



## PUMA im Jahresvergleich

	2010 € Mio.	2009* € Mio.	Veränderung
<b>Umsatz</b>			
Markenumsätze	2.862,1	2.607,6	9,8%
Konsolidierte Umsätze	2.706,4	2.447,3	10,6%
<b>Operative Indikatoren</b>			
Rohertrag	1.344,8	1.243,1	8,2%
Operatives Ergebnis (EBIT) 1)	337,8	299,7	12,7%
Gewinn vor Steuern (EBT)	301,5	138,4	117,8%
Konzerngewinn	202,2	79,6	154,0%
<b>Profitabilität und Rentabilität</b>			
Rohertragsmarge	49,7%	50,8%	-1,1%pt
Umsatzrendite, brutto	11,1%	5,7%	5,5%pt
Umsatzrendite, netto	7,5%	3,3%	4,2%pt
Return on capital employed (ROCE)	31,7%	20,3%	11,4%pt
Return on equity (ROE)	14,6%	7,0%	7,6%pt
<b>Bilanzkennzahlen</b>			
Eigenkapital	1.386,4	1.133,3	22,3%
- Eigenkapitalquote	58,6%	58,9%	-0,3%pt
Nettoumlaufvermögen (Working Capital)	404,5	323,2	25,2%
- in % vom konsolidierten Umsatz	14,9%	13,2%	1,7%pt
<b>Kapitalfluss und Investitionen</b>			
Brutto Cashflow	358,4	278,5	28,7%
Freier Cashflow (vor Akquisition)	125,5	249,1	-49,6%
Investitionen (vor Akquisition)	55,2	54,5	1,3%
Mittelverwendung für Akquisition	108,4	81,8	32,5%
<b>Wertmanagement</b>			
Cashflow Return on Investment (CFROI)	15,6%	14,9%	0,7%pt
Absoluter Wertbeitrag	156,7	112,5	39,3%
<b>Mitarbeiter</b>			
Anzahl (Jahresdurchschnitt)	9.313	9.747	-4,5%
Umsatz pro Mitarbeiter (T€)	290,6	251,1	15,7%
<b>PUMA Aktie</b>			
Aktienkurs (in €)	248,00	231,84	7,0%
Durchschnittlich ausstehende Aktien (Mio. Stück)	15,031	15,082	-0,3%
Anzahl der Aktien (in Mio. Stück)	14,981	15,082	-0,7%
Gewinn je Aktie (in €)	13,45	5,28	154,9%
Marktkapitalisierung	3.715	3.497	6,2%
Durchschnittlich Handelsvolumen (Stück pro Tag)	32.045	38.996	-17,8%

1) EBIT vor Sondereffekte

\*angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3 im Konzernanhang

## Entwicklung PUMA-Konzern

	2010	2009*	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.
<b>Umsatz</b>											
Markenumsätze	<b>2.862,1</b>	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	831,1
- Veränderung in %	<b>9,8%</b>	-5,8%	1,1%	-0,6%	15,4%	18,4%	19,2%	22,6%	36,4%	21,7%	16,2%
Konsolidierte Umsätze	<b>2.706,4</b>	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	462,4
- Veränderung in %	<b>10,6%</b>	-3,0%	6,3%	0,2%	33,3%	16,2%	20,1%	40,0%	52,1%	29,3%	24,1%
- Schuhe	<b>1.424,8</b>	1.321,7	1.434,3	1.387,9	1.420,0	1.175,0	1.011,4	859,3	613,0	384,1	270,9
- Textilien	<b>941,3</b>	846,2	899,3	827,3	795,4	473,9	416,0	337,0	238,5	169,5	163,5
- Accessoires	<b>340,3</b>	279,4	190,6	158,3	153,8	128,6	102,9	77,7	58,3	44,5	28,0
<b>Operative Indikatoren</b>											
Rohertrag	<b>1.344,8</b>	1.243,1	1.306,6	1.241,7	1.199,3	929,8	794,0	620,0	396,9	250,6	176,4
- Rohertragsmarge	<b>49,7%</b>	50,8%	51,8%	52,3%	50,6%	52,3%	51,9%	48,7%	43,6%	41,9%	38,2%
Lizenz- und Provisionserträge	<b>19,1</b>	20,6	25,7	35,6	37,0	55,7	43,7	40,3	44,9	37,2	28,9
Operatives Ergebnis (EBIT) <sup>1)</sup>	<b>337,8</b>	299,7	350,4	372,0	368,0	397,7	359,0	263,2	125,0	59,0	22,8
- EBIT Marge	<b>12,5%</b>	12,2%	13,9%	15,7%	15,5%	22,4%	23,5%	20,7%	13,7%	9,9%	4,9%
Gewinn vor Steuern (EBT)	<b>301,5</b>	138,4	326,4	382,6	374,0	404,1	364,7	264,1	124,4	57,4	21,2
- EBT Marge (Umsatzrendite, brutto)	<b>11,1%</b>	5,7%	12,9%	16,1%	15,8%	22,7%	23,8%	20,7%	13,7%	9,6%	4,6%
Konzerngewinn	<b>202,2</b>	79,6	232,8	269,0	263,2	285,8	258,7	179,3	84,9	39,7	17,6
- Marge (Umsatzrendite, netto)	<b>7,5%</b>	3,3%	9,2%	11,3%	11,1%	16,1%	16,9%	14,1%	9,3%	6,6%	3,8%
<b>Aufwand</b>											
Marketing/Retail	<b>501,3</b>	501,2	528,6	448,3	439,5	285,3	223,5	169,7	125,1	86,9	67,0
Produktentwicklung/Design	<b>63,6</b>	58,1	55,1	58,1	57,3	42,5	37,2	30,3	24,2	19,9	18,2
Personal	<b>354,1</b>	320,2	306,4	278,0	265,7	199,4	163,4	126,6	103,0	81,1	64,4
<b>Bilanzkennzahlen</b>											
Bilanzsumme	<b>2.366,6</b>	1.925,0	1.898,7	1.863,0	1.714,8	1.321,0	942,3	700,1	525,8	395,4	311,5
Eigenkapital	<b>1.386,4</b>	1.133,3	1.177,2	1.154,8	1.049,0	875,4	550,2	383,0	252,2	176,7	131,3
- Eigenkapitalquote	<b>58,6%</b>	58,9%	62,0%	62,0%	61,2%	66,3%	58,4%	54,7%	48,0%	44,7%	42,1%
Nettoumlaufvermögen (Working Capital)	<b>404,5</b>	323,2	436,4	406,5	401,6	255,7	148,4	155,7	114,0	110,3	78,8
- davon Vorräte	<b>439,7</b>	344,4	430,8	373,6	364,0	238,3	201,1	196,2	167,9	144,5	95,0
<b>Kapitalfluss</b>											
Freier Cashflow	<b>17,1</b>	167,3	85,8	208,8	10,4	134,4	256,6	107,4	100,1	3,0	9,1
Cashposition, netto	<b>436,8</b>	437,3	325,3	461,2	393,6	430,4	356,4	173,8	94,3	-7,8	4,8
Investitionen (inkl. Akquisitionen)	<b>163,6</b>	136,3	144,1	112,9	153,9	79,8	43,1	57,3	22,5	24,8	9,4
<b>Return-Kennzahlen</b>											
Return on equity (ROE)	<b>14,6%</b>	7,0%	19,8%	23,3%	25,1%	32,6%	47,0%	46,8%	33,7%	22,5%	13,4%
Return on capital employed (ROCE)	<b>31,7%</b>	20,3%	41,0%	54,8%	58,0%	96,7%	156,5%	120,7%	81,1%	32,8%	20,6%
Cashflow return on investment (CFROI)	<b>15,6%</b>	14,9%	21,7%	22,4%	24,0%	32,0%	42,1%	43,5%	32,2%	20,3%	13,8%
<b>Weitere Informationen</b>											
Anzahl der Mitarbeiter (Jahresende)	<b>9.697</b>	9.646	10.069	9.204	7.742	5.092	3.910	3.189	2.387	2.012	1.522
Anzahl der Mitarbeiter (Jahresdurchschnitt)	<b>9.313</b>	9.747	9.503	8.338	6.831	4.425	3.475	2.826	2.192	1.717	1.524
<b>PUMA Aktie</b>											
Aktienkurs (in €)	<b>248,00</b>	231,84	140,30	273,00	295,67	246,50	202,30	140,00	65,03	34,05	12,70
Gewinn je Aktie (in €)	<b>13,45</b>	5,28	15,15	16,80	16,39	17,79	16,14	11,26	5,44	2,58	1,14
Durchschn. ausstehende Aktien (in Mio. Stück)	<b>15,031</b>	15,082	15,360	16,018	16,054	16,066	16,025	15,932	15,611	15,392	15,390
Anzahl der Aktien (in Mio. Stück)	<b>14,981</b>	15,082	15,082	15,903	16,114	15,974	16,062	16,059	15,846	15,429	15,390
Marktkapitalisierung	<b>3.715</b>	3.497	2.116	4.342	4.764	3.938	3.249	2.248	1.030	525	195

1) EBIT vor Sondereffekte

\*angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3 im Konzernanhang zum 31.12.2010



<b>An unsere Aktionäre . . . . .</b>	<b>06</b>	<b>Lagebericht . . . . .</b>	<b>98</b>
Vorwort	06	Das Jahr 2010 im Überblick	98
Unsere Prinzipien	09	Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	99
Die PUMA Aktie	10	Strategie	100
<b>PUMAVision . . . . .</b>	<b>14</b>	Geschäftsentwicklung	101
PUMAVision – Unsere Mission	14	Umsatzlage	101
Öffentliche Reaktionen auf die Nachhaltigkeitsinitiativen	16	Ertragslage	104
Banzer Gespräche - Dialog mit Interessengruppen	18	Dividende	107
PEOPLE@PUMA	20	Regionale Entwicklung	108
<b>PUMA.Safe . . . . .</b>	<b>30</b>	Vermögens- und Finanzlage	110
Umweltziele 2015	31	Cashflow	112
PUMA Sustainability Scorecard	32	Wertmanagement	114
Nachhaltige Produkte	33	Produktentwicklung und Design	116
Bio-Baumwolle	34	Beschaffung	117
Cotton Made in Africa	35	Mitarbeiter	118
Clever Little Bag	36	Corporate Governance Bericht /	
Nachhaltiges Lieferketten-Management	38	Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289a HGB	120
Gehälter in der Lieferkette	39	Vergütungsbericht Vorstand und Aufsichtsrat	123
Auditierungen von Fabriken	40	Risikomanagement	124
Schulung und Zertifizierung von Zulieferern	44	Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB	129
Nachhaltigkeitsberichterstattung von PUMA-Zulieferern	46	Ausblick	130
Umweltmanagement	47	<b>Konzernabschluss . . . . .</b>	<b>134</b>
Klima	49	Konzernbilanz	134
Energie	52	Konzernkapitalflussrechnung	135
Wasser	54	Veränderungen im Eigenkapital	136
Abfall und Recycling	55	Konzerngewinn- und Verlustrechnung	137
Organische Lösemittel – PUMAs VOC Index	57	Gesamtergebnisrechnung	137
Biodiversität	58	Entwicklung des Anlagevermögens	138
2010 Zielbewertung	60	Anhang zum Konzernabschluss	140
<b>PUMA.Peace. . . . .</b>	<b>66</b>	<b>Bericht des Aufsichtsrats . . . . .</b>	<b>189</b>
<b>PUMA.Creative . . . . .</b>	<b>72</b>	<b>Vorstand und Aufsichtsrat . . . . .</b>	<b>192</b>
Prüfbescheinigung Nachhaltigkeitsteil	76	<b>GRI Index . . . . .</b>	<b>194</b>
<b>Marke . . . . .</b>	<b>80</b>		
Markenstrategie	80		
Teamsport	82		
Running	84		
Motorsport	86		
Golf	88		
Segeln	90		
Fitness	92		
Lifestyle	94		



Liebe PUMA-Freunde,

2010 war nicht nur ein außergewöhnliches Jahr, sondern in vielerlei Hinsicht auch ein Jahr der Umgestaltung für unser Unternehmen.

Zum einen beschlossen wir, die PUMA AG in eine Europäische Aktiengesellschaft umzuwandeln, die PUMA SE. Diese Umwandlung erfordert die Zustimmung unserer Aktionäre auf der Hauptversammlung im April 2011. Anschließend werden wir, diese Zustimmung vorausgesetzt, den Umwandlungsprozess fortsetzen und noch in diesem Jahr erfolgreich zum Abschluss bringen. PUMA wird die flexiblere und international ausgerichtete monistische Struktur einer Europäischen Aktiengesellschaft annehmen, bei der ich als künftiger Vorsitzender des Verwaltungsrates der PUMA SE fungieren werde. Dadurch wird es mir weiterhin möglich sein, die nächste

Phase der Unternehmensentwicklung von PUMA mit zu begleiten. Obwohl PUMA eine Europäische Aktiengesellschaft werden wird, behält es seinen Firmensitz in Deutschland mit seinen Wurzeln fest in Herzogenaurach verankert. Die neu angestrebte Gesellschaftsform einer Europäischen Aktiengesellschaft erlaubt uns zugleich, unser schon jetzt internationales Profil und das Managementteam weiter zu stärken.

Wir haben außerdem beschlossen, dass PUMA eine Kernmarke innerhalb des neuen Unternehmensbereiches Sport- und Lifestyle unseres Mehrheitsaktionärs PPR werden wird. Das unterstreicht das klare Bekenntnis von PPR, dass PUMA einer der Werttreiber innerhalb des Konzerns ist. Es verdeutlicht auch die Wertschätzung gegenüber der erfolgreichen und engagierten Arbeit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei PUMA. Als Kernmarke innerhalb der neuen Sport- und Lifestyle-Gruppe von PPR besitzt PUMA exzellente Möglichkeiten, um sein Wachstumspotenzial weiter auszuschöpfen, sowohl im Hinblick auf sein bestehendes Produktportfolio als auch auf seine geografische Reichweite.

Nach der erfolgten Umwandlung in eine PUMA SE werde ich meine neue Rolle als Leiter der künftigen Sport- und Lifestyle-Gruppe von PPR übernehmen. Diese Doppelfunktion als Leiter der Sport- und Lifestyle-Sparte von PPR und gleichzeitig auch Vorsitzender des Verwaltungsrates der PUMA SE ist kein Zufall. Denn es wird nicht nur meine Verantwortung sein, bei PPR zur Gesamtstrategie beizutragen, die Sparte neu aufzubauen und das Geschäft operativ zu führen mit dem Ziel, ein Portfolio von starken, sich ergänzenden Sport- und Lifestyle-Marken in der Zukunft zu etablieren. Bei PUMA wird es genauso meine Verantwortung sein, bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie mitzuhelfen und damit die vielfältigen Möglichkeiten für die Marke auszuschöpfen. Damit stellen wir sicher, dass PUMA im Hinblick auf seine globalen Wachstumschancen von den sich ergebenden neuen Synergien aufgrund komplementärer Zielgruppen und gemeinsamer Ressourcen profitieren wird. Auch durch mein Engagement im Bereich Nachhaltigkeit als Chief Sustainability Officer werde ich dem Unternehmen PUMA weiter verbunden bleiben.

Im März dieses Jahres haben wir bekanntgegeben, dass Franz Koch mein Nachfolger und neuer Vorsitzender der Geschäftsführung der PUMA SE werden soll. Koch, der im Jahr 2007 zu PUMA kam, verantwortete bislang die globale strategische Planung für PUMA in Herzogenaurach und damit die langfristige strategische Unternehmensentwicklung sowie die Leitung von Sonderprojekten wie die Portfolio-Optimierung, die Verbesserung operativer Prozesse sowie den Bereich Fusionen und Übernahmen. Mit seinen außergewöhnlich analytischen und gleichzeitig sehr pragmatischen Fähigkeiten war Franz Koch maßgeblich an der strategischen Weiterentwicklung von PUMA beteiligt und lieferte damit einen wichtigen Beitrag zu unserem Rekordumsatz im Geschäftsjahr 2010. Wir haben gemeinsam den Fünf-Jahres-Wachstumsplan für das Unternehmen entwickelt, aufgrund dessen PUMA sein erwartetes Umsatzpotenzial von 4 Milliarden Euro bis 2015 realisieren kann. Ich bin überzeugt, dass Franz Koch der richtige Mann zur richtigen Zeit ist, denn er verfügt über herausragende Qualifikationen und wird PUMA mit hohem Engagement führen. Ich werde ihn in der Übergangsphase begleiten und freue mich darauf, weiterhin eng und vertrauensvoll mit ihm zusammenzuarbeiten.

Unser Fünfjahresplan „Back on the Attack“ ist ein weiterer Meilenstein in unserer langfristigen Unternehmensentwicklung und Kernstück unserer Strategie, unser Umsatzpotenzial von 4 Milliarden Euro im Jahre 2015 so weit wie möglich auszuschöpfen oder sogar zu übertreffen. Wir haben damit einen klaren Weg vorgegeben, wie wir unser Wachstum forcieren und uns damit im globalen Wettbewerb mit seinen zahlreichen Anbietern im Sport- und Lifestylemarkt positionieren wollen.

Der einzige Schönheitsfehler des letzten Jahres und für mich persönlich eine der größten Enttäuschungen in meinen 18 Jahren als Vorstandsvorsitzender von PUMA war, dass wir im vergangenen Jahr Unregelmäßigkeiten bei unserem Joint Venture PUMA Hellas S.A. in Griechenland entdeckten, die unser Partner zusammen mit dem lokalen griechischen Management begangen hatte. Diese Unregelmäßigkeiten wirkten sich auch auf PUMAs Konzernabschlüsse für 2009 und 2010 aus, was dazu führte, dass wir den Jahresabschluss 2009 korrigieren mussten. PUMA hat alle strafrechtlichen Ansprüche gegen den Minderheitsgesellschafter des griechischen Joint Ventures

und Mitglieder des griechischen Managements geltend gemacht und strebt weiterhin die vollständige Übernahme als Tochtergesellschaft an, um die operative Kontrolle über das Geschäft in Griechenland zu erhalten. Wir haben die Vorfälle zum Anlass genommen, um unsere internen Kontrollmechanismen nochmals zu verstärken und damit das Risiko derartiger Unregelmäßigkeiten in Zukunft zu verringern.

Der vorliegende Jahresbericht 2010 sieht in diesem Jahr anders aus als in den Vorjahren. Das liegt daran, dass wir die Berichterstattung über die Finanz- und Geschäftsentwicklung erstmals mit der Berichterstattung über die Nachhaltigkeitsinitiativen unseres Unternehmens kombinieren. Wir sind der Überzeugung, dass das Eine nicht ohne das Andere geht. Nachhaltigkeit ist inzwischen ein unverzichtbarer Bestandteil nicht nur für PUMAs langfristige Geschäftsentwicklung, sondern auch für die Umwelt, in der wir leben und auf die wir alle angewiesen sind. Insofern ist Nachhaltigkeit für das Unternehmen genauso wichtig wie Sport und Lifestyle Teil unserer Markenphilosophie sind. Deshalb haben wir uns zum Ziel gesetzt, zum begehrtesten und nachhaltigsten Sportlifestyle-Unternehmen der Welt zu werden.

Im Jahr 2008 haben wir PUMAs Nachhaltigkeitskonzept PUMAVision eingeführt, das durch vier Schlüsselwerte verkörpert wird: fair, ehrlich, positiv und kreativ. Im Jahr 2010 haben wir dann die nächste Phase unseres langfristigen Nachhaltigkeitsprogramms eingeleitet und ehrgeizige Umweltziele definiert, die wir bis zum Jahr 2015 erreichen wollen. Dadurch wird Nachhaltigkeit zu einem integralen Bestandteil der DNA von PUMA, die tief in unserer Wertschöpfungskette verankert ist. Das beginnt mit der Beschaffung der Rohmaterialien und reicht von den Arbeitsbedingungen in den Fabriken unserer Lieferanten über die Verringerung der aus dem Transport, Geschäftsreisen und anderen geschäftlichen Maßnahmen herrührenden CO<sub>2</sub>-Emissionen, die Reduzierung von Verpackungsmaterialien bis hin zur kontinuierlichen Steigerung der Umweltfreundlichkeit unserer Einzelhandelsgeschäfte und Büros. Unsere Initiativen im Rahmen der PUMAVision-Programme PUMA.Safe, PUMA.Peace und PUMA.Creative wurden im vergangenen Jahr durch einige Auszeichnungen gewürdigt: Für seine „Nachhaltigste Zukunftsstrategie“ ist PUMA mit dem Deutschen Nachhaltigkeitspreis ausgezeichnet worden und erhielt für seine Kampagnen zur Unterstützung des weltweiten Friedens den renommierten „Peace and Sports Award“. Und beim Dow Jones Sustainability Index führt PUMA in Würdigung seiner Nachhaltigkeitsinitiativen seinen Sektor an.

Das abgelaufene Geschäftsjahr war nach der schwersten Finanzkrise der Nachkriegszeit in einigen Regionen der Welt ein Jahr des Aufschwungs. In einem sich erholenden Konsumklima haben wir zu alter Umsatzstärke zurückgefunden und haben unsere Markenpräsenz weiter forciert. In den kommenden zwei Jahren werden wir gezielt in Marke, Produkt, die Optimierung von Geschäftsprozessen und PUMAs Kernmärkte investieren, um das angestrebte Ziel unseres Fünfjahresplans „Back on the Attack“ von einem Umsatzwachstum auf 4 Milliarden Euro bis 2015 zu erreichen. Wir werden unsere Kernkategorien in unseren strategischen Schlüsselmärkten ausweiten und insbesondere auf den internationalen Kern- und Wachstumsmärkten weiteren Umsatz generieren. Dazu werden wir den Sportlifestyle-Markt auch weiterhin gezielt auf mögliche Akquisitionen prüfen, um unser Markenportfolio gegebenenfalls zu ergänzen und zu verstärken. Mit der Übernahme von Cobra Golf haben wir bereits 2010 unsere erfolgreiche Produktkategorie Golf ausgebaut.

Bevor Sie nun mit der weiteren Lektüre unseres Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichts 2010 beginnen, lassen Sie mich noch einmal einen kurzen Blick zurückwerfen. 2010 hat es viele PUMA-Momente gegeben, die mein letztes Geschäftsjahr als Vorstandsvorsitzender genauso spannend und einzigartig gemacht haben wie jedes andere meiner Berufsjahre bei PUMA. Besonders in Erinnerung geblieben sind mir die Schlagzeilen anlässlich der Einführung unseres neuen Verpackungssystems „Clever Little Bag“ in London, unsere erfolgreichen Initiativen im Umfeld der Fußball-WM in Südafrika, die Verlängerung des Ausrüstervertrags mit Usain Bolt oder der Gewinn der WM durch den jüngsten Weltmeister in der Geschichte der Formel 1, Sebastian Vettel, um nur einige Beispiele zu nennen. Darüber hinaus ist es uns gelungen, den Kern unserer Marke, das Produkt selbst, in allen drei Kategorien Schuhe, Textilien und Accessoires durch innovative Konzepte weiter zu stärken. Diesen Weg werden wir auch bei unseren zukünftigen Produkteinführungen im Rahmen unseres „Back on the Attack“-Plans bis 2015 weiter verfolgen. Mir ist bewusst, dass das vergangene Jahr ohne die harte und engagierte Arbeit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr viel weniger spannend und erfolgreich verlaufen wäre. Ich möchte mich daher nicht nur bei unseren Aktionären, sondern vor allem beim PUMA-Team für die starke Unterstützung bedanken und hoffe, dass diese in Zukunft auch uneingeschränkt meinem Nachfolger Franz Koch gilt.

Mit freundlichen Grüßen



Jochen Zeitz





## Unsere Prinzipien



Bei PUMA sind wir der Überzeugung, dass wir durch unsere Position als kreativer Marktführer in der Sportlifestyle-Industrie die Möglichkeit und zugleich auch die Verpflichtung haben, zu einer besseren Welt für unsere nachfolgenden Generationen beizutragen. Eine bessere Welt gemäß unserer Vision – der PUMAVision – sollte sicherer, friedlicher und kreativer sein als die Welt, wie wir sie heute kennen. Unsere vier Schlüsselwerte, die „4Keys“, sind der Kompass, der uns hilft, bei unserer Vision für eine bessere Welt auf Kurs zu bleiben, indem wir uns immer wieder selbst fragen, ob unser Handeln in allen Belangen fair, ehrlich, positiv und kreativ ist.

Wir sind uns sicher: Indem wir unseren Prinzipien treu bleiben, die Leidenschaft und das Talent unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern, nachhaltig und zugleich innovativ arbeiten und jeden Tag unser Bestes dafür geben, fair, ehrlich, positiv und kreativ zu sein, werden wir unsere Kunden und Verbraucher auch weiterhin begeistern und unserer Vision einer besseren Welt Tag für Tag ein Stück näher kommen.

## Die PUMA Aktie

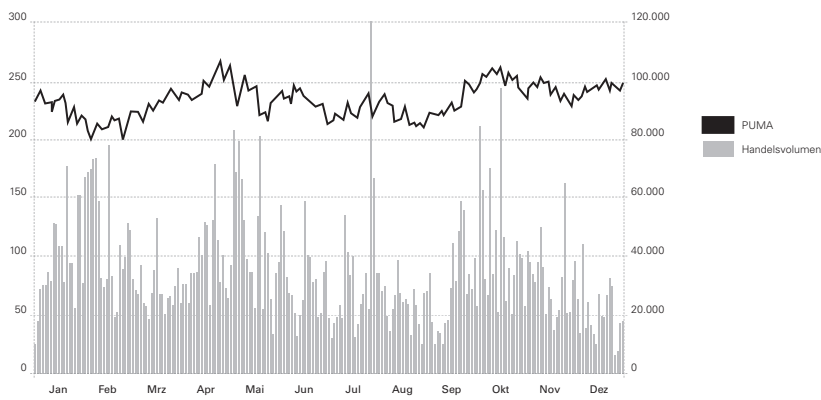
Aufgrund einer robusten Weltwirtschaft sowie verbesserten Wachstumsaussichten haben die Börsen weltweit ihren Kursanstieg im Jahresverlauf 2010 fortgesetzt. Insgesamt erreichten die meisten Aktienindizes damit erneut das Niveau, das sie vor dem Eintritt der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise im zweiten Halbjahr 2008 hatten.

Die beiden wichtigsten deutschen Indizes, DAX und MDAX, sind in 2010 im zweiten Jahr in Folge deutlich angestiegen. Wie bereits im Vorjahr konnte der MDAX mit seinen gelisteten Nebenwerten auch in 2010 die Performance des DAX übertreffen. Zum Jahresende lag der DAX bei 6.914 Punkten und somit 16,1% über dem Vorjahr, während der MDAX mit einem Plus von 34,9% bei 10.128 Punkten schloss.

Die im MDAX gelistete PUMA Aktie zeigte im Jahresverlauf eine stabile Entwicklung. Der Aktienkurs bewegte sich in einer Bandbreite von € 201,50 (25. Februar 2010) bis € 263,75 (26. April 2010). Das durchschnittliche tägliche Handelsvolumen lag bei 32.045 Stück gegenüber 38.996 Stück im Vorjahr. Zum 31. Dezember 2010 schloss die PUMA Aktie mit € 248,00 gegenüber € 231,84 zum 31. Dezember 2009, dies entspricht einem Anstieg von 7,0% im Jahresverlauf 2010.

Die Marktkapitalisierung der PUMA Aktie stieg um 6,2% und erreichte zum Jahresende € 3,7 Mrd. gegenüber € 3,5 Mrd. im Vorjahr.

### Entwicklung PUMA Aktie



### Jahresvergleich Kursverlauf - indiziert



Kennzahlen je Aktie		2010	2009*	2008	2007	2006
<b>Jahresschlusskurs</b>	€	<b>248,00</b>	231,84	140,30	273,00	295,67
<b>Höchstkurs</b>	€	<b>263,75</b>	240,74	273,26	350,10	333,11
<b>Tiefstkurs</b>	€	<b>201,50</b>	103,04	112,78	260,15	240,67
<b>Tägliches Handelsvolumen (Ø)</b>	<b>Stück</b>	<b>32.045</b>	38.996	57.310	141.082	128.185
<b>Ergebnis je Aktie</b>	€	<b>13,45</b>	5,28	15,15	16,80	16,39
<b>Brutto Cashflow je Aktie</b>	€	<b>23,84</b>	18,47	25,46	26,23	24,65
<b>Free Cashflow je Aktie</b>	€	<b>8,35</b>	16,52	7,21	13,63	5,71
<b>Eigenkapital je Aktie</b>	€	<b>92,24</b>	75,14	78,05	72,62	65,10
<b>Dividende je Aktie</b>	€	<b>1,80</b>	1,80	2,75	2,75	2,50

\*angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3 im Konzernanhang

Die PUMA Aktie ist seit 1986 zum regulierten Markt (vormals amtlicher Handel) der deutschen Wertpapierbörsen zugelassen. Sie notiert im Prime Standard Segment und gehört dem 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.

HERE'S TO  
THE AFTER HOURS  
ATHLETE

FOODING?  
BY MORE THAN  
50% PERSONS  
IS DANGEROUS  
AND UNLAWFUL



An unsere Aktionäre . . . . .	06	<b>Lagebericht . . . . .</b>	<b>98</b>
Vorwort	06	Das Jahr 2010 im Überblick	98
Unsere Prinzipien	09	Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	99
Die PUMA-Aktie	10	Strategie	100
<b>PUMAVision . . . . .</b>	<b>14</b>	Geschäftsentwicklung	101
PUMAVision – Unsere Mission	14	Umsatzlage	101
Öffentliche Reaktionen auf die Nachhaltigkeitsinitiativen	16	Ertragslage	104
Banzer Gespräche - Dialog mit Interessengruppen	18	Dividende	107
PEOPLE@PUMA	20	Regionale Entwicklung	108
<b>PUMA.Safe . . . . .</b>	<b>30</b>	Vermögens- und Finanzlage	110
Umweltziele 2015	31	Cashflow	112
PUMA Sustainability Scorecard	32	Wertmanagement	114
Nachhaltige Produkte	33	Produktentwicklung und Design	116
Bio-Baumwolle	34	Beschaffung	117
Cotton Made in Africa	35	Mitarbeiter	118
Clever Little Bag	36	Corporate Governance Bericht /	
Nachhaltiges Lieferketten-Management	38	Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289a HGB	120
Gehälter in der Lieferkette	39	Vergütungsbericht Vorstand und Aufsichtsrat	123
Auditierungen von Fabriken	40	Risikomanagement	124
Schulung und Zertifizierung von Zulieferern	44	Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB	129
Nachhaltigkeitsberichterstattung von PUMA-Zulieferern	46	Ausblick	130
Umweltmanagement	47	<b>Konzernabschluss . . . . .</b>	<b>134</b>
Klima	49	Konzernbilanz	134
Energie	52	Konzernkapitalflussrechnung	135
Wasser	54	Veränderungen im Eigenkapital	136
Abfall und Recycling	55	Konzerngewinn- und Verlustrechnung	137
Organische Lösemittel – PUMAs VOC Index	57	Gesamtergebnisrechnung	137
Biodiversität	58	Entwicklung des Anlagevermögens	138
2010 Zielbewertung	60	Anhang zum Konzernabschluss	140
<b>PUMA.Peace. . . . .</b>	<b>66</b>	<b>Bericht des Aufsichtsrats . . . . .</b>	<b>189</b>
<b>PUMA.Creative . . . . .</b>	<b>72</b>	<b>Vorstand und Aufsichtsrat . . . . .</b>	<b>192</b>
Prüfbescheinigung Nachhaltigkeitsteil	76	<b>GRI Index . . . . .</b>	<b>194</b>
<b>Marke . . . . .</b>	<b>80</b>		
Markenstrategie	80		
Teamsport	82		
Running	84		
Motorsport	86		
Golf	88		
Segeln	90		
Fitness	92		
Lifestyle	94		

## PUMAVision – Unsere Mission



Als kreativer Marktführer im Bereich Sportlifestyle ist PUMA auf die erfolgreiche Verbindung von Sport und Style ausgerichtet. Wir haben die einmalige Möglichkeit und tragen Verantwortung dafür, zu einer besseren Welt für unsere

nachfolgenden Generationen beizutragen, eine bessere Welt, die gemäß unserer Vision, der PUMAVision, sicherer, friedlicher und kreativer ist als die Welt, in der wir heute leben.

Unsere Mission, das begehrteste und nachhaltigste Sportlifestyle-Unternehmen der Welt zu werden, wird durch unsere vier Schlüsselwerte („4Keys“) untermauert, nach denen wir täglich unsere Arbeit ausrichten: fair, ehrlich, positiv und kreativ. PUMA sieht sich verpflichtet, diese Werte zu leben und Mitarbeiter und Zulieferer in allen Bereichen anzuhalten, sich aktiv für unsere gemeinsamen Nachhaltigkeitsziele einzusetzen. Damit schaffen wir bei unseren Kunden und Verbrauchern ein glaubwürdiges und transparentes Käuferlebnis. <http://vision.puma.com>

# Programme

## PUMAVision PROGRAMME

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 einen Beitrag zu einer besseren Welt für nachfolgende Generationen leisten möchten.



PUMAs langfristiges Engagement zur Verbesserung von Sozial- und Nachhaltigkeitsstandards in allen Bereichen reicht bis in das Jahr 1999 zurück. PUMA.Safe ist unsere Triebfeder und konsequentes Leitbild, wenn es um Sozialstandards in der Lieferkette, die Reduzierung unserer CO<sub>2</sub>-Emissionen, die Verkürzung unserer Transportwege, die Wiederverwendung von Materialien sowie den sparsamen Verbrauch von Wasser und Papier geht. Initiativen wie die Kampagne „Cotton made in Africa“ zielen auf die Beschaffung und Verwendung nachhaltiger Rohstoffe und unterstützen den Aufbau von Know-how bei unseren Zulieferern. Nach unserem Beitritt in das „Climate Neutral Network“ der Vereinten Nationen 2009 hat PUMA 2010 die erste klimaneutrale Konzernzentrale in der Sportartikelindustrie bezogen, das PUMAVision Headquarters in Herzogenaurach. Da Nachhaltigkeit bereits im Design und in der Entwicklung eine wichtige Rolle spielt, hat PUMA.Safe eine Vortragsreihe zu dem Thema initiiert, die jährlich im Londoner Design Museum stattfinden wird. Den Auftakt machte am 10. Oktober 2010 Yves Béhar, Designer unseres nachhaltigen Verpackungskonzeptes „Clever Little Bag“ <http://safe.puma.com>



Unser Engagement unter dem Dach der PUMA.Peace-Initiative umfasst vielerlei Aktivitäten: die Organisation und Durchführung vieler tausender Fußballspiele weltweit, die Unterstützung friedensfördernder Dokumentationsfilme, Musikkonzerte, das Spenden von Sportartikeln, Bildungs- und Unterstützungsmaßnahmen für Kleinbauern, Fairtrade-Produkte, Werbemaßnahmen für öffentliche Institutionen, Friedensauszeichnungen, das Friedensengagement von prominenten PUMA-Top-Athleten, das Sponsoring von bekannten Schauspielern als Friedensbotschafter, Aufklärungs- und Bildungsarbeit bei Konfliktlösung und Friedensvermittlung, Filme zur Friedensarbeit sowie Kommunikationskampagnen zur Förderung des Friedens und der Rolle des Sports im Friedensprozess. PUMA.Peace stärkt auch weiterhin das Bewusstsein für den weltweiten Tag des Friedens und der Waffenruhe der Vereinten Nationen am 21. September jedes Jahres und setzt seine mittlerweile drei Jahre währende Partnerschaft mit Peace One Day, der Non-Profit-Organisation, die diesen Tag ins Leben gerufen hat, fort. <http://peace.puma.com>



PUMA.Creative hat sich zum Ziel gesetzt, mit Hilfe von Kreativ-Netzwerken die Zusammenarbeit und den interkulturellen Dialog zu fördern, indem es einzelne Künstler, Organisationen, Festivals und Biennalen unterstützt und in den internationalen Fokus rückt. PUMA.Creative unterstützt zum Beispiel den Ausbau des Creative African Networks (CAN) und des Creative Caribbean Networks (CCN), soziale Online-Netzwerke sowie Kultur- und Künstlerverzeichnisse für Afrika, die Karibik und die Diaspora. Diese Netzwerke dienen professionellen Kreativen und Künstlern als Plattformen zur Kontaktaufnahme, zum Informationsaustausch und zur Darstellung ihrer Arbeit. Im Rahmen dieser Initiativen verleiht PUMA sogenannte „PUMA.Creative Mobility Awards“, die es den Mitgliedern ermöglichen, an wichtigen Kulturveranstaltungen rund um den Globus teilzunehmen und sich aktiv einzubringen. Außerdem werden „PUMA.Creative partnerships“ gefördert, um wegweisende Kulturprojekte in diesen Regionen zu unterstützen und ihnen Nachdruck zu verleihen. <http://creative.puma.com>

# Reaktionen

## Öffentliche Reaktionen auf die Nachhaltigkeitsinitiativen

2010 war für PUMA ein ereignisreiches Jahr, in dem auch externe Organisationen sowohl die PUMA.Safe- als auch die PUMA.Peace-Initiative für ihre Bemühungen würdigten.

### PUMA erhält den Deutschen Nachhaltigkeitspreis 2010

Im November 2010 erhielt PUMA den Deutschen Nachhaltigkeitspreis in der Kategorie „Nachhaltigste Zukunftsstrategie“. Über 560 Unternehmen nahmen an dem Wettbewerb teil. Laut Jury überzeugte PUMA mit seiner ambitionierten Strategie, die den Übergang des Produktportfolios hin zu nachhaltigen Produkten vorsieht.

PUMAVision, PUMAs Programm zur Förderung der unternehmerischen Sozialverantwortung, ist darauf ausgerichtet, nachhaltiges Wirtschaften mit Kreativität und Innovation zu verbinden, was von der Jury besonders gewürdigt wurde. Vorsitzender der Jury war Dr. Günther Bachmann, Generalsekretär des Rates für Nachhaltige Entwicklung.

Der Deutsche Nachhaltigkeitspreis ([www.deutscher-nachhaltigkeitspreis.de](http://www.deutscher-nachhaltigkeitspreis.de)) soll vorbildliche Unternehmen auszeichnen, die geschäftlichen Erfolg mit sozialer Verantwortung und Umweltschutz verbinden.



### PUMA erhält Peace and Sport Award

Im Dezember 2010 erhielt PUMA für seine vielschichtigen Kampagnen zur Unterstützung des Weltfriedens den „Award for Best Corporate Social Responsibility Initiative“ der prestigeträchtigen Peace and Sport Awards.



Die Preisverleihung fand im Rahmen des 4. Annual Peace and Sports Forums ([www.peace-sport.org](http://www.peace-sport.org)) in Monaco statt. Mit den Peace and Sport Awards werden Initiativen und Einzelpersonen ausgezeichnet, die durch den Sport außerordentliche Beiträge zu Frieden und sozialer Stabilität geleistet haben.

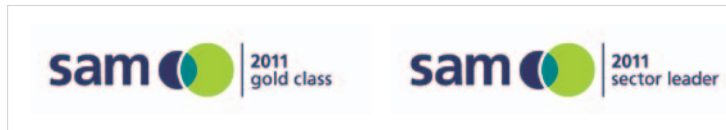
Die Gewinner dieser Preise, einer davon ist PUMA, werden für die Implementierung von Projekten ausgezeichnet, die durch Sportveranstaltungen Kontakte zwischen geteilten oder zerstrittenen Gemeinschaften herstellen.





### PUMA wird Branchenführer im Dow Jones Sustainability Index

Im Jahr 2010 wurde PUMA im Dow Jones Sustainability Index (DJSI), einem der anerkanntesten Indizes für nachhaltiges Wirtschaften weltweit, zum Sektorenführer in Sachen Nachhaltigkeit gekürt. Bereits seit 2006 im Dow Jones World Index und im Dow Jones Europe Index eingetragen, wurde PUMA 2010 aufgrund seines Nachhaltigkeitsprogramms im DJSI-Sektor Tex Clothing Accessories and Footwear zum ersten Mal als führendes Unternehmen eingestuft.



### Fair Labor Association



Im Jahr 2010 wurde das PUMA.Safe-Programm zur Einhaltung von Sozialstandards innerhalb der Lieferkette von der Fair Labor Association erfolgreich reakkreditiert.

### Kampagnen von Nichtregierungsorganisationen (NGOs)

Die Fußball-WM machte 2010 zu einem außergewöhnlichen Jahr, was auch von NGOs für ihre Zwecke ausgenutzt wurde. Vor dem offiziellen WM-Auftakt wurde behauptet, PUMA habe mit Zulieferern in Mittelamerika zusammengearbeitet, denen unfaire Arbeitsbedingungen vorgeworfen wurden, insbesondere die Zahlung von Billiglöhnen und die Unterbindung der Versammlungsfreiheit oder des Abschlusses von Tarifverträgen. PUMA wurde auch für die Zusammenarbeit mit einer Fabrik in Honduras kritisiert.

PUMA.Safe führte daraufhin Vor-Ort-Untersuchungen an den Standorten in Honduras und in El Salvador durch. Die Ergebnisse bestätigten, dass am Standort in Honduras von Januar bis Februar 2010 nur einen Monat lang für PUMA produziert wurde, und dass danach keine Aufträge mehr platziert wurden. Die Ergebnisse zeigten auch, dass der Standort über eine unabhängige Gewerkschaft verfügte, der die Mehrheit der Belegschaft angehörte, und dass ein Tarifvertrag existierte. Die Produktionsstätten in El Salvador wurden routinemäßig überprüft. Obwohl wir keinerlei Hinweise auf Bezahlungen unterhalb des gesetzlichen Mindestlohnes fanden, wurde festgestellt, dass der Durchschnittsverdienst der Fabrikarbeiter nicht ausreichte, um eine Familie zu ernähren, ein branchenweites Problem in der Textilindustrie. Daraufhin hat PUMA das Thema Löhne zu einem Hauptthema der „8. Banzer Gespräche“ gemacht.

## Banzer Gespräche - Kontinuierlicher Dialog mit Interessengruppen

# Dialog

Seit vielen Jahren hat uns der intensive Dialog mit verschiedenen Interessengruppen wertvolle und konstruktive Anregungen zu unseren Nachhaltigkeitsinitiativen beschert. In den vergangenen acht Jahren haben sich PUMAs „Banzer Gespräche“ von einer kleinen Diskussionsrunde zu einer zukunftsgerichteten Debatte entwickelt, an der Vertreter von NGOs, Industrie, Zulieferern, Kreativbereichen, Universitäten, Privatorganisationen und PUMA teilnehmen. In den letzten beiden Jahren haben wir uns einem breiten Themenspektrum rund um die drei Pfeiler von PUMAVision - PUMA.Safe, PUMA.Peace und PUMA.Creative - zugewendet und entsprechende Interessengruppen zur Teilnahme eingeladen.

Vom 22. bis 24. November 2010 hat PUMA die 8. Gespräche im Kloster Banz in Bad Staffelstein veranstaltet. Schwerpunktthemen waren „Gehälter in der Lieferkette“, „Wirtschaft und Biodiversität“ und die „Auswirkungen der Kreativitäts- und Friedensinitiativen auf PUMAs Nachhaltigkeitsinitiativen“. Im Vorfeld des Treffens verteilten wir die Tagesordnung mit der Bitte an die Eingeladenen, Vorschläge und Kommentare einzureichen. Diese gingen in die endgültige Agenda ein.

Rund 70 Teilnehmer trafen mit dem Vorstandsvorsitzenden Jochen Zeitz sowie Führungskräften von PUMA zusammen. Mit dabei waren unter anderem Vertreter von Greenpeace, WWF, Oxfam, Clean Clothes Campaign, Fair Labor Association, Transfair und der Asian Floor Wage Campaign. PUMA freute sich über die Teilnahme von Akademikern, Kunstexperten sowie Vertretern des Umweltprogrammes der Vereinten Nationen (UNEP), der Internationalen Arbeits Organisation (ILO), des United Nations Office on Sports for Development and Peace (UNOSDP), Peace Direct, der Channel 4 BRITDOC Foundation, des Londoner Design-Museums und der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ).

*„Die PUMA-Gespräche im Kloster Banz sind ein einzigartiges Forum, das alljährlich interne und externe Vertreter unterschiedlichster Interessengruppen zusammenbringt. Das ermöglicht intensive Beratungen*



*und Diskussionen, und PUMA ist zu solch offenen Gesprächen zu beglückwünschen. Die Tagung von 2010 war noch bedeutender aufgrund der Tatsache, dass der Vorstandsvorsitzende, Jochen Zeitz, das Thema der existenzsichernden Löhne in der Lieferkette ansprach und das Unternehmen dazu verpflichtete, mit NGOs an der Entwicklung praktischer Lösungen dieses Problems zu arbeiten. Die Fair Labor Association (FLA) arbeitet nun mit PUMA und anderen FLA-Partnern gemeinsam mit der Asian Floor Wage Campaign an der Entwicklung eines Pilotprojektes, um genau das zu tun.“*

**Auret van Heerden**

Präsident und CEO der Fair Labor Association

Die 8. Gespräche im Kloster Banz erwiesen sich als äußerst konstruktiv für die Weiterentwicklung der „PUMA Sustainability Scorecard“, einer Leitlinie für die nächsten fünf Jahre in Richtung einer nachhaltigeren Zukunft, aber auch hinsichtlich von Verbesserungen der Lohnsysteme in der globalen Lieferkette. In den Diskussionen offenbarte sich das Potenzial von Dokumentarfilmen, das Bewusstsein für wichtige soziale Fragen zu verstärken und Entscheidungsprozesse zu unterstützen. Die Gespräche verbanden Kreativität und Nachhaltigkeit und die Teilnehmer erörterten Design und Implementierung des neuen Verpackungssystems „Clever Little Bag“, das zuvor im Londoner Design Museum vorgestellt worden war. Schließlich drehten sich die Gespräche auch um die Rolle von Unternehmen in der Förderung des Friedens und stellten heraus, dass Frieden eine notwendige Voraussetzung für ein nachhaltiges Wirtschaften ist.

*„Das Thema Nachhaltigkeit spielt für PUMA schon lange eine Rolle. Neben Umweltfragen stehen auch soziale Fragen im Vordergrund. Das Unternehmen scheut dabei den Dialog auch mit den Kritikern nicht. Denn natürlich werden immer wieder Fälle bekannt, in denen auch in Zulieferbetrieben von PUMA Verletzungen von Arbeitsrechten und Sozialstandards zu bemängeln sind. Gut ist, dass das Unternehmen auf langfristige Lieferbeziehungen setzt und darauf, im Dialog mit den Zulieferbetrieben eventuell auftretende Missstände zu beseitigen. Bei einigen strukturellen und systemischen Problemen könnte und sollte das Unternehmen jedoch noch mehr tun. So reichen in vielen Ländern Asiens beispielsweise die gezahlten Löhne nicht zum Überleben. Selbst gesetzlich vorgeschriebene Mindestlöhne liegen in einigen Ländern – wie z.B. Bangladesh – weit unterhalb der Existenzsicherung. Auf den letzten Multi-Stakeholder Gesprächen im November 2010 in Banz berichtete das Unternehmen von einem in Planung befindlichen Pilotprojekt mit der „Asia Floor Wage Campaign“, um die Zahlung von „living wages“, Existenzsichernde Löhnen also, in Asien voranzubringen. Dieses Projekt sollte so bald wie möglich auf den Weg gebracht werden. So interessant und sicher auch wichtig die z.T. neuen Programme im Rahmen von PUMA.Peace und PUMA.Creative auch sind: entscheidend ist, dass das Unternehmen vor allem im Kerngeschäft – und die Frage der Zahlung Existenzsichernder Löhne gehört unmittelbar dazu – zum Vorreiter der Branche wird.“*



**Elisabeth Stroscheid**  
Menschenrechtsreferentin, Miseror

## PEOPLE@PUMA

PUMA beschäftigte im Jahr 2010\* weltweit 9.539 Vollzeit- und 1.827 Teilzeitmitarbeiter. Davon waren 9.516 Mitarbeiter festangestellt. Das Verhältnis von Frauen zu Männern beträgt 49% / 51%, auf der Managementebene arbeiten 36% Frauen. Aufgabe unserer Personalabteilung ist es, Talente zu identifizieren und anzusprechen, zu entwickeln und im Unternehmen zu halten, um damit die Vielfalt und Integration zu fördern.

### Talentmanagement

Unternehmen wie PUMA, die sich auf die Rekrutierung und Entwicklung von Talenten spezialisieren, gewinnen mit dieser Philosophie langfristig im Markt. Talent ist eine einzigartige Ressource und die einzige Quelle dauerhafter Wettbewerbsfähigkeit, die nicht von unseren Mitbewerbern kopiert werden kann. Unsere Talentmanagement-Strategie besteht in der Personalentwicklung und der Förderung unserer Wachstumsziele in unserem globalen Business Plan. Wir bei PUMA entwickeln eine leistungsorientierte Organisation, die Top-Talente anzieht, fördert, entlohnt und bindet.

Top-Talente anzuziehen, ist wesentliche Geschäftsgrundlage von PUMA. Im Jahr 2010 haben wir weltweit mehr als 5780 neue Mitarbeiter (inklusive Saisonkräfte) angestellt. Die Neuanstellungen erfolgten primär lokal. Dennoch verfügt PUMA über eine kulturell höchst diversifizierte Belegschaft. Unser internes Rekrutierungsportal RTS verhilft Bewerbern weltweit, freie Stellen bei PUMA zu finden.

PUMA ist bestrebt, als diversifiziertes und engagiertes Unternehmen ein Arbeitgeber erster Wahl zu sein. Wir ziehen Talente aus allen Teilen der Welt an, indem wir alle Mitarbeiter durch effektive Beschäftigungs- und Beförderungsprozesse entwickeln und bei uns halten.

Wir sind auf die Etablierung langfristiger Beziehungen zu verschiedenen Bildungseinrichtungen ausgerichtet, die über hochqualifizierte Studenten verfügen.

# People



\*Mitarbeiterzahlen in Personen

### Performance Management

Wir sorgen dafür, dass die Leistungsziele unserer Mitarbeiter auf die Ziele unseres Unternehmens ausgerichtet sind. Alle PUMA-Mitarbeiter werden in einen Performance-Management-Prozess einbezogen, der aus fortlaufender Beurteilung und Coaching durch Manager während des Jahres besteht. Im Jahr 2010 entschied der PUMA-Vorstand, nachhaltigkeitsbezogene Bonus-Ziele für alle Führungskräfte weltweit einzuführen. Um das weltweite Performance Management zu steuern, verwendet PUMA ein internes System namens PEOPLE@PUMA, das an den Firmensitzen in den USA, in Hongkong, in Deutschland und in Großbritannien sowie bei den Tochtergesellschaften in den USA, in Deutschland, in Großbritannien und in der Schweiz eingeführt wurde.

Es erfasst 3.755 Mitarbeiter, was 33% der Belegschaft von PUMA entspricht. Als nächste Tochtergesellschaft wird Japan mit seinen 398 Mitarbeitern PEOPLE@PUMA 2011 einführen. Das System wird in den kommenden Jahren konsequent auch auf weitere Länder ausgedehnt werden, um Konsistenz in der Mitarbeiterbeurteilung sicherzustellen. Die Mitarbeiter nehmen außerdem auch an einer jährlichen Bewertung ihrer Leistung im Hinblick auf Ziele und Schlüsselkompetenzen im Rahmen von PEOPLE@PUMA und nicht IT-gestützten Systemen teil.

### Globales Lernen und Entwicklung

Das Ressort Lernen und Entwicklung hat das Bewusstsein für Nachhaltigkeit durch Übermittlung von gezieltem Know-how in diesem Bereich im Geschäftsjahr 2010 weiter fortgesetzt.

Unser neu entwickeltes modulares Trainingsprogramm umfasst sowohl die Geschäftsbereiche bei PUMA als auch die Bedürfnisse des Unternehmens und wurde in verschiedenen Tochtergesellschaften weltweit eingeführt.

Insgesamt 851 Mitarbeiter haben im Jahr 2010 an diesen Modulen teilgenommen. PUMA wird dieses Programm künftig noch weiter ausweiten. Obwohl die Wirtschaftskrise in den meisten Märkten die Aus- und Weiterbildungsbudgets 2010 beeinträchtigte, setzte PUMA seine Investitionen in lokale Schulungsmaßnahmen in aller Welt fort.

Insgesamt stellte das Unternehmen 64.749 Unterrichtsstunden für 3.220 Teilnehmer weltweit zur Verfügung. Mit der Ausschreibung von Lehrstellen und Praktika engagiert sich PUMA nachweislich für die Beschäftigung und Ausbildung junger Talente.

### Weltweite Trainingsmodule

Einzelhandel	Be Nice		
	Let's Talk	Let's Coach	Let's Train
	Let's Manage Conflict	Let's Manage Priorities	Coaching from the Inside Out
Unternehmen	Let's Communicate	STEP into Leadership	Presenting with POWER
	Let's Manage Priorities	Leading with Style	Behind the Four Letter Code
Marke	The PUMA Story	PUMA Way	Let's Be Sustainable

# Kommunikation

## Kommunikation

Eine gute interne Kommunikation trägt dazu bei, dass unsere Mitarbeiter über die Geschäftsaktivitäten informiert sind und in die Unternehmensabläufe einbezogen werden. Außerdem bietet sie Gelegenheit für den Dialog. Wir sind der Auffassung, dass die Pflege tragfähiger Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Management zur Verbesserung der Gesamtleistung des Unternehmens beiträgt.

### PUMA ist überzeugt, dass sich engagierte Mitarbeiter durch folgende Merkmale auszeichnen:

- Sie sprechen positiv über die Organisation.
- Sie bleiben trotz anderweitiger Beschäftigungsangebote im Unternehmen.
- Sie nehmen zusätzliche Mühen auf sich, um ihre Aufgabe bestmöglich zu erfüllen.

Es ist das Ziel von PUMA, die interne Kommunikation weiterhin auf einem hohen Niveau zu halten. Wichtige Informationen werden allen Mitarbeitern weltweit regelmäßig per E-Mail und Aushang durch den Vorstandsvorsitzenden mitgeteilt. Im Jahr 2010 wurden 5.489 Mitarbeitern insgesamt 76 mal der Newsletter PUMA World Report per E-Mail zugestellt (Mitarbeiter in PUMA-Stores erhielten die Mitteilungen über Aushänge an den jeweiligen Schwarzen Brettern). Das bedeutet, dass PUMA-Mitarbeiter fast alle zwei Wochen über die elektronische Mitarbeiterzeitung informiert werden. Außerdem wurden jährliche öffentliche Mitarbeiterversammlungen eingeführt, die sogenannten Townhall Meetings, bei dem Vorstandsmitglieder die Belegschaft weltweit und per Webcast über die Unternehmensaktivitäten informieren und ihnen die Möglichkeit geben, Fragen zu stellen.

### Vielfalt und Integration

Vielfalt trägt bei PUMA zur Wertschöpfung bei. Deshalb ist es unser Ziel, die kulturelle Vielfalt und Erfahrungen unserer Kunden und Verbraucher innerhalb der Belegschaft weltweit widerzuspiegeln und zu verstehen. Diese Wertschätzung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede innerhalb unserer Belegschaft trägt mit dazu bei, die besten Talente anzuziehen und bietet jedem Mitarbeiter die Möglichkeit, sich voll in das Unternehmen einzubringen.

Zusätzlich zu unserem 2005 eingeführten Ethikkodex ([http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA\\_theme/media/pdf/PUMA\\_Ethikkodex.pdf](http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/media/pdf/PUMA_Ethikkodex.pdf)) hat PUMA unlängst die von der deutschen Bundesregierung initiierte „Charta der Vielfalt“ unterzeichnet. PUMA hat sich verpflichtet, den Anforderungen der Charta durch ein vorurteilsfreies Arbeitsumfeld zu entsprechen. PUMA ist davon überzeugt, dass alle Mitarbeiter Respekt verdienen, ungeachtet ihres Geschlechts, ihrer Ethnizität, ihrer Nationalität, ihrer Religion, ihrer Weltanschauung, ihrer körperlichen Leistungsfähigkeit oder ihrer sexuellen Orientierung bzw. Identität.

Als Unternehmen bieten wir ein von Akzeptanz und gegenseitigem Vertrauen geprägtes Arbeitsumfeld. Das stärkt unser Image bei Geschäftspartnern und Verbrauchern auf unserem Heimatmarkt und weltweit, und wir profitieren auch wirtschaftlich von der Anerkennung und Förderung von Vielfalt.

### Nach dieser Charta sind uns folgende Verpflichtungen auferlegt:

- Pflege einer von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung geprägten Unternehmenskultur.  
Wir werden die Arbeitsbedingungen so gestalten, dass Führungskräfte und Mitarbeiter diese Werte verstehen, teilen und verantwortungsbewusst mitgestalten.
- Überprüfung unserer Beschäftigungsprozesse und Leistungsstandards auf die Berücksichtigung der Vielfalt von Talenten und Fähigkeiten aller Mitarbeiter hin.
- Anerkennung der Vielfalt der Gesellschaft innerhalb und außerhalb des Unternehmens sowie Würdigung und Nutzung ihres Potenzials.
- Förderung der Charta innerhalb und außerhalb der Organisation.
- Jährliche Veröffentlichung unserer Aktivitäten und Fortschritte bei der Förderung von Vielfalt.
- Information unserer Mitarbeiter über das Thema Vielfalt und Einbeziehung der Mitarbeiter in die Umsetzung der Charta.

**Wir sind überzeugt, dass die Wertschätzung der Vielfalt eine positive Wirkung erzeugt.**

## Entlohnung und Sozialleistungen

PUMAs Ziel ist es, durch gezielte Programme zur Entlohnung und andere Vergünstigungen Talente anzuziehen und dauerhaft zu motivieren, im Unternehmen zu bleiben. Unsere Programme werden regelmäßig überprüft, um sicherzustellen, dass sie an den Unternehmenszielen und Wettbewerbspraktiken ausgerichtet sind.

### Entlohnung

PUMA ist der Überzeugung, dass die Entlohnung stets leistungsgerecht erfolgen sollte. Daher bemüht sich das Unternehmen um Entlohnungsprogramme, die Lohnkomponenten wie zum Beispiel Grundlohngleichungen und kurz- oder langfristige Anreize an individuellen und/oder Unternehmensleistungen ausrichtet. Einigen Mitarbeitern werden kurzfristige Anreize bzw. Bonus-Pläne angeboten. Kurzfristige Anreize werden jeweils an der Unternehmensleistung ausgerichtet. Langfristige Anreize werden in Form von Aktienoptionen angeboten. Wie die kurzfristigen Anreize richten sich auch die langfristigen Anreize nach der Unternehmensleistung. Um die Konsistenz im gesamten Unternehmen zu gewährleisten, wird der derzeitige STI-Plan auf die Firmenzentralen in Boston, London und Hongkong sowie auf wichtige Länder ausgedehnt. An wichtigen Standorten haben wir Tarifvereinbarungen getroffen, die eine Entlohnung beispielsweise oberhalb des Branchendurchschnittes oder auch erweiterte Jahresurlaube zulassen.

### Sozialleistungen

PUMA bietet eine Vielzahl von sozialen Zuwendungen wie zum Beispiel auch Programme für Zuwendungen und betriebliche Altersvorsorge.

### Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Wir bieten flexible Arbeitsbedingungen, die Mitarbeitern die Möglichkeit geben, ihre Arbeit mit privaten Verpflichtungen zu vereinbaren, soweit es das Tagesgeschäft zulässt. Dazu zählen flexible Arbeitszeiten und komprimierte Wochenarbeitszeiten. Zudem motiviert PUMA seine Mitarbeiter an den größeren Standorten weltweit zur Teilnahme an sportlichen Aktivitäten in eigenen Fitnessanlagen vor Ort.

### Umfrage zur Mitarbeiterzufriedenheit

Im 4. Quartal 2009 führte PUMA eine Umfrage zur Mitarbeiterzufriedenheit mit 101 Fragen aus 13 Themenbereichen durch. 3217 PUMA-Mitarbeiter nahmen an der Umfrage teil. Den Ergebnissen zufolge hat PUMA in den Bereichen soziale und ökologische Verantwortung, Effizienz der Organisation, Einbindung der Mitarbeiter, Aufsicht und Kundenorientierung seine Stärken erwiesen. Raum für Verbesserungen zeigte sich in den Bereichen Weiterbildung, Firmenimage und allgemeine Vergütungsstruktur.

### Privatsphäre am Arbeitsplatz

PUMA respektiert die Privatsphäre seiner Mitarbeiter. Unsere Richtlinie sieht vor, persönliche Informationen von Mitarbeitern nur insoweit zu erheben, als dies für den effektiven Betrieb des Unternehmens erforderlich oder gesetzlich vorgeschrieben ist. Diese Informationen werden vertraulich behandelt, und PUMA gibt sie nur an solche Instanzen weiter, die darauf einen legitimen Anspruch haben.

### Corporate Governance / Beschwerde Hotline

PUMA will sicherstellen, dass alle Abteilungen unsere ethischen Standards einhalten und dass unsere Mitarbeiter die Möglichkeit haben, etwaige Verstöße zu melden. Diverse Maßnahmen wie zum Beispiel eine weltweit erreichbare gebührenfreie Hotline zur Meldung von Verstößen wurden im Jahr 2010 implementiert, um die ethischen Standards durchzusetzen.

## **Führungsgremien**

### **Vorstand**

Dem Vorstand der PUMA AG gehören sechs Mitglieder unterschiedlicher Herkunft an, drei davon aus Deutschland, zwei aus Amerika und eines aus Italien. Im Vorstand sitzen fünf Männer und eine Frau.

### **Aufsichtsrat**

Dem Aufsichtsrat gehören drei Mitglieder aus Frankreich, zwei aus Deutschland und eines aus Schweden an.

### **Betriebsrat**

Dem deutschen Betriebsrat der PUMA AG gehören derzeit 13 Mitglieder an. Fünf Mitglieder sind weiblich, acht sind männlich. Ein Mitglied kümmert sich um die Belange von behinderten Mitarbeitern. Der Vorsitzende des Betriebsrates ist Amerikaner.

### **Arbeitsschutz**

Der Schutz unserer Mitarbeiter ist PUMA ein hohes Anliegen. Im Jahr 2010 haben wir eine neue Arbeitsschutzrichtlinie formuliert, die unserem Personal ab 2011 fortlaufend kommuniziert wird. An unserem deutschen Firmensitz arbeitet ein Arbeitsschutzausschuss. Wir freuen uns darüber, dass die Verletzungsrate in unserem Unternehmen weiterhin gering ist und im Jahr 2010 keine Todesfälle gemeldet wurden.

Wir bieten Schulungen in Erste-Hilfe-Maßnahmen, Verhalten im Brandfall und allgemeinem Arbeitsschutz.

