der Luftfracht hingegen wurden die Streckenlängen kalkuliert. Da die 2010 angewandte Methode der Datenerhebung nicht verändert wurde, handelt es sich bei den vorgenannten Emissionsfaktoren weiterhin um die gewichteten durchschnittlichen Emissionsfaktoren für Schienen-, See- und Luftfrachten.

Produkte, deren Transport auf der Straße erfolgt (Schuhe, Textilien und Accessoires), sind leicht und benötigen daher mehr Ladefläche. Daher fallen auch die Schätzungen bezüglich Massenbelegungs- und Leerücktransportraten mehr ins Gewicht. PUMA verwendet den Emissionsfaktor

T.23 PUMA-EMISSIONSFAKTOREN 2010-2011

TRANSPORT-ART	Alte Werte 2010		Neue Werte 2010		Neue Werte 2011	
Straßenfracht	87,4	g CO ₂ /t.km	135,3	g CO ₂ /t.km	135,3	g CO ₂ / t.km
Schienenfracht	18,3	g CO ₂ /t.km	24,7	g CO ₂ /t.km	25,1	g CO ₂ / t.km
Seefracht	100,0	kg CO ₂ /teu.day				
Seefracht	8,9	g CO ₂ /t.km				
Seefracht			70,6	g CO ₂ /TEU.km	70,8	g CO ₂ /TEU.km
Flussfracht	33,7	g CO ₂ /t.km	34,0	g CO ₂ /t.km	34,0	g CO ₂ / t.km
Luftfracht	1.070,0	g CO ₂ /t.km	618,0	g CO ₂ /t.km	619,4	g CO ₂ / t.km

Tabelle 23: Neue und alte Emissionsfaktoren, die zur Berechnung der CO₂-Emissionen aus dem Transport von PUMA-Produkten herangezogen wurden

135,3 g CO₂/t.km, der auf dem vom Institut für Energie- und Umweltforschung Heidelberg GmbH (IFEU) ermittelten Durchschnitt basiert. Das IFEU hat eine komplette Studie auf diesem Gebiet durchgeführt.

Um genauere Daten zum Schienentransport zu erhalten, wurde anhand der Emissionsfaktoren der ADEME und dem Protokoll zu Treibhausgasemissionen zwischen den geographischen Transportgebieten unterschieden. Daher wurden für die einzelnen Länder unterschiedliche Emissionsfaktoren verwendet, wodurch die vorgenannten gewichteten Emissionsfaktoren entstanden. Aufgrund des Energiemixes, dem unter-

schiedlichen Einsatz von elektrischen und Dieselmotoren in den einzelnen Ländern und angesichts unterschiedlicher Längen und Gewichte der Züge, weichen bestimmte Emissionsfaktoren für die Schienenfracht stark voneinander ab.

Die Datenerhebung zu Seefrachten basiert auf unterschiedlichen Seerouten; daher werden unterschiedliche Emissionsfaktoren abhängig von der jeweiligen Route verwendet. Die Auswirkungen langsamerer Schiffe lassen sich vor allem auf den Multi-Trade- und Europa-Asien-Routen erkennen, die PUMA nutzt. Die Verwendung eines Emissionsfaktors pro TEU-Tag bzw. Tonnen-

Kilometern ist nicht zielführend, wenn die Schiffe langsamer fahren, um weniger Treibstoff zu verbrauchen (Slow Steaming). Aus diesem Grund hat PUMA die vorgenannten gewichteten Emissionsfaktoren für 2010 und 2011 für Seerouten verwendet.

Vor diesem Hintergrund blieben die Emissionsfaktoren für Flussfrachten nahezu stabil, da sich die Berechnung der Emissionsfaktoren nur geringfügig geändert hat.

Um genauere Transportdaten zu erheben, wird bei der Luftfracht zwischen Flügen auf kurzen bzw. mittellangen Strecken und Langstreckenflügen unterschieden. Die Grenze liegt bei 3.000 km pro Strecke; ein gewichteter Emissionsfaktor wird verwen-

det. Da der Treibstoffverbrauch von Flugzeugen beim Start und bei der Landung besonders hoch ist, sind die Emissionswerte für Kurzstrecken und mittellange Strecken unter 3.000 km relativ höher als für Langstreckenflüge. Da sich die Strecken der Lufttransporte für PUMA-Produkte hinsichtlich ihrer Länge unterscheiden, wurde eine Aufstellung nach Streckenlänge als gewichteter Faktor für 2010 und 2011 mit einbezogen.

Um den Erfolg unserer Aktivitäten zur CO₂-Reduzierung im Vergleich zu 2011 zu messen, erfolgte die Umsetzung der neuen Emissionsfaktoren zeitgleich mit der Neuberechnung der Treibhausgasemissionen

T.24

CO ₂ VERGLEICH ^{1,2}	2010 neu	2011 neu	Abw.	Abw.%
Straßenfracht (t)	6.194	7.330	1.136	18,3
Schienenfracht (t)	546	597	51	9,3
Seefracht (t)	21.585	24.312	2.727	12,6
Flussfracht (t)	0	0	0	0,0
Luftfracht (t)	15.857	16.569	712	4,5
Gesamt (t)	44.182	48.808	4.626	10,5

1. Da für 2011 eine neue Berechnungsmethode und neue Emissionsfaktoren angewandt wurden, sind die Daten für 2010 nicht mehr vergleichbar.

2. Der Vergleichbarkeit halber wurden die Zahlen neu berechnet, weil neue Emissionsfaktoren verwendet wurden und die Erhebung zwei weitere Standorte umfasst.

Tabelle 24: CO₂-Emissionen aus dem Transport von PUMA-Produkten

aus dem Transport für 2010. Hieraus ergab sich eine errechnete Reduzierung der Gesamtemissionen für 2010 von 66.532 Tonnen um 33% auf 44.182 Tonnen. Die PUMA-Einheiten COBRA und Dobotex wurden 2010 in die Auswertung mit einbezogen; die Daten für Brandon flossen erstmals 2011 mit ein. 2011 wurde ein Anstieg der Emissionen aus unseren Straßenfrachten um 18% verzeichnet, weil der gesamte Straßentransport weltweit um 10% und die durchschnittliche Streckenlänge um 7% anstieg. Dies wurde noch verstärkt durch Verkaufsaktivitäten, für die diese Transportart bevorzugt wird. Das Schienentransportvolumen ist um 7%

gestiegen und war, mit den länderspezifischeren Emissionsfaktoren, für 597 Tonnen CO₂ verantwortlich. Da der Inlandstransport häufig auf der Schiene erfolgt, spiegelt sich die erhöhte Containermenge 2011 in den Daten für diese Transportart wider. Transportstrecken auf der Schiene blieben 2011 gleich.

Die vermehrten Einkaufsaktivitäten haben sich in der Anzahl der Standardcontainer (Twenty-Foot Equivalent Units, TEUs) für Seefrachten niedergeschlagen, ein Anstieg um 10%. Im Vergleich zu 2010 stieg der CO₂-Ausstoß in diesem Bereich um 13%. Die Strecken sind um 2% länger geworden,

was zum Teil auf den Wechsel zu anderen Beschaffungsländern und, damit einhergehend, auf die längeren Strecken bis zum Hafen zurückzuführen ist.

Der Flusstransport wird nicht von PUMA genutzt; daher liegen hierfür für 2011 keine Daten zum CO₂-Ausstoß vor.

Um Produktionsverzögerungen aufzufangen, greift PUMA vornehmlich auf Luftfrachten zurück. 2011 wurde ein Anstieg der CO₂-Emissionen um 5% bzw. um 712 auf 16.569 Tonnen verzeichnet. Aufgrund des Wechsels zu anderen Beschaffungsländern stieg die durchschnittliche Flugstrecke um 4%. Auch für 2012 hat PUMA das Ziel, das weltweite Luftfrachtvolumen weiter zu verringern.

PRODUKTIONSBEZOGENE UMWELTDATEN

Wie bereits im Jahr 2010 findet fast die gesamte PUMA-Produktion aktuell in Fabriken unabhängiger Zulieferer statt. Dennoch nehmen wir bei PUMA die Schaffung einer nachhaltigeren Welt ernst. Dabei spielt die Herstellung unserer Produkte entlang unserer Beschaffungskette eine entscheidende Rolle. Daher sammeln wir seit 2007 Umweltkennzahlen (Environmental Key Performance Indicators, E-KPIs) von unseren wichtigsten Zulieferern. Jede der Fabriken, die für PUMA produzierten, ist einzigartig; sie stellen unterschiedliche Produkte her, arbeiten mit unterschiedlichen Prozessen und sind über die gesamte Welt verstreut. Vor diesem Hintergrund haben wir 2011 Enablon eingeführt, eine neue Software

zur Erhebung von Umweltdaten, mit der wir unseren Erhebungsprozess wesentlich verbessern konnten. Die Datenerhebung ist und bleibt jedoch ein schwieriges Unterfangen. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Umweltkennzahlen unserer wichtigsten Zulieferer auf der ganzen Welt und pro Bereich.

Die Kennzahlen werden über Enablon zwei Mal im Jahr erhoben. Die vorgenannte Analyse bezieht sich auf 56 Zulieferer, 2010 hatten wir lediglich 34 Hersteller berücksichtigt. In Abhängigkeit ihrer strategischen Bedeutung für PUMA, ihrer Produktionsmengen und ihres Standorts wurden die Zulieferer gebeten, an der Enablon-Analyse teilzunehmen. Die Studie 2011 deckte mehr Zulieferbetriebe ab als im Jahr zuvor, was belegt, dass PUMA großen Wert auf die größtmögliche Transparenz der Umweltkennzahlen für die gesamte Beschaffungskette legt. Hierunter fallen auch Projekte wie die Förderung der Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsberichten auf Zuliefererebene (<http://safe.puma.com/us/en/2011/11/2010-supplier-sustainability-reports/>). Im Vergleich zu 2010 umfasst die letzte Erhebung der Umweltdaten einige wesentliche Veränderungen und Unterschiede hinsichtlich des Umfangs und Abgrenzungen. Aus den nachfolgend aufgeführten Gründen lassen sich die Daten für 2010 und 2011 nicht bis ins Detail miteinander vergleichen. 2011 wurden folgende Veränderungen umgesetzt:

→ Der Verbrauch in Wohnheimen wurde nicht berücksichtigt, wenn hier eine Abgren-

T.25

CO ₂ PRO BEFÖRDERTER TONNE	2010	2011	Abw.	Abw.%
Straßenfracht (t)	0,059	0,064	0,005	8,5
Schienenfracht (t)	0,024	0,025	0,001	4,2
Seefracht (t)	0,284	0,292	0,008	2,8
Flussfracht (t)	0,000	0,000	0,000	0,0
Luftfracht (t)	5,462	5,684	0,222	4,1
Gesamt (t)	0,215	0,217	0,002	0,9

1. Da für 2011 eine neue Berechnungsmethode und neue Emissionsfaktoren angewandt wurden, sind die Daten für 2010 nicht mehr vergleichbar.

2. Der Vergleichbarkeit halber wurden die Zahlen neu berechnet, weil neue Emissionsfaktoren verwendet wurden und die Erhebung zwei weitere Standorte umfasst.

Tabelle 25: Relative CO₂-Emissionen pro Tonne beförderter Ware

T.26 INDIKATOR ^{1,2,3} EINHEIT		SCHUHE		TEXTILIEN			ACCESSOIRES/ TASCHEN	
		2011	Spanne 2011	Kleidung 2011	Spanne 2011	Vertika- ler Wert 2011	2011	Spanne 2011
Energie/Paar bzw. Stk.	kWh	1,50	0,8-2,8	0,6	0,29-1,86	7,95	0,5	0,19-0,66
CO ₂ /Paar bzw. Stk.	kg	0,9	0,41-1,78	0,3	0,12-0,75	1,41	0,3	0,16-0,46
Wasser/Paar bzw. Stk.	l	32	10-68,3	15	4,38-38,74	58,39	27	14-43
Abfall/Paar bzw. Stk.	g	176	105-364	42	14-78,16	131,39	27	15-58

1. Die erhobenen Daten decken die folgenden Anteile aller Produkte pro Bereich ab: 91% Schuhe, 65% Textilien, 56% Accessoires.

2. Datensets mit Abweichungen von drei oder mehr vom gewichteten Durchschnitt wurden aus Gründen der Datenkonsistenz nicht berücksichtigt.

3. 2011 wurden die vertikalen Zulieferer aufgrund der höheren Umweltauswirkungen gesondert ausgewiesen. Als vertikale Zulieferer gelten diejenigen, bei denen Spinnprozesse, Textilherstellung (einschließlich Färberei) und Endmontage erfolgen.

Tabelle 26: Umweltkennzahlen der PUMA-Zulieferer 2011

zung möglich war. War dies aufgrund von Problemen mit den Zählern nicht möglich, wurden die Wohnheime in die Messung mit einbezogen.

→ Der Durchschnittswert für 2011 wurde anhand der PUMA-Produktion gewichtet und spiegelt die tatsächlichen Auswirkungen von PUMA-Produkten in gemeinsam genutzten Fabriken besser wider.

→ Im Vergleich zu 2010 wurden 2011 erheblich mehr Zulieferer ausgewertet: 56 anstatt 34.

→ Die neue Software zur Erhebung von Umweltkennzahlen, Enablon, wird von den Herstellern besser verstanden und erfasst genauere Daten als die vorherig verwendeten Excel-Sheets.

→ 46 Zulieferer weltweit wurden von PUMA Safe Ecology speziell zum Thema Reporting von Umweltkennzahlen geschult.

→ Dedizierte Sustainability Project Manager in der Beschaffungsabteilung sind für die Betreuung einzelner Fabriken zuständig.

→ PUMA (Beschaffung und PUMA.Safe) hat einen zweiphasigen Validierungsprozess der Daten eingeführt.

→ Der Diesel- und Benzinverbrauch durch die eigene Fahrzeugflotte wird ausschließlich für die Messung des CO₂-Ausstoßes berücksichtigt. Da der Kraftstoff nicht zur Stromerzeugung verwendet wird, wurde die Energie darin bei der Berechnung des Energieverbrauchs pro Paar Schuhe nicht berücksichtigt. 2010 konnten wir Benzin und Diesel für die Stromerzeugung und den Transport nicht trennen. Die Emissionsfaktoren wurden gemäß Anweisung unserer Muttergesellschaft PPR aktualisiert.

→ Einige Zulieferer haben den Standort gewechselt.

→ Die Zulieferer haben ihre Kontrollmöglichkeiten vor Ort und die Sammlung von Rechnungen (als Belege) verbessert.

→ Die Datenübermittlung durch die Zulieferer orientiert sich gezielter an den gewünschten Parametern bzw. Abgrenzungen der Indikatoren, d.h. sie beinhaltet heute die Gesamtzahlen zum Abfall einschließlich Hausmüll und Stoffresten.

SCHUHE:

Die für den Bereich Schuhe gemeldeten Umweltdaten beziehen sich auf die 18 Zulieferer weltweit, die 91% aller gelieferten Schuhe herstellen, von Sandalen über Sportschuhe bis zu schenkelhohen Gum-

mistiefeln. Der Energieverbrauch für die Herstellung von Gummistiefeln (6,36 kWh/ Paar) wurde bei der Berechnung des Durchschnittswerts nicht berücksichtigt, da sich Produktionsanordnung und Herstellung von denen der regulären PUMA-Schuhe deutlich unterscheiden. Als Energieeffizienzmaßnahme fand 2011 eine Kampagne zur Dezentralisierung der Leistungsregelung der Geräte statt. Zudem wurden bei unseren Zulieferern mehr Beleuchtungssysteme mit Energiesparlampen eingeführt. Produktion und Umweltauswirkungen in den jeweiligen Ländern wurden separat kontrolliert und lokale Wasserquellen (Brunnen, usw.) erfasst. Damit können der Gesamtverbrauch und die Ursachen von Ineffizienz besser identifiziert und geeignete Handlungspläne im Einklang mit den Zielen bis 2015 entworfen werden. Die Verbesserung der Abfallproduktion, die häufig nur anhand der von den Abfallentsorgungsunternehmen vorgelegten Daten geschätzt wird, steht auf unserer Prioritätenliste für 2012. Des Weiteren fokussieren wir uns 2012 auf die Kommunikation von Musterbeispielen für die Erreichung der Reduktionsziele.

TEXTILIEN:

2011 konnte ein weiterer Meilenstein hinsichtlich der Nachhaltigkeitsstrategien und -ziele bei PUMAs Partnern entlang der textilen Beschaffungskette erreicht werden. Einer der größten Erfolge ist die Erfassung von Umweltkennzahlen für Strom- und Wasserverbrauch, Abfallproduktion und CO₂-Emissionen in 30 Fabriken welt-

weit (28 Textil- und zwei vertikale Hersteller) in zwölf Ländern in Asien, Europa und Südamerika. Vertikale Zulieferer sind diejenigen, bei denen Spinnprozesse, Textilerstellung (einschließlich Färberei) und Endfertigung erfolgen. Die beteiligten Fabriken, die 78% der ausgelieferten PUMA-Textilien ausmachen, haben ihre Verfahren zur Datenerhebung optimiert und Zuständigkeiten innerhalb der Betriebe festgelegt. Um die Konsistenz der Berichterstattung zu gewährleisten, erhielten die verantwortlichen Fabrikmitarbeiter eine Einführung und wurden während der gesamten Datenerhebung intensiv in Einzeltrainings vor Ort, in Fragerunden, in Online-Meetings und Konferenzschaltungen betreut, wobei prozessspezifische Fragen geklärt und Schwierigkeiten einzelner Mitarbeiter behoben wurden.

Die Verbrauchsdaten der vertikalen Betriebe, einschließlich Endfertigung und Herstellung von Stoffen, wurden 2011 erstmalig separat ausgewertet und ausgewiesen. Bei vielen vertikalen Zulieferern finden Färbe- und andere zusätzliche Prozesse statt, wodurch sich ihr Gesamtwasserverbrauch erhöht und sie nicht mit anderen Zulieferern verglichen werden können.

Um die Umweltkennzahlen weiter zu senken und weitere Schritte zur Erreichung seiner Nachhaltigkeitsziele bis 2015 zu machen, hat PUMA das Sustainability Factory Program eingeführt. Es umfasst schrittweise Handlungspläne, persönliche Einführungen für die Fabrikleitungen, transparente Kommunikation zu Zielvereinbarung und

-erwartungen, Besuche am Standort zur Statusanalyse, die Abverfolgung der Projektplanung sowie die Kommunikation von Best Practices und Fallstudien. Über dieses Programm habe einige der Zulieferer eigene Nachhaltigkeitspläne und -strategien erstellt und damit die ersten großen Schritte in Richtung Verbesserungen im Bereich Nachhaltigkeit unternommen.

Energiesparprojekte und Aktivitäten zum Wassersparen wurden entlang unserer Beschaffungskette umgesetzt. Milteks Tekstil, einer unserer großen türkischen Zulieferbetriebe, hat beispielweise in seinem Produktionsbetrieb in Georgien eine eigene Wasserturbine zur Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien installiert. Impahla Clothing in Südafrika hat das Fundament für eine Photovoltaikanlage zur Stromerzeugung gelegt; diese geht Anfang 2012 in Betrieb.



PHOTOVOLTAIK-ANLAGE zur Stromgewinnung auf dem Dach des PUMA Herstellers Impahla Clothing, Kapstadt, Südafrika.

2012 liegt unser Schwerpunkt hauptsächlich auf der weitreichenden Umsetzung von Best Practices und Benchmark-Projekten. Auch werden wir unsere Möglichkeiten in Sachen erneuerbare Energien unter die Lupe nehmen. Der produzierte Abfall muss genau untersucht werden, damit wir maßgeschneiderte Lösungen für die verschiedenen Abfallströme in den einzelnen Regionen entwickeln können.

Alle Textilfabriken werden auch weiterhin aufgefordert, ihre Produktionsprozesse an die Standards einer umweltfreundlichen Herstellung anzupassen, damit sie auch in einem nachhaltigeren Beschaffungsmarkt PUMA-Partner sein können.

ACCESSOIRES:

Im Rahmen der Enablon-Kampagne 2011 haben 15 Fabriken innerhalb der Kategorie Accessoires ihre Umweltkennzahlen ausgewiesen. Diese wichtigen Zulieferer machen ca. 80% aller gelieferten Produkte im Bereich Accessoires aus.

2011 haben sich mehr Zulieferer dem Nachhaltigkeitsansatz von PUMA angeschlossen: Sie haben ihre Umweltkennzahlen übermittelt und angefangen, Strategien auszuarbeiten, mit denen sie das in der Scorecard festgelegte Ziel von -25% erreichen wollen. Da in dem Bereich Accessoires die Beschaffung der unterschiedlichsten Produkte – von Schienbeinschonern über Gürtel bis hin zu Taschen – fällt, ist ein genauer Vergleich der jeweiligen Fabriken oder die Berechnung eines aussagekräftigen Durchschnittswerts für den Bereich ein schwieriges Unterfan-

gen. Aus diesem Grund wurden dieselben Abgrenzungen wie 2010 verwendet. So können die Taschen-Zulieferer separat ausgewiesen werden, damit sind ca. 56% aller Produkte in diesem Bericht abgedeckt.

Die Anzahl der Zulieferer, die mit der Enablon-Analyse abgedeckt wurden, enthält nun einige unserer neuen Taschenlieferanten und ist daher um 50% gestiegen. Zwei der Zulieferer haben ihre Umweltkennzahlen zum ersten Mal übermittelt; zwei weitere weisen nun die Zahlen für neue Betriebe aus, da bei ihnen ein Wechsel der Produktionsstandorte stattgefunden hat. Im nächsten Jahr werden diese Zulieferer aufgefordert, sich an Projekten und Schulungen zum Energiesparen zu beteiligen. Wir sind davon überzeugt, dass sie ihre Umweltkennzahlen verbessern können, wenn sie besser über Möglichkeiten der Ressourcennutzung in ihren Betrieben informiert sind.

Das aktuelle Enablon-System ist viel detaillierter und der Verbrauch dadurch transparenter. Einigen der kontrollierten Zulieferer war es nicht möglich, den Verbrauch in den Wohnheimen und in der Produktion zu trennen und deshalb konnten sie nur die Daten für den gesamten Standort ausweisen. 2012 arbeiten wir mit unseren Zulieferern zusammen, damit sichergestellt werden kann, dass sie diese Daten in der nächsten Analyse separat aufstellen.

2011 haben zahlreiche Zulieferer die Nachhaltigkeitsziele von PUMA zu den eigenen gemacht und Wasservorhänge, solarbetriebene Boiler, Energiespargeräte, Lüftungen und Beleuchtung, Anlagen

zur Abwasserbehandlung, Abfalltrennsysteme sowie Geräte für wasserbasierte Polyurethan-Verfahren installiert und viele weitere Maßnahmen umgesetzt. Alle strategischen Partner haben in ihren GRI-Nachhaltigkeitsberichten über ihre Initiativen berichtet und werden dies auch 2012 tun.

Für 2012 haben wir uns vorgenommen, die Erhebung der Umweltkennzahlen fortzuführen und auszubauen, um die Anzahl der beteiligten Zulieferer zu erhöhen und die Datenqualität zu steigern. Sowohl ein besseres Ressourcenmanagement als auch die effizientere Nutzung natürlicher Ressourcen und die Entwicklung alternativer grüner Energielösungen werden weiter aktiv vorangetrieben. Der erste Schritt in diese Richtung sind die Ergebnisse der ersten Erhebung von Umweltkennzahlen, die eine maßgebliche Rolle bei der Ausrichtung der Entwicklung spezieller Projekte und ihrer möglichen Umsetzung spielen.

Externe Expertenorganisationen haben bei unseren Zulieferern in Vietnam und China, unseren beiden größten Beschaffungsländern, Projekte und Aktivitäten zum Aufbau menschlicher und institutioneller Kapazitäten, deren Schwerpunkte die Energieeffizienz, die Einhaltung der Umweltrichtlinien und andere Themen der effizienten Ressourcennutzung waren.

Ein dediziertes, kontinuierlich wachsendes Team von PUMA-Mitarbeitern wird auch weiterhin mit unseren Zulieferern an der Optimierung der Genauigkeit ihrer Umweltkennzahlen arbeiten und sie bei der Errei-

chung der Ziele der Sustainability Scorecard unterstützen.

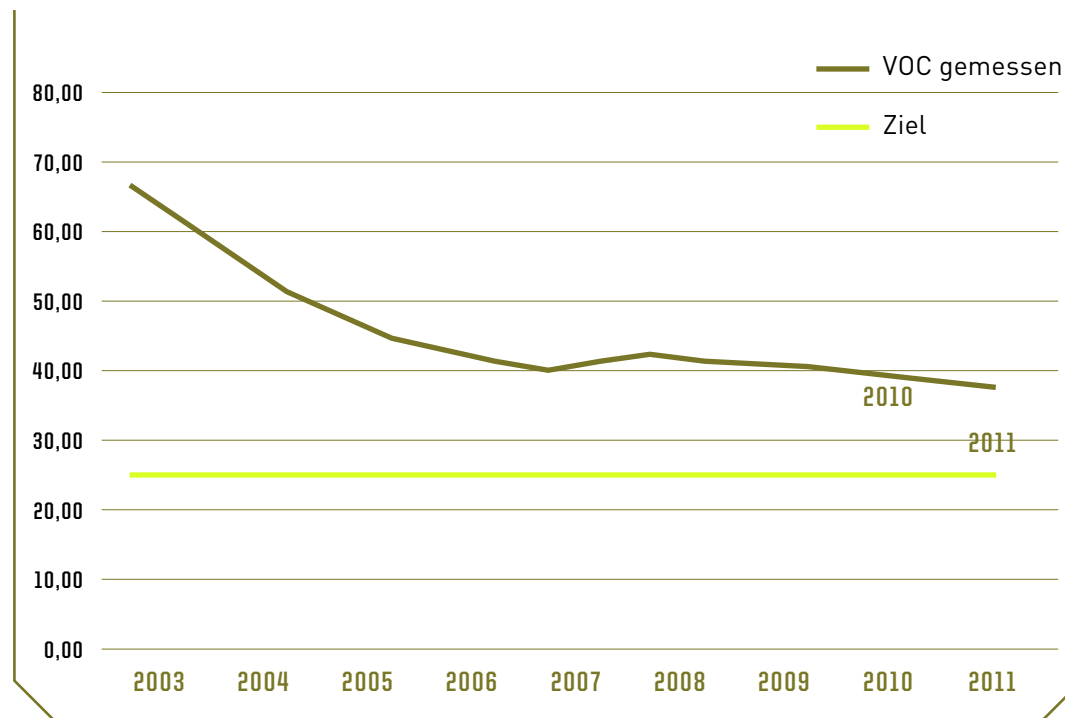
CHEMIKALIENMANAGEMENT UND GEMEINSAME ROADMAP GEGEN DIE VERWENDUNG GEFÄHRLICHER CHEMIKALIEN

Seit über zehn Jahren haben wir im PUMA Safe Handbuch für Umweltstandards (http://safe.puma.com/us/en/wp-content/uploads/2011-01-Handbook_environmental_final.pdf) die Verwendung gefährlicher Chemikalien in unseren Produkten untersagt. Diese Standards, die auch in der PUMA Restricted Substances List festgehalten sind, wurden 2011 von Greenpeace und seiner „Detox“-Kampagne in Frage gestellt. Im Rahmen der Kampagne forderte die Organisation uns auf, gewisse Chemikalien ganz aus unseren Produktionsprozessen zu entfernen, anstatt nur ihre Konzentrationen in PUMA-Endprodukten einzuschränken.

Als erste Marke weltweit hat PUMA daraufhin die Forderungen von Greenpeace umgesetzt und sich offiziell zur Eliminierung aller gefährlichen Substanzen aus unserer Beschaffungskette bis 2020 bekannt. Weitere Informationen hierzu sind in der gemeinsamen Roadmap der Branche und der PUMA-Roadmap (http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/media/pdf/2011/pumaroadmap.pdf) enthalten.

G.24

PUMA VOC DATEN 2003 - 2011



Grafik 24: Durchschnittlicher VOC-Verbrauch pro PUMA-Schuh

ORGANISCHE LÖSEMITTEL - PUMAS VOC-INDEX

Seit 2002 prüft PUMA den VOC-Index monatlich gegen unser Ziel von 25 g pro Paar Schuhe. Bei allen „aktiven“ Schuh-Zulieferern in Tier 1 in China, Vietnam, Indonesien und Kambodscha wurden VOC-Daten erhoben. Dies entspricht einem Anteil von 56% aller „aktiven“ Schuh-Zulieferer dieser Lieferantenebene. Die Daten veranschaulichen den Einsatz von organischen Lösungsmitteln

in verschiedenen Bereichen der Schuhproduktion, unter anderem beim Zuschneiden, bei der Sohlenherstellung, beim Nähen und bei der Endmontage.

Laut unserem weltweiten „VOC Tracking System“ lag der VOC-Anteil 2011 bei 37 g pro Paar Schuhe. Die Verklebung, die bei der Herstellung von Performance-Artikeln zum Einsatz kommt, war einer der Faktoren, die uns bei der Erreichung unserer Ziele im Wege standen.

2011 ZIELBEWERTUNG

Auf der Grundlage der neuen Ziele, die wir 2010 in der PUMA Sustainability Scorecard 2015 festgelegt haben, können wir folgende Einschätzung abgeben:

CO₂-BILANZ DES UNTERNEHMENS

Die direkten und indirekten CO₂-Emissionen der PUMA-Standorte haben sich deutlich verringert – eine Entwicklung, die unserem Ziel entspricht, unsere gesamte CO₂-Bilanz zwischen 2010 und 2015 um 25 % zu senken. Diese Entwicklung ist zum Teil auf die im vorherigen Kapitel beschriebenen Projekte zurückzuführen, die unsere weltweiten Standorte umgesetzt haben. Teilweise hängt die Reduzierung auch mit den genaueren Emissionsfaktoren zusammen, die wir 2011 verwendet haben. Um unsere Anstrengungen in Sachen CO₂-Reduzierung besser zu veranschaulichen, haben wir eingekauften Strom aus erneuerbaren Energien mit dem Emissionsfaktor Null ausgewiesen und die Emissionen aus unserer Fahrzeugflotte teilweise mit genauen Emissionsfaktoren anstelle eines globalen Durchschnitts dargelegt. Um unsere CO₂-Bilanz auch zukünftig zu verbessern, müssen noch mehr Standorte Strom aus erneuerbaren Energien selbst erzeugen bzw. einkaufen, und unsere größten Standorte müssen weiteres Einsparpotential identifizieren und ausschöpfen.

Die enorme Reduzierung der CO₂-Emissionen unserer Transportaktivitäten im Vergleich zu 2010 verdanken wir einer veränderten Berechnungsmethode; durch sie erzielen wir genauere Zahlen für diesen Bereich. Auf vergleichbarer und relativer Basis (Emissionen pro Tonne beförderter Ware) blieben die Emissionswerte zwischen 2010 und 2011 unverändert.

UMWELTKENNZAHLEN DES UNTERNEHMENS

Von allen für PUMA ausgewiesenen Umweltkennzahlen zeigen Energie (-1%), Wasser und Abfall (-4%) einen leichten Reduktionstrend, während der Papierverbrauch insgesamt um 4% leicht gestiegen ist.

Entsprechend unserer Strategie „Back on the Attack“ zur erheblichen Umsatzsteigerung bis 2015 werden die Ziele hinsichtlich Umweltkennzahlen in der Sustainability Scorecard allerdings in relativen, nicht in absoluten Zahlen gemessen.

Die relativen Werte für den Wasserverbrauch und Abfallproduktion pro Mitarbeiter Vollzeitäquivalent sanken um 8%, während der Stromverbrauch um 10% und der Papierverbrauch um 3% pro Mitarbeiter vermindert werden konnten.

Diese relativen Zahlen lassen sich wie folgt interpretieren:

Übereinstimmend mit unseren Reduktions-

zielen zeigen Energie, Wasser und Abfall einen klaren Reduktionstrend pro Mitarbeiter. Die Verbindung von finanziellen Anreizsystemen mit Nachhaltigkeitszielen, die wir Anfang 2011 eingeführt haben, kann hierbei bereits eine Rolle gespielt haben. Wir werden diese Entwicklung weiterhin prüfen, um zu erkennen, wie sie entstanden ist und ob unsichere Schätzungen zu höheren als den tatsächlichen Einsparungen geführt haben. Für Papierverbrauch haben wir unser Reduktionsziel von 5% pro Jahr nicht erreicht, obwohl auch hier ein leichter Rückgang berichtet wurde. Deutlich geringere Verbrauchswerte in unserem Geschäftsbereich Einzelhandel sind auf eine geänderte Erfassung von Katalogen zurückzuführen, die wir 2011 dem Bereich Büros zugerechnet haben. Dementsprechend ist der Verbrauch der Büros angestiegen. Wir werden unsere Anstrengungen im Bereich Papierverbrauch deutlich steigern müssen, um das Reduktionsziel für 2015 erreichen zu können. Insgesamt müssen Unsicherheiten im Datenerhebungsprozess, insbesondere bezüglich unserer PUMA Geschäfte, thematisiert werden, um sicherzustellen, dass den berichteten Einsparungen auch tatsächlichen Einsparungen an unseren Standorten zugrunde liegen.

UMWELTKENNZAHLEN DER ZULIEFERER

Dadurch, dass die Datenerhebung auf einer neuen Plattform erfolgt, konnte sie verschlankt und weiter differenziert werden. Auf der anderen Seite unterscheiden sich die

Zahlen für 2011 stark von denen für 2010. Dies wird vor allem in den Segmenten Textilien und Accessoires deutlich, wo bei einzelnen Kennzahlen ein Unterschied von über 50% gemessen wurde.

Grund hierfür ist die Tatsache, dass die Anzahl der Fabriken, die in die Analyse mit einbezogen wurden, zwischen 2010 und 2011 deutlich angestiegen ist, und dass die Zahlen für 2011 detailliertere Informationen enthalten.

Im Jahr 2012 werden wir daher die 2011 angewandte Datenerhebungsmethode untermauern bzw. verbessern und prüfen, ob wir die Datenbasis 2010 für unsere Ziele bis 2015 nutzen oder 2011 als das Basisdatenjahr heranziehen.

NACHHALTIGE PRODUKTE

Die Zahlen für unsere Textilien aus nachhaltigeren Materialien (16% aller ausgelieferten Teile) belegen, dass sich dieser Produktbereich auf dem besten Weg befindet, das Ziel zu erreichen, bis 2015 50% nachhaltigere Produkte herzustellen. Für das kommende Jahr nehmen wir die Herausforderung an, ähnliche Zahlen für unsere Bereiche Accessoires und Schuhe zu erzielen. Auch diese haben in Bezug auf den Einsatz von nachhaltigeren Materialien große Fortschritte gemacht; aufgrund der Komplexität des Produktangebots benötigen sie jedoch längere Entwicklungszeiten, um zweistellige Quoten zu erzielen.





PUMA.Peace

Filme unter dem Motto ‚peace starts with me‘	75
One Young World Summit	76
PUMA/adidas Peace Day Games	76



KAPITEL:

4

FILME UNTER DEM MOTTO ,peace starts with me'

PUMA.Peace hat sieben Filme zum Thema ,peace starts with me' in Auftrag gegeben, die jedem Interessierten ohne Copyright zur Verfügung gestellt werden. Diese Filme wurden mit den unterschiedlichsten Techniken erzeugt: Live-Action auf 35 mm, experimentelle Animation und Kunst. Sie haben eine Länge zwischen 30 und 90 Sekunden, um sowohl online als auch live gezeigt zu werden. Sie sind Instrumente zur Förderung des Bewusstseins für den Frieden und basieren auf der Idee, dass Frieden bei jedem Einzelnen von uns beginnt. Sie wurden im Rahmen der PUMA.Peace-Initiative in Auftrag gegeben, einer Reihe von Programmen zur Förderung einer friedlicheren Welt als der heutigen.

Die Filme unter dem Motto ,peace starts with me' wurden erstmalig den Tausenden von Besuchern des World Peace Festivals vom 26. bis 28. August in Berlin gezeigt. Hiernach wurden sie den Teilnehmern des One Young World Summit vom 1. bis 4. September in Zürich vorgestellt, wo 1.200 jun-

ge Führungspersönlichkeiten und 11.200 Online-Besucher die Filme sahen oder davon gehört haben. Auch am Weltfriedenstag, dem 21. September, wurden die Filme in den PUMA-Niederlassungen weltweit gezeigt. Die Filme wurden insgesamt 28.182 Mal auf YouTube.com und Vimeo.com angeklickt, seit sie am 19. August 2011 online gestellt wurden. Millionen von Zuschauern sahen sie auf Channel 4 Television (UK). Zudem wurden sie im Bass Museum of Art (Miami, USA) und im Centro de la Imagen (Santo Domingo, Dominikanische Republik) der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. 2012 werden die Filme unter anderem im Imperial War Museum in London und im Museum of Contemporary Art in Puerto Rico gezeigt. 3.000 Begleitkataloge wurden an Partnerkultureinrichtungen und PUMA-Niederlassungen in elf Ländern auf fünf Kontinenten versandt. 125.000 Pressemitteilungen gingen an Filmemacher, Kunstmagazine, Kinos, Universitäten und internationale Filmfestivals.

Vorstellung der ,**peace starts with me**'-Filme im Rahmen des **One Young World Summit** in Zürich

[> click here](#)



ONE YOUNG WORLD SUMMIT

PUMA.Peace sponserte 13 junge Menschen für die Teilnahme am **One Young World Summit**, dem ersten globalen Forum für junge Führungspersonlichkeiten mit Gastrednern wie Erzbischof Desmond Tutu und Nobelpreisträger Muhammad Yunus. Die Teilnehmer wurden intern von PUMA und extern anhand ihres starken Engagements für die 4Keys fair, ehrlich, positiv und kreativ ausgewählt. One Young World ist ein weiterer Eckpfeiler von PUMAs Verpflichtung zur Förderung des Friedens auf der Welt durch die PUMA.Peace-Initiative.



Das Fußballspiel in Dubai im Rahmen
der **PUMA/adidas Peace Day Games**



PUMA/ADIDAS PEACE DAY GAMES

Die **PUMA/adidas Peace Day Games** sind eine Serie von Fußballspielen, die jedes Jahr am Weltfriedenstag, dem 21. September, zwischen PUMA und adidas ausgetragen werden. Sie sollen Differenzen überwinden und die Macht des Friedens demonstrieren. Die PUMA/adidas Peace Day Games fanden erstmals 2009 statt, als PUMA und adidas mit einem Handschlag und einem Benefiz-Fußballspiel dem sechs Jahrzehnte andauernden Konflikt zwischen beiden Unternehmen ein Ende setzten. Die PUMA/adidas Peace Day Games 2011 fanden in Tokio, in Subang Jaya (Malaysia), in Dubai und in San Diego statt.





PUMA.Creative

PUMA.Creative Dokumentarfilme	79
PUMA.Creative Awards	80
Creative Art Network	83
Marmo rettet unsere Meere	85
HOME OCEANS	85
Ehrenamt	85



KAPITEL:

5

PUMA.CREATIVE DOKUMENTARFILME

Im Rahmen unserer Vision von einer friedlicheren, kreativeren Welt ging PUMA.Creative 2010 eine langfristige strategische Partnerschaft mit der **Channel 4 BRITDOC Foundation** ein, bei der sechs Preise und Programme geschaffen wurden. Mit finanziellen Fördermitteln, Kreativ-Beratung und Unterstützung bei der Branchenankennung unterstützt das PUMA.Creative-Filmprogramm internationale Dokumentarfilmer, deren künstlerische Arbeiten Themen der sozialen Gerechtigkeit, des Friedens oder des Umweltschutzes aufnehmen. Diese Unterstützung und Anerkennung haben die öffentliche Meinung und die Meinung der Wirtschaftswelt über die Entwicklung und den Erfolg großer Dokumentarfilme wesentlich beeinflusst.

Knapp 1.500 Filmemacher aus über 80 Ländern bewarben sich 2011 für den PUMA.Creative Catalyst Award bzw. den PUMA.Creative Mobility Award.

2011 konnte die Website des PUMA.Creative-Filmprogramms

► www.britdoc.org/puma über 60.000 Einzelbesuche aus über 120 Ländern verbuchen; auf Facebook hat es über 5,5 Millionen direkte und indirekte Fans.

PUMA.CREATIVE AWARDS

DIE PUMA.CREATIVE CATALYST AWARDS

Der PUMA.Creative Catalyst Award ist eine Auszeichnung von bis zu € 5.000, die an Filmemacher in der Frühphase der Produktion ihrer Dokumentarfilme verliehen wird. Er unterstützt Dokumentarfilmer weltweit, die nur schwer Zugang zu Sendeanstalten und Filmmärkten haben und bietet ihnen so eine Stimme auf breiter Ebene. Der PUMA.Creative Catalyst Award ist die praktische Umsetzung von PUMAs Engagement für die Unterstützung von etablierten und jungen Filmen und Filmemachern mit starken Geschichten, die Veränderungen in unserer Gesellschaft bewirken.

2011 WURDEN DIE PUMA.CREATIVE CATALYST AWARDS AN 42 FILM- MACHER AUS 22 LÄNDERN VERGEBEN.

Die Bedeutung der Auszeichnung belegt der Erfolg früherer Preisträger, wie ‚Dragonlayer‘, der in England erstmalig auf dem BFI London Film Festival gezeigt wurde und ‚Ping Pong‘, der für renommierte Filmfestivals auf der ganzen Welt nominiert wurde.

Nr.	FILM	FILMEMACHER	FILM	FILMEMACHER	
1	A Spell to Ward Off the Darkness	Ben Russell und Ben Rivers	22	Look at My India	Pramod Mathur
2	African Ninja	Banker White	23	Ntsika: The Pillar	Alette Schoon
3	Alliance School	Paul Taylor	24	Odin's Raven Magic	Nick Fenton
4	Alt Orgs - Sustaining the Human	Patricia Murphy	25	One Meal at a Time	Alessandra Populin
5	Armenia Wants a Piece of the North Pole... and the South Pole, too!	Vardan Hovhannisyán	26	One People Documentary Project	Zachary Harding and Justine Henzell
6	Beyond The Wave	Kyoko Miyake	27	Ping Pong	Hugh Hartford
7	Bidesia in Bambai	Surabhi Sharma	28	Rollaball	Eddie Edwards
8	Black Out	Eva Weber	29	Shadow Girl	Maria Teresa Larrain
9	Cal Summits	Luis Ilizarbe	30	Shattered Pieces of Peace	Nonhlanhla Dlamini
10	Charlie PELE	F. Simiyu Barasa	31	Speed Sisters	Geoffrey Smith
11	Croaked	Lucy Cooke	32	Taste of Revolution	Philippe Gasnier
12	Dragonlayer	Tristan Patterson	33	Teenage	Matt Wolf
13	Femme à la Camera	Karima Zoubir	34	The Devil's Lair	Riaan Hendricks
14	Haiti, Billions for a Refoundation	Raoul Peck	35	THE E-TEAM	Katy Chevigny and Ross Kauffman
15	Ham Without Borders	Danielle Shcleif	36	The Island of Derek Walcott	Ida Does
16	Heralds from the Big World	Tatyana Soboleva	37	The Last Song	Katia Paradis
17	I Ride 4 Kevin	Lucy Walker	38	Untitled Haiti Olympic Team Documentary	Sam Branson
18	I, Afrikaner	Annalet Steenkamp	39	Untitled Ramin Bahrani Gold Documentary	Ramin Bahrani
19	Kasai	Claude Haffner	40	We Are Many	Amir Amirani
20	Laureates	Kenneth Gyang	41	What's Going On?	Penny Woolcock
21	Logs of War	Anjali Nayar	42	White Volta	Timothy Edzeani Doh

Die Gewinner der PUMA.Creative Catalyst Awards 2011

DAS PUMA.CREATIVE CATALYST PROGRAM

Als Workshop für Bildung und Entwicklung ergänzt und fördert das PUMA.Creative Catalyst Program die PUMA.Creative Catalyst Awards. Dieses Jahr hielt PUMA.Creative in Kooperation mit der Channel 4 BRITDOC Foundation Workshops auf dem International Film Festival in Durban, Südafrika, und beriet lokale und internationale Dokumentarfilmer zu Themen wie Filmfinanzierung, -produktion und -vertrieb.

DIE PUMA.CREATIVE MOBILITY AWARDS

Die PUMA.Creative Mobility Awards ermöglichen Künstlern, Fotografen, Tänzern, Filmemachern, Schriftstellern und Kunstschaffenden internationale Reisen zu unternehmen, die sie für ihre Forschung, für die Aufnahme oder den Abschluss eines Projekts oder für die Teilnahme an einer relevanten Veranstaltung nutzen können. PUMA unterstützt die Reisen der Kreativen, da die größten sozialen- und Umweltprobleme unserer Zeit kreative globale Lösungen erfordern, die durch Austausch und Zusammenarbeit zwischen den Kulturen ermöglicht werden.

Im Rahmen des PUMA.Creative-Filmprogramms, des Creative Africa Network und des Creative Caribbean Network wurden 57 PUMA.Creative Mobility Awards vergeben. Ein PUMA.Creative Mobility Award ermöglichte beispielsweise Alison Klayman eine Reise nach Beijing im September 2011 zur Aufnahme und Untersuchung des politi-

Nr.	KÜNSTLER	ART	KÜNSTLER	ART	
1	Andrew Putter	Creative Africa Network (CAN)	30	Harry Owen	Creative Caribbean Network (CCN)
2	Barthélémy Toguo	Creative Africa Network (CAN)	31	Jean Baptiste Guyto	Creative Caribbean Network (CCN)
3	Brian Jones	Creative Africa Network (CAN)	32	Jhon Narvaez	Creative Caribbean Network (CCN)
4	EL Loko	Creative Africa Network (CAN)	33	Leah Gordon	Creative Caribbean Network (CCN)
5	Ernest Duku	Creative Africa Network (CAN)	34	Michael Mooleedhar	Creative Caribbean Network (CCN)
6	Godfried Donkor	Creative Africa Network (CAN)	35	Nile Saulter	Creative Caribbean Network (CCN)
7	Hasan Essop	Creative Africa Network (CAN)	36	Noemi Cruz	Creative Caribbean Network (CCN)
8	Hentie van der Merwe	Creative Africa Network (CAN)	37	Patricia Mohammed	Creative Caribbean Network (CCN)
9	Husain Essop	Creative Africa Network (CAN)	38	Pim La Parra	Creative Caribbean Network (CCN)
10	Mamela Njamza	Creative Africa Network (CAN)	39	Rozanne Vereen	Creative Caribbean Network (CCN)
11	Martin Schonberg	Creative Africa Network (CAN)	40	Sara Hermann	Creative Caribbean Network (CCN)
12	Musa Hlatshwayo	Creative Africa Network (CAN)	41	Sarah Manley	Creative Caribbean Network (CCN)
13	Ntombi Gasa	Creative Africa Network (CAN)	42	Stefanie Lopez	Creative Caribbean Network (CCN)
14	Owanto (Yvette Berger)	Creative Africa Network (CAN)	43	Thomas Noreille	Creative Caribbean Network (CCN)
15	Saïdou Dicko	Creative Africa Network (CAN)	44	Alison Klayman	PUMA.Creative Film Programme
16	Strijdom van der Merwe	Creative Africa Network (CAN)	45	Annalet Steenkamp	PUMA.Creative Film Programme
17	Bill Porter	Creative Art Network	46	Felix Wakibia	PUMA.Creative Film Programme
18	Kayleigh Gibbons	Creative Art Network	47	Howard Gertler	PUMA.Creative Film Programme
19	Max Hattler	Creative Art Network	48	James Smith-Rewse	PUMA.Creative Film Programme
20	Noriko Okaku	Creative Art Network	49	John Baker	PUMA.Creative Film Programme
21	Sara Loeve Dadadottir	Creative Art Network	50	Joshua Sandoval	PUMA.Creative Film Programme
22	Tom Gran	Creative Art Network	51	Lauren Groenewald	PUMA.Creative Film Programme
23	Brooke Minto	Creative Art Network	52	Leah Mahan	PUMA.Creative Film Programme
24	Alexander Farquharson	Creative Caribbean Network (CCN)	53	Nonhlanhla Dlamini	PUMA.Creative Film Programme
25	Alfredo Pacheco	Creative Caribbean Network (CCN)	54	Peggy Mbiyu	PUMA.Creative Film Programme
26	André Eugène	Creative Caribbean Network (CCN)	55	Sakhile Dlamini	PUMA.Creative Film Programme
27	Francesca Hawkins	Creative Caribbean Network (CCN)	56	Tristan Patterson	PUMA.Creative Film Programme
28	Gareth Cobran	Creative Caribbean Network (CCN)	57	William Anderson	PUMA.Creative Film Programme
29	Gregory McPhail	Creative Caribbean Network (CCN)			

schen Konflikts in Zusammenhang mit dem renommierten internationalen Künstler Ai Weiwei. Das Ergebnis ist der Film „Ai Weiwei: Never Sorry“. Der haitianische Visual Artist André Eugène konnte 2011 mit seinem PUMA.Creative Mobility Award den ersten Länderpavillon seines Landes auf der Venice Biennale, dem weltweit größten Event für zeitgenössische Kunst, ausstellen. PUMA.Creative ist stolz darauf, den haitianischen Pavillon mit unterstützt zu haben.

DIE PUMA.CREATIVE IMPACT AWARDS

Der PUMA.Creative Impact Award ist eine neue Auszeichnung, die einmal im Jahr für Dokumentarfilme vergeben wird, die den größten Einfluss auf Gesellschaft oder Umweltschutz hatten. Der mit € 50.000 dotierte Preis ist weltweit der erste dieser Art und ging am 11. Oktober 2011 auf einer Gala im Mandarin Oriental in London, die von Nachrichtensprecher Jon Snow geleitet wurde, an „The End of the Line“.

Den Gewinner-Film wählte die Jury der 2011 PUMA.Creative Impact Awards, deren Vorsitz Ihre Majestät Königin Nur von Jordanien hatte. Unter den Mitgliedern waren Morgan Spurlock (der für die Academy Awards nominierte Regisseur von „Super Size Me“), Orlando Bagwell (Leiter der JustFilms-Initiative der Ford Foundation), Loretta Minghella OBE und Musiker und Aktivist Emmanuel Jal. Der dreidimensionale Award wurde von Studierenden der New World School of the Arts (NWSA) im Rahmen eines PUMA.Creative-Ausbildungsprogramms entworfen und gefertigt.

Wir bei PUMA wissen um unsere Verantwortung und unsere Chance, einen Beitrag zu einer besseren Welt und einer besseren Zukunft zu leisten, aber positiver Wandel erfordert Handeln. Durch unsere Anerkennung für den Dokumentarfilm mit der größten Wirkung kann PUMA einem Film zu weiterem Erfolg verhelfen, der bereits einen Unterschied gemacht hat und unsere Gesellschaft positiv beeinflusst.

Über die Veranstaltung wurde in den bekanntesten Nachrichtensendungen und Medien berichtet, unter anderem von BBC, Current TV, The Telegraph, Variety Magazine, CNBC, Creative Front, Huffington Post, Fox Network, ID-Onlinemagazine und Screen International. Die Berichterstattung auf hohem Niveau hat die Wirkung der Auszeichnung vervielfacht und ein breiteres, weltweites Publikum erreicht. So konnte die Botschaft des PUMA.Creative Impact Award und die bedeutende Botschaft von „The End of the Line“ für den Umweltschutz in die Welt hinaus getragen werden.

Eine Sonderauszeichnung der Jury ging an „Burma VJ: Reporting from a Closed Country“ für dessen gesellschaftliche Wirkung. Der Filmemacher und Regisseur erhielt ein Preisgeld von € 25.000 für die Reportage über eine Gruppe furchtloser Berichterstatter während der Aufstände in Burma und der darauffolgenden Eingriffe durch die Polizei im Jahr 2007.



Die PUMA.Creative Impact Awards

v.l.n.r.: Djimon Hounsou, Kimora Lee Simmons Hounsou, Rupert Murray, Claire Lewis, Jochen Zeitz, Ihre Majestät Königin Nur von Jordanien, George Duffield, Christopher Hird und Charles Clover

DIE PUMA.CREATIVE AMBASSADOR AWARDS

Die PUMA.Creative Ambassadors sind Botschafter und Experten aus der Welt des Films, der Kunst, von Universitäten sowie des sozialen Wandels und des Journalismus. Isaac Julien, Nandipha Mntambo und Penny Siopus, die für ihren Beitrag auf ihren jeweiligen Gebieten international ausgezeichnet wurden und seit 2011 zu uns gehören, wurden gebeten, unsere innovativen Initiativen zu repräsentieren.

CREATIVE ART NETWORK

Das **Creative Art Network** ist sowohl eine reale als auch eine virtuelle Plattform mit globaler Reichweite, die die Welt der Kreativen innerhalb und außerhalb der Kontinente bzw. Regionen in Afrika, der Karibik und Südamerika zusammenbringt und dadurch Talente aus den Bereichen Architektur, Tanz, Design, Mode, Film, bildende Kunst, Literatur, Musik, Neue Medien, darstellende Kunst und Fotografie an die Öffentlichkeit bringt. PUMA hat das Creative Art Network ins Leben gerufen. Es steht für unsere Überzeugung, dass auf der ganzen Welt riesiges kreatives Potential besteht, das die Welt sicherer, friedlicher und kreativer machen kann. Wir sind stolz darauf, dazu beizutragen, dass dieses Potential ausgeschöpft werden kann. Sowohl das Creative Africa Network (CAN) als auch das Creative Caribbean Network (CCN) haben sich schnell als wichtige Zentren für Informationen über die Kultur ihrer Regionen etabliert. 3.260 Künstler tragen als Mitglieder zum Creative Africa Network und 1.209 zum Creative Caribbean Network bei. Durch zahlreiche Mitgliedschaften und die kontinuierliche, inhaltliche Entwicklung ist das



Neun Spieler der afrikanischen Nationalmannschaften mit ihren jeweiligen Künstlern des **Creative Africa Network**

Creative South America Network (CSAN) bereits heute ein lebendiges Netzwerk. Die offizielle Gründung erfolgt Anfang 2012. Auch das Creative Asia Network ist in der Entwicklung und wird im dritten Quartal 2012 an den Start gehen.

Durch das Creative Caribbean Network (CCN) wurden vier PUMA.Creative Mobility Awards an großartige Filmregisseure und -wissenschaftler vergeben, deren Arbeiten im Rahmen der 36. Jahreskonferenz der Caribbean Studies Association in Curacao vorgestellt und besprochen wurden. Die Konferenz ist das führende Forum für regionale Studien in der Karibik.

Am 7. November 2011 enthüllte PUMA die Trikots seiner zehn afrikanischen Fußball-Nationalmannschaften 2012. Sie wurden von zehn Künstlern des Creative Africa Network (CAN) aus den jeweiligen Ländern entworfen; als Inspiration diente ihnen visuelle und kulturelle Motive der Länder. Die Zusammenarbeit wurde mehrere Monate lang von der Ausstellung „Interpretations of Africa: Football, Art and Design“ im Londoner Design Museum begleitet, wo der Designprozess der Künstler den 9.858 Besuchern präsentiert wurde. Über die Ausstellung berichteten BBC, Sky Sports, The Guardian, The Independent, Mail Online und zahlreiche andere Medien.

Gemeinsam mit dem Institute of International Visual Arts (Iniva) veranstaltete PUMA.Creative am 8. November im Design Museum in London eine Podiumsdiskussion mit den Designern der Ausstellung „Interpretations of Africa: Football, Art and Design“.

Für PUMA war die Zusammenarbeit mit Iniva, einer Plattform, die die verschiedensten Stimmen der visuellen Künste zusammenbringt, der ideale Beweis für unseren Glauben an das Talent der zehn Künstler des Creative Africa Network (CAN). David A. Bailey, Schriftsteller und Kurator für Kunst der afrikanischen Diaspora, moderierte die Diskussion, bei der es um Identität und Sprache sowie um die Erfahrungen beim Entwerfen der zehn Trikots für PUMAs afrikanische Fußballnationalmannschaften ging. Die Aufzeichnung der Diskussion wird der Öffentlichkeit in digitaler Form zur Verfügung gestellt.



Die Trikots der afrikanischen Nationalmannschaften im Londoner Design Museum; vorne: das Trikot der **senegalischen** Fußballer, entworfen von **Samba Fall**



NAMIBIA

entworfen von
van der Merwe



SÜDAFRIKA

entworfen von
Hasan and Husain Essop



KAMERUN

entworfen von
Barthélémy Toguo



MARMO RETTET UNSERE MEERE

In Kapstadt
lernen Schulkinder
aus „**Marmo
rettet unsere
Meere**“
über den Schutz
unserer Meere

2011 veröffentlichte PUMA.Creative das Kinderbuch „**Marmo rettet unsere Meere**“, in dem jungen Lesern im Rahmen des Volvo Ocean Races die Erhaltung unserer Meere näher gebracht wird. Das Buch wurde in sieben Sprachen übersetzt und erstmals in Alicante in Spanien vorgestellt. „**Marmo rettet unsere Meere**“ ist ein weiterer Eckpfeiler des Bestrebens von PUMA, die Öffentlichkeit über die Bedeutung des Lebens in unseren Ozeanen zu informieren. In Kapstadt wurde das Projekt vom regionalen Marketingteam auf Veranstaltungen im Two Oceans Aquarium und an der V&A Waterfront eingesetzt: Spielerisch erfuhren die kleinen Zuhörer von Marmo, wie wichtig die Erhaltung unserer Meere ist.

HOME OCEANS

Anlässlich des Volvo Ocean Races wurde ein neuer Abschnitt des Films HOME von Yann Arthus-Bertrand produziert: **HOME OCEANS**. Er ist in sieben Sprachen erhältlich und wird in allen Anlaufhäfen der Regatta und den regionalen Marketingteams zur Verfügung gestellt. An Erwachsene gerichtet dient **HOME OCEANS** wie das Kinderbuch „Marmo rettet unsere Meere“ zur Informa-

tion von Erwachsenen über die Ozeane, ihre Probleme und mögliche Lösungen. **HOME OCEANS** wurde während des Stop-Overs des Volvo Ocean Races in Kapstadt im South African Museum und im V&A Waterfront Amphitheater gezeigt. Ca. 1.400 Museumsbesucher und der Großteil der 1.828.600 monatlichen Besucher der V&A Waterfront konnten den Film sehen.

EHRENAMT

Um den Glauben von PUMA an die Freiwilligenarbeit und das Ehrenamt unter Beweis zu stellen, verbrachte Mark Coetzee, Direktor von PUMAVision, seinen Urlaub in Berlin, wo er die Studierenden der New World School of the Arts (NWSA) als Mentor unterstützte. PUMA.Creative arbeitet mit der NWSA, einer öffentlichen Universität in Miami, in einem Ausbildungsprogramm für Designstudierende zusammen. Die Universität kooperiert zudem regelmäßig mit

dem Creative Caribbean Network und dem Bass Museum of Art in Miami, einer der Partnerinstitutionen von PUMA.Creative. Im Rahmen des Ausbildungsprogramms der NWSA wurde auch der dreidimensionale PUMA.Creative Impact Award 2011 von den Studierenden entworfen und gefertigt. Während die jungen Menschen auf eine erfolgreiche Zukunft als Designer vorbereitet werden, erhält PUMA hier innovative Designlösungen.

BESCHEINIGUNG ÜBER EINE UNABHÄNGIGE BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE PRÜFUNG

AN PUMA SE, HERZOGENAUACH

Wir haben auftragsgemäß eine betriebswirtschaftliche Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit der in den Kapiteln „PUMAVision“, „PUMA.Safe“, „PUMA.Peace“ sowie „PUMA.Creative“ des Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichtes 2011¹ der PUMA SE, Herzogenaurach, dargestellten Angaben zu Corporate Responsibility (CR) für das Geschäftsjahr 2011 durchgeführt (im Folgenden der „Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht“).

VERANTWORTUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER

Der Vorstand der PUMA SE ist verantwortlich für die Erstellung der Kapitel „PUMAVision“, „PUMA.Safe“, „PUMA.Peace“ sowie „PUMA.Creative“ des Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichtes in Übereinstimmung

mit den in den Sustainability Reporting Guidelines Vol. 3 (Seite 7 bis 17) der Global Reporting Initiative (GRI) genannten Kriterien:

- **Wesentlichkeit,**
- **Einbezug von Stakeholdern,**
- **Nachhaltigkeitskontext,**
- **Vollständigkeit,**
- **Ausgewogenheit,**
- **Klarheit,**
- **Genauigkeit,**
- **Aktualität,**
- **Vergleichbarkeit und**
- **Zuverlässigkeit.**

Diese Verantwortung umfasst zum einen die Auswahl und Anwendung angemessener Methoden zur Erstellung der Kapitel „PUMAVision“, „PUMA.Safe“, „PUMA.Peace“ sowie „PUMA.Creative“ des Geschäfts- und

Nachhaltigkeitsberichtes sowie das Treffen von Annahmen und die Vornahme von Schätzungen zu einzelnen CR-Angaben, die unter den gegebenen Umständen plausibel sind. Zum anderen umfasst die Verantwortung die Konzeption, Implementierung und Aufrechterhaltung von Systemen und Prozessen, soweit sie für die Erstellung der Kapitel „PUMAVision“, „PUMA.Safe“, „PUMA.Peace“ sowie „PUMA.Creative“ des Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichtes von Bedeutung sind.

VERANTWORTUNG DES WIRTSCHAFTSPRÜFERS

Unsere Aufgabe ist es, auf Grundlage der von uns durchgeführten Tätigkeiten eine Beurteilung darüber abzugeben, ob uns Sachverhalte bekannt geworden sind, die uns zu der Annahme veranlassen, dass die in den

oben genannten Kapiteln des Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichtes dargestellten CR-Angaben für das Geschäftsjahr 2011 in wesentlichen Belangen nicht in Übereinstimmung mit den Kriterien der Sustainability Reporting Guidelines Vol. 3 (Seite 7 bis 17) der GRI erstellt worden sind. Darüber hinaus wurden wir beauftragt, auf Basis der Ergebnisse unserer betriebswirtschaftlichen Prüfung Empfehlungen zur Weiterentwicklung des CR-Managements und der CR-Berichterstattung auszusprechen.

Wir haben unsere betriebswirtschaftliche Prüfung unter Beachtung des International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 vorgenommen. Danach haben wir die Berufspflichten einzuhalten und den Auftrag unter Beachtung des Grundsatzes der Wesentlichkeit so zu planen und durchzuführen, dass wir unsere Beurteilung mit einer begrenzten Sicherheit abgeben können.

Bei einer betriebswirtschaftlichen Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit sind die durchgeführten Prüfungshandlungen im Vergleich zu einer betriebswirtschaftlichen Prüfung zur Erlangung einer hinreichenden Sicherheit (z.B. einer Jahresabschlussprüfung gemäß § 317 HGB) weniger umfangreich, so dass dementsprechend eine geringere Sicherheit gewonnen wird.

1. Unsere betriebswirtschaftliche Prüfung bezog sich auf die englische Fassung der oben genannten Kapitel. Verweise auf externe Dokumentationsquellen waren nicht Gegenstand der Prüfung.

Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemäßen Ermessen des Wirtschaftsprüfers. Im Rahmen unserer betriebswirtschaftlichen Prüfung haben wir unter anderem folgende Tätigkeiten durchgeführt:

- Einsichtnahme in die Unterlagen zur CR-Strategie, zum CR-Programm, CR-Management und zum Stakeholderdialog;
- Teilnahme an den PUMA Stakeholdergesprächen in Banz vom 21. bis 23. November 2011;
- Befragung von Mitarbeitern der für die Erstellung der Kapitel „PUMAVision“, „PUMA.Safe“, „PUMA.Peace“ sowie „PUMA.Creative“ des Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichtes in der Konzernzentrale in Herzogenaurach verantwortlichen Bereiche hinsichtlich des Prozesses zur Erhebung der CR-Angaben und Datenkonsolidierung sowie des auf diese Prozesse bezogenen interne Kontrollsystems;
- Einsichtnahme in die Dokumentation der Systeme und Prozesse zur Erhebung, Analyse und Aggregation der CR-Daten sowie deren stichprobenhafter Nachvollzug;

→ Vor-Ort-Besuche im Rahmen der Untersuchung der Prozesse zur Erhebung, Analyse und Aggregation von CR-Daten

→ in der Konzernzentrale

→ am Standort der PUMA North

America Inc. in Westford, MA (USA)

- Telefonische Befragungen der Verantwortlichen in Großbritannien, Japan, Kanada und Russland, die die Erhebung („National Eco Champions“) und Validierung („Validator 1“) von Umweltdaten in Großbritannien, Japan, Kanada und Russland in Bezug auf die Erhebung, Analyse und Aggregation dieser Daten verantworten;
- Durchführung von Einzelprüfungshandlungen auf der Basis von Stichproben zu einzelnen Angaben, u.a. durch Einsichtnahme in interne Dokumente, externe Berichte, Verträge und Rechnungen sowie durch die Analyse von Daten, die als Berichte aus IT-Systemen generiert wurden.

URTEIL

Auf der Grundlage unserer betriebswirtschaftlichen Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit sind uns keine Sachverhalte bekannt geworden, die uns zu der Annahme veranlassen, dass die in den Kapiteln „PUMAVision“, „PUMA.Safe“, „PUMA.Peace“ sowie „PUMA.Creative“ des Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichts 2011 der PUMA SE, Herzogenaurach, dargestellten CR-Angaben für das Geschäftsjahr 2011 in wesentlichen Belangen nicht in Übereinstimmung mit den Kriterien der Sustainability Reporting Guidelines Vol. 3 (Seite 7 bis 17) der GRI erstellt worden sind.

ERGÄNZENDE HINWEISE - EMPFEHLUNGEN

Ohne das oben dargestellte Ergebnis unserer betriebswirtschaftlichen Prüfung einzuschränken, sprechen wir folgende Empfehlungen zur Weiterentwicklung des CR-Managements und der CR-Berichterstattung aus:

- Kontinuierliche Weiterentwicklung von Konzernvorgaben in Bezug auf den Datenerhebungs- und Konsolidierungsprozess sowie deren Dokumentation;
- Implementierung von standardisierten Vorgehen zur zeitgerechten Datenerhebung und deren Validierung („fast close procedures“).

Frankfurt am Main, den 22. März 2012

PRICEWATERHOUSECOOPERS
AKTIENGESELLSCHAFT
WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT

MICHAEL WERNER

PPA.HEINKE RICHTER





MARKE

Markenstrategie	90
Teamsport	91
Running	94
Motorsport	96
Golf	98
Sailing	100
Fitness	102
Lifestyle	104



KAPITEL:

6

MARKENSTRATEGIE

PUMAs Inspirationsquellen sind die beiden Bereiche Sport und Lifestyle. Wir erwecken den Sport zu neuem Leben, beleben ihn und entwickeln einen Mix, der inspiriert und begeistert. Sport ohne den Einfluss von Lifestyle ist für uns genauso undenkbar wie Lifestyle ohne den Bezug zum Sport.

WIR STÄRKEN UNSERE EINZIGARTIGE POSITIONIERUNG IN DEN BEREICHEN PERFORMANCE UND LIFESTYLE.

Auch in Zukunft wird PUMA als Sportlifestyle-Marke, in der die Elemente Sport und Lifestyle verschmelzen, unsere Kunden begeistern. Gleichzeitig schärfen wir jedoch auch unser Profil in beiden Bereichen, um in einem zunehmend differenzierteren Markt wettbewerbsfähig zu bleiben.

Auf dem Weg zu unserem Ziel, zum begehrtesten und nachhaltigsten Sportlifestyle-Unternehmen weltweit zu werden,

mussten wir unsere Strategie an die zunehmende Differenzierung von Performance und Lifestyle anpassen und konnten aufgrund einzigartiger Produkt- und Marketinginitiativen die Begehrtheit der Marke beim Verbraucher weiter steigern.

Der Bereich PERFORMANCE wird unterstützt durch herausragende Athleten, mitreißende Teams und technologische Innovationen; LIFESTYLE wird von unserem Engagement im Bereich Kultur, der Trendsetterfunktion im Bereich des urbanen Styles und einem außergewöhnlichen Design angetrieben.

Im Bereich Performance dreht sich alles um Athleten, ein innovatives Sportmarketing und herausragende Technologien. 2011 haben wir Weltklasseathleten und -mannschaften unter Vertrag genommen und unser Portfolio verstärkt, um so der Authentizität von PUMA als Performance-Marke gerecht zu werden. Auch in die Entwicklung neuer Technologien, die dem Kör-

per zu mehr Leistungsfähigkeit verhelfen, haben wir gezielt investiert.

Durch kontinuierliche Innovationen beim Design, das Einflüsse aus der Welt des Sports, der Kultur und der Mode widerspiegelt, werden unsere Lifestyle-Produkte noch begehrter. Inspirieren lassen wir uns dabei von einigen der renommiertesten Modedesigner der Welt, wie zum Beispiel Hussein Chalayan, Alexander McQueen und Mihara Yasuhiro.

Mit unseren Nachhaltigkeitsinitiativen wollen wir einen Beitrag zu einer besseren Welt leisten und unseren Fußabdruck auf unserem Planeten durch einzigartiges Design und effektive Prozesse verringern.

WIR WOLLEN UNSERE BRANCHE REVOLUTIONIEREN.

Wir wollen neue Wege gehen, um in Zukunft Produkte anbieten zu können, die ohne Auswirkungen auf die Umwelt abgebaut oder nach ihrem Lebenszyklus wiederverwertet

werden können. Engagement, Effizienz und Relevanz sind die Schlagwörter in unserer neu ausgerichteten Marketingstrategie, die uns wieder stärker mit unseren Kunden und Verbrauchern verbindet.

WIR ENTWICKELN PUMA 2.0.

Wir konzentrieren uns auf die Suche nach möglichen Gelegenheiten für ein echtes Engagement über die klassischen Medien hinaus. Wir wollen die Chancen der neuen Medien im digitalen und mobilen Raum konsequent nutzen und eine effiziente und messbare Kommunikation mit unseren Kunden schaffen. Bereits heute sind wir eine der weltweit aktivsten Marken auf Facebook – sechs Millionen Fans belegen das, und täglich werden es mehr.

DAS GEFÄLLT UNS!

TEAMSPORT



Die „BAFANA BAFANA“ hat sich für die Zukunft viel vorgenommen - mit PUMA als starkem Partner an ihrer Seite.



Dieser Mann ist nicht nur gut gekleidet: PHIL JONES gilt als eines der größten Talente im englischen Fußball.

Was haben Sergio 'Kun' Agüero, Yaya Touré von Manchester City, Radamel Falcao von Atlético Madrid und Cesc Fàbregas vom FC Barcelona gemeinsam? Sie sind nicht nur Fußballstars, sondern gehören seit 2011 auch zur PUMA-Familie.

Die Erweiterung unseres Portfolios von Athleten und Mannschaften im Bereich Sport Performance hat wesentlich zur Steigerung von PUMAs Markenbegehrtheit beigetragen. Unsere neuen Familienmitglieder, die eine zentrale Rolle in den künftigen globalen Markenkampagnen spielen werden, ergänzen das bestehende Portfolio internationaler PUMA-Stars wie Nemanja Vidic, Samuel Eto'o, Mario Gomez sowie Marco Reus und Phil Jones, zwei der größten Talente des deutschen bzw. englischen Fußballs.

In Deutschland, einem unserer wichtigsten Märkte im Bereich Fußball, hat PUMA einen Ausrüstervertrag mit dem Deutschen Meister 2010/2011, Borussia Dortmund, unterzeichnet. Der Verein verkörpert genau wie PUMA Sport und Lifestyle und steht damit auch für unsere Markenwerte wie Begeisterung, Enthusiasmus und Leidenschaft, was die Borussen zu perfekten Partnern für PUMA macht. Ab Juli wird PUMA im Rahmen dieser langfristigen Kooperation innovative Konzepte für Fußballprodukte, Merchandising und Marketing entwickeln und damit ganz neue Wege im Sportmarketing gehen.

Unsere Erfolgsgeschichte im Fußball geht aber noch darüber hinaus. Wir haben unser

starkes Portfolio von insgesamt elf afrikanischen Fußballmannschaften erweitert und mit dem südafrikanischen Fußballverband einen Vertrag über die Weltmeister-

„MIT PUMA ALS NEUEM PARTNER KOMME ICH DER ERFÜLLUNG MEINER TRÄUME EINEN GROSSEN SCHRITT NÄHER.“

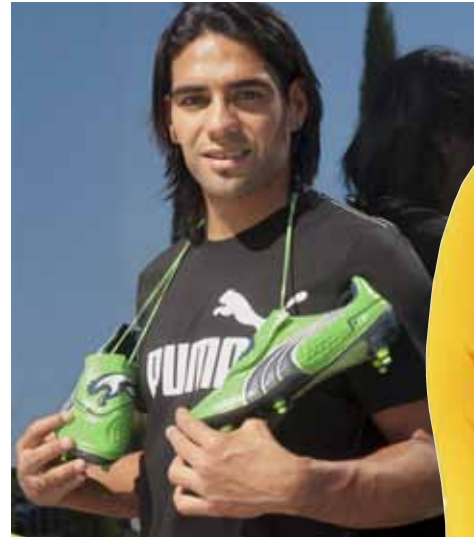
SERGIO 'KUN' AGÜERO



schaft 2018 hinaus unterzeichnet. Unsere Ausrüsterverträge mit den Mannschaften aus Ghana, der Elfenbeinküste, Kamerun, Algerien, Senegal, Togo, Burkina Faso, Gabun, Äquatorialguinea, Malawi, Namibia und seit neuestem Südafrika sind ein weiterer Beleg für unser starkes Engagement auf dem afrikanischen Kontinent und für den afrikanischen Fußball. →



1



2



3

EINE EINZIGARTIGE FUSION AUS SPORT UND KUNST

Doch nicht nur der Fußball, auch die afrikanische Kunst steht im Fokus: Die Trikots von zehn afrikanischen Nationalmannschaften haben wir von renommierten afrikanischen Künstlern entwerfen lassen – entstanden ist eine einzigartige Fusion aus Sport und Kunst. Im November wurden die Trikots erstmals im Design Museum in London präsentiert und dort anschließend zusammen mit Skizzen und Entwürfen der Künstler einen Monat lang ausgestellt. Im Vorfeld des Afrika-Cups 2012 bot die Veranstaltung die ideale Plattform für PUMA, um die Designinnovationen der Marke in Verbindung mit unserem Engagement für den afrikanischen Kontinent eindrucksvoll unter Beweis zu stellen.

Auch im vergangenen Jahr konnte sich PUMA als führendes Unternehmen im Bereich technologischer Innovationen auszeichnen. Unsere Fußballschuhe verschieben die Grenzen konventioneller Produktleistung und innovativer Designs und entsprechen damit auch den hohen Anforderungen unserer Top-Spieler. Premiere feiert demnächst auch die neue Serie v1.11 in blauer Farbe, die von schnellen Spielern wie Sergio Agüero, Samuel Eto'o, Yaya Touré, Radamel Falcao und Steven Pienaar getragen wird. Schuhe der Serie v1.11 sind mit moderner Leichtgewicht-Technologie ausgestattet, die den Spielern den nötigen Freiraum lässt und ihnen gleichzeitig zu Höchstleistungen verhilft. Cesc Fàbregas, Nemanja Vidic und Gianluigi Buffon werden in unserem neuen PowerCat 1.12 spielen, der sich durch die PUMA 3D DUO Power Schuss-Technologie auszeichnet. ←

1. Cesc Fàbregas schwört auf seinen PowerCat-Schuh, mit dem er beim FC Barcelona das Mittelfeld dirigiert.


2. Falcaos schnelle Sprints und Dribblings werden vom v1.11 Speedschuh perfekt unterstützt.

3. Yaya Touré schaltet im PUMA-Trikot der Elfenbeinküste auf Angriff.

RUNNING

Wird er es nochmal schaffen?

Die Welt wird den Atem anhalten, wenn der schnellste Mann der Welt und PUMA-Markenbotschafter Usain Bolt bei den Olympischen Spielen 2012 in London versucht, die Grenzen im Sprint erneut zu verschieben und neue Weltrekorde aufzustellen. Wie viele andere Bolt-Fans ist auch PUMA davon überzeugt, dass wir das Beste von ihm noch gar nicht gesehen haben... →

A photograph of Usain Bolt sitting on a wooden bench in a locker room. He is wearing a blue and yellow PUMA athletic shirt and shorts. He is looking off to the side with a serious expression. A pair of blue and white PUMA running shoes is on the floor next to him. The background shows a white brick wall and some hanging clothes.

Volle Konzentration auf Olympia:
Auch **USAIN BOLT** braucht mal
eine Verschnaufpause...

PUMA UND CEDELLA MARLEY - EIN STARKES TEAM FÜR OLYMPIA 2012

Getragen von der einzigartigen Dynamik und Atmosphäre im Vorfeld der Olympischen Spiele haben wir im vergangenen Jahr eine innovative und hochtechnologische Linie von Laufschuhen entwickelt - die PUMA Faas-Kollektion. Orientiert an den Bedürfnissen von Spitzenläufern sorgt der Faas-Schuh durch unsere exklusive biomechanische Designtechnologie BioRide™ für ein natürlich-dynamisches Lauferlebnis und hilft dem Läufer dabei, seinen ganz eigenen Rhythmus zu finden und dabei Tempo und Leistung zu steigern.

Es war unser Ziel, dass unsere Kunden den Faas hautnah erleben. Also haben wir die PUMA-eigene Geschwindigkeitsmessung (PUMA Speed Trap) entwickelt, die im Rahmen von Bolts Auftritten beim Diamond League in Prag, Paris, Rom und in sechs Ländern im asiatisch-pazifischen Raum zum Einsatz kam. Damit konnten wir die Sprintgeschwindigkeiten von Fans und Besuchern messen, die Schuhe aus der Faas-Kollektion ausprobierten und gleichzeitig unseren Markenauftritt in den verschiedenen Märkten ausweiten. Die Gewinner der einzelnen Laufveranstaltungen wurden zum Faas-Finale nach Daegu

eingeladen, wo die Sieger Superstar Usain Bolt persönlich kennenlernen durften.

Bei der Leichtathletik-Weltmeisterschaft in Korea selbst haben unsere Athleten wieder einmal ihre Spitzenposition unter Beweis gestellt. Angeführt von Usain Bolt präsentierte sich Jamaica zum wiederholten Male als schnellstes Land der Welt und holte die Titel bei den 100-, 200- und 4x-100-m-Läufen der Männer und beim 200-m-Lauf der Frauen. Im Medaillenspiegel lag Jamaica damit in der Gesamtwertung an vierter Stelle. Außer Jamaica stattete PUMA in Korea auch die Athleten aus Grenada, Uganda, Norwegen, Schweden, Dänemark, der Tschechischen Republik und Botswana aus.

Korea war jedoch nur ein erster Vorgeschmack auf London 2012. Der Countdown für die Olympischen Spiele läuft, bei denen PUMA wieder einmal seinen einzigartigen Mix aus Begeisterung und Spitzenleistungen demonstrieren wird. Cedella Marley, Modedesignerin und Tochter der jamaikanischen Reggae-Legende Bob Marley, hat neben den Wettkampf-Trikots für die jamaikanischen Leichtathleten auch die übrigen Outfits entworfen. Und natürlich werden Usain Bolt und das Team von Jamaica versuchen, ihren Sport einmal mehr neu zu definieren. ←

MARKE

1
2

3



1. Usain Bolt in Daegu.
2. Trainieren für Olympia: Der schnellste Mann der Welt freut sich auf die Wettkämpfe in London.
3. Pure jamaikanische Lebensfreude: Cedella Marley designt PUMAs Olympia-Outfits für das Team Jamaica.

MOTORSPORT



Bereits seit sechs Jahren gemeinsam auf der Erfolgspur: PUMA und Ferrari gaben 2011 die langfristige Verlängerung ihrer Partnerschaft bekannt.

Wir sind die Sportlifestyle-Marke mit der längsten Historie im Motorsport

Unsere Kategorie Motorsport hat noch einmal deutlich beschleunigt: Mit unserer neuen Partnerschaft mit dem Formel-1-Team von MERCEDES AMG PETRONAS und der Verlängerung unseres Ausrüstervertrags mit Ferrari haben wir 2011 eindrucksvoll unterstrichen, dass wir die Sportlifestyle-Marke mit der längsten Historie im Motorsport sind.

SCHUMACHER IN PUMA

Die Partnerschaft mit Ferrari hat sich zu einem der profitabelsten Lizenzabkommen für beide Unternehmen entwickelt. Wir werden die Scuderia Ferrari, die die Konstrukteursweltmeisterschaft 2011 als Dritte abgeschlossen hat, auch in Zukunft mit Spitzentechnologie für Team- und Rennbekleidung ausrüsten. Fernando Alonso und Felipe Massa werden in PUMA-Rennanzügen an den Start gehen, die zu den leichtesten und sichersten der gesamten Formel 1 gehören. Unser neuer, revolutionärer Motorsport-Schuh Kraftek SF verkörpert Minimalismus und Funktionalität für Rennfahrer.

Für zwei weitere von PUMA ausgestattete Formel 1-Piloten sind die Weichen auf Erfolg gestellt: Michael Schumacher und Nico Rosberg aus dem Formel-1-Team von MERCEDES AMG PETRONAS, das die traditionsreiche Geschichte von Mercedes-Benz im Motorsport fortschreibt. Seit Januar 2012 ist PUMA offizieller Teampartner und exklusiver Lizenzpartner für Schuhe, Textilien und Accessoires.

Auch auf zwei Rädern startet PUMA durch: Das Ducati-Team für die MotoGP, unser wichtigster Partner im Bereich Motorsport, begann die Saison 2011 mit dem neunfachen Weltmeister Valentino Rossi und Nicky Hayden, einem der beliebtesten Fahrer der Serie. Trotz neuer Reglements beim MotoGP konnte sich Ducati mit Topleistungen konstant behaupten und die letzte Saison der Team- und Konstrukteursweltmeisterschaft als Dritter beenden. Fahrer und Boxengassenteam werden von PUMA auch weiterhin mit innovativer, feuerfester Ausrüstung ausgestattet. PUMA profitiert in der diesjährigen Rennsaison auch weiterhin von der Begehrtheit der Marke Ducati und stärkt damit sein Image vor allem bei jüngeren Zielgruppen. ←

MARKE



FERRARI



01 PUMA KRAFTEK SF

Der PUMA Kraftek SF wurde für leidenschaftliche Rennfahrer entwickelt.



02 SCUDERIA FERRARI

Ein Muss für jeden Ferrari-Fan: das Team Shirt der Scuderia Ferrari.



GOLF

Mit der Integration von Cobra Golf in die PUMA-Gruppe sind wir zu einem Komplettanbieter von Schuhen, Textilien und Accessoires im Golfsport geworden.

1
23
4

Unsere Erfolgsserie im Golf reißt nicht ab

1. Mit sechzehn Jahren ist Lexi Thompson jüngste Spielerin aller Zeiten, die ein Turnier der LPGA oder PGA Tour gewonnen hat. **2 und 3.** PUMA bringt Farbe auf den Golfplatz und geht auch in der Frauen-Golfmode neue Wege. **4.** Rickie Fowler holte mit dem Sieg der Kolon Korea Open seinen ersten Titel als Profigolfer.

Sie hat ihr Ziel erreicht: Mit Unterstützung der Online- und Twitter-Kampagne „Let Lexi Play“ hat sich PUMA Profi-Golfspielerin Lexi Thompson die LPGA Tour Card für die nächste Saison erspielt. Dieser Erfolg war nur einer von vielen Höhepunkten in unserer kontinuierlich wachsenden Golf-Kategorie im letzten Jahr. Nationwide-Tour-Spieler Jonas Blixt errang den fünften Platz in der PGA Tour Money List und sicherte sich damit die PGA Tour Card für 2012. Ian Poulter holte sich den Titel im

Volvo Match Play Championship, während Anna Nordqvist in der europäischen Siegermannschaft im Solheim Cup spielte und Rickie Fowler seinen ersten Profisieg bei den Kolon Korea Open erzielte. Aus PUMA-Sicht könnte diese Erfolgsserie so weitergehen...

SPASS AM SPIEL

2011 brachte COBRA unter dem Namen COBRA PUMA GOLF eine Produktlinie unter dem Motto „Spaß am Spiel“ heraus. Zu den innovativen Produkten zählen zum Beispiel das „Trusty Rusty Wedge“, mit speziellen Rostoberflächen für mehr Feingefühl, Kontrolle und Schwung sowie der von Ian Poulter gespielte ZL Encore Driver, der erste Driver, der in zwei Ausführungen erhältlich ist. Nach der enormen Resonanz von Seiten der Medien, unserer Schlüsselkunden und nicht zuletzt der Verbraucher haben wir erfolgreich die Weichen dafür gestellt, dass auch 2012 ein erfolgreiches Jahr für COBRA PUMA GOLF werden wird. Wir werden die Akzeptanz unserer Marke im Golfsport weiter ausbauen.

GOLFIGE ACCESSOIRES

Zur weiteren Stärkung der Kategorie Golf hat COBRA PUMA GOLF außerdem ein Lizenzabkommen mit The Wheat Group abgeschlossen, einem führenden Hersteller von Accessoires. The Wheat Group hat bereits eine neue Kollektion von Handschuhen, Caps, Schirmen, Gürteln, Taschen und anderen Accessoires für COBRA und PUMA Golf entworfen. ←



PUMA sticht mit der **MAR MOSTRO** in See, um das härteste Segelrennen der Welt - das Volvo Ocean Race - für sich zu entscheiden.

Das Monster ist unterwegs auf den gefährlichsten Meeren der Welt!

PUMAs Monster der Meere, die Segeljacht Mar Mostro, hat den Kampf um den Sieg im Volvo Ocean Race 2011-2012 gegen fünf Teams aufgenommen. Nach dem erfolgreichen zweiten Platz beim letzten Rennen hat Skipper Ken Read im November erneut mit dem PUMA Ocean Racing Team powered by BERG für die 39.000 Seemeilen rund um die Welt eingeschifft. Die sechs Teams segeln von Alicante bis nach Kapstadt, von dort aus weiter nach Abu Dhabi, Sanya (China), Auckland, Itajaí (Brasilien), Miami, Lissabon und Lorient (Frankreich) und überqueren im Juli 2012 die Ziellinie im irischen Galway. Beim Volvo Ocean Race, auch bekannt als Mount Everest des Segelsports, werden seglerisches Können und menschliche Willensstärke härter auf die Probe gestellt als bei jeder anderen Regatta. Um den Anforderungen der Crew auf den Weltmeeren gerecht zu werden, hat PUMA seine Kollektion für Performance-Segelbekleidung um äußerst robuste, strapazierfähige Produkte erweitert. Der Test unter realen Bedingungen hat gezeigt, dass die atmungsaktive sowie wind- und wasserfeste Kleidung den Witterungsbedingungen auf rauher See optimal standhält. PUMA ist auch offizieller



1. Leben an Bord: Das PUMA Ocean Racing Team in Aktion!
2. Härteste Bedingungen für die Crew und PUMAs High-performance-Segelkollektion.
3. Skipper Ken Read und seine Männer trotzten Wind und Wetter.

Partner für Merchandising-Produkte des Volvo Ocean Race, die im sogenannten PUMA Quad, einer einzigartigen Kombination aus PUMA Store und Besucher-Entertainment, in jedem der Anlaufhäfen erhältlich sind. Um die Nachhaltigkeitsziele zu erreichen, besteht der Großteil der Produkte des Volvo Ocean Race Merchandisings, der PUMA Ocean Racing-Kollektion und der Kollektion PUMA Ocean Outerwear aus 100 % Biobaumwolle oder 100 % recyceltem Polyester. Zudem wurden die Produkte unter besonders umweltverträglichen, sicheren und gesundheitsverträglichen Rahmenbedingungen hergestellt.

Im August konnten wir die Kategorie Segeln durch zwei neue Partnerschaften ausbauen. PUMA ist nun offizieller Sponsor des America's Cup und Ausrüster von ORACLE Racing, dem Titelverteidiger im 34. America's Cup. PUMA betreibt den offiziellen Onlineshop sowie mobile Fanshops in den Anlaufhäfen des Rennens und bietet im Rahmen der beiden Partnerschaften Kollektionen für Fanbekleidung an. T-Shirts, Polo-Shirts und Kapuzenjacken werden in umweltverträglichen Verfahren aus nachhaltigen Rohstoffen hergestellt. ←

FITNESS

Lust auf Sport in guter
Gesellschaft?



Women's Fitness punktet mit Wachstum im Jahr 2011



01 FITNESS LUX WORKOUT BAG

... sorgt für Style im und auf dem Weg zum Studio.



02 TRAINLITE XT

...intensiviert durch Kompressionstechnologie in der Sohle das Training.



03 TP COVER UP

...ist der perfekte Begleiter für's Warm-Up oder Cool-Down und mit einem UV-resistenten Finish versehen.

Unser Bereich Women's Fitness konnte im Jahr 2011 ein deutliches Wachstum erzielen – ein klarer Beweis dafür, dass sich unser Fokus auf die weibliche Zielgruppe auszahlt. Die Entwicklung und Einführung unserer Fitnessschuhe BodyTrain und TrainLite XT, die dank ihres geringen Gewichts und moderner Technologie jede Trainingsstunde zu einem besonderen Erlebnis werden lassen, haben uns in dieser Kategorie weiter vorangebracht.

DER PUMA BODYTRAIN - EIN DURCHSCHLAGENDER ERFOLG

Unser PUMA BodyTrain, der ideale Schuh für das Walking, wurde von unseren Verbraucherinnen weltweit sehr gut angenommen. Vor allem in Japan, wo PUMA als Sponsor der Wahl zur „Miss Universe Japan“ fungierte, erfreute sich der PUMA BodyTrain großer Beliebtheit. Auch TrainLite XT, der perfekte Schuh für Fitnessstudio und Cross-Training, konnte von dem durchschlagenden Erfolg des PUMA BodyTrain profitieren.

Für die kommende Saison macht unsere neue Women's Fitness-Kollektion Lust auf mehr Sport in guter Gesellschaft. Die trendigen Designs tragen einerseits dazu bei, dass man Teil der Gruppe ist, sich andererseits aber deutlich von der Masse abhebt. Durch starke Farben, schwungvolle Linien und eine ausgefeilte Technologie verleihen unsere Styles den Sportlerinnen mehr Selbstvertrauen und ziehen die Blicke auf sich. ←





Die Feierabend-Athleten starten durch!

Jeder Profisportler trägt ein Trikot. Was aber trägt der Amateur? Der König am Kicker? Der amtierende Meister im Darts? Oder der Held in Sportarten, die man auch mit einem Getränk in der Hand spielen kann? PUMA lässt seine Feierabend-Athleten hochleben!

Die Kollektion PUMA Social belegt erneut, dass PUMA die Bereiche Sport und Lifestyle auf perfekte Weise kombiniert. Mit einer umfassenden Kollektion haben wir unsere außergewöhnliche Kampagne PUMA Social, die im Bereich Sportlifestyle ganz eigene Akzente gesetzt hat, auch 2011 flankiert: Von Berlin und London über Shanghai bis nach Tokio sind PUMA Social Clubs entstanden. Das „Life Scoreboard“, eine Applikation für online und Handy, beweist, dass das Leben noch mehr

Spaß macht, wenn man dran bleibt.

Das war aber längst noch nicht alles! Wir haben auch die erfolgreiche Kooperation mit Undeatead, dem legendären Kult-Store aus den USA, ausgebaut – eine Kooperation, die die Grenzen verschiebt und den PUMA Clyde, einen unserer traditionsreichsten und berühmtesten Styles, zu neuem Leben

erweckt. Seit der Maßanfertigung für Basketballprofi Walt „Clyde“ Frazier im Jahre 1973 ist der Clyde bis heute vor allem begehrt bei DJs, Breakdancern, Musikern und Graffiti-Künstlern. Nach der weltweiten Neuaufgabe war der PUMA Clyde schnell vergriffen, was die Begehrlichkeit weiter gesteigert hat. Ein zweiter Klassiker, der ein vielbeachtetes Comeback feierte, ist der ROMA LUX. Franklin & Marshall, die Modemarke mit College-Charakter, arbeitete mit PUMA zusammen an der Neuauflage des Kultschuhs. Das neue Design ist eine Mischung aus dem unverwechselbaren Style des ROMA LUX und dem italienischen Flair von Franklin & Marshall. Der ROMA LUX wurde 1960 entwickelt, für die italienische Nationalmannschaft später neu aufgelegt und ist bis heute wichtiger Bestandteil der Schuhkollektion. Er verkörpert PUMAs sportlichen Lifestyle, weil er bei seiner Markteinführung der erste Allround-Trainingsschuh überhaupt war. In der Folgezeit entwickelte er sich dann zur echten Stilikone.

Aber auch an die jüngeren Zielgruppen haben wir gedacht... und Kinderträume wahr gemacht: Der PUMA DJ vereint moderne Technologie und die Inspiration des Hip Hop der alten Schule. Durch Gehen, Laufen, Springen und Tanzen werden Sensoren aktiviert, die aus den Lautsprechern in der Lasche Musik ertönen lassen. Und wenn die kleinen Füße vom Tanzen müde sind, wird der Schuh am Computer einfach aufgeladen. So sehen Spaß und echte Begeisterung heute aus! ←

PUMA Social ist die ideale Plattform, um die Begeisterung, die die Marke PUMA ausmacht, online und offline an alle unsere Kunden und Verbraucher zu kommunizieren.







LAGEBERICHT

Das Jahr 2011 im Überblick	108	Corporate Governance Bericht / Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289 a HGB	132
Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	109	Vergütungsbericht Vorstand und Aufsichtsrat (bis 24. Juli 2011) sowie geschäftsführende Direktoren und Verwaltungsrat (ab 25. Juli 2011)	136
Strategie	110	Risikomanagement	138
Geschäftsentwicklung	112	Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB	142
Wertmanagement	125	Ausblick	143
Produktentwicklung und Design	127		
Beschaffung	128		
Mitarbeiter	130		



KAPITEL:

7

DAS JAHR 2011 IM ÜBERBLICK

PUMA greift weiter an! Im abgelaufenen Geschäftsjahr hat PUMA im Rahmen des „Back on the Attack“-Wachstumsplans die Umsatzmarke von 3 Milliarden Euro übertroffen und die Profitabilität deutlich verbessert. Darüber hinaus wurde mit der Umwandlung in eine Europäische Aktiengesellschaft (SE) die internationale Ausrichtung von PUMA gestärkt und die strategische Weiterentwicklung des Konzerns vorangetrieben.

Ein sportlicher Höhepunkt für PUMA im Jahr 2011 war die Leichtathletik-Weltmeisterschaft in Südkorea mit einem eindrucksvollen Auftritt des jamaikanischen Teams und PUMA-Superstar Usain Bolt. Im Fußball konnte sich das PUMA-Team Uruguay souverän den 15. Titelgewinn bei der südamerikanischen Kontinentalmeisterschaft (Copa America) sichern. Auch im Bereich der Nachhaltigkeit hat PUMA in 2011 neue Akzente gesetzt und die weltweit erste ökologische Gewinn- und Verlustrechnung veröffentlicht. Damit hat PUMA seine Vorreiterrolle im Bereich des nachhaltigen Wirtschaftens erneut unter Beweis gestellt.

Die weltweiten Markenumsätze von PUMA konnten im Geschäftsjahr 2011 währungsbereinigt um 11,8% auf nahezu € 3,2 Milliarden gesteigert werden. Ebenfalls haben sich die konsolidierten Umsätze mit einer zweistelligen Wachstumsrate währungs-

bereinigt um 12,1% und in der Berichtswährung Euro um 11,2% auf über € 3,0 Milliarden erhöht. Somit haben wir die für das Geschäftsjahr 2011 gesetzten Ziele erreicht beziehungsweise teilweise übertroffen und befinden uns auf dem richtigen Weg, unser langfristiges Umsatzpotential von € 4,0 Milliarden in 2015 auszuschöpfen. In Bezug auf die Rohertragsmarge konnte PUMA aufgrund der kontinuierlichen Bemühungen, die operative Effizienz zu steigern, im abgelaufenen Geschäftsjahr, trotz erhöhter Beschaffungspreise, die Rohertragsmarge fast unverändert auf Vorjahresniveau mit 49,6% behaupten.

Das operative Ergebnis (EBIT) verbesserte sich um starke 8,6% von € 306,8 Mio. im Vorjahr auf € 333,2 Mio. in 2011. Der Konzerngewinn erhöhte sich sogar zweistellig mit 13,8% auf € 230,1 Mio. Das Ergebnis je Aktie lag bei € 15,36 gegenüber € 13,45 im Vorjahr.

PUMA hat auch in 2011 die Wachstumsstrategie weiter konsequent fortgesetzt und unter anderem durch den Erwerb der restlichen, ausstehenden Anteile der chinesischen Tochtergesellschaft zum 1. Januar 2011 die Marktposition in China gestärkt. Darüber hinaus hat PUMA seine Vertriebsorganisation auf dem nordamerikanischen Markt, durch die Gründung und den Erwerb neuer Tochtergesellschaften, ausgeweitet.

Die PUMA-Aktie notierte zum Jahresende bei € 225,00 und verlor im Jahresvergleich 9,3%, was zu einer Marktkapitalisierung von rund € 3,4 Milliarden führte.

WIRTSCHAFTLICHE RAHMEN- BEDINGUNGEN

Gemäß der Winterprognose des „Instituts für Weltwirtschaft“ in Kiel vom 20. Dezember 2011 ist die Erholung der Weltkonjunktur im Jahr 2011 ins Stocken geraten.

Im ersten Halbjahr 2011 erhöhte sich das weltweite Bruttoinlandsprodukt („BIP“), zum Teil aufgrund temporärer Faktoren wie beispielsweise dem kräftigen Anstieg der Rohstoffpreise und den Folgen des Erdbebens in Japan, nur verhalten. Mit Abklingen dieser Faktoren – die Preise von Erdöl und anderen Rohstoffen gaben nach der Jahresmitte zum Teil deutlich nach, und die Produktionsengpässe in Japan wurden zügig überwunden – legte die Weltproduktion im dritten Quartal wieder recht kräftig zu. Gleichwohl ist das Konjunkturbarometer tendenziell weiterhin abwärts gerichtet. Es ist zudem zu erwarten, dass die Euro-Schuldenkrise andauern wird. Darauf deutet auch der Ifw-Indikator für die weltwirtschaftliche Aktivität hin, der auf Basis von Stimmungsindikatoren aus 41 Ländern berechnet wird. Er wies bis zuletzt eine fal-

lende Tendenz auf und lässt für das Schlussquartal des Jahres 2011 eine nur schwache Expansion erwarten. Insgesamt dürfte die Weltproduktion, nach dem sehr kräftigen Zuwachs von 5,1% im Jahr 2010, im abgelaufenen Jahr nur noch um 3,8% gestiegen sein.

Die Sportartikelindustrie war zum Teil ebenfalls von der weltweiten Abschwächung der Konjunktur im vergangenen Jahr betroffen. Dennoch verzeichneten die Umsätze in der Branche – ungeachtet des schwierigen Markt- und Konsumumfeldes und der wenigen sportlichen Großereignisse – moderate Zuwächse. Steigende beziehungsweise volatile Beschaffungspreise bei Rohstoffen und Löhnen haben allerdings bei vielen Unternehmen starken Druck auf die Ergebnisse ausgeübt.

PUMA hat die sich bietenden Möglichkeiten des vergangenen Jahres genutzt und sowohl auf der Tartanbahn als auch auf dem Fußballfeld beeindruckende Erfolge für die Marke erzielt. Dadurch konnte sowohl Wachstum erzielt als auch die Markenbegehrtheit deutlich gesteigert werden. Als Ausrüster von Usain Bolt, dem aktuell schnellsten Mann der Welt, und der jamaikanischen Mannschaft konnte PUMA seine Position als eine der führenden Running Marken erneut unterstreichen. Darüber hinaus konnte PUMA die Markenbekanntheit im Frauenfußball weiter steigern und rüstete acht Spielerinnen der deutschen Nationalmannschaft sowie internationale Stars wie die Markenbotschafterin Marta aus Brasilien bei der Weltmeisterschaft in Deutschland mit dem Fußballschuh PUMA Speed v1.11 aus. Dieser Schuh wurde zudem mit 16 Toren der Torschützenkönigin der Schuhe im Turnier. Ebenso wurde Mario Gomez mit PUMA-Fußballschuhen in der Saison 2010/11 mit 28 Toren in nur 32 Bundesligaspielen klarer Torschützenkönig und führt auch zur Winterpause 2011/12 die Torjägerliste mit 16 Toren in 16 Bundesligaspielen erneut an. Überdies konnte PUMA in 2011 sein Fußballportfolio durch den Abschluss von Sponsoringverträgen mit den internationalen Topspielern Sergio Agüero, Radamel Falcao und Cesc Fàbregas sowie dem Bundesligaverein und amtierenden deutschen Meister Borussia Dortmund verstärken.

STRATEGIE

Wir haben uns zum Ziel gesetzt, zum begehrtesten und nachhaltigsten Sportlifestyle-Unternehmen der Welt zu werden.

Dieses Ziel verfolgen wir mit unserer einzigartigen Markenpositionierung „Joy“. Als Marke für Junge und Junggebliebene ist PUMA provokant, innovativ, dynamisch, risikofreudig, rebellisch, zukunftsorientiert und begeistert die Welt des Sports, des Sportlifestyles und der Sportmode.

Als kreativer Marktführer im Bereich Sportlifestyle haben wir die Möglichkeit und auch die Verantwortung dafür, zu einer besseren Welt für uns und für nachfolgende Generationen beizutragen. Konkret haben wir uns das Ziel gesetzt, unseren Energie-, Wasser- und Papierverbrauch sowie unsere Abfallverursachung bis 2015 um 25% zu senken und so unseren ökologischen Fußabdruck zu reduzieren. In unserem Streben nach Nachhaltigkeit haben wir nicht nur die Vorreiterrolle im Sportlifestyle-Segment mit Innovationen wie unserem umweltfreundlichen Verpackungssystem, der „Clever Little Bag“ übernommen, sondern liefern auch

der globalen Geschäftswelt neue, innovative Ansätze für ihre Geschäftsführung, wie beispielsweise durch unsere ökologische Gewinn- und Verlustrechnung.

Im Oktober 2010 hatte der PUMA-Vorstand den strategischen Fünfjahresplan „Back on the Attack“ vorgestellt, um unser langfristiges Umsatzpotenzial von 4 Milliarden Euro bis 2015 auszuschöpfen. Die Geschäftsentwicklung 2011 lieferte den Beweis, dass wir diesen Strategieplan planmäßig umsetzen. Der Umsatz von € 3.009 Millionen in 2011 war ein wichtiger Meilenstein auf unserem Weg, bis 2015 ein 4-Milliarden-Euro-Unternehmen zu werden. Neben der Erreichung unserer Finanzziele haben wir auch die im „Back on the Attack“-Plan vorgesehenen strategischen Initiativen eingeleitet bzw. implementiert.

OPTIMIERUNG:

Während der Finanzkrise haben wir proaktiv Maßnahmen zur Kostensenkung ergriffen, um unsere Rentabilität sicherzustellen. Eine der grundlegenden Initiativen war die Restrukturierung unserer Einzelhandelsaktivitäten. Nach dem rasanten Wachstum in den letzten Jahren haben wir unseren Schwerpunkt verstärkt auf die Steigerung der Profitabilität unserer Stores gelegt. In 2011 haben wir eine Vielzahl neuer Stores eröffnet und ausgewählte Stores umgebaut sowie unrentable Geschäfte geschlossen. Auf Basis dieser Konsolidierung erwarten wir eine Steigerung der Rentabilität unserer Stores. Unser neues Store-Konzept

„Retail 2.0“, welches wir bereits in 2011 in unseren Schlüsselmärkten erfolgreich getestet haben, wird ab sofort auch in anderen Ländern eingeführt werden und damit einen wichtigen Beitrag für das zukünftige Wachstum leisten.

TRANSFORMATION:

Mit dem Umsatzziel von 4 Milliarden Euro bis 2015 im Blick müssen wir bereits jetzt unsere Organisation und unser Geschäftsmodell weiterentwickeln, um darüber hinausgehendes Wachstumspotential auszuschöpfen. In den letzten Jahrzehnten war einer der Schlüssel zu unserem Erfolg das lokale Management in den jeweiligen Regionen und Ländern, wodurch wir den marktspezifischen Bedürfnissen optimal gerecht werden konnten. Wir sind davon überzeugt, dass unsere starke, auf die regionalen Bedürfnisse ausgerichtete Geschäftsführung immer noch die wichtigste Komponente für unseren Erfolg ist und werden sie daher weiter als Basis für zukünftiges Wachstum stärken. Nur mit einer starken regionalen Struktur können wir nahe an unseren Kunden sein und neue Marktchancen erkennen und nutzen. In 2011 haben wir ein unternehmensweites Transformationsprogramm ins Leben gerufen, dessen Ziel die Optimierung unseres Geschäftsmodells in den einzelnen Regionen ist.

BEGEHRTESTE MARKE:

In den letzten zwölf Monaten haben wir unser Markenmanagement gründlich überprüft und eine neue Strategie formuliert,

die der Marke PUMA zu mehr Klarheit sowie zu einem dynamischeren und jugendlicheren Auftritt verhelfen soll. Zu Beginn dieses Prozesses haben wir unsere Segmente Sport Performance, Sportlifestyle und Sport Fashion klarer differenziert. Für alle Produkt- und Marketingkategorien haben wir eine gezielte Kundenansprache entwickelt und diese stärker an unserem Produktportfolio ausgerichtet. Unsere neue Philosophie der kollektiven Ideenfindung führte zudem zu innovativen und neuartigen Marktkonzepten. Zusätzlich haben wir unsere Konsumlandschaft analysiert und darauf aufbauend eine neue weltweite Marketingstrategie und Kommunikationsphilosophie definiert. Um PUMAs Markenbegehrtheit bei unserer Kernzielgruppe zu steigern, greifen wir zunehmend auf neue Kommunikationskanäle zurück. Diese fundamentalen Veränderungen in unserer Kommunikation und taktischen Herangehensweise führen zu einer weiteren Steigerung unserer Markenbegehrtheit.

BEGEHRTESTE PRODUKTE:

Im Einklang mit unserer Markenstrategie möchten wir unseren Kunden die begehrtesten Produkte im Bereich Sportlifestyle bieten. Wir sind davon überzeugt, dass wir die Attraktivität unserer Produkte vor allem durch Design, Technologieinnovation und Nachhaltigkeit hervorrufen. Um unsere Produkte noch ansprechender zu gestalten und unser Potenzial weiter auszuschöpfen, haben wir im Jahr 2011 Innovationszentren in den Segmenten Schuhe und

Textilien ins Leben gerufen. Diese Zentren entwickeln zukunftssträchtige Ideen und bahnbrechende Innovationen außerhalb unseres regulären Produktentwicklungszyklusses. Die stärkere Differenzierung der beiden Segmente Sport Performance und Sportlifestyle spiegelt sich zunehmend in unseren Kollektionen wider, wodurch wir den Erwartungen unserer Kunden besser gerecht werden wollen.

VERTRIEBSFOKUS:

Um unsere ehrgeizigen Wachstumspläne umsetzen zu können, müssen wir uns auf die wichtigsten Wachstumstreiber konzentrieren. Dabei fokussieren wir uns auf die sechs größten etablierten Märkte sowie die sechs größten Schwellenländer, unsere Top-Kunden im Großhandel sowie das Direktkundengeschäft, inklusive Einzelhandel und eCommerce. Unsere sechs größten etablierten Märkte - die USA, Japan, Frankreich, Deutschland, Italien und Großbritannien - tragen den größten Teil zu unserem Umsatz bei. Trotz eines schwierigen Umfeldes haben wir auch im Jahr 2011 wieder einen Umsatzzuwachs verzeichnet, wobei unsere sechs größten Schwellenländer Brasilien, China, Indien, Korea, Mexiko und Russland die Hauptwachstumstreiber waren. Dort konnten wir unsere Erlöse überproportional steigern und unsere Wettbewerbsposition für künftiges Wachstum deutlich ausbauen. Auf Grund dieser Entwicklungen sind wir zuversichtlich, unsere für 2015 angestrebte Umsatzverteilung von 38% in den sechs größten etablierten Mär-

ten, 22% in den sechs größten Schwellenländern und 40% in den übrigen Ländern zu erreichen. Um unsere Wachstumsziele bei den Top-Kunden im Großhandel zu erreichen, haben wir unsere Vertriebsteams umstrukturiert und ihnen dezidierte Verantwortungsbereiche zugeordnet. Unser Einzelhandels- und eCommerce-Geschäft ist im Jahr 2011 unseren Erwartungen entsprechend gewachsen. Auch für die Zukunft gehen wir von weiterem Wachstum in diesen beiden Bereichen aus, die im Jahr 2015 20% zu unserem Gesamtumsatz beitragen sollen.

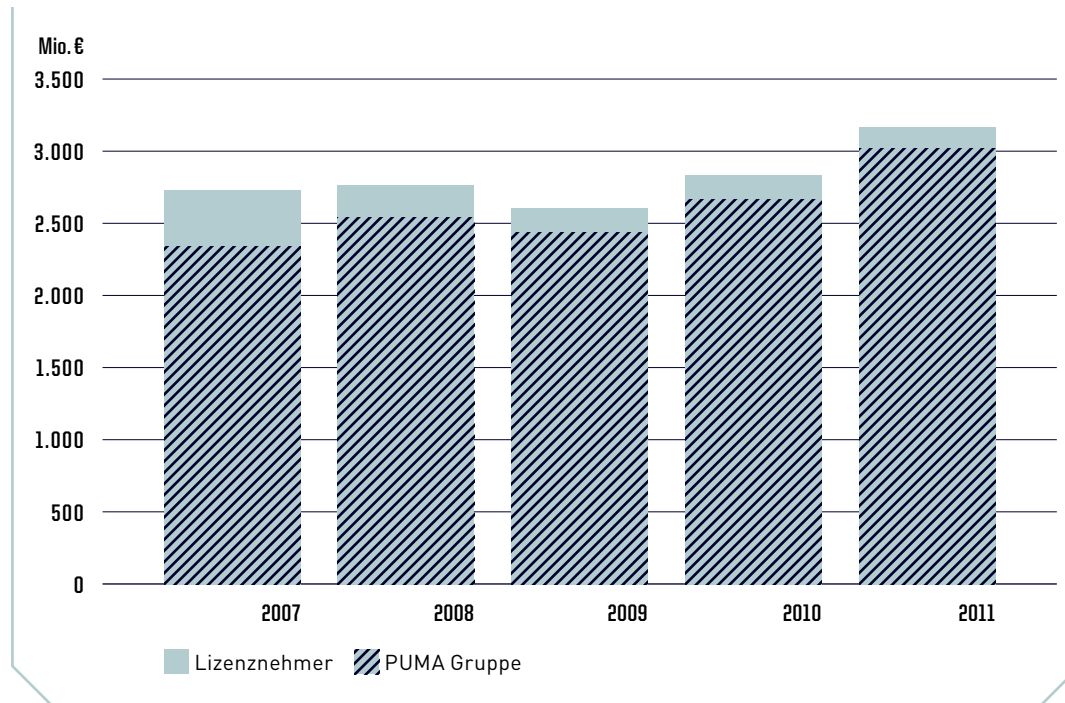
WACHSTUM DURCH AKQUISITION:

Unsere hochgesteckten Wachstumspläne wollen wir vornehmlich durch organisches Wachstum erreichen und investieren nur sehr selektiv und strategisch in Übernahmen, um unser Portfolio sinnvoll zu ergänzen. Dies steht im Einklang mit unseren Akquisitionen von Brandon, Dobotex, Cobra Golf und Janed in den vergangenen Jahren. In den kommenden Jahren wird PUMA sich darauf konzentrieren, die vorhandenen Synergien innerhalb der gesamten Unternehmensgruppe auszuschöpfen.

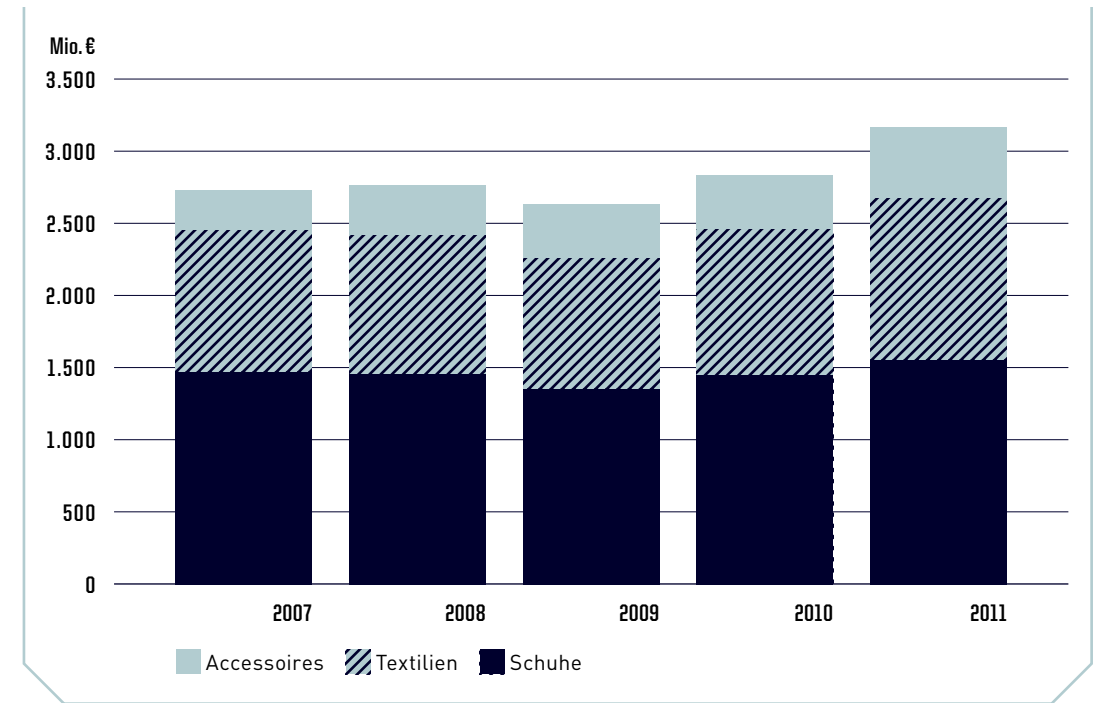
GESCHÄFTSENTWICKLUNG

UMSATZLAGE

G.1 MARKENUMSÄTZE



G.2 MARKENUMSÄTZE NACH PRODUKTSEGMENTEN



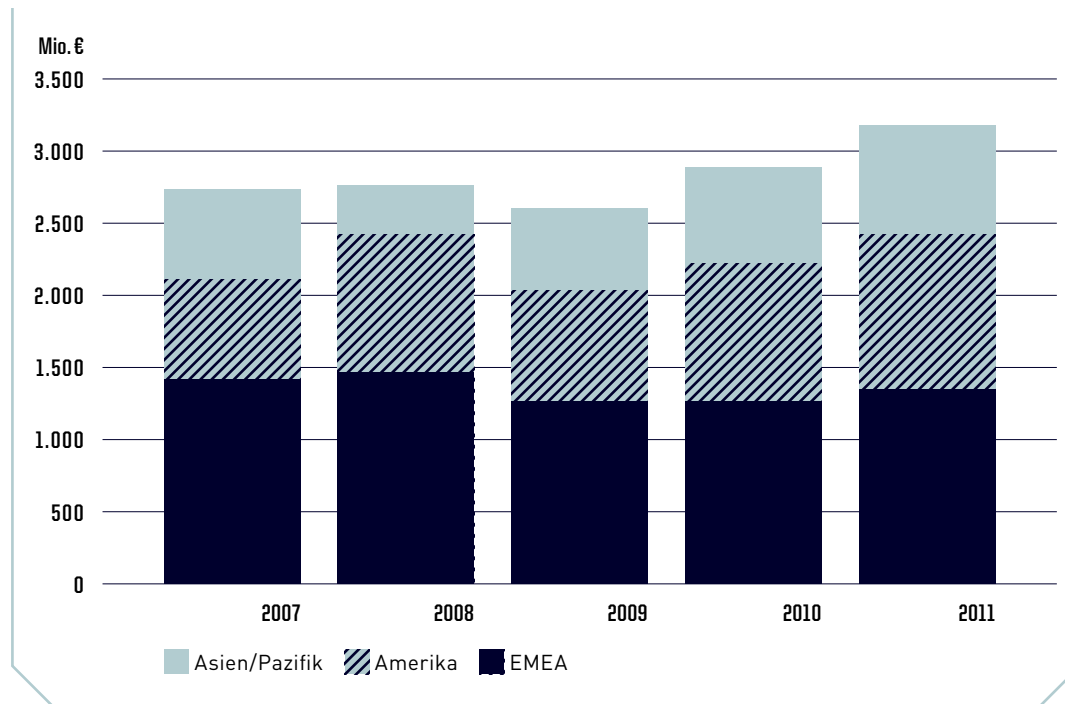
MARKENUMSÄTZE

Die weltweiten PUMA-Markenumsätze, bestehend aus Lizenz- sowie konsolidierten Umsätzen, stiegen im Geschäftsjahr 2011 währungsbereinigt um 11,8% auf €3.172,5 Mio. In der Berichtswährung Euro sind die Markenumsätze um 10,8% im Vergleich zum Vorjahr angestiegen.

Währungsbereinigt stiegen die Umsätze mit Schuhen um 10,0% auf € 1.565,0 Mio. und mit Textilien um 9,5% auf € 1.111,9 Mio. Accessoires erhöhten sich um 24,2% auf € 495,5 Mio.

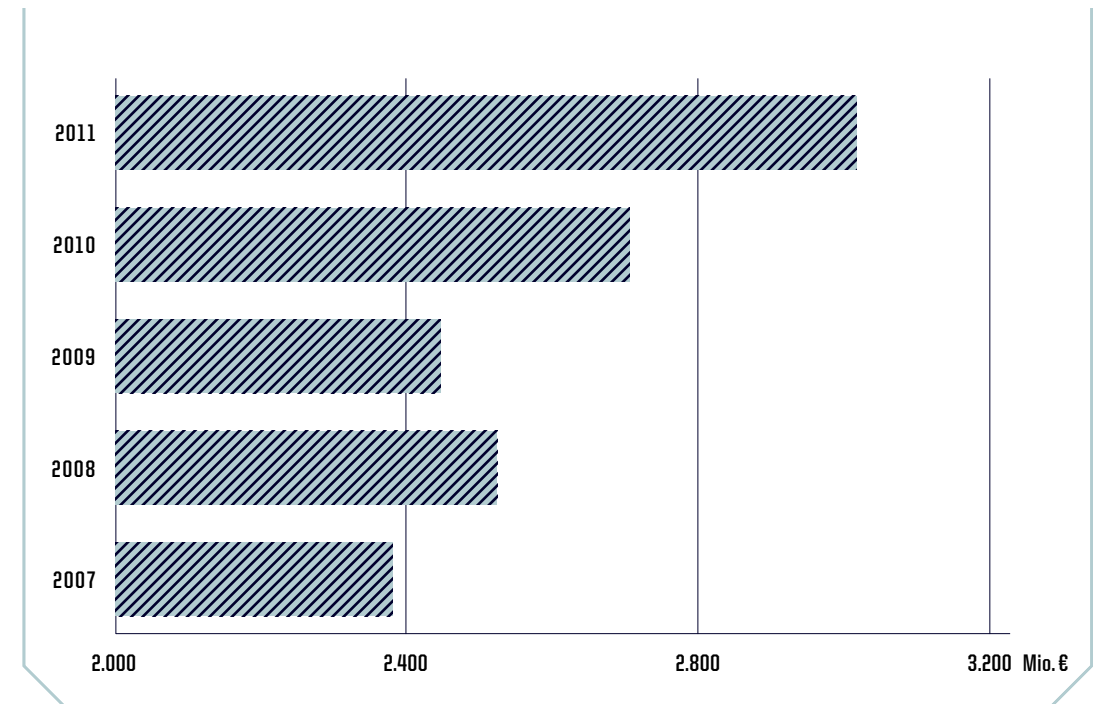
Der Anteil am Markenumsatz lag bei Schuhen bei 49,3% (50,5%), bei Textilien bei 35,0% (35,5%) und bei Accessoires bei 15,6% (13,9%).

G.3 MARKENUMSÄTZE NACH REGIONEN



Nach Regionen verteilen sich die Markenumsätze wie folgt: EMEA 43,3% (44,8%), Amerika 33,1% (32,8%) und Asien/Pazifik 23,6% (22,5%).

