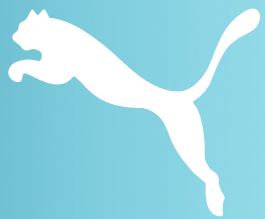




# *Geschäftsbericht*





# Inhaltsverzeichnis

<b>1 An unsere Aktionäre</b>	<b>3</b>	<i>Soziale Nachhaltigkeit</i>	45
<i>Vorwort</i>	4	<i>Umwelt</i>	51
<i>Die PUMA-Aktie</i>	6	<i>Zusammenarbeit innerhalb der Industrie</i>	60
<b>2 Unternehmensüberblick</b>	<b>9</b>	<i>Dialog mit unseren Konsumenten</i>	61
<i>Leitbild des Unternehmens</i>	10	<i>Unsere Mitarbeiter</i>	65
<i>Marke</i>	12	<i>Bescheinigung über eine unabhängige Prüfung</i>	72
<i>Produkt</i>	14	<b>3 Konzernlagebericht</b>	<b>74</b>
<i>Vertrieb</i>	34	<i>Das Geschäftsjahr 2013 im Überblick</i>	76
<i>Nachhaltigkeit</i>	37	<i>Grundlagen des PUMA-Konzerns</i>	78
<i>Nachhaltigkeitsstrategie</i>	38	<i>Geschäftsaktivitäten und Organisationsstruktur</i>	78
<i>Ziele und Scorecard</i>	39	<i>Ziele und Strategien</i>	79
<i>Organisationsstruktur</i>	41	<i>Produktentwicklung und Design</i>	82
<i>Themen und Highlights 2013</i>	42	<i>Beschaffung</i>	84
<i>Preise und Auszeichnungen 2013</i>	43	<i>Mitarbeiter</i>	86
<i>Materialitätsanalyse</i>	44	<i>Steuerungssystem</i>	88



# Inhaltsverzeichnis



Hol Dir die App hier

<b>Wirtschaftsbericht</b>	<b>89</b>
Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	89
Umsatzlage	90
Ertragslage	94
Dividende	97
Regionale Entwicklung	98
Vermögens- und Finanzlage	100
Cashflow	102
Wertmanagement	104
Vergütungsbericht	106
Risiko- und Chancenmanagement	108
Übernahmerelevante Angaben	113
Nachtrags- und Prognosebericht	115
Corporate Governance-Bericht / Erklärung zur Unternehmensführung	117

<b>4 Konzernabschluss</b>	<b>122</b>
Konzernbilanz	123
Konzerngewinn- und Verlustrechnung	124
Konzerngesamtergebnisrechnung	125
Konzernkapitalflussrechnung	126
Veränderungen im Eigenkapital	127
Entwicklung des Anlagevermögens	128
Konzernanhang	129
Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers	165
<b>5 Geschäftsführende Direktoren &amp; Verwaltungsrat / Bericht des Verwaltungsrats</b>	<b>168</b>
<b>6 GRI Index</b>	<b>177</b>
<b>7 Weitere Informationen</b>	<b>192</b>



# *An unsere Aktionäre*

*Vorwort*

*4*

*Die PUMA-Aktie*

*6*

**1**

*Kapitel*

# Vorwort

von Björn Gulden

## Liebe PUMA-Aktionäre,

dass wir schnell handeln müssen, wurde mir klar, als ich im Juli letzten Jahres die Position des PUMA CEOs übernahm. Denn wir stehen vor Herausforderungen, die wir sofort in Angriff nehmen müssen.

Die erste Herausforderung ist das unscharfe Markenprofil und die fehlende Markenbegehrtheit. Für viele unserer Kunden ist nicht mehr klar, wofür PUMA als Marke steht. Wir wollen Markenstories zu PUMA erzählen, die der Verbraucher versteht und die für ihn relevant sind.

Die zweite Herausforderung besteht darin, im Hinblick auf unsere Produkte wieder kommerzieller zu denken. Das bedeutet nicht, dass unsere Produkte billig sein sollen; sie sollen aber den Handel überzeugen und unsere Verbraucher begeistern. Außerdem müssen wir wieder wettbewerbsfähig werden und einen echten Mehrwert für einen guten Preis anbieten. Unsere dritte Herausforderung: Wir müssen unseren Vertrieb optimieren und unsere Produkte wieder über die richtigen Vertriebswege verkaufen.

Es ist unschwer zu erkennen, dass sich diese Probleme auch auf unser Geschäft und damit unsere Finanzergebnisse im letzten Jahr ausgewirkt haben. 2013 mussten wir währungsbereinigt einen Umsatzrückgang von drei Prozent hinnehmen, und auch unser Konzerngewinn lag deutlich unter dem des Vorjahres. Das Geschäftsergebnis wurde außerdem von den Einmalaufwendungen, größtenteils bestehend aus nicht-zahlungswirksamen Wertminderungsaufwendungen, belastet.

Obwohl ich mir eine andere Ausgangssituation gewünscht hätte, bin ich optimistisch und zuversichtlich, dass PUMA den Turnaround schaffen wird. Denn wir verfügen über alle erforderlichen Stärken: Wir haben eine fantastische Marke, eine großartige Firmenhistorie und starke Logos – mit der Raubkatze und dem Formstreifen verfügen wir sogar über die besten und schnellsten Logos der Branche. Aber auch die Athleten, die wir unter Vertrag haben, sind herausragend: Usain Bolt, die italienische Fußballnationalmannschaft, Ferrari und Ricky Fowler, um nur einige zu nennen. Unser wichtigstes Kapital sind jedoch unsere ausgezeichneten, talentierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



Der wichtigste Meilenstein, den wir 2013 erreicht haben, war die Entwicklung einer neuen Markenplattform und die Präsentation unseres neuen Unternehmensleitbildes mit dem Ziel, die schnellste Sportmarke der Welt zu werden. Damit wollen wir PUMAs Kernidentität als eine der stolzesten und stärksten Sportmarken wiederherstellen. Unsere Markenbotschaft heißt „Forever Faster“, wobei wir mit „faster“ betonen, dass wir uns bei PUMA nie mit schnell zufrieden geben. Es geht darum, schneller zu sein, was auch für unsere progressive Einstellung steht. Wir wollen schnelle Produkte für die schnellsten Athleten der Welt entwickeln. „Forever“ bezieht sich auf die Sportlerlegenden, auf unsere großartige Historie im Sport und auf unser kontinuierliches Streben nach Schnelligkeit. Wir waren die Vorreiter in klassischen Sportarten wie Fußball, Laufen und Tennis, haben Stilikonen hervorgebracht und Weltrekorde gefeiert. Wir sind seit 65 Jahren im Spiel und können auf eine einzigartige Unternehmensgeschichte aufbauen. Gestärkt wird unsere neue Markenpositionierung vor allem durch zwei Markenbotschafter, die PUMA auf ideale Weise verkörpern: Italiens Stürmerstar Mario Balotelli und der Arsenal FC, der zu den weltweit besten Fußballclubs zählt. Wir sind zuversichtlich, dass wir dank unserer klaren Positionierung im Bereich Performance auch unsere Lifestyle-Kategorie stärken können.

Um unsere neue Markenplattform mit Leben zu füllen, haben wir die New Yorker Werbeagentur JWT zu unserer Leitkreativagentur ernannt. Mit Unterstützung unseres Teams arbeitet JWT an Markenwerten, Markenleitfäden und Logo-Richtlinien sowie an einer neuen Markenkampagne mit der Botschaft „Forever Faster“, die im Herbst 2014 starten soll und die größte Markeninitiative unserer Geschichte sein wird.

„Forever Faster“ bezeichnet aber nicht nur unsere neue Markenpositionierung, sondern dient zugleich auch als Leitprinzip dafür, wie wir als Unternehmen künftig noch schneller sein wollen. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, schneller Trends aufzuspüren, schneller zu entscheiden und unseren Kunden möglichst schnell passende Lösungen und Konzepte anzubieten. Mir ist bewusst, dass diese Ziele nur von einem schnellen und flexiblen Unternehmen erreicht werden können. Trotz unserer derzeit fragmentierten, dezentralen Unternehmensstruktur und der damit verbundenen Komplexität gehen wir diese Herausforderung an.

Unmittelbar nach der Einführung von „Forever Faster“ im September haben wir die Ärmel hochgekrepelt. Um die Wege innerhalb der Organisation zu verkürzen und schneller und

effizienter zu werden, haben wir einige unserer wichtigsten Funktionen an einem Standort zusammengeführt. Den Geschäftsbereich Lifestyle und Accessoires haben wir von London in unsere Unternehmenszentrale nach Herzogenaurach verlegt. Neben unserem globalen und europaweiten Einzelhandelsgeschäft soll auch unser europäisches E-Commerce-Geschäft von Oensingen in der Schweiz nach Herzogenaurach verlegt werden. Mit diesen Maßnahmen verbessern wir die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Geschäftsbereichen, verkürzen Entscheidungswege und beschleunigen Abläufe. Zudem haben wir das Entwicklungszentrum PUMA Village in Vietnam aufgelöst, um auch hier die Wege zwischen Design und Produktion zu verkürzen und schlankere, effizientere und schnellere Entwicklungsprozesse zu schaffen.

Nachhaltigkeit ist und bleibt einer der wichtigsten Werte in der Produktstrategie von PUMA. Wir führen kontinuierlich Innovationen ein und investieren in nachhaltigere Produkte. Den zehn Prinzipien des UN Global Compact bleibt PUMA auch in Zukunft verpflichtet.

Mir ist bewusst, dass 2013 ein schwieriges Jahr voller Ungewissheit war. 2014 wird zwar auch nicht einfacher werden, aber ich bin sicher, dass es ein Jahr mit viel mehr Klarheit und Fortschritt sein wird. Mit unserer neuen Markenplattform und unserem Leitbild, die schnellste Sportmarke der Welt zu werden, unterstreichen wir unser Engagement für Sport und Performance. PUMA ist eine fantastische Marke mit einer großartigen Historie, einem weltweiten Bekanntheitsgrad, starken Logos, herausragenden Athleten und ausgezeichneten Mitarbeitern. Auch wenn es noch etwas Zeit braucht: Ich bin davon überzeugt, dass wir den Turnaround schaffen und PUMA damit wieder zu alter Stärke verhelfen.

Mein herzlicher Dank gilt dem gesamten PUMA-Team – großartige Talente, die trotz unserer schwierigen Situation unermüdlich Ideen einbringen und für ihre Leidenschaft einstehen. Ohne Ihre Hilfe könnten wir unsere Ziele niemals erreichen! Ich danke auch unseren Aktionärinnen und Aktionären für Ihre Unterstützung und Ihr Vertrauen in die Marke PUMA.

Mit freundlichen Grüßen,

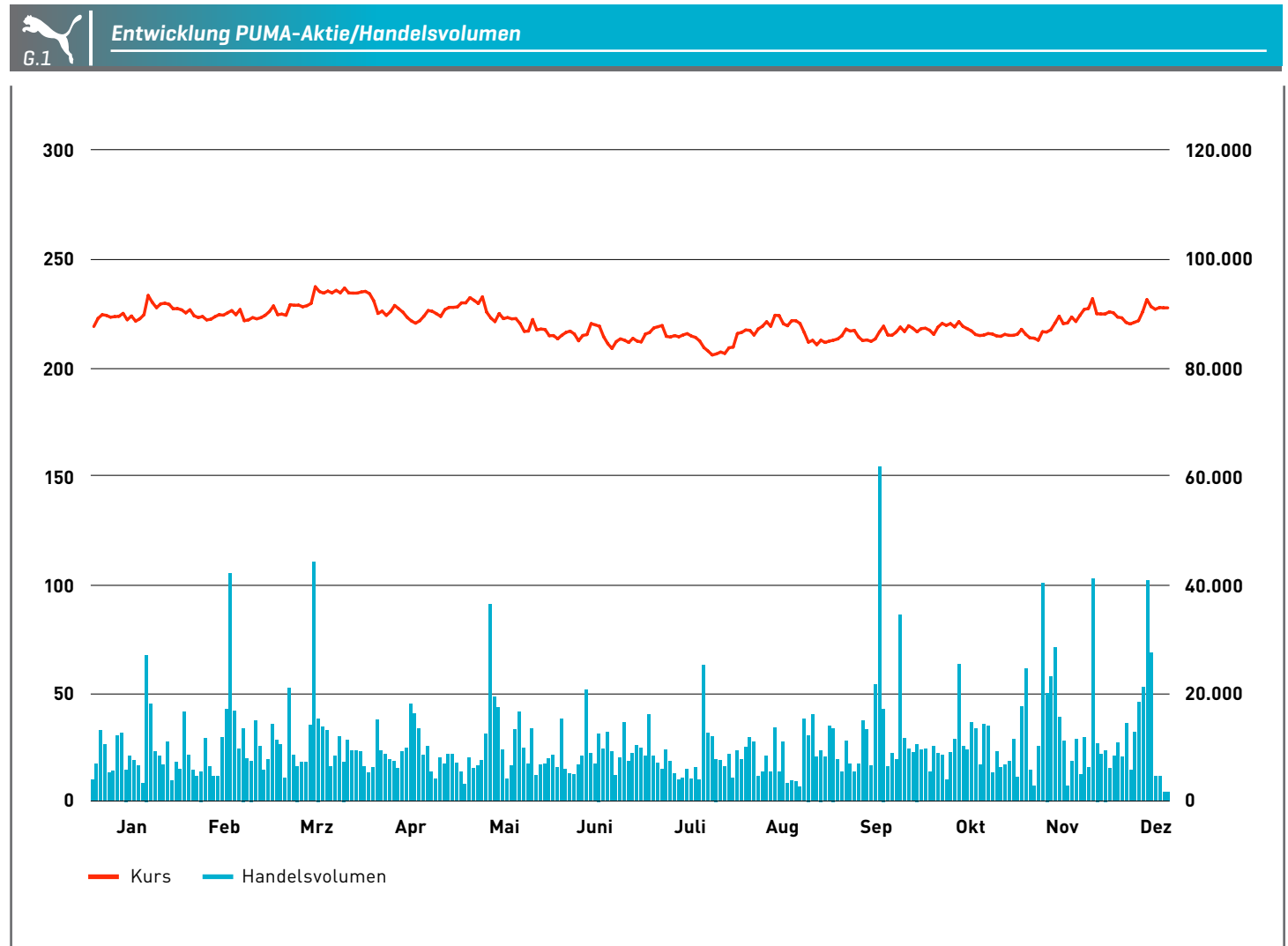


Björn Gulden

# Die PUMA-Aktie

Die PUMA-Aktie ist 2013 gegenüber dem Vorjahr leicht angestiegen. Der Aktienkurs bewegte sich in einer Bandbreite von € 205,35 (30. Juli 2013) bis € 249,40 (20. März 2013). Das durchschnittliche tägliche Handelsvolumen lag bei 11.086 Stück gegenüber 24.738 Stück im Vorjahr. Zum Jahresende lag der Kurs mit € 235,00 nach € 224,85 im Vorjahr um 4,5% höher. Dementsprechend stieg die Marktkapitalisierung von PUMA leicht auf € 3,5 Milliarden an.

Die Deutsche Börse AG hat im August 2013 die Indexzusammensetzung angepasst. Da sich der Streubesitz der PUMA SE in 2013 weiter reduziert hatte, entschied die Deutsche Börse, die PUMA-Aktien aus dem MDAX heraus- und in den SDAX aufzunehmen. Dies hatte keine Auswirkung auf die Liquidität der im Streubesitz befindlichen Aktien.



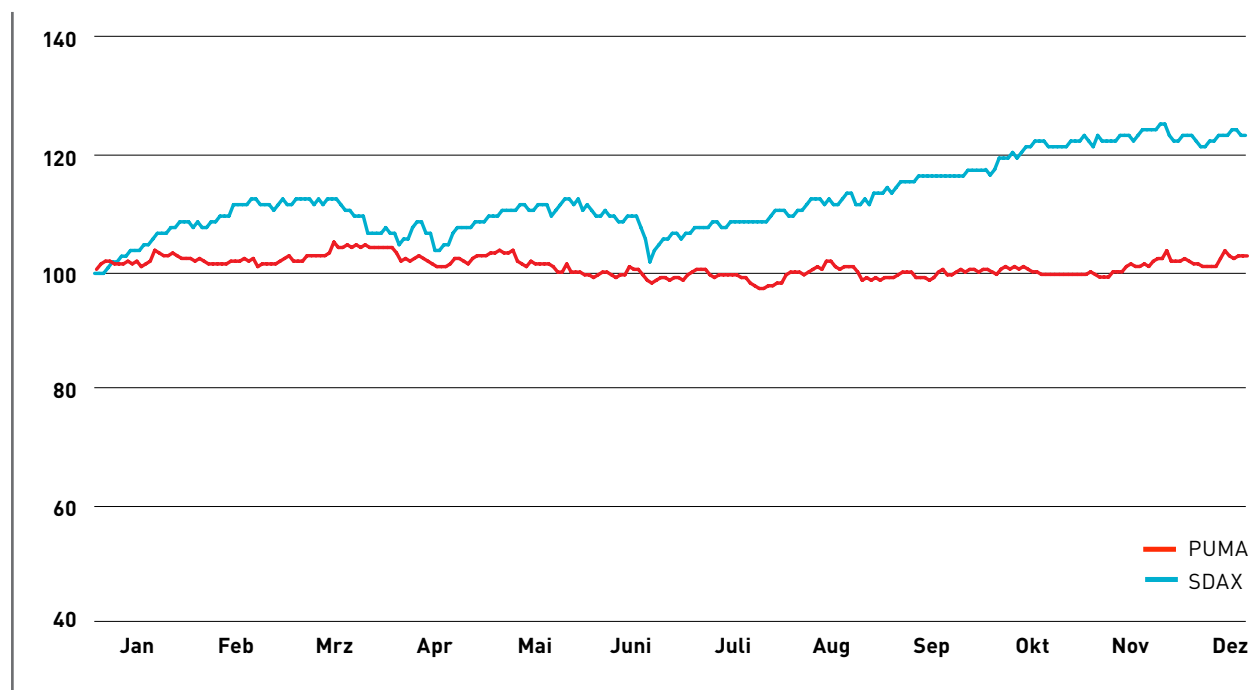
Die PUMA-Aktie ist seit 1986 zum regulierten Markt (vormals amtlicher Handel) der deutschen Wertpapierbörsen zugelassen. Sie notiert im Prime Standard Segment und gehört dem Small-Cap-Index SDAX der Deutschen Börse an. Darüber hinaus wurde erneut die Mitgliedschaft in dem Dow Jones Sustainability World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

T.1 Kennzahlen je Aktie		2013	2012	2011	2010	2009*
<b>Jahresschlusskurs</b>	€	<b>235,00</b>	224,85	225,00	248,00	231,84
<b>Höchstkurs</b>	€	<b>249,40</b>	274,00	252,85	263,75	240,74
<b>Tiefstkurs</b>	€	<b>205,35</b>	210,10	197,30	201,50	103,04
<b>Tägliches Handelsvolumen (Ø)</b>	Stück	<b>11.086</b>	24.739	39.973	32.045	38.996
<b>Ergebnis je Aktie</b>	€	<b>0,36</b>	4,69	15,36	13,45	5,28
<b>Brutto Cashflow je Aktie</b>	€	<b>15,44</b>	21,89	25,47	23,84	18,47
<b>Free Cashflow (vor Akquisitionen) je Aktie</b>	€	<b>3,33</b>	5,58	4,07	8,35	16,52
<b>Eigenkapital je Aktie</b>	€	<b>100,22</b>	106,73	107,14	92,24	75,14
<b>Dividende je Aktie</b>	€	<b>0,50</b>	0,50	2,00	1,80	1,80

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



### G.2 Jahresvergleich Kursverlauf - indiziert







Kurz gesagt, wir werden  
**schneller** sein.



# Unternehmensüberblick

<i>Leitbild des Unternehmens</i>	10
<i>Marke</i>	12
<i>Produkt</i>	14
<i>Vertrieb</i>	34
<i>Nachhaltigkeit</i>	37
<i>Unsere Mitarbeiter</i>	65

## 2 Kapitel



*Unternehmensüberblick*

# *Leitbild des Unternehmens*

Leitbild des Unternehmens

11

**2** Kapitel

# Leitbild des Unternehmens

*2013 stellte PUMAs CEO Björn Gulden das neue Leitbild und die neue Markenpositionierung des Unternehmens vor: PUMA verfolgt künftig das Ziel, die schnellste Sportmarke der Welt zu sein. PUMAs neue Markenbotschaft „Forever Faster“ verkörpert dieses Leitbild, und ist zugleich Leitprinzip für unser Unternehmen und für die Art und Weise, wie wir künftig handeln und Entscheidungen treffen wollen.*

Wir haben uns zum Ziel gesetzt, schneller auf neue Trends zu reagieren, schneller Innovationen auf den Markt zu bringen, schneller Entscheidungen zu treffen und unseren Kunden möglichst schnell passende Lösungen anzubieten.

Mit dieser neuen Ausrichtung wenden wir uns von unserem bisherigen Leitbild ab, „das begehrteste und nachhaltigste Sportlifestyle-Unternehmen der Welt“ zu werden, und führen die beiden Markenplattformen Performance und Lifestyle wieder zusammen. Vor dem Hintergrund seiner über 65-jährigen Unternehmensgeschichte als Hersteller der innovativsten und schnellsten Produkte für die schnellsten Athleten vereint PUMA künftig als „schnellste Sportmarke der Welt“ die Kategorien Sport Performance und Lifestyle wieder unter einem Dach.

Zukünftig wird PUMA die **schnellste Sportmarke der Welt** sein. Diese einfache Botschaft schafft eine konsequente Marken-

positionierung, einheitliche Markenwerte, eine durchgängige Markenbotschaft und vermittelt unseren Geschäftspartnern, Kunden und Mitarbeitern eine klare Markenidentität. Nachhaltigkeit wird im neuen Leitbild unseres Unternehmens zwar nicht mehr ausdrücklich erwähnt, ist aber nach wie vor ein wichtiger Wert der Marke PUMA: Wir wollen schneller auf eine gerechtere und nachhaltige Zukunft hinarbeiten und die positiven Veränderungen in der Branche und in der Welt gezielt unterstützen.





Unternehmensüberblick

# Marke

Marke

13

# 2

Kapitel

# Marke

Mit der neuen Markenpositionierung als schnellste Sportmarke der Welt hat PUMA eine klare Richtung für die Marke und das gesamte Unternehmen vorgegeben: Es gilt die gemeinsame **Markenbotschaft** „Forever Faster“ und der gemeinsame **Markenleitsatz**, den Sport in den Mittelpunkt zu rücken.

PUMA fördert nicht nur die Leistung **im Sport**, sondern nimmt **durch den Sport** auch Einfluss auf die Welt. Wir verändern die Welt des Sports – eine Branche, die zunehmend Konformität fördert – indem wir Athleten unterstützen, die ihre Individualität nicht aufgeben wollen, und indem wir Produkte entwickeln, die sich den individuellen Eigenheiten des Sportlers anpassen, und nicht den Vorstellungen Anderer. Aber der Einfluss des Sports geht weit über den reinen Wettkampf, die Produktinnovation und das Streben nach dem Sieg hinaus. Wir sind überzeugt, dass der Sport auch ein sehr wirkungsvolles Mittel ist, um in Gesellschaft und Kultur positive Impulse zu setzen. Wir glauben, dass der Sport einen wichtigen Beitrag zur Linderung sozialer Probleme auf der ganzen Welt leisten und helfen kann, kulturelle Grenzen zu überwinden. PUMA ist in erster Linie eine Performance-Marke, deshalb können wir Kultur und Lifestyle über den Sport beeinflussen und formen. Mit seiner Markenpositionierung als schnellste Sportmarke der Welt positio-

niert sich PUMA klar als Performance-Marke und nutzt diese Position zum Ausbau seines Lifestyle-Geschäfts. Wir wollen, dass unsere Kunden uns mit den Eigenschaften einer Raubkatze in Verbindung bringen. Der Puma ist schnell, beweglich, neugierig, verwegen, kühn und anpassungsfähig. Diese Inspiration aus der Natur findet Eingang in unsere Markenwerte, die unsere Kunden mit PUMA in Verbindung bringen sollen:

- **Mutig:** Wir haben keine Angst davor, Risiken einzugehen.
- **Überzeugt:** Was auch immer wir tun, wir tun es aus Überzeugung.
- **Zielstrebig:** Nichts stellt sich uns in den Weg, wenn wir uns Träume verwirklichen.
- **Mit Spaß dabei:** Wir leben dafür, das Spiel zu spielen und haben Spaß dabei.

Als Marke versteht sich PUMA als **Herausforderer**, der sich durch seine **rebellische** Natur auszeichnet, gemacht für **Menschen**,

die sich von ihren **Instinkten** leiten lassen. **Kurzum**, PUMA ist eine Marke für **Spielveränderer – das Ziel all dessen, was wir tun**. Die Persönlichkeit und die Werte unserer Marke ergeben sich unmittelbar aus PUMAs Historie und seinen sportlichen Wurzeln. **Unsere Athleten verkörpern sie in jeder Hinsicht**. In über 65 Jahren der Entwicklung von schnellen Produkten für schnelle Athleten war PUMA stets die Marke für charismatische Sportler mit einer herausragenden Einstellung, die sich von der Masse abheben – und das nicht nur auf dem Spielfeld. Sport-Ikonen wie Pelé, Joe Namath, Walt „Clyde“ Frazier, Boris Becker oder Tommy Smith, um nur einige wenige zu nennen, waren alle PUMA-Athleten. Die Werte unserer Marke werden aber keineswegs nur von den erfolgreichen Sportlern aus der Historie, sondern vor allem auch von unseren **aktuellen Markenbotschaftern** verkörpert: Mario Balotelli, einer der herausragendsten Fußballer der Welt, der sich mutig rassistischen Anfeindung entgegenstellt; Rickie Fowler, einer

der kühnsten Spieler, der den Golfsport aufmischt; und natürlich Usain Bolt, der schnellste Mann der Welt, der Goldmedaillen gewinnt und Weltrekorde bricht, und bei der anschließenden Party als DJ auflegt. Mit der Repositionierung als Sport-Performance-Marke verkörpern und kommunizieren wir PUMAs unverwechselbare Markenposition und klare Markenwerte an die Branche und an unsere Kunden. Wir bauen auf 65 Jahren Unternehmensgeschichte und permanente Innovation auf zur Steigerung der Performance **im Sport** und nutzen sie zur Förderung von Kultur und Gesellschaft **durch den Sport**.

Wenn Du mutig, überzeugt, zielstrebig, mit Spaß bei der Sache und ein **Spielveränderer** bist, dann ist PUMA Deine Marke.

**PUMA. Forever Faster.**



Unternehmensüberblick

# Produkt

<i>Teamsport</i>	17
<i>Running und Training</i>	20
<i>Golf</i>	23
<i>Lifestyle und Motorsport</i>	26
<i>Fundamentals</i>	30
<i>Accessoires und Lizenzen</i>	33

# 2

Kapitel

# Produkt

Unsere Produkte folgen einer klaren Strategie und sind Ausdruck unserer Positionierung als echte Sportmarke. Gemäß unserem neuen Leitbild „Forever Faster“ ist es unser Ziel, die „schnellsten“ Produkte für die „schnellsten“ Sportler zu entwickeln. Als eine der weltweit führenden Sportmarken bieten wir sowohl Performance- als auch sport-inspirierte Lifestyle-Kollektionen an.

Durch unsere Kooperationen mit renommierten Designern verfolgen wir den Anspruch, unsere Kunden immer wieder aufs Neue zu überraschen und zu begeistern. Zu Beginn des Jahres 2013 haben wir unsere Business-Unit-Struktur eingeführt. Vor dem Hintergrund unserer neuen Zielsetzung, die schnellste Sportmarke der Welt zu sein, unterstützt uns diese Organisationsstruktur darin, noch kundenorientierter ausgerichtet zu sein, uns innerhalb der jeweiligen Kategorie noch weiter spezialisieren zu können und die Abstimmungsprozesse zu verbessern. Produkt-Management, Design, Entwicklung und Marketing sind in sechs verschiedenen Geschäftsbereichen gebündelt. Die Geschäftsbereiche Teamsport, Running und Training sowie Golf gehören zu unseren Performance-Kategorien, während Lifestyle und Motorsport, Fundamentals sowie Accessoires und Lizenzen zum Bereich Lifestyle zählen. Jeweils ein Business Unit-Manager trägt die komplette Pro-

dukt- und Marketingverantwortung für seinen Geschäftsbereich.

Die folgenden Kapitel geben einen Überblick über die wichtigsten Aktivitäten in den jeweiligen Geschäftsbereichen im zurückliegenden Geschäftsjahr 2013.

*PUMA bietet sowohl Performance- als auch sport-inspirierte Lifestyle-Kollektionen aus sechs Produktbereichen an.*





*Es geht um den Nervenkitzel, immer der Erste zu sein.  
Das stolze Gefühl, sein Bestes zu geben.  
Den Spaß daran, mit allen mithalten zu können.  
Und das Vertrauen darauf, immer einen Schritt voraus zu sein.*



# Teamsport

Auch im Bereich Teamsport blicken wir auf ein erfolgreiches Jahr zurück, das von vielen Höhepunkten mit unseren PUMA-Athleten und -Teams geprägt war – sei es bei den Vereinen oder auf der Ebene der zahlreichen, von PUMA ausgerüsteten Nationalmannschaften.

Bereits im Februar gelang PUMA-Team Burkina Faso in Südafrika der sensationelle Einzug ins Finale des Africa Cup of Nations. Kurz darauf präsentierten wir die neuen Trikots für den Auftritt unserer PUMA-Mannschaften Italien und Uruguay beim FIFA Confederations Cup 2013 in Brasilien, die im Turnier die Plätze drei und vier belegten.

## **PUMA und Borussia Dortmund: Echte Liebe**

In der UEFA Champions League zog PUMA-Team Borussia Dortmund die Fußballfans weltweit in seinen Bann und verzauberte das Publikum mit seinem begeisternden Tempofußball. In unserem ersten Jahr als Ausrüster meisterte der BVB nicht nur souverän die Gruppenphase und besiegte das Team aus Málaga in einem Herzschlagspiel vor heimischer Kulisse. Das Team von Trainer Jürgen Klopp setzte sich anschließend in einem spektakulären Halbfinale sogar gegen Real Madrid durch und schaffte so den Einzug ins Finale im Londoner Wembley Stadion – ein erneuter Beleg für PUMAs

Position als klare Nummer drei der Fußballmarken.

## **Neue Stars zur Verstärkung der PUMA-Familie**

Während PUMA-Star Marco Reus eine Schlüsselrolle für den Erfolg von Borussia Dortmund spielt, sorgt ein weiterer ausgezeichnete Mittelfeldspieler in PUMA-Schuhen in der englischen Premier League für Furore: Mit dem spanischen Nationalspieler Santi Cazorla, der in seiner ersten Saison bei Arsenal London zum Fußballer des Jahres gewählt wurde, stieß ein weiterer Star zu PUMAs Portfolio internationaler Topspieler. Zum Jahresende folgte dann noch ein weiterer Höhepunkt: Im Dezember haben wir unseren langfristigen Vertrag mit Mario Balotelli bekanntgegeben. Die Partnerschaft mit dem italienischen Nationalstürmer ist ein weiterer Meilenstein für PUMA und zentraler Bestandteil in unserer Sport Performance-Kommunikation. Mit seiner Leidenschaft, Schnelligkeit, Beweglichkeit und Kraft ist Mario Balotelli



Mit Spielern wie Giorgio Chiellini, Mario Balotelli und Marco Reus [v.l.] unterstreicht PUMA seine Position als klare Nummer drei der Fußballmarken.

der perfekte Markenbotschafter für unsere Positionierung als echte Sportmarke.

### Ein absoluter Spitzenverein: Der PUMA Football Club

Im Vorfeld der Fußballsaison 2013/14 haben wir unsere virtuelle Fußball-Gemeinschaft „PUMA Football Club“ ins Leben gerufen. Unter [www.pumafotballclub.com](http://www.pumafotballclub.com) lädt PUMA Fußballfans aus aller Welt dazu ein, ihren Lieblingsstars näher zu kommen und an unterhaltsamen Spielen teilzunehmen sowie exklusive Preise zu gewinnen. Mit Fußballlegende Thierry Henry als virtuellem Gastgeber und dank unserer PUMA-Stars und stolzer „Clubmitglieder“ wie Cesc Fàbregas, Sergio Agüero, Marco Reus und Gianluigi Buffon bieten wir damit Fans die Gelegenheit, mit ihren Idolen in Kontakt zu treten und witzige und kreative Vorschläge für unsere PUMA-Spieler auf und abseits des Platzes einzubringen.

### Immer als erster am Ball mit PUMAs innovativen Fußball-Produkten

Zu unseren Produktneuheiten im Fußball zählten im letzten Jahr neue Farbvarianten für den PowerCat, neue klassische Farben für den PUMA KING aus Hochleistungsma-

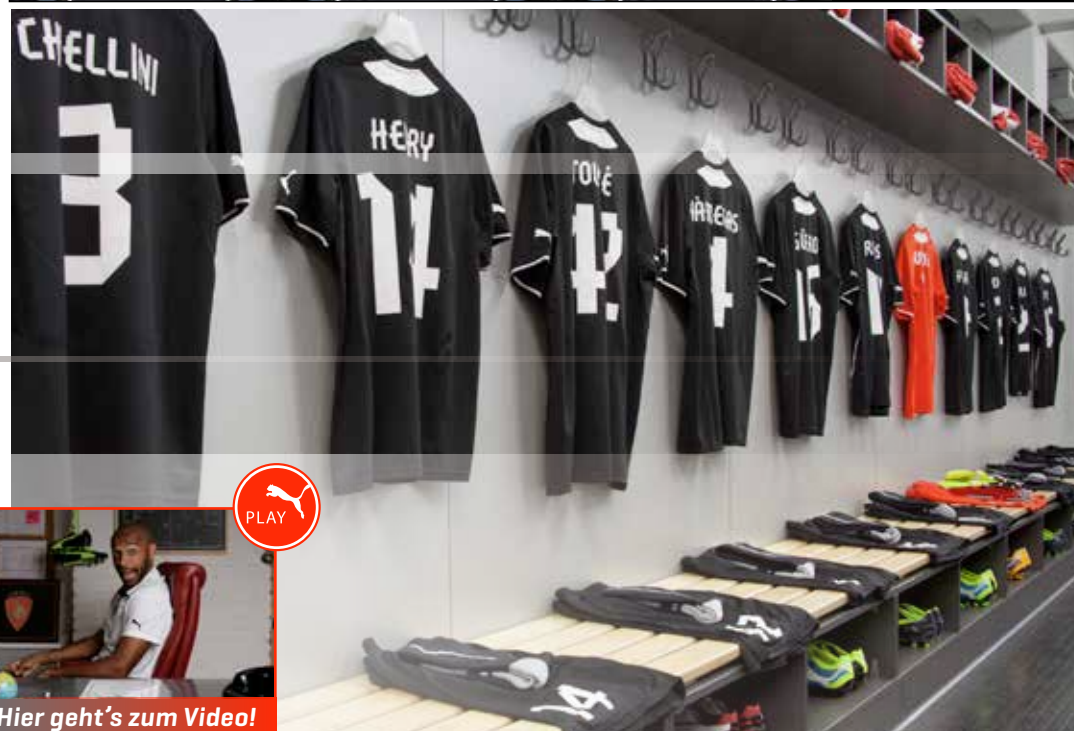


PUMAs neuester evoSPEED 1.2-Fußballschuh kam im September in einem stylischen Violett-Orange auf den Markt.

terialien für eine optimale Ballbeherrschung sowie PUMAs Hochgeschwindigkeits-Fußballschuh evoSPEED 1.2, der für maximale Schnelligkeit im Spiel sorgt.

### Die Fußball-WM 2014 in Brasilien kann kommen

Bei der bevorstehenden Fußballweltmeisterschaft in Brasilien wird PUMA wie keine andere Marke für Teamgeist, Leidenschaft und Kreativität stehen und erneut mit einer starken Markenpräsenz als Ausrüster von einem Viertel aller Mannschaften vertreten sein. Neben zahlreichen Einzelspielern mit PUMA-Schuhen treten mit Algerien, der Elfenbeinküste, Kamerun, Ghana, Italien, Schweiz, Chile und Uruguay insgesamt acht Nationalmannschaften in PUMA-Trikots an. Einmal mehr werden wir damit die größte Fußballbühne der Welt dazu nutzen, unsere starke Position als Nummer drei der Fußballmarken zu festigen und weiter auszubauen. Mit unserer neuen, langfristigen Partnerschaft mit Arsenal London, die in ihrer Größenordnung sowohl in der Historie von PUMA als auch für den Londoner Traditionsverein bislang einmalig ist, sowie durch den Ausrüstervertrag mit dem italienischen Fußballstar Mario Balotelli unter-



> Hier geht's zum Video!

streichen wir gemäß unserer neuen strategischen Ausrichtung „Forever Faster“, dass PUMA eine echte Sportmarke ist.

Unsere interaktive Fußball Online-Plattform „PUMA FC“ bringt die PUMA-Stars ihren Fans näher.



*Von diesem Tag an wird PUMA die*

***schnellste Sportmarke  
der Welt sein.***

# Running und Training

In unserer Business Unit Running und Training haben wir unsere Markenpräsenz durch zahlreiche erfolgreiche Auftritte unserer PUMA-Athleten im zurückliegenden Jahr erneut stärken und ausbauen können und unsere Glaubwürdigkeit als Sportmarke durch innovative Produktkonzepte untermauert.

## Usain Bolt: schon heute eine Legende des Sports

Im November 2013 wurde Usain Bolt vom Leichtathletik-Weltverband IAAF in Monaco zum Leichtathleten des Jahres gekürt – und das bereits zum fünften Mal seit 2008. Bei den Leichtathletik-Weltmeisterschaften in Moskau wenige Monate zuvor, bei denen PUMA als Ausrüster von acht Verbänden eine starke Markenpräsenz verzeichnete, wurde der Jamaikaner wieder einmal seinem Titel als schnellster Mann aller Zeiten gerecht: Mit insgesamt drei Goldmedaillen ist er nun auch ganz offiziell erfolgreichster Athlet der WM-Geschichte. Dank seines fulminanten Auftritts in Moskau verhalf er Jamaika zum Sieg in jedem Sprintwettbewerb der Männer. Mit insgesamt sechs Goldmedaillen belegte Jamaika den dritten Platz im Medaillenspiegel – ein hervorragendes Resultat für die kleine Karibikinsel und ein weiterer Beleg dafür, dass PUMA die schnellste Sportmarke der Welt ist.

> Usain Bolt lernt Russisch. Hier das Video!



## Mit Usain Bolt als Markenbotschafter zu neuen Rekorden

Im September 2013 haben wir unsere erfolgreiche Partnerschaft mit Usain Bolt langfristig verlängert. Usain Bolt ist der perfekte Markenbotschafter für PUMA und wird im Hinblick auf die Olympischen Spiele in Rio 2016 und darüber hinaus eine zentrale Rolle in unseren zukünftigen Produktkonzepten und Marketinginitiativen einnehmen.

## Von Natur aus schnell – mit Performance-Produkten von PUMA

Zu Beginn des Jahres haben wir zwei revolutionäre Produktinnovationen auf den Markt gebracht: unsere eigens entwickelte Performance-Technologie PUMA ACTV und RCVR für Laufbekleidung sowie unseren erfolgreichen Laufschuh Mobium Elite. Unsere Produktreihe ACTV und RCVR verbindet die Vorteile von Kompression mit den Prinzipien des Athletic Taping, um die Leistungsfähigkeit des Sportlers zu maximieren und seine Regenerationszeit zu verbessern – ein revolutionä-

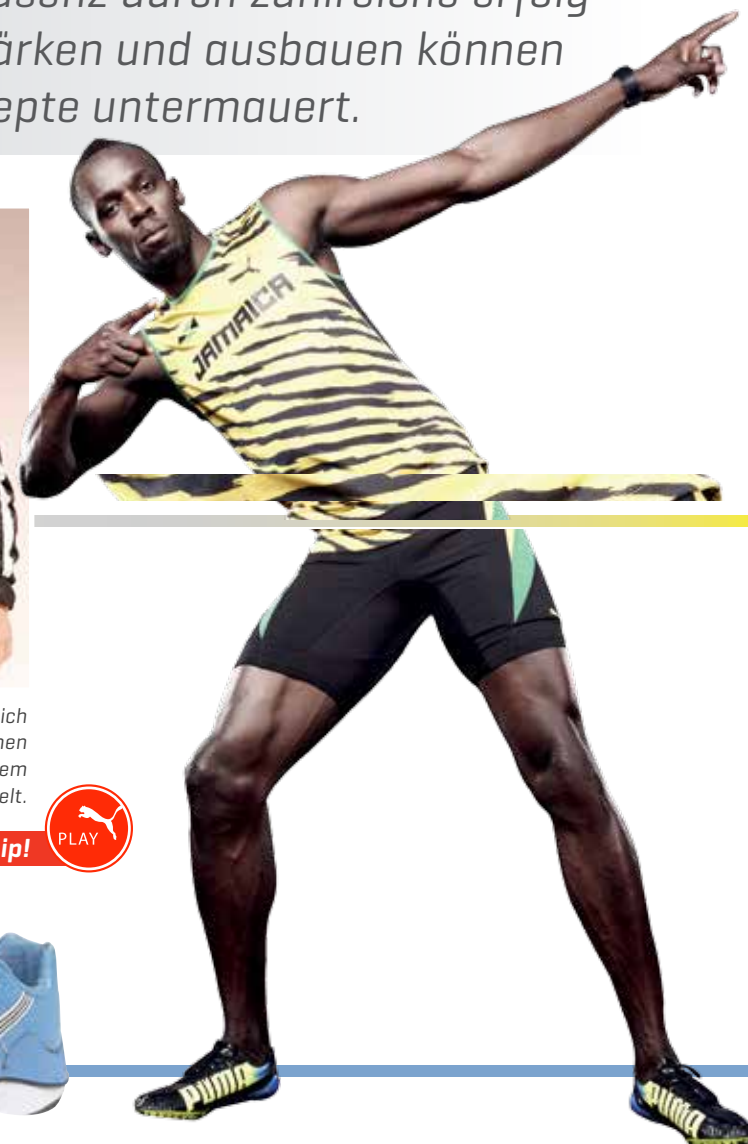


CEO Björn Gulden und Usain Bolt freuen sich über die Verlängerung der erfolgreichen Partnerschaft zwischen PUMA und dem schnellsten Mann der Welt.

> Hier geht's zum Mobium-Clip!



Weltweit mit zahlreichen Preisen ausgezeichnet: PUMAs Laufschuh Mobium Elite.



res Konzept, das unter anderem mit dem renommierten ISPO GOLD AWARD prämiert wurde. Unser Laufschuh Mobium Elite, für den PUMA zahlreiche Auszeichnungen weltweit erhielt, wurde inspiriert von der natürlichen Bewegung beim Laufen. Er unterstützt die Kontraktion und Expansion des Fußes und ist der optimale Trainingsbegleiter – insbesondere für Vor- und Mittelfußläufer.

### **Ideal für jedes Training: unsere Fitnesskollektionen**

Im Bereich Fitness und Training haben wir 2013 unsere erfolgreiche Formlite-Serie erweitert – zum Beispiel mit unserem flexiblen und leichten Schuhmodell Formlite XT Ultra. Mit gerade einmal 136 Gramm zählt dieser Cross-Training-Schuh zu den leichtesten Modellen seiner Art und lässt sich mühelos zusammenfallen.

### **Neue Gesichter stehen für PUMA Fitness und Training**

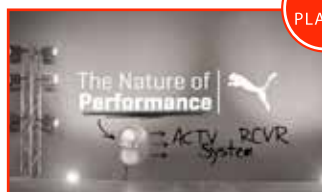
Im vergangenen Jahr haben wir eine Reihe neuer Markenbotschafterinnen für unseren erfolgreichen Bereich Fitness und Training dazugewonnen. Für unsere funktionalen und zugleich modisch ansprechenden Kollektionen stehen unter anderem die bekannte deutsche TV-Moderatorin und Tanzlehrerin Fernanda Brandao, die beliebte schwedische Fitness- und Ernährungsberaterin Ida Warg, die griechische Yoga-Queen Eleni Petroulaki, Profi-Wasserskiläuferin Maj Lund Jepsen aus Däne-

mark sowie Mirella Koullias, Siobhan Byrne und Chitragda Singh. Im Rahmen unserer beliebten PUMA Fitness Lounges haben unsere PUMA Fitness Trainerinnen nicht nur zahlreiche öffentliche Workouts angeboten, sondern auch eifrig Beiträge für unsere digitalen Portale wie dem PUMA Fitness Tumblr gepostet.

Unsere Fitness-Markenbotschafterinnen werden auch 2014 wieder in unseren Marketinginitiativen und zur Kommunikation unserer digitalen Inhalte eingebunden werden und dazu beitragen, dass wir mit unseren Produkten nicht nur das Outfit, sondern auch das Training unserer begeisterten Kunden bereichern.

**> Fernanda Brandão. Hier zeigt sie ihre Fitness!**

PUMA ACTV und RCVR ist das erste Produktkonzept, das die Vorteile von Kompressionsbekleidung mit den Prinzipien des Performance Tapings verbindet - wie im Video unten zu sehen!



**> Hier geht's zum Video!**



Mit 136 Gramm einer der leichtesten Cross-Training-Schuhe auf dem Markt: PUMAs Formlite XT Ultra.

*Schneller zu sein, bedeutet für uns, dass jeder Einzelne*

## ***sein volles Potenzial ausschöpft***

*- und wir unseren Kunden dabei helfen, ihr eigenes Potenzial  
bestmöglich auszuschöpfen.*



# Golf

Bei COBRA PUMA GOLF leben wir den Spaß am Spiel auf und abseits des Platzes und bieten unseren Kunden die außergewöhnlichsten Kollektionen und innovativsten Produkte im Golfsport.

## Wir bringen Farbe ins Spiel

Anlässlich des 40-jährigen Bestehens von COBRA haben wir 2013 die AMP CELL-Produktlinie eingeführt. Sie überzeugt durch Produkte wie unsere Baffler XL-Serie, den ZL Encore Driver und das neue Tour Trusty Wedge. Parallel dazu sorgte unsere PUMA-Golfkollektion für frische Farben auf dem Platz. Unsere Textilien, Schuhe und Accessoires stehen für höchste sportliche Ansprüche – und lassen PUMA-Golfer einfach gut aussehen. Denn wer gut aussieht, fühlt sich besser – und wer sich besser fühlt, spielt auch besser.

## Von Rickie und Lexi bis zu Jonas und „Poults“: Unsere Golfer gewinnen mit Stil

Daran, dass auf der Tour immer mehr Fans in unseren einzigartigen Farben zu sehen sind, hat ohne Zweifel unsere COBRA PUMA GOLF-Ikone Rickie Fowler maßgeblichen Anteil – zählt er doch zu den beliebtesten Spielern der PGA Tour, der die Blicke der Zuschauer auf sich zieht. Rickies markan-

Unser Sortiment im Golf bestach 2013 wieder durch angesagte Farben und bahnbrechende Technologien.



> Hier geht's zum Faas Lite-Video!



> COBRAs Sortiment für Damen im Video!





te Outfits und seine sportlichen Leistungen gehen Hand in Hand: In der Saison 2013 erreichte er mit seinen COBRA AMP CELL-Schlägern fünf Top-Ten-Platzierungen und spielte sich zehn Mal unter die Top 25.

Unsere Power-Golferin Lexi Thompson krönte ihr Erfolgsjahr mit Siegen beim Sime Darby LPGA Malaysia und beim Lorena Ochoa Invitational und verwies mit ihrer außergewöhnlichen Schlagweite ihre Konkurrenz mehrfach auf die Plätze. Mit ihrem COBRA AMP CELL Driver erreicht sie die zweithöchsten Schlagweiten derzeit überhaupt und rangiert unter den Top-Spielerinnen der Weltrangliste. Auf diese Weise stärkt sie mit ihrem ganz eigenen Mix aus Power, Performance, Style und Ehrgeiz unser Geschäft bei COBRA PUMA GOLF.

Jonas Blixt, mit dem wir unseren Vertrag langfristig verlängert haben, freute sich in der vergangenen Saison nicht nur über seinen zweiten PGA-Tour-Gewinn beim Greenbrier Classic, sondern spielte sich auch in der Weltrangliste immer weiter nach oben. Ian Poulters herausragende Leistungen in dieser Saison brachten ihm den zweiten Platz beim HSBC-Golf-Turnier in China, den dritten Platz beim Open Championship und Platz 14 der Weltrangliste ein. Poulter sieht 2014 mit Spannung entgegen, schließlich findet der Ryder Cup in diesem Jahr in Euro-



› Unsere AMP CELL Driver im Video!

pa statt. In seiner derzeitigen Form kann das nur ein großartiges Jahr für ihn werden.

### COBRA PUMA GOLF bleibt am Ball

COBRA PUMA GOLF wird auch 2014 begeisterte neue Technologien wie MyFly8 in unserer BiO CELL-Produktlinie auf den Markt bringen. Mit unseren Produktinnovationen setzen wir weiter unsere Akzente im Golfsport und überraschen auch in den kommenden Spielzeiten mit unseren trendigen Kollektionen.

Unsere COBRA PUMA GOLF-Spieler stehen für Spaß und Spitzenleistung.

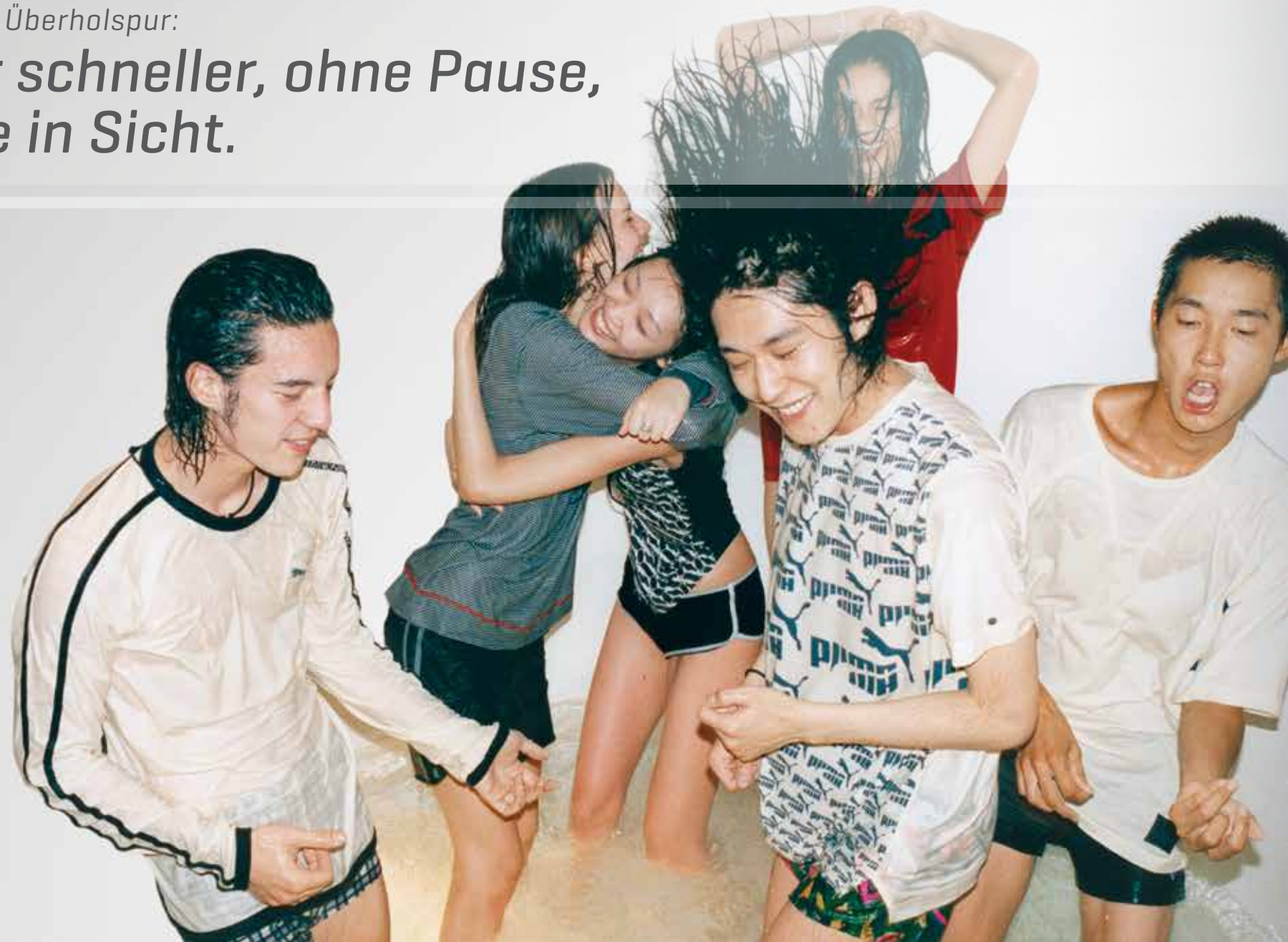


› Unsere AMP CELL Hybrid-Schläger im Video!

Wir führen

ein Leben auf der Überholspur:

**Immer schneller, ohne Pause,  
kein Ende in Sicht.**



# Lifestyle und Motorsport

In unserem Geschäftsbereich Lifestyle und Motorsport blicken wir auf ein erfolgreiches und spannungsgeladenes Jahr voller Höhepunkte, begeisternder Momente und Neuanfänge zurück.

## Kreative Köpfe für kreative Kollektionen

Im Bereich Lifestyle haben wir im letzten Jahr unter anderem die Initiative „Global Collection Directors“ vorgestellt: Junge, aufstrebende Künstler, Musiker und Kreative, die mit ihrer ganz eigenen Mischung aus Talent, modischen Inspirationen und kulturellen Einflüssen neue Styles für PUMA entworfen haben, die sich an unsere lange sportliche Tradition anlehnen. Darunter sind unter anderem die New Yorker Illustratorin und Designerin Sophia Chang sowie das Designhaus „The Madbury Club“ mit seinen zukunftsweisenden Ideen.

## Inspirationsquelle für neue Styles: Designklassiker aus PUMAs umfangreichem Archiv

Neben diesen Design-Partnerschaften haben wir einen Blick in den großen Fundus unseres Archivs geworfen und eine unserer erfolgreichsten Schuhserien der 90er Jahre neu herausgebracht: unsere PUMA Trinomic Running-Modelle. Die mit Span-

nung erwartete originalgetreue Neuauflage des Trinomic XT1 und des XT2 Plus in der markanten grünen PUMA-Schuhbox war ein voller Erfolg und trug ganz wesentlich dazu bei, PUMAs Historie als Sportmarke sowie unser umfassendes Archiv mit unzähligen Designklassikern wieder aufleben zu lassen. Die Messlatte für weitere Retrodesigns im kommenden Jahr liegt damit ohne Zweifel hoch.

PUMAs erster „Global Collection Director“ im Jahr 2013: Illustratorin und Designerin Sophia Chang.



Ursprünglich ein Produktklassiker aus dem Bereich Running: PUMAs Trinomic XT2 Plus war eines unserer beliebtesten Produkte im letzten Jahr.

> Hier geht's zum Trinomic Video!



Von der Sneakergemeinde gefeiert: PUMAs Sonderauflage zum fünfjährigen Jubiläum unserer „Sneaker Freaker Blaze of Glory“-Serie.

> Sophia Chang im Video!



### Begeisternde Designkooperationen

Zum Jahresende haben wir durch die Rückkehr einer unserer bislang erfolgreichsten Design-Kooperationen erneut für einen Höhepunkt in der Sneakergemeinde gesorgt: die Sonderauflage zum fünfjährigen Jubiläum unserer „Sneaker Freaker Blaze of Glory“-Serie. Das begehrte und erstmals 2008 aufgelegte „SHARK Pack“ mit dem Original Blaze of Glory und dem Blaze of Glory Lightweight war im Dezember 2013 mit neuen Features an ausgewählten Verkaufsstellen erhältlich und innerhalb weniger Minuten weltweit ausverkauft. Damit konnte PUMA erneut eine junge Generation von Sneakerheads begeistern.

### Sport-inspirierte Lifestyle-Produkte

Als echte Sportmarke mit einer einzigartigen Firmengeschichte in der Entwicklung von Performance-Produkten werden wir in den kommenden Saisons auch unser Lifestyle-Geschäft weiter ausbauen, indem wir sport-inspirierte Lifestyle-Kollektionen entwickeln. Auch im Lifestyle wird unsere Positionierung als schnellste Sportmarke der Welt noch stärker erkennbar werden, um unsere Kunden weltweit mit Design-Klassikern wie unserer Trinomic-Serie oder der Einführung unserer Lifestyle Tennis-Kollektion zu begeistern.

*In unserer schnellsten Kategorie Motorsport haben wir die erfolgreiche Partnerschaft mit den Formel-1-Teams Scuderia Ferrari und MERCEDES AMG PETRONAS fortgesetzt und konnten als Ausrüster von BMW Motorsport auch in der Deutschen Tourenwagen Meisterschaft (DTM) sportliche Erfolge feiern. Durch unsere Partnerschaft mit den Subaru-Fahrern Bucky Lasek und Dave Mirra erschließen wir uns die Welt des bei unseren jungen Zielgruppen beliebten Actionsports und haben mit den Schuh-Modellen „Street Mid Dave Mirra“ und „Grimme Signature Bucky Lasek“ eine eigene angesagte Rallycross-Kollektion aufgelegt.*



### **Auch 2013 lagen wir in der Formel 1 wieder ganz vorn**

PUMA-Fahrer Nico Rosberg erfüllte sich in Monaco einen Kindheitstraum und gewann das prestigeträchtige Rennen, bei dem sein Vater genau 30 Jahre zuvor triumphierte. Beim darauffolgenden legendären Großen Preis von Großbritannien in Silverstone fuhr er ebenfalls als Erster durchs Ziel. Sein Teamkollege Lewis Hamilton, der zu Beginn der Saison 2013 zu den Silberpfeilen gestoßen war, gewann den Großen Preis von Ungarn und stand weitere vier Male auf dem Podest. Auch für unseren Partner Scuderia Ferrari verlief die Saison erfolgreich: Fernando Alonso wurde Zweiter in der Fahrerwertung und fuhr sowohl beim Großen Preis von China und als auch beim Grand Prix-Rennen in seiner spanischen Heimat Siege ein. In der Konstrukteurswertung belegten die von PUMA ausgerüsteten Rennställe von MERCEDES AMG PETRONAS und Scuderia Ferrari die Plätze zwei und drei.

### **PUMAs Motorsport Lifestyle-Kollektionen: inspiriert vom Spitzensport**

PUMA gehört zu den führenden Anbietern von Motorsportbekleidung und vereint höchste technische Ansprüche mit modischem Design. Unsere Innovationen und technischen Produkteigenschaften aus dem Spitzensport sind dabei stilprägend für unsere Kollektionen im Lifestyle. Inspiriert

vom Motorsport und unserer langjährigen Tradition als Ausrüster erfolgreicher Motorsportteams begeistern unsere Merchandise- und Lizenzprodukte mit ihrem hohen Anspruch an Funktionalität und durch ihren sportlichen Style.

### **Unser Erfolg im Motorsport verpflichtet**

2014 verspricht ein weiteres bewegendes Jahr für PUMA Motorsport zu werden: Auf Basis unseres langjährigen Engagements und unserer Historie in diesem Sport ist es unser Ziel, PUMAs weltweite Präsenz zu stärken und weiter auszubauen. Fans von PUMA Motorsport dürfen auf neue Lizenzkollektionen, Limited-Edition-Produkte und Aufsehen erregende Marketingaktionen mit den Fahrern der von uns ausgerüsteten Teams gespannt sein.

Produkte für PS-Fans: unser BMW M Pilot Mid lehnt sich an unsere Motorsport-Schuhe für die Rennstrecke an und überzeugt durch sein ansprechendes Design und hohen Tragekomfort.



> Triumph für Nico Rosberg beim Großen Preis von Monaco. Hier geht's zum Video!



*Schneller zu sein, bedeutet für uns,*

***dass wir als Erster  
Design und Mode beeinflussen  
und eigene Trends setzen.***



# Fundamentals

*PUMA Fundamentals sind die Grundausrüstung in unserem gesamten Produktangebot. Während wir in unseren Geschäftsbereichen Teamsport, Running und Training sowie Golf innovative Sportprodukte anbieten und im Bereich Lifestyle und Motorsport mit unserer sport-inspirierten Lifestylemode in Zusammenarbeit mit weltweit bekannten Designern die neuesten Trends aufgreifen, ist unser Fundamentals-Angebot die Basis jeder Ausstattung – und beinhaltet auch unsere Mode für Kinder sowie Strand- und Bademode.*

Kurz gesagt: Unsere PUMA Fundamentals-Kollektionen sind die perfekte Ergänzung zu unserem Sortiment und stehen für trendige Farben und ein ausgewogenes Preis-Leistungs-Verhältnis.

## **Ein größeres Produktsortiment für noch mehr Auswahl**

Ob vor, während oder nach dem Training – Textilien und Schuhe aus unserer PUMA Fundamentals-Kollektion folgen einer klaren sportlichen Designausrichtung und sind deshalb immer der richtige Begleiter für einen gesunden und sportiven Lebensstil. Unser klassisches Baumwoll-T-Shirt mit dem großen PUMA-Logo auf der Brust oder unsere bequemen PUMA-Kapuzenpullover sind nur zwei von vielen beliebten Designklassikern.



*PUMA Fundamentals ergänzen unser Angebot aus anderen Produktbereichen – und das in angesagten Farben und einem ausgewogenen Preis-Leistungs-Verhältnis.*

### **Mehr Auswahl für unsere jüngsten Fans**

Unser Fundamentals-Angebot im Bereich Kids vereint unsere beliebtesten Produkte aus unserem gesamten Sortiment und adaptiert sie für kleine Größen. Mit unseren sportlichen Kollektionen begeistern wir auch unsere jungen PUMA-Fans, denn sie sind modisch und zugleich bequem – und damit genau das Richtige für den Schulhof oder den Spielplatz.

### **Gut aussehen – überall und zu jeder Jahreszeit**

Unser Fundamentals-Angebot bietet immer die passende Alternative – egal für welches Klima. Von der Winter-Daunenjacke mit wärmespeichernder Funktion bis zu ansprechender Bademode: wir erfüllen die Wünsche unserer Kunden weltweit und für jede Jahreszeit.

In den kommenden Saisons verfolgen wir das Ziel, mit unseren Fundamentals-Kollektionen weiterhin zu den Marken mit dem besten Preis-Leistungsverhältnis zu gehören und unseren Kunden die passende Ergänzung zu unseren Sport- und Lifestyle-Kollektionen zu bieten.



*Unsere jungen Fans sind begeistert: die beliebtesten PUMA-Produkte bieten wir auch in kleinen Größen an!*





*Schneller zu sein, ist nicht nur auf der Laufstrecke,*

***sondern auch im Alltag von Vorteil.***

*Egal, ob es darum geht, einen Rekord aufzustellen oder einen Trend zu setzen.*



# Accessoires und Lizenzen

Unser Angebot im Bereich Accessoires und Lizenzen folgt einer klaren Vision. Mit unserer ganz eigenen Note und dem Mix aus Authentizität und Moderne bieten wir die passende Ergänzung zu unseren Performance- und sport-inspirierten Lifestyle-Kollektionen und unterstreichen unsere einzigartige Positionierung in der Welt der Accessoires. Wir haben den Anspruch, in allen Kategorien etwas wirklich Ausgefallenes zu bieten – sei es bei Rucksäcken und Fitness-Taschen, Düften und Körperpflegeprodukten oder bei Brillen und Uhren, die das PUMA-Logo tragen.

## Accessoires mit unverwechselbarer Design-Identität

2013 haben wir unsere Designsprache verfeinert: unsere typischen Designmerkmale haben wir beibehalten und mit neuen überraschenden Details ergänzt, ohne unseren bewährten Fokus auf ausdrucksstarke Styles und Funktionalität aufzugeben. PUMA-Accessoires überzeugen durch ihren unverwechselbaren Stil und erzählen Geschichten. Sie vereinen unterschiedliche Einflüsse und erfüllen die hohen Erwartungen unserer Kunden.

## Von Performance bis Lifestyle

PUMA-Accessoires sind die perfekte Ergänzung unserer Kollektionen in anderen Kategorien und komplettieren unser umfangreiches Produktsortiment. Im Bereich Performance haben wir erneut unsere Innovationsfreude unterstrichen: zum Beispiel mit dem ersten speziell für Frauen entwickel-

ten Laufrucksack sowie reflektierenden Taschen, durch die Läufer in der Dunkelheit besser gesehen werden. In den Bereichen Fundamentals und Lifestyle haben wir eine sehr erfolgreiche Kollektion aufgelegt, die sich an PUMAs Produktklassiker im Bereich Accessoires und unsere Historie als Sportmarke anlehnt.

## Accessoires mit dem gewissen Etwas

Wir haben es uns zum Ziel gesetzt, unser Lizenzgeschäft zu vereinfachen und auf vier Kategorien auszurichten, die unser Kerngeschäft stärken: Düfte und Körperpflegeprodukte, Brillen und Sonnenbrillen sowie Uhren und Sicherheitsschuhe. Mit unserem Angebot werden wir auch zukünftig den individuellen Bedürfnissen unserer Kunden in den Bereichen Performance und Lifestyle gerecht und möchten sie mit neuen Farben und sportlichen Designs begeistern.





Unternehmensüberblick

# Vertrieb

Vertrieb

35

# 2

Kapitel

# Vertrieb

2013 war ein Jahr voller Herausforderungen für PUMA, und der Rückgang des währungsbereinigten Konzernumsatzes um 3,0% zeigt, dass die Markenbegehrtheit gesteigert, die Absatzprobleme behoben und die Vertriebswege verbessert werden müssen. Wie in den Kapiteln zu Marken- und Produktstrategie dargelegt, hat PUMA Maßnahmen eingeleitet, um diese Probleme zu beheben, die Marke neu zu positionieren und kommerzielle Produkte zu entwickeln. Dabei sollen aber auch die strategischen Prioritäten im Vertrieb wieder mehr betont werden.

## Marken

Zur PUMA-Gruppe gehören die Marken PUMA, Cobra Golf und Tretorn sowie die Unternehmen Dobotex und Brandon. Da die Marke PUMA den mit Abstand größten Beitrag zum Konzernumsatz leistet und den Kern der PUMA-Gruppe darstellt, hat sie für das Management der Gruppe höchste Priorität. Dobotex, Brandon und Cobra sind eng mit PUMAs Kerngeschäft verflochten und übernehmen die neue Markenausrichtung entsprechend in ihren eigenen Strategien.

## Regionen

PUMAs Geschäft gliedert sich in fünf Regionen: Europa, Osteuropa, Naher Osten und Afrika (EEMEA), Nordamerika, Lateinamerika sowie Asien-Pazifik (APAC). Jede Region wird von einem regionalen Geschäftsführer

mit umfassender Ergebnisverantwortung für alle Ländergruppen und Länder in seiner Region geleitet.

PUMA nutzt seine Stärke in wichtigen Wachstumsmärkten in den EEMEA-Ländern und in Lateinamerika, beispielsweise in Mexiko, sowie in Indien und Russland, um das stabile Wachstum des Unternehmens zu sichern. PUMA Europa führt die Implementierung seines europäischen Transformations- und Restrukturierungsprogramms fort. Ziel des Programms ist der Abbau von Komplexität in der Unternehmensorganisation. In Europa wird eine neue Struktur mit sieben Ländergruppen eingeführt, zudem werden regionale Beschaffungsstrukturen eingerichtet und die Lagerhaltung konsolidiert. Auch in asiatischen Schlüsselmärkten wie Japan, China und Korea werden

geeignete Maßnahmen eingeleitet, um das Geschäft wieder auf profitablen Wachstumskurs zurückzuführen. In Nordamerika liegt der Fokus auf der Positionierung von PUMA als Performance-Marke und der Stärkung der Präsenz im qualitativ hochwertigen Handel.

## Vertriebswege

PUMA vertreibt seine Produkte über drei verschiedene Kanäle: Großhandel, unternehmenseigene und von PUMA selbst betriebene Einzelhandelsgeschäfte und das E-Commerce-Geschäft. Der Großhandel generierte 2013 einen Anteil von 79 % am Nettoumsatz und ist damit nach wie vor wichtigster Vertriebsweg der PUMA-Gruppe. Die Konzentration auf hochwertige Vertriebswege im Großhandel hat für PUMA

Priorität. Dadurch stellt PUMA sicher, dass das richtige Produkt am richtigen Platz zum richtigen Preis angeboten wird. PUMA wird in enger Zusammenarbeit mit seinen Key Accounts gemeinsame Produktprogramme erarbeiten, die den individuellen Anforderungen der Kunden entsprechen, und die Key Accounts mit ergänzenden Marketingaktivitäten unterstützen. Parallel dazu fährt PUMA sein Engagement in diejenigen Vertriebswege zurück, die das Einstiegssegment bedienen. Die Eröffnung des PUMA Labs bei Footlocker in Nordamerika im ersten Quartal 2014 ist ein gutes Beispiel für PUMAs neuen Stil der Zusammenarbeit mit seinen Key Accounts.

Im Einzelhandel kommuniziert PUMA seine neue Markenpositionierung durch direkte Interaktion mit den Verbrauchern. PUMA

schließt die letzten der im Rahmen des Transformationsprogramms als verlustbringend identifizierten Einzelhandelsgeschäfte und baut im Gegenzug die Zahl der Outlet-Geschäfte in derzeit noch nicht voll erschlossenen Märkten, insbesondere in der APAC-Region, aus. In den Wachstumsmärkten werden an ausgewählten Standorten Geschäfte eröffnet, die PUMA-Produkte zu regulären Preisen anbieten. Wesentlicher Treiber des Direktgeschäfts ist der Online-Handel. Mit einem völlig neu gestalteten gemeinsamen Internetauftritt nutzt PUMA 2014 die Marketing- und kommerziellen Aspekte seiner digitalen Strategie, um Wachstum und Kundenbindung durch überzeugende Inhalte zu fördern.

PUMA hat sich entschieden, die globalen und europäischen Einzelhandels- und E-Commerce-Aktivitäten von der Schweiz an den Stammsitz des Unternehmens in Herzogenaurach zurückzuverlegen. Mit dieser Entscheidung unterstreicht das Unternehmen die Bedeutung des klassischen und des Online-Einzelhandels. Diese Vertriebswege sind für die Zukunft der Marke von entscheidender Bedeutung und sollten deshalb in der Unternehmenszentrale angesiedelt sein.

### Produktumsätze

PUMA vertreibt und verkauft Schuhe, Textilien und Accessoires in Kategorien wie

Fußball, Laufen, Fitness, Golf, Motorsport und Lifestyle. Vor dem Hintergrund unserer über 65-jährigen Erfahrung in der Gestaltung und Entwicklung von Schuhen sind und bleiben Schuhe die Grundlage unseres Geschäfts und sind mit einem Beitrag von 46 % zum Nettoumsatz 2013 von hoher strategischer Bedeutung.

Mit unserer Positionierung als schnellste Sportmarke der Welt nutzen wir unsere

klare Position im Sport zum Verkauf von Sportprodukten und sportinspirierten Lifestyle-Produkten. Zum Ausbau unseres Marktanteils in unserem angestammten Sportgeschäft konzentrieren wir uns auf den Vertrieb unserer Performance-Produkte, vor allem in den Bereichen Fußball und Laufen/Fitness, über die Sport-Vertriebswege. Unsere klare Markenpositionierung unterstützt auch unseren Vertrieb

von sportinspirierten Lifestyle-Produkten über den entsprechenden Vertrieb. Angesichts der jüngsten Produkteinführungen, wie dem innovativen evoPower-Fußballschuh, und unseren sportlichen Lifestyle-Produkten, wie dem Trinomic Sneaker, sind wir zuversichtlich, dass wir bei der Rückeroberung von Verkaufsflächen bei unseren großen strategischen Key Accounts gute Fortschritte machen.



Der PUMA-Fußballschuh  
evoPOWER



Unternehmensüberblick

# Nachhaltigkeit

<i>Nachhaltigkeitsstrategie</i>	38
<i>Ziele und Scorecard</i>	39
<i>Organisationsstruktur</i>	41
<i>Themen und Highlights 2013</i>	42
<i>Preise und Auszeichnungen 2013</i>	43
<i>Materialitätsanalyse</i>	44
<i>Soziale Nachhaltigkeit</i>	45
<i>Umwelt</i>	51
<i>Zusammenarbeit innerhalb der Industrie</i>	60
<i>Dialog mit unseren Konsumenten</i>	61

## 2 Kapitel

# PUMAs Nachhaltigkeitsstrategie

Auch nach der Einführung unseres Transformationsprogramms „Forever Faster“ ist Nachhaltigkeit einer der wichtigsten Werte der Marke PUMA. „Faster“ [schneller] bezieht sich hierbei auf unseren Ansatz für eine gerechtere, nachhaltigere Zukunft und den positiven Wandel in unserer Branche und der gesamten Welt.

Die nächste Stufe auf PUMAs Weg ist die Förderung von Nachhaltigkeit im gesamten Unternehmen als Grundlage für „Forever Faster“. 2013 konnten wir den Nachhaltigkeitsansatz von PUMA und Kering, unserem Mehrheitsaktionär, umfassend anpassen und unterstützen.

Mit dem Ziel, die nötige Integration voranzutreiben, hat PUMA umfangreiche Verbesserungsmaßnahmen bei seinen Nachhaltigkeitskontrollen, seiner Organisationsarchitektur und seiner funktionsübergreifenden Kommunikation umgesetzt. Koordination und Priorisierung gewährleisten wir mit unserer neuen globalen Nachhaltigkeitsstrategie, die in vier Kernbereiche und fünf Säulen gegliedert ist und uns dabei unterstützen soll, unseren Einfluss auszuweiten.

Die neue Strategie enthält Erkenntnisse

unserer ökologischen Gewinn- und Verlustrechnung, der Produktlebenszyklusanalyse (LCA), der Materialitätsanalyse, von Verbraucherstudien sowie von wichtigen Stakeholdern bei den Banzer Gesprächen 2013.

Die vier Kernbereiche sind:

- **Gesellschaft:** gerechte Behandlung aller, mit denen wir im Rahmen unserer Geschäftstätigkeit in Kontakt kommen.
- **Umwelt:** verantwortlicher Umgang mit natürlichen Ressourcen.
- **Branche:** Förderung der nachhaltigeren Wertschöpfung in unserer Branche.
- **Verbraucher:** Unterstützung einer nachhaltigeren Lebensweise bei unseren Verbrauchern.

Als Antrieb für mehr Nachhaltigkeit, für die

Marke und den Wert für unsere Kunden hat der Begriff Kreislaufwirtschaft an Bedeutung gewonnen. Für uns bei PUMA steht „Closing The Loop“ für unsere Bemühungen, neue Materialien und Prozesse einzuführen, um Industriesysteme zu schaffen, die nicht linear, sondern kreisförmig verlaufen. Die fünf Säulen der Integration von Nachhaltigkeit im gesamten Unternehmen mit „Closing The Loop“ als langfristiges Ziel sind:

- **Unternehmen:** Messung und Verbesserung unserer eigenen Prozesse zur Reduzierung unseres Fußabdrucks.
  - **Schwerpunkte:** Befähigung von PUMA-Mitarbeitern, Konzentration auf Investitionen in wesentliche Maßnahmen, Messung und Erweiterung von Nachhaltigkeitsbeispielen mit beleg-

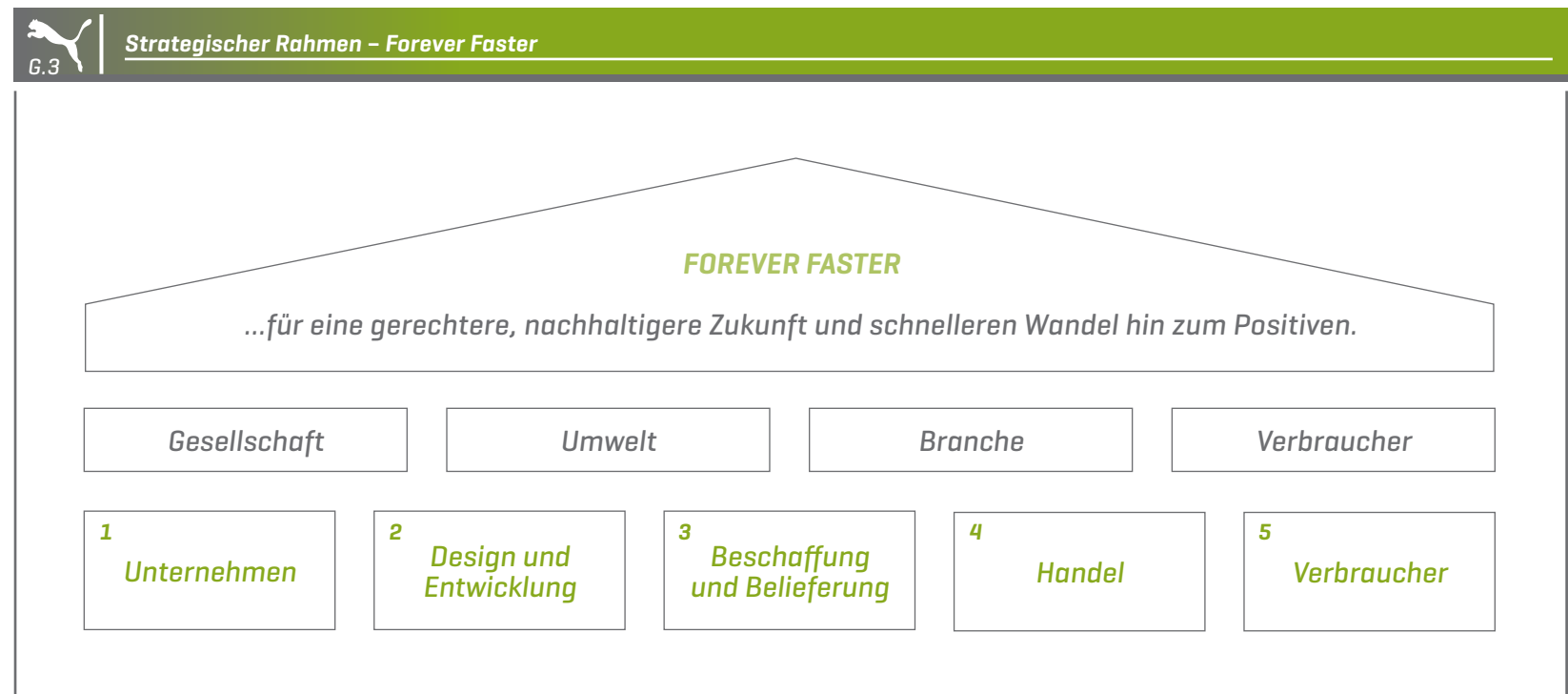
baren Ergebnissen.