Als Sportlifestyle-Unternehmen ermuntern wir unsere Mitarbeiter dazu, Sport zu treiben. Wir bieten firmenfinanzierte Teilnahme an ausgewählten Sportveranstaltungen an, und unsere wichtigsten Standorte sind mit Fitness-Centern ausgestattet, die von unseren Mitarbeitern während der Pausen oder in der Freizeit genutzt werden können. An ausgewählten Firmenstandorten stehen Ärzte und Physiotherapeuten zur Verfügung. In unseren Hauptkantinen werden gesunde Speisen angeboten. Außerdem bieten wir Bio-Kaffee und Säfte sowie mindestens ein vegetarisches Essen. Im Allgemeinen und zur Unterstützung der Kampagne „Fleischfreier Montag“ - zur Abmilderung der Auswirkungen der Fleischproduktion auf den Klimawandel - servieren die Restaurants unseres Unternehmens montags kein Fleisch.



## Mitarbeiter\* nach Anstellungsverhältnis, Art der Beschäftigung und Region

Mitarbeiter Region	Festanstellungen			Befristete Anstellungen			Anteil Festanstellungen		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
APAC	1.640	1.570	1.474	556	725	709	75%	68%	68%
EMEA	4.192	4.108	4.132	610	571	541	87%	88%	88%
Lateinamerika	1.667	1.661	1.781	120	92	70	93%	95%	96%
Nordamerika	2.865	2.704	2.129	6	7	530*	100%	100%	80%
<b>Total</b>	<b>10.364</b>	<b>10.043</b>	<b>9.516</b>	<b>1.292</b>	<b>1.395</b>	<b>1.850</b>	<b>89%</b>	<b>88%</b>	<b>84%</b>

\* Saisonarbeiter in den USA wurden im Jahr 2008/2009 als Festangestellte gezählt.

Mitarbeiter Region	Vollzeit			Teilzeit			in %
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	
APAC			2.085			2.243	2,4%
EMEA			4.183			4.093	10,8%
Lateinamerika			1.627			1.597	5,0%
Nordamerika			2.812			2.676	44,3%
<b>Total</b>			<b>10.707</b>			<b>10.609</b>	<b>16,1%</b>

\* Mitarbeiterzahlen in Personen

Non Manager Region	2008			2009			2010		
	Weiblich	Männlich	Anteil weibliche Mitarbeiter	Weiblich	Männlich	Anteil weibliche Mitarbeiter	Weiblich	Männlich	Anteil weibliche Mitarbeiter
APAC	1.101	875	56%	1.086	769	59%	991	764	56%
EMEA	1.957	1.739	53%	2.088	1.882	53%	2.068	1.824	53%
Lateinamerika	530	1.134	32%	507	1.035	33%	518	1.118	32%
Nordamerika	1.093	1.203	48%	1.145	1.282	47%	1.104	1.244	47%
<b>Total</b>	<b>4.681</b>	<b>4.951</b>	<b>49%</b>	<b>4.826</b>	<b>4.968</b>	<b>49%</b>	<b>4.681</b>	<b>4.950</b>	<b>49%</b>

Manager Region	2008			2009			2010		
	Weiblich	Männlich	Anteil weibliche Mitarbeiter	Weiblich	Männlich	Anteil weibliche Mitarbeiter	Weiblich	Männlich	Anteil weibliche Mitarbeiter
APAC	166	306	35 %	155	285	35 %	153	275	36 %
EMEA	251	500	33 %	258	451	36 %	268	513	34 %
Lateinamerika	80	146	35 %	73	138	35 %	72	143	33 %
Nordamerika	119	166	42 %	130	154	46 %	123	188	40 %
<b>Total</b>	<b>616</b>	<b>1.118</b>	<b>36 %</b>	<b>616</b>	<b>1.028</b>	<b>37 %</b>	<b>616</b>	<b>1.119</b>	<b>36 %</b>

Gesamtanzahl Mitarbeiter	2008			2009			2010		
	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	
APAC	2.196	2.295	2.183						
EMEA	4.802	4.679	4.673						
Lateinamerika	1.787	1.753	1.851						
Nordamerika	2.871	2.711	2.659						
<b>Total</b>	<b>11.656</b>	<b>11.438</b>	<b>11.366</b>						

Bekanntes behinderte Mitarbeiter	2008			2009			2010		
	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>45</b>	<b>42</b>						

\*Mitarbeiterzahlen in Personen

## Mitarbeiter\* nach Anstellungsverhältnis, Art der Beschäftigung und Region

Altersverteilung 2010 (Festanstellung)*	< 25 years	25-30	31-40	41-50	51-55	56-60	> 60	Total
APAC	149	381	569	241	64	23	6	1.433
EMEA	921	1.096	1.298	578	140	70	29	4.132
Lateinamerika	373	487	617	210	48	29	17	1.781
Nordamerika	1.003	536	340	179	40	16	15	2.129
<b>Total</b>	<b>2.446</b>	<b>2.500</b>	<b>2.824</b>	<b>1.208</b>	<b>292</b>	<b>138</b>	<b>67</b>	<b>9.475</b>
in Prozent	25,82	26,39	29,80	12,75	3,08	1,46	0,71	100,00

\* Die Aufstellung divergiert von der Gesamtzahl Festanstellungen, da aus rechtlichen Gründen keine differenzierte Darstellung für Neuseeland vorgenommen werden darf

Altersverteilung 2009 (Festanstellung)*	< 25 years	25-30	31-40	41-50	51-55	56-60	> 60	Total
APAC	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
<b>Total</b>	<b>2.729</b>	<b>2.938</b>	<b>2.788</b>	<b>1.091</b>	<b>285</b>	<b>129</b>	<b>51</b>	<b>10.011</b>
in Prozent	27,26	29,35	27,85	10,90	2,85	1,29	0,51	100,00

\* Die Aufstellung divergiert von der Gesamtzahl Festanstellungen, da aus rechtlichen Gründen keine differenzierte Darstellung für Neuseeland vorgenommen werden darf

Altersverteilung 2008 (Festanstellung)*	< 25 years	25-30	31-40	41-50	51-55	56-60	> 60	Total
APAC	315	439	555	257	96	25	10	1.697
EMEA	1.062	1.322	1.099	442	103	54	15	4.097
Lateinamerika	407	473	533	176	38	28	12	1.667
Nordamerika	1.157	1.015	517	127	28	13	8	2.865
<b>Total</b>	<b>2.941</b>	<b>3.249</b>	<b>2.704</b>	<b>1.002</b>	<b>265</b>	<b>120</b>	<b>45</b>	<b>10.326</b>
in Prozent	28,48	31,46	26,19	9,70	2,57	1,16	0,44	100,00

\* Die Aufstellung divergiert von der Gesamtzahl Festanstellungen, da aus rechtlichen Gründen keine differenzierte Darstellung für Neuseeland vorgenommen werden darf

## Mitarbeiterfluktuation nach Regionen

Mitarbeiterfluktuation nach Regionen	Austritte 2008	Austritte 2009	Austritte 2010	Fluktuation 2008 in %	Fluktuation 2009 in %	Fluktuation 2010 in %
APAC	235	157	404	11%	07%	19%
EMEA	1.377	1.135	1.035	29%	24%	22%
Lateinamerika	359	329	190	20%	19%	10%
Nordamerika	287	219	1.423*	10%	08%	54%
<b>Total</b>	<b>2.258</b>	<b>1.840</b>	<b>3.052</b>	<b>19%</b>	<b>16%</b>	<b>27%</b>

Die Zählweise zu früheren Darstellung hat sich verändert und ist daher nicht vergleichbar die neue Darstellung zeigt mitarbeiterinitiierte interne oder externe Veränderungen

\* Inklusive Saisonkräfte in den USA, die als mitarbeiterinitiierte Austritte gezählt wurden

## Anteil der Mitarbeiter für deren Beschäftigungsverhältnisse Tarifverträge bestehen

Anteil der Mitarbeiter für deren Beschäftigungsverhältnisse Tarifverträge bestehen	Ratio 2008	Ratio 2009	Ratio 2010
APAC	4%	4%	4%
EMEA	35%	38%	38%
Lateinamerika	60%	57%	76%
Nordamerika	0%	0%	0%
<b>Total</b>	<b>24%</b>	<b>25%</b>	<b>29%</b>

\*Mitarbeiterzahlen in Personen

## Anzahl Mitarbeiter\*, die Sicherheitsunterweisungen und Trainings in Erste Hilfe erhalten haben

Sicherheitsunterweisungen	Trainingstunden in Sicherheitsunterweisung			Teilnahme an Feuerevakuierungsübungen		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
APAC	272	293	196	42	58	207
EMEA	11.740	9.245	8.581	1.990	2.301	3.044
Lateinamerika	317	726	918	85	153	203
Nordamerika	11.885	16.040	288*	2.708	3.124	6**
<b>Total</b>	<b>24.214</b>	<b>26.304</b>	<b>9.983</b>	<b>4.825</b>	<b>5.636</b>	<b>3.460</b>

\* 2010 beinhaltet keine "on the job trainings" wie in den vorangegangenen Jahren

\*\* 2010 wurden keine Feuerevakuierungsübungen in den USA durchgeführt. Diese sind für das 1. Quartal 2011 geplant

In Erste Hilfe ausgebildete Mitarbeiter	2008	2009	2010
APAC	35	27	20
EMEA	876	756	768
Lateinamerika	27	28	35
Nordamerika	30	23	16
<b>Total</b>	<b>968</b>	<b>834</b>	<b>839</b>

Abwesenheitsrate	2008	2009	2010
APAC	0,74%	1,24%	0,41%
EMEA	6,36%	8,18%	6,54%
Lateinamerika	4,32%	4,68%	3,36%
Nordamerika	0,47%	0,46%	1,11%
<b>Total</b>	<b>3,53%</b>	<b>4,31%</b>	<b>3,23%</b>

## Abwesenheitsquoten, Anzahl Betriebsunfälle

Krankheits-Quote	2008	2009	2010
APAC	0,26%	0,46%	0,26%
EMEA	2,06%	2,69%	2,51%
Lateinamerika	1,71%	1,55%	2,04%
Nordamerika	0,15%	0,15%	0,36%
<b>Total</b>	<b>1,19%</b>	<b>1,43%</b>	<b>1,39%</b>

Anzahl Betriebsunfälle	2008	2009	2010
APAC	1	2	3
EMEA	26	24	24
Lateinamerika	60	58	54
Nordamerika	41	28	1*
<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>112</b>	<b>82</b>

\* Ohne fremdvergebene Lager in den USA

Verletztenquote nach (OSHA)	2008	2009	2010
APAC	0,05	0,09	0,14
EMEA	0,57	0,54	0,54
Lateinamerika	3,47	3,42	2,96
Nordamerika	1,43	1,03	0,05
<b>Total</b>	<b>1,13</b>	<b>1,00</b>	<b>0,78</b>

Tödliche Unfälle	2008	2009	2010
APAC	0	0	0
EMEA	0	0	0
Lateinamerika	0	0	0
Nordamerika	0	0	0
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Ausbildung / Training

Trainingstunden	2008	2009	2010
APAC	7.978	7.812	13.041
EMEA	56.589	37.631	39.116
Lateinamerika	2.595	17.852	6.442
Nordamerika	45.430	47.010	6.150*
<b>Total</b>	<b>112.592</b>	<b>110.305</b>	<b>64.749</b>

\* 2010 beinhaltet keine „on the job trainings“ wie in den vorangegangenen Jahren

Trainingsteilnehmer	2008	2009	2010
APAC	756	681	962
EMEA	1.938	2.649	1.810
Lateinamerika	519	103	310
Nordamerika	3.147	2.663	138*
<b>Total</b>	<b>6.360</b>	<b>6.096</b>	<b>3.220</b>

\*Mitarbeiterzahlen in Personen



An unsere Aktionäre . . . . .	06	<b>Lagebericht . . . . .</b>	<b>98</b>
Vorwort	06	Das Jahr 2010 im Überblick	98
Unsere Prinzipien	09	Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	99
Die PUMA-Aktie	10	Strategie	100
<b>PUMAVision . . . . .</b>	<b>14</b>	Geschäftsentwicklung	101
PUMAVision – Unsere Mission	14	Umsatzlage	101
Öffentliche Reaktionen auf die Nachhaltigkeitsinitiativen	16	Ertragslage	104
Banzer Gespräche - Dialog mit Interessengruppen	18	Dividende	107
PEOPLE@PUMA	20	Regionale Entwicklung	108
<b>PUMA.Safe . . . . .</b>	<b>30</b>	Vermögens- und Finanzlage	110
Umweltziele 2015	31	Cashflow	112
PUMA Sustainability Scorecard	32	Wertmanagement	114
Nachhaltige Produkte	33	Produktentwicklung und Design	116
Bio-Baumwolle	34	Beschaffung	117
Cotton Made in Africa	35	Mitarbeiter	118
Clever Little Bag	36	Corporate Governance Bericht /	
Nachhaltiges Lieferketten-Management	38	Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289a HGB	120
Gehälter in der Lieferkette	39	Vergütungsbericht Vorstand und Aufsichtsrat	123
Auditierungen von Fabriken	40	Risikomanagement	124
Schulung und Zertifizierung von Zulieferern	44	Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB	129
Nachhaltigkeitsberichterstattung von PUMA-Zulieferern	46	Ausblick	130
Umweltmanagement	47	<b>Konzernabschluss . . . . .</b>	<b>134</b>
Klima	49	Konzernbilanz	134
Energie	52	Konzernkapitalflussrechnung	135
Wasser	54	Veränderungen im Eigenkapital	136
Abfall und Recycling	55	Konzerngewinn- und Verlustrechnung	137
Organische Lösemittel – PUMAs VOC Index	57	Gesamtergebnisrechnung	137
Biodiversität	58	Entwicklung des Anlagevermögens	138
2010 Zielbewertung	60	Anhang zum Konzernabschluss	140
<b>PUMA.Peace. . . . .</b>	<b>66</b>	<b>Bericht des Aufsichtsrats . . . . .</b>	<b>189</b>
<b>PUMA.Creative . . . . .</b>	<b>72</b>	<b>Vorstand und Aufsichtsrat . . . . .</b>	<b>192</b>
Prüfbescheinigung Nachhaltigkeitsteil	76	<b>GRI Index . . . . .</b>	<b>194</b>
<b>Marke . . . . .</b>	<b>80</b>		
Markenstrategie	80		
Teamsport	82		
Running	84		
Motorsport	86		
Golf	88		
Segeln	90		
Fitness	92		
Lifestyle	94		



Seit 1999 hat sich PUMA.Safe von einem sozialen und ökologischen Programm der Zulieferer-Auditierung zum Fundament der Unternehmensverantwortung von PUMA entwickelt. Unter dem Dach von PUMAVision

arbeitet PUMA.Safe in enger Verzahnung mit den übrigen Initiativen zur Unternehmensverantwortung, PUMA.Peace und PUMA.Creative, zusammen.

PUMA.Safe hat einen strategischen Ansatz zum Umgang mit Verstößen bei Zulieferern entwickelt, um an wichtigen Stellen in der Lieferkette soziale und ökologische Projekte zu fördern. Als Unternehmen hat PUMA auch sein langfristiges Engagement bei strategischen Partnern weltweit erhöht, um sicherzustellen, dass diese die Anforderungen der Gesamtstrategie von PUMA erfüllen. Die von PUMA.Safe initiierten Programme unterstützen Zulieferer darin, ihr eigenes Verständnis für Unternehmensverantwortung auszubilden und zu schärfen.

Das PUMA.Safe-Team setzt sich aus 14 Experten in Deutschland, Türkei, Philippinen, Indien, Vietnam und China zusammen und arbeitet daran, dass sich die Hersteller an PUMAs Verhaltenskodex halten. Dieser Verhaltenskodex wurde 1993 eingeführt und bildet die Basis für den Auditierungsprozess nach sozialen und ökologischen Herstellungsstandards an den Produktionsstätten der PUMA-Zulieferer.

Unser Monitoringprogramm trägt dazu bei, ein Bewusstsein für komplexe Fragen zu den Themen Lohngerechtigkeit und Versammlungsfreiheit auf allen Ebenen der Produktionsstätten zu schaffen. Im Laufe der letzten Jahre ist dieses Programm auf diverse Rückschläge und Misstände gestoßen, die PUMA gemeinsam mit kritischen Anspruchsgruppen schrittweise angeht, um Lösungen gegen systematische Verstöße zu entwickeln.

## Umweltziele 2015

# Umweltziele

Im Jahr 2010 startete PUMA nach über zehn Jahren erfolgreicher Einführung und Entwicklung sozialer und ökologischer Standards die nächste entscheidende Phase seines ambitionierten Nachhaltigkeitsprogramms.

PUMA hat in den letzten sechs Jahren systematisch Umweltkennzahlen aus allen Tochtergesellschaften weltweit zusammengetragen. Dabei wurden diverse Schlüsselbereiche identifiziert, die anzugehen sind, um PUMAs ökologischen „Fußabdruck“ weiter zu reduzieren. Hierzu läutete PUMA die nächste Phase der PUMA.Safe-Initiativen in seinem Nachhaltigkeitsprogramm ein und setzte sich ambitionierte Ziele, die gemäß der Planung von 2010 im Jahr 2015 erreicht werden sollen.

### Die wichtigsten Ziele sind:

- 25% Reduktion von CO<sub>2</sub>, Energie, Wasser und Abfall in PUMA-Tochtergesellschaften, Einzelhandelsgeschäften, Lägern und Produktionsstätten direkter Zulieferer
- Eine Richtlinie zur papierfreien Büroarbeit mit dem Ziel einer 75%-igen Reduktion des Papierverbrauchs und eine Offsetting-Initiative für den verbleibenden Papierverbrauch, zum Beispiel durch Baumpflanzungen
- 25% CO<sub>2</sub>-Reduktion bei unseren Logistik-Partnern durch effizientere Transportlösungen
- Beginn von Kooperationen mit unseren strategischen Zulieferern und Logistik-Dienstleistern, um deren ökologischen Fußabdruck zu reduzieren
- Einführung des PUMA Sustainability-Index (S-Index) als Bezugsgröße für nachhaltigere Produkte
- 50% der internationalen Kollektionen von PUMA werden bis 2015 nach dem PUMA S-Index-Standard hergestellt werden. Hierzu werden nachhaltigere Materialien wie beispielsweise Biobaumwolle, „Cotton made in Africa“-Baumwolle und rezykliertes Polyester, sowie weitere nachhaltigere Materialien, die unserem S-Index entsprechen, verwendet. Dazu gehört auch die Anwendung von neuesten Techniken und Methoden in den Produktionsprozessen.

Um die Arbeit an diesen Zielen zu überwachen und uns bei der Umsetzung unseres Nachhaltigkeitsprogramms zu beraten, hat das Unternehmen auch einen PUMA Rat für Nachhaltigkeit, bestehend aus externen Experten, zusammengestellt.

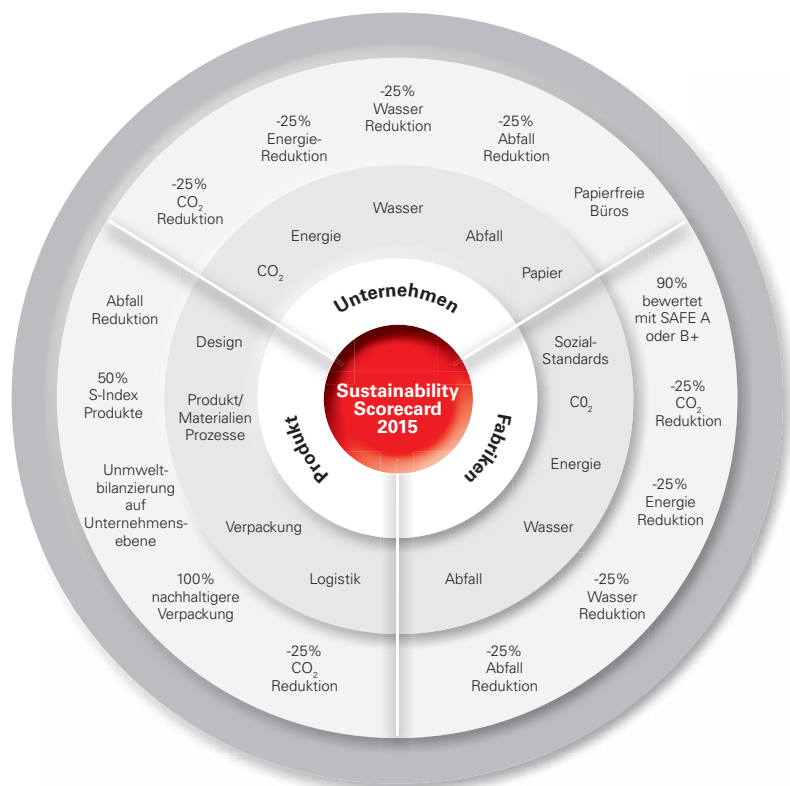
# Sustainability

## PUMA Sustainability Scorecard

Zu Beginn des Jahres 2010 stellten wir unsere PUMA Sustainability Scorecard auf der Basis des S-Index vor. Diese Scorecard ersetzt die im Nachhaltigkeitsbericht 2007/2008 definierten Ziele und setzt sich aus drei Elementen zusammen, die unsere neuen Nachhaltigkeitsziele bis ins Jahr 2015 führen sollen. Zum Unternehmenselement gehören Büros, Einzelhandelsgeschäfte und Läger. Das Zuliefererelement konzentriert sich auf PUMAs internationale Zulieferer und das Material-/Produktelement konzentriert sich auf Design, Verpackung, Prozesse und Logistik. Alle drei Elemente haben das Ziel, die Ressourcen effizienter einzusetzen.

### Begrenzung der Auswirkungen auf die Umwelt an den Standorten unserer Zulieferer

Die PUMA Sustainability Scorecard setzt unseren Zulieferern das ambitionierte Ziel, ihre Umweltkennzahlen einschließlich Wasser, Abfall und Energie bis ins Jahr 2015 um 25% zu reduzieren. Zur Unterstützung hat PUMA Programme mit externen Dienstleistern initiiert und auch Programme zum Wissenstransfer in den Ländern arrangiert, in denen wir Material einkaufen.



PUMA hat sein Datenerhebungssystem für Umweltkennzahlen optimiert, und ab 2011 planen wir, anhand der Datenerhebungssoftware Enablon die bisherige Datensammlung für Hersteller zu automatisieren. Alle strategischen Produktionspartner wurden gebeten, einen monatlichen Bericht über Umweltkennzahlen einschließlich Statistiken über Wasser, Energieverbrauch und Abfall zu übermitteln. Dieses System fragt auch Daten über die hergestellte Produktmenge im Verhältnis zur Mitarbeiterzahl in der Fabrik ab.

Um das Gesamtziel einer Reduktion der Zulieferer-Umweltkennzahlen um 25% zu erreichen, hat PUMA Interimsziele von 5% Reduktion pro Jahr gesetzt.

Unsere Ziele sehen auch vor, unsere Produktbeschaffung bis 2015 zu 90% nur in Fabriken mit einer internen PUMA.Safe-Bewertung von A und B+ zu ermöglichen, was bedeutet, dass ihre interne Bewertung zwischen 90% und 100% rangieren muss.

PUMA.Safe hat im Gegenzug das Bewertungs-Instrument angepasst, sodass es nun über die einfache Konformität mit sozialen, ökologischen sowie gesundheits- und sicherheitsrelevanten Standards weit hinausgeht. Wir arbeiten darauf hin, dass nur mit unseren Standards konforme Fabriken langfristig Partner von PUMA sein werden.



# Nachhaltige Produkte

## Nachhaltige Produkte

Eine der größten Herausforderungen, denen sich PUMA und der Einzelhandel insgesamt gegenübersehen, ist die Bewertung der Nachhaltigkeit eines Produktes. Ohne einen festgelegten Standard können Marken die Bezeichnung „nachhaltig“ willkürlich einem Produkt zuschreiben, ohne signifikante Verbesserungen an den Materialien oder den allgemeinen Geschäftsaktivitäten vorzunehmen.

Wir bei PUMA halten diesen Ansatz für nicht akzeptabel und haben erkannt, dass die Wirtschaft und speziell der Einzelhandel derzeit nicht nachhaltig agieren, sondern Klima, Artenvielfalt und kommende Generationen negativ beeinflussen.

PUMA ist davon überzeugt, dass Nachhaltigkeit in der Wirtschaft nicht länger optional ist. Vielmehr ist die Wirtschaft ein Teil des Problems, und wir sind überzeugt, dass der Einzelhandel solide Maßnahmen ergreifen muss, um die Ausbeutung natürlicher Ressourcen zu verhindern und nicht verhinderbare Emissionen zu kompensieren. Als Unternehmen fühlt sich PUMA letztlich dafür verantwortlich, seinen „Fußabdruck“ zu neutralisieren.



*“PUMA hat sich als Sport- und Lifestyle-Marke gut etabliert, und die innovative Unternehmenskultur hat weltweit sozialverantwortliche Initiativen und Aktivitäten hervorgebracht. Neben verbesserten Arbeitsbedingungen, sozialen Initiativen und weltweitem Engagement hat PUMA viel Energie auf die Ökologisierung seiner Produkte verwendet. PUMA hat seine sozialen und ökologischen Interessen erkannt, und die Arbeit des Unternehmens für nachhaltiges Wirtschaften hat bereits große Fortschritte zu verzeichnen. Als Sportlifestyle-Unternehmen erkennt das Unternehmen PUMA, dass seine Aufgabe über die Herstellung umweltfreundlicher Produkte hinausgeht und auf nachhaltige Lebensformen, Infrastrukturen und die Gesellschaft ausgerichtet ist. Kreativität und Unternehmenskultur bieten eine gute Basis zur Weiterentwicklung und bergen das Potenzial, PUMA als führendes Unternehmen auf dem Sektor nachhaltiger Sportlifestyle-Unternehmen zu positionieren.“*

**Michael Kuhndt**, Geschäftsführer für nachhaltigen Konsum und Produktion, UNEP/Wuppertal Institut

PUMA UNEP T-Shirt aus Biobaumwolle als Beispiel für ein nachhaltigeres Produkt. Der Hersteller des T-Shirts ist GOTS, ISO 14001 und Oeko-Tex zertifiziert und hat 2010 einen eigenen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht.



# Bio-Baumwolle

## Bio-Baumwolle

Der konventionelle Baumwollanbau verursacht eine Reihe von Problemen, insbesondere was die Verwendung von Pestiziden und den Wasserverbrauch betrifft. Indem wir das Spektrum unserer Produkte aus Bio-Baumwolle erweitern, helfen wir, die Nachfrage nach Baumwolle von nicht genmanipulierten Pflanzen zu steigern, für deren Anbau keine Kunstdünger oder Pestizide eingesetzt werden.

PUMA ist Mitglied der internationalen Organisation Textile Exchange (zuvor Organic Exchange), einer gemeinnützigen Organisation, die Anbau und Verwendung von Bio-Baumwolle für nachhaltige Kleidung unterstützt. Im Jahr 2007 entwickelte Organic Exchange den OE 100 Standard, um Kauf, Handhabung und Verwendung von hundertprozentig zertifizierten Bio-Baumwollfasern in Garnen, Stoffen und fertiggestellten Produkten zu verfolgen und zu dokumentieren.

Im Jahr 2010 verwendete PUMA größere Mengen an Bio-Baumwolle in Produktlinien wie den Kollektionen "Play For Life" und "Jamaica Jam". Bio-Baumwolle wird in vielen Ländern bereits erfolgreich kultiviert, zum Beispiel in der Türkei, in Indien und in China. Für den Übergang vom konventionellen zum biologischen Anbau benötigt ein Agrarunternehmen im Schnitt zwei bis drei Jahre. Die Textilfabriken unserer Zulieferer SLN, Milteks und Tübas in der Türkei wurden bereits nach Organic Textile Standard (GOTS) zertifiziert und liefern PUMA-Textilien aus Bio-Baumwolle.



# Made in Africa

## „Cotton Made in Africa“

Wenn Baumwolle in Monokulturen angebaut wird, kann die dazu genutzte Landfläche schnell veröden und unfruchtbar werden. Dies und der unsachgemäße Gebrauch von Chemikalien in der Landwirtschaft führen dazu, dass das Land nicht mehr für die Produktion von Grundnahrungsmitteln genutzt werden kann.

Zerstörung der Umwelt, Bodenverschmutzung und versiegende Trinkwasserquellen in den Entwicklungsländern sind mit der unnachhaltigen Nutzung natürlicher Ressourcen untrennbar verbunden und tragen damit zur Verarmung bei. Im Jahr 2005 gründete Dr. Michael Otto die Aid by Trade Foundation. Gemeinsam mit Nichtregierungsorganisationen und Partnern aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft leistet die Stiftung einen Beitrag zur Bekämpfung der Armut und Unterstützung des Umweltschutzes in Entwicklungsländern, speziell in Afrika.



„Cotton made in Africa“ ist eine Initiative, die für die Bewässerung der Baumwolle statt eines künstlichen Bewässerungssystems Regenwasser einsetzt. Das Projekt „Cotton made in Africa“ ist eine Initiative der Aid by Trade Foundation, die teilnehmende Farmen berät, um ein effizientes Management zu gewährleisten. Maßnahmen wie zum Beispiel Mulchen, um den Boden bedeckt zu halten und so einer hohen Verdunstung vorzubeugen, oder eine ausgewogene Düngung sind dabei besonders wichtig. Bauern, die am Projekt „Cotton Made in Africa“ teilnehmen, werden in Einrichtungen wie „Farmer Field Schools“ in den erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnissen geschult.

Seit dem Frühjahr 2008 unterstützt PUMA die Aid by Trade Foundation in ihrer Initiative „Cotton made in Africa“, um die Lebensbedingungen afrikanischer Baumwollfarmer und ihrer Familien zu verbessern. Letztes Jahr produzierte PUMA ca. 1,7 Mio. Kleidungsstücke aus Cotton made in Africa Baumwolle, was einem Anteil von 2,4% an der Gesamtkollektion von PUMA entspricht. Für das Jahr 2011 haben wir uns zum Ziel gesetzt, die Anzahl der Textilien aus afrikanischer Baumwolle zu steigern.



### „Clever Little Bag“

Im April 2010 stellte PUMA ein revolutionäres nachhaltiges Verpackungssystem vor, das Abfallmengen und CO<sub>2</sub>-Emissionen, wie sie bei traditionellen Verpackungen wie zum Beispiel Schuhkartons und Plastiktüten anfallen, erheblich reduzieren wird.

In Zusammenarbeit mit Yves Béhar von fuseproject in San Francisco hat PUMA neue Standards innerhalb der Sportlifestyle-Industrie gesetzt, als die Verpackung von Millionen Paaren verkaufter Schuhe neu durchdacht wurde. Weniger Verpackungsmaterial bedeutet einen geringeren Verbrauch von Rohstoffen, Wasser und Energie sowie geringere Transportgewichte und weniger Müll.

Béhar entwarf die sogenannte kleine, clevere Tasche (Clever Little Bag), um den Schuhkarton durch einen wiederverwendbaren Schuhbeutel zu ersetzen, der die Schuhe gegen Beschädigungen schützt und Einsparungen in der Produktion durch geringere Materialverwendung ermöglicht, das Transportgewicht verringert und zusätzliche Plastiktüten in den Geschäften vermeidet. Durch die Einführung des Clever Little Bag-Konzeptes wird PUMA das für Schuhkartons eingesetzte Zellstoffmaterial um 65% und die Kohlendioxid-Emissionen um 10.000 Tonnen reduzieren. Um diese Initiative fortzuführen ist es unser Ziel, die verbleibenden Verpackungsmaterialien bis 2015 komplett nachhaltig zu gestalten.

PUMA hat eine Lösung für ein zentrales Nachhaltigkeitsproblem im Handel gefunden - nämlich die Transformation des klassischen Schuhkartons. Wettbewerber innerhalb der Branche sind PUMA gefolgt und haben ihre eigenen Verpackungsprojekte angestoßen, was zeigt, wie bedeutend der Einfluss des Clever Little Bag-Konzeptes für PUMA und die gesamte Branche ist.



“Es war spannend, mit PUMA an einem so richtungweisenden Projekt zusammenzuarbeiten, so Yves Béhar. PUMAs Initiative, eines der schwierigsten Probleme des Einzelhandels in Bezug auf Nachhaltigkeit und Umweltschutz anzugehen, war sehr inspirierend. Durch die grundlegende Veränderung des Verpackungs- und

Distributions- Lebenszyklus hoffen wir, mit unserem neuen Design andere Unternehmen zu ermutigen, unserem Beispiel zu folgen.“

**Yves Béhar**, fuseproject



Infolge der 65%igen Reduktion des Papierverbrauchs kann PUMA auch den Verbrauch von Wasser, Energie und Treibstoff um mehr als 60% pro Jahr reduzieren.

#### Mit anderen Worten\*:

- Ca. 8.500 Tonnen weniger Papier werden verbraucht
- 20 Mio. Megajoule Strom werden eingespart
- 1 Mio. Liter weniger Öl werden verbraucht
- 1 Mio. Liter Wasser werden eingespart
- Beim Transport werden 500.000 Liter Diesel eingespart

\* Die Berechnung der Einsparungen beruht auf einer formalen Bewertung des Produktlebenszyklus durch PE International im Auftrag von PUMA gemäß ISO 14040 und ISO 14044.

Im November debütierte die Clever Little Bag in Einzelhandelsgeschäften in Nordamerika und Europa im Rahmen ausgewählter Schuhkollektionen. Darüber hinaus werden die Textilkollektionen von PUMA mit nachhaltigerem Material verpackt sein, das die klassische Plastiktüte ersetzt. Dadurch können 720 Tonnen Polyethylen pro Jahr eingespart werden, was einer Gesamteinsparung von 29 Mio. Plastiktüten entspricht - genug, um die Fläche von 1000 Fußballfeldern zu bedecken. Zudem werden PUMA T-Shirts zukünftig ein weiteres Mal gefaltet, um die Packungsgröße zu reduzieren und somit CO<sub>2</sub>-Emissionen und Transportkosten einzusparen.

Durch den Verzicht auf die aktuellen Plastik- und Papiertüten in PUMA-Einzelhandelsgeschäften und den Einsatz nachhaltiger, biologisch abbaubarer Taschen plant PUMA weitere 192 Tonnen Plastik und 293 Tonnen Papier jährlich einzusparen.

Die Einführung der Clever Little Bag fand im Londoner Design Museum im Rahmen der von PUMA geförderten Ausstellung "Sustainable Futures\* \*(Can design make a difference?)" statt, die in Partnerschaft mit PUMA.Safe und PUMA.Creative produziert wurde. Die Ausstellung zeigte eine Reihe von Design- und Architekturprojekten, die sich mit den wichtigsten Fragestellungen im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit befassten. Mit einer Auswahl wegweisender Design-Ansätze rückte die Ausstellung nachhaltiges Design in den Mittelpunkt und widmete sich der Frage, wie Design einen positiven Beitrag für eine nachhaltigere Zukunft leisten kann. Die Ausstellung erzielte einen Besucherrekord und lieferte auch dadurch einen Mehrwert, in dem von PUMA.Safe und PUMA.Creative gesponsortes Begleitmaterial für Studenten und Wissenschaftler zur Verfügung gestellt wurde.



"PUMA hat einen cleveren Weg für den Umgang mit Papier gefunden. Die neue Schuhverpackung aus Recycling-Material und mit geringerem Gewicht wird den ökologischen Fußabdruck reduzieren. Bei voller Implementierung können damit negative Auswirkungen auf die Regenwälder vermieden werden. Die

Verwendung von Leder für Schuhe wird im Allgemeinen mit der Zerstörung von Regenwald in der Amazonasregion in Verbindung gebracht. PUMA muss sich weiterhin engagieren, um die Implementierung einer Methode zur Kontrolle der Beschaffung von Leder zu unterstützen und dafür zu sorgen, dass das von PUMA verwendete Leder in keinem Zusammenhang mit der Regenwaldzerstörung steht."

**Oliver Salge**, Teamleiter Wälder und Meere,  
Greenpeace Deutschland

## Nachhaltiges Lieferketten-Management

# Management

Vor über 17 Jahren führte PUMA seinen Code of Conduct ein, um sicherzustellen, dass Menschen- und Arbeiterrechte in unseren Geschäftsabläufen respektiert werden. Es stellt auch heute noch immer eine Herausforderung dar, sicherzustellen, dass Zulieferer auf allen Ebenen den PUMA Code of Conduct einhalten. Ein großer Teil der Zulieferer von PUMA kann den Bestimmungen des Verhaltenskodex nicht voll entsprechen. Gründe hierfür können zum Beispiel unklare Verwaltungsvorschriften zur Umsetzung von Gesetzen, schlecht ausgebildete Arbeitskräfte oder Armut sein. Zudem haben viele Zulieferer begrenzten Zugriff auf Arbeitskräfte mit ausreichenden technischen Fähigkeiten, um die Kodex-Einhaltung (Compliance) systematisch anzugehen. Dieses Problem wird noch verschärft durch die hohe Personalfuktuation im Bereich Compliance. Dies führt bei den Herstellern zu Problemen, eine Balance zwischen Ressourcen zur Verbesserung der sozialen Standards und der Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit zu finden.

Um die Ursachen der Non-Compliance an der Wurzel zu packen, unterstützt PUMA.Safe diverse Ausbildungsprojekte zur Verbesserung von Management-Kompetenzen und dem Bewusstsein der Arbeiter für Themen wie Versammlungsfreiheit, Gesundheit und Arbeitssicherheit sowie den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck des Herstellungsprozesses. Mit der Unterstützung von Zulieferern durch diese Initiativen stellt PUMA in der gesamten Lieferkette ein entsprechendes Verantwortungsbewusstsein her.

Unsere wichtigsten Maßnahmen zur Bewertung der Kodex-Einhaltung sind Auditierungen, Schulungen und Projekte zum Wissenstransfer und zur Korrektur von Schwächen in den Managementsystemen, die Integration der Compliance in das Alltagsgeschäft und die damit verbundene Öffentlichkeitsarbeit. Die folgenden Abschnitte beschreiben unsere Bemühungen und Initiativen während des Berichtszeitraums.



### PUMA AG

PUMA WAY 1, D-91074 Herzogenaurach

## Verhaltenskodex

Wir, die PUMA AG, erklären hiermit die strikte Befolgung der in den Menschenrechtsgesetzen festgelegten Richtlinien. Damit verpflichten wir uns und unsere Partner zur Einhaltung hoher ethischer Standards und garantieren den folgenden Verhaltenskodex:

- Keine Beschäftigung von Arbeitnehmern, die jünger als 15 Jahre sind bzw. die unter das Mindestalter, welches durch entsprechende gesetzliche Reglementierung festgelegt ist, fallen, oder welche die Schulpflicht noch nicht beendet haben. Die entsprechend höherwertige Reglementierung der drei genannten Fälle hat Vorrang.
- Die Einhaltung der entsprechenden gesetzlichen Bestimmungen im Hinblick auf den Umgang mit gesundheitsschädlichen Substanzen sowie der Arbeitssicherheitsbedingungen und die Einhaltung der Reglementierungen zum Schutz der Umwelt.
- Eine normale Arbeitswoche in Übereinstimmung den mit lokalen Arbeitsgesetzen, bis zu einem Maximum von 48 Stunden und einem Limit von 12 Überstunden. Ein Tag der 7 Tageweche ist frei. Überstunden werden entsprechend den gesetzlichen Bestimmungen vergütet.
- Eine Entlohnung welche die Grundbedürfnisse befriedigt sowie die Gewährung aller gesetzlich geregelten Vergünstigungen. Als Bemessungsgrundlage ist hier der gesetzlich vorgeschriebene Mindestlohn bzw. der in der Branche übliche Lohn, je nachdem welcher Lohn höher liegt, anzusetzen.
- Respektierung der Gleichheit unabhängig von Rasse, Religion, Alter, sozialen Verhältnissen, politischen Einstellung, Geschlecht, sexueller Orientierung, oder der Position im Unternehmen.
- Respektierung der Würde am Arbeitsplatz. Keine Form der Zwangsarbeit, Belästigung, Beschimpfung und/oder körperlichen Bestrafung.
- Vereinigungsfreiheit sowie das Recht auf Mitgliedschaften in Gewerkschaften oder anderen arbeitsrechtlichen Organisationen sowie das Recht auf Kollektivverhandlungen.

Bei Fragen und Anregungen zu diesem Kodex wenden Sie sich bitte direkt an [sustain@puma.com](mailto:sustain@puma.com) oder telefonisch an:

S.A.F.E. Office China	Tel. + 86 20 38815769	Fax. +86 20 38805767
S.A.F.E. Office Far East & America	Tel. + 632 886 07 16	Fax. + 632 886 0718
S.A.F.E. Office Europe, Middle East & Africa	Tel. + 49 9132 81 2660	Fax. + 49 9132 81 2514



### Gehälter in der Lieferkette

Viele Nichtregierungsorganisationen beschäftigen sich derzeit mit der Frage existenzsichernder Löhne anstelle der vorherrschenden Niedriglöhne. Um die Frage fairer Gehälter angemessen zu behandeln, trat PUMA 2010 mit der Asian Floor Wage Campaign (AFWC) und der Fair Labor Association (FLA) in Verbindung, um eine Definition fairer Gehälter auszuarbeiten. PUMA nahm vor einiger Zeit an einem Multistakeholder Projekt in der Türkei teil, wo 2007 das Konzept der Gehaltsleiter entwickelt wurde. Gemeinsam mit der FLA erforscht PUMA die Gehaltssysteme bei unseren wichtigsten Zulieferern in China, Vietnam, Kambodscha und Malaysia und vergleicht die daraus resultierenden Ergebnisse mit den Anforderungen der Asian Floor Wage Campaign.

Insgesamt bewegen sich die Löhne in den Fabriken unserer Zulieferer oberhalb des Mindestlohniveaus, da die Fabriken diverse Anreizsysteme einsetzen, um die Gehälter zu verbessern. Dennoch sind die Löhne insgesamt niedriger als die Forderungen der Asian Floor Wage Campaign.

Löhne sind ein entscheidender Kostenfaktor jedes Unternehmens und müssen mit den Gesamtbetriebskosten abgestimmt werden. PUMA beabsichtigt, sich weiterhin gemeinsam mit der AFWC für Strategien zu engagieren, die für alle beteiligten Parteien von Vorteil sind. Ein PUMA-Projekt zur Bilanzierung von Umwelt- und Sozialauswirkungen wird den Weg für eine gründliche Analyse aller sozialen und ökologischen Kosten der Fabriken ebnen. Wir hoffen, dass Methoden wie LEAN die Ressourcen liefern werden, mit denen Zulieferer Fragen fairer Entlohnung besser lösen können. Von diesem Projekt erwartet sich PUMA keine sofortigen Ergebnisse, da Verbesserungen in Sozialsystemen wie beispielsweise Human Resources oder betriebliche Mitbestimmung ebenfalls systematisch angestrebt werden. Eine Lösung für das Problem der fairen Löhne zu finden, kann nicht im Alleingang von einem Unternehmen erreicht werden. Daher hofft PUMA, dass dieses Ziel in den nächsten Jahren von vielen Partnern und Kunden geteilt wird.



*„Das Treffen der Interessenvertreter im Jahr 2010 widmete sich Lohnfragen. Es wurde eine Bewertung der Lohnniveaus unter den Zulieferern vorgenommen, die im Jahr 2011 fortgesetzt wird. Dies ist der erste wichtige Schritt, der es PUMA und seinen Zulieferern ermöglicht, Niedriglöhne zu ermitteln und nötige Abhilfemaßnahmen einzuleiten. Darin zeigt sich auch PUMAs Bereitschaft, das Thema Lohnfragen in der Lieferkette anzugehen.“*

**Daniel Vaughan-Whitehead**

Co-Chair des Fair Wage Network, [www.fair-wage.com](http://www.fair-wage.com)

## Auditierungen von Fabriken

### Verbesserung des Systems zur Fabriküberwachung

Im abgelaufenen Geschäftsjahr 2010 änderten wir unser System zur Fabriküberwachung, um den neuen und strikteren Anforderungen gerecht zu werden.

Die 2009 neu herausgegebenen 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. Etablierte Managementsysteme sowie operative Richtlinien und Prozesse helfen den Fabriken dabei, Leistungen im Bereich Compliance zu kontrollieren und zu messen und dabei Lösungen für einen bestimmten Bereich zu finden.

Es ist PUMAs Ziel, dass unsere Fabriken ihre Leistungen sukzessive erhöhen, auch wenn viele Fabriken ihr derzeitiges Niveau beibehalten wollen, mit dem sie sich arrangiert haben. Aus diesem Grund wurde das Audit-Bewertungssystem überarbeitet. Neue Fragen wurden hinzugefügt, die den Fabriken systematische Ansätze zur Implementierung der Compliance abverlangen. Fragen zu ökologischen Belangen und Minuspunkte für die Nichteinhaltung von aus unserer Sicht nicht verhandelbaren Kriterien wurden ebenfalls hinzugefügt. Diese zusätzlichen Fragen führten zu einer Herabstufung der Audit-Ergebnisse bei solchen Fabriken, denen die erforderlichen Systeme fehlten, hatten jedoch geringe Auswirkungen auf solche Fabriken, die bereits über etablierte Systeme verfügen.

Mit dem neuen internen Bewertungssystem rückt PUMA davon ab, einfache „Ja“- oder „Nein“-Fragen zu stellen, und bewegt sich auf die Erhebung detaillierter Leistungsdaten zu, einschließlich Unfallquoten, Lohnzahlungen im Vergleich zu Mindestlöhnen, Personalfuktuation, Verhältnis festangestellter Mitarbeiter zur Gesamtmitarbeiterzahl, Schulungen sowie gemeldete Mitarbeiterbeschwerden.

An Umweltkennzahlen haben wir Mengenangaben von Energie, Wasser und Abfall pro hergestellter Produkteinheit hinzugefügt.

Fabrik-Auditierungen bleiben weiterhin ein wichtiges Instrument zur Einhaltung und Durchsetzung des PUMA Verhaltenskodex, und zusätzliche Initiativen für Verbesserungsmaßnahmen werden weiterhin unternommen. Auditierungen vermitteln uns ein aktuelles Bild der an einem Standort vorherrschenden Verhältnisse in Bezug auf unseren Verhaltenskodex. Die Präsenz des Auditors trägt darüber hinaus auch zur Entwicklung von Vertrauen der Arbeiter in die Ernsthaftigkeit der Bemühungen von PUMA bei. Die Anzahl der bei der PUMA-Hotline eingehenden Beschwerden und die Offenheit der Arbeiter bei Befragungen verdeutlichen dieses Vertrauen.

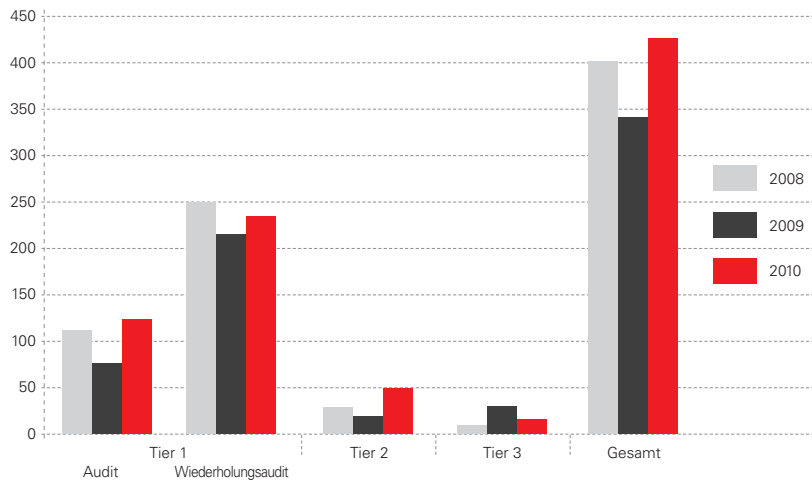
Audits können auch als Erweiterung von Schulungsaktivitäten angesehen werden, insbesondere wenn Auditoren die Fabriken bei der Implementierung von für nötig befundenen Korrekturmaßnahmen unterstützen.



### Auditing-Performance 2008-2010

Im Jahr 2010 führte PUMA mehr Audits durch als in den beiden Jahren zuvor, wie die Darstellung zeigt:

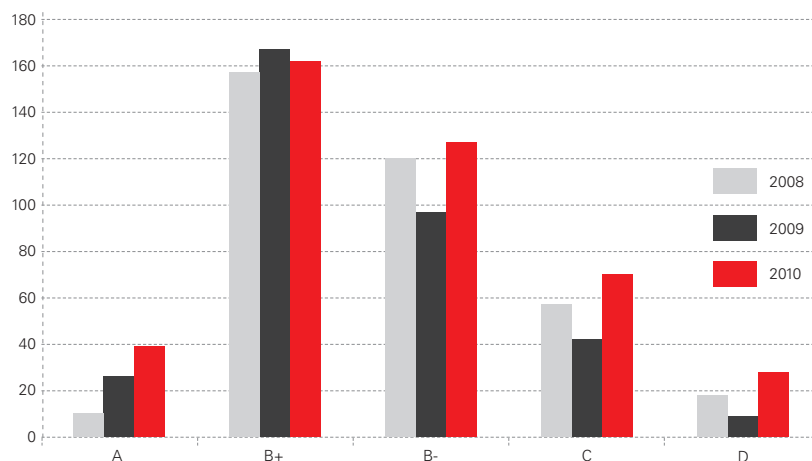
#### Audit-Bewertungen 2008 - 2010



Der Anstieg der Anzahl von Audits ist auf neu hinzugekommene Fabriken zurückzuführen. 2010 stieg die Zahl der Audits neuer Fabriken auf 161, verglichen mit 105 im Jahr 2009 und 135 im Jahr 2008. Dem entspricht die allgemeine Auffassung eines verbesserten Wirtschaftsklimas 2010.

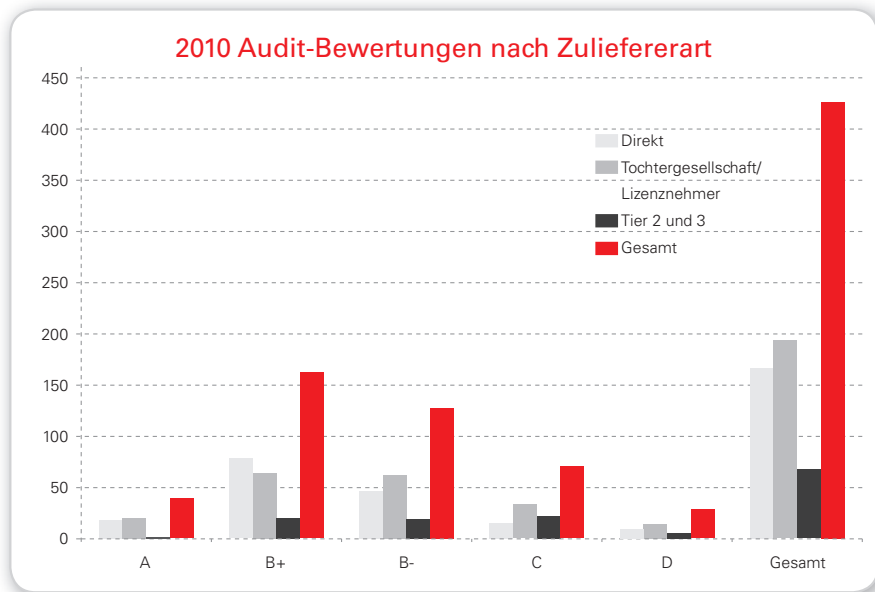
Ein weiterer Grund für die Zunahme der Audits ist die Einbeziehung von Zulieferern in der Kategorie Tier 2-3 in das PUMA.Safe Monitoring-System im Jahr 2008 mit einer Zielvorgabe von 25% für Tier 2 und 10% für Tier 3 bis 2010. Im Jahr 2010 wurden 46% der bekannten Tier-2- und 8% der Tier-3-Zulieferer auditiert.

#### Audit-Bewertungen 2008 - 2010

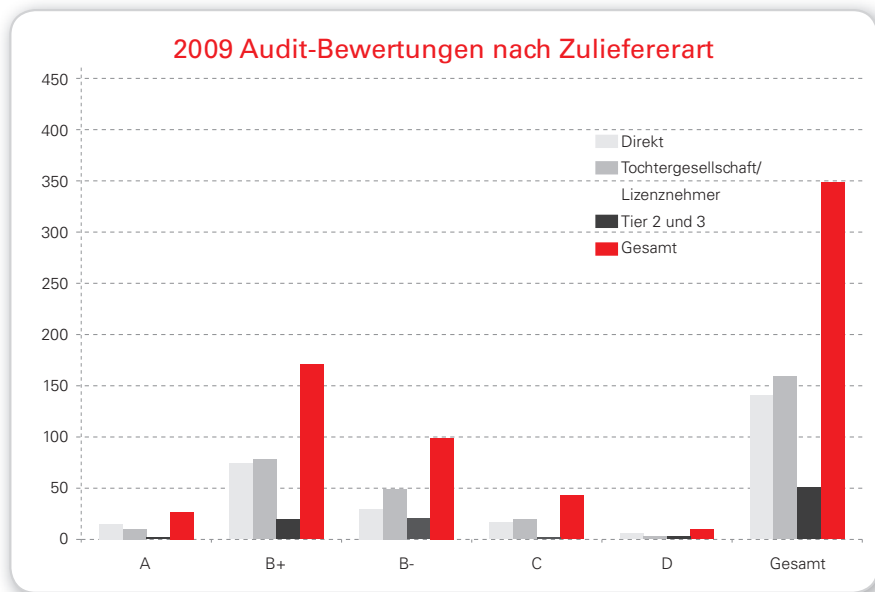


Obwohl 2010 mehr Fabriken eine Bewertung „A“ erhielten als 2009 und 2008, war die Zahl der durchgefallenen Fabriken im selben Jahr ebenfalls höher. Das lag daran, dass bei den Tier 2 und 3 der Fabriken höhere Fehlerquoten zu verzeichnen waren. Die meisten dieser Fabriken wurden zum ersten Mal auditiert und waren daher noch nicht mit den PUMA.Safe Standards vertraut.

Eine Aufschlüsselung der Audit-Bewertungen für 2010 und 2009 wird in der nachstehenden Grafik dargestellt:



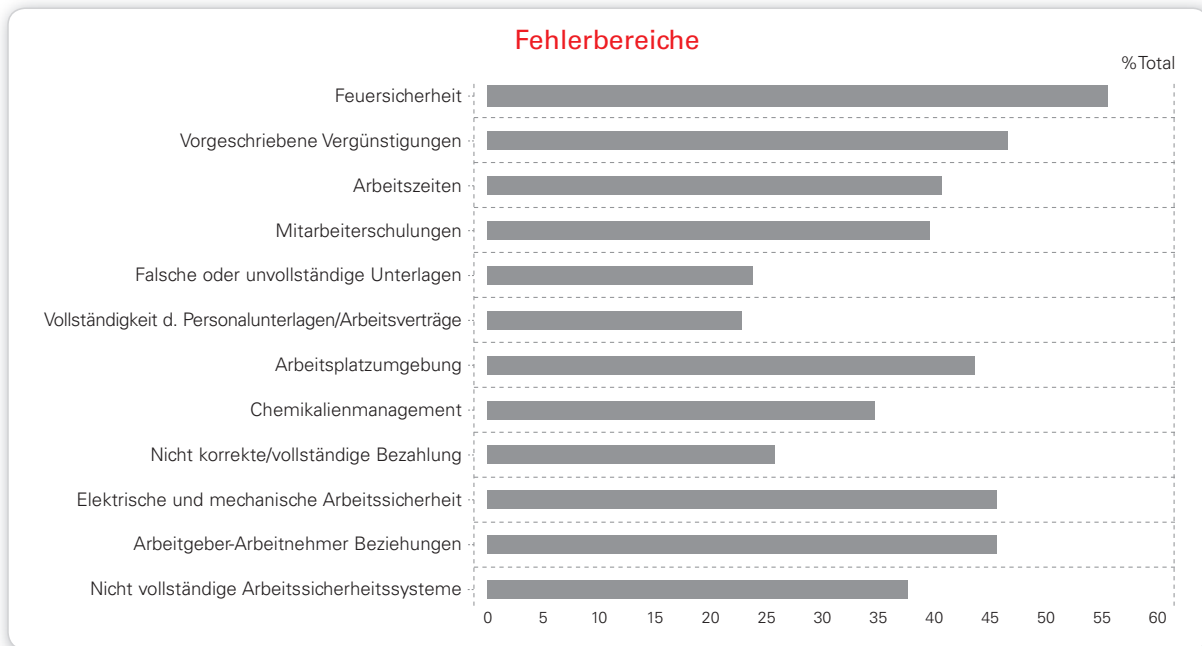
im Vergleich zu Audit-Bewertungen 2009 nach Zuliefererart:



Es gab einen signifikanten Anstieg der Anzahl von Audits sowohl für direkte PUMA-Zulieferer als auch für Zulieferer an Tochtergesellschaften und Lizenznehmer von PUMA.

## Fehlerbereiche

Das neue Bewertungssystem gab für 2010 die 2009 vorgenommenen Änderungen an den PUMA.Safe Standards wider. Diese Änderungen konzentrierten sich hauptsächlich auf Compliance-orientierte Managementsysteme, insbesondere in den Bereichen Personalentwicklung, Gesundheit und Arbeitssicherheit sowie Umwelt. Obwohl die Zulieferer 2009 über die neuen Standards informiert und entsprechend geschult wurden, erforderte das neue System wichtige Änderungen in den Managementsystemen der Fabriken. Es war vielen Herstellern offensichtlich nicht möglich, diese Änderungen innerhalb eines Jahres umzusetzen. Das wird auch durch die häufigsten 12 im Jahr 2010 festgestellten Fehlerbereiche bestätigt, die wir mittels einer per Zufallsprinzip ausgewählten Stichprobe aller aktiven Fabriken ermittelt haben:



Unzureichende Systeme zum Gesundheits- und Sicherheitsmanagement, insbesondere hinsichtlich Brandschutz, Arbeitsumgebung, Handhabung von Chemikalien, Elektrik und Mechanik waren weltweit festzustellen. Weitere Problembereiche waren die Durchführung einer formellen Gefährdungsbeurteilung, die Entwicklung von Arbeitsschutzprogrammen und die sachgemäße Formalisierung und Dokumentation aller Gesundheits- und Sicherheitspraktiken.

Mitarbeiterschulungen sind eine Schwachstelle, die eng mit schwachen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen innerhalb der Fabriken verbunden ist, was wiederum auf die Notwendigkeit hindeutet, diese Beziehungen zu stärken.

In China wird die Sozialversicherung als obligatorisch betrachtet, aber von der Regierung nicht allgemein durchgesetzt. Dies führt zu langfristigen und ungelösten Problemen für heimische Wanderarbeiter. Außerdem sind Sozialversicherungsleistungen zwischen den Provinzen nicht übertragbar, wodurch Arbeiter und Arbeitgeber davon abgeschreckt werden, Sozialbeiträge zu leisten, da die Arbeiter später keine Sozialleistungen beziehen können. Örtliche Behörden lassen daher Ausnahmen zu, und in einigen Fällen in Indien und Vietnam stellten wir fest, dass Fabriken überhaupt keine Lohnfortzahlung geleistet hatten.

Unsere Nachverfolgungen von Leistungskennzahlen und Auditierungen von Fabriken zeigen, dass die Mehrheit unserer Zulieferer Durchschnittslöhne zahlt, die über dem jeweils geltenden Mindestlohn liegen.

Dennoch erschweren die weit verbreiteten, zum Beispiel in China und Vietnam zur Lohnberechnung eingesetzten Stücklohnsysteme eine Einschätzung darüber, ob alle gesetzlichen Verpflichtungen wie die Bezahlung von Überstunden eingehalten werden. Während die betreffenden Arbeiter weit über dem Mindestlohniveau verdienen, bieten Stücklohnsysteme Anreize zu langen Arbeitszeiten. Dies hat in einigen Fabriken zu doppelten Buchführungen geführt, um Überstunden und Arbeit an Ruhetagen zu verschleiern. In diesen Fällen ist es schwer, zu beurteilen, ob die gesamte Arbeitszeit korrekt vergütet wird.

## Schulung und Zertifizierung von Zulieferern

2009-2010 entwickelte, implementierte und evaluierte Projekte (inkl. Schulungsprojekte, Entwicklungsprogramme, Einbeziehung der Stakeholder)

Projektname	Land	Beschreibung/Ziele
PUMA.SAFE LIVE Training	China	Das PUMA Compliance Programm Lizenznehmern (Parigi) und deren Zulieferern erklären
Monothematische Workshops	Vietnam, China, Malaysia	Workshops zu diversen Themen in der gesamten Region Asien. Ziel: Kompetenzen des Compliance-Personals bzgl. der erwähnten Themen zu stärken sowie Kontakte zwischen dem Fabrikmanagement und relevanten Interessengruppen herzustellen.
PUMA.Safe Runde Tische für Hersteller	China, Vietnam, Indonesien	Plattform für Zulieferer zur Diskussion mit PUMA.Safe und eingeladenen Parteien über Möglichkeiten zur Verbesserung des PUMA.Safe Ratings; aktuelle Herausforderungen in Sachen Compliance und Erwartungen von PUMA und dem PUMA.Safe Team zur Überwindung dieser Hemmnisse. Austausch von Informationen über Themen in Beschaffungsländern und Feedback von lokalen Behörden und anderen Interessengruppen.
Projekt zur Verbesserung der Energieeffizienz im Institute for Sustainable Communities (ISC), EHS Academy	China	Verbesserung der Energieeffizienz in World Cat Fabriken und zur Reduktion von Energiekosten, Luftverschmutzung und Emissionen von Treibhausgasen. Zur Unterstützung strategischer Partner in der Erreichung des PUMA-Zieles einer 25%igen Reduktion des Energieverbrauchs bis 2015. Institute for Sustainable Communities (ISC), EHS Academy.
Supplier Development Institute (SDI) Mitgliedschaft	China	Das China Training Institute (CTI) ist ein Dienstleister für Zulieferer und ein fortlaufendes Projekt von BSR, das 2004 startete und darauf abzielt, Unternehmen und ihre chinesischen Zulieferer in der Verbesserung der CSR-Performance (Corporate Social Responsibility) und der Wettbewerbsfähigkeit zu unterstützen. Lösungsorientierter Ansatz mit dem Ziel, Zulieferern entsprechende Ressourcen zur Implementierung nachhaltiger CSR-Verbesserungen bereitzustellen.
Kummerkasten- und Hotline-Projekt (mit China Labor Watch)	China	Die kritische Nichtregierungsorganisation China Labor Watch (CLW) und PUMA untersuchten 2009 die Arbeitsbedingungen in vier Fabriken in China. Um Zulieferer kontinuierlich darin zu unterstützen, bessere Personal-Beziehungen herzustellen, arbeiteten PUMA und CLW 2009 gemeinsam daran, bessere fabrikinterne Kommunikationskanäle und Arbeiterschulungen zu organisieren. Damit wurde in fünf Schuhfabriken ein besseres Verständnis der PUMA.Safe Standards realisiert.
Teilnehmender Arbeitssicherheits-Ausschuss	China	Kostenlose POHSI-Schulung (participative OHS institution), durchgeführt von Hong Kong Worker Health Center.
Schulung über neue SAFE-Standards	Vietnam, China, Kambodscha, Malaysia, Indonesien	Die Zulieferer wurden in dem neuen PUMA.Safe Rating-System geschult
Multi-Brands Human Resources Management Systems (HRMS) Projekt, Vietnam (Phase 2)	Vietnam	Den teilnehmenden Fabriken Methoden und Tools zur Messung und Evaluation ihres Human Resources Management (HRM) bereitzustellen; Einen Rahmen für effektives HRM in der Fabrik herstellen; Die Zusammenarbeit zwischen Marken und Zulieferern bietet Zugang zu einem breiteren Netzwerk für technische Unterstützung und innovative Praktiken
Better Work Vietnam/ Better Factories Cambodia	Vietnam/ Kambodscha	Better Work Vietnam (BWV) ist ein Ableger der Initiative Better Factories Cambodia (BFC), die ein regelmäßiges Monitoring von Fabriken und Training zu Arbeitsrecht und Arbeitsschutz bietet. Das Programm wird von der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) unterstützt. Es umfasst nicht nur Schulungen, sondern dient auch als Plattform für den Dialog von Interessengruppen im Bereich Arbeitsrecht.
Schulung/Beratung in Sachen Arbeitsrecht	Vietnam	Aktualisierungen des Arbeitsrechts werden von Vertretern der jeweiligen Behörden vorgetragen. Da das Arbeitsrecht in Vietnam derzeit aktualisiert wird, bietet sich den Fabriken eine einzigartige Gelegenheit, ihre arbeitsrechtlichen Anliegen zu äußern.
Nachhaltigkeitsberichte auf Hersteller Ebene (Global Action Network for Transparency in the Supply Chain)	Vietnam, China, Malaysia, Kambodscha, Bangladesch, Südafrika, Türkei, Portugal, Pakistan	Unterstützung der PUMA-Zulieferer bei der öffentlichen Berichterstattung über soziale und ökologische Initiativen. Die Global Reporting Initiative (GRI) organisiert Schulungen durch lokale Berater. Teilnehmende Hersteller veröffentlichen ihren ersten Nachhaltigkeitsbericht (GRI Level C).
GreenbizUmwelt-Training mit der Industrie- und Handelskammer Vietnam (VCCI)	Vietnam	Schulung & Beratung zu Umwelt- und Abfallmanagement und sauberer Produktion
Arbeitsrecht in Ägypten	Ägypten	Mitarberschulung bei einem Bekleidungshersteller in Ägypten. Themen: Menschenrechte, Frauenrechte, Arbeiterrechte. Drei Trainer und zwei Koordinatoren schulten 57 Mitarbeiter an einem Arbeitstag.
Arbeitsrecht in der Türkei	Türkei	Schulungen zum Thema Frauenrechte und Arbeitsrecht hauptsächlich für Mitarbeiterinnen.
Arbeitssicherheits- Schulung für türkische Zulieferer	Türkei	Schulungen im Bereich Arbeitssicherheit durch externe Beratungsunternehmen.
Zulieferer-Workshop in der Türkei	Türkei	Weiterbildung der Teilnehmer über die PUMA.Safe-Programme, die Information über das neue PUMA.Safe-Audit-System und die Hervorhebung der Wichtigkeit von Audit-Befunden sowie Zielen bis 2015.