G.4 KONSOLIDIERTE UMSÄTZE

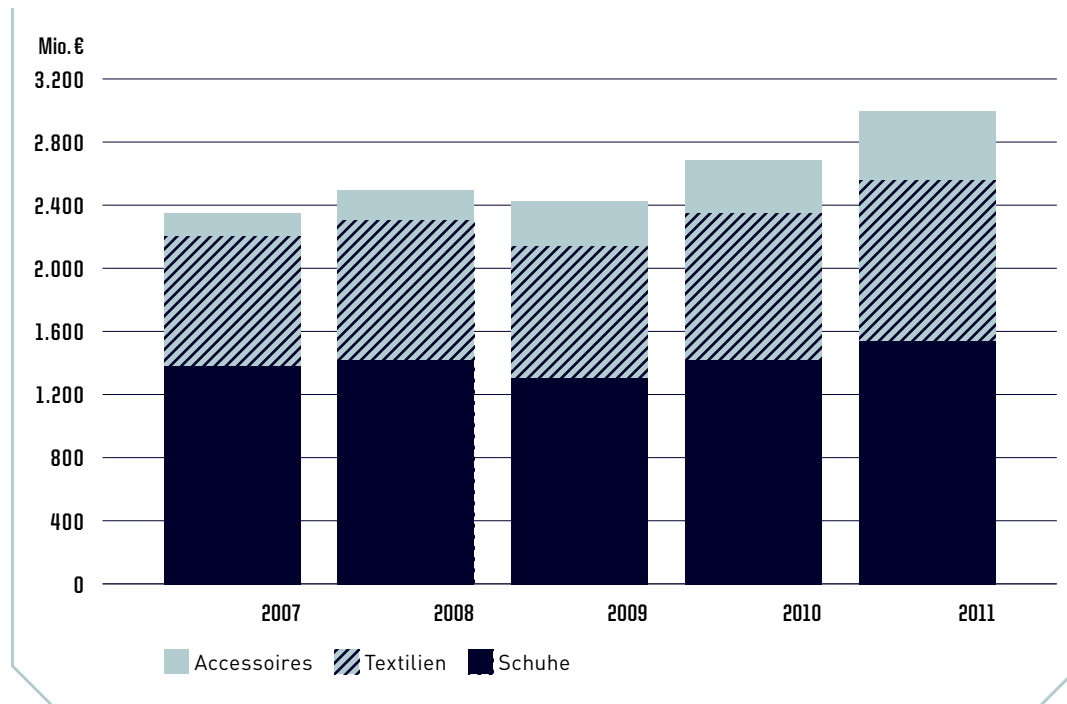


KONSOLIDIERTE UMSÄTZE

Im Geschäftsjahr 2011 konnten die konsolidierten Umsätze währungsbereinigt um 12,1% auf €3.009,0 Mio. gesteigert werden. In der Berichtswährung Euro entspricht dies einem Anstieg mit einer zweistelligen Wachstumsrate von 11,2% im Vergleich zum Vorjahr. Damit haben die konsolidierten Umsätze erstmals den Meilenstein von €3,0 Milliarden erreicht und somit konnte das Umsatzziel des Managements realisiert werden. Die Veränderung des Konsolidierungskreises im Berichtsjahr hatte keinen wesentlichen Einfluss auf die Umsatzentwicklung.

G.5

KONSOLIDIERTE UMSÄTZE NACH PRODUKTSEGMENTEN



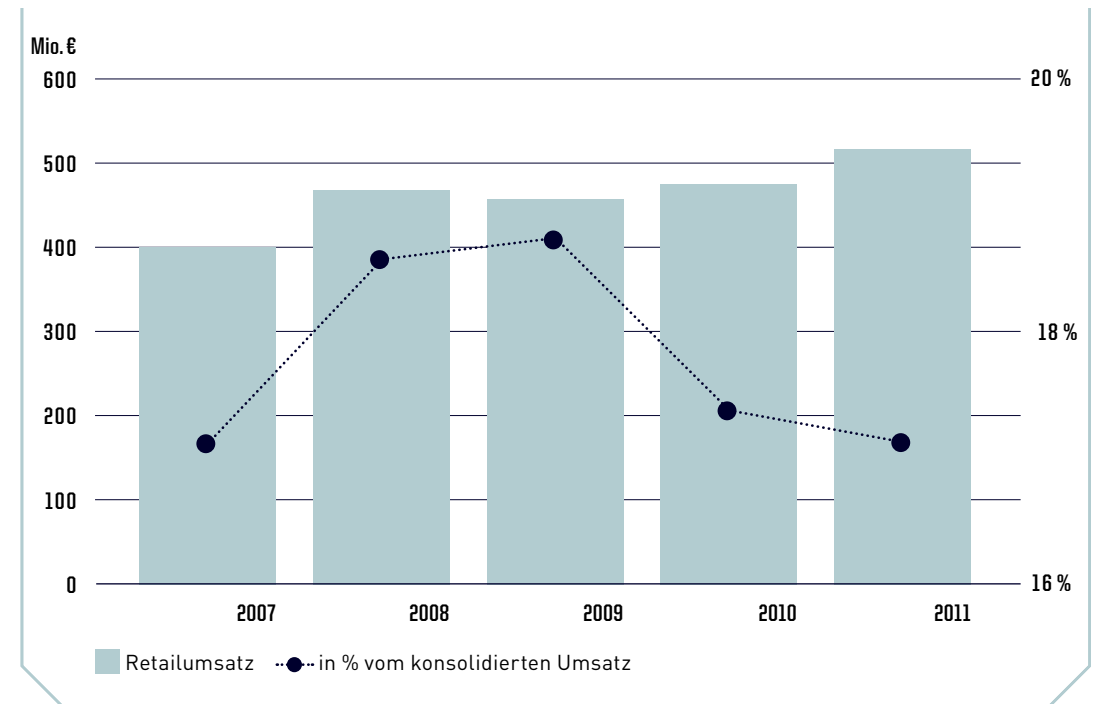
SCHUHE Im Segment Schuhe stiegen die Umsätze währungsbereinigt um 9,9% auf € 1.539,5 Mio. Der Anteil am Konzernumsatz lag bei 51,2% gegenüber 52,6% im Vorjahr.

TEXTILIEN Die Umsätze im Segment Textilien erhöhten sich währungsbereinigt um 9,9% auf € 1.035,6 Mio. Der Anteil am Konzernumsatz lag bei 34,4% gegenüber 34,8% im Vorjahr.

ACCESSOIRES Im Segment Accessoires stiegen die Umsätze währungsbereinigt um 27,3% auf € 433,9 Mio. Der Anstieg resultiert zum Großteil aus dem Ganzjahreseffekt der Akquisition von Cobra Golf im April 2010. Folglich erhöhte sich der Anteil der Accessoires am Konzernumsatz auf 14,4% im Vergleich zu 12,6% im Vorjahr.

G.6

RETAILUMSÄTZE



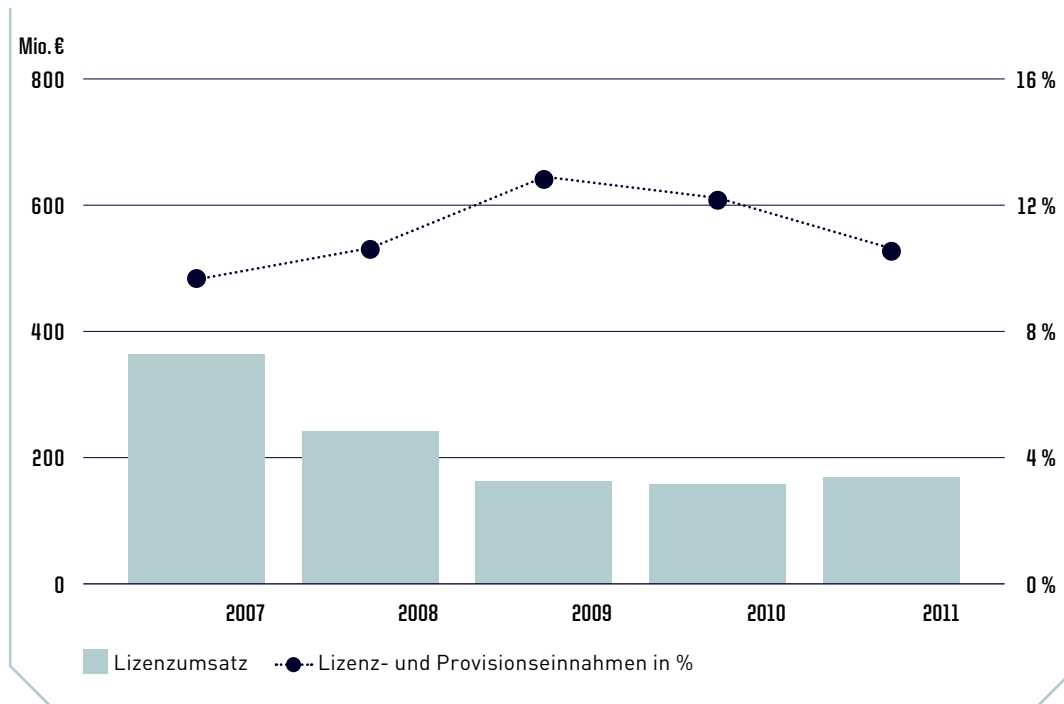
EINZELHANDELSAKTIVITÄTEN

Zu den eigenen Einzelhandelsaktivitäten zählen PUMA-Stores und Factory-Outlets sowie Online-Verkäufe, womit neben der regionalen Verfügbarkeit auch ein kontrollierter Abverkauf der PUMA-Produkte gewährleistet wird. Der Umsatz mit den eigenen Einzelhandelsaktivitäten erhöhte sich im Geschäftsjahr 2011 um 9,5% auf € 515,0 Mio. und lag in Prozent vom Konzernumsatz bei 17,1%. Die Umsatzsteigerung im Retailgeschäft ist das Ergebnis der Eröffnung neuer Stores beziehungsweise des zielgerichteten Umbaus bereits bestehender Stores.

Auch in Zukunft bleibt der eigene Einzelhandel ein wichtiges Standbein bzw. ein wichtiger Bestandteil der Markenstrategie, denn durch die unmittelbare Nähe zum Verbraucher erhöht sich die Geschwindigkeit, mit der Produkte entwickelt werden und auf den Markt gelangen. Zudem können innovative Produkte in einem markengerechten Umfeld präsentiert und gleichzeitig ein einzigartiges Markenerlebnis geschaffen werden.

G.7

LIZENZUMSÄTZE / LIZENZ- UND PROVISIONSEINNAHMEN IN %



LIZENZGESCHÄFT

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

Die Lizenzumsätze sind in 2011 währungsbereinigt um 7,0% auf €163,5 Mio. gestiegen. Insgesamt sind aus den Lizenzumsätzen €17,6 Mio. gegenüber €19,1 Mio. im Vorjahr an Lizenz- und Provisionseinnahmen zugeflossen. Das entspricht 10,8% der Lizenzumsätze verglichen mit 12,3% im Vorjahr.

T.1

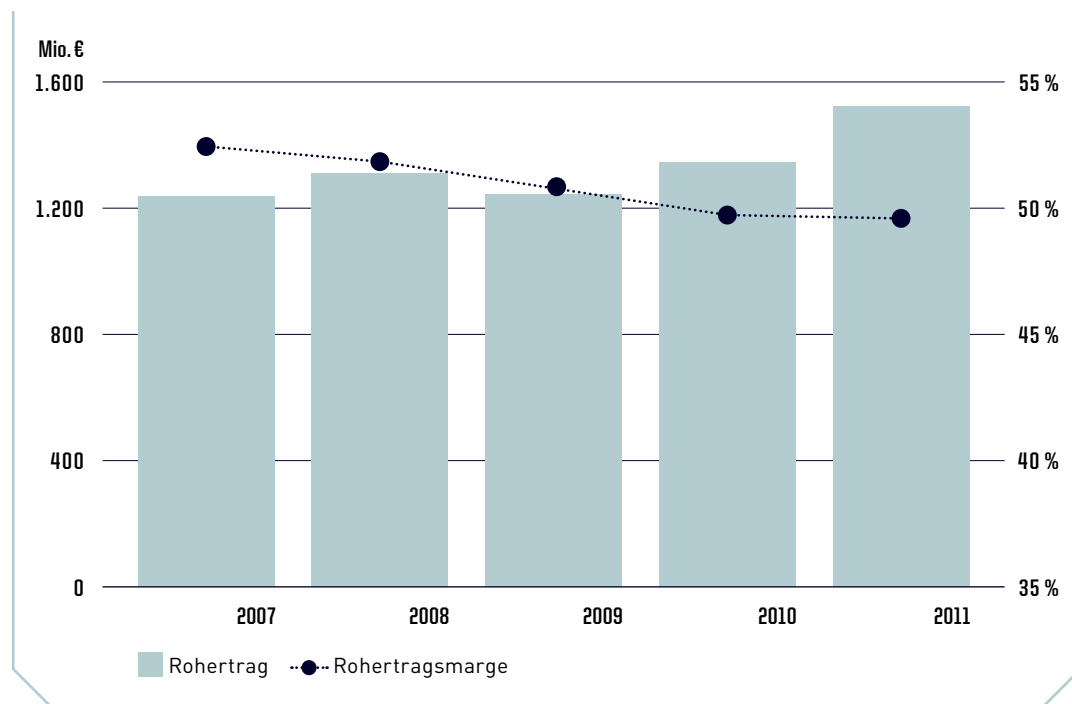
GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

	2011		2010		
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	+/- %
Umsatzerlöse	3.009,0	100,0%	2.706,4	100,0%	11,2%
Umsatzkosten	-1.515,6	-50,4%	-1.361,6	-50,3%	11,3%
Rohertrag	1.493,4	49,6%	1.344,8	49,7%	11,0%
Lizenz- und Provisionserträge	17,6	0,6%	19,1	0,7%	-8,0%
Sonstige operative Erträge und Aufwendungen	-1.177,8	-39,1%	-1.026,1	-37,9%	14,8%
Operatives Ergebnis vor Sondereffekten	333,2	11,1%	337,8	12,5%	-1,4%
Sondereffekte	0,0	0,0%	-31,0	-1,1%	-100,0%
Operatives Ergebnis (EBIT)	333,2	11,1%	306,8	11,3%	8,6%
Finanzergebnis	-12,8	-0,4%	-5,3	-0,2%	141,1%
Gewinn vor Steuern (EBT)	320,4	10,6%	301,5	11,1%	6,3%
Ertragssteuern	-90,0	-3,0%	-99,3	-3,7%	-9,4%
Steuerquote	28,1%		32,9%		
Nicht beherrschenden Gesellschaftern zuzurechnende Ergebnisse	-0,3	0,0%	0,0	0,0%	
Konzerngewinn	230,1	7,6%	202,2	7,5%	13,8%
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien (Mio. Stück)	14,981		15,031		-0,3%
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien, verwässert (Mio. Stück)	14,985		15,123		-0,9%
Gewinn je Aktie in €	15,36		13,45		14,2%
Gewinn je Aktie, verwässert in €	15,36		13,37		14,9%

ERTRAGSLAGE

Aus Gründen der Transparenz in der betriebswirtschaftlichen Entwicklung wurden in der obigen Darstellung und den nachstehenden Erläuterungen im Gegensatz zur Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung die Sondereffekte im Zusammenhang mit Einmalaufwendungen in einer eigenen Zeile ausgewiesen, da das operative Ergebnis vor Sondereffekten die wirtschaftliche Ertragskraft des Unternehmens genauer darstellt. Im Geschäftsjahr 2011 waren keine Sondereffekte zu verzeichnen.

G.8 ROHERTRAG / ROHERTRAGSMARGE



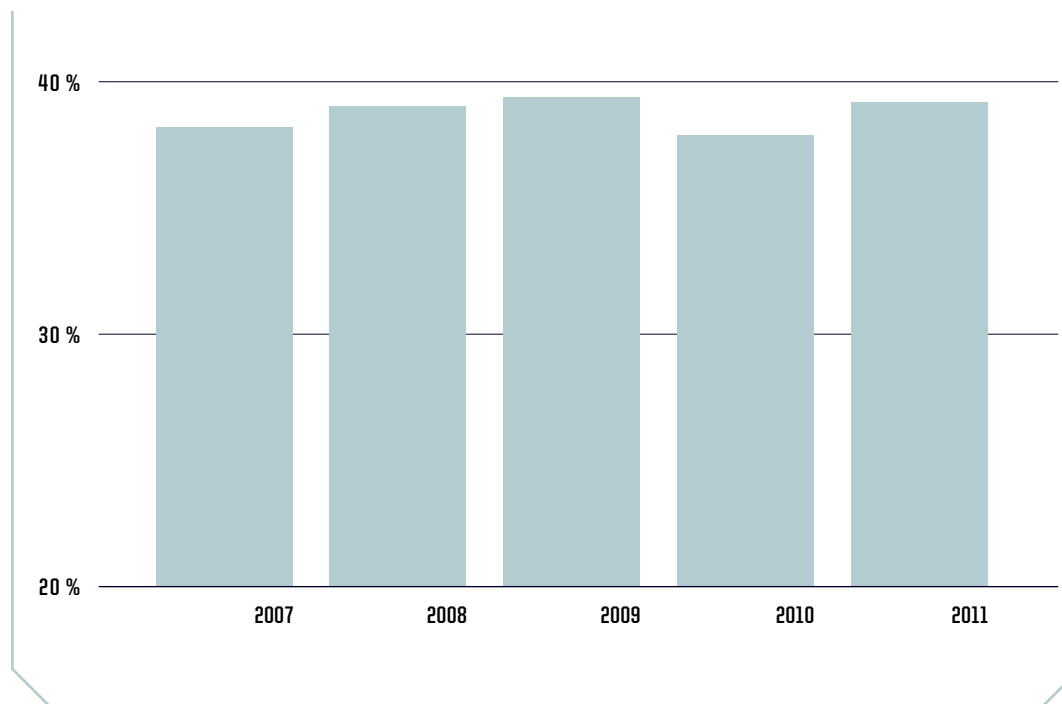
ROHERTRAGSMARGE

Trotz steigender beziehungsweise stark schwankender Lohn- und Rohstoffpreise behauptete sich die Rohertragsmarge im Geschäftsjahr 2011 auf nach wie vor hohem Niveau mit 49,6%. In absoluten Zahlen erhöhte sich der Rohertrag um 11,0% von € 1.344,8 Mio. auf € 1.493,4 Mio. Nach Produktsegmenten lag die Rohertragsmarge für Schuhe bei 49,1% gegenüber 48,9% im Vorjahr. Bei Textilien ging die Marge von 50,6% auf 49,6% zurück. Bei Accessoires stieg die Marge von 50,6% auf 51,6%.

SONSTIGE OPERATIVE ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN

Die sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen haben sich im Geschäftsjahr 2011 aufgrund der Investitionen im Rahmen des strategischen „Back on the Attack“-Wachstumsplans sowie aufgrund des Ganzjahreseffektes aus der Übernahme von Cobra Golf im April 2010 um 14,8% auf € 1.177,8 Mio. erhöht. Dementsprechend ist die Kostenquote auf 39,1% gegenüber 37,9% im Vorjahr erwartungsgemäß angestiegen.

G.9 OPERATIVE AUFWENDUNGEN IN % VOM KONSOLIDIERTEN UMSATZ



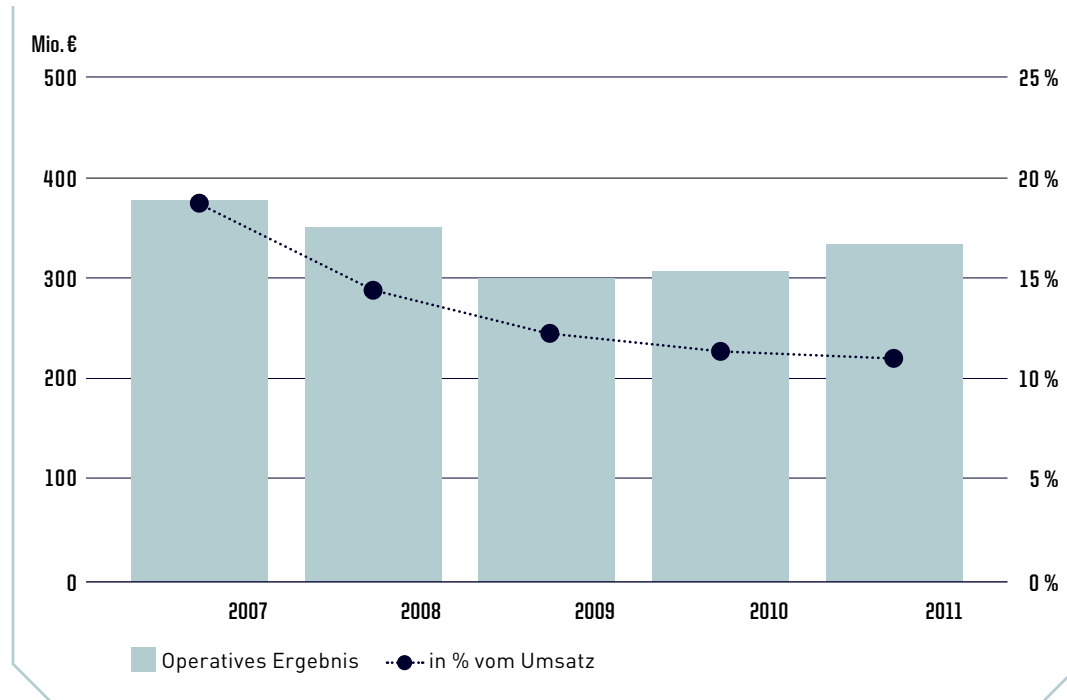
Innerhalb der Vertriebsaufwendungen stiegen die Aufwendungen für Marketing/Retail um 9,8% auf € 550,7 Mio. Die entsprechende Kostenquote hat sich jedoch von 18,5% auf 18,3% vom Umsatz reduziert. Die übrigen Vertriebsaufwendungen erhöhten sich, bedingt durch den Anstieg der Umsatzerlöse, um 11,0% auf € 387,1 Mio. und die Kostenquote blieb konstant bei 12,9% vom Umsatz. Die Aufwendungen für Produktentwicklung und Design stiegen von € 63,6 Mio. auf € 77,0 Mio. und haben sich in Prozent vom Umsatz von 2,3% auf 2,6% gesteigert. Die Verwaltungs- und allgemeinen Aufwendungen sind, unter anderem bedingt durch Investitionen im Rahmen des strategischen Wachstumsplans und den Anstieg der Mitarbeiterzahl, um 31,8% auf € 195,3 Mio. angestiegen. Die Kostenquote in Prozent vom Umsatz hat sich dadurch von 5,5% auf 6,5% erhöht. Weiterhin sind sonstige operative Erträge mit € 32,2 Mio. (Vorjahr: € 35,5 Mio.) angefallen.

Abschreibungen sind in den jeweiligen Kosten mit insgesamt € 57,4 Mio. enthalten und gegenüber dem Vorjahr um 4,1% gestiegen.

SONDEREFFEKTE

Im Geschäftsjahr 2011 waren keine Sondereffekte zu verzeichnen. Die Sondereffekte im Vorjahr betreffen ausschließlich Einmalaufwendungen im Zusammenhang mit einem Tochterunternehmen in Griechenland.

G.10 OPERATIVES ERGEBNIS



OPERATIVES ERGEBNIS (EBIT)

Das operative Ergebnis hat sich um 8,6% verbessert und beträgt €333,2 Mio. im Vergleich zu €306,8 Mio. im Vorjahr. In Prozent vom Umsatz entspricht das einer operativen Marge von 11,1%.

FINANZERGEBNIS

Insgesamt beträgt das Finanzergebnis €-12,8 Mio. gegenüber €-5,3 Mio. im Vorjahr. Im Finanzergebnis sind Zinserträge in Höhe von €5,2 Mio. (Vorjahr: €4,4 Mio.) sowie Zinsaufwendungen von €8,4 Mio. (Vorjahr: €5,9 Mio.) enthalten. Ebenso beinhaltet das Finanzergebnis mit €1,1 Mio. (Vorjahr: €1,8 Mio.) das Ergebnis aus dem assoziierten Unternehmen Wilderness Holdings Ltd. Das Finanzergebnis enthält darüber hinaus Aufwendungen aus aufgezinnten langfristigen Kaufpreisverbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben in Höhe von €2,7 Mio. (Vorjahr: €4,3 Mio.) und €1,1 Mio. (Vorjahr: €1,3 Mio.) aus der Bewertung von Pensionsplänen sowie €6,9 Mio. (Vorjahr: €0,0 Mio.) Währungsumrechnungsdifferenzen, welche dem Finanzierungsbereich zuzuordnen sind.

GEWINN VOR STEUERN (EBT)

Der Gewinn vor Steuern konnte im Vergleich zum Vorjahr absolut von €301,5 Mio. auf €320,4 Mio. gesteigert werden.

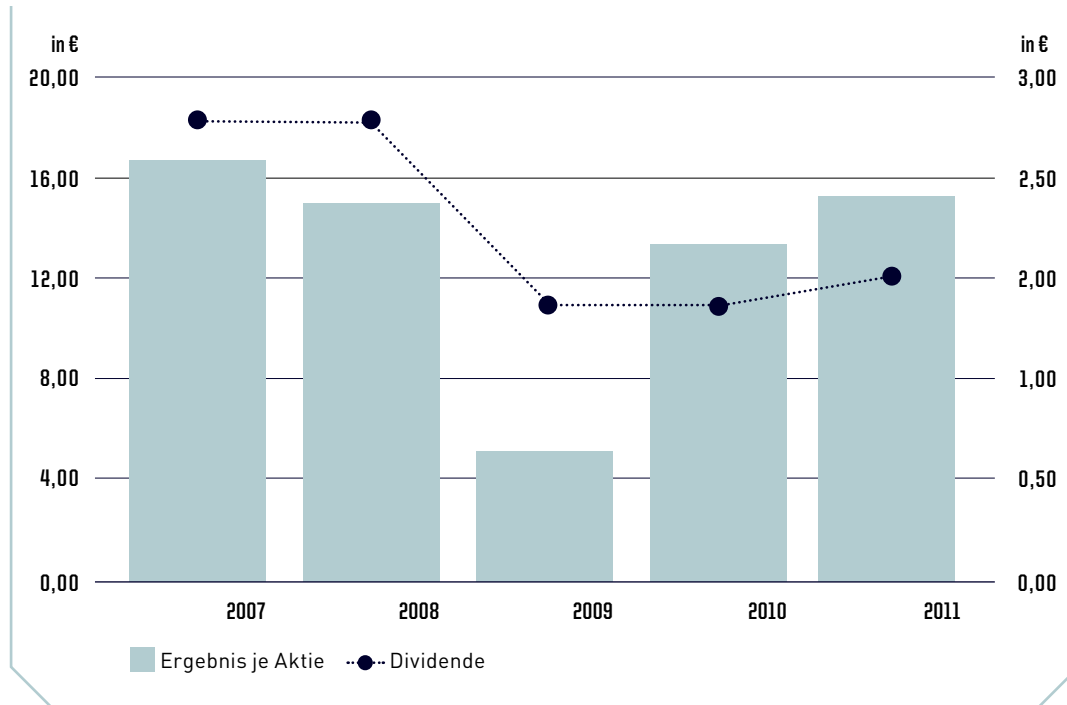
Der Steueraufwand ging von €99,3 Mio. auf €90,0 Mio. zurück. Die Steuerquote beträgt im Geschäftsjahr 28,1%, nachdem im Vorjahr aufgrund von Sondereffekten eine Steuerquote von 32,9% zu verzeichnen war.

KONZERNGEWINN

Im Ergebnis liegt der Konzerngewinn im Geschäftsjahr 2011 bei €230,1 Mio. gegenüber €202,2 Mio. im Vorjahr und ist damit zweistellig um 13,8% angestiegen. Die Nettorendite hat sich auf 7,6% im Vergleich zu 7,5% im Vorjahr leicht verbessert.

Der Gewinn pro Aktie wurde von €13,45 auf €15,36 gesteigert. Ebenso hat sich der verwässerte Gewinn pro Aktie von €13,37 auf €15,36 erhöht.

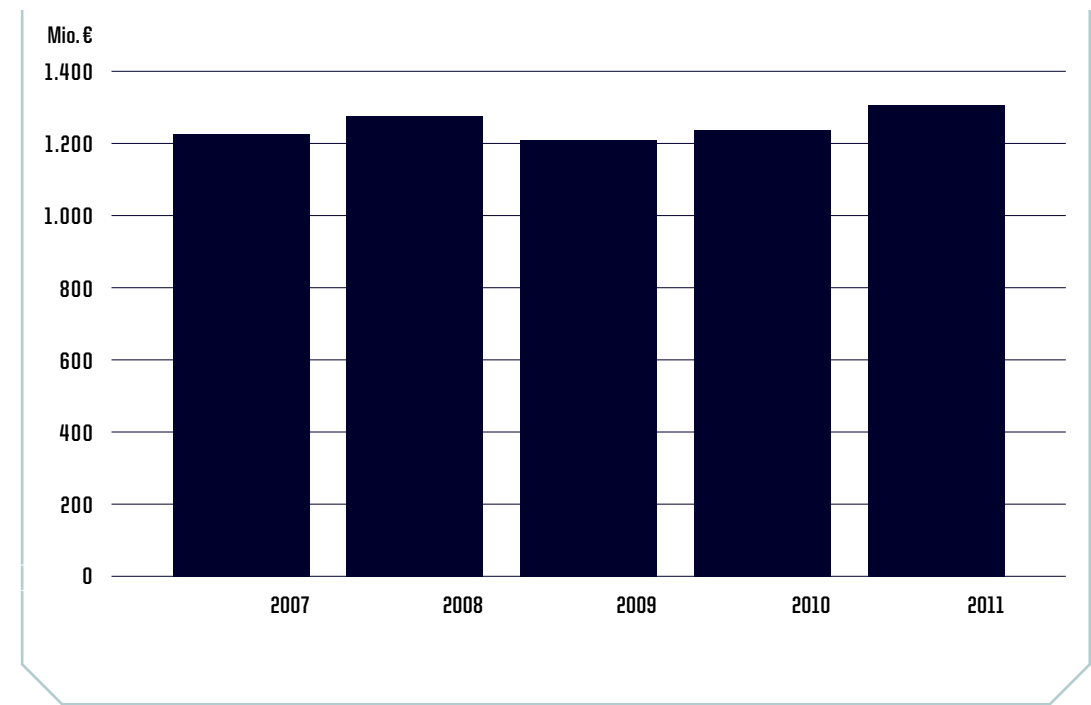
G.11 ERGEBNIS / DIVIDENDE JE AKTIE



DIVIDENDE

Die geschäftsführenden Direktoren und der Verwaltungsrat schlagen den Aktionären in der Hauptversammlung am 24. April 2012 vor, für das Geschäftsjahr 2011 aus dem Bilanzgewinn der PUMA SE eine Dividende in Höhe von € 2,00 je Aktie auszuschütten. In Prozent des Konzerngewinns beträgt die Ausschüttungsquote 13,0% gegenüber 13,3% im Vorjahr. Die Auszahlung der Dividende soll am Tag nach der Hauptversammlung, die über die Ausschüttung beschließt, erfolgen.

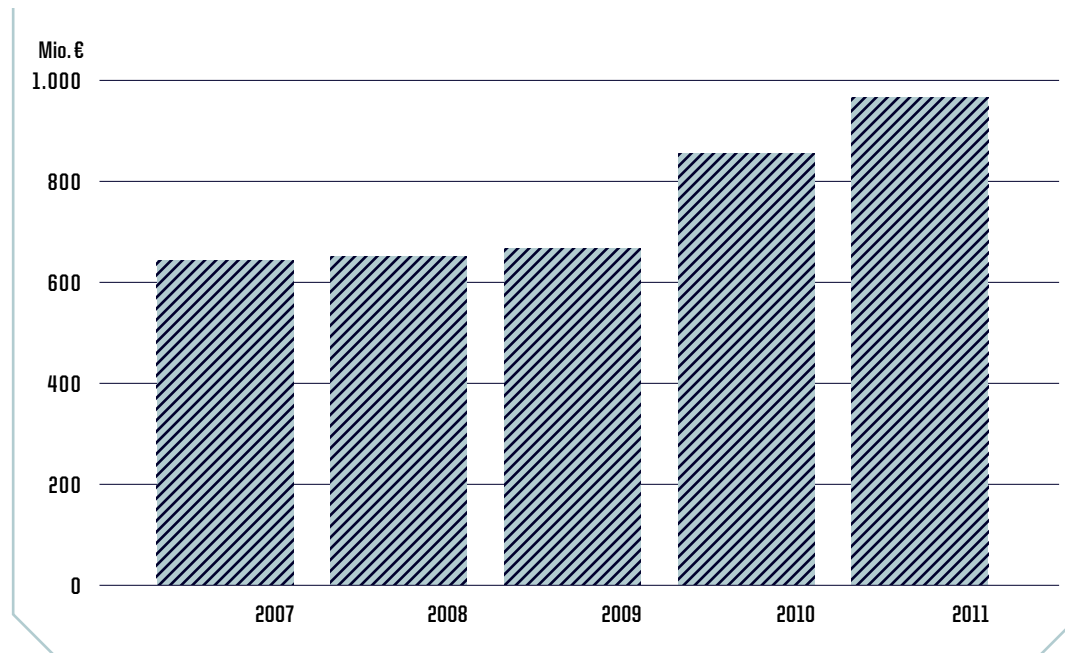
G.12 UMSÄTZE EMEA



REGIONALE ENTWICKLUNG

EMEA Die Umsätze in der Region EMEA stiegen währungsbereinigt um 7,7% auf € 1.312,0 Mio. In der Berichtswährung Euro stiegen die Umsätze um 7,4%. Der Anteil der Region EMEA am Konzernumsatz lag bei 43,6% gegenüber 45,1% im Vorjahr. Nach Produktbereichen stiegen die Umsätze mit Schuhen währungsbereinigt um 5,7%. Weiter konnten die Umsätze mit Textilien währungsbereinigt um 4,9% sowie die Umsätze mit Accessoires um 19,7% gesteigert werden. Die Rohertragsmarge lag bei 50,8% gegenüber 50,6% im Vorjahr.

G.13 UMSÄTZE AMERIKA

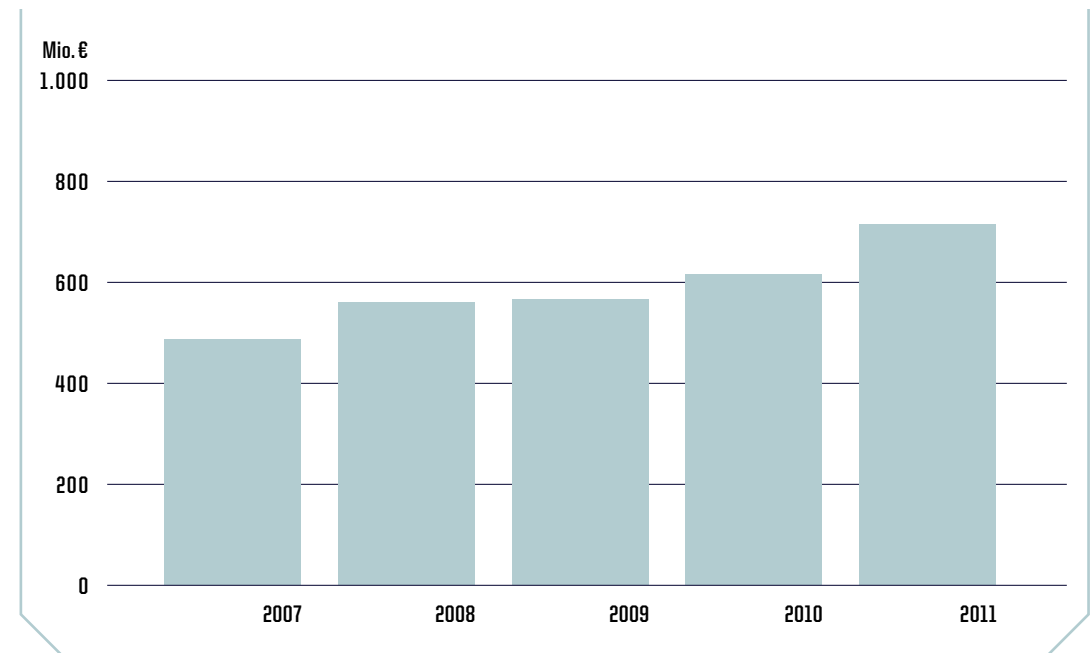


AMERIKA In der Region Amerika konnte ein währungsbereinigter Anstieg der Umsätze um 17,7% auf €966,9 Mio. erzielt werden. Ein Großteil dieses Umsatzanstiegs wurde in der Region Lateinamerika erzielt. Daraus resultiert der Anstieg des Anteils am Konzernumsatz auf 32,1% von 31,6%.

Die Umsätze bei Schuhen stiegen währungsbereinigt um 8,9% und bei Textilien sogar um 28,4%. Die Umsätze mit Accessoires erhöhten sich, im Wesentlichen bedingt durch den Ganzjahreseffekt der Akquisition von Cobra Golf im April 2010, um 73,0%.

Die Rohertragsmarge erzielte 47,1% gegenüber 46,6% im Vorjahr.

G.14 UMSÄTZE ASIEN/PAZIFIK



ASIEN/PAZIFIK Die Umsätze in der Region Asien/Pazifik stiegen währungsbereinigt um 13,3% auf €730,1 Mio. In der Berichtswährung Euro sind die Umsätze um 16,1% gegenüber dem Vorjahr angestiegen. Der Anteil am Konzernumsatz lag bei 24,3% gegenüber 23,2% im Vorjahr.

Die Umsätze bei Schuhen stiegen währungsbereinigt um 22,9% und bei Textilien um 7,2%, während mit Accessoires ein Anstieg von 11,1% erreicht werden konnte.

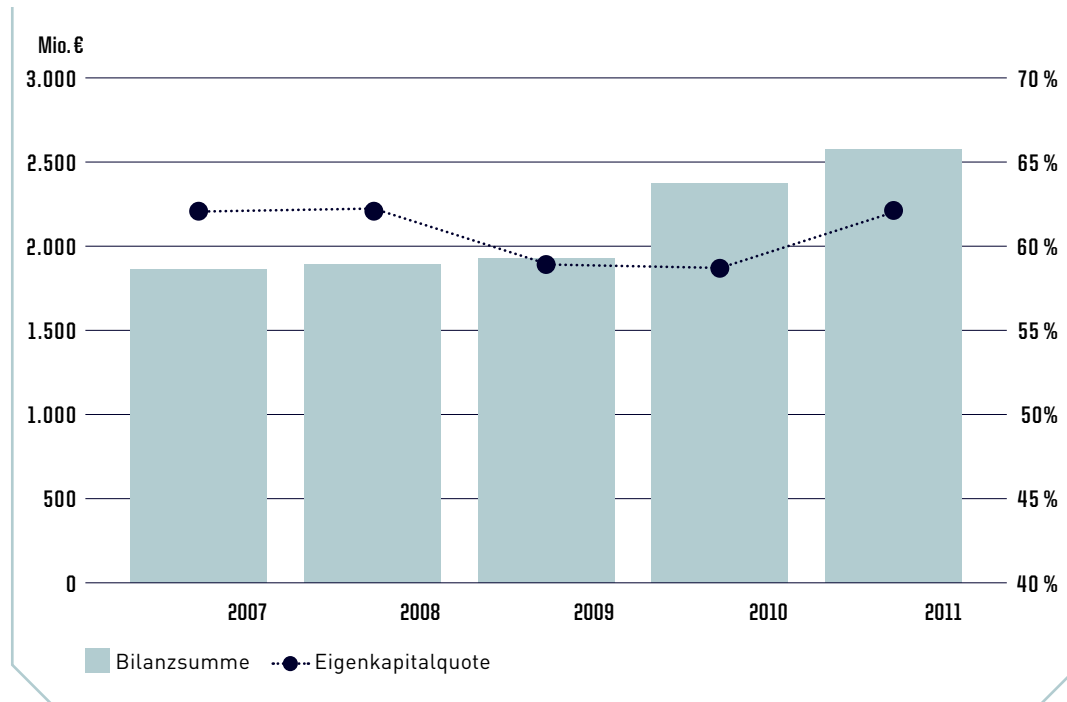
Die Rohertragsmarge ging von 52,0% auf 51,0% zurück.

VERMÖGENS- UND FINANZLAGE

T.2 BILANZ

	2011 € Mio.	%	2010 € Mio.	%	+/- %
Flüssige Mittel	448,2	17,4%	479,6	20,3%	-6,5%
Vorräte	536,8	20,8%	439,7	18,6%	22,1%
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	533,1	20,7%	447,0	18,9%	19,3%
Andere kurzfristige Vermögenswerte (Working Capital)	167,6	6,5%	177,6	7,5%	-5,6%
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	28,7	1,1%	3,3	0,1%	770,0%
Kurzfristige Vermögenswerte	1.714,5	66,4%	1.547,2	65,4%	10,8%
Latente Steuern	109,1	4,2%	96,5	4,1%	13,0%
Sonstige langfristige Vermögenswerte	758,2	29,4%	722,9	30,5%	4,9%
Langfristige Vermögenswerte	867,3	33,6%	819,4	34,6%	5,8%
Summe Aktiva	2.581,8	100,0%	2.366,6	100,0%	9,1%
Kurzfristige Bankverbindlichkeiten	35,1	1,4%	42,8	1,8%	-18,0%
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	431,4	16,7%	344,3	14,5%	25,3%
Andere kurzfristige Verbindlichkeiten (Working Capital)	272,1	10,5%	315,5	13,3%	-13,7%
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	100,5	3,9%	96,4	4,1%	4,3%
Kurzfristige Verbindlichkeiten	839,2	32,5%	799,0	33,8%	5,0%
Latente Steuern	63,6	2,5%	50,7	2,1%	25,5%
Pensionsrückstellungen	29,8	1,2%	26,1	1,1%	14,2%
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	44,0	1,7%	104,4	4,4%	-57,8%
Langfristige Verbindlichkeiten	137,5	5,3%	181,2	7,7%	-24,1%
Eigenkapital	1.605,2	62,2%	1.386,4	58,6%	15,8%
Summe Passiva	2.581,8	100,0%	2.366,6	100,0%	9,1%
Nettoumlaufvermögen (Working Capital)	534,0		404,5		32,0%
- in % vom konsolidierten Umsatz	17,7%		14,9%		

G.15 BILANZSUMME / EIGENKAPITALQUOTE

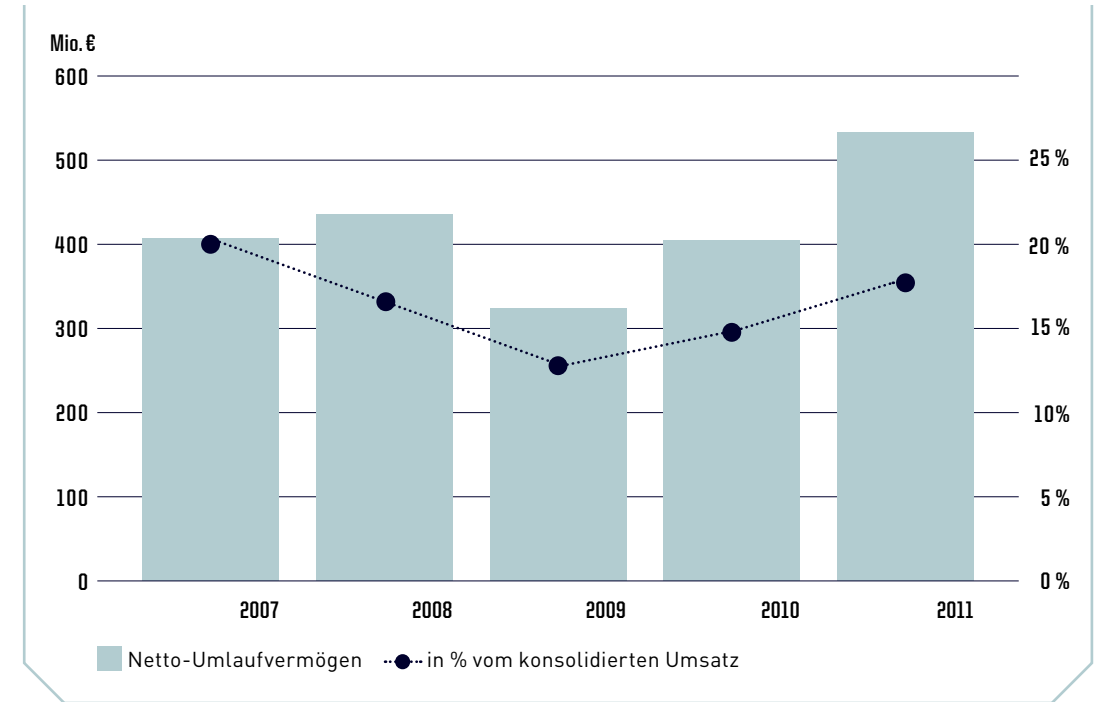


EIGENKAPITALQUOTE

Zum 31. Dezember 2011 hat sich die Bilanzsumme um 9,1% von € 2.366,6 Mio. auf € 2.581,8 Mio. erhöht. Dieser Anstieg ist im Wesentlichen auf die Zunahme der Vorräte und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zurückzuführen.

Trotz der gestiegenen Bilanzsumme ist die Eigenkapitalquote gegenüber dem Vorjahr von 58,6% auf 62,2% angestiegen. In absoluten Zahlen hat sich das Eigenkapital um 15,8% von € 1.386,4 Mio. auf € 1.605,2 Mio. verbessert. PUMA verfügt damit unverändert über eine äußerst solide Kapitalausstattung.

G.16 NETTO-UMLAUFVERMÖGEN



WORKING CAPITAL

Das Working Capital hat sich im Berichtsjahr um 32,0% von € 404,5 Mio. auf € 534,0 Mio. erhöht. In Prozent vom Umsatz bedeutet dies einen Anstieg von 14,9% auf 17,7%.

Die Zunahme des Working Capitals betrifft im Wesentlichen die mengen- und preisbedingte Erhöhung der Vorräte mit 22,1% auf € 536,8 Mio. Der Anstieg der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 19,3% auf € 533,1 Mio. resultiert im Wesentlichen aus der signifikanten Umsatzsteigerung im vierten Quartal 2011. Die Zunahme der kurzfristigen Vermögenswerte wurde durch den Anstieg der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 25,3% auf € 431,4 Mio. teilweise kompensiert.

SONSTIGE VERMÖGENSWERTE

Die anderen kurzfristigen Vermögenswerte haben sich von € 177,6 Mio. auf € 167,6 Mio. reduziert. Dies basiert unter anderem auf dem Rückgang der Forderungen aus Ertragsteuern. Die sonstigen langfristigen Vermögenswerte, die sich im Wesentlichen aus immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen zusammensetzen, sind um 4,9% auf € 758,2 Mio. angestiegen. Die Erhöhung betrifft insbesondere die nachträglichen Kaufpreisanpassungen und Währungskursveränderungen in Bezug auf die Geschäfts- oder Firmenwerte sowie Anzahlungen auf Immaterielle Vermögenswerte im Zusammenhang mit den Investitionen in Informationstechnologie (IT).

Die anderen kurzfristigen Verbindlichkeiten reduzierten sich von € 315,5 Mio. auf € 272,1 Mio. Dies betrifft im Wesentlichen den Rückgang der sonstigen kurzfristigen Rückstellungen. Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten beinhalten im Wesentlichen die Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben sowie die langfristigen Rückstellungen. Der Rückgang in 2011 von € 104,4 Mio. auf € 44,0 Mio. resultiert insbesondere aus der Veränderung der Fälligkeitsstruktur der Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben.

CASHFLOW

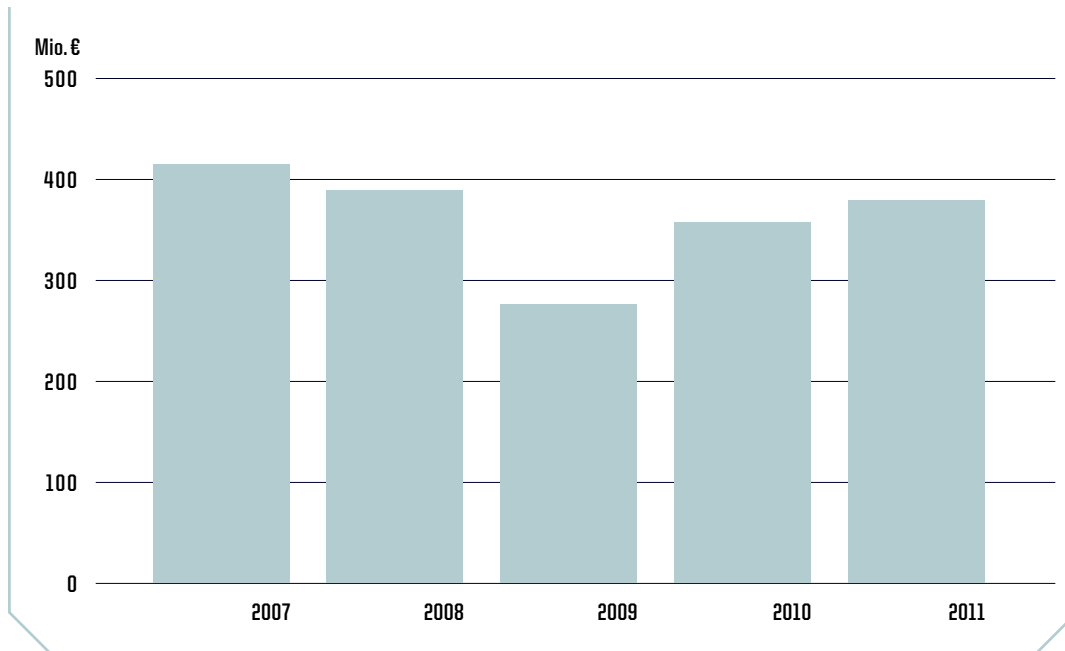
Der Brutto-Cashflow hat sich im Geschäftsjahr 2011 um 6,5% auf € 381,5 Mio. erhöht. Der Anstieg basiert insbesondere auf dem gestiegenen Gewinn vor Steuern (EBT) in Folge der Umsatzsteigerung bei gleichbleibender Roherstragsmarge.

T.3

KAPITALFLUSSRECHNUNG

	2011 € Mio.	2010 € Mio.	+/- %
Gewinn vor Steuern (EBT)	320,4	301,5	6,3%
Finanzergebnis und zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge	61,2	56,9	7,5%
Brutto Cashflow	381,5	358,4	6,5%
Veränderung im Netto-Umlaufvermögen	-105,9	-97,0	9,2%
Steuer- und Zinszahlungen	-148,8	-92,0	61,8%
Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit	126,8	169,4	-25,2%
Zahlung für Akquisitionen	-44,2	-108,4	-59,2%
Auszahlungen für Investitionen in das Anlagevermögen	-71,1	-55,2	28,9%
Andere Investitionstätigkeiten	5,3	11,3	-52,9%
Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit	-110,0	-152,3	-27,8%
Freier Cashflow	16,8	17,1	-2,0%
Freier Cashflow (vor Akquisitionen)	61,0	125,5	-51,4%
in % vom konsolidierten Umsatz	2,0%	4,6%	-
Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit	-58,8	-54,2	8,6%
Wechselkursbedingte Veränderung des Finanzmittelbestandes	10,7	31,1	-65,6%
Veränderung der flüssigen Mittel	-31,4	-6,0	423,2%
Flüssige Mittel am Anfang des Geschäftsjahres	479,6	485,6	-1,2%
Flüssige Mittel am Ende des Geschäftsjahres	448,2	479,6	-6,5%

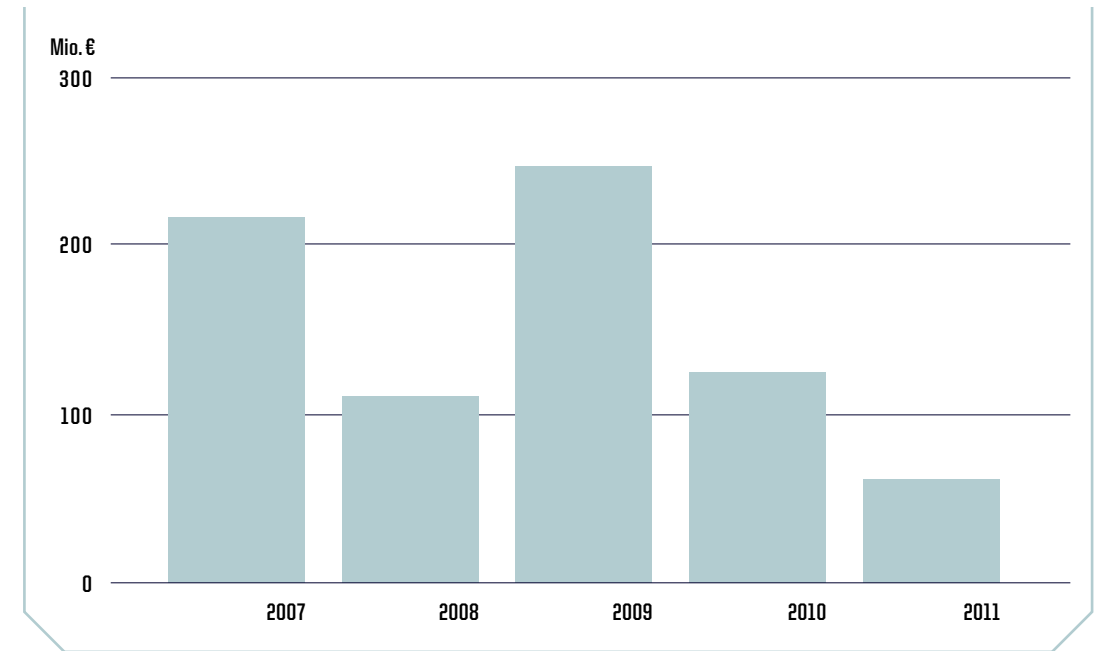
G.17 BRUTTO CASHFLOW



Die Veränderung im Netto-Umlaufvermögen zeigt in 2011 einen Mittelabfluss von € 105,9 Mio. gegenüber € 97,0 Mio. im Vorjahr. Für Steuer- und Zinszahlungen sind im Geschäftsjahr insgesamt € 148,8 Mio. gegenüber € 92,0 Mio. im Vorjahr abgeflossen. Die darin enthaltenen Steuerzahlungen, einschließlich der Nachzahlungen aus Betriebsprüfungen, sind von € 86,1 Mio. auf € 141,6 Mio. angestiegen.

Insgesamt ergibt sich ein Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit von € 126,8 Mio. gegenüber € 169,4 Mio. im Vorjahr.

G.18 FREIER CASHFLOW (VOR AKQUISITIONEN)



Der Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit hat sich von € 152,3 Mio. auf € 110,0 Mio. reduziert. Dieser Rückgang steht insbesondere im Zusammenhang mit der Akquisition von Cobra Golf im Vorjahr. Demgegenüber sind die laufenden Investitionen ins Anlagevermögen von € 55,2 Mio. auf € 71,1 Mio. in 2011 angestiegen.

Als Saldo der Mittelzu- und -abflüsse aus laufender Geschäfts- und Investitionstätigkeit beträgt der „Freie Cashflow“ nahezu unverändert € 16,8 Mio. (Vorjahr € 17,1 Mio.). Ohne Berücksichtigung der geleisteten Zahlungen für Akquisitionen hat sich der Freie Cashflow von € 125,5 Mio. auf € 61,0 Mio. reduziert. In Prozent vom Umsatz beträgt der Freie Cashflow (vor Akquisitionen) 2,0% gegenüber 4,6% im Vorjahr.

Der Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit beinhaltet im Wesentlichen Dividendenzahlungen von € 26,8 Mio. sowie den Erwerb eigener Aktien von € 26,6 Mio.

Zum 31. Dezember 2011 sind die flüssigen Mittel (Finanzmittelfonds) von € 479,6 Mio. im Vorjahr auf € 448,2 Mio. zurückgegangen.

WERTMANAGEMENT

Der Cashflow Return On Investment („CFROI“) wird zur Messung der Kapitalrendite herangezogen und berechnet sich als Quotient aus Cashflow und Bruttoinvestitionsbasis. Als Bruttoinvestitionsbasis wird die Gesamtheit der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel und Vermögenswerte, vor kumulierten Abschreibungen, bezeichnet. Der Brutto-Cashflow ergibt sich aus dem Konzernjahresüberschuss ohne Berücksichtigung von Sondereffekten, bereinigt um Abschreibung/Amortisation und Zinsaufwand.

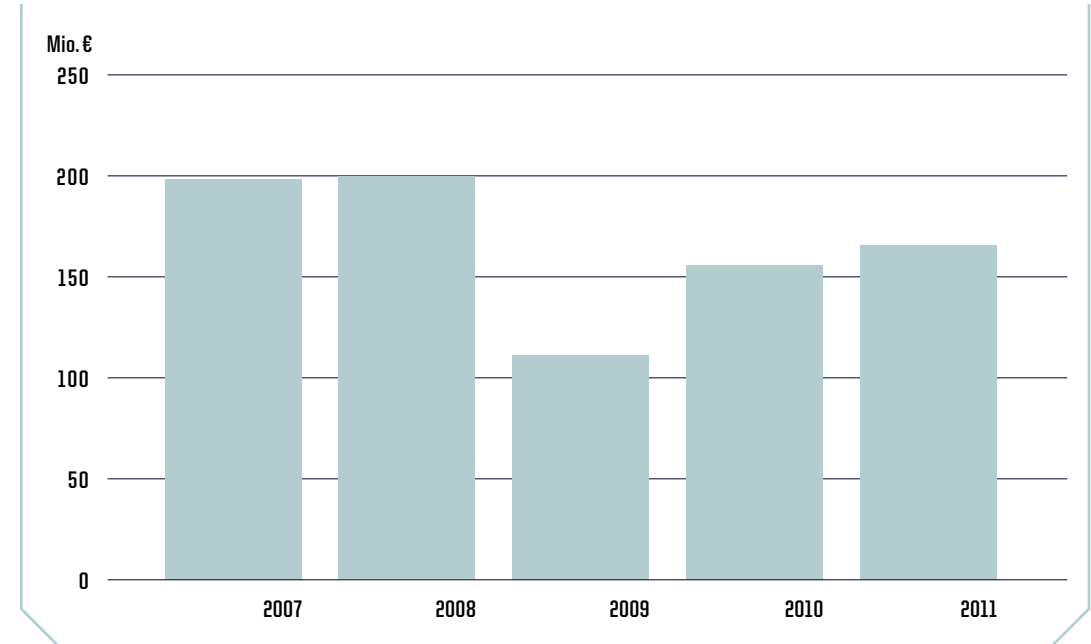
Im Geschäftsjahr 2011 hat sich der Cashflow Return on Investment (CFROI) auf 14,6% gegenüber 15,6% im Vorjahr reduziert.

Der absolute Wertbeitrag entspricht der mit der Bruttoinvestitionsbasis multiplizierten Differenz aus Kapitalrendite (CFROI) und Kapitalkosten (WACC).

Unter Berücksichtigung der Kapitalkosten von 6,5% (Vorjahr: 7,1%) konnte der absolute Wertbeitrag um 6,5% von € 156,7 Mio. auf € 166,8 Mio. verbessert werden.