- **Design und Entwicklung:** Motivation und Befähigung unserer Produktteams, mit besserem Design mehr Einfluss zu nehmen.
  - **Schwerpunkte:** innovative Materialien, intelligente Prozesse, integrierte Produkt-Stories.
- **Beschaffung und Belieferung:** Einbindung unserer Partner entlang der Beschaffungskette zur Verbesserung ihres sozialen, ökologischen und finanziellen Fußabdrucks.
  - **Schwerpunkte:** Erhöhung der Transparenz auf allen Lieferantenebenen, Gewährleistung der Einhaltung lokaler Gesetze und der PUMA-Richtlinien, Kapazitätsausbau bei und Unterstützung von unseren Partnern entlang der Beschaffungskette.

- Handel: Kooperationen mit Großhändlern, PUMA-Stores und dem Onlinehandel für mehr Konsequenz bei der Nachhaltigkeitsbotschaft und beim Abverkauf.
  - Schwerpunkte: Stärkung, Ausbau und Vermarktung des Markenwerts von PUMAs Investitionen in Nachhaltigkeit.
- Verbraucher: Unterstützung einer nachhaltigeren Lebensweise bei unseren Verbrauchern.
  - Schwerpunkte: Stärkung von Markenpräferenz und -bindung beim Verbraucher durch Unterstützung einer nachhaltigeren Lebensweise.

## Ziele und Scorecard

Mit unserer neuen Strategie „Forever Faster“ und unserem ganzheitlichen Transformationsprogramm verlagern wir unsere Nachhaltigkeitsziele, um mehr Transpa-



renz, Klarheit, Abstimmung und Konzentration auf die Kernpunkte unseres Geschäfts zu schaffen. Die neuen Ziele umfassen die erweiterte Methodik unserer ökologischen

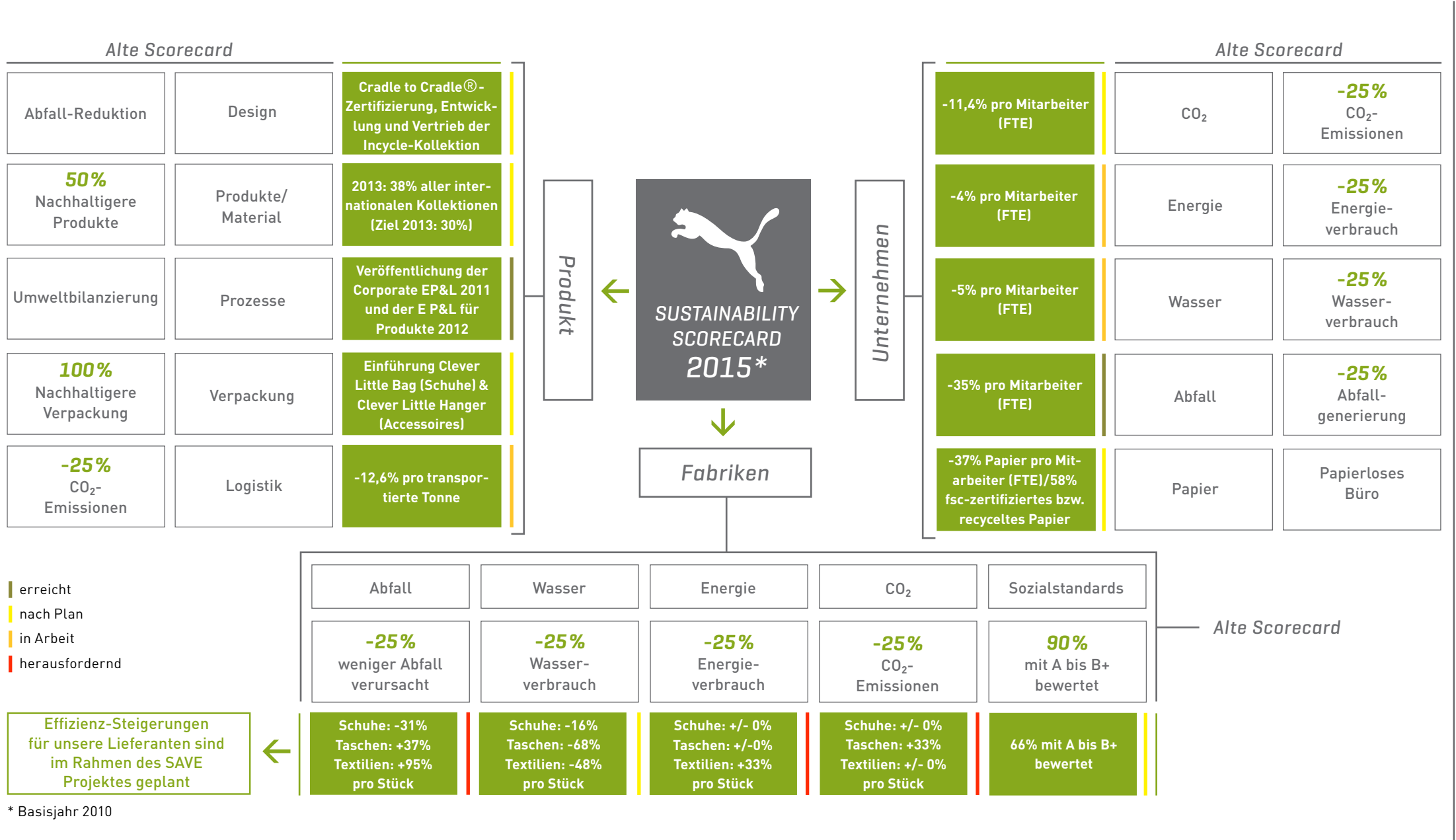
Gewinn- und Verlustrechnung und sind auf die Ziele von Kering abgestimmt. Der vorliegende Bericht bezieht sich auf den erzielten Fortschritt auf Grundlage unserer

bisherigen Scorecard, um einen Vergleich mit früheren Jahren zu ermöglichen. Ab 2014 wird unsere Berichterstattung anhand der Ziele von Kering erfolgen.





Sustainability Scorecard 2015



## Governance-Struktur

### Nachhaltigkeitsausschuss des Verwaltungsrats

Zuständig für die Überwachung und Strategiegelaufstellung zur Unterstützung der 4 Keys und der Nachhaltigkeitsbemühungen zur Verbesserung von PUMAs ökologischem, gesellschaftlichem und finanziellem Fußabdruck.

#### Mitglieder:

François-Henri Pinault  
Jean-François Palus (Vorsitzender)  
Martin Koepfel

2013 fanden zwei Treffen des Nachhaltigkeitsausschusses unseres Verwaltungsrats statt; vorrangiges Ziel war die Aufstellung von PUMAs neuer Nachhaltigkeitsstrategie.

### Sustainability Advisory Board

Das Sustainability Advisory Board ist zuständig für die objektive externe Beratung von PUMAs CEO bei geschäftsrelevanten Nachhaltigkeitsthemen auf Grundlage der globalen Nachhaltigkeitsstrategie.

#### Mitglieder:

Michael Kuhndt (UNEP/Wuppertalinstitut)  
Matthias Kopp (WWF DE)  
Auret van Heerden (FLA)  
Siegfried Kreibe (BIFA)

2013 kamen die Mitglieder unseres Sustainability Advisory Boards zwei Mal zusammen, um Bewertungen und Empfehlungen hinsichtlich unserer Nachhaltigkeitsstrategie abzugeben. Seit seinem Bestehen hat uns der Ausschuss wertvolle Unterstützung geleistet, beispielsweise bei der Erstellung eines Konzepts für den Umgang mit PUMA-Produkten am Ende ihres Produktlebens oder bei der Identifizierung von Problemen, die wir nicht alleine, sondern nur gemeinsam mit Branchenpartnern lösen können.

## Organisationsstruktur

Um sicherzustellen, dass Nachhaltigkeit

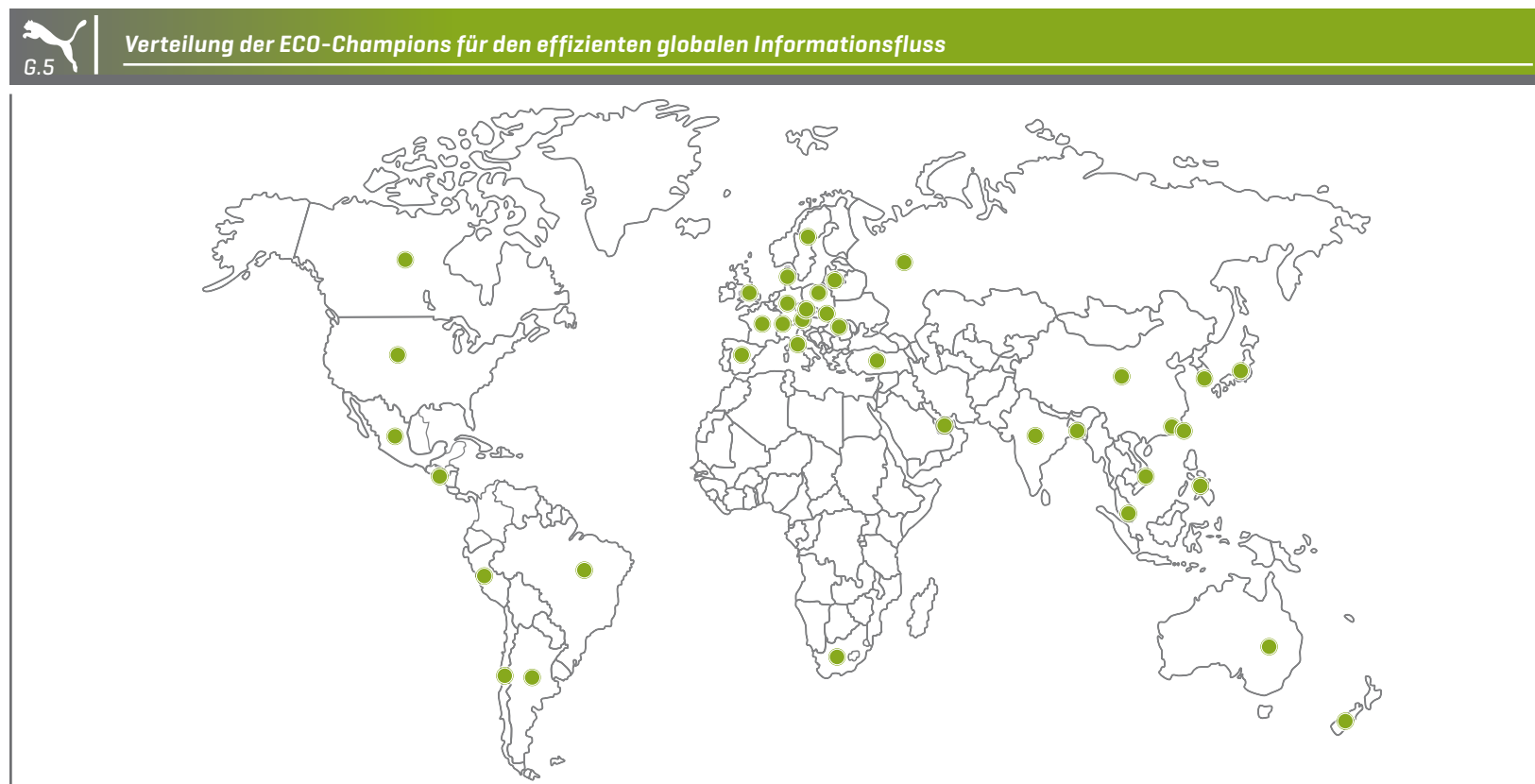
nicht als Silo zum Tragen kommt, hat PUMA im gesamten Unternehmen Nachhaltigkeitsfunktionen mit dedizierten Mitarbeitern in relevanten Abteilungen eingeführt. Im Rahmen unserer Bemühungen, Nachhaltigkeit zum wesentlichen Bestandteil jeder Position im Unternehmen zu machen, haben wir zudem ein Netzwerk aus Partnern und Unterstützern für zwei maßgebliche Bereiche unseres Unternehmens aufgestellt: die regionalen und die Länderorganisationen sowie die neuen Geschäftsbereiche.

Die dedizierten Funktionen berichten direkt an diese Führungskräfte:

Globale Nachhaltigkeitsstrategie → Chief Executive Officer

PUMA.Safe → Chief Operating Officer

Die Eco-Champions in den Regionen und Ländern unterstützen die Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele.



2013 hat PUMA ein internes Netzwerk von Botschaftern in seinen Geschäftsbereichen eingeführt, die uns auf dem Weg von der Innovation zur Vermarktung und bei der schnelleren Markteinführung relevanter Nachhaltigkeitsprodukte und Botschaften helfen sollen. Diese Botschafter in Sachen Nachhaltigkeit sind vorrangig einflussreiche, passionierte Produktverantwortliche (Product Line Managers) und Materialexperten; ihre Arbeit wird gemeinsam von den Abteilungen Nachhaltigkeitsstrategie sowie Innovation und Nachhaltigkeit geleitet.

## Themen und Highlights 2013

### InCycle

2013 haben wir sowohl für Frühjahr/Sommer als auch für Herbst/Winter die Cradle-to-Cradle®-Basic-zertifizierte Kollektion „InCycle“ herausgebracht. Für PUMA war InCycle die innovative Herausforderung, als erstes Unternehmen der Branche mit einer kompletten Kollektion von Schuhen, Textilien und Accessoires mit Cradle-to-Cradle®-Zertifizierung auf den Markt zu kommen. Wir freuen uns über die positive Resonanz auf diese Produkte in den Medien, in unserer Branche und bei unseren Verbrauchern.

### Sicherere Fabrikgebäude

Die Produktion in unserer Branche war 2013 geprägt von mehreren Unfällen und Unruhen, so zum Beispiel der Einsturz des

Fabrikgebäudes Rana Plaza in Bangladesch und die lang anhaltenden Streiks in Kambodscha.

Obwohl PUMA weder direkt noch indirekt mit Rana Plaza verbunden ist, haben wir uns unseren Branchenpartnern angeschlossen und sofort auf das tragische Ereignis reagiert. Da der Grund für den Gebäudeeinsturz unzureichende Vorgaben und die halbherzige Kontrolle der Einhaltung der Sicherheitsbestimmungen war, setzt sich PUMA nun verstärkt für die Gebäudesicherheit ein. So haben wir die Erkenntnisse umfassender Analysen zum Thema in unser neues Arbeitsschutzhandbuch aufgenommen und entsprechende Maßnahmen für neue Gebäude bei PUMA-Herstellern umgesetzt. Zudem fordern wir seit 2013 von unseren Hauptzulieferern in Asien umfangreiche Gebäudestrukturanalysen und werden diese auch 2014 weiterhin fordern. Im Rahmen dieses Projekts untersuchen Gebäude-sicherheitsexperten die Sicherheit der Fabriken, die für PUMA produzieren.

### Ausbildung Minderjähriger in chinesischer Zuliefererfabrik aufgedeckt

Bei der Kontrolle einer Fabrik in China haben unsere Auditoren entdeckt, dass 96 Auszubildende im Rahmen eines staatlich geförderten Programms beschäftigt wurden, von denen 78 unter 16 Jahre alt waren. Der Jüngste war 13. Trotz Beteuerung der Eltern, dass ihre Kinder zu Ausbildungszwecken am Programm teilnahmen, wurde festgestellt, dass die Ausbildung in der Fabrik den Bedürfnissen der Mehr-

heit der Jugendlichen nicht gerecht wurde. Mit Unterstützung von PUMA setzte die Geschäftsleitung der Fabrik sofortige Maßnahmen um und entließ die Auszubildenden. Ihre ausstehenden Löhne wurden ausbezahlt und sie erhielten Stipendien. Die Werkleitung wurde zudem aufgefordert, strengere Kontrollen gegen Kinderarbeit einzuführen, um Vorfälle wie diesen zukünftig zu vermeiden.

Den Vorfall konnten wir dank unseres internen Leitfadens, dem Protokoll zur Abschaffung von Kinderarbeit, beheben. Seitdem wenden wir uns auch an Organisationen vor Ort mit der Bitte um Unterstützung bei lokalen Hilfsmaßnahmen in Bereichen, in denen ein erhebliches Risiko der Kinderarbeit besteht. Unser Protokoll zur Abschaffung von Kinderarbeit werden wir auch weiterhin in Zusammenarbeit mit lokalen und regionalen Interessengruppen ausbauen.

### Andauerndes Engagement für faire Löhne

Im Rahmen der Initiative „Better Wages“ hat PUMA auch 2013 diverse Konzepte für die Einführung fairer Löhne entlang der Beschaffungskette geprüft. Die vom Fair Wage Network entwickelte „Fair-Wages-Methodik“ war der grundlegende Ansatz, auf dem das Programm aufbaut. Die zwölf Dimensionen der fairen Entlohnung lassen sich in drei Hauptbereiche gliedern: Einhaltung aller Entlohnungsgesetze, fairere Entlohnungssysteme und -strukturen und Einhaltung des paritätischen Lohnfestlegungsprozesses durch Stärkung des sozi-

alen Dialogs. Bereits 2010 wurde in einer ersten Pilotphase ein Leitfaden für 25 Fabriken entwickelt und über einen Zeitraum von vier Jahren unter Berücksichtigung standortspezifischer Überlegungen und länderspezifischer Verordnungen umgesetzt. Auch bei den Entlohnungssystemen und im sozialen Dialog konnten wir Fortschritte erzielen. In einer Fabrik wurden beispielsweise restriktive Bonusstrukturen aufgehoben; sie sollen durch ein leistungsorientiertes Incentive-System ersetzt werden. Die seit 2012 erzielten Fortschritte im Bereich des sozialen Dialogs hielten auch 2013 noch an und haben den Informationsfluss zwischen Geschäftsleitung und Arbeitern verbessert. PUMA wird das Programm voraussichtlich 2014 zum Abschluss bringen.

### SAVE – für eine sauberere Produktion und effizientere Ressourcennutzung

Mehr als in vorherigen Jahren haben wir uns 2013 für eine sauberere Produktion und die effizientere Nutzung von Ressourcen entlang unserer Beschaffungskette eingesetzt. Im Projekt SAVE arbeiten zahlreiche Stakeholder wie die Deutsche Entwicklungsgesellschaft (DEG), die Deutsche Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), die Marke H&M und die Asia Society For Social Improvement and Sustainable Transformation (ASSIST)) sowie mehrere internationale und lokale Fachleute gemeinsam mit PUMA an der Verbesserung der Umwelteffizienz von 40

Hauptzulieferern in Bangladesch, Kambodscha, China und Indonesien. Das Programm SAVE ist auf drei Jahre angelegt. Der Startschuss fiel mit einer Schulung für 200 Fabrikarbeiter in allen vier Ländern. Weitere Informationen zu diesem öffentlich-privaten Partnerschaftsprojekt finden Sie unter [www.puma-save.org](http://www.puma-save.org).

## Preise und Auszeichnungen 2013

Aufstieg im Dow Jones Sustainability Index auf Rang 2

Bestätigung der Mitgliedschaft im FTSE4Good

New Innovator Award vom „Cradle to Cradle Product Innovation Institute“ für PUMAs InCycle-Kollektion

PETA Vegan Fashion Award für PUMAs Re-Suede

Silbermedaille der Verbraucherinitiative e.V. für PUMAs Nachhaltigkeitskommunikation im Einzelhandel

Auszeichnung für Nachhaltigkeit in unserem Einzelhandelsgeschäft durch A.R.E. Sustainability Award



„Leader-Status“ im Greenpeace-Ranking der Marken 2013

Dritter Platz im Ranking der chinesischen Umwelt-NGO IPE

Bestätigung des Status „Gut“ durch die niederländische NGO „Stoppt Kinderarbeit“



MEMBER OF

**Dow Jones  
Sustainability Indices**

In Collaboration with RobecoSAM



FTSE4Good



PUMA CEO Björn Gulden bei der Preisverleihung des „New Innovator Award“

### Materialitätsanalyse

Um unsere Aktivitäten im Bereich der Nachhaltigkeit zu intensivieren, hat PUMA Business for Social Responsibility (BSR) mit der Durchführung einer Materialitätsanalyse bei seinen wichtigsten Interessengruppen beauftragt. Die Ergebnisse sind in der nachstehenden Materialitätsmatrix dargestellt.

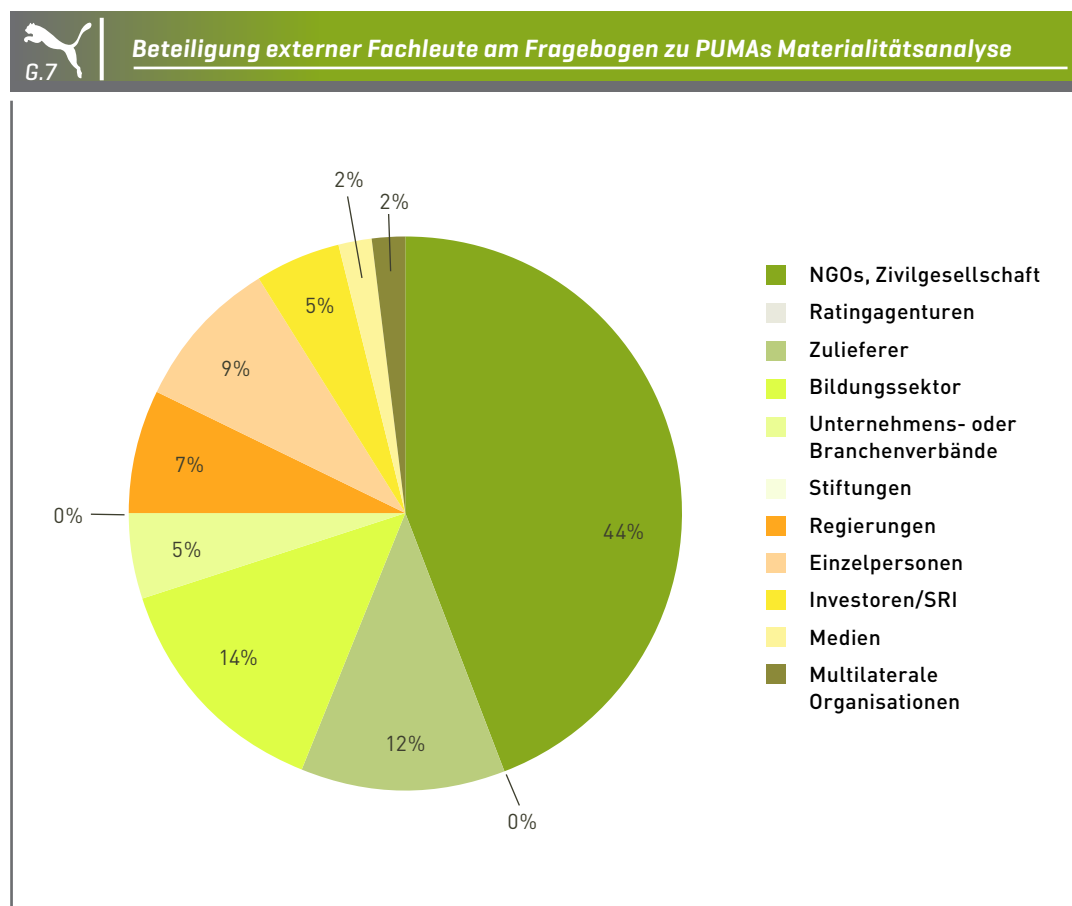
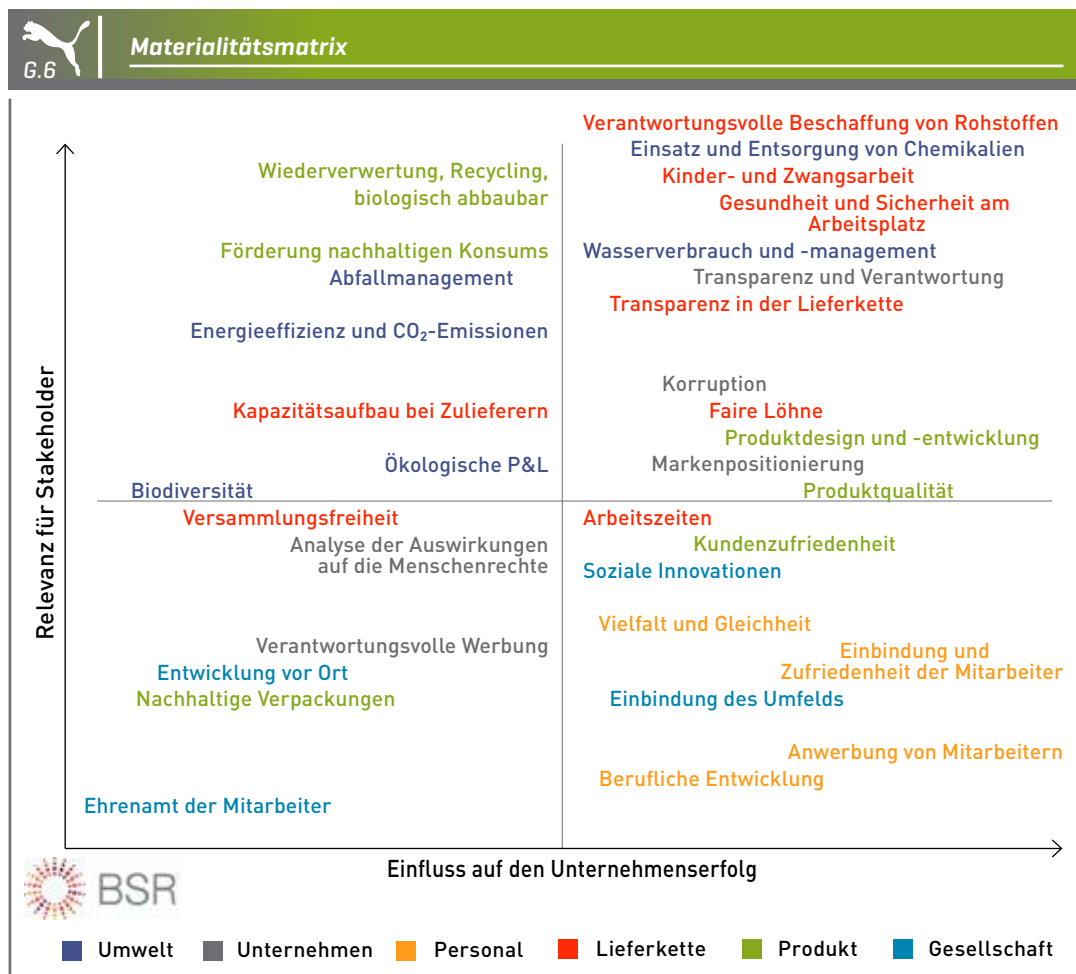
### PUMAs Materialitätsmatrix 2013

Die Materialitätsmatrix mit Schwerpunkt auf den vier wichtigsten Regionen – Brasilien, China, Europa und den USA –, basiert auf einer Literatur- sowie Wettbewerberanalyse, Interviews mit Mitgliedern der PUMA-Geschäftsleitung (17) und externen Fachleuten (19) sowie auf den Ergebnissen einer externen Online-Umfrage bei PUMA-

Stakeholdern (45). Sie gehört zu den Hauptbestandteilen des Entwicklungsplans für unsere Nachhaltigkeitsstrategie. Die Materialitätsanalyse hat unseren Fokus auf die folgenden Bereiche bestätigt und bestärkt:

1. Soziale und ökologische Auswirkungen unserer Beschaffungskette
2. Korruptionsbekämpfung und Transparenz
3. Produktdesign und -qualität

Am anderen Ende der Matrix – und damit weniger im Fokus – standen die ehrenamtlichen Tätigkeiten unserer Mitarbeiter, nachhaltige Verpackungen und die lokalen Entwicklungsbemühungen. Aus diesem Grund haben wir unsere Berichterstattung über lokale Projekte, das Ehrenamt unserer Mitarbeiter und nachhaltige Verpackungen zwar eingeschränkt, sind aber weiterhin bestrebt, auch diese Aktivitäten weiterzuführen.



Um Prinzip 10 des UN Global Compact, PUMAs Ethikkodex und dem neuen Verhaltenskodex von Kering Rechnung zu tragen, wollen wir unsere Berichterstattung über die Korruptionsbekämpfung hingegen zukünftig erweitern.

## Soziale Nachhaltigkeit

PUMA arbeitet mit ca. 400 externen Herstellern zusammen, die meisten von ihnen in Asien. Durch diese Zusammenarbeit schaffen wir Arbeitsplätze und tragen zur wirtschaftlichen Entwicklung bei. Ohne eine kosteneffiziente Beschaffungskette wäre PUMA nicht wettbewerbsfähig. Wir tragen jedoch trotz allem für eine gerechtere und nachhaltigere Zukunft für alle Menschen Sorge. > [PUMAs Verhaltenskodex \[Code of Conduct, CoC\]](#) legt deutlich die Mindeststandards fest, an die sich unsere Partner in der Beschaffungskette halten

müssen. Er wird bei allen unseren Direktzulieferern ausgehängt und ist wesentlicher Bestandteil unserer Beschaffungsverträge. Mit Unterstützung der > [Fair Labor Association \(FLA\)](#) und dem > [Better Work Program](#) der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) prüft das Team von PUMA.Safe die Einhaltung des Kodex regelmäßig. PUMAs Compliance-Programm ist seit 2007 von der Fair Labor Association akkreditiert.

### Ergebnisse der Fabrik-Audits

2013 führte PUMA 411 Audits in 28 Ländern durch (Erst- und Folge-Audits). Insgesamt wurden 365 Fabriken auditiert, 349 in Lieferantenebene 1, 15 in Lieferantenebene 2 und eine in Lieferantenebene 3.

Die auditierten Fabriken produzieren für PUMA, für PUMAs Tochtergesellschaften und Lizenznehmer sowie für die PUMA-Marken Tretorn, Cobra Golf und Brandon. Auch Fabriken für Red Cats, eine Tochtergesellschaft von Kering, wurden mehreren

Prüfungen unterzogen; diese Audits sind in der nachstehenden Tabelle unter „Sonstige“ zusammengefasst. Zudem hat das Bet-

ter Work Program Fabriken in Kambodscha und Vietnam auditiert (siehe Tabelle 4). Zu den fünf größten Beschaffungsländern

T.2 Auditierte Fabriken nach Region und Endbewertung						
	A	B+	B-	C	D	Gesamt
Amerika	5	8	11	6	2	32
Asien	31	144	92	25	16	308
EMEA	5	11	8	0	1	25
<b>Gesamt</b>	<b>41</b>	<b>163</b>	<b>111</b>	<b>31</b>	<b>19</b>	<b>365</b>
Prozent	11	45	30	8	5	

T.3 Audits nach Zulieferer, Bewertung und Lieferantenebene						
Global	A	B+	B-	C	D	Gesamt
<b>World Cat</b>						
<b>Ebene 1</b>	21	67	44	13	4	149
<b>Ebene 2</b>	1	4	5	0	1	11
<b>Ebene 3</b>	0	0	1	0	0	1
<b>Tochtergesellschaften/Lizenznehmer</b>						
<b>Ebene 1</b>	18	76	48	14	9	165
<b>Ebene 2</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Ebene 3</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Brandon/Cobra/Tretorn/Sonstige</b>						
<b>Ebene 1</b>	1	14	11	4	5	35
<b>Ebene 2</b>	0	2	2	0	0	4
<b>Ebene 3</b>	0	0	0	0	0	0

T.4 Angepasste Bewertungen der Audits durch das Better Work Program					
Bewertung	A	B+	B-	C	Gesamt
<b>Kambodscha</b>		1	3	4	8
<b>Vietnam</b>	1	2	1		4



nach Anzahl der auditierten Fabriken in Lieferantenebene 1 zählen China (31,3%), Vietnam (21,6%), Kambodscha (11%), Indonesien (10,2%) und Bangladesch (7,6%).

PUMA bewertet seine Zulieferfabriken mit **A, B+, B-, C** und **D**. Die Differenz zwischen den einzelnen Bewertungen beträgt 5%; 85% muss eine Fabrik mindestens erzielen, um das Audit zu bestehen. Die Bewertungen in den einzelnen Kategorien ergeben sich wie folgt:

**A** 100% bis 95% – die entsprechenden

Sozial-, Gesundheits-, Sicherheits- und Umweltstandards werden eingehalten und strategische Initiativen für die Einhaltung des Kodexes lassen sich erkennen; Fabriken mit dieser Bewertung werden routinemäßig alle zwei Jahre auditiert.

**B+** unter 95% bis 90% – die Verstöße sind unwesentlich und können sofort behoben werden; Fabriken mit dieser Bewertung werden ein Mal jährlich auditiert.

**B-** unter 90% bis 85% – für diese Bewer-

tung gelten dieselben Kriterien wie für die Kategorie B+, mit der Ausnahme, dass die Fabrik auf C herabgestuft wird und eine Mahnung erhält, wenn sie beim nächsten Audit keine höhere Bewertung erzielt; in einem Folge-Audit binnen acht Monaten werden die Verbesserungen kontrolliert; sind diese nicht zu erkennen, wird die Fabrik verworfen.

**C** unter 85% bis 75% – schwerwiegende bzw. mehrfache Verstöße wurden festgestellt, die sofort zu beheben sind; die Fabrik erhält eine Mahnung, und die Umsetzung der beanstandeten Punkte wird binnen zwei bis sechs Monaten kontrolliert; Fabriken in dieser Kategorie müssen die Verbesserungsmaßnahmen sofort umsetzen, ansonsten wird im Fall von neuen Bewerbern keine Geschäftsbeziehung mit ihnen aufgenommen bzw. im Fall von akkreditierten Fabriken das Auftragsvolumen reduziert oder die Beziehung beendet.

**D** unter 75% – zahlreiche schwerwiegende Verstöße gegen die Standards wurden festgestellt; handelt es sich um Bewerber, wird keine Geschäftsbeziehung mit ihnen aufgenommen, handelt es sich um akkreditierte Fabriken, wird die Geschäftsbeziehung abgebrochen.

2013 hat PUMA die Richtlinie „Pay for Play“ eingeführt; sie bildet die Grundlage für einen Bußgeldkatalog für Zulieferer, bei denen keine Bemühungen hinsichtlich der Leistungssteigerung zu erkennen sind. Die

aufgelegten Bußgelder sind die Vorstufe zu der Überlegung, ob die Geschäftsbeziehung zu beenden ist, vor allem bei Zulieferern, die früher besser bewertet wurden. Insgesamt mussten 26 Zulieferer (25 Zulieferer in China und ein Zulieferer in Mexiko) Bußgelder zahlen, weil keine Verbesserungen während eines Folge-Audits zu erkennen waren. „Pay for Play“ hat sich für die Optimierung von Compliance-Systemen und -Praktiken in den Fabriken bereits bewährt.

**T.5** | **Verbesserungsquote**

	Anzahl	Prozent
<b>Besser</b>	28	65,12
<b>Konstant</b>	13	30,23
<b>Schlechter</b>	2	4,65
<b>Gesamt</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

**Tabelle 5:** Verbesserungsquote der weltweiten Fabriken bei Mehrfachauditierungen 2013

Gemäß unseren Richtlinien für Kontrollen und Nachbesserung bei Fabriken mit Bewertungen von B- oder niedriger wurden 2013 43 Fabriken mehrfach auditiert. In zwei von ihnen (ca. 5%) haben wir trotz Nachbesserungsempfehlungen schlechtere Bedingungen vorgefunden als bei der ersten Kontrolle. In den anderen Fabriken hatte sich die Situation verbessert.


**Fehlerbereiche 2013 (Fabriken der Lieferantenebene 1 mit Bewertungen von A bis D)**

BEWERTUNG	ANZAHL FABRIKEN	LÖHNE/ENTSCHÄDIGUNG					SOZIALE BELAN- GE		SONDER- LEISTUNGEN		TRAINING		ARBEITSZEITEN		KINDERARBEIT		DISKRIMINIERUNG		ZWANGSARBEIT	
		Bezahlung gesetz- licher Löhne	Trans- parente Bezahlung / Erfas- sung der Anwesen- heit	Zahlungs- verzug	Arbeits- kräfte erhalten korrekte gesetzli- che Sozial- leistungen	Sonstiges (z.B. Be- zahlung der Löhne in gesetz- lichem Zahlungs- mittel/direkt an die Arbeits- kräfte, Empfangs- bestätigung der Löhne durch Arbeits- kräfte)	Allge- meines Ma- nagement System (z.B. Verträge, Beschäfti- gungs- nachweise, niederge- schriebene Grundsät- ze etc.)	Arbeits- kräfte er- halten die gesetzlich vorg- schrie- benen Leistun- gen	Sonstiges (z.B. Ar- beitskräfte erhalten Urlaub)	Arbeits- recht	Löhne/ Leistun- gen	Arbeitszei- ten nicht absichtlich verändert/ übermäßi- ge Über- stunden	Sonstiges (z. B. Soll- arbeitszeit entspricht gesetz- lichen Vorgaben, wöchent- licher Ruhetag	Nachweis von Kin- derarbeit	Zusatzlei- stungen & Einschrän- kungen für ju- gendliche Arbeits- kräfte	Sonstiges (z.B. Grundsatz zum Einstel- lungsalter, Dokument zum Beleg des Alters als Teil des Einstel- lungsver- fahrens)	Nachweis systema- tischer Diskrimi- nierung	Sonstiges (z.B. Evaluation nach Ein- stellung, Einhaltung der ge- setzlichen Vorgaben bzgl. Mut- ter- und Vater- schafts- satzlei- stungen)	Zwangs- arbeit, Gefängnis- arbeit	Sonstiges (z.B. Unbe- gründete Einschrän- kung der Arbeits- kräfte)
<b>WORLD CAT</b>																				
A	21	-	2	1	-	4	14	-	-	-	2	-	1	-	-	-	-	3	-	1
B+	67	-	14	7	11	13	52	26	2	20	11	11	31	-	2	1	-	9	1	3
B-	44	5	16	3	8	7	45	17	-	31	8	21	24	-	-	1	-	12	-	3
C	13	3	7	3	3	7	18	4	-	3	-	5	3	-	1	1	2	4	-	2
D	4	1	9	-	2	1	16	2	-	2	1	1	2	-	-	2	-	1	-	1
<b>GESAMT World Cat</b>	<b>149</b>	<b>9</b>	<b>48</b>	<b>14</b>	<b>24</b>	<b>32</b>	<b>145</b>	<b>49</b>	<b>2</b>	<b>56</b>	<b>22</b>	<b>38</b>	<b>61</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>29</b>	<b>1</b>	<b>10</b>
<b>NICHT WORLD CAT</b>																				
A	19	-	5	-	-	2	13	-	-	6	1	-	2	-	-	-	-	3	-	-
B+	90	10	25	6	15	18	73	28	-	40	16	34	39	-	2	3	-	8	2	2
B-	59	9	27	4	27	16	52	37	-	29	15	30	40	-	4	4	-	4	1	1
C	18	14	12	3	3	9	13	10	-	16	5	18	17	-	1	1	-	4	1	-
D	14	12	11	2	11	7	23	11	-	14	7	13	11	2	2	2	-	4	-	2
<b>GESAMT Nicht World Cat</b>	<b>200</b>	<b>45</b>	<b>80</b>	<b>15</b>	<b>56</b>	<b>52</b>	<b>174</b>	<b>86</b>	<b>-</b>	<b>105</b>	<b>44</b>	<b>95</b>	<b>109</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>23</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>GESAMT</b>	<b>349</b>	<b>54</b>	<b>128</b>	<b>29</b>	<b>80</b>	<b>84</b>	<b>319</b>	<b>135</b>	<b>2</b>	<b>161</b>	<b>66</b>	<b>133</b>	<b>170</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>52</b>	<b>5</b>	<b>15</b>

\* World Cat ist PUMAs Beschaffungsorganisation







## Fehlerbereiche 2013 (Fabriken der Lieferantenebene 1 mit Bewertungen von A bis D)

BEWERTUNG	ANZAHL FABRIKEN		VEREINIGUNGSFREIHEIT UND BESCHWERDEVERFAHREN					BELÄSTIGUNG UND MISSBRAUCH			ARBEITSSICHERHEIT ALLGEMEIN				UMWELT-MANAGEMENT			WOHNHEIME UND SOZIALE EINRICHTUNGEN				ETHISCHE BESCHAFFUNGS-METHODEN		
			Nicht-einmischung in die Versammlungs-freiheit	Existenz von Arbeiter-vereinigungen/ Gewerkschaften	mit bestehenden Tarifverträgen	Existierendes Be-schwerde-verfahren (Vietnam & China)	Funk-tionie-rendes Be-schwer-dever-fahren	Training zum Be-schwer-dever-fahren	Sonstiges (z.B. Vor-schlags-oder Be-schwer-debrief-kästen sind ordent-lich gekenn-zeich-net)	physi-scher, psy-cholo-gischer und verbaler Miss-brauch und Belästi-gung	Sonstiges (z.B. Diszi-plinarnaß-nahmen)	Verwen-dung verbo-tener Chemi-kalien	Brand-schutz	Chemi-kalien-manage-ment &-handha-bung	Arbeits-sicher-heits-manage-ment	Sonstiges (z.B. Elek-trische und mecha-nische Sicher-heit, Ergono-mie)	ökolo-gische Geneh-migungen und Freiga-ben	Abfall-manage-ment	Sonstiges (z.B. Luftver-schmut-zung, Einhal-tung der RSL)	lärmge-schützte Anlagen	Privat-sphäre für Benut-zer	Organi-sation gesetz-lich vorge-schriebener Sozial-hilfeleis-tungen	Sonstiges (z.B. Anlagen werden instand gehalten, Sau-berkeit bei der Nah-rungs-zuberei-tung)	Fab-riken besitzen gesetz-liche Gewer-bege-nehmung
<b>WORLD CAT</b>																								
A	21	-	3	2	-	-	-	2	-	1	-	8	3	20	25	-	4	12	1	-	1	-	-	-
B+	67	1	21	15	4	7	1	16	-	7	2	70	49	140	124	4	32	14	1	1	2	15	1	-
B-	44	1	11	6	7	18	6	21	2	16	1	63	47	159	87	3	24	27	-	-	2	12	1	-
C	13	-	1	1	2	5	2	6	-	7	-	12	36	60	23	4	7	8	-	-	2	-	-	-
D	4	-	1	-	1	3	1	-	-	4	-	9	8	32	13	-	8	9	-	-	1	3	-	-
<b>GESAMT World Cat</b>	<b>149</b>	<b>2</b>	<b>37</b>	<b>24</b>	<b>14</b>	<b>33</b>	<b>10</b>	<b>45</b>	<b>2</b>	<b>35</b>	<b>3</b>	<b>162</b>	<b>143</b>	<b>411</b>	<b>272</b>	<b>11</b>	<b>75</b>	<b>70</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>30</b>	<b>2</b>	<b>-</b>
<b>NICHT WORLD CAT</b>																								
A	19	-	1	3	-	-	-	2	-	-	-	9	14	33	15	-	-	9	-	2	-	2	-	-
B+	90	2	15	18	10	15	6	15	-	7	-	81	82	210	185	3	34	18	-	2	-	12	-	-
B-	59	-	18	9	8	12	7	13	-	8	4	72	78	205	132	7	44	13	2	-	1	6	-	-
C	18	-	5	2	2	2	-	5	-	1	1	27	10	61	55	1	11	4	-	1	1	3	-	-
D	14	-	2	4	3	3	2	5	-	4	2	46	40	95	82	7	9	9	-	2	3	6	-	-
<b>GESAMT Nicht World Cat</b>	<b>200</b>	<b>2</b>	<b>41</b>	<b>36</b>	<b>23</b>	<b>32</b>	<b>15</b>	<b>40</b>	<b>-</b>	<b>20</b>	<b>7</b>	<b>235</b>	<b>224</b>	<b>604</b>	<b>469</b>	<b>18</b>	<b>98</b>	<b>53</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>29</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>GESAMT</b>	<b>349</b>	<b>4</b>	<b>78</b>	<b>60</b>	<b>37</b>	<b>65</b>	<b>25</b>	<b>85</b>	<b>2</b>	<b>55</b>	<b>10</b>	<b>397</b>	<b>367</b>	<b>1,015</b>	<b>741</b>	<b>29</b>	<b>173</b>	<b>123</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>59</b>	<b>2</b>	<b>-</b>

\* World Cat ist PUMAs Beschaffungsorganisation

Aufgrund schlechter Kontrollsysteme und/oder der mangelnden Bereitschaft, diese nachzubessern, hat PUMA bis Ende 2013 die Geschäftsbeziehungen zu 24 der Fabriken der Lieferantenebene 1 über sämtliche Beschaffungsgruppen hinweg aufgekündigt.

### Kategorien der Fehlerbereiche

Wie auch 2012 gliedert PUMA.Safe die Ergebnisse seiner Fehleranalysen in Kategorien und Unterkategorien anhand der

Reporting-Vorgaben der Fair Labor Association (FLA) und der Global Reporting Initiative (GRI) zu sozialen Themen, die die Beschaffungskette betreffen. Um den Vorgaben der externen Stakeholder gerecht zu werden, wird jeder grobe Fehler in einer Unterkategorie als separater Fehler gewertet. Diese Bewertung vereinfacht die Zählung aller Fehler insgesamt. Die Analyse wird nur für Fabriken der Lieferantenebene 1 mit Bewertungen von A bis D durch-

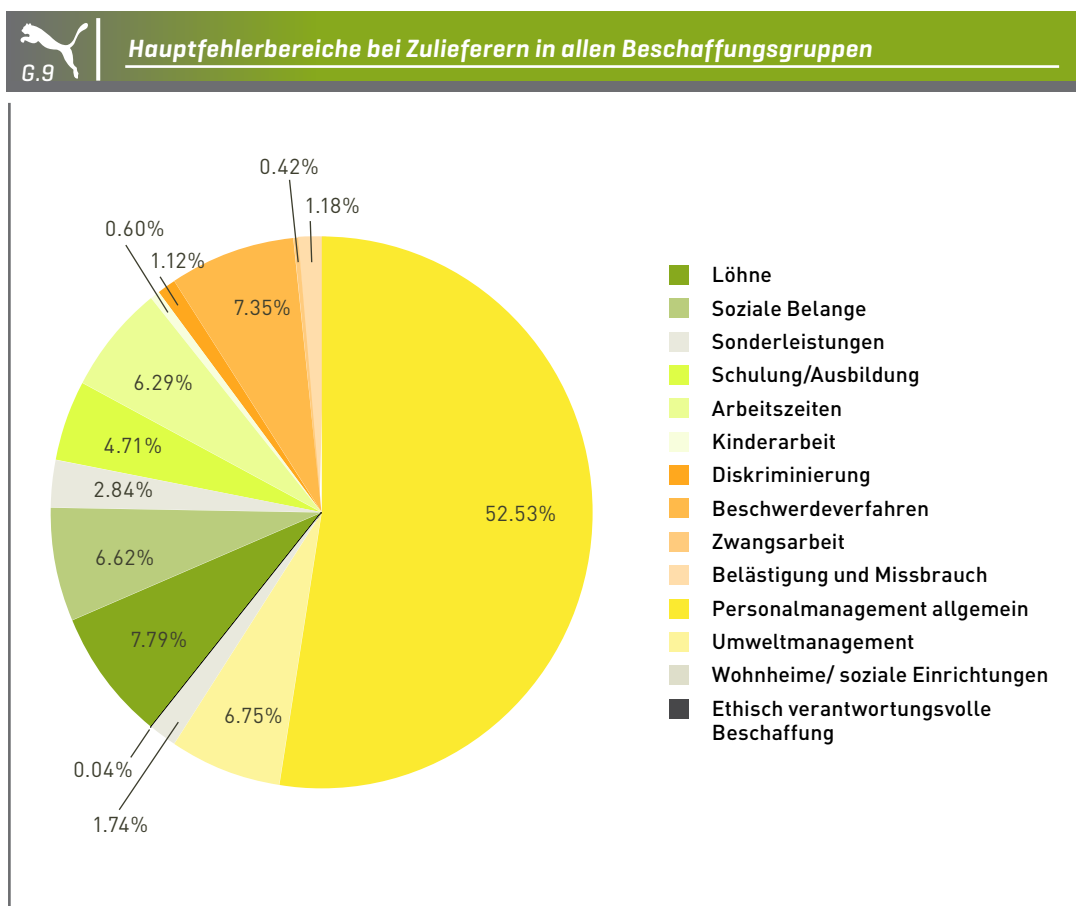
geführt.

Anhand der Erkenntnisse der Fehleranalysen aus den Auditstatistiken konnten wir die wichtigsten Beanstandungen bezüglich unserer Zuliefererfabriken auf globaler Ebene und in allen Beschaffungsgruppen identifizieren. Die häufigsten Verstöße wurden im Bereich „Arbeitsicherheit allgemein“ festgestellt, so wie „Löhnen“ und „Vereinigungsfreiheit“.

### Lösung von Mitarbeiterbeschwerden

2013 haben sich Fabrikarbeiter in mehreren Regionen mit Beschwerden bezüglich ihres Arbeitsplatzes direkt an PUMA.Safe gewendet. Als Mitglied der Fair Labor Association (FLA) sind wir gehalten, ein vertrauliches Beschwerdeverfahren zu gewährleisten, um Verstößen in den Fabriken unabhängig nachgehen zu können. Insgesamt wurden 135 Beschwerden in diversen Kategorien verzeichnet; lohn- und arbeitszeitbezogene Beschwerden kamen dabei am häufigsten vor und zwar unabhängig von der Bewer-

tung der Fabriken und der Beschaffungsgruppe. Dabei nutzten die Arbeiter in den Fabriken unterschiedlichste Kanäle, um ihre Beschwerden an uns zu richten: davon waren die meisten telefonisch, dicht gefolgt von QQ, einem sozialen Netzwerk in China, und per SMS. Der Großteil der Beschwerden erreichte uns aus China, da den Mitarbeitern hier im Gegensatz zu anderen Ländern eine nationale Hotline zur Verfügung steht. Derzeit prüfen wir weitere Methoden, den Beschwerdevorgang bei PUMA zu erleichtern, ohne dabei die Beschwerdesysteme in den einzelnen Fabriken zu unterwandern. Von den angenommenen Beschwerden konnten wir 2013 über 77% aufklären – eine erhebliche Steigerung gegenüber den 31% im Jahr 2011. Die Tabelle zeigt einen Vergleich der Aufklärungsrate derselben Themen im Lauf der Jahre. Für 2014 haben wir uns eine Aufklärungsrate von 80% für die Kategorie „zero or critical issues“ [schwerwiegende Verstöße] vorgenommen.



**Aufklärungsquote von Verstößen**

Jahr	2011	2012	2013
Anzahl schwerwiegender Verstöße	24	34	28
Aufklärungsquote	45,80%	73,50%	67,90%
Anzahl unkritischer Fälle	57	78	107
Aufklärungsquote	24,60%	74,40%	80,40%

### **PUMA-Vorstand setzt sich beim kambodschanischen Wirtschaftsminister für Entschädigung von Opfern ein**

Selbst nach zahlreichen Gerichtsverhandlungen und trotz der Verhängung einer 18-monatigen Gefängnisstrafe wurde der Täter, der 2012 vor einem PUMA-Zulieferbetrieb in Kambodscha drei Arbeiterinnen verletzt hat, noch immer nicht festgenommen. Mit dem Ziel, sofortige Gerechtigkeit und Entschädigung für die Opfer zu fordern, traf sich PUMAs Chief Operating Officer Andy Köhler mit dem kambodschanischen Wirtschaftsminister Chantol Sun. Köhler informierte sich über den Stand der Strafverfolgung und forderte die Regierung auf, den Täter festzunehmen.

PUMA arbeitet auch weiterhin mit allen Akteuren in Kambodscha und auf globaler Ebene zusammen, um Gerechtigkeit für die Mitarbeiterinnen unseres Zulieferers zu erlangen.

### **Katalysator des positiven Wandels**

Auch 2013 haben wir bei PUMA uns mit neuen Schwerpunkten als Katalysator für den positiven Wandel stark gemacht, den Diskurs angefacht und damit versucht, die Welt ein kleines Stück weiter in Richtung Nachhaltigkeit zu lenken.

### **Dokumentarfilm mit BRITDOC**

Gemeinsam mit unserem Partner BRITDOC unterstützt PUMA Dokumentarfilm-Teams bei der Entwicklung, Verfilmung und Verbreitung starker und wichtiger Geschichten.

Wir bei PUMA kennen uns mit dem Erzählen von Geschichten aus. Unsere Geschichten beginnen meistens in den Köpfen unserer Designer, entspringen Baumwollfeldern, werden in Fabriken hergestellt, um anschließend an Füßen zu laufen und Tore zu schießen.

Mit den Dokumentarfilmen, die wir fördern, wollen wir Teil einer Bewegung sein, die für mehr Bewusstsein und Handeln bei kritischen Themen steht. Wir sprengen die Grenzen der öffentlichen Bekanntmachungen und Marketingbotschaften, indem wir wichtige Geschichten verbreiten, die das Konsumverhalten, das Engagement unserer Mitbürger und Investorenentscheidungen beeinflussen. Unsere finanzielle und partnerschaftliche Unterstützung von BRITDOC ist in zwei Programme gegliedert: die jährlichen PUMA Impact Awards für den Einfluss, den die Filme erzielt haben, und die Catalyst Awards, mit denen wir vielversprechende Filme bereits in der Frühphase fördern. Über die Catalyst Awards konnten wir Filmemacher bei wichtigen Produktionsschritten unterstützen und mit einer kleinen Summe große Wirkung erzielen. Dieser Fonds wurde allerdings Ende 2013 aufgelöst.

Die PUMA Impact Awards, mit dem ein Dokumentarfilm ausgezeichnet wird, der Gesellschaft oder Umwelt in einem Jahr am nachhaltigsten beeinflusst hat, ging 2013 an „The Act of Killing“. Der Film zeigt den Umgang mit dem Völkermord in Indonesien zwischen 1965 und 1966 im eigenen Land und im Rest der Welt. The Act of Killing



Verleihung des PUMA Impact Awards im November 2013 in New York



v. l. n. r.: Ricken Patel, Susan Sarandon, Zadie Smith, Joshua Oppenheimer, Christine Cynn, Signe Byrge Sorensen

hat zum Ziel, eine Wahrheits- und Aussöhnungskommission und damit eine Entschuldigung möglich zu machen.

PUMA und BRITDOC:



Trailer von "The Act of Killing" (1. Preis):



Trailer von  
"The Invisible War" (Jurypreis):



"The Act of Killing"

- Auf **100** Festivals in 57 Ländern gezeigt
- **1.000** Mal in 118 Städten öffentlich ausgestrahlt
- **1,3 Millionen** Klicks auf den Trailer im Internet
- In Kinos in **21** Ländern ausgestrahlt
- **29** Auszeichnungen und Preise erhalten

„Die internationale Reichweite des Films – auf Festivals und Sonderveranstaltungen und in kulturellen und politischen Presseberichten – selbst vor der eigentlichen Ausstrahlung war beeindruckend“ – Peer Review Committee

Weitere Informationen finden Sie unter:

> <http://britdoc.org/britdoc/puma-and-us#sthash.vmipUnoi.dpuf>

### films4peace

2013 wurde das Projekt films4peace als Hommage an den Weltfriedenstag am 21. September zum dritten und letzten Mal durchgeführt. Sechs Künstler wurden mit der Produktion von bis zu dreiminütigen Kurzfilmen zum Thema Frieden beauftragt. Die Filme wurden weltweit live und online ausgestrahlt – auf Filmfestivals, in Kunstgalerien, in Bildungseinrichtungen, in Online-

Magazinen, Blogs und sozialen Netzwerken. Zu den Partnern gehörten das Museum of Contemporary Art und das Bass Museum of Art in Miami, das Trinidad and Tobago Film Festival sowie die Cape Town Art Fair. Dank der einzigartigen Online-Verbreitung kann PUMA kostengünstig eine breite Palette an globalen Events unterstützen. Das Projekt wurde von Mark Coetzee kuratiert, von PUMA gesponsert und von Shooting People umgesetzt.

Weitere Einzelheiten zu films4peace finden Sie unter:



- 2013: **6** Künstler
- aus **4** Ländern
- **6** Filmproduktionen
- **21.525** Klicks im Netz
- Live-Ausstrahlung in **41** Städten weltweit
- für über **50.000** Zuschauer

## Umwelt

### Umweltmanagement bei PUMA

Wir bei PUMA messen den ökologischen Fußabdruck unserer eigenen Standorte und unserer größten Zulieferer seit 2005. Dadurch schaffen wir Bewusstsein für den Verbrauch von Ressourcen und setzen uns ehrgeizige Ziele. Bei Papierverbrauch und Abfallmenge konnten wir signifikante Einsparungen erzielen, unseren Wasserverbrauch müssen wir jedoch noch weiter einschränken. Wir kompensieren unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen, sind uns jedoch bewusst, dass unser Fußabdruck weit über unsere eigenen Standorte und Produktionsstätten hinausgeht.

Um ein ganzheitliches Bild zu ermöglichen, haben wir 2011 für das Jahr 2010 eine [ökologische Gewinn- und Verlustrechnung \(Environmental Profit and Loss Account, E P&L\)](#) erstellt, mit der wir aufzeigen konnten, dass die größten ökologischen Auswirkungen bei der Rohstoffgewinnung und entlang der Beschaffungskette und nicht an unseren eigenen Standorten verursacht werden. Anhand dieser Erkenntnis und dank des ständigen Austauschs mit unseren wichtigsten Stakeholdern haben wir diese Schwerpunktbereiche herausgearbeitet:

1. Ausbau unserer Bemühungen, Umweltkennzahlen (E-KPIs) bei unseren größten Zulieferern zu messen und Ausweitung der Messungen auf ausgewählte Rohstoff- und Teilezulieferer.
2. Unterstützung unserer Zulieferer bei der



Verbesserung des effizienteren Ressourceneinsatzes durch Programme für den ökologischen Kapazitätsaufbau und die Förderung von Zertifizierungen von Zulieferern.

3. Nutzung von Rohstoffen mit besserem ökologischen Fußabdruck, sofern dies wirtschaftlich ist.
4. Markteinführung nachhaltigerer Produkte und Dialog mit unseren Verbrauchern über diese Produkte.
5. Zusammenarbeit mit Branchenpartnern an der Entwicklung gemeinsamer Werkzeuge und Standards für das Umweltmanagement, um Doppelarbeit zu vermeiden und mehr Einfluss bei Stakeholdern und Regulierungsorganen zu gewinnen.

Weitere Informationen zu diesem Thema haben wir für Sie in den folgenden Kapiteln und im Handbuch für Umweltmanagement von [PUMA.Safe](#) zusammengefasst.

### Fortführung der ökologischen Gewinn- und Verlustrechnung

Nach der positiven Aufnahme der ersten PUMA E P&L und der Veröffentlichung einer E P&L für ausgewählte Produkte im darauffolgenden Jahr haben wir 2013 das nächste Kapitel der E P&L für unser Unternehmen in Angriff genommen.

Dafür haben wir eng mit unserer französischen Muttergesellschaft Kering zusammengearbeitet, die sich das ehrgeizige Ziel gesetzt hat, bis 2016 eine E P&L für den gesamten Konzern aufzustellen. Die zweite PUMA E P&L, die 2013 erarbeitet wurde,

war auf das Geschäftsjahr 2012 ausgerichtet und unterschied sich in einigen Punkten von der ersten:

- Darstellung der Wasserverschmutzung als eine zusätzliche Kategorie
- Detaillierte Berechnung der Umweltfolgen von nachhaltigeren Rohstoffen wie Bio-Baumwolle, recyceltem Polyester oder von der Leather Working Group zertifiziertem Leder im Vergleich zu den verwendeten herkömmlichen Rohstoffen
- Erhebung von mehr Daten aus erster Hand aus der PUMA-Lieferkette durch erweiterte Fragebögen für die größten Rohstoff- und Teilezulieferer

Mit der zweiten Ausgabe unserer E P&L legen wir den Grundstock für eine regelmäßige und vergleichbare Berichterstattung bezüglich unserer Umweltkennzahlen entlang der gesamten Lieferkette. Es ist geplant, die Ergebnisse der zweiten E P&L nach ihrer Erhebung und Analyse zu veröffentlichen.

Die Ergebnisse der EP&L ermöglichen es uns, unsere Ziele und Projekte auf die Bereiche auszurichten, in denen sich die größten Auswirkungen unserer Tätigkeit erkennen lassen und unser Augenmerk auf den Fußabdruck auch über unseren direkten Einflussbereich hinaus zu richten.

### Reduktion des Fußabdruckes von Rohstoffen aufgrund der ersten E P&L

Eine der wichtigsten Erkenntnisse der ersten PUMA E P&L war die Relevanz der Rohstoffphase – sie macht 57% des gesamten Fußabdrucks aus, der 2010 gemessen wurde. Bei Leder und Baumwolle ließen sich weitreichende Folgen im Bereich Biodiversität und CO<sub>2</sub> (Leder) sowie Biodiversität und Wasser (Baumwolle) erkennen. Daher haben wir nach Alternativen gesucht, die den negativen Umwelteinfluss dieser Rohmaterialien verringern.

Seit unserer ersten E P&L haben wir beispielsweise unsere Schuhzulieferer angehalten, Leder von Herstellern zu kaufen, die Mitglied der [Leather Working Group \(LWG\)](#) sind, einer branchenführenden Arbeitsgemeinschaft von Gerbereien und lederverarbeitenden Betrieben. Die LWG hat ein System zur Zertifizierung und Nachverfolgung erarbeitet, anhand dessen sie ihre Mitglieder kontrolliert und bewertet.

Auch Baumwolle wurde als Rohstoff mit signifikanten Umweltauswirkungen identifiziert und auch hier haben wir uns auf die Nachverfolgbarkeit und auf umweltfreundlichere Alternativen konzentriert. Gemeinsam mit unseren größten Zulieferern für Bio-Baumwolle und „Cotton made in Africa“ konnten wir die Nachverfolgbarkeit der Baumwolle für unsere nachhaltigeren Produkte verbessern. Baumwolle aus Usbekistan lassen wir seit 2011 nicht mehr verarbeiten, da dort wiederholt von Menschenrechtsverletzungen und Umwelt-

T.9   LWG-Zertifizierung	
	Prozent
Leder - Gold	66%
Leder - Silber	30%
Leder - Bronze	4%
Leder - Nicht LWG-Mitglied	0%

\*LWG-Zertifizierung von PUMAs Zulieferern in Asien

problemen berichtet wird. Im vergangenen Jahr war PUMA laut Textile Exchange, einer auf Bio-Baumwolle spezialisierten Organisation, der viertgrößte Verarbeiter von Bio-Baumwolle weltweit. Im Produktbereich auf Seite 63 finden Sie weitere Informationen zu unseren Bemühungen zur Verbesserung der für PUMA-Produkte verwendeten Baumwolle.

### Zero Discharge of Hazardous Chemicals und Chemikalienmanagement bei PUMA

Seit 2013 führt Greenpeace PUMA als ein führendes Unternehmen in seinem Zero-Discharge-Ranking – einer Bewertung von Betrieben, die sich für die Unterbindung der Freisetzung gefährlicher Chemikalien in die Umwelt einsetzen. Zudem stehen wir auf Platz drei im Ranking der chinesischen NGO IPE, die sich auch mit dem Thema Gewässerverschmutzung befasst. Einige Herausforderungen gilt es noch zu meistern, aber die

Auszeichnungen sind Motivation genug für PUMA, gemeinsam mit unseren Branchenpartnern unsere Ziele in Sachen Chemikalienmanagement weiterhin zu verfolgen. Auch 2013 ist PUMA seinem Ziel, der Vermeidung der Freisetzung gefährlicher Chemikalien in die Umwelt bis 2020 gemäß der PUMA [Roadmap](#) in Zusammenarbeit mit der ZDHC-Arbeitsgruppe, ein gutes Stück näher gekommen.

Die von PUMA im vergangenen Jahr gestarteten Initiativen waren am Grundsatz des „Right to Know“ ausgerichtet, weil wir der Ansicht sind, dass jede Person Anspruch darauf hat, zu wissen, welchen Chemikalien sie täglich ausgesetzt ist. Nach Anregung von PUMA haben zwei vertikal organisierte Zulieferer in China die Freisetzung von Chemikalien über eine [unabhängige Plattform](#)

öffentlich gemacht und damit den Einwohnern ihrer jeweiligen Städte die Möglichkeit gegeben, sich diesbezüglich Informationen hinsichtlich der Kontamination von Gewässern durch Fabriken in ihrer Umgebung einzuholen. Des Weiteren haben drei der strategischen PUMA-Zulieferer eigene [Nachhaltigkeitsberichte](#) veröffentlicht, in denen sie unter anderem zu ihrem Chemikalienmanagement Stellung nahmen. Darüber hinaus ließ PUMA eine Fallstudie zu umweltfreundlicheren Alternativen einer gefährlichen Chemikalie durchführen; die Studie finden Sie hier: <http://www.sport.eu/case-stories/374-en?lang=>

### Produktverantwortung und Schadstoffliste (RSL)

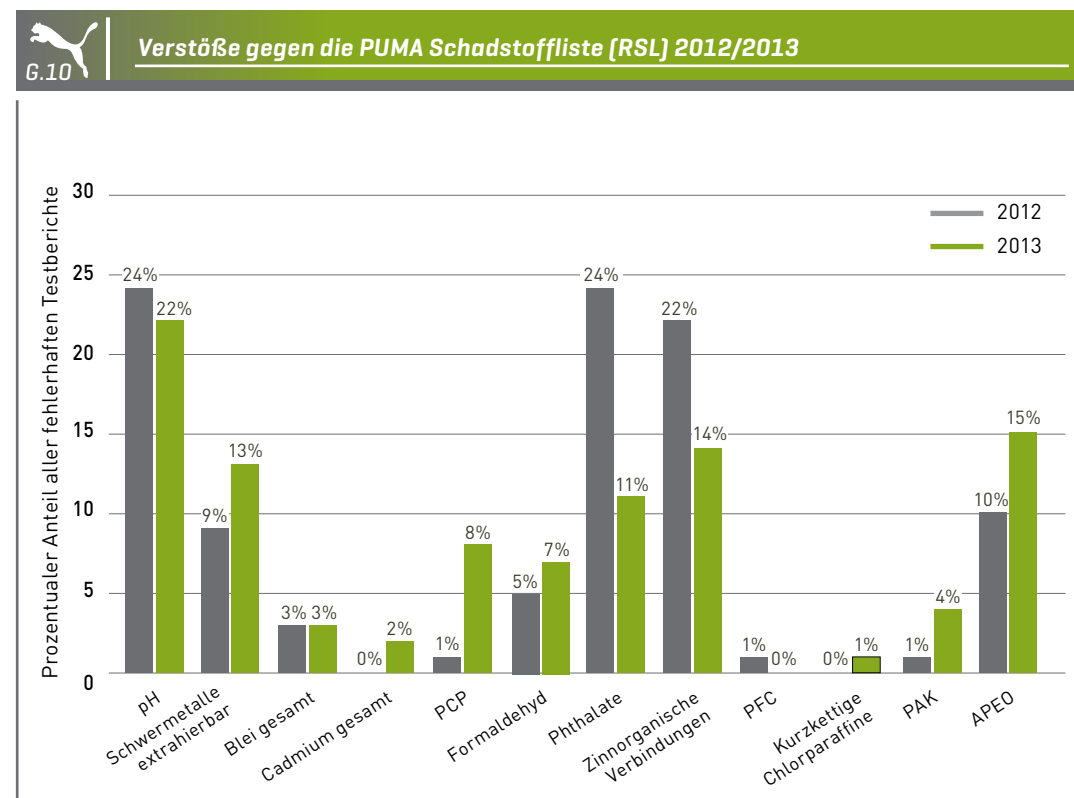
Zum Schutz unserer Verbraucher und der

Umwelt gewährleistet PUMA, dass alle unsere Produkte frei von schädlichen und gefährlichen chemischen Substanzen sind. In den letzten Jahren haben wir unsere produktbezogenen Umweltstandards regelmäßig aktualisiert, um sicherzustellen, dass sie den weltweit geltenden Vorgaben an die Produktsicherheit entsprechen. 2013 hat PUMA auch eine neue Ausgabe des [PUMA.Safe Handbuchs Band 2](#) (Chemikalienmanagement) veröffentlicht. Um kosteneffizient sicherstellen zu können, dass unsere Produkte unserer Restricted Substance List (RSL) entsprechen, sorgen

wir dafür, dass alle Materialien vor der Lieferung an die Produktionsstandorte getestet werden. Die Ergebnisse der Kontrollen der RSL-bezogenen Tests 2012 und 2013 sind in der Grafik unten zusammengefasst:

Laut PUMAs RSL-Richtlinien muss jeder Zulieferer über ein angemessenes RSL-Testprogramm verfügen, bevor dieser als Materialzulieferer anerkannt wird. In der Produktentwicklungsphase müssen die Materialzulieferer zudem Testberichte für die Materialien einreichen, die in den jeweiligen Produkten verarbeitet werden. PUMA

World Cat (Asien)	Anzahl Testberichte		Anzahl Fehler		Fehler in %		Oekotex und Bluesign Zertifikate	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
<b>Accessories</b>	483	407	28	25	5,8%	6,1%	32	18
<b>Textilien</b>	272	55	7	1	2,6%	1,8%	192	76
<b>Schuhe</b>	1751	1601	11	29	0,6%	1,8%	46	8
<b>Lizenznehmer und Tochtergesellschaften</b>	559	193	30	30	5,4%	15,5%	58	42
<b>Sonstige</b>	46	26	13	0	28,3%	0,0%		
<b>Gesamt</b>	<b>3111</b>	<b>2282</b>	<b>89</b>	<b>85</b>	<b>2,9%</b>	<b>3,7%</b>	<b>328</b>	<b>144</b>



verlangt von seinen Zulieferern der Ebene 1 außerdem die Einholung von Testberichten von deren Materiallieferanten, bevor sie mit der Massenproduktion beginnen. Diese Regel gilt für sämtliche Produktsegmente: Schuhe, Textilien und Accessoires. Nominierte Materialhersteller im Bereich Textilien müssen zudem entweder eine Oekotex- oder eine Bluesign-Zertifizierung vorweisen können, und auch bei Accessoires und Schuhen werden diese, sofern vorhanden, anerkannt. PUMA.Safe ist vorrangig für die RSL und deren Einhaltung zuständig. 2012 hat PUMA.Safe 2.282 Test-

berichte sowie 144 Oekotex- bzw. Bluesign-Zertifikate eingeholt und geprüft; 2013 waren es 3.111 Testberichte und 328 Oekotex- bzw. Bluesign-Zertifikate.

Wie in der Grafik auf der Vorseite dargestellt, hat PUMA bei den RSL-Kontrollen 2012 und 2013 hohe Fehlerquoten bei pH-Werten, Phthalaten, zinnorganischen Verbindungen, Alkylphenolen und extrahierbaren Schwermetallen festgestellt. Im Rahmen von PUMAs Korrekturmaßnahmen wurden sämtliche Materialien mit Fehlerberichten erneut getestet. Diejenigen, die den Test zum wiederholten Mal nicht bestan-

den haben, werden nicht für die Produktion zugelassen und müssen ersetzt werden.

Des Weiteren wird die Verwendung von leichtflüchtigen organischen Lösemitteln (VOC) bei der Herstellung von PUMA-Schuhen regelmäßig kontrolliert. Von 2012 bis 2013 konnte eine geringfügige Senkung von 7% erzielt werden, was bedeutet, dass wir das aktuelle Niveau um weitere 18,6% senken müssen, um unser Ziel von 25 g pro Paar Schuhe zu erreichen. Obwohl in unserer Schuhproduktion insgesamt mehr Chemikalien auf Wasserbasis zum Einsatz kommen, bleibt die Reduzierung von VOC für unsere Performance-Produkte weiterhin eine Herausforderung, der wir uns in Zukunft gerne stellen.

ten um 1% gesenkt werden. PUMA wendet weiterhin strenge Richtlinien in Bezug auf Geschäftsreisen an und fördert, wo möglich, die Nutzung von Videokonferenzen. Die Emissionen der PKWs aus PUMAs Fuhrpark werden regelmäßig kontrolliert. Sofern dies wirtschaftlich sinnvoll ist, werden an allen PUMA-Standorten energieeffiziente Maßnahmen umgesetzt.

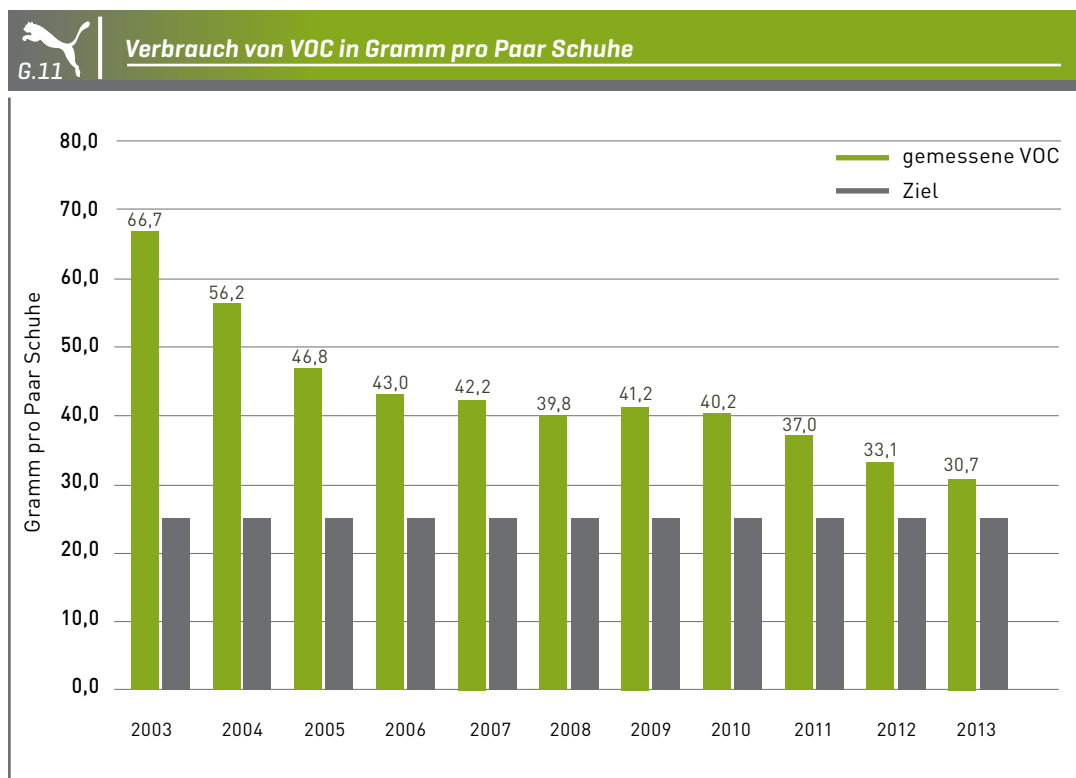
### CO<sub>2</sub>-Emissionen aus dem Warentransport

Da die große Mehrheit von PUMA-Produkten in Asien produziert und global vermarktet wird, ist der Warentransport auch weiterhin einer der wesentlichen Verursacher indirekter Treibhausgase.

Im Vergleich zu 2012 verzeichneten wir 2013 eine geringfügige Zunahme um 3,5% (von 42.335 auf 43.832 Tonnen) in allen Transportkategorien weltweit; im Vergleich zu unserem Basisdatenjahr 2010 entspricht dies einem marginalen Rückgang von 0,8%. Aufgrund der Schließung und Eröffnung zahlreicher Stores und der damit verbundenen erforderlichen Warenbewegungen per LKW stiegen die Emissionen aus der Straßenfracht 2013 um 2,8% (von 8.065 auf 8.291 Tonnen).

Emissionen aus unseren Schienenfrachten stiegen 2013 lediglich um 0,4%, von 448 auf 450 Tonnen. Der Grund dafür waren weniger Direktfahrten der LKWs von den Häfen in die Läger.

Die Abnahme der Emissionen aus der Seefracht um 1,7% (von 22.276 auf 21.908 Tonnen) ist zum Teil auf die Abnahme der



## Umweltkennzahlen für PUMA-Standorte 2013

### Klimawandel und Treibhausgase

Pro Mitarbeiter haben wir eine Reduzierung der direkt verursachten Emissionen um 15%, der indirekt verursachten Emissionen um 11% und der Emissionen durch Geschäftsreisen um 12% erzielt. Die Treibhausgase aus der Kraftstoffverbrennung konnten wir im Vergleich zu unserem Basisdatenjahr 2010 um 4% senken, was teilweise auf den Rückgang der CO<sub>2</sub>-Emissionen aus unseren eigenen Fahrzeugen um 11% zurückzuführen ist. Indirekte CO<sub>2</sub>-Emissionen sind geringfügig um 0,3% gestiegen und die Emissionen durch Geschäftsreisen konn-

weltweiten Tonnage um 1,3% aufgrund des geringeren Absatzes zurückzuführen. Dieser Rückgang ist zudem den konstanten Anstrengungen in den letzten Jahren

geschuldet, maximale Containerauslastung durch Systemintegration beim Spediteur, Multi Country Consolidation oder bessere betriebliche Richtlinien zu erreichen.

Emissionen aus der Luftfracht sind 2013 von 11.546 auf 13.182 Tonnen gestiegen – ein Plus von 14,2% im Vergleich zu 2012. Obwohl wir bestrebt sind, diesen Transport-

weg weitestgehend zu vermeiden, haben wir 7% mehr Tonnage verzeichnet. Vorgaben unserer Kunden und unvermeidbare interne Prozesse haben dieses nötig gemacht.



### Umweltkennzahlen <sup>1,2,3,4,5,6</sup> für PUMA Insgesamt

2013	Gesamt	Abweichung zu 2012 in %	Abweichung zu 2011 in %	Abweichung zu 2010 in %	Gesamt pro Mitarbeiter	Abweichung zu 2012 in %	Abweichung zu 2011 in %	Abweichung zu 2010 in %
1. Direkte CO <sub>2</sub> -Emissionen aus dem Einsatz fossiler Brennstoffe (t)	2.497	-5,3	21,1	9,8	0,2	-6,3	18,9	-2,2
2. Direkte CO <sub>2</sub> -Emissionen aus dem Einsatz der Fahrzeugflotte (t)	4.192	-5,4	-7,9	-10,8	0,4	-6,3	-9,6	-20,6
<b>Gesamte Stufe 1</b>	<b>6.689</b>	<b>-5,4</b>	<b>1,1</b>	<b>-4,1</b>	<b>0,6</b>	<b>-6,3</b>	<b>-0,8</b>	<b>-14,6</b>
Indirekte CO <sub>2</sub> -Emissionen aus Strom und Fernwärme (t)	27.835	-5,6	17,2	0,3	2,6	-6,5	15,1	-10,7
<b>Gesamte Stufe 2</b>	<b>27.835</b>	<b>-5,6</b>	<b>17,2</b>	<b>0,3</b>	<b>2,6</b>	<b>-6,5</b>	<b>15,1</b>	<b>-10,7</b>
1. CO <sub>2</sub> -Emissionen aus Geschäftsreisen (Bahn) (t)	48	-12,5	-50,7	-38,9	0,0	-13,4	-51,6	-45,6
1. CO <sub>2</sub> -Emissionen aus Geschäftsreisen (Flug) (t)	8.494	-4,1	-22,6	-0,7	0,8	-5,0	-24,0	-11,5
2. CO <sub>2</sub> -Emissionen aus dem B2B Warentransport (t)*	43.832	3,4	-11,8	-1				
<b>Gesamte Stufe 3 ausgewiesen</b>	<b>52.374</b>	<b>2,2</b>	<b>-12,5</b>	<b>-0,8</b>				
<b>Gesamt</b>	<b>86.898</b>	<b>-1,0</b>	<b>-3,7</b>	<b>-0,7</b>				

**1.** Inklusive PUMAs eigener Büros, Läger und Geschäfte; ohne ausgelagerte Läger und Franchise-Geschäfte  
**2.** Inklusive Hochrechnungen und Schätzungen, wenn keine Daten verfügbar waren

**3.** Ohne am Standort erzeugten und verbrauchten Strom und ohne am Standort erzeugten Strom, der gegen Gebühr ins Netz eingespeist wird  
**4.** Inklusive eigener Hersteller in Argentinien; die sonstige Produktion ist an eigenständige Zulieferer ausgelagert; einige Lageraktivitäten

sind an eigenständige Logistikdienstleister ausgelagert; ohne Franchise-Geschäfte  
**5.** Zur Messung seiner eigenen CO<sub>2</sub>-Emissionen nutzt PUMA eigene, auf dem GHG-Protokoll basierende Methoden, weist jedoch nur CO<sub>2</sub>-Emissionen und keine CO<sub>2</sub>-äquivalente Emissionen aus

**6.** Zur Messung seiner eigenen CO<sub>2</sub>-Emissionen nutzt PUMA eigene, auf dem GHG-Protokoll basierende Methoden, weist jedoch nur Daten zu Geschäftsreisen und Warentransport der Stufe 3 aus



Gleichzeitig sind die Flugrouten aufgrund neuer Beschaffungsländer im Durchschnitt um 6% kürzer geworden. PUMA wird sich auch 2014 darauf konzentrieren, sein Luftfrachtvolumen weiter zu senken.