# Zulieferer

## Nachhaltigkeitsberichterstattung von PUMA-Zulieferern

2009 wurde PUMA das erste Mitglied des „Global Action Network for Transparency in the Supply Chain“ (GANTSCh). Der zentrale Zweck der GANTSCh-Initiative besteht darin, dass Großunternehmen ihre SME-Zulieferer (Small and Medium Enterprises; SME) darin unterstützen, ihre ökonomische, ökologische und soziale Leistung zu bemessen und zu berichten. Dies wird als Sustainability Reporting oder Nachhaltigkeitsberichterstattung bezeichnet.

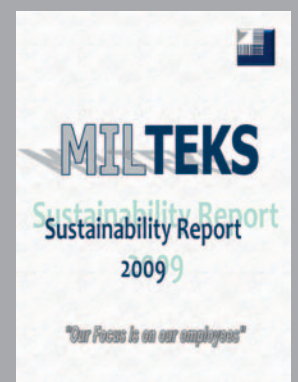
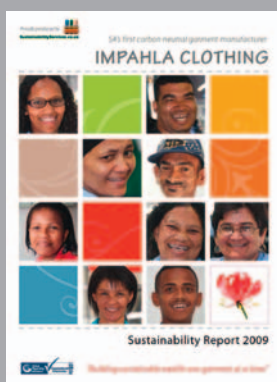
Die GRI hat eine starke Erfolgsbilanz in der Zusammenarbeit sowohl mit multinationalen Unternehmen als auch mit kleineren Firmen, was die Durchsetzung einer Nachhaltigkeitsagenda durch transparente öffentliche Berichterstattung betrifft. PUMA trat dem 2006 gestarteten GRI-GTZ-Pilotprojekt „Transparency in the Supply Chain“ gleich zu Beginn bei. Dieses Projekt sah die Schulung dreier PUMA- Zulieferer in Südafrika in der Nachhaltigkeitsberichterstattung vor. Diese PUMA-Zulieferer erhielten GRI-zertifizierte Schulungen in Nachhaltigkeitsberichterstattung gemäß den GRI-G3-Leitlinien, dem weltweit anerkanntesten Regelwerk zur Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Den Teilnehmern zufolge verhalf ihnen das Projekt zu einem besseren Verständnis der Nachhaltigkeitskonzepte. Die Teilnehmer lernten, anhand von Umweltkennzahlen ihre Nachhaltigkeitsleistung zu bemessen und Berichte über Energieverbrauch, Abfallproduktion, und Arbeitsunfälle zu erstellen, um transparenter zu werden. Sie erweiterten ihr Verständnis von Kundenbedürfnissen im Hinblick auf Nachhaltigkeit und verbesserten zugleich ihre Wettbewerbsfähigkeit und ihre Reputation.

Die zweite Phase des Projektes schloss zehn Zulieferer in sechs Ländern ein, nämlich Bangladesh, China, Indien, Pakistan, Portugal und die Türkei, die ihre Nachhaltigkeitsberichte 2010 herausgaben. Die Berichte können von der PUMA.Safe Website heruntergeladen werden. Ab 2011 haben 18 wichtige Zulieferer in Südostasien und anderen wichtigen Regionen - die zusammengenommen mehr als zwei Drittel aller PUMA-Produkte herstellen - eingewilligt, ihre Nachhaltigkeitsberichte vorzulegen. <http://safe.puma.com/us/en/wp-content/uploads/slnlgrilastvson.pdf> <http://safe.puma.com/us/en/wp-content/uploads/GRI-SLN-2009.pdf>

Mithilfe des GANTSCh-Projektes können wir dafür sorgen, dass unsere Zulieferer das Konzept der Nachhaltigkeit annehmen und die entsprechenden Programme in ihren Unternehmen einführen. Zunehmende Nachhaltigkeit und Transparenz in unserer Lieferkette durch Nachhaltigkeitsberichterstattung sind ein wichtiges Element im PUMA-Nachhaltigkeitsprogramm. PUMA arbeitet weiterhin an der Verbesserung der Arbeits- und Sozialstandards durch Fabrikenauditierungen und Schulungsprojekte zum Wissenstransfer. In dieser Hinsicht will PUMA mit den besten Zulieferern zusammenarbeiten. Nachhaltigkeitsberichterstattung durch unsere Zulieferer bietet die Möglichkeit zu zeigen, was bereits geleistet wurde und wo zusätzliche Verbesserungen erforderlich sind.

PUMAs wichtigste Zulieferer wurden gebeten, ihre ökologische Leistung nach den Richtlinien der PUMAVision zu verbessern. 2008 wurde eine erste Grundlagenstudie der ökologischen Leistung unserer Zulieferer durchgeführt. Dabei wurde festgestellt, dass die Mehrheit der Zulieferer über alle Produktkategorien hinweg in diesem Bereich technische Unterstützung benötigten. 2009 und 2010 unterzogen sich Zulieferer in Vietnam einem Programm zur Erhöhung ihres Umweltbewusstseins und zur Erhebung ihrer Umweltkennzahlen. Dabei handelt es sich um einen fortlaufenden Prozess, der global bei allen wichtigen Zulieferern wiederholt wird.



## Umweltmanagement

# Umwelt

Seit 2005 erhebt PUMA an seinen weltweiten Standorten Umweltkennzahlen zum Energie- und Wasserverbrauch sowie der Abfallproduktion mit dem Ziel, den Strom- und Wasserverbrauch sowie die Abfallproduktion in unseren Büros bis 2010 um 25% zu reduzieren.

2008 aktualisierten wir, in Abstimmung mit unserem französischen Mehrheitsaktionär PPR, unser Analysewerkzeug und führten eine Umweltmanagement-Software ein, die uns die Möglichkeit bietet, unsere Erhebungstiefe zu erweitern und noch besser zwischen Büros, Einzelhandelsgeschäften und Lägern auf Länderebene zu differenzieren.

Infolgedessen sind wir nun in der Lage, für das Jahr 2010 erstmals unsere gesamte Ökobilanz hinsichtlich CO<sub>2</sub>-Ausstoß, Energie- und Wasserverbrauch und Abfallproduktion weltweit zu ermitteln und nicht nur, wie in den Vorjahren, Durchschnittswerte pro Mitarbeiter und Quadratmeter zu berichten. Wir wollen die Genauigkeit unserer Daten noch weiter verbessern und haben aus diesem Grund die Auditierungs- und Beratungsfirmen PricewaterhouseCoopers (2010) und Deloitte (CO<sub>2</sub>-Daten für 2009) damit beauftragt, PUMAs Nachhaltigkeitsberichterstattung extern zu verifizieren (limited assurance). Der Prüfumfang wurde auf ausgewählte regionale PUMA-Tochtergesellschaften (Deloitte) ausgedehnt, und wir haben beschlossen, zukünftig jährlich zu berichten.

Durchschnittsdaten pro Mitarbeiter (Büros)	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Strom (kWh)	5.204	4.409	4.885	3.174	3.336	3.713
Wasser (m <sup>3</sup> )	11,3	11,5	15	9,9	11,7	11,5
Abfall (Tonnen)	0,48	0,45	0,38	0,28	0,18	0,15
Papier (Tonnen)	-	-	-	0,05	0,07	0,06

\*Die separate Datenerfassung für Büros, Einzelhandelsgeschäfte und Läger seit 2008 in einem neuen Software-System könnte zu einer Überbewertung der historischen Daten führen, da hier teilweise Verbrauchsdaten von Lägern und Einzelhandelsgeschäften mit eingeflossen sein könnten.

Umweltkennzahlen von PUMAs eigenen Standorten*	2010
Papierverbrauch in Tonnen (Büros, Ladengeschäfte, Warenhäuser)	379
Abfallproduktion in Tonnen (Büros, Ladengeschäfte, Warenhäuser)	6.458
Energieverbrauch in MWh (Büros, Ladengeschäfte, Warenhäuser)	75.923
Wasserverbrauch in m <sup>3</sup> (Büros, Ladengeschäfte, Warenhäuser)	116.532
<b>CO<sub>2</sub> in Tonnen (Energie und Geschäftsreisen)</b>	<b>43.366</b>

\* deckt nur PUMA- eigene oder betriebene Standorte ab inklusive eigener Hersteller in Argentinien

Wir weisen darauf hin, dass PUMA sich das ehrgeizige Ziel einer weiteren Reduktion des Wasser- und Energieverbrauchs sowie der Abfallproduktion um 25% bis 2015 gesetzt hat. Zur Erreichung dieser Ziele hat PUMA unter anderem beschlossen, Bonuszahlungen an Manager zukünftig an die Erfüllung dieser Ziele zu knüpfen.

Darüber hinaus honoriert PUMA außerordentliche ökologische Leistungen seiner Tochtergesellschaften. Seit 2009 erhält die Tochtergesellschaft mit der Jahresbestleistung im Bereich Ökologie den PUMA.Safe Award. Diese Maßnahme sorgt dafür, dass gute Beispiele gefördert und innerhalb des Unternehmens kommuniziert werden. 2010 erhielt unsere Tochtergesellschaft PUMA Frankreich den PUMA.Safe Award, da sie sich gegenüber 46 Tochtergesellschaften durch eine überdurchschnittliche Leistung in den Hauptbereichen Energie- und Wassereffizienz, Abfallminimierung und Optimierung des Papierverbrauchs auszeichnete.

Allerdings endet die Ökobilanz von PUMA keineswegs bei unseren Büros, Einzelhandelsgeschäften und Warenhäusern. Die Mehrzahl unserer Emissionen entsteht bei Herstellung und Transport unserer Produkte in der Lieferkette. Daher gelten unsere Einsparungsziele in Bezug auf CO<sub>2</sub>, Energie, Wasser und Abfall auch für unsere Zulieferer und Logistikpartner. Um die Genauigkeit der Daten über unsere externen Fabriken und Servicepartner zu gewährleisten, arbeiten wir mit verschiedenen Datenerhebungsmodellen.

Die Logistikabteilung von PUMA erhebt von unseren Logistik-Dienstleistern jährlich Daten über den CO<sub>2</sub>-Ausstoß für den Transport mittels Schiffen, Bahn, Straßenverkehr und Flugzeugen.

PUMA überwacht die Fabriken seiner Zulieferer anhand eines Projektes zur Umweltbilanzierung, um tiefer in die Lieferkette vorzudringen und Daten über direkte Fabrikemissionen erhalten zu können. Zudem erheben wir anhand von Fragebögen weiterhin Kennzahlen von unseren Hauptzulieferern. Um dieses Berichtswerkzeug zu verbessern, versuchen wir derzeit, unsere Umweltmanagement-Software auf den Herstellungsbereich auszudehnen. Erste Tests 2010 haben sich als erfolgreich erwiesen, und wir sind zuversichtlich, dass die Software in der ersten Jahreshälfte 2011 an unsere Zulieferer geliefert werden kann.

In Zusammenarbeit mit der Global Reporting Initiative (GRI) hat PUMA das Projekt zur Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Lieferkette erweitert. Es unterstützt Zulieferer jetzt darin, über ihre sozialen und ökologischen Initiativen zu berichten und verpflichtet unsere strategischen Partner dazu, ab 2011 ihre eigenen Nachhaltigkeitsberichte herauszugeben. PUMA führt auch diverse Projekte zum Aufbau ökologischer Kenntnisse in China und Vietnam durch, um das Umweltbewusstsein bei den Zulieferern zu erhöhen.

Die berichteten Hersteller-Daten für 2010 enthalten Durchschnittswerte pro Produkt im Herstellungsprozess bei unseren direkten Partnerfabriken (Tier 1). Wir veröffentlichen diese Zahlen, um für unsere Zulieferer und die gesamte Branche eine Bezugsgröße nennen zu können und eine solide Basis für unsere Einsparungsziele bis 2015 zu haben.





# Klima

2010 war ein besonderes Jahr für PUMAs Klimaschutzziele.

Seit seinem Beitritt zum Climate Neutral Network des United Nations Environment Program im Jahr 2009 hat PUMA zahlreiche innovative, energiesparende Maßnahmen in allen Gebäuden unseres neuen PUMAVision Headquarters in Herzogenaurach vorgenommen. Der gesamte Strom wird aus erneuerbaren Energien gewonnen und die verbleibenden CO<sub>2</sub>-Emissionen werden durch die Unterstützung eines Windkraftparkprojektes in der Türkei ausgeglichen. 2010 wurde PUMAs Unternehmenszentrale durch diese Maßnahmen zur ersten klimaneutralen Unternehmenszentrale in der Sportlifestyle-Industrie.

In einem weiteren Schritt hat PUMA seine globalen CO<sub>2</sub>-Emissionen (berechnete Emissionen aus Büros, Einzelhandelsgeschäften und Lägern ohne Produktion und Warentransport) ausgeglichen und ist daher nun das erste CO<sub>2</sub>-neutrale Unternehmen der Branche. Unsere Berechnungen zur Messung unserer globalen CO<sub>2</sub>-Emissionen beruhen auf den Werten des vergangenen Jahres und enthalten alle direkten Emissionen unserer eigenen Standorte (durch den Einsatz fossiler Brennstoffe) sowie aller unserer indirekten Emissionen (durch Stromverbrauch und Geschäftsreisen). Unsere eigenen Angaben zur Klimaneutralität sowohl für das PUMAVision Headquarters als auch für das Gesamtunternehmen wurden von Deloitte extern validiert.

Die im Jahr 2009 geschätzten 40.000 Tonnen CO<sub>2</sub>-Ausstoß (ohne Produktion) wurden für direkte Emissionen, Strom und Fernwärme, sowie Geschäftsreisen anhand unserer Umweltmanagement-Software errechnet. Um diesen auszugleichen, hat PUMA bei zwei Projekten in Afrika in „Voluntary Emission Reduction Certificates“ (VERs) investiert. Dies entspricht dem langjährigen Engagement PUMAs für den afrikanischen Kontinent und der Unterstützung verschiedener afrikanischer Fußballnationalmannschaften. Die Projekte wurden aufgrund ihres Schwerpunktes auf der Unterstützung lokaler Gemeinden sowie auf CO<sub>2</sub>-Reduktion ausgewählt. Der Ausgleich der CO<sub>2</sub>-Emissionen gibt PUMA erstmals die Möglichkeit, Emissionen einen finanziellen Wert zuzuweisen und damit einen zusätzlichen Anreiz für Einsparungen zu schaffen.

2010 hat PUMA darüber hinaus die Emissionen aller Flüge für unsere sieben von PUMA ausgerüsteten Fußballteams für die FIFA™ Fußball-Weltmeisterschaft in Südafrika ausgeglichen. Das wurde ermöglicht durch die Unterstützung eines Projektes zur Kompostierung von organischen Abfällen in einer Anlage in Kapstadt, Südafrika. Kontrolliertes Kompostieren eliminiert Methanemissionen, wie sie beim unkontrollierten Abbau organischer Materie in Deponien entsteht. Der Abfall wird dabei zu wertvollem Dünger, der von Landwirten vor Ort zur Förderung der Bodenfruchtbarkeit eingesetzt werden kann. Ein zweites, von Eco Trust in Uganda betriebenes Projekt unterstützt örtliche Landwirte beim Anbau von Nahrungspflanzen, die zugleich CO<sub>2</sub> binden. Die „Voluntary Emission Reduction Certificates“ für beide Projekte werden extern überwacht und validiert.

Zusätzlich zu unseren Kompensationsprojekten melden wir unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen weiterhin an das „Carbon Disclosure Project“ (CDP) und machen die Informationen damit öffentlich zugänglich. 2010 wurde PUMA erstmals in den deutschen „Carbon Disclosure Leadership Index“ aufgenommen.



### Durch Standorte und Geschäftsreisen verursachte Emissionen:

Die Gesamtmenge der an PUMA-Standorten (Büros, Einzelhandelsgeschäfte, Warenhäuser) freigesetzten CO<sub>2</sub>-Emissionen stieg von 2009 bis 2010 an. Mit der globalen Datenerhebung wurde 2009 begonnen, und wir versuchen seitdem, die Datenqualität fortlaufend zu verbessern – ein Prozess, der noch andauert. Der Gesamttrend kann teilweise auf Übernahmen zurückgeführt werden (Brandon AB, Dobotex BV, Cobra Golf). Pro Mitarbeiter betrachtet, ist der Trend nicht eindeutig. Während sich die Emissionen infolge von Geschäftsreisen rückläufig zeigen, steigen die Emissionen aus Stromverbrauch und Fernwärme klar an. Dies stellt eindeutig eine Herausforderung, aber gleichzeitig auch eine Chance dar, wenn man bedenkt, dass PUMA seinen Energieverbrauch und die CO<sub>2</sub>-Emissionen bis 2015 um 25% reduzieren will.

2009	Tonnen CO <sub>2</sub> / Mitarbeiter	Gesamt
Direkte CO <sub>2</sub> -Emissionen aus dem Einsatz fossiler Brennstoffe	0,27	2.509
Indirekte CO <sub>2</sub> -Emissionen aus Strom und Fernwärme	2,6	24.388
CO <sub>2</sub> -Emissionen aus Geschäftsreisen	3,56	12.988
<b>Gesamt</b>		<b>39.885*</b>

\*Gesamtemissionen ohne Produktion und Warentransport, verifiziert durch Deloitte

2010	Tonnen CO <sub>2</sub> / Mitarbeiter	Gesamt
Direkte CO <sub>2</sub> -Emissionen aus dem Einsatz fossiler Brennstoffe	0,26	2.275
Indirekte CO <sub>2</sub> -Emissionen aus Strom und Fernwärme	3,19	27.758
CO <sub>2</sub> -Emissionen aus Geschäftsreisen	3,28	13.333
<b>Gesamt</b>		<b>43.366*</b>

\*Gesamtemissionen ohne externe Produktion und Warentransport

#### Erklärung zu Datenqualität und Vergleichbarkeit:

Die Umweltdaten für PUMAs eigene und von PUMA betriebene Einheiten betreffen hunderte Standorte in 50 Ländern. Die Berechnung der Umweltkennzahlen basiert auf berechneten und geschätzten Werten sowie den Emissionsfaktoren der französischen Umweltagentur ADEME. In einzelnen Ländern werden bis zu 100 Ladengeschäfte betrieben. Läger werden entweder von PUMA betrieben oder vollständig ausgelagert. Während wir in die Datenerhebung für unsere größten Bürostandorte relativ großes Vertrauen setzen, ist zu bedenken, dass wir 2009 zwei unserer weltweit größten Bürogebäude in Herzogenaurach und Ho Chi Min City (Vietnam) eröffnet haben, was einen direkten jährlichen Vergleich erschwert. Es ist sogar noch schwieriger, Vergleichsdaten für unsere Einzelhandelsgeschäfte und Läger zu erheben. Bedingt durch Umstrukturierungsmaßnahmen wurden zwischen 2008 und 2010 einige PUMA-Stores eröffnet und geschlossen, so dass Anzahl und Standorte der erfassten Geschäfte schwankten. 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 in solchen Fällen mit Hochrechnungen und manchmal mit Schätzungen für die Standorte, wo am Ende der Datenerfassungsperiode noch keine sinnvollen Daten erhoben werden konnten. Trotz dieser Einschränkungen gehen wir davon aus, dass wir die Genauigkeit unserer Umweltkennzahlen mit der Zeit erhöhen können und dass die vorliegenden Daten für 2010 die bislang höchste Qualität seit Beginn unserer Umweltkennzahlenerfassung im Jahr 2005 besitzen.

### Emissionen aus dem Transport von PUMA-Produkten

Die Emissionsdaten für die Jahre 2008 und 2010 ähneln sich, aber für das Jahr 2009 berichtete unser globales Logistiknetzwerk um circa 25% geringere Emissionen. Das führen wir auf den Mangel an herausragenden Sportveranstaltungen im Jahr 2009 zurück, wohingegen 2008 die Fußball-Europameisterschaft und 2010 die Fußball-Weltmeisterschaft stattfanden. Außerdem war PUMA 2009 wie viele andere Unternehmen auch von der Wirtschaftskrise betroffen, was zu Lagerräumungen und Auftragsrückgängen führte.

Die Situation erholte sich 2010, als der Wirtschaftsaufschwung zu einem Anstieg des Auftragsvolumens führte.

Die unten aufgeführten Werte basieren auf durchschnittlichen Emissionsfaktoren, die einige bereits erfolgte Maßnahmen zur Effizienzsteigerung durch PUMA-Logistikpartner nicht berücksichtigen. Die Berechnung von Seefrachten in TEU-Tagen führte bei der Berechnung der Emissionen zu höheren Werten, wenn die Schiffe langsamer fuhren, wodurch unsere Spediteure versuchen, Treibstoff zu sparen und damit real CO<sub>2</sub>-Emissionen zu reduzieren. Daher streben wir eine weitere Präzisierung der Methoden zur Datenerhebung und -berechnung an.

Als ersten Schritt in diese Richtung hat PUMA in den USA 2010 eine externe Studie über durch den Warentransport verursachte CO<sub>2</sub>-Emissionen in Auftrag gegeben.

B-to-B-Transport	Straßenfracht	Seefracht	Luftfracht	Schienerfracht	Flussfracht	Gesamt
<b>2010</b>						
Fracht umgerechnet in tkm	43.474.611		22.178.447	22.013.389	0	<b>87.666.447</b>
Fracht umgerechnet in TEUtag		385.811				<b>385.811</b>
CO <sub>2</sub> -Emissionen in Tonnen CO <sub>2</sub>	3.801	38.581	23.746	404	0	<b>66.532</b>
<b>2009</b>						
Fracht umgerechnet in tkm	53.448.060		16.362.453	21.143.737	3.956.800	<b>94.911.050</b>
Fracht umgerechnet in TEUtag		301.913				<b>301.913</b>
CO <sub>2</sub> -Emissionen in Tonnen CO <sub>2</sub>	4.671	30.191	15.007	109	122	<b>50.100</b>
<b>2008</b>						
Fracht umgerechnet in tkm	47.331.096		22.220.335	21.221.174	4.400.000	<b>95.172.605</b>
Fracht umgerechnet in TEUtag		396.178				<b>396.178</b>
CO <sub>2</sub> -Emissionen in Tonnen CO <sub>2</sub>	4.004	39.629	20.204	108	134	<b>64.079</b>

# Energie

## Energie

Der Verbrauch konventioneller Energie ist eng mit CO<sub>2</sub>-Emissionen verbunden - dabei benötigt jedes Unternehmen Energie für seinen Betrieb. Demnach ist Energie ein wichtiger Kostenfaktor: Energieeinsparungen bedeuten Kosteneinsparungen, ein weiterer Grund also, um unsere ambitionierten Reduktionsziele von 25% bis zum Jahr 2015 zu realisieren.

In unserem letzten Nachhaltigkeitsbericht kündigten wir an, auf erneuerbare Energien umzustellen, wo dies wirtschaftlich machbar ist. Wir können nunmehr bestätigen, dass alle wichtigen PUMA-Einrichtungen in Deutschland mit Strom aus erneuerbaren Energien versorgt werden. Abgesehen von der Einsparung einer beachtlichen Menge an CO<sub>2</sub>-Emissionen verschaffte uns diese Umstellung auch die Möglichkeit, Kosten einzusparen und damit auch die häufig zitierte „win-win“-Situation für Ökologie und Ökonomie herzustellen.

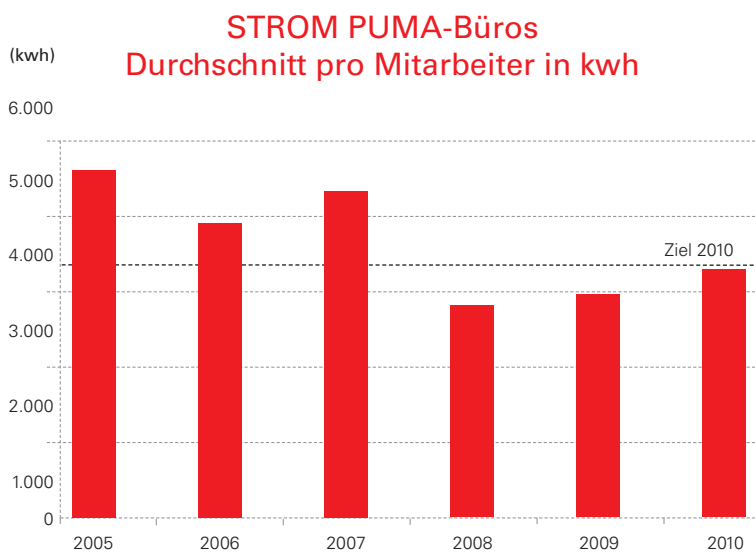
Zusätzlich zu unseren Solaranlagen auf unserem PUMA Outlet Store in Herzogenaurach und dem PUMA-Bürogebäude in Boston, USA, haben wir 2010 auch das Dach unseres Parkhauses am PUMAVision Headquarters in Herzogenaurach mit einer Solaranlage ausgestattet. Für das Jahr 2011 planen wir, weitere Solaranlagen zu installieren.

	Büros/ Mitarbeiter	Büros/ m <sup>2</sup>	Shops/ Mitarbeiter	Shops/ m <sup>2</sup>	Läger/ Mitarbeiter	Warenhäuser/ m <sup>2</sup>	
<b>2008</b>							
Elektrischer Energieverbrauch (kWh)	3.174	107	6.172	219	10.338	37,6	
Wasser (m <sup>3</sup> )	9,9	0,3	14,8	0,5	32,7	0,1	
Abfall (Tonnen)	0,28	0,01	0,89	0,03	2,95	0,01	
Papier (Tonnen)	0,05	-	0,03	-	0,06	-	
<b>2009</b>							
Energieverbrauch (kWh)	5.345	147	7.226	249,3	16.286	56,1	
Wasser (m <sup>3</sup> )	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	
							<b>Gesamt*</b>
Energieverbrauch (kWh)	5.612	163	10.238	281	14.775	61	<b>75.922.511</b>
Wasser (m <sup>3</sup> )	11,5	0,78	11,7	0,79	21,1	0,54	<b>116.532</b>
Abfall (kg)	146	4,2	939	25,7	2.273	9,4	<b>6.458.148</b>
Papier (kg)	56	1,0	30	0,4	42	0,2	<b>379.258</b>

\* deckt nur PUMA- eigene oder betriebene Standorte ab inklusive eigener Hersteller in Argentinien

PUMA plant auch eine offizielle Deckelung der Emissionen unserer Fahrzeuge weltweit. Diese soll dann jährlich analog zu unseren Reduktionen von CO<sub>2</sub> und Energie reduziert werden. Weiterhin ist vorgesehen, das erste emissionsfreie Elektroauto in unsere Fahrzeugflotte am PUMAVision Headquarters aufzunehmen.

2007 haben wir uns auf eine Reduktion des Stromverbrauchs pro Vollzeitäquivalent in den Büros um 25% zwischen 2005 und 2010 festgelegt. Die Zahlen in der Tabelle zeigen, dass wir dieses Ziel erreicht haben. Andererseits bestätigen die Verbrauchszahlen pro Mitarbeiter oder pro m<sup>2</sup> über die letzten drei Jahre hinweg einen zunehmenden Gesamttrend. Ein Grund dafür könnte die Eröffnung großer klimatisierter Büros in Deutschland und Vietnam sein. Die Entwicklung wird uns motivieren, noch stärker darauf hinzuwirken, bis 2015 eine weitere Reduktion um 25% pro Vollzeitäquivalent für Büros, Einzelhandelsgeschäfte und Logistikzentren zu erreichen.



\* Die separate Datenerfassung für Büros, Einzelhandelsgeschäfte und Läger seit 2008 in einem neuen Software-System könnte zu einer Überbewertung der historischen Daten führen, da hier teilweise Verbrauchsdaten von Lägern und Geschäften miteingeflossen sein könnten.

# Wasser

## Wasser

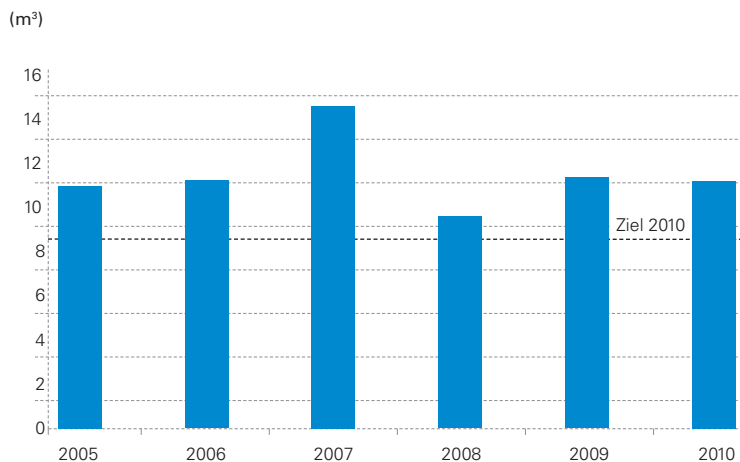
Der Wasserverbrauch bei PUMA geht im Wesentlichen auf den Verbrauch im Sanitärbereich zurück. Die von uns erhobenen Umweltdaten zeigen, dass innerhalb des Herstellungsprozesses von PUMA-Produkten selbst unsere direkten Zulieferer (Tier 1) keine hohen Wassermengen im Produktionsprozess benötigen. Allerdings besteht bei vertikal organisierten Zulieferern ein substantieller Brauchwasserbedarf, zum Beispiel für den Färbeprozess.

Daher ist uns bewusst, dass die von uns berichteten Wasserverbrauchszahlen nicht die volle Wasserbilanz unserer Produkte widerspiegeln. Zum Beispiel enthalten sie keine Daten über den Wasserverbrauch im Zusammenhang mit dem Baumwollanbau oder der späteren Nutzung unserer Textilien. Dennoch fühlen wir uns für unseren direkten und indirekten Wasserverbrauch verantwortlich und werden daher weiter über die uns vorliegenden Daten berichten.

In unserem neuen PUMAVision Headquarters sammeln und verwenden wir Regenwasser für unsere sanitären Einrichtungen. Die Urinale funktionieren als Trockensystem und werden nur einmal nachts gespült. Dadurch können wir ca. 1.000 Liter Wasser pro Tag einsparen.

PUMAs Wasserverbrauch ist die einzige Umweltkennzahl, die in den letzten Jahren keine zufriedenstellende Verbesserung gezeigt hat. Daher haben wir unsere Anstrengungen verstärkt und dafür gesorgt, dass Pläne zur Wassereinsparung auf Länderebene in den verschiedenen PUMA-Einrichtungen eingeführt werden, um ein besseres Ressourcenmanagement zu erzielen.

### WASSER PUMA-Büros Durchschnitt pro Mitarbeiter in m<sup>3</sup>



\*Die separate Datenerfassung für Büros, Einzelhandelsgeschäfte und Läger seit 2008 in einem neuen Software-System könnte zu einer Überbewertung der historischen Daten führen, da hier teilweise Verbrauchsdaten von Lägern und Geschäften miteingeflossen sein könnten.

Die Tabelle zeigt, dass der Wasserverbrauch in unseren Gebäuden zwischen 2005 und 2010 insgesamt stabil blieb. Daher erreichten wir in diesem Zeitraum unser ursprüngliches Reduktionsziel nicht. Obwohl wir durch ein besseres Ressourcenmanagement den Wasserverbrauch in einigen Büros reduzieren konnten, verursachten unser neues PUMA Village in Vietnam sowie einige weitere PUMA-Einrichtungen einen überdurchschnittlichen Wasserverbrauch. Daher ergreifen wir nun Maßnahmen zur Reduktion im PUMA Village, indem wir zusätzliche Wasserzähler in den Kantinen und im Musterproduktionsbereich aufstellen, um festzustellen, wo das meiste Wasser verbraucht wird und daraufhin diese Bereiche zu optimieren.

Der globale Wasserverbrauch wird nun in einem Ökobilanz-Projekt erfasst. Dies wird zukünftig für eine genaue Wasserbilanz (inklusive virtueller Verbrauch) und einer besseren Evaluation der kritischen Verbrauchsstellen, zum Beispiel in ariden (trockenen) oder semiariden Regionen sorgen.

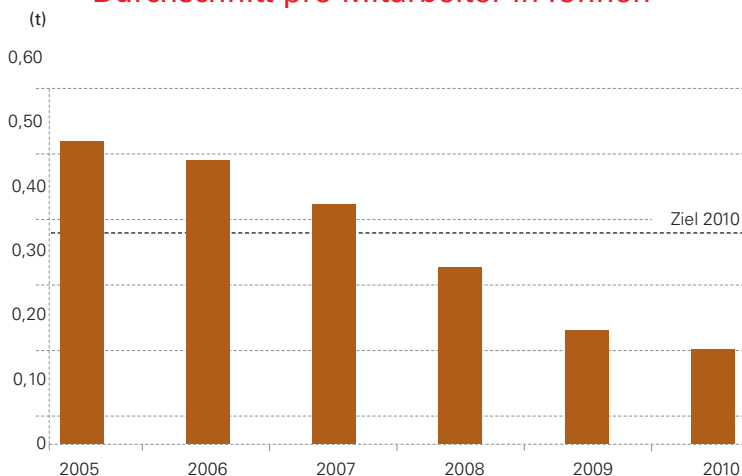
# Recycling

## Abfall und Recycling

Neben CO<sub>2</sub>, Energie und Wasser ist das Recycling die vierte wichtigste Umweltkennzahl für PUMA. Alles, was PUMA produziert, wird früher oder später auf einer Deponie landen oder dem Recycling zugeführt werden. Wir verursachen auch Müll, der bei unseren Zulieferern in der Herstellung anfällt.

In den letzten Jahren konnten unsere Büros die Abfallmenge kontinuierlich reduzieren - das Recyclingaufkommen hält sich dagegen konstant bei circa 30%. Eine der Hauptressourcen bei PUMA ist Papier. In den letzten beiden Jahren haben wir an unserem internen Ziel von papierfreien Büros gearbeitet. Dazu wurden die Drucker in unseren Büros weltweit auf Duplex-Druck umgestellt, und wir haben unsere Mitarbeiter darum gebeten, einseitig bedrucktes Papier für Notizen zu verwenden und alle verzichtbaren Druckvorgänge zu vermeiden. Dementsprechend wurden der Nachhaltigkeitsbericht 2007/2008 und der Geschäftsbericht 2009 nur online publiziert, mit Ausnahme der rechtlich erforderlichen Mindestmenge für die Aktionärsversammlung. Wir haben auch die Anzahl gedruckter Kataloge reduziert und nach Möglichkeit auf elektronische Versionen umgestellt.

### ABFALL PUMA-Büros Durchschnitt pro Mitarbeiter in Tonnen



\*Die separate Datenerfassung für Büros, Einzelhandelsgeschäfte und Läger seit 2008 in einem neuen Software-System könnte zu einer Überbewertung der historischen Daten führen, da hier teilweise Verbrauchsdaten von Lägern und Geschäften miteingeflossen sein könnten.

Ein Meilenstein in der Abfallvermeidung war die Einführung unseres neuen Verpackungs- und Vertriebssystems Clever Little Bag (Seite 36). Wir hatten enorme Einsparungspotenziale im Verpackungsbereich erkannt und starteten deshalb eine Initiative für nachhaltige Verpackungen. Die innovative Clever Little Bag wird im zweiten Halbjahr 2011 flächendeckend in den Handel eingeführt und wir hoffen, dieses neue Konzept mit dem Clever Little Shopper erweitern zu können, einer Einkaufstasche aus erneuerbaren Materialien. Entsprechend unserer Sustainability Score Card 2015 (Seite 32) wollen wir weiterhin auf genaue und reduzierte Abfallzahlen hinarbeiten und die Werte für Recycling erhöhen. In unserer deutschen Unternehmenszentrale haben wir beispielsweise Einrichtungen für die Rückgabe von Batterien, CDs und Bio-Abfällen geschaffen und führen Papier und Kunststoffe weiterhin dem Recycling zu.

### Produktionsbezogene Umweltdaten:

Fast die gesamte PUMA-Produktion findet in Fabriken unabhängiger Zulieferer statt. Dennoch fühlen wir uns bei PUMA verantwortlich für die sozialen und ökologischen Folgen unserer Produktion. Daher sammeln wir seit 2007 Umweltkennzahlen von unseren wichtigsten Zulieferern. Uns ist bewusst, dass unsere unterschiedlichen Produkte unterschiedliche Bilanzen aufweisen. Außerdem reicht das Spektrum unserer Zulieferer von Fabriken mit fast vertikaler Organisation bis hin zu Fabriken, in denen nur die Endfertigung stattfindet. Unter diesen Bedingungen ist die Erhebung und Auswertung von Daten ein schwieriges Unterfangen. Dennoch würden wir unseren Nachhaltigkeitsbericht für unzureichend halten, wenn er nicht Daten über die Leistung unserer Zulieferer enthielte. Die unten angegebenen Werte basieren auf Informationen, die wir monatlichen Fragebögen entnommen haben, die von unseren strategischen Produktions-Partnern ausgefüllt wurden.

Zusammenfassung Umweltkennzahlen* von Herstellern 2010			Schuhe	Bekleidung	Accessoires/Taschen		
Umweltkennzahl	Einheit	Wert 2010	Bereich	Wert 2010	Bereich	Wert 2010	Bereich
Energie pro Stück oder Paar	Kwh	ca. 1,7	0,6-3,3	ca. 1,3	0,63 - 2,15	ca. 0,4	0,3 - 0,92
CO <sub>2</sub> pro Stück oder Paar	kg	ca. 1,1	0,58 - 1,98	ca. 0,9	0,33 - 2,39	ca. 0,3	0,2 - 0,68
Wasser pro Stück oder Paar	l	ca. 40	20,9 - 90,3	ca. 90	33 - 157	ca. 30	8,4 - 74,64
Abfall pro Stück oder Paar	g	ca. 220	56,6 - 442,7	ca. 70	37,6 - 102,2	ca. 60	20,7 - 107,64

\* Die Werte wurden aus einer Zusammenfassung monatlicher Berichte von Umweltkennzahlen berechnet, die PUMA von allen strategischen Produktionspartnern erhebt. Datensätze mit einer Varianz von drei oder mehr verglichen mit dem Gesamtdurchschnitt wurden ausgeschlossen, um die Datenkonsistenz zu verbessern. Die Daten decken 45% - 100% der Produkte der Strategischen Produktionspartner von PUMA ab, die wiederum für circa 85% der gesamten PUMA-Produktion verantwortlich sind.

Wir arbeiten mit unseren wichtigsten Partnern daran, die Umweltfreundlichkeit im Herstellungsprozess zu erhöhen. Dazu betreiben wir Projekte zum Aufbau von Know-how in China und Vietnam und haben alle strategischen Partner in unser Projekt zur Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Lieferkette einbezogen. Trotz dieser Bemühungen weisen die Daten bisher keinen klaren Trend auf. Mit der Einbeziehung unserer Zulieferer in unsere Reduktionsziele von 25% bezüglich aller Umweltkennzahlen zwischen 2010 und 2015 erhoffen wir uns jedoch für die nahe Zukunft deutliche Einsparungen.



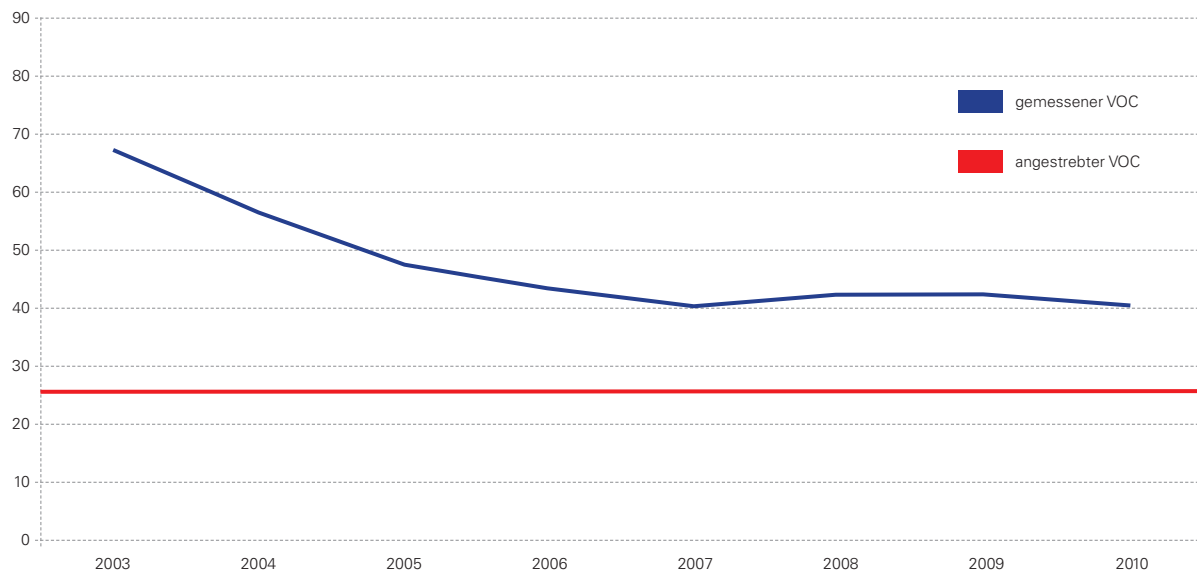
### Organische Lösemittel – PUMAs VOC Index

2002 begann PUMA damit, den Anteil flüchtiger organischer Verbindungen (Volatile Organic Compounds; VOC) in den Fabriken zu messen, um weltweit einen Anteil von 25 g/Pair Schuhe zu erreichen. Diese Ziffer wird monatlich berechnet.

Die Darstellung unten zeigt die Zahlen von 2003 bis 2010.

Wir haben ein weltweites „VOC Tracking System“ zur Erhebung, Evaluation und Analyse von VOC-Daten eingeführt. Der tatsächliche VOC-Anteil pro Paar Schuhe beträgt 40,2 g - das entspricht ungefähr dem für 2008 berichteten Anteil. Eine deutlichere Reduktion war aufgrund diverser technischer Probleme, beispielsweise bei der Verklebung, nicht möglich. Wir arbeiten weiterhin auf unser Ziel hin, den VOC-Anteil in unseren Schuhen zu reduzieren.

PUMA VOC Messung 2003 - 2010



# Biodiversität

## Biodiversität

Biodiversität ist die jüngste Komponente unseres Umweltmanagementsystems. Anlässlich des Internationalen Jahres der Biodiversität 2010 entwickelte PUMA in Zusammenarbeit mit dem Umweltprogramm der Vereinten Nationen (UNEP) die „Play For Life“-Kampagne. Gestützt auf die erste in Afrika veranstaltete Fußball-WM und von PUMA ausgerüstete afrikanische Fußballmannschaften nutzten wir die „Play For Life“-Kampagne, um auf den Schutz der Biodiversität in Afrika und weltweit hinzuweisen. Ein bestimmter Teil der Einnahmen aus dem Verkauf dedizierter Produkte der „Play For Life“-Kampagne, insbesondere des PUMA Unity Kits, des Play for Life T-Shirts und der PUMA Lacelets, wurde für drei ausgewählte UNEP-Projekte zum Schutz bedrohter afrikanischer Tierarten gespendet.

Die Projekte wurden über eine weltweite Abstimmung im Internet ausgewählt. Sie trugen die Namen „The African Lion: King Without A Kingdom“, „Transboundary Migration Corridors for Elephants in Ivory Coast and Liberia“ und „GRASP (Great Apes Survival Partnership): Promoting Community Participation in Gorilla Conservation“.

Dank der Beteiligung tausender Kunden und Verbraucher sowie circa 3 Millionen Facebook-Besuchern brachte die Kampagne \$800.000 ein, die auf die drei Projekte verteilt wurden.



PUMA CEO Jochen Zeitz mit den Projektvertretern Andy Payne, Chief Executive Officer und Derek de la Harpe, Sustainability Director, Wilderness Safaris, Ilka Herbing, Director of the Wild Chimpanzee Foundation und Andrew Dunn, Wildlife Conservation Society, Nigeria Country Director.

### **PUMA erweitert seine Bemühungen für den Schutz der Biodiversität**

2010 trat PUMA der Initiative "Biodiversity in Good Company" bei, einer internationalen Initiative des deutschen Bundesumweltministeriums. Im März zeigten wir in unserem PUMAVision Headquarters eine Ausstellung, die den Zusammenhang zwischen Wirtschaft und Biodiversität deutlich machte. Mitarbeiter des PUMA.Safe-Teams nahmen an diversen Konferenzen über Biodiversität teil.

Im Rahmen unseres Stakeholder-Dialoges „Banzer Gespräche“ im November 2010 diskutierten wir Fragen der Biodiversität mit Vertretern kritischer Nichtregierungsorganisationen einschließlich der UNEP. Dies führte zu einem Dialog über unsere indirekte Biodiversitätsbilanz durch Zulieferer und den Einsatz von Leder und Papier bei PUMA-Produkten. Um die Herkunft von Rohmaterialien und die Müll- und Wassermengen in den Fabriken unserer Zulieferer besser kontrollieren zu können, haben wir unserem Auditierungs-Instrument einen Umweltfragebogen hinzugefügt. Dieser behandelt Themen wie korrekte Abwasserbehandlung und Müllentsorgung oder Recycling. PUMA rät allen Gerbereien, die PUMA-Hersteller beliefern, der Leather Working Group beizutreten. Dies ist eine Initiative, welche sich zum Ziel gesetzt hat, den Einsatz von Leder bis zum Ursprung zurückzuverfolgen sowie den neuesten Stand der Umweltechnologie in den Gerbereien zu implementieren. Weiterhin arbeitet PUMA darauf hin, die Verwendung von Frischfaser-Papier zu vermeiden, insbesondere Frischfaser-Papier aus Ländern wie Indonesien, wo Naturwälder immer noch von der Papier- und Zellstoffindustrie beeinträchtigt werden.

### **Erwerb eines Minderheitsanteils an Wilderness Holdings Limited**

Ein weiterer Meilenstein in unserer Unterstützung der Biodiversität war der Erwerb eines Anteils von 20% an der Wilderness Holdings Limited, einem Unternehmen, das von Botswana und Südafrika aus operiert. Wilderness ist das führende Ökotourismus- und Naturschutzunternehmen im südlichen Afrika. Es beabsichtigt, durch erfahrungsbasierten Tourismus, der sowohl zum Erhalt der Biodiversität als auch zur Entwicklung ländlicher Kommunen beiträgt, nachhaltige Wirtschaftsformen aufzubauen.

Der Erwerb von Anteilen eines solchen Unternehmens unterstreicht PUMAs Mission, zum begehrtesten und nachhaltigsten Sportlifestyle-Unternehmen weltweit zu werden, denn er verdeutlicht unsere Überzeugung, dass zum Engagement für die Umwelt und langfristige Nachhaltigkeit auch soziales Engagement für lokale Gemeinden gehört, das mit einer effektiven wirtschaftlichen Grundlage kombiniert wird.

Im vergangenen Jahr stellte eine Medienkampagne von Survival International die Integrität von Wilderness und PUMA mit Verweis auf unsere Beteiligung am Central Kalahari Game Reserve in Frage, nachdem Wilderness vorgeworfen worden war, eines seiner Lager in der Kalahari habe negative Auswirkungen auf die dort lebenden Buschleute.

Die betreffende Siedlung der Buschleute liegt etwa 60 km vom Camp entfernt und existiert weiterhin. PUMA wurde versichert, dass der Erwerb des Kalahari Plains Camps und die Wasserverwendung keinerlei Auswirkungen auf die Buschleute haben.

PUMA kennt Wilderness als ethisch handelnde und transparente Organisation mit guten nachbarschaftlichen Beziehungen. Wir werden den Fall aber weiterhin verfolgen.

## 2010 Zielbewertung

## Ziele

In unserem Nachhaltigkeitsbericht 2007/2008 stellten wir unsere definierten und erreichten Ziele für den Berichtszeitraum dar. Inzwischen haben wir uns noch weitere Ziele gesetzt.

Langfristige Ziele	Erfolge 2009		Erfolge 2010		Anmerkungen
	25%	50%	75%	100%	
<b>Soziale Ziele</b>					
Auditing der direkten Zulieferer Ziel: Auditierung von 100% aller direkten Zulieferer					Alle direkten Zulieferer wurden mindestens einmal auditiert, die meisten mehrmals.
Auditing der Zulieferer von Lizenznehmern Ziel: Auditierung von 100% aller Zulieferer von Lizenznehmern					Alle Zulieferer von Lizenznehmern wurden mindestens einmal auditiert, die meisten mehrmals.
Bewusstsein für den Verhaltenskodex Ziel: Das Bewusstsein über die Inhalte des Verhaltenskodex unter unseren Zulieferern durch Verbreitung von Postern, Handbüchern und anderen Materialien verbessern HINWEIS: Ziel erreicht					
Externe und unangekündigte Audits durch die FLA Ziel: Externe Auditierung der Zulieferer durch die FLA					Als akkreditiertes FLA-Mitglied wird eine reduzierte Anzahl von Audits vorgenommen, während der Schwerpunkt sich auf Projekte zum Wissenstransfer verlagert hat.
PUMA.Safe Schulung für Schlüsselpersonal von World Cat weltweit Ziel: Schulung aller wichtigen Mitarbeiter					All unsere Einkaufsmanager haben an einem PUMA.Safe Audit teilgenommen und/oder erhielten Schulungen zu verschiedenen Themen wie neue Regulierungen, RSL, etc.
Wiederholungsaudits Ziel: Alle aktiven Fabriken sollen gemäß dem PUMA.Safe-Rating erneut auditiert werden					Insgesamt wurden 234 Wiederholungsaudits im Jahr 2010 und 216 Wiederholungsaudits im Jahr 2009 durchgeführt.

Langfristige Ziele	Erfolge 2009		Erfolge 2010		Anmerkungen
	25%	50%	75%	100%	
Zulieferer-Schulungen durch das PUMA.Safe-Team oder externe Dienstleister Ziel: Teilnahme von 100% der wichtigsten Zulieferer Hinweis: Verweis auf Abschnitt zu Schulungen & Zertifizierungen					GANTSCh-Projekt, HRMS Phase 2 und Greenbiz Vietnam.  Für 2010 nehmen alle strategischen Hersteller am GANTSCh-Projekt teil.
Bewusstsein der Zulieferer für Vereinigungsfreiheit Ziel: Bewusstsein für Versammlungsfreiheit in Zuliefererländern stärken Hinweis: Kennzahlen werden nicht mehr berichtet und stattdessen ersetzt durch "Verbesserung im Beschwerdemanagement-Prozess bei den wichtigsten Herstellern" mit dem Ziel "Erhöhung des Anteils der gelösten Mitarbeiterbeschwerden an PUMA"					Trotz fortlaufender Bemühungen, durch Projekte in China und Vietnam das Bewusstsein für Versammlungsfreiheit zu schärfen, wurden solche Projekte im Ansatz gestoppt. Das Konzept der Versammlungsfreiheit wird in allen von PUMA.Safe mit Arbeitern durchgeführten Schulungen vorgestellt. 2009 wurden insgesamt 405 und 2010 wurden 204 Beschwerden eingereicht. Die Problemlösungsrate lag 2009 bei 41% und 2010 bei 39.5%.
Sicherheits- und Umweltziele: PUMA.Safe Schulung für alle Tochterunternehmen und Lizenznehmer Ziel: Schulung aller wichtiger Mitarbeiter					Zahl geschätzt. Intensivierte Aktivitäten für 2011 geplant.
VOC-Index und Reduzierung lösemittelbasierter Klebstoffe Ziel: 25 g/Paar Schuhe					Verweis auf Darstellung im Abschnitt Umweltkennzahlen (Seite 57).
Anzahl von ISO 14001 zertifizierten Fabriken Ziel: Steigerung der Anzahl von ISO 14001 Fabriken					Dies ist ein fortlaufender Prozess, der auf zunehmendes Umweltbewusstsein und verbessertes Umweltmanagement in diesen Fabriken ausgerichtet ist. Fast alle wichtigen Zulieferer in Vietnam und China nehmen an Umwelt-Schulungen teil, um langfristig eine Zertifizierung nach ISO 14001 zu erzielen.

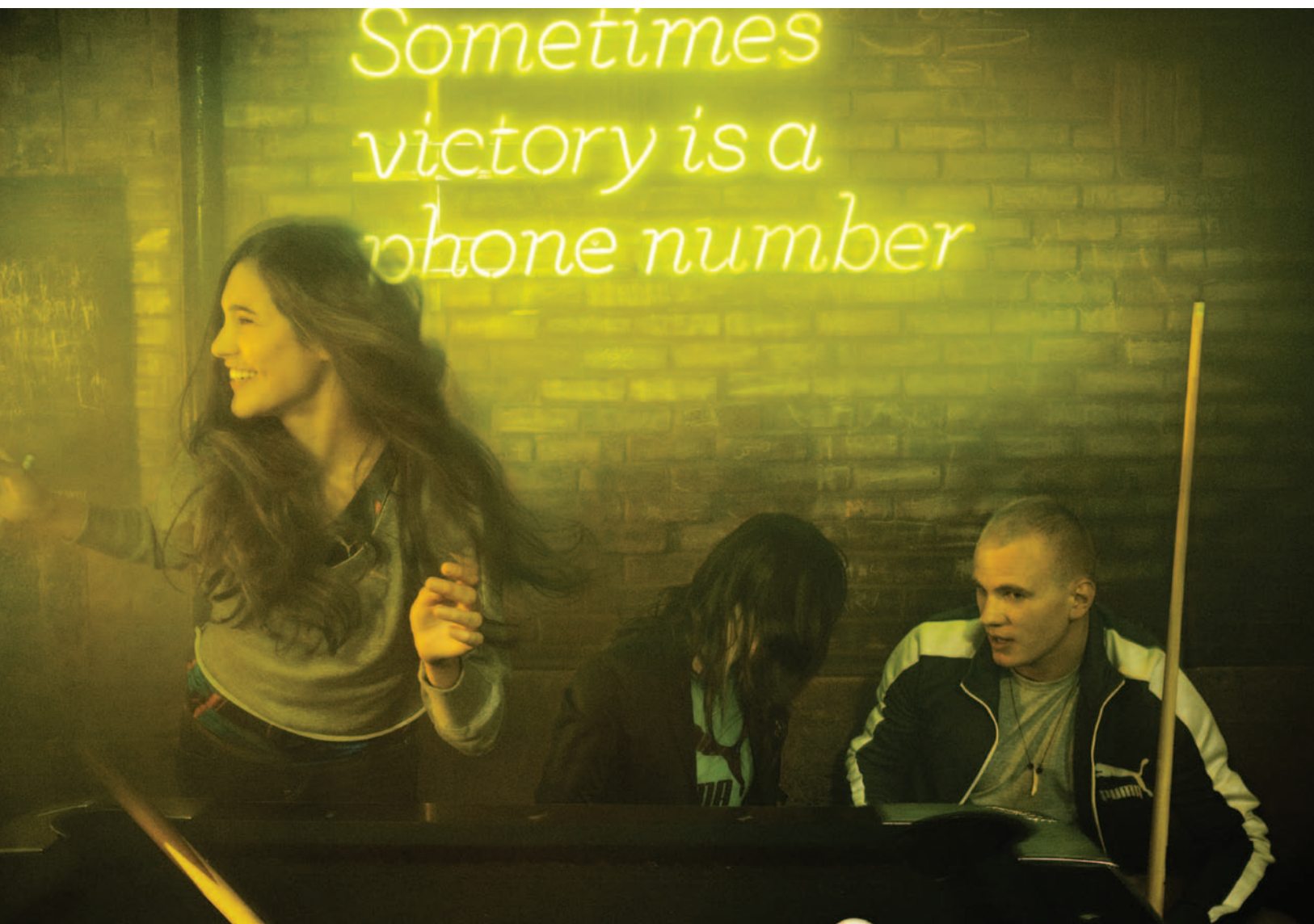
Ziele des Nachhaltigkeitsberichts 2007/2008	Erfolge 2009		Erfolge 2010		Anmerkungen
	25%	50%	75%	100%	
Die Entwicklung ökologischer Reduzierungsziele in PUMA-Stores und Lägern.					2010 wurde das klare Ziel einer 25%-igen Reduktion der Umweltkennzahlen in Geschäften und Lägern bis 2015 gesetzt.
Vermehrte Analysen der CO <sub>2</sub> -Bilanz von Produkten in jeder Kategorie (Schuhe, Bekleidung und Accessoires).					Ausgewählte Studien zum CO <sub>2</sub> Fußabdruck von Zulieferern wurden 2010 durchgeführt. Bewertung des Produktlebenszyklus wurde für das neue Schuhverpackungskonzept "Clever Little Bag" durchgeführt.
Die Erhöhung des Prozentsatzes der Audits bei Tier 2- und Tier 3-Zulieferern. Ziel: Für 2010 25% von Tier 2 und 10% von Tier 3					2009 wurden 18% registrierte Tier 2 und 8% Tier 3 auditiert. 2010 wurden 46% registrierte Tier 2 und 8% Tier 3 Zulieferer auditiert. Fortlaufender Prozess.
Die Ausweitung unseres Nachhaltigkeits-Materialfokus bei Design und Entwicklung. Ziel wird nicht mehr berichtet. Stattdessen wird Prozentsatz von Produkten mit Fokus auf Nachhaltigkeit (S-Index) berichtet.					Mit der Ankündigung der PUMA Sustainability Scorecard wurden die Nachhaltigkeitschwerpunkte im Bereich Design und Entwicklung identifiziert.
Wechsel zu „grüner Energie“, wo ökonomisch machbar.					Alle wichtigen deutschen Standorte werden zu 100% mit Strom aus erneuerbaren Energien betrieben. Eine zusätzliche neue Solaranlage wurde 2010 im PUMAVision Headquarters installiert. Der Standort in Boston wird teilweise mit Solarenergie betrieben. Prozentsätze geschätzt. Fortlaufender Prozess.
Die Veröffentlichung neuer Nachhaltigkeitsberichte (10) von verschiedenen Zulieferern.					2010 wurden zehn Nachhaltigkeitsberichte von unterschiedlichen Zulieferern publiziert. Alle strategischen Zulieferer werden gebeten, ihre Berichte bis Mitte 2011 vorzulegen. Fortlaufender Prozess.
Verstärkte Kommunikation mit Verbrauchern über Nachhaltigkeit.					2010 wurden diverse Kampagnen zur Kommunikation von Nachhaltigkeit wie etwa "Clever Little Bag", PUMAs S-Index und die Kampagne „Play for Life“ realisiert.

Wir werden unser Engagement zur Erreichung unserer sozialen und ökologischen Ziele auch weiterhin fortführen. Allerdings haben wir beschlossen, unsere Berichterstattung für die Zukunft zu ändern.

Mit der Einführung von PUMAVision im Jahr 2008 und unserer Sustainability Scorecard im Jahr 2010 haben wir unsere Ziele als entweder langfristige oder kurzfristige Ziele für unser Unternehmen, unsere Zulieferer und unsere Produkt-Performance klassifiziert.

Das Jahr 2010 bildet den Ausgangspunkt für unsere in der PUMA Sustainability Scorecard gesetzten Ziele bis 2015.