G.19

ABSOLUTER WERTBEITRAG



T.4 BERECHNUNG DER KAPITALKOSTEN (WACC)	2011	2010	2009*	2008	2007
Berechnung Kostensätze					
Risikoloser Zinssatz	1,9%	3,1%	3,8%	4,0%	4,3%
Marktprämie	6,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Beta (M-DAX, 24 Monate)	0,86	0,92	0,92	0,97	0,97
Eigenkapitalkosten	7,0%	7,7%	8,4%	8,9%	9,1%
Risikoloser Zinssatz	1,9%	3,1%	3,8%	4,0%	4,3%
Kreditrisikoprämie	2,5%	2,0%	3,0%	2,3%	1,3%
Tax Shield	28,1%	32,9%	44,1%	29,0%	29,0%
Fremdkapitalkosten nach Steuern	3,2%	3,4%	3,8%	4,5%	3,9%
Berechnung Anteile					
Marktkapitalisierung	3.370,7	3.715,3	3.496,7	2.116,1	4.341,5
Anteil Eigenkapital	85,7%	87,8%	86,8%	79,1%	94,5%
Kalkuliertes Fremdkapital	563,4	514,9	535,8	561,0	251,9
Anteil Fremdkapital	14,3%	12,2%	13,3%	21,0%	5,5%
WACC nach Steuer	6,5%	7,1%	7,8%	8,0%	8,8%

* angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3 im Konzernanhang zum 31. Dezember 2010

T.5 BERECHNUNG DER BRUTTO- INVESTITIONSBASIS UND DES BRUTTO CASHFLOWS	2011 € Mio.	2010 € Mio.	2009* € Mio.	2008 € Mio.	2007 € Mio.
Konzernjahresüberschuss (ohne Sondereffekte)	230,4	223,0	162,9	249,4	271,6
+ Abschreibung / Amortisation	57,4	55,2	60,2	55,9	46,0
+ Zinsaufwand	12,2	11,5	11,8	10,8	10,7
Brutto Cashflow (nach Steuer)	300,1	289,7	235,0	316,1	328,4
Monetäre Aktiva	1.202,8	1.131,8	950,2	898,3	1.023,3
- Unverzinsliche Verbindlichkeiten	708,3	679,0	524,4	515,5	465,6
Netto-Liquidität	494,6	452,8	425,8	382,8	557,7
+ Lagerbestand	536,8	439,7	344,4	430,8	373,6
+ Sachanlagevermögen zu AHK	488,7	470,0	444,6	407,8	323,6
+ Immaterielles Vermögen zu AHK	533,7	498,2	358,0	233,9	212,6
Brutto-Investitionsbasis (BIB)	2.053,7	1.860,7	1.572,8	1.455,3	1.467,5
Cashflow Return on Investment (CFROI)	14,6%	15,6%	14,9%	21,7%	22,4%
CFROI - WACC	8,1%	8,4%	7,2%	13,7%	13,6%
Wertbeitrag (CVA)	166,8	156,7	112,5	200,0	198,9

* angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3 im Konzernanhang zum 31. Dezember 2010

PRODUKTENTWICKLUNG UND DESIGN

PRODUKTPHILOSOPHIE UND -STRATEGIE

Unsere Produktstrategie leitet sich direkt aus unserem Ziel ab, das begehrteste und nachhaltigste Sportlifestyle-Unternehmen der Welt zu werden.

Unsere Produkte lassen sich in die drei Segmente Sport Performance, Sportlifestyle und Sport Fashion unterteilen. Das bedeutet, dass es kein Sportprodukt ohne Style und kein Lifestyleprodukt ohne die Inspiration oder Funktion aus dem Sportbereich gibt. Im Bereich Sport Performance entwirft und entwickelt PUMA Kollektionen für Athleten aus den Bereichen Teamsport, Running, Training & Fitness, Golf, Outdoor, Schwimmen und Segeln. Aufgrund unserer langjährigen Erfahrung in Forschung und Entwicklung verfügen wir über ein ausgeprägtes Verständnis für innovative Technologien und Prozesse im Leistungssport. Faasfoam, eine unserer jüngsten großen Innovationen, zählt beispielsweise zum leichtesten und widerstandsfähigsten Schaumstoffsohlenmaterial auf dem Markt. Auf der Basis dieses Materials sind wir in der Lage ultraleichte Laufschuhe für Leis-

tungssportler anzubieten, die gleichzeitig auch unserer minimalistischen Designphilosophie entsprechen. Außerdem bieten wir Hightech-Outdoorprodukte an, die für unsere Teams beim Volvo Ocean Race und dem America's Cup entwickelt und dort unter extremsten Wetterbedingungen erfolgreich erprobt wurden.

Wir bei PUMA sind der Überzeugung, dass sportliche Höchstleistungen immer in Verbindung mit Freude und Spaß stehen müssen. Daher versuchen wir durch eine distinktive, farbenfrohe und begeisternde Designsprache Akzente zu setzen. Diese einzigartige Positionierung mit einem Mix aus Sport, Freude und einer positiven Grundeinstellung wird ideal durch unseren Markenbotschafter Usain Bolt, den schnellsten Mann der Welt, verkörpert. Darüber hinaus haben wir unsere Markenpräsenz im Bereich Sport Performance / Fußball im

Jahr 2011 gestärkt, indem wir herausragende Fußballspieler unter Vertrag genommen haben. Wir sind stolz darauf, dass nun auch Top-Stars wie Cesc Fàbregas, Sergio Agüero und Radamel Falcao sowie der aktuelle Deutsche Meister Borussia Dortmund zur PUMA-Familie gehören.

Im Sportlifestyle-Segment entwirft und entwickelt PUMA Produkte für die Bereiche Motorsport, Sport Heritage und Modern Lifestyle. Unsere Sportlifestyle-Produkte stützen sich dabei auf erfolgreiche Konzepte aus unserer über 60 Jahre alten Historie, unseren Partnerschaften mit führenden Marken im Motorsport sowie neuesten Trends in der Sport- und Streetstyle-Szene, ohne dabei die Leidenschaft für den Sport aus dem Auge zu verlieren.

Im Sport Fashion-Segment entwirft und entwickelt PUMA Sport Fashion-Produkte unter der Bezeichnung „Black Label“. Die

futuristischen und innovativen Designs von „Black Label“ kombinieren Einflüsse aus dem Sport- und Lifestylebereich und übertragen diese in die Welt der Mode. Die „Black Label“-Kollektionen werden sowohl intern von unserem internationalen Design-Team als auch in Zusammenarbeit mit Modetags wie Alexander McQueen, Yasuhiro Mihara oder Hussein Chalayan entwickelt. Selbstverständlich unternehmen wir jedes Jahr große Anstrengungen, um von unseren Kunden zu lernen und ihre Wünsche und Bedürfnisse bis ins Detail zu verstehen – nur so können wir relevante Produktkonzepte entwickeln, die den Erwartungen des Marktes vollauf entsprechen. Gleichzeitig beobachten unsere Designer und Produktentwickler in Herzogenaurach, Boston und London ständig die Märkte rund um den Globus und schöpfen ihre Inspirationen aus Trends im Bereich „Streetstyle“ oder der Popkultur. Unser aktuelles Designthema „Von London nach Tokio“ ist ein Paradebeispiel für unseren globalen Ansatz, Trends zu identifizieren und sich von weltweiten Kundenwünschen inspirieren zu lassen. Zusätzlich bringen unsere regionalen Merchandise-Teams ihre strategische Expertise bei der Frage ein, welche Produkte in welchen Märkten die höchste Relevanz besitzen. Diese zugleich globale wie regionale Organisationsstruktur ermöglicht es uns, einzigartige, begehrte und relevante Produkte für unsere Zielgruppen weltweit zu entwickeln.

INNOVATION UND NACHHALTIGKEIT

Unser gesamter Produktentwicklungsprozess basiert auf den beiden Zielgrößen und Kernkompetenzen Innovation und Nachhaltigkeit.

Zu diesem Zweck haben wir in den Bereichen Schuhe und Textilien global ausgerichtete Innovationsteams etabliert, die als interne Innovationszentren fungieren und revolutionäre Produktinnovationen fördern. Im Bereich der Nachhaltigkeit verfolgen wir das ehrgeizige Ziel, den Anteil nachhaltiger Materialien in unseren Produkten deutlich zu steigern und nachhaltige Produktions- und Vertriebsprozesse entlang der Wertschöpfungskette zu implementieren. Dabei verfolgen wir einen ganzheitlichen Ansatz und deklarieren ein Produkt nur dann als „nachhaltig“, wenn seine Oberfläche oder Gewicht sich zu mindestens 50% aus wirklich nachhaltigen Materialien zusammensetzt und es in einer durch das PUMA Safe-Team mit A oder B+ bewerteten Fabrik hergestellt wurde.

Neben unseren großen Anstrengungen zur Entwicklung nachhaltiger Produkte arbeiten wir auch weiterhin an der Implementierung nachhaltiger Verpackungskonzepte, wodurch wir Umwelteinflüsse und damit

unseren ökologischen Fußabdruck reduzieren. Mit der Einführung der „Clever Little Bag“, einem innovativen Verpackungskonzept, das den konventionellen Schuhkarton ersetzt, haben wir sowohl unseren Papierverbrauch als auch unsere CO₂-Emissionen deutlich gesenkt und gleichzeitig den Markt der Schuhverpackungen revolutioniert. Nach einer Pilotphase und Anpassungen am Design werden wir die „Clever Little Bag“ im Jahr 2012 in unserem gesamten Produktportfolio einführen.

Durch unseren globalen Designansatz, unser ausgeprägtes Verständnis von Kundenbedürfnissen und Industrietrends, unsere Innovationsteams und unsere kontinuierlichen Anstrengungen zur Entwicklung von nachhaltigeren Produkten setzen wir als Marke auch weiterhin weltweit Maßstäbe für revolutionäres Design und innovative Produktentwicklungen.

BESCHAFFUNG

World Cat Ltd. ist PUMAs eigene Beschaffungsorganisation und ist verantwortlich für den Einkauf der PUMA-, Tretorn- und Cobra-Produkte.

AUFGABENBEREICH

World Cat Ltd. ist als Einkaufsagent dafür verantwortlich, den gesamten Produkteinkaufsprozess für unsere Marken zu gewährleisten und sicherzustellen. Dies beinhaltet die Auswahl geeigneter Lieferanten, die Verhandlung von Liefer- und Zahlungsbedingungen sowie die Unterstützung der PUMA Sales Organisation bei Auftragsplatzierungen, -änderungen und -stornierungen gegenüber den Produzenten.

Darüber hinaus ist World Cat Ltd. für die Beaufsichtigung aller Produktionsaktivitäten - einschließlich strenger Qualitätskontrollen - unserer Lieferanten verantwortlich. Dadurch wird eine konstant hohe Produktqualität sowie die Einhaltung ökologischer und sozialer Standards bei der Produktion sichergestellt. Die Einhaltung dieser Auflagen durch die Lieferanten wird von PUMA.Safe, einer Abteilung von World Cat Ltd., koordiniert und überwacht, um dadurch die hohen PUMA-Standards in der gesamten Lieferkette zu gewährleisten.

World Cat Ltd. hat die gesamte Produktbeschaffung an unabhängige Lieferanten ausgelagert, die überwiegend aus langjährigen Geschäftspartnern bestehen. Im Gegenzug verwalten diese wiederum mehrere lokal eigenständige Produktionsstätten. Zur Optimierung der Arbeitsabläufe sind diese Lieferanten im Rahmen von strategischen Partnerschaften in das „Strategic Supplier Concept“ integriert, welches sich aus intensivem Beziehungsmanagement, regelmäßigen Leistungsbewertungen und strategischer Abstimmung zusammensetzt.

NACHHALTIGKEIT

Nachhaltigkeit spielt auch für die Einkaufsorganisation World Cat Ltd. eine immer wichtigere Rolle, da PUMA das langfristige Ziel verfolgt, nicht nur das begehrteste, sondern auch das nachhaltigste Sport-Lifestyle Unternehmen weltweit zu werden: Um unsere Nachhaltigkeitsziele bis 2015 zu erreichen, schärft World Cat Ltd. das Bewusstsein unserer Lieferanten für

Nachhaltigkeit, berät sie bei der Implementierung von potenziellen Nachhaltigkeitsprojekten und überprüft ihre Ergebnisse, um langfristige Verbesserungen zu erzielen. Zudem fördert die Beschaffungsorganisation auch die Benutzung von nachhaltigeren Materialien durch effektive Entwicklung der Materiallieferanten und ermöglicht die Eindämmung von Preissteigerungen im Zuge der Nachhaltigkeitsinitiativen mit Hilfe von transparenter Kostenkontrolle.

BESCHAFFUNGSMARKT

Flexibilität bei der Auswahl der Lieferanten und Standorte ist im heutigen, zunehmend unbeständigen Einkaufsumfeld mit steigenden Löhnen, schwankenden Rohstoffpreisen und ständigen Veränderungen bei Wechselkursen und Inflationsraten von entscheidender Bedeutung.

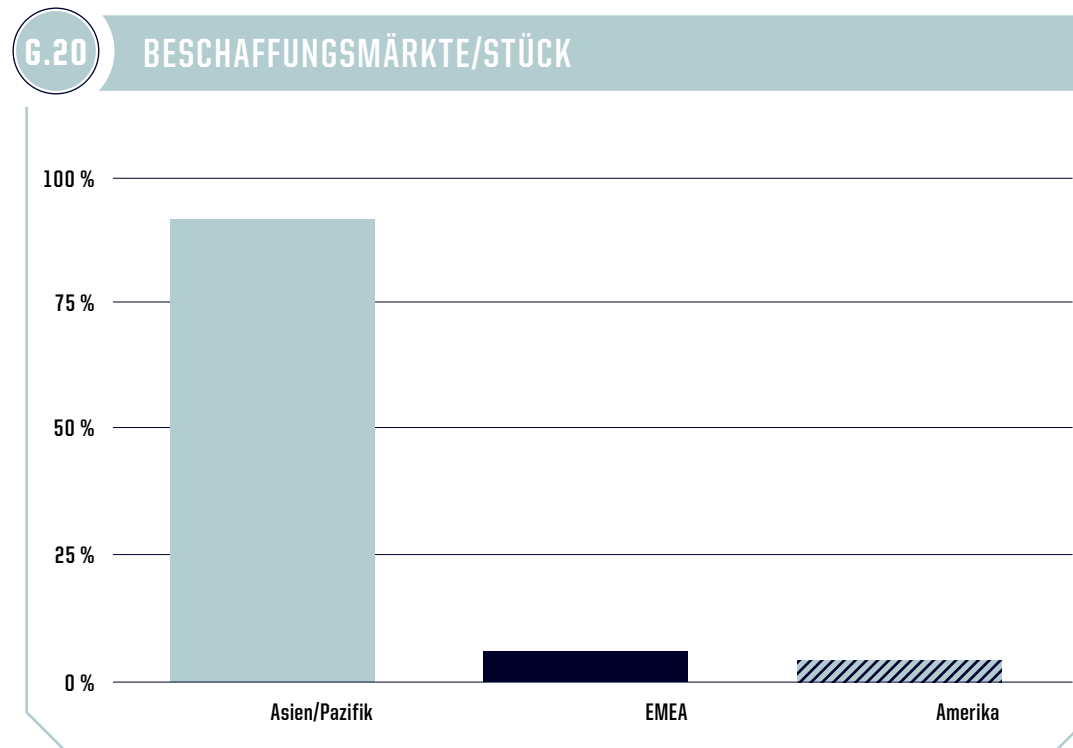
Während die Haupteinkaufsaktivitäten von World Cat Ltd. sich weiterhin auf den asiatischen Beschaffungsmarkt mit China (39%) und Vietnam (21%) als größte Einkaufsquellen konzentrieren, nimmt die Bedeutung von Ländern wie Indonesien, Kambodscha und Bangladesch stetig zu. Um im Angesicht der obengenannten makroökonomischen Entwicklungen adäquat und schnell zu agieren, verfolgt World Cat Ltd. aktiv die Tendenzen am Rohstoff- und Arbeitsmarkt in den entsprechenden Ländern.

Der regionale Einkauf spielt auch eine immer wichtiger werdende Rolle innerhalb von PUMAs Beschaffungsorganisation, um besser auf unterschiedliche regionale Nachfrage und Geschäftsbelange reagieren

zu können. Vor allem in südamerikanischen Ländern wie Brasilien und Argentinien, in denen Anti-Dumping-Maßnahmen, hohe Import-Zölle und wachsendes Absatzpotential die lokale Beschaffung begünstigen, haben sich die Einkaufsaktivitäten von World Cat Ltd. rapide ausgedehnt. Verkürzte Durchlaufzeiten und eine geringere Umweltbelastung sind zusätzliche Vorteile

des gestiegenen lokalen und marktnahen Einkaufs, den wir auch in anderen lateinamerikanischen Ländern, Südafrika, Indien und China ausgebaut haben.

2011 umfasste das globale Einkaufsnetzwerk von World Cat Ltd. mehr als 150 Lieferanten mit Fabriken in 32 unterschiedlichen Ländern.



MITARBEITER

MITARBEITERZAHL

In 2011 lag die weltweite Mitarbeiteranzahl auf Vollzeitbasis im Jahresdurchschnitt bei 10.043 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber 9.313 im Vorjahr.

Insgesamt stieg der Personalaufwand um 11,2% von €354,1 Mio. auf €393,8 Mio. und der durchschnittliche Personalaufwand pro Mitarbeiter lag bei T€39,2 gegenüber T€38,0 im Vorjahr.

Zum **31. Dezember 2011** lag die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei 10.836 gegenüber 9.697 zum Vorjahresende.

Die Mitarbeiterzahl im Bereich Marketing/

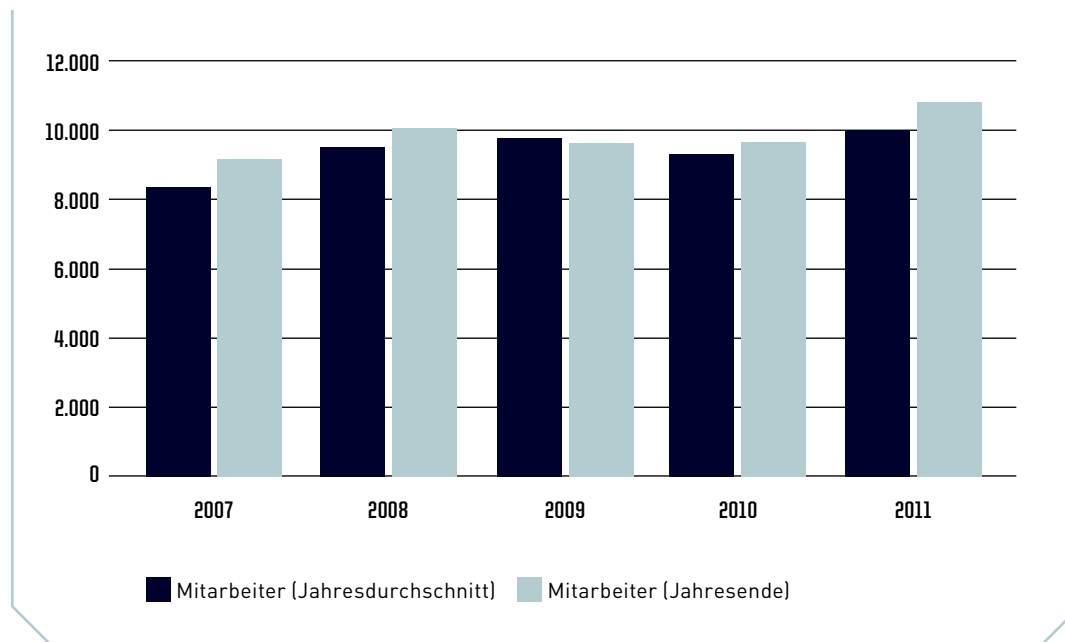
Retail erhöhte sich aufgrund der Erweiterung des eigenen Einzelhandelsportfolios um 12,2% auf 4.831 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Der Bereich Vertrieb erhöhte sich um 5,8% auf 2.404 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Mitarbeiterzahl im Bereich Produktentwicklung/Design erhöhte sich um 21,1% auf 918 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Bei den Verwaltungs- und allgemeinen Bereichen wurde die Mitarbeiterzahl um 13,7% auf 2.683 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöht.

G.21

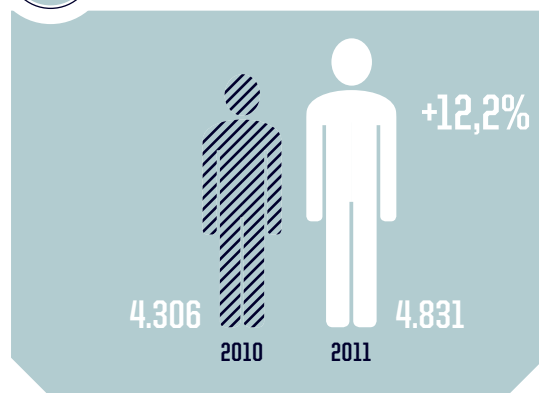
ENTWICKLUNG MITARBEITER



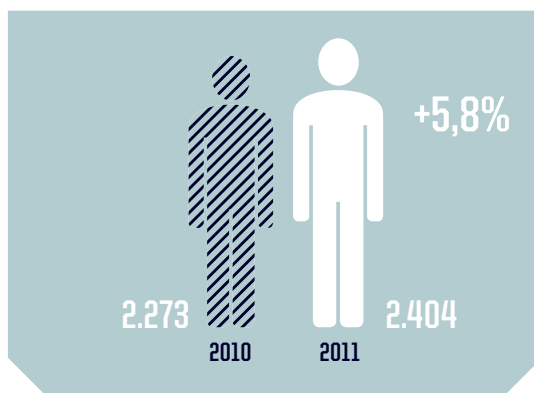
MITARBEITER (JAHRESENDE)

G.22

MARKETING / RETAIL



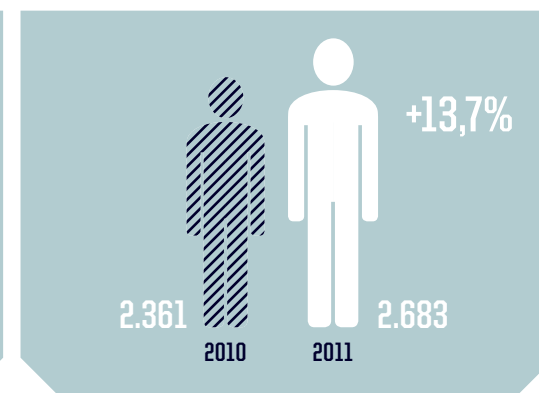
VERTRIEB



PRODUKTENTWICKLUNG / DESIGN



VERWALTUNGS- UND ALLGEMEINE BEREICHE



MITARBEITER ALS SCHLÜSSEL DES ERFOLGS

Einer der Schlüsselfaktoren für PUMAs langfristigen Erfolg ist die Fähigkeit, die besten und talentiertesten Mitarbeiter zu gewinnen. Deshalb legt PUMA großen Wert auf die Rekrutierung künftiger Mitarbeiter sowie die Weiterentwicklung und Bindung seiner derzeitigen Mitarbeiter. Wegen deren hohen Qualifikation kann ein großer Teil der vakanten Führungspositionen auf nationaler und internationaler Ebene aus den eigenen Reihen der PUMA-Gruppe besetzt werden. So wird das vorhandene Know-how im Unternehmen gesichert und durch Wissensmanagementprojekte transferiert.

PUMA bietet ein Arbeitsumfeld das von Chancengleichheit, Vielfältigkeit, Innovation und Zeitgeist geprägt ist und sieht in der Vielfalt der Belegschaft eine Stärke des Unternehmens. Das Vergütungssystem bei PUMA berücksichtigt sowohl die individuelle Leistung der Mitarbeiter als auch die Gesamtleistung der Belegschaft durch eine Bonusregelung für alle Mitarbeiter. Daneben werden die Potenziale der Mitarbeiter unter anderem durch ein hohes Maß an Eigenverantwortung gefordert und durch Trainingsmaßnahmen weiter entfaltet.

JUNGE TALENTE

PUMA setzt auf die nachhaltige Gewinnung von Talenten und hat daher die Einstiegsmöglichkeiten für junge Menschen in 2011 erweitert. Erste praktische Erfahrungen können Studenten bei PUMA bereits wäh-

rend ihres Studiums im Rahmen von Praktika und Abschlussarbeiten sammeln. Neben der beruflichen Ausbildung zum Industriekaufmann, Einzelhandelskaufmann, Handelsfachwirt, Fachinformatiker, Fachkraft für Lagerlogistik und Fachlageristen werden auch duale Studiengänge in Zusammenarbeit mit Hochschulen und Berufsakademien angeboten. In dreimonatigen Rotationsphasen wechseln die Studenten zwischen dem wissenschaftlichen Studienbetrieb am Campus und den Praxisphasen im Unternehmen. Die angebotenen Studiengänge reichen von International Business über Sportmanagement bis hin zum Textilbetriebswirt. Seit 2011 bietet PUMA Studienabsolventen mit internationalem Hintergrund und überdurchschnittlichen Studienerfolgen die Chance an einem 15-monatigen Traineeprogramm teilzunehmen. Dabei durchlaufen die Trainees verschiedene Abteilungen im In- und Ausland. Im Dezember 2011 beschäftigt die PUMA SE in Deutschland 26 Auszubildende, vier duale Studenten und sechs Trainees.

TALENTFÖRDERUNG UND -ENTWICKLUNG

In 2011 wurde erstmals der neu entworfene Trainingskatalog vorgestellt und in unser „Talent Management System“ People@PUMA eingebunden. Mitarbeiter und deren Führungskräfte haben im Rahmen individueller Entwicklungspläne die Chance, aus einer Vielzahl von innovativen Trainingsangeboten auszuwählen oder eigene Trainingsvorschläge einzubringen. Das Angebot reicht

von Diversity über fachspezifische Trainings bis hin zu Einzelcoaching. Aufgrund des weiteren Ausbaus von People@PUMA an internationalen Standorten werden mittlerweile über 43% der weltweiten Mitarbeiter mit dem einheitlichen Mitarbeiterentwicklungs- und Zielvereinbarungssystem erfasst. Die Entwicklung des Internationalen Führungskräfte-Programms ist ein weiterer wichtiger Baustein unseres weltweiten Entwicklungsprogrammes für Führungskräfte. Erste Pilottrainings starteten Ende 2011 in Deutschland und England mit positiver Resonanz.

CORPORATE GOVERNANCE BERICHT / ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG NACH § 289 A HGB

Die effektive Umsetzung der Corporate Governance ist ein wichtiges Element der Unternehmenspolitik von PUMA. Eine transparente und verantwortungsvolle Unternehmensführung ist eine 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.

ENTSPRECHENSERKLÄRUNG GEMÄSS § 161 AKTG

ENTSPRECHENSERKLÄRUNG 2011:

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 (vormals PUMA AG) den Empfehlungen der

„Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ in der seit 2. Juli 2010 geltenden Kodex-Fassung vom 26. Mai 2010 (der „Kodex“) seit der letzten Entsprechenserklärung vom Dezember 2010 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 Art. 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. 4 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), 4.1.2 i.V.m. 3.2 Halbsatz 1 (Entwicklung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens), 6.1 (Veröffentlichung von Insiderinformationen) und 6.2 (Veröffentlichung von Stimmrechtsmitteilungen) des Kodex enthaltenen Aufgaben des Vorstands obliegen dem Verwaltungsrat, § 22 Abs. 1 SEAG.

→ Die in Ziffern 2.3.3 S. 3 (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 S. 5 und 6 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 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.

→ Es sind abweichend von Ziffer 4.2.3 Abs. 5 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.

→ Entsprechend der Ermächtigung der Hauptversammlung vom 22. April 2008

gemäß § 286 Abs. 5 HGB wurde von der Veröffentlichung der Individualbezüge der Vorstandsmitglieder und wird bis zum Ende der Ermächtigung von der Veröffentlichung der Individualbezüge der geschäftsführenden Direktoren abgesehen (Ziffern 4.2.4 und 4.2.5 Kodex). Die Ermächtigung findet auf die geschäftsführenden Direktoren Anwendung und sie werden sich an die Ermächtigung halten, wenn sie den Jahresabschluss aufstellen.

UMWANDLUNG DER PUMA AG RUDOLF DASSLER SPORT IN DIE PUMA SE

Gemäß Beschluss der Hauptversammlung vom 14. April 2011 und der Eintragung in das Handelsregister vom 25. Juli 2011 ist die PUMA AG Rudolf Dassler Sport formwechselnd in die PUMA SE umgewandelt worden.

RELEVANTE ANGABEN ZU UNTERNEHMENSFÜHRUNGSPRAKTIKEN, DIE ÜBER DIE GESETZLICHEN ANFORDERUNGEN HINAUS ANGEWANDT WERDEN

Bis zur Umwandlung wurde die Gesellschaft entsprechend den Vorschriften des Aktiengesetzes durch den **Vorstand** geleitet. Der **Aufsichtsrat** überwachte den Vorstand und beriet ihn in seinen Leitungsaufgaben. Mit der Umwandlung wird die Gesellschaft durch den **Verwaltungsrat** („monistisches System“) geleitet, der die Grundlinien der Geschäftstätigkeit bestimmt und deren Umsetzung durch die **geschäftsführenden Direktoren** überwacht.

Um die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes zu gewährleisten, wurden Leitsätze entwickelt, die in der PUMAVision zusammengefasst sind (siehe <http://about.puma.com> unter „Nachhaltige Entwicklung“). Mit dem PUMA Code of Ethics und Code of Conduct (siehe <http://about.puma.com> unter „Nachhaltige Entwicklung“) werden ethische Standards und Umweltstandards vorgegeben, denen sowohl Mitarbeiter als auch Lieferanten verpflichtet sind.

BERÜCKSICHTIGUNG VON DIVERSITY UND INTERNATIONALITÄT

Verwaltungsrat und geschäftsführende Direktoren der PUMA SE tragen den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex Rechnung, wonach bei der Zusammensetzung des Verwaltungsrats und der geschäftsführenden Direktoren sowie bei der Besetzung von Führungspositionen im Unternehmen unter anderem die internationale Tätigkeit des Unternehmens und Vielfalt (Diversity) berücksichtigt werden sollen und 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 vor-

zuschlagenden Kandidaten ebenfalls über einen starken internationalen Hintergrund und die entsprechende Vernetzung, internationale Erfahrung und Ausrichtung verfügen. Auch eine angemessene Beteiligung von Frauen im Verwaltungsrat soll, soweit möglich, durch entsprechende Wahlvorschläge gewährleistet werden.

Potentiellen Interessenkonflikten seiner Mitglieder beugt der Verwaltungsrat vor, indem er anderweitige Tätigkeiten seiner Mitglieder regelmäßig überprüft und kritisch hinterfragt.

Auch bei der Zusammensetzung der geschäftsführenden Direktoren achtet der Verwaltungsrat auf Vielfalt und strebt eine angemessene Berücksichtigung von Frauen an. 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, werden wir insbesondere entsprechend qualifizierte weibliche Kandidaten berücksichtigen.

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.

Verwaltungsräte, geschäftsführende Direktoren und sonstige Führungskräfte der PUMA SE haben die Möglichkeit, an geeigneten Schulungs- und Fortbildungsmaßnahmen teilzunehmen.

BESCHREIBUNG DER ARBEITSWEISE VON VORSTAND UND AUFSICHTSRAT (BIS ZUR UMWANDLUNG) BZW. VON VERWALTUNGSRAT UND GESCHÄFTSFÜHRENDEN DIREKTOREN (NACH DER UMWANDLUNG) SOWIE DER ZUSAMMENSETZUNG UND ARBEITSWEISE VON DEREN AUSSCHÜSSEN

Die Geschäftsordnung für den Vorstand, Aufsichtsrat, Verwaltungsrat und die geschäftsführenden Direktoren kann unter <http://about.puma.com> unter „Unternehmen“ eingesehen werden.

AUFSICHTSRAT

Der Aufsichtsrat setzte sich gemäß Satzung aus sechs Mitgliedern zusammen. Entsprechend des Mitbestimmungsgesetzes zählen neben den vier Vertretern der Anteilseigner auch zwei Arbeitnehmervertreter zum Aufsichtsrat.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats sind in den Anhangangaben namentlich genannt.

Der Aufsichtsrat tagte bis zur Umwandlung viermal im Geschäftsjahr.

Der Aufsichtsrat hatte zur Wahrnehmung seiner Aufgaben einen Personalausschuss und einen Prüfungsausschuss eingerichtet. Diese beiden Ausschüsse wurden auch nach der Umwandlung vom Verwaltungsrat fortgeführt.

VERWALTUNGSRAT

Der Verwaltungsrat setzt sich gemäß Satzung aus mindestens drei Mitgliedern zusammen. Die Verwaltungsratsmitglieder werden von der Hauptversammlung bestellt, ein Drittel davon entsprechend des Mitbestimmungsgesetzes aufgrund bindender Wahlvorschläge von Arbeitnehmervertretern.

Die von der Hauptversammlung beschlossene Satzung der SE (§ 7.3) benennt die Vertreter der Anteilseigner des ersten Verwaltungsrats. Dies sind Jochen Zeitz (Vorsitzender), François-Henri Pinault, Jean-François Palus, Grégoire Amigues, Thore Ohlsson und Michel Friocourt. Unter Berücksichtigung der vorläufigen Ergebnisse des Arbeitnehmerbeteiligungsver-

fahrens sind die folgenden Arbeitnehmervertreter durch gerichtlichen Beschluss bestellt worden: Bernd Illig, Martin Köppel und Victor Fernandes.

In Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorschriften (§ 30 Abs. 3 AktG) erfolgt die Bestellung der Verwaltungsratsmitglieder für einen Zeitraum bis zur Beendigung der Hauptversammlung, die über die Entlastung für das erste Geschäftsjahr der PUMA SE beschließt, und endet in jedem Fall spätestens nach drei Jahren.

Ungeachtet von § 7.3 der Satzung endet das Amt eines jeden Verwaltungsratsmitglieds 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.

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 erlangt. Nach der Umwandlung hat der Verwaltungsrat einmal in 2011 getagt.

Die Mitglieder des Verwaltungsrats sind in den Anhangangaben namentlich genannt.

Der Verwaltungsrat hat zur Wahrnehmung seiner Aufgaben diverse Ausschüsse eingerichtet und lässt sich regelmäßig über deren Arbeit berichten.

PRÄSIDENTIAUSSCHUSS

Dem Präsidialausschuss gehören Jochen Zeitz (Vorsitzender), Michel Friocourt und Martin Köppel an. Der Präsidialausschuss hat die Aufgabe, die Verwaltungsratssitzungen vorzubereiten und auf Weisung des Verwaltungsrates an dessen Stelle Entscheidungen zu treffen.

PERSONALAUSSCHUSS

Dem Personalausschuss gehören François-Henri Pinault (Vorsitzender), Jochen Zeitz und Bernd Illig an. Der Personalausschuss tagt im Zusammenhang mit den Sitzungen des Verwaltungsrats. 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.

PRÜFUNGSAUSSCHUSS

Der Prüfungsausschuss setzt sich aus den Verwaltungsratsmitgliedern Thore Ohlsson (Vorsitzender), Jean-François Palus und Bernd Illig zusammen.

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 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 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, insbesondere wesentliche Schwächen des internen Kontroll- und des Risikomanagementsystems bezogen auf den Rechnungslegungsprozess. Er informiert auch über Leistungen, die er zusätzlich zu den Abschlussprüferleistungen erbracht hat und die Wahrung seiner Unabhängigkeit.

Der Prüfungsausschuss erhält auf Monatsbasis Finanzzahlen der PUMA-Gruppe 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 Revisionsberichte, welche auch die eingeleiteten Maßnahmen enthalten.

NACHHALTIGKEITSAUSSCHUSS

Dem Nachhaltigkeitsausschuss gehören Jochen Zeitz (Vorsitzender), François-Henri Pinault und Martin Köppel an. Er hat die Aufgabe puma.creative, puma.safe und puma.peace sowie die Grundsätze von Kreativität, Nachhaltigkeit und Frieden und das Bewusstsein, bei jeder Entscheidungsfindung und allen Maßnahmen fair, ehrlich, positiv und kreativ zu handeln, zu fördern.

NOMINIERUNGSAUSSCHUSS

Mitglieder des Nominierungsausschusses können ausschließlich Vertreter der Anteilseigner im Verwaltungsrat sein. Der Verwaltungsrat hat hierzu François-Henri Pinault (Vorsitzender), Jochen Zeitz und Grégoire Amigues gewählt. Der Nominierungsausschuss schlägt dem Verwaltungsrat für dessen Wahlvorschläge an die Hauptversammlung geeignete Anteilseignervertreter als Kandidaten vor.

VERGÜTUNGSBERICHT VORSTAND UND AUFSICHTSRAT (BIS 24. JULI 2011) SOWIE GESCHÄFTSFÜHRENDE DIREKTOREN UND VERWALTUNGSRAT (AB 25. JULI 2011)

VORSTAND / GESCHÄFTSFÜHRENDE DIREKTOREN

Die Vergütung für die Vorstandsmitglieder, die vom Aufsichtsrat festgelegt wurden, und die Vergütung der 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 (Wertsteigerungsrechte) unterteilt sind. Kriterien für die Bemessung der Gesamtvergütung bilden neben den Aufgaben und Leistungen des Vorstandsmitglieds bzw. des geschäftsführenden Direktors, die wirtschaftliche Lage, die langfristige strategische Planung

und die damit verbundenen Ziele, die Langfristigkeit der erzielten Ergebnisse, die langfristigen Erfolgsaussichten des Unternehmens sowie internationale Benchmark-Vergleiche.

Das Fixum als erfolgsunabhängige Grundvergütung wird monatlich als Gehalt ausbezahlt. Zusätzlich erhalten die Vorstandsmitglieder / geschäftsführenden Direktoren Sachbezüge, wie z.B. Dienstwagennutzung und Versicherungsbeiträge. Sie stehen allen Vorstandsmitgliedern / 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 und dem „Free Cash Flow“ der PUMA-Gruppe und wird ent-

sprechend einer Zielerreichung gestaffelt. Dabei ist auch eine Obergrenze vereinbart. Die erfolgsabhängige Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung (Wertsteigerungsrechte) wird grundsätzlich begleitend zu den Mehrjahresplänen aufgelegt. Dabei wird die Anzahl der ausgegebenen Wertsteigerungsrechte als Bestandteil der Gesamtvergütung bewertet. Für diese Bewertung wird der beizulegende Zeitwert der entsprechenden Wertsteigerungsrechte zum Zeitpunkt der Zuteilung herangezogen. Für außerordentliche, nicht vorhergesehene Entwicklungen wird die Möglichkeit einer Kappungsgrenze berücksichtigt. Einzelheiten zu den Parametern für die jeweiligen Programme sind dem Anhang zum Konzernabschluss unter Ziffer 21 zu entnehmen.

Im Geschäftsjahr betragen die fixen Vergütungen für die sieben Vorstandsmitglieder und die fünf geschäftsführenden Direktoren €4,9 Mio. (Vorjahr: €5,9 Mio.) und die variablen Tantieme-Vergütungen €2,6 Mio. (Vorjahr: €5,9 Mio.).

Nach der Aufwandsverteilung auf die Vesting Period ergibt sich aus neuen und in Vorjahren ausgegebenen Optionen ein Aufwand von insgesamt €3,8 Mio. (Vorjahr: €4,7 Mio.). Dem Vorstand / den geschäftsführenden Direktoren wurden im Geschäftsjahr insgesamt 129.290 Stück Optionen aus dem Programm „SOP 2008“ gewährt. Der beizulegende Zeitwert zum Gewährungszeitpunkt betrug €40,15 je Option.

Für den Vorstand/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 Vorstände / geschäftsführende Direktoren eine Zuführung von €0,4 Mio. (Vorjahr €1,2 Mio.). Der Barwert der Leistungszusage zum 31. Dezember 2011 an geschäftsführende Direktoren in Höhe von €0,2 Mio. (Vorjahr €5,2 Mio.) wurde mit dem gleich hohen und verpfändeten Aktivwert der Rückdeckungsversicherung verrechnet. Durch den geänderten Personenkreis zwischen Vorstand und geschäftsführenden Direktoren hat sich zum Bilanzstichtag eine Verschiebung von Pensionsverpflichtungen von den aktiven zu ehemaligen Mitgliedern ergeben.

Pensionsverpflichtungen gegenüber ehemaligen Vorstandsmitgliedern bestanden in Höhe von €9,4 Mio. (Vorjahr: €3,5 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 €0,1 Mio.) angefallen.

AUFSICHTSRAT / VERWALTUNGSRAT

Der Aufsichtsrat bestand gemäß Satzung aus sechs Mitgliedern. Der Verwaltungsrat besteht gemäß Satzung aus mindestens drei Mitgliedern, derzeit gehören ihm neun Mitglieder an. Die Vergütung für den

Aufsichtsrat / Verwaltungsrat setzt sich aus einer fixen und einer erfolgsorientierten Vergütung zusammen.

AUFSICHTSRAT

Die fixe Vergütung betrug T€30,0 im Jahr für das einzelne Mitglied. Der Aufsichtsratsvorsitzende erhielt das Doppelte, sein Stellvertreter das Eineinhalbfache dieser Vergütung. Die Gesamtbezüge für die fixe Vergütung betragen zeitanteilig bis zum 24. Juli 2011 insgesamt T€126,4 (im Vorjahr insgesamt T€225,0).

Die erfolgsorientierte Vergütung betrug €20,00 je €0,01 des im Konzernabschluss ausgewiesenen Ergebnisses je Aktie (vor Verwässerung), das einen Mindestbetrag von €16,00 übersteigt, maximal aber T€10,0 pro Jahr. Der Aufsichtsratsvorsitzende erhielt das Doppelte, sein Stellvertreter das Eineinhalbfache dieser Vergütung. Da der Gewinn je Aktie im Geschäftsjahr unterhalb des Mindestbetrags liegt, fällt, wie im Vorjahr, keine erfolgsbezogene Vergütung an.

VERWALTUNGSRAT

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). Die zeitanteilige Vergütung für das Geschäftsjahr beträgt T€122,7.

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.

Die Verwaltungsratsvergütung für das Jahr der Umwandlung ist vorbehaltlich der Zustimmung der Hauptversammlung, die über die Entlastung der Verwaltungsratsmitglieder beschließt.

RISIKOMANAGEMENT

Aufgrund der weltweiten Aktivitäten ist auch PUMA fortlaufend Risiken ausgesetzt, die es zu überwachen und begrenzen gilt. Da Risiken aber immer auch mit Chancen einhergehen, gilt es, sowohl die Risiken als auch die damit verbundenen Chancen durch ein effektives Risikomanagement zu berücksichtigen.

Risiken zu überwachen und zu minimieren bedeutet, die Zukunft zu sichern. Die zunehmende Globalisierung erfordert, auf unterschiedliche Gegebenheiten schnell zu reagieren. In einer durch Dynamik und kurze Produktlebenszyklen geprägten Welt sind Unternehmen internen und externen Risiken ausgesetzt.

Die Leitlinien und die Organisation des Risikomanagements garantieren ein methodisches und systematisches Vorgehen im Konzern. Die direkte Risikoverantwortung wird auf die operativen Mitarbeiter übertragen, die über erkannte Risiken im „Bottom-Up“-Verfahren berichten. Hierdurch wird gewährleistet, dass entstehende Risiken flexibel und schnell erkannt und an das „Risk Management Committee“ (RMC) weitergegeben werden. Die Risikoverantwortlichen informieren über wesentliche Veränderungen im Risikoportfolio sowohl durch eine regelmäßige als auch durch eine ad-hoc Berichterstattung.

PUMA verfügt konzernweit über eine Interne Revision sowie ein ausgeprägtes Reporting- und Controllingsystem, welches einen wesentlichen Bestandteil des Risikomanagements darstellt. 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 ausgeprägte Reportingsystem ständig überwacht und berichtet. Somit ist PUMA in der Lage, Abweichungen und negative Entwicklungen zeitnah zu erkennen und notwendige Gegenmaßnahmen frühzeitig einzuleiten.

RISIKOBEREICHE

GESAMTWIRTSCHAFTLICHE RISIKEN

Als international agierendes Unternehmen ist PUMA unmittelbar gesamtwirtschaftlichen Risiken 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 bemerkbar machen. PUMA begegnet solchen Risiken mit geogra-

fischen Diversifizierungen und mit einem ausgewogenen Produktportfolio, das kreativ eigene Akzente setzt und sich dadurch positiv vom Wettbewerb abheben soll.

MARKENIMAGE

Als Markenartikelunternehmen ist sich PUMA der Bedeutung eines starken Markenimages bewusst. Durch eine innovative und nachhaltige Markenkommunikation hat sich PUMA ein begehrliches Markenimage aufgebaut. Das Markenimage ist von großer Bedeutung, da es das Verhalten eines Verbrauchers nicht nur zugunsten, sondern auch zum Nachteil der Marke beeinflussen kann. So können beispielsweise Produktfälschungen zu einem erheblichen Vertrauensverlust der Verbraucher in die Marke und damit zu einem negativen Markenimage führen.

Aufgrund ihrer Begehrlichkeit rückt die Marke PUMA zunehmend in den Fokus von Produktpiraten. Die Bekämpfung dieser Markenpiraterie hat bei PUMA einen hohen Stellenwert. Das PUMA-eigene Team zum Schutz des geistigen Eigentums sorgt nicht nur für ein starkes weltweites Portfolio an Schutzrechten wie Marken, Geschmacksmuster (Designs) und auch Patenten. Es verhindert mit seinem globalen Netzwerk an Markenschutzbeauftragten, externen

Rechtsanwaltskanzleien und Detekteien auch die Zunahme image- und damit umsatzschädigender Produktfälschungen. Um der Produktpiraterie wirkungsvoll zu begegnen, arbeitet PUMA zudem weltweit eng mit Zoll- und Polizeibehörden zusammen und wirkt beratend bei der Implementierung effektiver Gesetze zum Schutze des geistigen Eigentums mit.

PERSONELLE RISIKEN

Das kreative Potenzial, das Engagement und das Leistungsvermögen der Mitarbeiter sind wichtige Säulen einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung. Eigenverantwortliches Handeln und Denken stehen bei PUMA im Vordergrund und sind Bestandteil einer auf Vertrauen basierten 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.

BESCHAFFUNGSRISIKEN

Der Großteil der Produkte wird in den aufstrebenden Märkten Asiens produziert. Die Produktion in diesen Ländern ist mit verschiedenen Risiken verbunden. Beispielsweise können sich bestimmte 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.

Den Leitlinien der Nachhaltigen Entwicklung folgend wurde bereits vor Jahren das PUMA.Safe-Team gegründet, um 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.

PRODUKT UND MARKTUMFELD

Um das Risiko aus marktumfeldspezifischen Produkteinflüssen, insbesondere die Gefahr der Substituierbarkeit im immer wettbewerbsintensiveren Lifestylemarkt zu vermeiden, spielt vor allem das frühzeitige Erkennen und Ausnutzen von relevanten Konsumtrends eine entscheidende Rolle. Es müssen ständig neue und innovative Konzepte entwickelt und umgesetzt werden, um sich auf fortlaufend verkürzende Lebenszyklen einzustellen. Nur wer diese Trends frühzeitig erkennt, kann sich einen Vorsprung gegenüber Mitbewerbern verschaffen.

Durch hohe Investitionen in Produktdesign und -entwicklung wird sichergestellt, dass das charakteristische PUMA-Design und die gezielte Diversifikation der gesamten Produktpalette im Einklang mit der allgemeinen Markenstrategie stehen und dadurch einen eindeutigen Wiedererkennungseffekt hervorrufen.

Zudem verfolgt PUMA auf der Vertriebsseite eine selektive Distributionsstrategie, um so einen unverwechselbaren Markenauftritt sicherzustellen und die Abhängigkeit von einzelnen Vertriebswegen zu reduzieren. Der Ausbau des eigenen Einzelhandelsgeschäfts soll zudem gewährleisten, dass PUMA-Produkte exklusiv in dem von PUMA gewünschten Markenumfeld präsentiert werden.

EINZELHANDEL

Expansion mit eigenen Einzelhandelsgeschäften bedeutet auch in den Ausbau bzw. die Einrichtung der Läden zu investieren, höhere Fixkosten im Vergleich zum Vertrieb über Großhandelspartner in Kauf zu nehmen und Mietverträge mit langfristigen Mietverpflichtungen einzugehen, 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 und virtuelle Organisation von PUMA unterstützt die globale Ausrichtung des Unternehmens. Aufgrund der Entwicklung von PUMA wird die Organisationsstruktur des Unternehmens zunehmend komplexer. Dieser Entwicklung wird durch eine integrierte IT-, Logistik- und Personalinfrastruktur begegnet. Zudem müssen

Geschäftsprozesse stetig optimiert und dem unternehmerischen Wachstum angepasst werden.

WÄHRUNGSRISIKEN

PUMA ist als international agierendes Unternehmen Währungsrisiken ausgesetzt, die aus der Disparität des jeweiligen Währungsumfangs auf der Einkaufs- und der Verkaufsseite und aus Währungsschwankungen 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 PPR Finance SNC abgeschlossen. Zum Jahresende 2011 ist der Nettobedarf für die Planungsperiode 2012 angemessen gegen Währungseinflüsse abgesichert.

Weiterhin können durch konzerninterne Darlehen, die zur Finanzierung ausgegeben werden, Fremdwährungsrisiken entstehen. Um Währungsrisiken bei der Umwandlung von auf fremde Währung lautenden konzerninternen Darlehen in die funktionalen

Währungen der Konzernunternehmen abzusichern, werden Währungsswaps und Devisentermingeschäfte eingesetzt.

Zur Darstellung von Marktrisiken verlangt IFRS 7 Sensitivitätsanalysen, die Auswirkungen hypothetischer Änderungen von relevanten Risikovariablen auf Ergebnis und Eigenkapital zeigen. Die periodischen Auswirkungen werden bestimmt, indem die hypothetischen Änderungen der Risikovariablen auf den Bestand der Finanzinstrumente zum Abschlussstichtag bezogen werden. Dabei wird unterstellt, dass der Bestand zum Abschlussstichtag repräsentativ für das Gesamtjahr ist.

Währungsrisiken im Sinne von IFRS 7 entstehen durch Finanzinstrumente, welche in einer von der funktionalen Währung abweichenden Währung denominiert und monetärer Art sind; Wechselkursbedingte Differenzen aus der Umrechnung von Einzelabschlüssen in die Konzernwährung bleiben unberücksichtigt. Als relevante Risikovariablen gelten grundsätzlich alle nicht funktionalen Währungen, in denen PUMA Finanzinstrumente einsetzt.

Den Währungssensitivitätsanalysen liegen die folgenden Annahmen zu Grunde:

Wesentliche originäre monetäre Finanzinstrumente (Flüssige Mittel, Forderungen, verzinsliche Schulden, Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasingverhältnissen, unverzinsliche Verbindlichkeiten) sind entweder unmittelbar in funktionaler Währung denominiert oder werden durch den Einsatz von

Devisentermingeschäften in die funktionale Währung transferiert. Währungskursänderungen haben daher grundsätzlich keine Auswirkungen auf das Ergebnis.

Die Devisentermingeschäfte zur Absicherung Wechselkursbedingter Zahlungsschwankungen sind in eine wirksame Cash-Flow-Hedgebeziehung nach IAS 39 eingebunden. Kursänderungen der diesen Geschäften zu Grunde liegenden Währungen haben Auswirkungen auf die Sicherungsrücklage im Eigenkapital und auf den Fair Value dieser Sicherungsgeschäfte.

Wenn der USD gegenüber allen anderen Währungen zum 31. Dezember 2011 um 10% aufgewertet (abgewertet) gewesen wäre, wären die Sicherungsrücklage im Eigenkapital und der Fair Value der Sicherungsgeschäfte um € 57,0 Mio. höher (niedriger) (31. Dezember 2010: € 51,5 Mio. höher (niedriger)) ausgefallen.

ZINSRISIKEN

Zinsänderungen haben bei PUMA keinen wesentlichen Einfluss auf die Zinssensitivität und bedürfen somit keines Einsatzes von Zinssicherungsinstrumenten.

AUSFALLRISIKEN

Aufgrund der Geschäftstätigkeit bzw. des operativen Geschäfts ist PUMA einem Ausfallrisiko 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 Zahlungsfähigkeit sowie die finanzielle Flexibilität sicherzustellen, wird eine Liquiditätsreserve in Form von Kreditlinien sowie Barmitteln vorgehalten. Kreditlinien werden grundsätzlich bis auf Weiteres zur Verfügung gestellt.

KAPITALRISIKO

Trotz der weltweiten Finanzkrise bestehen keine erwähnenswerten Kapitalrisiken, da PUMA über eine hohe Eigenkapitalquote verfügt.

RISIKO DOLOSER HANDLUNGEN

Dolose Handlungen wie Diebstahl, Betrug, Untreue, Unterschlagung und Korruption sowie bewusste Falschdarstellungen in der Rechnungslegung können zu erheblichen materiellen und Image-Schäden führen. PUMA verfügt über verschiedene Instrumentarien, um diesen Risiken zu begegnen. Dazu gehören unter anderem das Corporate Governance System, das interne Kontrollsystem, das Konzerncontrolling sowie die interne Revision. Darüber hinaus ist seit 2010 eine konzernweite Hinweisgeber-Hotline installiert, an die unethisches, rechtswidriges oder kriminelles Handeln berichtet werden kann.

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 Unternehmens die Risiken begrenzt und überschaubar sind und den Fortbestand der PUMA-Gruppe nicht gefährden.

WESENTLICHE MERKMALE DES INTERNEN KONTROLL- UND RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS IN HINBLICK AUF DEN KONZERNRECHNUNGSLEGUNGSPROZESS

Die geschäftsführenden Direktoren der PUMA SE sind verantwortlich für die Erstellung und die Richtigkeit des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts. Der Konzernabschluss wurde erstellt in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards, wie sie in der EU anzuwenden sind, sowie den Vorschriften des HGB und des AktG. Bestimmte Angaben und Beträge beruhen auf aktuellen Einschätzungen des Managements.

Die geschäftsführenden Direktoren der Gesellschaft sind verantwortlich für die Unterhaltung und die regelmäßige Überwachung eines angemessenen internen Kontroll- und Risikomanagementsystems in

Hinblick auf den Konzernabschluss und die Angaben im Konzernlagebericht. Das Kontroll- und Risikomanagementsystem ist darauf ausgerichtet, die Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der internen und externen Rechnungslegung, die Darstellung und Richtigkeit des Konzernabschlusses sowie des Konzernlageberichts und der dort gemachten Angaben zu gewährleisten. 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 Unternehmen sowie das Vier-Augen-Prinzip. Die Maßnahmen werden regelmäßig durch die interne Revision auf Angemessenheit und Funktionsfähigkeit überprüft.

PUMA verfügt über ein konzernweites Reporting- und Controllingssystem, das 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 Performance und den Rechnungslegungsprozess des Unternehmens

haben können, regelmäßig und ad hoc identifiziert, das daraus bestehende Risiko analysiert und bewertet und entsprechende Maßnahmen eingeleitet.

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts sind teilweise auch Annahmen und Schätzungen notwendig, die auf den Erkenntnissen zum Zeitpunkt der Abschlusserstellung basieren und sich auf Höhe und Ausweis bilanzierter Vermögenswerte und Schulden, Erträge und Aufwendungen, Eventualverbindlichkeiten und andere berichtspflichtige Angaben auswirken.

Der Prüfungsausschuss des Verwaltungsrats trifft sich auf regelmäßiger Basis mit den unabhängigen Abschlussprüfern, den geschäftsführenden Direktoren und der internen Revision, um die Ergebnisse der Abschlussprüfung und der internen Revision mit Bezug auf das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess zu erörtern. Der Abschlussprüfer berichtet in der Verwaltungsratssitzung zum Jahresabschluss.

ANGABEN NACH § 315 ABS. 4 HGB

ZU § 315 ABS. 4 NR. 1 HGB

Das gezeichnete Kapital betrug am Bilanzstichtag € 38,6 Mio. und ist eingeteilt in 15.082.464 Stückaktien. Die Gesellschaft hält zum Bilanzstichtag 147.831 eigene Aktien.

ZU § 315 ABS. 4 NR. 3 HGB

Wie bereits am 8. August 2011 veröffentlicht, hat uns die SAPARDIS S.E. (ehemals SAPARDIS S.A), eine 100%-ige Tochtergesellschaft der PPR S.A., Paris, mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der PUMA SE am 3. August 2011 die Schwelle von 75% überschritten hat.

ZU § 315 ABS. 4 NR. 6 HGB

Hinsichtlich der Ernennung und Abberufung von geschäftsführenden Direktoren wird auf die anzuwendenden gesetzlichen Vorschriften des § 40 SEAG verwiesen. Darüber hinaus bestimmt § 13 Nr. 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. Die Vorschriften zur Änderung der Satzung sind gemäß Art. 9 Abs. 1 lit. c) (ii) SE-VO in den §§ 133, 179 AktG geregelt.

ZU § 315 ABS. 4 NR. 7 HGB

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. Die Ermächtigung zum Rückkauf eigener Aktien ist zu jedem zulässigen Zweck, einschließlich einer flexiblen Steuerung des Kapitalbedarfs der Gesellschaft, erteilt worden.

Gemäß § 4 Nr. 3 und Nr. 4 der Satzung der PUMA SE ist der Verwaltungsrat ermächtigt das Grundkapital bis zum 10. April 2012 wie folgt zu erhöhen:

→ Durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen um bis zu € 7,5 Mio. Den Aktionären steht grundsätzlich ein Bezugsrecht zu, wobei das Bezugsrecht der Aktionäre zur Ver-

meidung von Spitzenbeträgen ausgeschlossen werden kann (Genehmigtes Kapital I)

und

→ Durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe neuer Aktien gegen Bar- oder Sacheinlagen um bis zu € 7,5 Mio., wobei das Bezugsrecht der Aktionäre ganz oder teilweise ausgeschlossen werden kann (Genehmigtes Kapital II).

Für weitere Details wird auf die entsprechenden Angaben im Anhang zum Konzernabschluss verwiesen.

AUSBLICK

WELTKONJUNKTUR

Gemäß der Winterprognose des „Instituts für Weltwirtschaft“ in Kiel vom 20. Dezember 2011 steht die Weltwirtschaft zur Jahreswende 2011 unter dem Eindruck der Staatsschuldenkrise im Euroraum, Unsicherheiten über den Zustand des Finanzsektors, Unwägbarkeiten im Zusammenhang mit der finanzpolitischen Diskussion in den Vereinigten Staaten und einer überraschend schwachen Dynamik in den Schwellenländern.

Unter der Voraussetzung, dass sich die Vertrauenskrise nicht verschärft, erwarten die Experten für das kommende Jahr ein langsames Wachstum der Produktion in den fortgeschrittenen Volkswirtschaften, da angesichts zum Teil immer noch sehr hoher Budgetdefizite und eines zumindest hohen und rasch steigenden Schuldenstandes sowie extrem niedriger Zinsen die wirtschaftspolitischen Optionen begrenzt sind. Im Hinblick auf die Wirtschaft in den Schwellenländern wird eine raschere Expansion prognostiziert, da die Schwellenländer im Allgemeinen geld- und finanzpolitischen Spielraum besitzen und somit in der Lage sind, der hausgemachten Konjunkturschwäche zu begegnen.

Aktuellen Prognosen zufolge wird sich das weltweite Bruttoinlandsprodukt („BIP“) in

2012 nur noch um 3,4% erhöhen und somit unter dem prognostizierten BIP von 3,8% für das abgelaufene Jahr 2011 sowie deutlich unter dem Vorjahresniveau liegen. Für das Jahr 2013 wird eine wieder etwas stärkere Zunahme des globalen BIP von 4,0% erwartet.

AUSBLICK

In einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld konnte PUMA im Geschäftsjahr 2011 das Umsatzziel von €3 Milliarden erreichen und den Konzerngewinn steigern. Mit diesem Meilenstein ist die erfolgreiche Grundlage für die weitere Umsetzung der langfristigen strategischen Planung geschaffen.

PUMA ist sehr zuversichtlich in Bezug auf das kommende Geschäftsjahr 2012, in dem zahlreiche bedeutende Sportereignisse stattfinden werden. Insbesondere die Fußball-Europameisterschaft in Polen und der Ukraine sowie die Olympischen Sommerspiele in London bieten eine hervorragende Plattform, die Marke PUMA einem großen sportbegeisterten Publikum zu präsentieren und dadurch weitere wichtige Impulse für das Markenwachstum zu liefern.

Das Management geht davon aus, dass PUMA in den nächsten beiden Jahren

jeweils eine Umsatzsteigerung im oberen einstelligen Prozentbereich erzielen wird. Damit verbunden sind anhaltende Investitionen in die Optimierung der Geschäftsprozesse sowie die Fokussierung auf den Ausbau der Kernmärkte. Demzufolge sind für die beiden kommenden Jahre höhere operative Aufwendungen geplant. Unter der Voraussetzung nur moderat ansteigender Beschaffungspreise rechnet das Management für die Geschäftsjahre 2012 und 2013 jeweils mit einer Verbesserung des Konzerngewinns im mittleren einstelligen Prozentbereich.

INVESTITIONEN

Für 2012 sind Investitionen in einer Höhe von €80 Mio. geplant. Der wesentliche Teil betrifft dabei Investitionen in die Infrastruktur, um die operativen Voraussetzungen für das geplante Umsatzwachstum zu schaffen, sowie den Ausbau unserer Kernmärkte und selektive Investitionen in Einzelhandelsgeschäfte.