Emissionen aus Kurierdiensten sind nicht Bestandteil dieses Berichts, da sie von PUMAs französischer Muttergesellschaft Kering separat ausgewertet und ausgewiesen werden. Derzeit machen diese Emissionen weniger als 3% unserer gesamten weltweiten B2B-Emissionen im Bereich Klimagase aus.

Die nebenstehende Tabelle veranschaulicht die Anzahl der Tonnen CO<sub>2</sub> pro Tonne transportierter Waren.

Trotz der schwierigen Geschäftsentwicklung in den letzten Jahren verfolgen wir nach wie vor unser Ziel, unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen bis 2015 im Vergleich zu 2010 um 25% zu verringern. Die Ergebnisse der relativen Emissionen pro Tonne transportierter Ware und die Senkung um 12,6%, die wir in den vergangenen drei Jahren bereits erreicht haben, sind der Beleg dafür, dass wir auf dem richtigen Weg sind, dieses Ziel zu verwirklichen.

Gemeinsam mit unseren Dienstleistern arbeiten wir konsequent an einer besseren Nutzung und höheren Effizienz von Transportfahrzeugen sowie an der Verbesserung unserer Produktionsprozesse, um unsere Transportkette noch effizienter zu gestalten.

T.12 CO <sub>2</sub> -Vergleich										
Transportart	2010	2011	2012	2013	Abw. 2013 -2012	Abw. in % [2013- 2012]	Abw. 2013 -2011	Abw. in % [2013 - 2011]	Abw. 2013 -2010	Abw. in % [2013- 2010]
<b>Straßenfracht</b>	6.194	7.330	8.065	8.291	226	2,8%	961	13,1%	2.097	33,9%
<b>Schienerfracht</b>	546	597	448	450	2	0,4%	-147	-24,6%	-96	-17,6%
<b>Seefracht</b>	21.585	24.312	22.276	21.908	-368	-1,7%	-2.404	-9,9%	323	1,5%
<b>Flussfracht</b>	0	0	0	0						
<b>Luftfracht</b>	15.857	16.569	11.546	13.182	1.636	14,2%	-3.387	-20,4%	-2.675	-16,9%
<b>Gesamt (t)</b>	<b>44.182</b>	<b>48.808</b>	<b>42.335</b>	<b>43.832</b>	<b>1.497</b>	<b>3,5%</b>	<b>-4.976</b>	<b>-10,2%</b>	<b>-350</b>	<b>-0,8%</b>

\* Kurierdienste nicht mit eingerechnet

T.13 Tonnen CO <sub>2</sub> pro transportierte Tonne										
Transportart	2010	2011	2012	2013	Abw. 2013 -2012	Abw. in % [2013- 2012]	Abw. 2013 -2011	Abw. in % [2013 - 2011]	Abw. 2013 -2010	Abw. in % [2013- 2010]
<b>Straßenfracht</b>	0,059	0,065	0,06	0,062	0,002	3,3%	-0,003	-4,5%	0,003	5,0%
<b>Schienerfracht</b>	0,024	0,025	0,021	0,021	0,000	-0,1%	-0,004	-15,3%	-0,003	-12,6%
<b>Seefracht</b>	0,285	0,294	0,29	0,288	-0,002	-0,5%	-0,006	-1,9%	0,003	1,2%
<b>Flussfracht</b>	0	0	0	0						
<b>Luftfracht</b>	5,466	5,686	5,802	6,189	0,387	6,7%	0,502	8,8%	0,723	13,2%
<b>Gesamt (t)</b>	<b>0,215</b>	<b>0,217</b>	<b>0,181</b>	<b>0,188</b>	<b>0,007</b>	<b>3,8%</b>	<b>-0,029</b>	<b>-13,4%</b>	<b>-0,027</b>	<b>-12,6%</b>

\* Kurierdienste nicht mit eingerechnet

## Umweltkennzahlen für PUMA-Standorte:

T.14 Umweltkennzahlen <sup>1,2,3,4,5</sup> für PUMA-Standorte						
	Büros/ Mitarbeiter	Büros/m <sup>2</sup>	Stores/ Mitarbeiter	Stores/ m <sup>2</sup>	Läger/ Mitarbeiter	Läger/m <sup>2</sup>
<b>2010</b>						
Energieverbrauch (kWh)	5.612	163	10.238	281	14.775	61
Wasser (m <sup>3</sup> )	11,5	0,8	11,7	0,8	21,1	0,5
Abfall (kg)	146	4,2	939	25,7	2.273	9,4
Papier (kg)	56	1	30	0,4	42	0,2
<b>2011</b>						
Energieverbrauch (kWh)	5.465	151,5	9.126	276,2	13.638	65,6
Wasser (m <sup>3</sup> )	11	0,3	10,6	0,3	13,4	0,1
Abfall (kg)	178	4,9	978	25	2.355	11,3
Papier (kg)	59	1,6	25	0,6	35	0,2
<b>2012</b>						
Energieverbrauch (kWh)	5.503	148,8	12.450	320	13.090	66,7
Wasser (m <sup>3</sup> )	10,59	0,29	11,68	0,3	12,94	0,07
Abfall (kg)	186,9	5,1	604,98	15,6	2.120,83	10,8
Papier (kg)	50,4	1,4	11,6	0,3	30	0,2
<b>2013</b>						
Energieverbrauch (kWh)	5.594	147,5	10.140	278,8	12.550	70,4
Wasser (m <sup>3</sup> )	10,48	0,28	12,55	0,35	9,93	0,06
Abfall (kg)	166,7	4,4	505,64	13,9	1.968,14	11
Papier (kg)	42,5	1,1	11,5	0,3	28,5	0,2

## Energie

Aufgrund der erhöhten Mitarbeiteranzahl hat PUMA 2013 im Vergleich zu 2010 7,5% mehr Energie verbraucht. In den letzten drei Jahren hat sich der Energieverbrauch pro Mitarbeiter jedoch um 4,2% und auf Umsatzebene um 2,5% reduziert. Der Anteil aus erneuerbaren Energien blieb relativ konstant bei 10,8%.

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

## Wasser

Sowohl für unsere Lieferanten als auch für ihr Umfeld gehört Wasser zu den wichtigsten Ressourcen. Laut unserer E P&L wird das meiste Wasser bei der Rohstoffproduktion und -verarbeitung verbraucht. Im Produktbereich finden Sie weitere Einzelheiten zur Verarbeitung von Baumwolle für PUMA, für die der größte Wasserverbrauch anfällt.

1. Inklusive PUMAs eigener Büros, Läger und Geschäfte; ohne ausgelagerte Läger und Franchise-Geschäfte
2. Inklusive Papierverbrauch in Büros, Lägern und Geschäften; ohne Kartonagen und Papiertüten
3. Inklusive Hochrechnungen und Schätzungen, wenn keine Daten verfügbar waren
4. Ohne am Standort erzeugten und verbrauchten Strom und ohne am Standort erzeugten Strom, der gegen Gebühr ins Netz eingespeist wird
5. Daten von Geschäften basieren auf Musterläden in jedem Land und wurden für den Gesamtverbrauch extrapoliert; methodologische Veränderungen über die letzten drei Jahre beeinflussen die Ergebnisse


**Umweltkennzahlen für PUMA insgesamt** <sup>1,2,3,4,5,6</sup>

	2013 Gesamt	Abweichung zu 2012 in %	Abweichung zu 2011 in %	Abweichung zu 2010 in %
<b>Energieverbrauch (kWh)</b>	81.618.082	-7,0	8,9	7,5
<b>Energieverbrauch aus erneuerbaren Energien (kWh)</b>	8.773.662	-12,2	16,3	
<b>Wasser (m³)</b>	124.106	2,5	9,5	6,5
<b>Abfall (kg)</b>	4.719.000	-6,9	-24,4	-26,9
<b>Papier (kg)</b>	266.700	-15,0	-32,4	-29,7
	2013 Gesamt/Mitarbeiter	Abweichung zu 2012 in %	Abweichung zu 2011 in %	Abweichung zu 2010 in %
<b>Energieverbrauch (kWh)</b>	7.523	-9,7	5	-6
<b>Energieverbrauch aus erneuerbaren Energien (kWh)</b>	824,2	-13,1	14	
<b>Wasser (m³)</b>	11,7	1,6	3	-5
<b>Abfall (kg)</b>	442,8	-7,9	-29	-35
<b>Papier (kg)</b>	25,1	-15,6	-36	-37
	2013 Gesamt/m³	Abweichung zu 2012 in %	Abweichung zu 2011 in %	Abweichung zu 2010 in %
<b>Energieverbrauch (kWh)</b>	168,6	-5,6	6,0	8,4
<b>Energieverbrauch aus erneuerbaren Energien (kWh)</b>	18,1	-10,8	13,1	
<b>Wasser (m³)</b>	0,3	4,1	6,8	6,8
<b>Abfall (kg)</b>	9,7	-5,4	-25,0	-26,2
<b>Papier (kg)</b>	0,5	-16,7	-37,5	6,4
	2013 Gesamt/ in T Euro	Abweichung zu 2012 in %	Abweichung zu 2011 in %	Abweichung zu 2010 in %
<b>Energieverbrauch (kWh)</b>	27,3	1,9	9,8	-2,5
<b>Energieverbrauch aus erneuerbaren Energien (kWh)</b>	2,9	-3,8	17,2	
<b>Wasser (m³)</b>	0,0416	12,4	9,5	-3,4
<b>Abfall (kg)</b>	1,6	2,0	-23,8	-33,8
<b>Papier (kg)</b>	0,1	-6,9	-31,8	-36,2

Der Großteil des Wassers, der an PUMA-Standorten verbraucht wird, fällt für die Sanitärräume und den Gartenbereich an. In den letzten beiden Jahren konnten wir unseren Verbrauch auf durchschnittlich 10,5 m³ pro Büromitarbeiter senken. Stores und Läger hatten einen Wasserverbrauch zwischen 9,9 und 12,6 m³ pro Mitarbeiter, was auch mit dem gesteigerten Bewusstsein für knappe Ressourcen innerhalb unserer Belegschaft zusammenhängt.

### Abfall und Recycling

Papier und Kartonagen sind die größten Abfallverursacher in unseren Büros, Geschäften und Lägern. Im Vergleich zu 2010 konnten wir 2013 ein um 35% geringeres Abfallaufkommen pro Mitarbeiter verzeichnen, zugleich blieb die Abfallrecyclingquote bei 59,6% auf einem konstant hohen Niveau. Da wir unser Ziel der Reduzierung um 25%

1. Inklusive PUMAs eigener Büros, Läger und Geschäfte; ohne ausgelagerte Läger und Franchise-Geschäfte
2. Inklusive Papierverbrauch in Büros, Lägern und Geschäften; ohne Kartonagen und Papiertüten
3. Inklusive Hochrechnungen und Schätzungen, wenn keine Daten verfügbar waren
4. Ohne am Standort erzeugten und verbrauchten Strom und ohne am Standort erzeugten Strom, der gegen Gebühr ins Netz eingespeist wird
5. Die sonstige Produktion ist an eigenständige Zulieferer ausgelagert; einige Lageraktivitäten sind an eigenständige Logistikdienstleister ausgelagert; ohne Franchise-Geschäfte
6. Daten von Geschäften basieren auf Musterläden in jedem Land und wurden für den Gesamtverbrauch extrapoliert; methodologische Veränderungen über die letzten drei Jahre beeinflussen die Ergebnisse

an unseren Standorten bereits 2013 erreicht haben, konzentrieren wir uns zukünftig verstärkt auf die Abfallvermeidung bei unseren Zulieferern.

### Papier

2013 haben wir den Papierverbrauch in unseren Büros um 29,7% gegenüber 2010 gesenkt; pro Mitarbeiter betrug die Verringerung sogar 37%. Wir sind uns bewusst, dass das Ziel eines papierlosen Büros sehr ehrgeizig ist und führen daher ein neues Ziel ein, das mit der Kering Gruppe abgestimmt ist. Das heißt bis 2016 kaufen wir nur noch Papier aus zertifizierten Quellen ein, das zu mindestens 50% aus Recyclingpapier besteht. Schon heute ist über die Hälfte des Papiers, das in PUMA-Büros zum Einsatz kommt, sowie der Großteil unserer Verpackungskartonagen entweder recycelt oder zertifizierten Ursprungs.

2013 hat Kering eine Richtlinie für Holz, Papier und Papierprodukte eingeführt, die auch PUMA übernommen hat. Sie enthält detaillierte Empfehlungen für Aktivitäten und die Entscheidungsfindung in allen Geschäftsbereichen, unter anderem auch zu Standards, Zertifizierungen und zur Einbindung unserer Zulieferer in die verantwortungsvolle Beschaffung.

## Umweltmanagement bei PUMA-Zulieferern

Auch 2013 hat PUMA die Umweltkennzahlen

für Energie, Abfall, Wasser und Treibhausgase für die Produktbereiche Schuhe, Textilien und Accessoires erhoben. Dafür haben wir unsere größten Produktionspartner in der Lieferantenebene 1 eingebunden und sie gebeten, über unsere Umweltmanage-

ment-Software Enablon Online-Fragebögen auszufüllen.

Während die Datenlage zu den Umweltkennzahlen unserer Hauptzulieferer konstanter geworden ist, hat sich aber auch gezeigt, dass der Fortschritt zur Erreichung der Reduk-

tion um 25% noch begrenzt ist. Wir hoffen, mit [SAVE](#) unserem großflächig angelegten Projekt für den Kapazitätsaufbau, diese Lücke in den kommenden zwei Jahren schließen zu können.

Um unsere Datenerhebung auszuweiten, haben wir 36 der größten Zulieferer in den Lieferantenebenen 2 und 3\*, die für die umfassendsten Produktionsprozesse und Produkte verantwortlich sind, gebeten, sich an PUMAs Datenerhebung zu beteiligen. Die Zulieferer haben sich gerne hierzu bereit erklärt, so dass wir die Initiative ausbauen und im nächsten Geschäftsjahr darüber berichten werden.

\* Die Erläuterung der Lieferantenebenen finden Sie auf Seite 46.

## Nachhaltigkeitsberichterstattung bei PUMA-Zulieferern

Wir unterstützen unsere größten Zulieferer nach wie vor bei der Erstellung eigener [Nachhaltigkeitsstrategien](#) und bei deren Veröffentlichung.

Unter [about.puma.com](#) haben wir die Nachhaltigkeitsberichte von 33 PUMA-

1. Zahlen von 46 der größten Zulieferer, die 70 Prozent der PUMA-Produktion weltweit abdecken

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

T.16 Zusammenfassung der Umweltkennzahlen bei den Zulieferern <sup>1,2</sup>									
Zusammenfassung E-KIP-Zahlen Zulieferer	Einheit	Gewichtet			Veränderung %	Spanne 2013		Zulieferer/ Gesamt	
		Wert 2011	Wert 2012	Wert 2013					
<b>Schuhe</b>									
Energie/Paar bzw. Stk.	kWh	1,5	1,5	1,5	-	0,70	4	16/16	
CO <sub>2</sub> /Paar bzw. Stk.	kg	0,9	0,9	0,9	-2%	0,50	1,8	16/16	
Wasser/Paar bzw. Stk.	L	32	24,2	27	11%	3,1	41,2	11/16	
Abfall/Paar bzw. Stk.	g	176	147	122	-17%	29	380	15/16	
<b>Textilien</b>									
Energie/Paar bzw. Stk.	kWh	0,6	0,7	0,8	8%	0,11	2,80	19/22	
CO <sub>2</sub> /Paar bzw. Stk.	kg	0,3	0,3	0,3	-1%	0,06	0,91	20/22	
Wasser/Paar bzw. Stk.	L	15,0	8,2	7,8	-5%	1,4	73,8	17/22	
Abfall/Paar bzw. Stk.	g	42,0	72	82	13%	3	119	17/22	
<b>Accessoires</b>									
Energie/Paar bzw. Stk.	kWh	0,5	0,4	0,5	17%	0,20	0,71	8/8	
CO <sub>2</sub> /Paar bzw. Stk.	kg	0,3	0,3	0,4	18%	0,11	0,54	7/8	
Wasser/Paar bzw. Stk.	L	27	6,9	8,6	25%	3,7	16,5	8/8	
Abfall/Paar bzw. Stk.	g	27	23	37	60%	11	78	7/8	

Zulieferern veröffentlicht.

Wir sind stolz darauf, dass viele unserer Zulieferer im Rahmen unseres Projektes mit der Global Reporting Initiative bereits eigene Nachhaltigkeitsberichte erstellt haben und einige dafür sogar ausgezeichnet wurden.

## Zusammenarbeit innerhalb der Industrie

Nachhaltigkeit ist ein Mannschaftssport – wir sind auf die Mitarbeit unserer Stakeholder angewiesen, um unsere Ziele zu erreichen und gemeinsame Herausforderungen zu bewältigen. Darum ist uns der Dialog mit unseren Anspruchsgruppen so wichtig.

### Dialog mit unseren Stakeholdern

Zu seinen Stakeholdern zählt PUMA Kunden und Verbraucher, direkte und indirekte Mitarbeiter, Zulieferer, Regulierungsorgane, nicht staatliche Organisationen (NGOs), internationale Behörden, Stiftungen, den Bildungssektor, unser Sustainability Advisory Board und viele andere. Dem ununterbrochenen Dialog mit unseren Stakeholdern messen wir einen großen Stellenwert bei; er ermöglicht es uns, unsere Programme zu überdenken, uns an neue Anforderungen anzupassen und, wenn erforderlich, eine neue Richtung einzuschlagen.

PUMA war die erste Sportmarke überhaupt, die sich aktiv mit dem Bangladesh Accord on Fire and Building Safety, einer Initiative

mehrerer Interessengruppen, die sich die Verbesserung des Arbeitsschutzes in Textilien- und Schuhfabriken in Bangladesch zum Ziel gesetzt hat, auseinandergesetzt und diesen unterzeichnet hat.

### Die 10. Banzer Gespräche

Im Juni 2013 trafen sich Experten und Entscheidungsträger im Kloster Banz in Bad Staffelstein, um die Frage zu diskutieren, wie Verbraucher Nachhaltigkeit leben und unterstützen können. Über 60 Vertreter von PUMAs wichtigsten Stakeholdern aus zahlreichen Ländern nahmen an dem Event teil. In den Gesprächen ging es unter anderem um Veränderungen im Konsumverhalten, um die effektive Einbindung von Verbrauchern, um die Kontrolle der Einhaltung sozialer und ökologischer Standards entlang der Lieferkette und um die Steigerung der Transparenz in der gesamten Branche. Zu den vertretenen Interessengruppen gehörten Greenpeace, der WWF, die Fair Labor Association, Save the Children, Transparency International, die Awaj Foundation Dhaka, UNEP, Stiftung 2 Grad und die Sustainable Apparel Coalition. Neben wertvollen Beiträgen und Empfehlungen zu PUMAs Nachhaltigkeitsstrategie und -praxis

- wurden die Überlegungen der Stakeholder in PUMAs Nachhaltigkeitsstrategie berücksichtigt,
- erklärte PUMA seine Bereitschaft zur Unterzeichnung der Bangladesch-Vereinbarung und

- verpflichtete sich PUMA zu einem Treffen mit kambodschanischen Regierungsvertretern, um sich für Gerechtigkeit für die bei einer Demonstration angeschossenen Fabrikarbeiterinnen einzusetzen.

### Bedeutende Partnerschaften und Mitgliedschaften

PUMA ist aktives akkreditiertes Mitglied der [Fair Labor Association](#) und hat sich auch 2013 für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen entlang der Lieferkette im Rahmen der Sustainable Compliance Initiative eingesetzt.

PUMA hat seine Zusammenarbeit mit der [Sustainable Apparel Coalition](#) 2013 fortgeführt und wichtige Beiträge zu diversen Meilensteinen der Koalition geleistet, insbesondere zur Entwicklung, Prüfung und Einführung des Higg Index 2.0.

Wie unter Umweltmanagement auf Seite 52 erläutert, ist PUMA zudem aktives Mitglied der Arbeitsgruppe [Zero Discharge of Hazardous Chemicals](#), einer Brancheninitiative, die in den letzten zwei Jahren von sechs auf 17 Mitglieder angewachsen ist.

Durch weitere Feldtests der Projekte unseres „Better Wages Program“, das auf die Einführung fairerer Lohnstrukturen bei PUMA-Zulieferern abzielt, konnte PUMA 2013 seine Kooperation mit dem [Fair Wage Network](#) und Better Work (BW) ausbauen.

Auch das 2012 eingeführte Projekt „Human Resources Management Systems“, das wir gemeinsam mit Better Work für Vietnam und Kambodscha ins Leben gerufen haben,

umfasst die Methodik von faireren Löhnen. Des Weiteren dient es der Optimierung von Personalmanagementsystemen für einen besseren Umgang mit Beschwerden der Belegschaft, auch in Bezug auf Löhne. Begünstigte des Projekts sind bis dato 16 Fabriken und somit indirekt 30.504 Arbeiter und Arbeiterinnen.

### Sonstige

Zudem hat sich PUMA in den Nachhaltigkeitskomitees des Weltverbandes der Sportartikelindustrie und des Europäischen Sportartikelverbandes, im deutschen Global Compact Netzwerk, bei Textile Exchange, am Runden Tisch Verhaltenskodizes, im Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik, bei B.A.U.M. und innerhalb der AFIRM Guppe, die sich mit Schadstoffen in Produkten befasst, aktiv engagiert.

## Dialog mit unseren Konsumenten

### Nachhaltigere Stores

PUMA ist bestrebt, den ökologischen Fußabdruck seiner Tätigkeit zu verringern. Einer der Ansätze ist unser Programm „Bring Me Back“. Wir sammeln alte Schuhe, getragene T-Shirts und die Taschen der letzten Saison, die ansonsten auf dem Müll landen würden, und verhelfen diesen zu einem neuen Leben.

Durch Wieder- und Weiterverwendung und Recycling alter Schuhe, Textilien und Accessoires können wir die Rohstoffmenge reduzieren, die zur Herstellung neuer Artikel gebraucht würde. In Kooperation mit dem internationalen Recyclingunternehmen I:CO arbeiten wir daran, einen geschlossenen Kreislauf zu schaffen, damit Gebrauchtes und Getragenes nicht auf den Müllhalden entsorgt werden muss. Knapp 98% der gesammelten Produkte werden recycelt oder wiederverwendet; lediglich die 2%, die in sehr schlechtem Zustand

sind, werden dem Müll zugeführt und verbrannt. Eine signifikante Verbesserung zu dem Schicksal, das getragene Schuhe und Textilien früher erwartete – die Müllhalde. Heute stehen „Bring Me Back“-Behälter in 205 PUMA-Stores auf der ganzen Welt. Auch in vielen unserer Büros wurden die Behälter aufgestellt.

Bis heute haben wir ca. vier Tonnen getragener Schuhe, Textilien und Accessoires gesammelt. Mit Ihrer Unterstützung können wir noch mehr gebrauchte Ware wiederverwenden, um zu verhindern, dass sie auf den Müllhalden dieser Welt landet.

Mit dem Programm „Bring Me Back“ kommen die Materialien wieder dahin, wo sie hingehören. So betreiben wir keinen Raubbau an der Natur, sondern leihen uns ihre Rohstoffe lediglich aus.

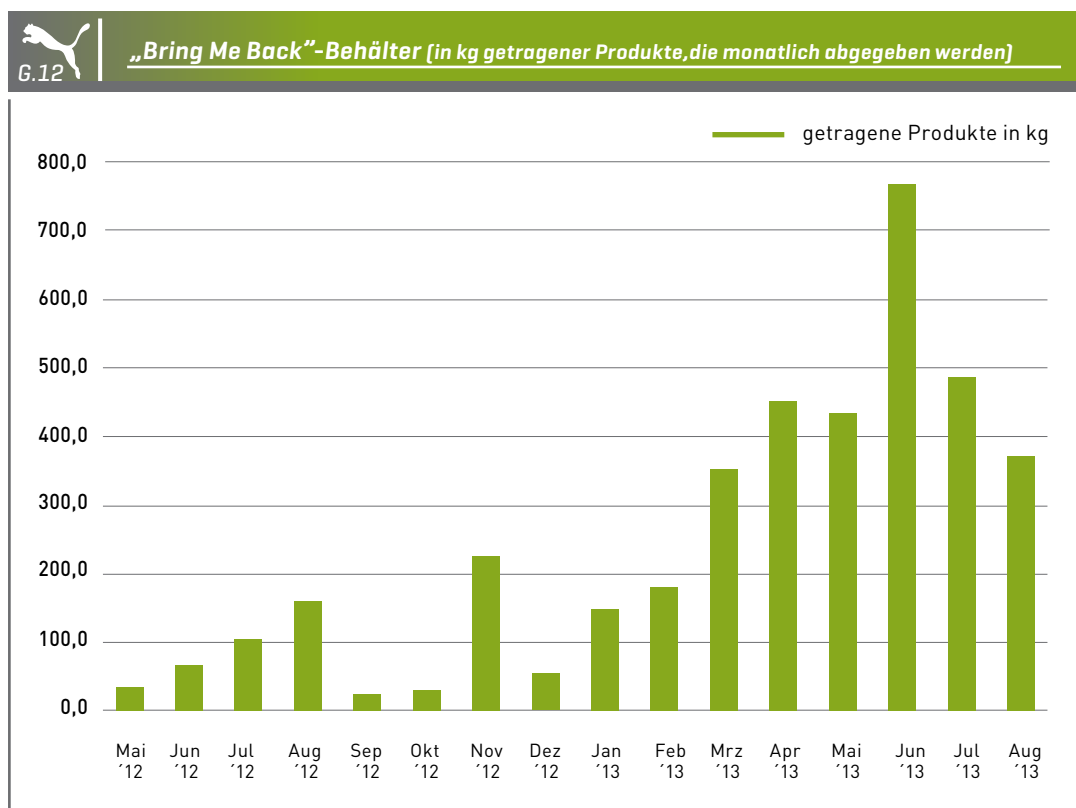
### Beim PUMA Factory Outlet in Kalifornien wird Nachhaltigkeit großgeschrieben

Mit einem Nachhaltigkeitskonzept für seinen Factory Outlet Store in Kalifornien ist es PUMA gelungen, sein globales Outlet-Programm zu revolutionieren. Ein Bestandteil des Programms ist „Design by Subtraction“ – ein Set mobiler Vorrichtungen aus austauschbaren Elementen, die zu 100% aus Recyclingmaterial bestehen und für 35% mehr Energieeffizienz im gesamten Store sorgen.

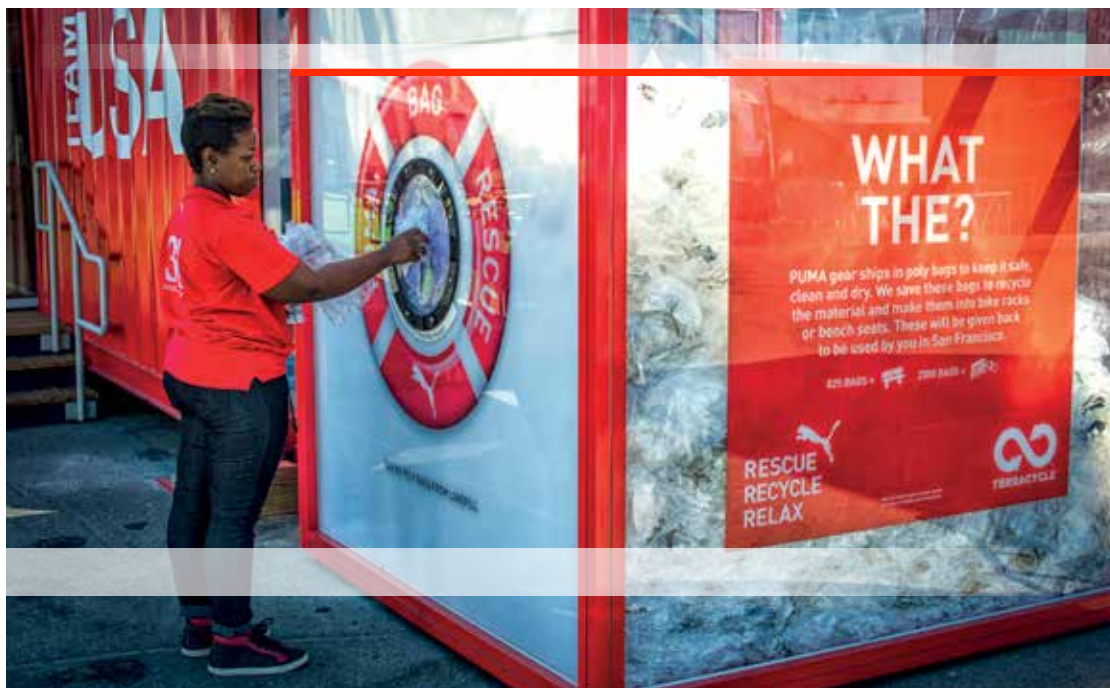
Alle verwendeten Metalle sind Recyclingprodukte; die Hölzer sind aus Bambus und FSC-zertifiziert.

Die LED-Leuchten sind im 45°-Winkel diagonal angeordnet, wodurch die Beleuchtungsstärke wesentlich reduziert werden kann und der Stromverbrauch 35% unter den Vorgaben des California Energy Code und des American National Standard liegt. Gebäude, Design, Investitionen und Nachhaltigkeit der verbauten Elemente wurden sorgfältig geprüft, um das Einkaufserlebnis für den Kunden noch attraktiver zu gestalten und den Lebenszyklus der Materialien noch effizienter und ökologisch wertvoller zu machen.

Zudem bietet das Programm ein enormes Maß an Flexibilität für saisonale und Inventarveränderungen; sämtliche Elemente können leicht und schnell und ohne großen Aufwand und viel Abfall zusammengepackt und verändert werden.



Quelle: I:CO



### Recycling von Plastiktüten beim Finale des America's Cup

PUMA nutzte das Finale des America's Cup 2013 in San Francisco für eine Initiative zum Recycling von Polyethylen-tüten, mit der die Kunden in das Thema Nachhaltigkeit eingebunden werden konnten. Während des dreimonatigen America's Cup sammelten Store-Mitarbeiter und Kunden ca. 50.000 Umverpackungen von PUMA-Produkten, die im Lauf der Veranstaltung verkauft wurden. Nach dem Recycling entstanden aus den gebrauchten Plastiktüten vier Parkbänke,

die PUMA und die Nichtregierungsorganisation buildOn zwei Brennpunktschulen in San Francisco spenden werden.

### Nachhaltigere Produkte

Wie im Strategieabschnitt beschrieben, liegt unser Fokus auf der Integration von Nachhaltigkeit – auf keinen anderen Bereich trifft dies mehr zu als auf unsere Produkte. Bei PUMA legen wir großen Wert darauf, Nachhaltigkeit in unsere Designsprache einzubringen und neue Rohstoffe zu entwickeln, die die Basis für dynamischere,

schnellere und wirtschaftlich nachhaltigere Produkte bilden, die unsere DNS als Sportmarke ausmachen.

### Den Kreis schließen

2013 hat PUMA die Strategie „Closing The Loop“ initiiert – den Materialkreislauf zu schließen, ist eine unserer Prioritäten bei nachhaltigen Produktinnovationen. „Closing The Loop“ geht über die Produktebene hinaus, aber wir müssen bei Materialien und Prozessen beginnen und haben auch bereits die ersten Schritte unternommen. So haben wir zum Beispiel mehr Recyclingmaterialien eingeführt, andere Materialien auf ihre Recyclingfähigkeit hin geprüft und mit unseren Zulieferern an Methoden für die schnellere und bessere Verwertung und Wiederverwendung gearbeitet.

Ein Teil unserer Aktivitäten zur Entwicklung von Produkten und Prozessen, die uns geschlossene Materialkreisläufe ermöglichen, ist noch in der Entwicklungsphase und wird zu gegebener Zeit veröffentlicht. Die zahlreichen Beispiele aus 2013 lassen aber die Richtung erkennen, die wir einschlagen müssen – wie zum Beispiel die InCycle-Kol-

lektion und der Fortschritt beim Ausbau des Recyclinganteils unserer Produkte.

### PUMAs InCycle-Kollektion

2013 haben wir sowohl für Frühjahr/Sommer als auch für Herbst/Winter unsere Cradle to Cradle® basic-zertifizierte InCycle-Kollektion auf den Markt gebracht.

Die für die InCycle-Artikel verwendeten Materialien entsprechen den Richtlinien des „Cradle to Cradle® Products Innovation Institute“ und sollen am Ende des Produktlebenszyklus zu neuen Materialien gemacht werden. Alle Produkte der InCycle-Kollektion gehören entweder in einen technischen oder einen biologischen Kreislauf, wie von der Designphilosophie von Cradle-to-Cradle® vorgegeben.

Nachdem ein InCycle-Produkt getragen oder verwendet wurde, kann es vom Inhaber in einen „Bring Me Back“-Behälter in PUMA-Stores oder -Büros gegeben werden. Die Artikel, die Teil des biologischen Kreislaufs sind, werden einem industriellen Kompostierunternehmen übergeben; diejenigen im technischen Kreislauf kommen zu einem Recyclingunternehmen, wo sie zu

Rohstoffen für die Herstellung neuer Produkte verarbeitet werden.

Für PUMA ist InCycle die Herausforderung, das erste Unternehmen der Branche mit einer kompletten Kollektion von Schuhen, Textilien und Accessoires mit Cradle-to-Cradle®-Zertifizierung zu sein. Wir freuen uns über die großartige Resonanz auf diese Produkte in den Medien, in unserer Branche und bei unseren Verbrauchern. Im November 2013 wurde PUMA mit dem „New Innovator Award“ des „Cradle to Cradle® Products Innovation Institute“ ausgezeichnet.

### Recyceltes Polyester

Auch 2013 verwendete PUMA recyceltes Polyester, und wir freuen uns auf bessere, wirtschaftlichere Vorschläge unserer Zulieferer, um diesen unendlich recycelbaren Stoff auf viele andere Produkte ausweiten zu können.

### Recyceltes Thermoplastisches Polyurethan [TPU]

In Kooperation mit der Firma BASF konnten wir ein nachhaltigeres thermoplastisches Polyurethan (TPU) mit einem erheblich höheren Recyclinganteil herstellen. Ab

2014 wird die Laufsohle von über einer halben Million PUMA-Stollenschuhe aus 50% postindustriellem recyceltem TPU hergestellt sein, dessen Leistungsfähigkeit herkömmlichen

PUMA-Kollektion InCycle



> Hier geht's zum Video!

Materialien in nichts nachsteht, das aber klare Kostenvorteile bringt.

### Recycelte Baumwolle

2013 haben wir zusammen mit unseren Zulieferern Shenzhou/Yagi eine hochwertige 30%-ige, postindustrielle Recyclingbaumwollfaser entwickelt. Dafür haben wir Zuschnittsabfälle genutzt, die normalerweise auf der Müllhalde landen oder einem Downcycling zugeführt werden. Die Faserqualität wird umfassend geprüft und kontrolliert, um Produktsicherheit und die Einhaltung der Vorgaben unserer Schadstoffliste zu gewährleisten. Mit der Verwertung des Baumwollverschnitts leisten wir einen weiteren Beitrag auf dem Weg zu einem geschlossenen Materialkreislauf. Durch den Einsatz geringerer neuer Baumwollmengen reduzieren wir Wasserverbrauch und CO<sub>2</sub>-Ausstoß und begrenzen die sonstigen Auswirkungen des Baumwollanbaus (siehe Abschnitt E P&L). Unsere Herausforderung bestand darin, den Anteil des recycelten Materials zu erhöhen ohne Kompromisse bei der Qualität und der Haptik des Produkts eingehen zu müssen — das haben wir mit 30% Recyclinganteil geschafft. So



prüfen wir die Materialien und Prozesse im Rahmen der InCycle-Kollektion mit dem Ziel, recycelte Baumwolle auch für andere Kollektionen zu verwenden.

### Bio-Baumwolle

2013 hat PUMA gemeinsam mit PE International und Textile Exchange ein Projekt ins Leben gerufen, das die Untersuchung der ökologischen Auswirkungen von Bio-Baumwolle aus Indien zum Inhalt hatte. Im Rahmen des Projekts wurden Daten zum Lebenszyklus der indischen Bio-Baumwolle erhoben und eine LCA-Studie zur Baumwollproduktion vom Feld bis in die Fabrik durchgeführt. Die Studienergebnisse waren Gegenstand einer Master-Arbeit, die die ökologischen Vorteile von Bio-Baumwolle klar bestätigt hat, die bereits von anderen Studien und im Materialnachhaltigkeitsindex der Sustainable Apparel Coalition aufgezeigt wurden. 2013 war PUMA gemäß Textile Exchange der viertgrößte Verbraucher von Bio-Baumwolle weltweit. Mit einem Bio-Baumwollanteil von 38% der in Asien her-

gestellten PUMA-Textilien lag der globale Anteil von Bio-Baumwolle an der gesamten Baumwolle in PUMA-Artikeln bei einem Drittel.



*Trikot der italienischen Nationalmannschaft aus recyceltem Polyester*



## Verwendung der wichtigsten Rohstoffe und Anteil nachhaltigerer Alternativen

### ACCESSOIRES\*

<b>Polyester herkömmlich</b>	71%
<b>Polyester Bluesign</b>	28%
<b>Polyester recycelt</b>	1%
<b>Kunststoff - POM - herkömmlich</b>	7%
<b>Kunststoff - POM - Bluesign</b>	28%
<b>Kunststoff - POM - recycelt</b>	65%

\* Daten ausschließlich zu World Cat Far East, wo über 90% der globalen Produktion erfolgen

### TEXTILIEN\*

<b>Textil - Baumwolle (herkömmlich)</b>	62%
<b>Textil - Baumwolle (Bioqualität)</b>	38%
<b>Textil - Polyester - herkömmlich</b>	57%
<b>Textil - Polyester - Bluesign</b>	25%
<b>Textil - Polyester - recycelt</b>	18%

\* Nur Daten zu Textilien; Daten ausschließlich zu World Cat Far East, wo über 80% der globalen Produktion erfolgen

### SCHUHE\*

<b>Leder - Gold</b>	66%
<b>Leder - Silber</b>	30%
<b>Leder - Bronze</b>	4%
<b>Leder - Nicht LWG</b>	0%
<b>Clever Little Bag</b>	55%
<b>Red Shoe Box</b>	45%

\* Nur Rindsleder; Daten ausschließlich zu World Cat Far East, wo über 90% der globalen Produktion erfolgen



Unternehmensüberblick

# Unsere Mitarbeiter

*People@PUMA*

66

*Bescheinigung über eine unabhängige Prüfung*

72

# 2

**Kapitel**

# People@PUMA

## Training und Entwicklung

Um gewährleisten zu können, dass unsere Mitarbeiter über die erforderlichen Kompetenzen verfügen, bietet PUMA eine Vielzahl an Möglichkeiten zur Weiterbildung und Entwicklung.

Wir bei PUMA sind davon überzeugt, dass jeder Arbeitnehmer einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Daher ermutigen wir Mitarbeiter ungeachtet ihrer Position innerhalb der Unternehmenshierarchie, ihr Potential voll auszuschöpfen.

Wir bieten vielfältige Entwicklungschancen, die weit über konventionelle Schulungen und Workshops hinausgehen.

2013 fanden über 94.500 Schulungsstunden für die Entwicklung von insgesamt 7.093 Mitarbeitern statt. Darüber hinaus profitieren viele unserer Arbeitnehmer von Aktivitäten wie Stellentausch, -rotation, Entsendungen oder Coachings, die in die tägliche Arbeit eingebunden sind. Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass in den Arbeitsalltag integrierte Maßnahmen am Besten geeignet sind um Kompetenzen kontinuierlich weiterzuentwickeln.

## Programme für Nachwuchstalente

Durch Ausbildung oder duale Studiengänge schaffen wir innerhalb Deutschlands berufliche Einstiegsmöglichkeiten für Schulabsolventen.

*Um PUMAs Unternehmensziele zu unterstützen, brauchen wir Mitarbeiter mit den erforderlichen Qualifikationen zur richtigen Zeit am richtigen Ort. PUMAs Konzept für eine leistungsorientierte Organisation besteht darin, die besten Mitarbeiter aus der gesamten Welt anzuwerben, Talente frühzeitig zu erkennen und die Fähigkeiten jedes einzelnen Mitarbeiters durch effektive Einsatz- und Beförderungsplanung auszuschöpfen.*



Ein großer Vorteil von dualen Studiengängen ist die Verbindung von Theorie und Praxis. Die Studierenden wechseln im drei Monatsrhythmus zwischen Hochschule und Praxisphase und erhalten so die Möglichkeit, Gelerntes sofort im täglichen Arbeitsablauf umzusetzen. An der Hochschule profitieren sie beim Lernen von der praktischen Erfahrung, die sie im Unternehmen sammeln. Im Rahmen des dreijährigen Bachelor-Studiums haben unsere dualen Studenten zudem die Gelegenheit, in einer unserer weltweiten Niederlassungen andere Unternehmensstrukturen kennenzulernen und ihre interkulturellen Kompetenzen zu erweitern. 2013 beschäftigte die PUMA SE 13 duale Studenten in den Bereichen International Business, Sportmanagement und Textilwirtschaft. Zudem haben wir insgesamt 21 Ausbildungsplätze für Einzelhandels-

kaufleute, Industriekaufleute, IT-Spezialisten, Fachkräfte für Lagerlogistik und Lagerfachkräfte angeboten. Den Nachwuchstalenten, die die Ausbildung bzw. das duale Studium erfolgreich abgeschlossen haben, haben wir eine Festanstellung angeboten.

### Performance-Management für alle Mitarbeiter

Wir führen jährlich mit jedem unserer Mitarbeiter Beurteilungsgespräche über die Erreichung von Unternehmenszielen, aber auch über die Erreichung persönlicher und nachhaltigkeitsbezogener Ziele. Anhand der Ergebnisse dieser Gespräche setzen wir in unserem Leistungsmanagementsystem PEOPLE@PUMA weitere Maßnahmen zur Mitarbeiterentwicklung um. Dieses Managementsystem ist an unseren jährlich aktualisierten Schulungskatalog und an das PUMA-Kompetenzmodell gekoppelt.

### Internationales Führungskräfte-Programm

PUMAs modulares Internationales Führungskräfte-Programm umfasst Seminare, Einzel- und Gruppen-Coachings und bietet ein Forum für Weiterbildung, Austausch und Networking. Seit 2012 ist das Programm fester Bestandteil unseres globalen Trainingsangebots. Ziel ist die Stärkung von Führungskompetenzen, die die Umsetzung unserer Unternehmensstrategie regional und global unterstützen, sowie

die Einbindung der 4 Keys von PUMA – fair, ehrlich, positiv und kreativ – in die alltägliche Führung. Mit dem Programm wollen wir eine gemeinsame Führungskultur bei PUMA schaffen und unsere Führungskräfte befähigen, die 4 Keys zu leben. Durch die Vermittlung von modernen Führungsinstrumenten wird die tägliche Arbeit effektiver und bereitet sie auf zukünftige Herausforderungen vor. **2013 nahmen 139 Führungskräfte mit insgesamt 6.136 Schulungsstunden am Internationalen Führungskräfte-Programm teil.**



> Hier geht's zum Video!

### PUMA University – ein Schulungsprogramm für den Einzelhandel

Die PUMA University ist ein umfassendes „Train the Trainer“-Programm für unseren Einzelhandel, das vier Mal im Jahr jeweils eine Woche lang stattfindet. Ziel der PUMA University ist die Qualifikation nominierter Kandidaten zur Durchführung einheitlicher Weiterbildungsmaßnahmen auf lokaler Ebene. Nach Abschluss der PUMA University sind die Teilnehmer „Trainingsbotschafter“

und verfügen über ein überdurchschnittliches Niveau an Kommunikations-, Coaching- und Ausbildungskompetenzen. In der jeweiligen Landessprache übernehmen die Trainingsbotschafter die Ausbildung in allen Bereichen, die für Mitarbeiter in den PUMA-Stores unabdingbar sind, vom Kundenservice über Personalführung bis hin zu Produktexpertise und Markenbewusstsein.



Impression des ILP in der Türkei



Die 5. jährliche PUMA University begann im Mai 2013 in den neuen Geschäftsräumen von Kering Asia Pacific Offices auf Hong Kong Island. Die Teilnehmer aus vier Regionen und zehn Ländern wurden herzlich von Mimi Tang, President von Kering Asia Pacific, begrüßt und erhielten ein Abschlussdiplom von Stefan Meyrat, Head of Global Retail.

Seit 2012 führen wir Retail Product Training Pods durch, um die Produktexpertise unserer Einzelhandelsfachkräfte systematisch auszubauen und sie in die Lage zu versetzen, unseren Kunden ein unvergleichliches Shoppingerlebnis zu bieten. 2013 haben wir fünf Training Pods entwickelt und

durchgeführt; zu den Schwerpunkten zählen Produkt- und Marketingkampagnen wie „Cellology - The Nature of Performance“, PUMAs InCycle-Kollektion, der Laufschuh Mobium, die Lifestyle-Kampagne „Next Starts Now“ und „Glow“. Jedes dieser Trainings ist einzigartig und an den jeweiligen Marketingkampagnen ausgerichtet. Die Schulungen werden in PUMA-Stores abgehalten und folgen unserer Überzeugung, dass Einbindung und interaktives Lernen die Bindung unserer Mitarbeiter an PUMA festigen.

### Nachfolgeplanung

Um gewährleisten zu können, dass Schlüsselpositionen stets richtig besetzt sind, haben wir unseren Talentmanagementprozess um weitere Instrumente für die Nachfolgeplanung ergänzt. Damit bieten wir qualifizierten Mitarbeitern attraktive Karrieremöglichkeiten und binden sie so an unser Unternehmen. Die Talentanalyse hilft uns dabei, Mitarbeiter mit Potential noch besser zu erkennen und noch zielorientierter zu fördern. 2013 wurden diese Talentanalysen in den Regionen Asien/ Pazifik und Nordamerika durchgeführt.

Wenn möglich, besetzen wir freie Stellen bei PUMA mit eigenen Mitarbeitern, um Mobilität und Aufstiegschancen zu fördern. Aufgrund des rasanten Wachstums, der Komplexität und der derzeitigen Transformation waren wir jedoch auch auf externes

Fachwissen angewiesen und haben deswegen auch Experten außerhalb des Unternehmens rekrutiert.

Um die Effizienzbestrebungen weiter voranzutreiben, wurden Talentmanagement und Nachfolgeplanung in die jüngste Version unseres Performancemanagementsystems PEOPLE@PUMA integriert, die 2014 gestartet wird. Die Zusammenführung der einzelnen Prozesse in einem Programm erleichtert es den Führungskräften, ganzheitliche Mitarbeiterprofile anzulegen.

### Dare to be diverse – Trau dich, anders zu sein

Wir sind überzeugt davon, dass Vielfalt jeden Aspekt unseres Geschäfts inspiriert und bereichert. Seit 2005 verpflichten wir uns zum [PUMA-Ethikkodex](#) und seit 2010 zur [Charta der Vielfalt](#). Diese Charta wurde eingeführt, um ein vorurteilsfreies Arbeitsumfeld bei PUMA sicherzustellen, in dem alle Mitarbeiter ungeachtet ihres Geschlechts, ihrer Rasse, ihrer Nationalität, ihrer Ethnie, ihrer Religion oder Weltanschauung, ihrer körperlichen Leistungsfähigkeit, ihres Alters und ihrer sexuellen Orientierung bzw. Identität Chancengleichheit erfahren.

Während die Geschlechterverteilung in der Belegschaft nahezu ausgeglichen ist, sind Frauen in Führungspositionen noch immer unterrepräsentiert. Indem wir bereits bei den Entwicklungsprogrammen auf eine



Allein in unserer Unternehmenszentrale in Herzogenaurach arbeiten Menschen aus 35 Nationen



gleichberechtigte Verteilung beider Geschlechter achten und zusätzlich Trainingskonzepte speziell für Frauen im Management anbieten, versuchen wir die Anzahl weiblicher Führungskräfte zu erhöhen. Mit dem Fokus auf Entwicklung und Förderung interner Ressourcen entscheiden wir uns für eine langfristige, nachhaltige Steigerung der Frauenquote im Management.

Wir folgen dem Prinzip, Mitarbeiter ausschließlich anhand ihrer Qualifikation und ihres Könnens einzustellen und zu fördern. Ende 2013 haben wir an unserem Hauptsitz in Herzogenaurach Menschen aus 35

Nationen beschäftigt. Um die große Bandbreite an Nationalitäten und Erfahrungen unserer Kollegen, Kunden und Verbraucher weltweit zu verstehen und zu repräsentieren, veranstalten wir Schulungen, Netzwerk-Veranstaltungen und Aktionen zur Bewusstseinsförderung zum Thema Interkulturalität und wollen bis 2014 jedem neuen Mitarbeiter in Herzogenaurach interkulturelle Schulungen anbieten.

Objektives, respektvolles Feedback ist wesentlicher Bestandteil unserer Unternehmenskultur und Gegenstand zahlreicher Führungskräfte- und Kommunika-

tionsschulungen. Fühlt sich ein Mitarbeiter dennoch diskriminiert, kann er sich an seinen Vorgesetzten, die Personalabteilung oder die Mitarbeitervertretung wenden, die den Vorfall umgehend prüfen und lösen. Unsere jüngste Mitarbeiterumfrage zeigt, dass sich Mitarbeiter in Bezug auf Geschlecht, Ethnie, körperliche Leistungsfähigkeit oder Behinderung fair behandelt fühlen.

### Arbeitsumfeld

Wir bei PUMA legen großen Wert auf ein attraktives Arbeitsumfeld, mit dem sich unsere Mitarbeiter identifizieren und das die Bindung an das Unternehmen fördert. Eines unserer langfristigen Ziele besteht darin, die Quote der mitarbeiterinitiierten

Austritte unter 20% und der Mitarbeiter in Festanstellung über 80% zu halten. **2013 verzeichneten wir je nach Region und Anteil des Einzelhandelsgeschäfts Fluktuationsraten zwischen 18% und 49%. Insgesamt lag die Quote bei 27% und damit geringfügig über der des Vorjahres. Der Anteil der Mitarbeiter in Festanstellung lag im gesamten Unternehmen bei 82% und derjenigen, für deren Beschäftigungsverhältnisse Tarifverträge bestanden, bei 24%.**

### Flexible Arbeitsmodelle

Ein Unternehmen wie PUMA, in dem das Durchschnittsalter der Mitarbeiter bei 32 Jahren liegt, braucht ein Arbeitsumfeld, das eine ausgewogene Lebensweise ermöglicht.

Wir ermöglichen flexible Arbeitszeitmodelle und bieten attraktive Kinderbetreuungsmöglichkeiten an. Beispiele dafür sind Eltern-Kind Büroräume, die Zusammenarbeit mit Tagesstätten, zusätzliche Familienangebote, flexible Arbeitszeiten und -plätze sowie die Möglichkeit der Arbeitszeitreduzierung. Dies erleichtert es unseren Mitarbeitern, Beruf und Familie in Einklang zu bringen. Dass die Anzahl der Teilzeitmitarbeiter in den letzten Jahren stark gestiegen ist, zeigt uns, dass immer mehr Erwerbstätige nach alternativen Arbeitsmodellen suchen.

**Ende 2013 waren nahezu 30% unserer Mitarbeiter in Teilzeit beschäftigt.** Sofern es die Funktion zulässt, vereinbaren unsere Mitarbeiter mit ihren Vorgesetzten flexible

Arbeitszeiten, die ihren Bedürfnissen entsprechen. Heute bieten fast alle unsere Tochtergesellschaften weltweit flexible Arbeitszeitmodelle an.

### Wohlbefinden innerhalb der Organisation

Als Sportmarke legt PUMA großen Wert auf die Gesundheit und das Wohlergehen seiner Mitarbeiter. Wir entwickeln und implementieren ständig neue Projekte und Maßnahmen, die nach dem erfolgreichen Start an unserem Hauptsitz auch in unseren Tochtergesellschaften eingeführt werden. 2013 hatte unser unternehmenseigener Sportbereich 58 Kurse im Angebot und veranstaltete 15 Sportevents, an denen insgesamt 1.072 Mitarbeiter teilnahmen.

T.18 Gesamanzahl der Mitarbeiter am Jahresende*			
Region	2011	2012	2013
Asien/Pazifik	2.855	2.958	2.964
EEMEA	4.736	4.993	4.605
Lateinamerika	2.206	2.185	2.090
Nordamerika	2.907	3.179	3.307
<b>Gesamt</b>	<b>12.704</b>	<b>13.315</b>	<b>12.966</b>

\* Gesamtanzahl der Mitarbeiter nach Kopfzahl

T.19 Anteil der Frauen in Führungspositionen			
Region	2011	2012	2013
Asien/Pazifik	37%	35%	34%
EEMEA	36%	37%	34%
Lateinamerika	35%	30%	30%
Nordamerika	39%	39%	38%
<b>Gesamt</b>	<b>36%</b>	<b>36%</b>	<b>34%</b>

Die nachfolgende Grafik veranschaulicht die Veranstaltungen zur Förderung von Gesundheit und Wohlergehen unserer Mitarbeiter, die 2013 durchgeführt wurden, gegliedert in vier Hauptkategorien. Abhängig von den lokalen Gegebenheiten und kulturellen Hintergründen können einzelne Angebote je nach Standort abweichen.

### Arbeitsschutz

Ein weiterer Indikator für das Engagement unserer Mitarbeiter ist die **Krankheitsrate**, die auch 2013 wieder unter 2% und damit unter dem Branchendurchschnitt lag. Weltweit verzeichneten wir nur 106 Arbeitsunfälle, die zu einer Arbeitsunterbrechung führten. Dies entspricht einer **Verletzungsquote nach OSHA von 0,98**.

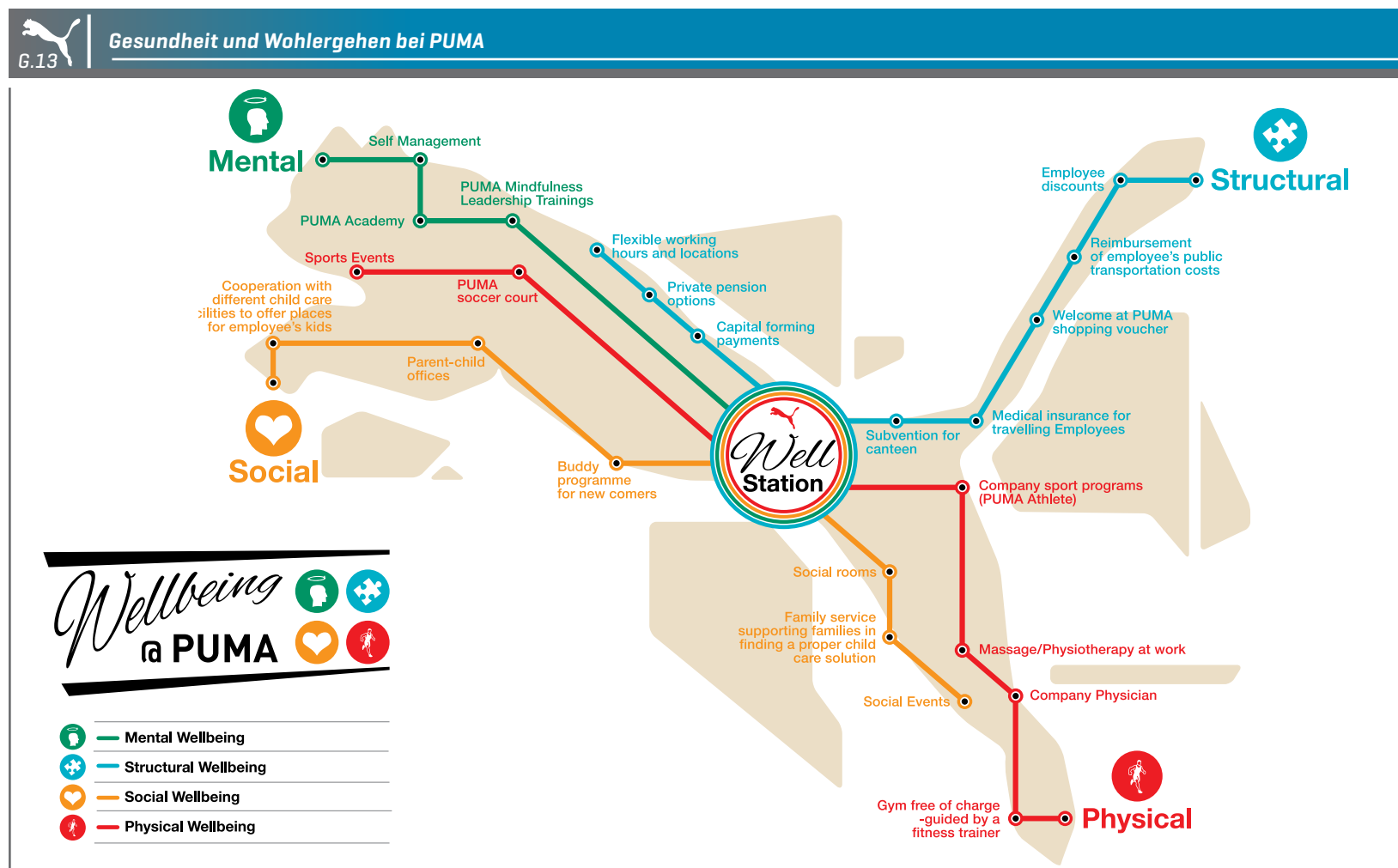
An unserem Hauptsitz in Herzogenaurach arbeiten wir mit einem Arbeitsschutzausschuss, der aus Mitgliedern des Betriebsrats, der Personalabteilung und unseren Serviceabteilungen, unserem Betriebsarzt, einer Sicherheitsfachkraft und verschiedenen Sicherheitsbeauftragten besteht. Sicherheitsschulungen, wie die regelmäßigen Übungen zum Verhalten im Brandfall und zu Erster Hilfe, sowie kostenlose ärztliche Untersuchungen werden auf Länderebene organisiert. **2013 haben wir die Anzahl unserer Sicherheitsschulungen auf 10.709 Stunden erhöht. 3.234 Mitarbeiter haben an einer Erste-Hilfe-Schulung teilgenommen und 5.869 Mitarbeiter lernten, wie man sich**

**im Brandfall zu verhalten hat.**

Da die meisten PUMA-Mitarbeiter in Büros und/oder am Computer arbeiten, wollen wir uns nicht nur auf die körperliche Gesundheit am Arbeitsplatz konzentrieren.

Veränderungen, Krisen und Neuanfänge gehören zum täglichen Leben. Um diese zu bewältigen, bedarf es einer gewissen Widerstandskraft, dem Wissen zum Umgang mit Stress, Stärke und An-

passungsfähigkeit. 2013 haben wir eine Reihe von Schulungen zum Thema Stressmanagement für unsere Mitarbeiter durchgeführt. Durch Selbstreflexion und die Entwicklung von Methoden für besseres



Stress- und Selbstmanagement lernen die Teilnehmer, Widerstandskraft aufzubauen und flexibler auf die Anforderungen des stetigen Wandels reagieren zu können.

### Präsenz in sozialen Netzwerken

Seitdem wir unsere Präsenz in sozialen Netzwerken wie Facebook, Twitter, LinkedIn und XING ausgeweitet haben, ist die Anzahl der Menschen, die uns auf diesen Kanälen folgen, deutlich angestiegen.

Zudem haben wir unserer Karriere-Website einen neuen Anstrich verliehen, um sie noch attraktiver und nutzerfreundlicher zu gestalten. Dank der vielfältigen Kanäle können wir alle Zielgruppen auf unsere Stellenanzeigen aufmerksam machen, Bewerbungstipps geben, Neuigkeiten zum Unternehmen kommunizieren und einen Einblick in den Arbeitsalltag bei PUMA vermitteln.



### Mitarbeiterbefragung

Ende 2013 nahmen weltweit über 7.000 Mitarbeiter an der vierten Zufriedenheitsumfrage unter dem Motto „Wie ist das Wetter bei Ihnen?“ teil. Die Umfrage wurde von unserem Mehrheitsaktionär Kering durchgeführt. Im Vergleich zur Umfrage in 2011 stieg die Beteiligung um 15%. Die Umfrage

zeigt, dass die Mitarbeiter sich mit dem Unternehmen und seinen Werten identifizieren und in hohem Maße verbunden fühlen. Die Ergebnisse der Umfrage belegen unseren Fortschritt bei Personalentwicklungsmaßnahmen und im Leistungsmanagement. Dennoch weisen einige Bereiche Verbesserungspotential auf, das wir gemeinsam mit unseren Mitarbeitern, Führungskräften und dem Betriebsrat systematisch angehen werden.

### Entlohnung und Sozialleistungen

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

Bei vielen unserer Tochtergesellschaften gelten Tarifverträge, die eine Entlohnung über dem Branchendurchschnitt, mehr Jahresurlaub usw. erlauben. PUMA bietet zudem eine Vielzahl von Sozialleistungen

sowie Programme für Zuwendungen und betriebliche Altersvorsorge. Durch die regelmäßige Prüfung von Vergütungen und Sonderleistungen stellen wir deren Wettbewerbsfähigkeit und Kompatibilität mit unseren Unternehmenszielen sicher.

PUMA ist der Überzeugung, dass Leistung belohnt werden muss. Daher bemühen wir uns um Entlohnungsprogramme, die Löhne und Gehälter an individuellen und/oder Unternehmensleistungen ausrichten. Einigen Mitarbeitern werden kurzfristige Anreize oder Bonuspläne angeboten. Auszahlungen unserer kurzfristigen Incentive-Pläne sind an unsere Unternehmensleistung und Nachhaltigkeitsziele gebunden. Die Erreichung langfristiger Ziele wird in Form von Aktienoptionen honoriert.


### Betriebsrat / Mitarbeitervertretung



2013 gehörten dem Betriebsrat der PUMA SE (dem europäischen Organ der Mitarbeitervertretung) 16 Mitglieder an, die die Mitarbeiter in zwölf europäischen Ländern vertreten. Fünf Mitglieder sind Frauen. Der Vorsitzende ist Deutscher, die beiden anderen Mitglieder stammen aus Frankreich und den Niederlanden.

Dem deutschen Betriebsrat der PUMA SE gehörten 15 Personen an, der Vorsitzende ist ein Mann, die zweite Vorsitzende ist eine Frau. Ein Mitarbeitervertreter ist für die Vertretung von Mitarbeitern mit Behinderung zuständig.

G.14
Mitarbeiterbefragung

## Wie ist das Wetter bei Ihnen?





# Bescheinigung über eine unabhängige Prüfung

An die PUMA SE, Herzogenaurach

## Unser Auftrag

Wir haben eine prüferische Durchsicht der im Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2013 der PUMA SE, Herzogenaurach gemachten Angaben zur Nachhaltigkeit sowie der Beachtung der den Angaben zugrunde gelegten Kriterien und Standards zum Stichtag 31. Dezember 2013 durchgeführt. Nicht Bestandteil unserer prüferischen Durchsicht waren die Aussagen zur Product Environmental Profit and Loss Account.

## Verantwortlichkeit der Geschäftsführung

Die Erstellung des Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichtes 2013 liegt in der Verantwortung der Geschäftsführung der PUMA SE. Diese Verantwortlichkeit umfasst, dass

die Nachhaltigkeitsinformationen im Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2013 in Übereinstimmung mit den in den Sustainability Reporting Guidelines Vol. 3 (S. 7 bis 17) genannten Kriterien der Global Reporting Initiative (GRI) sind. Die Kriterien sind:

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

Die Verantwortlichkeit umfasst auch das

Aufsetzen, Einführen und Betreiben von Systemen und Prozessen zur sowie die Schwerpunktsetzung und Art und Weise der Durchführung der Berichterstellung.

## Unsere Verantwortlichkeit

Unsere Aufgabe ist es, auf Grundlage der von uns durchgeführten Tätigkeiten eine Beurteilung darüber abzugeben, ob uns Sachverhalte bekannt geworden sind, die uns zu der Annahme veranlassen, dass die im Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2013 gemachten Angaben zur Nachhaltigkeit nicht in allen wesentlichen Belangen in Übereinstimmung mit den Kriterien der Sustainability Reporting Guidelines Vol. 3 (S. 7 bis 17) der GRI gemacht worden sind. Eine prüferische Durchsicht hat die Erlangung einer begrenzten Sicherheit zum Ziel

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

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

## Methodik

Wir haben unsere prüferische Durchsicht unter Beachtung des „International Stan-

dard on Assurance Engagements (ISAE) 3000“ durchgeführt.

Im Rahmen der Beauftragung wurden unter anderem folgende Tätigkeiten durchgeführt:

→ Befragungen von Mitarbeitern der Konzernzentrale in den Bereichen „PUMA. Safe“, HR und Logistik, die verantwortlich für die Berichterstattung zur Nachhaltigkeit sind.

→ Einsichtnahme in die Dokumentation von Systemen, Prozessen und internen Kontrollen zur Konsolidierung sowie zum internen Reporting von Kennzahlen.

→ (Telefonische) Befragungen der Verantwortlichen für das Reporting von Ener-

gie-, Verbrauchs- und Logistikkennzahlen in Argentinien, Deutschland und den USA.

→ Analytische Beurteilung stichprobenhaft ausgewählter Nachhaltigkeitsdaten.

### **Unsere Beurteilung**

Auf der Grundlage unserer prüferischen Durchsicht sind uns keine Sachverhalte bekannt geworden, die uns zu der Annahme veranlassen, dass die im Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2013 der PUMA SE, Herzogenaurach gemachten Angaben zur Nachhaltigkeit nicht in Übereinstimmung mit den Kriterien der Sustainability Reporting Guidelines Vol. 3 (S. 7 bis 17) der GRI gemacht worden sind.

### **Hinweis und Empfehlung**

Unabhängig von unserer Beurteilung empfehlen wir zur Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements und der Nachhaltigkeitsberichterstattung eine Integration der B2B Emissionsberichterstattung in das IT Reporting-Tool sowie eine Überprüfung der Funktion interner Kontrollen innerhalb des Reporting-Prozesses.

München, 13. Februar 2014

**Deloitte & Touche GmbH**  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

[Christof Stadter] [Dr. Bastian Bach]  
Wirtschaftsprüfer      Diplom-Ingenieur

*Geschäftsjahr 2013*

# **Konzernlagebericht** **PUMA SE**



*Tommie Smith*



# Lagebericht

<i>Das Geschäftsjahr 2013 im Überblick</i>	76	<i>Dividende</i>	97
<i>Grundlagen des PUMA-Konzerns</i>	78	<i>Regionale Entwicklung</i>	98
<i>    Geschäftsaktivitäten und Organisationsstruktur</i>	78	<i>Vermögens- und Finanzlage</i>	100
<i>    Ziele und Strategien</i>	79	<i>Cashflow</i>	102
<i>    Produktentwicklung und Design</i>	82	<i>Wertmanagement</i>	104
<i>    Beschaffung</i>	84	<i>Vergütungsbericht</i>	106
<i>    Mitarbeiter</i>	86	<i>Risiko- und Chancenmanagement</i>	108
<i>    Steuerungssystem</i>	88	<i>Übernahmerelevante Angaben</i>	113
<i>Wirtschaftsbericht</i>	89	<i>Nachtrags- und Prognosebericht</i>	115
<i>    Wirtschaftliche Rahmenbedingungen</i>	89	<i>Corporate Governance-Bericht / Erklärung zur</i>	
<i>    Umsatzlage</i>	90	<i>    Unternehmensführung</i>	117
<i>    Ertragslage</i>	94		

# 3

## Kapitel

# Das Geschäftsjahr 2013 im Überblick

*2013 war für PUMA ein wichtiges Jahr des Umbruchs und der Veränderung, in dem wir durch die konsequente Umsetzung unseres Transformations- und Kostensenkungsprogramms die Basis für weiteres Wachstum und eine positive Unternehmensentwicklung gelegt haben.*

Mit dem Antritt unseres neuen Chief Executive Officers Björn Gulden, des Chief Operating Officers Andy Köhler und unseres neuen Global Creative Directors Torsten Hochstetter ist PUMAs Management nun komplett, um langfristig profitables Wachstum zu sichern. Trotz der vielen Herausforderungen, steht fest: PUMA ist und bleibt eine fantastische Marke mit einer großartigen Historie, einem weltweiten Bekanntheitsgrad, starken Logos, herausragenden Athleten und ausgezeichneten Mitarbeitern.

Aus sportlicher Sicht konnten wir im Bereich Teamsport durch den Einzug von Borussia Dortmund ins diesjährige Champions League-Finale PUMAs Markenpräsenz und Glaubwürdigkeit als Premium-Fußballmarke weiter stärken und unseren Fokus auf

den Performance-Bereich schärfen. Während PUMA-Star Marco Reus einen wichtigen Anteil an Dortmunds anhaltendem Erfolg hat, haben wir mit dem spanischen Nationalspieler Santi Cazorla nicht nur einen weiteren Mittelfeldstar unter Vertrag genommen, sondern auch einen der zurzeit wohl angesagtesten und talentiertesten Topstars des Weltfußballs: Mario Balotelli – der nicht nur mit Blick auf die Fußball-WM 2014 in Brasilien, sondern auch darüber hinaus eine Schlüsselrolle in unserer globalen Marken- und Fußballkommunikation spielen wird.

Bei der Leichtathletik-WM in Moskau im August, an der insgesamt acht von PUMA ausgerüstete Verbände teilnahmen, hat Usain Bolt – der schnellste Mann der Welt – erneut auf eindrucksvolle Weise unter-

strichen, dass er zu den größten Sportstars aller Zeiten zählt. Mit seinen drei WM-Goldmedaillen wurde er zum erfolgreichsten Leichtathleten der WM-Geschichte und verhalf dem PUMA-Team Jamaika zu Siegen in allen Sprintdisziplinen bei den Herren. Im September haben wir unseren Ausrüstervertrag mit Usain Bolt bis über die Olympischen Spiele 2016 in Rio de Janeiro hinaus verlängert, um gemeinsam ein weiteres Kapitel dieser erfolgreichen Partnerschaft aufzuschlagen.

Vor dem Hintergrund der erfolgreichen Einführung unserer neuen Markenplattform „The Nature of Performance“ haben wir unsere Produktinitiativen im Bereich Performance gebündelt und unter anderem unsere Performance-Textilien PUMA ACTV und RCVR, die mit dem ISPO Gold Award

ausgezeichnet wurden, erfolgreich in den Markt eingeführt. Auch unser adaptiver Laufschuh „Mobium Elite“ wurde mehrfach prämiert und erhielt zahlreiche wichtige Auszeichnungen wie unter anderem „Most Innovative“ (Competitor Magazine/USA) und „Best Debut“ (Runner's World China). Unser Lifestyle-Sortiment haben wir 2013 auf jüngere, progressivere Zielgruppen ausgerichtet und uns stärker als bisher auf produktspezifisches Marketing konzentriert – wie unter anderem der erfolgreiche Absatz unserer Suede- und Archive Lite-Modelle zeigte.

Mit unserer zukünftigen Ausrichtung „Forever Faster“, die sich aus unserer im Sport verankerten DNA ableitet und unsere beiden Markenpole Performance und Lifestyle miteinander vereint, haben wir 2013

außerdem ein neues und vereinfachtes Markenversprechen für unsere Kunden entwickelt. PUMA verfolgt künftig das Ziel, die schnellste Sportmarke der Welt zu sein. Damit knüpfen wir an unsere über 65-jährige Historie als Anbieter innovativer Produkte für die schnellsten Athleten der Welt an und bringen zugleich unser permanentes Streben nach Neuem – von Produktinnovationen im Bereich Performance bis hin zu angesagter Mode – zum Ausdruck.

Im Bereich Nachhaltigkeit haben wir 2013 unsere Strategie überprüft und mit dem neuen Brand Manifesto "Forever Faster" sowie den Nachhaltigkeitszielen der Kering-Gruppe abgestimmt. Parallel dazu konnten wir unser Produktrücknahme-System „Bring me Back Bin“ weltweit in PUMA-Stores etablieren und damit einen aktiven Beitrag zur Abfallvermeidung leisten. Gemäß unserer Leitlinie "Closing the Loop"

werden wir darüber hinaus 2014 erstmals Produkte mit einem signifikanten Anteil aus recycelter Baumwolle auf den Markt bringen.

Die anhaltende schwierige Wirtschaftslage in vielen Teilen Europas wirkte sich im abgelaufenen Geschäftsjahr, sowohl auf das Geschäftsklima als auch auf die Konsumbereitschaft der Bevölkerung, negativ aus. Insbesondere in Schlüsselmärkten war die Nachfrage nach Sportartikeln demzufolge rückläufig. Darüber hinaus erhöhte sich global betrachtet die Wettbewerbsintensität in der Sportartikelindustrie, da vermehrt Anbieter aus dem Sportperformancebereich auf den Sportlifestyle-Markt drängen und große Modeketten nun auch Produkte im Sportperformancebereich anbieten. In diesem herausfordernden Marktumfeld sind die weltweiten Markenumsätze von PUMA im Geschäftsjahr 2013 währungsbe-

reinigt um 2,3% auf rund €3,2 Mrd. zurückgegangen. Die konsolidierten Umsätze fielen währungsbereinigt um 3,0% und in der Berichtswährung Euro um 8,7% auf rund €3,0 Mrd.

Entsprechend der Erwartungen des Managements stand die Rohertragsmarge in 2013, aufgrund negativer Währungskurseffekte in Ländern wie beispielsweise Japan, Südafrika und Argentinien, sowie aufgrund des intensiven Preiswettbewerbs, stark unter Druck und ist von 48,3% auf 46,5% zurückgegangen. Das operative Ergebnis (EBIT) vor Sondereffekten ist 2013 im Vergleich zum Vorjahr, trotz der ergriffenen Kosteneinsparungsmaßnahmen, aufgrund der rückläufigen Umsätze und der gesunkenen Rohertragsmarge von €290,7 Mio. auf €191,4 Mio. zurückgegangen. PUMAs Management hat in 2013 das Transformations- und Kostensenkungs-

programm weiter konsequent fortgeführt und durch die Einführung des neuen Markenleitbilds „Forever Faster..“ weitere strategische Maßnahmen ergriffen um PUMAs langfristiges und profitables Wachstum sicherzustellen.

Das Konzernergebnis hat sich demzufolge gegenüber dem Vorjahr von €70,2 Mio. auf €5,3 Mio. reduziert. Hierin enthalten sind Sondereffekte in Höhe von €129,0 Mio. insbesondere im Zusammenhang mit Wertminderungsaufwendungen für langfristige Vermögenswerte sowie Einmalaufwendungen des Geschäftsjahres in Verbindung mit der strategischen Neuausrichtung. Das Ergebnis je Aktie lag bei €0,36 gegenüber €4,69 im Vorjahr.

Die PUMA-Aktie notierte zum Jahresende gegenüber dem Vorjahr kaum verändert bei €235,00, was zu einer Marktkapitalisierung von rund €3,5 Mrd. führte.

# Grundlagen des PUMA-Konzerns

## *Geschäftsaktivitäten und Organisationsstruktur*

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

Unsere Umsätze stammen aus dem Verkauf von Produkten der Marken PUMA, Cobra Golf und Tretorn an den Groß- und Einzelhandel sowie über eigene Einzelhandelsgeschäfte und Onlinestores direkt an Kon-

sumenten. PUMA vermarktet und vertreibt Produkte vorwiegend über das weltweite Netz an Tochterunternehmen. In einigen Ländern bestehen Vertriebsvereinbarungen mit unabhängigen Distributoren.

Zum 31. Dezember 2013 wurden 111 Tochterunternehmen unmittelbar oder mittelbar von der PUMA SE beherrscht. Unsere Tochterunternehmen nehmen verschiedene Aufgaben auf lokaler Ebene wahr, wie Vertrieb, Marketing, Produktentwicklung, Beschaffung oder Verwaltung. Eine vollständige Aufstellung aller Tochterunternehmen und assoziierten Unternehmen finden Sie unter Textziffer 2 im Konzernanhang.

# Ziele und Strategien

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

PUMA zählt zu den weltweit führenden Sportmarken und entwickelt, vertreibt und vermarktet Schuhe, Textilien und Accessoires. PUMA hat in über 65 Jahren den Ruf erworben, Produktdesigns für die schnellsten Sportler weltweit zu entwickeln und bietet Sportprodukte und sportinspirierte Lifestyle-Produkte in den Kategorien Fußball, Laufen, Training und Fitness, Golf und Motorsport an. Das Unternehmen kooperiert mit berühmten Designermarken wie Alexander McQueen und Mihara Yasuhiro, um innovative und schnelle Designs aus der

Modewelt in die Sportwelt zu bringen. Zur PUMA-Gruppe gehören die Marken PUMA, Cobra Golf und Tretorn sowie die Tochterunternehmen Brandon und Dobotex. Das Unternehmen vertreibt seine Produkte in mehr als 120 Ländern, beschäftigt mehr als 10.000 Mitarbeiter weltweit und hat seinen Unternehmenssitz in Herzogenaurach in Deutschland.

Im Jahr 2013 wurde unter Björn Gulden (CEO) ein neues Leitbild bei PUMA eingeführt: die schnellste Sportmarke der Welt zu sein. Dieses Leitbild prägt nicht nur unser neues Markenversprechen „Forever Faster“, sondern ist auch ein Leitprinzip für das



gesamte Unternehmen, stets schneller zu sein. Es wird sich in allen Handlungen und Entscheidungen widerspiegeln. Unser Ziel ist es, schnell auf neue Trends zu reagieren, schnell neue Innovationen auf den Markt zu bringen, schnell Entscheidungen zu treffen und für unsere Geschäftspartner schnell Problemlösungen zu finden. Mit dieser neuen strategischen Ausrichtung wendet sich PUMA von der früheren „Back-on-the-Attack-Strategie 2015“ ab, während das Transformations- und Kostensenkungsprogramm, das 2012 ins Leben gerufen wurde, weiterhin fortgeführt werden wird.