Sometimes  
victory is a  
phone number





An unsere Aktionäre . . . . .	06	<b>Lagebericht . . . . .</b>	<b>98</b>
Vorwort	06	Das Jahr 2010 im Überblick	98
Unsere Prinzipien	09	Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	99
Die PUMA-Aktie	10	Strategie	100
<b>PUMAVision . . . . .</b>	<b>14</b>	Geschäftsentwicklung	101
PUMAVision – Unsere Mission	14	Umsatzlage	101
Öffentliche Reaktionen auf die Nachhaltigkeitsinitiativen	16	Ertragslage	104
Banzer Gespräche - Dialog mit Interessengruppen	18	Dividende	107
PEOPLE@PUMA	20	Regionale Entwicklung	108
<b>PUMA.Safe . . . . .</b>	<b>30</b>	Vermögens- und Finanzlage	110
Umweltziele 2015	31	Cashflow	112
PUMA Sustainability Scorecard	32	Wertmanagement	114
Nachhaltige Produkte	33	Produktentwicklung und Design	116
Bio-Baumwolle	34	Beschaffung	117
Cotton Made in Africa	35	Mitarbeiter	118
Clever Little Bag	36	Corporate Governance Bericht /	
Nachhaltiges Lieferketten-Management	38	Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289a HGB	120
Gehälter in der Lieferkette	39	Vergütungsbericht Vorstand und Aufsichtsrat	123
Auditierungen von Fabriken	40	Risikomanagement	124
Schulung und Zertifizierung von Zulieferern	44	Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB	129
Nachhaltigkeitsberichterstattung von PUMA-Zulieferern	46	Ausblick	130
Umweltmanagement	47	<b>Konzernabschluss . . . . .</b>	<b>134</b>
Klima	49	Konzernbilanz	134
Energie	52	Konzernkapitalflussrechnung	135
Wasser	54	Veränderungen im Eigenkapital	136
Abfall und Recycling	55	Konzerngewinn- und Verlustrechnung	137
Organische Lösemittel – PUMAs VOC Index	57	Gesamtergebnisrechnung	137
Biodiversität	58	Entwicklung des Anlagevermögens	138
2010 Zielbewertung	60	Anhang zum Konzernabschluss	140
<b>PUMA.Peace. . . . .</b>	<b>66</b>	<b>Bericht des Aufsichtsrats . . . . .</b>	<b>189</b>
<b>PUMA.Creative . . . . .</b>	<b>72</b>	<b>Vorstand und Aufsichtsrat . . . . .</b>	<b>192</b>
Prüfbescheinigung Nachhaltigkeitsteil	76	<b>GRI Index . . . . .</b>	<b>194</b>
<b>Marke . . . . .</b>	<b>80</b>		
Markenstrategie	80		
Teamsport	82		
Running	84		
Motorsport	86		
Golf	88		
Segeln	90		
Fitness	92		
Lifestyle	94		



# PUMAPeace

Seit nunmehr vier Jahren unterstützt PUMA.Peace die Initiative „One Day One Goal“ der gemeinnützigen Organisation „Peace One Day“ und ermutigt am 21. September, dem Weltfriedenstag, einem Tag des globalen Waffenstillstands und der Gewaltfreiheit, weltweit zu Goodwill-Fußballspielen.



Teilnehmer der Initiative „One Day One Goal“ in Südafrika, dem Austragungsort der Fußball-Weltmeisterschaft 2010

# Peace

2010 konzentrierte sich „One Day One Goal“ auf interkulturelle Zusammenarbeit, Konfliktlösung und Bildung. Dies führte dazu, dass in allen 192 UNO-Mitgliedsstaaten weltweit insgesamt über 3000 Freundschaftsspiele ausgetragen wurden, dazu 21 „One Day One Goal Unity“-Spiele, die die Friedensbemühungen in Konfliktregionen wie der ehemals kriegszerrütteten Demokratischen Republik Kongo unterstützten, ein interethnisches Spiel in Ghana und ein Spiel im nationalen Stadium in Port-au-Prince in Haiti, einem Land, das sich immer noch von den verheerenden Auswirkungen eines Erdbebens erholt.

Zur Unterstützung dieser wichtigen Goodwill-Spiele im Rahmen von „One Day One Goal“ hat PUMA.Peace ein „One Day One Goal“-Fußballoutfit aus afrikanischer Baumwolle sowie „One Day One Goal“-Fairtrade-Fußbälle entwickelt, die für ausgewählte Spiele zur Verfügung gestellt werden. Darüber hinaus wurde bei einer in einer traditionellen Konfliktregion ausgetragenen Begegnung der „PUMA.Peace Award“ verliehen; das inspiriert auch andere Regionen zur Konfliktlösung durch gemeinsamen Sport und gemeinschaftliches Spiel im Namen des Friedens.

Im Vorfeld des Weltfriedenstages fand in Paris am 19. September 2010 das alljährliche „Peace One Day“-Konzert statt. Es dient dazu, Unterstützung für die „One Day One Goal“-Initiative zu erhalten und ihren Bekanntheitsgrad zu steigern. Der haitianische Schauspieler und PUMA.Peace-Botschafter Jimmy Jean-Louis forderte im ausverkauften Veranstaltungszentrum Le Zenith zusammen mit Schauspielern und Musikern wie Sharon Stone, Jude Law, Patti Smith und Vanessa Paradis von der Bühne zur Unterstützung des Weltfriedenstages und von „One Day One Goal“ auf. Damit trat er in die Fußstapfen der PUMA.Peace-Botschafterin des letzten Jahres, der senegalesischen Schauspielerin Aïssa Maïga.

PUMA.Peace hat 2010 eine Vielzahl von Kommunikationsaktivitäten gestartet, um die „One Day One Goal“-Initiative verstärkt ins Bewusstsein zu rücken. Die Maßnahmen umfassten dabei zum Beispiel ausgewählte PUMA-Einzelhandelsgeschäfte, mit Produkten des Kameruner Fußballstars Samuel Eto'o und entsprechender POS-Unterstützung, über die US-amerikanischen und europäischen E-Commerce-Websites vertriebene Produkte, PUMA-Plattformen für Facebook und Twitter, die mehr als drei Millionen Fans erreichen, internationale und regionale Medienberichterstattung über „One Day One Goal“, das weltweit lizenzierte und ausgestrahlte „Peace One Day“-Konzert 2010 und den Spielfilm „Peace One Day 3“, der den „historischen Handschlag“ von adidas und PUMA beschreibt und auf BBC World (Reichweite: 306 Millionen Haushalte in über 200 Ländern) ausgestrahlt wurde.



Gründer Jeremy Gilley und PUMA.Peace-Botschafter Jimmy Jean-Louis

2009 ging die Nachricht vom historischen Handschlag zwischen adidas und PUMA um die ganze Welt. 2010 folgte die Fortsetzung dieser neuen Initiative des Friedens und der Konfliktbewältigung in Form eines „One Day One Goal“-Turniers in Herzogenaurach, dem Stammsitz der beiden Unternehmen, wo der über 60 Jahre andauernde Konflikt sogar das Verhältnis zwischen den Einwohnern der Stadt bestimmt hatte. Unter Führung der beiden Vorstandsvorsitzenden Herbert Hainer (adidas) und Jochen Zeitz (PUMA) und unterstützt von 700 Mitarbeitern beteiligten sich insgesamt 192 Erwachsene und Kinder am „Peace One Day Cup 2010“.

Ausgespielt wurde der Pokal in gemischten Mannschaften, in denen Mitarbeiter beider Unternehmen, Vertreter der Stadtverwaltung einschließlich des Bürgermeisters, die örtlichen Kirchen sowie Schüler und Lehrer aus den vier städtischen Schulen vertreten waren.

Jede Mannschaft wurde nach einem Nobelpreisträger oder dem Wort für Frieden in verschiedenen Sprachen benannt.



Am 4. Dezember 2010 gewann PUMA im Rahmen des vierten jährlichen Peace & Sport International Forums in Monaco den Preis für die beste CSR-Initiative bei den prestigeträchtigen „Peace & Sport Awards“.

Fürst Albert II. von Monaco und Joel Bouzou, Präsident und Gründer der Organisation, sprachen dabei Initiativen, die die Rolle des Sports bei der Förderung von Dialog und dem Bauen von Brücken zwischen zerstrittenen Gemeinschaften besonders gut nutzen, ihre Anerkennung aus und lobten das PUMA.Peace-Programm und seine vielschichtigen Konzepte zur Unterstützung des Friedens weltweit.



Mark Coetzee,  
Leiter von PUMAVision,  
nimmt den Preis für die beste  
CSR-Initiative entgegen.



<b>An unsere Aktionäre . . . . .</b>	<b>06</b>	<b>Lagebericht . . . . .</b>	<b>98</b>
Vorwort	06	Das Jahr 2010 im Überblick	98
Unsere Prinzipien	09	Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	99
Die PUMA-Aktie	10	Strategie	100
<b>PUMAVision . . . . .</b>	<b>14</b>	Geschäftsentwicklung	101
PUMAVision – Unsere Mission	14	Umsatzlage	101
Öffentliche Reaktionen auf die Nachhaltigkeitsinitiativen	16	Ertragslage	104
Banzer Gespräche - Dialog mit Interessengruppen	18	Dividende	107
PEOPLE@PUMA	20	Regionale Entwicklung	108
<b>PUMA.Safe . . . . .</b>	<b>30</b>	Vermögens- und Finanzlage	110
Umweltziele 2015	31	Cashflow	112
PUMA Sustainability Scorecard	32	Wertmanagement	114
Nachhaltige Produkte	33	Produktentwicklung und Design	116
Bio-Baumwolle	34	Beschaffung	117
Cotton Made in Africa	35	Mitarbeiter	118
Clever Little Bag	36	Corporate Governance Bericht /	
Nachhaltiges Lieferketten-Management	38	Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289a HGB	120
Gehälter in der Lieferkette	39	Vergütungsbericht Vorstand und Aufsichtsrat	123
Auditierungen von Fabriken	40	Risikomanagement	124
Schulung und Zertifizierung von Zulieferern	44	Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB	129
Nachhaltigkeitsberichterstattung von PUMA-Zulieferern	46	Ausblick	130
Umweltmanagement	47	<b>Konzernabschluss . . . . .</b>	<b>134</b>
Klima	49	Konzernbilanz	134
Energie	52	Konzernkapitalflussrechnung	135
Wasser	54	Veränderungen im Eigenkapital	136
Abfall und Recycling	55	Konzerngewinn- und Verlustrechnung	137
Organische Lösemittel – PUMAs VOC Index	57	Gesamtergebnisrechnung	137
Biodiversität	58	Entwicklung des Anlagevermögens	138
2010 Zielbewertung	60	Anhang zum Konzernabschluss	140
<b>PUMA.Peace. . . . .</b>	<b>66</b>	<b>Bericht des Aufsichtsrats . . . . .</b>	<b>189</b>
<b>PUMA.Creative . . . . .</b>	<b>72</b>	<b>Vorstand und Aufsichtsrat . . . . .</b>	<b>192</b>
Prüfbescheinigung Nachhaltigkeitsteil	76	<b>GRI Index . . . . .</b>	<b>194</b>
<b>Marke . . . . .</b>	<b>80</b>		
Markenstrategie	80		
Teamsport	82		
Running	84		
Motorsport	86		
Golf	88		
Segeln	90		
Fitness	92		
Lifestyle	94		



# PUMACreative

## Creative Africa Network

Das 2009 gegründete Creative Africa Network (CAN; [www.creativeafricannetwork.com](http://www.creativeafricannetwork.com)) bleibt die führende Anlaufstelle für Kreative, die Kontakt zur Kunst Afrikas und seiner Diaspora suchen. Mit über 2600 Mitgliedern ist das Creative Africa Network das Zentrum für Nachrichten, Informationen, Networking und Beschäftigungsangebote für die kreativen Gemeinschaften.

2010 schloss CAN bedeutende Partnerschaften mit der achten Danse l'Afrique danse! Biennale in Bamako, Mali, sowie gemeinsam mit seinem neuen Partner Creative Caribbean Network mit der 17. Biennale von Sydney, Australien. Insgesamt wurden dabei mehr als 100 PUMA.Creative Mobility Awards vergeben, die es Kreativen ermöglichen sollen, zu bedeutenden globalen Ereignissen zu reisen und daran teilzunehmen.

## Creative Caribbean Network

Das Creative Caribbean Network (CCN; [www.creativecaribbeanetwork.com](http://www.creativecaribbeanetwork.com)) ist das Zweite der PUMA.Creative Art Networks. Es wurde im Dezember 2010 offiziell mit einem dreijährigen Kreativpartnerschaftsprogramm für karibische Künstler des Bass Museum of Art in Miami, USA, eingeleitet.

Das Programm folgt auf eine Anzahl karibischer Partnerschaften, darunter die Unterstützung des von der University of Miami und dem Little Haiti Cultural Center, Miami, ausgerichteten „Global Caribbean Symposium“, für das PUMA.Creative Mobility Awards für drei Gastredner zur Verfügung gestellt wurden, des „Calabash Literary Festival“ in Treasure Beach, Jamaika, für das drei PUMA.Creative Mobility Awards für Schriftsteller zur Verfügung gestellt wurden, die Tagung der Caribbean Studies Association in St. Peters, Barbados, für die PUMA.Creative Mobility Awards für drei Dichter und Schriftsteller zur Verfügung gestellt wurden, sowie der Konferenz „Haiti and the Americas“ der Florida Atlantic University, Boca Raton, USA, und der Konferenz der Federation of Caribbean Associations of Architects in Ponce, Puerto Rico.

*Das Symposium „The Global Caribbean Conference: Interrogating the Politics of Location in Literature and Culture“, das so kurz auf die Tragödie in Haiti folgte, schien besonders relevant. Das Gespräch ging von bestimmten Präsentationen über karibische Literatur und Kultur aus und wandte sich dann der Rolle und Funktion dieser Darstellungsweisen zu, insbesondere in Katastrophenfällen wie dem Erdbeben in Haiti.*



*„Das Erzählen von Geschichten ist der Kern jeder Kultur, denn darin bildet sich ab, wie wir unsere Welt sehen und entdecken. Dokumentarfilme zeigen reale Personen und reale Orte - reale Geschichten, die den Zuschauer herausfordern, provozieren und unterhalten können. Das Engagement von PUMA.Creative ist beispiellos und seine Unterstützung fördert die nächste Generation von Dokumentarfilmern.“*

Jess Search, CEO von Channel 4 BRITDOC Foundation



*Die Partnerschaften mit dem Creative Caribbean Network (CCN) transportieren wichtige Gedanken über Nachhaltigkeit und Kulturproduktion unter karibischen Künstlern, Lehrern, Studenten und Intellektuellen im weltweiten Maßstab. Das CCN bietet ein umfassendes System für den kritischen Dialog und kreative Projekte, die eine nachhaltige Wirkung auf die soziale Umgebung in der Karibik haben.“*

Professor Patricia Saunders, University of Miami



2010 schloss PUMA.Creative vier bedeutende internationale Kreativpartnerschaften:

**PUMA.Creative und die 17. Biennale von Sydney**

PUMA.Creative hat eine Partnerschaft mit der 17. Biennale von Sydney geschlossen und unterstützt alle teilnehmenden Künstler aus Afrika, der Karibik und der afrikanisch-karibischen Diaspora



„Distance, Diaspora and Aesthetics in African and Caribbean Art“ ein von PUMA.Creative unterstütztes Forum

Als drittälteste Biennale der Welt und Australiens größte und renommierteste Veranstaltung für zeitgenössische bildende Künste gilt die in diesem Jahr vom 12. Mai bis 1. August stattfindende Sydney Biennale als wegweisender Treffpunkt für Künstler aus aller Welt. Um eine Plattform des Dialogs für afro-karibische Interessen zu gewährleisten, hat PUMA.Creative das Forum „Distance, Diaspora and Aesthetics in African and Caribbean Art“ initiiert und finanziert und die Teilnahme seiner Gastredner über das PUMA.Creative Mobility Awards-Programm ermöglicht.



### Neue Initiative zur Unterstützung von Dokumentarfilmen durch PUMA.Creative und der Channel 4 BRITDOC Foundation

Am 10. September 2010 ging PUMA.Creative eine einzigartige langfristige Partnerschaft mit der Channel 4 BRITDOC Foundation ein, bei der sechs PUMA.Creative-Dokumentarfilmpreise und -programme zur Förderung des Dokumentarfilms geschaffen wurden.



Die Preise und Programme unterstützen Dokumentarfilmer, deren Arbeiten kreative Themen und Fragen der sozialen Gerechtigkeit, des Friedens und des Umweltschutzes behandeln, in Form von finanziellen Fördermitteln, kreativer Beratung und Branchenanerkennung.

Zu den PUMA.Creative-Dokumentarfilmpreisen und -programmen gehören der PUMA.Creative Catalyst Award, ein internationaler Entwicklungsfonds zur schnellen Förderung, der aus 40 Förderpreisen von jeweils bis zu 5.000 Euro zur Produktion von Filmtrailern besteht, der PUMA.Creative Impact Award, der alljährlich für den Dokumentarfilm vergeben wird, der im vorangegangenen Jahr den größten gesellschaftlichen Einfluss ausgeübt hat (der Preis in Höhe von 50.000 Euro geht an das Filmteam sowie die mit dem Film verbundenen Kommunikationskampagnen), das PUMA.Creative Catalyst Program, das Workshops und Fortbildungsmaßnahmen für Filmemacher anbietet, und der in PUMAs bestehendes Mobility Awards-Programm integrierte PUMA.Creative Mobility Award, einem Reisestipendium für Regisseure von Dokumentarfilmen.

PUMA.Creative und die Channel 4 BRITDOC Foundation haben die ersten zehn Gewinner der Catalyst Awards anlässlich von The Good Pitch 2010 vorgestellt. Die Preisträger wurden später im Rahmen der Gala Awards von PUMA.Creative und der Channel 4 BRITDOC Foundation im Criterion Theatre in London geehrt. Ehrengast bei der Veranstaltung war Ihre Majestät Königin Nur von Jordanien.



Vorstellung der PUMA.Creative Documentary Awards im Rahmen von The Good Pitch UK, London, durch den PUMA-Vorstandsvorsitzenden Jochen Zeitz



Hugh Hartford (Director, Ping Pong), PUMA Chairman & CEO Jochen Zeitz, Anson Hartford (Producer, Ping Pong), Claude Haffner (Director, Kasai), John Baker (Producer, Dragonslayer), Danielle Schleif (Director, Ham Without Borders), Tristan Patterson (Director, Dragonslayer), Philippe Gasnier (Director, Natural Wine for a Happy Life), Jacqui Edensbrow (Producer, Teenage), Matt Wolfe (Director, Teenage), and Riaan Hendricks (Director, Wretched of the Rainbow) at the PUMA.Creative and Channel 4 BRITDOC Foundation Gala Awards Ceremony

### PUMA.Creative und die achte Danse l'Afrique danse! Biennale

Als wichtiger Partner der Bamako Dance Biennale 2010 Danse l'Afrique danse! in Bamako, Mali, hat PUMA.Creative alle dort im Rahmen des offiziellen Programms und Wettbewerbes auftretenden Tanzkompanien und Einzeltänzer mit PUMA.Creative Mobility Awards unterstützt. Danse l'Afrique danse!, das diesmal vom 29. Oktober bis 5. November 2010 abgehalten wurde, ist die bedeutendste Veranstaltung für zeitgenössischen Tanz in Afrika und bot über 200 eingeladenen Tänzern und Choreografen aus 16 afrikanischen Ländern und aus aller Welt eine zentrale Plattform, um vor wichtigen Tanzprofessionellen und Talentsuchern aufzutreten.

Als zusätzliche Anreiz- und Fördermaßnahme stiftete PUMA.Creative erstmals zwei Tanzpreise, den PUMA.Creative Africa Dance Award in Höhe von 10.000 Euro, der an zwei Tanzkompanien ging – die Horácio Macúacua Company (Mosambik) für „Obroy, stop!“ (Choreografie: Horácio Macúacua) und das Studio Mahoukou (Kongo) für „On the steps“ (Choreografie: Florent Mahoukou) – sowie den PUMA.Creative Africa Award for Women in Dance in Höhe von 5.000 Euro, mit dem Julie Iarisoa für ihre Choreografie in „Sang Couleur“ für die Compagnie Anjorombala (Madagaskar) ausgezeichnet wurde.

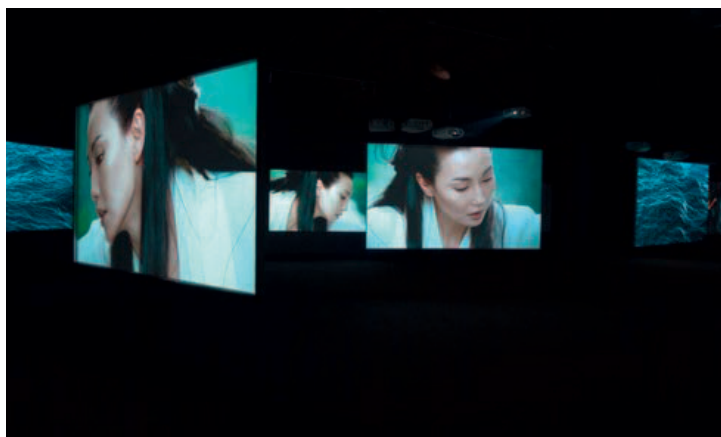


„Fangalapiery“,  
Gaby Saranouffi und Ariry Andriomoratsiresy – Danse  
l'Afrique danse!,  
Centre Culturel Française

### Das Creative Caribbean Network von PUMA.Creative und dem Bass Museum of Art

Am 1. Dezember 2010 gaben PUMA.Creative und das Bass Museum of Art auf einer offiziellen Startveranstaltung im Rahmen der internationalen Kunstmesse Art Basel in Miami Beach ihre dreijährige Partnerschaft für das Creative Caribbean Network bekannt. Mit der Partnerschaft wird eine internationale Plattform für darstellende Künstler, Fotografen, Schriftsteller, Musiker und andere Kunstschaaffende mit Verbindungen zur Karibik ins Leben gerufen. Die erste Ausstellung galt dem international renommierten britisch-lucianischen Künstler Isaac Julien, dessen auf neun verschiedenen Kanälen laufende Videoinstallation Ten Thousand Waves über 4000 Besucher anlockte.

Während der nächsten drei Jahre ist eine Serie von Ausstellungen, Musikaufführungen und Bildungsaktivitäten im Bass Museum of Art und anderen Einrichtungen geplant, um das reiche künstlerische Erbe der Karibik und der karibischen Diaspora zu erkunden.



Isaac Julien, Ten Thousand Waves, 2010,  
mit freundlicher Genehmigung des Künstlers,  
der Victoria Miro Gallery, London

## Bescheinigung über eine unabhängige betriebswirtschaftliche Prüfung

### An die PUMA AG, Herzogenaurach

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 2010\* dargestellten Angaben zu Corporate Responsibility (CR) für das Geschäftsjahr 2010 der PUMA AG, Herzogenaurach durchgeführt.

### Verantwortung der gesetzlichen Vertreter

Der Vorstand der PUMA AG ist verantwortlich für die Erstellung der Kapitel „PUMAVision“, „PUMA.Safe“, „PUMA.Peace“ sowie PUMA.Creative“ 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 oben genannten Kapitel 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 oben genannten Kapitel 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 Geschäftsberichts 2010 dargestellten CR-Angaben für das Geschäftsjahr 2010 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.

\*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 im Kloster Banz am 22. und 23. November 2010;
- Befragung von Mitarbeitern der für die Erstellung der oben genannten Kapitel in der Konzernzentrale in Herzogenaurach verantwortlichen Bereiche PUMA SAFE, PUMA.Creative, PUMA.Peace, Human Resources und Logistik & Distribution hinsichtlich des Prozesses zur Erstellung 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 (insbesondere Enablon Datenbank zum Sustainability Reporting, Enablon Datenbank zum Social Reporting, Lotus-Notes Datenbanken für die Lieferantenaudits);
- Telefoninterviews mit den Verantwortlichen für die Erfassung der Umweltdaten in Enablon im Rahmen der Untersuchung der Prozesse zur Erhebung und Analyse einzelner Umweltkennzahlen in den Ländern Argentinien, China, Japan, UK und USA;
- Telefoninterviews mit den Verantwortlichen für die Erfassung der CO2-Daten in der Logistik im Rahmen der Untersuchung der Prozesse zur Erhebung und Analyse dieser Kennzahl in den Ländern bzw. Regionen Asien-Pazifik, Chile, Deutschland, Nordamerika, Mexico und Österreich;
- Analytische Beurteilungen einzelner Kennzahlen;
- Stichprobenhafte Einholung von Nachweisen für einzelne 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 Geschäftsberichts 2010 dargestellten CR-Angaben für das Geschäftsjahr 2010 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 Prüfung einzuschränken, sprechen wir folgende Empfehlungen zur Weiterentwicklung des CR-Managements und der CR-Berichterstattung aus:

Die PUMA AG hat im Jahr 2010 eine monatliche Berichterstattung der Umweltkennzahlen durch strategische Hersteller eingeführt und die Überprüfung dieser Kennzahlen im Rahmen von Lieferantenaudits initiiert. Zum Zeitpunkt der Berichterstattung bestand jedoch noch keine umfassende Kenntnis über die Qualität der Herstellerdaten. Im Rahmen der Datenplausibilisierung der Herstellerdaten für das gesamte Jahr 2010 durch die PUMA AG wurden stark vom Durchschnitt abweichende Werte aus der Gesamtberechnung entfernt. Wir halten das von PUMA in 2010 angewendete Vorgehen zur Erfüllung der GRI-Kriterien für die Berichterstattung der Umweltkennzahlen von strategischen Herstellern für vertretbar, empfehlen jedoch die Erweiterung der internen Verfahren zur Datenvalidierung und Spezifizierung der Vorgaben für die Datenerhebungsprozesse bei den Herstellern.

Weiterhin empfehlen wir den Prozess der Auswahl der CR-Themen in die zukünftige Berichterstattung aufzunehmen und die Definition, Umsetzung und Dokumentation von Kontrollverfahren für die CR-Daten auf Länderebene konzernweit zu vereinheitlichen.

Frankfurt am Main, den 14. Februar 2011

**PricewaterhouseCoopers**  
**Aktiengesellschaft**  
**Wirtschaftsprüfungsgesellschaft**

Michael Werner

ppa. Nina Müller  
Wirtschaftsprüfer



An unsere Aktionäre . . . . .	06	<b>Lagebericht . . . . .</b>	<b>98</b>
Vorwort	06	Das Jahr 2010 im Überblick	98
Unsere Prinzipien	09	Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	99
Die PUMA-Aktie	10	Strategie	100
<b>PUMAVision . . . . .</b>	<b>14</b>	Geschäftsentwicklung	101
PUMAVision – Unsere Mission	14	Umsatzlage	101
Öffentliche Reaktionen auf die Nachhaltigkeitsinitiativen	16	Ertragslage	104
Banzer Gespräche - Dialog mit Interessengruppen	18	Dividende	107
PEOPLE@PUMA	20	Regionale Entwicklung	108
<b>PUMA.Safe . . . . .</b>	<b>30</b>	Vermögens- und Finanzlage	110
Umweltziele 2015	31	Cashflow	112
PUMA Sustainability Scorecard	32	Wertmanagement	114
Nachhaltige Produkte	33	Produktentwicklung und Design	116
Bio-Baumwolle	34	Beschaffung	117
Cotton Made in Africa	35	Mitarbeiter	118
Clever Little Bag	36	Corporate Governance Bericht /	
Nachhaltiges Lieferketten-Management	38	Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289a HGB	120
Gehälter in der Lieferkette	39	Vergütungsbericht Vorstand und Aufsichtsrat	123
Auditierungen von Fabriken	40	Risikomanagement	124
Schulung und Zertifizierung von Zulieferern	44	Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB	129
Nachhaltigkeitsberichterstattung von PUMA-Zulieferern	46	Ausblick	130
Umweltmanagement	47	<b>Konzernabschluss . . . . .</b>	<b>134</b>
Klima	49	Konzernbilanz	134
Energie	52	Konzernkapitalflussrechnung	135
Wasser	54	Veränderungen im Eigenkapital	136
Abfall und Recycling	55	Konzerngewinn- und Verlustrechnung	137
Organische Lösemittel – PUMAs VOC Index	57	Gesamtergebnisrechnung	137
Biodiversität	58	Entwicklung des Anlagevermögens	138
2010 Zielbewertung	60	Anhang zum Konzernabschluss	140
<b>PUMA.Peace. . . . .</b>	<b>66</b>	<b>Bericht des Aufsichtsrats . . . . .</b>	<b>189</b>
<b>PUMA.Creative . . . . .</b>	<b>72</b>	<b>Vorstand und Aufsichtsrat . . . . .</b>	<b>192</b>
Prüfbescheinigung Nachhaltigkeitsteil	76	<b>GRI Index . . . . .</b>	<b>194</b>
<b>Marke . . . . .</b>	<b>80</b>		
Markenstrategie	80		
Teamsport	82		
Running	84		
Motorsport	86		
Golf	88		
Segeln	90		
Fitness	92		
Lifestyle	94		

## MARKENSTRATEGIE

*„Begeisterung war immer ein wichtiger Bestandteil der Marke.“*

Antonio Bertone, Chief Marketing Officer, PUMA

2010 haben wir uns die Frage gestellt, wie sich PUMA als Marke von unseren Wettbewerbern innerhalb der Sportlifestyle-Branche differenzieren kann. Dabei ging es um die Markenpositionierung, ein besseres Verständnis für die Bedürfnisse unserer Verbraucher und die Frage, wer wir sind und welche Rolle wir künftig als Marke spielen wollen – vor allem auch im Hinblick auf die Nachhaltigkeit innerhalb der PUMA-Markenvision.



Bei der Frage nach der Bedeutung des Sports für unsere Wettbewerber stellten wir fest, dass deren Bewertung im völligen Gegensatz zu dem PUMA-Blickwinkel stand, aus dem wir die Dinge betrachten. Es fehlte ein Begriff, der die PUMA-Markenstrategie ganz entscheidend geprägt hat: Begeisterung.

Da wir in einer Welt leben, die häufig genug nur von negativen Schlagzeilen geprägt ist, wollen wir einen Rahmen schaffen für Menschen, die einfach nur den Sport genießen und dabei Begeisterung verspüren wollen. Daher nutzen wir unsere Produktkategorien als Plattform, um unseren Verbrauchern Begeisterung und Spaß zu vermitteln.

PUMA hat sich zum Ziel gesetzt, zum begehrtesten und nachhaltigsten Sportlifestyle-Unternehmen weltweit zu werden. Auf dem Weg, PUMA-Produkte nachhaltiger zu machen, können wir uns auf das Know-how und die Erfahrung stützen, die wir seit der Einführung von PUMA.Safe 1999 und PUMAVision 2008 erreicht haben. Dabei geht es uns nicht um „Greenwashing“ oder das Aufkleben irgendwelcher „Nachhaltigkeitsetiketten“ auf unsere Produkte. Wir wollen unsere Verantwortung nicht nur gegenüber unseren Kunden und Verbrauchern, sondern auch für eine bessere Welt zum Ausdruck bringen und haben unsere Kommunikation im Bereich Nachhaltigkeit daher so einfach, präzise und transparent wie möglich gemacht.

Wir haben ein System entwickelt, mit dem wir auf prägnante Weise alle nachhaltigen Aktivitäten der Marke darstellen können. „**PUMA Ecotable**“ enthält grafische Elemente, die wir künftig online, in unseren Einzelhandelsgeschäften und auf all unseren Produktverpackungen einsetzen.



Eines der ersten Ergebnisse unserer Initiativen im Bereich Nachhaltigkeit ist die kleine, clevere Tasche (Clever Little Bag): Durch Umstellung auf dieses neue Verpackungssystem sparen wir pro Jahr etwa 8500 Tonnen Papier, eine Million Liter Öl und eine Million Liter Wasser ein.

Auch in der Markenkommunikation gehen wir neue Wege, in dem wir über die klassische Werbung im Bereich Print und TV hinausgehen und die Möglichkeiten von Web 2.0 und Social Media gezielt nutzen, um unsere Reichweite zu erhöhen.



Der Bereich Social Media bietet PUMA vielfältige Möglichkeiten für virales Marketing und eine Vertiefung der Kundenbeziehungen. Wir haben deshalb unsere Investitionen in den Bereich Social Media weiter erhöht. Mit über 4 Millionen Fans bei Facebook sind wir schon jetzt eine der aktivsten Marken in einem der weltweit wichtigsten sozialen Netzwerke.

*„PUMA 2.0 ist ein innovativer Markenauftritt, mit dem wir unsere Kunden und Verbraucher begeistern und gleichzeitig die Veränderungen nutzen wollen, die durch eine jüngere, sehr viel medienaffinere Zielgruppe entstehen“*

Antonio Bertone, Chief Marketing Officer, PUMA

## TEAMSPORT

PUMA hat die erste Fußball-Weltmeisterschaft auf dem afrikanischen Kontinent zu einem Heimspiel gemacht. Mit einem Portfolio von insgesamt vier afrikanischen Nationalmannschaften und einer Vielzahl innovativer Marketinginitiativen, Events und Aktivitäten, die die Einzigartigkeit des afrikanischen Kontinents und des afrikanischen Fußballs dokumentierten, haben wir unsere Markenpräsenz erneut eindrucksvoll unter Beweis gestellt. Das WM-Turnier erwies sich dabei als herausragende Plattform, um die gesamte Bandbreite der Marke von Sport bis Lifestyle sowie unser klares Bekenntnis zur Unterstützung der afrikanischen Kultur und der Umwelt herauszustellen.

Unser Ziel bei der Fußball-Weltmeisterschaft 2010 in Südafrika war es, PUMAs Position als klare Nummer drei der Fußballmarken nicht nur zu stärken, sondern weiter auszubauen. Nach dem Schlusspfiff konnten wir auf ein erfolgreiches Turnier mit einer starken Markenpräsenz auf und abseits des Spielfelds zurückblicken.



Insgesamt sieben der am WM-Turnier teilnehmenden Teams – Italien, Uruguay, Schweiz, Ghana, Algerien, Elfenbeinküste und Kamerun – trugen Trikots mit dem Logo der springenden Raubkatze, womit wir einen Anteil von 22% aller teilnehmenden WM-Nationen stellten. Uruguay, der erfolgreichste von PUMA ausgerüstete Fußballverband, schaffte es bis ins WM-Halbfinale und belegte schließlich einen hervorragenden vierten Platz. Insgesamt war PUMA in 41% aller WM-Spiele sichtbar. Damit stand in 26 der 64 Spiele mindestens ein PUMA-Team auf dem Platz.

*„PUMA kreierte ein einzigartiges Trikot, das die Vielfalt der afrikanischen Nationalmannschaften widerspiegelt und zugleich die Einheit von Spielern und Fans im Hinblick auf ein gemeinsames Ziel herausstellte.“*

Jochen Zeitz, Vorstandsvorsitzender der PUMA AG

Die Fußball-WM 2010 fiel mit dem Internationalen UNO-Jahr der Artenvielfalt zusammen. Als Marke, die begeistert die Einflüsse von Sport und Lifestyle mischt, während wir gleichzeitig unseren Beitrag zu einer besseren Welt leisten, haben wir die Chance genutzt, um unsere Leidenschaft für den Sport, den afrikanischen Kontinent und die einzigartige Natur zu verbinden. Deshalb haben wir eine Partnerschaft mit dem Umweltprogramm der Vereinten Nationen (UNEP) geschlossen und starteten die „Play For Life“-Kampagne zur Förderung der weltweiten Artenvielfalt und einiger spezieller Initiativen in Afrika. Unser Ziel war es, während der WM und auch bei anderen Fußballerevents weltweit den Schutz von Lebensräumen und Arten stärker ins Bewusstsein von Fußballfans und Öffentlichkeit zu rücken.

Das wichtigste Instrument, um Spenden zu sammeln, war das revolutionäre Africa Unity Kit, das weltweit erste Fußballtrikot für einen ganzen Kontinent, das von allen 13 von PUMA ausgerüsteten afrikanischen Fußball-Nationalmannschaften als offizielles drittes Trikot getragen wird.



Bei der Fußball-WM stand das Africa Unity Kit im Fokus und sorgte für eine starke, globale Markenbotschaft. Durch die Unterstützung des Africa Unity Kits präsentieren sich die afrikanischen Mannschaften nicht nur als wichtige Stimme und Kraft im internationalen Fußball, sondern schärfen zugleich das Bewusstsein für die Bedeutung ökologischer Fragen. Die mit dem Unity Kit verbundenen Produkte gehörten während der WM zu den zehn meistverkauften Produkten in den PUMA-Einzelhandelsgeschäften weltweit.

PUMA konnte sein Image als Marktführer im Bereich Design und Produktinnovation innerhalb der Sportlifestyle-Branche erneut unter Beweis stellen. In der Kategorie Freizeit/Lifestyle gewannen PUMA v1.10-Fußballprodukte der dritten Generation, getragen von einigen der besten Spieler der Welt wie Samuel Eto'o, Emmanuel Eboué, Chinedo Obasi, Mohamed Zidan und Mario Gomez, den prestigeträchtigen „iF Product Design Award 2010“. Die v1.10-Schuhe und -Handschuhe verbinden Funktionalität mit einem von Afrika inspirierten Design. Unsere Designkompetenz erstreckte sich auch auf drei Produkte unserer PUMA POWERcat-Fußballkollektion, die mit dem „Red Dot Award Product Design 2010“ ausgezeichnet wurden: Der POWERcat-Fußball, der Fußballschuh und das Heimtrikot der italienischen Nationalmannschaft sind inspiriert von der Idee des echten, unverfälschten Fußballs, der auf die Ur-Instinkte eines Spielers, also Kampf oder Flucht, zurückgreift. Sie sind darauf ausgelegt, dass jeder Spieler beim Ballkontakt sein „Kämpferherz“ voll zum Einsatz bringen kann.

## RUNNING

In der Kategorie Running haben wir die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft gestellt, indem wir den Ausrüstervertrag mit unserem langjährigen Markenbotschafter und Superstar Usain Bolt um weitere drei Jahre verlängert haben. Damit wird PUMA auch weiterhin Usains Partner für Wettkampf-, Trainings- und Lifestyle-Bekleidung sowie Schuhe sein. In enger Zusammenarbeit mit den PUMA-Designteams wird der jamaikanische Ausnahmeathlet neben der jüngst entwickelten Bolt Collection weitere innovative Produktlinien entwerfen.

*„Usain Bolt ist ein Geschenk für die Leichtathletik.“*

Jochen Zeitz, Vorstandsvorsitzender der PUMA AG



Die Erfolgsformel von Usain Bolt ist einfach: der schnellste Mann der Welt zu sein und dabei auch noch gut auszusehen! Seine einzigartige Persönlichkeit und sein unverwechselbarer Stil spiegeln sich auch in der Sport Performance-Kollektion wider, in die der Top-Athlet seine Inspirationen einfließen ließ. Diese Produkte stehen für sportliche Höchstleistungen und Streetwear gleichermaßen und weisen als markante Merkmale Bolts Lieblingsfarben, seine bevorzugten Stilrichtungen und Schriftzüge auf.

Die Kollektion wurde der internationalen Presse erstmals bei den 100. Boys & Girls Championships in Kingston, Jamaika, vorgestellt, eine Veranstaltung mit vielen teilnehmenden Schulen, bei der PUMA seit vielen Jahren Partner ist. Bei der Präsentation betonte Usain Bolt besonders seine Leidenschaft für Design und seine aktive Mitwirkung am gesamten Produktentwicklungsprozess, während PUMA seine Unterstützung der jamaikanischen Leichtathletik zum Ausdruck brachte.



Auch im vergangenen Jahr setzte Usain Bolt seine überragende Form fort und begeisterte die Zuschauer mit Siegen bei den Diamond-League-Events in Schanghai, Lausanne und Paris. Aufgrund einer Verletzung war er beim Start in Stockholm beeinträchtigt und musste daraufhin geplante Auftritte in Brüssel und beim von PUMA gesponserten Diamond-League-Meeting in Zürich absagen. Seine Unterstützung für die Africa Unity-Kampagne demonstrierte er durch das Tragen eines Unity-Trikots in Schanghai, während er in Paris und Stockholm mit speziell für ihn entwickelten Outfits antrat, die für ihn bedeutende jamaikanische Symbole mit den kulturellen Elementen dieser beiden Städte verband. Marketingaktivitäten flankierten die Präsentation der jeweiligen Trikots und sorgten in jeder dieser Städte für eine starke Markenpräsenz der Bolt Collection.

Mit unserer Faas-Kollektion sind wir bereits kraftvoll in das neue Jahr gestartet und legen damit eine innovative Laufschuh-Linie vor, die vom jamaikanischen Lebensgefühl inspiriert ist und höchsten technologischen Ansprüchen genügt. Der Name Faas leitet sich vom jamaikanischen Wort für „fast“, also schnell, ab und liefert damit eine treffende Bezeichnung für diese Sport Performance-Kollektion, die sich durch eine exklusiv für PUMA entwickelte Technologie auszeichnet. Diese BioRide™-Technologie unterstützt und fördert einen natürlichen Laufstil und hilft Läufern, auch bei hoher Geschwindigkeit einen gesunden Rhythmus zu finden.

## MOTORSPORT

Es macht Spaß, einen sensationellen Titel zu feiern! In unserer traditionell erfolgreichen Motorsport-Kategorie konnten wir im letzten Jahr einen außergewöhnlichen Erfolg verzeichnen, denn mit Sebastian Vettel wurde ein Fahrer des von uns in der letzten Saison ausgestatteten Rennstalls Red Bull Racing in Abu Dhabi jüngster Weltmeister in der Formel 1-Geschichte.

In einem der spannendsten Rennen in der Geschichte des Motorsports behielt Vettel die Nerven, fuhr auf den ersten Platz und holte sich damit die noch fehlenden Punkte für den Weltmeistertitel 2010. Der Top-Fahrer präsentierte sich schon in der Qualifikation in bestechender Form, errang die Pole Position und parierte anschließend erfolgreich alle Angriffe seines Teamgefährten Mark Webber und von Fernando Alonso im Ferrari, beides von PUMA ausgestattete Fahrer sowie auch die von Lewis Hamilton im McLaren, die in Abu Dhabi alle noch um den Titel kämpften.



*„Ich trage seit Beginn meiner Formel-1-Karriere Schuhe und Rennkleidung von PUMA, denn sie bieten mir den Komfort und den Schutz, um im Rennen mein Bestes geben zu können. Ich verbringe eine Menge Zeit im Fahrzeug; daher kann ich gar nicht genug betonen, wie wichtig die Ausrüstung ist und ich liebe PUMA dafür.“*

Sebastian Vettel, Formel-1-Weltmeister 2010



Das Team Red Bull Racing setzte in der Saison 2010 den Schuh PUMA SL Tech ein, der nicht nur durch seinen Style, sondern auch seine hohe Funktionalität überzeugen konnte. Aufgrund seines geringen Gewichts sorgte der Rennschuh für noch schnellere Rundenzeiten und verhalf PUMA durch den Triumph von Sebastian Vettel damit zum schnellsten Formel-1-Schuh weltweit. Und damit unsere PUMA-Fahrer in Zukunft noch schneller sind, haben wir mit der Avanti Racewear nun auch die leichteste Rennbekleidung aller Zeiten kreiert. Diese Produktlinie überzeugt durch ihre feuerfesten Materialien und das reduzierte Gewicht und sorgt damit für eine maximale Leistung.

In der für PUMA bislang erfolgreichsten Motorsportsaison 2010 gewannen PUMA-Teams 73% aller Rennen in der Königsklasse und starteten in 89% aller Rennen von der Pole Position aus.

## GOLF

Im vergangenen Jahr konnten wir ein neues Mitglied in der PUMA-Familie begrüßen: Cobra Golf. Durch die Übernahme der kalifornischen Golfmarke wird PUMA innerhalb der Golfbranche zu einem Komplettanbieter für Golfausrüstung mit einem Produktangebot, das Schuhe, Textilien, Accessoires und erstmals auch Schläger umfasst. Mit Cobra Golf hat sich PUMA eine hervorragende Position innerhalb des Marktes geschaffen, denn beide Marken ergänzen sich ideal. Während Cobra Golf für Sport Performance, Technologie und Innovation steht, bietet PUMA Golf Style, Farbe und Begeisterung. Durch die Akquisition von Cobra Golf haben wir unsere Produktkategorie Golf weiter gestärkt und demonstrieren damit Dynamik und Wachstum.



Wir haben die Marken Cobra Golf und PUMA Golf zum neuen Unternehmen COBRA-PUMA GOLF zusammengeführt. Beide Marken werden individuell weiterentwickelt, im Hinblick auf die Nutzung von Ressourcen im operativen Geschäft, in der Forschung, beim Design und beim Marketing jedoch eng zusammenarbeiten: Der Vertrieb von COBRA-PUMA GOLF-Produkten hat im September des letzten Jahres begonnen und konnte mit der Frühjahr/Sommer-Kollektion 2011 bereits Akzente in der Branche setzen. Durch die neue Partnerschaft haben wir auch unser Portfolio an Top-Golfern wie zum Beispiel Ian Poulter ausgebaut.

*„Mit Cobra Golf wird PUMA von den vielfältigen Chancen in der Produktkategorie Golf und dem sich uns bietenden Potenzial profitieren.“*

Jochen Zeitz, Vorstandsvorsitzender der PUMA AG





Auch Top-Golferin Lexi Thompson, eine der besten Spielerinnen der Frauentour, ist seit 2010 PUMA-Athletin. Mit Rickie Fowler, kürzlich zum „Rookie of the Year“ gewählt, haben wir unsere Partnerschaft fortgesetzt und den Athleten in verschiedene Markenkampagnen integriert.

Mit dem Erwerb von Cobra haben wir uns gezielt verstärkt, um das Wachstum unseres PUMA Golf-Geschäfts voranzutreiben und unser Profil im Golfsport zu schärfen. Im November letzten Jahres haben wir mit der Einführung des neuen Limited Edition ZL Driver von Cobra Golf dafür gesorgt, dass Golfspieler auch die Winterzeit genießen konnten – mit einem komplett weißen Modell, das mit der neuesten Technologie und einem verbesserten Premium-Schaft versehen ist. Wie der Original-ZL Driver besticht der Limited Edition ZL Driver durch die optimierte, traditionelle Form seines Schlägerkopfes und sorgt damit für eine größtmögliche Reichweite, Präzision und Fehlertoleranz.

## SEGELN

PUMA setzt erneut die Segel für das Volvo Ocean Race (VOR) 2011-12. Nach dem zweiten Platz des PUMA Ocean Racing Teams beim Volvo Ocean Race 2008-2009 mit der „il mostro“ werden wir beim kommenden Segelwettbewerb rund um die Welt wieder mit an Bord sein: Der Segelmarathon wird die Crew ab Oktober 2011 von Spanien aus über zehn Länder auf fünf Kontinenten im Juli 2012 zum Zieleinlauf nach Irland bringen. PUMA wird für dieses Rennen auch weiterhin Hochleistungs-Segelbekleidung zur Verfügung stellen und plant eine Ausweitung seiner Kollektion, um das PUMA Ocean Racing Team auf seiner 39.000 Seemeilen langen Reise bestmöglich zu unterstützen. Eine umfassende, globale Marketingkampagne wird die erneute Teilnahme am Rennen flankieren. PUMA ist auch offizieller Partner für das VOR-Merchandising und die Vorbereitungen für das längste und härteste Segelwettbewerb der Welt laufen bereits auf vollen Touren.



Im vergangenen Jahr ist PUMA im Hinblick auf das Volvo Ocean Race 2011-2012 eine strategische Partnerschaft mit BERG Propulsion, einem der weltweit führenden Designer und Hersteller kommerzieller Schiffspropeller, eingegangen. Mit an Bord des Teams ist erneut Skipper Ken Read, der mit erfahrenen Seglern, jungen Talenten und einer Anzahl von Crewmitgliedern, die bereits 2008-2009 für PUMA gesegelt sind, erneut in das Rennen geht. Der Bereich PUMA Retail Events präsentiert für das Rennen eine neue Generation der mobilen PUMA City, die während der Zwischenstopps in den Anlaufhäfen als mobiler PUMA-Store und Kommunikations-Plattform dienen wird. PUMAs markante Jacht „il mostro“ zeigte während der letzten VOR-Etappe eine herausragende Leistung. Da wir uns als Marke jedoch immer wieder höhere Ziele stecken, steht für das neue Rennen bereits ein neues, spektakuläres Boot kurz vor seiner Taufe. Die Verantwortung für das Design der neuen Jacht trägt der Schiffsdesigner Juan Kouyoumdjian, der als Designer der Siegerboote der Jahre 2006 und 2009 bereits eine äußerst erfolgreiche Bilanz beim Volvo Ocean Race vorzuweisen hat. Im Bereich Produkt hat PUMA 2010 seine Segel-Kollektionen für die Bereiche Sport Performance und Lifestyle kontinuierlich weiterentwickelt und strebt damit einen höheren Marktanteil in dem Segment an.



*„Wir freuen uns über den Erfolg von PUMA Ocean Racing beim letzten Volvo Ocean Race und blicken gespannt auf das Abenteuer, das uns das nächste Rennen bringen wird.“*

Jochen Zeitz, Vorstandsvorsitzender der PUMA AG

Die Teilnahme am Volvo Ocean Race 2011-2012 könnte ein weiterer Erfolg für PUMA werden, denn die Mitglieder des PUMA Ocean Racing Teams zeichnen sich mit insgesamt 20 Teilnahmen am Volvo Ocean Race und 14 Teilnahmen am America's Cup durch ein hohes Maß an Erfahrung und Kompetenz aus.

## FITNESS

Mit der Schuhkollektion PUMA BodyTrain erfolgte 2010 der Einstieg in das „Resistance Walking“, das heißt Laufen mit muskelaufbauender Wirkung. Unsere PUMA BodyTrain-Schuhe stimulieren die Beinmuskulatur um ganze 18% stärker als vergleichbare Modelle anderer Hersteller. Sie fördern die natürliche Bewegung und sind durch ihr geringes Gewicht sehr bequem. Verschiedene Farbmodelle garantieren einen individuellen, farbenfrohen Look für jede Läuferin.

Wissenschaftler des Bereichs Sportwissenschaft der Technischen Universität Chemnitz haben in einer Studie die beiden Faktoren Kinetik und Muskelaktivität zwischen dem PUMA BodyTrain, herkömmlichen Wanderschuhen und den Schuhen mehrerer Wettbewerber beim „Resistance Walking“ verglichen.



Die Ergebnisse zeigen, dass der neue PUMA BodyTrain-Schuh die Muskelaktivierung um bis zu 11% stärker steigerte als ein herkömmlicher Wanderschuh und um ganze 18% mehr als führende Wettbewerbsprodukte. Durch sein geringes Gewicht sorgt der Schuh für eine reduzierte Belastung der Gelenke, ein natürlicheres Gefühl am Fuß und ermöglicht damit einen optimalen Tragekomfort.

Die markante Form und dynamische Farben sorgen für einen perfekten Style. Alle BodyTrain-Linien weisen PUMAs innovative BioRide™-Technologie auf, die um drei Komponenten herum aufgebaut ist: die Rocker-, Flex- und Groove-Technologie. Die gekrümmte Sohle (Rocker) gewährleistet ein sanftes Auftreffen auf dem Boden und hilft, den Fuß während des Schrittes von der Ferse bis zu den Zehen voranzubewegen. Die Flexkerben, die die gesamte Sohle durchziehen, ermöglichen dem Fuß eine natürliche Bewegung. Und schließlich zieht sich seitlich am Schuh entlang eine horizontale Kerbe (Groove), die die Sohle in der Mitte teilt und dem Träger eine natürliche Stabilität bietet, indem sie dazu beiträgt, dass das Gewicht gleichmäßig über das Fußbett verteilt wird.



*„Wir haben den PUMA BodyTrain in den letzten Jahren behutsam entwickelt. Wir waren damit nicht die Ersten auf diesem Markt, sondern haben uns bewusst Zeit genommen, die Technologie, die unseren Resistance-Walking-Schuhen zugrundeliegt, gezielt weiterzuentwickeln. Und wir haben auch beim Design neue Akzente gesetzt.“*

Melody Harris-Jensbach, Chief Product Officer, PUMA

## LIFESTYLE

PUMAs Lifestyle-Kategorie reflektiert in ihren Kollektionen die Fußball-WM in Südafrika. Der einzigartige Mix aus Lifestyle und Fußball kommt dabei vor allem durch die Zusammenarbeit mit dem in New York lebenden Künstler Kehinde Wiley zum Ausdruck, der mit seiner PUMA Africa Lifestyle Collection weltweit für Aufmerksamkeit sorgte.

Kehinde Wiley, der vor allem für seine zeitgenössische, afroamerikanisch inspirierte Kunst und seine farbenfrohen, tapetenartigen Hintergründe bekannt ist, verkörpert mit diesem Stil perfekt das moderne, lebensfrohe Afrika und hat seine PUMA-Produktlinie aus Schuhen, Textilien und Accessoires damit zum Klassiker gemacht.



Im Hinblick auf die Fußball-WM hat Kehinde Wiley die PUMA-Fußballstars Samuel Eto'o aus Kamerun, John Mensah aus Ghana und Emmanuel Eboué von der Elfenbeinküste im „Africa Unity-Kit“ porträtiert. Ein viertes Porträt zeigt alle drei Spieler zusammen und symbolisiert damit die vereinten Länder Afrikas. Bei der Pose der Spieler hat sich Wiley von einer Reise durch den Kontinent inspirieren lassen. Beim „Unity“-Porträt tragen die Spieler das PUMA Unity Kit, das weltweit erste Fußball-Trikot für einen gesamten Kontinent, das als sogenanntes drittes Trikot in limitierter Auflage erschienen ist.

*„Kehinde Wileys Auge für Design, Farbe und Komposition, das in seinen Signaturdrucken zum Ausdruck kommt, hat PUMAs Africa Lifestyle Collection entscheidend geformt und den Geist und die Leidenschaft Afrikas in brillanter Weise eingefangen.“*

Antonio Bertone, Chief Marketing Officer, PUMA

Nach der Fußball-WM haben wir die vielbeachtete Kampagne „PUMA Social“ eingeführt. Mit diesem Konzept, das sich an Freizeitsportler richtet, wollen wir die Party auf das Spielfeld verlagern.

*„Die Kampagne fokussiert nicht die Ernsthaftigkeit des Leistungssports, sondern feiert den Breitensport, der zeitlos und authentisch ist.“*

Antonio Bertone, Chief Marketing Officer, PUMA



Bei „PUMA Social“ geht es um einen unverwechselbaren Lifestyle, der über außergewöhnliche Produkte wie den PUMA Suede und das T7 Track Jacket zum Ausdruck kommt. Darüber hinaus wird PUMA eine Accessories-Reihe einführen, die T-Shirts, Tischtennisschläger und ein Set umfasst, mit dem sich jeder Tisch mühelos in eine Tischtennisplatte verwandeln lässt.



SOME MARATHONS  
END AT 6 AM  
KDO NESPÍ NEZASPÍ



An unsere Aktionäre . . . . .	06	<b>Lagebericht . . . . .</b>	<b>98</b>
Vorwort	06	Das Jahr 2010 im Überblick	98
Unsere Prinzipien	09	Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	99
Die PUMA-Aktie	10	Strategie	100
<b>PUMAVision . . . . .</b>	<b>14</b>	Geschäftsentwicklung	101
PUMAVision – Unsere Mission	14	Umsatzlage	101
Öffentliche Reaktionen auf die Nachhaltigkeitsinitiativen	16	Ertragslage	104
Banzer Gespräche - Dialog mit Interessengruppen	18	Dividende	107
PEOPLE@PUMA	20	Regionale Entwicklung	108
<b>PUMA.Safe . . . . .</b>	<b>30</b>	Vermögens- und Finanzlage	110
Umweltziele 2015	31	Cashflow	112
PUMA Sustainability Scorecard	32	Wertmanagement	114
Nachhaltige Produkte	33	Produktentwicklung und Design	116
Bio-Baumwolle	34	Beschaffung	117
Cotton Made in Africa	35	Mitarbeiter	118
Clever Little Bag	36	Corporate Governance Bericht /	
Nachhaltiges Lieferketten-Management	38	Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289a HGB	120
Gehälter in der Lieferkette	39	Vergütungsbericht Vorstand und Aufsichtsrat	123
Auditierungen von Fabriken	40	Risikomanagement	124
Schulung und Zertifizierung von Zulieferern	44	Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB	129
Nachhaltigkeitsberichterstattung von PUMA-Zulieferern	46	Ausblick	130
Umweltmanagement	47	<b>Konzernabschluss . . . . .</b>	<b>134</b>
Klima	49	Konzernbilanz	134
Energie	52	Konzernkapitalflussrechnung	135
Wasser	54	Veränderungen im Eigenkapital	136
Abfall und Recycling	55	Konzerngewinn- und Verlustrechnung	137
Organische Lösemittel – PUMAs VOC Index	57	Gesamtergebnisrechnung	137
Biodiversität	58	Entwicklung des Anlagevermögens	138
2010 Zielbewertung	60	Anhang zum Konzernabschluss	140
<b>PUMA.Peace. . . . .</b>	<b>66</b>	<b>Bericht des Aufsichtsrats . . . . .</b>	<b>189</b>
<b>PUMA.Creative . . . . .</b>	<b>72</b>	<b>Vorstand und Aufsichtsrat . . . . .</b>	<b>192</b>
Prüfbescheinigung Nachhaltigkeitsteil	76	<b>GRI Index . . . . .</b>	<b>194</b>
<b>Marke . . . . .</b>	<b>80</b>		
Markenstrategie	80		
Teamsport	82		
Running	84		
Motorsport	86		
Golf	88		
Segeln	90		
Fitness	92		
Lifestyle	94		

## Das Jahr 2010 im Überblick

PUMA greift wieder an! Im abgelaufenen Geschäftsjahr 2010 konnte PUMA neue Rekorde beim Umsatz erzielen sowie die Profitabilität entsprechend steigern. Damit hat PUMA die Wirtschaftskrise erfolgreich überwunden und einen wichtigen Grundstein gelegt, um die Wachstumsziele der nächsten Jahre in Angriff zu nehmen.

Ein besonderer Höhepunkt der Marke PUMA war in 2010 sicherlich die Fußball-Weltmeisterschaft auf dem afrikanischen Kontinent als Ausrüster von 7 teilnehmenden Mannschaften, darunter 4 afrikanische Teams. Des Weiteren konnten die Verlängerung des Ausrüstervertrages mit Usain Bolt und die Krönung von Sebastian Vettel zum jüngsten Weltmeister in der Geschichte der Formel 1, in dem von PUMA ausgerüsteten Red Bull Team, gefeiert werden. Über diese sportlichen Highlights hinaus hat PUMA in 2010, durch die Einführung des revolutionären Verpackungssystems „Clever Little Bag“, im Bereich Sustainability neue Maßstäbe gesetzt.

Im Geschäftsjahr 2010 erhöhten sich die weltweiten Markenumsätze währungsbereinigt um 3,1% auf nahezu € 2,9 Milliarden. Die konsolidierten Umsätze konnten währungsbereinigt um 3,6% und in der Berichtswährung Euro mit einer zweistelligen Wachstumsrate um 10,6% auf über € 2,7 Milliarden gesteigert werden. Damit setzte sich der bis einschließlich 2008 intakte Wachstumstrend im Umsatz erfolgreich fort. Die Rohertragsmarge sank leicht auf 49,7%, womit PUMA unverändert das obere Ende der Sportartikelbranche vorgibt. Die bereits im Vorjahr vom Management proaktiv ergriffenen Maßnahmen zur Kostensenkung sowie Reorganisation und Prozessoptimierung wurden in 2010 weiter fortgeführt. Jedoch ergaben sich im Berichtsjahr Einmalaufwendungen aus der Aufdeckung doloser Handlungen bei einem Tochterunternehmen in Griechenland von € 31,0 Mio. und zusätzlich war die Berichtigung der Vergleichszahlen des Konzernabschlusses zum 31. Dezember 2009 erforderlich.

Einschließlich dieser Sondereffekte konnte das operative Ergebnis (EBIT) von € 146,4 Mio. auf € 306,8 Mio. mehr als verdoppelt werden und das Ergebnis je Aktie lag bei € 13,45 gegenüber € 5,28 im Vorjahr.

Die Expansionsstrategie von PUMA wurde in 2010 durch die Akquisition der Golfmarke Cobra Golf erfolgreich fortgesetzt und dadurch das Produktsortiment in der Kategorie Golf vervollständigt. Im Rahmen seiner Nachhaltigkeitsstrategie hat PUMA einen 20,1%igen Anteil an Wilderness Holdings Ltd. erworben, einem Unternehmen für verantwortungsbewussten Öko-Tourismus und Naturschutz.

Die PUMA-Aktie notierte zum Jahresende bei € 248,00 und stieg im Jahresvergleich um 7,0%, was zu einer Marktkapitalisierung von rund € 3,7 Milliarden führte.

## Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Gemäß einem Gutachten vom „Institut für Weltwirtschaft“ in Kiel vom 16. Dezember 2010 setzte sich die Expansion der Weltwirtschaft auch im Jahr 2010 unverändert fort. Dabei ist der kräftige Aufschwung, welcher seit Mitte 2009 zu spüren war, inzwischen in eine Phase der moderaten Expansion übergegangen. Die gegenwärtige Verringerung des konjunkturellen Tempos wird von Experten jedoch eher als das Resultat des Auslaufens temporärer Impulse, wie z.B. fiskalischer Konjunkturprogramme, denn als einen Rückfall in eine rezessive Grundstimmung interpretiert. Darüber hinaus kann auch die Finanzpolitik, aufgrund der durch die expansive Geldpolitik gestiegenen Haushaltsdefizite in vielen Industrie- und Schwellenländern, keine weiteren Impulse für die Konjunktur geben. Trotz des Nachlassens der wirtschaftlichen Expansion bleibt die gesamtwirtschaftliche Produktion jedoch weiterhin aufwärts gerichtet, allerdings mit unterschiedlichen Ausprägungen in den einzelnen Wirtschaftsräumen. Während die Schwellenländer den vor der Krise bestehenden Wachstumstrend wieder erreicht haben, bleibt die Produktion in den Industrieländern unter dem Vorkrisenniveau zurück. Vor allem in den Ländern, die stark von der Immobilien- und Bankenkrise betroffenen waren, schreitet die Erholung der Wirtschaft spürbar langsamer voran. Insgesamt liegt die Prognose für das Wachstum des weltweite Bruttoinlandsprodukts („BIP“) für das Jahr 2010 mit 4,8% fast wieder auf dem Niveau vor der Finanzmarktkrise.

Auch die Sportartikelindustrie hat sich im vergangenen Jahr von der Konsumzurückhaltung als Folge der Finanzmarktkrise leicht erholt. Insbesondere die Fußball-Weltmeisterschaft in Südafrika und die olympischen Winterspiele in Vancouver haben als sportliche Großereignisse zum Umsatzwachstum in der Branche mit beigetragen. Das führte dazu, dass aufgrund der in 2009 branchenweit eingeleiteten Kostensenkungs- und Restrukturierungsmaßnahmen das Ergebnis bei vielen Unternehmen verbessert werden konnte.

PUMA hat insbesondere die Fußball-Weltmeisterschaft in Südafrika genutzt, um sowohl das Wachstum als auch die Markenbekanntheit weiter zu steigern. Durch die starke Verbindung zum afrikanischen Fußball und als Ausrüster von 7 teilnehmenden Mannschaften, darunter 4 afrikanische Teams, besaß PUMA einen echten Heimvorteil und konnte seine klare Position als eine der drei führenden Fußballmarken festigen. Darüber hinaus war das Jahr 2010 für PUMA eines der erfolgreichsten Jahre in der Kategorie Motorsport. Mit Sebastian Vettel und seiner Krönung zum jüngsten Formel 1-Weltmeister hat das von PUMA ausgerüstete Red Bull Team ein bis dato einzigartiges Kapitel in der Geschichte des Motorsports geschrieben. Überdies hat PUMA seine Expansionsstrategie in 2010 durch die Akquisition der Golfmarke Cobra Golf erfolgreich fortgesetzt und hierdurch den Bereich Sport Performance weiter gestärkt. Durch die Akquisition nutzt PUMA die vielfältigen Möglichkeiten und Potenziale im Golfsport und baut seine erfolgreiche Produktkategorie Golf weiter aus, da nun neben Schuhen, Textilien und Accessoires auch erstmals Golfschläger das Produktsortiment vervollständigen.