Darüber hinaus bestehen kurzfristige Kaufpreisverbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben, die voraussichtlich in 2012 zu einem Mittelabfluss von €93,6 Mio. führen können.

GRUNDLAGE FÜR LANGFRISTIGES WACHSTUM

Im Rahmen unserer Wachstumsstrategie „Back on the Attack“ hat das Management die strategischen Prioritäten bis 2015 gesetzt. Die Umsetzung der Maßnahmenpläne erfolgt zielgerichtet und wertorientiert. Trotz der Erwartung steigender Lohn- und Rohstoffpreise als auch intensiven Wettbewerbs, sollte PUMA mit seiner soliden Eigenkapitalquote und seiner hohen Liquidität sowie den eingeleiteten Maßnahmen einen entsprechenden positiven Beitrag auch in den folgenden Jahren leisten. Das Management geht davon aus, dass somit die Grundlage für eine langfristige positive Entwicklung gegeben ist.

BEZIEHUNG ZU VERBUNDENEN UNTERNEHMEN

Zwischen der PUMA SE und der SAPARDIS S.E. (ehemals SAPARDIS S.A.), Paris, eine 100%-ige Tochtergesellschaft der PPR S.A., Paris, besteht ebenso wie zur PPR S.A. ein Abhängigkeitsverhältnis nach § 17 AktG. Die geschäftsführenden Direktoren haben einen Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen - Abhängigkeitsbericht - nach § 312 AktG aufgestellt.

Am Schluss des Abhängigkeitsberichts der geschäftsführenden Direktoren wurde

folgende Erklärung abgegeben: „Nach den Umständen, die den geschäftsführenden Direktoren zum Zeitpunkt, in dem die im Bericht über 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.“

SONSTIGE EREIGNISSE

Nach der Aufhebung des Schiedsgerichtsurteils durch das Landgericht in Madrid im Juni 2011 bezüglich des Rechtsstreits mit dem ehemaligen spanischen Lizenznehmer Estudio 2000 hat ein neues Schiedsverfahren noch in 2011 begonnen. PUMA hat in diesem Verfahren beantragt, die ausstehenden „PUMA“ Markenrechte an PUMA unentgeltlich zu übertragen und Estudios 2000 Forderungen in Gänze zurückzuweisen. Dementsprechend hat PUMA nach der ausführlichen Beurteilung dieses Sachverhalts zusammen mit den beauftragten Rechtsanwälten das Risiko, zu einer wesentlichen Zahlung an Estudio 2000 verurteilt zu werden, als gering eingeschätzt. Wir gehen davon aus, das Schiedsverfahren mit Erfolg abschließen zu können und erwarten, die spanischen „PUMA“ Markenrechte von Estudio 2000 im Rahmen des Verfahrens ohne weitere Gegenleistung übertragen zu bekommen.

EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG

Wie bereits in der Veröffentlichung vom 20. Mai 2011 angekündigt hat PUMA im Januar 2012 die verbleibenden 49,9% der Anteile des holländischen Lizenznehmers Dobotex, welcher Socken und Bodywear der Marke PUMA entwickelt und vertreibt, erworben. Der Kaufpreis der Anteile war zum Bilanzstichtag bereits in den kurzfristigen Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben mit enthalten.

Weitere Ereignisse nach dem Bilanzstichtag, die wesentliche Auswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage haben, bestanden nicht.

BILANZEID

Zur Versicherung nach § 315 Abs. 1 Satz 6 HGB (Bilanzzeit) wird auf den Konzernanhang verwiesen.

Herzogenaurach, den 6. Februar 2012

GESCHÄFTSFÜHRENDE DIREKTOREN

KOCH BAUER CAROTI SEIZ BERTONE





KONZERNABSCHLUSS

Konzernbilanz	147
Konzerngewinn- und Verlustrechnung	148
Konzerngesamtergebnisrechnung	149
Konzernkapitalflussrechnung	150
Veränderungen im Eigenkapital	151
Entwicklung des Anlagevermögens	152
Anhang zum Konzernabschluss	153
Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	188



KAPITEL:

8

T.1 KONZERNBILANZ		31.12.2011 € Mio.	31.12.2010 € Mio.	KONZERNBILANZ		31.12.2011 € Mio.	31.12.2010 € Mio.
Anhang				Anhang			
AKTIVA				PASSIVA			
Flüssige Mittel	4	448,2	479,6	Kurzfristige Bankverbindlichkeiten	14	35,1	42,8
Vorräte	5	536,8	439,7	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	14	431,4	344,3
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	6	533,1	447,0	Verbindlichkeiten aus Ertragssteuern	14	12,3	18,1
Forderungen aus Ertragssteuern	17	72,6	80,8	Steuerrückstellungen	17	70,3	106,9
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	7	44,8	25,9	Sonstige kurzfristige Rückstellungen	18	43,8	71,9
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	8	79,0	74,2	Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	19	93,6	55,7
Kurzfristige Vermögenswerte		1.714,5	1.547,2	Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	14	56,4	58,8
Latente Steuern	9	109,1	96,5	Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	14	96,4	100,5
Sachanlagen	10	234,9	236,7	Kurzfristige Verbindlichkeiten		839,2	799,0
Immaterielle Vermögenswerte	11	452,2	423,4	Latente Steuern	9	63,6	50,7
Anteile an assoziierten Unternehmen	12	24,8	23,9	Pensionsrückstellungen	16	29,8	26,1
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	13	18,9	17,9	Sonstige langfristige Rückstellungen	18	26,3	12,2
Sonstige langfristige Vermögenswerte	13	27,4	21,0	Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	19	6,8	81,9
Langfristige Vermögenswerte		867,3	819,4	Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	14	0,3	6,7
				Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	14	10,6	3,6
				Langfristige Verbindlichkeiten		137,5	181,2
				Gezeichnetes Kapital		38,6	38,6
				Rücklagen		281,2	256,8
				Bilanzgewinn		1.317,3	1.114,0
				Eigene Aktien		-32,6	-23,2
				Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zuzurechnendes Eigenkapital		1.604,5	1.386,2
				Anteile nicht beherrschender Gesellschafter		0,7	0,2
				Eigenkapital	20	1.605,2	1.386,4
Summe Aktiva		2.581,8	2.366,6	Summe Passiva		2.581,8	2.366,6

T.2

KONZERNGEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

Anhang

		2011 € Mio.	2010 € Mio.
Umsatzerlöse	27	3.009,0	2.706,4
Umsatzkosten	27	-1.515,6	-1.361,6
Rohertrag	27	1.493,4	1.344,8
Lizenz- und Provisionserträge		17,6	19,1
Sonstige operative Erträge und Aufwendungen	22	-1.177,8	-1.057,1
Operatives Ergebnis (EBIT)		333,2	306,8
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	23	1,1	1,8
Finanzerträge	23	5,2	4,4
Finanzaufwendungen	23	-19,1	-11,5
Finanzergebnis		-12,8	-5,3
Gewinn vor Steuern (EBT)		320,4	301,5
Ertragssteuern	24	-90,0	-99,3
Konzernjahresüberschuss		230,4	202,2
davon: Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	20	-0,3	0,0
davon: Anteilseigner Mutterunternehmen (Konzerngewinn)		230,1	202,2
Gewinn je Aktie (€)	25	15,36	13,45
Gewinn je Aktie, verwässert (€)	25	15,36	13,37
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien (Mio. Stück)	25	14,981	15,031
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien, verwässert (Mio. Stück)	25	14,985	15,123

T.3

KONZERNGESAMTERGEBNISRECHNUNG

	Nach Steuern	Steuern	Vor Steuern	Nach Steuern	Steuern	Vor Steuern
	2011 € Mio.	2011 € Mio.	2011 € Mio.	2010 € Mio.	2010 € Mio.	2010 € Mio.
Konzernjahresüberschuss	230,4		230,4	202,2		202,2
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste aus Pensionszusagen	-2,8	1,0	-3,8	-0,3	0,3	-0,6
Währungsänderungen	6,4	-1,5	7,9	91,3	6,1	85,2
Cash flow hedge						
Ergebniswirksame Auflösung im Periodenergebnis	11,1	-5,5	16,6	13,6	-6,3	19,9
Marktbewertung von Cashflow Sicherungsgeschäften	19,8	-7,0	26,8	-11,1	5,5	-16,7
Anteil des sonstigen Ergebnisses, der auf at equity bilanzierte Unternehmen entfällt	0,7		0,7	0,2		0,2
Sonstiges Ergebnis	35,2	-13,0	48,2	93,6	5,6	88,0
Gesamtergebnis	265,6	-13,0	278,6	295,8	5,6	290,2
davon: Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	0,4		0,4	0,0		0,0
Anteilseigner Mutterunternehmen	265,2	-13,0	278,3	295,8	5,6	290,2

T.4

KONZERNKAPITALFLUSSRECHNUNG

Anhang

2011
€ Mio.2010
€ Mio.**Laufende Geschäftstätigkeit**

Gewinn vor Steuern (EBT)		320,4	301,5
Anpassungen für:			
Abschreibungen	10, 11	63,4	65,9
Unrealisierte Währungsgewinne/-verluste, netto		0,3	-1,2
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	12	-1,1	-1,8
Finanzerträge	23	-5,2	-4,4
Finanzaufwendungen	23	19,1	11,5
Veränderung aus dem Verkauf von Anlagevermögen		0,2	-2,4
Veränderung der Pensionsrückstellungen	16	-1,5	-1,5
Andere zahlungsunwirksame Aufwendungen/Erträge		-13,9	-9,2
Brutto Cashflow	28	381,5	358,4
Veränderung der Forderungen und der sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte	6, 7, 8	-96,7	-111,3
Veränderung der Vorräte	5	-97,2	-53,1
Veränderung der Lieferverbindlichkeiten und der sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten	14	88,0	67,4
Mittelzufluss aus betrieblicher Geschäftstätigkeit		275,6	261,4
Zinszahlungen	23	-7,2	-5,9
Zahlungen für Ertragsteuern		-141,6	-86,1
Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit	28	126,8	169,4

Investitionstätigkeit

Zahlung für Akquisitionen	3	-44,2	-108,4
Erwerb von Anlagevermögen	10, 11	-71,1	-55,2
Einzahlungen aus Anlageabgängen		2,6	8,8
Veränderung der sonstigen langfristigen Aktiva	13	-2,5	-1,9
Erhaltene Zinsen	23	5,2	4,4
Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit		-110,0	-152,3
Finanzierungstätigkeit			
Veränderung langfristiger Verbindlichkeiten	14	-0,3	2,8
Veränderung kurzfristiger Bankdarlehen	14	-5,1	-6,5
Dividendenzahlung	20	-26,8	-27,1
Erwerb von eigenen Anteilen	20	-26,6	-23,4
Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit	28	-58,8	-54,2
Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelbestandes		10,7	31,1
Veränderung der flüssigen Mittel		-31,4	-6,0
Flüssige Mittel am Anfang des Geschäftsjahres		479,6	485,6
Flüssige Mittel am Ende des Geschäftsjahres	4, 28	448,2	479,6

T.5

VERÄNDERUNGEN IM
EIGENKAPITAL

in € Mio.

	Gezeichnetes Kapital	Rücklagen					Bilanz- Gewinn*	Eigene Aktien	Eigenkapital vor Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	Eigenkapital gesamt
		Kapital- rücklage	Gewinn- rücklagen	Unterschied aus der Währungs- umrechnung	Cashflow Hedges	At-Equity bewertete Unternehmen					
31.12.2009 angepasst *	38,6	190,6	69,5	-91,3	-13,6	0,0	939,3	1.133,2	0,1	1.133,3	
Konzerngewinn							202,2	202,2	0,0	202,2	
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste aus Pensionszusagen							-0,3	-0,3		-0,3	
Währungsänderungen/Sonstiges				91,3		0,2		91,5	0,0	91,5	
Ergebniswirksame Auflösung im Periodenergebnis					13,6			13,6		13,6	
Marktbewertung von Cashflow-Sicherungsgeschäften					-11,1			-11,1		-11,1	
Summe Gesamtergebnis	0,0	0,0	0,0	91,3	2,4	0,2	201,9	295,8	0,0	295,8	
Dividendenzahlung							-27,1	-27,1		-27,1	
Bewertung aus Optionsprogrammen		7,6						7,6		7,6	
Erwerb eigener Aktien								-23,4		-23,4	
Wandlung von Optionen							0,1	0,1		0,1	
31.12.2010	38,6	198,2	69,5	0,0	-11,1	0,2	1.114,0	1.386,2	0,2	1.386,4	
Konzerngewinn							230,1	230,1	0,3	230,4	
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste aus Pensionszusagen			-2,8					-2,8		-2,8	
Währungsänderungen/Sonstiges				6,4		0,6		7,0	0,1	7,0	
Ergebniswirksame Auflösung im Periodenergebnis					11,1			11,1		11,1	
Marktbewertung von Cashflow- Sicherungsgeschäften					19,8			19,8		19,8	
Summe Gesamtergebnis	0,0	0,0	-2,8	6,4	30,9	0,6	230,1	265,2	0,4	265,6	
Dividendenzahlung							-26,8	-26,8		-26,8	
Bewertung aus Optionsprogrammen		6,5						6,5		6,5	
Erwerb eigener Aktien								-26,6		-26,6	
Wandlung von Optionen		-17,3					17,3	0,0		0,0	
Änderungen im Konsolidierungskreis		0,1						0,1	0,1	0,3	
31.12.2011	38,6	187,6	66,7	6,4	19,8	0,8	1.317,3	1.604,5	0,7	1.605,2	

* angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3 im Konzernanhang zum 31. Dezember 2010

T.6

Entwicklung des Anlagevermögens 2010

	Anschaffungs- oder Herstellungskosten					Kumulierte Abschreibungen					Buchwerte			
	Stand	Währungs-	Zugänge/	Veränderungen	Abgänge	Stand	Stand	Währungs-	Zugänge/	Veränderungen	Abgänge	Stand	Stand	Stand
	1.1.2010 € Mio.	und sonstige Veränderungen	Umbuchungen	aus Unternehmens- erwerben		31.12.2010 € Mio.	1.1.2010 € Mio.	Veränderungen	Umbuchungen ²	aus Unternehmens- erwerben		31.12.2010 € Mio.	31.12.2010 € Mio.	31.12.2009 € Mio.
SACHANLAGEN														
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	167,5	5,3	6,7		-9,3	170,2	-29,5	-0,7	-8,3		6,1	-32,4	137,8	138,0
Technische Anlagen und Maschinen	11,3	0,2	-3,7		-0,4	7,4	-6,5	-0,1	2,2		0,3	-4,1	3,3	4,8
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	264,0	19,0	33,3	0,1	-30,2	286,2	-165,9	-11,5	-47,6		28,2	-196,8	89,4	98,1
Anlagen im Bau	1,9	0,1	4,5		-0,2	6,3	0,0					0,0	6,3	1,9
	444,6	24,6	40,8	0,1	-40,1	470,0	-201,9	-12,3	-53,7		34,6	-233,3	236,7	242,7
IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE														
Geschäfts- oder Firmenwerte ¹	288,7	18,2	3,1	2,5	-10,9	301,6	-19,0	-0,9				-19,9	281,7	269,7
Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten Nutzungsdauer	0,0			106,8		106,8	0,0					0,0	106,8	0,0
Andere Immaterielle Vermögenswerte	69,3	2,9	14,5	5,8	-2,7	89,8	-42,7	-1,7	-12,3		1,8	-54,9	34,9	26,6
	358,0	21,1	17,6	115,1	-13,6	498,2	-61,7	-2,6	-12,3		1,8	-74,8	423,4	296,3

Entwicklung des Anlagevermögens 2011

	Anschaffungs- oder Herstellungskosten					Kumulierte Abschreibungen					Buchwerte			
	Stand	Währungs-	Zugänge/	Veränderungen	Abgänge	Stand	Stand	Währungs-	Zugänge/	Veränderungen	Abgänge	Stand	Stand	Stand
	1.1.2011 € Mio.	und sonstige Veränderungen	Umbuchungen	aus Unternehmens- erwerben		31.12.2011 € Mio.	1.1.2011 € Mio.	Veränderungen	Umbuchungen ³	aus Unternehmens- erwerben		31.12.2011 € Mio.	31.12.2011 € Mio.	31.12.2010 € Mio.
SACHANLAGEN														
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	170,2	1,3	1,8		-1,0	172,3	-32,4	-0,2	-6,9		0,7	-38,8	133,5	137,8
Technische Anlagen und Maschinen	7,4	-0,3	2,6			9,7	-4,1	1,0	-1,3			-4,4	5,3	3,3
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	286,2	1,8	48,4		-32,3	304,1	-196,8	-1,3	-42,6		30,2	-210,5	93,6	89,4
Anlagen im Bau	6,3	-0,1	-2,1		-1,5	2,6	0,0					0,0	2,5	6,3
	470,0	2,7	50,7		-34,8	488,7	-233,3	-0,5	-50,8		30,9	-253,7	234,9	236,7
IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE														
Geschäfts- oder Firmenwerte	301,6	4,5	11,8	1,5	-0,1	319,3	-19,9	-0,2	-0,2			-20,3	299,0	281,7
Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten Nutzungsdauer	106,8	3,1				109,9	0,0					0,0	109,9	106,8
Andere Immaterielle Vermögenswerte	89,8	-2,8	21,0		-3,5	104,5	-54,9	2,8	-12,3		3,2	-61,2	43,3	34,9
	498,2	4,8	32,8	1,5	-3,6	533,7	-74,8	2,6	-12,5		3,2	-81,5	452,2	423,4

1. angepasste Vergleichswerte nach IAS 8 zum 31. Dezember 2009/1. Januar 2010, siehe Textziffer 3 im Konzernanhang zum 31. Dezember 2010
2. hierin enthalten sind Wertminderungsaufwendungen für Sachanlagevermögen (€ 9,6 Mio.) und immaterielle Vermögenswerte (€ 1,2 Mio.)
3. hierin enthalten sind Wertminderungsaufwendungen für Sachanlagevermögen (€ 5,4 Mio.) und immaterielle Vermögenswerte (€ 0,7 Mio.), siehe Textziffern 10 und 11

ANHANG ZUM KONZERNABSCHLUSS

1. GRUNDSÄTZLICHES

Die PUMA SE und ihre Tochtergesellschaften entwickeln und vertreiben unter dem Markennamen "PUMA" ein breites Angebot von Sport- und Sportlifestyle-Artikeln, das Schuhe, Textilien und Accessoires umfasst. Mit Eintragung ins Handelsregister am 25. Juli 2011 wurde die bisherige PUMA Aktiengesellschaft Rudolf Dassler Sport in eine Europäische Aktiengesellschaft (Societas Europaea/SE) umgewandelt. Die PUMA SE hat ihren Sitz in Herzogenaurach, Bundesrepublik Deutschland. Das zuständige Registergericht befindet sich in Fürth (Bayern).

Der Konzernabschluss der PUMA SE und ihrer Tochtergesellschaften (im Folgenden kurz "Gesellschaft" oder "PUMA" genannt) wurde in Übereinstimmung mit den vom International Accounting Standards Board (IASB) erlassenen Rechnungslegungsgrundsätzen „International Financial Reporting Standards (IFRS)“, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzenden nach § 315a Abs. 1 des deutschen Handelsgesetzbuchs (HGB) anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften erstellt. Zur Anwendung kamen alle für Geschäftsjahre ab dem 1. Januar 2011 verpflichtenden Standards und Interpretationen des IASB, wie sie in der EU anzuwenden sind.

Die folgenden neuen und geänderten Standards und Interpretationen sind im aktuellen Geschäftsjahr erstmalig angewendet worden:

T.7	Standard	Titel
Erstmalige Anwendung im aktuellen Geschäftsjahr	IAS 24 R	Angaben über Beziehungen zu nahe stehenden Unternehmen und Personen
	Änderung IAS 32	Finanzinstrumente: Darstellung
	Änderung IFRIC 14	Beitragsvorauszahlungen bei bestehenden Mindestdotierungsverpflichtungen
	IFRIC 19	Tilgung finanzieller Verbindlichkeiten durch Eigenkapitalinstrumente

Von den ab 1. Januar 2011 neu anzuwendenden Standards und Interpretationen war für die PUMA SE lediglich IAS 24 R (Angaben über Beziehungen zu nahe stehenden Unternehmen und Personen) von Relevanz, welcher eine überarbeitete Definition eines nahe stehenden Unternehmens oder einer nahe stehenden Person enthält und klarstellt, dass auch Angaben zu schwebenden Verträgen erforderlich sind. Alle anderen verpflichtend neu anzuwendenden Standards bzw. Interpretationen hatten keine Auswirkung auf den Konzernabschluss.

Die folgenden Standards und Interpretationen wurden veröffentlicht, treten jedoch erst in späteren Berichtsperioden in Kraft und werden vom Unternehmen nicht vorzeitig angewendet:

T.8	Standard	Titel	Erstanwendungszeitpunkt*	Beabsichtigte Erstanwendung
	Endorsed			
	Änderung IFRS 7	Finanzinstrumente: Angaben	01.07.2011	01.01.2012
	Endorsement ausstehend			
	Änderung IAS 1	Darstellung des Sonstigen Gesamtergebnisses	01.07.2012	01.01.2013
	Änderung IAS 12	Latente Steuern: Realisierung zugrundeliegender Vermögenswerte	01.01.2012	01.01.2012
	Änderung IAS 19	Änderungen in Hinblick auf leistungsorientierte Pläne	01.01.2013	01.01.2013
	Änderung IFRS 1	Schwerwiegende Hochinflation und Beseitigung fixer Daten	01.07.2011	01.01.2012
	IAS 27	Einzelabschlüsse	01.01.2013	01.01.2013
	IAS 28	Anteile an assoziierten Unternehmen	01.01.2013	01.01.2013
	IFRS 9	Finanzinstrumente	01.01.2015	01.01.2015
	IFRS 10	Konzernabschlüsse	01.01.2013	01.01.2013
	IFRS 11	Gemeinsame Vereinbarungen	01.01.2013	01.01.2013
	IFRS 12	Angaben zu Beteiligungen an anderen Unternehmen	01.01.2013	01.01.2013
	IFRS 13	Bemessung des beizulegenden Zeitwerts	01.01.2013	01.01.2013
	IFRIC 20	Abraumkosten in der Produktionsphase einer Mine	01.01.2013	01.01.2013

* gegebenenfalls angepasst durch EU-Endorsement

Im Hinblick auf die Auswirkungen der erstmaligen Anwendung des IFRS 9, IFRS 10 sowie IFRS 13 kann noch keine Einschätzung vorgenommen werden, da derzeit noch detaillierte Analysen durchgeführt werden. Von den übrigen genannten Standards erwartet das Unternehmen keine signifikanten Auswirkungen auf die Rechnungslegung.

Der Konzernabschluss wird in Euro (EUR oder €) erstellt. Durch die Angabe in Millionen Euro mit einer Nachkommastelle kann es bei der Addition zu Rundungsdifferenzen kommen, da die Berechnungen der Einzelpositionen auf Zahlen in Tausend basieren. Für die Gewinn- und Verlustrechnung kommt das Umsatzkostenverfahren zum Ansatz.

Wie bereits am 8. August 2011 veröffentlicht, hat uns die SAPARDIS S.E. (ehemals SAPARDIS S.A), eine 100%-ige Tochtergesellschaft der PPR S.A., Paris, mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der PUMA SE am 3. August 2011 die Schwelle von 75% überschritten hat. Damit ist die PPR-Gruppe mit einer qualifizierten Mehrheit an der PUMA SE beteiligt. Die PUMA SE und die mit ihr verbundenen Unternehmen werden entsprechend in den PPR Konzernabschluss einbezogen. Dieser Abschluss ist auf Anfrage bei PPR erhältlich.

2. WESENTLICHE KONSOLIDIERUNGS-, BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSGRUNDSÄTZE

KONSOLIDIERUNGSGRUNDSÄTZE Der Konzernabschluss wurde auf den Stichtag des Jahresabschlusses des Mutterunternehmens PUMA SE zum 31. Dezember 2011 auf Basis einheitlicher Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden gemäß den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, aufgestellt.

Die Kapitalkonsolidierung der nach dem 1. Januar 2005 erworbenen Tochterunternehmen erfolgt nach der Erwerbsmethode. Im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses identifizierbare Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten werden bei der Erstkonsolidierung mit ihrem beizulegenden Zeitwert zum Erwerbszeitpunkt bewertet, unabhängig vom Umfang der Anteile nicht beherrschender Gesellschafter (früher als Minderheitsanteile bezeichnet). Bei jedem Erwerb besteht ein gesondert ausübbares Wahlrecht, ob die Anteile der nicht beherrschenden Gesellschafter zum beizulegenden Zeitwert oder zum anteiligen Nettovermögen bewertet werden.

Der Überschuss der Anschaffungskosten des Erwerbs über den Anteil des Konzerns an dem zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Nettovermögen wird als Geschäfts- oder Firmenwert angesetzt. Sind die Anschaffungskosten geringer als das zum beizulegenden Zeitwert bewertete Nettovermögen, wird der Unterschiedsbetrag direkt in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

PUMA ist aufgrund der Vertragsgestaltung mit den „Joint Venture Partnern“ bei einigen Mehrheitsbeteiligungen bereits wirtschaftlicher Eigentümer. Die Einbeziehung dieser Gesellschaften in den Konzernabschluss erfolgt zu 100% und demgemäß ohne Ausweis von Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter. Die Barwerte der auf die nicht beherrschenden Gesellschafter entfallenden Kapitalanteile sowie die Barwerte der aufgrund der Unternehmensentwicklung erwarteten Restkaufpreise werden als Anschaffungskosten für die Beteiligung in die Kapitalkonsolidierung einbezogen. Spätere Abweichungen führen, bei einem Erwerb vor dem 1. Januar 2010, zu einer nachträglichen erfolgsneutralen Anpassung der Anschaffungskosten. Für Unternehmenszusammenschlüsse ab dem 1. Januar 2010 werden die dem Erwerb direkt zurechenbaren Kosten sowie spätere Abweichungen der Barwerte der erwarteten Restkaufpreise, aufgrund der Anwendung des geänderten IFRS 3 R, erfolgswirksam erfasst.

In Bezug auf die übrigen Mehrheitsbeteiligungen werden Verluste, die auf die nicht-beherrschenden Anteile entfallen, diesen maximal bis zur Höhe des Kapitalanteils des nicht beherrschenden Gesellschafters zugerechnet, sofern keine vertragliche Nachschusspflicht besteht.

Konzerninterne Forderungen und Verbindlichkeiten werden gegeneinander aufgerechnet. Durch Wechselkurseffekte entstehende Aufrechnungsdifferenzen werden, soweit sie im Berichtszeitraum entstanden sind, grundsätzlich erfolgswirksam erfasst. Soweit Forderungen und Verbindlichkeiten langfristiger Natur sind und Kapital ersetzenden Charakter aufweisen, wird die Währungsdifferenz erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst.

Im Zuge der Aufwands- und Ertragskonsolidierung werden die Innenumsätze und konzerninternen Erträge mit den auf sie entfallenden Aufwendungen grundsätzlich verrechnet. Im Konzern noch nicht realisierte Zwischengewinne werden erfolgswirksam eliminiert, ebenso wie konzerninterne Beteiligungserträge.

KONSOLIDIERUNGSKREIS In den Konzernabschluss werden neben der PUMA SE alle Tochtergesellschaften voll konsolidiert, bei denen die PUMA SE direkt oder indirekt mit Mehrheit

der Stimmrechte beteiligt ist bzw. bei denen der Konzern die Kontrolle über die Finanz- und Geschäftspolitik innehat. Assoziierte Unternehmen fließen nach der Equity-Methode in den Konzern ein. Die Entwicklung der Anzahl der Konzerngesellschaften stellt sich wie folgt dar:

T.9	
2010	112
Gründung und Übernahme von Gesellschaften	5
Abgang von Gesellschaften	2
2011	115

Im Geschäftsjahr 2011 ergaben sich folgende Änderungen im Konsolidierungskreis: Im Geschäftsjahr 2011 wurde die Gesellschaft PUMA Wheat Accessories, LLC, mit Sitz in Delaware, USA, gegründet und hat ihren Geschäftsbetrieb im April 2011 aufgenommen. Die Gesellschaft entwickelt und vertreibt Accessoires der Marke PUMA. Der PUMA Konzern hält 51% der Anteile. Die Gesellschaft hat den Konsolidierungskreis entsprechend erweitert und wird, unter dem Ausweis von Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter, voll konsolidiert.

Mit Wirkung vom 1. August 2011 hat PUMA 51% der Anteile an der Janed, LLC, mit Sitz in Delaware, USA, erworben. Die Gesellschaft entwickelt und vertreibt Socken und Bodywear der Marke PUMA. Die Gesellschaft hat den Konsolidierungskreis entsprechend erweitert und wird, unter dem Ausweis von Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter, voll konsolidiert.

Die weiteren Zugänge im Konsolidierungskreis betreffen die Gründung von Gesellschaften in Spanien, Peru und China. Die Abgänge im Konsolidierungskreis betreffen die Liquidierung der inaktiven Gesellschaften World Cat (S) Pte Ltd. in Singapur und World Cat Trading Co. Ltd. in Taiwan.

Der Konsolidierungskreis wurde entsprechend angepasst. Die Auswirkung des Unternehmenserwerbs auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage ist unter Ziffer 3 („Unternehmenszusammenschlüsse“) dieses Anhangs dargestellt.

Die PUMA Vertrieb GmbH, PUMA Avanti GmbH, PUMA Mostro GmbH und PUMA Sprint GmbH haben von der Befreiungsvorschrift nach § 264 Abs. 3 HGB Gebrauch gemacht.

T.10

Nach Regionen gliedern sich die Konzerngesellschaften wie folgt:

Lfd. Nr.	Gesellschaften	Land	Stadt	Gesellschafter	Anteil am Kapital
- Muttergesellschaft -					
1.	PUMA SE	Deutschland	Herzogenaurach		
EMEA					
2.	Austria PUMA Dassler Ges. m.b.H.	Österreich	Salzburg	direkt	100%
3.	Dobotex Austria GmbH	Österreich	Salzburg	indirekt	100% 1)
4.	Wilderness Holdings Ltd.	Botswana	Maun	direkt	20,1%
5.	PUMA Bulgaria EOOD	Bulgarien	Sofia	indirekt	100%
6.	PUMA Sport Hrvatska d.o.o.	Kroatien	Zagreb	indirekt	100%
7.	PUMA Czech Republic s.r.o.	Tschechische Republik	Prag	indirekt	100%
8.	PUMA Denmark A/S	Dänemark	Skanderborg	indirekt	100%
9.	PUMA Estonia OU	Estland	Tallinn	indirekt	100%
10.	PUMA Finland Oy	Finnland	Espoo	indirekt	100%
11.	Tretorn Finland Oy	Finnland	Espoo	indirekt	100%
12.	Brandon Oy	Finnland	Helsinki	indirekt	100%
13.	PUMA FRANCE SAS	Frankreich	Illkirch	indirekt	100%
14.	PUMA Speedcat SAS	Frankreich	Illkirch	indirekt	100%
15.	Dobotex France SAS	Frankreich	Paris	indirekt	100% 1)
16.	PUMA Vertrieb GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100%
17.	PUMA Sprint GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100%
18.	PUMA Avanti GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	indirekt	100%
19.	PUMA Mostro GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	indirekt	100%
20.	Premier Flug GmbH&Co. KG	Deutschland	Reichenschwand	direkt	50%
21.	Brandon Germany GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	indirekt	100%
22.	Dobotex Deutschland GmbH	Deutschland	Düsseldorf	indirekt	100% 1)
23.	PUMA UNITED KINGDOM LTD	Großbritannien	Leatherhead	indirekt	100%
24.	PUMA Premier Ltd	Großbritannien	Leatherhead	indirekt	100%
25.	Dobotex UK Ltd	Großbritannien	Manchester	indirekt	100% 1)

26.	Brandon Merchandising UK Ltd.	Großbritannien	London	indirekt	100%
27.	PUMA Hellas S.A.	Griechenland	Athen	direkt	100% 1)
28.	PUMA Cyprus Ltd.	Zypern	Nikosia	direkt	100% 1)
29.	PUMA Hungary Kft.	Ungarn	Budapest	indirekt	100%
30.	Tretorn R&D Ltd.	Irland	Dublin	indirekt	100%
31.	PUMA Italia S.r.l.	Italien	Mailand	indirekt	100%
32.	Dobotex Italia S.r.l.	Italien	Mailand	indirekt	100% 1)
33.	PUMA Baltic UAB	Litauen	Vilnius	indirekt	100%
34.	PUMA Malta Ltd	Malta	St.Julians	indirekt	100%
35.	PUMA Blue Sea Ltd	Malta	St.Julians	indirekt	100%
36.	PUMA Racing Ltd	Malta	St.Julians	indirekt	100%
37.	PUMA Benelux B.V.	Niederlande	Leusden	direkt	100%
38.	Dobotex International BV	Niederlande	Tilburg	direkt	100% 1)
39.	Dobotex BV	Niederlande	s-Hertogenbosch	indirekt	100% 1)
40.	Dobo Logic BV	Niederlande	Tilburg	indirekt	100% 1)
41.	Dobo NexTH BV	Niederlande	s-Hertogenbosch	indirekt	100% 1)
42.	PUMA Norway AS	Norwegen	Oslo	indirekt	100%
43.	Tretorn Norway AS	Norwegen	Oslo	indirekt	100%
44.	Brandon AS	Norwegen	Oslo	indirekt	100%
45.	PUMA Polska Spolka z.o.o.	Polen	Warschau	indirekt	100%
46.	PUMA Portugal Artigos Desportivos Lda.	Portugal	Miraflores	indirekt	100%
47.	PUMA Sport Romania s.r.l.	Rumänien	Bukarest	indirekt	100%
48.	PUMA-RUS GmbH	Russland	Moskau	indirekt	100%
49.	PUMA Serbia DOO	Serbien	Belgrad	indirekt	100%
50.	PUMA Slovakia s.r.o.	Slowakei	Bratislava	indirekt	100%
51.	PUMA Ljubljana, trgovina, d.o.o	Slowenien	Ljubljana	indirekt	100%
52.	PUMA SPORTS DISTRIBUTORS (PTY) LIMITED	Südafrika	Cape Town	indirekt	100%
53.	PUMA Sports S.A.	Südafrika	Cape Town	indirekt	100%
54.	PUMA Sports Spain S.L.	Spanien	Barcelona	direkt	100%
55.	Dobotex Spain S.L.	Spanien	Barcelona	indirekt	100% 1)
56.	Brandon Company AB	Schweden	Göteborg	direkt	100%
57.	Brandon AB	Schweden	Göteborg	indirekt	100%
58.	2Expressions Merchandise Svenska AB	Schweden	Göteborg	indirekt	100%

59.	Brandon Services AB	Schweden	Göteborg	indirekt	51,2%
60.	Brandon Stockholm AB	Schweden	Stockholm	indirekt	100%
61.	Brandon Logistics AB	Schweden	Strömstad	indirekt	100%
62.	Hunt Sport AB	Schweden	Helsingborg	indirekt	100%
63.	Tretorn AB	Schweden	Helsingborg	direkt	100%
64.	PUMA Nordic AB	Schweden	Helsingborg	indirekt	100%
65.	Tretorn Sweden AB	Schweden	Helsingborg	indirekt	100%
66.	Mount PUMA AG (Schweiz)	Schweiz	Oensingen	direkt	100%
67.	PUMA Retail AG	Schweiz	Oensingen	indirekt	100%
68.	PUMA Schweiz AG	Schweiz	Oensingen	indirekt	100%
69.	Dobotex Switzerland AG	Schweiz	Oensingen	indirekt	100% 1)
70.	PUMA Spor Giyim Sananyi ve Ticaret A.S.	Türkei	Istanbul	indirekt	100%
71.	PUMA Ukraine Ltd.	Ukraine	Kiew	indirekt	100%
72.	PUMA Middle East FZ LLC	Vereinte Arabische Emirate	Dubai	indirekt	100%
73.	PUMA UAE LLC	Vereinte Arabische Emirate	Dubai	indirekt	100% 1)
Amerika					
74.	Unisol S.A.	Argentinien	Buenos Aires	direkt	100%
75.	PUMA Sports Ltda.	Brasilien	Sao Paulo	indirekt	100%
76.	PUMA Canada, Inc.	Kanada	Montreal	indirekt	100%
77.	PUMA CHILE S.A.	Chile	Santiago	indirekt	100%
78.	PUMA SERVICIOS SPA	Chile	Santiago	indirekt	100%
79.	PUMA Mexico Sport S.A. de C.V.	Mexiko	Mexico City	direkt	100%
80.	Servicios Profesionales RDS S.A. de C.V.	Mexiko	Mexico City	indirekt	100%
81.	Importaciones RDS S.A. de C.V.	Mexiko	Mexico City	direkt	100%
82.	Distribuidora Deportiva PUMA S.A.C.	Peru	Lima	indirekt	100%
83.	Distribuidora Deportiva PUMA Tacna S.A.C	Peru	Tacna	indirekt	100%
84.	PUMA Sports LA S.A.	Uruguay	Montevideo	direkt	100%
85.	PUMA Suede Holding, Inc.	USA	Westford	indirekt	100%
86.	PUMA North America, Inc.	USA	Westford	indirekt	100%
87.	SC Communication Inc.	USA	Chicago	indirekt	100%
88.	Cobra Golf Inc.	USA	Carlsbad	indirekt	100%

89.	PUMA Wheat Accessories, Ltd	USA	San Diego	indirekt	51%
90.	Janed, LLC	USA	New York	indirekt	51%
Asien/Pazifik					
91.	PUMA Australia Pty. Ltd.	Australien	Moorabbin	indirekt	100%
92.	White Diamond Australia Pty. Ltd.	Australien	Moorabbin	indirekt	100%
93.	White Diamond Properties	Australien	Moorabbin	indirekt	100%
94.	Kalola Pty Ltd.	Australien	Moorabbin	indirekt	100%
95.	Liberty China Holding Ltd	British Virgin Islands		indirekt	100%
96.	PUMA China Ltd	China	Shanghai	indirekt	100%
97.	Dobotex China Ltd.	China	Shanghai	indirekt	100% 1)
98.	Guangzhou World Cat Information Consulting Services Co., Ltd	China	Guangzhou	indirekt	100%
99.	World Cat Ltd.	China	Hongkong	direkt	100%
100.	Development Services Ltd.	China	Hongkong	indirekt	100%
101.	PUMA Asia Pacific Ltd.	China	Hongkong	direkt	100%
102.	PUMA Hong Kong Ltd	China	Hongkong	indirekt	100%
103.	Dobotex Ltd.	China	Hongkong	indirekt	100% 1)
104.	Dobo Cat Ltd.	China	Hongkong	indirekt	100% 1)
105.	PUMA Sports India Pvt Ltd.	Indien	Bangalore	indirekt	100%
106.	PUMA India Retail Pvt Ltd.	Indien	Bangalore	indirekt	100% 1)
107.	World Cat Sourcing India Ltd.	Indien	Bangalore	indirekt	100%
108.	PUMA JAPAN K.K.	Japan	Tokio	indirekt	100%
109.	PUMA Korea Ltd.	Korea	Seoul	direkt	100%
110.	Dobotex Korea Ltd.	Korea	Seoul	indirekt	100% 1)
111.	PUMA Sports Goods Sdn. Bhd.	Malaysia	Kuala Lumpur	direkt	100% 1)
112.	PUMA New Zealand LTD	Neuseeland	Auckland	indirekt	100%
113.	PUMA Sports Singapore Pte. Ltd.	Singapur	Singapur	direkt	100% 1)
114.	PUMA Taiwan Sports Ltd.	Taiwan	Taipei	indirekt	100% 1)
115.	World Cat Vietnam Co. Ltd.	Vietnam	Long An Province	indirekt	100%

1) Tochtergesellschaften, die wirtschaftlich 100% der PUMA-Gruppe hinzuzurechnen sind

WÄHRUNGSUMRECHNUNG In den Einzelabschlüssen der einbezogenen Konzerngesellschaften werden monetäre Posten in Fremdwährung grundsätzlich zum Kurs am Bilanzstichtag umgerechnet. Daraus resultierende Währungsgewinne und -verluste werden unmittelbar ergebniswirksam erfasst. Nicht monetäre Posten werden mit den historischen Anschaffungs- und Herstellungskosten umgerechnet.

Die Vermögenswerte und Schulden ausländischer Tochtergesellschaften, deren funktionale Währung nicht der Euro ist, wurden zu Mittelkursen am Bilanzstichtag in Euro umgerechnet. Für Aufwendungen und Erträge wurden Jahresdurchschnittskurse zur Umrechnung herangezogen. Die Unterschiedsbeträge aus der Währungsumrechnung des Netto-Reinvermögens mit gegenüber dem Vorjahr veränderten Kursen wurden erfolgsneutral im Eigenkapital verrechnet.

Die wesentlichen Umrechnungskurse je Euro stellen sich wie folgt dar:

T.11	WÄHRUNG	STICHTAGSKURS	DURCHSCHNITTSKURS
	USD	1,2939	1,3918
	HKD	10,0510	10,8346
	JPY	100,2000	110,9989
	GBP	0,8353	0,8679
	CHF	1,2156	1,2335

DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE/HEDGE ACCOUNTING Derivative Finanzinstrumente werden bei Vertragsabschluss und in der Folge zu ihrem beizulegenden Zeitwert bewertet. Zum Zeitpunkt des Abschlusses eines Sicherungsinstruments klassifiziert die Gesellschaft die Derivate als Sicherung einer geplanten Transaktion (Cashflow-Hedge).

Bei Abschluss der Transaktion werden die Sicherungsbeziehung zwischen Sicherungsinstrument und Grundgeschäft sowie das Ziel des Risikomanagements und die zugrunde liegende Strategie dokumentiert. Außerdem werden bei Beginn der Sicherungsbeziehung und danach fortlaufend Einschätzungen dokumentiert, ob die Derivate, die in der Sicherungsbeziehung verwendet werden, effektiv die Änderung des Zeitwertes oder der Cashflows des Grundgeschäfts kompensieren.

Änderungen des Marktwerts von Derivaten, die zur Absicherung des Cashflows bestimmt und geeignet sind und die sich als effektiv erweisen, werden erfolgsneutral im Eigenkapital verrechnet. Wenn keine vollständige Effektivität gegeben ist, wird der ineffektive Teil

ergebniswirksam erfasst. Die im Eigenkapital abgegrenzten Beträge werden im gleichen Zeitraum ergebniswirksam, in dem sich die abgesicherte geplante Transaktion auf die Gewinn- und Verlustrechnung auswirkt. Resultiert eine abgesicherte zukünftige Transaktion jedoch im Ansatz eines nicht-finanziellen Vermögenswerts oder einer Verbindlichkeit, werden die zuvor im Eigenkapital erfassten Gewinne oder Verluste in die Erstbewertung der Anschaffungskosten des Vermögenswerts oder der Verbindlichkeit mit einbezogen. Die beizulegenden Zeitwerte der derivativen Instrumente, die zur Sicherung von geplanten Transaktionen verwendet werden, werden unter den sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerten bzw. den sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten ausgewiesen.

LEASING Leasingverhältnisse sind gem. IAS 17 als Finanzierungs-Leasingverhältnisse oder als Operating-Leasingverhältnisse zu klassifizieren. Leasingverhältnisse, bei denen die Gesellschaft als Leasingnehmerin alle wesentlichen Chancen und Risiken aus der Nutzung des Leasinggegenstandes trägt, werden als Finanzierungs-Leasing behandelt. Alle übrigen Leasingverhältnisse werden als Operating-Leasingverhältnisse klassifiziert. Die Leasingzahlungen aus Operating-Leasingverhältnissen werden über die Vertragslaufzeit aufwandswirksam erfasst.

FLÜSSIGE MITTEL Flüssige Mittel enthalten Barmittel und Guthaben bei Kreditinstituten. Soweit die Guthaben nicht unmittelbar zur Finanzierung des Umlaufvermögens benötigt werden, werden die freien Bestände mit einer Laufzeit von derzeit bis zu drei Monaten als risikoloses Festgeld angelegt. Der Gesamtbetrag der flüssigen Mittel stimmt mit den flüssigen Mitteln (Finanzmittelbestand) in der Kapitalflussrechnung überein.

VORRÄTE Bei den Vorräten kommen die Anschaffungs- oder Herstellungskosten oder die niedrigeren, vom Verkaufspreis am Bilanzstichtag abgeleiteten Netto-realisationen zum Ansatz. Die anteiligen Kosten der Produktentwicklung werden den Anschaffungs- oder Herstellungskosten der Vorräte hinzugerechnet. Die Anschaffungskosten der Handelswaren werden grundsätzlich mit Hilfe einer Durchschnittsmethode ermittelt. Die Wertberichtigungen werden in Abhängigkeit von Alter, Saisonalität und realisierbaren Marktpreisen in ausreichendem Maße konzerneinheitlich gebildet.

FORDERUNGEN UND SONSTIGE VERMÖGENSWERTE Forderungen und sonstige Vermögenswerte werden anfänglich zum beizulegenden Zeitwert und unter Berücksichtigung von Transaktionskosten angesetzt und in der Folge zu fortgeführten Anschaffungskosten unter Abzug von Wertberichtigungen bewertet. Bei den Wertberichtigungen werden alle erkennbaren

Risiken in Form einer individuellen Risikoeinschätzung aufgrund von Erfahrungswerten ausreichend berücksichtigt.

Wertberichtigungen werden grundsätzlich vorgenommen, wenn nach der Zugangserfassung des finanziellen Vermögenswerts objektive Hinweise auf eine Wertminderung vorliegen, die Auswirkungen auf die erwarteten zukünftigen Zahlungsströme aus dem Finanzinstrument haben. Erhebliche finanzielle Schwierigkeiten eines Schuldners, eine erhöhte Wahrscheinlichkeit, dass ein Kreditnehmer in Insolvenz oder ein sonstiges Sanierungsverfahren geht, sowie ein Vertragsbruch, wie z.B. ein Ausfall oder Verzug von Zins- und Tilgungszahlungen, gelten als Indikatoren für das Vorhandensein einer Wertminderung. Die Höhe des Wertminderungsverlusts entspricht dabei der Differenz zwischen dem Buchwert und dem Barwert der erwarteten Zahlungsströme.

Die langfristigen Vermögenswerte beinhalten Ausleihungen und sonstige Vermögenswerte. Unverzinsliche langfristige Vermögenswerte werden grundsätzlich auf den Barwert abgezinst.

SACHANLAGEVERMÖGEN Das Sachanlagevermögen wird zu Anschaffungskosten, vermindert um kumulierte Abschreibungen, angesetzt. Die Abschreibungsdauer bemisst sich nach der voraussichtlichen wirtschaftlichen Nutzungsdauer. Die Abschreibungen werden linear vorgenommen. Die Nutzungsdauer orientiert sich an der Art der Vermögenswerte. Für Gebäude wird eine Nutzungsdauer zwischen zehn und fünfzig Jahren und bei beweglichen Wirtschaftsgütern zwischen drei und zehn Jahren angesetzt.

Reparatur- und Instandhaltungskosten werden zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst. Wesentliche Erneuerungen und Verbesserungen werden aktiviert, soweit die Kriterien des Ansatzes eines Vermögenswerts vorliegen.

Grundsätzlich werden Leasinggegenstände, deren vertragliche Grundlage als Finanzierungsleasing einzustufen ist, als Sachanlagevermögen zunächst in Höhe des beizulegenden Zeitwertes bzw. des niedrigeren Barwerts der Mindestleasingzahlungen bilanziert und bei der Folgebewertung um kumulierte Abschreibungen vermindert.

GESCHÄFTS- ODER FIRKENWERTE Der Geschäfts- oder Firmenwert berechnet sich aus dem Unterschiedsbetrag des Kaufpreises und dem Fair Value der übernommenen Vermögens- und Schuldposten. Bei den getätigten Akquisitionen entfällt der Geschäfts- oder Firmenwert im Wesentlichen auf die übernommene immaterielle Infrastruktur und der damit verbundenen Möglichkeit, einen positiven Wertbeitrag für das Unternehmen zu leisten.

Die Geschäfts- oder Firmenwerte werden den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten („cash-generating units“) des Konzerns zugeordnet, die von den Synergieeffekten aus dem Unternehmenszusammenschluss profitieren sollen.

Ein Werthaltigkeitstest (Impairment Test) des Geschäfts- oder Firmenwertes pro zahlungsmittelgenerierender Einheit (i.d.R. die Länder) wird einmal im Jahr sowie bei Vorliegen von Anhaltspunkten auf Wertminderungen durchgeführt und kann zu Wertminderungsaufwand führen. Eine Wertaufholung des Geschäfts- oder Firmenwertes wird nicht vorgenommen.

ANDERE IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE Erworbene immaterielle Vermögenswerte beinhalten im Wesentlichen Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte. Der Wertansatz erfolgt zu Anschaffungskosten, vermindert um kumulierte Abschreibungen. Die Nutzungsdauer liegt zwischen drei und zehn Jahren; die Abschreibung erfolgt linear. Darüber hinaus bestehen entgeltlich erworbene Markenrechte, für die vor dem Hintergrund der Markenhistorien sowie aufgrund der Fortführung der Marken durch PUMA eine unbegrenzte Nutzungsdauer unterstellt wird.

WERTMINDERUNGEN VON VERMÖGENSWERTEN Vermögenswerte, die eine unbegrenzte Nutzungsdauer haben, werden nicht planmäßig abgeschrieben sondern werden jährlich auf Wertminderungsbedarf (Impairment Test) hin geprüft. Sachanlagen und andere immaterielle Vermögenswerte mit einer definierten Nutzungsdauer werden auf Wertminderungsbedarf geprüft, wenn Hinweise vorliegen, dass der Vermögenswert im Wert gemindert ist. Zur Ermittlung eines eventuellen Wertminderungsbedarfs eines Vermögenswertes wird dessen erzielbarer Betrag (der höhere Betrag aus beizulegender Zeitwert abzüglich der Verkaufskosten und Nutzungswert) mit dem Buchwert des Vermögenswertes verglichen. Ist der erzielbare Wert niedriger als der Buchwert, wird in Höhe der Differenz ein Wertminderungsverlust erfasst. Die Prüfung der Werthaltigkeit erfolgt, sofern möglich, auf Ebene des einzelnen Vermögenswertes, ansonsten auf Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheit. Abweichend hiervon wird ein Geschäfts- oder Firmenwert ausschließlich auf Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheit auf Werthaltigkeit geprüft. Wird im Rahmen des Impairment Tests ein Abwertungsbedarf auf Vermögenswerte ermittelt, so wird zunächst der gegebenenfalls vorhandene Geschäfts- oder Firmenwert der zahlungsmittelgenerierenden Einheit abgeschrieben, und der verbleibende Betrag im zweiten Schritt proportional auf die übrigen Vermögenswerte verteilt. Ist der Grund für die vorgenommene Wertminderung entfallen, wird eine Wertaufholung höchstens bis zum Betrag der fortgeführten Anschaffungskosten vorgenommen. Eine Wertaufholung des Geschäfts- oder Firmenwertes wird nicht vorgenommen.

Der Werthaltigkeitstest wird nach der Discounted-Cashflow-Methode durchgeführt. Für die Bestimmung der zu erwartenden Cashflows werden die Daten der Unternehmensplanung zugrunde gelegt. Die zu erwartenden Cashflows werden anhand eines marktadäquaten Zinssatzes abgezinst.

ANTEILE AN ASSOZIIERTEN UNTERNEHMEN Assoziierte Unternehmen sind Beteiligungen, bei denen PUMA über einen maßgeblichen Einfluss verfügt, die jedoch keine Tochterunternehmen oder Gemeinschaftsunternehmen sind. Ein maßgeblicher Einfluss wird grundsätzlich angenommen, wenn PUMA direkt oder indirekt ein Stimmrechtsanteil von mindestens 20, aber weniger als 50 Prozent zusteht.

Die Anteile an assoziierten Unternehmen werden nach der Equity-Methode bilanziert. Dabei werden die Anteile anfänglich mit den Anschaffungskosten angesetzt und in der Folge um die auf PUMA entfallenden anteiligen Änderungen im Reinvermögen des Unternehmens fortentwickelt. Ein bilanzierter Geschäfts- oder Firmenwert wird im Buchwert des assoziierten Unternehmens ausgewiesen.

Im Rahmen der Werthaltigkeitsprüfung (Impairment Test) wird der Buchwert eines at-equity bewerteten Unternehmens mit dessen erzielbarem Betrag verglichen, wenn Hinweise vorliegen, dass der Vermögenswert im Wert gemindert ist. Ist der erzielbare Wert niedriger als der Buchwert, wird in Höhe der Differenz ein Wertminderungsverlust erfasst. Sofern die Gründe für eine zuvor erfasste Wertminderung entfallen sind, erfolgt eine erfolgswirksame Zuschreibung.

FINANZSCHULDEN, SONSTIGE FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN UND SONSTIGE VERBINDLICHKEITEN

Diese Posten werden grundsätzlich mit ihren Anschaffungskosten unter Berücksichtigung von Transaktionskosten und in der Folge zu fortgeführten Anschaffungskosten angesetzt. Unverzinsliche oder niedrigverzinsliche Verbindlichkeiten mit einer Laufzeit von mindestens einem Jahr werden unter Berücksichtigung eines marktadäquaten Zinssatzes mit dem Barwert bilanziert und bis zum Laufzeitende zum Rückzahlungsbetrag aufgezinnt. Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing werden zu Beginn des Leasinggeschäftes in Höhe des Barwerts der Mindestleasingwerte bzw. des niedrigeren Zeitwertes bilanziert und um den Tilgungsanteil der Leasingraten fortgeschrieben.

In den kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten ist grundsätzlich auch jener Anteil an langfristigen Darlehen enthalten, dessen Restlaufzeit höchstens ein Jahr beträgt.

RÜCKSTELLUNGEN FÜR PENSIONEN UND ÄHNLICHE VERPFLICHTUNGEN Neben leistungsorientierten Plänen bestehen bei einigen Gesellschaften auch beitragsorientierte Pläne, die neben der laufenden Beitragszahlung zu keiner weiteren Pensionsverpflichtung führen. Bei den leistungsorientierten Plänen wird die Pensionsrückstellung grundsätzlich nach der Projected-Unit-Credit-Methode berechnet. Bei diesem Anwartschaftsbarwertverfahren werden nicht nur die am Stichtag bekannten Renten und erworbenen Anwartschaften, sondern auch künftig zu erwartende Steigerungen von Gehältern und Renten berücksichtigt. Der Barwert der Verpflichtung (DBO) wird ermittelt, indem die erwarteten zukünftigen Mittelabflüsse mit den

Renditen von erstrangigen, festverzinslichen Industriefinanzen abgezinst werden. Währungen und Laufzeiten der zu Grunde gelegten Industriefinanzen stimmen dabei mit den Währungen und Laufzeiten der zu erfüllenden Verpflichtungen überein. Bei einigen Plänen steht der Verpflichtung ein Planvermögen gegenüber. Die ausgewiesene Pensionsrückstellung ist um das Planvermögen vermindert.

Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste werden zum Zeitpunkt ihrer Entstehung erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst. Der Dienstzeitaufwand wird im Personalaufwand und der Zinsaufwand im Finanzergebnis ausgewiesen.

SONSTIGE RÜCKSTELLUNGEN Die sonstigen Rückstellungen werden gemäß IAS 37 für alle am Bilanzstichtag erkennbaren Risiken und Verpflichtungen gegenüber Dritten, die auf vergangenen Geschäftsvorfällen oder vergangenen Ereignissen beruhen und deren Höhe oder Fälligkeit unsicher ist, gebildet. Die Rückstellungen werden mit der bestmöglichen Schätzung des Erfüllungsbetrages angesetzt und nicht mit positiven Erfolgsbeiträgen saldiert. Rückstellungen werden auch für nachteilige Verträge gebildet. Verträge sind nachteilig, wenn die unvermeidbaren Kosten den erwarteten wirtschaftlichen Nutzen übersteigen. Als langfristig klassifizierte Rückstellungen werden grundsätzlich abgezinst.

EIGENE AKTIEN Eigene Aktien werden zum Marktpreis am Erwerbstag zuzüglich Anschaffungsnebenkosten vom Eigenkapital abgesetzt. Gemäß Ermächtigung der Hauptversammlung können eigenen Aktien zu jedem zulässigen Zweck, einschließlich einer flexiblen Steuerung des Kapitalbedarfs der Gesellschaft, zurückgekauft werden.

KAPITALBETEILIGUNGSPLÄNE/MANAGEMENT-INCENTIVE-PROGRAMM Gemäß IFRS 2 werden aktienbasierte Vergütungssysteme zum Marktwert (Fair Value) bilanziert und erfolgswirksam im Personalaufwand erfasst. Bei PUMA bestehen aktienbasierte Vergütungssysteme in Form von Stock Options (SOP) mit Ausgleich in Aktien.

Bei den SOP ermittelt sich der Aufwand aus dem beizulegenden Zeitwert der Optionen zum Gewährungszeitpunkt, ohne Berücksichtigung der Auswirkung nicht marktorientierter Ausübungshürden (z.B. Verfall der Optionen bei vorzeitigem Ausscheiden des begünstigten Mitarbeiters). Der Aufwand wird über den Erdienungszeitraum bis zur Unverfallbarkeit der Optionen als Personalaufwand verteilt erfasst und als Kapitalrücklage bilanziert. Nicht marktorientierte Ausübungshürden werden entsprechend den aktuellen Erwartungen angepasst und entsprechend zu jedem Bilanzstichtag die Schätzung über die voraussichtlich ausübbar werdenden Optionen überprüft. Die hieraus resultierenden Gewinne und Verluste werden erfolgswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung und durch eine entsprechende Anpassung im Eigenkapital über den verbleibenden Zeitraum bis zur Unverfallbarkeit erfasst.

BERÜCKSICHTIGUNG VON UMSATZERLÖSEN Umsatzerlöse werden zum Zeitpunkt des Gefahrenübergangs erfolgswirksam erfasst. Umsätze werden abzüglich erwarteter Retouren, Skonti und Rabatten ausgewiesen.

LIZENZ- UND PROVISIONSERTRÄGE Lizenzerträge werden gemäß den vorzulegenden Abrechnungen der Lizenznehmer erfolgswirksam erfasst. In bestimmten Fällen sind für eine periodengerechte Abgrenzung Schätzwerte erforderlich. Provisionserträge werden in Rechnung gestellt, soweit das zugrunde liegende Einkaufsgeschäft als realisiert einzustufen ist.

WERBE- UND PROMOTIONS-AUFWENDUNGEN Werbeaufwendungen werden zum Zeitpunkt ihrer Entstehung erfolgswirksam berücksichtigt. Mehrjährige Promotionsaufwendungen werden grundsätzlich periodengerecht über die Laufzeit des Vertrages als Aufwand verteilt. Sollte sich durch diese Aufwandsverteilung ein Aufwandsüberschuss nach dem Bilanzstichtag ergeben, wird dieser durch Wertminderung von Vermögenswerten bzw. durch eine Drohverlustrückstellung im entsprechenden Jahresabschluss berücksichtigt.

PRODUKTENTWICKLUNG Die Gesellschaft entwickelt laufend neue Produkte, um den Marktanforderungen bzw. -veränderungen gerecht zu werden. Eine Aktivierung als immaterieller Vermögenswert erfolgt nicht, da die in IAS 38 genannten Kriterien nicht erfüllt sind.

FINANZERGEBNIS Im Finanzergebnis sind die Ergebnisse aus assoziierten Unternehmen und Zinserträge aus Geldanlagen sowie Zinsaufwendungen aus Krediten enthalten. Darüber hinaus sind Zinsaufwendungen aus abgezinnten langfristigen Verbindlichkeiten sowie aus Pensionsrückstellungen im Finanzergebnis enthalten, die im Zusammenhang mit Unternehmenserwerben bzw. mit der Bewertung von Pensionsverpflichtungen stehen. Wechselkurseffekte die einem Grundgeschäft direkt zuzuordnen sind werden in der jeweiligen Position in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen.

ERTRAGSTEUERN Laufende Ertragsteuern werden gemäß den steuerrechtlichen Bestimmungen der jeweiligen Länder, in denen die Gesellschaft tätig ist, ermittelt.