Schnell ist auch die Maßgabe, wie PUMA seine strategischen Prioritäten umsetzen will: Schnellste Marke, kommerzielle Produkte und Vertriebsqualität.

### Die schnellste Marke

Die neu geschaffene Markenplattform „Forever Faster“ basiert auf PUMAs Wurzeln im Sport und richtet das Sport- und Lifestylegeschäft der PUMA-Marke auf eine stringente Markenbotschaft hin aus. Mit diesem wichtigen Meilenstein wendet sich PUMA von den bisher separaten Markenbotschaften für Sport und Lifestyle ab, da diese in der Vergangenheit zu einer Verwässerung des Markenbildes und zu Unklarheit bei Mitarbeitern, Geschäftspartnern und Verbrauchern führten.

In Zukunft wird PUMA die schnellste Sportmarke der Welt sein. Dieses vereinfachte Leitbild führt zu einer unverkennbaren Markenpositionierung, einem klaren Ziel und einer einzigen Botschaft und spiegelt

sich in PUMAs neuem Slogan wider: „Forever Faster“.

Dabei bezieht sich das Wort „Forever“ nicht nur auf die traditionsreiche Firmengeschichte und unsere Produktklassiker. Es steht auch für die immerwährende Suche nach dem, was als Nächstes kommt – bei technischen Innovationen, bei kulturellen Trends im Lifestyle sowie in der Mode. „Forever“ betont auch unsere langfristige Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und Umwelt sowie die Bedeutung von Nachhaltigkeit für das Unternehmen. Das Wort „Faster“ steht nicht nur für die reine Schnelligkeit der Sportler, sondern auch für das Lebensgefühl, das damit verbunden ist, schneller zu sein als die Konkurrenz. PUMA konzentriert sich darauf, Produkte zu entwickeln, die Sportlern helfen durch eine bessere Passform, leichtere Materialien und höhere Flexibilität schneller zu sein. Das dadurch erreichte Lebensgefühl und der damit verbundene Spaß und die Leidenschaft wird durch niemanden besser verkörpert als durch den schnellsten Mann der Welt: Usain Bolt.

Das neue Markenleitbild „Forever Faster“ wird den Verbrauchern im dritten Quartal 2014 im Rahmen einer großangelegten Medienkampagne vorgestellt werden.

### Kommerzielle Produkte

Unsere Produkte sind die ultimative Verkörperung der neuen Markenstrategie und wir wollen die schnellsten Produkte für die schnellsten Sportler herstellen. PUMAs Innovationsfokus ist daher darauf ausge-

richtet, technische Innovationen wie leichtere, flexiblere Produkte mit einer besseren Passform und Anpassung an den Körper in Bewegung zu entwickeln, wodurch das Training effektiver wird und schnellere Ergebnisse genau dann geliefert werden, wenn es darauf ankommt. Neben diesem Innovationsfokus liegen unsere Prioritäten im Produktbereich darauf, kommerzielle und designvollendete Produkte zu entwickeln und diese schnell auf den Markt zu bringen. Mit dem Fokus auf kommerzielle Produkte rückt der Verbraucher in den Mittelpunkt unseres Designprozesses und wir stellen sicher, dass dem Verbraucher bei jedem Preispunkt ein attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis angeboten wird. Die verstärkte Rolle des Designs bei PUMA innerhalb des Unternehmens wird auch durch die Ernennung von Torsten Hochstetter zum Global Creative Director für unsere gesamte Kollektion unterstrichen. Um sicherzustellen, dass PUMA nicht nur schnelle Produkte mit modernem Design herstellt, sondern diese auch schnell auf den Markt bringt, hat PUMA einige Kernprojekte aufgesetzt. Als eine Maßnahme hat das neue Managementteam entschieden, das Entwicklungszentrum „PUMA Village“ in Vietnam zu schließen, um unsere Entwickler direkt in die Produktionsstätten unserer Lieferanten zu bringen. Damit optimieren wir unseren Prozess zwischen Design und Produktion und tragen dafür Sorge, dass unsere Abläufe innerhalb der Entwicklung schlanker und effizienter werden.

### Vertriebsqualität

Entsprechend der aktuellen Umsatzverteilung des PUMA-Vertriebs durch den Großhandel gegenüber dem Direktgeschäft an die Endkonsumenten, liegt der Hauptfokus von PUMA auf der Verbesserung der Umsatzqualität mit unseren Vertriebspartnern. In enger Zusammenarbeit mit unseren Key Accounts will PUMA mit gezielten Produktkonzepten und unterstützenden Marketingaktivitäten den Abverkauf bei diesen Kunden steigern und so den Umsatz in attraktiven Vertriebskanälen erhöhen.

Im Direktgeschäft mit dem Endkonsumenten wird PUMA die Anzahl der Outlet-Geschäfte sowie selektiven Fullprice Stores in zurzeit unterrepräsentierten Märkten – hauptsächlich in der Region Asien/Pazifik – erhöhen, während im Rahmen des Transformationsprogramms weiterhin verlustbringende Läden geschlossen werden. Um das Wachstum des e-Commerce-Geschäftes weiter zu beschleunigen, wird im Jahr 2014 eine neue Website live gehen, die ein einzigartiges Einkaufs- und Markenerlebnis für den Konsumenten schaffen wird.

Im Hinblick auf die regionalen Märkte wird sich PUMA darauf konzentrieren, die bestehende Stärke in Schwellenländern wie Mexiko, Indien und Russland in weiteres Umsatzwachstum umzuwandeln. In Europa wird das europäische Transformations- und Umstrukturierungsprogramm weiter umgesetzt, um komplexe Strukturen durch die Einführung einer neuen regionalen Organisation, die Einführung einer regionalen Beschaffungskette sowie die Lagerkonso-

lidierung auf sieben Lager zu vereinfachen. PUMA plant gleichzeitig die Umsetzung entsprechender Maßnahmen in den asiatischen Schlüsselmärkten Japan, China und Korea, um das Geschäft wieder profitabel zu machen.

### Weiterführung des Transformations- und Kostensenkungsprogramms

2012 führte PUMA ein unternehmensweites Transformations- und Kostensenkungsprogramm ein. PUMA setzte die beschlossenen Maßnahmen im Verlauf des Jahres 2013 um und fährt mit deren Durchführung fort:

#### → Neues regionales Geschäftsmodell in Europa:

Die Restrukturierung der Region Europa und Konsolidierung auf sieben Areas ist durchgeführt worden und wird nun weiter optimiert.

#### → Lagerkonsolidierung in Europa:

PUMA hat zum Ende 2013 sechs Lager geschlossen bzw. an Distributoren übergeben. Diese Konsolidierung wird weiter vorangetrieben werden, bis das Ziel

von sieben Lagern in Europa bis 2017 erreicht ist.

#### → Unprofitable Einzelhandelsgeschäfte:

Im Hinblick auf die angekündigte Schließung von 91 PUMA Stores sind bis Ende 2013 73 Stores geschlossen worden. Die verbleibenden Geschäfte sollen 2014/2015 geschlossen werden.

#### → Verkleinerung der Kollektionen:

PUMA hat im Jahr 2013 die richtigen Fortschritte erreicht, um die Kollektion bis 2015 um -30% zu verkleinern.

#### → Sponsorenverträge:

PUMA hat in diesem Bereich alle vorgesehenen Maßnahmen umgesetzt und alle Sponsorenverträge, die nicht mit der zukünftigen Geschäftsstrategie im Einklang standen, beendet.

### Die Strategie unserer Marken und Tochterunternehmen

Cobra Golf wurde 2010 vollständig in die PUMA-Gruppe als Cobra PUMA Golf integriert.

Dies hat PUMA in die Lage versetzt, seinen Kunden eine komplette Kollektion von Golfprodukten anbieten zu können und zu einem bedeutenden Hersteller für Golfprodukte zu werden. Im Ergebnis hat Cobra PUMA Golf seine Position im Golfgeschäft gestärkt und dabei große Dynamik und Wachstum erzielt. Der Schwerpunkt liegt weiterhin auf den Märkten in USA und Japan sowie Korea, Großbritannien und Skandinavien.

Das Unternehmen Tretorn, das 1891 in Helsingborg in Schweden gegründet wurde, stellt Sport- und Freizeitprodukte her, u.a. Gummistiefel, Schuhe, Überbekleidung, Reitstiefel und Tennisbälle. Das Leitbild des Unternehmens ist es, zu einer Premium-Sportmarke zu werden, die zu einem aktiven, urbanen bis gehoben ländlichen Lifestyle anregt. Die primären Märkte liegen hierbei in den skandinavischen Ländern, den DACH-Ländern, Großbritannien, Osteuropa, Nordamerika und Japan.

Dobotex wurde 1979 gegründet und hat seinen Hauptsitz in Den Bosch in den Niederlanden. Das Unternehmen entwickelt und vertreibt Socken und Unter-

wäsche für PUMA sowie Socken für namhafte Markenanbieter. Das Lizenzierungsgeschäft wird in Zukunft weiter ausgebaut und um weitere internationale Top-Marken ergänzt.

Brandon produziert und vertreibt lizenzierte Artikel weltweit und unterstützt bedeutende Marken dabei, ihre Erträge durch Merchandising-Artikel zu steigern. Kunden sind u.a. Ferrari und der italienische Fußballverband. Der strategische Fokus des Unternehmens liegt auf Sport-Merchandising, um PUMAs Lizenzgeschäft zu unterstützen.

### Nachhaltigkeit ist weiterhin von großer Bedeutung

Nachhaltigkeit ist und bleibt ein wesentlicher Bestandteil unserer Unternehmensstrategie. Wir arbeiten an einer gerechteren und nachhaltigeren Zukunft, indem wir positive Veränderungen in der Industrie vorantreiben. 2013 hat PUMA die Nachhaltigkeitsaktivitäten weiter in die Geschäftsprozesse unternehmensweit integriert und die Nachhaltigkeitsziele von PUMA und Kering aufeinander abgestimmt.

## Produktentwicklung und Design

### Produktphilosophie und -strategie

Unsere Produkte stehen für Dynamik, Leichtigkeit, Flexibilität und Unkonventionalität – und verkörpern damit zugleich jene Eigenschaften der PUMA-Katze, die einst vom Unternehmensgründer Rudolf Dassler als Prinzipien für unser Denken und Handeln sowie unsere Produktentwicklung und -vermarktung definiert wurden. Als eine der weltweit führenden Sportmarken entwickeln wir auf Performance ausgerichtete Produkte sowie vom Sport inspirierte Lifestyle-Kollektionen in Kategorien wie Fußball, Running, Training und Fitness, Golf und Motorsport. Außerdem arbeiten wir mit weltweit bekannten Designermarken zusammen, um ansprechende Lifestyle-Kollektionen zu kreieren, die sich durch ein klares Bekenntnis zu unserem Ursprung als Sportmarke auszeichnen.

Unsere Produktausrichtung wurde 2013 durch die Einführung unserer neuen Business-Unit-Struktur unterstützt. Produktmanagement, Design, Entwicklung und ein auf die einzelnen Kategorien zugeschnittenes Marketing wurden jeweils in sechs Geschäftsbereichen gebündelt. Die Geschäftsbereiche Teamsport, Running,

Training und Fitness sowie Golf stehen für unser Geschäft mit Performance-Produkten, während Lifestyle und Motorsport, Fundamentals sowie Accessoires und Lizenzen zum Bereich Lifestyle zählen. Jeweils ein Business-Unit-Manager trägt die komplette Produkt- und Marketingverantwortung für seinen Geschäftsbereich. Damit steigern wir die Nähe zu unseren Kunden, können uns hinsichtlich unserer Produktexpertise noch weiter spezialisieren und die Abstimmungsprozesse im Tagesgeschäft verbessern – um letztlich noch schneller zu werden und unsere Zielgruppen durch eine fokussierte Kundenansprache wieder für PUMA zu begeistern.

Im Frühjahr/Sommer 2013 hat PUMA die neue kategorienübergreifende Markenplattform „Nature of Performance“ mit einer Reihe von innovativen Produktneuheiten eingeführt, die unsere Glaubwürdigkeit als Sportmarke stärkt und PUMAs Relevanz und Wettbewerbsfähigkeit in unseren Performance-Kategorien unterstreicht. Die Einführung von „Nature of Performance“ stellt für das Unternehmen nicht nur einen Paradigmenwechsel, sondern auch den

Beginn einer stärkeren Ausrichtung auf unser Geschäft mit Performance-Produkten dar, die mit der Neupositionierung von PUMA als schnellste Sportmarke der Welt abgeschlossen sein wird. Unser neues Markenleitbild „Forever Faster“ wird erstmals im Herbst/Winter 2014 in unserer Kundenansprache eingesetzt.

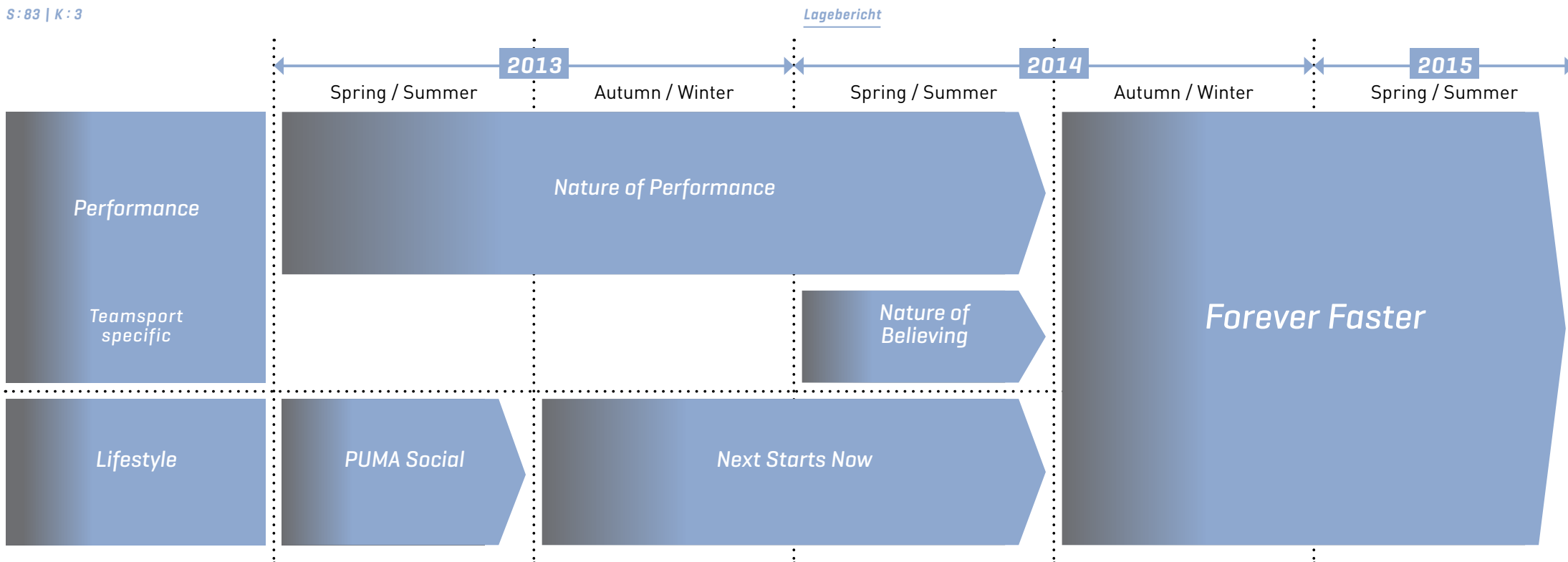
Während unsere erfolgreiche PUMA Faas-Kollektion weiterentwickelt wurde und mit neuen Farben und frischen Designs begeisterte, haben wir mit dem PUMA Mobium Elite eine Weltneuheit auf den Markt gebracht: die erste Generation eines adaptiven Laufschuhs, der auf zwei von PUMA entwickelten, aufeinander aufbauenden Technologien basiert und weltweit zahlreiche Auszeichnungen erhielt – darunter die Titel „Most Innovative“ (Competitor Magazine/USA), „Best New Technology“ (Go Multi/Südafrika) und „Best Debut“ (Runner's World/China).

Mit unseren Produkt-Konzepten ACTV und RCVR haben wir auch im Bereich Performance-Kleidung erneut unsere Innovationsfreude und Produktexpertise unterstrichen und sowohl unter Branchenexperten als auch im Fachhandel für Begeisterung

gesorgt. Dies belegt unter anderem die Auszeichnung mit dem renommierten ISPO Gold Award für unsere ACTV-Kompressionshose für Läufer, die die Vorteile der Kompressionstechnologie mit der Methode des Taping vereint und dadurch ein einfach zu verwendendes Sportprodukt schafft.

Im Bereich Fußball haben wir den neuen PUMA King eingeführt – ein moderner Schuh aus hochleistungsfähigen Materialien für ein verbessertes Ballgefühl und maximale Kontrolle auf dem Platz – sowie das neue Farbkonzept unseres evoSPEED 1.2, der Performance-Fußballschuh, mit dessen Hilfe Spieler Höchst-Geschwindigkeit aufnehmen können. Der PowerCat 1 FG von PUMA verbindet hochentwickelte Technologie mit innovativer Ästhetik und ermöglicht es Fußballern, ihre Schusskraft und Zielgenauigkeit zu verbessern.

Im Bereich Lifestyle haben wir die Verjüngung unseres Sortiments fortgesetzt, um unsere Markenbegehrtheit bei jungen Zielgruppen zu steigern. Unsere Vision in dieser Kategorie ist es, sportinspirierte Lifestyle-Produkte zu kreieren, die einen klaren Bezug zu unserem Ursprung als



Sportmarke haben und zugleich modische Trends aufgreifen, indem wir die erfolgreiche Zusammenarbeit mit führenden Designern wie Alexander McQueen und Mihara fortsetzen und Kooperationen mit kreativen Künstlern aus der Welt der Mode und Unterhaltung eingehen.

In der Herbst/Winter-Saison 2013 stellte PUMA die Initiative „Brand's Lifestyle Collection Directors“ vor: ein Team von stilprägenden Persönlichkeiten, die Kultur, Haltung und Style mit großem Elan verbinden. Die internationalen Designer, wie unter anderem Sophia Chang, arbeiten von den großen Metropolen Paris, Los Angeles und New York aus und wurden damit beauftragt,

mit Leidenschaft, Kreativität und ihrer Vision von Mode ausgewählte saisonale Lifestyle-Produkte von PUMA im Rahmen der „Next Starts Now“-Plattform im Lifestyle-Bereich zu entwerfen.

Wir haben uns außerdem von unserem umfangreichen Archiv inspirieren lassen und einige Kult-Modelle aus der Vergangenheit wieder neu aufgelegt. So konnten wir beispielsweise die mit Spannung erwartete Rückkehr einer der legendärsten Laufschuhsilhouetten von PUMA feiern. Unser neu herausgebrachter Trinomic XT2 Plus ist eine exakte Kopie des Originals aus unserer PUMA Trinomic Running-Serie aus den 1990er Jahren – von der Technologie, über

das Material bis zu den Farben – einschließlich der Wiederauflage von PUMAs berühmtem grünen Trinomic-Schuhkarton.

Nachhaltigkeit ist auch weiterhin ein wichtiger Bestandteil der Produktstrategie von PUMA, indem wir kontinuierlich an Produkt-Innovationen und nachhaltigeren Materialien arbeiten. Als Mitglied der ZDHC-Gruppe („Zero Discharge of Hazardous Chemicals“) haben wir uns dem Ziel der Vermeidung gefährlicher Chemikalien in der Produktion verpflichtet und 2013 beachtliche Fortschritte erreichen können – beispielsweise durch die Erstellung der ersten umfassenden Chemikalien-Datenbank, die einen wichtigen Schritt bei der

Feststellung und Eliminierung von Gefahrstoffen im Herstellungsprozess unserer Produkte darstellt.

In den kommenden Jahren werden wir den Fokus darauflegen, mit unserem vereinfachten Leitbild als schnellste Sportmarke der Welt in all unseren Prozessen an Schnelligkeit und Dynamik zu gewinnen. Auf Grundlage unseres neuen Markenversprechens „Forever Faster“ haben wir es uns zum Ziel gesetzt, eine dynamische, schnelle und relevante PUMA-Designsprache zu entwickeln und umzusetzen, die sich aus unserer DNA als Sportmarke ableitet und zugleich eine innovative Zukunft beschreibt.

## Beschaffung

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

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

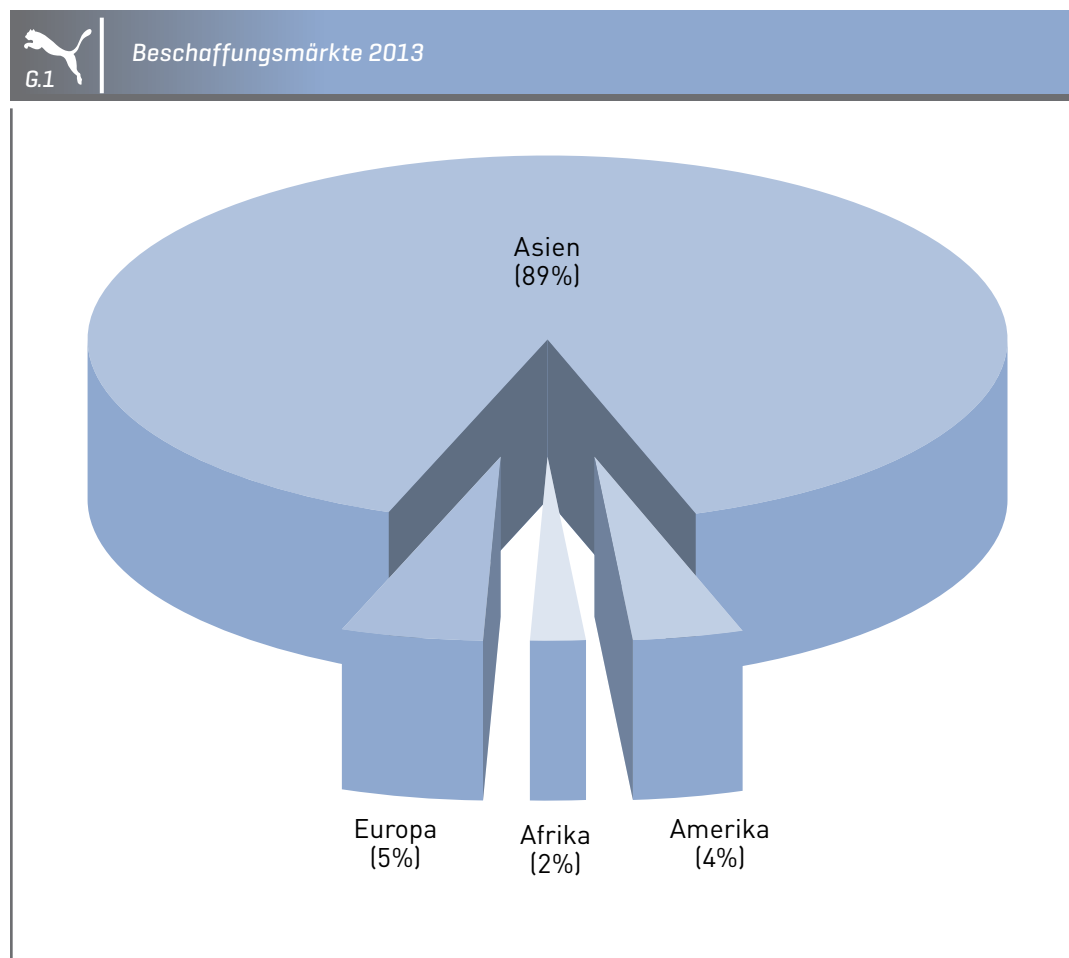
Gemäß dem Ziel, Service auf hohem Niveau für alle PUMA Marken anzubieten und eine nachhaltige Produktions- und Lieferkette zu gestalten, werden Prozesse unter den sechs

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

### Die Beschaffungsmärkte

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

Ziel ist es, den PUMA-Marken optimalen Service zu bieten, um die weltweiten Anforderungen an Qualität und Sicherheit sowie



Umweltaspekte in der Produktion zu erfüllen und weiter zu verbessern. Gleichzeitig werden in der Rolle als Einkaufsagent und -partner kontinuierlich Verbesserungen hinsichtlich der Kosten, der Flexibilität und der Lieferzuverlässigkeit erzielt.

Im Geschäftsjahr 2013 hat World Cat mit 178 Lieferanten in 32 Ländern zusammengearbeitet und an 44 Zielorte ausgeliefert. Die strategische Zusammenarbeit mit langfristigen Partnern war 2013 einer der wesentlichen Wettbewerbsvorteile, um eine stabile Beschaffung im unruhigen Marktumfeld sicherzustellen. Dabei hat sich der geografische Schwerpunkt der Produktionsstandorte von China als Hauptbeschaffungsland leicht nach Südostasien verschoben.

Insgesamt bleibt Asien mit 89% am Gesamtvolumen die stärkste Einkaufsregion, gefolgt von Europa mit 5%, Amerika mit 4% und Afrika mit 2% bei steigender Tendenz.

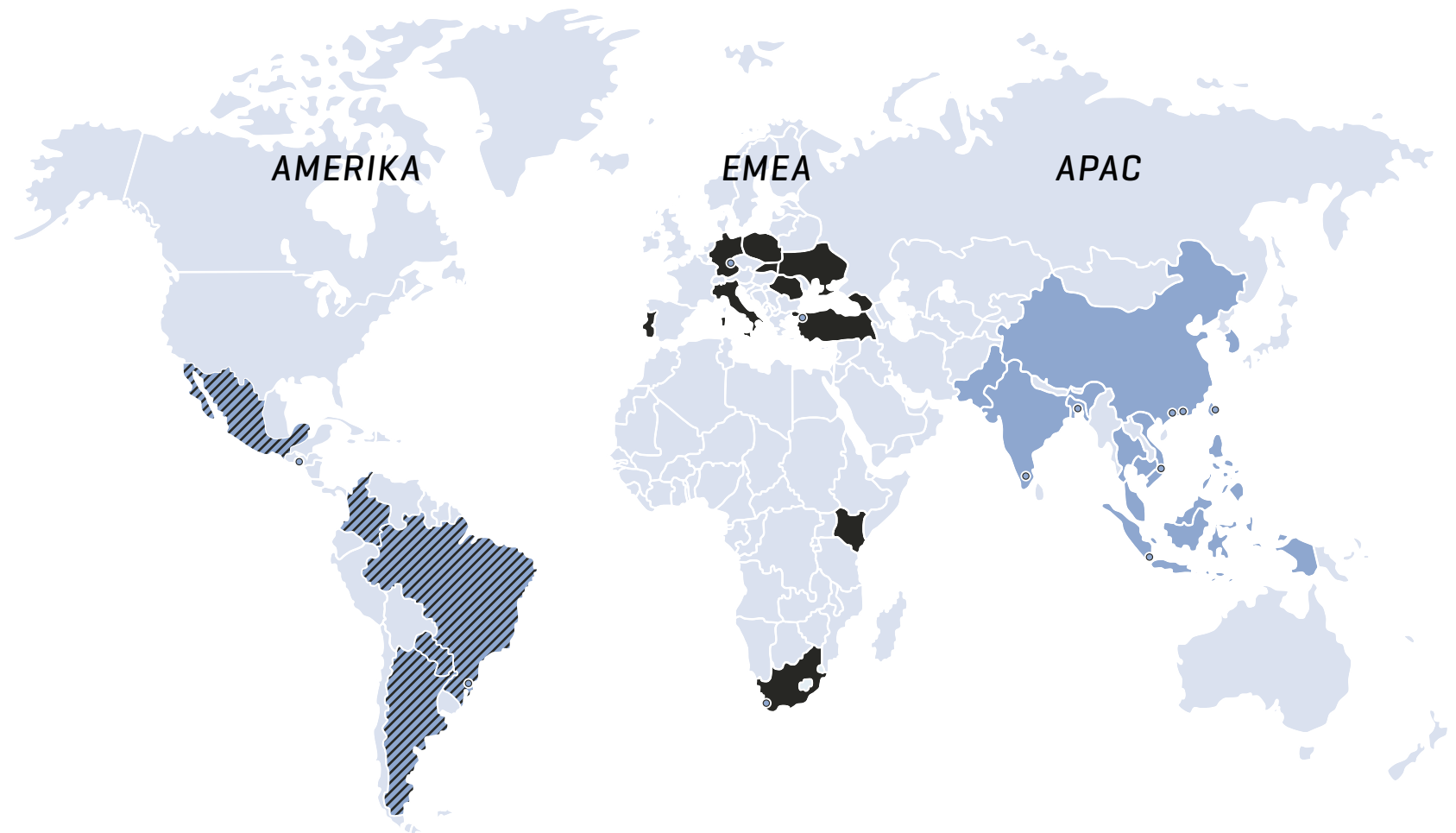
Dementsprechend liegen die fünf wichtigsten Beschaffungsländer (79% des Gesamtvolumens) alle auf dem asiatischen Kontinent. China steht 2013 mit 32% nach wie vor an der Spitze, trotz einer Reduzierung des Volumens um 8% zum Vorjahr. Vietnam folgt mit 20%, reduziert um 3% zum Vorjahr. Kambodscha steht an dritter Stelle mit 10%. Indonesien mit Schwerpunkt auf Schuhproduktion produziert 10% des Gesamtvolumens und Bangladesch mit Schwerpunkt auf Bekleidung steuert 7% bei.

Steigende Lohnkosten, politische Unruhen, und Extremwetterlagen haben die Beschaffungsmärkte 2013 beeinträchtigt. Dadurch steigt die Notwendigkeit, die Risiken dieser

Einflussfaktoren in der Produktionsallokation zu berücksichtigen. Auch wird sich World Cat Ltd. weiterhin so geografisch positionieren, dass Steuervorteile auf wichtigen Absatzmärkten wie den USA und der

EU genutzt werden können. Dies ist ein entscheidender Bestandteil einer zukünftigen Beschaffungsstrategie, um die sichere und wettbewerbsfähige Beschaffung von Produkten zu gewährleisten.

### World Cat's Sourcing Regionen und Standorte



## Mitarbeiter

### Mitarbeiterzahl

In 2013 lag die weltweite Mitarbeiteranzahl im **Jahresdurchschnitt** bei 10.750 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber 10.935 im Vorjahr. Der geringfügige Rückgang steht im Zusammenhang mit den Maßnahmen des Transformations- und Kostensenkungsprogramms.

Insgesamt ist der Personalaufwand vor Sondereffekten in 2013 um 5,3% von €438,8 Mio. auf €415,7 Mio. zurückgegangen. Der durchschnittliche Personalaufwand pro Mitarbeiter lag bei T€38,7 gegenüber T€40,1 im Vorjahr.

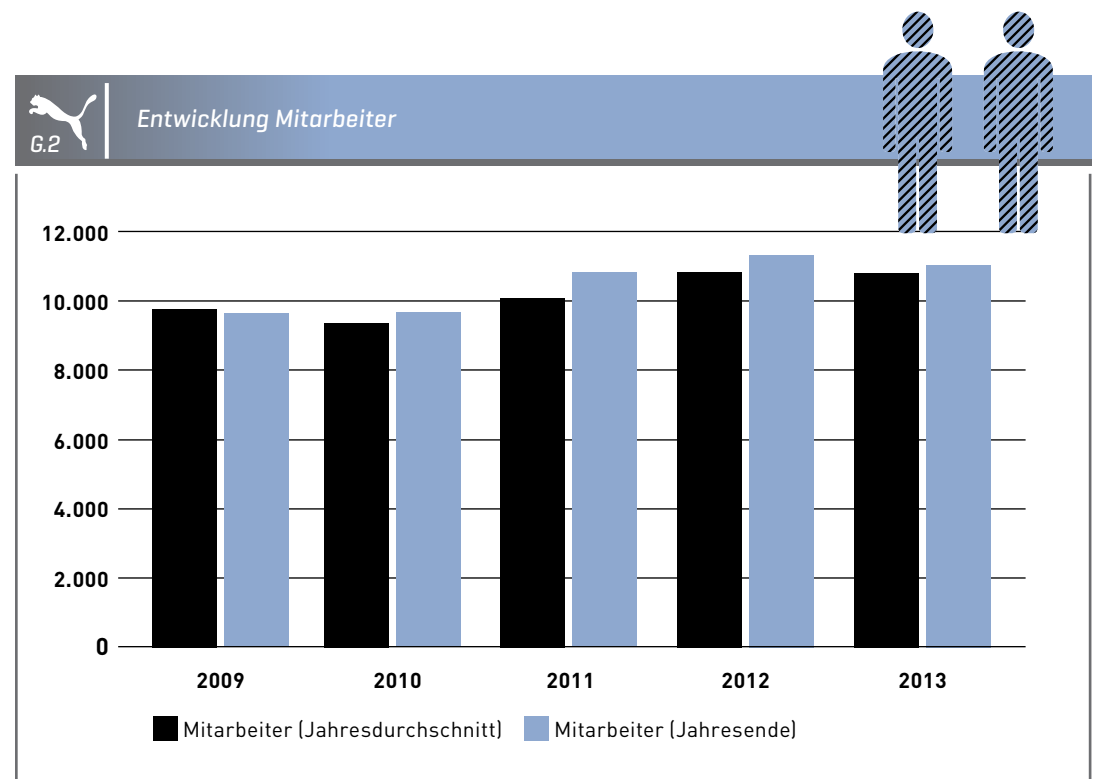
Zum **31. Dezember 2013** lag die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei 10.982 gegenüber 11.290 zum Vorjahresende.

Die Mitarbeiterzahl im Bereich Marketing/Retail reduzierte sich um 2,8% auf 5.090 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Bereich Vertrieb verringerte sich um 3,1%

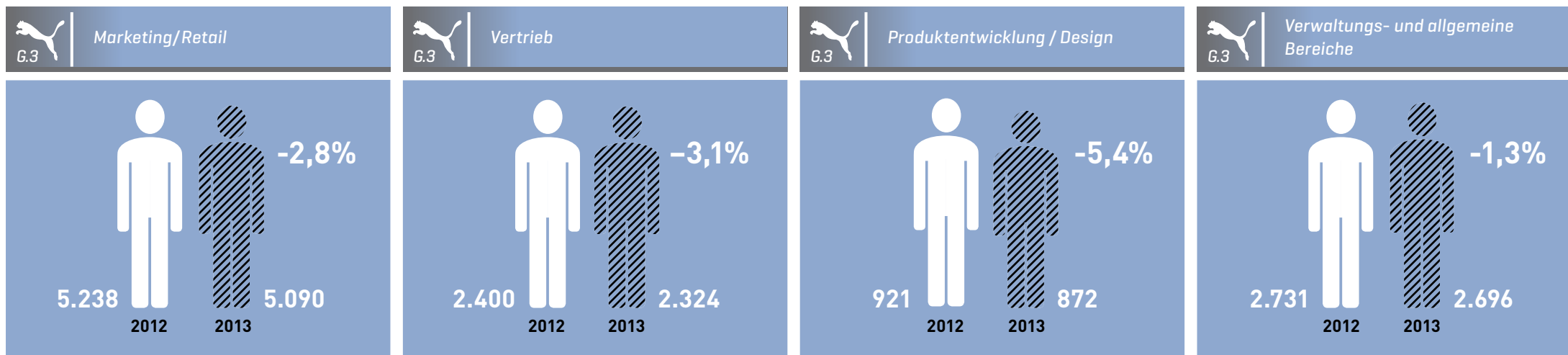
auf 2.324 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Mitarbeiterzahl im Bereich Produktentwicklung/Design ging um 5,4% auf 872 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurück. Bei den Verwaltungs- und allgemeinen Bereichen hat sich die Mitarbeiterzahl um 1,3% auf 2.696 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verringert.

### Talentidentifizierung- und -entwicklung

Wir sind davon überzeugt, dass jeder einzelne Mitarbeiter einen wichtigen Beitrag zum Erfolg unseres Unternehmens leistet. Deshalb adressieren Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen Mitarbeiter und Führungskräfte aller Ebenen mit dem Ziel, notwendige Kenntnisse zu vermitteln, erforderliche Fähigkeiten zu erwerben und bereits vorhandene Kompetenzen auszu-



## Mitarbeiter [Jahresende]



bauen. Bedürfnisse des Unternehmens sollen dabei auf individuelle Karriereziele der Mitarbeiter abgestimmt werden.

Grundlage der Identifizierung und Entwicklung von Talenten bildet der global einheitliche Performance Management Prozess. Im Rahmen dieser jährlichen Leistungsbewertung und Zielvereinbarung erfolgt auch die Kompetenzeinschätzung, die die Basis für den individuellen Entwicklungsplan darstellt. Die jährlichen Beurteilungsgespräche dienen darüber hinaus dem Aufbau eines flexiblen Talentpools, der die richtige Besetzung von Schlüsselpositionen gewährleistet.

Strukturierte Nachfolgeplanung und Talentmanagement ermöglichen, dass ein großer Teil der vakanten Führungspositionen auf nationaler und internationaler Ebene inner-

halb des PUMA-Konzerns besetzt werden kann. Talentierte Mitarbeiter werden so an das Unternehmen gebunden und vorhandenes Know-how innerhalb des PUMA-Konzerns gesichert.

#### Führungskräfteentwicklung

Das internationale Führungskräfteprogramm ist seit 2011 fester Bestandteil der globalen Trainingslandschaft. Das mehrmodulige Programm bereitet Führungskräfte jeder Ebene auf anspruchsvolle Veränderungsprozesse innerhalb der Organisation vor, indem es Tools vermittelt, die die tägliche Effizienz steigern, Gelegenheit bietet den eigenen Führungsstil zu reflektieren, ein gemeinsames Verständnis dafür schafft, was Führung bei PUMA bedeutet

und eine Plattform bietet, sich innerhalb der Organisation zu vernetzen.

#### Leistungsorientiertes Vergütungssystem

Das Vergütungssystem bei PUMA gestaltet sich wettbewerbsfähig und zielorientiert. Neben fixen Entlohnungsbestandteilen sorgen Bonusregelungen für ein leistungsgerechtes Vergütungssystem und Gewinnbeteiligungsprogramme lassen Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens teilhaben. In Ergänzung hierzu ermöglicht PUMA umfangreiche Sozialleistungen und weitere immaterielle Vergünstigungen. Für die obere Managementebene bieten wir außerdem langfristige Anreizprogramme an, die nachhaltige Geschäftsergebnisse anerkennen.



## Steuerungssystem

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

Die Veränderung der Umsatzerlöse wird auch durch **Währungseffekte** beeinflusst. Daher geben wir, um entscheidungsrelevante Informationen zur Beurteilung der Umsatzlage zu vermitteln, ebenso die um Währungseffekte bereinigte Umsatzveränderung an. Die währungsbereinigten Umsatzgrößen basieren auf den Werten, die sich ergeben würden, wenn die in den Konzernabschluss einbezogenen Fremdwährungsabschlüsse nicht mit den Durchschnittskursen des aktuellen Berichtsjahres, sondern mit den entsprechenden Durchschnittskursen des Vorjahres umgerechnet würden. Dabei sind währungsbereinigte Kennzahlen nicht als Ersatz oder höherwertige Finanzkennzahlen, sondern stets als Zusatzinformation anzusehen.

Wir sind überzeugt, dass die Angabe des **operativen Ergebnisses vor Sondereffekten** eine bessere Beurteilung der operativen Leistung des PUMA-Konzerns über bestimmte Vergleichszeiträume ermöglicht. Dabei werden einmalige, nicht wiederkehrende Aufwendungen, wie beispielsweise im Zusammenhang mit Restrukturierungsmaßnahmen oder Wertminderungen von Geschäfts- und Firmenwerten, nicht berücksichtigt. Wir gehen davon aus, dass diese Kennzahl nur begrenzt aussagefähig ist, da zum Beispiel Restrukturierungsmaßnahmen erhebliche Mittelabflüsse nach sich ziehen können. Dennoch betrachten wir diese Kennzahl als nützliche Zusatzinformation für Investoren und die Unternehmensleitung, um die aktuelle und zukünftige Entwicklung unserer Ertragslage besser einschätzen zu können.

Wir nutzen die Kennzahl **Freier Cashflow**, um die Finanzmittelveränderung nach Abzug aller Aufwendungen, die zur organischen Erhaltung oder Erweiterung des PUMA-Konzerns getätigt wurden, zu

ermitteln. Der Freie Cashflow berechnet sich aus den Cashflows aus der laufenden Geschäftstätigkeit und der Investitionstätigkeit. Darüber hinaus nutzen wir die Kennzahl **Freier Cashflow vor Akquisitionen**, welche aufbauend auf dem Freien Cashflow eine Bereinigung um Auszahlungen, die in Zusammenhang mit Unternehmenserwerben stehen, enthält.

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

# Wirtschaftsbericht

## Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Gemäß der Winterprognose des Instituts für Weltwirtschaft in Kiel vom 19. Dezember 2013 hat die Weltkonjunktur im Verlauf des Jahres 2013 deutlich an Schwung gewonnen. Allerdings expandierte die Weltwirtschaft nach der sehr geringen Dynamik im zweiten Halbjahr 2012 auch noch zu Beginn des abgelaufenen Jahres nur schwach. Daher dürfte das globale Bruttoinlandsprodukt im Jahresdurchschnitt 2013 mit 2,9% nochmals langsamer gestiegen sein als im Jahr zuvor, in dem mit 3,1% bereits eine sehr mäßige Zunahme verzeichnet worden war. In den fortgeschrittenen Volkswirtschaften ging die Zuwachsrate vor allem wegen einer merk-

lich schwächeren Expansion in den Vereinigten Staaten gegenüber dem Vorjahr erneut zurück. Im Euroraum schrumpfte das Bruttoinlandsprodukt nochmals, wenngleich etwas weniger stark als im Jahr zuvor. Noch stärker als in den fortgeschrittenen Volkswirtschaften verringerte sich die Zuwachsrate in den Schwellenländern. Neben den fehlenden Impulsen von der Nachfrage aus den fortgeschrittenen Volkswirtschaften haben binnenwirtschaftliche Probleme zu einer Verlangsamung des Wachstums in den Schwellenländern beigetragen. Die globale Sportartikelindustrie ist im abgelaufenen Geschäftsjahr weiter ohne

Unterbrechung gewachsen und die Zahl der weltweiten Marktteilnehmer ist erneut angestiegen. Obwohl in 2013 nur geringfügige Impulse von den wenigen sportlichen Großereignissen ausgegangen sind, hat sich die Marktkapitalisierung der Branche im vergangenen Jahr um zirka 49% erhöht. Mit Blick auf die Beschaffungspreise ist festzustellen, dass sich diese auf einem hohen Niveau stabilisiert haben. PUMA hat im vergangenen Jahr zahlreiche Möglichkeiten genutzt, um den Bekanntheitsgrad der Marke weiter zu steigern. In der Fußball-Champions League konnte Borussia Dortmund im Trikot der Raubkat-

ze die Fußballherzen Europas mit seinem unverwechselbaren Spielstil erobern und dadurch PUMAs Position als Premium-Fußballmarke unter Beweis stellen. Unser Markenbotschafter Usain Bolt stahl seinen Kontrahenten bei den Leichtathletik-Weltmeisterschaften in Moskau erneut die Show und krönte sich mit drei Goldmedaillen zum erfolgreichsten Leichtathleten aller Zeiten. Darüber hinaus brachte PUMA innovative neue Produkte auf den Markt und gewann mit dem Laufschuh Mobium zahlreiche Auszeichnungen sowie mit den Performance-Textilien ACTV und RCVR den renommierten ISPO Gold Award.

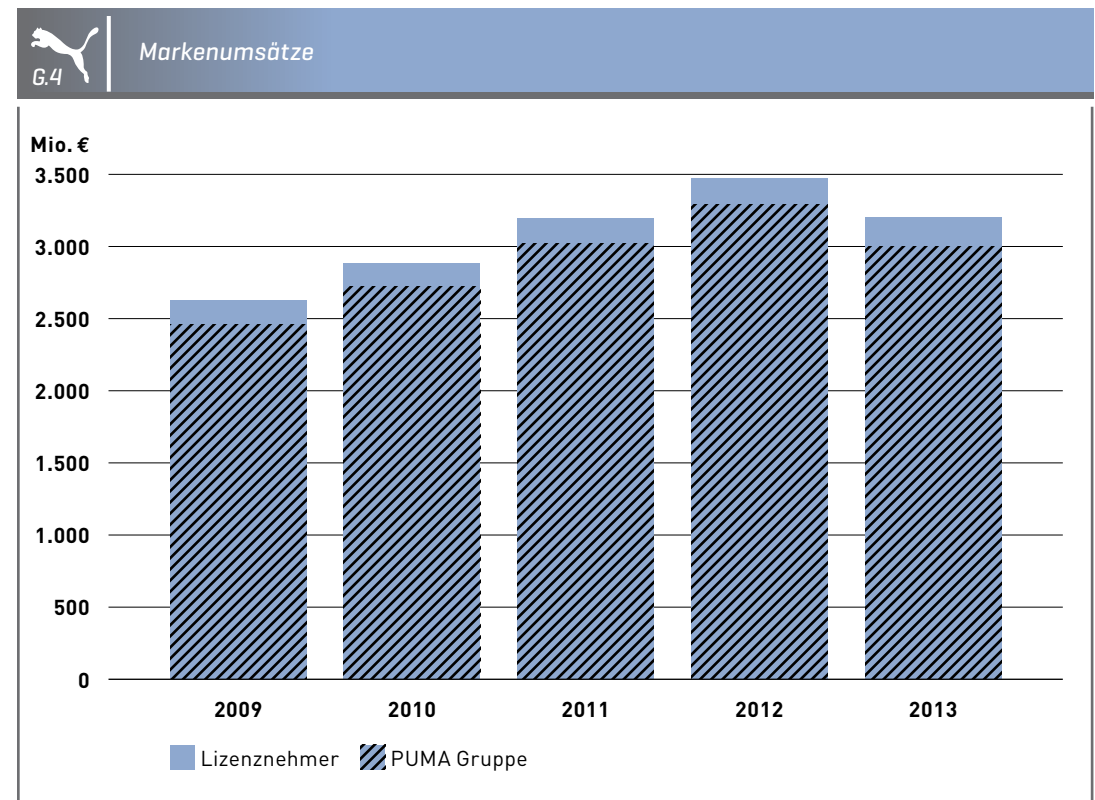
## Umsatzlage

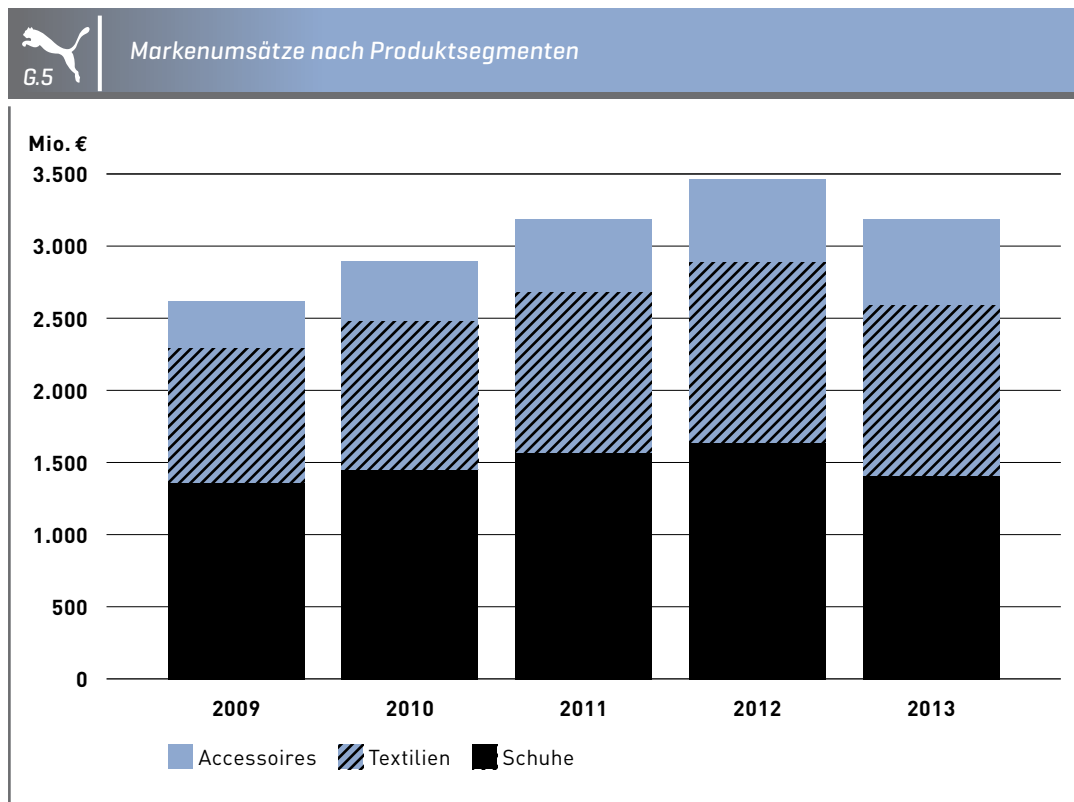
### Darstellung der Umsatzentwicklung 2013 im Vergleich zum Ausblick 2012

Im Ausblick des Geschäftsberichts 2012 wurde prognostiziert, dass wir für 2013 mit keinem nennenswerten Umsatzwachstum rechnen. Im Mai 2013 mussten wir aufgrund der Geschäftsentwicklung im ersten Quartal und angesichts des anhaltend unsicheren gesamtwirtschaftlichen Umfelds in einigen Schlüsselmärkten unsere Prognose in Bezug auf das Umsatzwachstum leicht nach unten anpassen. Wir erwarteten nunmehr für das Gesamtjahr einen währungsbereinigten Umsatzrückgang im niedrigen bis mittleren einstelligen Prozentbereich. Im Folgenden wird die Umsatzentwicklung im Geschäftsjahr 2013 näher erläutert.

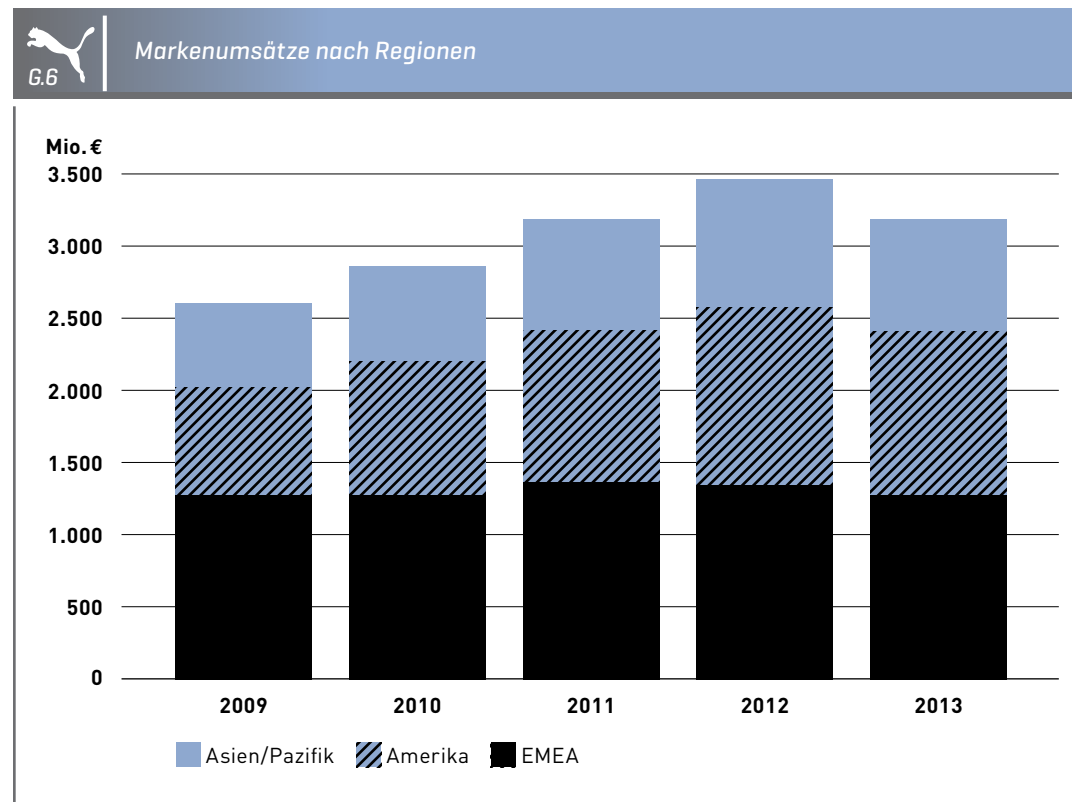
### Markenumsätze

Die weltweiten PUMA-Markenumsätze, bestehend aus Lizenz- sowie konsolidierten Umsätzen, sind im Geschäftsjahr 2013 währungsbereinigt um 2,3% und in der Berichtswährung Euro um 7,8% auf €3.178,8 Mio. zurückgegangen.



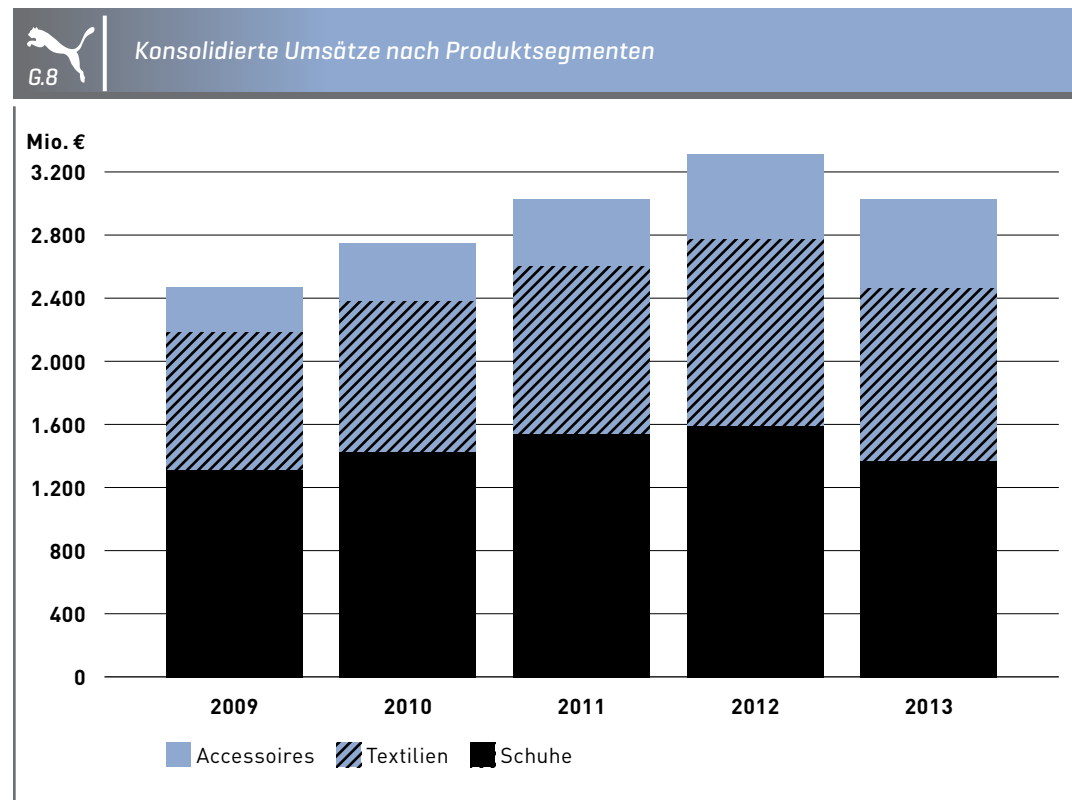
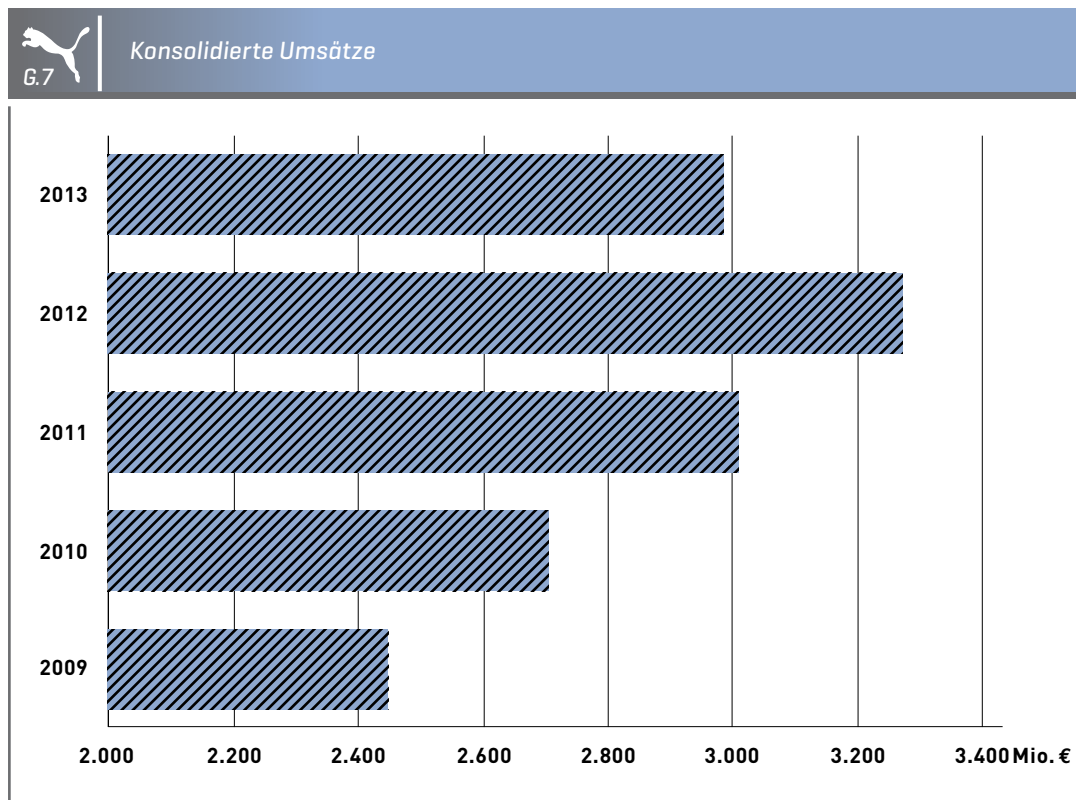


Die Umsätze mit Schuhen reduzierten sich währungsbereinigt um 8,2% auf € 1.403,4 Mio. Demgegenüber sind die Umsätze mit Textilien um währungsbereinigt 0,7% auf € 1.170,2 Mio. angestiegen und Accessoires erhöhten sich währungsbereinigt um 7,6% auf € 605,2 Mio.



Der Anteil am Markenumsatz lag bei Schuhen bei 44,1% (47,1%), bei Textilien bei 36,8% (36,0%) und bei Accessoires bei 19,0% (17,0%).

Nach Regionen verteilen sich die Markenumsätze wie folgt: **EMEA** 40,2% (39,5%), **Amerika** 35,6% (35,1%) und **Asien/Pazifik** 24,2% (25,4%).



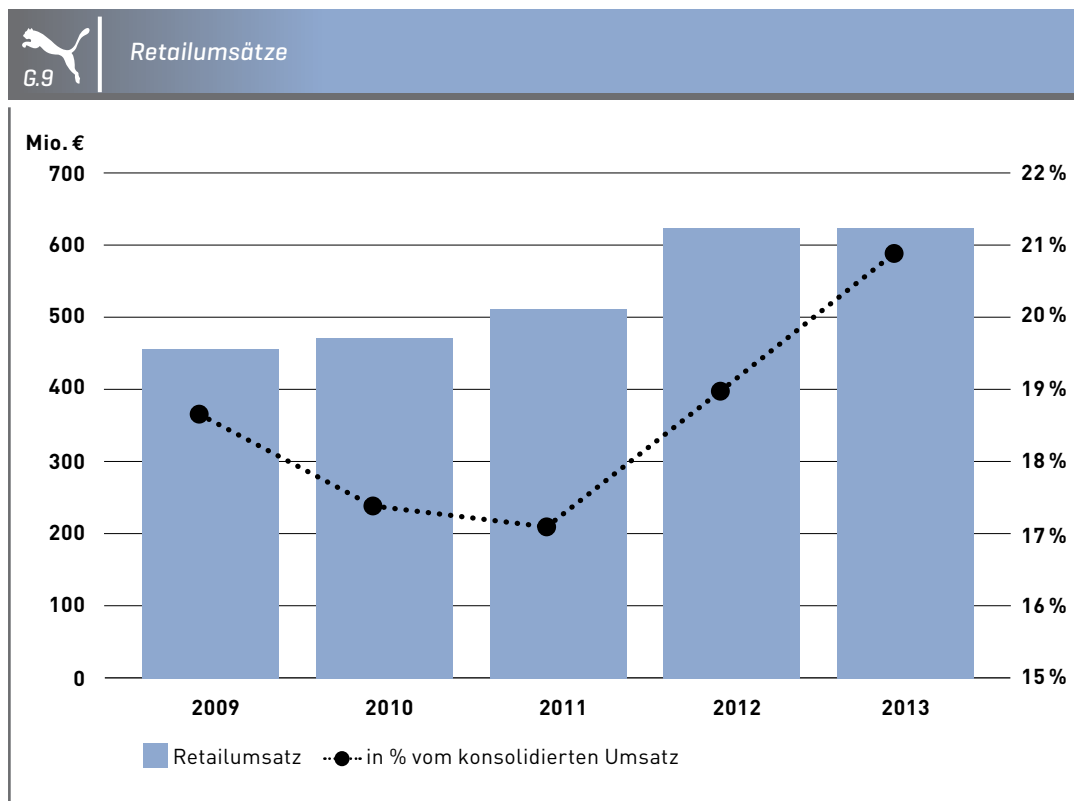
### Konsolidierte Umsätze

Im Geschäftsjahr 2013 reduzierten sich die konsolidierten Umsätze währungsbereinigt um 3,0% und in der Berichtswährung Euro um 8,7% auf € 2.985,3 Mio. Der Rückgang lag im Rahmen der Erwartungen und war bedingt durch schwierige wirtschaftliche Rahmenbedingungen, insbesondere in vielen Teilen Europas, sowie durch die Schließung von Einzelhandelsgeschäften und die Verschlinkung des Produktportfolios im Rahmen des Transformations- und Kostensenkungsprogramms.

**SCHUHE:** Die Umsätze im Segment Schuhe reduzierten sich währungsbereinigt um 8,6% und in der Berichtswährung Euro um 14,0% auf € 1.372,1 Mio. Der Anteil am Konzernumsatz lag bei 46,0% gegenüber 48,8% im Vorjahr.

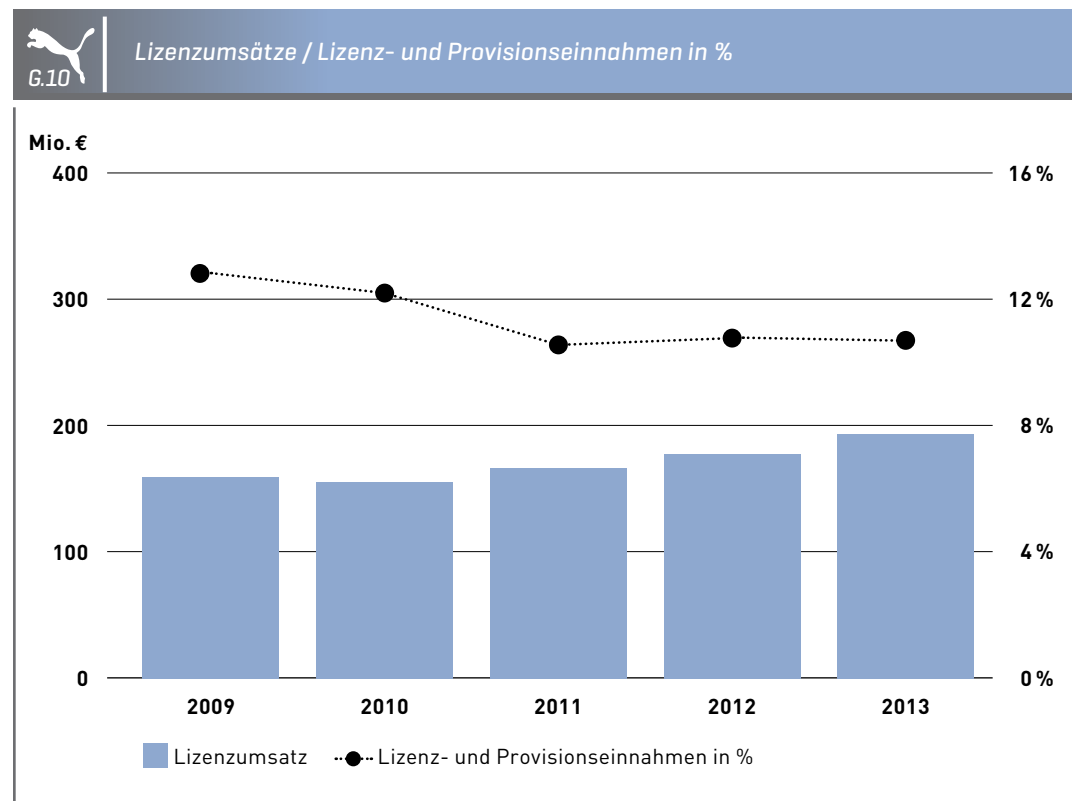
**TEXTILIEN:** Im Segment Textilien waren die Umsätze währungsbereinigt leicht um 1,2% und in der Berichtswährung Euro um 7,6% auf € 1.063,8 Mio. rückläufig. Der Anteil am Konzernumsatz lag bei 35,6% gegenüber 35,2% im Vorjahr.

**ACCESSOIRES:** Die Umsätze im Segment Accessoires stiegen währungsbereinigt um 9,7% und in der Berichtswährung Euro um 4,9% auf € 549,4 Mio. Der Anteil am Konzernumsatz lag bei 18,4% gegenüber 16,0% im Vorjahr. Diese erfreuliche Entwicklung ist vor allem auf das gute Cobra Accessoires und Dobotex Socken und Bodywear-Business zurückzuführen.



### Einzelhandelsaktivitäten

Zu den eigenen Einzelhandelsaktivitäten zählen die PUMA-Stores und Factory-Outlets sowie Online-Verkäufe, womit neben der regionalen Verfügbarkeit auch ein kontrollierter Abverkauf der PUMA-Produkte gewährleistet sowie die Marke PUMA in einem geeigneten Rahmen präsentiert wird. Der Umsatz mit den eigenen Einzelhandelsaktivitäten blieb im Geschäftsjahr 2013 stabil bei € 623,3 Mio., und lag in Prozent vom Konzernumsatz bei 20,9%. Wie bereits erwähnt, wird PUMA das Portfolio an eigenen Retailgeschäften weiterhin optimieren und wird vor allem in Schwellenländern diesen Distributionskanälen größere Bedeutung schenken.




### Lizenzgeschäft

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

Die Lizenzumsätze sind in 2013 währungsbereinigt um 10,1% auf € 193,5 Mio. angestiegen. In der Berichtswährung Euro entspricht dies einem Anstieg von 8,7%.

Insgesamt sind aus den Lizenzumsätzen € 20,8 Mio. gegenüber € 19,2 Mio. im Vorjahr an Lizenz- und Provisionseinnahmen zugeflossen. Das entspricht 10,7% (Vorjahr: 10,8%) der Lizenzumsätze.

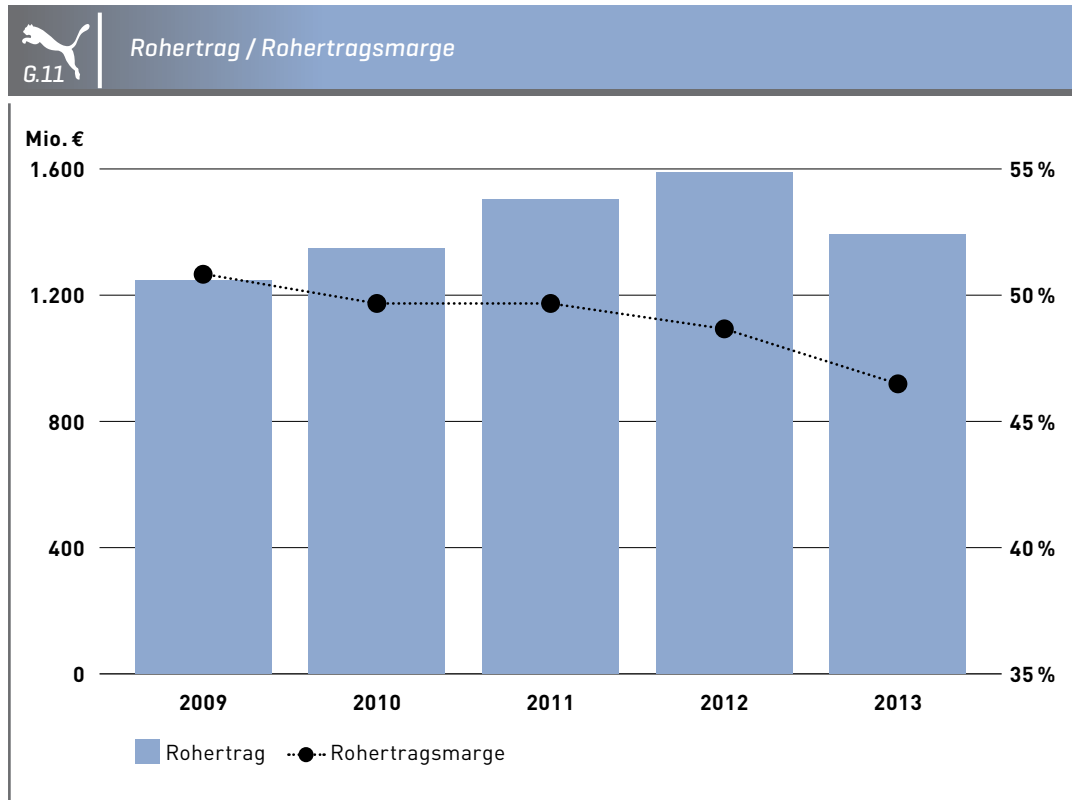
T.1  Gewinn- und Verlustrechnung	2013		2012		+ / - %
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>2.985,3</b>	100,0%	<b>3.270,7</b>	100,0%	-8,7%
Umsatzkosten	-1.597,8	-53,5%	-1.691,7	-51,7%	-5,6%
<b>Rohrertrag</b>	<b>1.387,5</b>	46,5%	<b>1.579,0</b>	48,3%	-12,1%
Lizenz- und Provisionserträge	20,8	0,7%	19,2	0,6%	8,3%
Sonstige operative Erträge und Aufwendungen	-1.216,9	-40,8%	-1.307,5	-40,0%	-6,9%
<b>Operatives Ergebnis vor Sondereffekten</b>	<b>191,4</b>	6,4%	<b>290,7</b>	8,9%	-34,1%
Sondereffekte	-129,0	-4,3%	-177,5	-5,4%	-27,3%
<b>Operatives Ergebnis (EBIT)</b>	<b>62,5</b>	2,1%	<b>113,2</b>	3,5%	-44,8%
Finanzergebnis / Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	-8,7	-0,3%	-0,9	0,0%	869,4%
Gewinn vor Steuern (EBT)	53,7	1,8%	112,3	3,4%	-52,1%
Ertragssteuern	-32,5	-1,1%	-32,5	-1,0%	0,1%
Steuerquote	-60,5%		-28,9%		
Nicht beherrschenden Gesellschaftern zuzurechnende Ergebnisse	-15,9	-0,5%	-9,6	-0,3%	0,1%
<b>Konzernergebnis</b>	<b>5,3</b>	0,2%	<b>70,2</b>	2,1%	-92,4%
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien (Mio. Stück)	14,940		14,967		-0,2%
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien, verwässert (Mio. Stück)	14,941		14,968		-0,2%
Gewinn je Aktie in €	0,36		4,69		-92,4%
Gewinn je Aktie, verwässert in €	0,36		4,69		-92,4%

## Ertragslage

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

### Darstellung der Ertragsentwicklung 2013 im Vergleich zum Ausblick 2012

Im Ausblick des Geschäftsberichts 2012 wurde prognostiziert, dass wir für 2013 mit einem starken Rückgang der Rohertragsmarge rechnen. Außerdem erwarteten wir, dass sich das operative Ergebnis (EBIT) vor Sondereffekten im niedrigen bis mittleren einstelligen Prozentbereich verbessern und sich der Konzerngewinn aufgrund der in 2012 stattgefundenen Einmalaufwendungen signifikant erhöhen würde. Im November 2013 gab das PUMA Management bekannt, dass im vierten Quartal Einmalaufwendungen von ungefähr € 130 Mio. gebucht werden und deshalb ein positives Konzernergebnis, welches jedoch deutlich unterhalb des Vorjahresergebnisses liegen wird, erwartet wird. Im Folgenden wird die Ertragsentwicklung im Geschäftsjahr 2013 näher erläutert.

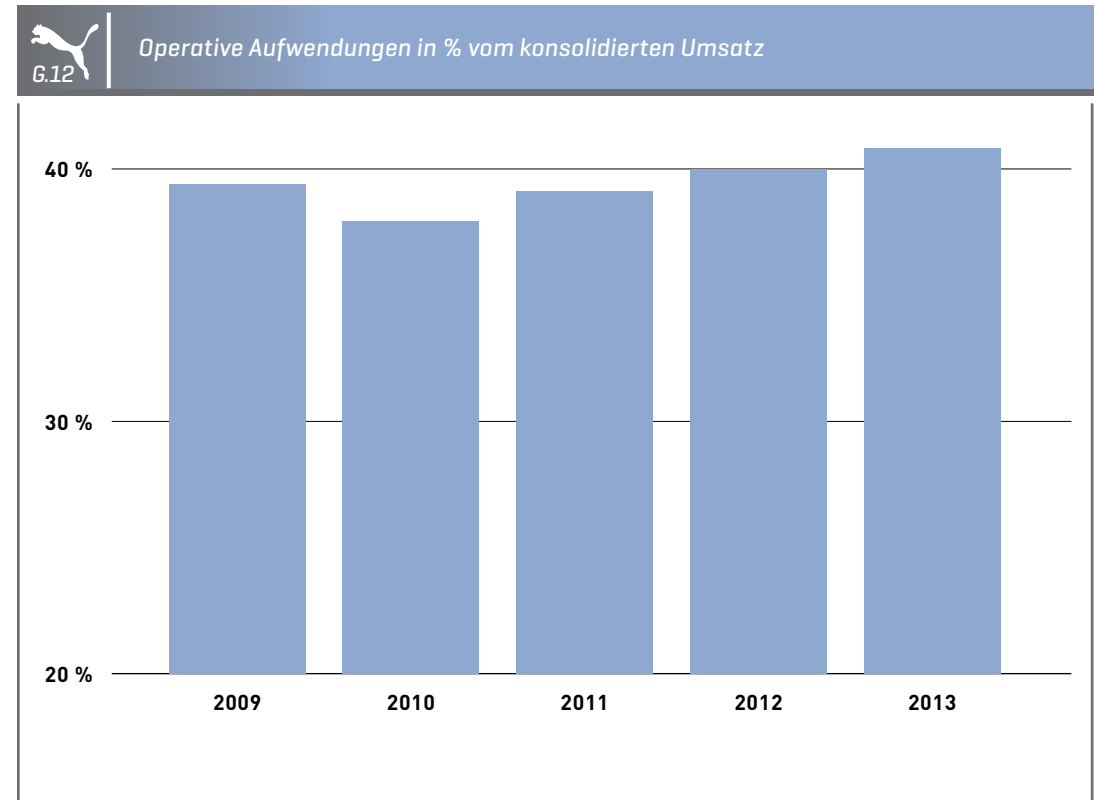


### Rohertagsmarge

Der erwartete und anhaltende Druck auf die Rohertagsmarge führte zu einem Rückgang der Marge von 48,3% auf 46,5%. Die Belastungen ausgehend von Fremdwährungskursschwankungen, gestiegenen abverkaufsfördernden Maßnahmen sowie der regionale Mix, mit sinkenden Umsätzen in den margenstarken Regionen Europa und Asien, und der Produktmix vor allem bei Schuhen trugen zu diesem Rückgang bei. In absoluten Zahlen ist der Rohertag um 12,1% von € 1.579,0 Mio. auf € 1.387,5 Mio. zurückgegangen. Nach Produktsegmenten lag die Rohertagsmarge für Schuhe bei 43,7% gegenüber 46,5% im Vorjahr. Bei Textilien ging die Rohertagsmarge von 49,8% auf 48,3%, und bei Accessoires von 50,5% auf 49,8% zurück.

### Sonstige operative Erträge und Aufwendungen

Infolge der im Vorjahr ergriffenen Kostensenkungsmaßnahmen reduzierten sich die sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen im Geschäftsjahr 2013 um 6,9% von € 1.307,5 Mio. auf € 1.216,9 Mio. In Prozent vom Umsatz lag die Kostenquote bei 40,8% gegenüber 40,0% im Vorjahr.



Innerhalb der Vertriebsaufwendungen konnten die Aufwendungen für Marketing/Retail um 10,7% von € 609,3 Mio. auf € 544,1 Mio. reduziert werden. Dieser Rückgang steht im Zusammenhang mit der Schließung von Einzelhandelsgeschäften im Rahmen des Transformations- und Kostensenkungsprogramms. Die Kostenquote reduzierte sich von 18,6% auf 18,2% vom Umsatz. Die übrigen Vertriebsaufwendungen reduzierten sich bedingt durch den Rückgang der Umsatzerlöse um 6,8% auf € 401,7 Mio. und die Kostenquote erhöhte sich geringfügig von 13,2% auf 13,5% vom Umsatz. Die Aufwendungen für Produktentwicklung und Design gingen von € 84,9 Mio. auf € 80,7 Mio. zurück. Die entsprechende Kostenquote stieg jedoch von 2,6% auf 2,7% des Umsatzes.