## Strategie

Die Mission von PUMA ist es, das begehrteste und nachhaltigste Sportlifestyle-Unternehmen der Welt zu sein. PUMA ist positioniert als Sportlifestylemarke, die es versteht, mit Freude die Einflüsse aus Sport und Lifestyle zu kombinieren und darüber hinaus danach strebt, einen nachhaltigen Beitrag zu einer besseren Welt zu leisten. Im Oktober 2010 hat das Management eine neue 5-Jahresstrategie präsentiert, die sich an dieser langfristigen Zielsetzung orientiert. „Back on the Attack“ ist der passende Name dieser Strategie, die darauf zielt, das langfristige Umsatzpotenzial von € 4 Milliarden bis 2015 auszuschöpfen, den Shareholder Value nachhaltig zu steigern und nicht zuletzt die ambitionierten Nachhaltigkeitsziele in Bezug auf Umwelt und Soziales zu erreichen.

Nachdem PUMA in Phase IV in fünf neue Kategorien sowie zehn neue Märkte expandiert und mit Cobra Golf und Brandon zwei Akquisitionen zur Stärkung des Golf- bzw. Merchandising-Geschäfts getätigt hat, wird der Fokus in den nächsten fünf Jahren darauf liegen, das aktuelle Portfolio in den bestehenden Märkten weiter auszubauen. Akquisitionen, die dazu beitragen können, das Kerngeschäft zu stärken, sind weiterhin fester Bestandteil der Expansionsstrategie. Die strategischen Prioritäten der „Back on the Attack“ Strategie lassen sich in den folgenden sechs Punkten, für die jeweils klare Ziele und Maßnahmenpläne ausgearbeitet wurden, zusammenfassen:

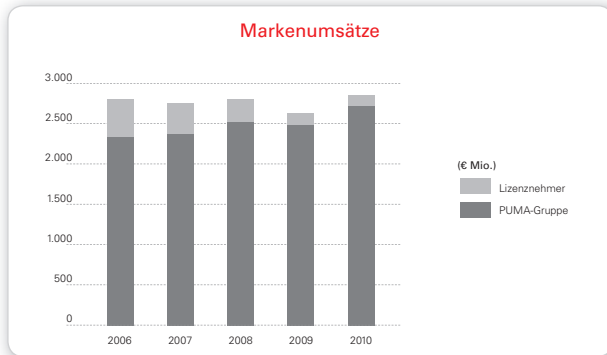
1. Optimierung der Organisation und Geschäftsprozesse.
2. Transformation des klassischen Geschäftsmodells.
3. Stärkung der Markenbegehrlichkeit.
4. Entwicklung neuer Produktinnovationen.
5. Fokussierung des Wachstums auf die aufstrebenden Wachstumsmärkte und –kanäle.
6. Zusätzliches Wachstum durch Akquisitionen.

## Geschäftsentwicklung

### Umsatzlage

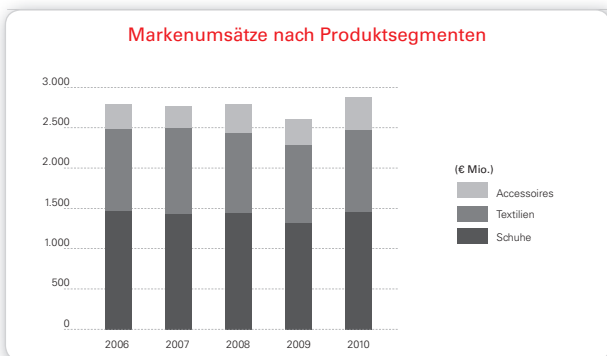
#### Markenumsätze

Die weltweiten Markenumsätze, die sich aus konsolidierten- sowie Lizenzumsätzen zusammensetzen, stiegen im Geschäftsjahr 2010 währungsbereinigt um 3,1% auf € 2.862,1 Mio. In der Berichtswährung Euro sind die Markenumsätze um 9,8% im Vergleich zum Vorjahr angestiegen.

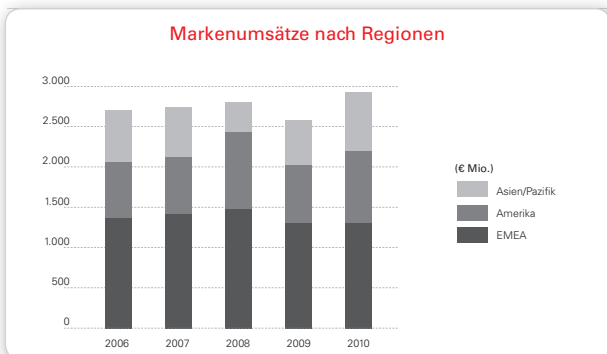


Währungsbereinigt stiegen die Umsätze mit Schuhen um 0,2% auf € 1.446,4 Mio. und mit Textilien um 3,5% auf € 1.017,2 Mio. Accessoires erhöhten sich um 14,3% auf € 398,5 Mio.

Der Anteil am Markenumsatz lag bei Schuhen bei 50,5% (52,0%), bei Textilien bei 35,5% (35,3%) und bei Accessoires bei 13,9% (12,7%).

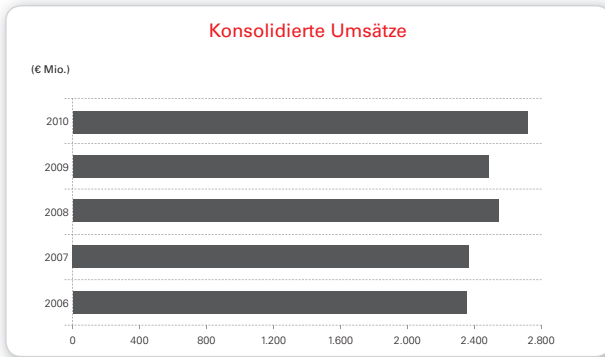


Nach Regionen verteilen sich die Markenumsätze wie folgt: EMEA 44,8% (49,3%), Amerika 32,7% (28,2%) und Asien/Pazifik 22,5% (22,6%).



### Konsolidierte Umsätze

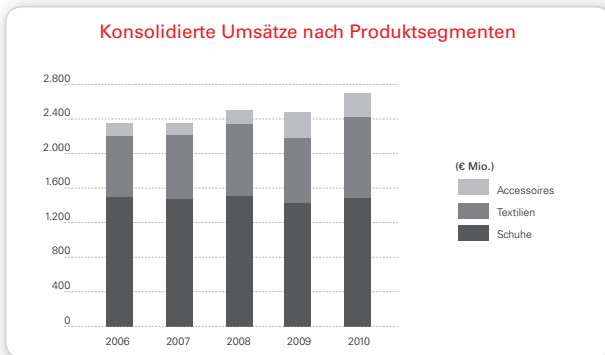
Die konsolidierten Umsätze konnten im Geschäftsjahr 2010 währungsbereinigt um 3,6% auf € 2.706,4 Mio. gesteigert werden. In der Berichtswährung Euro entspricht dies einem Anstieg mit einer zweistelligen Wachstumsrate von 10,6% im Vergleich zum Vorjahr. Damit überschritten die konsolidierten Umsätze erstmals die Marke von € 2,7 Mrd. und knüpfen somit, nach dem Umsatzrückgang im Wirtschaftskrisenjahr 2009, an den langfristigen Wachstumstrend der letzten 16 Jahre an.



Im Segment **Schuhe** stiegen die Umsätze währungsbereinigt um 1,1% auf € 1.424,8 Mio. Der Anteil am Konzernumsatz lag bei 52,6% gegenüber 54,0% im Vorjahr.

Die Umsätze im Segment **Textilien** erhöhten sich währungsbereinigt um 3,8% auf € 941,3 Mio. Der Anteil am Konzernumsatz lag bei 34,8% gegenüber 34,6% im Vorjahr.

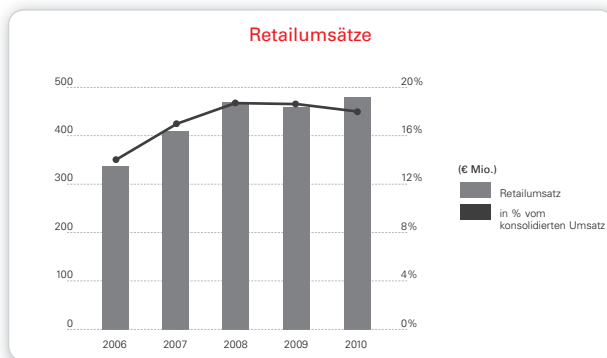
Im Segment **Accessoires** stiegen die Umsätze währungsbereinigt um 14,9% auf € 340,3 Mio. Der Anstieg resultiert unter anderem aus der Erweiterung des Konsolidierungskreises durch den Erwerb von Cobra Golf. Folglich erhöhte sich der Anteil der Accessoires am Konzernumsatz auf 12,6% im Vergleich zu 11,4% im Vorjahr.



### Einzelhandelsaktivitäten

Neben PUMA-Stores zählen Factory-Outlets und Online-Verkäufe zu den eigenen Einzelhandelsaktivitäten, womit neben der regionalen Verfügbarkeit auch ein kontrollierter Abverkauf der PUMA-Produkte gewährleistet wird. Im Geschäftsjahr 2010 erhöhte sich der Umsatz mit den eigenen Einzelhandelsaktivitäten um 2,6% auf € 470,1 Mio. und lag in Prozent vom Konzernumsatz bei 17,4%. Dabei wurde die Umsatzsteigerung im Retailgeschäft mit einer geringeren Anzahl operierender Retailstores in 2010 im Vergleich zu 2009 erreicht. Dies ist insbesondere auf die im Vorjahr eingeleiteten Maßnahmen aus dem Restrukturierungsprogramm zurückzuführen.

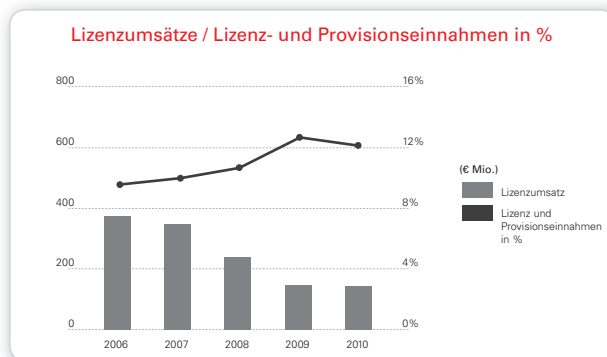
Auch in Zukunft bleibt der eigene Einzelhandel ein wichtiges Standbein bzw. ein wichtiger Bestandteil der Markenstrategie, denn durch die unmittelbare Nähe zum Verbraucher erhöht sich die Geschwindigkeit, mit der Produkte entwickelt werden und auf den Markt gelangen. Zudem können innovative Produkte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



### Lizenzgeschäft

PUMA vergibt für verschiedene Produktsegmente, zum Beispiel für Uhren, Parfüm und Brillen, Lizenzen an unabhängige Partner, die neben Design und Entwicklung auch für den Vertrieb dieser Produkte zuständig sind. Im Geschäftsjahr 2010 wurde die Lizenzvergabe um das Produktsegment Mobiltelefone erweitert. Darüber hinaus sind noch einige Vertriebslizenzen für verschiedene Märkte in den Lizenzumsätzen enthalten.

Die Lizenzumsätze sind in 2010 währungsbereinigt um 4,4% auf € 155,7 Mio. leicht zurückgegangen.



Die Lizenz- und Provisionseinnahmen betragen in 2010 insgesamt € 19,1 Mio. gegenüber € 20,6 Mio. im Vorjahr. Das entspricht 12,3% der Lizenzumsätze verglichen mit 12,8% im Vorjahr.

## Ertragslage

Gewinn- und Verlustrechnung	2010		2009*		
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	+/- %
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>2.706,4</b>	100,0%	<b>2.447,3</b>	100,0%	<b>10,6%</b>
Umsatzkosten	-1.361,6	-50,3%	-1.204,2	-49,2%	13,1%
<b>Rohhertrag</b>	<b>1.344,8</b>	49,7%	<b>1.243,1</b>	50,8%	<b>8,2%</b>
Lizenz- und Provisionserträge	19,1	0,7%	20,6	0,8%	-7,3%
Sonstige operative Erträge und Aufwendungen	-1.026,1	-37,9%	-964,0	-39,4%	6,4%
Operatives Ergebnis vor Sondereffekten	337,8	12,5%	299,7	12,2%	12,7%
Sondereffekte	-31,0	-1,1%	-153,3	-6,3%	
Operatives Ergebnis (EBIT)	306,8	11,3%	146,4	6,0%	109,6%
Finanzergebnis	-5,3	-0,2%	-8,0	-0,3%	
Gewinn vor Steuern (EBT)	301,5	11,1%	138,4	5,7%	117,8%
Ertragssteuern	-99,3	-3,7%	-61,1	-2,5%	62,5%
Steuerquote	-32,9%		-44,1%		
Minderheiten zuzurechnende Ergebnisse	0,0	-0,0%	-2,3	-0,1%	
<b>Konzerngewinn</b>	<b>202,2</b>	7,5%	<b>79,6</b>	3,3%	<b>154,0%</b>
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien (Mio. Stück)	15,031		15,082		-0,3%
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien, verwässert (Mio. Stück)	15,123		15,092		0,2%
Gewinn je Aktie in €	13,45		5,28		154,9%
Gewinn je Aktie, verwässert in €	13,37		5,27		153,5%

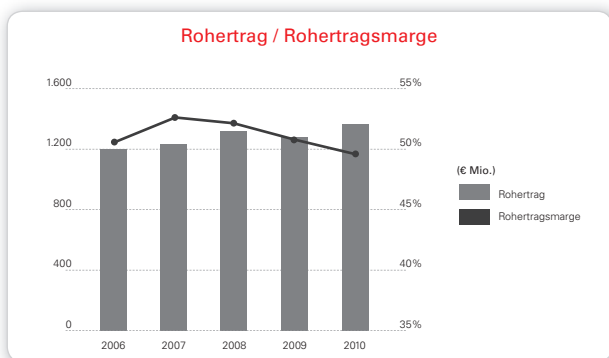
\*angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3 im Konzernanhang

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. Die Einmalaufwendungen resultieren in 2010 mit € 31,0 Mio. sowie im Vorjahr mit € 25,5 Mio. aus der Aufdeckung doloser Handlungen bei einem Tochterunternehmen in Griechenland. Die übrigen Sondereffekte in 2009 betreffen unverändert die Einmalaufwendungen aus strukturellen Maßnahmen.

### Rohhertragsmarge auf hohem Niveau

Im Geschäftsjahr 2010 reduzierte sich die Rohhertragsmarge um 110 Basispunkte auf 49,7% und liegt nach wie vor am oberen Ende der Sportartikelbranche. Der Rückgang in der Marge resultiert insbesondere aus dem veränderten regionalen Mix, dem leichten Anstieg der Beschaffungskosten sowie der gegenüber 2009 nachteiligen Hedgingpositionen in 2010.

In absoluten Zahlen ist die Rohhertragsmarge jedoch um 8,2% von € 1.243,1 Mio. auf € 1.344,8 Mio. angestiegen. Nach Produktsegmenten lag die Rohhertragsmarge für Schuhe bei 48,9% gegenüber 49,8% im Vorjahr. Bei Textilien ging die Marge von 51,3% auf 50,6% zurück. Bei Accessoires reduzierte sich die Marge, insbesondere aufgrund der Anlaufphase nach der Übernahme von Cobra Golf, von 54,1% auf 50,6%.

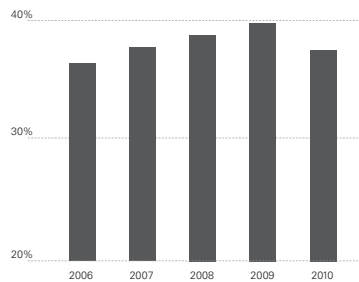




### Sonstige operative Erträge und Aufwendungen

Die sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen vor Sondereffekten haben sich im Geschäftsjahr 2010, unterproportional zum Anstieg der Umsatzerlöse, um 6,4% auf € 1.026,1 Mio. erhöht. In Prozent vom Umsatz konnte dennoch, aufgrund der bereits im Vorjahr ergriffenen Kostensenkungsmaßnahmen, eine Reduktion der Kostenquote auf 37,9% gegenüber 39,4% im Vorjahr erreicht werden.

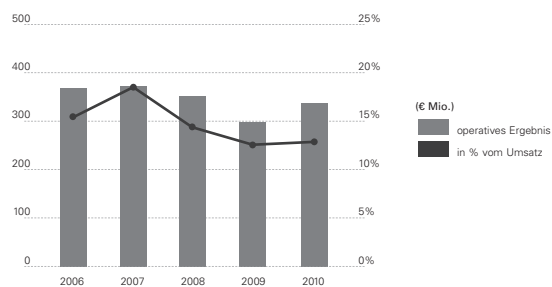
Operative Aufwendungen in % vom konsolidierten Umsatz



Innerhalb der Vertriebsaufwendungen betragen die Aufwendungen für Marketing/Retail, nahezu unverändert im Vergleich zum Vorjahr, € 501,3 Mio. Die entsprechende Kostenquote hat sich jedoch deutlich von 20,5% auf 18,5% vom Umsatz reduziert. Die übrigen Vertriebsaufwendungen erhöhten sich, im Wesentlichen bedingt durch den Anstieg der Umsatzerlöse sowie der Erweiterung des Konsolidierungskreises, um 12,6% auf € 348,8 Mio. beziehungsweise von 12,7% auf 12,9% vom Umsatz. Die Aufwendungen für Produktentwicklung und Design stiegen von € 58,1 Mio. auf € 63,6 Mio. und haben sich in Prozent vom Umsatz von 2,4% auf 2,3% geringfügig reduziert. Die Verwaltungs- und allgemeinen Aufwendungen sind, bedingt durch die Akquisitionen sowie auf Grund von Währungskurseffekten, um 11,9% auf € 147,9 Mio. angestiegen. Die Kostenquote in Prozent vom Umsatz hat sich dadurch von 5,4% auf 5,5% leicht erhöht. Weiterhin sind sonstige operative Erträge mit € 35,5 Mio. (Vorjahr: € 35,7 Mio.) angefallen. Abschreibungen sind in den jeweiligen Kosten mit insgesamt € 55,2 Mio. enthalten und gegenüber dem Vorjahr um 8,4% zurückgegangen.

Das operative Ergebnis vor Sondereffekten hat sich um 12,7% erhöht und beträgt € 337,8 Mio. im Vergleich zu € 299,7 Mio. im Vorjahr. In Prozent vom Umsatz entspricht das einer operativen Marge von 12,5% gegenüber 12,2%.

Operatives Ergebnis vor Sondereffekten



### Sondereffekte

Die Aufdeckung von Unregelmäßigkeiten bei einem Tochterunternehmen in Griechenland hat im Geschäftsjahr 2010 dazu geführt, dass Einmalaufwendungen von € 31,0 Mio. das laufende Ergebnis betreffen und eine Berichtigung der Vergleichszahlen des Konzernabschlusses zum 31. Dezember 2009 erforderlich war (siehe dazu Kapitel 3 im Anhang zum Konzernabschluss). Daraus resultiert eine Verminderung des Eigenkapitals zum 31. Dezember 2009 von € 106,5 Mio. Nach der Aufarbeitung und Berichtigung dieses Sachverhalts erwartet das Management in diesem Zusammenhang keine weiteren Einmalaufwendungen.

Im Geschäftsjahr 2010 konnte das operative Ergebnis (EBIT) einschließlich der Sondereffekte gegenüber dem Vorjahr mehr als verdoppelt werden und lag bei € 306,8 Mio. oder 11,3% vom Umsatz.

### Finanzergebnis

Das Finanzergebnis beinhaltet in 2010 erstmals ein Ergebnis aus assoziierten Unternehmen mit € 1,8 Mio., nachdem PUMA im Berichtsjahr 20,1% der Anteile an Wilderness Holdings Ltd., einem Unternehmen für verantwortungsbewussten Öko-Tourismus und Naturschutz, erworben hat.

Insgesamt beträgt das Finanzergebnis € -5,3 Mio. gegenüber € -8,0 Mio. im Vorjahr.

Im Finanzergebnis sind Zinserträge in Höhe von € 4,4 Mio. (Vorjahr: € 3,8 Mio.) sowie Zinsaufwendungen von € 5,9 Mio. (Vorjahr: € 6,6 Mio.) enthalten. Das Finanzergebnis enthält darüber hinaus Aufwendungen aus aufgezinnten langfristigen Kaufpreisverbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben in Höhe von € 4,3 Mio. (Vorjahr: € 4,1 Mio.) sowie € 1,3 Mio. (Vorjahr: € 1,1 Mio.) aus der Bewertung von Pensionsplänen.

### Gewinn vor Steuern

Der Gewinn vor Steuern (EBT) konnte im Vergleich zum Vorjahr deutlich von € 138,4 Mio. auf € 301,5 Mio. oder in Prozent vom Umsatz von 5,7% auf 11,1% gesteigert werden. Diese Verbesserung resultiert insbesondere aus dem Anstieg der Umsatzerlöse und der Realisierung von Kosteneinsparungen, basierend auf den letztjährigen Restrukturierungsmaßnahmen sowie den gesunkenen Einmalaufwendungen.

Der Steueraufwand hat sich von € 61,1 Mio. auf € 99,3 Mio. erhöht. Die Steuerquote beträgt im Geschäftsjahr 32,9%, nachdem im Vorjahr aufgrund steuerlich nicht verwertbarer Einmalaufwendungen eine Steuerquote von 44,1% zu verzeichnen war.

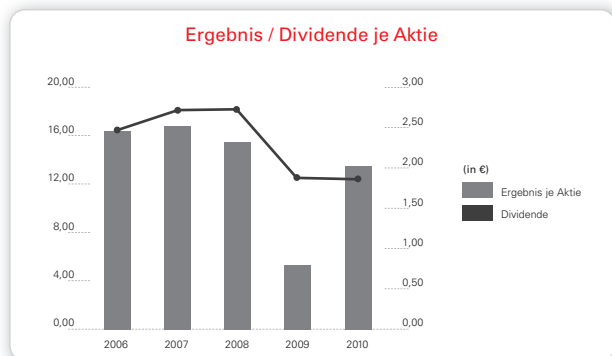
### Konzerngewinn

Im Ergebnis liegt der Konzerngewinn im Geschäftsjahr 2010 bei € 202,2 Mio. gegenüber € 79,6 Mio. im Vorjahr. Die Nettorendite hat sich auf 7,5% im Vergleich zu 3,3% im Vorjahr deutlich verbessert.

Der Gewinn pro Aktie wurde von € 5,28 auf € 13,45 gesteigert, ebenso hat sich der verwässerte Gewinn pro Aktie von € 5,27 auf € 13,37 erhöht.

## Dividende

Vorstand und Aufsichtsrat schlagen den Aktionären in der Hauptversammlung am 14. April 2011 vor, für das Geschäftsjahr 2010 aus dem Bilanzgewinn der PUMA AG eine gleichbleibende Dividende in Höhe von € 1,80 je Aktie auszuschütten. Die gleichbleibende Dividende basiert auf der Verbesserung des Konzernergebnisses, unter Berücksichtigung der kapitalbelastenden Sondereffekte bei unserem Tochterunternehmen in Griechenland. In Prozent des Konzerngewinns reduziert sich jedoch die Ausschüttungsquote von 34,1%, welche sich aus der Berichtigung des Vorjahresabschlusses ergibt, auf 13,3%. Die Auszahlung der Dividende soll am Tag nach der Hauptversammlung, die über die Ausschüttung beschließt, erfolgen.

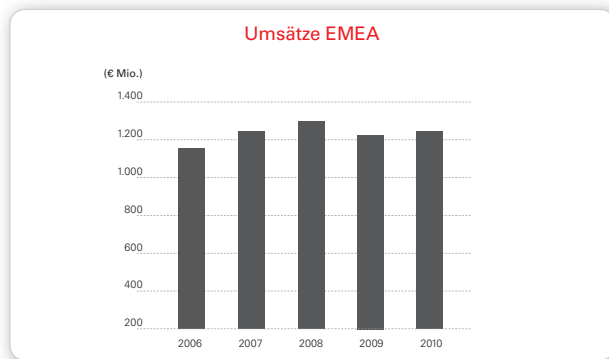


## Regionale Entwicklung

Die Umsätze in der Region **EMEA** reduzierten sich währungsbereinigt um 2,5% auf € 1.221,7 Mio. In der Berichtswährung Euro sind die Umsätze jedoch um 1,5% gegenüber dem Vorjahr angestiegen. Der Anteil der Region EMEA am Konzernumsatz lag bei 45,1% gegenüber 49,2% im Vorjahr.

Nach Produktbereichen gingen die Umsätze mit Schuhen währungsbereinigt um 9,1% zurück. Demgegenüber konnten die Umsätze mit Textilien währungsbereinigt um 2,1% sowie die Umsätze mit Accessoires um 9,9% gesteigert werden.

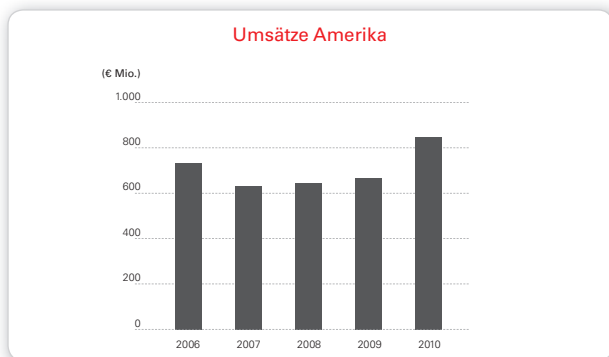
Die Rohertragsmarge lag bei 50,6% gegenüber 52,2% im Vorjahr.



In der Region **Amerika** konnte ein währungsbereinigter Anstieg der Umsätze um 20,0% auf € 855,9 Mio. erzielt werden. Ein Großteil des Umsatzanstiegs konnte in der Region Lateinamerika erzielt werden. Daraus resultiert der Anstieg des Anteils am Konzernumsatz auf 31,6% von 27,2%.

Die Umsätze bei Schuhen stiegen währungsbereinigt um 16,8% und bei Textilien sogar um 21,8%. Die Umsätze mit Accessoires erhöhten sich, insbesondere aufgrund der Übernahme von Cobra Golf, um 53,5%.

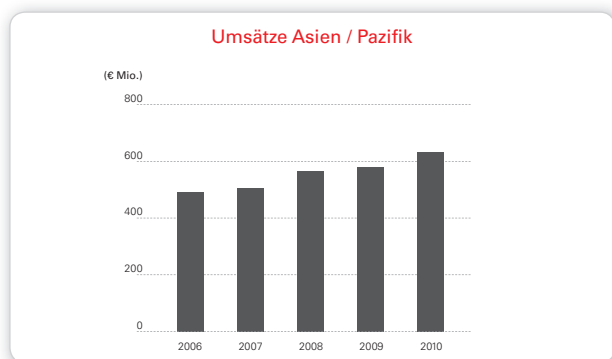
Die Rohertragsmarge erzielte 46,6% gegenüber 48,2% im Vorjahr.



Die Umsätze in der Region **Asien/Pazifik** gingen währungsbereinigt leicht um 2,6% auf € 628,8 Mio. zurück. In der Berichtswährung Euro sind die Umsätze jedoch um 8,8% gegenüber dem Vorjahr angestiegen. Der Anteil am Konzernumsatz lag bei 23,2% gegenüber 23,6% im Vorjahr.

Die Umsätze bei Schuhen reduzierten sich währungsbereinigt um 6,1% und bei Textilien um 1,9%, während mit Accessoires ein Anstieg von 5,4% erreicht werden konnte.

Die Rohertragsmarge hat sich von 50,8% auf 52,0% verbessert.



## Vermögens- und Finanzlage

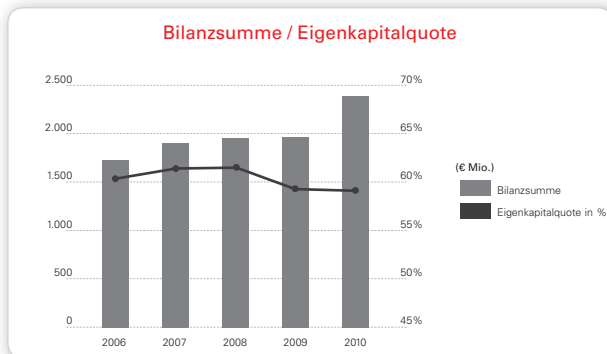
Bilanz	2010		2009*		
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	+/- %
Flüssige Mittel	479,6	20,3%	485,6	25,2%	-1,2%
Vorräte	439,7	18,6%	344,4	17,9%	27,7%
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	447,0	18,9%	347,4	18,0%	28,7%
Andere kurzfristige Vermögenswerte (Working Capital)	177,6	7,5%	115,1	6,0%	54,3%
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	3,3	0,1%	1,7	0,1%	94,1%
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>	<b>1.547,2</b>	<b>65,4%</b>	<b>1.294,2</b>	<b>67,2%</b>	<b>19,5%</b>
Latente Steuern	96,5	4,1%	64,8	3,4%	48,9%
Sonstige langfristige Vermögenswerte	722,9	30,5%	566,0	29,4%	27,7%
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>	<b>819,4</b>	<b>34,6%</b>	<b>630,8</b>	<b>32,8%</b>	<b>29,9%</b>
<b>Summe Aktiva</b>	<b>2.366,6</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.925,0</b>	<b>100,0%</b>	<b>22,9%</b>
Kurzfristige Bankverbindlichkeiten	42,8	1,8%	48,3	2,5%	-11,4%
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	344,3	14,5%	265,7	13,8%	29,6%
Andere kurzfristige Verbindlichkeiten (Working Capital)	315,5	13,3%	258,7	13,4%	22,0%
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	96,4	4,1%	54,8	2,8%	75,9%
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>799,0</b>	<b>33,8%</b>	<b>627,5</b>	<b>32,6%</b>	<b>27,3%</b>
Latente Steuern	50,7	2,1%	4,4	0,2%	1.055,7%
Pensionsrückstellungen	26,1	1,1%	25,4	1,3%	2,8%
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	104,4	4,4%	134,4	7,0%	-22,3%
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>181,2</b>	<b>7,7%</b>	<b>164,2</b>	<b>8,5%</b>	<b>10,4%</b>
<b>Eigenkapital</b>	<b>1.386,4</b>	<b>58,6%</b>	<b>1.133,3</b>	<b>58,9%</b>	<b>22,3%</b>
<b>Summe Passiva</b>	<b>2.366,6</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.925,0</b>	<b>100,0%</b>	<b>22,9%</b>
<b>Nettoumlaufvermögen (Working Capital)</b>	<b>404,5</b>		<b>323,2</b>		<b>25,2%</b>
- in % vom konsolidierten Umsatz	14,9%		13,2%		

\*angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3 im Konzernanhang

### Eigenkapitalquote

Zum 31. Dezember 2010 hat sich die Bilanzsumme um 22,9% von € 1.925,0 Mio. auf € 2.366,6 Mio. erhöht. Dieser Anstieg ist im Wesentlichen auf die Zunahme der Vorräte und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (teilweise währungsbedingt) sowie die Erweiterung des Konsolidierungskreises zurückzuführen.

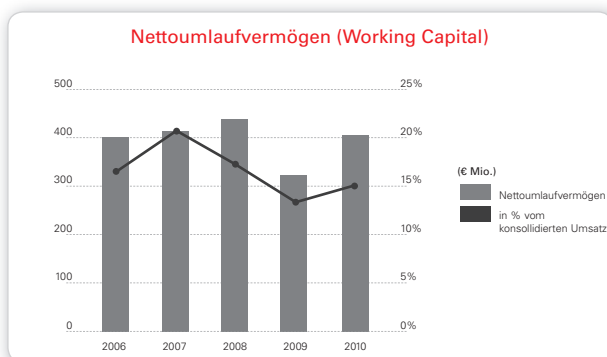
Aufgrund der deutlich gestiegenen Bilanzsumme ist die Eigenkapitalquote gegenüber dem Vorjahr leicht von 58,9% auf 58,6% zurückgegangen. In absoluten Zahlen hat sich das Eigenkapital jedoch um 22,3% von € 1.133,3 Mio. auf € 1.386,4 Mio. verbessert. Wie in den Vorjahren verfügt PUMA damit weiterhin über eine äußerst solide Kapitalausstattung.



### Working Capital

Das Working Capital hat sich im Berichtsjahr insbesondere aufgrund währungsbedingter Effekte sowie in Folge der Erweiterung des Konsolidierungskreises um 25,2% von € 323,2 Mio. auf € 404,5 Mio. erhöht. In Prozent vom Umsatz bedeutet dies einen leichten Anstieg von 13,2% auf 14,9%.

Die Zunahme des Working Capitals resultiert im Wesentlichen aus der Erhöhung der Vorräte um 27,7% auf € 439,7 Mio. sowie dem Anstieg der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 28,7% auf € 447,0 Mio. Die Zunahme der kurzfristigen Vermögenswerte wurde durch den Anstieg der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 29,6% auf € 344,3 Mio. teilweise kompensiert.



### Sonstige Vermögenswerte

Die anderen kurzfristigen Vermögenswerte haben sich von € 115,1 Mio. auf € 177,6 Mio. erhöht. Dies basiert unter anderem auf gestiegenen Forderungen aus Ertragsteuern. Die sonstigen langfristigen Vermögenswerte, die sich im Wesentlichen aus immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen zusammensetzen, sind um 27,7% auf € 722,9 Mio. angestiegen. Die Erhöhung resultiert insbesondere aus der Übernahme von Cobra Golf sowie dem Erwerb von Anteilen an dem assoziierten Unternehmen Wilderness Holdings Ltd.

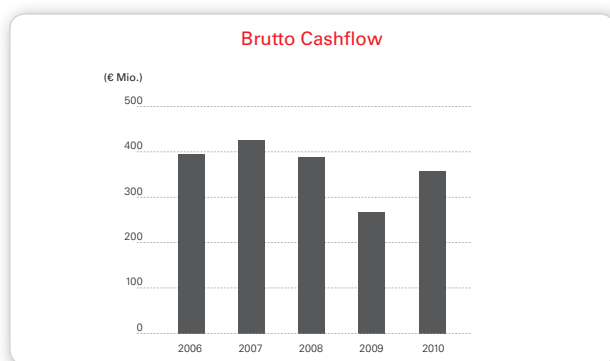
Die anderen kurzfristigen Verbindlichkeiten erhöhten sich von € 258,7 Mio. auf € 315,5 Mio. Dies betrifft im Wesentlichen den Anstieg der Steuerrückstellungen. Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten beinhalten im Wesentlichen die Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben, der Rückgang von € 134,4 Mio. auf € 104,4 Mio. resultiert insbesondere aus der Veränderung der Fälligkeitsstruktur.

## Cashflow

Kapitalflussrechnung	2010 € Mio.	2009* € Mio.	+/- %
Gewinn vor Steuern (EBT)	301,5	138,4	117,8%
Zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge	56,9	140,1	-59,4%
<b>Brutto Cashflow</b>	<b>358,4</b>	<b>278,5</b>	<b>28,7%</b>
Veränderung im Netto-Umlaufvermögen	-97,0	116,8	-183,0%
Steuer-, Zins- und andere Zahlungen	-92,0	-91,4	0,6%
<b>Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit</b>	<b>169,4</b>	<b>303,9</b>	<b>-44,3%</b>
Zahlung für Akquisitionen	-108,4	-81,8	32,5%
Andere Investitionstätigkeiten	-43,9	-54,8	-19,9%
<b>Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit</b>	<b>-152,3</b>	<b>-136,6</b>	<b>11,5%</b>
<b>Freier Cashflow</b>	<b>17,1</b>	<b>167,3</b>	<b>-89,8%</b>
<b>Freier Cashflow (vor Akquisitionen)</b>	<b>125,5</b>	<b>249,1</b>	<b>-49,6%</b>
- in % vom konsolidierten Umsatz	4,6%	10,2%	-
<b>Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit</b>	<b>-54,2</b>	<b>-57,9</b>	<b>-6,4%</b>
Wechselkursbedingte Veränderung des Finanzmittelbestandes	31,1	1,2	2.491,7%
Veränderung der flüssigen Mittel	-6,0	110,6	-105,4%
Flüssige Mittel am Anfang des Geschäftsjahres	485,6	375,0	29,5%
<b>Flüssige Mittel am Ende des Geschäftsjahres</b>	<b>479,6</b>	<b>485,6</b>	<b>-1,2%</b>

\*angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3 im Konzernanhang

Der Brutto-Cashflow hat sich im Geschäftsjahr 2010 um 28,7% auf € 358,4 Mio. erhöht. Der Anstieg basiert insbesondere aus dem gestiegenen Gewinn vor Steuern (EBT).





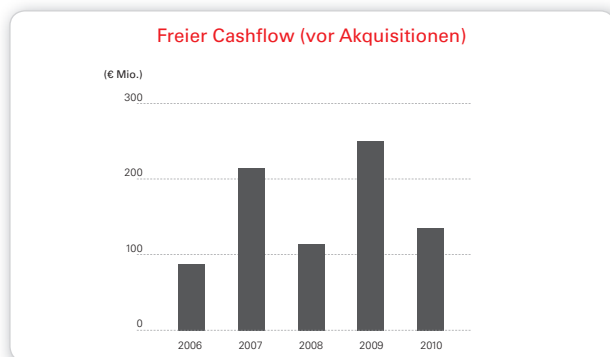
Die Veränderung im Nettoumlaufvermögen zeigt in 2010 einen Mittelabfluss von € 97,0 Mio. gegenüber einem Mittelzufluss von € 116,8 Mio. im Vorjahr. Dies ist insbesondere auf die Zunahme der Vorräte und der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zurückzuführen.

Für Steuern, Zinsen und andere Zahlungen sind im Geschäftsjahr insgesamt € 92,0 Mio. gegenüber € 91,4 Mio. im Vorjahr abgeflossen. Die darin enthaltenen Steuerzahlungen sind von € 84,8 Mio. auf € 86,1 Mio. angestiegen.

Insgesamt ergibt sich ein Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit von € 169,4 Mio. gegenüber € 303,9 Mio. im Vorjahr.

Der Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit hat sich von € 136,6 Mio. auf € 152,3 Mio. erhöht. Dieser Anstieg resultiert im Wesentlichen aus im Geschäftsjahr geleisteten Zahlungen für Akquisitionen in Höhe von € 108,4 Mio. gegenüber € 81,8 Mio. im Vorjahr, dies entspricht einem Anstieg von 32,5%. Darüber hinaus sind laufende Investitionen ins Anlagevermögen mit insgesamt € 55,2 Mio. gegenüber € 54,5 Mio. im Vorjahr enthalten.

Im Ergebnis ist der „Freie Cashflow“ von € 167,3 Mio. auf € 17,1 Mio. zurückgegangen. Ohne Berücksichtigung der in 2010 geleisteten Zahlungen für Akquisitionen hat sich der Freie Cashflow von € 249,1 Mio. auf € 125,5 Mio. reduziert. In Prozent vom Umsatz beträgt der Freie Cashflow (vor Akquisitionen) 4,6% gegenüber 10,2% im Vorjahr.



Der Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit beinhaltet im Wesentlichen Dividendenzahlungen von € 27,1 Mio. sowie Investitionen für den Erwerb eigener Aktien von € 23,4 Mio.

Die flüssigen Mittel (Finanzmittelfonds) betragen zum 31. Dezember 2010 nahezu unverändert € 479,6 Mio. gegenüber € 485,6 Mio. im Vorjahr.

## Wertmanagement

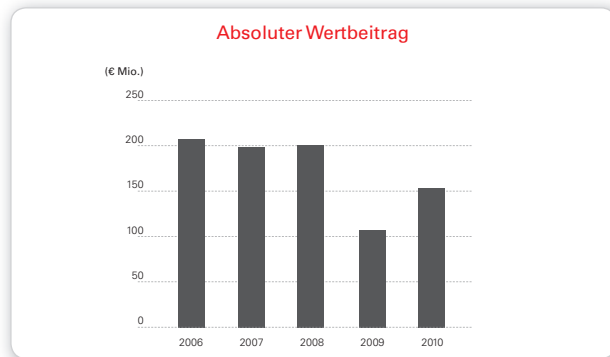
Der Cashflow Return On Investment („CFROI“) wird zur Messung der Kapitalrendite herangezogen und berechnet sich als Quotient aus Cashflow und Bruttoinvestitionsbasis.

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 2010 hat sich der Cashflow Return on Investment (CFROI) auf 15,6% gegenüber 14,9% im Vorjahr erhöht.

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

Unter Berücksichtigung der Kapitalkosten von 7,1% (Vorjahr: 7,8%) konnte der absolute Wertbeitrag deutlich um 39,3% von € 112,5 Mio. auf € 156,7 Mio. verbessert werden.



Berechnung der Kapitalkosten (WACC)	2010	2009*	2008	2007	2006 <sup>1)</sup>
<b>Berechnung Kostensätze</b>					
Risikoloser Zinssatz	3,1%	3,8%	4,0%	4,3%	3,6%
Marktprämie	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Beta (M-DAX, 24 Monate)	0,92	0,92	0,97	0,97	1,02
<b>Eigenkapitalkosten</b>	<b>7,7%</b>	<b>8,4%</b>	<b>8,9%</b>	<b>9,1%</b>	<b>8,7%</b>
Risikoloser Zinssatz	3,1%	3,8%	4,0%	4,3%	3,6%
Kreditrisikoprämie	2,0%	3,0%	2,3%	1,3%	1,5%
Tax Shield	32,9%	44,1%	29,0%	29,0%	28,9%
<b>Fremdkapitalkosten nach Steuern</b>	<b>3,4%</b>	<b>3,8%</b>	<b>4,5%</b>	<b>3,9%</b>	<b>3,6%</b>
<b>Berechnung Anteile</b>					
Marktkapitalisierung	3.715,3	3.496,7	2.116,1	4.341,5	4.764,3
<b>Anteil Eigenkapital</b>	<b>87,8%</b>	<b>86,8%</b>	<b>79,1%</b>	<b>94,5%</b>	<b>95,0%</b>
Kalkuliertes Fremdkapital	514,9	535,8	561,0	251,9	253,3
<b>Anteil Fremdkapital</b>	<b>12,2%</b>	<b>13,3%</b>	<b>21,0%</b>	<b>5,5%</b>	<b>5,0%</b>
<b>WACC nach Steuern</b>	<b>7,1%</b>	<b>7,8%</b>	<b>8,0%</b>	<b>8,8%</b>	<b>8,4%</b>

<sup>1)</sup>Umgliederung Zinsaufwand aus Pensionsverpflichtungen von Personalaufwand in Finanzergebnis  
\*angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3 im Konzernanhang

Berechnung der Bruttoinvestitionsbasis und Brutto Cashflow	2010 € Mio.	2009* € Mio.	2008 € Mio.	2007 € Mio.	2006 <sup>1)</sup> € Mio.
Konzernjahresüberschuss (ohne Sondereffekte)	223,0	162,9	249,4	271,6	266,0
+ Abschreibung / Amortisation	55,2	60,2	55,9	46,0	38,4
+ Zinsaufwand	11,5	11,8	10,8	10,7	9,6
<b>Brutto Cashflow (nach Steuern)</b>	<b>289,7</b>	<b>235,0</b>	<b>316,1</b>	<b>328,4</b>	<b>313,9</b>
Monetäre Aktiva	1.131,8	950,2	898,3	1.023,3	930,7
- Unverzinsliche Verbindlichkeiten	679,0	524,4	515,5	465,6	443,0
Nettoliquidität	452,8	425,8	382,8	557,7	487,7
+ Lagerbestand	439,7	344,4	430,8	373,6	364,0
+ Sachanlagevermögen zu AHK	470,0	444,6	407,8	323,6	250,3
+ Immaterielles Vermögen zu AHK	498,2	358,0	233,9	212,6	206,3
<b>Brutto Investitionsbasis (BIB)</b>	<b>1.860,7</b>	<b>1.572,8</b>	<b>1.455,3</b>	<b>1.467,5</b>	<b>1.308,3</b>
<b>Cashflow Return on Investment (CFROI)</b>	<b>15,6%</b>	<b>14,9%</b>	<b>21,7%</b>	<b>22,4%</b>	<b>24,0%</b>
<b>CFROI - WACC</b>	<b>8,4%</b>	<b>7,2%</b>	<b>13,7%</b>	<b>13,6%</b>	<b>15,5%</b>
<b>Wertbeitrag (CVA)</b>	<b>156,7</b>	<b>112,5</b>	<b>200,0</b>	<b>198,9</b>	<b>203,4</b>

<sup>1)</sup>Umgliederung Zinsaufwand aus Pensionsverpflichtungen von Personalaufwand in Finanzergebnis  
\*angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3 im Konzernanhang

## Produktentwicklung und Design

### Produkt-Philosophie und -Strategie

PUMA hat das Ziel, das begehrteste und nachhaltigste Sportlifestyle-Unternehmen zu sein. Deshalb ist es unser Anspruch, nicht nur begehrte Produkte zu schaffen, sondern auch unseren hohen Nachhaltigkeitsstandards gerecht zu werden. Beim Design oder den technologischen Innovationen gehen wir keinerlei Kompromisse ein, sondern erhöhen den Anteil alternativer Materialien in unseren Kollektionen und implementieren umweltfreundliche Prozesse.

Wir bleiben unserer Philosophie treu und mischen wie ein DJ mit Begeisterung die Einflüsse aus Sport und Lifestyle auf unsere ganz eigene, unverwechselbare Weise. Das ist unsere Produkt-DNA, mit der wir uns klar im Sportlifestyle-Markt positionieren. Wir konzentrieren uns weiterhin auf die Expansion unserer existierenden Kernkategorien und setzen die Einteilung nach farblich gekennzeichneten Produkt-Labels fort: Im Bereich Sport Performance (orange) sind die Kategorien Teamsport, Running, Golf, Training/Fitness, Sailing/Outdoor und Golf zusammengefasst. Motorsport, Kids, Lifestyle und Fundamentals fallen unter das Sport Lifestyle-Label (rot) und unsere Kategorie Black Station wird durch das Sport Fashion-Label (schwarz) gekennzeichnet.

Damit wir den Bedürfnissen unserer Kunden und Verbraucher noch besser gerecht werden, müssen wir ihre Gewohnheiten, ihr Konsumverhalten und ihre Lebensumstände noch besser verstehen und lernen, wie diese durch technologische, ökologische und soziale Veränderungen beeinflusst werden. Wir haben deshalb die Merkmale unserer unterschiedlichen Zielgruppen innerhalb der Produktkategorien und Label-Segmente neu definiert, um unsere Kunden noch gezielter mit dem entsprechenden Produktangebot anzusprechen.

Um unsere Produkte noch besser auf die aktuellen Markt- und Verbrauchertrends abzustimmen, haben wir alle Prozesse entlang der Wertschöpfungskette optimiert. Dadurch konnten wir den Zeitraum für die Produkteinführungen im Bereich Sport Performance, Lifestyle und Fashion weiter verkürzen. Unser vertikales Produktteam entwickelt zudem Produkte, die auch den speziellen Anforderungen unserer Key Account-Kunden und der PUMA-Einzelhandelsgeschäfte entsprechen. Mit unseren innovativen Produktkonzepten werden wir unsere Kunden und Verbraucher immer wieder neu begeistern.

Unsere kompetenten und hochmotivierten Design-Teams in Herzogenaurach, Boston und London sorgen dafür, dass sich die Bedürfnisse unserer regionalen und lokalen Märkte in den Kollektion widerspiegeln. Unterstützt werden sie dabei von regionalen Merchandising-Teams, deren Erfahrung und Know-how in den jeweiligen Produktentwicklungszyklus mit einfließt. Dadurch gelingt es uns immer wieder, herausragende, begehrte und auf die Bedürfnisse der jeweiligen Märkte abgestimmte Produkte für unsere Kunden zu kreieren.

### Produktentwicklung und -Design

Auf der Basis unserer Produktphilosophie glauben wir fest an den Unterschied, den wir als Marke bewirken können, wenn wir immer wieder neue Wege in unserer Produktentwicklung beschreiten. Das beginnt bei den ersten Designideen und reicht von der Materialauswahl bis hin zum Produktionsprozess. PUMA leistet einen Beitrag zu den Lebensbedingungen afrikanischer Baumwollbauern, indem unsere T-Shirts aus ihrer Baumwolle hergestellt werden. In unserer Produktion verwenden wir sukzessiv umweltfreundliche Materialien wie zum Beispiel Baumwolle aus biologischem Anbau oder recyceltes Polyester. Außerdem bevorzugt PUMA Zulieferer mit umweltfreundlichen Produktionsprozessen wie zum Beispiel bluesign-zertifizierte Fabriken.

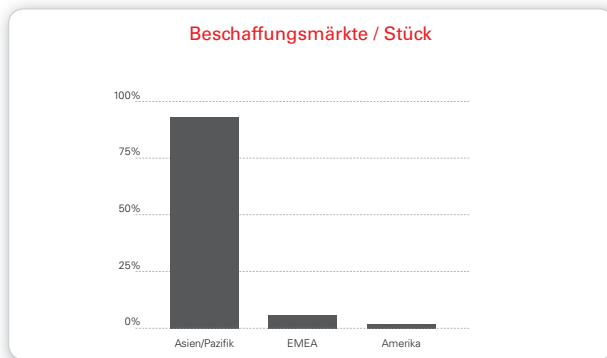
PUMA arbeitet mit externen Partnern zusammen, um deren Erfahrungen im Bereich nachhaltige Materialien und die daraus resultierenden Umweltauswirkungen innerhalb des Produktlebenszyklusses zu nutzen. Diese wertvollen Erfahrungen fließen nicht nur in unsere Produktentwicklung, sondern auch in unsere Verpackungen ein. PUMA hat mit dem Industriedesigner Yves Béhar die „Clever Little Bag“ entwickelt – ein innovatives Verpackungskonzept rund um eine wiederverwendbare Tasche, mit dem enorme Papier- und CO<sub>2</sub>-Einsparungen möglich werden. Zusätzlich hat PUMA biologisch-abbaubare T-Shirt-Verpackungen und Tragetaschen entwickelt. Die Einführung dieser Produktkonzepte erfolgt in der zweiten Jahreshälfte 2011.

Zusätzlich zu unseren bestehenden Partnerschaften im Bereich Sport Fashion mit McQueen oder Mihara werden wir unsere Produktkooperationen auch unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit ausbauen und die Kreativität, die sich aus den Synergien mit der PPR-Gruppe ergeben, bestmöglich nutzen. Aus der Zusammenarbeit mit unserem Kreativdirektor Hussein Chalayan und seinem Einfluss auf unsere Urban Mobility-Kollektion sind viele neue, innovative Produkte entstanden, mit denen wir auch in Zukunft weiterhin die Richtung für innovatives Design vorgeben wollen.

## Beschaffung

### Schwerpunkt Asien

Schwerpunkt der eigenen Beschaffungsorganisation „World Cat“ ist der asiatische Beschaffungsmarkt, der als Haupteinkaufsquelle im Vergleich zu anderen Beschaffungsregionen weiter an Bedeutung gewonnen hat. Hier wiederum sind China und Vietnam neben Indonesien, Kambodscha und Bangladesch die Hauptbezugsquellen. Die regionale Beschaffung insbesondere für Lateinamerika spielt eine immer größere Rolle, weshalb sich das Beschaffungsvolumen in den Ländern Brasilien und Argentinien stark erhöht hat. Somit kann auf regionale Anforderungen besser reagiert werden. Der Einkauf der Produkte verteilt sich auf mehrere, überwiegend langjährige Geschäftspartner, die wiederum meist mehrere voneinander örtlich unabhängige Produktionsstätten unterhalten. Zur Optimierung der Arbeitsabläufe werden die Hersteller im Rahmen von strategischen Partnerschaften und eines „Strategic Supplier Concepts“ mit eingebunden.

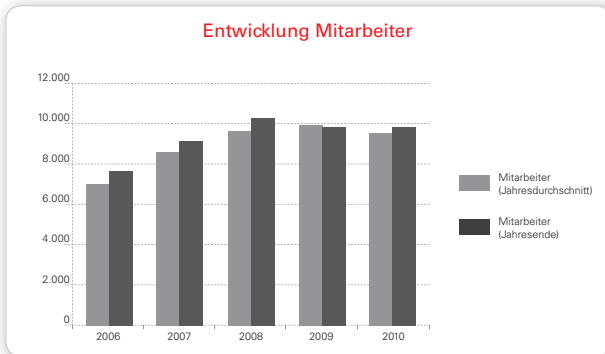


## Mitarbeiter

### Mitarbeiterzahl

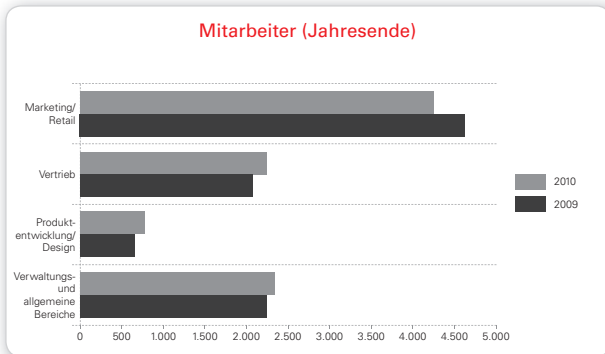
In 2010 lag die weltweite Mitarbeiteranzahl auf Vollzeitbasis im **Jahresdurchschnitt** bei 9.313 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber 9.747 im Vorjahr.

Insgesamt stieg der Personalaufwand um 10,5% von € 320,6 Mio. auf € 354,1 Mio. Der durchschnittliche Personalaufwand pro Mitarbeiter lag bei T€ 38,0 gegenüber T€ 32,8 im Vorjahr, was im Wesentlichen auf die Anpassung der Mitarbeiteranzahl im Retail-Bereich und der Rekrutierung von qualifizierten Fachkräften in den übrigen Bereichen zurückzuführen ist.



Zum **31. Dezember 2010** lag die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei 9.697 gegenüber 9.646 zum Vorjahresende.

Die Mitarbeiterzahl im Bereich Marketing/Retail reduzierte sich aufgrund der Optimierung des eigenen Einzelhandelsportfolios um 7,8% auf 4.306 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



Der Bereich Vertrieb erhöhte sich um 9,3% auf 2.273 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Mitarbeiterzahl im Bereich Produktentwicklung/Design erhöhte sich um 16,4% auf 758 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bei den Verwaltungs- und allgemeinen Bereichen wurde die Mitarbeiterzahl um 5,0% auf 2.361 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöht.

### **Mitarbeiter im Fokus**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leisten durch ihre Identifikation mit dem Unternehmen und ihr Engagement für dessen Ziele den entscheidenden Beitrag zum Geschäftserfolg der PUMA-Gruppe. Die finanzielle Anerkennung individueller Leistung durch moderne Vergütungsmodelle ist PUMA daher ebenso wichtig wie die Honorierung der Gesamtleistung der Belegschaft im Rahmen einer Bonusregelung für alle Mitarbeiter. Daneben werden die Potenziale der Mitarbeiter unter anderem durch ein hohes Maß an Eigenverantwortung gefordert und durch Schulungsmaßnahmen gefördert. Wegen der hohen Qualifikation der Mitarbeiter kann ein großer Teil der vakanten Führungspositionen auf nationaler und internationaler Ebene aus den eigenen Reihen der PUMA-Gruppe besetzt und damit das vorhandene Know-how im Unternehmen gesichert und weiter ausgebaut werden. PUMA bietet seinen Mitarbeitern eine Umgebung, die von Innovation, Internationalität, Chancengleichheit und Zeitgeist geprägt ist und sieht in der Vielfalt seiner Mitarbeiter eine Stärke des Unternehmens.

### **Mitarbeitergewinnung und Ausbildung**

PUMA bietet jungen Menschen eine Vielzahl interessanter und abwechslungsreicher Ausbildungsberufe und Studiengänge in Zusammenarbeit mit der Dualen Hochschule. Dabei liegen innerhalb der beruflichen Ausbildung die Schwerpunkte in den Bereichen Industriekaufmann, Handelsfachwirt, Fachinformatiker und Fachkraft für Lagerwirtschaft. Im Rahmen eines Studiums an der Dualen Hochschule können bei PUMA z.B. die Ausbildungsgänge International Business und Wirtschaftsinformatik belegt werden. Es spricht für die nachhaltige Konzeption der Nachwuchsgewinnung der Gruppe, dass ein guter Teil der früheren Praktikanten und Diplomanden auch 2010 wieder in ein festes Arbeitsverhältnis übernommen werden konnte.

### **Talentmanagement**

In 2010 wurde das globale „Talent-Management-System“ People@Puma an den internationalen Standorten weiter ausgebaut. Aufgrund der somit erhobenen Leistungs- und Kompetenzbeurteilungsdaten können weltweit Talente identifiziert, gezielt gefördert und eingesetzt werden. Mit der People@Puma Suite werden ca. 40% der weltweiten Mitarbeiter bei PUMA im Rahmen eines einheitlichen Mitarbeiterentwicklungs- und Zielvereinbarungssystems erfasst.

## 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. Vorstand und Aufsichtsrat 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 2010:

Vorstand und Aufsichtsrat der PUMA AG Rudolf Dassler Sport („PUMA AG“) erklären gemäß § 161 AktG, dass die PUMA AG seit der letzten Entsprechenserklärung vom Dezember 2009 den Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ in der Kodex-Fassung vom 18. Juni 2009, veröffentlicht im Bundesanzeiger vom 5. August 2009 und seit dem 26. Mai 2010 in der dann geltenden Kodex-Fassung, veröffentlicht im Bundesanzeiger vom 2. Juli 2010, mit folgenden Ausnahmen entsprochen hat und entspricht:

- Für die Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat besteht eine D&O Versicherung ohne Selbstbehalt (Ziffer 3.8 Abs. 2 und 3 Deutscher Corporate Governance Kodex).
- Es bestehen keine Obergrenzen für Abfindungen im Fall von vorzeitiger Beendigung eines Vorstandsvertrags oder eines Kontrollwechsels (Ziffer 4.2.3 Abs. 4 und 5 Deutscher Corporate Governance Kodex).
- Von der Veröffentlichung der Individualbezüge der Vorstandsmitglieder wurde abgesehen (Ziffern 4.2.4 und 4.2.5 Deutscher Corporate Governance Kodex).

Die PUMA AG ist gegenüber den Vorstandsmitgliedern aus vor dem 5. August 2009 geschlossenen Vereinbarungen zur Gewährung einer Versicherung ohne Selbstbehalt verpflichtet, die sie gemäß § 23 Abs. 1 Satz 2 Einführungsgesetz zum Aktiengesetz (EAG) erfüllt. Bezüglich der D&O Versicherung für Mitglieder des Aufsichtsrats halten Vorstand und Aufsichtsrat einen Selbstbehalt für entbehrlich. Die D&O Versicherung ist eine Gruppenversicherung für Personen im In- und Ausland. Im Ausland ist ein Selbstbehalt weithin unüblich.

Vorstand und Aufsichtsrat sind der Ansicht, dass es nicht praktikabel ist, bei Abschluss eines Vorstandsvertrags eine Regelung über eine Begrenzung der Abfindungszahlung bei vorzeitiger Beendigung der Vorstandstätigkeit, u.a. infolge eines Kontrollwechsels, aufzunehmen. Eine vorab getroffene Vereinbarung könnte der konkreten Situation, die zu einer vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit führt, und den übrigen Umständen des Einzelfalls bei Beendigung nicht gerecht werden.

Entsprechend der Ermächtigung der Hauptversammlung vom 22. April 2008 wird der Vorstand gemäß § 286 Abs. 5 HGB zukünftig von der Veröffentlichung der Individualbezüge der Vorstandsmitglieder (Ziffern 4.2.4 und 4.2.5 Deutscher Corporate Governance Kodex) absehen. Vorstand und Aufsichtsrat sind der Auffassung, dass dem berechtigten Informationsinteresse der Aktionäre durch Angabe der Gesamtvergütung der Mitglieder des Vorstands hinreichend Rechnung getragen wird. Der Aufsichtsrat wird entsprechend der gesetzlichen Pflichten die Angemessenheit der individuellen Vergütung sicherstellen.

### Relevante Angaben zu Unternehmensführungspraktiken, die über die gesetzlichen Anforderungen hinaus angewandt werden

Die Gesellschaft wird entsprechend den Vorschriften des Aktiengesetzes durch den Vorstand geleitet. Der Aufsichtsrat überwacht und berät den Vorstand in seinen Leitungsaufgaben.

Dem Vorstand gehören der Vorsitzende, seine Stellvertreterin sowie zwei weitere ordentliche und zwei stellvertretende Mitglieder an. Zu den Aufgaben des Vorstandes gehört die strategische Planung und die Steuerung und Kontrolle von deren Umsetzung im Konzern.



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**

Vorstand und Aufsichtsrat der PUMA AG tragen den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex Rechnung, wonach bei der Zusammensetzung des Aufsichtsrats und des Vorstands 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 Aufsichtsrats 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 Aufsichtsrat hat es sich zum Ziel gesetzt, die Internationalität seiner Mitglieder auch in Zukunft dadurch sicherzustellen, dass die für den Aufsichtsrat vorzuschlagenden Kandidaten ebenfalls über einen starken internationalen Hintergrund und die entsprechende Vernetzung, internationale Erfahrung und Ausrichtung verfügen. Auch eine angemessene Beteiligung von Frauen im Aufsichtsrat soll, soweit möglich, durch entsprechende Wahlvorschläge gewährleistet werden.

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

Auch bei der Zusammensetzung des Vorstands achtet der Aufsichtsrat auf Vielfalt und strebt eine angemessene Berücksichtigung von Frauen an. Bereits heute ist im Vorstand der Gesellschaft mit Frau Melody Harris-Jensbach ein weibliches Mitglied vertreten. Die Beteiligung von Frauen im Vorstand soll auch 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, wird die Gesellschaft etwa von ihr beauftragte Personalberater anweisen, insbesondere entsprechend qualifizierte weibliche Kandidaten zu berücksichtigen.

Gleiches gilt für die Besetzung von Führungsfunktionen: Der Vorstand achtet bei der Besetzung auf Vielfalt und strebt 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 AG die Vereinbarkeit von Familie und Beruf etwa durch Teilzeit- und Halbtagsmodelle sowie durch flexible Arbeitszeiten.

Aufsichtsräte, Vorstände und sonstige Führungskräfte der PUMA AG haben die Möglichkeit, an geeigneten Schulungs- und Fortbildungsmaßnahmen teilzunehmen.

### **Beschreibung der Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat sowie der Zusammensetzung und Arbeitsweise von deren Ausschüssen.**

Die Geschäftsordnung für den Vorstand kann unter <http://about.puma.com> unter „Das Unternehmen“ eingesehen werden.

Der Aufsichtsrat setzt sich gemäß Satzung aus sechs Mitgliedern zusammen. Entsprechend des Mitbestimmungsgesetzes zählen neben den vier Vertretern der Anteilseigner auch zwei Arbeitnehmervertreter zum Aufsichtsrat. Die Amtszeit des amtierenden Aufsichtsrats läuft bis zum Ablauf der Hauptversammlung im Jahr 2012.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats sind in den Anhangangaben namentlich genannt.

Die Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat kann unter <http://about.puma.com> unter „Das Unternehmen“ eingesehen werden. Der Aufsichtsrat tagt mindestens viermal im Geschäftsjahr. Es werden regelmäßige Selbstbeurteilungen durchgeführt. Über den Umfang seiner Arbeit berichtet der Aufsichtsrat auch in seinem Bericht an die Hauptversammlung.