LATENTE STEUERN Latente Steuern aus temporär abweichenden Wertansätzen in der IFRS- und Steuerbilanz der Einzelgesellschaften und aus Konsolidierungsvorgängen werden je Steuersubjekt verrechnet und entweder als aktive oder passive latente Steuern ausgewiesen. Darüber hinaus können die aktiven latenten Steuern auch Steuererminderungsansprüche umfassen, die sich aus der erwarteten Nutzung bestehender Verlustvorträge in Folgejahren ergeben und deren Realisierung mit ausreichender Sicherheit gewährleistet

ist. Darüber hinaus können sich latente Steueransprüche oder -verpflichtungen aus ergebnisneutralen Bilanzierungsvorgängen ergeben. Die latenten Steuern werden auf Basis der Steuersätze ermittelt, die für die Umkehrung in den einzelnen Ländern gelten und am Bilanzstichtag in Kraft bzw. verabschiedet sind.

Latente Steueransprüche werden nur in dem Umfang angesetzt, in dem die Realisierung des entsprechenden Vorteils wahrscheinlich ist. Basierend auf der Ertragslage der Vergangenheit und den Geschäftserwartungen für die absehbare Zukunft werden Wertberichtigungen gebildet, falls dieses Kriterium nicht erfüllt wird.

ANNAHMEN UND SCHÄTZUNGEN Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses sind teilweise Annahmen und Schätzungen notwendig, die sich auf Höhe und Ausweis bilanzierter Vermögenswerte und Schulden, Erträge und Aufwendungen sowie Eventualverbindlichkeiten auswirken. Den Annahmen und Schätzungen liegen Prämissen zugrunde, die auf dem aktuell verfügbaren Kenntnisstand beruhen. Die tatsächlichen Werte können in Einzelfällen von den getroffenen Annahmen und Schätzungen abweichen, sodass in zukünftigen Perioden ein Risiko von Anpassungen des Buchwerts der betroffenen Vermögenswerte und Schulden besteht. Wenn die tatsächliche Entwicklung von der erwarteten abweicht, werden die Prämissen und, falls nötig, die Buchwerte der betroffenen Vermögenswerte und Schulden erfolgswirksam angepasst. Sämtliche Schätzungen und Beurteilungen werden fortlaufend neu bewertet und basieren auf historischen Erfahrungen und weiteren Faktoren, einschließlich Erwartungen hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung des globalen und branchenbezogenen Umfelds, die unter den aktuellen Umständen vernünftig erscheinen. Annahmen und Schätzungen fallen insbesondere bei der Bewertung von Geschäfts- oder Firmenwerten, bei den Pensionsverpflichtungen, den derivativen Finanzinstrumenten und den latenten Steuern an. Die wichtigsten zukunftsbezogenen Annahmen und zum Stichtag bestehenden Quellen von Schätzungsunsicherheiten zu den oben genannten Posten werden im Folgenden erörtert.

GESCHÄFTS- ODER FIRMIENWERTE Die Überprüfung der Werthaltigkeit von Geschäfts- oder Firmenwerten basieren auf Berechnungen des Nutzungswertes. Zur Berechnung des Nutzungswertes muss der Konzern die zukünftigen Cashflows aus den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, denen der Geschäfts- oder Firmenwert zugeordnet ist, schätzen. Hierfür wurden die Daten der jeweiligen Dreijahresplanung zugrunde gelegt, die auf Prognosen der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung und des daraus ableitbaren branchenspezifischen Konsumverhaltens basiert. Eine weitere wesentliche Annahme betrifft die Ermittlung eines angemessenen Zinssatzes zur Diskontierung der Cashflows auf den Barwert (Discounted-Cashflow-Methode). Weitere Einzelheiten, insbesondere die zur Berechnung herangezogenen Annahmen, sind in der Textziffer 11 dargestellt.

PENSIONSVERPFLICHTUNGEN Die Pensionsverpflichtungen werden anhand versicherungsmathematischer Berechnung ermittelt. Diese hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab, die auf Annahmen und Einschätzungen hinsichtlich des Abzinsungssatzes, erwarteter Erträge aus Planvermögen, künftige Lohn- und Gehaltssteigerungen, die Sterblichkeit und künftiger Rentensteigerungen basieren. Aufgrund der Langfristigkeit der getätigten Zusagen unterliegen den Schätzungen wesentliche Unsicherheiten. Jede Änderung dieser Annahmen hat Auswirkungen auf den Buchwert der Pensionsverpflichtungen. Der Abzinsungssatz, der zur Ermittlung des Barwerts zukünftiger Zahlungen herangezogen wird, wird zum Ende jeden Jahres durch den Konzern ermittelt. Er basiert auf Zinssätzen von Industriefinanzierungen höchster Bonität, die auf die Währung lauten, in der die Leistungen bezahlt werden und deren Laufzeiten denen der Pensionsverpflichtungen entsprechen. Weitere Einzelheiten, insbesondere zu den für die zur Berechnung herangezogenen Parametern, können der Textziffer 16 entnommen werden.

LATENTE STEUERN Bei der Bilanzierung latenter Steuern, insbesondere für steuerliche Verlustvorträge, sind Einschätzungen und Annahmen hinsichtlich zukünftiger Steuerplanungsstrategien, sowie der zu erwarteten Eintrittszeitpunkte und der Höhe der zukünftigen zu versteuernden Einkommen zu treffen. Für diese Beurteilung wird das zu versteuernde Einkommen aus der jeweiligen Unternehmensplanung abgeleitet. Diese berücksichtigt die Ertragslage der Vergangenheit und die zukünftig zu erwartende Geschäftsentwicklung. Bei Gesellschaften in Verlustsituationen werden aktive latente Steuern auf Verlustvorträge nur dann angesetzt, wenn mit hoher Wahrscheinlichkeit anzunehmen ist, dass zukünftig positive Ergebnisse zur Nutzung dieser steuerlichen Verlustvorträge erzielt werden können. Weitere Einzelheiten und detaillierte Annahmen sind unter der Textziffer 9 zu finden.

DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE Die für die Bewertung der derivativen Finanzinstrumente herangezogenen Annahmen basieren auf am Bilanzstichtag vorhandenen Marktkonditionen und spiegeln damit den Fair Value wider. Weitere Einzelheiten sind in der Textziffer 26 dargestellt.

3. UNTERNEHMENSZUSAMMENSCHLÜSSE

Mit Wirkung vom 1. August 2011 hat PUMA 51% der Anteile an der Janed, LLC, mit Sitz in Delaware, USA, erworben und damit die Vertriebsorganisation auf dem nordamerikanischen Markt erweitert. Die Gesellschaft entwickelt und vertreibt Socken und Bodywear der Marke PUMA. Die Janed, LLC hat den Konsolidierungskreis entsprechend erweitert und wird, unter dem Ausweis von Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter, voll konsolidiert.

Die Akquisition beinhaltet im Wesentlichen Lagerbestände und Verbindlichkeiten in Höhe von jeweils €3,1 Mio. Der für den Erwerb der Anteile in Barmitteln zu leistende Kaufpreis

entfällt vollständig auf den aus dem Erwerb resultierenden Geschäfts- oder Firmenwert in Höhe von € 1,5 Mio., welcher für Steuerzwecke nicht abzugsfähig ist. Ein Anteil für den nicht beherrschenden Gesellschafter wurde nicht angesetzt, da die Gesellschaft zum Erwerbzeitpunkt über kein Nettovermögen verfügte.

Der Konzernumsatz der Berichtsperiode erhöhte sich aufgrund des Erwerbs der Janed LLC um € 14,8 Mio. Im Gewinn der laufenden Periode des Konzerns ist ein Gewinn der Janed LLC in Höhe von €0,0 Mio. enthalten. Die für 2011 ausgewiesenen Umsatzerlöse des PUMA-Konzerns hätten sich um €34,6 Mio. erhöht und das Konzernergebnis hätte sich um €0,0 Mio. erhöht, wenn diese Transaktion bereits am 1. Januar 2011 vollzogen worden wäre.

Aus der Akquisition von Cobra Golf in 2010 bestand zum Bilanzstichtag im Vorjahr eine bedingte Kaufpreisverbindlichkeit von €6,8 Mio., welche aufgrund der Aktualisierung der Berechnung in 2011 aufgelöst wurde.

4. FLÜSSIGE MITTEL

Am 31. Dezember 2011 verfügt die Gesellschaft über €448,2 Mio. (Vorjahr: €479,6 Mio.) an flüssigen Mitteln. Der durchschnittliche effektive Zinssatz der Geldanlagen belief sich auf 1,0% (Vorjahr: 0,8%). Es bestehen keine Verfügungsbeschränkungen.

5. VORRÄTE

Die Vorräte gliedern sich in die folgenden Hauptgruppen:

T.12	2011	2010
	€ Mio.	€ Mio.
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	9,4	6,4
Fertige Erzeugnisse und Waren/Lagerbestand		
Schuhe	169,7	134,6
Textilien	164,6	134,6
Accessoires/Sonstiges	77,0	65,0
Unterwegs befindliche Waren	116,1	99,1
Gesamt	536,8	439,7

Die Tabelle stellt die Buchwerte der Vorräte abzüglich Wertberichtigungen dar. Von den Wertberichtigungen in Höhe von €83,5 Mio. (Vorjahr: €79,0 Mio.) wurden ca. 73% im Geschäftsjahr 2011 (Vorjahr: ca. 68%) erfolgswirksam in den Umsatzkosten erfasst.

Der Betrag der Vorräte, der während der Periode als Aufwand erfasst worden ist, entspricht im Wesentlichen den in der Konzerngewinn- und Verlustrechnung ausgewiesenen Umsatzkosten.

6. FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

Diese Position setzt sich wie folgt zusammen:

T.13	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	581,4	534,1
abzüglich Wertberichtigungen	-48,3	-87,1
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	533,1	447,0

Die Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen haben sich wie folgt entwickelt:

T.14	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Stand Wertberichtigung 01.01.	87,1	78,1
Kursdifferenzen	-0,3	1,4
Zuführungen	23,5	25,8
Umgliederungen	-23,1	0,0
Verbrauch	-26,9	-9,2
Auflösungen	-12,0	-9,0
Stand Wertberichtigung 31.12.	48,3	87,1

Im Zusammenhang mit der Zuordnung bereits vollständig wertberichtigter Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zu den sonstigen finanziellen Vermögenswerten wurden im Berichtsjahr Bruttoforderungen und Wertberichtigung mit €23,1 Mio. entsprechend umgegliedert.

Die Altersstruktur der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen stellt sich wie folgt dar:

T.15 BRUTTOWERTE								
2011	gesamt	Davon nicht wertgemindert						davon wertgemindert
		Nicht fällig	0 - 30 Tage	31 - 60 Tage	61 - 90 Tage	91 - 180 Tage	über 180 Tage	
€ Mio.	581,4	413,4	42,8	23,0	6,3	8,5	4,3	83,1

T.16 BRUTTOWERTE								
2010	gesamt	Davon nicht wertgemindert						davon wertgemindert
		Nicht fällig	0 - 30 Tage	31 - 60 Tage	61 - 90 Tage	91 - 180 Tage	über 180 Tage	
€ Mio.	534,1	346,7	38,0	14,0	6,5	7,9	10,3	110,7

Hinsichtlich der nicht wertgeminderten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen geht die Gesellschaft davon aus, dass die Schuldner ihren Zahlungsverpflichtungen nachkommen werden.

7. SONSTIGE KURZFRISTIGE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

Diese Position setzt sich wie folgt zusammen:

T.17	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Fair Value derivativer Finanzinstrumente	28,7	3,3
Übrige finanzielle Vermögenswerte	16,1	22,6
Gesamt	44,8	25,9

Der ausgewiesene Betrag ist innerhalb eines Jahres fällig. Der Zeitwert entspricht dem Buchwert.

8. SONSTIGE KURZFRISTIGE VERMÖGENSWERTE

Diese Position setzt sich wie folgt zusammen:

T.18	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Vorausgezahlter Aufwand der Folgeperiode	32,6	27,1
Sonstige Forderungen	46,4	47,1
Gesamt	79,0	74,2

Der ausgewiesene Betrag ist innerhalb eines Jahres fällig. Der Zeitwert entspricht dem Buchwert.

In den sonstigen Forderungen sind im Wesentlichen Umsatzsteuerforderungen mit € 25,3 Mio. (Vorjahr: € 26,1 Mio.) enthalten.

9. LATENTE STEUERN

Die latenten Steuern beziehen sich auf die nachfolgend dargestellten Positionen:

T.19	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Steuerliche Verlustvorträge	31,7	13,6
Langfristige Vermögenswerte	15,2	15,9
Kurzfristige Vermögenswerte	40,8	40,7
Rückstellungen und andere Verbindlichkeiten	37,8	35,8
Aus erfolgsneutraler Verrechnung im Eigenkapital	0,0	8,0
Latente Steueransprüche (vor Saldierung)	125,5	114,0
Langfristige Vermögenswerte	62,4	62,1
Kurzfristige Vermögenswerte	16,5	5,6
Rückstellungen und andere Verbindlichkeiten	1,1	0,5
Latente Steuerschulden (vor Saldierung)	80,0	68,2
Latente Steueransprüche, netto	45,5	45,8

Die Effekte aus der erfolgsneutralen Verrechnung im Eigenkapital mit € -13,1 Mio. (Vorjahr € 8,0 Mio.) wurden im Berichtsjahr den einzelnen Posten direkt zugeordnet.

Von den latenten Steueransprüchen sind € 82,7 Mio. (Vorjahr € 90,1 Mio.) und von den latenten Steuerschulden € 16,0 Mio. (Vorjahr € 6,1 Mio.) kurzfristig.

Zum 31. Dezember 2011 bestanden steuerliche Verlustvorträge von insgesamt € 234,2 Mio. (Vorjahr: € 102,7 Mio.). Daraus ergibt sich ein latenter Steueranspruch von € 57,8 Mio. (Vorjahr: € 23,0 Mio.). Latente Steuerforderungen auf diese Posten werden mit dem Betrag angesetzt, zu dem die Realisierung der damit verbundenen Steuervorteile durch zukünftige steuerliche Gewinne wahrscheinlich ist. Hiernach wurden latente Steuerforderungen für steuerliche Verlustvorträge in Höhe von € 26,1 Mio. (Vorjahr: € 9,4 Mio.) nicht angesetzt; diese sind nicht verfallbar. Daneben wurden keine latenten Steuern für abzugsfähige temporäre Differenzen in Höhe von € 15,7 Mio. (Vorjahr: € 11,2 Mio.) gebildet.

Latente Steuerschulden für Quellensteuern aus möglichen Dividenden auf thesaurierte Gewinne der Tochtergesellschaften, die als Finanzierungsbedarf der jeweiligen Gesellschaft dienen, wurden nicht gebildet, da es wahrscheinlich ist, dass sich diese temporären Differenzen in absehbarer Zeit nicht auflösen werden.

Die latenten Steueransprüche und -schulden werden saldiert, wenn sie sich auf ein Steuersubjekt beziehen und tatsächlich aufrechenbar sind. Dementsprechend werden sie in der Bilanz wie folgt ausgewiesen:

T.20	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Latente Steueransprüche	109,1	96,5
Latente Steuerschulden	63,6	50,7
Latente Steueransprüche, netto	45,5	45,8

Die Entwicklung der latenten Steueransprüche stellt sich wie folgt dar:

T.21	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Latente Steueransprüche, Vorjahr	96,5	64,8
Erfolgswirksame Erfassung in der GuV	17,3	26,1
Erfolgsneutrale Verrechnung im Eigenkapital	-4,7	5,6
Latente Steueransprüche	109,1	96,5

Die Entwicklung der latenten Steuerschulden stellt sich wie folgt dar:

T.22	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Latente Steuerschulden, Vorjahr	50,7	4,4
Latente Steuern aus dem Erwerb von Tochterunternehmen	0,0	42,0
Erfolgswirksame Erfassung in der GuV	4,6	4,3
Erfolgsneutrale Verrechnung im Eigenkapital	8,3	0,0
Latente Steuerschulden	63,6	50,7

10. SACHANLAGEN

Das Sachanlagevermögen zu Buchwerten setzt sich zusammen aus:

T.23	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Grundstücke und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	133,5	137,8
Technische Anlagen und Maschinen	5,3	3,3
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	93,6	89,4
Anlagen im Bau	2,5	6,2
Gesamt	234,9	236,7

Die Buchwerte des Sachanlagevermögens sind aus den Anschaffungskosten abgeleitet. Die kumulierten Abschreibungen des Sachanlagevermögens betragen €253,7 Mio. (Vorjahr: €233,3 Mio.).

In den Sachanlagen sind Leasinggegenstände (Finanzierungsleasing) mit einem Betrag von €0,9 Mio. (Vorjahr: €1,2 Mio.) enthalten.

Die Entwicklung der Sachanlagen im Geschäftsjahr 2011 ist in der „Entwicklung des Anlagevermögens“ dargestellt. Über die laufenden Abschreibungen hinaus gehende Wertminderungsaufwendungen sind im Wesentlichen bedingt durch das re-engineering und die Optimierung der globalen Organisationsstruktur in Höhe von €5,4 Mio. (Vorjahr: €9,6 Mio.) enthalten.

11. IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE

Im Wesentlichen sind hier Geschäfts- oder Firmenwerte, Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten Nutzungsdauer sowie Vermögenswerte im Zusammenhang mit eigenen Einzelhandelsaktivitäten enthalten.

Geschäfts- oder Firmenwerte sowie Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten Nutzungsdauer werden nicht planmäßig abgeschrieben. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurde ein Werthaltigkeitstest (Impairment Test) nach der „Discounted Cashflow Methode“ durchgeführt. Hierfür wurden die Daten der jeweiligen Dreijahresplanung zugrunde gelegt. Der erzielbare Betrag wurde dabei auf Basis des Nutzungswertes ermittelt, hieraus hat sich kein Abwertungsbedarf ergeben.

Die Entwicklung der immateriellen Vermögenswerte im Geschäftsjahr 2011 ist in der „Entwicklung des Anlagevermögens“ dargestellt. Der Posten andere immaterielle Vermögenswerte enthält Anzahlungen in Höhe von €11,5 Mio. (Vorjahr: €1,5 Mio.).

Der Geschäfts- oder Firmenwert ist den identifizierbaren Zahlungsmittel generierenden Einheiten (CGUs) des Konzerns nach Tätigkeitsland zugeordnet. Zusammengefasst nach Regionen gliedert sich der Geschäfts- oder Firmenwert wie folgt:

T.24	2011 € Mio.	2010 € Mio.
EMEA	157,3	150,4
Amerika	41,7	40,5
Asien/Pazifik	100,0	90,8
Gesamt	299,0	281,7

Annahmen bei der Durchführung des Impairment Tests in 2011:

T.25	EMEA	Amerika	Asien/Pazifik
Steuersatz (Bandbreite)	20,0 % – 28,0 %	17,0 % – 40,0 %	17,0 % – 40,7 %
WACC vor Steuer (Bandbreite)	7,3 % – 14,9 %	8,6 % – 24,6 %	8,4 % – 12,1 %
WACC nach Steuer (Bandbreite)	6,1 % – 12,2 %	6,9 % – 16,5 %	5,1 % – 11,2 %
Wachstumsrate	3 %	3 %	3 %

In begründeten Ausnahmefällen wurde eine Wachstumsrate von unter 3% angesetzt.

Sensitivitätsanalysen in Bezug auf die durchgeführten Impairment Tests zeigen, dass eine Erhöhung der Diskontierungssätze (WACC, „weighted average capital costs“) um jeweils 1% sowie zugleich eine Reduzierung der Wachstumsraten um jeweils 1% keine Auswirkungen auf die Werthaltigkeit der Geschäfts- oder Firmenwerte haben.

Annahmen bei der Durchführung des Impairment Tests in 2010:

T.26	EMEA	Amerika	Asien/Pazifik
Steuersatz (Bandbreite)	20,0 % – 30,0 %	17,0 % – 40,0 %	17,5 % – 40,7 %
WACC vor Steuer (Bandbreite)	7,9 % – 14,2 %	9,0 % – 11,0 %	7,6 % – 10,6 %
WACC nach Steuer (Bandbreite)	6,4 % – 11,9 %	6,9 % – 12,7 %	5,0 % – 9,7 %
Wachstumsrate	3 %	3 %	3 %

12. ANTEILE AN ASSOZIIERTEN UNTERNEHMEN

Unter den Anteilen an assoziierten Unternehmen wird die Beteiligung mit 20,1% an der Wilderness Holdings Ltd. ausgewiesen. Der Buchwert der Anteile beträgt zum 31. Dezember 2011 € 24,8 Mio. (Vorjahr: € 23,9 Mio.), der Börsenwert der Anteile beläuft sich auf € 19,9 Mio. (Vorjahr: € 24,5 Mio.). Auf Grundlage der Mehrjahresplanung der Gesellschaft ergibt sich, dass der Buchwert der Anteile durch den Nutzungswert gedeckt ist.

Die folgende Übersicht zeigt aggregierte Eckdaten zu dem at-equity bilanzierten assoziierten Unternehmen. Die Werte beziehen sich nicht auf die auf den PUMA-Konzern entfallenden Anteile, sondern beziehen sich auf das gesamte Unternehmen.

T.27	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Gesamtvermögen	81,9	81,8
Gesamtverbindlichkeiten	43,2	45,3
Eigenkapital	38,7	36,5
Umsatzerlöse	86,2	88,3
Gesamtergebnis	3,2	8,6

Abschlussstichtag der Wilderness Holdings Ltd. ist der 28. Februar 2012. Die oben dargestellten Angaben zum Gesamtvermögen, -verbindlichkeiten und Eigenkapital beziehen sich auf Finanzinformationen der Gesellschaft jeweils zum 31. Dezember.

13. SONSTIGE LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE

Die sonstigen langfristigen finanziellen und nicht finanziellen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

T.28	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Sonstige Ausleihungen	1,9	2,7
Übrige finanzielle Vermögenswerte	17,0	15,2
Summe sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	18,9	17,9
Sonstige langfristige nicht finanzielle Vermögenswerte	27,4	21,0
Sonstige langfristige Vermögenswerte, gesamt	46,3	38,9

Die übrigen finanziellen Vermögenswerte enthalten im Wesentlichen mit € 16,7 Mio. (Vorjahr: € 14,8 Mio.) Mietkautionen.

Im Geschäftsjahr 2011 gab es keine Hinweise auf Wertminderungen der sonstigen langfristigen Vermögenswerte.

14. VERBINDLICHKEITEN

Die Restlaufzeiten der Verbindlichkeiten stellen sich wie folgt dar:

T.29	2011				2010			
	Gesamt € Mio.	Restlaufzeit von			Gesamt € Mio.	Restlaufzeit von		
		bis zu 1 Jahr € Mio.	1 bis 5 Jahren € Mio.	mehr als 5 Jahren € Mio.		bis zu 1 Jahr € Mio.	1 bis 5 Jahren € Mio.	mehr als 5 Jahren € Mio.
Kurzfristige Bankverbindlichkeiten	35,1	35,1			42,8	42,8		
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	431,4	431,4			344,3	344,3		
Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	100,4	93,6	6,8		137,6	55,7	81,9	
Sonstige Verbindlichkeiten								
Verbindlichkeiten aus Steuern	37,6	37,6			43,5	43,5		
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	5,0	5,0			4,2	4,2		
Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeitern	50,8	50,8			51,1	51,1		
Verbindlichkeiten aus der Marktbewertung von Devisentermingeschäften	2,2	2,2			21,3	21,3		
Leasingverbindlichkeiten	0,3	0,3			0,5	0,5		
Übrige Verbindlichkeiten	80,0	69,1	10,9		67,1	56,8	10,3	
Gesamt	742,8	725,1	17,7	0,0	712,4	620,2	92,2	0,0

Die PUMA-Gruppe verfügt über bestätigte Kreditlinien von insgesamt € 353,6 Mio. (Vorjahr: € 259,2 Mio.).

Der Anstieg ist durch die Erweiterung und Vertiefung der Geschäftsbeziehungen mit einem Kernbankenkreis begründet. Mit den Finanzierungspartnern wurden entsprechende Rahmenverträge abgeschlossen. Bei Bankverbindlichkeiten in Höhe von € 35,1 Mio. (Vorjahr: € 42,8 Mio.) und Avalkrediten in Höhe von € 31,5 Mio. (Vorjahr: € 27,6 Mio.) betragen die nicht ausgenutzte Kreditlinien zum 31. Dezember 2011 € 287,0 Mio. gegenüber € 188,8 Mio. im Vorjahr.

Der Effektivzinssatz der Finanzverbindlichkeiten lag in einer Bandbreite von 1,5% - 13,3%.

In der nachfolgenden Tabelle sind die Cashflows der originären finanziellen Verbindlichkeiten sowie der derivativen Finanzinstrumente mit positivem und negativem beizulegenden Zeitwert ersichtlich: Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten sind jederzeit rückzahlbar.

T.30 CASHFLOW AUS ORIGINÄREN UND DERIVATIVEN FINANZIELLEN VERBINDLICHKEITEN	Buchwert 2011 € Mio.	Cashflow 2012		Cashflow 2013		Cashflow 2014 ff.	
		Zins € Mio.	Tilgung € Mio.	Zins € Mio.	Tilgung € Mio.	Zins € Mio.	Tilgung € Mio.
		Originäre finanzielle Verbindlichkeiten					
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	35,1		35,1				
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	431,4		431,4				
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	0,3				0,2		0,1
Kaufpreisverbindlichkeiten	100,4		93,6		1,9		5,2
Sonstige Verbindlichkeiten	54,1		54,1				
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten und Vermögenswerte							
Devisentermingeschäfte in Verbindung mit Cashflow Hedges - Inflow			632,6				
Devisentermingeschäfte in Verbindung mit Cashflow Hedges - Outflow			617,6				

Im Vorjahr wurden folgende Werte ermittelt:

T.31 CASHFLOW AUS ORIGINÄREN UND DERIVATIVEN FINANZIELLEN VERBINDLICHKEITEN	Buchwert 2010 € Mio.	Cashflow 2011		Cashflow 2012		Cashflow 2013 ff.	
		Zins € Mio.	Tilgung € Mio.	Zins € Mio.	Tilgung € Mio.	Zins € Mio.	Tilgung € Mio.
		Originäre finanzielle Verbindlichkeiten					
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	42,8		42,8				
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	344,3		344,3				
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	0,5		0,4				
Kaufpreisverbindlichkeiten	137,6		55,7		78,2		4,1
Sonstige Verbindlichkeiten	43,7		37,0		0,5		6,2
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten und Vermögenswerte							
Devisentermingeschäfte in Verbindung mit Cashflow Hedges - Inflow			525,9				
Devisentermingeschäfte in Verbindung mit Cashflow Hedges - Outflow			545,9				

15. ZUSÄTZLICHE ANGABEN ZU DEN FINANZINSTRUMENTEN

T.32	Bewertungs- kategorien Nach IAS 39	Buchwert	Fair Value	Buchwert	Fair Value
		2011	2011	2010	2010
		€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.
Aktiva					
	Flüssige Mittel	448,2	448,2	479,6	479,6
	Forderungen aus L+L	533,1	533,1	447,0	447,0
	Übrige fin. kfr. Vermögenswerte	16,1	16,1	22,6	22,6
	Derivate mit Hedgebeziehung (Fair Value)	27,2	27,2	3,3	3,3
	Derivate ohne Hedgebeziehung (Fair Value)	1,5	1,5	0,0	0,0
	Ausleihungen	1,9	1,9	2,7	2,7
	Übrige fin. lfr. Vermögenswerte	17,0	17,0	15,2	15,2
Passiva					
	Bankverbindlichkeiten	35,1	35,1	42,8	42,8
	Verbindlichkeiten aus L+L	431,4	431,4	344,3	344,3
	Kaufpreisverbindlichkeiten	100,4	100,4	137,6	137,6
	Leasingverbindlichkeiten	0,3	0,3	0,5	0,5
	Übrige fin. Verbindlichkeiten.	54,1	54,1	43,7	43,7
	Derivate mit Hedgebeziehung (Fair Value)	1,9	1,9	21,3	21,3
	Derivate ohne Hedgebeziehung (Fair Value)	0,3	0,3	0,0	0,0
	Total LAR	1.016,3	1.016,3	967,1	967,1
	Total OL	621,0	621,0	568,4	568,4

¹⁾ LAR: Loans and Receivables; ²⁾ OL: Other Liabilities

Die Finanzinstrumente, die in der Bilanz zum Marktwert bewertet werden, wurden nach der folgenden Hierarchie ermittelt:

- Level 1: Verwendung von auf aktiven Märkten für identische Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten notierten Preisen.
- Level 2: Verwendung von Inputfaktoren, bei denen es sich nicht um die in Level 1 berücksichtigten notierten Preise handelt, die sich aber für den Vermögenswert oder die Verbindlichkeit entweder direkt (d.h. als Preis) oder indirekt (d.h. in Ableitung von Preisen) beobachten lassen.
- Level 3: Verwendung von nicht auf beobachtbaren Marktdaten basierenden Faktoren für die Bewertung des Vermögenswertes oder der Verbindlichkeit.

Die Marktwerte der derivativen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten wurden gemäß Level 2 ermittelt.

Zahlungsmittel- und Zahlungsmitteläquivalente, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Forderungen besitzen kurze Restlaufzeiten. Somit entspricht der Buchwert zum Abschlussstichtag näherungsweise dem Fair Value. Bei Forderungen wird der Nennwert herangezogen unter Berücksichtigung von Abschlägen für Ausfallrisiken. Der Buchwert der Ausleihungen entspricht zum Abschlussstichtag näherungsweise dem Fair Value.

Die Fair Values der sonstigen finanziellen Vermögenswerte entsprechen den Barwerten unter Berücksichtigung marktgerechter Zinssätze. In den übrigen finanziellen Vermögenswerten sind € 18,2 Mio. (Vorjahr: € 16,7 Mio.) enthalten, die als Mietkautionen verpfändet wurden.

Die Bankverbindlichkeiten sind jederzeit kündbar und besitzen somit kurze Laufzeiten. Somit entspricht der Buchwert zum Abschlussstichtag näherungsweise dem Fair Value.

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen haben kurze Restlaufzeiten; die bilanzierten Werte stellen näherungsweise den Fair Value dar.

Die Kaufpreisverbindlichkeiten im Zusammenhang mit den Unternehmenserwerben führen gemäß den Verträgen zu ratierlichen Auszahlungen. Die sich hieraus ergebenden Nominalbeträge wurden in Abhängigkeit vom voraussichtlichen Zahlungszeitpunkt mit einem angemessenen Marktzinssatz abgezinst. Die Marktzinssätze liegen in Abhängigkeit vom jeweiligen Land zwischen 2,3% und 3,4%.

Die Fair Values der übrigen finanziellen Verbindlichkeiten werden als Barwerte unter Berücksichtigung der jeweils aktuellen Zinsparameter ermittelt.

Die Fair Values der Derivate mit Hedgebeziehung zum Bilanzstichtag werden unter Berücksichtigung aktueller Marktparameter ermittelt. In die Bewertung fließt das auf den Bewer-

tungsstichtag abdiskontierte Ergebnis des Vergleichs der Terminkurse am Abschlusstag mit denen am Bewertungstag ein.

Nettoergebnis nach Bewertungskategorien:

T.33	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Darlehen und Forderungen (LAR)	-6,4	-20,4
Sonstige Verbindlichkeiten (OL)	-14,4	-18,8
Derivate ohne Hedgebeziehung	+1,2	0,0
Summe	-19,6	-39,2

Zur Ermittlung des Nettoergebnisses werden die Zinsen, Währungseffekte, Wertberichtigungen sowie Gewinne bzw. Verluste aus Veräußerungen berücksichtigt.

Die Wertberichtigungen auf Forderungen sind in den allgemeinen Verwaltungsaufwendungen enthalten.

16. PENSIONS-RÜCKSTELLUNGEN

Die Pensionsrückstellungen resultieren aus Ansprüchen der Mitarbeiter auf Leistungen im Falle der Invalidität, des Todes oder des Erreichens eines gewissen Alters, die je nach Land auf gesetzlichen oder vertraglichen Regelungen beruhen.

Die Verpflichtungen der PUMA SE beruhen ausschließlich auf vertraglichen Regelungen. Die allgemeine Pensionsordnung der PUMA SE sieht grundsätzlich für Neueintritte bis 31.12.1995 Rentenzahlungen in Höhe von maximal € 127,82 pro Monat und Anwärter vor. Dieser Pensionsplan ist geschlossen. Darüber hinaus bestehen bei der PUMA SE Einzelzusagen (Festbeträge in unterschiedlicher Höhe) sowie beitragsorientierte Einzelzusagen (zum Teil aus Entgeltumwandlung). Bei den beitragsorientierten Zusagen handelt es sich um versicherte Pläne. Der auf die inländischen Versorgungsansprüche (PUMA SE) entfallende Verpflichtungsumfang beträgt € 22,8 Mio. (Vorjahr: € 23,3 Mio.) und macht somit 35,4% (Vorjahr: 41,3%) der gesamten Verpflichtung aus. Der beizulegende Zeitwert für das den inländischen Verpflichtungen gegenüberstehende Planvermögen beträgt € 8,7 Mio. (Vorjahr: € 7,4 Mio.). Die Pensionsrückstellung beträgt € 14,1 Mio. (Vorjahr: € 15,9 Mio.).

Der Defined Benefit Plan in UK ist für Neueintritte geschlossen. Hier handelt es sich um gehalts- und dienstzeitabhängige Zusagen auf Alters-, Invaliden- und Hinterbliebenenrente. Eine Teilkapitalisierung der Altersrente ist zulässig. Die Verpflichtung für die Versorgungsansprüche des Defined Benefit Plans in UK beträgt € 26,0 Mio. (Vorjahr: € 21,3 Mio.) und stellt 40,4% (Vorjahr: 37,8%) der gesamten Verpflichtung dar. Die Verpflichtung ist durch ein Vermögen von € 22,3 Mio. (Vorjahr: € 20,0 Mio.) gedeckt. Die Rückstellung beträgt € 3,7 Mio. (Vorjahr: € 1,3 Mio.).

Der Barwert der Versorgungsansprüche hat sich wie folgt entwickelt:

T.34	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Barwert der Versorgungsansprüche 01.01.	56,4	50,0
Aufwand für die im Berichtsjahr verdienten Versorgungsansprüche	3,9	2,9
Zinsaufwand	2,4	2,4
Arbeitnehmerbeiträge	0,5	0,4
Versicherungsmathematische (Gewinne) und Verluste	4,2	1,4
Währungskurseffekte	0,9	1,9
Ausgezahlte Leistungen	-1,9	-2,5
Vergangenheitskosten	-0,8	0,0
Effekte aus Übertragungen	0,3	0,0
Effekte aus Plankürzung	-1,5	-0,1
Effekte aus Planabgeltung	0,0	0,0
Barwert der Versorgungsansprüche 31.12.	64,4	56,4

Das Planvermögen hat sich wie folgt entwickelt:

T.35	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Planvermögen 01.01.	30,4	24,6
Erwarteter Ertrag des Planvermögens	1,3	1,1
Versicherungsmathematische Gewinne und (Verluste)	0,4	0,8
Arbeitgeberbeiträge	2,0	4,0
Arbeitnehmerbeiträge	0,5	0,4
Währungskurseffekte	0,6	1,0
Ausgezahlte Leistungen	-0,7	-1,5
Effekte aus Übertragungen	0,1	0,0
Effekte aus Planabgeltung	0,0	0,0
Planvermögen 31.12.	34,6	30,4

Die Pensionsrückstellung hat sich wie folgt entwickelt:

T.37	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Pensionsrückstellung 01.01.	26,0	25,4
Pensionsaufwand	2,7	4,1
Im Eigenkapital erfasste versicherungsmathematische (Gewinne) und Verluste	3,8	0,6
Arbeitgeberbeiträge	-2,0	-4,0
Direkte Rentenzahlungen des Arbeitgebers	-1,2	-1,0
Transferwerte	0,2	0,0
Währungsdifferenzen	0,3	0,9
Pensionsrückstellung 31.12.	29,8	26,0
Davon Aktivum	0,0	-0,1
Davon Passivum	29,8	26,1

Die Pensionsrückstellung für den Konzern leitet sich wie folgt ab:

T.36	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Barwert der Versorgungsansprüche aus voll oder teilweise fondsfinanzierten Plänen	54,6	49,3
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-34,6	-30,4
Unterdeckung/(Überdeckung)	20,0	18,9
Barwert der Versorgungsansprüche aus nicht fondsfinanzierten Plänen	9,8	7,1
Nicht erfasste Vergangenheitskosten	0,0	0,0
Aufgrund der Obergrenze für Vermögenswerte nicht erfasste Beträge	0,0	0,0
Pensionsrückstellung 31.12.	29,8	26,0

Der Aufwand im Geschäftsjahr 2011 gliedert sich wie folgt:

T.38	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Aufwand für die im Berichtsjahr verdienten Versorgungsansprüche	3,9	2,9
Zinsaufwand	2,4	2,4
Erwarteter Ertrag des Planvermögens	-1,3	-1,1
Aufwand aus Planänderungen	-0,8	0,0
Aufwand aus Plankürzungen oder -abgeltungen	-1,5	-0,1
Aufwand für Leistungspläne	2,7	4,1
Gezahlte Beiträge für Beitragspläne	8,1	8,5
Aufwendungen für Altersvorsorge Gesamt	10,8	12,6
davon Personalaufwand	9,7	11,3
davon Finanzaufwand	1,1	1,3

In 2011 betragen die ausgezahlten Leistungen € 1,9 Mio. (Vorjahr: € 2,5 Mio.). Für das Jahr 2012 werden Zahlungen in Höhe von € 2,0 Mio. erwartet. Davon werden voraussichtlich € 1,4 Mio. vom Arbeitgeber direkt erbracht. Die Beiträge in das externe Planvermögen betragen im Jahr 2011 € 2,0 Mio. (Vorjahr: € 4,0 Mio.). Für das Jahr 2012 werden Beiträge in Höhe von € 1,6 Mio. erwartet.

Im Eigenkapital erfasste versicherungsmathematische Gewinne und Verluste:

T.39	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Versicherungsmathematische (Gewinne) und Verluste des Geschäftsjahres	3,8	0,6
Effekte aus der Berücksichtigung der Obergrenze für Vermögenswerte	0,0	0,0
Insgesamt direkt im Eigenkapital erfasster Aufwand d. Geschäftsjahres	3,8	0,6
In Vorjahren im Eigenkapital erfasster Aufwand	7,7	7,1
Währungsdifferenzen	0,3	0,0
Kumulierter im Eigenkapital erfasster Aufwand	11,8	7,7

Anlageklassen des Planvermögens:

T.40	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Aktien	5,7	6,9
Schuldverschreibungen	16,0	12,3
Hedge Funds	0,1	0,1
Derivate	0,0	0,0
Immobilien	2,8	2,5
Versicherungen	8,8	7,5
Sonstige	1,2	1,1
Planvermögen gesamt	34,6	30,4

Eigene Finanzinstrumente sind im Planvermögen nicht enthalten. Der tatsächliche Ertrag des Planvermögens betrug € 1,7 Mio. (Vorjahr: € 1,9 Mio.).

Der erwartete Ertrag des externen Planvermögens wird pro Anlageklasse auf Basis von Kapitalmarktuntersuchungen und Renditeprognosen bestimmt. Das Planvermögen besteht zu 25,4% aus Versicherungsverträgen. Hier wurde bei der Festlegung des erwarteten Ertrags des Planvermögens die veröffentlichte oder erwartete Rendite des entsprechenden Versicherungsunternehmens verwendet.

Bei der Ermittlung von Pensionsverpflichtungen und Pensionsaufwand wurden folgende Annahmen verwendet:

T.41	2011	2010
Diskontierungssatz	4,27%	4,57%
Zukünftige Rentensteigerungen	2,07%	2,07%
Zukünftige Gehaltssteigerungen	4,08%	3,95%
Erwarteter Ertrag des externen Planvermögens	4,64%	4,79%

Bei den angegebenen Werten handelt es sich um gewichtete Durchschnittswerte. Für den Euroraum wurde einheitlich ein Rechnungszins von 4,5% (Vorjahr: 4,5%) angesetzt. Die Bewertung der Pensionsrückstellung der PUMA SE erfolgte auf Basis der Richttafeln „2005 G“ von Klaus Heubeck.

Verpflichtung, Vermögen und Deckungsgrad:

T.42	2011 € Mio.	2010 € Mio.	2009* € Mio.	2008 € Mio.	2007 € Mio.
Barwert der Versorgungsansprüche	64,4	56,4	50,0	41,0	39,0
Planvermögen	34,6	30,4	24,6	19,7	21,1
Überdeckung / Unterdeckung	29,8	26,0	25,4	21,3	17,9

* angepasste Vergleichswerte nach IAS 8

Erfahrungsbedingte Anpassungen:

T.43	2011 € Mio.	2010 € Mio.	2009 € Mio.	2008 € Mio.
Erfahrungsbedingte (Gewinne) / Verluste in den Planvermögen	-0,4	-0,8	-0,7	2,6
Erfahrungsbedingte (Gewinne) / Verluste in den Pensionsverpflichtungen	-0,1	-0,5	1,8	0,8

17. STEUERRÜCKSTELLUNGEN

T.44	2010					2011
		Währungs- anpassungen, Umbuchungen	Ver- brauch	Auflö- sung	Zufüh- rung	
	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.
Steuerrückstellungen	106,9	0,1	-84,2	-9,5	57,0	70,3

Die Steuerrückstellungen enthalten insbesondere erwartete Steuernachzahlungen für Vorjahre sowie die für das Geschäftsjahr 2011 erwarteten, noch nicht gezahlten Ertragsteuern. Latente Steuern sind nicht enthalten. Die Rückstellung sollte im folgenden Geschäftsjahr zu einem Mittelabfluss führen.

Unter Berücksichtigung der im Posten Forderungen aus Ertragssteuern erfassten Steuererstattungsansprüche in Höhe von € 72,6 Mio. sowie der im Posten Verbindlichkeiten aus Ertragssteuern erfassten Steuerverbindlichkeiten in Höhe von € 12,3 Mio. ergibt sich eine erwartete saldierte Steuerverbindlichkeit im Konzern in Höhe von € 10,0 Mio.

18. SONSTIGE RÜCKSTELLUNGEN

T.45	2010					2011
		Währungs- anpassungen, Umbuchungen	Ver- brauch	Auflö- sung	Zufüh- rung	
	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.
Rückstellungen für:						
Gewährleistungen	14,0	0,2	-5,7	-0,8	2,9	10,6
Einkaufsrisiken	2,5	-0,1	-0,7	-1,2	5,5	6,0
Sondereffekte	19,5	-0,2	-14,0	0,0	0,0	5,3
Andere	48,1	-0,1	-13,0	-5,3	18,5	48,2
Gesamt	84,1	-0,2	-33,4	-7,3	26,9	70,1

Für die Gewährleistungsrückstellung wird ein Erfahrungswert vom Umsatz der letzten sechs Monate herangezogen. Es wird erwartet, dass der Großteil dieser Ausgaben innerhalb der ersten sechs Monate des nächsten Geschäftsjahres fällig wird.

Die Einkaufsrisiken bestehen im Wesentlichen für Materialrisiken sowie für Formen, die zur Herstellung von Schuhen erforderlich sind. Die Rückstellung wird voraussichtlich im folgenden Jahr zur Auszahlung führen.

Die Rückstellungen für Sondereffekte umfassen Aufwendungen aus der Optimierung des Einzelhandelsportfolios, der globalen Organisationsstruktur, sowie dem Re-engineering der operativen Prozesse.

Die anderen Rückstellungen setzen sich im Wesentlichen aus Risiken im Zusammenhang mit Rechtsstreitigkeiten, Rückstellungen für Drohverluste aus schwebenden Geschäften sowie sonstigen Risiken zusammen.

Die anderen Rückstellungen beinhalten mit € 26,3 Mio. (Vorjahr: € 12,2 Mio.) langfristige Rückstellungen.

19. VERBINDLICHKEITEN AUS UNTERNEHMENSERWERBEN

Die Kaufpreisverbindlichkeit im Zusammenhang mit den Unternehmenserwerben führt gemäß den Verträgen zu ratierlichen Auszahlungen. Die sich hieraus ergebenden Nominalbeträge wurden in Abhängigkeit vom voraussichtlichen Zahlungszeitpunkt mit einem angemessenen Marktzinssatz abgezinst.

Die Kaufpreisverbindlichkeit setzt sich wie folgt zusammen:

T.46	2011		2010	
	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.
Innerhalb eines Jahres fällig		93,6		55,7
Fälligkeit über einem Jahr		6,8		81,9
Gesamt		100,4		137,6

Der Rückgang der Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben im Berichtsjahr steht insbesondere im Zusammenhang mit dem Erwerb der restlichen, ausstehenden Anteile einer chinesischen Tochtergesellschaft.

20. EIGENKAPITAL

GEZEICHNETES KAPITAL Das gezeichnete Kapital entspricht dem gezeichneten Kapital der PUMA SE. Zum Bilanzstichtag betrug das gezeichnete Kapital €38,6 Mio. und ist eingeteilt in 15.082.464 voll eingezahlte auf den Inhaber lautende Stückaktien. Aus der Bewertung der Optionsprogramme für das Management hat sich die Kapitalrücklage um €6,5 Mio. erhöht. Wie bereits am 8. August 2011 veröffentlicht, hat uns die SAPARDIS S.E. (ehemals SAPARDIS S.A.), eine 100%-ige Tochtergesellschaft der PPR S.A., Paris, mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der PUMA SE am 3. August 2011 die Schwelle von 75% überschritten hat. Damit ist die PPR-Gruppe mit einer qualifizierten Mehrheit an der PUMA SE beteiligt.

Entwicklung der im Umlauf befindlichen Aktien:

T.47		2011	2010
Im Umlauf befindliche Aktien zum 01.01.	Stück	14.980.871	15.082.464
Wandlung aus Management-Incentive-Programm	Stück	78.335	626
Aktienrückkauf	Stück	-124.573	-102.219
Im Umlauf befindliche Aktien zum 31.12.	Stück	14.934.633	14.980.871

KAPITALRÜCKLAGE Die Kapitalrücklage enthält das Aufgeld aus der Ausgabe von Aktien sowie Beträge aus der Gewährung und Umwandlung von Aktienoptionen.

GEWINNRÜCKLAGEN UND BILANZGEWINN Die Gewinnrücklagen und der Bilanzgewinn enthalten das Netto-Ergebnis des Geschäftsjahres sowie die in der Vergangenheit erzielten Ergebnisse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, soweit sie nicht ausgeschüttet wurden.

RÜCKLAGE AUS DEM UNTERSCHIEDSBETRAG AUS DER WÄHRUNGSUMRECHNUNG Der Eigenkapitalposten für Währungsumrechnung dient der Erfassung von Differenzen aus der Umrechnung der Abschlüsse von nicht in Euro bilanzierenden Tochtergesellschaften im Vergleich zum Zeitpunkt der Erstkonsolidierung der Tochtergesellschaften.

CASHFLOW HEDGES Der Posten „Cashflow Hedges“ beinhaltet die Marktwertbewertung der derivativen Finanzinstrumente. Der Posten in Höhe von €19,8 Mio. (Vorjahr: €-11,1 Mio.) ist mit latenten Steuern in Höhe von €-7,0 Mio. (Vorjahr: €5,5 Mio.) verrechnet.

EIGENE AKTIEN/TREASURY STOCK Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 20. April 2010 wurde die Gesellschaft ermächtigt, bis zum 19. April 2015 eigene Aktien bis zu zehn Prozent des Grundkapitals zu erwerben. Im Falle des Erwerbs über die Börse darf der Erwerbspreis je Aktie den durchschnittlichen Schlusskurs für die Aktien der Gesellschaft mit gleicher Ausstattung im XETRA-Handel (oder einem vergleichbaren Nachfolgesystem) an den letzten drei Handelstagen vor der Verpflichtung zum Erwerb um nicht mehr als 10% über- oder unterschreiten. Der Ermächtigungsbeschluss hat gleichzeitig den bisherigen Beschluss der Hauptversammlung aus 2009 aufgehoben.

Die Gesellschaft hat von der Ermächtigung zum Kauf eigener Aktien Gebrauch gemacht und im Berichtszeitraum 124.573 Stück Aktien zu einem Wert von €26,6 Mio. zurückgekauft. Darüber hinaus wurden im Berichtszeitraum 78.335 Stück Aktien zu einem Wert von €17,3 Mio. im Rahmen des Management-Incentive-Programms ausgegeben. Zum Bilanzstichtag hält die Gesellschaft insgesamt 147.831 Stück PUMA Aktien im eigenen Bestand, was einem Anteil von 0,98% des gezeichneten Kapitals entspricht.

GENEHMIGTES KAPITAL Gemäß § 4 Nr. 3 und Nr. 4 der Satzung der PUMA SE ist der Verwaltungsrat ermächtigt das Grundkapital bis zum 10. April 2012 wie folgt zu erhöhen:

- A) durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen um bis zu €7,5 Mio. Den Aktionären steht grundsätzlich ein Bezugsrecht zu, wobei das Bezugsrecht der Aktionäre zur Vermeidung von Spitzenbeträgen ausgeschlossen werden kann (Genehmigtes Kapital I) und
- B) durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe neuer Aktien gegen Bar- oder Sacheinlagen um bis zu €7,5 Mio., wobei das Bezugsrecht der Aktionäre ganz oder teilweise 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 verbundenen Unternehmen verwendet werden. Am 31. Dezember 2011 steht noch ein bedingtes Kapital in Höhe von insgesamt €1,5 Mio. (Vorjahr: €1,5 Mio.) zur Verfügung.

DIVIDENDE Die ausschüttungsfähigen Beträge beziehen sich auf den Bilanzgewinn der PUMA SE, der gemäß dem deutschen Handelsrecht ermittelt wird.

Die geschäftsführenden Direktoren und der Verwaltungsrat schlagen der Hauptversammlung vor, aus dem Bilanzgewinn der PUMA SE eine Dividende für das Geschäftsjahr 2011 von € 2,00 je im Umlauf befindlicher Aktie oder insgesamt € 29,9 Mio. (bezogen auf die am 31. Dezember im Umlauf befindlichen Aktien) den Aktionären auszuschütten. Das entspricht einer Ausschüttungsquote bezogen auf den Konzerngewinn von 13,0% gegenüber 13,3% im Vorjahr.

Verwendung des Bilanzgewinns der PUMA SE:

		2011	2010
T.48			
Bilanzgewinn der PUMA SE zum 31.12.	€ Mio.	95,0	75,0
Dividende je Aktie	€	2,00	1,80
Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien *	Stück	14.934.633	14.915.053
Dividende gesamt *	€ Mio.	29,9	26,8
Vortrag auf neue Rechnung *	€ Mio.	65,1	48,2

* Vorjahreswerte angepasst auf den Stand der Hauptversammlung

ANTEILE NICHT BEHERRSCHENDER GESELLSCHAFTER (VORMALS MINDERHEITSANTEILE)

Der am Bilanzstichtag verbleibende Anteil nicht beherrschender Gesellschafter betrifft eine Gesellschaft im Teilkonzern Brandon Company AB mit €0,0 Mio. (Vorjahr €0,2 Mio.) sowie die PUMA Wheat Accessories, LLC mit €0,1 Mio. und die Janed, LLC mit €0,6 Mio., welche den Konsolidierungskreis in 2011 erweitert haben.

KAPITALMANAGEMENT Die Zielsetzung des Konzerns liegt in der Beibehaltung einer starken Eigenkapitalbasis, um das Vertrauen der Investoren und des Marktes zu erhalten und um die zukünftige Geschäftsentwicklung zu stärken.

Das Kapitalmanagement bezieht sich auf das Konzern-Eigenkapital von PUMA. Dies ist in der Konzernbilanz sowie der Überleitungsrechnung zu den „Veränderungen im Eigenkapital“ dargestellt.

21. 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 Stock-Appreciation-Rights (SAR) eingesetzt. Die Bewertung der Programme erfolgte mittels eines Binomialmodells bzw. mittels einer Monte-Carlo-Simulation.

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 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. Die Ermächtigung sieht weiterhin vor, dass der Verwaltungsrat in Übereinstimmung mit den Empfehlungen des 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 Möglichkeit steht auch den geschäftsführenden Direktoren für die betroffenen übrigen Führungskräfte zu.

Für die Ermittlung des Fair Value kamen folgende Parameter zur Anwendung:

T.49	SOP	2008 Tranche I	2008 Tranche II	2008 Tranche III	2008 Tranche IV
Aktienkurs zum Gewährungszeitpunkt		€ 199,27	€ 147,27	€ 250,50	€ 199,95
Erwartete Volatilität		29,1%	47,7%	34,5%	29,2%
Erwartete Dividendenzahlung		1,50%	2,31%	1,30%	1,30%
Risikoloser Zinssatz Vorstand		4,60%	1,97%	1,60%	2,40%
Risikoloser Zinssatz Führungskräfte		4,60%	1,97%	1,60%	2,40%

Als erwartete Volatilität wurde die historische Volatilität des Jahres vor dem Bewertungszeitpunkt verwendet.

Entwicklung der „SOP“ Programme im Geschäftsjahr:

T.50	SOP	2008 Tranche I	2008 Tranche II	2008 Tranche III	2008 Tranche IV
Ausgabedatum		21.07.2008	14.04.2009	22.04.2010	15.04.2011
Ausgegebene Anzahl		113.000	139.002	126.184	151.290
Ausübungspreis		€ 0,00	€ 0,00	€ 2,56	€ 2,56
Restlaufzeit		1,58 Jahre	2,25 Jahre	3,25 Jahre	4,25 Jahre
Im Umlauf zum 01.01.2011		96.500	135.002	126.184	0
Ausgeübt		-85.100	-127.502	0	0
Ø-Aktienkurs bei Ausübung		238,19	224,99	n.a.	n.a.
Verfallen/Reaktiviert		-500	-500	-9.991	-12.453
Im Umlauf zum 31.12.2011		10.900	7.000	116.193	138.837

Zum Zeitpunkt der Zuteilung ergibt 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 4.400 Stück auf den ehemaligen Vorstand der PUMA AG.

Für die „Tranche II – 2008“ ergibt sich entsprechend der Zuteilung ein durchschnittlicher Zeitwert pro Option von € 53,49 und unter Berücksichtigung der Sperrfrist errechnet sich daraus für das laufende Geschäftsjahr ein Aufwand von insgesamt € 0,9 Mio. Aus den im Umlauf befindlichen Optionen entfallen 500 Stück auf den ehemaligen Vorstand der PUMA AG.

Für die „Tranche III – 2008“ ergibt sich entsprechend der Zuteilung ein durchschnittlicher Zeitwert pro Option von € 61,81 und unter Berücksichtigung der Sperrfrist errechnet sich daraus für das laufende Geschäftsjahr ein Aufwand von insgesamt € 3,7 Mio. Aus den im Umlauf befindlichen Optionen entfallen 95.193 Stück auf den ehemaligen Vorstand der PUMA AG.

Für die „Tranche IV – 2008“ ergibt sich entsprechend der Zuteilung ein durchschnittlicher Zeitwert pro Option von € 40,14 und unter Berücksichtigung der Sperrfrist errechnet sich daraus für das laufende Geschäftsjahr ein Aufwand von insgesamt € 1,9 Mio. Auf den ehemaligen Vorstand der PUMA AG entfallen zum Jahresende insgesamt 116.837 Stück Optionen.

ERLÄUTERUNG „SAR“ Neben den SOP Programmen wurden im Rahmen des Long-Term-Incentive-Programmes auch Stock-Appreciation-Rights (SAR) für ehemalige Mitglieder des Vorstands der PUMA AG, Mitglieder der Geschäftsführungsorgane verbundener Unternehmen sowie an Führungskräfte der PUMA AG und verbundener Unternehmen, die für die langfristige Unternehmenswertsteigerung verantwortlich sind, in den Jahren 2004 und 2006 ausgegeben.

Beim Programm „**SAR 2004**“ haben die unverfallbaren Optionsrechte eine Laufzeit von insgesamt fünf Jahren ab Ausgabe und können frühestens nach einer Sperrfrist von zwei Jahren ausgeübt werden. Ein Ausübungsgewinn ergibt sich aus der positiven Differenz zwischen dem aktuellen Kurs der Aktie bei virtuellem Verkauf und dem Ausübungspreis. Bei der Tranche III (2006/2011) wurde ein Mindestausübungsgewinn von 4% und ein maximaler Ausübungsgewinn von 50% auf den Ausübungspreis vereinbart. Die Tranchen I, II, IV und V wurden bereits in den Vorjahren abgeschlossen. Die Tranche III lief im Geschäftsjahr 2011 aus.

Beim Programm „**SAR 2006**“ haben die Optionsrechte eine Laufzeit von insgesamt fünf Jahren ab Zugang der Annahmeerklärung und können frühestens nach einer Sperrfrist von einem Jahr ausgeübt werden, wobei im zweiten Jahr nur maximal 25%, im dritten Jahr bis zu maximal 50%, im vierten Jahr bis zu maximal 75% und die vollen 100% erst im letzten Jahr ausgeübt werden können. Eine Ausübung ist nur möglich, wenn zum Zeitpunkt der Ausübung der Ausübungskurs gegenüber dem Zuteilungskurs eine Steigerung im zweiten Jahr um mindestens 20%, im dritten Jahr um mindestens 24%, im vierten Jahr um mindestens 27% und im fünften Jahr um mindestens 29% aufweist (Ausübungshürde). Jedes Wertsteigerungsrecht berechtigt den Inhaber, die positive Differenz zwischen dem Kurs der Aktie zum Zeitpunkt der Ausübung, jedoch maximal das Zweifache des Zuteilungskurses, und dem um die jeweilige Ausübungshürde erhöhten Zuteilungskurs, als Gewinn zu realisieren. Der Zuteilungskurs errechnete sich aus dem Durchschnitt der XETRA-Schlusskurse der der Gewährung vorangegangenen 20 Börsenhandelstage. Das Programm lief im Geschäftsjahr 2011 aus.

T.51	SAR	2004 Tranche III	2006 Tranche I
Ausgabedatum		25.04.2006	01.10.2006
Ausgegebene Anzahl		150.000	66.250
Ausübungspreis		€ 345,46	€ 317,23
Restlaufzeit		0 Jahre	0 Jahre bis € 341,02
Im Umlauf zum 01.01.2011		150.000	37.750
Ausgeübt		0	0
Verfallen		-150.000	-37.750
Im Umlauf zum 31.12.2011		0	0

Die Entwicklung der „SAR“ Programme im Geschäftsjahr ist in Tabelle 51 dargestellt. Aus dem in 2004 ausgegebenen Programm ergibt sich im laufenden Jahr ein Ertrag in Höhe von € 0,1 Mio. Die Optionsrechte wurden vom ehemaligen Vorstand der PUMA AG gehalten. Aus dem Programm, welches in 2006 ausgegeben wurde, ergibt sich im laufenden Jahr ein Ertrag in Höhe von € 0,0 Mio.

22. SONSTIGE OPERATIVE ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN

Die sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen enthalten entsprechend den Funktionen neben den Personal-, Werbe- und Vertriebsaufwendungen auch Miet- und Leasingaufwendungen, Reisekosten sowie Rechts- und Beratungsaufwendungen und andere allgemeine Aufwendungen. Betriebstypische Erträge, die im Zusammenhang mit den operativen Aufwendungen stehen, wurden dabei verrechnet. In den Miet- und Leasingaufwendungen für die eigenen Einzelhandelsgeschäfte sind umsatzabhängige Mietbestandteile enthalten.

T.52	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Vertriebsaufwendungen	937,7	850,1
Produktentwicklung/Design	77,0	63,6
Verwaltungs- und allgemeine Aufwendungen	195,3	178,9
Sonstige operative Aufwendungen	1.210,0	1.092,6
Sonstige operative Erträge	32,2	35,5
Gesamt	1.177,8	1.057,1
Davon Abschreibungen und Impairmentaufwendungen	63,4	66,0
Davon Währungsumrechnungsdifferenzen (Erträge mit negativem Vorzeichen)	0,0	-3,7

Nach Funktionsbereichen gliedern sich die sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen wie in Tabelle 52 dargestellt. Innerhalb der Vertriebsaufwendungen stellen die Marketing-/Retailaufwendungen den wesentlichen Teil der operativen Aufwendungen dar. Enthalten sind neben Werbe- und Promotionsaufwendungen auch Aufwendungen im Zusammenhang mit den eigenen Einzelhandelsaktivitäten. Die übrigen Vertriebsaufwendungen beinhalten Lageraufwendungen und sonstige variable Vertriebsaufwendungen. In den Verwaltungs- und allgemeinen Aufwendungen sind Aufwendungen für den Abschlussprüfer der PUMA SE in Höhe von € 0,7 Mio. (Vorjahr: € 0,6 Mio.) enthalten. Davon entfallen auf Abschlussprüfungsleistungen € 0,5 Mio. (Vorjahr: € 0,5 Mio.), auf Steuerberatungsleistungen € 0,1 Mio. (Vorjahr: € 0,1 Mio.) sowie auf sonstige Leistungen € 0,1 Mio. (Vorjahr: € 0,0 Mio.). In den sonstigen operativen Erträgen sind mit € 25,4 Mio. (Vorjahr: € 28,3 Mio.) Erträge aus der Umlage von Entwicklungskosten, sowie € 6,8 Mio. (Vorjahr: € 7,2 Mio.) übrige Erträge enthalten.