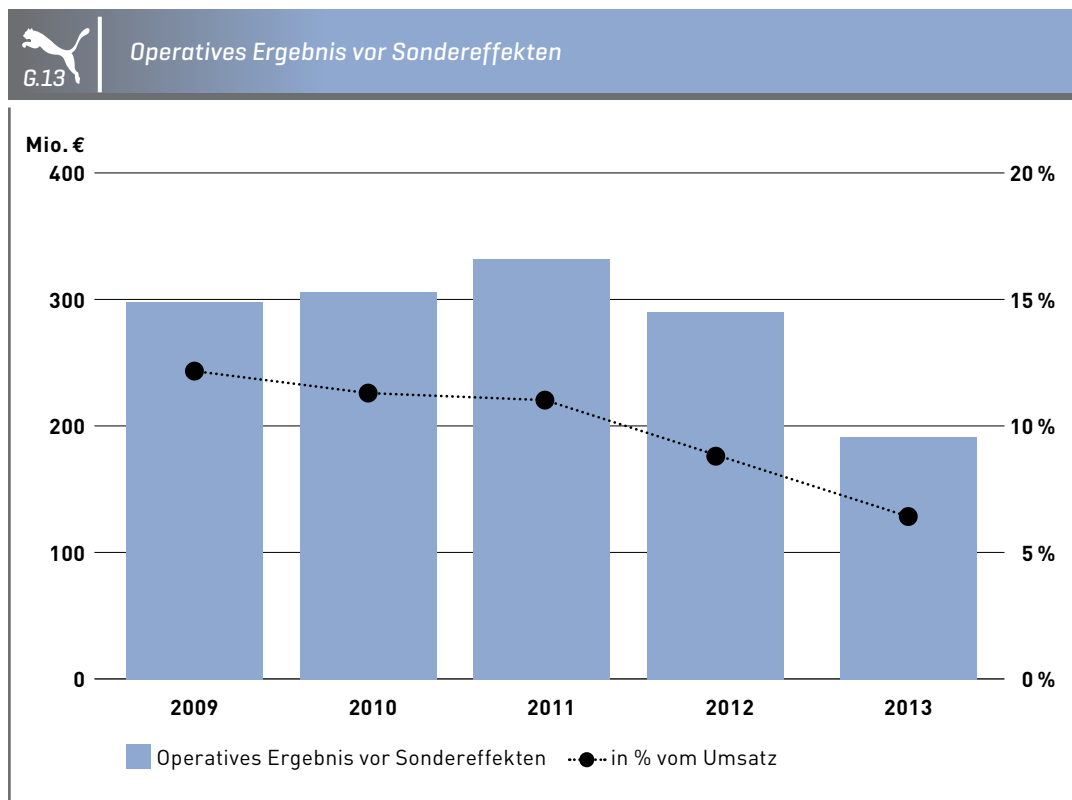
Die Verwaltungs- und allgemeinen Aufwendungen sind geringfügig um 1,5% auf € 208,1 Mio. angestiegen. Die entsprechende Kostenquote in Prozent vom Umsatz hat sich von 6,3% auf 7,0% erhöht. Weiterhin sind sonstige operative Erträge mit € 17,7 Mio. (Vorjahr: € 22,9 Mio.) angefallen.



Abschreibungen sind in den jeweiligen Kosten mit insgesamt € 53,8 Mio. (Vorjahr: € 59,5 Mio.) enthalten. Dies entspricht einem Rückgang der Abschreibungen um 9,6% gegenüber dem Vorjahr.

### Operatives Ergebnis (EBIT) vor Sondereffekten

Das operative Ergebnis vor Sondereffekten reduzierte sich von € 290,7 Mio. im Vorjahr auf € 191,4 Mio. In Prozent vom Umsatz entspricht das einer operativen Marge von 6,4% gegenüber 8,9%.



### Sondereffekte

PUMA hat im vierten Quartal 2013 Sondereffekte von insgesamt € 129,0 Mio. gebucht. Die Sondereffekte betreffen zum Großteil zahlungsunwirksame Wertminderungsaufwendungen für langfristige Vermögenswerte, insbesondere Geschäfts- und Firmenwerte sowie Markenrechte aufgrund einer Verringerung der Ertragsaussichten in einzelnen Märkten. Weitere Einzelheiten zu den Wertminderungsaufwendungen sind im Konzernanhang in den Textziffern 9, 10 und 11 dargestellt.

Darüber hinaus beinhalten die Sondereffekte Einmalaufwendungen des Geschäftsjahres in Verbindung mit der strategischen Neuausrichtung durch das neue Management. Diese Maßnahmen betreffen unter anderem die Schließung des Produktentwicklungszentrums in Vietnam sowie die Zentralisierung unserer internationalen Produktteams in Herzogenaurach. Da diese Aufwendungen nicht im Zusammenhang mit der laufenden operativen Geschäftstätigkeit von PUMA stehen, wurden sie den Sondereffekten zugeordnet.

### Operatives Ergebnis (EBIT)

Inklusive der Sondereffekte lag das operative Ergebnis bei € 62,5 Mio. In Prozent vom Umsatz entspricht das einer operativen Marge von 2,1%.

### Finanzergebnis

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

### Gewinn vor Steuern (EBT)

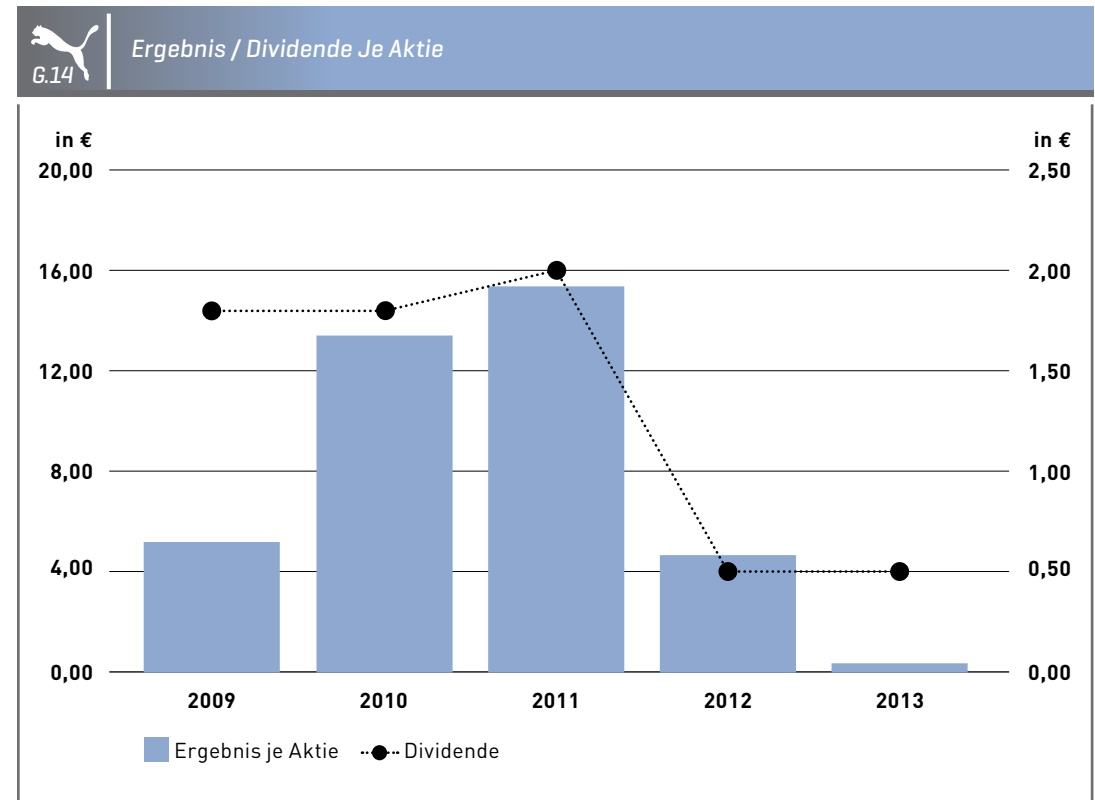
Der Gewinn vor Steuern ging von € 112,3 Mio. auf € 53,7 Mio. oder in Prozent von 3,4% auf 1,8% vom Umsatz zurück. Dieser Rückgang resultiert im Wesentlichen aus den bereits erläuterten Sondereffekten. Der Steueraufwand beträgt wie im Jahr 2012 € 32,5 Mio. Die Steuerquote lag, bedingt durch nicht steuerwirksame Wertminderungsaufwendungen resultierend aus den Sondereffekten, bei 60,5% und liegt damit über dem Vorjahreswert von 28,9%.

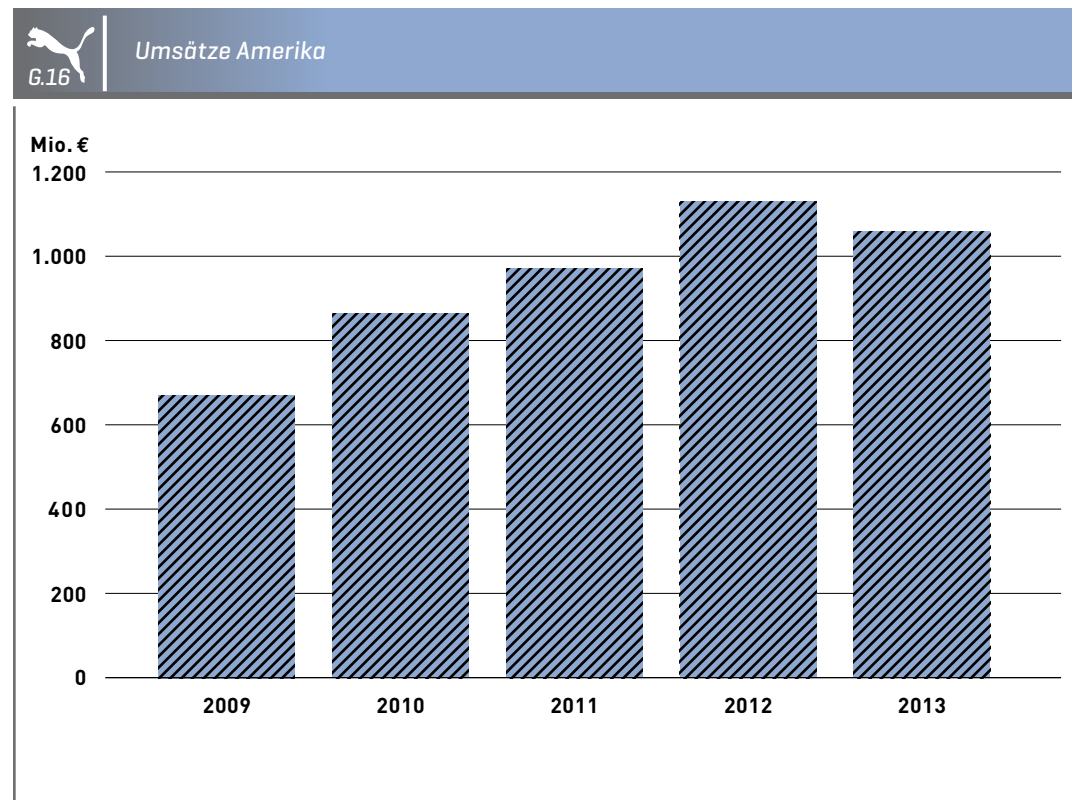
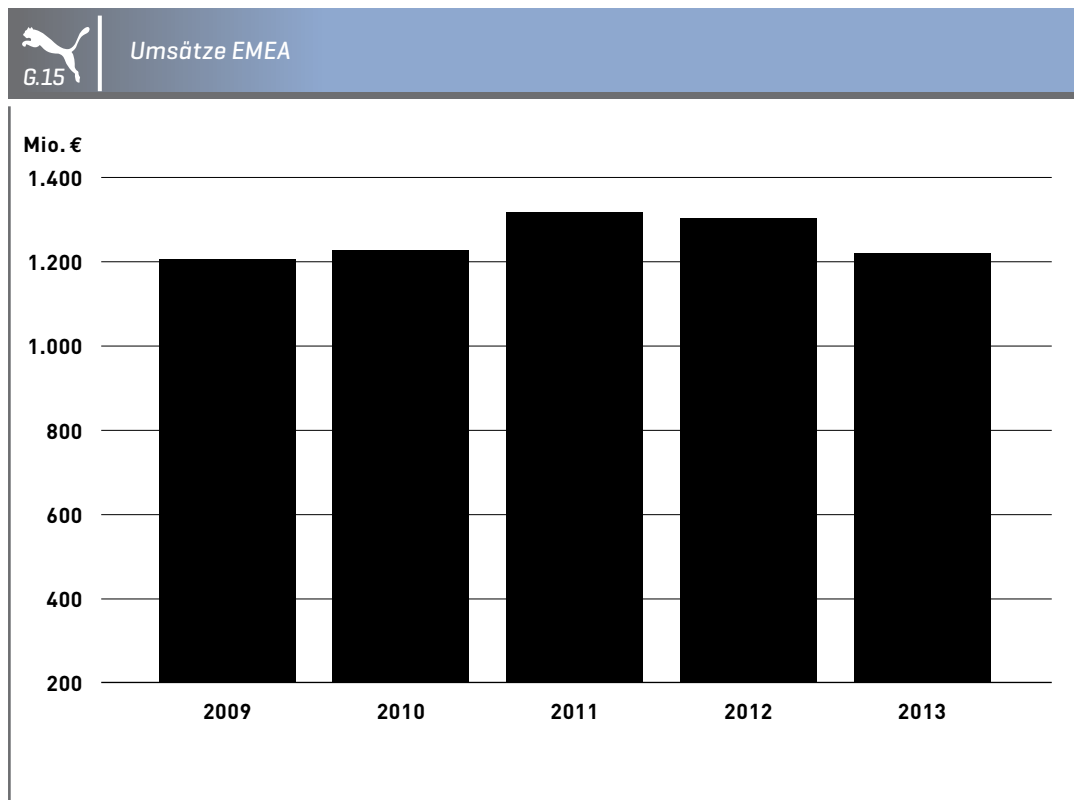
### Konzernergebnis

Das Konzernergebnis liegt im Geschäftsjahr 2013 bei € 5,3 Mio. gegenüber € 70,2 Mio. im Vorjahr. Die Nettoumsatzrendite reduzierte sich auf 0,2% gegenüber 2,1% im Vorjahr. Der Gewinn pro Aktie sowie der verwässerte Gewinn pro Aktie reduzierte sich auf € 0,36 gegenüber € 4,69 im Vorjahr.

## Dividende

Die Geschäftsführenden Direktoren schlagen dem Verwaltungsrat und den Aktionären in der Hauptversammlung am 13. Mai 2014 vor, für das Geschäftsjahr 2013 aus dem Bilanzgewinn der PUMA SE eine Dividende in Höhe von € 0,50 je Aktie auszuschütten. In Prozent des Konzernergebnisses beträgt die Ausschüttungsquote 140,3% gegenüber 10,6% im Vorjahr. Die Auszahlung der Dividende soll am Tag nach der Hauptversammlung, die über die Ausschüttung beschließt, erfolgen.

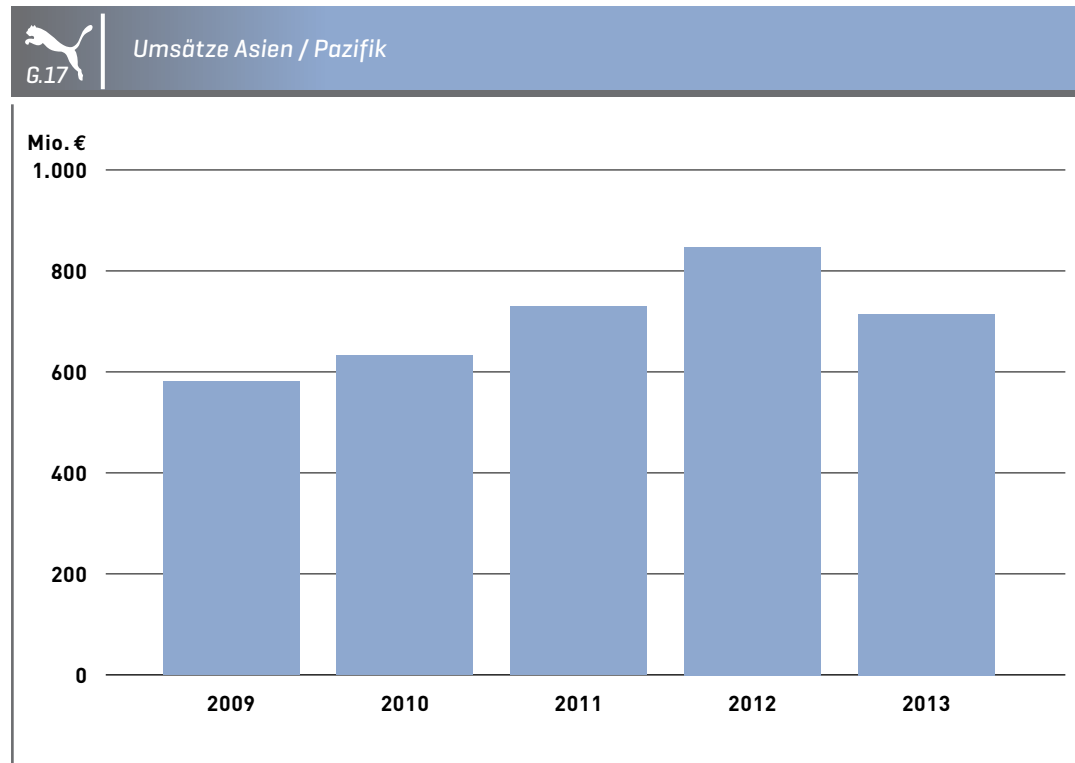




## Regionale Entwicklung

**EMEA** In der Region EMEA reduzierten sich die Umsätze aufgrund der bereits erwähnten schwierigen Wirtschaftslage in vielen Teilen Europas währungsbereinigt um 4,4% auf €1.218,4 Mio. In der Berichtswährung Euro reduzierten sich die Umsätze um 6,4%. Der Anteil der Region EMEA am Konzernumsatz lag bei 40,8% gegenüber 39,8% im Vorjahr. Nach Produktbereichen sind die Umsätze mit Schuhen währungsbereinigt um 6,8% und die Umsätze mit Textilien währungsbereinigt um 6,5% zurückgegangen. Demgegenüber konnten die Umsätze mit Accessoires währungsbereinigt um 5,0% gesteigert werden. Die Rohertragsmarge lag bei 46,0% gegenüber 48,7% im Vorjahr.

**AMERIKA** Der Umsatz in der Region Amerika reduzierte sich währungsbereinigt geringfügig um 0,7% auf €1.056,0 Mio. In der Berichtswährung Euro gingen die Umsätze jedoch um 6,3% zurück. Der Anteil am Konzernumsatz lag bei 35,4% gegenüber 34,5% im Vorjahr. Die Umsätze bei Schuhen reduzierten sich währungsbereinigt um 10,8%. Dagegen sind die Umsätze bei Textilien um 8,2% angestiegen. Die Umsätze bei Accessoires erhöhten sich signifikant um 25,0%. Dies ist insbesondere auf die gute Performance der beiden Gesellschaften PUMA Wheat Accessories und Janed (Socken und Bodywear) zurückzuführen. Die Rohertragsmarge betrug 45,2% gegenüber 46,4% im Vorjahr.




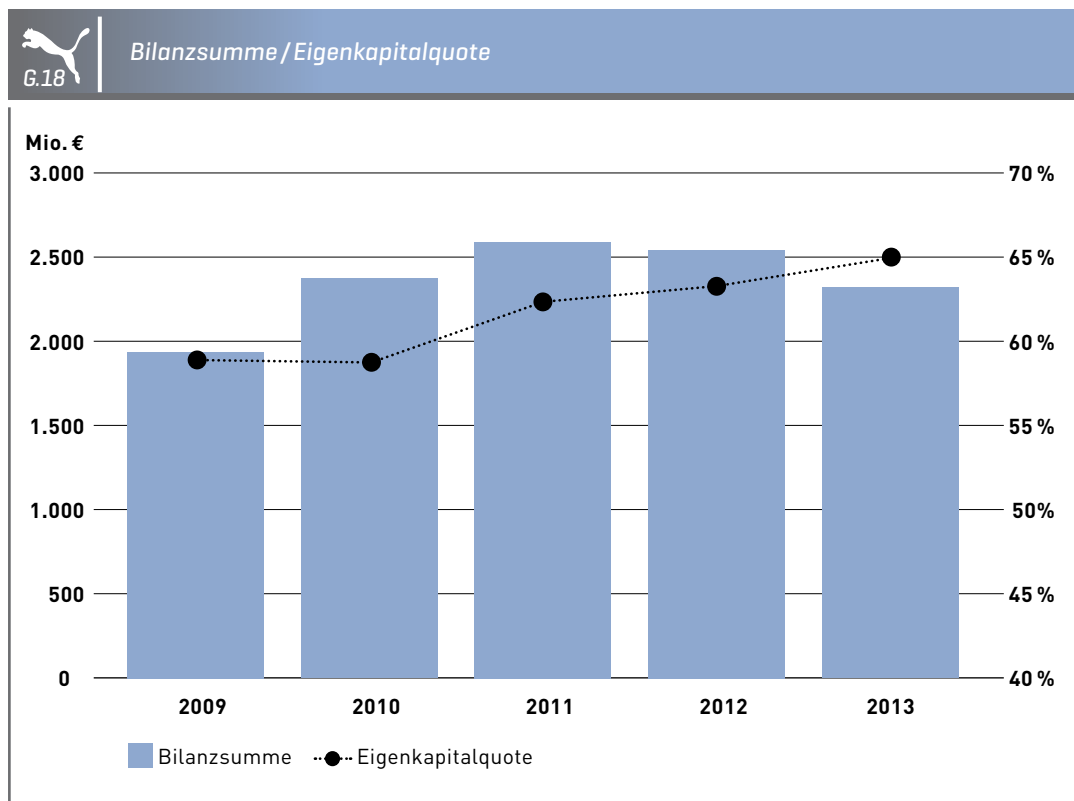
**ASIEN/PAZIFIK** Die Umsätze in der Region Asien/Pazifik gingen währungsbereinigt um 4,0% auf € 710,9 Mio. zurück. In der Berichtswährung Euro sind die Umsätze, insbesondere aufgrund der Schwäche des japanischen Yen gegenüber dem Euro, um 15,5% gegenüber dem Vorjahr gefallen. Der Anteil am Konzernumsatz lag bei 23,8% gegenüber 25,7% im Vorjahr.

Die Umsätze bei Schuhen sanken währungsbereinigt um 7,3%, Textilien sind um 1,3% und Accessoires um 3,5% zurückgegangen.

Die Rohertragsmarge verringerte sich, ebenso beeinflusst durch die ungünstigen Fremdwährungskursentwicklungen, von 50,2% auf 49,1%.

## Vermögens- und Finanzlage

 Bilanz T.2	31.12.2013		31.12.2012		
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	+ / - %
Flüssige Mittel	390,1	16,9%	407,3	16,1%	-4,2%
Vorräte	521,3	22,6%	552,5	21,8%	-5,7%
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	423,4	18,3%	507,0	20,0%	-16,5%
Andere kurzfristige Vermögenswerte (Working Capital)	167,8	7,3%	167,4	6,6%	0,2%
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	11,6	0,5%	8,4	0,3%	37,5%
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>	<b>1.514,2</b>	<b>65,6%</b>	<b>1.642,6</b>	<b>64,9%</b>	<b>-7,8%</b>
Latente Steuern	164,2	7,1%	152,0	6,0%	8,0%
Sonstige langfristige Vermögenswerte	630,1	27,3%	735,7	29,1%	-14,3%
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>	<b>794,3</b>	<b>34,4%</b>	<b>887,6</b>	<b>35,1%</b>	<b>-10,5%</b>
<b>Summe Aktiva</b>	<b>2.308,5</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.530,3</b>	<b>100,0%</b>	<b>-8,8%</b>
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	25,1	1,1%	44,1	1,7%	-43,1%
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	373,1	16,2%	376,1	14,9%	-0,8%
Andere kurzfristige Verbindlichkeiten (Working Capital)	211,1	9,1%	227,2	9,0%	-7,1%
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	81,6	3,5%	156,1	6,2%	-47,8%
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>690,8</b>	<b>29,9%</b>	<b>803,5</b>	<b>31,8%</b>	<b>-14,0%</b>
Latente Steuern	50,3	2,2%	54,1	2,1%	-7,0%
Pensionsrückstellungen	28,1	1,2%	30,7	1,2%	-8,6%
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	42,1	1,8%	44,7	1,8%	-5,8%
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>120,4</b>	<b>5,2%</b>	<b>129,4</b>	<b>5,1%</b>	<b>-6,9%</b>
<b>Eigenkapital</b>	<b>1.497,3</b>	<b>64,9%</b>	<b>1.597,4</b>	<b>63,1%</b>	<b>-6,3%</b>
<b>Summe Passiva</b>	<b>2.308,5</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.530,3</b>	<b>100,0%</b>	<b>-8,8%</b>
<b>Working Capital</b>	<b>528,4</b>		<b>623,7</b>		<b>-15,3%</b>
- in % vom konsolidierten Umsatz	17,7%		19,1%		

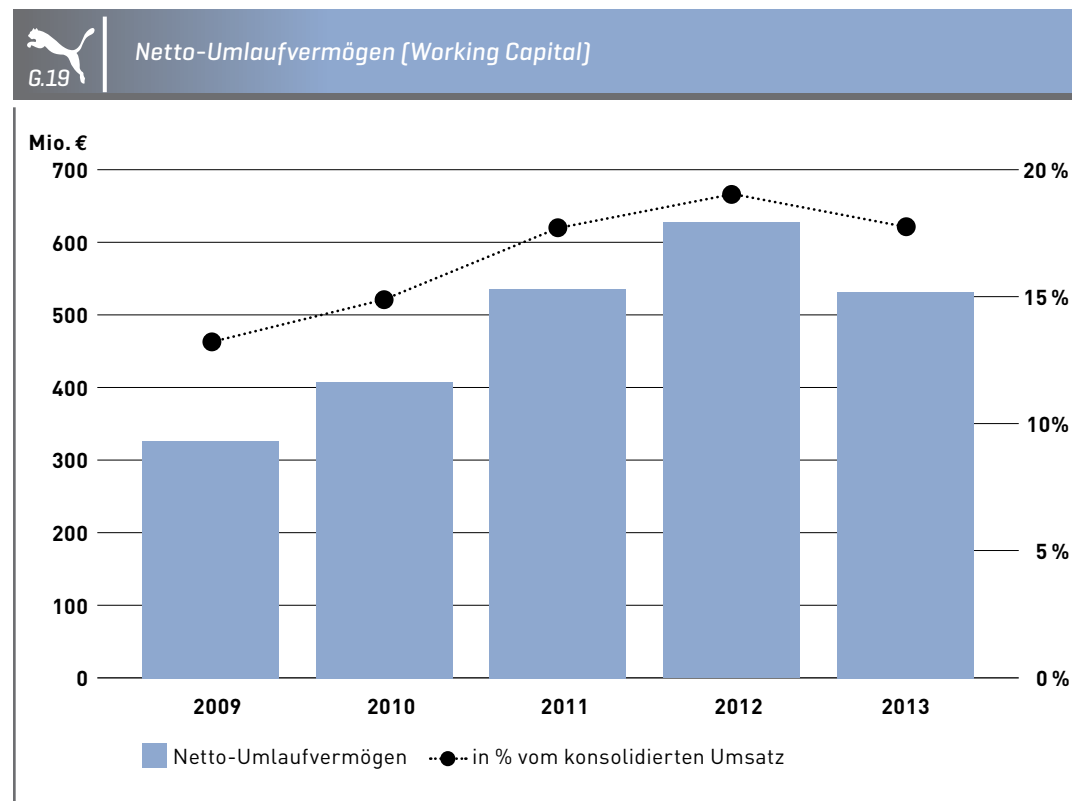


### Eigenkapitalquote

Zum 31. Dezember 2013 hat sich die Bilanzsumme um 8,8% von € 2.530,3 Mio. auf € 2.308,5 Mio. verringert. Die Eigenkapitalquote ist gegenüber dem Vorjahr von 63,1% auf 64,9% angestiegen. In absoluten Zahlen hat sich das Eigenkapital jedoch aufgrund von Währungskurseinflüssen um 6,3% von € 1.597,4 auf € 1.497,3 Mio. reduziert. PUMA verfügt damit unverändert über eine äußerst solide Kapitalausstattung.

### Working Capital

Das Working Capital hat sich im Berichtsjahr um 15,3% von € 623,7 Mio. auf € 528,4 Mio. verbessert. In Prozent vom Umsatz ist das Working Capital damit von 19,1% auf 17,7% zurückgegangen. Die Verringerung des Working Capitals resultiert insbesondere aus dem Rückgang der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 16,5% von € 507,0 Mio. auf € 423,4 Mio. sowie dem Rückgang der Vorräte um 5,7% von € 552,5 Mio. auf € 521,3 Mio. Die



übrigen Vermögenswerte sowie die Verbindlichkeiten, welche dem Working Capital zuzurechnen sind, haben sich gegenüber dem Vorjahr nur geringfügig verändert.

### Sonstige Vermögenswerte

Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte, welche den Marktwert der derivativen Finanzinstrumente beinhalten, haben sich gegenüber dem Vorjahr um 37,5% auf € 11,6 Mio. erhöht. Die sonstigen langfristigen Vermögenswerte, die sich im Wesentlichen aus immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen zusammensetzen, sind bedingt durch die in den Sondereffekten enthaltenen Wertminderungsaufwendungen um 14,3% auf € 630,1 Mio. zurückgegangen. Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten reduzierten sich gegenüber dem Vorjahr um 47,8% auf € 81,6 Mio. Dies betrifft im Wesentlichen den Verbrauch der Restrukturierungsrückstellung aus dem Transformations- und Kostensenkungsprogramm.

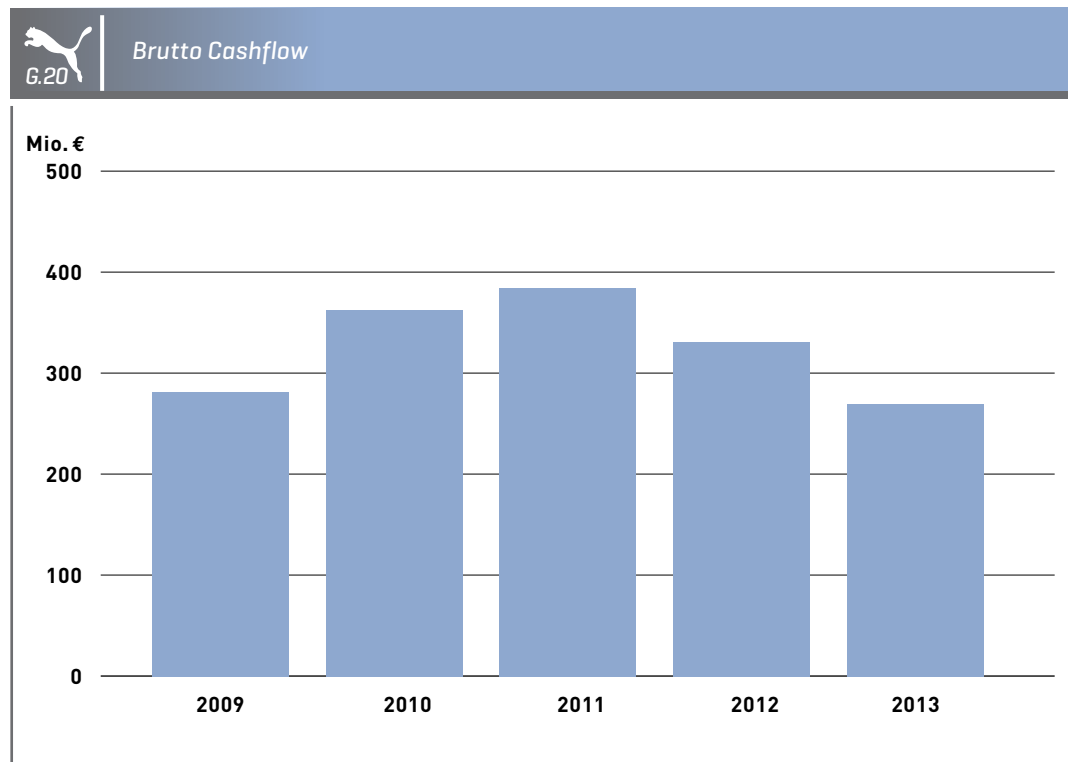
## Cashflow

T.3 Kapitalflussrechnung	2013	2012	+ / - %
	€ Mio.	€ Mio.	
Gewinn vor Steuern (EBT)	53,7	112,3	-52,1%
Finanzergebnis und zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge	176,9	215,3	-17,8%
<b>Brutto Cashflow</b>	<b>230,6</b>	<b>327,6</b>	<b>-29,6%</b>
Veränderung im Netto-Umlaufvermögen	-45,0	-91,5	-50,8%
Steuer- und Zinszahlungen	-76,3	-79,4	-3,9%
<b>Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>109,3</b>	<b>156,7</b>	<b>-30,2%</b>
Zahlung für Akquisitionen	-20,6	-91,7	-77,5%
Auszahlungen für Investitionen in das Anlagevermögen	-55,7	-81,2	-31,4%
Andere Investitionstätigkeiten	-3,8	8,0	-147,5%
<b>Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit</b>	<b>-80,1</b>	<b>-164,9</b>	<b>-51,4%</b>
<b>Freier Cashflow</b>	<b>29,2</b>	<b>-8,2</b>	<b>-457,5%</b>
<b>Freier Cashflow (vor Akquisitionen)</b>	<b>49,8</b>	<b>83,5</b>	<b>-40,4%</b>
in % vom konsolidierten Umsatz	1,7%	2,6%	
<b>Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit</b>	<b>-24,8</b>	<b>-21,2</b>	<b>17,3%</b>
Wechselkursbedingte Veränderung des Finanzmittelbestandes	-21,6	-11,7	85,3%
Veränderung der flüssigen Mittel	-17,2	-41,0	-58,1%
Flüssige Mittel am Anfang des Geschäftsjahres	407,3	448,2	-9,1%
<b>Flüssige Mittel am Ende des Geschäftsjahres</b>	<b>390,1</b>	<b>407,3</b>	<b>-4,2%</b>

Der Brutto- Cashflow hat sich im Geschäftsjahr 2013 um 29,6% auf € 230,6 Mio. verringert. Der Rückgang resultiert aus dem gesunkenen Gewinn vor Steuern sowie aus den im Vergleich zum Vorjahr niedrigeren zahlungsunwirksamen Sondereffekten.

Die Veränderung im Nettoumlaufvermögen\* zeigt in 2013 einen Mittelabfluss von € 45,0 Mio. gegenüber € 91,5 Mio. im Vorjahr. Für Steuer- und Zinszahlungen sind im Geschäftsjahr insgesamt € 76,3 Mio. gegenüber € 79,4 Mio. im Vorjahr abgeflossen. Somit ergibt sich ein Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit von € 109,3 Mio. gegenüber € 156,7 Mio. im Vorjahr.

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

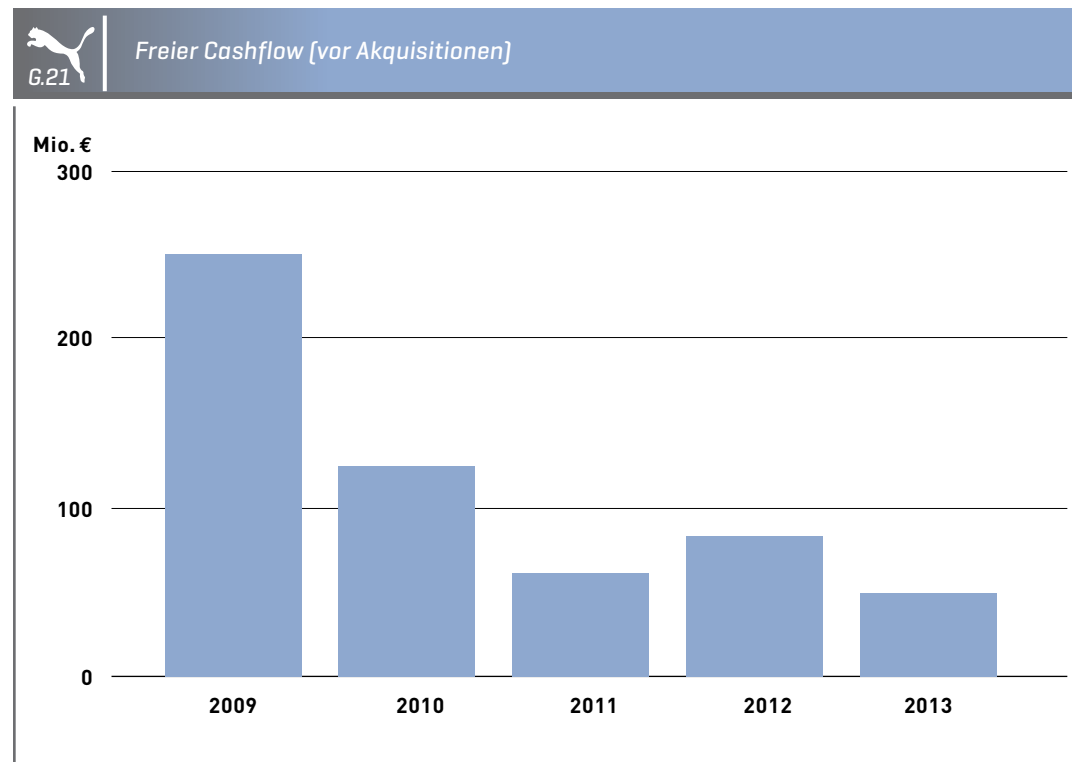


Der Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit hat sich von € 164,9 Mio. auf € 80,1 Mio. verringert. Dieser Rückgang steht insbesondere im Zusammenhang mit dem Erwerb der restlichen ausstehenden Anteile an Dobotex im vorangegangenen Geschäftsjahr. Darüber hinaus haben sich die laufenden Investitionen ins Anlagevermögen von € 81,2 Mio. auf € 55,7 Mio. in 2013 reduziert. Die Investitionen in 2013 betreffen unter anderem selektive Investitionen in Einzelhandelsgeschäfte.

Als Saldo der Mittelzu- und -abflüsse aus laufender Geschäfts- und Investitionstätigkeit hat sich der „Freie Cashflow“ gegenüber dem Vorjahr von € -8,2 Mio. auf € 29,2 Mio. deutlich verbessert. Ohne Berücksichtigung der geleisteten Zahlungen für Akquisitionen hat sich der Freie Cashflow von € 83,5 Mio. auf € 49,8 Mio. reduziert. In Prozent vom Umsatz beträgt der Freie Cashflow (vor Akquisitionen) 1,7% gegenüber 2,6% im Vorjahr.

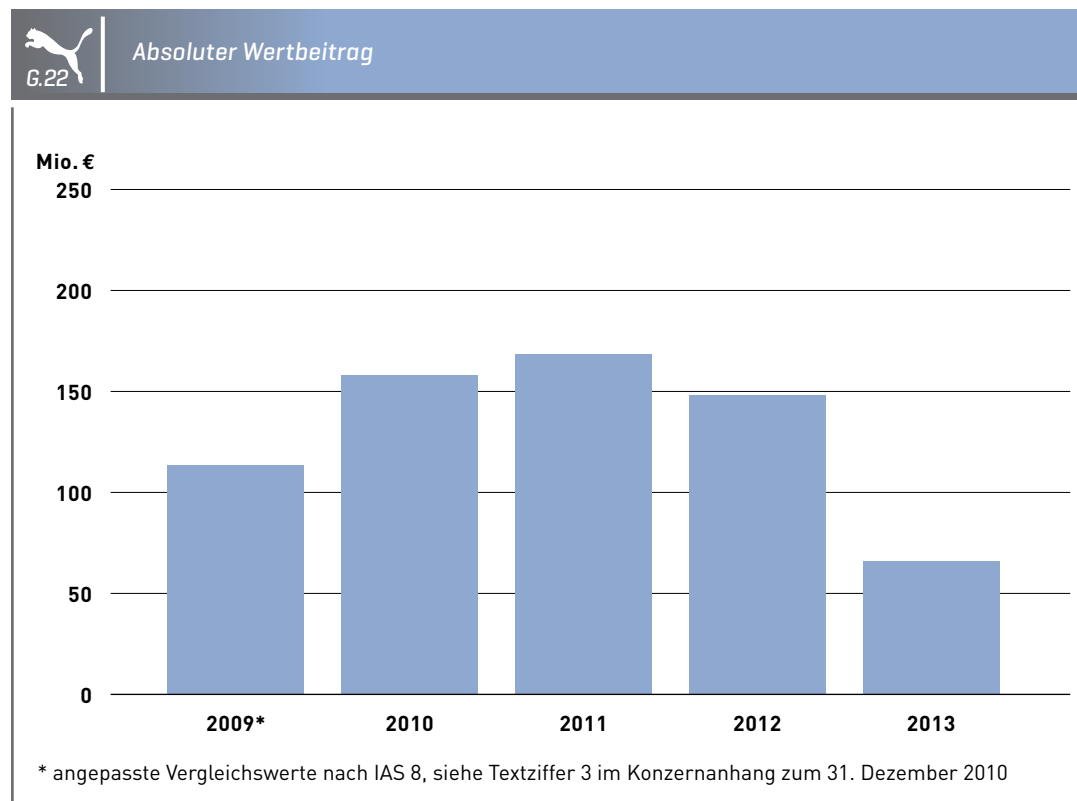
Der Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit beinhaltet im Wesentlichen Dividendenzahlungen an die Anteilseigner der PUMA SE von € 7,5 Mio. (Vorjahr: € 29,9 Mio.) sowie die Rückzahlung kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten.

Zum 31. Dezember 2013 sind die flüssigen Mittel (Finanzmittelfonds) von € 407,3 Mio. im Vorjahr auf € 390,1 Mio. zurückgegangen. Darüber hinaus verfügt die PUMA-Gruppe zum 31. Dezember 2013 über Kreditlinien von insgesamt € 347,0 Mio. (Vorjahr: € 347,9 Mio.), die nicht ausgenutzten Kreditlinien betragen zum Bilanzstichtag € 324,9 Mio. gegenüber € 303,8 Mio. im Vorjahr.





## Wertmanagement




Der Cashflow Return On Investment (CFROI) wird zur Messung der Kapitalrendite herangezogen und berechnet sich als Quotient aus Brutto- 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 2013 hat sich der Cashflow Return on Investment (CFROI) aufgrund des reduzierten Brutto- Cashflows vor Sondereffekten auf 9,9% gegenüber 13,6% im Vorjahr reduziert.

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

Unter Berücksichtigung der Kapitalkosten von 6,4% (Vorjahr: 6,2%) verringerte sich der absolute Wertbeitrag von € 146,5 Mio. auf € 65,0 Mio.

 T.4   Kapitalkosten (WACC)	2013	2012	2011	2010	2009*
<b>Eigenkapitalkosten</b>	<b>7,0%</b>	<b>6,9%</b>	<b>7,0%</b>	<b>7,7%</b>	<b>8,4%</b>
<b>Fremdkapitalkosten nach Steuern</b>	<b>3,0%</b>	<b>2,8%</b>	<b>3,2%</b>	<b>3,4%</b>	<b>3,8%</b>
<b>Berechnung Anteile</b>					
Marktkapitalisierung	3.510,9	3.365,3	3.370,7	3.715,3	3.496,7
<b>Anteil Eigenkapital</b>	<b>84,9%</b>	<b>83,3%</b>	<b>85,7%</b>	<b>87,8%</b>	<b>86,8%</b>
Kalkuliertes Fremdkapital	607,0	667,4	563,4	514,9	535,8
<b>Anteil Fremdkapital</b>	<b>14,7%</b>	<b>16,5%</b>	<b>14,3%</b>	<b>12,2%</b>	<b>13,3%</b>
<b>WACC nach Steuer</b>	<b>6,4%</b>	<b>6,2%</b>	<b>6,5%</b>	<b>7,1%</b>	<b>7,8%</b>

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

 T.5   Brutto-Investitionsbasis und Brutto Cashflow	2013 € Mio.	2012 € Mio.	2011 € Mio.	2010 € Mio.	2009* € Mio.
<b>Brutto Cashflow (nach Steuer)</b>	<b>185,2</b>	<b>269,4</b>	<b>300,1</b>	<b>289,7</b>	<b>235,0</b>
<b>Brutto-Investitionsbasis (BIB)</b>	<b>1.872,9</b>	<b>1.976,7</b>	<b>2.053,7</b>	<b>1.860,7</b>	<b>1.572,8</b>
<b>Cashflow Return on Investment (CFROI)</b>	<b>9,9%</b>	<b>13,6%</b>	<b>14,6%</b>	<b>15,6%</b>	<b>14,9%</b>
<b>CFROI - WACC</b>	<b>3,5%</b>	<b>7,4%</b>	<b>8,1%</b>	<b>8,4%</b>	<b>7,2%</b>
<b>Wertbeitrag (CVA)</b>	<b>65,0</b>	<b>146,5</b>	<b>166,8</b>	<b>156,7</b>	<b>112,5</b>

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

# Vergütungsbericht

## Geschäftsführende Direktoren

Die Vergütungen für die Geschäftsführenden Direktoren, die vom Verwaltungsrat festgesetzt werden, setzen sich aus erfolgsunabhängigen und erfolgsabhängigen Komponenten zusammen. Die erfolgsunabhängigen Teile bestehen aus Fixum und Sachbezügen, während die erfolgsbezogenen Komponenten in Tantiemen und Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung (Wertsteigerungsrechte) unterteilt sind. Kriterien für die Bemessung der Gesamtvergütung bilden neben den Aufgaben und Leistungen des einzelnen Geschäftsführenden Direktors die wirtschaftliche Lage, die langfristige strategische Planung und die

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

Das Fixum als erfolgsunabhängige Grundvergütung wird monatlich als Gehalt ausbezahlt. Zusätzlich erhalten die Geschäftsführenden Direktoren Sachbezüge wie z.B. Dienstwagennutzung und Versicherungsbeiträge. Sie stehen allen Geschäftsführenden Direktoren prinzipiell in gleicher Weise zu und sind in der erfolgsunabhängigen Vergütung enthalten.

Die Tantieme als Teil der erfolgsabhängigen Vergütung orientiert sich im Wesentli-

chen am operativen Gewinn und dem „Free Cash Flow“ des PUMA-Konzerns und wird entsprechend einer Zielerreichung gestaffelt. Dabei ist auch eine Obergrenze vereinbart.

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

Im Geschäftsjahr 2013 wurde ein neues Vergütungsprogramm mit langfristiger

Anreizwirkung eingeführt, das mit der ersten Verwaltungsratssitzung im Jahre 2014 beschlossen werden soll. Hierfür wurden Rückstellungen in Höhe von €0,4 Mio. auf Basis arbeitsvertraglicher Zusagen gegenüber den Geschäftsführenden Direktoren gebildet. Das neue erfolgsabhängige Programm soll sich an der weiteren Wertsteigerung der PUMA SE in einem Mehrjahreszeitraum orientieren.

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

den €0,1 Mio. (Vorjahr: €0,1 Mio.) gewährt. Nach der Aufwandsverteilung auf die Vesting Period ergibt sich aus in Vorjahren ausgebenen Optionen ein Aufwand von insgesamt €0,3 Mio. (Vorjahr: Ertrag €1,1 Mio.). Für die Geschäftsführenden Direktoren bestehen Pensionszusagen, für die die Gesellschaft eine Rückdeckungsversicherung abgeschlossen hat. Als erdienter Anspruch gilt jeweils der Teil des Versorgungskapitals, der durch die Beitragsleistung in die Rückdeckungsversicherung bereits finanziert ist. Im Geschäftsjahr erfolgte für Geschäftsführende Direktoren eine Zuführung von €0,3 Mio. (Vorjahr: €0,2 Mio.). Der Barwert der Leistungszusage zum 31. Dezember 2013 an Geschäftsführende Direktoren in Höhe von €0,3 Mio. (Vorjahr: €0,4 Mio.) wurde bilanziell mit dem gleich hohen und verpfändeten Aktivwert der Rückdeckungsversicherung verrechnet. Pensionsverpflichtungen gegenüber ehemaligen Vorstandsmitgliedern und Geschäftsführenden Direktoren bestanden in Höhe von €12,5 Mio. (Vorjahr: €10,2 Mio.) und sind entsprechend innerhalb der Pensionsrückstellungen passiviert, soweit nicht mit den gleich hohen Aktivwerten verrechnet. Ruhegehälter sind in Höhe von €0,2 Mio. (Vorjahr: €0,2 Mio.) angefallen.

### Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat besteht gemäß Satzung aus mindestens drei Mitgliedern, derzeit gehören ihm neun Mitglieder an. Die Vergütung für den Verwaltungsrat setzt sich aus einer fixen und einer erfolgsorientierten Vergütung zusammen. Die Gesamtbezüge für die fixe Vergütung betragen insgesamt €0,3 Mio. (Vorjahr: €0,3 Mio.). Entsprechend der Satzung erhält jedes Verwaltungsratsmitglied eine feste jährliche Vergütung in Höhe von T€25,0. Die feste Vergütung erhöht sich um einen zusätzlichen Jahresfestbetrag von T€25,0 für den Vorsitzenden des Verwaltungsrats, T€12,5 für den stellvertretenden Vorsitzenden des Verwaltungsrats, T€10,0 für den jeweiligen Vorsitzenden eines Ausschusses (ausge-

nommen des Nominierungsausschusses) und T€5,0 für jedes Mitglied eines Ausschusses (ausgenommen des Nominierungsausschusses). Zusätzlich erhält jedes Verwaltungsratsmitglied eine erfolgsabhängige Vergütung, die EUR 20,00 je EUR 0,01 des im Konzernabschluss ausgewiesenen Ergebnisses je Aktie entspricht, das einen Mindestbetrag von EUR 16,00 je Aktie übersteigt. Die erfolgsabhängige Vergütung beträgt maximal T€10,0 pro Jahr. Der Vorsitzende des Verwaltungsrats erhält das Doppelte (maximal T€20,0), sein Stellvertreter das Eineinhalbfache (maximal T€15,0) dieser Vergütung. Da der Gewinn je Aktie im Geschäftsjahr unterhalb des Mindestbetrags liegt, fällt keine erfolgsbezogene Vergütung an.

# Risiko- und Chancenmanagement

Aufgrund der weltweiten Aktivitäten ist 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 Risiko- und Chancenmanagement zu identifizieren, zu bewerten und fortlaufend zu überwachen.

Risiken zu überwachen und zu bewältigen sowie Chancen zu erkennen und zu nutzen 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 sowohl internen als auch externen Risiken ausgesetzt.

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

lichen Mitarbeiter übertragen, die über erkannte Risiken sowie deren Ausprägung berichten. Hierzu steht den Risikoverantwortlichen ein konzernweit einheitliches Risikomanagementsystem zur Verfügung, welches lediglich Risiken und keine Chancen erfasst. Die Risikoverantwortlichen informieren über wesentliche Veränderungen im Risikoportfolio sowohl durch eine regelmäßige als auch durch eine ad-hoc Berichterstattung.

Hierdurch wird gewährleistet, dass entstehende Risiken flexibel und schnell erkannt und an das „Risk & Compliance Committee“ (im folgenden „RCC“), weitergegeben werden. Das „Risk & Compliance Committee“ besteht aus einem festgelegten Kreis von Führungskräften aus verschiedenen Unternehmensbereichen. Den Vorsitz des „Risk & Compliance Committees“ hat ein Geschäftsführender Direktor inne. Ergebnisse aus den RCC-Sitzungen werden durch den Vorsitzenden des RCC an die übrigen Geschäftsführenden Direktoren sowie an den Verwaltungsrat berichtet. Zusätzlich

wird im RCC regelmäßig eine dokumentierte Bestandsaufnahme der Risiken durchgeführt, um das bestehende Risikoportfolio kritisch zu hinterfragen und ggf. Änderungen zu identifizieren.

PUMA verfügt über eine Konzernrevision sowie ein ausgeprägtes Reporting- und Controllingsystem, welches einen wesentlichen Bestandteil des Risikomanagements darstellt. Das Reporting- und Controllingsystem von PUMA ist gestützt auf die monatliche Finanzberichterstattung sowie die Überprüfung und Plausibilisierung der gemeldeten Informationen durch das Controlling.

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

## Risiko- und Chancenkategorien

### Gesamtwirtschaftliche Entwicklungen

Als international agierender Konzern ist PUMA unmittelbar globalen gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen ausgesetzt. Die allgemeine konjunkturelle Entwicklung kann direkten Einfluss auf das Konsumverhalten der Verbraucher haben. So können sich politische Krisen, rechtliche Änderungen sowie gesellschaftliche Einflüsse unmittelbar im Konsumverhalten - positiv wie negativ - bemerkbar machen. PUMA begegnet diesen Herausforderungen mit geografischen Diversifizierungen und mit einem ausgewogenen Produktportfolio, das kreativ eigene Akzente setzt und sich dadurch positiv vom Wettbewerb abheben soll.

### Markenimage

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.

Um die Wurzeln PUMAs im Sportbereich zukünftig stärker zu betonen und die Wahrnehmung als Sportmarke zu schärfen, hat PUMA im Jahr 2013 ein neues Leitbild formuliert („Forever Faster“). Mit dem neuen

Markenleitbild soll die Marke PUMA neu belebt werden und als „Schnellste Sportmarke der Welt“ im Bewusstsein der Konsumenten verankert werden.

### Produktfälschungen

Produktfälschungen können für PUMA zu einem erheblichen Vertrauensverlust der Verbraucher in die Marke und damit zu einem negativen Markenimage führen. Aufgrund ihrer Begehrlichkeit ist die Marke PUMA im Fokus von Produktpiraten. Die Bekämpfung dieser Markenpiraterie hat bei PUMA einen hohen Stellenwert. Das PUMA-Team zum Schutz des geistigen Eigentums sorgt nicht nur für ein starkes weltweites Portfolio an Schutzrechten wie Marken, 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.

### Berichterstattung in Medien

Auch eine negative Berichterstattung in den Medien über PUMA, zum Beispiel aus Gründen eines Produktrückrufs, Verlet-

zung von Datenschutzgesetzen oder von Standesregeln, kann, ganz gleich ob es tatsächlich zutrifft oder von den Medien nur angenommen wurde, zu erheblichen Imageschäden und letztendlich auch zu Umsatz- und Gewinneinbußen führen. PUMA begegnet diesem Risiko mittels einer sorgsam PR-Arbeit, die von der Konzernzentrale in Herzogenaurach gesteuert wird.

### Personalbereich

Das kreative Potenzial, das Engagement und das Leistungsvermögen der Mitarbeiter sind wichtige Säulen und zugleich bedeutende Chancen für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung. Eigenverantwortliches Handeln und Denken stehen bei PUMA im Vordergrund und sind Bestandteil einer auf Vertrauen 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.

### Beschaffungsbereich

Der Großteil der Produkte wird in den aufstrebenden Märkten Asiens produziert. Die Produktion in diesen Ländern ist mit verschiedenen Risiken verbunden. Beispielsweise können sich Risiken durch Schwankungen der Wechselkurse, Veränderungen bei Abgaben und Zöllen oder durch Handelsbeschränkungen, Naturkatastrophen und politische Instabilität ergeben. Risiken können auch durch die Möglichkeit einer zu starken Abhängigkeit von einzelnen Herstellern entstehen.

Durch eine regelmäßige Überprüfung und Anpassung des Portfolios soll die Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten und Beschaffungsmärkten vermieden werden. Um die zukünftig notwendigen Produktionskapazitäten zu sichern, werden grundsätzlich langfristige Rahmenvereinbarungen abgeschlossen.

Den Leitlinien der nachhaltigen Entwicklung folgend wurde bereits vor 14 Jahren das PUMA.Safe-Team gegründet, um die beiden Säulen der nachhaltigen Entwicklung, nämlich Umweltschutz und soziale Verantwortung, optimal in die Kernege-

schäftsfelder 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 Nutzen 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 Fokus auf eigene Einzelhandelsgeschäfte soll zudem gewährleisten, dass PUMA-Produkte exklusiv in dem von PUMA gewünschten Markenumfeld präsentiert werden können.

### Einzelhandel

Der Vertrieb über eigene Einzelhandelsgeschäfte ist für PUMA mit verschiedenen Risiken verbunden, z.B. Investitionen in den Ausbau bzw. die Einrichtung der Läden, höhere Fixkosten im Vergleich zum Vertrieb über Großhandelspartner sowie Mietverträge mit langfristigen Mietverpflichtungen, was bei einer rückläufigen Geschäftsentwicklung die Profitabilität beeinträchtigen kann. Andererseits gestattet die Verlängerung der Wertschöpfungskette höhere Rohertragsmargen sowie die bessere Kontrolle der Distribution. Zusätzlich kann im eigenen Einzelhandel das PUMA-Markenerlebnis unmittelbar und gezielt an den Endverbraucher adressiert werden.

Um Risiken zu vermeiden und Chancen zu nutzen, führt PUMA im Vorfeld der Investitionsentscheidung eine detaillierte Standort- und Rentabilitätsanalyse durch. Mit einem ausgeprägten Controlling-/Kennzahlensystem werden negative Entwicklungen frühzeitig erkannt und Gegenmaßnahmen ergriffen, um die einzelnen Geschäfte angemessen zu steuern.

### Organisatorische Herausforderungen

Die dezentrale Organisation von PUMA unterstützt die globale Ausrichtung des Konzerns. Aufgrund der Entwicklung von PUMA wird die Organisationsstruktur des Konzerns zunehmend komplexer. Dieser Entwicklung wird durch eine integrierte IT-, Logistik- und Personalinfrastruktur begegnet. Zudem müssen Geschäftsprozesse ste-

tig optimiert und dem unternehmerischen Wachstum angepasst werden.

2013 hat PUMA das Transformations- und Kostensenkungsprogramm weitergeführt. Schwerpunkte hinsichtlich der Organisation sind beispielsweise die Schaffung eines regionalen Geschäftsmodells sowie die Zusammenlegung von Lagern.

### Währungsrisiken

PUMA ist als international agierender Konzern Währungsrisiken ausgesetzt, die aus der Disparität des jeweiligen Währungsumfangs auf der Einkaufs- und der Verkaufsseite und aus Währungsschwankungen resultieren.

Der größte Beschaffungsmarkt ist der asiatische Markt, auf dem die Zahlungsströme zum größten Teil in USD abgewickelt werden, während die Umsätze zum Großteil in anderen Währungen fakturiert werden. PUMA begegnet dem Währungsrisiko entsprechend einer internen Richtlinie. Zur Absicherung von auf fremde Währung lautenden bestehenden und absehbaren finanziellen Verbindlichkeiten werden Devisentermingeschäfte eingesetzt.

Es werden nur marktübliche Devisentermingeschäfte zur Absicherung bereits geschlossener oder sich abzeichnender Verträge mit renommierten internationalen Finanzinstituten und der Kering Finance SNC abgeschlossen. Zum Jahresende 2013 ist der Nettobedarf für die Planungsperiode 2014 angemessen gegen Währungseinflüsse abgesichert.

Weiterhin können durch konzerninterne Darlehen, die zur Finanzierung ausge-

geben werden, Fremdwährungsrisiken entstehen. Um Währungsrisiken bei der Umwandlung von auf fremde Währung lautenden konzerninternen Darlehen in die funktionalen Währungen der Konzernunternehmen abzusichern, werden Währungsswaps und Devisentermingeschäfte eingesetzt.

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

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

Den Währungssensitivitätsanalysen liegen die folgenden Annahmen zugrunde:

Wesentliche originäre monetäre Finanzinstrumente (Flüssige Mittel, Forderungen, verzinsliche Schulden, Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasingverhältnissen,

unverzinsliche Verbindlichkeiten) sind entweder unmittelbar in funktionaler Währung denominated oder werden durch den Einsatz von Devisentermingeschäften in die funktionale Währung transferiert.

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

Wenn der USD gegenüber allen anderen Währungen zum 31. Dezember 2013 um 10% aufgewertet (abgewertet) gewesen wäre, wären die Sicherungsrücklage im Eigenkapital und der Fair Value der Sicherungsgeschäfte um € 57,2 Mio. höher (niedriger) (31. Dezember 2012: € 56,4 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 ist PUMA einem Ausfallrisiko der Forderungen ausgesetzt, dem durch eine fortlaufende Überwachung der Außenstände und durch ausreichende Wertberichtigungen begegnet wird. Das Ausfallrisiko wird durch Kreditversicherungen limitiert und das maximale Ausfall-

risiko wird durch die Buchwerte der in der Bilanz angesetzten finanziellen Vermögenswerte wiedergegeben.

### Liquiditätsrisiko

Um die jederzeitige Zahlungsfähigkeit, die finanzielle Flexibilität und ein strategisches Liquiditätspolster sicherzustellen, wird eine Liquiditätsreserve in Form von Barmitteln sowie bestätigten Kreditlinien vorgehalten. Die bestätigten Kreditlinien sind bis auf Weiteres oder mit einer Restlaufzeit von unter einem Jahr eingeräumt.

PUMA führt laufend eine Analyse der kurzfristigen Mittelbedarfe in Form einer rollierenden Cash Flow-Planung auf Ebene der Einzelgesellschaften in Abstimmung mit dem zentralen Treasury durch. Aufgrund der guten Liquidität des PUMA-Konzerns und eines zentralen Finanzierungsansatzes werden etwaige Mittelbedarfe - wo immer möglich - im Rahmen der Innenfinanzierung abgedeckt. Die mittelfristige Liquiditätsplanung wird vom zentralen Treasury im Rahmen des Budgetprozesses erstellt.

### Kapitalrisiko

Trotz der weltweiten Finanzkrise bestehen keine wesentlichen 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 Imageschäden führen. PUMA verfügt über verschiedene Instrumentarien, um diesen Risiken zu begegnen. Dazu gehören unter anderem das Corporate Governance System, das interne Kontrollsystem, das Konzerncontrolling sowie die interne Revision. Darüber hinaus ist seit 2010 eine konzernweite Hinweisgeber-Hotline installiert, an die unethisches, rechtswidriges oder kriminelles Handeln berichtet werden kann.

### Zusammenfassung

Durch das Risikomanagement ist PUMA in der Lage, die gesetzlichen Bestimmungen zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmen zu erfüllen. Das Management geht davon aus, dass in einer Gesamtbewertung der Risikosituation des Konzerns die Risiken begrenzt und überschaubar sind und den Fortbestand des PUMA-Konzerns nicht gefährden.



## *Wesentliche Merkmale des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems in Hinblick auf den Konzernrechnungslegungsprozess*

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

Die Geschäftsführenden Direktoren der Gesellschaft sind verantwortlich für die Einrichtung und die regelmäßige Überwachung eines angemessenen internen Kontroll- und Risikomanagementsystems in Hinblick auf den Konzernabschluss und die Angaben im Konzernlagebericht. Das Kont-

roll- und Risikomanagementsystem ist darauf ausgerichtet, die Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der internen und externen Rechnungslegung, die Darstellung und Richtigkeit des Konzernabschlusses sowie des Konzernlageberichts und der dort gemachten Angaben zu gewährleisten. Das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem basiert auf einer Reihe von prozessintegrierten Überwachungsmaßnahmen und umfasst dazu notwendige Maßnahmen, interne Anweisungen, Organisations- und Berechtigungsrichtlinien, einen „Code of Conduct“ und „Code of Ethics“, die personelle Trennung von Funktionen im Konzern sowie das Vieraugenprinzip. Die Maßnahmen werden regelmäßig durch die interne Revision auf Angemessenheit und Funktionsfähigkeit überprüft.

PUMA verfügt für die monatliche Finanzberichterstattung und Konsolidierung über ein konzernweites Reporting- und Controllingsystem, welches es ermöglicht, Abweichungen von Planwerten und rechnungslegungsbezogene Inkonsistenzen regelmäßig und frühzeitig zu erkennen und, wenn notwendig, Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Im Rahmen des Risikomanagementsystems werden Ereignisse, die einen Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung und den Rechnungslegungsprozess des Konzerns haben können, regelmäßig und ad hoc identifiziert, das daraus bestehende Risiko analysiert und bewertet sowie entsprechende Maßnahmen eingeleitet.

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts sind teil-

weise auch Annahmen und Schätzungen notwendig, die auf den Erkenntnissen zum Zeitpunkt der Abschlusserstellung basieren und sich auf Höhe und Ausweis bilanzierter Vermögenswerte und Schulden, Erträge und Aufwendungen, Eventualverbindlichkeiten und andere berichtspflichtige Angaben auswirken.

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

# Übernahmerelevante Angaben

## ZU § 315 ABS. 4 NR. 1 HGB

Das gezeichnete Kapital betrug am Bilanzstichtag €38,6 Mio. und ist eingeteilt in 15.082.464 Stückaktien. Die Gesellschaft hält zum Bilanzstichtag 142.551 eigene Aktien.

## ZU § 315 ABS. 4 NR. 3 HGB

Die Herren François-Henri Joseph Pinault (48 Rue de Bourgogne, F-75007 Paris) und François Jean-Henri Pinault (7Bis Rue des Saint Pères, F-75006 Paris) haben uns mit Schreiben vom 3. August 2011 mitgeteilt, dass der ihnen nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr.

1 WpHG jeweils zuzurechnende Stimmrechtsanteil an der PUMA SE, die Schwelle von 75% überschritten hat und zu diesem Tag jeweils 75,12% (11.330.446 Stimmrechte) beträgt, wobei es sich bei 1,15% der Stimmrechtsanteile (173.377 Stimmrechte) um eigene Aktien der PUMA SE handelt. Die genannten Stimmrechtsanteile werden von den Herren Pinault über folgende, jeweils von ihnen kontrollierte Unternehmen, deren Stimmrechtsanteil an der PUMA SE jeweils mehr als 3% beträgt, gehalten (in der Reihenfolge der Beteiligungsnähe zu den Herren Pinault): Financière Pinault S.C.A. (12

Rue François 1er, F-75008 Paris), Artémis S.A. (12 Rue François 1er, F-75008 Paris), Kering S.A. (vormals: PPR S.A.) (10 Avenue Hoche, F-75008 Paris) sowie SAPARDIS SE (10 Avenue Hoche, F-75008 Paris). Entsprechende Mitteilungen der vorgenannten vier Zwischenholdinggesellschaften sind uns gleichtägig zugegangen.

## ZU § 315 ABS. 4 NR. 6 HGB

Hinsichtlich der Ernennung und Abberufung von Geschäftsführenden Direktoren wird auf die anzuwendenden gesetzlichen Vorschriften des § 40 SEAG verwiesen.

Darüber hinaus bestimmt § 13 Nr. 1 der Satzung der PUMA SE, dass der Verwaltungsrat einen oder mehrere Geschäftsführende Direktoren bestellt. Er kann einen dieser Geschäftsführenden Direktoren zum Chief Executive Officer und einen oder zwei zu stellvertretenden Chief Executive Officers ernennen. Die Vorschriften zur Änderung der Satzung sind gemäß Art. 9 Abs. 1 lit. c) (ii) SE-VO in den §§ 133, 179 AktG geregelt.

**ZU § 315 ABS. 4 NR. 7 HGB**

Am 10. April 2012 ist das Genehmigte Kapital gemäß § 4 Abs. 3 und 4 der Satzung der PUMA SE durch Zeitablauf erloschen. Die Hauptversammlung hat am 24. April 2012 die Ermächtigung für das Genehmigte Kapital gemäß § 4 Abs. 3 und 4 der Satzung der PUMA SE aufgehoben und ein neues Genehmigtes Kapital gemäß § 4 Abs. 2 und 3 der Satzung der PUMA SE, einschließlich entsprechender Satzungsänderung, beschlossen.

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 24. April 2012 ist der Verwaltungsrat ermächtigt das Grundkapital bis zum 23. April 2017 wie folgt zu erhöhen:

→ durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe von bis zu 2.929.687 neuer, auf den

Inhaber lautender Stückaktien mit einem anteiligen Betrag des Grundkapitals von € 2,56 je Aktie gegen Bareinlagen um bis zu € 7,5 Mio. Die neuen Aktien können auch von einem oder mehreren durch den Verwaltungsrat bestimmten Kreditinstituten mit der Verpflichtung übernommen werden, sie den Aktionären zum Bezug anzubieten (mittelbares Bezugsrecht). Den Aktionären steht grundsätzlich ein Bezugsrecht zu, wobei das Bezugsrecht der Aktionäre zur Vermeidung von Spitzenbeträgen ausgeschlossen werden kann (Genehmigtes Kapital I).

→ durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe von bis zu 2.929.687 neuer, auf den Inhaber lautender Stückaktien mit einem anteiligen Betrag des Grundkapi-

tals von € 2,56 je Aktie gegen Bar- oder Sacheinlagen um bis zu € 7,5 Mio. Die neuen Aktien können auch von einem oder mehreren durch den Verwaltungsrat bestimmten Kreditinstituten mit der Verpflichtung übernommen werden, sie den Aktionären zum Bezug anzubieten (mittelbares Bezugsrecht). Den Aktionären steht grundsätzlich ein Bezugsrecht zu, wobei das Bezugsrecht der Aktionäre ganz oder teilweise einmalig oder mehrmalig ausgeschlossen werden kann (Genehmigtes Kapital II).

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 22. April 2008 kann das Grundkapital um bis zu € 1,5 Mio. durch Ausgabe von bis zu 600.000 Stück neuer Aktien erhöht werden. Die bedingte Kapitalerhöhung darf

ausschließlich zum Zweck der Gewährung von Bezugsrechten (Aktienoptionen) an bisherige Mitglieder des Vorstands und an Geschäftsführende Direktoren der Gesellschaft sowie weitere Führungskräfte der Gesellschaft und nachgeordneter verbundener Unternehmen verwendet werden.

Am 31. Dezember 2013 steht noch ein bedingtes Kapital in Höhe von insgesamt € 1,5 Mio. (Vorjahr: € 1,5 Mio.) zur Verfügung. Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 20. April 2010 wurde die Gesellschaft ermächtigt, bis zum 19. April 2015 eigene Aktien bis zu zehn Prozent des Grundkapitals zu erwerben.

Für weitere Details wird auf die entsprechenden Angaben im Konzernanhang (Ziffer 18) verwiesen.

# Nachtrags- und Prognosebericht

## Nachtragsbericht

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

## Prognosebericht

### Weltkonjunktur

Die Winterprognose des „Instituts für Weltwirtschaft“ (IfW) in Kiel vom 19. Dezember 2013 geht davon aus, dass sich die Aussichten für die Weltwirtschaft zum Jahreswechsel 2013/14 aufgehellt haben. Dies wird dadurch begründet, dass Faktoren, welche die Weltkonjunktur in den beiden vergangenen Jahren spürbar belasteten, an Bedeutung verloren haben. So ist beispielsweise der Konsolidierungsprozess in den Vereinigten Staaten vorangekommen und im Euroraum hat sich das Vertrauen in den Bestand des Währungsgebietes gefestigt. Zudem beginnen die im Euroraum ergriffenen strukturellen Anpassungsmaßnahmen Früchte zu tragen und das Vertrauen von Haushalten und Unternehmen in die Zukunft nimmt nach und nach wieder zu. Dadurch wird begünstigt, dass die expansi-

ve Geldpolitik ihre Wirkung allmählich stärker entfalten kann. Darüber hinaus hat die Konjunktur in wichtigen Schwellenländern zuletzt an Fahrt aufgenommen. Aktuelle Prognosen zufolge dürfte die Zunahme der Weltproduktion in 2014 insgesamt mit voraussichtlich 3,7% merklich höher ausfallen als im Jahr 2013, in dem die globale Produktion um 2,9% expandierte.

### Ausblick

PUMA hat das Ziel, sich gemäß seines neuen Markenleitbildes „Forever Faster“ als echte Sportmarke zu positionieren. Ab der Saison Herbst/Winter 2014 wird „Forever Faster“ deshalb im Rahmen der größten Markenkampagne in der Firmengeschichte präsentiert. Durch die Vertragsverlängerung mit Usain Bolt sowie neuen Partnerschaften mit dem Top-Verein Arsenal Lon-

don und dem italienischen Superstar Mario Balotelli haben wir bereits damit begonnen, die Begehrtheit der Marke zu steigern. Bei der Fußball-WM in Brasilien wird PUMA ein Viertel aller teilnehmenden Mannschaften ausrüsten. Durch neue Partnerschaften mit Top-Athleten, die Einführung innovativer Produktkonzepte wie dem Fußballschuh evoPOWER und weiteren Markeninitiativen unterstreicht PUMA auch 2014 seine Position als echte Sportmarke und nutzt diese, um Sport-inspirierte Lifestyle-Produkte zu verkaufen.

PUMA nutzt die Repositionierung als Sportmarke vor allem, um seine Markenbegehrtheit weiter zu steigern, weniger begehrte Vertriebskanäle durch begehrte Vertriebskanäle zu ersetzen und damit die Qualität der Umsätze und den Abverkauf zu verbessern. In enger Zusammenarbeit mit seinen Top-Kunden wird PUMA gezielte Produkt- und Marketinginitiativen entwickeln, um seine Markenpräsenz im Handel zu verstär-

ken und damit den Abverkauf der Produkte zu forcieren. Obwohl eine schwächere Umsatzentwicklung in der ersten Jahreshälfte zu erwarten ist, wird sich das wiedergewonnene Vertrauen der Einzelhändler in der zweiten Jahreshälfte in einem steigenden Auftragseingang widerspiegeln. Mit Hilfe der Unterstützung unserer „Forever Faster“-Markenkampagne und der neuen Partnerschaft mit Arsenal London wird erwartet, dass der Umsatzrückgang aus dem ersten Halbjahr in der zweiten Jahreshälfte ausgeglichen werden kann.

Deshalb erwartet PUMA für das Geschäftsjahr 2014 keinen nennenswerten Anstieg der Umsätze, aber eine Verbesserung der Qualität der Umsatzerlöse. Unter der Annahme moderat steigender Beschaffungspreise und stabiler Fremdwährungskurse wird aufgrund von Verbesserungen auf der Beschaffungsseite und im Produktmix ein leichter Anstieg der Rohertragsmarge erwartet.

Aufgrund der starken Investitionen in Werbung und Sportmarketing werden die operativen Aufwendungen von PUMA trotz anhaltend konsequenter Kostenkontrolle steigen. Das Management erwartet deshalb für 2014 ein operatives Ergebnis vor Sondereffekten in Höhe von etwa 5,0% vom Umsatz. Aufgrund der in 2013 angefallenen Sondereffekte geht das Management im Geschäftsjahr 2014 jedoch von einem deutlich verbesserten Konzernergebnis mit einer Umsatzrendite von etwa 3,0% (2013: 0,2%) aus.

2014 wird für PUMA der Wendepunkt in der Unternehmensentwicklung sein, indem die Marke neu positioniert und das Unternehmen mittelfristig auf einen profitablen und nachhaltigen Wachstumskurs zurückgeführt wird.

### Investitionen

Für 2014 sind Investitionen in einer Höhe von rund € 70 Mio. geplant. Der wesentliche Teil betrifft dabei Investitionen in die Infrastruktur, um die operativen Voraussetzun-

gen für das geplante langfristige Wachstum zu schaffen, sowie den Ausbau unserer Kernmärkte und selektive Investitionen in Einzelhandelsgeschäfte.

Darüber hinaus bestehen kurzfristige Kaufpreisverbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben, die voraussichtlich in 2014 zu einem Mittelabfluss von € 0,5 Mio. führen können.

### Grundlage für langfristiges Wachstum

Die Geschäftsführenden Direktoren und der Verwaltungsrat haben die langfristigen strategischen Prioritäten gesetzt. Die Umsetzung der Maßnahmenpläne erfolgt zielgerichtet und wertorientiert. Das Management geht davon aus, dass mit der Umsetzung der Restrukturierungsmaßnahmen und der Implementierung des Transformationsprogramms sowie mit der neuen Unternehmensstrategie „Forever Faster“ die Grundlage für eine langfristige positive Entwicklung gegeben ist.

# Corporate Governance Bericht / Erklärung zur Unternehmensführung

Die effektive Umsetzung der Corporate Governance ist ein wichtiges Element der Unternehmenspolitik von PUMA. Eine transparente und verantwortungsvolle Unternehmensführung ist eine Voraussetzung für die Erreichung der Unternehmensziele und die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts. Verwaltungsrat und Geschäftsführende Direktoren arbeiten zum Wohle des gesamten Unternehmens eng zusammen, um durch eine gute Corporate Governance eine effiziente, auf nachhaltige Wertschöpfung ausgerichtete Unternehmensleitung und -kontrolle sicherzustellen.

## Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG

### ENTSPRECHENSERKLÄRUNG 2013:

Der Verwaltungsrat der PUMA SE erklärt gemäß Art. 9 Abs. 1 lit. c) (ii) SE-VO, § 22 Abs. 6 SEAG i.V.m. § 161 AktG, dass die

PUMA SE den Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ in der seit 15. Juni 2012 geltenden Kodex-Fassung vom 15. Mai 2012 (der „Kodex“) und in der seit dem 10. Juni 2013 geltenden Kodex-Fassung vom 13. Mai 2013 (der „Kodex“) seit der letzten Entsprechenserklärung vom Oktober 2012 unter Berücksichtigung der unter Ziffer 1. dargestellten Besonderheiten des monistischen Systems der PUMA SE mit den unter Ziffer 2. genannten Ausnahmen entsprochen hat und entspricht und, soweit nicht, warum nicht.

## 1. Besonderheiten des monistischen Corporate Governance Systems

Das monistische System zeichnet sich gemäß Art. 43-45 SE-VO i.V.m. §§ 20 ff. SEAG dadurch aus, dass die Führung der SE einem einheitlichen Leitungsorgan, dem

Verwaltungsrat, obliegt (vgl. Abs. 7 der Präambel des Kodex). Der Verwaltungsrat leitet die Gesellschaft, bestimmt die Grundlinien ihrer Tätigkeit und überwacht deren Umsetzung durch die Geschäftsführenden Direktoren. Die Geschäftsführenden Direktoren führen die Geschäfte der Gesellschaft, vertreten die Gesellschaft gerichtlich und außergerichtlich und sind an Weisungen des Verwaltungsrats gebunden.

Die PUMA SE bezieht den Kodex im Grundsatz für den Aufsichtsrat auf den Verwaltungsrat der PUMA SE und für den Vorstand auf ihre Geschäftsführenden Direktoren. Hiervon gelten im Hinblick auf die gesetzliche Ausgestaltung des monistischen Systems die folgenden Ausnahmen:

→ Abweichend von Ziffer 2.2.1 S. 1 des Kodex hat der Verwaltungsrat den Jahresabschluss und den Konzernabschluss

der Hauptversammlung vorzulegen, § 48 Abs. 2 S. 2 SEAG.

→ Abweichend von Ziffern 2.3.1 S. 1 und 3.7 Abs. 3 des Kodex ist der Verwaltungsrat zur Einberufung der Hauptversammlung zuständig, §§ 48 und 22 Abs. 2 SEAG.

→ Die in Ziffern 4.1.1 (Leitung des Unternehmens) und 4.1.2 i.V.m. 3.2 Halbsatz 1 (Entwicklung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens) des Kodex enthaltenen Aufgaben des Vorstands obliegen dem Verwaltungsrat, § 22 Abs. 1 SEAG.

→ Die in Ziffern 2.3.2 S. 2 (weisungsgebundener Stimmrechtsvertreter), 3.7 Abs. 1 (Stellungnahme zu einem Übernahmeangebot) und Abs. 2 (Verhalten bei einem Übernahmeangebot) sowie 3.10 (Corporate Governance Bericht), 4.1.3 (Com-

pliance) und 4.1.4 (Risikomanagement und -controlling) des Kodex geregelten Zuständigkeiten des Vorstands obliegen dem Verwaltungsrat der PUMA SE, § 22 Abs. 6 SEAG.

- Abweichend von Ziffern 5.1.2 S. 5 und 6 des Kodex unterliegen Geschäftsführende Direktoren anders als Vorstandsmitglieder keiner festen und maximal zulässigen Bestelldauer, § 40 Abs. 1 S. 1 SEAG.
- Abweichend von Ziffern 5.4.2 S. 2 und 5.4.4 des Kodex können Mitglieder des Verwaltungsrats zu Geschäftsführenden Direktoren bestellt werden, sofern die Mehrheit des Verwaltungsrats weiterhin aus nicht-geschäftsführenden Mitgliedern besteht, § 40 Abs. 1 S. 2 SEAG.