Der Aufsichtsrat hat zur Wahrnehmung seiner Aufgaben einen Vergütungsausschuss und einen Prüfungsausschuss eingerichtet und lässt sich regelmäßig über deren Arbeit berichten.

#### **Vergütungsausschuss**

Dem Vergütungsausschuss gehören François-Henri Pinault (Vorsitzender), Thore Ohlsson und Erwin Hildel an. Der Vergütungsausschuss tagt im Zusammenhang mit den Sitzungen des Aufsichtsrats. Schwerpunkte sind Vergütungs- und allgemeine Vertragsfragen, Veränderungen im Vorstand, das Management Incentive Programm sowie alle anderen Personalangelegenheiten. Über Fragen der Vorstandsvergütung beschließt der gesamte Aufsichtsrat aufgrund entsprechender Empfehlungen des Vergütungsausschusses.

#### **Prüfungsausschuss**

Der Prüfungsausschuss setzt sich aus den Aufsichtsratsmitgliedern Thore Ohlsson (Vorsitzender), Jean-François Palus und Oliver Burkhardt zusammen.

Der Prüfungsausschuss befasst sich entsprechend der gesetzlichen Vorgaben mit der Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und des internen Revisionsystems sowie der Abschlussprüfung, hier insbesondere der Unabhängigkeit des Abschlussprüfers und der vom Abschlussprüfer zusätzlich erbrachten Leistungen.

Der Vorschlag des Aufsichtsrats 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 Aufsichtsrat 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 sowie über 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.

## Vergütungsbericht Vorstand und Aufsichtsrat

### Vorstand

Die Vergütung für die Vorstandsmitglieder, die vom Aufsichtsrat festgelegt wird, setzt 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 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 Sachbezüge, wie z.B. Dienstwagennutzung und Versicherungsbeiträge. Sie stehen allen Vorstandsmitgliedern 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 22 zu entnehmen.

Im Geschäftsjahr betragen die fixen Vergütungen für die sechs Vorstandsmitglieder € 5,9 Mio. (Vorjahr: € 5,9 Mio.) und die variablen Tantieme-Vergütungen € 5,9 Mio. (Vorjahr: € 1,8 Mio.).

Nach der Aufwandsverteilung auf die Vesting Period ergibt sich aus neuen und in Vorjahren ausgegebenen Optionen ein Aufwand von insgesamt € 4,7 Mio. (Vorjahr: 4,9 Mio.). Dem Vorstand wurden im Geschäftsjahr insgesamt 103.684 Stück Optionen aus dem Programm „SOP 2008“ gewährt. Der beizulegende Zeitwert zum Gewährungszeitpunkt betrug € 61,82 je Option.

Im Falle der vorzeitigen Beendigung des Dienstverhältnisses erhält ein Vorstand mit Vertragsbeendigung die vereinbarten Gehaltsbestandteile bis zum ursprünglichen Vertragsende ausgezahlt. Für die Gehaltsbestandteile aus dem Long-Term-Incentive Programm ist vereinbart, dass bereits gewährte Optionsrechte zum Zeitpunkt des Ausscheidens zu einem nach „Black-Scholes“ ermittelten Wert ausgezahlt werden.

Für den Vorstand 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. Zum Bilanzstichtag erfolgte eine Zuführung von € 1,2 Mio. Der Barwert der Leistungszusage in Höhe von € 5,2 Mio. wurde mit dem gleichhohen und verpfändeten Aktivwert der Rückdeckungsversicherung verrechnet.

Pensionsverpflichtungen gegenüber ehemaligen Vorstandsmitgliedern bestanden in Höhe von € 3,5 Mio. (Vorjahr: € 3,3 Mio.) und sind entsprechend innerhalb der Pensionsrückstellungen passiviert. Ruhegehälter einschließlich Nachzahlungen für Vorjahre sind in Höhe von € 0,1 Mio. (Vorjahr einschließlich Nachzahlungen für Vorjahre: € 0,6 Mio.) angefallen.

### Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat besteht gemäß Satzung aus sechs Mitgliedern. Die Vergütung für den Aufsichtsrat setzt sich aus einer fixen und einer erfolgsorientierten Vergütung zusammen.

Die fixe Vergütung beträgt T€ 30,0 für das einzelne Mitglied. Der Aufsichtsratsvorsitzende erhält das Doppelte, sein Stellvertreter das Eineinhalbfache dieser Vergütung. Die Gesamtbezüge für die fixe Vergütung betragen wie im Vorjahr insgesamt T€ 225,0.

Die erfolgsorientierte Vergütung beträgt € 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 erhält 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.

## 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 ein ausgeprägtes Controlling- und Reportingsystem, 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 geografischen 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 begehrtliches 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 Begehrtheit 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 Rohermargen. 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 Umwandlung von auf fremde Währung lautenden bestehenden und absehbaren finanziellen Verbindlichkeiten in die funktionalen Währungen der Konzernunternehmen werden Devisentermingeschäfte eingesetzt.

Es werden nur marktübliche Devisentermingeschäfte zur Absicherung bereits geschlossener oder sich abzeichnender Verträge mit renommierten internationalen Finanzinstituten abgeschlossen. Zum Jahresende 2010 ist der Nettobedarf für die Planungsperiode 2011 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; wechsellkursbedingte Differenzen aus der Umrechnung von Einzelabschlüssen in die Konzernwährung bleiben unberücksichtigt. Als relevante Risikovariablen gelten grundsätzlich alle nicht funktionalen Währungen, in denen PUMA Finanzinstrumente einsetzt.

Den Währungssensitivitätsanalysen liegen die folgenden Annahmen 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.

PUMA ist Währungsrisiken aus bestimmten Devisentermingeschäften ausgesetzt. Dabei handelt es sich um Devisentermingeschäfte, die in eine wirksame Cash-Flow-Hedge-Beziehung zur Absicherung wechsellkursbedingter Zahlungsschwankungen nach IAS 39 eingebunden sind. 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 2010 um 10% aufgewertet (abgewertet) gewesen wäre, wären die Sicherungsrücklage im Eigenkapital und der Fair Value der Sicherungsgeschäfte um € 51,5 Mio. niedriger (höher) (31. Dezember 2009: € 44,0 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 wurde in 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 des Risikomanagementsystems in Hinblick auf den Konzernrechnungslegungsprozess

Der Vorstand der PUMA AG ist 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.

Der Vorstand der Gesellschaft ist 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 prozess-integrierten 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 Controllingsystem, 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 Aufsichtsrats trifft sich auf regelmäßiger Basis mit den unabhängigen Abschlussprüfern, dem Vorstand 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 Aufsichtsratsitzung 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 101.593 eigene Aktien.

### Zu § 315 Abs. 4 Nr. 3 HGB

Die SAPARDIS S.A., eine 100%-ige Tochtergesellschaft der PPR S.A., Paris, hält derzeit 71,58% des gezeichneten Kapitals.

### Zu § 315 Abs. 4 Nr. 6 HGB

Hinsichtlich der Ernennung und Abberufung von Vorstandsmitgliedern wird auf die gesetzlichen Vorschriften der §§ 84, 85 AktG verwiesen. Darüber hinaus bestimmt § 6 Nr. 2 der Satzung der PUMA AG, dass der Aufsichtsrat die Vorstandsmitglieder bestellt und ihre Zahl bestimmt. Er kann ein Vorstandsmitglied zum Vorsitzenden oder Sprecher des Vorstands und ein anderes Vorstandsmitglied zum Stellvertreter des Vorsitzenden oder des Sprechers bestellen. Der Aufsichtsrat hat auch die Befugnis, zwei Vorstandsmitglieder zu Sprechern des Vorstands zu ernennen. Die Vorschriften zur Änderung der Satzung sind 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 Ziffer 3 und Ziffer 4 der Satzung der PUMA AG ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats 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 (Genehmigtes Kapital I).

und

- durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe neuer Aktien gegen Bar- oder Sacheinlagen um bis zu € 7,5 Mio. Das Bezugsrecht kann ganz oder teilweise ausgeschlossen werden (Genehmigtes Kapital II).

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

## Ausblick

### Weltkonjunktur

Gemäß einem Gutachten vom „Institut für Weltwirtschaft“ in Kiel vom 16. Dezember 2010 wird für das Jahr 2011 eine weitere moderate Abschwächung des weltweiten Wirtschaftswachstums erwartet. Aktuelle Prognosen zufolge wird sich das weltweite Bruttoinlandsprodukt („BIP“) in 2011 nur noch um 3,6% erhöhen und somit unter dem prognostizierten BIP von 4,8% für das abgelaufene Jahr 2010 sowie deutlich unter dem Vorkrisenniveau liegen. Eine restriktive Finanzpolitik in zahlreichen Ländern sowie der allgemeine Konsolidierungsprozess im privaten Sektor, welcher die Kreditausweitung und somit die Geldpolitik in vielen Industrieländern behindert, werden als bremsende Faktoren für die Konjunktorentwicklung angeführt.

Mit Blick auf die Industrieländer dürfte sich die Zuwachsrate des realen BIP nach aktuellen Schätzungen von 2,4% im Jahr 2010 auf 1,9% in 2011 verringern. Die Abschwächung der konjunkturellen Expansion wird dabei in unterschiedlichem Maße, sowohl die Vereinigten Staaten, Japan als auch Europa betreffen. Entsprechend gehen die Experten davon aus, dass die Arbeitslosigkeit in dieser Ländergruppe insgesamt nur geringfügig zurückgehen wird, der Inflationsdruck aufgrund relativ stabiler Lohnstückkosten sowie Verbraucherpreise jedoch gering bleiben wird. Darüber hinaus schätzen die Experten, dass sich die gedämpfte Entwicklung in den Industrieländern auch auf die Exportdynamik in den Schwellenländern auswirken wird. Zusammen mit der verlangsamten Binnennachfrage in einigen Schwellenländern wird somit auch in dieser Ländergruppe eine leichte Dämpfung der Konjunktur erwartet.

Für das Jahr 2012 gehen die Experten davon aus, dass die bremsenden Faktoren an Wirkung verlieren und sich somit der Produktionsanstieg wieder beschleunigen wird. Entsprechend steigen die Erwartungen für das weltweite BIP in 2012 auf 4,0%.

### Ausblick

Im Geschäftsjahr 2010, insbesondere im zweiten Halbjahr, verbesserten sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen gegenüber 2009. Trotz des Fehlens sportlicher Großereignisse und deren Impulse für die Marke gehen wir davon aus, dass das Unternehmen in den nächsten beiden Jahren jeweils eine Umsatzsteigerung im mittleren bis oberen einstelligen Prozentbereich erzielen sollte. PUMA hat im Rahmen seiner letztjährigen Investorenkonferenz einen umfassenden Strategieplan für die Jahre 2011-2015 vorgestellt, der eine signifikante Umsatzsteigerung für die nächsten Jahre vorsieht. Damit sind, vor allem in den ersten Jahren, Investitionen in die Marke und in die Optimierung der Geschäftsprozesse verbunden, mit denen der Ausbau von PUMA's Kernmärkten weiter forciert werden soll. Diese Investitionen werden nicht nur zu höheren Aufwendungen bei Marketing, Produktentwicklung und Design, sondern auch bei den Verwaltungs- und allgemeinen Aufwendungen führen. Dadurch wird die Kostenquote über dem bisherigen Niveau liegen.

Für die Geschäftsjahre 2011 und 2012 rechnen wir auf der Basis nur moderat ansteigender Beschaffungspreise mit einer Verbesserung des Konzerngewinns im mittleren einstelligen Prozentbereich.

### Investitionen

Für 2011 sind Investitionen in einer Höhe von € 80 Mio. geplant. Der wesentliche Teil betrifft dabei Investitionen in die Infrastruktur, um die operativen Voraussetzungen für die geplanten Umsatzzuwächse zu schaffen, den Ausbau unserer Kernmärkte sowie selektive Investitionen in Einzelhandelsgeschäfte.

Darüber hinaus bestehen kurzfristige Kaufpreisverbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben, die mit € 55,7 Mio. in 2011 zum Mittelabfluss führen können.

### Grundlage für langfristiges Wachstum

Im Rahmen unserer Wachstumsstrategie „Back on the Attack“ hat das Management die strategischen Prioritäten für die nächsten fünf Jahre gesetzt. Die Umsetzung der Maßnahmenpläne erfolgt zielgerichtet und wertorientiert. Trotz Unwägbarkeiten der Weltwirtschaft und einer hohen Volatilität der Kaufbereitschaft, sollte PUMA jedoch mit seiner starken Eigenkapitalquote und seiner hohen Liquidität sowie den eingeleiteten Maßnahmen einen entsprechenden positiven Beitrag sowohl in 2011 wie 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 AG und der 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. Der Vorstand hat einen Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen - Abhängigkeitsbericht - nach § 312 AktG aufgestellt.

Am Schluss des Abhängigkeitsberichts des Vorstands wurde folgende Erklärung abgegeben: „Nach den Umständen, die dem Vorstand zum Zeitpunkt, in dem die im Bericht über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen aufgeführten Rechtsgeschäfte vorgenommen wurden, bekannt waren, hat die PUMA AG in jedem Fall angemessene Gegenleistungen erhalten. Berichtspflichtige getroffene Maßnahmen bzw. berichtspflichtige unterlassene Maßnahmen lagen im Berichtszeitraum nicht vor.“

**Ereignisse nach dem Bilanzstichtag**

Ereignisse nach dem Bilanzstichtag, die auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentliche Auswirkung haben, bestanden nicht.

**Bilanzzeit**

Zur Versicherung nach § 315 Abs. 1 Satz 6 (Bilanzzeit) wird auf den Konzernanhang verwiesen.

Herzogenaurach, den 7. Februar 2011

Vorstand

**Zeitz**

**Harris-Jensbach**

**Bauer**

**Caroti**

Stellvertretender Vorstand

**Bertone**

**Seiz**



An unsere Aktionäre . . . . .	06	Lagebericht . . . . .	98
Vorwort	06	Das Jahr 2010 im Überblick	98
Unsere Prinzipien	09	Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	99
Die PUMA-Aktie	10	Strategie	100
<b>PUMAVision . . . . .</b>	<b>14</b>	Geschäftsentwicklung	101
PUMAVision – Unsere Mission	14	Umsatzlage	101
Öffentliche Reaktionen auf die Nachhaltigkeitsinitiativen	16	Ertragslage	104
Banzer Gespräche - Dialog mit Interessengruppen	18	Dividende	107
PEOPLE@PUMA	20	Regionale Entwicklung	108
<b>PUMA.Safe . . . . .</b>	<b>30</b>	Vermögens- und Finanzlage	110
Umweltziele 2015	31	Cashflow	112
PUMA Sustainability Scorecard	32	Wertmanagement	114
Nachhaltige Produkte	33	Produktentwicklung und Design	116
Bio-Baumwolle	34	Beschaffung	117
Cotton Made in Africa	35	Mitarbeiter	118
Clever Little Bag	36	Corporate Governance Bericht /	
Nachhaltiges Lieferketten-Management	38	Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289a HGB	120
Gehälter in der Lieferkette	39	Vergütungsbericht Vorstand und Aufsichtsrat	123
Auditierungen von Fabriken	40	Risikomanagement	124
Schulung und Zertifizierung von Zulieferern	44	Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB	129
Nachhaltigkeitsberichterstattung von PUMA-Zulieferern	46	Ausblick	130
Umweltmanagement	47	<b>Konzernabschluss . . . . .</b>	<b>134</b>
Klima	49	Konzernbilanz	134
Energie	52	Konzernkapitalflussrechnung	135
Wasser	54	Veränderungen im Eigenkapital	136
Abfall und Recycling	55	Konzerngewinn- und Verlustrechnung	137
Organische Lösemittel – PUMAs VOC Index	57	Gesamtergebnisrechnung	137
Biodiversität	58	Entwicklung des Anlagevermögens	138
2010 Zielbewertung	60	Anhang zum Konzernabschluss	140
<b>PUMA.Peace. . . . .</b>	<b>66</b>	<b>Bericht des Aufsichtsrats . . . . .</b>	<b>189</b>
<b>PUMA.Creative . . . . .</b>	<b>72</b>	<b>Vorstand und Aufsichtsrat . . . . .</b>	<b>192</b>
Prüfbescheinigung Nachhaltigkeitsteil	76	<b>GRI Index . . . . .</b>	<b>194</b>
<b>Marke . . . . .</b>	<b>80</b>		
Markenstrategie	80		
Teamsport	82		
Running	84		
Motorsport	86		
Golf	88		
Segeln	90		
Fitness	92		
Lifestyle	94		

## Konzernbilanz

	Anhang	31.12.2010 € Mio.	31.12.2009* € Mio.	01.01.2009* € Mio.
<b>AKTIVA</b>				
Flüssige Mittel	5	479,6	485,6	375,0
Vorräte	6	439,7	344,4	428,3
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	7	447,0	347,4	370,5
Forderungen aus Ertragssteuern	18	80,8	33,5	23,2
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	8	25,9	18,2	61,1
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	9	74,2	65,1	65,6
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>		<b>1.547,2</b>	<b>1.294,2</b>	<b>1.323,7</b>
Latente Steuern	10	96,5	64,8	80,5
Sachanlagen	11	236,7	242,7	245,1
Immaterielle Vermögenswerte	12	423,4	296,3	164,7
Anteile an assoziierten Unternehmen	13	23,9	0,0	0,0
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	14	17,9	14,8	16,7
Sonstige langfristige Vermögenswerte	14	21,0	12,2	4,5
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>		<b>819,4</b>	<b>630,8</b>	<b>511,5</b>
<b>Summe Aktiva</b>		<b>2.366,6</b>	<b>1.925,0</b>	<b>1.835,2</b>
<b>PASSIVA</b>				
Kurzfristige Bankverbindlichkeiten	15	42,8	48,3	57,2
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	15	344,3	265,7	272,3
Verbindlichkeiten aus Ertragssteuern	15	18,1	14,2	10,5
Steuerrückstellungen	18	106,9	20,0	27,6
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	19	71,9	118,4	91,0
Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	20	55,7	33,2	28,5
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	15	58,8	63,0	75,0
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	15	100,5	64,7	53,3
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>		<b>799,0</b>	<b>627,5</b>	<b>615,4</b>
Latente Steuern	10	50,7	4,4	26,5
Pensionsrückstellungen	17	26,1	25,4	21,3
Sonstige langfristige Rückstellungen	19	12,2	12,2	0,0
Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	20	81,9	115,5	47,1
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	15	6,7	4,9	4,3
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	15	3,6	1,8	1,3
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>		<b>181,2</b>	<b>164,2</b>	<b>100,5</b>
Gezeichnetes Kapital		38,6	38,6	41,0
Rücklagen		256,8	155,3	174,2
Bilanzgewinn		1.114,0	939,3	1.117,7
Eigene Aktien		-23,2	0,0	-216,1
<b>Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zuzurechnendes Eigenkapital</b>		<b>1.386,2</b>	<b>1.133,2</b>	<b>1.116,8</b>
Minderheitsanteile		0,2	0,1	2,5
<b>Eigenkapital</b>	<b>21</b>	<b>1.386,4</b>	<b>1.133,3</b>	<b>1.119,3</b>
<b>Summe Passiva</b>		<b>2.366,6</b>	<b>1.925,0</b>	<b>1.835,2</b>

\*angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3

## Konzernkapitalflussrechnung

	Anhang	2010 € Mio.	2009* € Mio.
<u>Laufende Geschäftstätigkeit</u>			
Gewinn vor Steuern (EBT)		301,5	138,4
Anpassungen für:			
Abschreibungen	11, 12	65,9	71,4
Unrealisierte Währungsgewinne/-verluste, netto		-1,2	-15,7
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	13	-1,8	0,0
Finanzerträge	24	-4,4	-3,8
Finanzaufwendungen	24	11,5	11,8
Veränderung aus dem Verkauf von Anlagevermögen		-2,4	0,6
Veränderung der Pensionsrückstellungen	17	-1,5	2,9
Andere zahlungsunwirksame Aufwendungen/Erträge		-9,2	72,9
<b>Brutto Cashflow</b>	<b>29</b>	<b>358,4</b>	<b>278,5</b>
Veränderung der Forderungen und der sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte	7, 8, 9	-111,3	6,3
Veränderung der Vorräte	6	-53,1	108,4
Veränderung der Lieferverbindlichkeiten und der sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten	15	67,4	2,1
Mittelzufluss aus betrieblicher Geschäftstätigkeit		261,4	395,3
Zinszahlungen	24	-5,9	-6,6
Zahlungen für Ertragsteuern		-86,1	-84,8
<b>Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit</b>	<b>29</b>	<b>169,4</b>	<b>303,9</b>
<u>Investitionstätigkeit</u>			
Zahlung für Akquisitionen	4	-108,4	-81,8
Erwerb von Anlagevermögen	11, 12	-55,2	-54,5
Einzahlungen aus Anlageabgängen		8,8	1,8
Veränderung der sonstigen langfristigen Aktiva	14	-1,9	-5,9
Erhaltene Zinsen	24	4,4	3,8
<b>Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit</b>		<b>-152,3</b>	<b>-136,6</b>
<u>Finanzierungstätigkeit</u>			
Veränderung langfristiger Verbindlichkeiten	15	2,8	0,8
Veränderung kurzfristiger Bankdarlehen	15	-6,5	-17,2
Dividendenzahlung	21	-27,1	-41,5
Erwerb von eigenen Anteilen	21	-23,4	0,0
<b>Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit</b>	<b>29</b>	<b>-54,2</b>	<b>-57,9</b>
Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelbestandes		31,1	1,2
<b>Veränderung der flüssigen Mittel</b>		<b>-6,0</b>	<b>110,6</b>
Flüssige Mittel am Anfang des Geschäftsjahres		485,6	375,0
<b>Flüssige Mittel am Ende des Geschäftsjahres</b>	<b>5, 29</b>	<b>479,6</b>	<b>485,6</b>

\*angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3

## Veränderung im Eigenkapital

in € Mio.	Gezeichnetes Kapital	Rücklagen				Cashflow Hedges	At-Equity bewertete Unternehmen	Bilanz- Gewinn*	Eigene Aktien	Eigenkapital vor Minderheits- anteile	Minderheits- anteile	Eigenkapital Gesamt
		Kapital- rücklage	Gewinn- rücklagen	Unterschied aus der Währungs- umrechnung								
<b>01.01.2009 bisher ausgewiesen</b>	<b>41,0</b>	<b>185,5</b>	<b>69,5</b>	<b>-92,0</b>	<b>11,1</b>		<b>1.175,6</b>	<b>-216,1</b>	<b>1.174,7</b>	<b>2,5</b>	<b>1.177,2</b>	
Korrekturen nach IAS 8							-58,0					
<b>01.01.2009 angepasst *</b>	<b>41,0</b>	<b>185,5</b>	<b>69,5</b>	<b>-92,0</b>	<b>11,1</b>		<b>1.117,7</b>	<b>-216,1</b>	<b>1.116,8</b>	<b>2,5</b>	<b>1.119,2</b>	
Konzerngewinn angepasst							<b>79,6</b>		<b>79,6</b>	-2,3	<b>77,3</b>	
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste aus Pensionszusagen							<b>-2,9</b>		<b>-2,9</b>		<b>-2,9</b>	
Währungsänderungen/Sonstiges				0,8					<b>0,8</b>	0,0	<b>0,7</b>	
Ergebniswirksame Auflösung im Periodenergebnis						-11,1			<b>-11,1</b>		<b>-11,1</b>	
Marktbewertung von Cashflow- Sicherungsgeschäften						-13,6			<b>-13,6</b>		<b>-13,6</b>	
<b>Summe Gesamtergebnis</b>				<b>0,8</b>	<b>-24,7</b>		<b>76,8</b>		<b>52,8</b>	<b>-2,3</b>	<b>50,5</b>	
Dividendenzahlung							<b>-41,5</b>		<b>-41,5</b>		<b>-41,5</b>	
Bewertung aus Optionsprogrammen		5,1							<b>5,1</b>		<b>5,1</b>	
Kapitalherabsetzung durch Einzahlung von Aktien nach § 237 Abs. 3 AktG	-2,4						<b>-213,7</b>	216,1				
<b>31.12.2009 angepasst *</b>	<b>38,6</b>	<b>190,6</b>	<b>69,5</b>	<b>-91,3</b>	<b>-13,6</b>		<b>939,3</b>		<b>1.133,2</b>	0,1	<b>1.133,3</b>	
Konzerngewinn							<b>202,2</b>		<b>202,2</b>	0,0	<b>202,2</b>	
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste aus Pensionszusagen							<b>-0,3</b>		<b>-0,3</b>		<b>-0,3</b>	
Währungsänderungen/Sonstiges				91,3				0,2	<b>91,5</b>	0,0	<b>91,5</b>	
Ergebniswirksame Auflösung im Periodenergebnis						13,6			<b>13,6</b>		<b>13,6</b>	
Marktbewertung von Cashflow- Sicherungsgeschäften						-11,1			<b>-11,1</b>		<b>-11,1</b>	
<b>Summe Gesamtergebnis</b>				<b>91,3</b>	<b>2,4</b>	<b>0,2</b>	<b>201,9</b>		<b>295,8</b>	<b>0,0</b>	<b>295,8</b>	
Dividendenzahlung							<b>-27,1</b>		<b>-27,1</b>		<b>-27,1</b>	
Einstellungen in Gewinnrücklagen												
Kapitalerhöhung												
Bewertung aus Optionsprogrammen		7,6							<b>7,6</b>		<b>7,6</b>	
Kapitalherabsetzung durch Einzahlung von Aktien nach § 237 Abs. 3 AktG												
Erwerb eigener Aktien								-23,4	<b>-23,4</b>		<b>-23,4</b>	
Wandlung von Optionen								0,1	<b>0,1</b>		<b>0,1</b>	
<b>31.12.2010</b>	<b>38,6</b>	<b>198,2</b>	<b>69,5</b>	<b>0,0</b>	<b>-11,1</b>	<b>0,2</b>	<b>1.114,0</b>	<b>-23,2</b>	<b>1.386,2</b>	<b>0,2</b>	<b>1.386,4</b>	

\*angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3



## Konzerngewinn- und Verlustrechnung

	Anhang	2010 € Mio.	2009* € Mio.
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>28</b>	<b>2.706,4</b>	<b>2.447,3</b>
Umsatzkosten	28	-1.361,6	-1.204,2
<b>Rohertrag</b>	<b>28</b>	<b>1.344,8</b>	<b>1.243,1</b>
Lizenz- und Provisionserträge		19,1	20,6
Sonstige operative Erträge und Aufwendungen <sup>1)</sup>	23	-1.057,1	-1.117,3
<b>Operatives Ergebnis (EBIT)</b>		<b>306,8</b>	<b>146,4</b>
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	13, 24	1,8	0,0
Finanzerträge	24	4,4	3,8
Finanzaufwendungen	24	-11,5	-11,8
<b>Finanzergebnis</b>		<b>-5,3</b>	<b>-8,0</b>
<b>Gewinn vor Steuern (EBT)</b>		<b>301,5</b>	<b>138,4</b>
Ertragssteuern	25	-99,3	-61,1
<b>Konzernjahresüberschuss</b>		<b>202,2</b>	<b>77,3</b>
davon: Minderheitsanteile	20	0,0	-2,3
<b>Anteilseigner Mutterunternehmen (Konzerngewinn)</b>		<b>202,2</b>	<b>79,6</b>
Gewinn je Aktie (€)	26	13,45	5,28
Gewinn je Aktie, verwässert (€)	26	13,37	5,27
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien (Mio. Stück)	26	15,031	15,082
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien, verwässert (Mio. Stück)	26	15,123	15,092

<sup>1)</sup> inkl. Sondereffekte

\*angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3 im Konzernanhang

## Gesamtergebnisrechnung

	Nach Steuer 2010 € Mio.	Steuer 2010 € Mio.	Vor Steuer 2010 € Mio.	Nach Steuer 2009* € Mio.	Steuer 2009* € Mio.	Vor Steuer 2009* € Mio.
<b>Konzernjahresüberschuss</b>	<b>202,2</b>		<b>202,2</b>	<b>77,3</b>		<b>77,3</b>
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste aus Pensionszusagen	-0,3	0,3	-0,6	-2,9	1,4	-4,3
Währungsänderungen	91,3	6,1	85,2	0,8	0,2	0,6
Cashflow Hedge						
Ergebniswirksame Auflösung im Periodenergebnis	13,6	-6,3	19,9	-11,1	4,6	-15,7
Marktbewertung von Cashflow Sicherungsgeschäften	-11,1	5,5	-16,7	-13,6	6,3	-19,9
Anteil des sonstigen Ergebnisses, der auf at equity bilanzierte Unternehmen entfällt	0,2		0,2	0,0	0,0	0,0
<b>Sonstiges Ergebnis</b>	<b>93,6</b>	<b>5,6</b>	<b>88,0</b>	<b>-26,8</b>	<b>12,6</b>	<b>-39,4</b>
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>295,8</b>	<b>5,6</b>	<b>290,2</b>	<b>50,5</b>	<b>12,6</b>	<b>37,9</b>
davon: Minderheitsanteile	0,0		0,0	-2,3		-2,3
Anteilseigner Mutterunternehmen	295,8	5,6	290,2	52,8	12,6	40,2

\*angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3

## Entwicklung des Anlagevermögens

Entwicklung 2009	Anschaffungs- oder Herstellungskosten					Stand 31.12.2009 € Mio.
	Stand 1.1.2009 € Mio.	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen	Veränderung aus Unternehmens- erwerben	Abgänge	
<b>SACHANLAGEN</b>						
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	100,1	0,0	71,2		-3,9	167,5
Technische Anlagen und Maschinen	5,8	-0,2	1,9	4,3	-0,5	11,3
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	254,9	2,3	25,3	1,5	-20,1	264,0
Anlagen im Bau	47,0	-0,1	-45,0		-0,1	1,9
	<b>407,8</b>	<b>2,1</b>	<b>53,4</b>	<b>5,8</b>	<b>-24,5</b>	<b>444,6</b>
<b>IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE</b>						
Geschäfts- und Firmenwerte <sup>1)</sup>	146,1	0,4	143,4	2,9	-4,2	288,7
Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten Nutzungsdauer						
Andere Immaterielle Vermögenswerte	70,1	0,4	1,2	0,7	-3,1	69,3
	<b>216,2</b>	<b>0,8</b>	<b>144,6</b>	<b>3,7</b>	<b>-7,3</b>	<b>357,9</b>
<b>ANDERE LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE</b>						
Sonstige Ausleihungen	2,5	0,0	0,1	0,0	-0,0	2,6
Sonstige Vermögenswerte	18,8	-0,2	10,5	0,0	-4,8	24,3
Anteile an assoziierten Unternehmen						
	<b>21,4</b>	<b>-0,2</b>	<b>10,5</b>	<b>0,1</b>	<b>-4,8</b>	<b>27,0</b>

<sup>1)</sup> angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3

<sup>2)</sup> hierin enthalten sind Wertminderungsaufwendungen für Sachanlagevermögen (€ 8,5 Mio.) und immaterielle Vermögenswerte (€ 4,4 Mio.)

Entwicklung 2010	Anschaffungs- oder Herstellungskosten					Stand 31.12.2010 € Mio.
	Stand 1.1.2010 € Mio.	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen	Veränderung aus Unternehmens- erwerben	Abgänge	
<b>SACHANLAGEN</b>						
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	167,5	5,3	6,7		-9,3	170,2
Technische Anlagen und Maschinen	11,3	0,2	-3,7		-0,4	7,4
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	264,0	19,0	33,3	0,1	-30,2	286,2
Anlagen im Bau	1,9	0,1	4,5		-0,2	6,3
	<b>444,6</b>	<b>24,6</b>	<b>40,8</b>	<b>0,1</b>	<b>-40,1</b>	<b>470,0</b>
<b>IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE</b>						
Geschäfts- und Firmenwerte <sup>1)</sup>	288,7	18,2	3,1	2,5	-10,9	301,6
Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten Nutzungsdauer	0,0			106,8		106,8
Andere Immaterielle Vermögenswerte	69,3	2,9	14,5	5,8	-2,7	89,8
	<b>358,0</b>	<b>21,1</b>	<b>17,6</b>	<b>115,1</b>	<b>-13,6</b>	<b>498,2</b>
<b>ANDERE LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE</b>						
Sonstige Ausleihungen	2,6	0,0				2,7
Sonstige Vermögenswerte	24,3	2,2	11,0		-1,4	36,1
Anteile an assoziierten Unternehmen	0,0		23,9			23,9
	<b>27,0</b>	<b>2,2</b>	<b>34,9</b>		<b>-1,4</b>	<b>62,8</b>

<sup>1)</sup> angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3

<sup>2)</sup> hierin enthalten sind Wertminderungsaufwendungen für Sachanlagevermögen (€ 9,6 Mio.) und immaterielle Vermögenswerte (€ 1,2 Mio.), siehe Textziffern 11 und 12

Kumulierte Abschreibungen					
Stand 1.1.2009 € Mio.	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen <sup>2)</sup>	Veränderung aus Unternehmens- erwerben	Abgänge	Stand 31.12.2009 € Mio.
-23,5	-0,2	-9,5		3,6	-29,5
-2,8	0,0	-1,9	-2,3	0,5	-6,5
-136,4	-1,0	-46,8	-0,6	18,9	-165,9
-0,0		-0,0		0,0	-0,0
<b>-162,7</b>	<b>-1,2</b>	<b>-58,1</b>	<b>-3,0</b>	<b>23,0</b>	<b>-201,9</b>
-16,3	-0,0	-4,2	-2,6	4,2	-19,0
-35,1	-0,0	-9,5	-0,6	2,5	-42,7
<b>-51,4</b>	<b>-0,1</b>	<b>-13,6</b>	<b>-3,1</b>	<b>6,6</b>	<b>-61,7</b>
-0,0		0,0			-0,0
-0,2				0,2	
<b>-0,2</b>		<b>0,0</b>		<b>0,2</b>	<b>-0,0</b>

Buchwerte	
Stand 31.12.2009 € Mio.	Stand 31.12.2008 € Mio.
138,0	76,6
4,8	3,0
98,1	118,5
1,9	47,0
<b>242,7</b>	<b>245,1</b>
269,7	154,8
26,6	35,0
<b>296,3</b>	<b>189,9</b>
2,6	2,5
24,3	18,7
<b>27,0</b>	<b>21,2</b>

Kumulierte Abschreibungen					
Stand 1.1.2010 € Mio.	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen <sup>2)</sup>	Veränderung aus Unternehmens- erwerben	Abgänge	Stand 31.12.2010 € Mio.
-29,5	-0,7	-8,3		6,1	-32,4
-6,5	-0,1	2,2		0,3	-4,1
-165,9	-11,5	-47,6		28,2	-196,8
-0,0					-0,0
<b>-201,9</b>	<b>-12,3</b>	<b>-53,7</b>		<b>34,6</b>	<b>-233,3</b>
-19,0	-0,9				-19,9
0,0					0,0
-42,7	-1,7	-12,3		1,8	-54,9
<b>-61,7</b>	<b>-2,6</b>	<b>-12,3</b>		<b>1,8</b>	<b>-74,8</b>

Buchwerte	
Stand 31.12.2010 € Mio.	Stand 31.12.2009 € Mio.
137,8	138,0
3,3	4,8
89,4	98,1
6,3	1,9
<b>236,7</b>	<b>242,7</b>
281,7	269,7
106,8	0,0
34,9	26,6
<b>423,4</b>	<b>296,3</b>
2,7	2,6
36,1	24,3
23,9	0,0
<b>62,8</b>	<b>27,0</b>

## Anhang zum Konzernabschluss

### 1. Grundätzliches

Die PUMA Aktiengesellschaft Rudolf Dassler Sport (im Folgenden kurz "PUMA AG" genannt) und ihre Tochtergesellschaften entwickeln und vertreiben unter dem Markennamen "PUMA" ein breites Angebot von Sport- und Sportlifestyle-Artikeln, das Schuhe, Textilien und Accessoires umfasst. Die Gesellschaft ist eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und hat ihren Sitz in Herzogenaurach, Bundesrepublik Deutschland. Das zuständige Registergericht befindet sich in Fürth (Bayern).

Der Konzernabschluss der PUMA AG 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)“ und den ergänzenden nach § 315a Abs. 1 (HGB) anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften erstellt. Zur Anwendung kamen alle für Geschäftsjahre ab dem 1. Januar 2010 verpflichtenden Standards und Interpretationen des IASB, wie sie in der EU anzuwenden sind.

Um eine zuverlässigere und relevantere Informationsvermittlung an den Bilanzadressaten zu erlangen wurden im Konzernabschluss zum 31. Dezember 2010 die Posten sonstige Vermögenswerte beziehungsweise sonstige Verbindlichkeiten in die Posten sonstige finanzielle Vermögenswerte und sonstige Vermögenswerte beziehungsweise sonstige finanzielle Verbindlichkeiten und sonstige Verbindlichkeiten aufgegliedert. Zusätzlich wurden die Forderungen aus Ertragsteuern sowie die Verbindlichkeiten aus Ertragsteuern separat von den sonstigen Vermögenswerten beziehungsweise sonstigen Verbindlichkeiten ausgewiesen. Darüber hinaus wurde in der Konzerngewinn- und Verlustrechnung der Posten Finanzergebnis in die Posten Finanzerträge und Finanzaufwendungen unterteilt. Die Vorjahresbeträge wurden jeweils entsprechend angepasst.

Von den ab 1. Januar 2010 neu anzuwendenden Standards und Interpretationen waren für die PUMA AG lediglich IFRS 3 R (Unternehmenszusammenschlüsse) und IAS 27 (Konzern- und Einzelabschlüsse) von Relevanz. IFRS 3 R ändert die Behandlung der Ermittlung von Anschaffungskosten sowie die Bilanzierung des Residualwertes. IAS 27 führt zu Änderungen in Bezug auf Transaktionen mit Minderheiten. Die geänderten Standards sind prospektiv für Unternehmenserwerbe bei PUMA ab dem 1. Januar 2010 anzuwenden und können zu einer größeren Ergebnisvolatilität auch in den Perioden nach dem Unternehmenserwerb führen. Alle anderen verpflichtend neu anzuwendenden Standards bzw. Interpretationen hatten keine Auswirkung auf den Konzernabschluss.

Die folgenden Standards und Interpretationen wurden herausgegeben, treten jedoch erst in späteren Berichtsperioden in Kraft und werden vom Unternehmen nicht vorzeitig angewendet:

Standard	Titel	Erstanwendungszeitpunkt*	Beabsichtigte Erstanwendung
<b>Endorsed</b>			
IAS 24 R	Angaben über Beziehungen zu nahe stehenden Unternehmen und Personen	01.01.2011	01.01.2011
Änderung IAS 32	Finanzinstrumente: Darstellung	01.02.2010	01.01.2011
Änderung IFRIC 14	Beitragsvorauszahlungen bei bestehenden Mindestdotierungsverpflichtungen	01.01.2011	01.01.2011
IFRIC 19	Tilgung finanzieller Verbindlichkeiten durch Eigenkapitalinstrumente	01.01.2011	01.01.2011
Änderung IFRS 1	Begrenzte Befreiung erstmaliger Anwender von Vergleichsangaben nach IFRS 7	01.07.2010	01.01.2011
<b>Endorsement ausstehend</b>			
Änderung IFRS 1	Schwerwiegende Hochinflation und Beseitigung fixer Daten	01.07.2011	01.01.2012
Änderung IFRS 7	Finanzinstrumente: Angaben	01.07.2011	01.01.2012
Änderung IFRS 7	Latente Steuern: Realisierung zugrundeliegender Vermögenswerte	01.01.2012	01.01.2012
IFRS 9	Finanzinstrumente	01.01.2013	01.01.2013
Improvements to IFRS (Mai 2010)		01.01.2011 ff	01.01.2011 ff

\* gegebenenfalls angepasst durch EU-Endorsement

Von den 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.

Die SAPARDIS S.A., eine 100%-ige Tochtergesellschaft der PPR S.A., Paris, hält derzeit 71,58% des gezeichneten Kapitals. Damit ist die PPR-Gruppe mehrheitlich an der PUMA AG beteiligt. Die PUMA AG 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 AG zum 31. Dezember 2010 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 Minderheitsanteile.

Der Überschuss der Anschaffungskosten des Erwerbs über den Anteil des Konzerns an dem zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Nettovermögen wird als Goodwill 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 nahezu allen Mehrheitsbeteiligungen bereits wirtschaftlicher Eigentümer. Die Einbeziehung dieser Gesellschaften in den Konzernabschluss erfolgt zu 100% und demgemäß ohne Ausweis von Minderheitsanteilen. Die Barwerte der auf die Minderheitsgesellschafter entfallenden Kapitalanteile sowie die Barwerte der aufgrund der Unternehmensentwicklung erwarteten Restkaufpreise werden als Anschaffungskosten für die Beteiligung in die Kapitalkonsolidierung einbezogen. Spätere Abweichungen führen 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.

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 AG alle Tochtergesellschaften voll konsolidiert, bei denen die PUMA AG 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:

<b>2009</b>	<b>106</b>
Gründung und Übernahme von Gesellschaften	9
Abgang von Gesellschaften	3
<b>2010</b>	<b>112</b>

Im Geschäftsjahr 2010 ergaben sich folgende Änderungen im Konsolidierungskreis:

Mit Wirkung vom 16. April 2010 hat PUMA, im Rahmen eines Asset- und Share-Deals, den Geschäftsbereich Cobra Golf von Acushnet, dem Geschäftsbereich Golf des amerikanischen Unternehmens Fortune Brands, Inc. zu 100% übernommen. Die Gesellschaft Cobra Golf Inc. erweiterte den Konsolidierungskreis entsprechend.

Mit Wirkung vom 8. April 2010 hat PUMA 20,1% der Anteile an Wilderness Holdings Ltd. erworben und nach der Equity-Methode bilanziert. Wilderness Holdings Ltd. ist ein führendes Unternehmen für Öko-Tourismus und Naturschutz mit Sitz in Botswana und Südafrika. Wilderness Holdings Ltd. arbeitet mit Hilfe von verantwortungsbewusstem Tourismus an der Schaffung nachhaltiger Wirtschaftsbereiche für den Umweltschutz, dem Erhalt der Artenvielfalt und der Entwicklung ländlicher Gebiete.

Die weiteren Zugänge im Konsolidierungskreis betreffen die Gründung von Vertriebsgesellschaften in Großbritannien, Norwegen, Serbien, Spanien, Mexiko, Indien und Korea. Die Abgänge im Konsolidierungskreis betreffen zum einen die Verschmelzung der PUMA Apparel JAPAN K.K. auf die PUMA JAPAN K.K. sowie die Abgänge der inaktiven Gesellschaften Unibrand Asia Ltd. und Brandon Asia Ltd. in Hongkong.

Der Konsolidierungskreis wurde entsprechend angepasst. Die Auswirkung der Unternehmenserwerbe auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage ist unter Ziffer 4 („Unternehmenserwerbe“) sowie Ziffer 13 („Anteile an assoziierten Unternehmen“) 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.

Nach Regionen gliedern sich die Konzerngesellschaften wie folgt:

Lfd. Nr.	Gesellschaften		Gesellschafter	Anteil am Kapital
<b>- Muttergesellschaft -</b>				
1.	PUMA AG Rudolf Dassler Sport	Deutschland	Herzogenaurach	
<b>E M E A</b>				
2.	Austria PUMA Dassler Ges. m.b.H.	Österreich	Salzburg	100%
3.	Dobotex Austria GmbH	Österreich	Salzburg	100%
4.	Wilderness Holdings Ltd.	Botswana	Maun	20,1%
5.	PUMA Bulgaria EOOD	Bulgarien	Sofia	100%
6.	PUMA Sport Hrvatska d.o.o.	Kroatien	Zagreb	100%
7.	PUMA Czech Republic s.r.o.	Tschechische Republik	Prag	100%
8.	PUMA Denmark A/S	Dänemark	Skanderborg	100%
9.	PUMA Baltic OU	Estland	Talin	100%
10.	PUMA Finland Oy	Finnland	Espoo	100%
11.	Tretorn Finland Oy	Finnland	Espoo	100%
12.	Brandon Oy	Finnland (nicht aktiv)	Helsinki	100%
13.	PUMA FRANCE SAS	Frankreich	Illkirch	100%
14.	PUMA Speedcat SAS	Frankreich	Illkirch	100%
15.	Dobotex France SAS	Frankreich	Paris	100%
16.	PUMA Vertrieb GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	100%
17.	PUMA Sprint GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	100%
18.	PUMA Avanti GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	100%
19.	PUMA Mostro GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	100%
20.	Premier Flug GmbH&Co. KG	Deutschland	Reichenschwand	50%

## Konzernabschluss

21.	Brandon Germany GmbH	Deutschland	Ludwigsburg	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.	Performance Merchandise 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 (nicht aktiv)	Laoise	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 Lietuva 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	Prior Velho	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.	Brandon Company AB	Schweden	Göteborg	direkt	100%	
56.	Brandon AB	Schweden	Göteborg	indirekt	100%	
57.	2Expressions Merchandise Svenska AB	Schweden	Göteborg	indirekt	100%	
58.	Brandon Live AB	Schweden	Göteborg	indirekt	51,2%	
59.	Brandon Stockholm AB	Schweden (nicht aktiv)	Stockholm	indirekt	100%	
60.	Brandon Logistics AB	Schweden (nicht aktiv)	Strömstad	indirekt	100%	
61.	Hunt Sport AB	Schweden (nicht aktiv)	Helsingborg	indirekt	100%	
62.	Tretorn AB	Schweden	Helsingborg	direkt	100%	
63.	PUMA Nordic AB	Schweden	Helsingborg	indirekt	100%	
64.	Tretorn Sweden AB	Schweden	Helsingborg	indirekt	100%	
65.	Mount PUMA AG (Schweiz)	Schweiz	Oensingen	direkt	100%	
66.	PUMA Retail AG	Schweiz	Oensingen	indirekt	100%	
67.	PUMA Schweiz AG	Schweiz	Oensingen	indirekt	100%	
68.	Dobotex Switzerland AG	Schweiz	Oensingen	indirekt	100%	1)
69.	PUMA Spor Giyim Sanayi ve Ticaret A.S.	Türkei	Istanbul	indirekt	100%	
70.	PUMA Ukraine Ltd.	Ukraine	Kiew	indirekt	100%	
71.	PUMA Middle East FZ LLC	Vereinte Arabische Emirate	Dubai	indirekt	100%	
72.	PUMA UAE LLC	Vereinte Arabische Emirate	Dubai	indirekt	100%	1)
<b>Amerika</b>						
73.	Unisol S.A.	Argentinien	Buenos Aires	direkt	100%	
74.	PUMA Sports Ltda.	Brasilien	Sao Paulo	indirekt	100%	
75.	PUMA Canada, Inc.	Kanada	Montreal	indirekt	100%	
76.	PUMA CHILE S.A.	Chile	Santiago	direkt	100%	1)
77.	PUMA SERVICIOS SPA	Chile	Santiago	indirekt	100%	
78.	PUMA Mexico Sport S.A. de C.V.	Mexiko	Mexico City	direkt	100%	
79.	Servicios Profesionales RDS S.A. de C.V.	Mexiko	Mexico City	indirekt	100%	
80.	Importaciones RDS S.A. de C.V.	Mexiko	Mexico City	direkt	100%	
81.	Distribuidora Deportiva PUMA S.A.C.	Peru	Lima	indirekt	100%	1)
82.	PUMA Sports LA S.A.	Uruguay	Montevideo	direkt	100%	
83.	PUMA Suede Holding, Inc.	USA	Westford	indirekt	100%	
84.	PUMA North America, Inc.	USA	Westford	indirekt	100%	
85.	SC Communication Inc.	USA (nicht aktiv)	Chicago	indirekt	100%	
86.	Cobra Golf Inc.	USA	Carlsbad	indirekt	100%	
<b>Asien/Pazifik</b>						
87.	PUMA Australia Pty. Ltd.	Australien	Moorabbin	indirekt	100%	
88.	White Diamond Australia Pty. Ltd.	Australien (nicht aktiv)	Moorabbin	indirekt	100%	
89.	White Diamond Properties	Australien (nicht aktiv)	Moorabbin	indirekt	100%	
90.	Kalola Pty Ltd.	Australien (nicht aktiv)	Moorabbin	indirekt	100%	
91.	Liberty China Holding Ltd	British Virgin Islands		indirekt	100%	1)
92.	PUMA China Ltd	China	Shanghai	indirekt	100%	1)
93.	Dobotex China Ltd.	China	Shanghai	indirekt	100%	1)
94.	World Cat Ltd.	Hongkong		direkt	100%	
95.	Development Services Ltd.	Hongkong		indirekt	100%	
96.	PUMA Asia Pacific Ltd.	Hongkong		direkt	100%	
97.	PUMA Hong Kong Ltd	Hongkong		indirekt	100%	1)
98.	Dobotex Ltd.	Hongkong		indirekt	100%	1)
99.	Dobo Cat Ltd.	Hongkong		indirekt	100%	1)
100.	PUMA Sports India Pvt Ltd.	India	Bangalore	indirekt	100%	
101.	PUMA India Retail Pvt Ltd.	India	Bangalore	indirekt	100%	1)
102.	World Cat Sourcing India Ltd.	India	Bangalore	indirekt	100%	
103.	PUMA JAPAN K.K.	Japan	Tokio	indirekt	100%	
104.	PUMA Korea Ltd.	Korea	Seoul	direkt	100%	
105.	Dobotex Korea Ltd.	Korea	Seoul	indirekt	100%	1)
106.	PUMA Sports Goods Sdn. Bhd.	Malaysia	Kuala Lumpur	direkt	100%	1)
107.	PUMA New Zealand LTD	Neuseeland	Auckland	indirekt	100%	
108.	World Cat (S) Pte Ltd.	Singapur (nicht aktiv)		indirekt	100%	
109.	PUMA Sports Singapore Pte. Ltd.	Singapur		direkt	100%	1)
110.	World Cat Trading Co.Ltd	Taiwan (nicht aktiv)	Taichung	indirekt	100%	
111.	PUMA Taiwan Sports Ltd.	Taiwan	Taipei	indirekt	100%	1)
112.	World Cat Vietnam Co. Ltd.	Vietnam	Long An Province	indirekt	100%	

1) Tochtergesellschaften, die wirtschaftlich 100% der PUMA-Gruppe zuzurechnen 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:

Währung	Stichtagskurs	Durchschnittskurs
USD	1,3362	1,3267
HKD	10,3856	10,3066
JPY	108,6500	116,4155
GBP	0,8608	0,8582
CHF	1,2504	1,3817

Im Geschäftsjahr 2010 hat sich die funktionale Währung der PUMA Retail AG, Schweiz, von Schweizer Franken (CHF) auf Euro, infolge der Umstellung der Lizenzvereinbarung mit der PUMA AG, geändert.

### 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 Nettorealisationswerte 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. 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 50 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- und Firmenwerte

Der Geschäfts- und Firmenwert berechnet sich aus dem Unterschiedsbetrag des Kaufpreises und dem Fair Value der übernommenen Vermögens- und Schuldposten. Bei den getätigten Akquisitionen entfällt der Geschäfts- und Firmenwert im Wesentlichen auf die übernommene immaterielle Infrastruktur und der damit verbundenen Möglichkeit, einen positiven Wertbeitrag für das Unternehmen zu leisten.

Die Geschäfts- und 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- und 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- und Firmenwerts wird nicht vorgenommen.

### Andere immaterielle Vermögenswerte

Erworbene immaterielle Vermögenswerte beinhalten im Wesentlichen Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte. Der Wertansatz erfolgt zu Anschaffungskosten, vermindert um kumulierte Abschreibungen. Die Nutzungsdauer liegt zwischen drei und zehn Jahren; die Abschreibung erfolgt linear. Darüber hinaus bestehen entgeltlich erworbene Markenrechte mit einer unbegrenzten Nutzungsdauer.

### 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 Nettoveräußerungserlös 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- und Firmenwert ausschließlich auf Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheit auf Werthaltigkeit geprüft. Wird im Rahmen des Impairment Tests eine Abwertungsbedarf auf Vermögenswerte ermittelt, so wird zunächst der gegebenenfalls vorhandene Geschäfts- und 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- und Firmenwerts 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- und Firmenwert wird im Buchwert des assoziierten Unternehmens ausgewiesen.

Im Rahmen der Werthaltigkeitsprüfung (Impairment Test) wird der Buchwert eines at-equity bewerteten Unternehmens jährlich mit dessen erzielbarem Betrag verglichen. 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)

Finanzschulden 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 aufgezinst. 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 Industriefinanzierungen abgezinst werden. Währungen und Laufzeiten der zu Grunde gelegten Industriefinanzierungen stimmen dabei mit den Währungen und Laufzeiten der zu erfüllenden Verpflichtungen überein. Bei einigen Plänen steht der Verpflichtung ein Planvermögen gegenüber. Die ausgewiesene Pensionsrückstellung ist 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 Erwerbtag 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 umfassen die aktienbasierten Vergütungssysteme Stock Options (SOP) mit Ausgleich in Aktien und Stock Appreciation Rights (SAR) mit Barausgleich.

#### **SOP**

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.

#### **SAR**

Bei den SAR erfolgt zunächst eine Bewertung des beizulegenden Zeitwertes zum Gewährungszeitpunkt und dann eine Folgebewertung jeweils zum Bilanzstichtag. Der sich daraus ergebende Aufwand/Ertrag wird über die Sperrfrist als Personalaufwand verteilt erfasst und als Rückstellung/Verbindlichkeit bilanziert. Wertänderungen, die sich nach dem Ablauf der Sperrfrist ergeben, werden direkt im Personalaufwand berücksichtigt und die Rückstellung/Verbindlichkeit entsprechend angepasst.

### **Berücksichtigung von Umsatzerlösen**

Umsatzerlöse werden zum Zeitpunkt des Gefahrenübergangs erfolgswirksam erfasst. Umsätze werden abzüglich erwarteter Retouren, Skonti und Rabatten ausgewiesen.

### **Lizenz- und Provisionserträge**

Lizenerträge werden gemäß den vorzulegenden Abrechnungen der Lizenznehmer erfolgswirksam erfasst. In bestimmten Fällen sind für eine periodengerechte Abgrenzung Schätzwerte erforderlich. Provisionserträge werden in Rechnung gestellt, soweit das zugrunde liegende Einkaufsgeschäft als realisiert einzustufen ist.

### **Werbe- und Promotionsaufwendungen**

Werbeaufwendungen werden zum Zeitpunkt ihrer Entstehung erfolgswirksam berücksichtigt. Mehrjährige Promotionsaufwendungen werden grundsätzlich periodengerecht über die Laufzeit des Vertrages als Aufwand verteilt. Sollte sich durch diese Aufwandsverteilung ein Aufwandsüberschuss 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 abgezinsten langfristigen Verbindlichkeiten sowie aus Pensionsrückstellungen im Finanzergebnis enthalten, die im Zusammenhang mit Unternehmenserwerben bzw. mit der Bewertung von Pensionsverpflichtungen stehen.

Grundsätzlich sind Wechselkurseffekte in den allgemeinen Aufwendungen enthalten. Soweit jedoch Wechselkurseffekte einem Grundgeschäft direkt zuzuordnen sind, erfolgt der Ausweis in der jeweiligen Position der Gewinn- und Verlustrechnung.

### **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 Steuerminderungsansprüche umfassen, die sich aus der erwarteten Nutzung bestehender Verlustvorträge in Folgejahren ergeben und deren Realisierung mit ausreichender Sicherheit gewährleistet ist. Darüber hinaus können sich latente Steueransprüche oder -verpflichtungen aus ergebnisneutralen Bilanzierungsvorgängen ergeben. Die latenten Steuern werden auf Basis der Steuersätze ermittelt, die für die Umkehrung in den einzelnen Ländern gelten und am Bilanzstichtag in Kraft bzw. verabschiedet sind.

Latente Steueransprüche werden nur in dem Umfang angesetzt, in dem die Realisierung des entsprechenden Vorteils wahrscheinlich ist. Basierend auf der Ertragslage der Vergangenheit und den Geschäftserwartungen für die absehbare Zukunft werden Wertberichtigungen gebildet, falls dieses Kriterium nicht erfüllt wird.

## Annahmen und Schätzungen

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses sind teilweise Annahmen und Schätzungen notwendig, die sich auf Höhe und Ausweis bilanzierter Vermögenswerte und Schulden, Erträge und Aufwendungen sowie Eventualverbindlichkeiten auswirken. Den Annahmen und Schätzungen liegen Prämissen zugrunde, die auf dem aktuell verfügbaren Kenntnisstand beruhen. Die tatsächlichen Werte können in Einzelfällen von den getroffenen Annahmen und Schätzungen abweichen, so dass 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- und 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- und Firmenwert

Die Überprüfung der Werthaltigkeit von Geschäfts- und Firmenwerten basieren auf Berechnungen des Nutzungswertes. Zur Berechnung des Nutzungswertes muss der Konzern die zukünftigen Cash-Flows aus den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, denen der Geschäfts- und 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 12 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 jedes Jahres durch den Konzern ermittelt. Er basiert auf Zinssätzen von Industriebanken 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 Parameter, können der Textziffer 17 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 10 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 27 dargestellt.

### 3. Korrekturen nach IAS 8

Die Aufdeckung doloser Handlungen bei einem Tochterunternehmen der PUMA AG in Griechenland (vgl. Ad-Hoc Meldung nach §15 WpHG vom 25. Oktober 2010 sowie die ergänzenden Ausführungen im Lagebericht in dem Kapitel Ertragslage) führte zu der Feststellung erheblicher Fehler in den Abschlüssen der betroffenen Jahre von PUMA Hellas S.A (im Folgenden „PUMA Hellas“). Diese Fehler führten auch dazu, dass die IFRS Konzernabschlüsse der PUMA AG für das Jahr 2009 und für Vorjahre wesentliche Fehler enthalten, die nach IAS 8.41 ff. zu korrigieren sind. Nach IAS 8.42 werden die Korrekturen im Konzernabschluss zum 31. Dezember 2010 durchgeführt, indem die Vergleichszahlen für das Jahr 2009 geändert und, soweit frühere Perioden betroffen sind, die Eröffnungsbilanz des Jahres 2009 berichtigt wird. Die Fehler, die das Jahr 2010 betreffen, wurden in laufender Rechnung korrigiert.

Einen Überblick über die Auswirkungen aller Korrekturen geben die folgenden Tabellen 1 bis 4:

**Tabelle 1: Korrektur der Eröffnungsbilanz zum 1. Januar 2009 (in € Mio.)**

	Korrekturen IAS 8
<b>AKTIVA</b>	
Vorräte	-2,5 <sup>1</sup>
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	-26,0 <sup>2</sup>
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	-9,9 <sup>3</sup>
Immaterielle Vermögenswerte	-25,1 <sup>4</sup>
<b>PASSIVA</b>	
Kurzfristige Bankverbindlichkeiten	7,5 <sup>5</sup>
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	3,2
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	1,4
Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben (kurzfristig)	-11,5 <sup>4</sup>
Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben (langfristig)	-6,2 <sup>4</sup>
<b>= Veränderung Bilanzgewinn zum 01. Januar 2009</b>	<b>-58,0</b>
<p><i>1 Diese Korrektur resultiert aus der Berichtigung Nr. 3</i>  <i>2 Diese Korrektur folgt hauptsächlich aus der Berichtigung Nr. 4 und ebenfalls aus Nr. 6</i>  <i>3 Diese Korrektur resultiert aus der Berichtigung Nr. 4</i>  <i>4 Diese Korrektur resultiert aus der Berichtigung Nr. 9</i>  <i>5 Diese Änderung resultiert aus der Berichtigung Nr. 8</i></p>	

*Anmerkung zur Tabelle 1: rechnerisch sind die Passivposten mit umgekehrten Vorzeichen zu addieren*

Tabelle 2: Korrektur der Konzerngewinn- und Verlustrechnung 2009 (in € Mio.)

	2009 bisher ausgewiesen	Korrekturen IAS 8	2009 angepasst
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>2.460,7</b>	-13,4 <sup>6</sup>	<b>2.447,3</b>
Umsatzkosten	-1.198,2	-6,0 <sup>7</sup>	-1.204,2
<b>Rohertrag</b>	<b>1.262,4</b>	-19,3	<b>1.243,1</b>
Lizenz- und Provisionserträge	20,6		20,6
Sonstige operative Erträge und Aufwendungen	-1.090,6	-26,7 <sup>8</sup>	1.117,3
<b>Operatives Ergebnis (EBIT)</b>	<b>192,4</b>	-46,0	<b>146,4</b>
Finanzerträge	3,8		3,8
Finanzaufwendungen	-12,1	0,3	-11,8
<b>Finanzergebnis</b>	<b>-8,3</b>	-0,3	<b>-8,0</b>
Gewinn vor Steuern (EBT)	184,1	-45,7	138,4
Ertragsteuern	-58,2	-2,9 <sup>9</sup>	-61,1
<b>Konzernjahresüberschuss</b>	<b>125,9</b>	-48,6	<b>77,3</b>
davon:			
Minderheitenanteile	-2,3		-2,3
<b>Anteilseigner Mutterunternehmen (Konzerngewinn)</b>	<b>128,2</b>	-48,6	<b>79,6</b>
Gewinn je Aktie (€)	8,50	-3,22	5,28
Gewinn je Aktie, verwässert (€)	8,50	-3,23	5,27

<sup>6</sup> Diese Korrektur resultiert aus der Berichtigung Nr. 5

<sup>7</sup> Diese Änderung folgt aus den Berichtigungen Nr. 2, Nr. 3, Nr. 5 und Nr. 6

<sup>8</sup> Diese Korrektur resultiert im Wesentlichen aus den Berichtigungen Nr. 1, Nr. 7 und Nr. 9

<sup>9</sup> Diese Korrektur resultiert aus der Berichtigung Nr. 11

Tabelle 3: Korrektur der Konzernbilanz zum 31. Dezember 2009 (in € Mio.)