Insgesamt sind in den sonstigen operativen Aufwendungen Personalkosten enthalten, die sich wie folgt zusammensetzen:

T.53	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Löhne und Gehälter	308,1	276,6
Soziale Abgaben	42,2	36,7
Aufwendungen aus Optionsprogrammen	6,5	5,9
Aufwendungen für Altersversorgung und andere Personalaufwendungen	37,1	34,9
Gesamt	393,8	354,1

Zusätzlich sind in den Umsatzkosten Personalaufwendungen in Höhe von € 11,4 Mio. (Vorjahr: € 7,5 Mio.) enthalten.

Auf Vollzeitbasis waren im Jahresdurchschnitt folgende Mitarbeiter beschäftigt:

T.54	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Marketing/Retail/Vertrieb	6.689	6.284
Produktentwicklung/Design	861	659
Verwaltungs- und allgemeine Bereiche	2.493	2.370
Gesamt im Jahresdurchschnitt	10.043	9.313

Zum Jahresende waren insgesamt 10.836 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Vorjahr: 9.697) auf Vollzeitbasis beschäftigt.

23. FINANZERGEBNIS

Das Finanzergebnis setzt sich wie folgt zusammen:

T.55	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	1,1	1,8
Zinsertrag	5,2	4,4
Finanzerträge	5,2	4,4
Zinsaufwand	-8,4	-5,9
Aufzinsung der Kaufpreisverbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	-2,7	-4,3
Bewertung von Pensionsplänen	-1,1	-1,3
Währungsumrechnungsdifferenzen	-6,9	0,0
Finanzaufwendungen	-19,1	-11,5
Finanzergebnis	-12,8	-5,3

Das Ergebnis aus assoziierten Unternehmen resultiert ausschließlich aus der Beteiligung an der Wilderness Holdings Ltd. (siehe auch Textziffer 12).

Die Zinserträge resultieren aus Geldanlagen.

Die Zinsaufwendungen betreffen kurzfristige Bankverbindlichkeiten.

Die Finanzaufwendungen beinhalten darüber hinaus mit € 6,9 Mio. (Vorjahr € 0,0 Mio.) Währungsumrechnungsdifferenzen, welche dem Finanzierungsbereich zuzuordnen sind.

24. ERTRAGSTEUERN

T.56

	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Laufende Ertragsteuern		
Deutschland	14,1	12,4
Andere Länder	88,6	82,6
Summe laufende Ertragsteuern	102,7	95,0
Latente Steuern	-12,7	4,3
Gesamt	90,0	99,3

Grundsätzlich unterliegen die PUMA SE und ihre deutschen Tochtergesellschaften der Körperschaftsteuer zuzüglich Solidaritätszuschlag und der Gewerbesteuer. Daraus ergibt sich im Geschäftsjahr ein gewichteter Mischsteuersatz von 27,22%.

Überleitung vom theoretischen Steueraufwand auf den effektiven Steueraufwand:

T.57

	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Ergebnis vor Ertragsteuern	320,4	301,5
Theoretischer Steueraufwand		
Steuersatz der SE = 27,22% (Vorjahr: 27,22%)	87,2	82,1
Besteuerungsunterschied Ausland	-12,7	-9,2
Andere Steuereffekte:		
Ertragsteuern für Vorjahre	-9,9	-3,0
Verluste und temporäre Differenzen, für die keine Steueransprüche bilanziert wurden	21,9	13,4
Steuersatzänderungen	-1,0	0,1
Steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen bzw. nicht steuerpflichtige Erträge und sonstige Effekte	4,5	15,9
Effektiver Steueraufwand	90,0	99,3
Effektiver Steuersatz	28,1%	32,9%

Die Quellensteueraufwendungen wurden im Berichtsjahr mit € 10,9 Mio. (Vorjahr: € 6,0 Mio.) den sonstigen Effekten zugeordnet.

Der Steuereffekt resultierend aus Posten, die direkt dem Eigenkapital belastet oder zugeschrieben werden, ist direkt aus der Gesamtergebnisrechnung zu entnehmen.

25. GEWINN JE AKTIE

Der Gewinn je Aktie wird in Übereinstimmung mit IAS 33 ermittelt, indem der auf den Anteilseigner des Mutterunternehmens entfallene Konzernjahresüberschuss (Konzerngewinn) durch die durchschnittliche Zahl der im Umlauf befindlichen Aktien dividiert wird. Eine Verwässerung dieser Kennzahl kann sich durch potentielle Aktien aus dem Management Incentive Programm ergeben (siehe dazu Textziffer 21).

Die Berechnung ist der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen:

T.58

		2011	2010
Konzerngewinn	€ Mio.	230,1	202,2
Durchschnittliche Zahl der im Umlauf befindlichen Aktien	in Stück	14.981.387	15.030.618
Verwässerte Zahl der Aktien	in Stück	14.984.545	15.122.918
Gewinn je Aktie	€	15,36	13,45
Gewinn je Aktie, verwässert	€	15,36	13,37

26. MANAGEMENT DES WÄHRUNGSRIKOS

Im Geschäftsjahr 2011 hat PUMA zur Sicherung des in Euro umgerechneten zahlbaren Betrags für in US-Dollar denominated Einkäufe Devisenderivate „Termin-Kauf USD“ als Cashflow Hedges designiert.

Die Nominalbeträge der offenen Kurssicherungsgeschäfte, die sich im Wesentlichen auf Cashflow Hedges beziehen, betreffen Devisentermingeschäfte über insgesamt € 632,6 Mio. (Vorjahr: € 525,9 Mio.).

Für die zugrunde liegenden Grundgeschäfte werden die Zahlungsströme in 2012 erwartet.

Die Marktwerte der offenen Kurssicherungsgeschäfte setzen sich am Bilanzstichtag wie folgt zusammen:

T.59	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Devisentermingeschäfte, aktiv (siehe Textziffer 7)	28,7	3,3
Devisentermingeschäfte, passiv (siehe Textziffern 14 und 15)	-2,2	-21,3
Netto	26,5	-18,0

Die Entwicklung der effektiven Cashflow Hedges wird in der Eigenkapitalveränderungsrechnung sowie der Gesamtergebnisrechnung dargestellt.

Eine weitere Erläuterung der Währungsrisiken, sowie insbesondere die Darstellung der Sensitivitätsanalyse nach IFRS 7, erfolgt im Konzernlagebericht in dem Kapitel Risikomanagement.

27. SEGMENTBERICHTERSTATTUNG

Die Segmentberichterstattung erfolgt gemäß der internen Berichtsstruktur nach geografischen Regionen. Die Umsatzerlöse und das operative Ergebnis (EBIT) werden nach

dem Sitz der jeweiligen Konzerngesellschaft der entsprechenden Region ausgewiesen. Die Innenumsätze der jeweiligen Region werden eliminiert. Die Aufteilung der übrigen Segmentinformationen wird ebenfalls nach dem Sitz der jeweiligen Konzerngesellschaft ermittelt. Die Summen entsprechen jeweils den Beträgen in der Gewinn- und Verlustrechnung bzw. der Bilanz.

Die Regionen unterteilen sich nach den Verdichtungsstufen EMEA (Europa, Naher Osten und Afrika), Amerika (Nord- und Lateinamerika) und Asien/Pazifik.

Die Innenumsätze der Segmente werden auf Basis von Marktpreisen erzielt.

Die Investitionen und Abschreibungen umfassen die Zugänge bzw. die Abschreibungen des laufenden Geschäftsjahres in Sachanlagen, immateriellen Vermögenswerten und sonstigen langfristigen Vermögenswerten. Darüber hinaus wurden Gesamtwertminderungsaufwendungen in Höhe von € 6,2 Mio. (Vorjahr: € 10,8 Mio.) in den folgenden Segmenten, EMEA (€ 2,6 Mio., Vorjahr: € 7,7 Mio.), Amerika (€ 3,3 Mio., Vorjahr € 2,9 Mio.), Asien/Pazifik (€ 0,1 Mio., Vorjahr: € 0,2 Mio.) und Zentralbereiche/Konsolidierung (€ 0,2 Mio., Vorjahr: € 0,0 Mio.) berücksichtigt.

Da PUMA nur in einem Geschäftsfeld tätig ist, und zwar der Sportartikelindustrie, erfolgt die Aufgliederung der Umsatzerlöse und des Rohergebnisses nach Produkten gemäß der internen Berichtsstruktur nach den Produktsegmenten Schuhe, Textilien und Accessoires. Eine Aufteilung des Betriebsergebnisses sowie des überwiegenden Teils der Vermögenswerte und Schuldposten kann nicht sinnvoll vorgenommen werden.

T.60 REGIONEN	Externe Umsatzerlöse		EBIT		Investitionen	
	1-12 / 2011 € Mio.	1-12 / 2010 € Mio.	1-12 / 2011 € Mio.	1-12 / 2010 € Mio.	1-12 / 2011 € Mio.	1-12 / 2010 € Mio.
	EMEA	1.247,5	1.157,3	56,6	67,8	38,7
Amerika	910,3	828,4	89,7	85,2	19,3	13,5
Asien/Pazifik	667,9	577,0	48,3	45,4	13,5	9,6
Zentralbereiche/Konsolidierung	183,4	143,6	138,5	139,4	17,0	144,2
Sondereffekte				-31,0		
Gesamt	3.009,0	2.706,4	333,2	306,8	88,5	208,8

T.61 REGIONEN	Abschreibungen		Vorräte		Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	
	1-12 / 2011 € Mio.	1-12 / 2010 € Mio.	1-12 / 2011 € Mio.	1-12 / 2010 € Mio.	1-12 / 2011 € Mio.	1-12 / 2010 € Mio.
	EMEA	17,9	19,8	294,5	242,7	215,4
Amerika	13,4	14,1	143,2	118,6	163,5	130,1
Asien/Pazifik	8,5	8,2	83,6	70,0	126,7	97,9
Zentralbereiche/Konsolidierung	17,6	13,1	15,5	8,4	27,5	28,2
Gesamt	57,4	55,2	536,8	439,7	533,1	447,0

T.62 PRODUKT	Externe Umsatzerlöse		Rohertragsmarge	
	1-12 / 2011 € Mio.	1-12 / 2010 € Mio.	1-12 / 2011 € Mio.	1-12 / 2010 € Mio.
	Schuhe	1.539,5	1.424,8	49,1%
Textilien	1.035,6	941,3	49,6%	50,6%
Accessoires	433,9	340,3	51,6%	50,6%
Gesamt	3.009,0	2.706,4	49,6%	49,7%

T.63 ÜBERLEITUNG EBT	1-12 / 2011	1-12 / 2010
	€ Mio.	€ Mio.
EBIT	333,2	306,8
Finanzergebnis	-12,8	-5,3
EBT	320,4	301,5

28. ANGABEN ZUR KAPITALFLUSSRECHNUNG

Die Kapitalflussrechnung ist gemäß IAS 7 erstellt und nach den Zahlungsströmen aus der Geschäfts-, Investitions- und Finanzierungstätigkeit gegliedert. Der Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit ist nach der indirekten Methode ermittelt. Innerhalb der Zahlungsströme aus der laufenden Geschäftstätigkeit wird der Brutto Cashflow, abgeleitet aus dem Ergebnis vor Ertragsteuern und bereinigt um zahlungsunwirksame Aufwands- und Ertragsposten, definiert. Als „Free Cashflow“ wird der Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit, vermindert um Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen, bezeichnet. Der in der Kapitalflussrechnung betrachtete Finanzmittelfonds umfasst alle in der Bilanz unter dem Posten „Flüssige Mittel“ ausgewiesenen Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente, d.h. Kassenbestand, Schecks sowie Guthaben bei Kreditinstituten.

29. HAFTUNGSVERHÄLTNISSE UND EVENTUALVERBINDLICHKEITEN

HAFTUNGSVERHÄLTNISSE Es lagen wie im Vorjahr keine berichtspflichtigen Haftungsverhältnisse vor.

EVENTUALVERBINDLICHKEITEN Es lagen keine berichtspflichtigen Eventualverbindlichkeiten vor. In Bezug auf den Rechtsstreit mit dem ehemaligen spanischen Lizenznehmer Estudio 2000 verweisen wir auf die Erläuterungen im Konzernlagebericht im Kapitel Ausblick.

30. SONSTIGE FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN

VERPFLICHTUNGEN AUS OPERATING-LEASE Die Gesellschaft mietet, pachtet und least Büros, Lagerräume, Einrichtungen, Fuhrpark sowie Verkaufsräume für das eigene Einzelhandelsgeschäft. Mietverträge für das Einzelhandelsgeschäft werden mit einer Laufzeit zwischen fünf und fünfzehn Jahren abgeschlossen. Die übrigen Miet- und Pachtverträge haben Restlaufzeiten zwischen ein und fünf Jahren. Einige Verträge beinhalten Verlängerungsoptionen sowie Preisanpassungsklauseln.

Die Gesamtaufwendungen aus diesen Verträgen beliefen sich in 2011 auf € 118,3 Mio. (Vorjahr: € 115,7 Mio.). Die Aufwendungen sind zum Teil umsatzabhängig.

Zum Bilanzstichtag ergeben sich folgende Verpflichtungen aus zukünftigen Mindestmietzahlungen für Operate-Leasing-Verträge:

T.64	2011	2010
	€ Mio.	€ Mio.
Aus Miet- und Leasingverträgen:		
2012 (2011)	105,3	92,9
2013 - 2016 (2012 - 2015)	212,3	193,0
ab 2017 (ab 2016)	62,1	71,4

WEITERE SONSTIGE FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN Die Gesellschaft hat weiterhin sonstige finanzielle Verpflichtungen im Zusammenhang mit Lizenz-, Promotions- und Werbeverträgen, aus denen sich zum Bilanzstichtag folgende finanzielle Verpflichtungen ergeben:

T.65	2011	2010
	€ Mio.	€ Mio.
Aus Lizenz-, Promotions- und Werbeverträgen:		
2012 (2011)	92,1	88,3
2013 - 2016 (2012 - 2015)	239,2	163,3
ab 2017 (ab 2016)	72,8	6,1

Darüber hinaus bestehen im Rahmen von Sponsoringverträgen Verpflichtungen hinsichtlich der Bereitstellung von Sportausrüstung.

31. VORSTAND/GESCHÄFTSFÜHRENDE DIREKTOREN UND AUFSICHTSRAT/VERWALTUNGSRAT

ANGABEN NACH § 314 ABS. 1 NR. 6 HGB Nach dem Gesetz über die Offenlegung der Vorstandsvergütungen vom 3. August 2005 hat die Hauptversammlung die Möglichkeit, selbst über den Umfang der Offenlegung der Vorstandsvergütungen zu beschließen. Nach den gesetzlichen Regelungen kann die Veröffentlichung der individuellen Bezüge von Mitgliedern des Vorstands (bzw. seit 25. Juli 2011 der geschäftsführenden Direktoren) nach §§ 286 Abs. 5; 285 Satz 1 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 22. April 2008 wurde die Gesellschaft ermächtigt, für das am 1. Januar 2008 beginnende Geschäftsjahr und für alle nachfolgenden Geschäftsjahre, die spätestens am 31. Dezember 2012 enden, auf die Angaben nach § 285 Satz 1 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 Mitglieder des Vorstands / der geschäftsführenden Direktoren hinreichend Rechnung getragen wird. Der Verwaltungsrat wird entsprechend seiner gesetzlichen Pflichten die Angemessenheit der individuellen Vergütung sicherstellen.

VORSTAND / GESCHÄFTSFÜHRENDE DIREKTOREN Die Vergütung für die Vorstandsmitglieder, die vom Aufsichtsrat festgelegt wurden und die Vergütung der 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 (Wertsteigerungsrechte) unterteilt sind. Kriterien für die Bemessung der Gesamtvergütung bilden neben den Aufgaben und Leistungen des Vorstandsmitglieds bzw. des geschäftsführenden Direktors, die wirtschaftliche Lage, die langfristige strategische Planung und die damit verbundenen Ziele, die Langfristigkeit der erzielten Ergebnisse, die langfristigen Erfolgsaussichten des Unternehmens sowie internationale Benchmark-Vergleiche.

Das Fixum als erfolgsunabhängige Grundvergütung wird monatlich als Gehalt ausgezahlt. Zusätzlich erhalten die Vorstandsmitglieder/geschäftsführenden Direktoren Sachbezüge, wie z.B. Dienstwagennutzung und Versicherungsbeiträge. Sie stehen allen Vorstandsmitgliedern/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 und dem „Free Cash Flow“ der PUMA-Gruppe und wird entsprechend einer Zielerreichung gestaffelt. Dabei ist auch eine Obergrenze vereinbart.

Die erfolgsabhängige Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung (Wertsteigerungsrechte) wird grundsätzlich begleitend zu den Mehrjahresplänen aufgelegt. Dabei wird die Anzahl der ausgegebenen Wertsteigerungsrechte als Bestandteil der Gesamtvergütung bewertet. Für diese Bewertung wird der beizulegende Zeitwert der entsprechenden Wertsteigerungsrechte zum Zeitpunkt der Zuteilung herangezogen. Für außerordentliche, nicht vorhergesehene Entwicklungen wird die Möglichkeit einer Kappungsgrenze berücksichtigt. Einzelheiten zu den Parametern für die jeweiligen Programme sind dem Anhang zum Konzernabschluss unter Ziffer 21 zu entnehmen.

Im Geschäftsjahr betragen die fixen Vergütungen für die sieben Vorstandsmitglieder und die fünf geschäftsführenden Direktoren €4,9 Mio. (Vorjahr: €5,9 Mio.) und die variablen Tantieme-Vergütungen €2,6 Mio. (Vorjahr: €5,9 Mio.).

Nach der Aufwandsverteilung auf die Vesting Period ergibt sich aus neuen und in Vorjahren ausgegebenen Optionen ein Aufwand von insgesamt €3,8 Mio. (Vorjahr: € 4,7 Mio.). Dem Vorstand/den geschäftsführenden Direktoren wurden im Geschäftsjahr insgesamt 129.290 Stück Optionen aus dem Programm „SOP 2008“ gewährt. Der beizulegende Zeitwert zum Gewährungszeitpunkt betrug €40,15 je Option.

Für den Vorstand/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 Vorstände/geschäftsführende Direktoren eine Zuführung von €0,4 Mio. (Vorjahr €1,2 Mio.). Der Barwert der Leistungszusage zum 31. Dezember 2011 an geschäftsführende Direktoren in Höhe von €0,2 Mio. (Vorjahr €5,2 Mio.) wurde mit dem gleich hohen und verpfändeten Aktivwert der Rückdeckungsversicherung verrechnet. Durch den geänderten Personenkreis zwischen Vorstand und geschäftsführenden Direktoren hat sich zum Bilanzstichtag eine Verschiebung von Pensionsverpflichtungen von den aktiven zu ehemaligen Mitgliedern ergeben.

Pensionsverpflichtungen gegenüber ehemaligen Vorstandsmitgliedern bestanden in Höhe von €9,4 Mio. (Vorjahr: €3,5 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 €0,1 Mio.) angefallen.

AUFSICHTSRAT / VERWALTUNGSRAT Der Aufsichtsrat bestand gemäß Satzung aus sechs Mitgliedern. Der Verwaltungsrat besteht gemäß Satzung aus mindestens drei Mitgliedern, derzeit gehören ihm neun Mitglieder an. Die Vergütung für den Aufsichtsrat/Verwaltungsrat setzt sich aus einer fixen und einer erfolgsorientierten Vergütung zusammen.

Aufsichtsrat Die fixe Vergütung betrug T€30,0 im Jahr für das einzelne Mitglied. Der Aufsichtsratsvorsitzende erhielt das Doppelte, sein Stellvertreter das Eineinhalbfache dieser Vergütung. Die Gesamtbezüge für die fixe Vergütung betragen zeitanteilig bis zum 24. Juli 2011 insgesamt T€126,4 (im Vorjahr insgesamt T€225,0).

Die erfolgsorientierte Vergütung betrug €20,00 je €0,01 des im Konzernabschluss ausgewiesenen Ergebnisses je Aktie (vor Verwässerung), das einen Mindestbetrag von €16,00 übersteigt, maximal aber T€10,0 pro Jahr. Der Aufsichtsratsvorsitzende erhielt das Doppelte, sein Stellvertreter das Eineinhalbfache dieser Vergütung. Da der Gewinn je Aktie im Geschäftsjahr unterhalb des Mindestbetrags liegt, fällt, wie im Vorjahr, keine erfolgsbezogene Vergütung an.

Verwaltungsrat 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). Die zeitanteilige Vergütung für das Geschäftsjahr beträgt T€122,7.

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 Dop-

pelte (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.

Die Verwaltungsratsvergütung für das Jahr der Umwandlung ist vorbehaltlich der Zustimmung der Hauptversammlung, die über die Entlastung der Verwaltungsratsmitglieder beschließt.

32. BEZIEHUNGEN ZU NAHE STEHENDEN UNTERNEHMEN UND PERSONEN

Nach IAS 24 müssen Beziehungen zu nahe stehenden Unternehmen und Personen, die den PUMA-Konzern beherrschen oder von ihm beherrscht werden, angegeben werden, sofern sie nicht bereits als konsolidiertes Unternehmen im Konzernabschluss der PUMA SE einbezogen werden. Beherrschung ist definiert als die Möglichkeit, die Finanz- und Geschäftspolitik eines Unternehmens zu bestimmen, um aus dessen Tätigkeit Nutzen zu ziehen.

Die SAPARDIS S.E. (ehemals SAPARDIS S.A.) hält derzeit mehr als 75% des gezeichneten Kapitals an der PUMA SE. Oberstes Mutterunternehmen ist die PPR S.A., Paris. Als nahe stehende Unternehmen werden somit unter anderem alle Unternehmen, die direkt oder indirekt durch PPR S.A. beherrscht und nicht im Konzernabschluss der PUMA SE einbezogen werden, definiert.

Darüber hinaus erstreckt sich die Angabepflicht nach IAS 24 auf Geschäfte mit assoziierten Unternehmen sowie Geschäfte mit sonstigen nahe stehenden Unternehmen und Personen. Diese umfassen insbesondere nicht beherrschende Gesellschafter (früher als Minderheitsgesellschafter bezeichnet).

Bei den Transaktionen mit nahe stehenden Unternehmen und Personen handelt es sich im Wesentlichen um Verkäufe von Waren sowie Dienstleistungsbeziehungen. Diese haben zu marktüblichen Bedingungen, wie sie auch mit fremden Dritten üblich sind, stattgefunden.

Der Umfang der Geschäftsbeziehungen ist in der nachfolgenden Tabelle 66 dargestellt.

T.66	Erbrachte Lieferungen und Leistungen		Empfangene Lieferungen und Leistungen	
	2011 € Mio.	2010 € Mio.	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Im PPR-Konzern einbezogene Unternehmen	10,0	11,9	1,9	1,2
Sonstige nahe stehende Unternehmen und Personen	8,7	10,5	3,1	5,9
Gesamt	18,7	22,4	5,0	7,1

T.67	Nettoforderungen an		Verbindlichkeiten gegenüber	
	2011 € Mio.	2010 € Mio.	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Im PPR-Konzern einbezogene Unternehmen	2,1	1,8	0,8	0,2
Sonstige nahe stehende Unternehmen und Personen	3,4	1,3	0,0	0,1
Gesamt	5,5	3,0	0,8	0,3

Im Berichtsjahr hat die PUMA SE mit dem verbundenen Unternehmen PPR Finance SNC eine bestätigte Kreditlinie in Höhe von € 100,0 Mio. sowie eine unbestätigte Liquiditätslinie von bis zu € 200,0 Mio. abgeschlossen. Aus kurzfristigen Anlagen von bis zu 3 Monaten im Rahmen der Liquiditätslinie bei PPR Finance SNC wurden Zinserträge in Höhe von T€77 vereinnahmt. Außerdem hat die PUMA SE in 2011 begonnen, handelsübliche Devisensicherungsgeschäfte über PPR Finance SNC abzuwickeln.

Die Forderungen gegenüber nahe stehenden Unternehmen und Personen sind, mit einer Ausnahme, nicht mit Wertberichtigungen belastet. Lediglich in Bezug auf die Forderungen gegenüber einem nicht beherrschenden Gesellschafter sowie dessen Unternehmensgruppe sind bei einem Tochterunternehmen der PUMA SE in Griechenland zum 31. Dezember 2011 Bruttoforderungen in Höhe von € 52,1 Mio. (Vorjahr: € 52,3 Mio.) wertberichtigt.

Im Geschäftsjahr 2011 sind diesbezüglich keine Aufwendungen erfasst (Vorjahr € 15,2 Mio.). Der Vorstand und die geschäftsführenden Direktoren sowie die Mitglieder des Aufsichtsrats und des Verwaltungsrats des PUMA-Konzerns sind nahe stehende Personen im Sinne des IAS 24. Zu diesem Personenkreis erfasste Leistungen und Vergütungen sind in Textziffer 31 dargestellt. Mitglieder des Aufsichtsrats beziehungsweise Verwaltungsrats haben von PUMA im Rahmen von Beratungs-, Dienstleistungs- und Anstellungsverträgen eine Vergütung von € 2,9 Mio. erhalten.

33. CORPORATE GOVERNANCE

Die geschäftsführenden Direktoren und der Verwaltungsrat haben zu den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex gemäß § 161 AktG die erforderliche Entsprechenserklärung abgegeben und auf der Homepage der Gesellschaft (www.puma.com) veröffentlicht. Außerdem wird auf den Corporate Governance Bericht im Lagebericht der PUMA SE verwiesen.

34. EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG

Wie bereits in der Veröffentlichung vom 20. Mai 2011 angekündigt hat PUMA im Januar 2012 die verbleibenden 49,9% der Anteile des holländischen Lizenznehmers Dobotex, welcher Socken und Bodywear der Marke PUMA entwickelt und vertreibt, erworben. Der Kaufpreis war zum Bilanzstichtag bereits in den kurzfristigen Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben mit enthalten.

Weitere Ereignisse nach dem Bilanzstichtag, die eine wesentliche Auswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage haben, bestanden nicht.

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

TAG DER FREIGABE Die geschäftsführenden Direktoren der PUMA SE haben den Konzernabschluss am 6. Februar 2012 zur Weitergabe an den Verwaltungsrat freigegeben. Der Verwaltungsrat hat die Aufgabe, den Konzernabschluss zu prüfen und zu erklären, ob er den Konzernabschluss billigt.

Herzogenaurach, den 6. Februar 2012

GESCHÄFTSFÜHRENDE DIREKTOREN

KOCH BAUER CAROTI SEIZ BERTONE

BESTÄTIGUNGSVERMERK DES UNABHÄNGIGEN ABSCHLUSSPRÜFERS

VERMERK ZUM KONZERNABSCHLUSS

Wir haben den beigefügten Konzernabschluss der PUMA SE und ihrer Tochtergesellschaften – bestehend aus Konzernbilanz, Konzerngewinn- und Verlustrechnung und Gesamtergebnisrechnung, Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung, Konzernkapitalflussrechnung und Konzernanhang für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2011 – geprüft.

VERANTWORTUNG DER GESCHÄFTSFÜHRENDEN DIREKTOREN FÜR DEN KONZERNABSCHLUSS Die geschäftsführenden Direktoren sind verantwortlich für die Aufstellung dieses Konzernabschlusses. Diese Verantwortung umfasst, dass dieser Konzernabschluss in Übereinstimmung mit den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften aufgestellt wird und unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt. Die geschäftsführenden Direktoren sind auch verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig erachten, um die Aufstellung eines Konzernabschlusses zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

VERANTWORTUNG DES ABSCHLUSSPRÜFERS Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage unserer Prüfung ein Urteil zu diesem Konzernabschluss abzugeben. Wir haben unsere Abschlussprüfung in Übereinstimmung mit § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung sowie unter ergänzender Beachtung der International Standards on Auditing (ISA) durchgeführt. Danach haben wir die Berufspflichten einzuhalten und die Abschlussprüfung so zu planen und durchzuführen, dass hinreichende Sicherheit darüber erlangt wird, ob der Konzernabschluss frei von wesentlichen falschen Darstellungen ist. Eine Abschlussprüfung umfasst die Durchführung von Prüfungshandlungen, um Prüfungs-

nachweise für die im Konzernabschluss enthaltenen Wertansätze und sonstigen Angaben zu erlangen. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemäßen Ermessen des Abschlussprüfers. Dies schließt die Beurteilung der Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Konzernabschluss ein. Bei der Beurteilung dieser Risiken berücksichtigt der Abschlussprüfer das interne Kontrollsystem, das relevant ist für die Aufstellung eines Konzernabschlusses, der ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt. Ziel hierbei ist es, Prüfungshandlungen zu planen und durchzuführen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit des internen Kontrollsystems des Konzerns abzugeben. Eine Abschlussprüfung umfasst auch die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsmethoden und der Vertretbarkeit der von den geschäftsführenden Direktoren ermittelten geschätzten Werte in der Rechnungslegung sowie die Beurteilung der Gesamtdarstellung des Konzernabschlusses.

Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.

PRÜFUNGSURTEIL Gemäß § 322 Abs. 3 Satz 1 HGB erklären wir, dass unsere Prüfung des Konzernabschlusses zu keinen Einwendungen geführt hat.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Konzernabschluss in allen wesentlichen Belangen den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2011 sowie der Ertragslage für das an diesem Stichtag endende Geschäftsjahr.

VERMERK ZUM KONZERNLAGEBERICHT

Wir haben den beigefügten Konzernlagebericht der PUMA SE für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2011 geprüft. Die geschäftsführenden Direktoren sind verantwortlich für die Aufstellung des Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit den nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit § 317 Abs. 2 HGB und unter Beachtung der für die Prüfung des Konzernlageberichts vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführt. Danach ist die Prüfung des Konzernlageberichts so zu planen und durchzuführen, dass hinreichende Sicherheit darüber erlangt wird, ob der Konzernlagebericht mit dem Konzernabschluss sowie mit den bei der Abschlussprüfung gewonnenen Erkenntnissen in Einklang steht, insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt.

Gemäß § 322 Abs. 3 Satz 1 HGB erklären wir, dass unsere Prüfung des Konzernlageberichts zu keinen Einwendungen geführt hat.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung des Konzernabschlusses und Konzernlageberichts gewonnenen Erkenntnisse steht der Konzernlagebericht in Einklang mit dem Konzernabschluss, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Frankfurt am Main, 6. Februar 2012

**PRICEWATERHOUSECOOPERS
AKTIENGESELLSCHAFT
WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT**

**DR. ULRICH STÖRK
WIRTSCHAFTSPRÜFER**

**BERND WAGNER
WIRTSCHAFTSPRÜFER**





VORSTAND & AUFSICHTSRAT DER PUMA AG SOWIE GESCHÄFTSFÜHRENDE DIREKTOREN & VERWALTUNGSRAT DER PUMA SE / BERICHT DES VERWALTUNGSRATS

Vorstand der PUMA AG (bis 24.07.2011)	192
Aufsichtsrat der PUMA AG (bis 24.07.2011)	193
Geschäftsführende Direktoren PUMA SE (ab 25.07.2011)	194
Verwaltungsrat PUMA SE (ab 25.07.2011)	195
Bericht des Verwaltungsrats	197



KAPITEL:

9

VORSTAND DER PUMA AG

(BIS 24.07.2011)



JOCHEN ZEITZ

(Vorstandsvorsitzender)

MITGLIEDSCHAFT IN ANDEREN AUFSICHTSRÄTEN UND KONTROLLGREMIIEN:

PPR, Paris/Frankreich (nicht stimmberechtigtes Mitglied)

Harley-Davidson Inc., Milwaukee/USA



MELODY HARRIS-JENSBACH

(Stellvertretende Vorstandsvorsitzende)

» Produkt



KLAUS BAUER

» Finanzen, Recht, Operations, Logistik, IT, Personal



STEFANO CAROTI

» Vertrieb



FRANZ KOCH

(ab 27.04.2011)

» Globale Strategie



REINER SEIZ

» Beschaffung

(Stellvertretendes Vorstandsmitglied)



ANTONIO BERTONE

» Marketing

(Stellvertretendes Vorstandsmitglied)

AUFSICHTSRAT DER PUMA AG

(BIS 24.07.2011)

FRANÇOIS-HENRI PINAULT

(Vorsitzender)

Paris, Frankreich

Président-Directeur Général von PPR, Paris/Frankreich

MITGLIEDSCHAFT IN ANDEREN AUFSICHTSRÄTEN UND KONTROLLGREMIIEN:

Boucheron Holding S.A., Paris/Frankreich

Yves Saint Laurent S.A.S., Paris/Frankreich

Gucci Group NV, Amsterdam/Niederlande

FNAC, Ivry sur Seine/Frankreich

SAPARDIS, Paris/Frankreich

Soft Computing, Paris/Frankreich

Christie's International, London/Vereinigtes Königreich

Sowind Group (Vizepräsident), La Chaux-de-Fonds/Schweiz

Bouygues, Paris/Frankreich

CFAO (Vizepräsident), Sèvres/Frankreich

Artemis (Vorsitzender), Paris/Frankreich

THORE OHLSSON

(Stellvertretender Vorsitzender)

Falsterbo, Schweden

Präsident der Elimexo AB, Falsterbo/Schweden

MITGLIEDSCHAFT IN ANDEREN AUFSICHTSRÄTEN UND KONTROLLGREMIIEN:

Nobia AB, Stockholm/Schweden

Bastec AB (Vorsitzender), Malmö/Schweden

Elite Hotels AB, Stockholm/Schweden

Tretorn AB, Helsingborg/Schweden

T. Frick AB (Vorsitzender), Vellinge/Schweden

T.M.C. AB (Vorsitzender), Skanör/Schweden

Kistamässan AB, Kista/Schweden

JEAN-FRANÇOIS PALUS

Paris, Frankreich

Directeur Général Délégué / Directeur Financier von PPR, Paris/Frankreich

MITGLIEDSCHAFT IN ANDEREN AUFSICHTSRÄTEN UND KONTROLLGREMIIEN:

Gucci Group NV, Amsterdam/Niederlande

CFAO, Sèvres/Frankreich

Conforama Holding, Lognes Marne la Vallée/Frankreich

FNAC, Ivry sur Seine/Frankreich

SAPARDIS, Paris/Frankreich

GRÉGOIRE AMIGUES

Paris, Frankreich

Directeur du Plan et de la Stratégie von PPR, Paris/Frankreich

MITGLIEDSCHAFT IN ANDEREN AUFSICHTSRÄTEN UND KONTROLLGREMIIEN:

SAPARDIS, Paris/Frankreich

LUMINOSA, Paris/Frankreich

ERWIN HILDEL

(Arbeitnehmersvertreter)

Herzogenaurach, Deutschland

Head of Sales Support and Customer Service

OLIVER BURKHARDT

(Arbeitnehmersvertreter)

Möhrendorf, Deutschland

Project Manager IT Solutions

GESCHÄFTSFÜHRENDE DIREKTOREN PUMA SE

(AB 25.07.2011)



FRANZ KOCH
(CEO)



REINER SEIZ
(Beschaffung)



KLAUS BAUER
(Finanzen, Recht, Operations, Logistik, IT, Personal)



ANTONIO BERTONE
(Marketing)



STEFANO CAROTI
(Vertrieb)

VERWALTUNGSRAT PUMA SE

(AB 25.07.2011)

JOCHEN ZEITZ

(Vorsitzender)

Montrichet/Schweiz

Leiter der Sport & Lifestyle Sparte der PPR S.A., Paris/Frankreich

MITGLIEDSCHAFT IN ANDEREN AUFSICHTSRÄTEN UND KONTROLLGREMIIEN:

Harley-Davidson Inc., Milwaukee/USA

Wilderness Holdings Ltd., Maun/Botswana

FRANÇOIS-HENRI PINAULT

(Stellvertretender Vorsitzender)

Paris, Frankreich

Président-Directeur Général der PPR S.A., Paris/Frankreich

MITGLIEDSCHAFT IN ANDEREN AUFSICHTSRÄTEN UND KONTROLLGREMIIEN:

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

Gucci Group NV, Amsterdam/Niederlande

FNAC S.A., Ivry sur Seine/Frankreich

SAPARDIS SE, Paris/Frankreich

CFAO S.A., Sèvres/Frankreich

Volcom Inc., Costa Mesa/USA

THORE OHLSSON

Falsterbo, Schweden

Präsident der Elimexo AB, Falsterbo/Schweden

MITGLIEDSCHAFT IN ANDEREN AUFSICHTSRÄTEN UND KONTROLLGREMIIEN:

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

JEAN-FRANÇOIS PALUS

Paris, Frankreich

Directeur Général Délégué und Mitglied des Conseil d'Administration der PPR S.A.,

Paris/Frankreich,

zuständig für Strategie, Betrieb und Organisation

MITGLIEDSCHAFT IN ANDEREN AUFSICHTSRÄTEN UND KONTROLLGREMIIEN:

Yves Saint Laurant S.A.S., Paris/Frankreich

Gucci Group NV, Amsterdam/Niederlande

FNAC S.A., Ivry sur Seine/Frankreich

SAPARDIS SE, Paris/Frankreich

CFAO S.A., Sèvres/Frankreich

Volcom Inc., Costa Mesa/USA

Caumartin Participations S.A.S., Paris/Frankreich
L.G.I. S.A., Cadempino/Schweiz
Redcats S.A., Roubaix/Frankreich
PPR AMERICAS INC., Wilmington/Delaware/USA
GUCCI Luxembourg S.A., Luxemburg/Luxemburg

GRÉGOIRE AMIGUES

Paris, Frankreich

Directeur de la Stratégie et du Développement der PPR S.A., Paris/Frankreich

MITGLIEDSCHAFT IN ANDEREN AUFSICHTSRÄTEN UND KONTROLLGREMIIEN:

Caumartin Participations S.A.S., Paris/Frankreich
SAPARDIS SE, Paris/Frankreich
LUMINOSA S.A., Paris/Frankreich
Volcom Inc., Costa Mesa/USA
Redcats S.A., Roubaix/Frankreich

MICHEL FRIOCOURT

Paris, Frankreich

Directeur Juridique Groupe der PPR S.A., Paris/Frankreich

MITGLIEDSCHAFT IN ANDEREN AUFSICHTSRÄTEN UND KONTROLLGREMIIEN:

Volcom Inc., Costa Mesa/USA
Gucci Luxembourg SA, Luxemburg
Bottega Veneta International Sàrl, Luxemburg
Sergio Rossi International Sàrl, Luxemburg
Bottega Veneta Holding BV, Amsterdam/Niederlande
Gucci International BV, Amsterdam/Niederlande
Scholefield Goodman BV, Amsterdam/Niederlande

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

VICTOR FERNANDES

(Arbeitnehmersvertreter)

Strassburg, Frankreich

Software Developer von PUMA France

BERICHT DES VERWALTUNGSRATS

Der Verwaltungsrat informiert im folgenden Bericht über die Schwerpunkte seiner Tätigkeit im Geschäftsjahr 2011. Entsprechend dem Beschluss der Hauptversammlung vom 14. April 2011 und der Handelsregistereintragung vom 25. Juli 2011 wurde die PUMA AG Rudolf Dassler Sport formwechselnd in die PUMA SE umgewandelt. Bis zur Umwandlung hat der Aufsichtsrat den Vorstand in seinen Leitungsaufgaben beraten und überwacht. Mit der Umwandlung wird die Gesellschaft durch den Verwaltungsrat („monistisches System“) geleitet, der die Grundlinien der Geschäftstätigkeit bestimmt und deren Umsetzung durch die Geschäftsführenden Direktoren überwacht. Im Folgenden werden die Leitungs-, Überwachungs- und Beratungsschwerpunkte im Plenum, die Arbeit der Ausschüsse, die Jahres- und Konzernabschlussprüfung, die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen sowie Veränderungen in den Organen erläutert.

SEHR GEEHRTE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE,

Im abgelaufenen Geschäftsjahr hat PUMA im Rahmen des „Back on the Attack“-Wachstumsplans die Umsatzmarke von 3 Mrd. Euro erreicht sowie die Profitabilität weiter verbessert. Darüber hinaus wurde mit der Umwandlung in eine Europäische Aktiengesellschaft (SE) die internationale Ausrichtung von PUMA gestärkt und die strategische Weiterentwicklung des Konzerns vorangetrieben.

Im Jahr 2011 hat sich PUMA vor allem darauf konzentriert, sein Profil als Sport Performance-Marke zu schärfen. Dazu gehörten die Stärkung und der Ausbau des Sportmarketing-Portfolios, insbesondere im Bereich Teamsport. PUMA hat im vergangenen Jahr Fußballspieler wie Sergio Agüero, Falcao, Cesc Fàbregas sowie den Deutschen Meister der Fußballbundesliga 2010/2011, Borussia Dortmund, und die südafrikanische Nationalmannschaft unter Vertrag genommen.

Im Bereich Segeln hat PUMA mit seiner neuen Yacht „Mar Mostro“ zum zweiten Mal am weltweit härtesten Segelrennen, dem Volvo Ocean Race, teilgenommen. Zudem wurde PUMA offizieller Ausrüster des neu gestalteten America's Cup. Mit Hilfe seiner innovativen, globalen Marketingkampagnen konnte sich PUMA seit dem Einstieg in den Segelsport im Jahr 2008 als authentische Marke etablieren, wodurch der Weg für die Partnerschaft mit dem America's Cup bereitet werden konnte.

Im Segment Lifestyle hat PUMA seine erfolgreiche Kampagne PUMA Social im abgelaufenen Geschäftsjahr weiter fortgesetzt und durch seine Kollektionen auf prägnante Weise gezeigt, wie Sport und Lifestyle perfekt miteinander kombiniert werden.

Diese Markeninitiativen sind darauf ausgerichtet, die Markenbegehrtheit und Markenpräsenz von PUMA sowohl bei internationalen Sportevents als auch im Sportlifestylebereich zu stärken und PUMA damit zur begehrtesten und nachhaltigsten Sportlifestyle-Marke weltweit zu machen.

Der Bereich Nachhaltigkeit, der fest in der Unternehmensstrategie von PUMA verankert ist, hat 2011 erneut Maßstäbe gesetzt. Als erstes Unternehmen veröffentlichte PUMA die weltweit erste ökologische Gewinn- und Verlustrechnung und bezifferte damit sehr transparent die Kosten seiner Umweltauswirkungen.

Im Folgenden werden zunächst die wesentlichen Tätigkeiten des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse bis zur Eintragung der PUMA SE in das Handelsregister am 25. Juli 2011 und im Anschluss daran diejenigen des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse seit der Eintragung der PUMA SE in das Handelsregister am 25. Juli 2011 bis einschließlich 31. Dezember 2011 beschrieben.

AUFSICHTSRAT

Der Aufsichtsrat hat bis zur Umwandlung die ihm nach Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat obliegenden Aufgaben wahrgenommen und war in alle Themen, die die Geschäftsentwicklung, finanzielle Lage und strategische Ausrichtung des PUMA Konzerns betrafen, involviert. Der Aufsichtsrat hat die Geschäftsführung des Vorstands sorgfältig und regelmäßig überwacht und in diesem Rahmen die strategische Weiterentwicklung des Konzerns sowie wesentliche Einzelmaßnahmen beratend begleitet.

Hierzu hat der Vorstand in den vier Aufsichtsratssitzungen über die Geschäftspolitik, alle relevanten Aspekte der Unternehmensentwicklung und Unternehmensplanung, die wirtschaftliche Lage der Gesellschaft, einschließlich ihrer Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie über alle für den Konzern wichtigen Entscheidungen und Geschäftsvorgänge regelmäßig, zeitnah und umfassend informiert. Alle Mitglieder haben an den Sitzungen teilgenommen.

Sämtliche für das Unternehmen bedeutenden Geschäftsvorgänge hat der Aufsichtsrat auf Basis der Berichte des Vorstands ausführlich erörtert. Abweichungen des Geschäftsverlaufs von Plänen und Zielen hat der Vorstand dem Aufsichtsrat erläutert. Die Erläuterungen hat der Aufsichtsrat anhand von vorgelegten Unterlagen überprüft. In alle wesentlichen Entscheidungen wurde der Aufsichtsrat frühzeitig eingebunden. Der Aufsichtsratsvorsitzende sowie weitere Mitglieder des Aufsichtsrats waren darüber hinaus in regelmäßigem mündlichen oder schriftlichen Kontakt mit dem Vorstand.

Zu den Berichten und Beschlussvorschlägen des Vorstands hat der Aufsichtsrat, soweit dies nach Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung erforderlich war, nach gründlicher Prüfung und Beratung sein Votum abgegeben.

ÜBERWACHUNGS- UND BERATUNGSSCHWERPUNKTE

In den einzelnen Aufsichtsratssitzungen standen neben der laufenden Geschäftsentwicklung zahlreiche Einzelthemen auf der Tagesordnung, die der Aufsichtsrat mit dem Vorstand umfassend erörtert hat. Dabei ergaben sich keine Zweifel im Hinblick auf die Rechtmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung des Vorstands.

Im letzten Geschäftsjahr der PUMA Aktiengesellschaft Rudolf Dassler Sport bis zum 25. Juli 2011 standen im Wesentlichen die folgenden Themenkomplexe im Vordergrund:

- » Prüfung und Billigung des Jahresabschlusses 2010
- » Festlegung der Tagesordnung für die ordentliche Hauptversammlung 2011
- » Corporate Governance, Compliance und internes Kontrollsystem
- » Aktienrückkauf-Programm
- » Nachhaltigkeitsprogramm und PUMA Vision
- » PUMA Re-engineering und Prozessoptimierung
- » Laufende Geschäftsentwicklung
- » Maßnahmenergreifung und -verfolgung beim griechischen Joint Venture
- » Unternehmensplanung 2011 und Mittelfristplanung einschließlich Investitionen
- » Dividendenpolitik
- » Umwandlung der PUMA AG in eine SE (Societas Europaea), inklusive vorbereitender Maßnahmen im Hinblick auf die Änderung des dualistischen Corporate Governance Systems in das monistische System mit Verwaltungsrat und geschäftsführenden Direktoren

Zu diesen Themen nahm der Aufsichtsrat Einsicht in die Finanzberichte und Schriften der Gesellschaft.

VERGÜTUNGSAUSSCHUSS

Dem Vergütungsausschuss gehörten François-Henri Pinault (Vorsitzender), Thore Ohlsson und Erwin Hildel an. Der Vergütungsausschuss hat 2011 jeweils vor den turnusmäßigen Sitzungen des Aufsichtsrats getagt. Es waren stets alle Ausschussmitglieder anwesend. Schwerpunkte waren dabei Vergütungs- und allgemeine Vertragsfragen, das Management Incentive Programm, verschiedene Personalangelegenheiten sowie die Auswahl des zukünftigen CEO der PUMA SE.

PRÜFUNGSAUSSCHUSS

Der Prüfungsausschuss (Audit Committee) setzte sich aus den Aufsichtsratsmitgliedern Thore Ohlsson (Vorsitzender), Jean-François Palus und Oliver Burkhardt zusammen. Der Prüfungsausschuss hat auf Monatsbasis Finanzzahlen der PUMA Gruppe erhalten und konnte somit die Entwicklung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie die Entwicklung der Auftragsbücher laufend verfolgen. Hierzu hat der Prüfungsausschuss 2011 drei Sitzungen abgehalten, in denen stets alle Mitglieder anwesend waren. Darüber hinaus hat sich der Prüfungsausschuss bilanz- und ergebnisrelevanter Fragen angenommen und mit dem Management diskutiert. Nach Erteilung des Prüfungsauftrages für das Geschäftsjahr 2011 durch den Aufsichtsrat hat das Audit Committee mit dem Abschlussprüfer den Prüfungsauftrag sowie Prüfungsschwerpunkte diskutiert.

VERWALTUNGSRAT

Mit Beschluss der ordentlichen Hauptversammlung der PUMA AG vom 14. April 2011 wurden Jochen Zeitz, François-Henri Pinault, Jean-François Palus, Grégoire Amigues, Thore Ohlsson und Michel Friocourt gemäß § 7 Abs. 3 der Satzung der PUMA SE zu Anteilseignervertretern des ersten Verwaltungsrats der PUMA SE bestellt.

Mit Beschluss des Amtsgerichts Fürth vom 13. April 2011 wurden Bernd Illig, Martin Köppel und Victor Fernandes zu Arbeitnehmervertretern des ersten Verwaltungsrats der PUMA SE bestellt.

Die somit bestellten Verwaltungsratsmitglieder nahmen ihre Bestellung auf der konstituierenden Sitzung des Verwaltungsrats am 14. April 2011, bei der sie alle anwesend waren, an. **Jochen Zeitz** wurde zum Vorsitzenden und **François-Henri Pinault** zum stellvertretenden Vorsitzenden des Verwaltungsrats gewählt. Beide nahmen ihre Wahl an. Daraufhin erfolgte die Bestellung der geschäftsführenden Direktoren und deren Vorsitzendem. Jochen Zeitz wurde ermächtigt, die Dienstverträge mit den geschäftsführenden Direktoren final zu verhandeln und zu unterzeichnen. Abschließend wurden die Geschäftsordnungen jeweils für den Verwaltungsrat und die geschäftsführenden Direktoren erlassen und in Kraft gesetzt.

Am 24. Oktober fand die erste reguläre Sitzung des Verwaltungsrats statt. Anwesend waren acht von neun Mitgliedern des Verwaltungsrats. Der einzige Tagesordnungspunkt war die Besetzung der Ausschüsse entsprechend der Geschäftsordnung des Verwaltungsrats und die Erläuterung deren Aufgaben.

PRÄSIDIALAUSSCHUSS: Ihm gehören die folgenden Verwaltungsratsmitglieder an: Jochen Zeitz (Vorsitz), Michel Friocourt und Martin Köppel. Der Präsidialausschuss hat die Aufgabe die Verwaltungsratssitzungen vorzubereiten und auf Weisung des Verwaltungsrats an dessen Stelle Entscheidungen zu treffen.

PERSONALAUSSCHUSS: Ihm gehören die folgenden Verwaltungsratsmitglieder an: François-Henri Pinault (Vorsitz), Jochen Zeitz und Bernd Illig. Schwerpunktthemen des Personalausschusses sind insbesondere die Angelegenheiten, die die geschäftsführenden Direktoren betreffen sowie die Vorbereitung von Änderungen ihrer Vertragskonditionen und Vergütung, Nachfolgeplanung für geschäftsführende Direktoren, Identifizierung und Halten von Talenten im Unternehmen, Sicherstellung der Arbeitnehmerbasis und Langzeitanreize für Arbeitnehmer und Leitende Angestellte.

PRÜFUNGSAUSSCHUSS: Ihm gehören die folgenden Verwaltungsratsmitglieder an: Thore Ohlsson (Vorsitz), Jean-François Palus und Bernd Illig. 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.

NACHHALTIGKEITSAUSSCHUSS: Ihm gehören die folgenden Verwaltungsratsmitglieder an: Jochen Zeitz (Vorsitz), François-Henri Pinault und Martin Köppel. Der Nachhaltigkeitsausschuss hat die Aufgabe puma.creative, puma.safe und puma.peace sowie die Grundsätze von Kreativität, Nachhaltigkeit und Frieden und das Bewusstsein, bei jeder Entscheidungsfindung und allen Maßnahmen fair, ehrlich, positiv und kreativ zu handeln, zu fördern.

NOMINIERUNGSAUSSCHUSS: Ihm gehören die folgenden Verwaltungsratsmitglieder an: François-Henri Pinault (Vorsitz), Jochen Zeitz und Grégoire Amigues. Der Nominierungsausschuss, der ausschließlich aus Vertretern der Anteilseigner besteht, soll dem Verwaltungsrat für

dessen Wahlvorschläge an die Hauptversammlung geeignete Anteilseignervertreter als Kandidaten vorschlagen.

Im Anschluss an die Verwaltungsratssitzung vom 24. Oktober 2011 fanden Sitzungen des Personalausschusses, des Prüfungsausschusses und des Nachhaltigkeitsausschusses statt. Deren Ergebnisse wurden auf einer weiteren Sitzung des Verwaltungsrates am gleichen Tage zusammengefasst. Weitere Themen, die in dieser Verwaltungsratssitzung erörtert wurden, waren die Finanzzahlen der ersten neun Monate des laufenden Jahres, die vorläufige Ergebnisschätzung 2011, die Dividendenplanung für das Geschäftsjahr 2012, Tagesordnungspunkte der nächsten Hauptversammlung, Zeitplan der Veröffentlichungen in 2012, möglicher Aktienrückkauf und die Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex.

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. 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.

CORPORATE GOVERNANCE

Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK), der gegenüber dem Vorjahr unverändert ist, enthält wesentliche gesetzliche Vorschriften und Empfehlungen zur Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen und Standards verantwortungsvoller Unternehmensführung. 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 berichten die geschäftsführenden Direktoren zugleich gemäß Ziffer 3.10 DCGK im Corporate-Governance-Bericht als Teil des Geschäftsberichts an den Verwaltungsrat. Die Gesellschaft erfüllt mit wenigen Ausnahmen die Anforderungen des DCGK und bringt dies ebenso wie systembedingte Abweichungen des monistischen Systems bei PUMA zum DCGK in der Entsprechenserklärung zum Ausdruck. Die Entsprechenserklärung wird unseren Aktionären dauerhaft auf der Homepage der Gesellschaft zugänglich gemacht.

JAHRESABSCHLUSS FESTGESTELLT

Der von den geschäftsführenden Direktoren nach den Regeln des HGB aufgestellte Jahresabschluss der PUMA SE sowie der Lagebericht für das Geschäftsjahr 2011 und der gemäß § 315a HGB auf der Grundlage der International Financial Reporting Standards (IFRS) aufgestellte Konzernabschluss sowie der Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2011 sind von dem durch die Hauptversammlung am 14. April 2011 gewählten und vom Aufsichtsrat mit der Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses beauftragten Abschlussprüfer, der PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt am Main, geprüft und mit uneingeschränktem 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, um den Fortbestand des Unternehmens gefährdende Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und entgegenwirken zu können. Der Aufsichtsrat und der Verwaltungsrat haben sich hierzu vom Vorstand und 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 14. Februar 2012 sowie in der darauf folgenden Verwaltungsratssitzung am gleichen Tag hat der Abschlussprüfer über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung berichtet und 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 Abs. 5 sowie nach § 315 Absatz 4 HGB gemachten Angaben im Lagebericht von den geschäftsführenden Direktoren erläutern lassen.

Nach eingehender Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts sowie des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts hat der Verwaltungsrat dem Ergebnis des Abschlussprüfers zugestimmt und gemäß der Empfehlung des Prüfungsausschusses den von den geschäftsführenden Direktoren aufgestellten Jahresabschluss und Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2011 gebilligt, die damit festgestellt sind.

Weiterhin schließt sich der Verwaltungsrat dem Vorschlag der geschäftsführenden Direktoren an, für das Geschäftsjahr 2011 eine Dividende von € 2,00 je 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

€ 29,9 Mio. aus dem Bilanzgewinn der PUMA SE ausgeschüttet werden. Der verbleibende Bilanzgewinn von € 65,1 Mio. soll auf neue Rechnung vorgetragen werden.

BERICHT ÜBER BEZIEHUNGEN ZU VERBUNDENEN UNTERNEHMEN

Zwischen der PUMA SE und der Firma SAPARDIS S.E., eine 100%ige Tochtergesellschaft der PPR S.A., 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) hat dem Verwaltungsrat vorgelegen. 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 Ergebnis des Abschlussprüfers an. Es sind keine Einwände zu erheben.

DANK AN DIE GESCHÄFTSFÜHRENDE DIREKTOREN UND MITARBEITER

Wir sprechen den geschäftsführenden Direktoren, den Unternehmensleitungen der Konzerngesellschaften, dem Betriebsrat sowie allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Dank und Anerkennung für ihren persönlichen Einsatz, ihre Leistungen und das fortwährende Engagement aus.

Herzogenaurach, den 14. Februar 2012

Für den Verwaltungsrat

Jochen Zeitz
Vorsitzender





GRI INDEX

Global Reporting Initiative Index

203



KAPITEL:

10

GLOBAL REPORTING INITIATIVE INDEX

Die Global Reporting Initiative (GRI) entwickelt detaillierte Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, die international anerkannt werden, zum Beispiel vom UN Global Compact. Seit unserem ersten Nachhaltigkeitsbericht „Perspective“ hat PUMA bei der Erstellung unserer Berichte auf die Leitlinien der GRI zurückgegriffen. Unser Nachhaltigkeitsbericht „Momentum“ wurde 2005 mit dem Status „in accordance“ (in Übereinstimmung) mit den GRI-Leitlinien von 2002 bewertet. Für unseren Nachhaltigkeitsbericht 2007/2008 und den PUMA Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2010 wurde uns die bestmögliche Bewertung „A+“ verliehen.

Dieser Bericht ist unser zweiter Versuch, unseren Nachhaltigkeits- und Finanzbericht in einem Dokument zusammenzufügen. Trotz des integrativen Formats streben wir weiterhin nach der GRI-Bewertung „A+“. Die finanziellen und nicht finanziellen Informationen wurden extern durch PricewaterhouseCoopers (PwC) geprüft.

Für die Berichtsgrenzen haben wir die Bereiche gewählt, auf die wir den größten Einfluss nehmen. Wir berichten über unsere eigenen Geschäftsabläufe und haben Daten von Tochterunternehmen und Joint Ventures eingebunden. Wie in der Vergangenheit legen wir hohen Wert auf soziale und ökologische Standards bei unseren unabhängigen Zulieferern. Dieses Thema wird häufig von vielen unserer Stakeholder als wichtiger Punkt genannt. Auch die Sublieferanten sind dort mit einbezogen, wo es uns möglich war. Der Bericht deckt den Berichtszeitraum 2011 ab.

Im Jahr 2011 haben wir die Vorgehensweise, wie wir CO₂-Emissionen aus B2B-Warentransport erheben, verändert. Infolgedessen haben wir uns entschieden, die Zahlen für 2010 neu zu berechnen, damit sie auf die 2011er-Zahlen abgestimmt sind. Außerdem haben wir eine neue Datenerhebungsmethode für Wasser-, Abfall- und Papier-Kennzahlen auf Store-Ebene eingeführt. Weitere Informationen finden Sie in den entsprechenden Kapiteln dieses Berichts.

Um dem enormen Interesse, welches dieses Projekt unter unseren Stakeholdern und unter Nachhaltigkeits-Experten hervorgerufen hat, gerecht zu werden, sind wir in diesem Bericht zusätzlich auf die Ergebnisse unserer ökologischen Gewinn- und Verlustrechnung für das Jahr 2010 eingegangen.





Erklärung: Prüfung der Anwendungsebene durch die GRI

GRI bestätigt hiermit, dass **PUMA SE** ihren Bericht „PUMA Clever Little Report 2011“ den GRI Report Services vorgelegt hat, die zum Schluss gekommen sind, dass der Bericht die Anforderungen der Anwendungsebene A+ erfüllt.

GRI Anwendungsebenen drücken den Umfang aus, in dem der Inhalt der GRI G3 in der eingereichten Nachhaltigkeitsberichterstattung umgesetzt wurde. Die Prüfung bestätigt, dass die geforderte Auswahl und Anzahl der Angaben für diese Anwendungsebene in der Berichterstattung enthalten ist. Die Prüfung bestätigt außerdem, dass der GRI-Content Index eine gültige Darstellung der vorgeschriebenen Offenlegungen gemäss den GRI G3 Richtlinien aufzeigt.

Anwendungsebenen geben keine Beurteilung der Nachhaltigkeitsleistungen des Berichterstatters oder der Qualität der im Bericht enthaltenen Informationen wieder.

Amsterdam, 26. März 2012



Nelmara Arbex
Deputy Chief Executive
Global Reporting Initiative



Das „+“ wurde dieser Anwendungsebene hinzugefügt, weil PUMA SE für Teile des Berichts/den Bericht eine externe Bestätigung eingeholt hat. GRI akzeptiert dabei die Beurteilung des Berichterstatters selbst bezüglich der Auswahl seines Assurance-Anbieters und des Umfangs des Untersuchungsgegenstandes der externen Bestätigung.