## 2. Ausnahmen zu den Empfehlungen des Kodex

- Für die Mitglieder des Verwaltungsrats besteht abweichend von Ziffer 3.8 Abs. 3 Kodex eine D&O Versicherung ohne Selbstbehalt. Der Verwaltungsrat hält einen Selbstbehalt für Mitglieder des Verwaltungsrats für entbehrlich, weil die D&O Versicherung eine Gruppenversicherung für Personen im In- und Ausland ist und im Ausland ein Selbstbehalt weithin unüblich ist.
- Entgegen Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 6 Kodex in der Fassung vom 13. Mai 2013 weist die Vergütung der Geschäftsführenden Direktoren keine Höchstbetragsgrenzen

insgesamt und hinsichtlich ihrer variablen Vergütungsteile auf. Die Anstellungsverträge der Geschäftsführenden Direktoren wurden im Einklang mit der derzeit aktuellen Fassung des Kodex geschlossen und sie sind nach Ansicht der PUMA SE sachgerecht.

- Es sind abweichend von Ziffer 4.2.3 Abs. 5 Kodex in der Fassung vom 15. Mai 2012 bzw. Abs. 6 Kodex in der Fassung vom 13. Mai 2013 keine Begrenzungen von Abfindungszahlungen bei vorzeitiger Beendigung der Tätigkeit als Geschäftsführender Direktor infolge eines Kontrollwechsels vereinbart, weil eine vorab getroffene Vereinbarung der konkreten Situation, die zu einer vorzeitigen Beendigung der Tätigkeit führt, und den übrigen Umständen des Einzelfalls bei Beendigung nicht gerecht werden könnte.
- Entsprechend der Ermächtigung der Hauptversammlung vom 22. April 2008 gemäß § 286 Abs. 5 HGB wurde bis zum Ende der Ermächtigung von der Veröffentlichung der Individualbezüge der Geschäftsführenden Direktoren abgesehen (Ziffern 4.2.4 und 4.2.5 Kodex). Die Ermächtigung findet auf die Geschäftsführenden Direktoren Anwendung. Entsprechend der Ermächtigung der Hauptversammlung vom 7. Mai 2013 gemäß § 286 Abs. 5 HGB wird bis zum Ende der Ermächtigung von der Veröffentlichung der Individualbezüge der Geschäftsführenden Direktoren abgese-

hen (Ziffern 4.2.4 und 4.2.5 Kodex). Die Geschäftsführenden Direktoren werden sich an die Ermächtigung halten, wenn sie den Jahresabschluss aufstellen.

Aufgrund der Ermächtigung der Hauptversammlung werden in Abweichung zu Ziffer 4.2.5 Abs. 3 Kodex in der Fassung vom 13. Mai 2013 die in dieser Ziffer genannten Informationen bezüglich der Vergütung der Geschäftsführenden Direktoren nicht im Vergütungsbericht dargestellt.

- In Abweichung zu Ziffer 5.4.6 Abs. 2 S. 2 Kodex erhalten die Mitglieder des Verwaltungsrats eine erfolgsabhängige Vergütung, die nicht auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet ist. Die Vergütung hat die Hauptversammlung am 14. April 2011 im Einklang mit der derzeit aktuellen Fassung des Kodex beschlossen, sie ist in der Satzung festgelegt und sie ist nach Ansicht der PUMA SE sachgerecht.

- Abweichend von Ziffer 5.4.6. Abs. 3 Kodex wurde und wird die Vergütung der Verwaltungsratsmitglieder nicht individualisiert ausgewiesen. Hierfür besteht nach Ansicht der PUMA SE kein Anlass, da diese keine kapitalmarktrelevante Zusatzinformation darstellt und die Satzungsregelungen mit der Festsetzung der Vergütung öffentlich zugänglich sind.

Die Entsprechenserklärung wurde den Aktionären auf der Internetseite der

Gesellschaft unter

- <http://about.puma.com/category/investors/corp-gov/declaration/> dauerhaft zugänglich gemacht.

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

Die Gesellschaft wird durch den **Verwaltungsrat („monistisches System“)** geleitet, der die Grundlinien der Geschäftstätigkeit bestimmt und deren Umsetzung durch die **Geschäftsführenden Direktoren** überwacht.

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

## Berücksichtigung von Diversity und Internationalität

Verwaltungsrat und Geschäftsführende Direktoren der PUMA SE tragen den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex Rechnung, wonach bei der Zusammensetzung des Verwaltungsrats und der Geschäftsführenden Direktoren sowie bei der Besetzung von Führungspositionen im Unternehmen unter anderem die internatio-

nale Tätigkeit des Unternehmens und Vielfalt (Diversity) berücksichtigt werden sollen und insbesondere eine angemessene Beteiligung von Frauen vorgesehen werden soll.

Die Mitglieder des Verwaltungsrats verfügen über einen ausgeprägten internationalen Hintergrund. Sie pflegen teilweise langjährige internationale Beziehungen auf der ganzen Welt und haben durch verschiedene Auslandsaufenthalte umfassende internationale Erfahrung gewonnen.

Der Verwaltungsrat hat es sich zum Ziel gesetzt, die Internationalität seiner Mitglieder auch in Zukunft dadurch sicherzustellen, dass die für den Verwaltungsrat vorzuschlagenden Kandidaten ebenfalls über einen starken internationalen Hintergrund und die entsprechende Vernetzung, internationale Erfahrung und Ausrichtung verfügen. Auch eine angemessene Beteiligung von Frauen im Verwaltungsrat soll, soweit möglich, durch entsprechende Wahlvorschläge gewährleistet werden.

Potenziellen Interessenkonflikten seiner Mitglieder beugt der Verwaltungsrat vor, indem er anderweitige Tätigkeiten seiner Mitglieder regelmäßig überprüft und kritisch hinterfragt. Auch bei der Zusammensetzung der Geschäftsführenden Direktoren achtet der Verwaltungsrat auf Vielfalt und strebt eine angemessene Berücksichtigung von Frauen an. Die Beteiligung von Frauen im Gremium der Geschäftsführenden Direktoren soll in Zukunft bei einer erforderlichen Neubesetzung insbesondere dadurch gewährleistet werden, dass bei verschiedenen, gleich qualifizierten Bewer-

bern Frauen besonders berücksichtigt werden. Soweit eine Besetzung durch externe Kandidaten erfolgen soll, werden wir insbesondere entsprechend qualifizierte weibliche Kandidaten berücksichtigen.

Gleiches gilt für die Besetzung von Führungsfunktionen: Die Geschäftsführenden Direktoren achten bei der Besetzung auf Vielfalt und streben eine angemessene Berücksichtigung von Frauen an. Bereits heute werden verschiedene Führungsfunktionen von Frauen wahrgenommen. Um Frauen künftig noch stärker an Führungsfunktionen zu beteiligen, fördert die PUMA SE die Vereinbarkeit von Familie und Beruf etwa durch Teilzeit- und Halbtagsmodelle sowie durch flexible Arbeitszeiten und die Bereitstellung von Kinderbetreuungsplätzen.

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

#### *Beschreibung der Arbeitsweise von Verwaltungsrat und Geschäftsführenden Direktoren sowie der Zusammensetzung und Arbeitsweise von deren Ausschüssen*

Die Geschäftsordnung für den Verwaltungsrat und die Geschäftsführenden Direktoren kann unter <http://about.PUMA.com> unter „Unternehmen“ eingesehen werden.

#### *Verwaltungsrat*

Der Verwaltungsrat setzt sich gemäß Satzung aus mindestens drei Mitgliedern zusammen. Die Verwaltungsratsmitglieder werden von

der Hauptversammlung bestellt, ein Drittel davon entsprechend des Mitbestimmungsgesetzes aufgrund bindender Wahlvorschläge von Arbeitnehmervertretern.

Dem Verwaltungsrat gehörten in 2013 folgende Mitglieder an:

- › **Jean-François Palus**  
(Vorsitzender)
- › **François-Henri Pinault**  
(Stellvertretender Vorsitzender)
- › **Todd Hymel**
- › **Thore Ohlsson**
- › **Michel Friocourt**
- › **Jean-Marc Duplaix**  
(Mitglied seit 07.05.2013)
- › **Bernd Illig**  
(Arbeitnehmervertreter)
- › **Martin Köppel**  
(Arbeitnehmervertreter)
- › **Guy Buzzard**  
(Arbeitnehmervertreter)

Das Amt eines jeden Verwaltungsratsmitglieds endet mit der Beendigung der Hauptversammlung, die über die Entlastung für das vierte Geschäftsjahr nach Beginn der Amtszeit beschließt (das Geschäftsjahr, in dem die Amtszeit beginnt, wird nicht mitgerechnet) und spätestens sechs Jahre nach der Bestellung des jeweiligen Verwaltungsratsmitglieds. Verwaltungsratsmitglieder können wiederbestellt werden.

Sitzungen des Verwaltungsrats finden mindestens alle drei Monate statt. Sie müssen auch stattfinden, wenn das Wohl der Gesell-

schaft es erfordert oder ein Verwaltungsratsmitglied die Einberufung verlangt.

Der Verwaltungsrat hat 2013 viermal ordentlich und zweimal außerordentlich getagt.

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

#### *Präsidialausschuss*

Dem Präsidialausschuss gehörten 2013 Michel Friocourt, Martin Köppel und Thore Ohlsson (Vorsitzender) an. Der Präsidialausschuss hat die Aufgabe, die Verwaltungsratssitzungen vorzubereiten und auf Weisung des Verwaltungsrats an dessen Stelle Entscheidungen zu treffen.

#### *Personalausschuss*

Dem Personalausschuss gehörten 2013 François-Henri Pinault (Vorsitzender), Bernd Illig und Jean-François Palus an. Der Personalausschuss tagt im Zusammenhang mit den Sitzungen des Verwaltungsrats. Der Personalausschuss hat die Aufgabe, den Abschluss und die Änderung von Dienstverträgen mit den Geschäftsführenden Direktoren vorzubereiten und die Grundsätze des Personalwesens und der Personalentwicklung festzulegen. Über Fragen der Vergütung der Geschäftsführenden Direktoren beschließt der gesamte Verwaltungsrat aufgrund entsprechender Empfehlungen des Personalausschusses.

#### *Prüfungsausschuss*

Der Prüfungsausschuss setzte sich 2013 aus den Verwaltungsratsmitgliedern Tho-



re Ohlsson (Vorsitzender), Jean-François Palus (Mitglied bis 07.05.2013), Jean-Marc Duplaix (Mitglied seit 07.05.2013) und Guy Buzzard zusammen.

Der Prüfungsausschuss ist insbesondere zuständig für Fragen der Rechnungslegung und Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems, der internen Revision, der Compliance sowie der Abschlussprüfung, hier insbesondere der erforderlichen Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, der Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer, der Bestimmung der Prüfungsschwerpunkte, der vom Abschlussprüfer zusätzlich erbrachten Leistungen und der Honorarvereinbarung.

Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses ist ein unabhängiger Vertreter der Anteilseigner und verfügt über Sachverstand auf den Gebieten der Rechnungslegung und Abschlussprüfung gemäß § 100 Abs. 5 AktG.

Der Vorschlag des Verwaltungsrats zur Wahl des Abschlussprüfers stützt sich auf eine entsprechende Empfehlung des Prüfungsausschusses. Nach der Wahl des Abschlussprüfers durch die Hauptversammlung und die Erteilung des Prüfungsauftrags durch den Verwaltungsrat kon-

kretisiert der Prüfungsausschuss mit dem Abschlussprüfer den Prüfungsauftrag und Prüfungsschwerpunkte.

Der Abschlussprüfer nimmt an der Bilanzsitzung des Prüfungsausschusses über den Jahresabschluss und Konzernabschluss teil und berichtet über wesentliche Ergebnisse seiner Prüfung. Er informiert auch über Leistungen, die er zusätzlich zu den Abschlussprüferleistungen erbracht hat und die Wahrung seiner Unabhängigkeit.

Der Prüfungsausschuss erhält auf Monatsbasis Finanzzahlen des PUMA-Konzerns und kann somit die Entwicklung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie die Entwicklung der Auftragslage laufend verfolgen. Darüber hinaus widmet sich der Prüfungsausschuss bilanz- und ergebnisrelevanten Fragen und diskutiert diese mit dem Management. Weiterhin erhält der Prüfungsausschuss nach Abschluss von Projekten der internen Revision die Prüfungsberichte, welche auch die eingeleiteten Maßnahmen enthalten.

#### Nachhaltigkeitsausschuss

Dem Nachhaltigkeitsausschuss gehörten 2013 François-Henri Pinault, Martin Köppel und Jean-François Palus (Vorsitzender) an. Er hat die Aufgabe, das Bewusstsein, bei

jeder Entscheidungsfindung und allen Maßnahmen fair, ehrlich, positiv und kreativ zu handeln, zu fördern.

#### Nominierungsausschuss

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

Herzogenaurach, den 7. Februar 2014

## GESCHÄFTSFÜHRENDE DIREKTOREN

  
GULDEN

  
CAROTI

  
KÖHLER

  
LÄMMERMANN

#### Versicherung der gesetzlichen Vertreter

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

31. DEZEMBER 2013

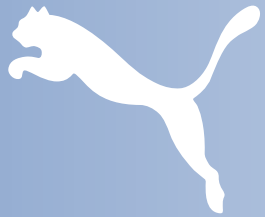
# Konzernabschluss

## PUMA SE

*International Financial  
Reporting Standards – IFRS*




Usain Bolt




# Konzernabschluss


<i>Konzernbilanz</i>	123
<i>Konzerngewinn- und Verlustrechnung</i>	124
<i>Konzerngesamtergebnisrechnung</i>	125
<i>Konzernkapitalflussrechnung</i>	126
<i>Veränderungen im Eigenkapital</i>	127
<i>Entwicklung des Anlagevermögens</i>	128
<i>Konzernanhang</i>	129
<i>Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers</i>	165

# 4 Kapitel


 <b>Konzernbilanz</b>		Anhang	31.12.2013 € Mio.	31.12.2012 € Mio.
<b>AKTIVA</b>				
Flüssige Mittel	3		390,1	407,3
Vorräte	4		521,3	552,5
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	5		423,4	507,0
Forderungen aus Ertragssteuern	22		70,8	58,1
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	6		38,4	32,9
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	7		70,1	84,8
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>			<b>1.514,2</b>	<b>1.642,6</b>
Latente Steuern	8		164,2	152,0
Sachanlagen	9		212,8	226,8
Immaterielle Vermögenswerte	10		374,1	463,4
Anteile an assoziierten Unternehmen	11		13,9	24,0
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	12		15,2	16,9
Sonstige langfristige Vermögenswerte	12		14,1	4,5
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>			<b>794,3</b>	<b>887,6</b>
<b>Summe Passiva</b>			<b>2.308,5</b>	<b>2.530,3</b>

		Anhang	31.12.2013 € Mio.	31.12.2012 € Mio.
<b>PASSIVA</b>				
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	13		25,1	44,1
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	13		373,1	376,1
Ertragssteuern	22		45,6	54,7
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	16		105,4	118,1
Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	17		0,5	2,6
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	13		56,2	114,1
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	13		85,0	93,8
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>			<b>690,8</b>	<b>803,5</b>
Latente Steuern	8		50,3	54,1
Pensionsrückstellungen	15		28,1	30,7
Sonstige langfristige Rückstellungen	16		33,3	38,3
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	13		3,9	0,0
Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	17		2,1	3,3
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	13		0,2	0,2
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	13		2,5	2,9
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>			<b>120,4</b>	<b>129,4</b>
Gezeichnetes Kapital	18		38,6	38,6
Rücklagen	18		119,0	223,8
Bilanzgewinn	18		1.355,4	1.357,6
Eigene Aktien	18		-31,4	-31,6
<b>Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zuzurechnendes Eigenkapital</b>			<b>1.481,6</b>	<b>1.588,5</b>
Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	18		15,7	8,9
<b>Eigenkapital</b>	18		<b>1.497,3</b>	<b>1.597,4</b>
<b>Summe Passiva</b>			<b>2.308,5</b>	<b>2.530,3</b>


T.2  Konzerngewinn- und Verlustrechnung	Anhang	2013 € Mio.	2012 € Mio.
<b>Umsatzerlöse</b>	25	<b>2.985,3</b>	<b>3.270,7</b>
Umsatzkosten	25	-1.597,8	-1.691,7
<b>Rohertrag</b>	25	<b>1.387,5</b>	<b>1.579,0</b>
Lizenz- und Provisionserträge		20,8	19,2
Sonstige operative Erträge und Aufwendungen	20	-1.345,8	-1.485,0
<b>Operatives Ergebnis (EBIT)</b>		<b>62,5</b>	<b>113,2</b>
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	21	1,3	0,6
Finanzerträge	21	6,2	6,9
Finanzaufwendungen	21	-16,2	-8,4
<b>Finanzergebnis</b>		<b>-8,7</b>	<b>-0,9</b>
<b>Gewinn vor Steuern (EBT)</b>		<b>53,7</b>	<b>112,3</b>
Ertragssteuern	22	-32,5	-32,5
<b>Konzernjahresüberschuss</b>		<b>21,2</b>	<b>79,8</b>
davon: Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	18	-15,9	-9,6
davon: <b>Anteilseigner Mutterunternehmen (Konzernergebnis)</b>		<b>5,3</b>	<b>70,2</b>
Gewinn je Aktie (€)	23	0,36	4,69
Gewinn je Aktie, verwässert (€)	23	0,36	4,69
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien (Mio. Stück)	23	14,940	14,967
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien, verwässert (Mio. Stück)	23	14,941	14,968

T.3  Konzerngesamtergebnisrechnung*	Nach Steuer	Steuer	Vor Steuer	Nach Steuer	Steuer	Vor Steuer
	2013	2013	2013	2012	2012	2012
	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.
<b>Konzernjahresüberschuss</b>	<b>21,2</b>		<b>21,2</b>	<b>79,8</b>		<b>79,8</b>
Währungsänderungen	-113,3	-2,6	-110,6	-31,5	0,4	-31,9
Cashflow hedge						
Ergebniswirksame Auflösung im Periodenergebnis	6,4	-0,1	6,5	-19,8	7,0	-26,8
Marktbewertung von Cashflow Sicherungsgeschäften	-3,2	0,1	-3,3	-6,4	0,1	-6,5
Anteil des sonstigen Ergebnisses, der auf at equity bilanzierte Unternehmen entfällt	0,1		0,1	-0,7		-0,7
<b>Bestandteile, die zukünftig möglicherweise in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert werden</b>	<b>-109,9</b>	<b>-2,7</b>	<b>-107,3</b>	<b>-58,3</b>	<b>7,6</b>	<b>-65,9</b>
Neubewertung der Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen	0,8	-0,3	1,1	-1,6	0,4	-1,9
<b>Bestandteile, die zukünftig nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert werden</b>	<b>0,8</b>	<b>-0,3</b>	<b>1,1</b>	<b>-1,6</b>	<b>0,4</b>	<b>-1,9</b>
<b>Sonstiges Ergebnis</b>	<b>-109,1</b>	<b>-2,9</b>	<b>-106,1</b>	<b>-59,9</b>	<b>8,0</b>	<b>-67,8</b>
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>-87,9</b>	<b>-2,9</b>	<b>-84,9</b>	<b>19,9</b>	<b>8,0</b>	<b>12,0</b>
davon: Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	15,2		15,2	9,4		9,4
Anteilseigner Mutterunternehmen	-103,1	-2,9	-100,2	10,6	8,0	2,6

\* Der Ausweis wurde entsprechend dem überarbeiteten IAS 1 angepasst


 <b>Konzernkapitalflussrechnung</b>		Anhang	2013 € Mio.	2012 € Mio.
<b>Laufende Geschäftstätigkeit</b>				
Gewinn vor Steuern (EBT)			53,7	112,3
Anpassungen für:				
Abschreibungen		9, 10	53,8	76,1
Unrealisierte Währungsgewinne/-verluste, netto			-1,7	1,1
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen		11	-1,3	-0,6
Finanzerträge		21	-6,2	-4,4
Finanzaufwendungen		21	7,8	8,4
Veränderung aus dem Verkauf von Anlagevermögen			0,5	-1,3
Veränderung der Pensionsrückstellungen		15	-1,9	-2,3
Andere zahlungsunwirksame Aufwendungen/Erträge			125,8	138,4
<b>Brutto Cashflow</b>		26	<b>230,6</b>	<b>327,6</b>
Veränderung der Forderungen und der sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte		5, 6, 7	32,9	-5,7
Veränderung der Vorräte		4	-9,0	-24,0
Veränderung der Lieferverbindlichkeiten und der sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten		13	-68,9	-61,8
Mittelzufluss aus betrieblicher Geschäftstätigkeit			185,6	236,1
Zinszahlungen		21	-6,6	-6,4
Zahlungen für Ertragsteuern		22	-69,7	-73,0
<b>Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit</b>		26	<b>109,3</b>	<b>156,7</b>

		Anhang	2013 € Mio.	2012 € Mio.
<b>Investitionstätigkeit</b>				
Zahlung für Akquisitionen		17	-20,6	-91,7
Erwerb von Anlagevermögen		9, 10	-55,7	-81,2
Einzahlungen aus Anlageabgängen			2,0	4,3
Auszahlungen für sonstige langfristige Aktiva		12	-12,0	-0,8
Erhaltene Zinsen		21	6,2	4,6
<b>Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit</b>			<b>-80,1</b>	<b>-164,9</b>
<b>Finanzierungstätigkeit</b>				
Veränderung langfristiger Verbindlichkeiten		13	0,0	-0,2
Aufnahme/ (-) Tilgung kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten		13	-12,8	10,1
Aufnahme langfristiger Finanzverbindlichkeiten		13	3,9	0,0
Dividendenzahlung an Anteilseigner Mutterunternehmen		18	-7,5	-29,9
Dividendenzahlung an nicht beherrschende Gesellschafter		18	-8,5	-1,1
<b>Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit</b>		26	<b>-24,8</b>	<b>-21,2</b>
Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelbestandes			-21,6	-11,7
<b>Veränderung der flüssigen Mittel</b>			<b>-17,2</b>	<b>-41,0</b>
Flüssige Mittel am Anfang des Geschäftsjahres			407,3	448,2
<b>Flüssige Mittel am Ende des Geschäftsjahres</b>		3, 26	<b>390,1</b>	<b>407,3</b>


T.5  Veränderungen im Eigenkapital in Mio. €	Gezeichnetes Kapital	Rücklagen					Bilanz-Gewinn	Eigene Aktien	Eigenkapital vor Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	Eigenkapital gesamt
		Kapital-rücklage	Gewinn-rücklagen	Unterschied aus der Währungs-umrechnung	Cashflow Hedges	At-Equity bewertete Unternehmen					
<b>31.12.2011</b>	<b>38,6</b>	<b>187,6</b>	<b>66,7</b>	<b>6,4</b>	<b>19,8</b>	<b>0,8</b>	<b>1.317,3</b>	<b>-32,6</b>	<b>1.604,5</b>	<b>0,7</b>	<b>1.605,2</b>
Konzernjahresüberschuß							<b>70,2</b>		<b>70,2</b>	9,6	79,8
Im Eigenkapital direkt erfasste Wertänderungen			-1,6	-31,2	-26,2	-0,7			<b>-59,6</b>	-0,2	-59,9
Summe Gesamtergebnis			-1,6	-31,2	-26,2	-0,7	<b>70,2</b>		<b>10,6</b>	9,4	19,9
Dividendenzahlung an Anteilseigner Mutterunternehmen / nicht beherrschende Gesellschafter							<b>-29,9</b>		<b>-29,9</b>	-1,1	-31,0
Bewertung aus Optionsprogrammen		3,2				0,0			<b>3,3</b>		3,3
Wandlung von Optionen		-1,0						1,0	<b>0,0</b>		0,0
<b>31.12.2012</b>	<b>38,6</b>	<b>189,8</b>	<b>65,1</b>	<b>-24,9</b>	<b>-6,4</b>	<b>0,2</b>	<b>1.357,6</b>	<b>-31,6</b>	<b>1.588,5</b>	<b>8,9</b>	<b>1.597,4</b>
Konzernjahresüberschuß							<b>5,3</b>		<b>5,3</b>	15,9	21,2
Im Eigenkapital direkt erfasste Wertänderungen			0,8	-112,6	3,2	0,1			<b>-108,4</b>	-0,7	-109,1
Summe Gesamtergebnis			0,8	-112,6	3,2	0,1	<b>5,3</b>		<b>-103,1</b>	15,2	-87,9
Dividendenzahlung an Anteilseigner Mutterunternehmen / nicht beherrschende Gesellschafter							<b>-7,5</b>		<b>-7,5</b>	-8,5	-16,0
Bewertung aus Optionsprogrammen		3,7							<b>3,7</b>		3,7
Wandlung von Optionen		-0,1						0,1	<b>0,0</b>		0,0
<b>31.12.2013</b>	<b>38,6</b>	<b>193,3</b>	<b>66,0</b>	<b>-137,5</b>	<b>-3,2</b>	<b>0,3</b>	<b>1.355,4</b>	<b>-31,4</b>	<b>1.481,6</b>	<b>15,7</b>	<b>1.497,3</b>



## Anlage zum Konzernabschluss

T.6  Entwicklung des Anlagevermögens 2012	Anschaffungs- oder Herstellungskosten				Kumulierte Abschreibungen					Buchwerte		
	Stand 1.1.2012 € Mio.	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen	Abgänge	Stand 31.12.2012 € Mio.	Stand 1.1.2012 € Mio.	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen <sup>1</sup>	Abgänge	Stand 31.12.2012 € Mio.	Stand 31.12.2012 € Mio.	Stand 31.12.2011 € Mio.
<b>SACHANLAGEN</b>												
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	172,3	-1,1	2,5	-1,6	172,1	-38,8	0,1	-8,3	1,1	-45,9	126,2	133,5
Technische Anlagen und Maschinen	9,7	-0,7	2,4	-0,3	11,1	-4,4	0,3	-1,5	0,2	-5,4	5,7	5,3
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	304,1	-3,4	53,2	-43,7	310,2	-210,5	2,8	-52,8	42,4	-218,1	92,1	93,6
Anlagen im Bau	2,6	-2,4	3,7	-1,1	2,8						2,8	2,5
	<b>488,7</b>	<b>-7,6</b>	<b>61,8</b>	<b>-46,7</b>	<b>496,2</b>	<b>-253,7</b>	<b>3,2</b>	<b>-62,6</b>	<b>43,7</b>	<b>-269,4</b>	<b>226,8</b>	<b>234,9</b>
<b>IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE</b>												
Geschäfts- und Firmenwerte	319,3	-6,4	0,1	-3,4	309,6	-20,3	0,1			-20,2	289,4	299,0
Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten bzw. unbestimmten Nutzungsdauer	109,9	-2,1	17,6		125,4	0,0				0,0	125,4	109,9
Andere Immaterielle Vermögenswerte	104,5	1,0	19,4	-2,7	122,2	-61,2	-1,4	-13,4	2,4	-73,6	48,6	43,3
	<b>533,7</b>	<b>-7,5</b>	<b>37,1</b>	<b>-6,1</b>	<b>557,2</b>	<b>-81,5</b>	<b>-1,3</b>	<b>-13,4</b>	<b>2,4</b>	<b>-93,8</b>	<b>463,4</b>	<b>452,2</b>

1) hierin enthalten sind Wertminderungsaufwendungen für Sachanlagevermögen (€ 14,9 Mio.) und immaterielle Vermögenswerte (€ 1,4 Mio.), siehe Textziffern 9 und 10

T.6  Entwicklung des Anlagevermögens 2013	Anschaffungs- oder Herstellungskosten				Kumulierte Abschreibungen					Buchwerte		
	Stand 1.1.2013 € Mio.	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen	Abgänge	Stand 31.12.2013 € Mio.	Stand 1.1.2013 € Mio.	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen <sup>1</sup>	Abgänge	Stand 31.12.2013 € Mio.	Stand 31.12.2013 € Mio.	Stand 31.12.2012 € Mio.
<b>SACHANLAGEN</b>												
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	172,1	-2,7	0,9	-2,2	168,1	-45,9	0,8	-10,2	1,8	-53,5	114,6	126,2
Technische Anlagen und Maschinen	11,1	-1,9	1,0	-1,3	8,9	-5,4	0,9	-1,4	1,3	-4,6	4,3	5,7
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	310,2	-21,2	32,0	-41,5	279,5	-218,1	15,4	-33,8	39,7	-196,8	82,7	92,1
Anlagen im Bau	2,8	-2,5	11,0	-0,1	11,2						11,2	2,8
	<b>496,2</b>	<b>-28,3</b>	<b>44,9</b>	<b>-45,1</b>	<b>467,7</b>	<b>-269,4</b>	<b>17,1</b>	<b>-45,4</b>	<b>42,8</b>	<b>-254,9</b>	<b>212,8</b>	<b>226,8</b>
<b>IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE</b>												
Geschäfts- und Firmenwerte	309,6	-16,8	0,4	-0,6	292,6	-20,2	0,5	-29,9		-49,6	243,0	289,4
Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten bzw. unbestimmten Nutzungsdauer	125,4	-4,7			120,7	0,0		-17,6		-17,6	103,1	125,4
Andere Immaterielle Vermögenswerte	122,2	0,1	10,8	-22,3	110,8	-73,6	-1,7	-29,6	22,1	-82,8	28,0	48,6
	<b>557,2</b>	<b>-21,4</b>	<b>11,2</b>	<b>-22,9</b>	<b>524,1</b>	<b>-93,8</b>	<b>-1,2</b>	<b>-77,1</b>	<b>22,1</b>	<b>-150,0</b>	<b>374,1</b>	<b>463,4</b>

1) hierin enthalten sind Wertminderungsaufwendungen für Sachanlagevermögen (€ 3,9 Mio.) und immaterielle Vermögenswerte (€ 64,9 Mio.), siehe Textziffern 9 und 10


# Konzernanhang

## 1. Grundsätzliches

Die PUMA SE und ihre Tochtergesellschaften entwickeln und vertreiben unter dem Markennamen „PUMA“ ein breites Angebot von Sport- und Sportlifestyle-Artikeln, das Schuhe, Textilien und Accessoires umfasst. Die Gesellschaft ist eine Europäische Aktiengesellschaft (Societas Europaea/SE) und hat ihren Sitz im PUMA WAY 1, 91074 Herzogenaurach, Deutschland. Das zuständige Registergericht befindet sich in Fürth (Bayern).


Der Konzernabschluss der PUMA SE und ihrer Tochtergesellschaften (im Folgenden kurz „Konzern“ oder „PUMA“ genannt) wurde in Übereinstimmung mit den vom International Accounting Standards Board (IASB) erlassenen Rechnungslegungsgrundsätzen „International Financial Reporting Standards (IFRS)“, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzenden nach § 315a Abs. 1 des deutschen Handelsgesetzbuchs (HGB) anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften erstellt. Zur Anwendung kamen alle für Geschäftsjahre ab dem 1. Januar 2013 verpflichtenden Standards und Interpretationen des IASB, wie sie in der EU anzuwenden sind.

Die folgenden neuen und geänderten Standards und Interpretationen sind im aktuellen Geschäftsjahr erstmalig angewendet worden:

T.7 	Standard	Titel
<b>Erstmalige Anwendung im aktuellen Geschäftsjahr</b>		
	Änderung IAS 1	Darstellung des sonstigen Gesamtergebnisses
	Änderung IAS 19	Änderungen im Hinblick auf leistungsorientierte Pläne
	Änderung IFRS 1	Darlehen der öffentlichen Hand
	Änderung IFRS 7	Finanzinstrumente: Angaben zur Saldierung
	IFRS 13	Bewertung zum beizulegenden Zeitwert
	IFRIC 20	Abraumkosten in der Produktionsphase einer Mine
	AIP 2009 - 2011	Verbesserungen an den IFRS (Mai 2012)

Seit dem 1. Januar 2013 wendet PUMA den in 2011 überarbeiteten Rechnungslegungsstandard IAS 19 erstmalig an. Hieraus ergaben sich folgende Veränderungen: in der Gewinn- und Verlustrechnung wird der Nettozinsaufwand bzw. -ertrag erfasst. Dieser ergibt sich aus der Pensionsrückstellung am Periodenanfang multipliziert mit dem bei der Bewertung der Verpflichtung zugrunde gelegten Abzinsungssatz. Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste werden sofort und dauerhaft bei ihrer Entstehung außerhalb der Gewinn- und Verlustrechnung als sonstiges Ergebnis erfasst. Diese sogenannte OCI-Methode wurde von PUMA bereits im vorherigen Konzernabschluss angewendet, sodass es hierdurch zu keinen Veränderungen kommt. Die Neuregelung erfordert weiterhin die sofortige erfolgswirksame Erfassung von Änderungen der leistungsorientierten Verpflichtungen im Zeitpunkt ihres Auftretens. Die weiteren Änderungen führten zu keinen wesentlichen Auswirkungen. Die übrigen ab dem aktuellen Berichtsjahr neu anzuwendenden Standards und Interpretationen haben keine wesentliche Auswirkung auf den Konzernabschluss.

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

 T.8	Standard	Titel	Erstanwendungszeitpunkt*	Beabsichtigte Erstanwendung
<b>Endorsed</b>				
	Änderung IAS 27	Einzelabschlüsse	01.01.2014	01.01.2014
	Änderung IAS 28	Anteile an assoziierten Unternehmen	01.01.2014	01.01.2014
	Änderung IAS 32	Finanzinstrumente: Darstellung - Saldierung	01.01.2014	01.01.2014
	IAS 36	Angaben zum erzielbaren Betrag für nicht-finanzielle Vermögenswerte	01.01.2014	01.01.2014
	IAS 39	Novation von außerbörslichen Derivaten und Fortsetzung der bestehenden Sicherungsbeziehung	01.01.2014	01.01.2014
	IFRS 10	Konzernabschlüsse	01.01.2014	01.01.2014
	IFRS 10, 12, IAS 27	Investmentgesellschaften	01.01.2014	01.01.2014
	IFRS 11	Gemeinsame Vereinbarungen	01.01.2014	01.01.2014
	IFRS 12	Angaben zu Anteilen an anderen Unternehmen	01.01.2014	01.01.2014
<b>Endorsement ausstehend</b>				
	Änderung IAS 19	Leistungsorientierte Pläne: Arbeitnehmerbeiträge	01.01.2015	01.01.2015
	IFRS 9	Finanzinstrumente	01.01.2017	01.01.2017
	Änderung IFRS 9 und IFRS 7	Verpflichtender Erstanwendungszeitpunkt und Angaben zum Übergang	01.01.2017	01.01.2017
	Änderung IFRS 9, IFRS 7 und IAS 39	Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen	01.01.2017	01.01.2017
	AIP 2010 - 2012	Verbesserungen an den IFRS	01.01.2015	01.01.2015
	AIP 2011 - 2013	Verbesserungen an den IFRS	01.01.2015	01.01.2015
	IFRIC 21	Abgaben	01.01.2014	01.01.2014

\* gegebenenfalls angepasst durch EU-Endorsement

Im Hinblick auf die erstmalige Anwendung des IFRS 9 kann noch keine Einschätzung vorgenommen werden, da derzeit noch detaillierte Analysen durchgeführt werden. Von den übrigen genannten Standards erwartet das Unternehmen keine signifikanten Auswirkungen auf die Rechnungslegung.

Die Aufstellung des Konzernabschlusses erfolgte auf Basis der historischen Anschaffungs- und Herstellungskosten, eingeschränkt durch die erfolgswirksame Bewertung von finanziellen Vermögenswerten und Schulden zum beizulegenden Zeitwert.

Die im Abschluss eines jeden Konzernunternehmens enthaltenen Posten werden auf Basis der Währung bewertet, die der Währung des primären wirtschaftlichen Umfelds, in dem das Unternehmen operiert, entspricht. Der Konzernabschluss wird in Euro (EUR oder €) erstellt. Durch die Angabe in Millionen Euro mit einer Nachkommastelle kann es bei der Addition zu Rundungsdifferenzen kommen, da die Berechnungen der Einzelpositionen auf Zahlen in Tausend basieren.

Für die Gewinn- und Verlustrechnung kommt das Umsatzkostenverfahren zum Ansatz.

## 2. Wesentliche Konsolidierungs-, Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze

**KONSOLIDIERUNGSGRUNDSÄTZE** Der Konzernabschluss wurde auf den Stichtag des Jahresabschlusses des Mutterunternehmens PUMA SE zum 31. Dezember 2013 auf Basis einheitlicher Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden gemäß den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, aufgestellt.

Die Kapitalkonsolidierung der nach dem 1. Januar 2005 erworbenen Tochterunternehmen erfolgt nach der Erwerbsmethode. Im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses identifizierbare Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten werden bei der Erstkonsolidierung mit ihrem beizulegenden Zeitwert zum Erwerbszeitpunkt bewertet, unabhängig vom Umfang der Anteile nicht beherrschender Gesellschafter (früher als Minderheitsanteile bezeichnet). Bei jedem Erwerb besteht ein gesondert ausübbares Wahlrecht, ob die Anteile der nicht beherrschenden Gesellschafter zum beizulegenden Zeitwert oder zum anteiligen Nettovermögen bewertet werden.

Der Überschuss der Anschaffungskosten des Erwerbs über den Anteil des Konzerns an dem zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Nettovermögen wird als Geschäfts- oder Firmenwert angesetzt. Sind die Anschaffungskosten geringer als das zum beizulegenden Zeitwert bewertete Nettovermögen, wird der Unterschiedsbetrag direkt in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

PUMA ist aufgrund der Vertragsgestaltung mit den „Joint Venture Partnern“ bei einigen Mehrheitsbeteiligungen bereits wirtschaftlicher Eigentümer. Die Einbeziehung dieser Gesellschaften in den Konzernabschluss erfolgt zu 100% und demgemäß ohne Ausweis von Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter. Die Barwerte der auf die nicht beherrschenden Gesellschafter entfallenden Kapitalanteile sowie die Barwerte der aufgrund der Unternehmensentwicklung erwarteten Restkaufpreise werden als Anschaffungskosten für die Beteiligung in die Kapitalkonsolidierung einbezogen. Spätere Abweichungen führen, bei einem Erwerb vor dem 1. Januar 2010, zu einer nachträglichen erfolgsneutralen Anpassung der Anschaffungskosten. Für Unternehmenszusammenschlüsse ab dem 1. Januar 2010 werden die dem Erwerb direkt zurechenbaren Kosten sowie spätere Abweichungen der Barwerte der erwarteten Restkaufpreise, aufgrund der Anwendung des geänderten IFRS 3, erfolgswirksam erfasst.

In Bezug auf die übrigen Mehrheitsbeteiligungen werden Verluste, die auf die nicht-beherrschenden Anteile entfallen, diesen selbst dann zugeordnet, wenn dies dazu führt, dass die nicht beherrschenden Anteile einen Negativsaldo aufweisen.

Konzerninterne Forderungen und Verbindlichkeiten werden gegeneinander aufgerechnet. Durch Wechselkurseffekte entstehende Aufrechnungsdifferenzen werden, soweit sie im Berichtszeitraum entstanden sind, grundsätzlich erfolgswirksam erfasst. Soweit Forderungen und Verbindlichkeiten langfristiger Natur sind und Kapital ersetzenden Charakter aufweisen, wird die Währungsdifferenz erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst.

Im Zuge der Aufwands- und Ertragskonsolidierung werden die Innenumsätze und konzerninternen Erträge mit den auf sie entfallenden Aufwendungen verrechnet. Im Konzern noch nicht realisierte Zwischengewinne werden erfolgswirksam eliminiert, ebenso wie konzerninterne Beteiligungserträge

**KONSOLIDIERUNGSKREIS** In den Konzernabschluss werden neben der PUMA SE alle Tochtergesellschaften voll konsolidiert, bei denen die PUMA SE direkt oder indirekt mit Mehrheit der Stimmrechte beteiligt ist bzw. bei denen der Konzern die Kontrolle über die Finanz- und Geschäftspolitik innehat. Assoziierte Unternehmen fließen nach der Equity-Methode in den Konzern ein. Die Entwicklung der Anzahl der Konzerngesellschaften stellt sich wie folgt dar:

T.9	
<b>2012</b>	<b>117</b>
Gründung von Gesellschaften	2
Abgang von Gesellschaften	6
<b>2013</b>	<b>113</b>

Im Geschäftsjahr 2013 ergaben sich folgende Änderungen im Konsolidierungskreis:

Die Zugänge im Konsolidierungskreis betreffen die Gründung der Gesellschaften PUMA International Sports Marketing BV und Brandon Trading (Shanghai) Ltd.

Die Abgänge im Konsolidierungskreis betreffen die Gesellschaften PUMA Avanti GmbH, welche auf die PUMA Sprint GmbH verschmolzen wurde, sowie die PUMA Portugal Artigos Desportivos Lda., welche auf die PUMA Iberia S.L.U. verschmolzen wurde. Darüber hinaus sind die Gesellschaften Premier Flug GmbH & Co. KG, Brandon AS, PUMA Ljubljana, trgovina, d.o.o. und Brandon Services AB abgegangen.

Diese Veränderungen im Konsolidierungskreis hatten keine wesentliche Auswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage.

Die PUMA Vertrieb 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:  
31. Dezember 2013

Lfd. Nr.	Gesellschaften	Land	Stadt	Gesell-schafter	Anteil am Kapital
<b>Muttergesellschaft</b>					
1.	PUMA SE	Deutschland	Herzogenaurach		
<b>EMEA</b>					
2.	Austria PUMA Dassler Ges.m.b.H.	Österreich	Salzburg	direkt	100%
3.	Dobotex Austria GmbH	Österreich	Salzburg	indirekt	100%
4.	Wilderness Holdings Ltd.	Botswana	Maun	direkt	20,1%
5.	PUMA Bulgaria EOOD	Bulgarien	Sofia	indirekt	100%
6.	PUMA Sport Hrvatska d.o.o.	Kroatien	Zagreb	indirekt	100%
7.	PUMA Czech Republic s.r.o.	Tschechische Republik	Prag	indirekt	100%
8.	PUMA Denmark A/S	Dänemark	Skanderborg	indirekt	100%
9.	PUMA Estonia OU	Estland	Tallinn	indirekt	100%
10.	PUMA Finland Oy	Finnland	Espoo	indirekt	100%
11.	Tretorn Finland Oy	Finnland	Espoo	indirekt	100%
12.	Brandon Oy	Finnland	Helsinki	indirekt	100%
13.	PUMA FRANCE SAS	Frankreich	Illkirch	indirekt	100%
14.	PUMA Speedcat SAS	Frankreich	Illkirch	indirekt	100%
15.	Dobotex France SAS	Frankreich	Paris	indirekt	100%
16.	PUMA Vertrieb GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100%
17.	PUMA Sprint GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100%
18.	PUMA Mostro GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	indirekt	100%
19.	Brandon Germany GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	indirekt	100%
20.	Dobotex Deutschland GmbH	Deutschland	Düsseldorf	indirekt	100%
21.	PUMA UNITED KINGDOM LTD	Großbritannien	Leatherhead	indirekt	100%
22.	PUMA Premier Ltd	Großbritannien	Leatherhead	indirekt	100%
23.	Dobotex UK Ltd	Großbritannien	Manchester	indirekt	100%
24.	Brandon Merchandising UK Ltd.	Großbritannien	London	indirekt	100%
25.	Sport Equipm. Hellas S. A. of Footwear, Apparel and Sportswear	Griechenland	Athen	direkt	100% <sup>1)</sup>
26.	PUMA Cyprus Ltd.	Zypern	Nikosia	direkt	100% <sup>1)</sup>
27.	PUMA Hungary Kft.	Ungarn	Budapest	indirekt	100%
28.	Tretorn R&D Ltd.	Irland	Dublin	indirekt	100%
29.	PUMA Italia S.r.l.	Italien	Mailand	indirekt	100%

30.	Dobotex Italia S.r.l.	Italien	Mailand	indirekt	100%
31.	PUMA Sport Israel Ltd.	Israel	Hertzeliya	indirekt	100%
32.	PUMA Baltic UAB	Litauen	Vilnius	indirekt	100%
33.	PUMA Malta Ltd	Malta	St.Julians	indirekt	100%
34.	PUMA Blue Sea Ltd	Malta	St.Julians	indirekt	100%
35.	PUMA Racing Ltd	Malta	St.Julians	indirekt	100%
36.	PUMA Benelux B.V.	Niederlande	Leusden	direkt	100%
37.	PUMA International Sports Marketing BV	Niederlande	Leusden	direkt	100%
38.	Dobotex International BV	Niederlande	Tilburg	direkt	100%
39.	Dobotex BV	Niederlande	s-Hertogenbosch	indirekt	100%
40.	Dobo Logic BV	Niederlande	Tilburg	indirekt	100%
41.	Dobotex Licensing Holding BV	Niederlande	s-Hertogenbosch	indirekt	100%
42.	PUMA Norway AS	Norwegen	Oslo	indirekt	100%
43.	Tretorn Norway AS	Norwegen	Oslo	indirekt	100%
44.	PUMA Polska Spolka z o.o.	Polen	Warschau	indirekt	100%
45.	PUMA Sport Romania s.r.l.	Rumänien	Bukarest	indirekt	100%
46.	PUMA-RUS GmbH	Russland	Moskau	indirekt	100%
47.	PUMA Serbia DOO	Serbien	Belgrad	indirekt	100%
48.	PUMA Slovakia s.r.o.	Slowakei	Bratislava	indirekt	100%
49.	PUMA SPORTS DISTRIBUTORS (PTY) LIMITED	Südafrika	Cape Town	indirekt	100%
50.	PUMA Sports S.A.	Südafrika	Cape Town	indirekt	100%
51.	PUMA Iberia S.L.U	Spanien	Barcelona	direkt	100%
52.	Dobotex Spain S.L.	Spanien	Barcelona	indirekt	100%
53.	Brandon Company AB	Schweden	Göteborg	direkt	100%
54.	Brandon AB	Schweden	Göteborg	indirekt	100%
55.	2Expressions Merchandise Svenska AB	Schweden	Göteborg	indirekt	100%
56.	Hunt Sport AB	Schweden	Helsingborg	indirekt	100%
57.	Tretorn AB	Schweden	Helsingborg	direkt	100%
58.	PUMA Nordic AB	Schweden	Helsingborg	indirekt	100%
59.	Tretorn Sweden AB	Schweden	Helsingborg	indirekt	100%
60.	Mount PUMA AG (Schweiz)	Schweiz	Oensingen	direkt	100%
61.	PUMA Retail AG	Schweiz	Oensingen	indirekt	100%
62.	PUMA Schweiz AG	Schweiz	Oensingen	indirekt	100%
63.	Dobotex Switzerland AG	Schweiz	Oensingen	indirekt	100%
64.	PUMA Spor Giyim Sananyi ve Ticaret A.S.	Türkei	Istanbul	indirekt	100%
65.	PUMA Ukraine Ltd.	Ukraine	Kiew	indirekt	100%

66.	PUMA Middle East FZ LLC	Vereinte Arabische Emirate	Dubai	indirekt	100%
67.	PUMA UAE LLC	Vereinte Arabische Emirate	Dubai	indirekt	100%
<b>Amerika</b>					
68.	Unisol S.A.	Argentinien	Buenos Aires	direkt	100%
69.	PUMA Sports Ltda.	Brasilien	Sao Paulo	indirekt	100%
70.	PUMA Canada, Inc.	Kanada	Montreal	indirekt	100%
71.	PUMA CHILE S.A.	Chile	Santiago	direkt	100%
72.	PUMA SERVICIOS SPA	Chile	Santiago	indirekt	100%
73.	PUMA Mexico Sport S.A. de C.V.	Mexiko	Mexico City	direkt	100%
74.	Servicios Profesionales RDS S.A. de C.V.	Mexiko	Mexico City	indirekt	100%
75.	Importaciones RDS S.A. de C.V.	Mexiko	Mexico City	direkt	100%
76.	Dobotex de Mexico SA de C.V.	Mexiko	Mexico City	indirekt	100%
77.	Distruibuidora Deportiva PUMA S.A.C.	Peru	Lima	indirekt	100%
78.	Distribuidora Deportiva PUMA Tacna S.A.C	Peru	Tacna	indirekt	100%
79.	PUMA Retail Peru S.A.C	Peru	Lima	indirekt	100%
80.	PUMA Sports LA S.A.	Uruguay	Montevideo	direkt	100%
81.	PUMA Suede Holding, Inc.	USA	Westford	indirekt	100%
82.	PUMA North America, Inc.	USA	Westford	indirekt	100%
83.	Brandon USA, Inc.	USA	Chicago	indirekt	100%
84.	Cobra Golf Inc.	USA	Carlsbad	indirekt	100%
85.	PUMA Wheat Accessories, Ltd	USA	San Diego	indirekt	51%
86.	Janed, LLC	USA	New York	indirekt	51%
<b>Asien/Pazifik</b>					
87.	PUMA Australia Pty. Ltd.	Australien	Moorabbin	indirekt	100%
88.	White Diamond Australia Pty. Ltd.	Australien	Moorabbin	indirekt	100%
89.	White Diamond Properties	Australien	Moorabbin	indirekt	100%
90.	Kalola Pty Ltd.	Australien	Moorabbin	indirekt	100%
91.	Liberty China Holding Ltd	British Virgin Islands		indirekt	100%
92.	Brandon Trading Ltd.	China	Shanghai	indirekt	100%
93.	PUMA China Ltd	China	Shanghai	indirekt	100%
94.	Dobotex China Ltd.	China	Shanghai	indirekt	100%

95.	Guangzhou World Cat Information Consulting Services Co., Ltd	China	Guangzhou	indirekt	100%
96.	World Cat Ltd.	Hongkong		direkt	100%
97.	Development Services Ltd.	Hongkong		direkt	100%
98.	PUMA Asia Pacific Ltd.	Hongkong		direkt	100%
99.	PUMA Hong Kong Ltd	Hongkong		indirekt	100%
100.	Dobotex Ltd.	Hongkong		indirekt	100%
101.	Brandon Hong Kong Ltd.	Hongkong		indirekt	100%
102.	PUMA Sports India Pvt Ltd.	Indien	Bangalore	indirekt	100%
103.	PUMA India Retail Pvt Ltd.	Indien	Bangalore	indirekt	100% <sup>1)</sup>
104.	World Cat Sourcing India Ltd.	Indien	Bangalore	indirekt	100%
105.	PUMA JAPAN K.K.	Japan	Tokio	indirekt	100%
106.	PUMA Korea Ltd.	Korea	Seoul	direkt	100%
107.	Dobotex Korea Ltd.	Korea	Seoul	indirekt	100%
108.	PUMA Sports Goods Sdn. Bhd.	Malaysia	Kuala Lumpur	direkt	100%
109.	PUMA New Zealand LTD	Neuseeland	Auckland	indirekt	100%
110.	PUMA Sports Singapore Pte. Ltd.	Singapur		direkt	100%
111.	PUMA Taiwan Sports Ltd.	Taiwan	Taipei	indirekt	100% <sup>1)</sup>
112.	World Cat Vietnam Co. Ltd.	Vietnam	Long An Province	indirekt	100%
113.	World Cat Vietnam Sourcing & Development Services Co. Ltd.	Vietnam	Ho Chi Minh City	indirekt	100%

<sup>1)</sup> Tochtergesellschaften, die wirtschaftlich 100% der PUMA-Gruppe hinzuzurechnen sind

**WÄHRUNGSUMRECHNUNG** In den Einzelabschlüssen der einbezogenen Konzerngesellschaften werden monetäre Posten in Fremdwährung grundsätzlich zum Kurs am Bilanzstichtag umgerechnet. Daraus resultierende Währungsgewinne und -verluste werden unmittelbar ergebniswirksam erfasst. Nicht monetäre Posten werden mit den historischen Anschaffungs- und Herstellungskosten umgerechnet.

Die Vermögenswerte und Schulden ausländischer Tochtergesellschaften, deren funktionale Währung nicht der Euro ist, wurden zu Mittelkursen am Bilanzstichtag in Euro umgerechnet. Für Aufwendungen und Erträge wurden Jahresdurchschnittskurse zur Umrechnung herangezogen. Die Unterschiedsbeträge aus der Währungsumrechnung des Netto-Reinvermögens mit gegenüber dem Vorjahr veränderten Kursen wurden erfolgsneutral im Eigenkapital verrechnet.

Die wesentlichen Umrechnungskurse je Euro stellen sich wie folgt dar:

T.11   Währung	2013		2012	
	Stichtagskurs	Durchschnittskurs	Stichtagskurs	Durchschnittskurs
USD	1,3791	1,3281	1,3194	1,2854
HKD	10,6933	10,3013	10,2260	9,9711
JPY	144,7200	129,6000	113,6100	102,6091
GBP	0,8337	0,8491	0,8161	0,8110
CHF	1,2276	1,2310	1,2072	1,2053

**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 PUMA die Derivate als Sicherung einer geplanten Transaktion (Cashflow-Hedge).

Bei Abschluss der Transaktion werden die Sicherungsbeziehung zwischen Sicherungsinstrument und Grundgeschäft sowie das Ziel des Risikomanagements und die zugrunde liegende Strategie dokumentiert. Außerdem werden bei Beginn der Sicherungsbeziehung und danach fortlaufend Einschätzungen dokumentiert, ob die Derivate, die in der Sicherungsbeziehung verwendet werden, effektiv die Änderung des Zeitwertes oder der Cashflows des Grundgeschäfts kompensieren.

Änderungen des Marktwerts von Derivaten, die zur Absicherung des Cashflows bestimmt und geeignet sind und die sich als effektiv erweisen, werden erfolgsneutral, unter Berücksichtigung latenter Steuern, im Eigenkapital verrechnet. Wenn keine vollständige Effektivität gegeben ist, wird der ineffektive Teil ergebniswirksam erfasst. Die im Eigenkapital

abgegrenzten Beträge werden im gleichen Zeitraum ergebniswirksam, in dem sich die abgesicherte geplante Transaktion auf die Gewinn- und Verlustrechnung auswirkt. Resultiert eine abgesicherte zukünftige Transaktion jedoch im Ansatz eines nicht-finanziellen Vermögenswerts oder einer Verbindlichkeit, werden die zuvor im Eigenkapital erfassten Gewinne oder Verluste in die Erstbewertung der Anschaffungskosten des Vermögenswerts oder der Verbindlichkeit mit einbezogen. Die beizulegenden Zeitwerte der derivativen Instrumente, die zur Sicherung von geplanten Transaktionen verwendet werden, werden unter den sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerten bzw. den sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten ausgewiesen.

**LEASING** Leasingverhältnisse sind als Finanzierungs-Leasingverhältnisse oder als Operating-Leasingverhältnisse zu klassifizieren. Leasingverhältnisse, bei denen die Gesellschaft als Leasingnehmerin alle wesentlichen Chancen und Risiken aus der Nutzung des Leasinggegenstandes trägt, werden als Finanzierungs-Leasing behandelt. Alle übrigen Leasingverhältnisse werden als Operating-Leasingverhältnisse klassifiziert. Die Leasingzahlungen aus Operating-Leasingverhältnissen werden über die Vertragslaufzeit aufwandswirksam erfasst.

**FLÜSSIGE MITTEL** Flüssige Mittel enthalten Barmittel und Guthaben bei Kreditinstituten. Soweit die Guthaben nicht unmittelbar zur Finanzierung des Umlaufvermögens benötigt werden, werden die freien Bestände mit einer Laufzeit von derzeit bis zu drei Monaten als risikoloses Festgeld angelegt. Der Gesamtbetrag der flüssigen Mittel stimmt mit den flüssigen Mitteln (Finanzmittelbestand) in der Kapitalflussrechnung überein.

**VORRÄTE** Bei den Vorräten kommen die Anschaffungs- oder Herstellungskosten oder die niedrigeren, vom Verkaufspreis am Bilanzstichtag abgeleiteten Nettorealisationen zum Ansatz. Die anteiligen Kosten der Produktentwicklung werden den Anschaffungs- oder Herstellungskosten der Vorräte hinzugerechnet. Die Anschaffungskosten der Handelswaren werden grundsätzlich mit Hilfe einer Durchschnittsmethode ermittelt. Die Wertberichtigungen werden in Abhängigkeit von Alter, Saisonalität und realisierbaren Marktpreisen in ausreichendem Maße konzerneinheitlich gebildet.

**FORDERUNGEN UND SONSTIGE VERMÖGENSWERTE** Forderungen und sonstige Vermögenswerte werden anfänglich zum beizulegenden Zeitwert und unter Berücksichtigung von Transaktionskosten angesetzt und in der Folge zu fortgeführten Anschaffungskosten unter Abzug von Wertberichtigungen bewertet. Bei den Wertberichtigungen werden alle erkennbaren Risiken in Form einer individuellen Risikoeinschätzung aufgrund von Erfahrungswerten ausreichend berücksichtigt.

Wertberichtigungen werden grundsätzlich vorgenommen, wenn nach der Zugangserfassung des finanziellen Vermögenswerts objektive Hinweise auf eine Wertminderung vorliegen, die Auswirkungen auf die erwarteten zukünftigen Zahlungsströme aus dem Finanzinstrument haben. Erhebliche finanzielle Schwierigkeiten eines Schuldners, eine erhöhte Wahrscheinlichkeit, dass ein Kreditnehmer in Insolvenz oder ein sonstiges Sanierungsverfahren geht, sowie ein Vertragsbruch, wie z.B. ein Ausfall oder Verzug von Zins- und Tilgungszahlungen, gelten als Indikatoren für das Vorhandensein einer Wertminderung. Die Höhe des Wertminderungsverlusts entspricht dabei der Differenz zwischen dem Buchwert und dem Barwert der erwarteten Zahlungsströme.

Die langfristigen Vermögenswerte beinhalten Ausleihungen und sonstige Vermögenswerte. Unverzinsliche langfristige Vermögenswerte werden, wenn der Effekt hieraus wesentlich ist, auf den Barwert abgezinst.

**SACHANLAGEVERMÖGEN** Das Sachanlagevermögen wird zu Anschaffungskosten, vermindert um kumulierte Abschreibungen, angesetzt. Die Abschreibungsdauer bemisst sich nach der voraussichtlichen wirtschaftlichen Nutzungsdauer. Die Abschreibungen werden linear vorgenommen. Die Nutzungsdauer orientiert sich an der Art der Vermögenswerte. Für Gebäude wird eine Nutzungsdauer zwischen zehn und fünfzig Jahren und bei beweglichen Wirtschaftsgütern zwischen drei und zehn Jahren angesetzt.

Reparatur- und Instandhaltungskosten werden zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst. Wesentliche Erneuerungen und Verbesserungen werden aktiviert, soweit die Kriterien des Ansatzes eines Vermögenswerts vorliegen.

Grundsätzlich werden Leasinggegenstände, deren vertragliche Grundlage als Finanzierungsleasing einzustufen ist, als Sachanlagevermögen zunächst in Höhe des beizulegenden Zeitwertes bzw. des niedrigeren Barwerts der Mindestleasingzahlungen bilanziert und bei der Folgebewertung um kumulierte Abschreibungen vermindert.

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

Die Geschäfts- oder Firmenwerte werden den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten („cash-generating units“) des Konzerns zugeordnet, die von den Synergieeffekten aus dem Unternehmenszusammenschluss profitieren sollen.



Ein Werthaltigkeitstest (Impairment Test) des Geschäfts- oder Firmenwertes pro zahlungsmittelgenerierender Einheit (i.d.R. die Länder) wird einmal im Jahr sowie bei Vorliegen von Anhaltspunkten auf Wertminderungen durchgeführt und kann zu Wertminderungsaufwand führen. Eine Wertaufholung des Geschäfts- oder Firmenwerts wird nicht vorgenommen.

**ANDERE IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE** Erworbene immaterielle Vermögenswerte beinhalten im Wesentlichen Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte. Der Wertansatz erfolgt zu Anschaffungskosten, vermindert um kumulierte Abschreibungen. Die Nutzungsdauer liegt zwischen drei und zehn Jahren; die Abschreibung erfolgt linear. Darüber hinaus bestehen entgeltlich erworbene Markenrechte, für die vor dem Hintergrund der Markenhistorien sowie aufgrund der Fortführung der Marken durch PUMA eine unbegrenzte Nutzungsdauer unterstellt wird.

**WERTMINDERUNGEN VON VERMÖGENSWERTEN** Immaterielle Vermögenswerte, die eine unbegrenzte bzw. unbestimmte Nutzungsdauer haben, werden nicht planmäßig abgeschrieben sondern werden jährlich auf Wertminderungsbedarf (Impairment Test) hin geprüft. Sachanlagen und andere immaterielle Vermögenswerte mit einer definierten 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 beizulegendem Zeitwert abzüglich der Verkaufskosten und des Nutzungswerts) mit dem Buchwert des Vermögenswertes verglichen. Ist der erzielbare Wert niedriger als der Buchwert, wird in Höhe der Differenz ein Wertminderungsverlust erfasst. Die Prüfung der Werthaltigkeit erfolgt, sofern möglich, auf Ebene des einzelnen Vermögenswertes, ansonsten auf Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheit. Abweichend hiervon wird ein Geschäfts- oder Firmenwert ausschließlich auf Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheit auf Werthaltigkeit geprüft. Wird im Rahmen des Impairment Tests ein Abwertungsbedarf auf Vermögenswerte ermittelt, so wird zunächst der gegebenenfalls vorhandene Geschäfts- oder Firmenwert der zahlungsmittelgenerierenden Einheit abgeschrieben, und der verbleibende Betrag im zweiten Schritt proportional auf die übrigen Vermögenswerte verteilt. Ist der Grund für die vorgenommene Wertminderung entfallen, wird eine Wertaufholung höchstens bis zum Betrag der fortgeführten Anschaffungskosten vorgenommen. Eine Wertaufholung des Geschäfts- oder Firmenwerts wird nicht vorgenommen.

Der Werthaltigkeitstest wird nach der Discounted-Cashflow-Methode durchgeführt. Für die Bestimmung des beizulegenden Zeitwertes abzüglich der Verkaufskosten sowie des Nutzungswertes werden die zu erwartenden Cashflows aus den Daten der Unternehmens-

planung zugrunde gelegt. Die zu erwartenden Cashflows werden anhand eines marktadäquaten Zinssatzes abgezinst.

**ANTEILE AN ASSOZIIERTE UNTERNEHMEN** Assoziierte Unternehmen sind Beteiligungen, bei denen PUMA über einen maßgeblichen Einfluss verfügt, die jedoch keine Tochterunternehmen oder Gemeinschaftsunternehmen sind. Ein maßgeblicher Einfluss wird grundsätzlich angenommen, wenn PUMA direkt oder indirekt ein Stimmrechtsanteil von mindestens 20, aber weniger als 50 Prozent zusteht.

Die Anteile an assoziierten Unternehmen werden nach der Equity-Methode bilanziert. Dabei werden die Anteile anfänglich mit den Anschaffungskosten angesetzt und in der Folge um die auf PUMA entfallenden anteiligen Änderungen im Reinvermögen des Unternehmens fortentwickelt. Ein bilanzierter Geschäfts- oder Firmenwert wird im Buchwert des assoziierten Unternehmens ausgewiesen.

Im Rahmen der Werthaltigkeitsprüfung (Impairment Test) wird der Buchwert eines at-equity bewerteten Unternehmens mit dessen erzielbarem Betrag verglichen, wenn Hinweise vorliegen, dass der Vermögenswert im Wert gemindert ist. Ist der erzielbare Wert niedriger als der Buchwert, wird in Höhe der Differenz ein Wertminderungsverlust erfasst. Sofern die Gründe für eine zuvor erfasste Wertminderung entfallen sind, erfolgt eine erfolgswirksame Zuschreibung.

**FINANZSCHULDEN, SONSTIGE FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN UND SONSTIGE VERBINDLICHKEITEN** Diese Posten werden grundsätzlich mit ihren Anschaffungskosten unter Berücksichtigung von Transaktionskosten und in der Folge zu fortgeführten Anschaffungskosten angesetzt. Unverzinsliche oder niedrigverzinsliche Verbindlichkeiten mit einer Laufzeit von mindestens einem Jahr werden unter Berücksichtigung eines marktadäquaten Zinssatzes mit dem Barwert bilanziert und bis zum Laufzeitende zum Rückzahlungsbetrag aufgezinnt. Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing werden zu Beginn des Leasinggeschäftes in Höhe des Barwerts der Mindestleasingwerte bzw. des niedrigeren Zeitwertes bilanziert und um den Tilgungsanteil der Leasingraten fortgeschrieben.

In den kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten ist grundsätzlich auch jener Anteil an langfristigen Darlehen enthalten, dessen Restlaufzeit höchstens ein Jahr beträgt.

**RÜCKSTELLUNGEN FÜR PENSIONEN UND ÄHNLICHE VERPFLICHTUNGEN** Neben leistungsorientierten Plänen bestehen bei einigen Gesellschaften auch beitragsorientierte Pläne, die neben der laufenden Beitragszahlung zu keiner weiteren Pensionsverpflichtung führen. Bei den leistungsorientierten Plänen wird die Pensionsrückstellung grundsätzlich nach der Projected-Unit-Credit-Methode berechnet. Bei diesem Anwartschaftsbarwert-

verfahren 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 Industrieanleihen abgezinst werden. Währungen und Laufzeiten der zugrunde gelegten Industrieanleihen 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.

Neubewertungen, bestehend aus versicherungsmathematischen Gewinnen und Verlusten, Veränderungen, die sich aus der Anwendung der Vermögenswertobergrenze ergeben und dem Ertrag aus dem Planvermögen (ohne Zinsen auf die Nettoschuld), werden unmittelbar im Sonstigen Ergebnis erfasst und sind damit direkt in der Bilanz enthalten. Die im Sonstigen Ergebnis erfassten Neubewertungen sind Teil der Gewinnrücklagen und werden nicht mehr in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert. Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand wird als Aufwand erfasst, wenn die Planänderung eintritt.

**SONSTIGE RÜCKSTELLUNGEN** Rückstellungen werden gebildet, wenn der Konzern aus einem Ereignis der Vergangenheit eine gegenwärtige Verpflichtung hat und diese Verpflichtung wahrscheinlich zu einem Abfluss von Ressourcen mit wirtschaftlichem Nutzen führen wird, deren Höhe verlässlich geschätzt werden kann. Die Rückstellungen werden mit der bestmöglichen Schätzung des Erfüllungsbetrages angesetzt und nicht mit positiven Erfolgsbeiträgen saldiert. Rückstellungen werden abgezinst, wenn der Effekt hieraus wesentlich ist.

Rückstellungen für die erwarteten Aufwendungen aus Gewährleistungsverpflichtungen gemäß dem jeweiligen nationalem Kaufvertragsrecht werden zum Verkaufszeitpunkt der betreffenden Produkte nach der besten Einschätzung hinsichtlich der zur Erfüllung der Verpflichtungen des Konzerns notwendigen Ausgaben angesetzt.

Rückstellungen werden auch für belastende Verträge gebildet. Das Bestehen eines belastenden Vertrages wird angenommen, wenn die unvermeidbaren Kosten zur Erfüllung des Vertrages den aus diesem Vertrag erwachsenden wirtschaftlichen Nutzen übersteigen.

Rückstellungen für Restrukturierungsmaßnahmen werden gebildet, soweit ein detaillierter, formaler Restrukturierungsplan erstellt ist, der bei den Betroffenen durch den Beginn der Umsetzung des Plans oder die Ankündigung seiner wesentlichen Bestandteile eine gerechtfertigte Erwartung geweckt hat, dass die Restrukturierungsmaßnahmen durchgeführt werden.

**EIGENE AKTIEN** Eigene Aktien werden zum Marktpreis am Erwerbtag zuzüglich Anschaffungsnebenkosten vom Eigenkapital abgesetzt. Gemäß Ermächtigung der Hauptversamm-

lung können eigene Aktien zu jedem zulässigen Zweck, einschließlich einer flexiblen Steuerung des Kapitalbedarfs der Gesellschaft, zurückgekauft werden.

**KAPITALBETEILIGUNGSPÄNE/MANAGEMENT-INCENTIVE-PROGRAMM** Gemäß IFRS 2 werden aktienbasierte Vergütungssysteme zum Marktwert (Fair Value) bilanziert und erfolgswirksam im Personalaufwand erfasst. Bei PUMA bestehen aktienbasierte Vergütungssysteme in Form von Stock Options (SOP) mit Ausgleich in Aktien sowie in Form von virtuellen Aktien mit Barausgleich.

Bei den SOP ermittelt sich der Aufwand aus dem beizulegenden Zeitwert der Optionen zum Gewährungszeitpunkt, ohne Berücksichtigung der Auswirkung nicht marktorientierter Ausübungshürden (z.B. Verfall der Optionen bei vorzeitigem Ausscheiden des begünstigten Mitarbeiters). Der Aufwand wird über den Erdienungszeitraum bis zur Unverfallbarkeit der Optionen als Personalaufwand verteilt erfasst und als Kapitalrücklage bilanziert. Nicht marktorientierte Ausübungshürden werden entsprechend den aktuellen Erwartungen angepasst und entsprechend zu jedem Bilanzstichtag die Schätzung über die voraussichtlich ausübbar werdenden Optionen überprüft. Die hieraus resultierenden Gewinne und Verluste werden erfolgswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung und durch eine entsprechende Anpassung im Eigenkapital über den verbleibenden Zeitraum bis zur Unverfallbarkeit erfasst.

Für aktienbasierte Vergütungen mit Barausgleich wird eine Verbindlichkeit für die erhaltenen Dienstleistungen erfasst und bei Zugang mit dem beizulegenden Zeitwert bewertet. Bis zur Begleichung der Schuld wird der beizulegende Zeitwert der Schuld zu jedem Abschlussstichtag und am Erfüllungstag neu bestimmt und werden alle Änderungen des beizulegenden Zeitwerts erfolgswirksam erfasst.

**BERÜCKSICHTIGUNG VON UMSATZERLÖSEN** Erlöse aus dem Verkauf von Produkten (Umsatzerlöse) werden zum Zeitpunkt der Übertragung der mit dem Eigentum der verkauften Waren und Erzeugnisse verbundenen, maßgeblichen Chancen und Risiken auf den Käufer erfasst, wenn es wahrscheinlich ist, dass dem Konzern der wirtschaftliche Nutzen aus dem Verkauf zufließen wird. Die Höhe der erfassten Umsatzerlöse basiert auf den beizulegenden Zeitwerten der erhaltenen oder zu beanspruchenden Gegenleistung unter Berücksichtigung von Retouren, Skonti und Rabatten.

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

**WERBE- UND PROMOTIONS-AUFWENDUNGEN** Werbeaufwendungen werden zum Zeitpunkt ihrer Entstehung erfolgswirksam berücksichtigt. Mehrjährige Promotionsaufwendungen werden grundsätzlich periodengerecht über die Laufzeit des Vertrages als Aufwand verteilt. Sollte sich durch diese Aufwandsverteilung ein Aufwandsüberschuss über den wirtschaftlichen Nutzen nach dem Bilanzstichtag ergeben, wird dieser durch Wertminderung von Vermögenswerten bzw. durch eine Drohverlustrückstellung im entsprechenden Jahresabschluss berücksichtigt.

**PRODUKTENTWICKLUNG** PUMA entwickelt laufend neue Produkte, um den Marktanforderungen bzw. -veränderungen gerecht zu werden. Eine Aktivierung als immaterielle Vermögenswerte erfolgt nicht, da die in IAS 38 genannten Kriterien nicht erfüllt sind.

**FINANZERGEBNIS** Im Finanzergebnis sind die Ergebnisse aus assoziierten Unternehmen und Zinserträge aus Geldanlagen sowie Zinsaufwendungen aus Krediten enthalten. Darüber hinaus sind Zinsaufwendungen aus abgezinsten langfristigen Verbindlichkeiten sowie aus Pensionsrückstellungen im Finanzergebnis enthalten, die im Zusammenhang mit Unternehmenserwerben bzw. mit der Bewertung von Pensionsverpflichtungen stehen.

Wechselkurseffekte, die einem Grundgeschäft direkt zuzuordnen sind, werden in der jeweiligen Position in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen.

**ERTRAGSTEUERN** Laufende Ertragsteuern werden gemäß den steuerrechtlichen Bestimmungen der jeweiligen Länder, in denen die einzelnen Konzern-Gesellschaften tätig sind, ermittelt.

**LATENTE STEUERN** Latente Steuern aus temporär abweichenden Wertansätzen in der IFRS- und Steuerbilanz der Einzelgesellschaften und aus Konsolidierungsvorgängen werden je Steuersubjekt verrechnet und entweder als aktive oder passive latente Steuern ausgewiesen. Darüber hinaus können die aktiven latenten Steuern auch Steuererminderungsansprüche umfassen, die sich aus der erwarteten Nutzung bestehender Verlustvorträge in Folgejahren ergeben und deren Realisierung mit ausreichender Sicherheit gewährleistet ist. Darüber hinaus können sich latente Steueransprüche oder -verpflichtungen aus ergebnisneutralen Bilanzierungsvorgängen ergeben. Die latenten Steuern werden auf Basis der Steuersätze ermittelt, die für die Umkehrung in den einzelnen Ländern gelten und am Bilanzstichtag in Kraft bzw. verabschiedet sind.

Latente Steueransprüche werden nur in dem Umfang angesetzt, in dem die Realisierung des entsprechenden Vorteils wahrscheinlich ist. Basierend auf der Ertragslage der Ver-

gangenheit und den Geschäftserwartungen für die absehbare Zukunft werden Wertberichtigungen gebildet, falls dieses Kriterium nicht erfüllt wird.

**ANNAHMEN UND SCHÄTZUNGEN** Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses sind teilweise Annahmen und Schätzungen notwendig, die sich auf Höhe und Ausweis bilanzierter Vermögenswerte und Schulden, Erträge und Aufwendungen sowie Eventualverbindlichkeiten auswirken. Den Annahmen und Schätzungen liegen Prämissen zugrunde, die auf dem aktuell verfügbaren Kenntnisstand beruhen. Die tatsächlichen Werte können in Einzelfällen von den getroffenen Annahmen und Schätzungen abweichen, sodass in zukünftigen Perioden ein Risiko von Anpassungen des Buchwerts der betroffenen Vermögenswerte und Schulden besteht. Wenn die tatsächliche Entwicklung von der erwarteten abweicht, werden die Prämissen und, falls nötig, die Buchwerte der betroffenen Vermögenswerte und Schulden erfolgswirksam angepasst.

Sämtliche Schätzungen und Beurteilungen werden fortlaufend neu bewertet und basieren auf historischen Erfahrungen und weiteren Faktoren, einschließlich Erwartungen hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung des globalen und branchenbezogenen Umfelds, die unter den aktuellen Umständen vernünftig erscheinen. Annahmen und Schätzungen fallen insbesondere bei der Bewertung von Geschäfts- oder Firmenwerten, bei den Pensionsverpflichtungen, den derivativen Finanzinstrumenten und den latenten Steuern an. Die wichtigsten zukunftsbezogenen Annahmen und zum Stichtag bestehenden Quellen von Schätzungsunsicherheiten zu den oben genannten Posten werden im Folgenden erörtert.

**GESCHÄFTS- ODER FIRMENWERTE** Die Überprüfung der Werthaltigkeit von Geschäfts- oder Firmenwerten basieren auf Berechnungen des Nutzungswertes. Zur Berechnung des Nutzungswertes muss der Konzern die zukünftigen Cashflows aus den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, denen der Geschäfts- oder Firmenwert zugeordnet ist, schätzen. Hierfür wurden die Daten der jeweiligen Dreijahresplanung zugrunde gelegt, die auf Prognosen der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung und des daraus ableitbaren branchenspezifischen Konsumverhaltens basiert. Eine weitere wesentliche Annahme betrifft die Ermittlung eines angemessenen Zinssatzes zur Diskontierung der Cashflows auf den Barwert (Discounted-Cashflow-Methode). Weitere Einzelheiten, insbesondere die zur Berechnung herangezogenen Annahmen, sind in der Textziffer 10 dargestellt.

**PENSIONSVERPFLICHTUNGEN** Die Pensionsverpflichtungen werden anhand versicherungsmathematischer Berechnung ermittelt. Diese hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab, die auf Annahmen und Einschätzungen hinsichtlich des Abzinsungssatzes, erwarteter

Erträge aus Planvermögen, künftiger Lohn- und Gehaltssteigerungen, der Sterblichkeit und künftiger Rentensteigerungen basieren. Aufgrund der Langfristigkeit der getätigten Zusagen unterliegen die Schätzungen wesentlichen Unsicherheiten. Jede Änderung dieser Annahmen hat Auswirkungen auf den Buchwert der Pensionsverpflichtungen. Der Abzinsungssatz, der zur Ermittlung des Barwerts zukünftiger Zahlungen herangezogen wird, wird zum Ende jedes Jahres durch den Konzern ermittelt. Er basiert auf Zinssätzen von Industrieanleihen höchster Bonität, die auf die Währung lauten, in der die Leistungen bezahlt werden und deren Laufzeiten denen der Pensionsverpflichtungen entsprechen. Weitere Einzelheiten, insbesondere zu den für die zur Berechnung herangezogenen Parametern, können der Textziffer 15 entnommen werden.

**LATENTE STEUERN** Bei der Bilanzierung latenter Steuern, insbesondere für steuerliche Verlustvorträge, sind Einschätzungen und Annahmen hinsichtlich zukünftiger Steuerplanungsstrategien, sowie der zu erwarteten Eintrittszeitpunkte und der Höhe der zukünftigen zu versteuernden Einkommen zu treffen. Für diese Beurteilung wird das zu versteuernde Einkommen aus der jeweiligen Unternehmensplanung abgeleitet. Diese berücksichtigt die Ertragslage der Vergangenheit und die zukünftig zu erwartende Geschäftsentwicklung. Bei Gesellschaften in Verlustsituationen werden aktive latente Steuern auf Verlustvorträge nur dann angesetzt, wenn mit hoher Wahrscheinlichkeit anzunehmen ist, dass zukünftig positive Ergebnisse zur Nutzung dieser steuerlichen Verlustvorträge erzielt werden können. Weitere Einzelheiten und detaillierte Annahmen sind unter der Textziffer 8 zu finden.


**DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE** Die für die Bewertung der derivativen Finanzinstrumente herangezogenen Annahmen basieren auf am Bilanzstichtag vorhandenen Marktkonditionen und spiegeln damit den Fair Value wider. Weitere Einzelheiten sind in der Textziffer 24 dargestellt.

### 3. Flüssige Mittel

Am 31. Dezember 2013 verfügt der Konzern über € 390,1 Mio. (Vorjahr: € 407,3 Mio.) an flüssigen Mitteln. Der durchschnittliche effektive Zinssatz der Geldanlagen belief sich auf 1,6% (Vorjahr: 1,0%). Es bestehen keine Verfügungsbeschränkungen.

### 4. Vorräte


Die Vorräte gliedern sich in die folgenden Hauptgruppen:

 T.12	2013 € Mio.	2012 € Mio.
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	13,3	11,4
Fertige Erzeugnisse und Waren/Lagerbestand		
Schuhe	164,4	181,8
Textilien	145,5	163,5
Accessoires/Sonstiges	85,5	82,8
Unterwegs befindliche Waren	112,6	113,1
<b>Gesamt</b>	<b>521,3</b>	<b>552,6</b>


Die Tabelle stellt die Buchwerte der Vorräte abzüglich Wertberichtigungen dar. Von den Wertberichtigungen in Höhe von € 71,1 Mio. (Vorjahr: € 78,2 Mio.) wurden ca. 69% im Geschäftsjahr 2013 (Vorjahr: ca. 74%) erfolgswirksam in den Umsatzkosten erfasst. Der Betrag der Vorräte, der während der Periode als Aufwand erfasst worden ist, entspricht im Wesentlichen den in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesenen Umsatzkosten.