	31.12.2009 bisher ausgewiesen	Korrekturen IAS 8	31.12.2009 angepasst
<b>AKTIVA</b>			
Flüssige Mittel	485,6		485,6
Vorräte	348,5	-4,1 <sup>10</sup>	344,4
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	397,8	-50,4 <sup>11</sup>	347,4
Forderungen aus Ertragsteuern	33,5		33,5
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	24,3	-6,1 <sup>12</sup>	18,2
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	69,5	-4,4 <sup>12</sup>	65,1
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>	<b>1.359,2</b>	<b>-65,0</b>	<b>1.294,2</b>
Latente Steuern	67,7	-2,9 <sup>13</sup>	64,8
Sachanlagen	242,7		242,7
Immaterielle Vermögenswerte	317,5	-21,3 <sup>14</sup>	296,3
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	14,8		14,8
Sonstige langfristige Vermögenswerte	12,2		12,2
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>	<b>654,9</b>	<b>-24,2</b>	<b>630,8</b>
<b>Summe Aktiva</b>	<b>2.014,1</b>	<b>-89,1</b>	<b>1.925,0</b>
<b>PASSIVA</b>			
Kurzfristige Bankverbindlichkeiten	36,8	11,5 <sup>15</sup>	48,3
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	262,1	3,6	265,7
Verbindlichkeiten aus Ertragsteuern	14,2		14,2
Steuerrückstellungen	20,0		20,0
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	118,4		118,4
Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	42,2	-9,0 <sup>14</sup>	33,2
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	61,6	1,4	63,0
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	64,7		64,7
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>620,0</b>	<b>7,5</b>	<b>627,5</b>
Latente Steuern	4,4		4,4
Pensionsrückstellungen	25,2	0,2	25,4
Sonstige langfristige Rückstellungen	0,0	12,2 <sup>16</sup>	12,2
Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	117,9	-2,4 <sup>14</sup>	115,5
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	4,9		4,9
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	1,8		1,8
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>154,2</b>	<b>10,0</b>	<b>164,2</b>
Gezeichnetes Kapital	38,6		38,6
Rücklagen	155,3		155,3
Bilanzgewinn	1.045,8	-106,5	939,3
Eigene Aktien	0,0		0,0
Minderheitsanteile	0,1		0,1
<b>Eigenkapital</b>	<b>1.239,8</b>	<b>-106,5</b>	<b>1.133,3</b>
<b>Summe Passiva</b>	<b>2.014,1</b>	<b>-89,1</b>	<b>1.925,0</b>

10 Diese Korrektur resultiert aus den Berichtigungen Nr. 3, Nr. 5 und Nr. 6

11 Diese Korrektur resultiert aus den Berichtigungen Nr. 1, Nr. 4, Nr. 5, Nr. 6 und Nr. 10

12 Diese Änderung folgt hauptsächlich aus der Berichtigung Nr. 4

13 Diese Korrektur resultiert aus der Berichtigung Nr. 11

14 Diese Korrektur resultiert aus der Berichtigung Nr. 9

15 Diese Korrektur resultiert aus der Berichtigung Nr. 8

16 Diese Korrektur resultiert aus der Berichtigung Nr. 7



Tabelle 4: Korrektur der Konzernkapitalflussrechnung 2009 (in € Mio.)

	2009 bisher ausgewiesen	Korrekturen IAS 8	2009 angepasst
<u>Laufende Geschäftstätigkeit</u>			
Gewinn vor Steuern (EBT)	184,1	-45,7	138,4
Anpassungen für:			
Abschreibungen	71,4		71,4
Unrealisierte Währungsgewinne/-verluste, netto	-15,7		-15,7
Finanzerträge	-3,8		-3,8
Finanzaufwendungen	12,1	-0,3	11,8
Veränderung aus dem Verkauf von Anlagevermögen	0,6		0,6
Veränderung der Pensionsrückstellungen	2,8	0,1	2,9
Andere zahlungsunwirksame Aufwendungen/Erträge	72,9		72,9
<b>Brutto Cashflow</b>	<b>324,3</b>	<b>-45,8</b>	<b>278,5</b>
Veränderung der Forderungen und der sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte	-18,6	24,9 <sup>17</sup>	6,3
Veränderung der Vorräte	106,8	1,6 <sup>18</sup>	108,4
Veränderung der Lieferverbindlichkeiten und der sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten	-10,5	12,6 <sup>19</sup>	2,1
Mittelzufluss aus betrieblicher Geschäftstätigkeit	402,0	-6,7	395,3
Zinszahlungen	-6,6		-6,6
Zahlungen für Ertragsteuern	-84,8		-84,8
<b>Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit</b>	<b>310,6</b>	<b>-6,7</b>	<b>303,9</b>
<u>Investitionstätigkeit</u>			
Zahlung für Akquisitionen	-84,4	2,7 <sup>20</sup>	-81,8
Erwerb von Anlagevermögen	-54,5		-54,5
Einzahlungen aus Anlageabgängen	1,8		1,8
Veränderung der sonstigen langfristigen Aktiva	-5,9		-5,9
Erhaltene Zinsen	3,8		3,8
<b>Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit</b>	<b>-139,2</b>	<b>2,7</b>	<b>-136,6</b>
<u>Finanzierungstätigkeit</u>			
Veränderung langfristiger Verbindlichkeiten	0,8		0,8
Veränderung kurzfristiger Bankdarlehen	-21,2	4,0 <sup>21</sup>	-17,2
Dividendenzahlung	-41,5		-41,5
Kapitaleinzahlungen	0,0		0,0
Erwerb von eigenen Anteilen	0,0		0,0
<b>Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit</b>	<b>-61,9</b>	<b>4,0</b>	<b>-57,9</b>
Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelbestandes	1,2		1,2
<b>Veränderung der flüssigen Mittel</b>	<b>110,6</b>		<b>110,6</b>
Flüssige Mittel am Anfang des Geschäftsjahres	375,0		375,0
<b>Flüssige Mittel am Ende des Geschäftsjahres</b>	<b>485,6</b>		<b>485,6</b>

<sup>17</sup> Diese Korrektur resultiert aus den Berichtigungen Nr. 1, Nr. 4, Nr. 5, Nr. 6 und Nr. 10

<sup>18</sup> Diese Korrektur resultiert aus den Berichtigungen Nr. 3, Nr. 5 und Nr. 6

<sup>19</sup> Diese Korrektur resultiert im Wesentlichen aus der Berichtigung Nr. 7

<sup>20</sup> Diese Korrektur resultiert aus der Berichtigung Nr. 9

<sup>21</sup> Diese Korrektur resultiert aus der Berichtigung Nr. 8

Diese Korrekturen nach IAS 8 haben darüber hinaus dazu geführt, dass in Bezug auf das Geschäftsjahr 2009 die Eigenkapitalveränderungsrechnung sowie die angegebenen Vergleichszahlen im Anhang für 2009 ebenso entsprechend angepasst werden mussten.

Im Wesentlichen waren die folgenden Fehler nach IAS 8 zu korrigieren:

#### **1) Forderungen gegenüber dem Minderheitsgesellschafter**

In Bezug auf die Forderungen gegenüber Unternehmen des Minderheitsgesellschafters in Griechenland musste nach den Vorgaben des IAS 39, aufgrund objektiver Hinweise auf eine Wertminderung beziehungsweise Uneinbringlichkeit, eine vollständige Wertberichtigung erfasst werden. Zum 31. Dezember 2009 beträgt die Wertberichtigung € 37,1 Mio., davon wurden € 23,8 Mio. bereits in der Eröffnungsbilanz angesetzt.

#### **2) Manipulation des Jahresergebnisses in 2009**

Im Rahmen der Sonderprüfung wurde festgestellt, dass die Umsatzkosten von PUMA Hellas im Geschäftsjahr 2009 um € 5,5 Mio. ohne zugrunde liegenden Geschäftsvorfall verringert worden sind. Diese Falschbuchung wurde im Rahmen des Restatements storniert.

#### **3) Manipulation der Vorratsbestände**

Im Rahmen der Sonderprüfung wurde festgestellt, dass PUMA Hellas das Mengengerüst der Vorratsbestände manipuliert, d.h. nicht existierende Bestände in Höhe von € 2,5 Mio. bilanziert hat. Diese Manipulation wurde im Rahmen des Restatements berichtigt.

#### **4) Marketing und Sponsoring**

Im Zusammenhang mit der Bilanzierung von Werbe- und Sponsoringleistungen wurden von PUMA Hellas Marketingaufwendungen als Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie als sonstige kurzfristige Vermögenswerte aktiviert, die bereits abgelaufenen Geschäftsjahren zuzuordnen waren. Darüber hinaus wurden Marketingaufwendungen in der falschen Periode, d.h. erst in späteren Geschäftsjahren erfasst. Mit der rückwirkenden Korrektur wurden die Marketingaufwendungen, unter Berücksichtigung der jeweiligen Verträge sowie der tatsächlich erbrachten Leistungen, den richtigen Perioden zugeordnet. Die Gesamtauswirkung dieser Korrekturen auf den Bilanzgewinn zum 31. Dezember 2009 beträgt € 26,9 Mio., davon wurden € 18,3 Mio. bereits in der Eröffnungsbilanz zum 1. Januar 2009 berücksichtigt.

#### **5) Mehrlieferungen und Retouren**

Die Umsatzerlöse von PUMA Hellas wurden berichtigt, da aufgrund von Mehrlieferungen und Retouren die Kriterien für eine Umsatzrealisierung nach den Vorgaben des IAS 18 nicht erfüllt waren. Darauf aufbauend wurden die Forderungen aus Lieferungen sowie die Vorräte und die Umsatzkosten angepasst. Die Gesamtauswirkung dieser Anpassungen auf den Bilanzgewinn zum 31. Dezember 2009 beträgt € 11,6 Mio., davon wurden € 4,4 Mio. bereits in der Eröffnungsbilanz zum 1. Januar 2009 erfasst.

#### **6) Bewertung von Forderungen und Vorräten**

Im Rahmen der Sonderprüfung wurde festgestellt, dass PUMA Hellas, entgegen der Vorgaben zur konzerneinheitlichen Bilanzierung und Bewertung, auf überfällige Forderungen aus Lieferungen keine Wertberichtigung gemäß IAS 39 gebildet hat. Des Weiteren wurde von PUMA Hellas keine Abwertung der Vorräte auf gesunkene Nettoveräußerungswerte nach den Vorgaben des IAS 2 vorgenommen. Die Gesamtauswirkung dieser Anpassungen auf den Bilanzgewinn zum 31. Dezember 2009 beträgt € 11,7 Mio., davon wurden € 1,4 Mio. bereits in der Eröffnungsbilanz zum 1. Januar 2009 berücksichtigt.

#### **7) Verpfändung der Minderheitenanteile**

Die Anteile des Minderheitsgesellschafters in Griechenland wurden im Geschäftsjahr 2009 gegenüber einer Bank als Sicherheit für Darlehen des Minderheitsgesellschafters verpfändet. Aufgrund einer drohenden Inanspruchnahme durch den Pfandgläubiger wird, im Zusammenhang mit der Berichtigung Nr. 1, im Rahmen der Korrektur des Konzernabschlusses zum 31. Dezember 2009 eine Rückstellung gemäß IAS 37 in Höhe von € 12,2 Mio. gebildet.

#### **8) Korrektur von unzulässigen Saldierungen**

Des Weiteren wurden Buchungen identifiziert, bei denen die Zuordnung zu den Bilanzposten nicht sachgerecht war. Durch die daraus resultierenden erfolgsneutralen Umgliederungen beziehungsweise Nachbuchungen wurden insbesondere die Forderungen gegenüber dem Minderheitsgesellschaftler (vgl. oben Sachverhalt 1) sowie die Bankverbindlichkeiten und die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen erhöht. Daraus resultiert zum 31. Dezember 2009 insgesamt eine Bilanzverlängerung von € 21,9 Mio.

### 9) Geschäfts- und Firmenwert sowie Verbindlichkeit aus Unternehmenserwerb

Der Geschäfts- und Firmenwert von PUMA Hellas in Höhe von € 25,1 Mio. musste nach IAS 36 aufgrund der bereinigten Unternehmensplanung vollständig abgeschrieben werden.

Als Folge der Verluste wurde die noch bestehende Kaufpreisverbindlichkeit in Höhe von € 17,7 Mio., die auf Basis des bilanziellen Eigenkapitals sowie der prognostizierten zukünftigen Jahresergebnisse von PUMA Hellas berechnet wird, in der Eröffnungsbilanz zum 1. Januar 2009 mit Null angesetzt. Per Saldo ergab sich aus diesen beiden Korrekturen ein Wertminderungsaufwand von € 7,4 Mio.

### 10) Sonstige Anpassungen auf Konzernebene

Im Rahmen der Erstellung des Konzernabschlusses zum 31. Dezember 2009 wurden aufwandswirksame Buchungen auf Konzernebene im Rahmen der konzerneinheitlichen Bilanzierung und Bewertung erfasst, die sich auf Werte des Einzelabschlusses von PUMA Hellas beziehen. Da sich im Rahmen des Restatements die Wertansätze auf Ebene von PUMA Hellas geändert haben, sind Folgeänderungen beziehungsweise Umkehreffekte in Höhe von € 10,7 Mio. zu berücksichtigen.

### 11) Latente Steuern

Aktive latente Steuern auf die nachträgliche Verminderung von Vermögenswerten und Erhöhung von Schulden wurden nicht berücksichtigt, da eine Realisierung dieser Steuerforderungen derzeit unwahrscheinlich erscheint. Im Zusammenhang mit den aufwandswirksamen Buchungen auf Konzernebene zum 31. Dezember 2009 (vgl. Sachverhalt 10) wurden aktive latente Steuern angesetzt. Daraus ergibt sich für das Restatement im Geschäftsjahr 2009 ein zusätzlicher Steueraufwand in Höhe von € 2,9 Mio.

### Gewinn je Aktie

Im Ergebnis sind der Gewinn je Aktie gemäß IAS 33 im Geschäftsjahr 2009 von € 8,50 auf € 5,28 (durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien 15,082 Mio. Stück) und der verwässerte Gewinn je Aktie von € 8,50 auf € 5,27 (durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien, verwässert 15,092 Mio. Stück) zurückgegangen.

#### 4. Unternehmenszusammenschlüsse

Mit Wirkung vom 16. April 2010 hat PUMA, im Rahmen eines Asset- und Share-Deals, den Geschäftsbereich Cobra Golf von Acushnet, dem Geschäftsbereich Golf des amerikanischen Unternehmens Fortune Brands, Inc. zu 100 % übernommen. Die Gesellschaft Cobra Golf Inc. erweitert den Konsolidierungskreis entsprechend. Die Akquisition beinhaltet im Wesentlichen Lagerbestände, gewerbliche Schutzrechte und bestehende Sponsoringverträge.

Der beizulegende Zeitwert der gesamten übertragenen Gegenleistung (Kaufpreis) beträgt zum Erwerbszeitpunkt € 80,7 Mio. Dieser beinhaltet € 68,1 Mio. Barzahlungen sowie eine vereinbarte bedingte Gegenleistung in Abhängigkeit der Umsatzerlöse von Cobra Golf in den Jahren 2010 und 2011, welche PUMA dazu verpflichtet, dem früheren Eigentümer einen (undiskontierten) Maximalbetrag von € 15,0 Mio. zu zahlen. Der beizulegende Zeitwert der bedingten Gegenleistung wurde zum Erwerbszeitpunkt mit € 12,6 Mio. ermittelt und beträgt aufgrund der Aktualisierung der Berechnung zum Bilanzstichtag € 6,8 Mio.

Die Auswirkungen des Erwerbs auf die Vermögenswerte und Schulden des Konzerns sind in der nachfolgenden Tabelle dargestellt. Die Vermögenswerte und Schulden der ausländischen Gesellschaft und die Anpassung der Buchwerte an die beizulegenden Zeitwerte sind mit dem zum Zeitpunkt der Erstkonsolidierung gültigen Wechselkurs umgerechnet.

Erwerb von Cobra Golf (in € Mio.)	Buchwert zum Zeitpunkt des Erwerbs	Anpassung an den beizulegenden Zeitwert	Zeitwert zum Erwerbszeitpunkt
Kurzfristige Vermögenswerte	15,8	0,6	16,4
Langfristige Vermögenswerte	0,1	112,6	112,7
Schulden	1,0	49,9	50,9

Die kurzfristigen Vermögenswerte beinhalten keine Forderungen. Die langfristigen Vermögenswerte bestehen im Wesentlichen aus den Markenzeichen von Cobra Golf. Für diese Marken wurde, vor dem Hintergrund der Markenhistorien sowie aufgrund der Fortführung der Marken durch PUMA, eine unbegrenzte Nutzungsdauer angesetzt. Die Entwicklung der Immateriellen Vermögenswerte mit einer unbegrenzten Nutzungsdauer im Geschäftsjahr 2010 ist in der „Entwicklung des Anlagevermögens“ dargestellt.

Die Schulden betreffen insbesondere latente Steuern mit € 42,0 Mio. sowie Eventualverbindlichkeiten, welche im Rahmen des Unternehmenszusammenschlusses als Rückstellungen angesetzt wurden, mit € 7,9 Mio.

Der aus diesem Erwerb resultierende Geschäfts- und Firmenwert beträgt € 2,5 Mio. Der Geschäfts- und Firmenwert wurde als Überschuss des Kaufpreises über das erworbene Netto-Reinvermögen der zum beizulegenden Zeitwert angesetzten Vermögenswerte und Schulden berechnet. Der Geschäfts- und Firmenwert stellt erworbene Vermögenswerte dar, welche nicht separat aktivierbar waren. Der entstandene Geschäfts- und Firmenwert ist für Steuerzwecke nicht abzugsfähig. Das Geschäft von Cobra Golf stellt eine selbständige zahlungsmittelgenerierende Einheit („CGU“) dar.

Der Konzernumsatz der Berichtsperiode erhöhte sich aufgrund des Erwerbs der Cobra Golf um € 36,2 Mio. Im Gewinn der laufenden Periode des Konzerns ist ein Verlust für Cobra Golf in Höhe von € 4,8 Mio. enthalten. Aufgrund der Tatsache, dass Acushnet, der frühere Eigentümer von Cobra Golf, den Verkauf außerhalb der Vereinigten Staaten bis Ende August 2010 vorgenommen hat, sind die Angaben zu den Umsatzerlösen und dem Jahresüberschuss von Cobra Golf unter der Prämisse zu betrachten, dass die Darstellung bedingt durch eine festgelegte Margenberücksichtigung in der an die Akquisition angeschlossene Übergangsphase (Transition-Period) nicht ohne weiteres der Wertschöpfung des Geschäftsbereichs Cobra Golf entspricht. Die Angabe der Erlöse sowie des Ergebnisses ab dem 1. Januar 2010 unterbleibt daher.

## 5. Flüssige Mittel

Am 31. Dezember 2010 verfügt die Gesellschaft über € 479,6 Mio. (Vorjahr: € 485,6 Mio.) an flüssigen Mitteln. Der durchschnittliche effektive Zinssatz der Geldanlagen belief sich auf 1,0% (Vorjahr: 1,1%). Es bestehen keine Verfügungsbeschränkungen.

## 6. Vorräte

Die Vorräte gliedern sich in die folgenden Hauptgruppen:

	2010 € Mio.	2009* € Mio.
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	6,4	3,8
Fertige Erzeugnisse und Waren/Lagerbestand		
Schuhe	134,6	97,2
Textilien	134,6	113,5
Accessoires/Sonstiges	65,0	40,5
Unterwegs befindliche Waren	99,1	89,4
<b>Gesamt</b>	<b>439,7</b>	<b>344,4</b>

*\*angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3*

Die Tabelle stellt die Buchwerte der Vorräte abzüglich Wertberichtigungen dar. Von den Wertberichtigungen in Höhe von € 79,0 Mio. (Vorjahr: € 84,9 Mio.) wurden ca. 68% im Geschäftsjahr 2010 (Vorjahr: ca. 65%) 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.

## 7. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Diese Position setzt sich wie folgt zusammen:

	2010 € Mio.	2009* € Mio.
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	534,1	425,5
abzüglich Wertberichtigungen	-87,1	-78,1
<b>Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto</b>	<b>447,0</b>	<b>347,4</b>

\*angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3

Die Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen haben sich wie folgt entwickelt:

	2010 € Mio.	2009* € Mio.
<b>Stand Wertberichtigung 01.01.</b>	<b>78,1</b>	<b>59,5</b>
Kursdifferenzen	1,4	0,0
Zuführungen	25,8	30,7
Verbrauch	-9,2	-9,2
Auflösungen	-9,0	-2,9
<b>Stand Wertberichtigung 31.12.</b>	<b>87,1</b>	<b>78,1</b>

\*angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3

2009	gesamt	Bruttowerte*						Davon wertge- mindert
		Nicht fällig	0 - 30 Tage	31 - 60 Tage	61 - 90 Tage	91 - 180 Tage	über 180 Tage	
€ Mio.	425,5	234,0	33,9	14,3	10,0	10,6	6,6	116,1

\*angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3 im Konzernanhang

2010	gesamt	Bruttowerte						Davon wertge- mindert
		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.

## 8. Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte

Diese Position setzt sich wie folgt zusammen:

	2010 € Mio.	2009* € Mio.
Fair Value derivativer Finanzinstrumente	3,3	1,7
Übrige finanzielle Vermögenswerte	22,6	16,5
<b>Gesamt</b>	<b>25,9</b>	<b>18,2</b>

*\*angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3*

Die übrigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte sind innerhalb eines Jahres fällig. Der Zeitwert entspricht dem Buchwert.

## 9. Sonstige kurzfristige Vermögenswerte

Diese Position setzt sich wie folgt zusammen:

	2010 € Mio.	2009* € Mio.
Vorausgezahlter Aufwand der Folgeperiode	27,1	29,4
Sonstige Forderungen	47,1	35,7
<b>Gesamt</b>	<b>74,2</b>	<b>65,1</b>

*\*angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3*

Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte sind innerhalb eines Jahres fällig. Der Zeitwert entspricht dem Buchwert.

In den sonstigen Forderungen sind im Wesentlichen Umsatzsteuerforderungen mit € 26,1 Mio. (Vorjahr: € 17,0 Mio.) enthalten.

## 10. Latente Steuern

Die latenten Steuern beziehen sich auf die nachfolgend dargestellten Positionen:

	2010 € Mio.	2009* € Mio.
Steuerliche Verlustvorträge	13,6	13,3
Langfristige Vermögenswerte	15,9	14,5
Kurzfristige Vermögenswerte	40,7	37,7
Rückstellungen und andere Verbindlichkeiten	35,8	19,3
Aus erfolgsneutraler Verrechnung im Eigenkapital	8,0	7,8
<b>Latente Steueransprüche (vor Saldierung)</b>	<b>114,0</b>	<b>92,6</b>
Langfristige Vermögenswerte	62,1	27,5
Kurzfristige Vermögenswerte	5,6	2,6
Rückstellungen und andere Verbindlichkeiten	0,5	2,1
<b>Latente Steuerschulden (vor Saldierung)</b>	<b>68,2</b>	<b>32,2</b>
<b>Latente Steueransprüche, netto</b>	<b>45,8</b>	<b>60,4</b>

*\*angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3*

Von den latenten Steueransprüchen sind € 90,1 Mio. (Vorjahr € 56,0 Mio.) und von den latenten Steuerschulden € 6,1 Mio. (Vorjahr € 3,0 Mio.) kurzfristig.

Zum 31. Dezember 2010 bestanden steuerliche Verlustvorträge von insgesamt € 102,7 Mio. (Vorjahr: € 97,0 Mio.). Daraus ergibt sich ein latenter Steueranspruch von € 23,0 Mio. (Vorjahr: € 24,1 Mio.). Die steuerlichen Verlustvorträge beziehen sich zum Teil auf passive Gesellschaften bzw. Gesellschaften zur internen Konzernfinanzierung. 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 in Höhe von € 9,4 Mio. (Vorjahr: € 10,8 Mio.) nicht angesetzt.

Latente Steuerschulden für Quellensteuern aus möglichen Dividenden auf thesaurierte Gewinne der Tochtergesellschaften, die als Refinanzierungsbedarf der jeweiligen Gesellschaft bestimmt sind, wurden nicht gebildet.

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:

	2010 € Mio.	2009* € Mio.
Latente Steueransprüche	96,5	64,8
Latente Steuerschulden	50,7	4,4
<b>Latente Steueransprüche, netto</b>	<b>45,8</b>	<b>60,4</b>

*\*angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3*



Die Entwicklung der latenten Steueransprüche stellt sich wie folgt dar:

	2010 € Mio.	2009* € Mio.
Latente Steueransprüche, Vorjahr	64,8	80,5
Erfolgswirksame Erfassung in der GuV	26,1	-28,4
Erfolgsneutrale Verrechnung im Eigenkapital	5,6	12,7
<b>Latente Steueransprüche</b>	<b>96,5</b>	<b>64,8</b>

\*angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3 im Konzernanhang

Die Entwicklung der latenten Steuerschulden stellt sich wie folgt dar:

	2010 € Mio.	2009 € Mio.
Latente Steuerschulden, Vorjahr	4,4	26,5
Latente Steuern aus dem Erwerb von Tochterunternehmen	42,0	0,0
Erfolgswirksame Erfassung in der GuV	4,3	-22,1
<b>Latente Steuerschulden</b>	<b>50,7</b>	<b>4,4</b>

## 11. Sachanlagen

Das Sachanlagevermögen zu Buchwerten setzt sich zusammen aus:

	2010 € Mio.	2009 € Mio.
Grundstücke und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	137,8	138,0
Technische Anlagen und Maschinen	3,3	4,8
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	89,4	98,1
Anlagen im Bau	6,2	1,9
<b>Gesamt</b>	<b>236,7</b>	<b>242,7</b>

Die Buchwerte des Sachanlagevermögens sind aus den Anschaffungskosten abgeleitet. Die kumulierten Abschreibungen des Sachanlagevermögens betragen € 233,3 Mio. (Vorjahr: € 201,9 Mio.).

In den Sachanlagen sind Leasinggegenstände (Finanzierungsleasing) mit einem Betrag von € 1,2 Mio. (Vorjahr: € 1,9 Mio.) enthalten.

Die Entwicklung der Sachanlagen im Geschäftsjahr 2010 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 € 9,6 Mio. enthalten.

## 12. Immaterielle Vermögenswerte

Im Wesentlichen sind hier Geschäfts- und Firmenwerte, Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten Nutzungsdauer sowie Vermögenswerte im Zusammenhang mit eigenen Einzelhandelsaktivitäten enthalten.

Geschäfts- und 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.

Die Entwicklung der immateriellen Vermögenswerte im Geschäftsjahr 2010 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 € 1,2 Mio. enthalten.

Der Geschäfts- und Firmenwert ist den identifizierbaren Zahlungsmittel generierenden Einheiten (CGUs) des Konzerns nach Tätigkeitsland zugeordnet. Zusammengefasst nach Regionen gliedert sich der Geschäfts- und Firmenwert wie folgt:

	2010 € Mio.	2009* € Mio.
EMEA	150,4	157,1
Amerika	40,5	34,1
Asien/Pazifik	90,8	78,5
<b>Gesamt</b>	<b>281,7</b>	<b>269,7</b>

\*angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3

Annahmen bei der Durchführung des Impairment Tests:

	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%
Beta	0,922	0,922	0,922

In begründeten Ausnahmefällen wurde eine niedrigere Wachstumsrate von unter 3% angesetzt.

Sensitivitätsanalysen in Bezug auf die durchgeführten Impairment Tests zeigen, dass eine Erhöhung der Diskontierungssätze um jeweils 1% keine Auswirkung auf die Werthaltigkeit der Geschäfts- und Firmenwerte hat.

### 13. Anteile an assoziierten Unternehmen

Unter den Anteilen an assoziierten Unternehmen wird die im Geschäftsjahr 2010 erworbene Beteiligung an der Wilderness Holdings Ltd. ausgewiesen. Der Buchwert der Anteile beträgt zum 31. Dezember 2010 € 23,9 Mio., der beizulegende Zeitwert beläuft sich auf € 24,5 Mio.

Die folgende Übersicht zeigt aggregierte Eckdaten zu dem at-equity bilanzierten assoziierten Unternehmen. Die Werte beziehen sich nicht auf die auf den PUMA-Konzern entfallenden Anteile, sondern stellen die Werte auf Basis eines fiktiven Anteilsbesitzes von 100% dar.

	2010 € Mio.
Gesamtvermögen	81,8
Gesamtverbindlichkeiten	45,3
Eigenkapital	36,5
Umsatzerlöse	88,3
Ergebnis	8,6

Abschlussstichtag der Wilderness Holdings Ltd. ist der 28. Februar 2011, für die Einbeziehung in den Konzernabschluss der PUMA AG nach der Equity-Methode hat die Gesellschaft Finanzinformationen zum 31. Dezember 2010 zur Verfügung gestellt.

Die oben dargestellten Angaben zum Gesamtvermögen, -verbindlichkeiten und Eigenkapital beziehen sich auf Finanzinformationen der Gesellschaft zum 31. Dezember 2010.

Die Entwicklung der Anteile an assoziierten Unternehmen für das Geschäftsjahr 2010 ist zusammen mit der „Entwicklung des Anlagevermögens“ dargestellt.

### 14. Sonstige langfristige Vermögenswerte

Die sonstigen langfristigen finanziellen und nicht finanziellen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

	2010 € Mio.	2009 € Mio.
Sonstige Ausleihungen	2,7	2,6
Übrige finanzielle Vermögenswerte	15,2	12,2
<b>Summe sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>17,9</b>	<b>14,8</b>
Sonstige langfristige nicht finanzielle Vermögenswerte	21,0	12,2
<b>Sonstige langfristige Vermögenswerte, gesamt</b>	<b>38,9</b>	<b>27,0</b>

Die übrigen finanziellen Vermögenswerte enthalten im Wesentlichen mit € 14,8 Mio. (Vorjahr: € 11,1 Mio.) Mietkautionen.

Die Entwicklung für das Geschäftsjahr 2010 ist zusammen mit der „Entwicklung des Anlagevermögens“ dargestellt. Es gab keine Hinweise auf Wertminderungen.

## 15. Verbindlichkeiten

Die Restlaufzeiten der Verbindlichkeiten stellen sich wie folgt dar:

	2010				2009*			
	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.
<b>Kurzfristige Bankverbindlichkeiten</b>	<b>42,8</b>	42,8			<b>48,3</b>	48,3		
<b>Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen</b>	<b>344,3</b>	344,3			<b>265,7</b>	265,7		
<b>Sonstige Verbindlichkeiten</b>								
Verbindlichkeiten aus Steuern	<b>43,5</b>	43,5			<b>30,4</b>	30,4		
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	<b>4,2</b>	4,2			<b>4,2</b>	4,2		
Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeitern	<b>51,1</b>	51,1			<b>37,9</b>	35,9	1,9	
Verbindlichkeiten aus der Marktbewertung von Devisentermingeschäften	<b>21,3</b>	21,3			<b>21,6</b>	21,6		
Leasingverbindlichkeiten	<b>0,5</b>	0,5			<b>0,4</b>	0,4		
Übrige Verbindlichkeiten	<b>67,1</b>	56,8	10,3		<b>58,5</b>	43,9	7,6	7,1
<b>Gesamt</b>	<b>574,8</b>	564,5	10,3	0,0	<b>467,0</b>	450,4	9,5	7,1

\*angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3

Die PUMA-Gruppe verfügt über Kreditlinien von insgesamt € 259,2 Mio. (Vorjahr: € 261,3 Mio.), die wahlweise für Bankkredite oder Avalkredite genutzt werden können. Neben den Bankverbindlichkeiten in Höhe von € 42,8 Mio. (Vorjahr: € 48,3 Mio.) bestanden am 31. Dezember 2010 Avalkredite in Höhe von € 27,6 Mio. (Vorjahr: € 30,2 Mio.). Am 31. Dezember 2010 verfügt die Gesellschaft neben den flüssigen Mitteln über nicht ausgenutzte Kreditlinien von € 188,8 Mio. (Vorjahr: € 182,9 Mio.).

Der Effektivzinssatz der Finanzverbindlichkeiten lag in einer Bandbreite von 2,2% - 12%.

In der nachfolgenden Tabelle sind die Cashflows der originären finanziellen Verbindlichkeiten sowie der derivativen Finanzinstrumente mit positivem und negativem beizulegendem Zeitwert ersichtlich:

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.
<b>Originäre finanzielle Verbindlichkeiten</b>							
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
<b>Derivative finanzielle Verbindlichkeiten und Vermögenswerte</b>							
Devisentermingeschäfte in Verbindung mit Cashflow Hedges - Inflow			525,9				
Devisentermingeschäfte in Verbindung mit Cashflow Hedges - Outflow			545,9				

Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten sind jederzeit rückzahlbar.

Im Vorjahr wurden folgende Werte ermittelt:

Cashflow aus originären und derivativen finanziellen Verbindlichkeiten	Buchwert 2009* € Mio.	Cashflow 2010*		Cashflow 2011		Cashflow 2012 ff.	
		Zins € Mio.	Tilgung € Mio.	Zins € Mio.	Tilgung € Mio.	Zins € Mio.	Tilgung € Mio.
<b>Originäre finanzielle Verbindlichkeiten</b>							
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	48,3		48,3				
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	265,7		265,7				
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	0,4		0,4				
Kaufpreisverbindlichkeiten	148,7		33,2		32,2		88,9
Sonstige Verbindlichkeiten	45,8	0,3	40,9		0,3		4,6
<b>Derivative finanzielle Verbindlichkeiten und Vermögenswerte</b>							
Devisentermingeschäfte in Verbindung mit Cashflow Hedges - Inflow			411,1				
Devisentermingeschäfte in Verbindung mit Cashflow Hedges - Outflow			436,3				

\*angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3

## 16. Zusätzliche Angaben zu den Finanzinstrumenten

	Bewertungs- Kategorien Nach IAS 39	Buchwert	Fair Value	Buchwert	Fair Value
		2010 € Mio.	2010 € Mio.	2009* € Mio.	2009* € Mio.
<b>Aktiva</b>					
Flüssige Mittel	<sup>1)</sup> LAR	479,6	479,6	485,6	485,6
Forderungen aus L+L	LAR	447,0	447,0	347,4	347,4
Übrige fin. kfr. Vermögenswerte	LAR	22,6	22,6	16,5	16,5
Derivate mit Hedgebeziehung (Fair Value)	n.a.	3,3	3,3	1,7	1,7
Ausleihungen	LAR	2,7	2,7	0,1	0,1
Übrige fin. lfr. Vermögenswerte	LAR	15,2	15,2	14,6	14,6
<b>Passiva</b>					
Bankverbindlichkeiten	<sup>2)</sup> OL	42,8	42,8	48,3	48,3
Verbindlichkeiten aus L+L	OL	344,3	344,3	265,7	265,7
Kaufpreisverbindlichkeiten	OL	137,6	137,6	148,7	148,7
Leasingverbindlichkeiten	n.a.	0,5	0,5	0,4	0,4
Übrige fin. Verbindlichkeiten.	OL	43,7	43,7	45,8	45,8
Derivate mit Hedgebeziehung (Fair Value)	n.a.	21,3	21,3	21,6	21,6
<b>Total LAR</b>		<b>967,1</b>	<b>967,1</b>	<b>864,2</b>	<b>864,2</b>
<b>Total OL</b>		<b>568,4</b>	<b>568,4</b>	<b>508,5</b>	<b>508,5</b>

\*angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3

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 € 16,7 Mio. (Vorjahr: € 12,8 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 0,8% und 6,5%.

Die Fair Values der übrigen finanziellen Verbindlichkeiten werden als Barwerte unter Berücksichtigung der jeweils aktuellen Zinsparameter ermittelt.

Die Fair Values der Derivate mit Hedge Beziehung zum Bilanzstichtag werden von den jeweiligen Kreditinstituten unter Berücksichtigung aktueller Marktparameter ermittelt.

Nettoergebnis nach Bewertungskategorien:

	2010 € Mio.	2009* € Mio.
Darlehen und Forderungen (LAR)	-20,4	-25,8
Sonstige Verbindlichkeiten (OL)	-18,8	-10,1
<b>Summe</b>	<b>-39,2</b>	<b>-35,9</b>

\*angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3

Zur Ermittlung des Nettoergebnisses werden die Zinsen, Währungseffekte, Wertberichtigungen sowie Gewinne bzw. Verluste aus Veräußerungen berücksichtigt.

Die Wertberichtigungen bei Forderungen und die Währungsveränderungen sind in den allgemeinen Verwaltungsaufwendungen enthalten.

## 17. Pensionsrückstellungen

Die Pensionsrückstellungen resultieren aus Ansprüchen der Mitarbeiter auf Leistungen im Falle der Invalidität, des Todes oder des Erreichens eines gewissen Alters, die je nach Land auf gesetzlichen oder vertraglichen Regelungen beruhen.

Die allgemeine Pensionsordnung der PUMA AG sieht grundsätzlich Rentenzahlungen in Höhe von maximal € 127,82 pro Monat und Anwärter vor. Darüber hinaus bestehen bei der PUMA AG 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 AG) entfallende Verpflichtungsumfang beträgt € 23,3 Mio. und macht somit 41,3% der gesamten Verpflichtung aus. Der beizulegende Zeitwert für das den inländischen Verpflichtungen gegenüberstehende Planvermögen beträgt € 7,4 Mio, die entsprechende Pensionsrückstellung beträgt € 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 € 21,3 Mio. und stellt 37,8% der gesamten Verpflichtung dar. Die Verpflichtung ist durch ein Vermögen von € 20,0 Mio. gedeckt. Die Rückstellung beträgt € 1,3 Mio.

Der Barwert der Versorgungsansprüche hat sich wie folgt entwickelt:

	2010 € Mio.	2009* € Mio.
<b>Barwert der Versorgungsansprüche 01.01.</b>	<b>50,0</b>	<b>41,0</b>
Aufwand für die im Berichtsjahr erdienten Versorgungsansprüche	2,9	2,2
Zinsaufwand	2,4	2,2
Arbeitnehmerbeiträge	0,4	0,4
Versicherungsmathematische (Gewinne) und Verluste	1,4	5,0
Währungskurseffekte	1,9	1,4
Ausgezahlte Leistungen	-2,5	-2,1
Vergangenheitskosten	0,0	-0,1
Effekte aus Übertragungen	0,0	0,0
Effekte aus Plankürzung	-0,1	0,0
Effekte aus Planabgeltung	0,0	0,0
<b>Barwert der Versorgungsansprüche 31.12.</b>	<b>56,4</b>	<b>50,0</b>

\*angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3

Das Planvermögen hat sich wie folgt entwickelt:

	2010 € Mio.	2009 € Mio.
<b>Planvermögen 01.01.</b>	<b>24,6</b>	<b>19,7</b>
Erwarteter Ertrag des Planvermögens	1,1	1,1
Versicherungsmathematische Gewinne und (Verluste)	0,8	0,7
Arbeitgeberbeiträge	4,0	2,3
Arbeitnehmerbeiträge	0,4	0,4
Währungskurseffekte	1,0	0,9
Ausgezahlte Leistungen	-1,5	-0,5
Effekte aus Übertragungen	0,0	0,0
Effekte aus Planabgeltung	0,0	0,0
<b>Planvermögen 31.12.</b>	<b>30,4</b>	<b>24,6</b>

Die Pensionsrückstellung für den Konzern leitet sich wie folgt ab:

	2010 € Mio.	2009* € Mio.
Barwert der Versorgungsansprüche aus voll oder teilweise fondsfinanzierten Plänen	49,3	43,9
Fair Value des Planvermögens	-30,4	-24,6
<b>Unterdeckung/(Überdeckung)</b>	<b>18,9</b>	<b>19,3</b>
<b>Barwert der Versorgungsansprüche aus nicht fondsfinanzierten Plänen</b>	<b>7,2</b>	<b>6,1</b>
Nicht erfasste Vergangenheitskosten	0,0	0,0
Aufgrund der Obergrenze für Vermögenswerte nicht erfasste Beträge	0,0	0,0
<b>Pensionsrückstellung 31.12.</b>	<b>26,1</b>	<b>25,4</b>

\*angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3

In 2010 betragen die ausgezahlten Leistungen € 2,5 Mio. (Vorjahr: € 2,1 Mio.). Für das Jahr 2011 werden Zahlungen in Höhe von € 1,7 Mio. erwartet. Davon werden voraussichtlich € 1,5 Mio. vom Arbeitgeber direkt erbracht. Die Beiträge in das externe Planvermögen betragen im Jahr 2010 € 4,0 Mio. (Vorjahr: € 2,3 Mio.). Für das Jahr 2011 werden Beiträge in Höhe von € 1,8 Mio. erwartet.

Die Pensionsrückstellung hat sich wie folgt entwickelt:

	2010 € Mio.	2009* € Mio.
<b>Pensionsrückstellung 01.01.</b>	<b>25,4</b>	<b>21,3</b>
Pensionsaufwand	4,1	3,2
Im Eigenkapital erfasste versicherungsmathematische (Gewinne) und Verluste	0,6	4,3
Arbeitgeberbeiträge	-4,0	-2,3
Direkte Rentenzahlungen des Arbeitgebers	-1,0	-1,6
Transferwerte	0,0	0,0
Währungsdifferenzen	0,9	0,5
<b>Pensionsrückstellung 31.12.</b>	<b>26,1</b>	<b>25,4</b>
davon Aktivum	0,0	0,0
davon Passivum	26,1	25,4

\*angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3

Der Aufwand im Geschäftsjahr 2010 gliedert sich wie folgt:

	2010 € Mio.	2009* € Mio.
Aufwand für die im Berichtsjahr verdienten Versorgungsansprüche	2,9	2,2
Zinsaufwand	2,4	2,2
Erwarteter Ertrag des Planvermögens	-1,1	-1,1
Aufwand aus Planänderungen	0,0	-0,1
Aufwand aus Plankürzungen oder –abgeltungen	-0,1	0,0
<b>Aufwand für Leistungspläne</b>	<b>4,1</b>	<b>3,2</b>
<b>Gezahlte Beiträge für Beitragspläne</b>	<b>8,5</b>	<b>4,1</b>
<b>Aufwendungen für Altersvorsorge Gesamt</b>	<b>12,6</b>	<b>7,3</b>
davon Personalaufwand	11,3	6,2
davon Finanzaufwand	1,3	1,1

\*angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3



Im Eigenkapital erfasste versicherungsmathematische Gewinne und Verluste:

	2010 € Mio.	2009 € Mio.
Versicherungsmathematische (Gewinne) und Verluste des Geschäftsjahres	0,6	4,3
Effekte aus der Berücksichtigung der Obergrenze für Vermögenswerte	0,0	0,0
Insgesamt direkt im Eigenkapital erfasster Aufwand des Geschäftsjahres	0,6	4,3
In Vorjahren im Eigenkapital erfasster Aufwand	7,1	2,3
Währungsdifferenzen	0,0	0,6
<b>Kumulierter im Eigenkapital erfasster Aufwand</b>	<b>7,7</b>	<b>7,1</b>

Anlageklassen des Planvermögens:

	2010 € Mio.	2009 € Mio.
Aktien	6,9	5,8
Schuldverschreibungen	12,3	11,0
Hedge Funds	0,1	0,1
Derivate	0,0	0,0
Immobilien	2,5	1,6
Versicherungen	7,5	5,9
Sonstige	1,1	0,2
<b>Planvermögen gesamt</b>	<b>30,4</b>	<b>24,6</b>

Eigene Finanzinstrumente sind im Planvermögen nicht enthalten. Der tatsächliche Ertrag des Planvermögens betrug € 1,9 Mio. (Vorjahr: € 1,8 Mio.).

Der erwartete Ertrag des externen Planvermögens wird pro Anlageklasse auf Basis von Kapitalmarktuntersuchungen und Renditeprognosen bestimmt. Das Planvermögen besteht zu 24,7% 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:

	2010 € Mio.	2009 € Mio.
Diskontierungssatz	4,57%	4,85%
Zukünftige Rentensteigerungen	2,07%	2,49%
Zukünftige Gehaltssteigerungen	3,95%	4,18%
Erwarteter Ertrag des externen Planvermögens	4,79%	5,47%

Bei den angegebenen Werten handelt es sich um gewichtete Durchschnittswerte. Für den Euroraum wurde einheitlich ein Rechnungszins von 4,5% (Vorjahr: 5,0%) angesetzt.

Die Bewertung der Pensionsrückstellung der PUMA AG erfolgte auf Basis der Richttafeln „2005 G“ von Klaus Heubeck.

## Verpflichtung, Vermögen und Deckungsgrad

	2010 € Mio.	2009*	2008	2007	2006
	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.
Barwert der Versorgungsansprüche	56,4	50,0	41,0	39,0	43,0
Planvermögen	30,4	24,6	19,7	21,1	16,4
(Überdeckung) / Unterdeckung	26,1	25,4	21,3	17,9	26,6

\*angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3

## Erfahrungsbedingte Anpassungen

	2010 € Mio.	2009	2008
	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.
Erfahrungsbedingte (Gewinne) / Verluste in den Planvermögen	-0,8	-0,7	2,6
Erfahrungsbedingte (Gewinne) / Verluste in den Pensionsverpflichtungen	-0,5	1,8	0,8

## 18. Steuerrückstellungen

	2009					2010
	Währungs- anpassungen, Umbuchungen	Verbrauch	Auflösung	Zuführung		
	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	
Steuerrückstellungen	20,0	1,7	-12,0	-1,0	98,2	106,9

Die Steuerrückstellungen enthalten insbesondere erwartete Steuernachzahlungen für Vorjahre sowie die für das Geschäftsjahr 2010 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 € 80,8 Mio. betragen die erwarteten saldierten Steuerschulden im Konzern € 26,1 Mio.

Die Zuführung der Steuerrückstellungen steht im Zusammenhang mit der Erhöhung der Forderungen aus Ertragssteuern und beinhaltet die Ergebnisse der abgeschlossenen deutschen Betriebsprüfung für die Jahre 2003 bis 2006 sowie entsprechender Folgeeffekte in den Jahren 2007 bis 2009. Einschließlich Nachzahlungszinsen sowie zu erwartender Verhandlungsergebnisse im Rahmen von EU-Steuerverständigungen ist die Gesellschaft mit rund € 27 Mio. belastet. Aufgrund ausreichender bilanzieller Risikovorsorge in der Vergangenheit ergaben sich aus der Betriebsprüfung bzw. aus den hieraus resultierenden Folgewirkungen in 2010 insgesamt keine wesentlichen Auswirkungen auf das Ergebnis der Gesellschaft.

Ferner beinhalten die Steuerrückstellungen eine angemessene Vorsorge für laufende Betriebsprüfungen im Ausland. Steuern wurden in diesem Zusammenhang zurückgestellt, wenn es nach Meinung der Gesellschaft mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit zu einem Mittelabfluss in der Zukunft kommen kann.

## 19. Sonstige Rückstellungen

	2009*					2010
	€ Mio.	Währungs- anpassungen, Umbuchungen € Mio.	Verbrauch € Mio.	Auflösung € Mio.	Zuführung € Mio.	€ Mio.
Rückstellungen für:						
Gewährleistungen	10,6	0,5	-6,9	-0,1	9,9	14,0
Einkaufsrisiken	5,6	0,3	-1,6	-1,8	0,0	2,5
Sondereffekte	69,8	1,6	-52,1	-0,7	0,9	19,5
Andere	44,6	2,0	-10,8	-7,7	19,9	48,1
<b>Gesamt</b>	<b>130,6</b>	<b>4,4</b>	<b>-71,4</b>	<b>-10,3</b>	<b>30,7</b>	<b>84,1</b>

\*angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3

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 sowie sonstigen Risiken zusammen.

Die anderen Rückstellungen beinhalten mit € 12,2 Mio. (Vorjahr: € 12,2 Mio.) langfristige Rückstellungen.

## 20. 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:

	2010 € Mio.	2009* € Mio.
Innerhalb eines Jahres fällig	55,7	33,2
Fälligkeit über einem Jahr	81,9	115,5
<b>Gesamt</b>	<b>137,6</b>	<b>148,7</b>

\*angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3

## 21. Eigenkapital

### Gezeichnetes Kapital

Das gezeichnete Kapital entspricht dem gezeichneten Kapital der PUMA AG. 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 € 7,6 Mio. erhöht und den Personalaufwand entsprechend belastet.

Die SAPARDIS S.A., eine 100%-ige Tochtergesellschaft der PPR S.A., Paris, hält derzeit 71,58% des gezeichneten Kapitals. Damit ist die PPR-Gruppe mehrheitlich an der PUMA AG beteiligt.

Entwicklung der ausstehenden Aktien:

		2010	2009
<b>Ausstehende Aktien zum 01.01.</b>	<b>Stück</b>	<b>15.082.464</b>	<b>15.082.464</b>
Wandlung aus Management-Incentive-Programm	Stück	626	0
Aktienrückkauf	Stück	-102.219	0
<b>Ausstehende Aktien zum 31.12.</b>	<b>Stück</b>	<b>14.980.871</b>	<b>15.082.464</b>

### Cashflow Hedges

Der Posten „Cashflow Hedges“ beinhaltet die Marktwertbewertung der derivativen Finanzinstrumente. Der Posten in Höhe von € -11,1 Mio. (Vorjahr: € -13,6 Mio.) ist mit latenten Steuern in Höhe von € 5,5 Mio. (Vorjahr: € 6,3 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 102.219 Stück Aktien zu einem Wert von € 23,4 Mio. zurückgekauft. Zum Bilanzstichtag hält die Gesellschaft insgesamt 101.593 Stück PUMA Aktien im eigenen Bestand, was einem Anteil von 0,67% des gezeichneten Kapitals entspricht.

### Genehmigtes Kapital

Gemäß § 4 Ziffer 3 und Ziffer 4 der Satzung der PUMA AG ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats 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 (Genehmigtes Kapital I)

und

B) durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe neuer Aktien gegen Bar- oder Sacheinlagen um bis zu € 7,5 Mio. Das Bezugsrecht kann ganz oder teilweise ausgeschlossen werden (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 Mitglieder des Vorstands sowie weitere Führungskräfte der Gesellschaft sowie nachgeordneter verbundenen Unternehmen verwendet werden.

Am 31. Dezember 2010 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 AG, der gemäß dem deutschen Handelsrecht ermittelt wird.

Vorstand und Aufsichtsrat schlagen der Hauptversammlung vor, aus dem Bilanzgewinn der PUMA AG eine Dividende für das Geschäftsjahr 2010 von € 1,80 je ausstehender Aktie oder insgesamt € 270 Mio. (bezogen auf die am 31. Dezember ausstehenden Aktien) den Aktionären auszuschütten. Das entspricht einer Ausschüttungsquote bezogen auf den Konzerngewinn von 13,3% gegenüber 34,1% im Vorjahr (beziehungsweise gegenüber 21,2% vor Berichtigung des Konzernabschlusses zum 31. Dezember 2009).

Verwendung des Bilanzgewinns der PUMA AG:

		2010	2009
Bilanzgewinn der PUMA AG zum 31.12.	€ Mio.	75,0	50,0
Dividende je Aktie	€	1,80	1,80
Anzahl der ausstehenden Aktien *	Stück	14.980.871	15.082.464
Dividende gesamt *	€ Mio.	270	27,1
Vortrag auf neue Rechnung *	€ Mio.	48,0	22,9

\* Vorjahreswerte angepasst auf den Stand der Hauptversammlung

### Minderheitsanteile

Der am Bilanzstichtag verbleibende Minderheitsanteil betrifft eine Gesellschaft im Teilkonzern Brandon Company AB.

### 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 Bilanz sowie der Überleitungsrechnung zu den „Veränderungen im Eigenkapital“ dargestellt.

## 22. Kapitalbeteiligungspläne/Management-Incentive-Programm

Um das Management mit einer langfristigen Anreizwirkung an das Unternehmen zu binden, werden bei PUMA aktienbasierte Vergütungssysteme in Form von Stock-Option-Programmen (SOP) sowie 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 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 Aufsichtsrat in Übereinstimmung mit den Empfehlungen des Corporate Governance Kodex, die den Mitgliedern des Vorstands gewährten Bezugsrechte für den Fall außerordentlicher, nicht vorgesehener Entwicklungen dem Inhalt und dem Umfang nach ganz oder teilweise begrenzen kann. Diese Möglichkeit steht auch dem Vorstand für die betroffenen übrigen Führungskräfte zu.

Für die Ermittlung des Fair Value kamen folgende Parameter zur Anwendung:

SOP	2008	2008	2008
	Tranche I	Tranche II	Tranche III
Aktienkurs zum Gewährungszeitpunkt	€ 199,27	€ 147,27	€ 250,50
Erwartete Volatilität	29,1%	47,7%	34,5%
Erwartete Dividendenzahlung	1,50%	2,31%	1,30%
Risikoloser Zinssatz Vorstand	4,60%	1,97%	1,60%
Risikoloser Zinssatz Führungskräfte	4,60%	1,97%	1,60%

Als erwartete Volatilität wurde die historische Volatilität des Jahres vor dem Bewertungszeitpunkt verwendet.

Entwicklung der „SOP“ Programme im Geschäftsjahr:

SOP	2008	2008	2008
	Tranche I	Tranche II	Tranche III
Ausgabedatum	21.07.2008	14.04.2009	22.04.2010
Ausgegebene Anzahl	113.000	139.002	126.184
Ausübungspreis	€ 0,00	€ 2,56	€ 2,56
Restlaufzeit	2,58 Jahre	3,25 Jahre	4,25 Jahre
<b>Im Umlauf zum 01.01.</b>	<b>99.000</b>	<b>137.502</b>	<b>0</b>
Ausgeübt	-3.000	0	0
Ø-Aktienkurs bei Ausübung	233,81	na	na
Verfallen/Reaktiviert	+500	-2.500	0
<b>Im Umlauf zum 31.12.</b>	<b>96.500</b>	<b>135.002</b>	<b>126.184</b>

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 ein Aufwand von insgesamt € 1,4 Mio. Aus den im Umlauf befindlichen Optionen entfallen 84.000 Stück auf den Vorstand.

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 € 3,7 Mio. Auf den Vorstand entfallen insgesamt 116.502 Stück Optionen.

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 € 2,6 Mio. Auf den Vorstand entfallen insgesamt 103.684 Stück Optionen.

### Erläuterung „SAR“

Neben den SOP Programmen wurden im Rahmen des Long-Term-Incentive-Programmes auch Stock-Appreciation-Rights (SAR) für 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.

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.

Für die Ermittlung des Fair Value am Bilanzstichtag kamen folgende Parameter zur Anwendung:

SAR	2004	2006
	Tranche III	Tranche I
Aktienkurs am 31.12.	€ 248,00	€ 248,00
Erwartete Volatilität	31,9%	31,9%
Erwartete Dividendenzahlung	0,8%	0,8%
Risikoloser Zinssatz	0,56%	0,56%
Erwartete Restlaufzeit	0,32 Jahre	0,38 Jahre

Als erwartete Volatilität wurde die historische Volatilität des Jahres vor dem Bewertungszeitpunkt verwendet.

Entwicklung der „SAR“ Programme im Geschäftsjahr:

SAR	2004	2006
	Tranche III	Tranche I
Ausgabedatum	25.04.2006	01.10.2006
Ausgegebene Anzahl	150.000	66.250
Ausübungspreis	€ 345,46	€ 317,23
		–
		€ 341,02
Restlaufzeit	0,32 Jahre	0,38 Jahre
<b>Im Umlauf zum 01.01.</b>	<b>150.000</b>	<b>42.750</b>
Ausgeübt	0	0
Verfallen	0	-5.000
<b>Im Umlauf zum 31.12.</b>	<b>150.000</b>	<b>37.750</b>

Aus dem in 2004 ausgegebenen Programm ergibt sich im laufenden Jahr ein Ertrag in Höhe von € 1,6 Mio. Die Optionsrechte werden vom Vorstand gehalten.

Aus dem Programm, welches in 2006 ausgegeben wurde, ergibt sich im laufenden Jahr ein Ertrag in Höhe von € 0,3 Mio. Aus der Anzahl der Optionsrechte entfallen 9.000 Optionsrechte auf den Vorstand.

### 23. Sonstige operative Erträge und Aufwendungen

Die sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen enthalten entsprechend den Funktionen neben den Personal-, Werbe- und Vertriebsaufwendungen auch Miet- und Leasingaufwendungen, Reisekosten sowie Rechts- und Beratungsaufwendungen und andere allgemeine Aufwendungen. Betriebstypische Erträge, die im Zusammenhang mit den operativen Aufwendungen stehen, wurden dabei verrechnet. In den Miet- und Leasingaufwendungen für die eigenen Einzelhandelsgeschäfte sind umsatzabhängige Mietbestandteile enthalten.

Nach Funktionsbereichen gliedern sich die sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen wie folgt:

	2010 € Mio.	2009* € Mio.
Vertriebsaufwendungen	850,1	878,2
Produktentwicklung/Design	63,6	58,1
Verwaltungs- und allgemeine Aufwendungen	178,9	218,3
<b>Sonstige operative Aufwendungen</b>	<b>1.092,6</b>	<b>1.154,6</b>
<b>Sonstige operative Erträge</b>	<b>35,5</b>	<b>37,3</b>
<b>Gesamt</b>	<b>1.057,1</b>	<b>1.117,3</b>
Davon Abschreibungen und Impairmentaufwendungen	66,0	71,7

*\*angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3*

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 AG in Höhe von € 0,6 Mio. (Vorjahr: € 1,1 Mio.) enthalten. Davon entfallen auf Abschlussprüfungsleistungen € 0,5 Mio. (Vorjahr: € 0,4 Mio.) und auf Steuerberatungsleistungen € 0,1 Mio (Vorjahr: € 1,0 Mio.).

In den sonstigen operativen Erträgen sind mit € 28,3 Mio. (Vorjahr: € 30,7 Mio.) Erträge aus der Umlage von Entwicklungskosten, sowie € 7,2 Mio. (Vorjahr: € 6,6 Mio.) übrige Erträge enthalten.

Insgesamt sind in den sonstigen operativen Aufwendungen Personalkosten enthalten, die sich wie folgt zusammensetzen:

	2010 € Mio.	2009* € Mio.
Löhne und Gehälter	276,6	250,0
Soziale Abgaben	36,7	39,1
Aufwendungen aus Optionsprogrammen	5,9	6,0
Aufwendungen für Altersversorgung und andere Personalaufwendungen	34,9	25,1
<b>Gesamt</b>	<b>354,1</b>	<b>320,2</b>

*\*angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3*

Zusätzlich sind in den Umsatzkosten Personalaufwendungen in Höhe von € 7,5 Mio. (Vorjahr: € 5,1 Mio.) enthalten.

Auf Vollzeitbasis waren im Jahresdurchschnitt folgende Mitarbeiter beschäftigt:

	2010	2009
Marketing/Retail/Vertrieb	6.284	6.818
Produktentwicklung/Design	659	688
Verwaltungs- und allgemeine Bereiche	2.370	2.241
<b>Gesamt im Jahresdurchschnitt</b>	<b>9.313</b>	<b>9.747</b>

Zum Jahresende waren insgesamt 9.697 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Vorjahr: 9.646) auf Vollzeitbasis beschäftigt.

## 24. Finanzergebnis

Das Finanzergebnis setzt sich wie folgt zusammen:

	2010 € Mio.	2009* € Mio.
<b>Ergebnis aus assoziierten Unternehmen</b>	<b>1,8</b>	<b>0,0</b>
Zinsertrag	4,4	3,8
<b>Finanzerträge</b>	<b>4,4</b>	<b>3,8</b>
Zinsaufwand	-5,9	-6,6
Aufzinsung der Kaufpreisverbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	-4,3	-4,1
Bewertung von Pensionsplänen	-1,3	-1,1
<b>Finanzaufwendungen</b>	<b>-11,5</b>	<b>-11,8</b>
<b>Finanzergebnis</b>	<b>-5,3</b>	<b>-8,0</b>

*\*angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3*

Das Ergebnis aus assoziierten Unternehmen resultiert ausschließlich aus der Beteiligung an der Wilderness Holdings Ltd. (siehe auch Textziffer 13).

Die Zinserträge resultieren aus Geldanlagen, die Zinsaufwendungen betreffen Kredite.

## 25. Ertragsteuern

	2010 € Mio.	2009* € Mio.
<b>Laufende Ertragsteuern</b>		
Deutschland	12,4	14,7
Andere Länder	82,6	56,0
<b>Summe laufende Ertragsteuern</b>	<b>95,0</b>	<b>70,7</b>
<b>Latente Steuern</b>	<b>4,3</b>	<b>-9,6</b>
<b>Gesamt</b>	<b>99,3</b>	<b>61,1</b>

\*angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3

Grundsätzlich unterliegen die PUMA AG 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:

	2010 € Mio.	2009* € Mio.
<b>Ergebnis vor Ertragsteuern</b>	<b>301,5</b>	<b>138,4</b>
Theoretischer Steueraufwand		
Steuersatz der AG = 27,22 % (Vorjahr: 27,22%)	82,1	37,7
Besteuerungsunterschied Ausland	-9,2	-1,1
Andere Steuereffekte:		
Konzerninterne Buchungen	-6,6	-2,4
Verluste und temporäre Differenzen für die keine Steueransprüche bilanziert wurden	13,4	14,5
Steuersatzänderungen	0,1	-0,4
Quellensteueraufwendungen	6,0	4,5
Steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen bzw. nicht steuerpflichtige Erträge und sonstige Effekte	13,5	8,3
<b>Effektiver Steueraufwand</b>	<b>99,3</b>	<b>61,1</b>
Effektiver Steuersatz	32,9%	44,1%

\*angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3

Die Position „Verluste und temporäre Differenzen, für die keine Steueransprüche bilanziert wurden“ betrifft im Wesentlichen eine Tochtergesellschaft in Griechenland, da eine Realisierung des entsprechenden Vorteils nicht wahrscheinlich ist.

Der Steuereffekt resultierend aus Posten, die direkt dem Eigenkapital belastet oder zugeschrieben werden, ist direkt aus der Gesamtergebnisrechnung zu entnehmen.

## 26. 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 ausstehenden Aktien dividiert wird. Eine Verwässerung dieser Kennzahl kann sich durch potentielle Aktien aus dem Management Incentive Programm ergeben (siehe dazu Textziffer 22).

Die Berechnung ist der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen:

		2010	2009
Konzerngewinn	€ Mio.	202,2	79,6
Durchschnittliche Zahl der im Umlauf befindlichen Aktien	in Stück	15.030.618	15.082.464
Verwässerte Zahl der Aktien	in Stück	15.122.918	15.091.900
Gewinn je Aktie	€	13,45	5,28
Gewinn je Aktie, verwässert	€	13,37	5,27

## 27. Management des Währungsrisikos

Im Geschäftsjahr 2010 hat PUMA zur Sicherung des in Euro umgerechneten zahlbaren Betrags für in US-Dollar denominierte Einkäufe Devisenderivate „Termin-Kauf USD“ als Cashflow Hedges designiert.

Die Nominalbeträge der offenen Kurssicherungsgeschäfte, die sich im Wesentlichen auf Cashflow Hedges beziehen, betreffen Devisentermingeschäfte über insgesamt € 545,6 Mio. (Vorjahr: € 436,3 Mio.).

Für die zugrunde liegenden Grundgeschäfte werden die Zahlungsströme in 2011 erwartet.

Die Marktwerte der offenen Kurssicherungsgeschäfte setzen sich am Bilanzstichtag wie folgt zusammen:

	2010	2009
	€ Mio.	€ Mio.
Devisentermingeschäfte, aktiv (siehe Textziffer 8)	3,3	1,7
Devisentermingeschäfte, passiv (siehe Textziffer 15)	-21,3	-21,6
<b>Netto</b>	<b>-18,0</b>	<b>-19,9</b>

Die Entwicklung der effektiven Cashflow Hedges wird in der Eigenkapitalveränderungsrechnung sowie der Gesamtergebnisrechnung dargestellt. Eine weitere Erläuterung der Risiken erfolgt im Konzernlagebericht.

## 28. Segmentberichterstattung

Der IASB hat im Jahr 2009 zur Vornahme kleiner Änderungen an den IFRS die sogenannten „Improvements to IFRS“ veröffentlicht. Hierbei änderte sich der IFRS 8 dahingehend, dass im Rahmen der Segmentberichterstattung die Betragsangabe zu Vermögenswerten sowie Schulden nur dann zu erfolgen hat, wenn diese Angabe Gegenstand der regelmäßigen Berichterstattung des Unternehmens ist. Diese Änderung ist erstmals auf Geschäftsjahre, die am oder nach dem 1. Januar 2010 beginnen, verpflichtend anzuwenden. PUMA hat von einer früheren Anwendung bereits Gebrauch gemacht.