Die Global Reporting Initiative (GRI) ist eine netzwerkbasierende Organisation, die den Weg für die Entwicklung des weltweit meist verwendeten Standards zur Nachhaltigkeitsberichterstattung bereitet hat und sich zu seiner kontinuierlichen Verbesserung und weltweiten Anwendung einsetzt. Die GRI-Leitfaden legen die Prinzipien und Indikatoren fest, die Organisationen zur Messung und Berichterstattung ihrer ökonomischen, ökologischen und sozialen Leistungen verwenden können. www.globalreporting.org

Disclaimer: Wo die entsprechende Nachhaltigkeitsberichterstattung externe Links enthält, einschliesslich audio-visuellen Materials, betrifft dieses Statement nur das bei GRI eingereichte Material zum Zeitpunkt der Prüfung am 20. März 2012. GRI schliesst explizit die Anwendung dieses Statements in Bezug auf jegliche spätere Änderungen dieses Materials aus.

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht- erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
-------------------------	--------------	------------------------	-----------------------	-------

1. STRATEGIE UND ANALYSE

1.1	Erklärung des höchsten Entscheidungsträgers der Organisation über den Stellenwert der Nachhaltigkeit für die Organisation und im Rahmen ihrer strategischen Ausrichtung.	Vollständig	Vorwort	8/9
1.2	Beschreibung der wichtigsten Auswirkungen, Risiken und Chancen	Vollständig	Unsere Prinzipien PUMAVision Materialitätsanalyse Umweltziele 2015 Lagebericht Geschäftsentwicklung Risikomanagement Ausblick	10 15-19 15 39/40 108-111 112-118 138-141 143

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht- erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
-------------------------	--------------	------------------------	-----------------------	-------

2. ORGANISATIONSPROFIL

2.1	Name der Organisation	Vollständig	Anhang zum Konzernabschluss	153
2.2	Wichtigste Marken, Produkte bzw. Dienstleistungen	Vollständig	Lagebericht Geschäftsentwicklung Umsatzlage Produktentwicklung und Design Anhang zum Konzernabschluss Konsolidierungskreis Anteile an assoziierten Unternehmen	111 112-114 127/128 154 155-157 166
2.3	Organisationsstruktur einschließlich der Hauptabteilungen, der verschiedenen Betriebsstätten, Tochterunternehmen und Joint Ventures	Vollständig	Anhang zum Konzernabschluss Konsolidierungskreis Anteile an assoziierten Unternehmen	153-155 155-157 166
2.4	Hauptsitz der Organisation	Vollständig	Anhang zum Konzernabschluss	153
2.5	Anzahl der Länder, in denen die Organisation tätig ist und Namen der Länder, in denen Hauptbetriebsstätten angesiedelt sind oder die für die im Bericht abgedeckten Nachhaltigkeitsthemen besonders relevant sind	Vollständig	Lagebericht Beschaffung Anhang zum Konzernabschluss / Konsolidierungskreis Aufgliederung der Fabriken und Audits nach Land	108 128/129 155-157 46
2.6	Eigentümerstruktur und Rechtsform	Vollständig	Anhang zum Konzernabschluss	154
2.7	Märkte, die bedient werden einschließlich einer Aufschlüsselung nach Gebieten, abgedeckten Branchen und Kundenstruktur	Vollständig	Marke Lagebericht Geschäftsentwicklung Regionale Entwicklung Anhang zum Konzernabschluss Konsolidierungskreis Segmentberichterstattung	90-105 111 113 119/120 154/155 155-157 181-183

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht-erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
2.8	Größe der berichtenden Organisation	Vollständig	People@PUMA, Lagebericht Geschäftsentwicklung Mitarbeiter Anhang zum Konzernabschluss	30-32 108 112-114 130/131 155-157
2.9	Wesentliche Veränderungen der Größe, Struktur oder Eigentumsverhältnisse im Berichtszeitraum	Vollständig	Vorwort, Anhang zum Konzernabschluss Konsolidierungskreis Unternehmenszusammenschlüsse	8/9 153-155 155-157 162
2.10	Im Berichtszeitraum erhaltene Preise	Vollständig	Auszeichnungen	21

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht-erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
3. BERICHTSPARAMETER				
3.1	Berichtszeitraum für die im Bericht enthaltenen Informationen	Vollständig	GRI Index Anhang zum Konzernabschluss Kalenderjahr	203-220 153-157
3.2	Veröffentlichung des letzten Berichts	Vollständig	GRI Index Anhang zum Konzernabschluss April 2011	203 153/154
3.3	Berichtszyklus; z.B. jährlich, halbjährlich, etc.	Vollständig	Jährlich	
3.4	Ansprechpartner für Fragen zum Bericht und seinem Inhalt	Vollständig	Impressum	225
3.5	Vorgehensweise bei der Bestimmung des Berichtsinhalts	Vollständig	Dialog mit unseren Stakeholdern Banzer Gespräche Materialitätsanalyse Umweltziele 2015	17-19 19 19 39/40
3.6	Berichtsgrenze; z.B. Länder, Abteilungen, Tochterunternehmen, gepachtete Fabriken, Joint Ventures, Zulieferer. Siehe das GRI Boundary Protocol (https://www.globalreporting.org/resource/library/GRI-Boundary-Protocol.pdf) für weitere Informationen.	Vollständig	Aufgliederung der Fabriken und Audits nach Land Erklärung zu Datenqualität und Vergleichbarkeit Anhang zum Konzernabschluss Wesentliche Konsolidierungs- und Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze GRI Index	46 62 153/154 154-157 203-220
3.7	Geben Sie besondere Beschränkungen des Umfangs oder der Grenzen des Berichts an.	Vollständig	Fehlerbereiche Umweltmanagement / Erklärung zu Datenqualität und Vergleichbarkeit 2011 Zielbewertung GRI Index	55 62 72 203-220

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht-erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite	Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht-erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
3.8	Grundlage für die Berichterstattung über Joint Ventures, Tochterunternehmen, gepachtete Anlagen und ausgelagerte Tätigkeiten sowie andere Einheiten, die die Vergleichbarkeit der Berichtszeiträume oder der Angaben für verschiedene Organisationen erheblich beeinträchtigen kann.	Vollständig	Auditieren von Fabriken 2011 Zielbewertung Anhang zum Konzernabschluss	45/46 72 154-157	3.12	Der Index gibt in Form einer Tabelle an, an welcher Stelle im Bericht die Standardangaben enthalten sind.	Vollständig	GRI Index	204-220
3.9	Erhebungsmethoden und Berechnungsgrundlagen für Daten, die für Indikatoren und andere Informationen im Bericht verwendet werden, einschließlich der den Schätzungen zugrunde liegenden Annahmen und Techniken.	Vollständig	Mitarbeiterbefragung Umweltmanagement / Erklärung zu Datenqualität und Vergleichbarkeit 2011 Zielbewertung E P&L (http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/EPL080212final.pdf) Siehe Erklärungen in den entsprechenden Berichtsabschnitten.	22 62 37/38	3.13	Richtlinien und zurzeit angewendete Praxis im Hinblick auf die Bestätigung des Berichts durch externe Dritte	Vollständig	PUMA Creative / Bescheinigung über eine unabhängige betriebswirtschaftliche Prüfung, Anhang zum Konzernabschluss / Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers, GRI Index	86/87 188/189 203-220
3.10	Erläutern Sie, welche Auswirkung die neue Darstellung von Informationen aus alten Berichten hat und warum die Information neu dargestellt wurden; z.B. Fusionen/Übernahmen, neue Referenzjahre/-zeiträume, Art des Geschäfts, Messmethoden.	Vollständig	Keine neue Darstellung der Finanzinformationen des Vorjahres, neue Darstellung der CO₂-Emissionen aus B2B-Warentransport im Umweltmanagement-Abschnitt. Siehe GRI Index für weitere Informationen.	203					
3.11	Wesentliche Veränderungen des Umfangs, der Berichtsgrenzen oder der verwendeten Messmethoden gegenüber früheren Berichtszeiträumen	Vollständig	Mitarbeiterbefragung, Umweltmanagement, Anhang zum Konzernabschluss, E P&L (http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/EPL080212final.pdf) Siehe Erklärungen in den entsprechenden Berichtsabschnitten.	22 58/62 149/151 37/38					

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht-erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
4. GOVERNANCE, VERPFLICHTUNGEN UND ENGAGEMENT				
4.1	Führungsstruktur der Organisation, einschließlich Ausschüsse unter dem obersten Leitungsorgan, die für bestimmte Aufgaben zuständig sind; z.B. Erarbeitung von Strategien oder die Aufsicht über die Organisation	Vollständig	Corporate Governance Bericht, Bericht des Verwaltungsrats	132-135 197-200
4.2	Geben Sie an, ob der Vorsitzende des höchsten Leitungsorgans gleichzeitig Geschäftsführer ist.	Vollständig	Corporate Governance Bericht, Bericht des Verwaltungsrats	132-135 197-200
4.3	Für Organisationen ohne Aufsichtsrat, geben Sie bitte die Anzahl der Mitglieder des höchsten Leitungsorgans an.	Vollständig	Führungsgremien, Corporate Governance Bericht Vergütungsbericht	28 132-135 136/137
4.4	Mechanismen für Inhaber von Anteilen und für Mitarbeiter, um Empfehlungen oder Anweisungen an das höchste Leitungsorgan zu adressieren.	Vollständig	Banzer Gespräche, Corporate Governance/ Beschwerde-Hotline, Corporate Governance Bericht	19 28 132/135
4.5	Zusammenhang zwischen der Bezahlung der Mitarbeiter des höchsten Leitungsorgans, der leitenden Angestellten und der Mitglieder der Geschäftsführung.	Vollständig	People@PUMA / Kompetenz- und Performanz-Management Vergütungsbericht	25 136/137
4.6	Bestehende Mechanismen, mit Hilfe derer das höchste Leitungsorgan sicherstellen kann, dass Interessenkonflikte vermieden werden	Vollständig	Corporate Governance Bericht, Bericht des Verwaltungsrats	132-135 197-200
4.7	Herangehensweise zur Bestimmung der Qualifikation und der Erfahrung der Mitglieder des höchsten Leitungsorgans, um die Strategie der Organisation in den Bereichen Wirtschaft, Umwelt und Soziales zu lenken.	Vollständig	PUMAVision / PUMA.Safe Der Vorstand wird regelmäßig durch den Global Director PUMA.Safe informiert. Siehe www.safe.puma.com/us/en/category/who-we-are für weitere Informationen.	15
4.8	Intern entwickelte Leitbilder, interner Verhaltenskodex und →	Vollständig	PUMAVision,	15/16

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht-erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
	Prinzipien, die für die ökonomische, ökologische und gesellschaftliche/soziale Leistung der Organisation von Bedeutung sind sowie die Art und Weise, wie diese umgesetzt werden		Nachhaltiges Management in der Beschaffungskette Umweltziele 2015, Sustainability Scorecard, Verhaltenskodex (http://about.puma.com/wp-content/themes/about-PUMA_theme/media/pdf/Verhaltenskodex.pdf), Ethikkodex (http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/media/pdf/Ethikkodex.pdf)	43-57 39 40
4.9	Verfahren des höchsten Leitungsorgans, um zu überwachen, wie die Organisation die ökonomische, ökologische und gesellschaftliche/soziale Leistung ermittelt und steuert.	Vollständig	PUMAVision, Banzer Gespräche, Der Vorstand wird regelmäßig durch den Global Director PUMA.Safe informiert. Siehe www.safe.puma.com/us/en/category/who-we-are für weitere Informationen.	15 19
4.10	Verfahren zur Bewertung der Leistung des höchsten Leitungsorgans selbst, insbesondere im Hinblick auf die ökonomische, ökologische und gesellschaftliche/soziale Leistung.	Vollständig	Vergütungsbericht	136/137
4.11	Erklärung, ob und wie die Organisation den Vorsorgeansatz bzw. das Vorsorgeprinzip berücksichtigt.	Vollständig	Umweltmanagement, Umweltziele 2015	58 39/40
4.12	Extern entwickelte ökonomische, ökologische und gesellschaftliche/soziale Vereinbarungen, Prinzipien oder andere Initiativen, die die Organisation unterzeichnet bzw. denen sie zugestimmt hat oder denen sie beigetreten ist.	Vollständig	Laufende Mitgliedschaften, Dialog mit unseren Stakeholdern	20 17

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht-erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
4.13	Mitgliedschaft in Verbänden; z.B. Branchenverbänden; bzw. nationalen/internationalen Interessenvertretungen	Teilweise	Laufende Mitgliedschaften, Fair Labor Association (FLA) <i>Teilweise Berichterstattung, da eine finanzielle Unterstützung, die über Mitgliedsbeiträge hinausgeht, nicht vorliegt.</i>	20 18
4.14	Liste der von der Organisation einbezogenen Stakeholder-Gruppen.	Vollständig	Dialog mit unseren Stakeholdern, Banzer Gespräche, Materialitätsanalyse, Mitarbeiterbefragung, Hauptprojekte 2011, <i>Die wichtigsten mit einbezogenen Interessensgruppen sind Mitarbeiter, NROs, Anteilseigner (z.B. PPR), Wissenschaft, Kunden und Lieferanten.</i>	17-20 19 19 22 51-56
4.15	Grundlage für die Auswahl der Stakeholder, die einbezogen werden sollen.	Vollständig	Materialitätsanalyse, <i>Im Rahmen der Materialitätsanalyse, die die Firma Stakeholder Reporting für PUMA durchgeführt hat, wurde die Liste unserer Stakeholder auf Richtigkeit und Vollständigkeit überprüft. Zur vorherigen Liste (z.B. Teilnehmer der Banzer Gespräche) wurden gemäß den Empfehlungen der Materialitätsanalyse weitere Stakeholder hinzugefügt.</i>	19
4.16	Ansätze für die Einbeziehung von Stakeholdern, einschließlich der Häufigkeit der Einbeziehung unterschieden nach Art und Stakeholdergruppe	Vollständig	Banzer Gespräche, Mitarbeiterbefragung, Materialitätsanalyse	19 22 19

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht-erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
4.17	Wichtige Fragen und Bedenken, die durch die Einbeziehung der Stakeholder aufgeworfen wurden und Angaben dazu, wie die Organisation auf diese Fragen und Bedenken – auch im Rahmen ihrer Berichterstattung – eingegangen ist.		Mitarbeiterbefragung, Banzer Gespräche, Materialitätsanalyse	22 19 19
ÖKONOMIE:				
DMA EC	Managementansatz Ökonomie	Vollständig	PUMAVision / PUMA.Safe Lagebericht, Geschäftsentwicklung	15/16 108-111 112-124
Aspekt WIRTSCHAFTLICHE LEISTUNG				
		Vollständig	PUMAVision / PUMA.Safe Lagebericht, Geschäftsentwicklung, Anhang zum Konzernabschluss	15/16 108-111 112-124 153-155
EC1	Unmittelbar erzeugter und ausgeschütteter wirtschaftlicher Wert, einschließlich Einnahmen, Betriebskosten, Mitarbeitergehältern, Spenden und anderer Investitionen in die Gemeinschaft, Gewinnvortrag und Zahlungen an Kapitalgeber und Behörden (Steuern)	Vollständig	Geschäftsentwicklung, Konzernabschluss (Konzernbilanz, Konzerngewinn- und Verlustrechnung)	112-119 147/148
EC2	Finanzielle Folgen des Klimawandels für die Aktivitäten der Organisation und andere mit dem Klimawandel verbundene Risiken und Chancen	Vollständig	Nachhaltige Produkte, Umweltmanagement, Risikomanagement, Antwort an das Carbon Disclosure Projekt (https://www.cdproject.net/en-US/Results/Pages/Company-Responses.aspx?company=15345), E P&L (http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/EPL080212final.pdf)	41/42 58 138-140 37/38
EC3	Umfang der betrieblichen sozialen Zuwendungen	Vollständig	Entlohnung und Sozialleistungen, →	27

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht-erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
			Vergütungsbericht, Anhang zum Konzernabschluss / Pensionsrückstellungen	136/137 171-173
EC4	Bedeutende finanzielle Zuwendungen der öffentlichen Hand	Vollständig	Im Berichtszeitraum wurden keine relevanten Zuwendungen entgegen- genommen.	
Aspekt MARKTPRÄSENZ				
		Teilweise	PUMAVision / PUMA.Safe, Lagebericht, Geschäftsentwicklung / Umsatzlage, Anhang zum Konzernabschluss, Anteile an assoziierten Unternehmen, Segmentberichterstattung	15/16 108-111 112-115 153-155 166 181/182
EC5	Spanne des Verhältnisses der Standard-Eintrittsgehälter zum lokalen Mindestlohn an wesentlichen Geschäftsstandorten.	Vollständig	Gehälter in der Beschaffungskette PUMA überprüft gerade weitere Projekte bezüglich fairer Löhne und wird über den weiteren Verlauf berichten.	57
EC6	Geschäftspolitik, -praktiken und Anteil der Ausgaben, der auf Zulieferer vor Ort an wesentlichen Geschäftsstandorten entfällt	Vollständig	Aufgliederung der Fabriken und Audits nach Land/Top 10 Produktionsländer, Fehlerbereiche, Hauptprojekte 2011	49 50 51-56
EC7	Verfahren für die Einstellung von lokalem Personal und Anteil von lokalem Personal an den Posten für leitende Angestellte an wesentlichen Geschäftsstandorten	Teilweise	People@PUMA, Mitarbeiter nach Anstellungsverhältnis und Art der Beschäftigung und Region, Vielfalt und Integration Teilweise Berichterstattung, da PUMA ein weltweit agierendes Unternehmen ist, in →	28 30-32 27

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht-erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
			dem Mitarbeiter verschiedenster Nationen arbeiten.	
Aspekt MITTELBARE WIRTSCHAFTLICHE AUSWIRKUNGEN				
		Vollständig	PUMAVision, Materialitätsanalyse, E P&L (http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/EPL080212final.pdf)	15-19 19 37/38
EC8	Entwicklung und Auswirkungen von Investitionen in die Infrastruktur und Dienstleistungen, die vorrangig im öffentlichen Interesse erfolgen, sei es in Form von kommerziellem Engagement, durch Sachleistungen oder durch Pro-bono-Arbeit	Teilweise	Teilweise Berichterstattung, da spezifischere Informationen zum Ausmaß der Investitionen im öffentlichen Interesse nicht veröffentlicht werden. Eine kommunale Bedarfsanalyse wurde nicht durchgeführt.	15/16
EC9	Verstehen und Beschreiben relevanter, mittelbarer, wirtschaftlicher Auswirkungen, einschließlich des Ausmaßes dieser Auswirkungen.	Vollständig	Materialitätsanalyse, Nachhaltiges Management in der Beschaffungskette, Umweltmanagement, Risikomanagement, E P&L (http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/EPL080212final.pdf)	19 43/44 58 138-140 37/38
ÖKOLOGIE				
DMA EN	Managementansatz Ökologie	Vollständig	PUMAVision / PUMA.Safe, Umweltmanagement, Umweltziele 2015, E P&L (http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/EPL080212final.pdf)	15/16 58 39/40 37/38

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht-erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
Aspekt MATERIALIEN				
		Vollständig	PUMAVision / PUMA.Safe, Nachhaltige Produkte, Umweltmanagement, Roadmap gegen die Verwendung gefährlicher Chemikalien, Umweltziele 2015, E P&L (http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/EPL080212final.pdf)	15/16 41/42 58 71 39/40 37/38
EN1	Eingesetzte Materialien nach Gewicht oder Volumen.	Nicht	Umweltmanagement, Umweltziele 2015, E P&L (http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/EPL080212final.pdf)	68-71 39/40 37/38
EN2	Anteil von Recyclingmaterial am Gesamtmaterialeinsatz	Teilweise	Nachhaltige Produkte, „Cradle to Cradle®“ Konzept, Re-Suede, Umweltmanagement, Abfall und Recycling, Umweltziele 2015, E P&L (http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/EPL080212final.pdf) Wir werden in den kommenden Jahren tiefergehend über diesen Indikator berichten.	41-42 41 42 58 69/70 39/40 37/38

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht-erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
Aspekt ENERGIE				
		Vollständig	PUMAVision / PUMA.Safe, Umweltmanagement, Umweltziele 2015, E P&L (http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/EPL080212final.pdf)	15/16 58 39/40 37/38
EN3	Direkter Energieverbrauch aufgeschlüsselt nach Primärenergiequellen	Teilweise	Umweltmanagement, CO ₂ -Emissionen, Energieverbrauch, Umweltkennzahlen, E P&L (http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/EPL080212final.pdf) Als Teil der CO₂-Emissionen von Stufe 1 berichtet.	58 66-68 63 59-61 37/38
EN4	Indirekter Energieverbrauch aufgeschlüsselt nach Primärquellen.	Teilweise	Umweltmanagement, Umweltkennzahlen, Produktionsbezogene Umweltdaten, E P&L (http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/EPL080212final.pdf) Der indirekte Energieverbrauch von PUMAs Standorten wird berichtet. Die Produktion ist an unabhängige Lieferanten outsourct.	58 59-61 68-71 37/38
EN5	Eingesparte Energie aufgrund von umweltbewusstem Einsatz und Effizienzsteigerungen.	Teilweise	Umweltmanagement, CO ₂ -Emissionen, Energieverbrauch, Umweltziele 2015, →	58 66-68 63 39/40

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht-erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
			E P&L (http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/EPL080212final.pdf) Teilweise Berichterstattung, da Energieeinsparungen als Teil der Energieverbauchs-Kennzahlen berichtet werden.	37/38
EN6	Initiativen zur Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen mit höherer Energieeffizienz und solchen, die auf erneuerbaren Energien basieren sowie dadurch erreichte Verringerung des Energiebedarfs.	Teilweise	Nachhaltige Produkte, Clever Little Bag (http://about.puma.com/puma%E2%80%99s-new-packaging-and-distribution-system-to-save-more-than-60-of-paper-and-water-annually/?lang=en), Umweltmanagement, CO ₂ -Emissionen, Energieverbrauch, Produktionsbezogene Umweltdaten, Umweltziele 2015, Re-Suede Teilweise Berichterstattung als Teil der Produktionsbezogenen Umweltdaten.	41/42 58 66-68 63 68-71 39/40 42
EN7	Initiativen zur Verringerung des indirekten Energieverbrauchs und erzielte Einsparungen.	Teilweise	Umweltmanagement, Erklärung zu Datenqualität und Vergleichbarkeit, CO ₂ -Emissionen, Energieverbrauch, 2011 Zielbewertung Teilweise Berichterstattung, da das Ausmaß der Senkung des indirekten Energieverbrauchs nicht berichtet wird (nicht wesentlich).	58 62 66-68 63 39/40

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht-erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
Aspekt WASSER				
		Teilweise	PUMAVision / PUMA.Safe, Umweltmanagement, Umweltziele 2015, E P&L (http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/EPL080212final.pdf)	15/16 58 39/40 37/38
EN8	Gesamte Wasserentnahme aufgeteilt nach Quellen.		Umweltmanagement, Wasserverbrauch, Umweltziele 2015, E P&L (http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/EPL080212final.pdf) Berichterstattung zum Wasserverbrauch erfolgt nicht nach Quellen.	58 63/64 39/40 37/38
Aspekt BIODIVERSITÄT				
		Teilweise	Materialitätsanalyse, PUMAVision / PUMA.Safe, Umweltmanagement, E P&L (http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/EPL080212final.pdf) Da unsere Materialitätsanalyse gezeigt hat, dass Biodiversität eine geringere Bedeutung für PUMAs Geschäftstätigkeit hat berichten wir hier hauptsächlich als Teil unserer ökologischen Gewinn- und Verlustrechnung.	19 15/16 58 37/38
EN11	Ort und Größe von Grundstücken (mit hohem Biodiversitätswert) innerhalb oder außerhalb von Schutz	Teilweise	Materialitätsanalyse, Umweltmanagement, →	19 68-71

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht-erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
EN12	gebieten oder daran angrenzend, zu berücksichtigen sind Grundstücke, die im Eigentum der berichtenden Organisation stehen oder von dieser gepachtet oder verwaltet werden.		E P&L (http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/EPL080212final.pdf) <i>Teilweise Berichterstattung, da Biodiversität (in Bezug auf eigene Standorte) nicht als wesentlicher Bestandteil PUMAs Nachhaltigkeitsstrategie angesehen wird.</i>	37/38
	Beschreibung der wesentlichen Auswirkungen von Aktivitäten, Produkten und Dienstleistungen auf die Biodiversität in Schutzgebieten und in Gebieten mit hohem Biodiversitätswert außerhalb von Schutzgebieten.	Vollständig	Umweltmanagement, CO ₂ -Emissionen, Wildlife Works, E P&L (http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/EPL080212final.pdf)	58 66-68 66 37/38
	Geschützte oder renaturierte Biotope.	Teilweise	Umweltmanagement, CO ₂ -Emissionen, Wildlife Works	58 66-68 66
EN14	Strategien, laufende Maßnahmen und Zukunftspläne für das Management der Auswirkungen auf die Biodiversität.	Teilweise	Umweltziele 2015, Umweltmanagement, CO ₂ -Emissionen, Wildlife Works, E P&L (http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/EPL080212final.pdf)	39/40 58 66-68 66 37/38
Aspekt EMISSIONEN, ABWASSER UND ABFALL				
		Vollständig	PUMAVision / PUMA.Safe, Umweltmanagement, Umweltziele 2015, E P&L (http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/EPL080212final.pdf)	15/16 58 39/40 37/38

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht-erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
EN16	Gesamte direkte und indirekte Treibhausgas-Emissionen nach Gewicht	Vollständig	CO ₂ -Emissionen, Umweltziele 2015, E P&L (http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/EPL080212final.pdf), „Greenhouse Gas Protocol“ Unternehmensstandard (http://www.ghgprotocol.org/files/ghgp/public/ghg-protocol-revised.pdf) <i>Kalkulationen in Anlehnung an das „Greenhouse Gas Protocol“.</i>	66-68 39/40 37/38
EN17	Andere relevante Treibhausgas-Emissionen nach Gewicht.	Vollständig	Umweltmanagement, CO ₂ -Emissionen, Umweltziele 2015, E P&L (http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/EPL080212final.pdf)	58 66-68 39/40 37/38
EN18	Initiativen zur Verringerung der Treibhausgas-Emissionen und erzielte Ergebnisse.	Vollständig	Umweltmanagement, CO ₂ -Emissionen, Energieverbrauch, Umweltziele 2015	58 66-68 63 39/40
EN19	Emissionen von Ozon abbauenden Stoffen nach Gewicht.	Vollständig	<i>Keine relevanten Emissionen von Ozon abbauenden Stoffen bekannt</i>	
EN20	NO _x , SO _x und andere wesentliche Luftemissionen nach Art und Gewicht.	Teilweise	Umweltmanagement, E P&L (http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/EPL080212final.pdf) <i>Teilweise Berichterstattung, da diese Luftemissionen als nicht bedeutsam für PUMAs-eigene Geschäftstätigkeit angesehen werden.</i>	58 37/38

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht-erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
EN21	Gesamte Abwassereinleitungen nach Art und Einleitungsort	Teilweise	Umweltmanagement, Wasserverbrauch, E P&L (http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/EPL080212final.pdf) <i>Teilweise Berichterstattung, da PUMA-eigene Standorte Wasser nahezu ausschließlich zu sanitären Zwecken gebrauchen und die Abwässer von PUMAs Standorten in kommunale Abwassersysteme eingeleitet werden.</i>	58 63/64 37/38
EN22	Gesamtgewicht des Abfalls nach Art und Entsorgungsmethode.	Teilweise	Umweltmanagement, Abfall und Recycling, E P&L (http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/EPL080212final.pdf) <i>Teilweise Berichterstattung, da spezifischere Informationen aufgrund der Komplexität PUMAs Beschaffungskette nicht vorliegen.</i>	58 69/70 37/38
EN23	Gesamtzahl und Volumen wesentlicher Freisetzen	Vollständig	<i>Keine maßgeblichen Freisetzen bekannt.</i>	
Aspekt PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN				
		Vollständig	PUMAVision / PUMA.Safe, Nachhaltige Produkte, „Cradle to Cradle®“ Konzept, Umweltziele 2015	15/16 41/42 41 39/40
EN26	Initiativen, um die Umweltauswirkungen von Produkten und Dienstleistungen zu minimieren und Ausmaß ihrer Auswirkungen.	Vollständig	Nachhaltige Produkte, Cotton made in Africa, Re-Suede, →	41/42 41 42

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht-erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
			Umweltziele 2015, Sustainability Scorecard, PUMA S-Index, Clever Little Bag (http://about.puma.com/puma%E2%80%99s-new-packaging-and-distribution-system-to-save-more-than-60-of-paper-and-water-annually/?lang=en) <i>Es sind keine maßgeblichen Lärmauswirkungen bekannt.</i>	39/40 40 39
EN27	Anteil in Prozent der verkauften Produkte, bei denen das dazugehörige Verpackungsmaterial zurückgenommen wurde aufgeteilt nach Kategorie.	Teilweise	Nachhaltige Produkte, „Cradle to Cradle®“ Konzept, Umweltmanagement, Abfall und Recycling, Umweltziele 2015 <i>Teilweise Berichterstattung. Ein System zur Rücknahme von Produkten wird derzeit entwickelt.</i>	41/42 41 58 69/70 39/40
Aspekt EINHALTUNG VON RECHTSVORSCHRIFTEN				
		Vollständig	PUMAVision / PUMA.Safe, Verhaltenskodex (http://about.puma.com/wp-content/themes/about-PUMA_theme/media/pdf/Verhaltenskodex.pdf)	15/16
EN28	Geldwert wesentlicher Bußgelder und Gesamtzahl nicht-monetärer Strafen wegen Nichteinhaltung von Rechtsvorschriften im Umweltbereich.	Vollständig	Nachhaltiges Management in der Beschaffungskette, Kontrolle der Social Compliance <i>Keine (nicht-) monetären Bußgelder oder Strafen bekannt.</i>	43 44

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht-erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
Aspekt TRANSPORT				
		Vollständig	PUMAVision / PUMA.Safe, Umweltmanagement, E P&L (http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/EPL080212final.pdf)	15/16 58 37/38
EN29	Wesentliche Umweltauswirkungen verursacht durch den Transport von Produkten und anderen Gütern und Materialien, die für die Geschäftstätigkeit der Organisation verwendet werden, sowie durch den Transport von Mitarbeitern.	Vollständig	Nachhaltige Produkte, Clever Little Bag (http://about.puma.com/puma%E2%80%99s-newpackaging-and-distribution-system-to-save-morethan-60-of-paper-andwater-annually/?lang=en), Umweltmanagement, CO ₂ -Emissionen	41/42 58 66-68
ARBEITSPRAKTIKEN UND MENSCHENWÜRDIGE BESCHÄFTIGUNG				
DMA LA	Managementansatz Arbeitspraktiken	Vollständig	People@PUMA	22-29
Aspekt BESCHÄFTIGUNG				
		Vollständig	People@PUMA	22-29
LA1	Gesamtbelegschaft nach Beschäftigungsart, Arbeitsvertrag und Region.	Vollständig	Mitarbeiter nach Anstellungsverhältnis, Art der Beschäftigung und Region Fluktuation nach Region	30-32 33
LA2	Mitarbeiterfluktuation insgesamt und als Prozentsatz aufgegliedert nach Altersgruppe, Geschlecht und Region.	Teilweise	Es wird nur die Personalfluktuation nach Regionen berichtet.	
Aspekt ARBEITGEBER-ARBEITNEHMER-BEZIEHUNGEN				
		Vollständig	People@PUMA	22-29
LA4	Prozentsatz der Mitarbeiter, die unter Kollektivvereinbarungen fallen.	Teilweise	People@PUMA, Anteil der Mitarbeiter für deren Beschäftigungs- →	22-29 33

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht-erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
			verhältnisse Tarifverträge bestehen	
Aspekt ARBEITSSCHUTZ				
		Vollständig	People@PUMA / Arbeitsschutz	28
LA7	Verletzungen, Berufskrankheiten, Ausfalltage und Abwesenheit sowie Summe der arbeitsbedingten Todesfälle nach Region.	Teilweise	Anteil Verletzungen Unfälle usw. Wird nur teilweise berichtet, da Berufskrankheiten und leichte Verletzungen als nicht signifikant (nicht wesentlich) erachtet werden.	34
LA8	Unterricht, Schulungen, Beratungsangebote, Vorsorge- und Risikokontrollprogramme, die Mitarbeiter, ihre Familien oder Gemeindemitglieder in Bezug auf ernste Krankheiten unterstützen.	Teilweise	People@PUMA / Arbeitsschutz, Training und Prävention, Gesamtzahl der Mitarbeiter die in offiziellen Geschäftsleitung-Mitarbeiter-Komitees für Gesundheit und Sicherheit sind welche die Einhaltung von Programmen zu Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz überwachen und beratend unterstützen Wird nur teilweise berichtet, da Beratungsangebote, Vorsorge- und Risikokontrollprogramme zu schweren Krankheiten als nicht bedeutsam für PUMAs Standorte eingestuft werden.	28 34 33
Aspekt AUS- UND WEITERBILDUNG				
		Vollständig	People@PUMA / Globales Lernen und Entwicklung	25
LA10	Durchschnittliche jährliche Stundenzahl pro Mitarbeiter und Mitarbeiterkategorie, die der Mit-	Vollständig	People@PUMA / Globales Lernen und Entwicklung, Training und Prävention, →	25 34

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht-erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
	arbeiter aus- oder weitergebildet wurde		Gesamtzahl der Mitarbeiter die in offiziellen Geschäftsleitung-Mitarbeiter-Komitees für Gesundheit und Sicherheit sind welche die Einhaltung von Programmen zu Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz überwachen und beratend unterstützen <i>Über die Gesamtzahl der Schulungsstunden und den Anteil an geschulten Mitarbeitern wird vollständig berichtet.</i>	33
LA12	Prozentsatz der Mitarbeiter, die eine regelmäßige Leistungsbeurteilung und Entwicklungsplanung erhalten.	Vollständig	People@PUMA / Kompetenz- und Performance-Management	25
Aspekt VIELFALT UND CHANGEGLEICHHEIT				
		Vollständig	People@PUMA / Vielfalt und Integration	27
LA13	Zusammensetzung der leitenden Organe und Aufteilung der Mitarbeiter nach Kategorie hinsichtlich Geschlecht, Altersgruppe, Zugehörigkeit zu einer Minderheit und anderen Indikatoren für Vielfalt.	Teilweise	People@PUMA, Vielfalt und Integration, Mitarbeiter nach Anstellungsverhältnis und Art der Beschäftigung und Region <i>Wird nur teilweise berichtet, da PUMA keine detaillierten Informationen über den Anteil an Mitarbeitern bzw. Mitgliedern des höchsten Leitungsorgans, die einer Minderheit angehören, sammeln konnte. Das Alter der Mitglieder des Leitungsorgans wird nicht offengelegt.</i>	27 30-32

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht-erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
MENSCHENRECHTE				
DMA HR		Vollständig	PUMAVision / PUMA.Safe, Nachhaltiges Management in der Beschaffungskette, Verhaltenskodex (http://about.puma.com/wp-content/themes/about-PUMA_theme/media/pdf/Verhaltenskodex.pdf)	15/16 43/44
Aspekt INVESTITIONS- UND BESCHAFFUNGSPRAKTIKEN				
		Vollständig	PUMAVision / PUMA.Safe, Nachhaltiges Management in der Beschaffungskette, Verhaltenskodex (http://about.puma.com/wp-content/themes/about-PUMA_theme/media/pdf/Verhaltenskodex.pdf)	15/16 43/44
HR1	Prozentsatz und Gesamtzahl der wesentlichen Investitionsvereinbarungen, die Menschenrechtsklauseln enthalten oder die unter Menschenrechtsaspekten geprüft wurden.	Vollständig	Auditieren von Fabriken / Audit-Bewertungen 2011, Verhaltenskodex (http://about.puma.com/wp-content/themes/about-PUMA_theme/media/pdf/Verhaltenskodex.pdf)	45
HR2	Prozentsatz wesentlicher Zulieferer und Auftragnehmer, die unter Menschenrechtsaspekten geprüft wurden, und ergriffene Maßnahmen.	Vollständig	Auditieren von Fabriken / Audit-Bewertungen 2011, Verhaltenskodex (http://about.puma.com/wp-content/themes/about-PUMA_theme/media/pdf/Verhaltenskodex.pdf), Nachhaltigkeitsberichterstattung von PUMA-Zulieferern (http://safe.puma.com/us/en/2011/11/2010-supplier-sustainability-reports/)	45

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht-erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
Aspekt GLEICHBEHANDLUNG				
		Vollständig	People@PUMA / Vielfalt und Integration, PUMAVision / PUMA.Safe, Verhaltenskodex (http://about.puma.com/wp-content/themes/about-PUMA_theme/media/pdf/Verhaltenskodex.pdf)	27 15/16
HR4	Gesamtzahl der Vorfälle von Diskriminierung und ergriffene Maßnahmen.	Vollständig	Vielfalt und Integration, Corporate Governance / Beschwerde-Hotline, Training und Prävention, Gesamtzahl der Mitarbeiter die in offiziellen Geschäftsleitung-Mitarbeiter-Komitees für Gesundheit und Sicherheit sind welche die Einhaltung von Programmen zu Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz überwachen und beratend unterstützen, PUMAVision / PUMA.Safe, Nachhaltiges Management in der Beschaffungskette, Fehlerbereiche <i>Es wurde kein Fall von Diskriminierung ermittelt.</i>	27 28 34 33 15/16 43-57 50
Aspekt RECHT AUF VEREINIGUNGSFREIHEIT UND KOLLEKTIVVERHANDLUNGEN				
		Vollständig	PUMAVision / PUMA.Safe, Nachhaltiges Management in der Beschaffungskette, →	15/16 43-57

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht-erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
			Verhaltenskodex (http://about.puma.com/wp-content/themes/about-PUMA_theme/media/pdf/Verhaltenskodex.pdf)	
HR5	Ermittelte Geschäftstätigkeiten, bei denen die Vereinigungsfreiheit oder das Recht auf Kollektivverhandlungen erheblich gefährdet sein könnten, sowie ergriffene Maßnahmen, um diese Rechte zu schützen.	Vollständig	Nachhaltiges Management in der Beschaffungskette, Auditieren von Fabriken, Fehlerbereiche	43/44 45 50
Aspekt KINDERARBEIT				
		Vollständig	PUMAVision / PUMA.Safe, Nachhaltiges Management in der Beschaffungskette, Verhaltenskodex (http://about.puma.com/wp-content/themes/about-PUMA_theme/media/pdf/Verhaltenskodex.pdf)	15/16 43-57
HR6	Ermittelte Geschäftstätigkeiten, bei denen ein erhebliches Risiko auf Kinderarbeit besteht, und ergriffene Maßnahmen, um zur Abschaffung von Kinderarbeit beizutragen	Vollständig	Nachhaltiges Beschaffungsketten-Management, Auditieren von Fabriken, Fehlerbereiche	43/44 45 50
Aspekt ZWANGS- UND PFLICHTARBEIT				
		Vollständig	PUMAVision / PUMA.Safe, Nachhaltiges Management in der Beschaffungskette, Verhaltenskodex (http://about.puma.com/wp-content/themes/about-PUMA_theme/media/pdf/Verhaltenskodex.pdf)	15/16 43-57
HR7	Ermittelte Geschäftstätigkeiten, bei denen ein erhebliches Risiko auf Zwangs- oder Pflichtarbeit besteht, und ergriffene Maßnahmen, um	Vollständig	Nachhaltiges Management in der Beschaffungskette, →	43/44

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht-erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
	zur Abschaffung von Zwangs- oder Pflichtarbeit beizutragen.		Auditieren von Fabriken, Fehlerbereiche	45 50
Aspekt SICHERHEITSMETHODEN				
		Teilweise	PUMAVision / PUMA.Safe, Nachhaltiges Management in der Beschaffungskette, Verhaltenskodex (http://about.puma.com/wp-content/themes/about-PUMA_theme/media/pdf/Verhaltenskodex.pdf) <i>Teilweise Berichterstattung, da Sicherheitspraktiken nicht als relevant für PUMAs eigene Standorte angesehen werden.</i>	15/16 43-57
HR8	Prozentualer Anteil der Sicherheitsbeauftragten, die zu Unternehmensrichtlinien- oder Verfahrensweisen bezüglich für die Geschäftstätigkeit relevanter Menschenrechtsaspekte geschult wurden.	Teilweise	Nachhaltiges Management in der Beschaffungskette, Auditieren von Fabriken, Hauptprojekte 2011, Runde Tische für Hersteller <i>Teilweise Berichterstattung, da nur die Hauptprojekte und Schulungen zu Menschenrechtsaspekten als relevant angesehen werden.</i>	43/44 45 51-56 56/57
GESELLSCHAFT				
DMA S0	Managementansatz Gesellschaft	Vollständig	PUMAVision, Dialog mit unseren Stakeholdern, People@PUMA	15/16 17-20 22-29
Aspekt GEMEINWESEN				
		Vollständig	PUMAVision Dialog mit unseren Stakeholdern →	15/16 17-20

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht-erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
			Banzer Gespräche Materialitätsanalyse People@PUMA Nachhaltiges Management in der Beschaffungskette PUMA.Peace PUMA.Creative	19 19 22-29 43-45 75/76 79/85
S01	Art, Umfang und Wirksamkeit jedweder Programme und Verfahrensweisen, welche die Auswirkungen von Geschäftstätigkeiten auf das Gemeinwesen bewerten und regeln, einschließlich Beginn, Durchführung und Beendigung der Geschäftstätigkeit in einer Gemeinde oder Region.	Vollständig	Dialog mit unseren Stakeholdern Banzer Gespräche Materialitätsanalyse Nachhaltiges Management in der Beschaffungskette Auditieren von Fabriken Fehlerbereiche Hauptprojekte 2011 Runde Tische für Hersteller PUMA.Peace PUMA.Creative	17-20 19 19 43-44 45 50 51-56 56/57 75/76 79-85
Aspekt KORRUPTION				
		Teilweise	People@PUMA Ethikkodex (http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/media/pdf/Ethikkodex.pdf) <i>Teilweise Berichterstattung, da innerhalb des Berichtszeitraums kein aufgedeckter Fall von Korruption vorliegt.</i>	28
S02	Prozentsatz und Anzahl der Geschäftseinheiten, die auf Korruptionsrisiken hin untersucht wurden.	Vollständig	People@Puma / Corporate Governance / Beschwerde-Hotline <i>In der Berichtsperiode wurde kein Fall von Korruption bekannt.</i>	28

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht-erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
S03	Prozentsatz der Angestellten, die in der Antikorruptionspolitik und den Antikorruptionsverfahren der Organisation geschult wurden.	Vollständig	People@Puma, Das Internationale Führungskräfte-Programm Corporate Governance / Beschwerde-Hotline Ethikkodex (http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/media/pdf/Ethikkodex.pdf) <i>In der Berichtsperiode wurde kein Fall von Korruption bekannt.</i>	26-28 26 28
S04	In Reaktion auf Korruptionsvorfälle ergriffene Maßnahmen.	Teilweise	People@Puma / Corporate Governance / Beschwerde-Hotline Ethikkodex (http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/media/pdf/Ethikkodex.pdf) <i>In der Berichtsperiode wurde kein Fall von Korruption bekannt.</i>	28
Aspekt POLITIK				
		Vollständig	Dialog mit unseren Stakeholdern Rat für nachhaltige Entwicklung und 2°-Initiative People@Puma Ethikkodex (http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/media/pdf/Ethikkodex.pdf)	17-20 20 27/28
S05	Politische Positionen, Teilnahme an der politischen Willensbildung und Lobbying.	Vollständig	Dialog mit unseren Stakeholdern Rat für nachhaltige Entwicklung und 2°-Initiative People@Puma →	17-20 20 27/28

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht-erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
			Ethikkodex (http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/media/pdf/Ethikkodex.pdf) <i>Es liegen keine Abweichungen zwischen PUMAs politischer Einflussnahmen und unseren Grundsätzen vor. PUMA hat sich einer nachhaltigen Entwicklung verschrieben. Siehe Rat für nachhaltige Entwicklung und 2°-Initiative für weitere Informationen zu unserem Engagement.</i>	
Aspekt EINHALTUNG DER GESETZE				
		Vollständig	<i>Keine Bußgelder oder Strafen bekannt.</i>	
S08	Wesentliche Bußgelder und Anzahl nicht monetärer Strafen wegen Verstoßes gegen Rechtsvorschriften	Vollständig	<i>Keine Bußgelder oder Strafen bekannt.</i>	
PRODUKTVERANTWORTUNG				
DMA PR	Managementansatz Produktverantwortung	Vollständig	Nachhaltige Produkte Umweltmanagement / Produktionsbezogene Umweltdaten Umweltziele 2015 Laufende Mitgliedschaften (RSL Management) Standard der Restricted Substances List (http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/media/pdf/2011/PUMA_RSL_MRSL_V_12_11.pdf) <i>Es ist kein Fall der Verletzung von Produktverantwortung bekannt. PUMAs Produkte sind →</i>	41/42 68-71 39/40 20

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht-erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
			PVC-frei und entsprechen dem Standard unserer Restricted Substances List.	
Aspekt KUNDENGESUNDHEIT UND -SICHERHEIT				
		Vollständig	Nachhaltige Produkte „Cradle to Cradle®“ Konzept Umweltmanagement / Roadmap gegen die Verwendung gefährlicher Chemikalien Umweltziele 2015 Laufende Mitgliedschaften (RSL Management) Standard der Restricted Substances List (http://about.puma.com/wp-content/themes/about-PUMA_theme/media/pdf/2011/PUMA_RSL_MRSL_V_12_11.pdf) Es ist kein Fall der Verletzung von Produktverantwortung bekannt. PUMAs Produkte sind PVC-frei und entsprechen dem Standard unserer Restricted Substances List.	41/42 41 71 39/40 20
PR1	Lebenszyklusstadien, in denen die Auswirkungen von Produkten und Dienstleistungen auf die Gesundheit und Sicherheit hinsichtlich Verbesserungen untersucht werden, und Prozentsatz der Produkt- und Dienstleistungskategorien, die entsprechend untersucht werden.	Teilweise	Nachhaltige Produkte „Cradle to Cradle®“ Konzept S-Index Produktionsbezogene Umweltdaten Roadmap gegen die Verwendung gefährlicher Chemikalien Umweltziele 2015 →	41/42 41 39 68-71 71 39/40

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht-erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
			Roadmap gegen die Verwendung gefährlicher Chemikalien Umweltziele 2015 Laufende Mitgliedschaften (RSL Management) Standard der Restricted Substances List (http://about.puma.com/wp-content/themes/about-PUMA_theme/media/pdf/2011/PUMA_RSL_MRSL_V_12_11.pdf) Teilweise Berichterstattung, da der Prozentsatz der Produkte und Dienstleistungen, deren Lebenszyklen nachverfolgt werden, nicht erhoben wurde. PUMAs Produkte sind PVC-frei und entsprechen dem Standard unserer Restricted Substances List.	71 39/40 20
Aspekt KENNZEICHNUNG VON PRODUKTEN UND DIENSTLEISTUNGEN				
		Teilweise	Nachhaltige Produkte Umweltmanagement Roadmap gegen die Verwendung gefährlicher Chemikalien, Umweltziele 2015 Standard der Restricted Substances List (http://about.puma.com/wp-content/themes/about-PUMA_theme/media/pdf/2011/PUMA_RSL_MRSL_V_12_11.pdf) Teilweise Berichterstattung, da kein wesentliches Fehlverhalten in Bezug auf die Kennzeichnung von Produkten →	41/42 58 71 39/40

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht-erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
PR3	Art der gesetzlich vorgeschriebenen Informationen über Produkte und Dienstleistungen, und Prozentsatz der Produkte und Dienstleistungen, die solchen Informationspflichten unterliegen.	Vollständig	<p>und Dienstleistungen bekannt ist. PUMAs Produkte sind von normalen Produktkennzeichnungsvorschriften abgedeckt und fallen nicht unter spezifische Produktkennzeichnungs-Richtlinien.</p> <p>Teilweise Berichterstattung, da kein wesentliches Fehlverhalten in Bezug auf die Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen bekannt ist. PUMAs Produkte fallen unter normale und keinerlei spezielle Produktkennzeichnungs-Richtlinien.</p>	
Aspekt WERBUNG				
		Teilweise	<p>People@PUMA Ethikkodex (http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/media/pdf/Ethikkodex.pdf)</p> <p>Teilweise Berichterstattung, da kein wesentliches Fehlverhalten in der Werbung bekannt ist und da dieser Aspekt entsprechend den Ergebnissen unserer Materialitätsanalyse als nicht wesentlich für PUMAs Geschäftstätigkeit angesehen wird.</p>	28

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht-erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
PR6	Programme zur Befolgung von Gesetzen, Standards und freiwilligen Verhaltensregeln in Bezug auf Werbung einschließlich Anzeigen, Verkaufsförderung und Sponsoring.	Teilweise	<p>People@PUMA Ethikkodex (http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/media/pdf/Ethikkodex.pdf)</p> <p>Teilweise Berichterstattung, da kein wesentliches Fehlverhalten in Bezug auf Werbung bekannt ist.</p>	28
Aspekt EINHALTUNG VON RECHTSVORSCHRIFTEN				
		Vollständig	Kein Fall von Nichteinhaltung der Rechtsvorschriften bekannt.	
PR8	Höhe wesentlicher Bußgelder aufgrund von Verstößen gegen Gesetzesvorschriften in Bezug auf die Zurverfügungstellung und Verwendung von Produkten und Dienstleistungen	Vollständig	Kein Fall von Nichteinhaltung der Rechtsvorschriften bekannt.	



WEITERE INFORMATIONEN

PUMA im Jahresvergleich	222
Entwicklung PUMA-Konzern	223



KAPITEL:

11

PUMA IM JAHRESVERGLEICH

T.1

	2011 € Mio.	2010 € Mio.	VERÄNDERUNG
Umsatz			
Markenumsätze	3.172,5	2.862,1	10,8%
Konsolidierte Umsätze	3.009,0	2.706,4	11,2%
Operative Indikatoren			
Rohertrag	1.493,4	1.344,8	11,0%
Operatives Ergebnis (EBIT) ¹⁾	333,2	337,8	-1,4%
Gewinn vor Steuern (EBT)	320,4	301,5	6,3%
Konzerngewinn	230,1	202,2	13,8%
Profitabilität und Rentabilität			
Rohertragsmarge	49,6%	49,7%	-0,1%pt
Umsatzrendite, brutto	10,6%	11,1%	-0,5%pt
Umsatzrendite, netto	7,6%	7,5%	0,1%pt
Return on capital employed (ROCE)	28,7%	31,7%	-3,0%pt
Return on equity (ROE)	14,3%	14,6%	-0,2%pt
Bilanzkennzahlen			
Eigenkapital	1.605,2	1.386,4	15,8%
- Eigenkapitalquote	62,2%	58,6%	3,6%pt
Netto-Umlaufvermögen (Working Capital)	534,0	404,5	32,0%
- in % vom konsolidierten Umsatz	17,7%	14,9%	2,8%pt

1) EBIT vor Sondereffekten

	2011 € Mio.	2010 € Mio.	VERÄNDERUNG
Kapitalfluss und Investitionen			
Brutto Cashflow	381,5	358,4	6,5%
Freier Cashflow (vor Akquisition)	61,0	125,5	-51,4%
Investitionen (vor Akquisition)	71,1	55,2	28,9%
Mittelverwendung für Akquisition	44,2	108,4	-59,2%
Wertmanagement			
Cashflow Return on Investment (CFROI)	14,6%	15,6%	-1,0%pt
Absoluter Wertbeitrag	166,8	156,7	6,5%
Mitarbeiter			
Anzahl (Jahresdurchschnitt)	10.043	9.313	7,8%
Umsatz pro Mitarbeiter (T €)	299,6	290,6	3,1%
PUMA-Aktie			
Aktienkurs (in €)	225,00	248,00	-9,3%
Durchschn. ausstehende Aktien (Mio. Stück)	14,981	15,031	-0,3%
Anzahl der Aktien (in Mio. Stück)	14,935	14,981	-0,3%
Gewinn je Aktie (in €)	15,36	13,45	14,2%
Marktkapitalisierung	3.360	3.715	-9,6%
Durchschnittl. Handelsvolumen (Stück pro Tag)	44.504	32.045	38,9%

ENTWICKLUNG PUMA-KONZERN (SEITE 1)

T.2

	2011 € Mio.	2010 € Mio.	2009* € Mio.	2008 € Mio.	2007 € Mio.	2006 € Mio.	2005 € Mio.	2004 € Mio.	2003 € Mio.	2002 € Mio.	2001 € Mio.
Umsatz											
Markenumsätze	3.172,5	2.862,1	2.607,6	2.767,9	2.738,8	2.755,1	2.387,0	2.016,6	1.691,5	1.380,0	1.011,7
- Veränderung in %	10,8%	9,8%	-5,8%	1,1%	-0,6%	15,4%	18,4%	19,2%	22,6%	36,4%	41,5%
Konsolidierte Umsätze	3.009,0	2.706,4	2.447,3	2.524,2	2.373,5	2.369,2	1.777,5	1.530,3	1.274,0	909,8	598,1
- Veränderung in %	11,2%	10,6%	-3,0%	6,3%	0,2%	33,3%	16,2%	20,1%	40,0%	52,1%	60,5%
- Schuhe	1.539,5	1.424,8	1.321,7	1.434,3	1.387,9	1.420,0	1.175,0	1.011,4	859,3	613,0	384,1
- Textilien	1.035,6	941,3	846,2	899,3	827,3	795,4	473,9	416,0	337,0	238,5	169,5
- Accessoires	433,9	340,3	279,4	190,6	158,3	153,8	128,6	102,9	77,7	58,3	44,5
Operative Indikatoren											
Rohertrag	1.493,4	1.344,8	1.243,1	1.306,6	1.241,7	1.199,3	929,8	794,0	620,0	396,9	250,6
- Rohertragsmarge	49,6%	49,7%	50,8%	51,8%	52,3%	50,6%	52,3%	51,9%	48,7%	43,6%	41,9%
Lizenz- und Provisionserträge	17,6	19,1	20,6	25,7	35,6	37,0	55,7	43,7	40,3	44,9	37,2
Operatives Ergebnis (EBIT) ¹⁾	333,2	337,8	299,7	350,4	372,0	368,0	397,7	359,0	263,2	125,0	59,0
- EBIT Marge	11,1%	12,5%	12,2%	13,9%	15,7%	15,5%	22,4%	23,5%	20,7%	13,7%	9,9%
Gewinn vor Steuern (EBT)	320,4	301,5	138,4	326,4	382,6	374,0	404,1	364,7	264,1	124,4	57,4
- EBT Marge (Umsatzrendite, brutto)	10,6%	11,1%	5,7%	12,9%	16,1%	15,8%	22,7%	23,8%	20,7%	13,7%	9,6%
Konzerngewinn	230,1	202,2	79,6	232,8	269,0	263,2	285,8	258,7	179,3	84,9	39,7
- Marge (Umsatzrendite, netto)	7,6%	7,5%	3,3%	9,2%	11,3%	11,1%	16,1%	16,9%	14,1%	9,3%	6,6%
Aufwand											
Marketing/Retail	550,7	501,3	501,2	528,6	448,3	439,5	285,3	223,5	169,7	125,1	86,9
Produktentwicklung/Design	77,0	63,6	58,1	55,1	58,1	57,3	42,5	37,2	30,3	24,2	19,9
Personal	393,8	354,1	320,2	306,4	278,0	265,7	199,4	163,4	126,6	103,0	81,1

1) EBIT vor Sondereffekten

* angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3 im Konzernanhang zum 31. Dezember 2010



ENTWICKLUNG PUMA-KONZERN (SEITE 2)

T.3

	2011 € Mio.	2010 € Mio.	2009* € Mio.	2008 € Mio.	2007 € Mio.	2006 € Mio.	2005 € Mio.	2004 € Mio.	2003 € Mio.	2002 € Mio.	2001 € Mio.
Bilanzkennzahlen											
Bilanzsumme	2.581,8	2.366,6	1.925,0	1.898,7	1.863,0	1.714,8	1.321,0	942,3	700,1	525,8	395,4
Eigenkapital	1.605,2	1.386,4	1.133,3	1.177,2	1.154,8	1.049,0	875,4	550,2	383,0	252,2	176,7
- Eigenkapitalquote	62,2%	58,6%	58,9%	62,0%	62,0%	61,2%	66,3%	58,4%	54,7%	48,0%	44,7%
Netto-Umlaufvermögen (Working Capital)	534,0	404,5	323,2	436,4	406,5	401,6	255,7	148,4	155,7	114,0	110,3
- davon Vorräte	536,8	439,7	344,4	430,8	373,6	364,0	238,3	201,1	196,2	167,9	144,5
Kapitalfluss											
Freier Cashflow	16,8	17,1	167,3	85,8	208,8	10,4	134,4	256,6	107,4	100,1	3,0
Cash-Position, netto	413,1	436,8	437,3	325,3	461,2	393,6	430,4	356,4	173,8	94,3	-7,8
Investitionen (inkl. Akquisitionen)	115,3	163,6	136,3	144,1	112,9	153,9	79,8	43,1	57,3	22,5	24,8
Return-Kennzahlen											
Return on equity (ROE)	14,3%	14,6%	7,0%	19,8%	23,3%	25,1%	32,6%	47,0%	46,8%	33,7%	22,5%
Return on capital employed (ROCE)	28,7%	31,7%	20,3%	41,0%	54,8%	58,0%	96,7%	156,5%	120,7%	81,1%	32,8%
Cashflow return on investment (CFROI)	14,6%	15,6%	14,9%	21,7%	22,4%	24,0%	32,0%	42,1%	43,5%	32,2%	20,3%
Weitere Informationen											
Anzahl der Mitarbeiter (Jahresende)	10.836	9.697	9.646	10.069	9.204	7.742	5.092	3.910	3.189	2.387	2.012
Anzahl der Mitarbeiter (Jahresdurchschnitt)	10.043	9.313	9.747	9.503	8.338	6.831	4.425	3.475	2.826	2.192	1.717
PUMA-Aktie											
Aktienkurs (in €)	225,00	248,00	231,84	140,30	273,00	295,67	246,50	202,30	140,00	65,03	34,05
Gewinn je Aktie (in €)	15,36	13,45	5,28	15,15	16,80	16,39	17,79	16,14	11,26	5,44	2,58
Durchschn. ausstehende Aktien (in Mio. Stück)	14,981	15,031	15,082	15,360	16,018	16,054	16,066	16,025	15,932	15,611	15,392
Anzahl der Aktien (in Mio. Stück)	14,935	14,981	15,082	15,082	15,903	16,114	15,974	16,062	16,059	15,846	15,429
Marktkapitalisierung	3.360	3.715	3.497	2.116	4.342	4.764	3.938	3.249	2.248	1.030	525

* angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3 im Konzernanhang zum 31. Dezember 2010



IMPRESSUM

Herausgeber

PUMA SE
PUMA Way 1
91074 Herzogenaurach
Deutschland
Telefon: 0049 (0) 9132 81 - 0
→ Online: www.about.puma.com

Bei Fragen zu dem vorliegenden Bericht
wenden Sie sich bitte jederzeit an uns:

Investor Relations

CARL BAKER
Manager Investor Relations
Manager Corporate Financial Reporting
→ investor-relations@puma.com

PUMA.Safe

DR. REINER HENGSTMANN
Global Director PUMA.Safe
→ reiner.hengstmann@puma.com

STEFAN SEIDEL
Stellvertretender Leiter PUMA.Safe
→ stefan.seidel@puma.com

PUMA.Peace/PUMA.Creative

MARK COETZEE
Program Director PUMAVision und Chief
Curator PUMA.Creative
→ mark.coetzee@puma.com

Unternehmenskommunikation

KERSTIN NEUBER
Stellvertretende Unternehmenssprecherin
→ kerstin.neuber@puma.com

Human Resources

DIETMAR KNÖSS
Director Corporate HR
→ dietmar.knoess@puma.com

Redaktion

Unternehmenskommunikation
Investor Relations
PUMAVision
PUMA.Safe
Human Resources

Design und Umsetzung

G64-medienwelten GmbH
Planckstraße 13
Planckstudios-Magistralgebäude
22765 Hamburg
→ gramlow@g64-medienwelten.de