### 5. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen


Diese Position setzt sich wie folgt zusammen


 T.13	2013 € Mio.	2012 € Mio.
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	477,3	564,1
abzüglich Wertberichtigungen	-53,9	-57,1
<b>Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto</b>	<b>423,4</b>	<b>507,0</b>

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

 T.14	2013 € Mio.	2012 € Mio.
<b>Stand Wertberichtigung 01.01.</b>	<b>57,1</b>	<b>48,3</b>
Kursdifferenzen	-1,1	0,0
Zuführungen	13,3	23,3
Verbrauch	-9,6	-6,8
Auflösungen	-5,8	-7,7
<b>Stand Wertberichtigung 31.12.</b>	<b>53,9</b>	<b>57,1</b>

Die Altersstruktur der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen stellt sich wie folgt dar:


 T.15								
Bruttowerte 2013								
Gesamt	davon nicht wertgemindert						davon wertgemindert	
	nicht fällig	0 – 30 Tage	31 – 60 Tage	61 – 90 Tage	91 – 180 Tage	über 180 Tage		
€ Mio.	477,3	299,2	38,1	14,0	5,9	6,1	2,2	111,8

 T.16								
Bruttowerte 2012								
Gesamt	davon nicht wertgemindert						davon wertgemindert	
	nicht fällig	0 – 30 Tage	31 – 60 Tage	61 – 90 Tage	91 – 180 Tage	über 180 Tage		
€ Mio.	564,1	392,7	44,2	18,1	7,1	7,1	6,6	88,3

Hinsichtlich der nicht wertgeminderten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen geht PUMA davon aus, dass die Schuldner ihren Zahlungsverpflichtungen nachkommen werden.

## 6. Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte


Diese Position setzt sich wie folgt zusammen:

 T.17	2013 € Mio.	2012 € Mio.
Fair Value derivativer Finanzinstrumente	11,6	8,4
Übrige finanzielle Vermögenswerte	26,8	24,5
<b>Gesamt</b>	<b>38,4</b>	<b>32,9</b>

Der ausgewiesene Betrag ist innerhalb eines Jahres fällig. Der Zeitwert entspricht dem Buchwert.

## 7. Sonstige kurzfristige Vermögenswerte

Diese Position setzt sich wie folgt zusammen:


 T.18	2013 € Mio.	2012 € Mio.
Vorausgezahlter Aufwand der Folgeperiode	30,0	33,3
Sonstige Forderungen	40,1	51,5
<b>Gesamt</b>	<b>70,1</b>	<b>84,8</b>

Der ausgewiesene Betrag ist innerhalb eines Jahres fällig. Der Zeitwert entspricht dem Buchwert.

In den sonstigen Forderungen sind im Wesentlichen Umsatzsteuerforderungen mit € 19,5 Mio. (Vorjahr: € 21,9 Mio.) enthalten.

## 8. Latente Steuern

Die latenten Steuern beziehen sich auf die nachfolgend dargestellten Positionen:


 T.19	2013 € Mio.	2012 € Mio.
Steuerliche Verlustvorträge	71,5	53,6
Langfristige Vermögenswerte	22,5	16,2
Kurzfristige Vermögenswerte	28,3	33,0
Rückstellungen und andere Verbindlichkeiten	52,2	59,3
<b>Latente Steueransprüche (vor Saldierung)</b>	<b>174,5</b>	<b>162,0</b>
Langfristige Vermögenswerte	53,8	57,6
Kurzfristige Vermögenswerte	5,9	6,1
Rückstellungen und andere Verbindlichkeiten	0,9	0,5
<b>Latente Steuerschulden (vor Saldierung)</b>	<b>60,6</b>	<b>64,1</b>
<b>Latente Steueransprüche, netto</b>	<b>113,9</b>	<b>97,9</b>

Von den latenten Steueransprüchen sind € 77,3 Mio. (Vorjahr € 87,7 Mio.) und von den latenten Steuerschulden € 5,8 Mio. (Vorjahr € 6,0 Mio.) kurzfristig.


Zum 31. Dezember 2013 bestanden steuerliche Verlustvorträge von insgesamt € 455,8 Mio. (Vorjahr: € 334,1 Mio.). Daraus ergibt sich ein latenter Steueranspruch von € 127,4 Mio. (Vorjahr: € 87,2 Mio.). Latente Steuerforderungen auf diese Posten werden mit dem Betrag angesetzt, zu dem die Realisierung der damit verbundenen Steuervorteile durch zukünftige steuerliche Gewinne wahrscheinlich ist. Hiernach wurden latente Steuerforderungen für steuerliche Verlustvorträge in Höhe von € 55,9 Mio. (Vorjahr: € 33,6 Mio.) nicht angesetzt; diese sind unverfallbar. Daneben wurden keine latenten Steuern für abzugsfähige temporäre Differenzen in Höhe von € 11,1 Mio. (Vorjahr: € 13,0 Mio.) gebildet.

Latente Steuerschulden für Quellensteuern aus möglichen Dividenden auf thesaurierte Gewinne der Tochtergesellschaften, die dem Finanzierungsbedarf der jeweiligen Gesellschaft dienen, wurden nicht gebildet, da es unwahrscheinlich ist, dass sich diese temporären Differenzen in absehbarer Zeit auflösen werden.


Die latenten Steueransprüche und -schulden werden saldiert, wenn sie sich auf ein Steuersubjekt beziehen und tatsächlich aufrechenbar sind. Dementsprechend werden sie in der Bilanz wie folgt ausgewiesen:

 T.20	2013 € Mio.	2012 € Mio.
Latente Steueransprüche	164,2	152,0
Latente Steuerschulden	50,3	54,1
<b>Latente Steueransprüche, netto</b>	<b>113,9</b>	<b>97,9</b>

Die Entwicklung der latenten Steueransprüche stellt sich wie folgt dar:


 T.21	2013 € Mio.	2012 € Mio.
Latente Steueransprüche, Vorjahr	152,0	109,1
Erfolgswirksame Erfassung in der GuV	20,4	37,4
Erfolgsneutrale Verrechnung im Sonstigen Ergebnis	-8,2	5,5
<b>Latente Steueransprüche</b>	<b>164,2</b>	<b>152,0</b>

Die Entwicklung der latenten Steuerschulden stellt sich wie folgt dar:

 T.22	2013 € Mio.	2012 € Mio.
Latente Steuerschulden, Vorjahr	54,1	63,6
Erfolgswirksame Erfassung in der GuV	1,5	-7,0
Erfolgsneutrale Verrechnung im Sonstigen Ergebnis	-5,3	-2,5
<b>Latente Steuerschulden</b>	<b>50,3</b>	<b>54,1</b>

## 9. Sachanlagen

Das Sachanlagevermögen zu Buchwerten setzt sich zusammen aus:

 T.23	2013 € Mio.	2012 € Mio.
Grundstücke und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	114,6	126,2
Technische Anlagen und Maschinen	4,3	5,7
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	82,7	92,1
Anlagen im Bau	11,2	2,8
<b>Gesamt</b>	<b>212,8</b>	<b>226,8</b>

Die Buchwerte des Sachanlagevermögens sind aus den Anschaffungskosten abgeleitet. Die kumulierten Abschreibungen des Sachanlagevermögens betragen €254,9 Mio. (Vorjahr: €269,4 Mio.).

In den Sachanlagen sind Leasinggegenstände (Finanzierungsleasing) mit einem Betrag von €0,3 Mio. (Vorjahr: €0,7 Mio.) enthalten.

Die Entwicklung der Sachanlagen im Geschäftsjahr 2013 ist in der „Entwicklung des Anlagevermögens“ dargestellt. Über die laufenden Abschreibungen hinausgehende Wertminderungsaufwendungen des Berichtsjahres sind, im Wesentlichen bedingt durch die Schließung des Produktentwicklungszentrums in Vietnam, mit €3,9 Mio. enthalten.

## 10. Immaterielle Vermögenswerte

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


Geschäfts- oder Firmenwerte sowie Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten bzw. unbestimmten Nutzungsdauer werden nicht planmäßig abgeschrieben. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurde ein Werthaltigkeitstest (Impairment Test) nach der „Discounted Cashflow Methode“ durchgeführt. Hierfür wurden die Daten der jeweiligen Dreijahresplanung zugrunde gelegt. Der erzielbare Betrag wurde dabei auf Basis des Nutzungswertes ermittelt, hieraus hat sich bei zwei zahlungsmittelgenerierenden Einheiten ein Abwertungsbedarf ergeben.

Die zahlungsmittelgenerierende Einheit „IBERIA“, enthält Geschäfts- und Firmenwerte sowie Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten bzw. unbestimmten Nutzungsdauer vor Wertminderung in Höhe von insgesamt €18,6 Mio. (Vorjahr: €18,6 Mio.). Diese sind dem Segment EMEA zugeordnet. Aufgrund einer Anpassung der Ertragsaussichten hat sich bei der Berechnung des erzielbaren Betrages ein Wertminderungsaufwand in Höhe von €18,6 Mio. ergeben. Der erzielbare Betrag wurde durch eine Nutzungswertberechnung unter Verwendung eines Abzinsungssatzes von 10,5% p.a. (Vorjahr: 10,6% p.a.) sowie einer Wachstumsrate von 2% (Vorjahr: 3%) bestimmt. Die Wertminderung ist im Posten Sonstige operative Erträge und Aufwendungen in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung enthalten.


Die zahlungsmittelgenerierende Einheit „China“ enthält Geschäfts- und Firmenwerte vor Wertminderung in Höhe von €31,4 Mio. (Vorjahr: €33,0 Mio.). Diese sind dem Segment Asien/Pazifik zugeordnet. Aufgrund einer Anpassung der Ertragsaussichten hat sich bei der Berechnung des erzielbaren Betrages ein Wertminderungsaufwand in Höhe von €29,0 Mio. ergeben. Der erzielbare Betrag wurde durch eine Nutzungswertberechnung unter Verwendung eines Abzinsungssatzes von 9,6% p.a. (Vorjahr: 10,6% p.a.) sowie einer Wachstumsrate von 2% (Vorjahr: 3%) bestimmt. Die Wertminderung ist im Posten Sonstige operative Erträge und Aufwendungen in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung enthalten.

Die Entwicklung der immateriellen Vermögenswerte im Geschäftsjahr 2013 ist in der „Entwicklung des Anlagevermögens“ dargestellt. Der Posten andere immaterielle Vermögenswerte enthält Anzahlungen in Höhe von €4,4 Mio. (Vorjahr: €19,8 Mio.). Über die laufenden Abschreibungen hinausgehende Wertminderungsaufwendungen des Berichtsjahres sind mit €64,9 Mio. enthalten.

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

 T.24	2013 € Mio.	2012 € Mio.
EMEA	153,0	155,2
Amerika	39,5	42,0
Asien/Pazifik	50,5	92,2
<b>Gesamt</b>	<b>243,0</b>	<b>289,4</b>

Annahmen bei der Durchführung der Impairment Tests in 2013:

 T.25	Steuersatz (Bandbreite)	WACC vor Steuer (Bandbreite)	WACC nach Steuer (Bandbreite)
EEA	24,5%-30,0%	9,2%-13,6%	7,4%-10,5%
EEMEA	20,0%-28,0%	16,5%-17,1%	12,8%-13,7%
<b>EMEA</b>	<b>20,0%-30,0%</b>	<b>9,2%-17,1%</b>	<b>7,4%-13,7%</b>
Nordamerika	28,3%-37,0%	8,3%-9,4%	7,5%-7,6%
Lateinamerika	18,5%-35,0%	11,0%-39,6%	9,6%-25,8%
<b>Amerika</b>	<b>18,5%-37,0%</b>	<b>8,3%-39,6%</b>	<b>7,5%-25,8%</b>
<b>Asien Pazifik</b>	<b>17,0%-30,0%</b>	<b>10,0%-12,9%</b>	<b>8,5%-9,6%</b>

In der Regel wird eine Wachstumsrate von 3% unterstellt und nur in begründeten Ausnahmefällen wurde eine Wachstumsrate von unter 3% angesetzt.

Die zahlungsmittelgenerierende Einheit „Dobotex“ enthält einen Geschäfts- und Firmenwert in Höhe von € 139,4 Mio. (Vorjahr: € 139,4 Mio.), welcher signifikant im Vergleich zum Gesamtbuchwert des Geschäfts- und Firmenwertes ist. Dieser ist dem Segment Zentralbereich zugeordnet. Der erzielbare Betrag wurde durch eine Nutzungswertberechnung unter Verwendung eines Abzinsungssatzes von 7,5% p.a. (Vorjahr: 7,6% p.a.) sowie einer Wachstumsrate von 2% (Vorjahr: 2%) bestimmt.


Die zahlungsmittelgenerierende Einheit „CPG – Cobra PUMA Golf“ enthält im Zusammenhang mit der Marke Cobra einen Immateriellen Vermögenswert mit einer unbegrenzten bzw. unbestimmten Nutzungsdauer in Höhe von € 103,1 Mio. (Vorjahr: € 109,5 Mio.). Der Immaterielle Vermögenswert ist signifikant im Vergleich zum Gesamtbuchwert der Immateriellen Vermögenswerte mit unbegrenzter bzw. unbestimmter Nutzungsdauer. Dieser ist dem Segment Zentralbereich zugeordnet. Der erzielbare Betrag wurde durch eine Nutzungswertberechnung unter Verwendung eines Abzinsungssatzes von 7,6% p.a. (Vorjahr: 7,9% p.a.) sowie einer Wachstumsrate von 3% (Vorjahr: 3%) bestimmt.

Sensitivitätsanalysen in Bezug auf die durchgeführten Impairment Tests zeigen, dass eine Erhöhung der Diskontierungssätze (WACC, „weighted average capital costs“) um jeweils 1% sowie zugleich eine Reduzierung der Wachstumsraten um jeweils 1% eine Wertminderungsindikation in Bezug auf Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von € 2,4 Mio. ergeben. Die Sensitivitätsanalyse mit einer Erhöhung des Diskontierungssatzes um 1% ergibt

eine Wertminderungsindikation in Höhe von € 2,4 Mio. Die Sensitivitätsanalyse mit einer Reduzierung der Wachstumsrate um 1% ergibt eine Wertminderungsindikation in Höhe von € 1,7 Mio.

Bei gleicher Sensitivitätsanalyse ergibt sich in Bezug auf Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten bzw. unbestimmten Nutzungsdauer keine Wertminderungsindikation (Vorjahr: eine Wertminderungsindikation in Höhe von € 14,8 Mio.).

Die folgende Tabelle enthält die Annahmen bei der Durchführung der Impairment Tests im Vorjahr:

 T.26	Steuersatz (Bandbreite)	WACC vor Steuer (Bandbreite)	WACC nach Steuer (Bandbreite)
EEA	24,5%-26,3%	9,4%-13,0%	7,6%-10,6%
EEMEA	20,0%-28,0%	16,5%-17,2%	13,0%-13,5%
<b>EMEA</b>	<b>20,0%-28,0%</b>	<b>9,4%-17,2%</b>	<b>7,6%-13,5%</b>
Nordamerika	28,3%-39,5%	9,8%-11,4%	7,8%-7,9%
Lateinamerika	18,5%-35,0%	11,3%-33,7%	9,6%-22,6%
<b>Amerika</b>	<b>18,5%-39,5%</b>	<b>9,8%-33,7%</b>	<b>7,8%-22,6%</b>
<b>Asien/Pazifik</b>	<b>17,0%-30,0%</b>	<b>9,6%-13,3%</b>	<b>6,8%-10,6%</b>


In der Regel wurde eine Wachstumsrate von 3% unterstellt und nur in begründeten Ausnahmefällen wurde eine Wachstumsrate von unter 3% angesetzt.

## 11. Anteile an assoziierten Unternehmen

Unter den Anteilen an assoziierten Unternehmen wird die Beteiligung mit 20,1% an der Wilderness Holdings Ltd. ausgewiesen. Der Buchwert der Anteile beträgt zum 31. Dezember 2013 € 13,9 Mio. (Vorjahr: € 24,0 Mio.), der Börsenwert der Anteile beläuft sich auf € 13,9 Mio. (Vorjahr: € 9,6 Mio.). Im Zusammenhang mit der strategischen Neuausrichtung von PUMA („Forever Faster“) wurden die Anteile an der Wilderness Holdings Ltd. wertberichtigt. Die Wertminderung ist im Posten Sonstige operative Erträge und Aufwendungen in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung enthalten.



Die folgende Übersicht zeigt aggregierte Eckdaten zu dem at-equity bilanzierten assoziierten Unternehmen. Die Werte beziehen sich nicht auf die auf den PUMA-Konzern entfallenden Anteile, sondern auf das gesamte Unternehmen.


 T.27	2013 € Mio.	2012 € Mio.
Gesamtvermögen	78,8	81,8
Gesamtverbindlichkeiten	42,9	46,5
Eigenkapital	35,9	35,3
Umsatzerlöse	120,1	120,3
Konzernergebnis	6,6	3,0

Der Anteil von PUMA am Konzernergebnis der Wilderness Holdings Ltd. beträgt € 1,3 Mio. (Vorjahr: € 0,6 Mio.).

Abschlussstichtag der Wilderness Holdings Ltd. ist der 28. Februar 2014. Die oben dargestellten Angaben zum Gesamtvermögen, -verbindlichkeiten und Eigenkapital beziehen sich auf Finanzinformationen der Gesellschaft jeweils zum 31. Dezember.

## 12. Sonstige langfristige Vermögenswerte

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

 T.28	2013 € Mio.	2012 € Mio.
Sonstige Ausleihungen	0,1	0,8
Übrige finanzielle Vermögenswerte	15,1	16,1
<b>Summe sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>15,2</b>	<b>16,9</b>
Sonstige langfristige nicht finanzielle Vermögenswerte	14,1	4,5
<b>Sonstige langfristige Vermögenswerte, gesamt</b>	<b>29,3</b>	<b>21,4</b>

Die übrigen finanziellen Vermögenswerte enthalten im Wesentlichen mit € 12,7 Mio. (Vorjahr: € 15,8 Mio.) Mietkautionen. Die sonstigen langfristigen nicht finanziellen Vermögenswerte enthalten im Wesentlichen Abgrenzungsposten im Zusammenhang mit Promotions- und Werbeverträgen.

Im Geschäftsjahr 2013 gab es keine Hinweise auf Wertminderungen der sonstigen langfristigen Vermögenswerte.

### 13. Verbindlichkeiten


Die Restlaufzeiten der Verbindlichkeiten stellen sich wie folgt dar:

 T.29	2013				2012			
	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>Finanzverbindlichkeiten</b>	<b>29,0</b>	25,1	3,9		<b>44,1</b>	44,1	0,0	
<b>Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen</b>	<b>373,1</b>	373,1			<b>376,1</b>	376,1		
<b>Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben</b>	<b>2,6</b>	0,5	2,1		<b>5,9</b>	2,6	3,3	
<b>Sonstige Verbindlichkeiten</b>								
Verbindlichkeiten aus sonstigen Steuern	<b>25,4</b>	25,4			<b>33,3</b>	33,3		
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	<b>5,3</b>	5,3			<b>5,8</b>	5,8		
Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeitern	<b>44,8</b>	44,8			<b>44,5</b>	44,5		
Verbindlichkeiten aus der Marktbewertung von Devisentermingeschäften	<b>14,5</b>	14,5			<b>16,1</b>	16,1		
Leasingverbindlichkeiten	<b>0,1</b>	0,1			<b>0,2</b>	0,2		
Übrige Verbindlichkeiten	<b>53,8</b>	51,0	2,8		<b>111,1</b>	108,0	3,1	
<b>Gesamt</b>	<b>548,5</b>	539,8	8,7	0,0	<b>637,1</b>	630,7	6,4	0,0


PUMA verfügt über bestätigte Kreditlinien von insgesamt €347,0 Mio. (Vorjahr: €347,9 Mio.). Bei Finanzverbindlichkeiten in Höhe von €29,0 Mio. (Vorjahr: €44,1 Mio.), wovon €6,9 Mio. (Vorjahr: €0,0 Mio.) aus nur bis auf Weiteres zugesagten Kreditlinien beansprucht wurden, betragen die nicht ausgenutzten Kreditlinien zum 31. Dezember 2013 €324,9 Mio. gegenüber €303,8 Mio. im Vorjahr.

Der Effektivzinssatz der Finanzverbindlichkeiten lag in einer Bandbreite von 0,5% - 13,0% (Vorjahr: 1,5% - 13,3%).


In der nachfolgenden Tabelle sind die Cashflows der originären finanziellen Verbindlichkeiten sowie der derivativen Finanzinstrumente mit positivem und negativem beizulegenden Zeitwert ersichtlich: Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten sind jederzeit rückzahlbar.

 T.30 Cashflow aus originären und derivativen finanziellen Verbindlichkeiten	Buchwert 2013 € Mio.	Cashflow 2014		Cashflow 2015		Cashflow 2016ff.	
		Zins € Mio.	Tilgung € Mio.	Zins € Mio.	Tilgung € Mio.	Zins € Mio.	Tilgung € Mio.
<b>Originäre finanzielle Verbindlichkeiten</b>							
Finanzverbindlichkeiten	29,0	0,2	25,1	0,1	3,9		
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	373,1		373,1				
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	0,1		0,1				
Kaufpreisverbindlichkeiten	2,6		0,5		2,1		
Sonstige Verbindlichkeiten	41,8		41,8				
<b>Derivative finanzielle Verbindlichkeiten und Vermögenswerte</b>							
Devisentermingeschäfte in Verbindung mit Cashflow Hedges - Inflow			581,8				
Devisentermingeschäfte in Verbindung mit Cashflow Hedges - Outflow			608,3				

Im Vorjahr wurden folgende Werte ermittelt:

 T.31 Cashflow aus originären und derivativen finanziellen Verbindlichkeiten	Buchwert 2012 € Mio.	Cashflow 2013		Cashflow 2014		Cashflow 2015ff.	
		Zins € Mio.	Tilgung € Mio.	Zins € Mio.	Tilgung € Mio.	Zins € Mio.	Tilgung € Mio.
<b>Originäre finanzielle Verbindlichkeiten</b>							
Finanzverbindlichkeiten	44,1	1,2	44,1				
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	376,1		376,1				
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	0,2		0,2				
Kaufpreisverbindlichkeiten	5,9		2,6		0,7		2,8
Sonstige Verbindlichkeiten	98,0		98,0				
<b>Derivative finanzielle Verbindlichkeiten und Vermögenswerte</b>							
Devisentermingeschäfte in Verbindung mit Cashflow Hedges - Inflow			626,1				
Devisentermingeschäfte in Verbindung mit Cashflow Hedges - Outflow			666,3				

## 14. Zusätzliche Angaben zu den Finanzinstrumenten

 T.32	Bewertungs- Kategorien Nach IAS 39	Buchwert	Fair Value	Buchwert	Fair Value
		2013 € Mio.	2013 € Mio.	2012 € Mio.	2012 € Mio.
<b>Aktiva</b>					
Flüssige Mittel	<sup>1)</sup> LAR	390,1	390,1	407,3	407,3
Forderungen aus L+L	LAR	423,4	423,4	507,0	507,0
Übrige fin. kfr. Vermögenswerte	LAR	26,8	26,8	24,5	24,5
Derivate mit Hedgebeziehung (Fair Value)	n.a.	11,5	11,5	8,0	8,0
Derivate ohne Hedgebeziehung (Fair Value)	n.a.	0,1	0,1	0,4	0,4
Ausleihungen	LAR	0,1	0,1	0,8	0,8
Übrige fin. lfr. Vermögenswerte	LAR	13,7	13,7	16,1	16,1
<b>Passiva</b>					
Finanzverbindlichkeiten	<sup>2)</sup> OL	29,0	29,0	44,1	44,1
Verbindlichkeiten aus L+L	OL	373,1	373,1	376,1	376,1
Kaufpreisverbindlichkeiten	OL	2,6	2,6	5,9	5,9
Leasingverbindlichkeiten	n.a.	0,1	0,1	0,2	0,2
Übrige fin. Verbindlichkeiten	OL	41,8	41,8	98,0	98,0
Derivate mit Hedgebeziehung (Fair Value)	n.a.	13,7	13,7	13,3	13,3
Derivate ohne Hedgebeziehung (Fair Value)	n.a.	0,8	0,8	2,8	2,8
<b>Total LAR</b>		<b>854,1</b>	<b>854,1</b>	<b>955,7</b>	<b>955,7</b>
<b>Total OL</b>		<b>446,5</b>	<b>446,5</b>	<b>524,1</b>	<b>524,1</b>

<sup>1)</sup> LAR: Loans and Receivables; <sup>2)</sup> 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 Buchwerten unter Berücksichtigung marktgerechter Zinssätze. In den übrigen finanziellen Vermögenswerten sind € 15,3 Mio. (Vorjahr: € 18,6 Mio.) enthalten, die zu marktüblichen Konditionen als Mietkautionen verpfändet wurden.

Die Bankverbindlichkeiten sind jederzeit kündbar und besitzen somit kurze Laufzeiten. Somit entspricht der Buchwert zum Abschlussstichtag näherungsweise dem Fair Value.

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen haben kurze Restlaufzeiten; die bilanzierten Werte stellen näherungsweise den Fair Value dar.


Die Kaufpreisverbindlichkeiten im Zusammenhang mit den Unternehmenserwerben führen gemäß den Verträgen zu ratierlichen Auszahlungen. Die sich hieraus ergebenden Nominalbeträge wurden in Abhängigkeit vom voraussichtlichen Zahlungszeitpunkt mit einem angemessenen Marktzinssatz abgezinst. Der Marktzinssatz betrifft zum Ende des Geschäftsjahres eine Gesellschaft und liegt bei 2,3% (Vorjahr: 2,3%).

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

Die Fair Values der Derivate mit Hedgebeziehung zum Bilanzstichtag werden unter Berücksichtigung aktueller Marktparameter ermittelt. In die Bewertung fließt das auf den Bewer-

tungsstichtag abdiskontierte Ergebnis des Vergleichs der Terminkurse am Abschlusstag mit denen am Bewertungstag ein.

Nettoergebnis nach Bewertungskategorien:

 T.33	2013 € Mio.	2012 € Mio.
Darlehen und Forderungen (LAR)	-8,0	-10,7
Sonstige Verbindlichkeiten (OL)	-8,1	-4,0
Derivate ohne Hedgebeziehung	1,4	-1,7
<b>Summe</b>	<b>-14,7</b>	<b>-15,4</b>


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

Die Wertberichtigungen auf Forderungen sind in den allgemeinen Verwaltungsaufwendungen enthalten.

### 15. Pensionsrückstellungen

Die Pensionsrückstellungen resultieren aus Ansprüchen der Mitarbeiter auf Leistungen im Falle der Invalidität, des Todes oder des Erreichens eines gewissen Alters, die je nach Land auf gesetzlichen oder vertraglichen Regelungen beruhen. Die Pensionsverpflichtungen umfassen in der PUMA Gruppe sowohl leistungs- als auch beitragsorientierte Versorgungssysteme und enthalten sowohl Verpflichtungen aus laufenden Pensionen als auch Anwartschaften auf zukünftig zu zahlende Pensionen. Leistungsorientierte Versorgungszusagen sind sowohl rückstellungs- als auch fondsfinanziert.

Die mit den Versorgungssystemen verbundenen Risiken betreffen im Wesentlichen die üblichen Risiken von leistungsorientierten Pensionsplänen in Bezug auf mögliche Änderungen des Abzinsungssatzes und in kleinem Maße der Inflationsentwicklung sowie der Langlebigkeit. Um die Risiken veränderter Kapitalmarktbedingungen und demografischer Entwicklungen zu begrenzen, wurden die Pläne mit den höchsten Verpflichtungen in Deutschland und Großbritannien vor einigen Jahren für Neueintritte geschlossen.


 T.34	Deutschland € Mio.	UK € Mio.	Andere Gesellschaften € Mio.	PUMA Gruppe € Mio.
<b>Barwert der Versorgungsansprüche 31.12.2013</b>				
Auf dem Gehalt basierende Verpflichtungen				
Annuität	0,0	30,0	8,8	38,8
Einmalzahlung	0,0	0,0	4,0	4,0
Nicht auf dem Gehalt basierende Verpflichtungen				
Annuität	19,9	0,0	0,0	19,9
Einmalzahlung	6,0	0,0	0,0	6,0

Die wesentlichen Versorgungsregelungen sind im Folgenden beschrieben:


Die allgemeine Pensionsordnung der PUMA SE sieht grundsätzlich Rentenzahlungen in Höhe von maximal € 127,82 pro Monat und Anwärter vor. Sie wurde für Neueintritte ab 1996 geschlossen. Darüber hinaus bestehen bei der PUMA SE Einzelzusagen (Festbeträge in unterschiedlicher Höhe) sowie beitragsorientierte Einzelzusagen (zum Teil aus Entgeltumwandlung). Bei den beitragsorientierten Zusagen handelt es sich um versicherte Pläne. Gesetzliche Mindestfinanzierungsverpflichtungen bestehen nicht. Der auf die inländischen Versorgungsansprüche (PUMA SE) entfallende Verpflichtungsumfang beträgt zu Ende 2013 € 25,9 Mio. und macht somit 37,7% der gesamten Verpflichtung aus. Der beizulegende Zeitwert für das den inländischen Verpflichtungen gegenüberstehende Planvermögen beträgt € 10,5 Mio., die entsprechende Pensions-rückstellung beträgt € 15,4 Mio.

Der Defined Benefit Plan in Großbritannien ist seit 2006 für Neueintritte geschlossen. Hier handelt es sich um gehalts- und dienstzeitabhängige Zusagen auf Alters-, Invaliden- und Hinterbliebenenrente. Eine Teilkapitalisierung der Altersrente ist zulässig. Es bestehen gesetzliche Mindestfinanzierungsverpflichtungen. Die Verpflichtung für die Versorgungsansprüche des Defined Benefit Plans in Großbritannien beträgt zu Ende 2013 € 29,9 Mio. und stellt 43,6% der gesamten Verpflichtung dar. Die Verpflichtung ist durch ein Vermögen von € 26,1 Mio. gedeckt. Die Rückstellung beträgt € 3,8 Mio.


Der Barwert der Versorgungsansprüche hat sich wie folgt entwickelt:

 T.35	2013 € Mio.	2012 € Mio.
<b>Barwert der Versorgungsansprüche 01.01.</b>	<b>69,4</b>	<b>64,4</b>
Aufwand für die im Berichtsjahr verdienten Versorgungsansprüche	2,6	2,6
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	-0,7	-1,1
(Gewinne) und Verluste aus Planabgeltung	0,0	0,0
Zinsaufwand auf die Versorgungsansprüche	2,4	2,6
Arbeitnehmerbeiträge	0,5	0,5
Ausgezahlte Leistungen	-3,8	-3,5
Effekte aus Übertragungen	-0,2	0,0
Versicherungsmathematische (Gewinne) und Verluste	-0,4	3,0
Währungskurseffekte	-1,1	0,9
<b>Barwert der Versorgungsansprüche 31.12.</b>	<b>68,8</b>	<b>69,4</b>

Das Planvermögen hat sich wie folgt entwickelt:


 T.36	2013 € Mio.	2012 € Mio.
<b>Planvermögen 01.01.</b>	<b>38,7</b>	<b>34,6</b>
Zinsertrag auf das Planvermögens	1,5	1,6
Versicherungsmathematische Gewinne und (Verluste)	0,7	1,1
Arbeitgeberbeiträge	2,3	1,8
Arbeitnehmerbeiträge	0,5	0,5
Ausgezahlte Leistungen	-2,5	-1,5
Effekte aus Übertragungen	0,0	0,0
Währungskurseffekte	-0,5	0,6
<b>Planvermögen 31.12.</b>	<b>40,7</b>	<b>38,7</b>

Die Pensionsrückstellung für den Konzern leitet sich wie folgt ab:


 T.37	2013 € Mio.	2012 € Mio.
Barwert der Versorgungsansprüche aus Leistungsplänen	68,8	69,4
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-40,7	-38,7
<b>Finanzierungsstatus</b>	<b>28,1</b>	<b>30,7</b>
Aufgrund der Obergrenze für Vermögenswerte nicht erfasste Beträge	0,0	0,0
<b>Pensionsrückstellung 31.12</b>	<b>28,1</b>	<b>30,7</b>

In 2013 betragen die ausgezahlten Leistungen €3,8 Mio. (Vorjahr: €3,5 Mio.). Für das Jahr 2014 werden Zahlungen in Höhe von €2,3 Mio. erwartet. Davon werden voraussichtlich €1,3 Mio. vom Arbeitgeber direkt erbracht. Die Beiträge in das externe Planvermögen betragen im Jahr 2013 €2,3 Mio. (Vorjahr: €1,8 Mio.). Für das Jahr 2014 werden Beiträge in Höhe von €1,8 Mio. erwartet.


Die Pensionsrückstellung hat sich wie folgt entwickelt:

 T.38	2013 € Mio.	2012 € Mio.
<b>Pensionsrückstellung 01.01.</b>	<b>30,7</b>	<b>29,8</b>
Pensionsaufwand	3,0	2,5
Im Sonstigen Ergebnis erfasste versicherungsmathematische (Gewinne) und Verluste	-1,1	1,9
Arbeitgeberbeiträge	-2,3	-1,8
Direkte Rentenzahlungen des Arbeitgebers	-1,5	-2,0
Transferwerte	-0,2	0,0
Währungsdifferenzen	-0,6	0,3
<b>Pensionsrückstellung 31.12.</b>	<b>28,1</b>	<b>30,7</b>
Davon Aktivum	0,0	0,0
Davon Passivum	28,1	30,7


Der Aufwand im Geschäftsjahr 2013 gliedert sich wie folgt:

 T.39	2013 € Mio.	2012 € Mio.
Aufwand für die im Berichtsjahr erdienten Versorgungsansprüche	2,6	2,6
Nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand	-0,7	-1,1
Aufwand aus Planabgeltungen	0,0	0,0
Zinsaufwand auf die Versorgungsansprüche	2,4	2,6
Zinsertrag auf das Planvermögen	-1,5	-1,6
Administrationskosten	0,1	0,0
<b>Aufwand für Leistungspläne</b>	<b>2,9</b>	<b>2,5</b>
<b>Gezahlte Beiträge für Beitragspläne</b>	<b>8,6</b>	<b>9,4</b>
<b>Aufwendungen für Altersvorsorge Gesamt</b>	<b>11,5</b>	<b>11,9</b>
davon Personalaufwand	10,6	10,9
davon Finanzaufwand	0,9	1,0


Im Sonstigen Ergebnis erfasste versicherungsmathematische Gewinne und Verluste:

 T.40	2013 € Mio.	2012 € Mio.
<b>Neubewertung von Leistungsverpflichtungen</b>	<b>-0,4</b>	<b>3,0</b>
Versicherungsmathematische (Gewinne) und Verluste aus Veränderungen bei den demographischen Annahmen	0,0	1,0
Versicherungsmathematische (Gewinne) und Verluste aus Veränderungen bei den finanziellen Annahmen	0,6	1,0
Versicherungsmathematische (Gewinne) und Verluste aufgrund von erfahrungsbedingten Anpassungen	-1,0	1,0
<b>Neubewertung des Planvermögens</b>	<b>-0,7</b>	<b>-1,1</b>
Aufgrund der Obergrenze für Vermögenswerte nicht erfasste Beträge	0,0	0,0
<b>Insgesamt direkt im Sonstigen Ergebnis erfasster Betrag für Neubewertungen</b>	<b>-1,1</b>	<b>1,9</b>

Anlageklassen des Planvermögens:

 T.41	2013 € Mio.	2012 € Mio.
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	0,8	0,0
Eigenkapitalinstrumente	0,1	6,8
Schuldverschreibungen	9,8	10,6
Investmentfonds	15,6	8,0
Immobilien	3,1	3,1
Versicherungen	10,6	9,7
Sonstige	0,7	0,5
<b>Planvermögen gesamt</b>	<b>40,7</b>	<b>38,7</b>

Davon Anlageklassen mit einem notierten Marktpreis:


 T.42	2013 € Mio.	2012 € Mio.
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	0,8	0,0
Eigenkapitalinstrumente	0,1	6,8
Schuldverschreibungen	9,8	10,6
Investmentfonds	15,4	7,8
Immobilien	2,6	2,5
Versicherungen	0,0	0,0
Sonstige	0,0	0,0
<b>Planvermögen mit einem notierten Marktpreis</b>	<b>28,7</b>	<b>27,7</b>

Eigene Finanzinstrumente oder von Konzerngesellschaften genutzte Immobilien sind im Planvermögen nicht enthalten.

Das Planvermögen dient ausschließlich der Erfüllung der definierten Leistungsverpflichtungen. In einigen Ländern bestehen für die Art und Höhe der zu wählenden Finanzmittel gesetzliche Vorgaben, in anderen Ländern (zum Beispiel Deutschland) erfolgt dies auf frei-


williger Basis. In Großbritannien wird die Vermögensverwaltung von einem Treuhänderausschuss verantwortet, der sich aus Repräsentanten von Gesellschaft und Mitarbeitern zusammensetzt. Die Anlagestrategie zielt auf langfristige Gewinne mit geringer Volatilität ab.

Bei der Ermittlung von Pensionsverpflichtungen und Pensionsaufwand wurden folgende Annahmen verwendet:

 T.43		2013	2012
Diskontierungssatz		3,78%	3,72%
Zukünftige Rentensteigerungen		2,10%	2,05%
Zukünftige Gehaltssteigerungen		3,90%	3,59%

Bei den angegebenen Werten handelt es sich um gewichtete Durchschnittswerte. Für den Euroraum wurde einheitlich ein Rechnungszins von 3,25% (Vorjahr: 3,5%) angesetzt.


In der folgenden Übersicht wird aufgezeigt, wie der Barwert der Versorgungsansprüche aus Leistungsplänen beeinflusst worden wäre bei Veränderung der maßgeblichen versicherungsmathematischen Annahme.

 T.44		2013 € Mio.
Auswirkung auf den Barwert der Versorgungsansprüche, falls		
der Abzinsungssatz 50 Basispunkte höher wäre		-5,6
der Abzinsungssatz 50 Basispunkte niedriger wäre		5,5

Gehalts- und Rententrends haben aufgrund der Struktur der Leistungspläne lediglich eine unwesentliche Auswirkung auf den Barwert der Versorgungsansprüche.

Der gewichtete Durchschnitt der Duration der Pensionsverpflichtungen beträgt 18 Jahre.

## 16. Sonstige Rückstellungen

 T.45	2012					2013
	Währungs- anpassun- gen*	Zu- führung	Ver- brauch	Auf- lösung		
	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.
Rückstellungen für:						
Gewährleistungen	6,8	3,5	2,0	-1,2	-1,7	9,4
Einkaufsrisiken	6,1	-0,2	3,9	-4,4	0,0	5,4
Restrukturierung	95,2	-1,8	4,8	-59,5	-8,9	29,8
Andere	48,3	-6,5	71,3	-12,9	-6,1	94,1
<b>Gesamt</b>	<b>156,4</b>	<b>-5,0</b>	<b>82,1</b>	<b>-78,0</b>	<b>-16,7</b>	<b>138,8</b>
*inkl. Umbuchungen						

Für die Gewährleistungsrückstellung wird ein Erfahrungswert vom Umsatz der letzten sechs Monate herangezogen. Es wird erwartet, dass der wesentliche Teil dieser Ausgaben innerhalb der ersten sechs Monate des nächsten Geschäftsjahres fällig wird. Die Rückstellung für Gewährleistung beinhaltet mit €4,6 Mio. (Vorjahr: €0,0 Mio.) langfristige Rückstellungen.

Die Einkaufsrisiken bestehen im Wesentlichen für Materialrisiken sowie für Formen, die zur Herstellung von Schuhen erforderlich sind. Die Rückstellung wird voraussichtlich im folgenden Jahr zur Auszahlung führen.

Die Rückstellung für Restrukturierung umfasst Aufwendungen im Zusammenhang mit dem Maßnahmenpaket im Rahmen des unternehmensweiten Transformations- beziehungsweise Kostensenkungsprogramms. Die Rückstellung für Restrukturierung beinhaltet mit €7,7 Mio. (Vorjahr: €8,1 Mio.) langfristige Rückstellungen.


Die anderen Rückstellungen setzen sich im Wesentlichen aus Risiken im Zusammenhang mit Rechtsstreitigkeiten (€32,9 Mio.), Rückstellungen für Drohverluste aus schwebenden Geschäften sowie sonstigen Risiken zusammen. In den anderen Rückstellungen sind in Höhe von €21,0 Mio. (Vorjahr: €30,2 Mio.) langfristige Rückstellungen mit enthalten.



## 17. Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben


Die Kaufpreisverbindlichkeit im Zusammenhang mit den Unternehmenserwerben führt gemäß den Verträgen zu ratierlichen Auszahlungen. Die sich hieraus ergebenden Nominalbeträge wurden in Abhängigkeit vom voraussichtlichen Zahlungszeitpunkt mit einem angemessenen Marktzinssatz abgezinst.

Die Kaufpreisverbindlichkeit setzt sich wie folgt zusammen:

 T.46	2013 € Mio.	2012 € Mio.
Innerhalb eines Jahres fällig	0,5	2,6
Fälligkeit über einem Jahr	2,1	3,3
<b>Gesamt</b>	<b>2,6</b>	<b>5,9</b>

## 18. Eigenkapital

**GEZEICHNETES KAPITAL** Das gezeichnete Kapital entspricht dem gezeichneten Kapital der PUMA SE. Zum Bilanzstichtag betrug das gezeichnete Kapital €38,6 Mio. und ist eingeteilt in 15.082.464 auf den Inhaber lautende Stückaktien, auf jede Stückaktie entfällt ein rechnerischer Anteil von €2,56 am Grundkapital. Aus der Bewertung der Optionsprogramme für das Management hat sich die Kapitalrücklage um €3,7 Mio. (Vorjahr: €3,2 Mio.) erhöht. Entwicklung der im Umlauf befindlichen Aktien:

 T.47		2013	2012
<b>Im Umlauf befindliche Aktien zum 01.01.</b>	<b>Stück</b>	<b>14.939.279</b>	<b>14.934.633</b>
Wandlung aus Management-Incentive-Programm	Stück	634	4.646
Aktienrückkauf	Stück	0	0
<b>Im Umlauf befindliche Aktien zum 31.12.</b>	<b>Stück</b>	<b>14.939.913</b>	<b>14.939.279</b>

**KAPITALRÜCKLAGE** Die Kapitalrücklage enthält das Aufgeld aus der Ausgabe von Aktien sowie Beträge aus der Gewährung, Umwandlung und dem Verfall von Aktienoptionen.

**GEWINNRÜCKLAGEN UND BILANZGEWINN** Die Gewinnrücklagen und der Bilanzgewinn enthalten das Netto-Ergebnis des Geschäftsjahres sowie die in der Vergangenheit erzielten Ergebnisse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, soweit sie nicht ausgeschüttet wurden.

**RÜCKLAGE AUS DEM UNTERSCHIEDSBETRAG AUS DER WÄHRUNGSUMRECHNUNG** Der Eigenkapitalposten für Währungsumrechnung dient der Erfassung von Differenzen aus der Umrechnung der Abschlüsse von nicht in Euro bilanzierenden Tochtergesellschaften im Vergleich zum Zeitpunkt der Erstkonsolidierung der Tochtergesellschaften.

**CASHFLOW HEDGES** Der Posten „Cashflow Hedges“ beinhaltet die Marktwertbewertung der derivativen Finanzinstrumente. Der Posten in Höhe von €-3,2 Mio. (Vorjahr: €-6,4 Mio.) ist mit latenten Steuern in Höhe von €0,1 Mio. (Vorjahr: €0,1 Mio.) verrechnet.

**EIGENE AKTIEN/TREASURY STOCK** Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 20. April 2010 wurde die Gesellschaft ermächtigt, bis zum 19. April 2015 eigene Aktien bis zu zehn Prozent des Grundkapitals zu erwerben. Im Falle des Erwerbs über die Börse darf der Erwerbspreis je Aktie den durchschnittlichen Schlusskurs für die Aktien der Gesellschaft mit gleicher Ausstattung im XETRA-Handel (oder einem vergleichbaren Nachfolgesystem) an den letzten drei Handelstagen vor der Verpflichtung zum Erwerb um nicht mehr als 10% über- oder unterschreiten. Der Ermächtigungsbeschluss hat gleichzeitig den bisherigen Beschluss der Hauptversammlung aus 2009 aufgehoben.

Die Gesellschaft hat von der Ermächtigung zum Kauf eigener Aktien im Berichtszeitraum keinen Gebrauch gemacht. Darüber hinaus wurden im Berichtszeitraum 634 Stück Aktien zu einem Wert von €0,1 Mio. im Rahmen des Management-Incentive-Programms ausgegeben. Zum Bilanzstichtag hält die Gesellschaft insgesamt 142.551 Stück PUMA-Aktien im eigenen Bestand, was einem Anteil von 0,95% des gezeichneten Kapitals entspricht.


**GENEHMIGTES KAPITAL** Am 10. April 2012 ist das Genehmigte Kapital gemäß § 4 Abs. 3 und 4 der Satzung der PUMA SE durch Zeitablauf erloschen. Die Hauptversammlung hat am 24. April 2012 die Ermächtigung für das Genehmigte Kapital gemäß § 4 Abs. 3 und 4 der Satzung der PUMA SE aufgehoben und ein neues Genehmigtes Kapital gemäß § 4 Abs. 2 und 3 der Satzung der PUMA SE, einschließlich entsprechender Satzungsänderung, beschlossen. Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 24. April 2012 ist der Verwaltungsrat ermächtigt das Grundkapital bis zum 23. April 2017 wie folgt zu erhöhen:

- A) durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe von bis zu 2.929.687 neuer, auf den Inhaber lautender Stückaktien mit einem anteiligen Betrag des Grundkapitals von € 2,56 je Aktie gegen Bareinlagen um bis zu € 7,5 Mio. Die neuen Aktien können auch von einem oder mehreren durch den Verwaltungsrat bestimmten Kreditinstituten mit der Verpflichtung übernommen werden, sie den Aktionären zum Bezug anzubieten (mittelbares Bezugsrecht). Den Aktionären steht grundsätzlich ein Bezugsrecht zu, wobei das Bezugsrecht der Aktionäre zur Vermeidung von Spitzenbeträgen ausgeschlossen werden kann (Genehmigtes Kapital I).
- B) durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe von bis zu 2.929.687 neuer, auf den Inhaber lautender Stückaktien mit einem anteiligen Betrag des Grundkapitals von € 2,56 je Aktie gegen Bar- oder Sacheinlagen um bis zu € 7,5 Mio. Die neuen Aktien können auch von einem oder mehreren durch den Verwaltungsrat bestimmten Kreditinstituten mit der Verpflichtung übernommen werden, sie den Aktionären zum Bezug anzubieten (mittelbares Bezugsrecht). Den Aktionären steht grundsätzlich ein Bezugsrecht zu, wobei das Bezugsrecht der Aktionäre ganz oder teilweise einmalig oder mehrmalig ausgeschlossen werden kann (Genehmigtes Kapital II).

**BEDINGTES KAPITAL** Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 22. April 2008 kann das Grundkapital um bis zu € 1,5 Mio. durch Ausgabe von bis zu 600.000 Stück neuer Aktien erhöht werden. Die bedingte Kapitalerhöhung darf ausschließlich zum Zweck der Gewährung von Bezugsrechten (Aktienoptionen) an bisherige Mitglieder des Vorstands und an Geschäftsführende Direktoren der Gesellschaft sowie weitere Führungskräfte der Gesellschaft und nachgeordneter verbundener Unternehmen verwendet werden. Am 31. Dezember 2013 steht noch ein bedingtes Kapital in Höhe von insgesamt € 1,5 Mio. (Vorjahr: € 1,5 Mio.) zur Verfügung.

**DIVIDENDE** Die ausschüttungsfähigen Beträge beziehen sich auf den Bilanzgewinn der PUMA SE, der gemäß dem deutschen Handelsrecht ermittelt wird. Die Geschäftsführenden Direktoren schlagen dem Verwaltungsrat und der Hauptversammlung vor, aus dem Bilanzgewinn der PUMA SE eine Dividende für das Geschäftsjahr 2013 von € 0,50 je im Umlauf befindlicher Aktie oder insgesamt € 7,5 Mio. (bezogen auf die am 31. Dezember im Umlauf befindlichen Aktien) den Aktionären auszuschütten. Das entspricht einer Ausschüttungsquote bezogen auf den Konzerngewinn von 140,3% gegenüber 10,6% im Vorjahr.

Verwendung des Bilanzgewinns der PUMA SE:

 T.48		2013	2012
Bilanzgewinn der PUMA SE zum 31.12.	€ Mio.	53,1	85,0
Dividende je Aktie	€	0,50	0,50
Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien *	Stück	14.939.913	14.939.279
Dividende gesamt *	€ Mio.	7,5	7,5
Vortrag auf neue Rechnung *	€ Mio.	45,7	77,5

\* Vorjahreswerte angepasst auf den Stand der Hauptversammlung

**ANTEILE NICHT BEHERRSCHENDER GESELLSCHAFTER** Der am Bilanzstichtag verbleibende Anteil nicht beherrschender Gesellschafter betrifft die PUMA Wheat Accessories, Ltd mit € 0,6 Mio. (Vorjahr: € 1,1 Mio.) und die Janed, LLC mit € 15,1 Mio. (Vorjahr: € 7,8 Mio.).

**KAPITALMANAGEMENT** Die Zielsetzung des Konzerns liegt in der Beibehaltung einer starken Eigenkapitalbasis, um das Vertrauen der Investoren und des Marktes zu erhalten und um die zukünftige Geschäftsentwicklung zu stärken. Das Kapitalmanagement bezieht sich auf das Konzern-Eigenkapital von PUMA. Dies ist in der Konzernbilanz sowie der Überleitungsrechnung zu den „Veränderungen im Eigenkapital“ dargestellt.

### 19. Kapitalbeteiligungspläne/Management-Incentive-Programm

Um das Management mit einer langfristigen Anreizwirkung an das Unternehmen zu binden, werden bei PUMA aktienbasierte Vergütungssysteme in Form von Stock-Option-Programmen (SOP) sowie in Form von virtuellen Aktien mit Barausgleich eingesetzt. Die laufenden Programme werden nachfolgend erläutert:

**ERLÄUTERUNG „SOP“** Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 22. April 2008 wurde ein Stock-Option-Programm „SOP 2008“ in Form eines „Performance Share Programm“ beschlossen. Hierzu wurde ein bedingtes Kapital geschaffen und der Aufsichtsrat bzw. Vorstand der PUMA AG (seit dem 25. Juli 2011 Formwechsel in eine SE) ermächtigt, bis zum Ablauf von fünf Jahren (nach Eintragung des bedingten Kapitals in das Handelsregis-


ter), mindestens aber bis zum Ablauf von drei Monaten nach Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung im Jahr 2013 Bezugsrechte an Mitglieder des Vorstands sowie weitere Führungskräfte der Gesellschaft und nachgeordneter verbundener Unternehmen auszugeben.

Die ausgegebenen und auszugebenden Bezugsrechte haben jeweils eine Laufzeit von fünf Jahren und können frühestens nach zwei Jahren ausgeübt werden, doch nur wenn ein Kursanstieg von mindestens 20% der PUMA Aktie seit Gewährung erfolgt ist. Anders als bei einem herkömmlichen Aktienoptionsprogramm wird der Gegenwert der Wertsteigerung der PUMA-Aktie seit der Gewährung in Aktien bedient, wobei der Begünstigte einen Optionspreis von € 2,56 pro gewährter Aktie zu entrichten hat, wenn die Ausgabe der Aktien aus einer Kapitalerhöhung resultiert. Scheiden Mitarbeiter aus dem Unternehmen aus, so verfallen ihre Optionsrechte.

Die Ermächtigung sieht weiterhin vor, dass der Verwaltungsrat in Übereinstimmung mit den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex die den Geschäftsführenden Direktoren der Gesellschaft gewährten Bezugsrechte für den Fall außerordentlicher, nicht vorgesehener Entwicklungen dem Inhalt und dem Umfang nach ganz oder teilweise begrenzen kann. Diese Ermächtigung steht auch den Geschäftsführenden Direktoren für die betroffenen übrigen Führungskräfte zu.


Die Bewertung der Programme erfolgte mittels eines Binominalmodells bzw. mittels einer Monte-Carlo-Simulation.

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

 T.49   SOP	2008 Tranche I	2008 Tranche II	2008 Tranche III	2008 Tranche IV	2008 Tranche V
Aktienkurs zum Gewährungszeitpunkt	€ 199,27	€ 147,27	€ 250,50	€ 199,95	€ 265,00
Erwartete Volatilität	29,1%	47,7%	34,5%	29,2%	26,80%
Erwartete Dividendenzahlung	1,50%	2,31%	1,30%	1,30%	0,80%
Risikoloser Zinssatz ehemalige Vorstandsmitglieder/ aktuelle Geschäftsführenden Direktoren	4,60%	1,97%	1,60%	2,40%	0,30%
Risikoloser Zinssatz Führungskräfte	4,60%	1,97%	1,60%	2,40%	0,30 %

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

Entwicklung der „SOP“ im Geschäftsjahr:

 T.50   SOP	2008 Tranche I	2008 Tranche II	2008 Tranche III	2008 Tranche IV	2008 Tranche V
Ausgabedatum	21.07.2008	14.04.2009	22.04.2010	15.04.2011	30.04.2012
Ausgegebene Anzahl	113.000	139.002	126.184	151.290	145.375
Ausübungspreis	€ 0,00	€ 0,00	€ 2,56	€ 2,56	€ 2,56
Restlaufzeit	0,00 Jahre	0,29 Jahre	1,31 Jahre	2,29 Jahre	3,33 Jahre
<b>Im Umlauf zum 01.01.2013</b>	<b>1.500</b>	<b>2.500</b>	<b>98.693</b>	<b>103.463</b>	<b>114.969</b>
Ausgeübt	-1.000	-1.000	0	0	0
Ø-Aktienkurs bei Ausübung	€ 220,83	€ 214,57	n.a.	n.a.	n.a.
Verfallen	-500	0	0	0	-1.500
<b>Im Umlauf zum 31.12.2013</b>	<b>0</b>	<b>1.500</b>	<b>98.693</b>	<b>103.463</b>	<b>113.469</b>
Ausübbarer Optionen am Stichtag	0	0	0	0	0

Die Optionen unterliegen gemäß § 5 der Optionsbedingungen in jedem Jahr einer Sperrfrist vom 15. Dezember bis zehn Börsentage nach der ordentlichen Hauptversammlung. Dementsprechend sind zum Stichtag keine Optionen ausübbar.

Zum Zeitpunkt der Zuteilung ergab sich für die „Tranche I - 2008“ ein durchschnittlicher Zeitwert pro Option von € 49,44. Unter Berücksichtigung der Sperrfrist errechnet sich daraus für das laufende Geschäftsjahr kein Aufwand mehr. Aus den im Umlauf befindlichen Optionen entfallen 0 Stück auf ehemalige Vorstandsmitglieder der PUMA AG oder die aktuellen Geschäftsführenden Direktoren.


Für die „Tranche II - 2008“ ergab sich entsprechend der Zuteilung ein durchschnittlicher Zeitwert pro Option von € 53,49 und unter Berücksichtigung der Sperrfrist errechnet sich daraus für das laufende Geschäftsjahr kein Aufwand mehr. Aus den im Umlauf befindlichen Optionen entfallen 0 Stück auf ehemalige Vorstandsmitglieder der PUMA AG oder die aktuellen Geschäftsführenden Direktoren.

Für die „Tranche III - 2008“ ergab sich entsprechend der Zuteilung ein durchschnittlicher Zeitwert pro Option von € 61,81 und unter Berücksichtigung der Sperrfrist errechnet sich daraus für das laufende Geschäftsjahr kein Aufwand mehr. Aus den im Umlauf befindlichen Optionen entfallen 83.693 Stück auf ehemalige Vorstandsmitglieder der PUMA AG oder die aktuellen Geschäftsführenden Direktoren.

Für die „Tranche IV – 2008“ ergab sich entsprechend der Zuteilung ein durchschnittlicher Zeitwert pro Option von €40,14 und unter Berücksichtigung der Sperrfrist und des Verfalls errechnet sich daraus für das laufende Geschäftsjahr ein Aufwand von insgesamt €0,6 Mio. Auf ehemalige Vorstandsmitglieder der PUMA AG oder die aktuellen Geschäftsführenden Direktoren entfallen zum Jahresende insgesamt 86.463 Stück Optionen.

Für die „Tranche V – 2008“ ergab sich entsprechend der Zuteilung ein durchschnittlicher Zeitwert pro Option von €44,59 und unter Berücksichtigung der Sperrfrist und des Verfalls errechnet sich daraus für das laufende Geschäftsjahr ein Aufwand von insgesamt €3,1 Mio. Auf die aktuellen Geschäftsführenden Direktoren entfallen zum Jahresende insgesamt 13.453 Stück Optionen.


**ERLÄUTERUNG VIRTUELLE AKTIEN** Im Geschäftsjahr 2013 wurden virtuelle Aktien im Rahmen eines Management-Incentive-Programms gewährt. Dieses neue Vergütungssystem soll mit der ersten Verwaltungsratssitzung im Geschäftsjahr 2014 beschlossen werden. Jede virtuelle Aktie berechtigt am Ende der Laufzeit zu einer Barauszahlung in Abhängigkeit vom dann festgestellten Endkurs der PUMA-Aktie. Die virtuellen Aktien unterliegen einer Sperrfrist von drei Jahren. Danach besteht ein Ausübungszeitraum von zwei Jahren (jeweils der Zeitraum April bis Oktober), der von den Teilnehmern frei zur Ausübung genutzt werden kann. Grundbedingung für die Ausübung nach der Sperrfrist ist, dass ein aktives Beschäftigungsverhältnis mit PUMA besteht. Zum Geschäftsjahresende unterlagen alle Teilnehmer einem aktiven Beschäftigungsverhältnis.

 <span style="font-size: small;">T.51</span>   Virtuelle Aktien	
Ausgabedatum	01.01.2013
Laufzeit	5 Jahre
Sperrfrist	3 Jahre
Basiskurs	224 €/Aktie
Teilnehmer im Jahr der Ausgabe	4 Personen
Ausübungsschwelle (Kursanstieg gegenüber Basiskurs)	n.a.
Ausübungsschwelle (Mindestkurs)	n.a.
Anzahl virtuelle Aktien	14.315 Stück

Diese Verpflichtung aus aktienbasierten Vergütungstransaktionen mit Barausgleich werden als Personalrückstellungen angesetzt und an jedem Abschlussstichtag zum beizulegenden Zeitwert neu bewertet. Die Aufwendungen werden ebenfalls über den Erdienungszeitraum erfasst. Auf Basis des Marktkurses zum Bilanzstichtag beträgt die Rückstellung €0,4 Mio.

## 20. Sonstige operative Erträge und Aufwendungen

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

 <span style="font-size: small;">T.52</span>	2013 € Mio.	2012 € Mio.
Vertriebsaufwendungen	977,6	1.152,4
Produktentwicklung/Design	80,8	93,9
Verwaltungs- und allgemeine Aufwendungen	305,1	261,5
<b>Sonstige operative Aufwendungen</b>	<b>1.363,5</b>	<b>1.507,8</b>
<b>Sonstige operative Erträge</b>	<b>17,7</b>	<b>22,8</b>
<b>Gesamt</b>	<b>1.345,8</b>	<b>1.485,0</b>
Davon planmäßige Abschreibungen	53,8	59,7
Davon Wertminderungsaufwendungen	79,1	16,3


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 SE in Höhe von €0,6 Mio. (Vorjahr: €0,7 Mio.) enthalten. Davon entfallen auf Abschlussprüfungsleistungen €0,5 Mio. (Vorjahr: €0,5 Mio.), auf Steuerbe-

ratungsleistungen €0,1 Mio. (Vorjahr: €0,1 Mio.) sowie auf andere Bestätigungsleistungen €0,0 Mio. (Vorjahr: €0,1 Mio.).


In den sonstigen operativen Erträgen sind mit €17,3 Mio. (Vorjahr: €20,9 Mio.) Erträge aus der Umlage von Entwicklungskosten sowie €0,4 Mio. (Vorjahr: €1,9 Mio.) übrige Erträge enthalten.

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

 T.53	2013 € Mio.	2012 € Mio.
Löhne und Gehälter	336,6	376,1
Soziale Abgaben	47,5	53,7
Aufwendungen aus aktienbasierter Vergütung mit Ausgleich in Aktien	1,1	2,8
Aufwendungen aus aktienbasierter Vergütung mit Barausgleich	0,4	0,0
Aufwendungen für Altersversorgung und andere Personalaufwendungen	39,7	43,4
<b>Gesamt</b>	<b>425,3</b>	<b>476,0</b>

Zusätzlich sind in den Umsatzkosten Personalaufwendungen in Höhe von €18,2 Mio. (Vorjahr: €16,4 Mio.) enthalten.


Auf Vollzeitbasis waren im Jahresdurchschnitt folgende Mitarbeiter beschäftigt:

 T.54	2013	2012
Marketing/Retail/Vertrieb	7.176	7.265
Produktentwicklung/Design	882	935
Verwaltungs- und allgemeine Bereiche	2.692	2.735
<b>Gesamt im Jahresdurchschnitt</b>	<b>10.750</b>	<b>10.935</b>

Zum Jahresende waren insgesamt 10.982 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Vorjahr: 11.290) auf Vollzeitbasis beschäftigt.

## 21. Finanzergebnis

Das Finanzergebnis setzt sich wie folgt zusammen:

 T.55	2013 € Mio.	2012 € Mio.
<b>Ergebnis aus assoziierten Unternehmen</b>	<b>1,3</b>	<b>0,6</b>
Zinsertrag	6,2	4,4
Ertrag aus Währungsumrechnungsdifferenzen, netto	0,0	2,5
<b>Finanzerträge</b>	<b>6,2</b>	<b>6,9</b>
Zinsaufwand	-6,7	-7,2
Aufzinsung der Kaufpreisverbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	-0,1	-0,2
Bewertung von Pensionsplänen	-1,0	-1,0
Aufwand aus Währungsumrechnungsdifferenzen, netto	-8,4	0,0
<b>Finanzaufwendungen</b>	<b>-16,2</b>	<b>-8,4</b>
<b>Finanzergebnis</b>	<b>-8,7</b>	<b>-0,9</b>


Das Ergebnis aus assoziierten Unternehmen resultiert ausschließlich aus der Beteiligung an der Wilderness Holdings Ltd. (siehe auch Textziffer 11).

Die Zinserträge resultieren aus Geldanlagen.

Die Zinsaufwendungen betreffen kurzfristige Finanzverbindlichkeiten.


Das Finanzergebnis beinhaltet darüber hinaus mit €8,4 Mio. Aufwendungen aus Währungsumrechnungsdifferenzen (Vorjahr: Ertrag €2,5 Mio.), welche dem Finanzierungsbereich zuzuordnen sind.

## 22. Ertragsteuern

 T.56	2013 € Mio.	2012 € Mio.
<b>Laufende Ertragsteuern</b>		
Deutschland	10,7	11,9
Andere Länder	40,7	64,9
<b>Summe laufende Ertragsteuern</b>	<b>51,4</b>	<b>76,8</b>
<b>Latente Steuern</b>	<b>-18,9</b>	<b>-44,3</b>
<b>Gesamt</b>	<b>32,5</b>	<b>32,5</b>

Grundsätzlich unterliegen die PUMA SE und ihre deutschen Tochtergesellschaften der Körperschaftsteuer zuzüglich Solidaritätszuschlag und der Gewerbesteuer. Daraus ergibt sich im Geschäftsjahr ein gewichteter Mischsteuersatz von 27,22%.

Überleitung vom theoretischen Steueraufwand auf den effektiven Steueraufwand:

 T.57	2013 € Mio.	2012 € Mio.
<b>Ergebnis vor Ertragsteuern</b>	<b>53,7</b>	<b>112,3</b>
Theoretischer Steueraufwand		
Steuersatz der SE = 27,22% (Vorjahr: 27,22%)	14,6	30,6
Besteuerungsunterschied Ausland	-4,1	-13,4
Andere Steuereffekte:		
Ertragsteuern für Vorjahre	-6,7	2,6
Verluste und temporäre Differenzen, für die keine Steueransprüche bilanziert wurden	20,5	20,7
Steuersatzänderungen	0,1	0,9
Steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen bzw. nicht steuerpflichtige Erträge und sonstige Effekte	8,1	-8,9
<b>Effektiver Steueraufwand</b>	<b>32,5</b>	<b>32,5</b>
Effektiver Steuersatz	60,5%	28,9%


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

Die sonstigen Effekte beinhalten mit € 9,9 Mio. (Vorjahr: € 13,1 Mio.) Quellensteueraufwendungen.

## 23. Gewinn je Aktie

Der Gewinn je Aktie wird in Übereinstimmung mit IAS 33 ermittelt, indem der auf die Anteilseigner des Mutterunternehmens entfallende Konzernjahresüberschuss (Konzernergebnis) durch die durchschnittliche Zahl der im Umlauf befindlichen Aktien dividiert wird. Eine Verwässerung dieser Kennzahl kann sich durch potenzielle Aktien aus dem Management Incentive Programm ergeben (siehe dazu Textziffer 19).

Die Berechnung ist der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen:

 T.58		2013	2012
Konzernergebnis	€ Mio.	5,3	70,2
Durchschnittliche Zahl der im Umlauf befindlichen Aktien	in Stück	14.939.515	14.966.658
Verwässerte Zahl der Aktien	in Stück	14.941.089	14.967.848
Gewinn je Aktie	€	0,36	4,69
Gewinn je Aktie, verwässert	€	0,36	4,69


## 24. Management des Währungsrisikos

Im Geschäftsjahr 2013 hat PUMA zur Sicherung des in Euro umgerechneten zahlbaren Betrags für in US-Dollar denominated Einkäufe Devisenderivate „Termin-Kauf USD“ als Cashflow- Hedges designed.

Die Nominalbeträge der offenen Kurssicherungsgeschäfte, die sich im Wesentlichen auf Cashflow- Hedges beziehen, betreffen Devisentermingeschäfte über insgesamt € 581,8 Mio. (Vorjahr: € 626,1 Mio.).

Für die zugrunde liegenden Grundgeschäfte werden die Zahlungsströme in 2014 erwartet.

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

 T.59	2013 € Mio.	2012 € Mio.
Devisentermingeschäfte, aktiv (siehe Textziffer 6)	11,6	8,4
Devisentermingeschäfte, passiv (siehe Textziffern 13 und 14)	-14,5	-16,1
<b>Netto</b>	<b>-2,9</b>	<b>-7,7</b>

Die Entwicklung der effektiven Cashflow Hedges wird in der Eigenkapitalveränderungsrechnung sowie der Gesamtergebnisrechnung dargestellt.

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

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

Den Währungssensitivitätsanalysen liegen die folgenden Annahmen zugrunde:

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

Die Devisentermingeschäfte zur Absicherung wechselkursbedingter Zahlungsschwankungen sind in eine wirksame Cashflow- Hedgebeziehung nach IAS 39 eingebunden. Kursänderungen

der diesen Geschäften zugrunde liegenden Währungen haben Auswirkungen auf die Sicherungsrücklage im Eigenkapital und auf den Fair Value dieser Sicherungsgeschäfte.

Wenn der USD gegenüber allen anderen Währungen zum 31. Dezember 2013 um 10% aufgewertet (abgewertet) gewesen wäre, wären die Sicherungsrücklage im Eigenkapital und der Fair Value der Sicherungsgeschäfte um €57,2 Mio. höher (niedriger) (31. Dezember 2012: €56,4 Mio. höher (niedriger)) ausgefallen.

Eine weitere Erläuterung der Währungsrisiken erfolgt im Konzernlagebericht in dem Kapitel Risikomanagement.

## 25. Segmentberichterstattung

Die Segmentberichterstattung erfolgt gemäß unserer internen Berichtsstruktur nach geografischen Regionen. Die Umsatzerlöse und das operative Ergebnis (EBIT) werden nach dem Sitz der jeweiligen Konzerngesellschaft der entsprechenden Region ausgewiesen. Die Innenumsätze der jeweiligen Region werden eliminiert. Die Aufteilung der übrigen Segmentinformationen wird ebenfalls nach dem Sitz der jeweiligen Konzerngesellschaft ermittelt. Die Summen entsprechen jeweils den Beträgen in der Gewinn- und Verlustrechnung bzw. der Bilanz.

Die Regionen unterteilen sich nach den Verdichtungsstufen EMEA (Europa, Naher Osten und Afrika), Amerika (Nord- und Lateinamerika) und Asien/Pazifik.

Die Innenumsätze der Segmente werden auf Basis von Marktpreisen erzielt. Sie werden in der Darstellung nicht berücksichtigt, da sie nicht steuerungsrelevant sind.

Die Investitionen und Abschreibungen umfassen die Zugänge bzw. die Abschreibungen des laufenden Geschäftsjahres in Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten. Darüber hinaus wurden Gesamtwertminderungsaufwendungen in Höhe von €79,1 Mio. (Vorjahr: €16,3 Mio.) in den folgenden Segmenten, EMEA (€19,1 Mio., Vorjahr: €7,4 Mio.), Amerika (€0,0 Mio., Vorjahr €8,3 Mio.), Asien/Pazifik (€29,0 Mio., Vorjahr: €0,5 Mio.) und Zentralbereiche/Konsolidierung (€31,0 Mio., Vorjahr: €0,1 Mio.) berücksichtigt.

Da PUMA nur in einem Geschäftsfeld tätig ist, und zwar der Sportartikelindustrie, erfolgt die Aufgliederung nach Produkten gemäß der internen Berichtsstruktur nach den Produktsegmenten Schuhe, Textilien und Accessoires. Entsprechend dieser Berichtsstruktur erfolgt, außer einer Aufgliederung der Umsatzerlöse und des Rohergebnisses, keine weitere Aufteilung des Betriebsergebnisses sowie der Vermögenswerte und Schuldposten.


## Geschäftssegmente 1-12/2013

T.60 Regionen	Externe Umsatzerlöse		EBIT		Investitionen	
	1-12 / 2013	1-12 / 2012	1-12 / 2013	1-12 / 2012	1-12 / 2013	1-12 / 2012
	⌌ Mio.	⌌ Mio.	⌌ Mio.	⌌ Mio.	⌌ Mio.	⌌ Mio.
<b>EMEA</b>	<b>1.125,0</b>	1.213,7	<b>-14,7</b>	0,8	<b>23,6</b>	55,5
<b>Amerika</b>	<b>952,0</b>	1.033,3	<b>71,5</b>	96,7	<b>19,7</b>	24,3
<b>Asien/Pazifik</b>	<b>576,5</b>	710,3	<b>18,1</b>	34,2	<b>8,5</b>	12,3
<b>Zentralbereiche/Konsolidierung</b>	<b>331,9</b>	313,4	<b>116,5</b>	159,0	<b>4,3</b>	6,8
<b>Sondereffekte</b>			<b>-129,0</b>	-177,5		
<b>Total</b>	<b>2.985,3</b>	3.270,7	<b>62,5</b>	113,2	<b>56,1</b>	99,0

T.61 Regionen	Abschreibungen		Vorräte		Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	
	1-12 / 2013	1-12 / 2012	1-12 / 2013	1-12 / 2012	1-12 / 2013	1-12 / 2012
	⌌ Mio.	⌌ Mio.	⌌ Mio.	⌌ Mio.	⌌ Mio.	⌌ Mio.
<b>EMEA</b>	<b>15,8</b>	17,5	<b>248,8</b>	271,2	<b>151,2</b>	192,9
<b>Amerika</b>	<b>12,7</b>	13,7	<b>143,7</b>	157,3	<b>142,2</b>	161,7
<b>Asien/Pazifik</b>	<b>9,0</b>	10,0	<b>62,8</b>	76,1	<b>74,5</b>	103,4
<b>Zentralbereiche/Konsolidierung</b>	<b>16,3</b>	18,3	<b>66,1</b>	48,0	<b>55,4</b>	48,9
<b>Total</b>	<b>53,8</b>	59,5	<b>521,3</b>	552,5	<b>423,4</b>	507,0

T.62 Produkt	Externe Umsatzerlöse		Rohertragsmarge	
	1-12 / 2013	1-12 / 2012	1-12 / 2013	1-12 / 2012
	⌌ Mio.	⌌ Mio.	⌌ Mio.	⌌ Mio.
<b>Schuhe</b>	<b>1.372,1</b>	1.595,2	<b>43,7%</b>	46,5%
<b>Textilien</b>	<b>1.063,8</b>	1.151,9	<b>48,3%</b>	49,8%
<b>Accessoires</b>	<b>594,4</b>	523,6	<b>49,8%</b>	50,5%
<b>Total</b>	<b>2.985,3</b>	3.270,7	<b>46,5%</b>	48,3%



 T.63 Überleitung EBT	1-12 / 2013    Mio.	1-12 / 2012    Mio.
<b>EBIT</b>	<b>62,5</b>	113,2
<b>Finanzergebnis</b>	<b>-8,7</b>	-0,9
<b>EBT</b>	<b>53,7</b>	112,3

## 26. Angaben zur Kapitalflussrechnung

Die Kapitalflussrechnung ist gemäß IAS 7 erstellt und nach den Zahlungsströmen aus der Geschäfts-, Investitions- und Finanzierungstätigkeit gegliedert. Der Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit ist nach der indirekten Methode ermittelt. Innerhalb der Zahlungsströme aus der laufenden Geschäftstätigkeit wird der Brutto Cashflow, abgeleitet aus dem Ergebnis vor Ertragsteuern und bereinigt um zahlungsunwirksame Aufwands- und Ertragsposten, definiert. Als Free Cashflow wird der Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit, vermindert um Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen, bezeichnet.

Der in der Kapitalflussrechnung betrachtete Finanzmittelfonds umfasst alle in der Bilanz unter dem Posten „Flüssige Mittel“ ausgewiesenen Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente, d.h. Kassenbestand, Schecks sowie Guthaben bei Kreditinstituten.

Die anderen zahlungsunwirksamen Aufwendungen und Erträge betreffen im Berichtsjahr im Wesentlichen die Wertminderungsaufwendungen für langfristige Vermögenswerte (Vorjahr: Restrukturierungsaufwendungen).

## 27. Haftungsverhältnisse und Eventualverbindlichkeiten


**HAFTUNGSVERHÄLTNISSE** Es lagen wie im Vorjahr keine berichtspflichtigen Haftungsverhältnisse vor.

**EVENTUALVERBINDLICHKEITEN** Es lagen wie im Vorjahr keine berichtspflichtigen Eventualverbindlichkeiten vor.


## 28. Sonstige finanzielle Verpflichtungen

**VERPFLICHTUNGEN AUS OPERATING-LEASE** Die Gesellschaft mietet, pachtet und least Büros, Lagerräume, Einrichtungen, Fuhrpark sowie Verkaufsräume für das eigene Einzelhandelsgeschäft. Mietverträge für das Einzelhandelsgeschäft werden mit einer Laufzeit zwischen fünf und fünfzehn Jahren abgeschlossen. Die übrigen Miet- und Pachtverträge haben Restlaufzeiten zwischen ein und fünf Jahren. Einige Verträge beinhalten Verlängerungsoptionen sowie Preisanpassungsklauseln.

Die Gesamtaufwendungen aus diesen Verträgen beliefen sich in 2013 auf € 117,5 Mio. (Vorjahr: € 125,0 Mio.). Die Aufwendungen sind zum Teil umsatzabhängig. Zum Bilanzstichtag ergeben sich folgende Verpflichtungen aus zukünftigen Mindestmietzahlungen für Operate-Leasing-Verträge:

 T.64	2013 € Mio.	2012 € Mio.
Aus Miet- und Leasingverträgen:		
2014 (2013)	91,0	99,8
2015 - 2018 (2014 - 2017)	194,6	209,2
ab 2019 (ab 2018)	59,3	55,6

**WEITERE SONSTIGE FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN** Die Gesellschaft hat weiterhin sonstige finanzielle Verpflichtungen im Zusammenhang mit Lizenz-, Promotions- und Werbeverträgen, aus denen sich zum Bilanzstichtag folgende finanzielle Verpflichtungen ergeben:

 T.65	2013 € Mio.	2012 € Mio.
Aus Lizenz-, Promotions- und Werbeverträgen:		
2014 (2013)	112,8	83,6
2015 - 2018 (2014 - 2017)	363,7	192,7
ab 2019 (ab 2018)	55,3	44,1

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

Die Promotions- und Werbeverträge sehen branchenüblich bei Erreichen vordefinierter Ziele (z. B. Medaillen, Meisterschaften) zusätzliche Zahlungen vor. Diese sind zwar vertraglich vereinbart, lassen sich aber naturgemäß zeitlich und betragsmäßig nicht exakt vorhersehen.

### 29. Geschäftsführende Direktoren und Verwaltungsrat

**ANGABEN NACH § 314 ABS. 1 NR. 6 HGB** Nach dem Gesetz über die Offenlegung der Vorstandsvergütungen vom 3. August 2005 kann die Veröffentlichung der individuellen Bezüge von Vorständen bzw. Geschäftsführenden Direktoren nach §§ 286 Abs. 5; 285 Nr. 9 Buchstabe a Satz 5 bis 8; 314 Abs. 2 Satz 2; 314 Abs. 1 Nr. 6 Buchstabe a Satz 5 bis 8 HGB für 5 Jahre unterbleiben, wenn die Hauptversammlung dies mit einer 75%igen Mehrheit beschließt.

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 7. Mai 2013 wurde die Gesellschaft ermächtigt, für das am 1. Januar 2013 beginnende Geschäftsjahr und für alle nachfolgenden Geschäftsjahre, die spätestens am 31. Dezember 2017 enden, auf die Angaben nach § 285 Nr. 9 Buchstabe a Satz 5 bis 8 und § 314 Abs. 1 Nr. 6 Buchstabe a Satz 5 bis 8 HGB zu verzichten.

Die Geschäftsführenden Direktoren und der Verwaltungsrat sind der Auffassung, dass dem berechtigten Informationsinteresse der Aktionäre durch Angabe der Gesamtvergütung der Geschäftsführenden Direktoren hinreichend Rechnung getragen wird. Der Verwaltungsrat wird entsprechend seinen gesetzlichen Pflichten die Angemessenheit der individuellen Vergütung sicherstellen.

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

Das Fixum als erfolgsunabhängige Grundvergütung wird monatlich als Gehalt ausgezahlt. Zusätzlich erhalten die Geschäftsführenden Direktoren Sachbezüge wie z.B. Dienstwagenutzung und Versicherungsbeiträge. Sie stehen allen Geschäftsführenden Direktoren

prinzipiell in gleicher Weise zu und sind in der erfolgsunabhängigen Vergütung enthalten. Die Tantieme als Teil der erfolgsabhängigen Vergütung orientiert sich im Wesentlichen am operativen Gewinn und dem Free Cashflow des PUMA-Konzerns und wird entsprechend einer Zielerreichung gestaffelt. Dabei ist auch eine Obergrenze vereinbart.