Die Segmentberichterstattung erfolgt gemäß der internen Berichtsstruktur nach geografischen Regionen. Die Umsatzerlöse und das Rohergebnis 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 € 10,8 Mio. (Vorjahr: € 12,9 Mio.) in den folgenden Segmenten, EMEA (€ 7,7 Mio., Vorjahr: € 4,5 Mio.), Amerika (€ 2,9 Mio., Vorjahr € 4,0 Mio.), Asien/Pazifik (€ 0,2 Mio., Vorjahr: € 0,2 Mio.) und Zentralbereiche/Konsolidierung (€ 0,0 Mio., Vorjahr: 4,2 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.

Geschäftssegmente	Externe Umsatzerlöse		EBIT		Investitionen	
	2010 € Mio.	2009* € Mio.	2010 € Mio.	2009* € Mio.	2010 € Mio.	2009* € Mio.
<b>Regionen</b>						
EMEA	1.157,3	1.136,2	67,8	59,5	41,4	43,9
Amerika	828,4	662,1	85,2	51,9	13,5	9,4
Asien/Pazifik	577,0	550,8	45,4	47,3	9,6	6,5
Zentralbereiche/Konsolidierung	143,6	98,3	139,4	141,0	144,2	148,3
Sondereffekte			-31,0	-153,3		
<b>Total</b>	<b>2.706,4</b>	2.447,3	<b>306,8</b>	146,4	<b>208,8</b>	208,1

Geschäftssegmente	Planmäßige Abschreibungen		Vorräte		Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	
	2010 € Mio.	2009 € Mio.	2010 € Mio.	2009* € Mio.	2010 € Mio.	2009* € Mio.
<b>Regionen</b>						
EMEA	19,8	21,9	242,7	197,9	190,8	150,0
Amerika	14,1	16,0	118,6	106,0	130,1	97,9
Asien/Pazifik	8,2	7,5	70,0	51,6	97,9	80,8
Zentralbereiche/Konsolidierung	13,1	13,2	8,4	-11,2	28,2	18,8
<b>Total</b>	<b>55,2</b>	58,5	<b>439,7</b>	344,4	<b>447,0</b>	347,4

\*angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3

Geschäftssegmente	Externe Umsatzerlöse		Rohertragsmarge	
	2010 € Mio.	2009* € Mio.	2010	2009*
<b>Produkt</b>				
Schuhe	1.424,8	1.321,7	48,9%	49,8%
Textilien	941,3	846,2	50,6%	51,3%
Accessoires	340,3	279,4	50,6%	54,1%
<b>Total</b>	<b>2.706,4</b>	2.447,3	<b>49,7%</b>	50,8%

Geschäftssegmente	2010	2009*
	€ Mio.	€ Mio.
<b>Überleitung EBT</b>		
EBIT	306,8	146,4
Finanzergebnis	-5,3	-8,0
<b>EBT</b>	<b>301,5</b>	138,4

\*angepasste Vergleichswerte nach IAS 8, siehe Textziffer 3

## 29. 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 ausgewiesenen liquiden Mittel, d.h. Kassenbestand, Schecks sowie Guthaben bei Kreditinstituten.

## 30. Haftungsverhältnisse und Eventualverbindlichkeiten

### Haftungsverhältnisse

Es lagen keine berichtspflichtigen Haftungsverhältnisse vor.

### Eventualverbindlichkeiten

Im Rahmen des Schiedsgerichtsurteils wurde der ehemalige spanische Lizenznehmer Estudio 2000 S.A., Inhaber mehrerer PUMA-Markenrechte, dazu verpflichtet, diese Markenrechte nunmehr an PUMA zu übertragen. Durch die Übertragung aller Wort-, Bild- und kombinierten PUMA-Markenrechte würde PUMA endgültig in den Besitz sämtlicher Markenrechte gelangen und das operative Geschäft auf dem spanischen Markt übernehmen, wodurch eine einheitliche Markenführung und -strategie gewährleistet ist. Gemäß Schiedsgerichtsurteil ist die Übertragung der Markenrechte abhängig von einer Einmalzahlung von bis zu € 98 Mio. an Estudio 2000 S.A. PUMA hat das Urteil angefochten und ist der Ansicht, dass ein erfolgreicher Ausgang überwiegend wahrscheinlich ist.

Aus dem nach der Equity-Methode bilanzierten assoziierten Unternehmen liegen keine Eventualverbindlichkeiten vor.

### 31. Sonstige finanzielle Verpflichtungen

#### Verpflichtungen aus Operate-Leasing

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 15 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 2010 auf € 115,7 Mio. (Vorjahr: € 118,5 Mio.). Die Aufwendungen sind zum Teil umsatzabhängig.

Zum Bilanzstichtag ergeben sich folgende Verpflichtungen aus zukünftigen Mindestmietzahlungen für Operate-Leasing-Verträge:

	2010 € Mio.	2009 € Mio.
Aus Miet- und Leasingverträgen:		
2011 (2010)	92,9	85,6
2012 - 2015 (2011 – 2014)	193,0	200,5
ab 2016 (ab 2015)	71,4	74,3

#### 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:

	2010 € Mio.	2009 € Mio.
Aus Lizenz-, Promotions- und Werbeverträgen:		
2011 (2010)	88,3	69,5
2012 - 2015 (2011 – 2014)	163,3	157,6
ab 2016 (ab 2015)	6,1	3,5

Darüber hinaus bestehen im Rahmen von Sponsoringverträgen Verpflichtungen hinsichtlich der Bereitstellung von Sportausrüstung.

## 32. Vorstand und Aufsichtsrat

### 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 nach §§ 286 Abs. 5; 285 Satz 1 Nr. 9 Buchstabe a Satz 5 bis 9; 314 Abs. 2 Satz 2; 314 Abs. 1 Nr. 6 Buchstabe a Satz 5 bis 9 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 9 und § 314 Abs. 1 Nr. 6 Buchstabe a Satz 5 bis 9 HGB zu verzichten.

Vorstand und Aufsichtsrat sind der Auffassung, dass dem berechtigten Informationsinteresse der Aktionäre durch Angabe der Gesamtvergütung der Mitglieder des Vorstands hinreichend Rechnung getragen wird. Der Aufsichtsrat wird entsprechend seiner gesetzlichen Pflichten die Angemessenheit der individuellen Vergütung sicherstellen.

### Vorstand

Die Vergütung für die Vorstandsmitglieder, die vom Aufsichtsrat festgelegt wird, setzt 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 die wirtschaftliche Lage, die strategische 5 Jahres-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 Sachbezüge, wie z.B. Dienstwagnutzung und Versicherungsbeiträge. Sie stehen allen Vorstandsmitgliedern 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 der Textziffer 22 zu entnehmen.

Im Geschäftsjahr betragen die fixen Vergütungen für die sechs Vorstandsmitglieder € 5,9 Mio. (Vorjahr: € 5,9 Mio.) und die variablen Tantieme-Vergütungen € 5,9 Mio. (Vorjahr: € 1,8 Mio.).

Nach der Aufwandsverteilung auf die Vesting Period ergibt sich aus neuen und in Vorjahren ausgegebenen Optionen ein Aufwand von insgesamt € 4,7 Mio. (Vorjahr: 4,9 Mio.). Dem Vorstand wurden im Geschäftsjahr insgesamt 103.684 Stück Optionen aus dem Programm „SOP 2008“ gewährt. Der beizulegende Zeitwert zum Gewährungszeitpunkt betrug € 61,82 je Option.

Im Falle der vorzeitigen Beendigung des Dienstverhältnisses erhält ein Vorstand mit Vertragsbeendigung die vereinbarten Gehaltsbestandteile bis zum ursprünglichen Vertragsende ausgezahlt. Für die Gehaltsbestandteile aus dem Long-Term-Incentive Programm ist vereinbart, dass bereits gewährte Optionsrechte zum Zeitpunkt des Ausscheidens zu einem nach „Black-Scholes“ ermittelten Wert ausgezahlt werden.



Für den Vorstand 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. Zum Bilanzstichtag erfolgte eine Zuführung von € 1,2 Mio. Der Barwert der Leistungszusage in Höhe von € 5,2 Mio. wurde mit dem gleichhohen und verpfändeten Aktivwert der Rückdeckungsversicherung verrechnet.

Pensionsverpflichtungen gegenüber ehemaligen Vorstandsmitgliedern bestanden in Höhe von € 3,5 Mio. (Vorjahr: € 3,3 Mio.) und sind entsprechend innerhalb der Pensionsrückstellungen passiviert. Ruhegehälter einschließlich Nachzahlungen für Vorjahre sind in Höhe von € 0,1 Mio. (Vorjahr einschließlich Nachzahlungen für Vorjahre: € 0,6 Mio.) angefallen.

### **Aufsichtsrat**

Der Aufsichtsrat besteht gemäß Satzung aus sechs Mitgliedern. Die Vergütung für den Aufsichtsrat setzt sich aus einer fixen und einer erfolgsorientierten Vergütung zusammen.

Die fixe Vergütung beträgt T€ 30,0 für das einzelne Mitglied. Der Aufsichtsratsvorsitzende erhält das Doppelte, sein Stellvertreter das Eineinhalbfache dieser Vergütung. Die Gesamtbezüge für die fixe Vergütung betragen wie im Vorjahr insgesamt T€ 225,0.

Die erfolgsorientierte Vergütung beträgt € 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 erhält 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.

### 33. 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 AG 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.A. hält derzeit 71,58% des gezeichneten Kapitals an der PUMA AG. 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 AG einbezogen werden, definiert.

Darüber hinaus erstreckt sich die Angabepflicht nach IAS 24 auf Geschäfte mit assoziierten Unternehmen sowie sonstigen nahe stehende Unternehmen und Personen. Diese umfassen insbesondere Minderheitsgesellschafter bei Unternehmen, bei denen PUMA aufgrund der Vertragsgestaltung bereits wirtschaftlicher Eigentümer ist und die zu 100% in den Konzernabschluss einbezogen werden (siehe auch Textziffer 2), welche jedoch einen maßgeblichen Einfluss ausüben können.

Bei den Transaktionen mit nahe stehenden Unternehmen und Personen handelt es sich im Wesentlichen um Verkäufe von Waren sowie Dienstleistungsbeziehungen. Diese haben zu marktüblichen Bedingungen, wie sie auch mit fremden Dritten üblich sind, stattgefunden.

Der Umfang der Geschäftsbeziehungen ist in der nachfolgenden Übersicht dargestellt:

	Erbrachte Lieferungen und Leistungen		Empfangene Lieferungen und Leistungen	
	2010 € Mio.	2009 € Mio.	2010 € Mio.	2009 € Mio.
Im PPR-Konzern einbezogene Unternehmen	11,9	9,1	1,2	0,0
Sonstige nahe stehende Unternehmen und Personen	10,5	0,0	5,9	0,0
<b>Total</b>	<b>22,4</b>	<b>9,1</b>	<b>7,1</b>	<b>0,0</b>

	Nettoforderungen an		Verbindlichkeiten gegenüber	
	2010 € Mio.	2009 € Mio.	2010 € Mio.	2009 € Mio.
Im PPR-Konzern einbezogene Unternehmen	1,8	0,8	0,2	0,0
Sonstige nahe stehende Unternehmen und Personen	1,3	0,0	0,1	0,0
<b>Total</b>	<b>3,0</b>	<b>0,8</b>	<b>0,3</b>	<b>0,0</b>

Die Forderungen gegenüber nahe stehenden Unternehmen und Personen sind, mit einer Ausnahme, nicht mit Wertberichtigungen belastet. Lediglich in Bezug auf die Forderungen gegenüber einem Minderheitsgesellschafter sowie dessen Unternehmensgruppe sind bei einem Tochterunternehmen der PUMA AG in Griechenland zum 31. Dezember 2010 Bruttoforderungen in Höhe von € 52,3 Mio. (Vorjahr: € 37,1 Mio.) wertberichtigt. Der diesbezüglich im Geschäftsjahr 2010 erfasste Aufwand beträgt € 15,2 Mio. (Vorjahr: € 13,3 Mio.) (siehe dazu Textziffer 3).

Vorstand und Aufsichtsrat des PUMA-Konzerns sind nahe stehende Personen im Sinne des IAS 24. Zu diesem Personenkreis erfasste Leistungen und Vergütungen sind in Textziffer 32 dargestellt.

Ein Aufsichtsratsmitglied ist gleichzeitig auch Präsident einer Gesellschaft, die von PUMA im Rahmen eines Beratungs- und Dienstleistungsvertrags € 0,1 Mio. für Leistungen im Zusammenhang mit der Expansion und der Wachstumsstrategie erhalten hat.

### 34. Corporate Governance

Vorstand und Aufsichtsrat 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](http://www.puma.com)) veröffentlicht. Außerdem wird auf den Corporate Governance Bericht im Lagebericht der PUMA AG verwiesen.

### 35. Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Ereignisse nach dem Bilanzstichtag, die auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentliche Auswirkung haben, bestanden nicht.

#### Bilanzzeit

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

Der Vorstand der PUMA AG hat den Konzernabschluss am 7. Februar 2011 zur Weitergabe an den Aufsichtsrat freigegeben. Der Aufsichtsrat hat die Aufgabe, den Konzernabschluss zu prüfen und zu erklären, ob er den Konzernabschluss billigt.

Herzogenaurach, den 7. Februar 2011

Vorstand

**Zeit**

**Harris-Jensbach**

**Bauer**

**Caroti**

Stellvertretender Vorstand

**Bertone**

**Seiz**

## „Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

Wir haben den von der PUMA Aktiengesellschaft Rudolf Dassler Sport, Herzogenaurach, aufgestellten Konzernabschluss - bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Gesamtergebnisrechnung, Eigenkapitalveränderungsrechnung, Kapitalflussrechnung und Anhang - sowie den Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2010 geprüft. Die Aufstellung von Konzernabschluss und Konzernlagebericht nach den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften liegt in der Verantwortung des Vorstands der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht abzugeben.

Wir haben unsere Konzernabschlussprüfung nach § 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) vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass Unrichtigkeiten und Verstöße, die sich auf die Darstellung des durch den Konzernabschluss unter Beachtung der anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften und durch den Konzernlagebericht vermittelten Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich auswirken, mit hinreichender Sicherheit erkannt werden. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des Konzerns sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie Nachweise für die Angaben im Konzernabschluss und Konzernlagebericht überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfasst die Beurteilung der Jahresabschlüsse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, der Abgrenzung des Konsolidierungskreises, der angewandten Bilanzierungs- und Konsolidierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen des Vorstands sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Konzernabschluss den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns. Der Konzernlagebericht steht in Einklang mit dem Konzernabschluss, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.“

Frankfurt am Main, 7. Februar 2011

**PricewaterhouseCoopers**  
**Aktiengesellschaft**  
**Wirtschaftsprüfungsgesellschaft**

Bernd Wagner                      ppa. Christoph Dietzel  
Wirtschaftsprüfer                Wirtschaftsprüfer

## Bericht des Aufsichtsrats

Der Aufsichtsrat informiert im folgenden Bericht über die Schwerpunkte seiner Tätigkeit im Geschäftsjahr 2010. Dabei werden insbesondere die Überwachung und Beratung im kontinuierlichen Dialog mit dem Vorstand, die Überwachungs- und Beratungsschwerpunkte im Plenum, die Arbeit der Ausschüsse, die Jahres- und Konzernabschlussprüfung, die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen, die geplante Änderung der Rechtsform der PUMA AG sowie Veränderungen in den Organen erläutert.



**François-Henri Pinault**  
Vorsitzender des Aufsichtsrats

### Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

Im abgelaufenen Geschäftsjahr 2010 konnte PUMA die Wirtschaftskrise erfolgreich überwinden und Umsatz und Profitabilität weiter stärken. Mit der Akquisition der Marke Cobra Golf wurde die Expansionsstrategie fortgesetzt und das Management präsentierte im Oktober einen neuen Fünf-Jahresplan mit ehrgeizigen Zielen.

Zu den besonderen Höhepunkten im Jahr 2010 zählten die Fußball-Weltmeisterschaft in Afrika mit PUMA als Ausrüster von sieben teilnehmenden Mannschaften, darunter vier afrikanische Teams, die Verlängerung des Ausrüstervertrages mit Usain Bolt und der Sieg von Sebastian Vettel in Abu Dhabi, der ihn zum jüngsten Weltmeister in der Geschichte der Formel 1 machte.

PUMA hat sein Renommee als nachhaltige Sportlifestyle-Marke unter anderem dadurch bekräftigt, dass es sich - neben vielen anderen Innovationen im Bereich Umweltschutz - an Wilderness Holdings Ltd., einem Unternehmen für verantwortungsbewussten Öko-Tourismus und Naturschutz beteiligt sowie das neue Produktverpackungssystem „Clever Little Bag“ eingeführt hat.

Beeinträchtigt wurde das Jahr jedoch durch die Aufdeckung von Unregelmäßigkeiten bei PUMAs Joint Venture Unternehmen in Griechenland, die durch den Joint Venture Partner und das lokale Management begangen wurden. Dies hat zu erheblichen Sonderaufwendungen in 2010 geführt und die Anpassung von Vorjahresvergleichszahlen notwendig gemacht.

### Überwachungstätigkeit des Aufsichtsrats

Der Aufsichtsrat hat während des Geschäftsjahres die ihm nach Gesetz, Firmensatzung und Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat obliegenden Aufgaben wahrgenommen und war stark in alle Themen, die die Geschäftsentwicklung, finanzielle Lage und strategische Ausrichtung des PUMA-Konzerns betrafen, involviert. Wir haben die Geschäftsführung des Vorstands sorgfältig und regelmäßig überwacht und in diesem Rahmen die strategische Weiterentwicklung des Konzerns sowie wesentliche Einzelmaßnahmen beratend begleitet.

Hierzu hat uns der Vorstand in den vier turnusmäßigen und drei außerordentlichen 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 haben wir 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 wurden wir frühzeitig eingebunden. Der Aufsichtsratsvorsitzende sowie weitere Mitglieder des Aufsichtsrats waren darüber hinaus in regelmäßigem mündlichem oder schriftlichem 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 wir mit dem Vorstand umfassend erörtert haben. Dabei ergaben sich keine Zweifel im Hinblick auf die Rechtmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung des Vorstands.

Im Geschäftsjahr 2010 standen im Wesentlichen die folgenden Themenkomplexe im Vordergrund:

- Prüfung und Billigung des Jahresabschlusses 2009
- Festlegung der Tagesordnung für die Hauptversammlung
- Akquisition Cobra Golf und Wilderness Holdings Ltd.
- Unregelmäßigkeiten beim griechischen Joint Venture
- Corporate Governance und internes Kontrollsystem
- Aktienrückkauf-Programm
- Nachhaltigkeitsprogramm und PUMAVision
- Laufende Geschäftsentwicklung
- Unternehmensplanung 2011 und Mittelfristplanung einschließlich Investitionen
- Dividendenpolitik
- Umwandlung der PUMA AG in eine SE (Société Européenne)

Zu diesen Themen hat der Aufsichtsrat Einsicht in die Finanzberichte und Schriften der Gesellschaft genommen.

#### **Vergütungsausschuss**

Dem Vergütungsausschuss gehören François-Henri Pinault (Vorsitzender), Thore Ohlsson und Erwin Hidel an. Der Vergütungsausschuss hat 2010 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, sowie verschiedene Personalangelegenheiten.

#### **Prüfungsausschuss**

Der Prüfungsausschuss (Audit Committee) setzt 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 2010 vier 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 2010 durch den Aufsichtsrat hat das Audit Committee mit dem Abschlussprüfer den Prüfungsauftrag sowie Prüfungsschwerpunkte diskutiert. In der Sitzung am 14. Februar 2011 wurde mit dem Abschlussprüfer der Prüfungsbericht für das Geschäftsjahr 2010 ausführlich erörtert.

#### **Corporate Governance**

Der Aufsichtsrat hat sich im Geschäftsjahr 2010 mit den Neuerungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) befasst, der wesentliche gesetzliche Vorschriften und Empfehlungen zur Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen darstellt und Standards verantwortungsvoller Unternehmensführung enthält. Die Corporate-Governance-Standards gehören seit langem zum Unternehmensalltag.

Über die Corporate Governance bei PUMA berichtet der Vorstand zugleich gemäß Ziffer 3.10 DCGK im Corporate-Governance-Bericht als Teil des Konzernlageberichts an den Aufsichtsrat. Die Gesellschaft erfüllt mit wenigen Ausnahmen die Anforderungen des DCGK und bringt dies in der Entsprechenserklärung zum Ausdruck. Die Entsprechenserklärung wird unseren Aktionären dauerhaft auf der Homepage der Gesellschaft zugänglich gemacht.

#### **Jahresabschluss festgestellt**

Der vom Vorstand nach den Regeln des HGB aufgestellte Jahresabschluss der PUMA AG sowie der Lagebericht für das Geschäftsjahr 2010 und der gemäß § 315a HGB auf der Grundlage der International Financial Reporting Standards (IFRS) aufgestellte Konzernabschluss sowie der Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2010 sind von dem durch die Hauptversammlung am 20. April 2010 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 hat sich hierzu vom Vorstand 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 des Vorstands für die Verwendung des Bilanzgewinns lagen allen Mitgliedern des Aufsichtsrats rechtzeitig vor. In der Sitzung des Prüfungsausschusses am 14. Februar 2011 sowie in der darauf folgenden Aufsichtsratssitzung am gleichen Tag hat der Abschlussprüfer über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung berichtet und im Detail mit den Mitgliedern des Vorstands und des Aufsichtsrats erörtert. Dabei kam es zu keiner Unstimmigkeit. Darüber hinaus hat sich der Aufsichtsrat in der heutigen Sitzung die nach § 289 Absatz 4 und Abs. 5 sowie nach § 315 Absatz 4 HGB gemachten Angaben im Lagebericht vom Vorstand erläutern lassen.

Nach eingehender Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts sowie des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts haben wir dem Ergebnis des Abschlussprüfers zugestimmt und gemäß der Empfehlung des Prüfungsausschusses den vom Vorstand aufgestellten Jahresabschluss und für das Geschäftsjahr 2010 gebilligt, die damit festgestellt sind.

Weiterhin schließt sich der Aufsichtsrat dem Vorschlag des Vorstands an, für das Geschäftsjahr 2010 eine Dividende von 1,80 € 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 € 270 Mio. aus dem Bilanzgewinn der PUMA AG ausgeschüttet werden. Der verbleibende Bilanzgewinn von € 48,0 Mio. soll auf neue Rechnung vorgetragen werden.

#### **Bericht über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen**

Zwischen der PUMA AG Rudolf Dassler Sport und der Firma SAPARDIS S.A., eine 100%ige Tochtergesellschaft der PPR S.A., besteht seit dem 10. April 2007 ein Abhängigkeitsverhältnis nach § 17 AktG. Der vom Vorstand gemäß § 312 AktG erstellte Bericht über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen (Abhängigkeitsbericht) hat dem Aufsichtsrat 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 Aufsichtsrat dem vom Vorstand aufgestellten Abhängigkeitsbericht zu und schließt sich dem Ergebnis des Abschlussprüfers an. Es sind keine Einwände zu erheben.

#### **Änderung der Rechtsform (SE Umwandlung)**

Der Aufsichtsrat hat sich in seiner Sitzung vom 18. Oktober 2010 eingehend mit der geplanten formwechselnden Umwandlung der PUMA AG in eine Europäische Aktiengesellschaft (Société Européenne), die PUMA SE, beschäftigt. Die Umwandlung befindet sich in der Vorbereitung. Der Umwandlungsplan und die ihm als Anlage beigefügte Satzung der PUMA SE werden der Hauptversammlung im April 2011 zur Zustimmung vorgelegt. Die PUMA SE soll ein eingliedriges Führungssystem mit einem Verwaltungsrat haben. Jochen Zeitz, Vorstandsvorsitzender der PUMA AG, ist designierter Vorsitzender (Executive Chairman) des Verwaltungsrats der PUMA SE, um die kontinuierliche, strategische Weiterentwicklung im Rahmen der nächsten Phase der Unternehmensentwicklung zu gewährleisten.

#### **Keine Veränderungen in den Organen**

Im Geschäftsjahr 2010 hat es weder im Vorstand noch im Aufsichtsrat der PUMA AG personelle Veränderungen gegeben.

#### **Dank an Vorstand und Mitarbeiter**

Wir sprechen dem Vorstand, 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 2011

Für den Aufsichtsrat

**François-Henri Pinault**  
**Vorsitzender**

## Vorstand



### **Jochen Zeitz**

(Vorstandsvorsitzender)

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- 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



### **Reiner Seiz**

Beschaffung

(Stellvertretendes Vorstandsmitglied)



### **Antonio Bertone**

Marketing

(Stellvertretendes Vorstandsmitglied)



## Aufsichtsrat

### François-Henri Pinault

(Vorsitzender)

Paris, Frankreich

Président-Directeur Général von PPR, Paris/Frankreich

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- 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 Kontrollgremien:

- 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 Kontrollgremien:

- 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 Kontrollgremien:

- SAPARDIS, Paris/Frankreich
- LUMINOSA, Paris/Frankreich

### Erwin Hidel

(Arbeitnehmersvertreter)

Herzogenaurach, Deutschland

Head of Sales Support and Customer Service

### Oliver Burkhardt

(Arbeitnehmersvertreter)

Möhrendorf, Deutschland

Project Manager IT Solutions

## 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 letzten Nachhaltigkeitsbericht 2007/2008, welcher 2009 veröffentlicht wurde, wurde uns die bestmögliche Bewertung „A+“ verliehen.

Dieser Bericht ist unser erster Versuch unseren Nachhaltigkeits- und Finanzbericht in einem Dokument zusammenzufügen. Wir hoffen, mit der Zeit die finanzielle und nicht finanzielle Berichterstattung vollständig zu integrieren. Trotz des neuen Formats, streben wir weiterhin nach der GRI-Bewertung „A+“. Die finanziellen und nicht finanziellen Informationen wurden extern durch PricewaterhouseCoopers geprüft.

Für die Berichtsgrenzen haben wir die Bereiche gewählt, bei denen wir den größten Einfluss haben. Wir berichten über unsere eigenen Geschäftsabläufe und haben Daten von Tochterunternehmen und Joint Ventures eingebunden. Zum ersten Mal, werden auch absolute Werte berichtet und die Daten unserer eigenen Produktionsstätte in Argentinien integriert. Wie in der Vergangenheit legen wir hohen Wert auf soziale und ökologische Standards bei unseren unabhängigen Zuliefererfabriken. Dieses Thema wird häufig von vielen unserer Stakeholder als wichtiger Punkt genannt. Der Bericht deckt den Berichtszeitraum 2010 ab.



## Statement GRI Application Level Check

GRI bestätigt hiermit, dass **PUMA AG Rudolf Dassler Sport** ihren Bericht „Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2010“ 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 Richtlinien 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.

21. März 2011, Amsterdam




**Nelmara Arbex**  
Deputy Chief Executive  
Global Reporting Initiative



Das „+“ wurde dieser Anwendungsebene hinzugefügt, weil PUMA AG Rudolf Dassler Sport 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 netzwerkbasierte 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 Richtlinien legen die Prinzipien und Indikatoren fest, die Organisationen zur Messung und Berichterstattung ihrer ökonomischen, ökologischen und sozialen Leistungen verwenden können.  
[www.globalreporting.org](http://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 15. März 2011. GRI schliesst explizit die Anwendung dieses Statements in Bezug auf jegliche spätere Änderungen dieses Materials aus.



This is our Communication on Progress  
in implementing the principles of the  
United Nations Global Compact.  
We welcome feedback on its contents.

Indikator	Name	CORE ADD	Seite	Anmerkung
<b>1. Strategie und Analyse</b>				
1.1	Erklärung des höchsten Entscheidungsträgers der Organisation (z.B. Geschäftsführer, Vorstandsvorsitzender oder die jeweilige leitende Position) über den Stellenwert der Nachhaltigkeit für die Organisation und im Rahmen ihrer strategischen Ausrichtung.		6,7	Vorwort
1.2	Beschreibung der wichtigsten Auswirkungen, Risiken und Chancen.		9 14,15 31 32 100 130	Unsere Prinzipien PUMAVision – Unsere Mission Umweltziele 2015 PUMA Sustainability Scorecard Strategie Ausblick  <i>Nachhaltigkeitsthemen werden im gesamten PUMAVision Teil des Berichts behandelt. Ein Überblick über die finanziellen Risiken ist im Lagebericht enthalten. Wir planen, weitere Aspekte in unserem nächsten Bericht 2011 aufzunehmen.</i>
<b>2. Organisationsprofil</b>				
2.1	Name der Organisation		140,141	Anhang zum Konzernabschluss
2.2	Wichtigste Marken, Produkte bzw. Dienstleistungen.		80-95	Marke
2.3	Organisationsstruktur einschließlich der Hauptabteilungen, der verschiedenen Betriebsstätten, Tochterunternehmen und Joint Ventures.		141-143	Anhang zum Konzernabschluss
2.4	Hauptsitz der Organisation.		140,141	Anhang zum Konzernabschluss
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.		117 141-143	Beschaffung Anhang zum Konzernabschluss
2.6	Eigentümerstruktur und Rechtsform.		140,141	Anhang zum Konzernabschluss
2.7	Märkte, die bedient werden (einschließlich einer Aufschlüsselung nach Gebieten, abgedeckten Branchen und Kundenstruktur.		80-95 141-143	Marke Anhang zum Konzernabschluss
2.8	Größe der berichtenden Organisation.		20-27 194 101-103 118 134 172,173	PEOPLE@PUMA GRI Index Geschäftsentwicklung/ Umsatzlage Mitarbeiter Konzernbilanz Anhang zum Konzernabschluss  <i>Keine weitere Berichterstattung (auch nicht zukünftig geplant), da weitergehende Informationen vertraulich sind.</i>
2.9	Wesentliche Veränderungen der Größe, Struktur oder Eigentumsverhältnisse im Berichtszeitraum.		6,7 156	Vorwort Anhang zum Konzernabschluss
2.10	Im Berichtsraum erhaltene Preise		16,17	Öffentliche Reaktionen auf die Nachhaltigkeitsinitiativen
<b>3. Berichtsparameter</b>				
3.1	Berichtszeitraum (z. B. Haushaltsjahr/Kalenderjahr) für die im Bericht enthaltenen Informationen.		194	GRI Index
3.2	Veröffentlichung des letzten Berichts, falls vorhanden		194	GRI Index
3.3	Berichtszyklus (jährlich, halbjährlich,...)			<i>Jährlich</i>
3.4	Ansprechpartner für Fragen zum Bericht und seinem Inhalt.			Impressum
3.5	Die Vorgehensweise bei der Bestimmung des Berichtsinhalts.		6,7 18,19 31 60-63	Vorwort Banzer Gespräche - Dialog mit Interessengruppen Umweltziele 2015 2010 Zielbewertung

Indikator	Name	CORE ADD	Seite	Anmerkung
3.6	Berichtsgrenze (z. B. Länder, Abteilungen, Tochterunternehmen, gepachtete Fabriken, Joint Ventures, Zulieferer). Siehe das GRI Boundary Protocol für weitere Informationen zu diesem Thema.		194	GRI Index
3.7	Geben Sie besondere Beschränkungen des Umfangs oder der Grenzen des Berichts an.		50	Klima
3.8	Die 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		140,141	Anhang zum Konzernabschluss
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.		50	Umweltmanagement  <i>Erklärungen in den einzelnen Abschnitten</i>
3.10	Erläutern Sie, welche Auswirkung die neue Darstellung von Informationen aus alten Berichten hat und warum die Informationen neu dargestellt wurden (z. B. Fusionen/ Übernahmen, neue Referenzjahre/-zeiträume, Art des Geschäfts, Messmethoden).		47,48 98 140 150-155 156 189-191	Umweltmanagement Das Jahr 2010 im Überblick Anhang zum Konzernabschluss  Bericht des Aufsichtsrates
3.11	Wesentliche Veränderungen des Umfangs, der Berichtsgrenzen oder der verwendeten Messmethoden gegenüber früheren Berichtszeiträumen.		6,7 47,48 50 194 140 150-155 156	Vorwort Umweltmanagement Klima GRI Index Anhang zum Konzernabschluss
3.12	Der Index gibt in Form einer Tabelle an, an welcher Stelle im Bericht die Standardangaben enthalten sind. (GRI-Inhaltsindex)		194-204	GRI Index
3.13	Richtlinien und zurzeit angewendete Praxis im Hinblick auf die Bestätigung des Berichts durch externe Dritte.		194 76-77 188	GRI Index Prüfbericht Nachhaltigkeitsteil Anhang zum Konzernabschluss
<b>4. Governance, Verpflichtungen und Engagement</b>				
4.1	Unter Corporate Governance wird hier die Führungsstruktur der Organisation verstanden. Dazu zählen auch Ausschüsse unter dem obersten Leitungsorgan, die für bestimmte Aufgaben, wie z. B. die Erarbeitung von Strategien oder die Aufsicht über die Organisation zuständig sind.		24 192,193	PEOPLE@PUMA Vorstand und Aufsichtsrat
4.2	Geben Sie an, ob der Vorsitzende des höchsten Leitungsorgans gleichzeitig Geschäftsführer ist.		192,193	Vorstand und Aufsichtsrat
4.3	Für Organisationen ohne Aufsichtsrat geben Sie bitte die Anzahl der Mitglieder des höchsten Leitungsorgans an, die unabhängig oder keine Mitglieder der Geschäftsführung sind.		189-191 192,193	Bericht des Aufsichtsrates Vorstand und Aufsichtsrat
4.4	Mechanismen für Inhaber von Anteilen und für Mitarbeiter, um Empfehlungen oder Anweisungen an das höchste Leitungsorgan zu adressieren.		189-191	Bericht des Aufsichtsrates
4.5	Zusammenhang zwischen der Bezahlung der Mitglieder des höchsten Leitungsorgans, der leitenden Angestellten und der Mitglieder der Geschäftsführung und der Leistung der Organisation.		20 184,185 192,193	PEOPLE@PUMA Vorstand und Aufsichtsrat
4.6	Bestehende Mechanismen, mit Hilfe derer das höchste Leitungsorgan sicherstellen kann, dass Interessenkonflikte vermieden werden.		120-122	Corporate Governance Bericht
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.			<i>Der Vorstand wird regelmäßig durch den Global Director PUMA.Safe informiert</i>
4.8	Intern entwickelte Leitbilder, interner Verhaltenskodex und Prinzipien, die für die ökonomische, ökologische und gesellschaftliche/soziale Leistung der Organisation von Bedeutung sind sowie die Art und Weise, wie diese umgesetzt werden.		14,15 38 31 32 22	PUMAVision – Unsere Mission Verhaltenskodex Umweltziele 2015 PUMA Sustainability Scorecard Ethikkodex

Indikator	Name	CORE ADD	Seite	Anmerkung
4.9	Verfahren des höchsten Leitungsorgans, um zu überwachen, wie die Organisation die ökonomische, ökologische und gesellschaftliche/soziale Leistung ermittelt und steuert.		18,19	Banzer Gespräche - Dialog mit Interessengruppen  <i>Der Vorstand wird regelmäßig durch den Global Director PUMA Safe informiert</i>
4.10	Verfahren zur Bewertung der Leistung des höchsten Leitungsorgans selbst, insbesondere im Hinblick auf die ökonomische, ökologische und gesellschaftliche/ soziale Leistung.		123	Vergütungsbericht Vorstand und Aufsichtsrat
4.11	Erklärung, ob und wie die Organisation den Vorsorgeansatz bzw. das Vorsorgeprinzip berücksichtigt.		47,48	Umweltmanagement
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.		22 49 194	PEOPLE@PUMA Klima Global Compact Initiative
4.13	Mitgliedschaft in Verbänden (wie z. B. Branchenverbänden) bzw. nationalen/ internationalen Interessenvertretungen.		18 15 58,59 46	Fair Labor Association (FLA), Climate Neutral Network, Business for Biodiversity, GANTSCH
4.14	Liste der von der Organisation einbezogenen Stakeholder-Gruppen.		18,19	Banzer Gespräche - Dialog mit Interessengruppen
4.15	Grundlage für die Auswahl der Stakeholder, die einbezogen werden sollen.		6,7 18,19	Vorwort Banzer Gespräche - Dialog mit Interessengruppen  <i>Derzeit berichten wir nicht über den Auswahlprozess der Anspruchsgruppen. Wir planen eine detailliertere Berichterstattung für 2011.</i>
4.16	Ansätze für die Einbeziehung von Stakeholdern, einschließlich der Häufigkeit der Einbeziehung unterschieden nach Art und Stakeholdergruppe.		18,19	Banzer Gespräche - Dialog mit Interessengruppen
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.		16,17 18,19 39	Öffentliche Reaktionen auf die Nachhaltigkeitsinitiativen Banzer Gespräche - Dialog mit Interessengruppen Gehälter in der Lieferkette  <i>Der Ansatz wird generell beschrieben. Wir planen 2011 weitere Informationen aufzunehmen.</i>
<b>ÖKONOMIE:</b>				
	Ökonomie: Managementansatz		98-131 134-193	Lagebericht Konzernabschluss  <i>Nicht alle GRI Anforderungen sind signifikant in Bezug auf PUMAs Geschäftstätigkeit. Daher werden nicht alle Komponenten der Indikatoren vollständig berichtet.</i>
<b>ASPEKT: WIRTSCHAFTLICHE LEISTUNG</b>				
			49-51 31 101-103 104-106	Klima Umweltziele 2015 Umsatzlage Ertragslage
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).	<b>CORE</b>	101-103 104-106 107 134,137	Umsatzlage Ertragslage Dividende Konzernabschluss
EC2	Finanzielle Folgen des Klimawandels für die Aktivitäten der Organisation und andere mit dem Klimawandel verbundene Risiken und Chancen.	<b>CORE</b>	49-51 31	Klima Umweltziele 2015  <i>Wir berichten nicht über dieses Thema, da die Antwort von PUMA an das Carbon Disclosure Projekt den Aspekt im Detail abdeckt.</i>

Indikator	Name	CORE	Seite	Anmerkung
		ADD		
EC3	Umfang der betrieblichen sozialen Zuwendungen.	CORE	23 147,167	PEOPLE@PUMA Anhang zum Konzernabschluss
EC4	Bedeutende finanzielle Zuwendungen der öffentlichen Hand.	CORE		<i>Keine bekannt</i>
<b>ASPEKT: MARKTPRÄSENZ</b>			23 39 98-131 134-193	PEOPLE@PUMA Gehälter in der Lieferkette Lagebericht Konzernabschluss  <i>Wir berichten nicht vollständig über diesen Aspekt. Aufgrund des Setups unserer Lieferkettenstruktur ist es nicht möglich lokale Hersteller zu benennen</i>
EC5	Spanne des Verhältnisses der Standard-Eintrittsgehälter zum lokalen Mindestlohn an wesentlichen Geschäftsstandorten.	ADD	23 39	PEOPLE@PUMA Gehälter in der Lieferkette  <i>Die Berichterstattung wurde von unseren kritischen Anspruchsgruppen als bedeutend identifiziert. Wir planen daher 2011 detaillierter zu berichten</i>
EC6	Geschäftspolitik, -praktiken und Anteil der Ausgaben, der auf Zulieferer vor Ort an wesentlichen Geschäftsstandorten entfällt.	CORE		Lokale Lieferanten werden wenn möglich eingesetzt
EC7	Verfahren für die Einstellung von lokalem Personal und Anteil von lokalem Personal an den Posten für leitende Angestellte an wesentlichen Geschäftsstandorten.	CORE	20,22	PEOPLE@PUMA
<b>ASPEKT: MITTELBARE WIRTSCHAFTLICHE AUSWIRKUNGEN</b>				PUMAVision – Unsere Mission PUMA.Peace PUMA.Creative Biodiversität
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.	CORE	14,15 15, 66-69 15, 72-75 58,59	PUMAVision – Unsere Mission PUMA.Peace PUMA.Creative Biodiversität
<b>ÖKOLOGIE</b>				
	Ökologie: Managementansatz		14,15 47-59	PUMAVision Umweltmanagement  <i>Nicht alle GRI Anforderungen sind auf PUMA anwendbar bzw. bedeutend für PUMA. Daher werden nicht alle Teilaspekte der Indikatoren berichtet. Einige Teilaspekte werden auf der PUMA Website sowie der Website des Carbon Disclosure Projects berichtet. Außerdem planen wir die Aufnahme weiterer Informationen für 2011.</i>
<b>ASPEKT: MATERIALIEN</b>			31	Umweltziele 2015  <i>Aufgrund der Komplexität unserer Produktbereiche ist es nicht möglich, Materialvolumina vollständig zu berichten</i>

Indikator	Name	CORE	Seite	Anmerkung
		ADD		
EN1	Eingesetzte Materialien nach Gewicht oder Volumen.	CORE	47,48 55,56 57	Umweltmanagement Abfall und Recycling Organische Lösemittel – PUMAs VOC Index  <i>Das Gesamtgewicht oder Volumen der Materialien kann aufgrund der Komplexität der Lieferkette nicht berechnet werden. Eine zukünftige Berichterstattung ist nicht geplant.</i>
EN2	Anteil von Recyclingmaterial am Gesamtmaterialeinsatz.	CORE	36,37	Clever Little Bag  <i>Der Prozentsatz von rezyklierten Materialien wird nur für Produkte berichtet, die einen signifikanten Anteil an rezyklierten Rohmaterialien haben.</i>
<b>ASPEKT: ENERGIE</b>				Energie  <i>Die wichtigsten Themen bezüglich Energie werden berichtet. Weitere Informationen zum Einsatz von erneuerbarer und nicht erneuerbarer Energie planen wir 2011 aufzunehmen.</i>
EN3	Direkter Energieverbrauch aufgeschlüsselt nach Primärenergiequellen.	CORE	52,53	Energie  <i>Der Verbrauch von erneuerbarer und nicht erneuerbarer Energie wird als kombinierter Wert berichtet. Wir planen eine Abschätzung der Anteile an erneuerbarer und nicht erneuerbarer Energie für 2011 aufzunehmen.</i>
EN4	Indirekter Energieverbrauch aufgeschlüsselt nach Primärquellen.	CORE	52,53	Energie
EN5	Eingesparte Energie aufgrund von umweltbewusstem Einsatz und Effizienzsteigerungen.	ADD	52,53	Energie  <i>Wir berichten nicht über die Gesamtmenge an eingesparter Energie, da diese für unsere gesamte Geschäftstätigkeit momentan nicht erheblich ist.</i>
EN6	Initiativen zur Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen mit höherer Energieeffizienz und solchen, die auf erneuerbaren Energien basieren sowie dadurch erreichte Verringerung des Energiebedarfs.	ADD	52,53	Energie  <i>Wir berichten nicht über die Initiativen hinsichtlich energieeffizienter Produkte und Dienstleistungen. Wir haben bislang nicht genug Informationen auf Produktebene sammeln können, planen aber für 2011 eine weitergehende Berichterstattung.</i>
EN7	Initiativen zur Verringerung des indirekten Energieverbrauchs und erzielte Einsparungen.	ADD	31 36,37 52,53	Umweltziele 2015 Clever Little Bag Energie  <i>Die Information bezüglich unserer Initiativen Energie zu sparen werden nicht berichtet, da diese im Detail in unserer Antwort an das Carbon Disclosure Projekt veröffentlicht werden.</i>
<b>ASPEKT: WASSER</b>				Wasser
EN8	Gesamtwasserentnahme aufgeteilt nach Quellen.	CORE	54	Wasser  <i>Wir berichten nicht über Wasserentnahme nach Quellen, da dies für unsere eigene Geschäftstätigkeit nicht relevant ist.</i>

Indikator	Name	CORE	Seite	Anmerkung
		ADD		
<b>ASPEKT: BIODIVERSITÄT</b>				Biodiversität  <i>Biodiversität ist ein neuer Aspekt in unserer Berichterstattung. Wir planen 2011 mehr darüber zu berichten.</i>
EN11	Ort und Größe von Grundstücken in Schutzgebieten oder angrenzend an Schutzgebiete. Ort und Größe von Grundstücken in Gebieten mit hohem Biodiversitätswert außerhalb von Schutzgebieten oder daran angrenzend. Zu berücksichtigen sind Grundstücke, die im Eigentum der berichtenden Organisation stehen oder von dieser gepachtet oder verwaltet werden.	CORE	58,59	Biodiversität
EN12	Beschreibung der wesentlichen Auswirkungen von Aktivitäten, Produkten und Dienstleistungen auf die Biodiversität in Schutzgebieten und in Gebieten mit hohem Biodiversitätswert außerhalb von Schutzgebieten.	CORE	58,59	Biodiversität
EN14	Strategien, laufende Maßnahmen und Zukunftspläne für das Management der Auswirkungen auf die Biodiversität.	ADD		<i>Die allgemeine Strategie wird behandelt</i>
<b>ASPEKT: EMISSIONEN, ABWASSER UND ABFALL</b>				Klima  <i>Aufgrund fehlender Bedeutung für unsere Geschäftstätigkeit berichten wir nur die Hauptaspekte bezüglich Emissionen, Abwasser und Abfall in diesem Bericht.</i>
EN16	Gesamte direkte und indirekte Treibhausgasemissionen nach Gewicht.	CORE	58,59 55,56	Klima Abfall und Recycling  <i>Die Daten wurden anhand des Greenhouse Gas Protokolls kalkuliert.</i>
EN17	Andere relevante Treibhausgasemissionen nach Gewicht.	CORE	49-51	Klima
EN18	Initiativen zur Verringerung der Treibhausgasemissionen und erzielte Ergebnisse.	ADD	36,37 49-51	Clever Little Bag Klima  <i>Die Information bezüglich Initiativen um Treibhausgasemissionen zu reduzieren wird nicht berichtet, da diese im Detail in unserer Antwort an das Carbon Disclosure Projekt enthalten ist.</i>
EN19	Emissionen von Ozon abbauenden Stoffen nach Gewicht.	CORE		Es sind keine wesentlichen Emissionen bekannt.  <i>Wir berichten nicht über diesen Indikator, da uns keine signifikanten Emissionen bekannt sind.</i>
EN20	NOx, SOx und andere wesentliche Luftemissionen nach Art und Gewicht.	CORE	57	Organische Lösemittel – PUMAs VOC Index  <i>Wir berichten nicht vollständig über diesen Indikator (und planen auch keine zukünftige Berichterstattung), da er für unsere Geschäftstätigkeit nicht relevant ist. Für PUMA eigene Standorte (hauptsächlich Büros, Einzelhandels-geschäfte und Lager) werden Luftemissionen für NOx, SOx oder andere wesentliche Luftemissionen als nicht signifikant angesehen.</i>
EN21	Gesamte Abwassereinleitungen nach Art und Einleitungsort.	CORE		<i>Da das Wasser der PUMA Büros in die lokalen Abwassersysteme geleitet wird, berichten wir nicht im Detail über diesen Indikator.</i>



Indikator	Name	CORE	Seite	Anmerkung
		ADD		
EN22	Gesamtgewicht des Abfalls nach Art und Entsorgungsmethode.	CORE	55-56	Energie  <i>Wir berichten nicht über die Art des Abfalls und die Entsorgungsmethoden, da sie nicht wesentlich für unser Geschäft sind.</i>
EN23	Gesamtzahl und Volumen wesentlicher Freisetzen.	CORE		<i>Keine bekannt.</i>
<b>ASPEKT: PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN</b>				
			31 33-36	Umweltziele 2015 Nachhaltige Produkte  <i>Die wesentlichsten Aspekte werden berichtet. Wir planen für 2011 eine detailliertere Berichterstattung zu Verpackung und Produkten.</i>
EN26	Initiativen, um die Umweltauswirkungen von Produkten und Dienstleistungen zu minimieren und Ausmaß ihrer Auswirkungen.	CORE	31 32 33-36	Umweltziele 2015 PUMA Sustainability Scorecard Nachhaltige Produkte  <i>Wir berichten nicht über Initiativen zum Thema Lärm und Abwasser, da diese für unsere Standorte nicht relevant sind.</i>
EN27	Anteil in Prozent der verkauften Produkte, bei denen das dazugehörige Verpackungsmaterial zurückgenommen wurde, aufgeteilt nach Kategorie.	CORE	36,37 55,56	Clever Little Bag Abfall und Recycling  <i>Wir berichten nicht vollständig über dieses Thema, planen aber eine detailliertere Berichterstattung für das Jahr 2011.</i>
<b>ASPEKT: EINHALTUNG VON RECHTSVORSCHRIFTEN</b>				
EN28	Geldwert wesentlicher Bußgelder und Gesamtzahl nicht-monetärer Strafen wegen Nichteinhaltung von Rechtsvorschriften im Umweltbereich.	CORE		<i>Keine bekannt.</i>
<b>ASPEKT: TRANSPORT</b>				
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.	CORE	49-51	Klima
<b>ARBEITSPRAKTIKEN &amp; MENSCHENWÜRDIGE BESCHÄFTIGUNG</b>				
	Arbeitspraktiken: Managementansatz		20-27 38-46	PEOPLE@PUMA Nachhaltiges Lieferketten-Management
<b>ASPEKT: BESCHÄFTIGUNG</b>				
			25-27	PEOPLE@PUMA
LA1	Gesamtbelegschaft nach Beschäftigungsart, Arbeitsvertrag und Region.	CORE	25	PEOPLE@PUMA
LA2	Mitarbeiterfluktuation insgesamt und als Prozentsatz aufgedgliedert nach Altersgruppe, Geschlecht und Region.	CORE	26	PEOPLE@PUMA
LA3	Betriebliche Leistungen, die nur Vollzeitbeschäftigten und nicht Mitarbeitern mit einem befristeten Arbeitsvertrag oder Teilzeitkräften gewährt werden, aufgeschlüsselt nach Hauptbetriebsstätten.	ADD	23	PEOPLE@PUMA
<b>ASPEKT: ARBEITGEBER-ARBEITNEHMER-BEZIEHUNGEN</b>				
				PEOPLE@PUMA
LA4	Prozentsatz der Mitarbeiter, die unter Kollektivvereinbarungen fallen.	CORE	26	PEOPLE@PUMA
LA5	Mitteilungsfrist(en) in Bezug auf wesentliche betriebliche Veränderungen einschließlich der Information, ob diese Frist in Kollektivvereinbarungen festgelegt wurde.	CORE		<i>Aufgrund von gesetzlichen Vorschriften existieren bedeutende Unterschiede von Land zu Land</i>
<b>ASPEKT: ARBEITSSCHUTZ</b>				
				PEOPLE@PUMA
LA7	Verletzungen, Berufskrankheiten, Ausfalltage und Abwesenheit sowie Summe der arbeitsbedingten Todesfälle nach Region.	CORE	27	PEOPLE@PUMA  <i>Nur die bedeutendsten Aspekte werden berichtet. Wir planen auch zukünftig nicht, über geringfügige Verletzungen oder unabhängige Vertragspartner zu berichten.</i>

Indikator	Name	CORE	Seite	Anmerkung
		ADD		
LA8	Unterricht, Schulungen, Beratungsangebote, Vorsorge- und Risikokontrollprogramme, die Mitarbeiter, ihre Familien oder Gemeindeglieder in Bezug auf ernste Krankheiten unterstützen.	CORE	24 44	PEOPLE@PUMA  Bestandteil ausgewählter Lieferantentrainings (z.B. in der Türkei)  <i>Es liegen keine globalen Daten über Beratungsangebote sowie Vorsorge- und Risikokontrollprogramme vor.</i>
<b>ASPEKT: AUS- UND WEITERBILDUNG</b>				PEOPLE@PUMA
LA10	Durchschnittliche jährliche Stundenzahl pro Mitarbeiter und Mitarbeiterkategorie, die der Mitarbeiter aus- oder weitergebildet wurde.	CORE	21,27	PEOPLE@PUMA
LA12	Prozentsatz der Mitarbeiter, die eine regelmäßige Leistungsbeurteilung und Entwicklungsplanung erhalten.	ADD	20	PEOPLE@PUMA
<b>ASPEKT: VIELFALT UND CHANCENGLEICHHEIT</b>				PEOPLE@PUMA
LA13	Zusammensetzung der leitenden Organe und Aufteilung der Mitarbeiter nach Kategorie hinsichtlich Geschlecht, Altersgruppe, Zugehörigkeit zu einer Minderheit und anderen Indikatoren für Vielfalt.	CORE	22, 24, 25	PEOPLE@PUMA
LA14	Verhältnis des Grundgehalts für Männer zum Grundgehalt für Frauen nach Mitarbeiterkategorie.	CORE		<i>Nicht verfügbar, da diese Informationen als vertraulich geschützt sind.</i>
<b>ASPEKT: Menschenrechte:</b>				
	Menschenrechte: Managementansatz		20-27 38-46 118	PEOPLE@PUMA Nachhaltiges Lieferketten-Management Mitarbeiter
<b>ASPEKT: INVESTITIONS- UND BESCHAFFUNGSPRAKTIKEN</b>				
			21 39 40-43 44,45	PEOPLE@PUMA Gehälter in der Lieferkette Auditierungen von Fabriken Schulung und Zertifizierung von Zulieferern
HR1	Prozentsatz und Gesamtzahl der wesentlichen Investitionsvereinbarungen, die Menschenrechtsklauseln enthalten oder die unter Menschenrechtsaspekten geprüft wurden.	CORE	22 40-43 44,45	PEOPLE@PUMA Auditierungen von Fabriken Schulung und Zertifizierung von Zulieferern  <i>Über 95% aller Lieferanten werden regelmäßig geprüft; dies beinhaltet bedeutende Joint Ventures und übernommene Unternehmen.</i>
HR2	Prozentsatz wesentlicher Zulieferer und Auftragnehmer, die unter Menschenrechtsaspekten geprüft wurden, und ergriffene Maßnahmen.	CORE	40-43 44,45 46 60-63	Auditierungen von Fabriken Schulung und Zertifizierung von Zulieferern Nachhaltigkeitsberichterstattung von PUMA-Zulieferern 2010 Zielbewertung
<b>ASPEKT: GLEICHBEHANDLUNG</b>				PEOPLE@PUMA
HR4	Gesamtzahl der Vorfälle von Diskriminierung und ergriffene Maßnahmen.	CORE	22,23 40-43 60-63	PEOPLE@PUMA Auditierungen von Fabriken 2010 Zielbewertung
<b>ASPEKT: RECHT AUF VEREINIGUNGSFREIHEIT UND KOLLEKTIVVERHANDLUNGEN</b>				Auditierungen von Fabriken Schulung und Zertifizierung von Zulieferern
HR5	Ermittelte Geschäftstätigkeiten, bei denen die Vereinigungsfreiheit oder das Recht zu Kollektivverhandlungen erheblich gefährdet sein könnten, sowie ergriffene Maßnahmen, um diese Rechte zu schützen.	CORE	40-43 44,45	Auditierungen von Fabriken Schulung und Zertifizierung von Zulieferern
<b>ASPEKT: KINDERARBEIT</b>				<i>Der Verhaltenskodex ist hier maßgeblich</i>
HR6	Ermittelte Geschäftstätigkeiten, bei denen ein erhebliches Risiko auf Kinderarbeit besteht, und ergriffene Maßnahmen, um zur Abschaffung von Kinderarbeit beizutragen.	CORE	40-43	Auditierungen von Fabriken  <i>Es liegen uns keine Fälle von Kinderarbeit vor. Die Gefahr besteht jedoch in unserer Lieferkette. Als vorbeugende Maßnahme auditieren wir die Fabriken unserer Lieferanten.</i>

Indikator	Name	CORE	Seite	Anmerkung
		ADD		
<b>ASPEKT: ZWANGS- UND PFLICHTARBEIT</b>				
HR7	Ermittelte Geschäftstätigkeiten, bei denen ein erhebliches Risiko auf Zwangs- oder Pflichtarbeit besteht, und ergriffene Maßnahmen, um zur Abschaffung von Zwangs- oder Pflichtarbeit beizutragen.	CORE	40-43 44,45	Auditierungen von Fabriken Schulung und Zertifizierung von Zulieferern
<b>GESELLSCHAFT</b>				
	Gesellschaft: Managementansatz		9 23	PUMAVision – Unsere Mission PEOPLE@PUMA  <i>Weitere Informationen bezüglich Anti-Korruptionsmaßnahmen planen wir für 2011 zu berichten.</i>
<b>ASPEKT: GEMEINWESEN</b>				
				PUMAVision – Unsere Mission Auditierungen von Fabriken Schulung und Zertifizierung von Zulieferern
SO1	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.		9 40-43 44,45	PUMAVision – Unsere Mission Auditierungen von Fabriken Schulung und Zertifizierung von Zulieferern
<b>ASPEKT: KORRUPTION</b>				
				PEOPLE@PUMA Risikomanagement  <i>Es werden keine genauen Zahlen oder Prozentsätze berichtet. Wir planen eine weitergehende Berichterstattung für 2011.</i>
SO2	Prozentsatz und Anzahl der Geschäftseinheiten, die auf Korruptionsrisiken hin untersucht wurden.	CORE	23 127	PEOPLE@PUMA Risikomanagement  <i>Es werden keine genauen Zahlen oder Prozentsätze berichtet. Wir planen eine weitergehende Berichterstattung für 2011.</i>
SO3	Prozentsatz der Angestellten, die in der Antikorruptionspolitik und den Antikorruptionsverfahren der Organisation geschult wurden.	CORE	23	PEOPLE@PUMA  <i>Der Ethikkodex und der PUMA Verhaltenskodex sind hier maßgeblich. Eine Unternehmensweite „Whistle Blowing Hotline“ wurde 2010 implementiert. Derzeit werden keine konkreten Zahlen oder Prozentsätze berichtet, aber wir planen eine weitergehende Berichterstattung für 2011.</i>
SO4	In Reaktion auf Korruptionsvorfälle ergriffene Maßnahmen.	CORE	22,23 127	PEOPLE@PUMA Risikomanagement
<b>ASPEKT: POLITIK</b>				
SO5	Politische Positionen, Teilnahme an der politischen Willensbildung und Lobbying.	CORE	22	Ethikkodex
SO6	Gesamtwert der Zuwendungen (Geldzuwendungen und Zuwendungen von Sachwerten) an Parteien, Politiker und damit verbundenen Einrichtungen, aufgelistet nach Ländern.	ADD		<i>Keine bekannt</i>
<b>ASPEKT: WETTBEWERBSWIDRIGES VERHALTEN</b>				
SO7	Anzahl der Klagen, die aufgrund wettbewerbswidrigen Verhaltens, Kartell- oder Monopolbildung erhoben wurden und deren Ergebnisse.			<i>Keine bekannt</i>
<b>ASPEKT: EINHALTUNG DER GESETZE</b>				
SO8	Wesentliche Bußgelder (Geldwert) und Anzahl nicht monetärer Strafen wegen Verstoßes gegen Rechtsvorschriften.	CORE		<i>Keine bekannt</i>

Indikator	Name	CORE	Seite	Anmerkung
		ADD		
<b>PRODUKTVERANTWORTUNG</b>				
	Produktverantwortung: Managementansatz		36,37 56,57	Clever Little Bag Umweltmanagement  <i>Die wichtigsten Aspekte bezüglich PUMA-Produkten werden berichtet.</i>
<b>ASPEKT: KUNDENGESUNDHEIT UND – SICHERHEIT</b>			56,57	Umweltmanagement  <i>Wir berichten nur über den bedeutendsten Aspekt: die Produktion unserer Produkte</i>
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.	CORE	36,37 56,57	Clever Little Bag Umweltmanagement
<b>ASPEKT: KENNZEICHNUNG VON PRODUKTEN UND DIENSTLEISTUNGEN</b>				Nachhaltige Produkte Markenstrategie  <i>Die wichtigsten Aspekte bezüglich PUMA-Produkten sind veröffentlicht.</i>
PR3	Art der gesetzlich vorgeschriebenen Informationen über Produkte und Dienstleistungen, und Prozentsatz der Produkte und Dienstleistungen, die solchen Informationspflichten unterliegen.	CORE	33 80,81	Nachhaltige Produkte Marke  <i>PUMA-Produkte unterliegen normalen Produktinformationsvorschriften. Der Indikator ist nicht signifikant für die PUMA Geschäftstätigkeit, daher planen wir auch zukünftig keine Berichterstattung.</i>
<b>ASPEKT: WERBUNG</b>				Markenstrategie <i>Der Ethikkodex ist hier maßgeblich</i>  <i>Die wichtigsten Marketing und Kommunikationsaspekte sind in diesem Bericht enthalten. Teilaspekte wie „Nichteinhaltung von Gesetzen bezüglich Marketing und Kommunikation“ sind nicht maßgeblich.</i>
PR6	Programme zur Befolgung von Gesetzen, Standards und freiwilligen Verhaltensregeln in Bezug auf Werbung einschließlich Anzeigen, Verkaufsförderung und Sponsoring.	CORE		<i>Der Ethikkodex ist hier maßgeblich</i>  <i>Bislang wurden hierzu keine zentralen Daten erfasst, da wir das Thema für nicht relevant erachteten. Wir planen eine detaillierter Berichterstattung für 2011.</i>
<b>ASPEKT: EINHALTUNG VON RECHTSVORSCHRIFTEN</b>				
PR9	Höhe wesentlicher Bußgelder aufgrund von Verstößen gegen Gesetzesvorschriften in Bezug auf die Zurverfügungstellung und Verwendung von Produkten und Dienstleistungen.			<i>Keine bekannt</i>

## Impressum

### Herausgeber

PUMA AG Rudolf Dassler Sport  
PUMA Way 1  
91074 Herzogenaurach  
Deutschland  
Telefon: 0049 (0) 9132 81 – 0  
Web: [www.about.puma.com](http://www.about.puma.com)

Bei Fragen zu dem vorliegenden Bericht wenden Sie sich bitte jederzeit an uns:

### Investor Relations

Michael Lämmermann  
General Manager Finance  
[Investor-relations@puma.com](mailto:Investor-relations@puma.com)

### PUMAVision

PUMA.Peace/PUMA.Creative  
Mark Coetzee  
Program Director PUMAVision and Chief Curator PUMA.Creative  
[mark.coetzee@puma.com](mailto:mark.coetzee@puma.com)

### PUMA.Safe

Reiner Hengstmann  
Global Director PUMA.Safe  
[reiner.hengstmann@puma.com](mailto:reiner.hengstmann@puma.com)

Stefan Seidel  
Deputy Head PUMA.Safe  
[stefan.seidel@puma.com](mailto:stefan.seidel@puma.com)

### Corporate Communications

Kerstin Neuber  
Deputy Head of Corporate Communications  
[kerstin.neuber@puma.com](mailto:kerstin.neuber@puma.com)

### Human Resources

Dietmar Knöß  
Director Corporate HR  
[dietmar.knoess@puma.com](mailto:dietmar.knoess@puma.com)

### Redaktion

Investor Relations  
PUMAVision  
PUMA.Safe  
Corporate Communications  
Human Resources

### Realisierung

Loos Entertain GmbH  
Kaiserstraße 170  
90763 Fürth/Deutschland



Gedruckt auf 100% Recycling Papier

Circle Silk - Premium White,  
das mit dem EU-Umweltzeichen  
(Nr. FR/11/003) zertifiziert ist.