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

Im Geschäftsjahr 2013 wurde ein neues Vergütungsprogramm mit langfristiger Anreizwirkung eingeführt, das mit der ersten Verwaltungsratssitzung im Jahre 2014 beschlossen werden soll. Hierfür wurden Rückstellungen in Höhe von €0,4 Mio. auf Basis arbeitsvertraglicher Zusagen gegenüber den Geschäftsführenden Direktoren gebildet. Das neue erfolgsabhängige Programm soll sich an der weiteren Wertsteigerung der PUMA SE in einem Mehrjahreszeitraum orientieren.

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

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

Für die Geschäftsführenden Direktoren bestehen Pensionszusagen, für die die Gesellschaft eine Rückdeckungsversicherung abgeschlossen hat. Als erdienter Anspruch gilt jeweils der Teil des Versorgungskapitals, der durch die Beitragsleistung in die Rückdeckungsversicherung bereits finanziert ist. Im Geschäftsjahr erfolgte für Geschäftsführende Direktoren eine Zuführung von €0,3 Mio. (Vorjahr: €0,2 Mio.). Der Barwert der Leistungszusage zum 31. Dezember 2013 an Geschäftsführende Direktoren in Höhe von €0,3 Mio. (Vorjahr: €0,4 Mio.) wurde bilanziell mit dem gleich hohen und verpfändeten Aktivwert der Rückdeckungsversicherung verrechnet.

Pensionsverpflichtungen gegenüber ehemaligen Vorstandsmitgliedern und Geschäftsführenden Direktoren bestanden in Höhe von €12,5 Mio. (Vorjahr: €10,2 Mio.) und sind entsprechend innerhalb der Pensionsrückstellungen passiviert, soweit nicht mit den gleich hohen Aktivwerten verrechnet. Ruhegehälter sind in Höhe von €0,2 Mio. (Vorjahr: €0,2 Mio.) angefallen.

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

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

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

### **30. Beziehungen zu nahe stehenden Unternehmen und Personen**

Nach IAS 24 müssen Beziehungen zu nahe stehenden Unternehmen und Personen, die den PUMA-Konzern beherrschen oder von ihm beherrscht werden, angegeben werden, sofern sie nicht bereits als konsolidiertes Unternehmen im Konzernabschluss der PUMA SE einbezogen werden. Beherrschung ist definiert als die Möglichkeit, die Finanz- und Geschäftspolitik eines Unternehmens zu bestimmen, um aus dessen Tätigkeit Nutzen zu ziehen.

Die SAPARDIS SE, Paris, eine 100%ige Tochtergesellschaft der Kering S.A. (vormals: PPR S.A.), Paris, hält derzeit mehr als 75% des gezeichneten Kapitals an der PUMA SE. Die Kering S.A. wird kontrolliert von der Artémis S.A., Paris, diese wiederum ist eine 100%ige Tochtergesellschaft der Financière Pinault S.C.A., Paris. Als nahe stehende Unternehmen werden somit unter anderem alle Unternehmen, die direkt oder indirekt durch Artémis S.A. beherrscht und nicht im Konzernabschluss der PUMA SE einbezogen werden, definiert.

Darüber hinaus erstreckt sich die Angabepflicht nach IAS 24 auf Geschäfte mit assoziierten Unternehmen sowie Geschäfte mit sonstigen nahe stehenden Unternehmen und Personen. Diese umfassen insbesondere nicht beherrschende Gesellschafter.

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:

T.67	Erbrachte Lieferungen und Leistungen		Empfangene Lieferungen und Leistungen	
	2013 € Mio.	2012 € Mio.	2013 € Mio.	2012 € Mio.
In Artémis-Gruppe einbezogene Unternehmen	0,1	0,0	0,4	1,0
Im Kering-Konzern einbezogene Unternehmen	4,3	9,0	3,0	3,3
Sonstige nahe stehende Unternehmen und Personen	6,6	8,5	14,9	13,7
<b>Total</b>	<b>11,0</b>	<b>17,5</b>	<b>18,3</b>	<b>18,0</b>

T.68	Nettoforderungen an		Verbindlichkeiten gegenüber	
	2013 € Mio.	2012 € Mio.	2013 € Mio.	2012 € Mio.
In Artémis-Gruppe einbezogene Unternehmen	0,0	0,0	0,2	0,2
Im Kering-Konzern einbezogene Unternehmen	1,2	1,3	0,4	0,6
Sonstige nahe stehende Unternehmen und Personen	9,9	5,6	1,7	0,9
<b>Total</b>	<b>11,1</b>	<b>6,9</b>	<b>2,3</b>	<b>1,7</b>

Die Forderungen gegen nahe stehende Unternehmen und Personen sind, mit einer Ausnahme, nicht mit Wertberichtigungen belastet. Lediglich in Bezug auf die Forderungen gegen einen nicht beherrschenden Gesellschafter sowie dessen Unternehmensgruppe sind bei einem Tochterunternehmen der PUMA SE in Griechenland zum 31. Dezember 2013 Bruttoforderungen in Höhe von €52,2 Mio. (Vorjahr: €52,2 Mio.) wertberichtigt. Im Geschäftsjahr 2013 sind diesbezüglich Aufwendungen in Höhe von €0,0 Mio. (Vorjahr €0,0 Mio.) erfasst.

Die Geschäftsführenden Direktoren sowie die Mitglieder des Verwaltungsrats des PUMA-Konzerns sind nahe stehende Personen im Sinne des IAS 24. Zu diesem Personenkreis erfasste Leistungen und Vergütungen sind in Textziffer 29 dargestellt.

Mitglieder des Verwaltungsrats haben von PUMA im Rahmen von Beratungs-, Dienstleistungs- und Anstellungsverträgen eine Vergütung von €0,3 Mio. (Vorjahr: €4,6 Mio.) erhalten.

### 31. Corporate Governance

Die Geschäftsführenden Direktoren und der Verwaltungsrat haben zu den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex im November 2013 gemäß § 161 AktG die erforderliche Entsprechenserklärung abgegeben und diese auf der Homepage der Gesellschaft ([www.puma.com](http://www.puma.com)) veröffentlicht. Außerdem wird auf den Corporate Governance Bericht im Konzernlagebericht der PUMA SE verwiesen.

### 32. Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

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

### 33. Versicherung der gesetzlichen Vertreter

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

**TAG DER FREIGABE** Die Geschäftsführenden Direktoren der PUMA SE haben den Konzernabschluss am 7. Februar 2014 zur Weitergabe an den Verwaltungsrat freigegeben. Der Verwaltungsrat hat die Aufgabe, den Konzernabschluss zu prüfen und zu erklären, ob er den Konzernabschluss billigt.

Herzogenaurach, den 7. Februar 2014

## GESCHÄFTSFÜHRENDE DIREKTOREN



GULDEN



CAROTI



KÖHLER



LÄMMERMANN

# Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

Wir haben den von der PUMA SE, Herzogenaurach, aufgestellten Konzernabschluss – bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Gesamtergebnisrechnung, Eigenkapitalveränderungsrechnung, Kapitalflussrechnung und Anhang – sowie den Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2013 geprüft. Die Aufstellung von Konzernabschluss und Konzernlagebericht nach den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften liegt in der Verantwortung der Geschäftsführenden Direktoren der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Konzernabschluss und über den Konzernlagebericht abzugeben.

Wir haben unsere Konzernabschlussprüfung gemäß § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen,

dass Unrichtigkeiten und Verstöße, die sich auf die Darstellung des durch den Konzernabschluss unter Beachtung der anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften und durch den Konzernlagebericht vermittelten Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich auswirken, mit hinreichender Sicherheit erkannt werden. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des Konzerns sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie Nachweise für die Angaben in Konzernabschluss und Konzernlagebericht überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfasst die Beurteilung der Jahresabschlüsse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, der Abgrenzung des Konsolidierungskreises, der angewandten Bilanzierungs- und Konsolidierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen der Geschäftsführenden Direktoren sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Kon-

zernabschlusses und des Konzernlageberichts. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Konzernabschluss der PUMA SE, Herzogenaurach, den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns. Der Konzernlagebericht steht in Einklang mit dem Konzernabschluss, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

München, den 12. Februar 2014

**DELOITTE & TOUCHE GMBH**  
**WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT**

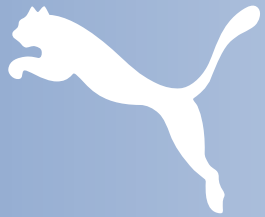
**[STADTER]**  
Wirtschaftsprüfer

**[BESLI]**  
Wirtschaftsprüferin

***Geschäftsführende Direktoren &  
Verwaltungsrat der PUMA SE /  
Bericht des Verwaltungsrats***







## *Geschäftsführende Direktoren & Verwaltungsrat der PUMA SE / Bericht des Verwaltungsrats*

<i>Geschäftsführende Direktoren PUMA SE</i>	<i>169</i>
<i>Verwaltungsrat PUMA SE</i>	<i>170</i>
<i>Bericht des Verwaltungsrats</i>	<i>172</i>

# 5

## Kapitel

# Geschäftsführende Direktoren

## PUMA SE



**BJÖRN GULDEN**

(CEO) ab 1. Juli 2013

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien: • Tchibo, Hamburg

- Ecornes ASA, Ikorntnes/Norwegen



**ANDREAS KÖHLER**

(COO)

ab 1. Juni 2013



**FRANZ KOCH**

(CEO)

bis 31. März 2013



**MICHAEL LÄMMERMANN**

(CFO)



**STEFANO CAROTI**

(CCO)



**REINER SEIZ**

(Beschaffung)

bis 31. Januar 2013

# Verwaltungsrat PUMA SE

## Herzogenaurach

### **JEAN-FRANÇOIS PALUS**

**(Vorsitzender)**

Paris, Frankreich

Directeur Général Délégué und Mitglied des Conseil d'Administration von KERING, Paris/Frankreich,

zuständig für Strategie, Betrieb und Organisation

#### **MITGLIEDSCHAFT IN ANDEREN AUFSICHTSRÄTEN UND KONTROLLGREMIIEN:**

KERING AMERICAS, Inc., USA

Volcom Inc., Costa Mesa/USA

L.G.I. S.A., Cadempino/Schweiz

KERING Luxembourg S.A., Luxemburg

Brioni S.p.a., Penne/Italien

KERING TOKYO INVESTMENT LTD (Japan)

POMELLATO SpA, Italien

VOLCOM LUXEMBOURG HOLDING SA, Luxemburg

SOWIND GROUP SA, La Chaux-de-Fonds/Schweiz

### **FRANÇOIS-HENRI PINAULT**

**(Stellvertretender Vorsitzender)**

Paris, Frankreich

Président-Directeur Général von KERING, Paris/Frankreich

#### **MITGLIEDSCHAFT IN ANDEREN AUFSICHTSRÄTEN UND KONTROLLGREMIIEN:**

Artémis S.A., Paris/Frankreich

Financière Pinault S.C.A., Paris/Frankreich

Société Civile du Vignoble de Château Latour S.C., Pauillac/Frankreich

Christie's International Ltd., London/Vereinigtes Königreich

Bouygues S.A., Paris/Frankreich

Sowind Group S.A., La Chaux-de-Fonds/Schweiz

Soft Computing S.A., Paris/Frankreich

Boucheron Holding S.A.S, Paris/ Frankreich

Yves Saint Laurent S.A.S., Paris/ Frankreich

KERING HOLLAND N.V. (previously named Gucci Group N.V.), Amsterdam/Niederlande

FNAC S.A., Ivry sur Seine/Frankreich (bis 18.06.2013)

SAPARDIS SE, Paris/ Frankreich

Volcom Inc., Costa Mesa/USA

Stella McCartney Limited, Haywards Heath/West Sussex/Vereinigtes Königreich

Brioni S.P.A., Italien

KERING INTERNATIONAL LIMITED, London/ Vereinigtes Königreich

### **THORE OHLSSON**

Falsterbo, Schweden

Präsident der Elimexo AB, Falsterbo/Schweden

#### **MITGLIEDSCHAFT IN ANDEREN AUFSICHTSRÄTEN UND KONTROLLGREMIIEN:**

Nobia AB, Stockholm/Schweden

Bastec AB, Malmö/Schweden

Elite Hotels AB, Stockholm/Schweden

Tomas Frick AB, Vellinge/Schweden

Tjugonde AB, Malmö/Schweden

Tretorn AB, Helsingborg/Schweden

Cobra Golf Inc., Carlsbad/USA

### **TODD HYMEL**

Paris, Frankreich

COO des Bereichs Sport & Lifestyle (Pôle Sport & Lifestyle) von KERING, Paris/Frankreich

#### **MITGLIEDSCHAFT IN ANDEREN AUFSICHTSRÄTEN UND KONTROLLGREMIIEN:**

- Volcom Inc., Costa Mesa/California/USA

- COBRA GOLF Inc., Wilmington, Delaware/USA

## **MICHEL FRIOCOURT**

Paris, Frankreich

Directeur Juridique Groupe von KERING, Paris/Frankreich

### **MITGLIEDSCHAFT IN ANDEREN AUFSICHTSRÄTEN UND KONTROLLGREMIIEN:**

Discodis S.A.S., Paris/Frankreich

SAPARDIS SE, Paris/ Frankreich

C.F.P, Paris/ Frankreich

Luminosa, Paris, Frankreich

RC MAN CO, Paris/ Frankreich

YVES SAINT LAURENT S.A.S, Paris/ Frankreich

Discodis Belgique N.V., Brüssel/Belgien

Balenciaga UK LTD, Vereinigtes Königreich

Kering UK Services Limited, Vereinigtes Königreich

Boucheron UK Limited, Vereinigtes Königreich

Kering Management services II limited, Vereinigtes Königreich

Paintgate Limited, Vereinigtes Königreich

Stella McCartney LTD, Vereinigtes Königreich

Kering holdings Limited, Hong Kong

YSL UK LTD, Vereinigtes Königreich

PPR HK LTD, Hong Kong

Kering Luxembourg, Luxemburg

PPR Distri Lux S.A., Luxemburg

Bottega Veneta International S.A.R.L., Luxemburg

Sergio Rossi International S.A.R.L., Luxemburg

Olima B.V., Niederlande

Bottega Veneta Holding B.V., Amsterdam/Niederlande

Gucci Netherlands B.V., Amsterdam/Niederlande

Kering Netherlands BV, Niederlande

APARFI, Schweiz

PPR Suisse, Schweiz

KERING ASIA PTE LTD, Singapur

## **JEAN-MARC DUPLAIX**

Paris, Frankreich (seit 8. Mai 2013)

Chief Financial Officer von KERING, Paris/Frankreich

### **MITGLIEDSCHAFT IN ANDEREN AUFSICHTSRÄTEN UND KONTROLLGREMIIEN:**

SAPARDIS SE, Paris/ Frankreich

GPo HOLDING SAS, Paris/ Frankreich

E\_Lite SpA, Italien

KERING Italia SpA, Italien

POMELLATO SpA, Italien

KERING JAPAN LTD, Japan

KERING TOKYO INVESTMENT LTD, Japan

KERING Luxembourg SA, Luxemburg

Qeelin Holding Luxembourg, Luxemburg

e\_Kering Lux, Luxemburg

## **BERND ILLIG**

**(Arbeitnehmervertreter)**

Bechhofen, Deutschland

Specialist IT User & System Support der PUMA SE

## **MARTIN KÖPPEL**

**(Arbeitnehmervertreter)**

Weisendorf, Deutschland

Administrator IT Microsoft Systems der PUMA SE

## **GUY BUZZARD**

**(Arbeitnehmervertreter)**

West Kirby, Großbritannien

Großkundenbetreuer (Verkauf) der PUMA United Kingdom Ltd.

# Bericht des Verwaltungsrats

Der Verwaltungsrat informiert im Folgenden Bericht über die Schwerpunkte seiner Tätigkeit im Geschäftsjahr 2013. Die Gesellschaft wird durch den Verwaltungsrat („monistisches System“) geleitet, der die Grundlinien der Geschäftstätigkeit bestimmt und deren Umsetzung durch die Geschäftsführenden Direktoren überwacht. Im Folgenden werden die Leitungs-, Überwachungs- und Beratungsschwerpunkte im Plenum, die Arbeit der Ausschüsse, die Jahres- und Konzernabschlussprüfung, die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen sowie Veränderungen in den Organen erläutert.

## *Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,*

Trotz der erfolgreichen Umsetzung des Transformations- und Kostensenkungsprogramms, das zu einer Effizienzsteigerung und besseren Kostenbasis geführt hat, war 2013 ein herausforderndes Jahr für PUMA. Das Geschäftsergebnis spiegelt die geringe Markenbegehrtheit und die Probleme in den Bereichen Produkt und Vertrieb wider, unter denen das Unternehmen derzeit leidet. Der Verwaltungsrat hat aus diesem Grund entschlossen gehandelt und ein neues Managementteam unter der Führung von CEO Björn Gulden eingesetzt. Wir sind zuversichtlich, dass wir mit dem neuen Chief Operating Officer Andy Köhler und weiteren Schlüsselbesetzungen in PUMAs Top-Management - wie zum Beispiel dem neuen Kreativdirektor Torsten Hochstetter - nunmehr über eine Unternehmensführung verfügen, die PUMA zurück in die Erfolgsspur bringt.

Björn Gulden verfügt über eine mehr als 20-jährige umfassende internationale Erfahrung in verschiedenen Managementpositionen innerhalb der Sportartikel- und Schuhbranche und hat seine Expertise in der Führung von Sportindustrie- und Schuheinzelhandelsunternehmen bereits mehrfach unter Beweis gestellt. Der Verwaltungsrat ist davon überzeugt, dass Björn Gulden der richtige Mann ist, um PUMA wieder zu einer der begehrtesten Marken in der Sportartikelindustrie zu machen und zu profitablen Wachstum zurückzuführen.

Trotz der vielen Herausforderungen wissen wir aber auch, dass PUMA eine fantastische Marke mit einer großartigen Historie, einem weltweiten Bekanntheitsgrad, starken Logos, herausragenden Athleten und ausgezeichneten und motivierten Mitarbeitern ist. Zusam-

men mit dem neuen Management-Team haben wir eine neue Strategie entwickelt mit dem Ziel, PUMA zu einer echten Sportmarke zu machen. Das neue Markenleitbild beinhaltet, dass PUMA die schnellste Sportmarke der Welt sein will. Daraus resultiert ein neues und vereinfachtes Markenversprechen für unsere Kunden, Verbraucher und Mitarbeiter. PUMA steht für schnelle Produkte, schnelle Athleten, schnelle Designs und schnelle Entscheidungswege. Unsere klare Positionierung als echte Sportmarke wird den Abverkauf von Sportprodukten und sport-inspirierten Lifestyleprodukten unterstützen.

Es liegt allerdings in der Natur unserer Industrie, dass strategische Veränderungen auch die nötige Zeit erfordern, bis sie erste Effekte zeigen. Doch die Vertragsverlängerung mit Usain Bolt, die neuen Partnerschaften mit FC Arsenal und Mario Balotelli sowie erfolgreiche Markteinführungen von innovativen Produkten wie zum Beispiel evoPOWER, des weltweit leistungsstärksten Fußballschuhs, machen uns zuversichtlich, dass wir auf dem richtigen Weg sind, um die „schnellste Sportmarke der Welt“ zu werden.

Der Verwaltungsrat ist davon überzeugt, dass das Jahr 2014 der Beginn von PUMAs Turnaround sein wird.

Im Folgenden werden die wesentlichen Tätigkeiten des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse vom 1. Januar bis einschließlich 31. Dezember 2013 beschrieben.

**VERWALTUNGSRAT** Der Verwaltungsrat hat die ihm nach Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung für den Verwaltungsrat obliegenden Aufgaben wahrgenommen. Er hat die Gesellschaft geleitet, die Grundlinien der Geschäftstätigkeit bestimmt und deren Umsetzung durch die Geschäftsführenden Direktoren überwacht.

Hierzu hat sich der Verwaltungsrat in vier ordentlichen und zwei außerordentlichen Sitzungen über die Geschäftspolitik, über alle relevanten Aspekte der Unternehmensentwicklung und Unternehmensplanung, über die wirtschaftliche Lage der Gesellschaft, einschließlich ihrer Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie über alle für den Konzern wichtigen Entscheidungen beraten und Beschlüsse gefasst. Alle Mitglieder haben an den Beschluss-

fassungen teilgenommen. Die Geschäftsführenden Direktoren haben den Verwaltungsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über die Umsetzung der Beschlüsse und alle bedeutenden Geschäftsvorgänge informiert.

Sämtliche für das Unternehmen bedeutenden Geschäftsvorgänge hat der Verwaltungsrat auf Basis der Berichte der Geschäftsführenden Direktoren und der Ausschüsse ausführlich erörtert und eigene Vorstellungen eingebracht. Abweichungen des Geschäftsverlaufs von Vorgaben, die der Verwaltungsrat den geschäftsführenden Direktoren gemacht hat, haben die Geschäftsführenden Direktoren dem Verwaltungsrat erläutert. Alle Erläuterungen hat der Verwaltungsrat anhand von vorgelegten Unterlagen überprüft. In alle wesentlichen Entscheidungen wurde der Verwaltungsrat frühzeitig eingebunden. Der Verwaltungsratsvorsitzende sowie weitere Mitglieder des Verwaltungsrats waren und sind darüber hinaus in regelmäßigen, mündlichen oder schriftlichem Kontakt mit den Geschäftsführenden Direktoren.

**LEITUNGS-, ÜBERWACHUNGS- UND BERATUNGSSCHWERPUNKTE** In den einzelnen Verwaltungsratssitzungen standen neben der laufenden Geschäftsentwicklung zahlreiche Einzelthemen auf der Tagesordnung, die der Verwaltungsrat mit den Geschäftsführenden Direktoren umfassend erörtert hat. Dabei ergaben sich keine Zweifel im Hinblick auf die Rechtmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung der Geschäftsführenden Direktoren.

Im letzten Geschäftsjahr der PUMA SE standen im Wesentlichen die folgenden Themenkomplexe im Vordergrund:

- Prüfung und Billigung des Jahresabschlusses 2012
- Festlegung der Tagesordnung für die ordentliche Hauptversammlung 2013
- Corporate Governance, Compliance und internes Kontrollsystem
- Transformations- und Kostensenkungsprogramm
- Nachhaltigkeitsprogramm und PUMA Vision
- PUMA Re-engineering und Prozessoptimierung
- Laufende Geschäftsentwicklung
- Unternehmensplanung 2014 und Mittelfristplanung einschließlich Investitionen
- Dividendenpolitik
- Personalthemen bzgl. der Geschäftsführenden Direktoren

Zu diesen Themen nahm der Verwaltungsrat Einsicht in die Finanzberichte und Schriften der Gesellschaft.

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

**PRÄSIDIALAUSSCHUSS** Dem Präsidialausschuss gehörten in 2013 Thore Ohlsson (Vorsitzender), Michel Friocourt und Martin Köppel an. Der Präsidialausschuss bereitet die Verwaltungsratssitzungen vor und trifft auf Weisung des Verwaltungsrates an dessen Stelle Entscheidungen.

**PERSONALAUSSCHUSS** 2013 waren François-Henri Pinault (Vorsitzender), Bernd Illig und Jean-François Palus Mitglieder des Personalausschusses. Schwerpunktthemen des Personalausschusses sind insbesondere die Angelegenheiten, die die Geschäftsführenden Direktoren betreffen sowie die Vorbereitung von Änderungen ihrer Vertragskonditionen und Vergütung, Nachfolgeplanung für Geschäftsführende Direktoren, Identifizierung und Halten von Talenten im Unternehmen, Sicherstellung der Arbeitnehmerbasis und Langzeitanreize für Arbeitnehmer und Leitende Angestellte.

**PRÜFUNGSAUSSCHUSS** Der Prüfungsausschuss setzte sich in 2013 aus den Verwaltungsratsmitgliedern Thore Ohlsson (Vorsitzender), Jean-François Palus (Mitglied bis 07.05.2013), Jean-Marc Duplaix (Mitglied seit 08.05.2013) und Guy Buzzard zusammen. Der Prüfungsausschuss tagte im Jahr 2013 in vier ordentlichen und einer außerordentlichen Sitzung. Der Prüfungsausschuss ist insbesondere zuständig für Fragen der Rechnungslegung und Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems, der internen Revision, der Compliance sowie der Abschlussprüfung, hier insbesondere der erforderlichen Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, der Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer, der Bestimmung der Prüfungsschwerpunkte, der vom Abschlussprüfer zusätzlich erbrachten Leistungen und der Honorarvereinbarung.

**NACHHALTIGKEITSAUSSCHUSS** Dem Nachhaltigkeitsausschuss hat in 2013 zweimal getagt, ihn gehörten in 2013 die Verwaltungsratsmitglieder Jean-François Palus (Vorsitzender) François-Henri Pinault und Martin Köppel an. Er hat die Aufgabe PUMA.creative, PUMA.safe und PUMA.peace sowie die Grundsätze von Kreativität, Nachhaltigkeit und Frieden und das Bewusstsein, bei jeder Entscheidungsfindung und allen Maßnahmen fair, ehrlich, positiv und kreativ zu handeln, zu fördern.

**NOMINIERUNGSAUSSCHUSS** Mitglieder des Nominierungsausschusses können ausschließlich Vertreter der Anteilseigner im Verwaltungsrat sein. Ihn gehörten in 2013 François-Henri Pinault (Vorsitzender), Jean-François Palus und Todd Hymel an. Der Nominierungsausschuss schlägt dem Verwaltungsrat für dessen Wahlvorschläge an die Hauptversammlung geeignete Anteilseignervertreter als Kandidaten vor. Er hat im Jahr

2013 einmal getagt und Herrn Jean-Marc Duplaix als neues Verwaltungsratsmitglied vorgeschlagen.

### Corporate Governance

Der Verwaltungsrat hat sich im Geschäftsjahr 2013 mit den Neuerungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) befasst, der wesentliche gesetzliche Vorschriften und Empfehlungen zur Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen und Standards verantwortungsvoller Unternehmensführung enthält. Die Corporate-Governance-Standards gehören seit langem zum Unternehmensalltag. Dies bleibt auch im Rahmen des nunmehr bei PUMA herrschenden monistischen Corporate Governance Systems unverändert.

Über die Corporate Governance bei PUMA berichten die Geschäftsführenden Direktoren zugleich gemäß Ziffer 3.10 DCGK im Corporate-Governance-Bericht als Teil des Geschäftsberichts an den Verwaltungsrat. Die Gesellschaft erfüllt mit wenigen Ausnahmen die Anforderungen des DCGK und bringt dies ebenso wie die Erläuterung systembedingter Abweichungen aufgrund des monistischen Systems bei PUMA in der Entsprechenserklärung zum DCGK zum Ausdruck. Die Entsprechenserklärung wird unseren Aktionären dauerhaft auf der Homepage der Gesellschaft zugänglich gemacht.

### Jahresabschluss festgestellt

Der von den Geschäftsführenden Direktoren nach den Regeln des HGB aufgestellte Jahresabschluss der PUMA SE sowie der Lagebericht für das Geschäftsjahr 2013 und der gemäß § 315a HGB auf der Grundlage der International Financial Reporting Standards (IFRS) aufgestellte Konzernabschluss sowie der Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2013 sind von dem durch die Hauptversammlung am 07. Mai 2013 gewählten und vom Verwaltungsrat mit der Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses beauftragten Abschlussprüfer, der Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München, geprüft und mit einem 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 gefährdenden Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und entgegenwirken zu können. Der Verwaltungsrat hat sich hierzu von den Geschäftsführenden Direktoren regelmäßig über alle relevanten Risiken, insbesondere die Einschätzung der Markt- und Beschaffungsrisiken, der finanzwirtschaftlichen Risiken einschließlich der Währungsrisiken sowie Risiken aus dem organisatorischen Bereich, in Kenntnis setzen lassen. Die Abschlussunterlagen und Prüfungsberichte des Abschlussprüfers sowie der Vorschlag der Geschäftsführenden Direktoren für die Verwendung des Bilanzgewinns lagen allen Mitgliedern des Verwaltungsrates rechtzeitig vor. In der Sitzung des Prüfungsausschusses am 18. Februar 2014 sowie in der darauf folgenden Verwaltungsratssitzung am gleichen Tag hat der Abschlussprüfer über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung berichtet und im Detail mit den Geschäftsführenden Direktoren und den Mitgliedern des Verwaltungsrats erörtert. Dabei kam es zu keiner Unstimmigkeit. Darüber hinaus hat sich der Verwaltungsrat in der heutigen Sitzung die nach § 289 Absatz 4 und Abs. 5 sowie nach § 315 Absatz 4 HGB gemachten Angaben im Lagebericht von den Geschäftsführenden Direktoren erläutern lassen.

Nach eingehender Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts sowie des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts hat der Verwaltungsrat dem Ergebnis des Abschlussprüfers zugestimmt und gemäß der Empfehlung des Prüfungsausschusses den von den Geschäftsführenden Direktoren aufgestellten Jahresabschluss und Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2013 gebilligt, die damit festgestellt sind.

Weiterhin schließt sich der Verwaltungsrat dem Vorschlag der Geschäftsführenden Direktoren an, für das Geschäftsjahr 2013 eine Dividende von €0,50 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 €7,5 Mio. aus dem Bilanzgewinn der PUMA SE ausgeschüttet werden. Der verbleibende Bilanzgewinn von €47,5 Mio. soll auf neue Rechnung vorgetragen werden.

### *Bericht über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen*

Zwischen der PUMA SE und der Firma SAPARDIS S.E., eine 100%ige Tochtergesellschaft der Kering S.A., welche ihrerseits aufgrund der Stimmrechtsmehrheit ein Tochterunternehmen der Artémis S.A ist, besteht seit dem 10. April 2007 ein Abhängigkeitsverhältnis nach § 17 AktG. Der von den Geschäftsführenden Direktoren gemäß § 312 AktG erstellte Bericht über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen (Abhängigkeitsbericht) hat dem Verwaltungsrat vorgelegen. Der Bericht ist vom Abschlussprüfer geprüft worden, der folgenden Bestätigungsvermerk erteilt hat:

„Nach unserer pflichtmäßigen Prüfung und Beurteilung bestätigen wir, dass

1. die tatsächlichen Angaben des Berichts richtig sind,
2. bei den im Bericht aufgeführten Rechtsgeschäften die Leistung der Gesellschaft nicht unangemessen hoch war.“

Nach eingehender Prüfung stimmt der Verwaltungsrat dem von den Geschäftsführenden Direktoren aufgestellten Abhängigkeitsbericht zu und schließt sich dem Ergebnis des Abschlussprüfers an. Es sind keine Einwände zu erheben.

### *Dank an die Geschäftsführenden Direktoren und Mitarbeiter*

Wir sprechen den Geschäftsführenden Direktoren, den Unternehmensleitungen der Konzerngesellschaften, dem Betriebsrat sowie allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Dank und Anerkennung für ihren persönlichen Einsatz, ihre Leistungen und das fortwährende Engagement aus.

Herzogenaurach, den 18. Februar 2014

Für den Verwaltungsrat



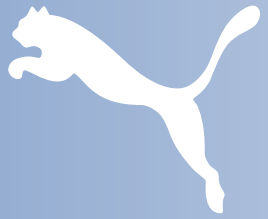
*JEAN FRANÇOIS PALUS*  
VORSITZENDER





***GRI Index***  
*Global Reporting Initiative Index*

*Guillermo Vilas*



# *GRI Index*

*Global Reporting Initiative Index*

*178*

**6** *Kapitel*

# 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. Ab unserem PUMAVision Nachhaltigkeitsbericht 2007/2008 haben alle unsere Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte die bestmögliche GRI Kategorie „A+“ erreicht.

Dieser Bericht kombiniert zum vierten Mal unsere Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung in einem Dokument. Die finanziellen und nicht finanziellen Informationen wurden, mit Ausnahme der Daten zur Ökologischen Gewinn- und Verlustrechnung, extern durch Deloitte geprüft. Der Bericht deckt die Berichtsperiode 2013 ab und adressiert die Weiterentwicklung von PUMAs Nachhaltigkeitsstrategie sowie eine engere Integration von Nachhaltigkeit in die Kerngeschäftsprozesse.

Für die Berichtsgrenzen haben wir die Bereiche gewählt, auf die wir den größten Einfluss nehmen. Wir berichten über unsere eigenen Geschäftsabläufe und haben Daten von Tochterunternehmen und Joint Ventures eingebunden. Wie in der Vergangenheit legen wir hohen Wert auf soziale und ökologische Standards bei unseren unabhängigen Zulieferern. Dieses Thema wird häufig von vielen unserer Stakeholder als wichtiger Punkt genannt.

Links zu unabhängigen Nachhaltigkeitsberichten unserer wichtigsten Lieferanten kompletieren unseren Fokus auf die Lieferkette.



## Erklärung: Prüfung der Anwendungsebene durch die GRI

GRI bestätigt hiermit, dass **PUMA SE** ihren Bericht „PUMA Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht“ (2013) 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 G3.1 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 G3.1 Richtlinien aufzeigt. Für die Methode siehe [www.globalreporting.org/SiteCollectionDocuments/ALC-Methodology.pdf](http://www.globalreporting.org/SiteCollectionDocuments/ALC-Methodology.pdf)

Anwendungsebenen geben keine Beurteilung der Nachhaltigkeitsleistungen des Berichterstatters oder der Qualität der im Bericht enthaltenen Informationen wieder.

Amsterdam, 10. April 2014



Ásthildur Hjaltadóttir  
Director Dienstleistungen  
Global Reporting Initiative



Das „+“ wurde dieser Anwendungsebene hinzugefügt, weil PUMA SE für Teile des Berichts/den Bericht eine externe Bestätigung eingeholt hat. GRI akzeptiert dabei die Beurteilung des Berichterstatters selbst bezüglich der Auswahl seines Assurance-Anbieters und des Umfangs des Untersuchungsgegenstandes der externen Bestätigung.

Die Global Reporting Initiative (GRI) ist eine netzwerkbasierende Organisation, die den Weg für die Entwicklung des weltweit meist verwendeten Standards zur Nachhaltigkeitsberichterstattung bereitet hat und sich zu seiner kontinuierlichen Verbesserung und weltweiten Anwendung einsetzt. Die GRI-Leitfaden legen die Prinzipien und Indikatoren fest, die Organisationen zur Messung und Berichterstattung ihrer ökonomischen, ökologischen und sozialen Leistungen verwenden können. [www.globalreporting.org](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 25. Februar 2014. GRI schliesst explizit die Anwendung dieses Statements in Bezug auf jegliche spätere Änderungen dieses Materials aus.

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht- erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
<b>1. STRATEGIE UND ANALYSE</b>				
1.1	Erklärung des höchsten Entscheidungsträgers der Organisation über den Stellenwert der Nachhaltigkeit für die Organisation und im Rahmen ihrer strategischen Ausrichtung.	Vollständig	Vorwort von Björn Gulden	4
1.2	Beschreibung der wichtigsten Auswirkungen, Risiken und Chancen	Vollständig	PUMA's Nachhaltigkeitsstrategie Ziele und Scorecard Soziale Nachhaltigkeit Wirtschaftsbericht Ziele und Strategien Risiko- und Chancenmanagement Corporate Governance Bericht Materialitätsanalyse	38 39 45 89 79 108 117 44

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht- erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
<b>2. ORGANISATIONSPROFIL</b>				
2.1	Name der Organisation	Vollständig	Impressum	197
2.2	Wichtigste Marken, Produkte bzw. Dienstleistungen	Vollständig	Ziele und Strategien Produktentwicklung und Design	79 82
2.3	Organisationsstruktur einschließlich der Hauptabteilungen, der verschiedenen Betriebsstätten, Tochterunternehmen und Joint Ventures	Vollständig	Anhang zum Konzernabschluss,	130
2.4	Hauptsitz der Organisation	Vollständig	Anhang zum Konzernabschluss	129
2.5	Anzahl der Länder, in denen die Organisation tätig ist und Namen der Länder, in denen Hauptbetriebsstätten angesiedelt sind oder die für die im Bericht abgedeckten Nachhaltigkeitsthemen besonders relevant sind	Vollständig	Anhang zum Konzernabschluss Konsolidierungskreis Beschaffung Wirtschaftsbericht	129 132 84 89
2.6	Eigentümerstruktur und Rechtsform	Vollständig	Anhang zum Konzernabschluss	129
2.7	Märkte, die bedient werden einschließlich einer Aufschlüsselung nach Gebieten, abgedeckten Branchen und Kundenstruktur	Teilweise	Anhang zum Konzernabschluss Wirtschaftsbericht Konsolidierungskreis <i>Alle Länder in denen Niederlassungen existieren sind im Anhang zum Konzernabschluss aufgelistet. Aus Wettbewerbsgründen erfolgt keine nähere Aufschlüsselung.</i>	129 89 90
2.8	Größe der berichtenden Organisation	Teilweise	Anhang zum Konzernabschluss People@PUMA <i>Die Anzahl der verkauften Produkte wird aus Wettbewerbsgründen nicht publiziert.</i>	129 66

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht-erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
2.9	Wesentliche Veränderungen der Größe, Struktur oder Eigentumsverhältnisse im Berichtszeitraum	Vollständig	Das Geschäftsjahr 2013 im Überblick Anhang zum Konzernabschluss	76 129
2.10	Im Berichtszeitraum erhaltene Preise	Vollständig	Preise und Auszeichnungen 2013	43

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht-erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
<b>3. BERICHTSPARAMETER</b>				
3.1	Berichtszeitraum für die im Bericht enthaltenen Informationen	Vollständig	Anhang zum Konzernabschluss GRI Index Kalenderjahr	129 177
3.2	Veröffentlichung des letzten Berichts	Vollständig	April 2013	
3.3	Berichtszyklus; z.B. jährlich, halbjährlich, etc.	Vollständig	Jährlich	
3.4	Ansprechpartner für Fragen zum Bericht und seinem Inhalt	Vollständig	Impressum	195
3.5	Vorgehensweise bei der Bestimmung des Berichtsinhalts	Vollständig	PUMA's Nachhaltigkeitsstrategie Materialitätsanalyse Themen und Highlights 2013 Dialog mit unseren Stakeholdern	38 44 42 60
3.6	Berichtsgrenze; z.B. Länder, Abteilungen, Tochterunternehmen, gepachtete Fabriken, Joint Ventures, Zulieferer. Siehe das GRI Boundary Protocol für weitere Informationen zu diesem Thema.	Vollständig	GRI Index Ergebnisse der Fabrik-Audits Anhang zum Konzernabschluss Umweltmanagement bei PUMA Zulieferern	177 45 129 59
3.7	Geben Sie besondere Beschränkungen des Umfangs oder der Grenzen des Berichts an.	Vollständig	GRI Index Ergebnisse der Fabrik-Audits Fehlerbereiche Klimawandel und Treibhausgase Umweltmanagement bei PUMA Zulieferern	177 45 49 54 59
3.8	Grundlage für die Berichterstattung über Joint Ventures, Tochterunternehmen, gepachtete Anlagen und ausgelagerte Tätigkeiten sowie andere Einheiten, die die Vergleichbarkeit der Berichtszeiträume oder der Angaben für verschiedene Organisationen erheblich beeinträchtigen kann.	Vollständig	Ergebnisse der Fabrik-Audits Fehlerbereiche Umweltmanagement bei PUMA Zulieferern Anhang zum Konzernabschluss	45 49 59 129

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht- erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
3.9	Erhebungsmethoden und Berechnungsgrundlagen für Daten, die für Indikatoren und andere Informationen im Bericht verwendet werden, einschließlich der den Schätzungen zugrunde liegenden Annahmen und Techniken.	Vollständig	Soziale Nachhaltigkeit	45
			Umwelt	51
			GRI Index	177
3.10	Erläutern Sie, welche Auswirkung die neue Darstellung von Informationen aus alten Berichten hat und warum die Information neu dargestellt wurden; z.B. Fusionen/Übernahmen, neue Referenzjahre/-zeiträume, Art des Geschäfts, Messmethoden.	Vollständig	Keine neue Darstellung der Finanzinformationen des Vorjahres	
3.11	Wesentliche Veränderungen des Umfangs, der Berichtsgrenzen oder der verwendeten Messmethoden gegenüber früheren Berichtszeiträumen	Vollständig	PUMA's Nachhaltigkeitsstrategie	38
			Ziele und Scorecard	39
			Sicherere Fabrikgebäude	42
			SAVE	42
			Den Kreis schliessen	62
			InCycle	62
Recycelte und Bio-Baumwolle	63			
Recyceltes Polyester	63			
3.12	Der Index gibt in Form einer Tabelle an, an welcher Stelle im Bericht die Standardangaben enthalten sind.	Vollständig	GRI Index	177
3.13	Richtlinien und zurzeit angewendete Praxis im Hinblick auf die Bestätigung des Berichts durch externe Dritte	Vollständig	GRI Index,	177
			Anhang zum Konzernabschluss	129
			Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	73

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht- erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
<b>4. GOVERNANCE, VERPFLICHTUNGEN UND ENGAGEMENT</b>				
4.1	Führungsstruktur der Organisation, einschließlich Ausschüsse unter dem obersten Leitungsorgan, die für bestimmte Aufgaben zuständig sind; z.B. Erarbeitung von Strategien oder die Aufsicht über die Organisation	Teilweise	Corporate Governance Bericht	117
4.2	Geben Sie an, ob der Vorsitzende des höchsten Leitungsorgans gleichzeitig Geschäftsführer ist.	Vollständig	Anhang zum Konzernabschluss	129
4.3	Für Organisationen ohne Aufsichtsrat, geben Sie bitte die Anzahl der Mitglieder des höchsten Leitungsorgans an.	Vollständig	Corporate Governance Bericht	117
4.4	Mechanismen für Inhaber von Anteilen und für Mitarbeiter, um Empfehlungen oder Anweisungen an das höchste Leitungsorgan zu adressieren.	Vollständig	Corporate Governance Bericht	117
4.5	Zusammenhang zwischen der Bezahlung der Mitarbeiter des höchsten Leitungsorgans, der leitenden Angestellten und der Mitglieder der Geschäftsführung.	Vollständig	Anhang zum Konzernabschluss	129
			Mitarbeiter Vergütungsbericht	86 106
4.6	Bestehende Mechanismen, mit Hilfe derer das höchste Leitungsorgan sicherstellen kann, dass Interessenkonflikte vermieden werden.	Vollständig	Corporate Governance Bericht	117
4.7	Herangehensweise zur Bestimmung der Qualifikation und der Erfahrung der Mitglieder des höchsten Leitungsorgans, um die Strategie der Organisation in den Bereichen Wirtschaft, Umwelt und Soziales zu lenken.	Vollständig	PUMAs Nachhaltigkeitsstrategie	38
			Organisationsstruktur	41
			Governance-Struktur	41
			Die Geschäftsführenden Direktoren werden regelmäßig durch den Global Director PUMA.Safe informiert.	

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht- erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
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.	Vollständig	PUMAs Nachhaltigkeitsstrategie	38
			Ziele und Scorecard	39
			Nachhaltigere Produkte	62
			Code of Conduct <a href="http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/media/pdf/CodeofConduct.pdf">[http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/media/pdf/CodeofConduct.pdf]</a> , Code of Ethics <a href="http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/media/pdf/CodeofEthics.pdf">[http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/media/pdf/CodeofEthics.pdf]</a>	
4.9	Verfahren des höchsten Leitungsorgans, um zu überwachen, wie die Organisation die ökonomische, ökologische und gesellschaftliche/soziale Leistung ermittelt und steuert.	Vollständig	PUMAs Nachhaltigkeitsstrategie	38
			Organisationsstruktur	41
			Governance-Struktur	41
			Ergebnisse der Fabrik-Audits	45
			Soziale Nachhaltigkeit	45
Risiko- & Chancenmanagement	108			
	<a href="#">Die Geschäftsführenden Direktoren werden regelmäßig durch den Global Director PUMA.Safe informiert.</a>			
4.10	Verfahren zur Bewertung der Leistung des höchsten Leitungsorgans selbst, insbesondere im Hinblick auf die ökonomische, ökologische und gesellschaftliche/soziale Leistung.	Vollständig	Vergütungsbericht	106
4.11	Erklärung, ob und wie die Organisation den Vorsorgeansatz bzw. das Vorsorgeprinzip berücksichtigt.	Vollständig	Soziale Nachhaltigkeit	45
			Umwelt	51
			Umweltmanagement bei PUMA-Zulieferern	59
4.12	Extern entwickelte ökonomische, ökologische und gesellschaftliche/soziale Vereinbarungen, Prinzipien oder andere Initiativen, die die Organisation unterzeichnet bzw. denen sie zugestimmt hat oder denen sie beigetreten ist.	Vollständig	Zusammenarbeit mit Branchenpartnern	60
			Dialog mit unseren Konsumenten	61

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht- erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
4.13	Mitgliedschaft in Verbänden; z.B. Branchenverbänden; bzw. nationalen/internationalen Interessenvertretungen	Teilweise	Zusammenarbeit mit Branchenpartnern <a href="#">Eine finanzielle Unterstützung, die über Mitgliedsbeiträge hinausgeht, liegt nicht vor.</a>	60
4.14	Liste der von der Organisation einbezogenen Stakeholder-Gruppen.	Vollständig	Zusammenarbeit mit Branchenpartnern	60
			PUMAs Nachhaltigkeitsstrategie Governance-Struktur	38 41
4.15	Grundlage für die Auswahl der Stakeholder, die einbezogen werden sollen.	Vollständig	Zusammenarbeit mit Branchenpartnern	60
			PUMAs Nachhaltigkeitsstrategie	38
			Materialitätsanalyse	44
4.16	Ansätze für die Einbeziehung von Stakeholdern, einschließlich der Häufigkeit der Einbeziehung unterschieden nach Art und Stakeholdergruppe	Teilweise	Zusammenarbeit mit Branchenpartnern	60
			PUMAs Nachhaltigkeitsstrategie	38
			Materialitätsanalyse <a href="#">Dialoge mit den relevantesten Stakeholdern werden mindestens einmal jährlich während den Banzer Gesprächen geführt. PUMA unterscheidet bezüglich des Dialogs mit Anspruchsgruppen nicht zwischen Nachhaltigkeitsberichterstattung und der gesamten Nachhaltigkeitsstrategie sowie deren Umsetzung.</a>	44
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.	Vollständig	Zusammenarbeit mit Branchenpartnern PUMAs Nachhaltigkeitsstrategie	60 38

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht- erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
<b>ÖKONOMIE</b>				
DMA EC	Managementansatz Ökonomie			
<b>Aspekt WIRTSCHAFTLICHE LEISTUNG</b>				
EC1	Unmittelbar erzeugter und ausgeschütteter wirtschaftlicher Wert, einschließlich Einnahmen, Betriebskosten, Mitarbeitergehältern, Spenden und anderer Investitionen in die Gemeinschaft, Gewinnvortrag und Zahlungen an Kapitalgeber und Behörden (Steuern)	Vollständig	Das Geschäftsjahr 2013 im Überblick Wirtschaftsbericht Ertragslage Dividende	76 89 94 97
EC2	Finanzielle Folgen des Klimawandels für die Aktivitäten der Organisation und andere mit dem Klimawandel verbundene Risiken und Chancen.	Teilweise	E P&L, Umwelt Risiko- und Chancenmanagement, Nachhaltigere Produkte <i>Weitere Details werden in PUMAs Antwort auf die Fragen des Carbon Disclosure Projects (CDP) berichtet.</i>	52 51 108 62
EC3	Umfang der betrieblichen sozialen Zuwendungen	Vollständig	Vergütungsbericht, Anhang zum Konzernabschluss	106 129
EC4	Bedeutende finanzielle Zuwendungen der öffentlichen Hand	Vollständig	<i>In der Berichtsperiode fand keine bedeutende finanzielle Zuwendung statt. Ein Projekt zur Schulung von Herstellern wurde von der DEG kofinanziert.</i>	
<b>Aspekt MARKTPRÄSENZ</b>				
EC5	Spanne des Verhältnisses der Standard-Eintrittsgehälter zum lokalen Mindestlohn an wesentlichen Geschäftsstandorten.	Keine	<i>Keine Berichterstattung, da Informationen aus Wettbewerbsgründen als vertraulich gelten.</i>	
EC6	Geschäftspolitik, -praktiken und Anteil der Ausgaben, der auf Zulieferer vor Ort an wesentlichen Geschäftsstandorten entfällt.	Vollständig	Ergebnisse der Fabrik-Audits Soziale Nachhaltigkeit Umweltmanagement bei PUMA-Zulieferern	45 45 59

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht- erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
EC7	Verfahren für die Einstellung von lokalem Personal und Anteil von lokalem Personal an den Posten für leitende Angestellte an wesentlichen Geschäftsstandorten.	Teilweise	Dare to be diverse <i>Teilweise Berichterstattung, da PUMA ein weltweit agierendes Unternehmen ist, in dem Mitarbeiter verschiedenster Nationen arbeiten.</i>	68
<b>Aspekt MITTELBARE WIRTSCHAFTLICHE AUSWIRKUNGEN</b>				
EC8	Entwicklung und Auswirkungen von Investitionen in die Infrastruktur und Dienstleistungen, die vorrangig im öffentlichen Interesse erfolgen, sei es in Form von kommerziellem Engagement, durch Sachleistungen oder durch Pro-bono-Arbeit	Teilweise	Katalysator des positiven Wandels <i>Teilweise Berichterstattung, da spezifischere Informationen zum Ausmaß der Investitionen im öffentlichen Interesse nicht erhoben wurden. Eine kommunale Bedarfsanalyse wurde nicht durchgeführt.</i>	50
EC9	Verstehen und Beschreiben relevanter, mittelbarer, wirtschaftlicher Auswirkungen, einschließlich des Ausmaßes dieser Auswirkungen.	Vollständig	Umwelt Risiko- und Chancenmanagement E P&L <i>(<a href="http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/EPL080212final.pdf">http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/EPL080212final.pdf</a>)</i>	51 108
<b>ÖKOLOGIE</b>				
DMA EC	Managementansatz Ökologie			
<b>Aspekt MATERIALIEN</b>				
EN1	Eingesetzte Materialien nach Gewicht oder Volumen.	Keine	Nicht zutreffend, da Produktion von externen Zulieferern übernommen wird. Eingesetzte Materialien nach Gewicht oder Volumen werden nicht bekannt gegeben. <i>Weitere Informationen entnehmen Sie bitte der Nachhaltigkeitsberichterstattung unserer Kern-Lieferanten.</i>	



Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht- erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
EN2	Anteil von Recyclingmaterial am Gesamtmaterialeinsatz	Teilweise	Umweltkennzahlen Papier Abfall und Recycling Teilweise Berichterstattung. Da PUMA Produkte von externen Zulieferern gefertigt werden, ist das Hauptmaterial für PUMA Papier. Näheres über den Gesamtmaterialeinsatz der Produktion kann der separaten Nachhaltigkeitsberichterstattung von ausgewählten PUMA-Zulieferern entnommen werden.	57 59 58
<b>Aspekt ENERGIE</b>				
EN3	Direkter Energieverbrauch aufgeschlüsselt nach Primärenergiequellen	Teilweise	Umweltmanagement bei PUMA Umweltmanagement bei PUMA-Zulieferern E P&L Energie Informationen teilweise indirekt berichtet als Differenz des gesamten Energieverbrauchs und des Verbrauchs regenerativer Energien.	51 59 52 57
EN4	Indirekter Energieverbrauch aufgeschlüsselt nach Primärquellen.	Keine	Die Informationen wird nicht als wesentlich betrachtet. Der Indirekte Energieverbrauch der PUMA-Standorte wird berichtet. Die Produktion ist an unabhängige Zulieferer ausgelagert.	
EN5	Eingesparte Energie aufgrund von umweltbewusstem Einsatz und Effizienzsteigerungen.	Teilweise	Energie Teilweise Berichterstattung, da die Energieeinsparungen als Teil der Gesamtenergieverbrauchszahlen gelistet werden.	57

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht- erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
EN6	Initiativen zur Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen mit höherer Energieeffizienz und solchen, die auf erneuerbaren Energien basieren sowie dadurch erreichte Verringerung des Energiebedarfs.	Teilweise	SAVE Nachhaltigere Produkte Teilweise Berichterstattung als Teil der produktionsbezogenen Umweltdaten. Information wird als vertraulich erachtet.	42 62
EN7	Initiativen zur Verringerung des indirekten Energieverbrauchs und erzielte Einsparungen.	Teilweise	SAVE Umweltmanagement bei PUMA Energie Klimawandel und Treibhausgase Teilweise Berichterstattung, da das Ausmaß der Senkung des indirekten Energieverbrauchs nicht berichtet wird (nicht wesentlich).	42 51 57 54
<b>Aspekt WASSER</b>				
EN8	Gesamte Wasserentnahme aufgeteilt nach Quellen.	Teilweise	Wasser E P&L Umweltmanagement bei PUMA Berichterstattung zum Wasserverbrauch erfolgt nicht nach Quellen, da dies nicht wesentlich für PUMAs Tätigkeiten ist.	57 52 51
<b>Aspekt BIODIVERSITÄT</b>				
EN11	Ort und Größe von Grundstücken (mit hohem Biodiversitätswert) innerhalb oder außerhalb von Schutzgebieten oder daran angrenzend. Zu berücksichtigen sind Grundstücke, die im Eigentum der berichtenden Organisation stehen oder von dieser gepachtet oder verwaltet werden.	Teilweise	E P&L ( <a href="http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/EPL080212final.pdf">http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/EPL080212final.pdf</a> ) Teilweise Berichterstattung, da Biodiversität (in Bezug auf eigene Standorte) nicht als wesentlicher Bestandteil PUMAs Nachhaltigkeitsstrategie angesehen wird.	

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht- erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
EN12	Beschreibung der wesentlichen Auswirkungen von Aktivitäten, Produkten und Dienstleistungen auf die Biodiversität in Schutzgebieten und in Gebieten mit hohem Biodiversitätswert außerhalb von Schutzgebieten.	Vollständig	Umwelt	51
			Klimawandel und Treibhausgase E P&L <a href="http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/EPL080212financial.pdf">[http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/EPL080212financial.pdf]</a>	54
EN13	Geschützte oder renaturierte Biotope.	Keine	Keine Berichterstattung, da keine relevanten, unmittelbaren Auswirkungen durch PUMA-eigene Standorte bekannt sind.	
EN14	Strategien, laufende Maßnahmen und Zukunftspläne für das Management der Auswirkungen auf die Biodiversität.	Teilweise	E P&L <a href="http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/EPL080212financial.pdf">[http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/EPL080212financial.pdf]</a> Teilweise Berichterstattung, da keine relevanten, unmittelbaren Auswirkungen durch PUMA- eigene Standorte bekannt sind.	
<b>Aspekt EMISSIONEN, ABWASSER UND ABFALL</b>				
EN16	Gesamte direkte und indirekte Treibhausgas-Emissionen nach Gewicht	Vollständig	E P&L	52
			Klimawandel und Treibhausgase	55
			Umweltkennzahlen	51
			Umwelt	54
			Kalkulationen in Anlehnung an das „Greenhouse Gas Protocol“.	
EN17	Andere relevante Treibhausgas-Emissionen nach Gewicht.	Vollständig	Umweltkennzahlen Umwelt	55 51
EN18	Initiativen zur Verringerung der Treibhausgas-Emissionen und erzielte Ergebnisse.	Vollständig	E P&L	52
			Umweltkennzahlen	55
			Umwelt	51
			Klimawandel und Treibhausgase	54

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht- erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
EN19	Emissionen von Ozon abbauenden Stoffen nach Gewicht.	Keine	Nicht berichtet, da keine relevanten Emissionen von Ozon abbauenden Stoffen bekannt sind.	
EN20	NOx, SOx und andere wesentliche Luftemissionen nach Art und Gewicht.	Teilweise	E P&L Teilweise Berichterstattung, da diese Luftemissionen als nicht bedeutend für PUMAs Geschäftstätigkeit angesehen werden.	52
EN21	Gesamte Abwassereinleitungen nach Art und Einleitungsort	Teilweise	Wasser	57
			E P&L Teilweise Berichterstattung, da PUMA-eigene Standorte Wasser nahezu ausschließlich zu sanitären Zwecken gebrauchen und die Abwässer von PUMAs Standorten in kommunale Abwassersysteme eingeleitet werden.	52
EN22	Gesamtgewicht des Abfalls nach Art und Entsorgungsmethode.	Teilweise	Umweltkennzahlen	57
			Umwelt	51
			Dialog mit unseren Konsumenten (Bring Me Back)	61
			Teilweise Berichterstattung, da spezifischere Informationen aufgrund der Komplexität PUMAs Beschaffungskette nicht vorliegen. Nähere Informationen können der Nachhaltigkeitsberichterstattung ausgewählter Zulieferer entnommen werden.	
EN23	Gesamtzahl und Volumen wesentlicher Freisetzungen	Keine	Keine maßgeblichen Freisetzungen bekannt.	

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht- erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
EN24	Gewicht des transportierten, importierten, exportierten oder behandelten Abfalls, der gemäß den Bestimmungen des Basler Übereinkommens, Anhang I, II, III und VIII als gefährlich eingestuft wird sowie Anteil in Prozent des zwischenstaatlich verbrachten Abfalls.	Keine	Kein internationaler Transport von gefährlich eingestuftem Abfall bekannt.	
EN25	Bezeichnung, Größe, Schutzstatus und Biodiversitätswert von Gewässern und damit verbundenen natürlichen Lebensräumen, die von den Abwassereinleitungen und dem Oberflächenabfluss der berichtenden Organisation erheblich betroffen sind.	Keine	Nicht berichtet, da keine wesentlichen Effekte auf Gewässer und damit verbundenen natürlichen Lebensräumen aufgrund von Abwassereinleitungen und Oberflächenabfluss bekannt sind. Nähere Informationen können der E P&L entnommen werden ( <a href="http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/EPL080212final.pdf">http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/EPL080212final.pdf</a> )	
<b>Aspekt PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN</b>				
EN26	Initiativen, um die Umweltauswirkungen von Produkten und Dienstleistungen zu minimieren und Ausmaß ihrer Auswirkungen.	Teilweise	SAVE Nachhaltigere Produkte Dialog mit unseren Branchenpartnern Umwelt Wasser InCycle E P&L Ziele und Scorecard Abfall und Recycling Indirekte Berichterstattung, da wir durchschnittliche Umweltkennzahlen unserer Produkte berichten.	42 62 60 51 57 62 52 39 58
EN27	Anteil in Prozent der verkauften Produkte, bei denen das dazugehörige Verpackungsmaterial zurückgenommen wurde aufgeteilt nach Kategorie.	Teilweise	Dialog mit unseren Konsumenten Teilweise Berichterstattung. System zur Rücknahme von Produkten: Bring Me Back Bins; nachhaltige Verpackung: Clever Little Bag. Die Sammlung der relevanten Daten erfolgt über den Dienstleister I:CO.	61

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht- erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
<b>Aspekt EINHALTUNG VON RECHTSVORSCHRIFTEN</b>				
EN28	Geldwert wesentlicher Bußgelder und Gesamtzahl nicht-monetärer Strafen wegen Nichteinhaltung von Rechtsvorschriften im Umweltbereich.	Keine	Es liegen keine wesentlichen (nicht-) monetären Bußgelder oder Strafen vor.	
<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.	Vollständig	Materialitätsanalyse Klimawandel und Treibhausgase	44 54
<b>Aspekt INSGESAMT</b>				
EN30	Gesamte Umweltschutzausgaben und -investitionen, aufgeschlüsselt nach Art der Ausgaben und Investitionen	Keine	Vertrauliche Information. Keine Veröffentlichung von PUMAs Ausgaben und Investitionen für den Umweltschutz.	
<b>ARBEITSPRAKTIKEN UND MENSCHENWÜRDIGE BESCHÄFTIGUNG</b>				
DMA LA	Managementansatz Arbeitspraktiken			
<b>Aspekt BESCHÄFTIGUNG</b>				
LA1	Gesamtbelegschaft nach Beschäftigungsart, Arbeitsvertrag und Region.	Teilweise	Dare to be diverse GRI Index Da die Verteilung der Geschlechter in der Belegschaft nahezu gleich ist (46,33% weiblich, 53,67% männlich), ist der Geschlechtsbezug nicht relevant.	68 177
LA2	Mitarbeiterfluktuation insgesamt und als Prozentsatz aufgegliedert nach Altersgruppe, Geschlecht und Region.	Teilweise	Dare to be diverse Die Information wird nicht als wesentlich betrachtet. Es wird nur die Personalfuktuation insgesamt, sowie die Streuung nach Regionen berichtet.	68

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht- erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
LA3	Betriebliche Leistungen, die nur Vollzeitbeschäftigten und nicht Mitarbeitern mit einem befristeten Arbeitsvertrag oder Teilzeitkräften gewährt werden, aufgeschlüsselt nach Hauptbetriebsstätten.	Vollständig	Keine Unterschiede zwischen Vollzeit- und Teilzeitangestellten.	
LA15	Rückkehr auf den Arbeitsmarkt und Verbleibquote nach Elternzeit, nach Geschlecht	Keine	Information wird als nicht wesentlich betrachtet.	
<b>Aspekt ARBEITGEBER-ARBEITNEHMER-BEZIEHUNGEN</b>				
LA4	Prozentsatz der Mitarbeiter, die unter Kollektivvereinbarungen fallen.	Vollständig	Arbeitsumfeld	69
LA5	Mitteilungsfrist(en) in bezug auf wesentliche betriebliche Veränderungen einschließlich der Information, ob diese Frist in Kollektivvereinbarungen festgelegt wurde.	Keine	Wird von PUMA nicht offengelegt, da derartige Informationen geschützt sind, sowie aufgrund von unterschiedlicher Rechtslage in den Ländern in denen PUMA tätig ist. Gesetzliche Vorlagen werden eingehalten.	
<b>Aspekt ARBEITSSCHUTZ</b>				
LA6	Prozentsatz der Gesamtbelegschaft, der in Arbeitsschutzausschüssen vertreten wird, die die Arbeitsschutzprogramme überwachen und darüber beraten.	Keine	Nicht berichtet, da signifikante Unterschiede zwischen den verschiedenen Ländern, sowie deren Rechtsgrundlage bestehen.	
LA7	Verletzungen, Berufskrankheiten, Ausfalltage und Abwesenheit sowie Summe der arbeitsbedingten Todesfälle nach Region.	Teilweise	Arbeitsschutz Wird nur teilweise berichtet, da Berufskrankheiten und leichte Verletzungen als nicht signifikant (nicht wesentlich) erachtet werden	70
LA8	Unterricht, Schulungen, Beratungsangebote, Vorsorge- und Risikokontrollprogramme, die Mitarbeiter, ihre Familien oder Gemeindemitglieder in Bezug auf ernste Krankheiten unterstützen.	Teilweise	Wohlbefinden innerhalb der Organisation, Wird nur teilweise berichtet, da Beratungsangebote, Vorsorge- und Risikokontrollprogramme als nicht wesentlich für PUMAs Unternehmungen eingestuft werden	69

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht- erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
LA9	Arbeitsschutzthemen, die in förmlichen Vereinbarungen mit Gewerkschaften behandelt werden.	Keine	Nicht berichtet, da Informationen aus förmlichen Vereinbarungen als vertraulich gelten und nicht veröffentlicht werden.	
<b>Aspekt AUS- UND WEITERBILDUNG</b>				
LA10	Durchschnittliche jährliche Stundenzahl pro Mitarbeiter und Mitarbeiterkategorie, die der Mitarbeiter aus- oder weitergebildet wurde.	Keine	People@PUMA GRI Index Über die Gesamtzahl der Schulungsstunden und die Anzahl an geschulten Mitarbeitern wird vollständig berichtet (durchschnittlich 7,29 Stunden pro Arbeitnehmer pro Jahr).	66 177
LA11	Programme für das Wissensmanagement und für lebenslanges Lernen, die die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter fördern und ihnen im Umgang mit dem Berufsausstieg helfen.	Keine	Nicht berichtet, da solche Programme lokal organisiert werden und bezüglich PUMAs Geschäftstätigkeiten nicht als wesentlich erachtet werden.	
LA12	Prozentsatz der Mitarbeiter, die eine regelmäßige Leistungsbeurteilung und Entwicklungsplanung erhalten	Vollständig	People@PUMA	66
<b>Aspekt VIELFALT UND CHANCENGLEICHHEIT</b>				
LA13	Zusammensetzung der leitenden Organe und Aufteilung der Mitarbeiter nach Kategorie hinsichtlich Geschlecht, Altersgruppe, Zugehörigkeit zu einer Minderheit und anderen Indikatoren für Vielfalt.	Teilweise	People@PUMA Wird nur teilweise berichtet, da PUMA keine detaillierten Informationen über den Anteil an Mitarbeitern bzw. Mitgliedern des höchsten Leitungsorgans, die einer Minderheit angehören, sammeln konnte. Das Alter der Mitglieder des Leitungsorgans wird nicht offengelegt. Die Verteilung der Belegschaft nach Geschlecht kann LA1 entnommen werden.	66
LA14	Lohnverhältnis zwischen Männern und Frauen nach Arbeitskategorie	Keine	Wird von PUMA nicht offengelegt, da derartige Informationen geschützt sind.	

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht- erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
<b>MENSCHENRECHTE</b>				
DMA HR	Managementansatz Menschenrechte			
<b>Aspekt INVESTITIONS- UND BESCHAFFUNGSPRAKTIKEN</b>				
HR1	Prozentsatz und Gesamtzahl der wesentlichen Investitionsvereinbarungen, die Menschenrechtsklauseln enthalten oder die unter Menschenrechtsaspekten geprüft wurden.	Vollständig	Soziale Nachhaltigkeit Ergebnisse der Fabrik-Audits Code of Conduct <a href="http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/media/pdf/Verhaltenskodex.pdf">[http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/media/pdf/Verhaltenskodex.pdf]</a>	45 45
HR2	Prozentsatz wesentlicher Zulieferer und Auftragnehmer, die unter Menschenrechtsaspekten geprüft wurden, und ergriffene Maßnahmen.	Vollständig	Soziale Nachhaltigkeit Ergebnisse der Fabrik-Audits Nachhaltigkeitsberichterstattung bei PUMA-Zulieferern Code of Conduct <a href="http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/media/pdf/Verhaltenskodex.pdf">[http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/media/pdf/Verhaltenskodex.pdf]</a>	45 45 59
HR3	Gesamtzahl der Schulungsstunden von Mitarbeitern für Richtlinien und Verfahrensanweisungen der Organisation, die sich auf Menschenrechtsaspekte beziehen und für die Geschäftstätigkeit maßgeblich sind, sowie Prozentsatz der geschulten Mitarbeiter an der Gesamtbelegschaft.	Keine	Nicht zutreffend, da Aspekte zu Menschenrechten in generellen Trainings und für spezifische Positionen (z.B. Beschaffung) bei der Arbeit und in dedizierten Meetings vermittelt werden.	
<b>Aspekt GLEICHBEHANDLUNG</b>				
HR4	Gesamtzahl der Vorfälle von Diskriminierung und ergriffene Maßnahmen.	Keine	People@PUMA Fehlerbereiche Erfasst für Zulieferer, für PUMAs eigene Standorte nicht als wesentlich erachtet.	66 49

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht- erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
<b>Aspekt RECHT AUF VEREINIGUNGSFREIHEIT UND KOLLEKTIVVERHANDLUNGEN</b>				
HR5	Ermittelte Geschäftstätigkeiten, bei denen die Vereinigungsfreiheit oder das Recht auf Kollektivverhandlungen erheblich gefährdet sein könnten, sowie ergriffene Maßnahmen, um diese Rechte zu schützen.	Vollständig	Fehlerbereiche Lösung von Mitarbeiterbeschwerden Zusammenarbeit mit Branchenpartnern	49 49 60
<b>Aspekt KINDERARBEIT</b>				
HR6	Ermittelte Geschäftstätigkeiten, bei denen ein erhebliches Risiko auf Kinderarbeit besteht, und ergriffene Maßnahmen, um zur Abschaffung von Kinderarbeit beizutragen.	Vollständig	Ergebnisse der Fabrik-Audits Fehlerbereiche Themen und Highlights 2013	45 49 42
<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.	Vollständig	Ergebnisse der Fabrik-Audits Fehlerbereiche Zusammenarbeit mit Branchenpartnern	45 49 60
<b>Aspekt SICHERHEITSVORFAHREN</b>				
HR8	Prozentsatz des Sicherheitspersonals, das im Hinblick auf die Richtlinien und Verfahrensanweisungen in Bezug auf Menschenrechtsaspekte, die für die Geschäftstätigkeit relevant sind, geschult wurde.	Keine	Nicht berichtet, da Sicherheitspraktiken nicht als wesentlich für PUMAs eigene Standorte angesehen werden. Eigene Tätigkeiten führen nicht zu erhöhtem Risiko bzgl. Verletzungen von Menschenrechten.	
<b>Aspekt RECHTE DER UREINWOHNER</b>				
HR9	Anzahl der Vorfälle und Verletzungen der Rechte Eingeborener, sowie ergriffene Maßnahmen.	Keine	Innerhalb der Berichtsperiode wurde kein Fall der Verletzung der Rechte von Eingeborenen bekannt.	

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht- erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
<b>Aspekt PRÜFUNG</b>				
HR10	Prozentsatz und Anzahl der Standorte, die auf Menschenrechtsverletzungen geprüft wurden oder Thema einer Auswirkungseinschätzung waren.	Vollständig	Ergebnisse der Fabrik-Audits	45
<b>Aspekt REMEDIATION</b>				
HR11	Anzahl der Beschwerden bezüglich Menschenrechtsverletzungen, angesprochen und gelöst mittels formaler Beschwerdemechanismen	Teilweise	Fehlerbereiche Ergebnisse der Fabrik-Audits Lösung von Mitarbeiterbeschwerden PUMA-Vorstand setzt sich beim kambodschanischen Wirtschaftsminister nach Schusswechsel vor einer Fabrik für die Opfer ein <i>Teilweise Berichterstattung, da lediglich die Gesamtzahl der Beschwerden berichtet wird.</i>	49 45 49 50
<b>GESELLSCHAFT</b>				
<b>Aspekt GEMEINWESEN</b>				
S01	Art, Umfang und Wirksamkeit jedweder Programme und Verfahrenswesen, welche die Auswirkungen von Geschäftstätigkeiten auf das Gemeinwesen bewerten und regeln, einschließlich Beginn, Durchführung und Beendigung der Geschäftstätigkeit in einer Gemeinde oder Region.	Keine	Dialog mit unseren Branchenpartnern Soziale Nachhaltigkeit Ergebnisse der Fabrik-Audits Fehlerbereiche Lösung von Mitarbeiterbeschwerden <i>Nur qualitative Daten werden berichtet</i>	61 45 45 49 49
S09	Tätigkeiten mit signifikantem Potenzial oder tatsächlichen negativen Einflüssen auf lokale Gemeinschaften	Keine	SAVE E P&L <i>Nicht wesentlich, da die Produktion ausgelagert ist. Für weitere Informationen siehe Nachhaltigkeitsberichterstattung ausgewählter Zulieferer</i> <a href="http://about.puma.com/category/sustainability/sustainability-report">[http://about.puma.com/category/sustainability/sustainability-report]</a>	42 52

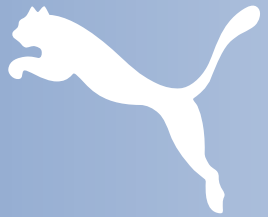
Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht- erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
S010	Präventions- und Minderungsmechanismen die in Geschäftsabläufe mit signifikantem Potenzial oder tatsächlichen negativen Einflüssen auf lokale Gemeinschaften implementiert sind	Vollständig	SAVE Zusammenarbeit mit Branchenpartnern Dialog mit unseren Konsumenten Nachhaltigkeitsberichterstattung bei PUMA-Zulieferern Umwelt Code of Conduct Code of Ethics Handbücher & Standards <a href="http://about.puma.com/category/sustainability/puma-standard/">[http://about.puma.com/category/sustainability/puma-standard/]</a>	42 60 61 59 51
<b>Aspekt KORRUPTION</b>				
S02	Prozentsatz und Anzahl der Geschäftseinheiten, die auf Korruptionsrisiken hin untersucht wurden.	Keine	Code of Ethics <a href="http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/media/pdf/CodeofEthics.pdf">[http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/media/pdf/CodeofEthics.pdf]</a> KERING Code of Ethics <a href="http://www.kering.com/en/sustainability/governance">[http://www.kering.com/en/sustainability/governance]</a> Innerhalb der Berichtsperiode wurde kein Fall von Korruption bekannt.	
S03	Prozentsatz der Angestellten, die in der Antikorruptionspolitik und den Antikorruptionsverfahren der Organisation geschult wurden.	Keine	People@PUMA KERING Code of Ethics <a href="http://www.kering.com/en/sustainability/governance">[http://www.kering.com/en/sustainability/governance]</a> ; KERING online Training wurde in Q1 2014 begonnen. Alle Beschäftigten der KERING-Gruppe (inkl. PUMA) werden angesprochen; Gesamtanzahl in % der Teilnehmer am Training wird von KERING verfolgt und ausgewertet. Prozentsatz der PUMA Mitarbeiter, die am Code of Ethics-Online-Training teilgenommen haben wird intern durch KERING kontrolliert.	66

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht- erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
S04	In Reaktion auf Korruptionsvorfälle ergriffene Maßnahmen.	Keine	KERING Code of Ethics ( <a href="http://www.kering.com/en/sustainability/governance">http://www.kering.com/en/sustainability/governance</a> ) Innerhalb des Berichtszeitraums wurde kein Fall von Korruption ermittelt.	
<b>Aspekt POLITIK</b>				
S05	Politische Positionen, Teilnahme an der politischen Willensbildung und Lobbying.	Vollständig	Dialog mit unseren Branchenpartnern Themen und Highlights 2013 PUMA hat sich einer nachhaltigen Entwicklung verschrieben. Es liegen keine Abweichungen zwischen PUMAs politischer Einflussnahmen und unseren Grundsätzen vor.	60 42
S06	Gesamtwert der Zuwendungen (Geldzuwendungen und Zuwendungen von Sachwerten) an Parteien, Politiker und damit verbundenen Einrichtungen, aufgelistet nach Ländern.	Keine	Keine Zuwendungen identifiziert.	
<b>Aspekt WETTBEWERBSWIDRIGES VERHALTEN</b>				
S07	Anzahl der Klagen, die aufgrund wettbewerbswidrigen Verhaltens, Kartell- oder Monopolbildung erhoben wurden und deren Ergebnisse.	Keine	Keine Klagen bekannt.	
<b>Aspekt EINHALTUNG VON RECHTSVORSCHRIFTEN</b>				
S08	Wesentliche Bußgelder und Anzahl nicht monetärer Strafen wegen Verstoßes gegen Rechtsvorschriften	Keine	Keine wesentlichen Bußgelder oder Strafen bekannt.	

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht- erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
<b>PRODUKTVERANTWORTUNG</b>				
<b>Aspekt KUNDENGESUNDHEIT UND SICHERHEIT</b>				
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.	Vollständig	Nachhaltigere Produkte RSL ZDHC InCycle Den Kreis schließen Recycelte Baumwolle Recyceltes Polyester	62 53 52 42 62 63 63
PR2	Gesamtzahl der Vorfälle, in denen geltendes Recht und freiwillige Verhaltensregeln in Bezug auf Auswirkungen von Produkten und Dienstleistungen auf Gesundheit und Sicherheit nicht eingehalten wurden, dargestellt nach Art der Folgen.	Keine	RSL Statistik Kein Verstoß gegen die Verhaltensregeln identifiziert.	53
<b>Aspekt KENNZEICHNUNG VON PRODUKTEN UND DIENSTLEISTUNGEN</b>				
PR3	Art der gesetzlich vorgeschriebenen Informationen über Produkte und Dienstleistungen, und Prozentsatz der Produkte und Dienstleistungen, die solchen Informationspflichten unterliegen.	Vollständig	Es liegt kein wesentliches Fehlverhalten in Bezug auf die Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen vor. PUMAs Produkte fallen nicht unter spezielle Produktkennzeichnungs-Richtlinien.	
PR4	Gesamtzahl der Vorfälle, in denen geltendes Recht und freiwillige Verhaltensregeln in Bezug auf Informationen über und Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen nicht eingehalten wurden, dargestellt nach Art der Folgen.	Vollständig	Kein Verstoß gegen die Verhaltensregeln identifiziert.	
PR5	Praktiken im Zusammenhang mit Kundenzufriedenheit einschließlich der Ergebnisse von Umfragen zur Kundenzufriedenheit.	Keine	Nicht berichtet, da keine exakten Daten gesammelt wurden.	

Indikator (Core/Add)	Beschreibung	Bericht- erstattung	Verweis und Anmerkung	Seite
<b>Aspekt WERBUNG</b>				
PR6	Programme zur Befolgung von Gesetzen, Standards und freiwilligen Verhaltensregeln in Bezug auf Werbung einschließlich Anzeigen, Verkaufsförderung und Sponsoring.	Teilweise	Code of Ethics ( <a href="http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/media/pdf/CodeofEthics.pdf">http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/media/pdf/CodeofEthics.pdf</a> ) Teilweise Berichterstattung, da kein wesentliches Fehlverhalten in Bezug auf Werbung bekannt ist.	
PR7	Gesamtzahl der Vorfälle, in denen Vorschriften und freiwillige Verhaltensregeln in Bezug auf Werbung einschließlich Anzeigen, Verkaufsförderung und Sponsoring, nicht einhalten wurden, dargestellt nach Art der Folgen.	Vollständig	Kein Verstoß gegen die Verhaltensregeln identifiziert.	
<b>Aspekt SCHUTZ DER KUNDENDATEN</b>				
PR8	Gesamtzahl berechtigter Beschwerden in Bezug auf die Verletzung des Schutzes der Kundendaten und deren Verlust.	Vollständig	Keine fundierten Beschwerden identifiziert.	
<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	Vollständig	Kein Fall von Nichteinhaltung der Rechtsvorschriften bekannt	





# Weitere Informationen

PUMA im Jahresvergleich

193


Entwicklung PUMA-Konzern

194

# 7


Kapitel

# PUMA im Jahresvergleich

 T.1	2013 € Mio.	2012 € Mio.	Veränderung
<b>Umsatz</b>			
Markenumsätze	<b>3.178,8</b>	3.448,6	-7,8%
Konsolidierte Umsätze	<b>2.985,3</b>	3.270,7	-8,7%
<b>Operative Indikatoren</b>	<b>1.387,5</b>	1.579,0	-12,1%
Rohertrag	<b>191,4</b>	290,7	-34,1%
Operatives Ergebnis (EBIT) <sup>1)</sup>	<b>53,7</b>	112,3	-52,1%
Gewinn vor Steuern (EBT)	<b>5,3</b>	70,2	-92,4%
Konzernergebnis			
<b>Profitabilität und Rentabilität</b>			
Rohertragsmarge	<b>46,5%</b>	48,3%	-1,8%pt
Umsatzrendite, brutto	<b>1,8%</b>	3,4%	-1,6%pt
Umsatzrendite, netto	<b>0,2%</b>	2,1%	-1,9%pt
Return on capital employed (ROCE)	<b>5,6%</b>	8,6%	-3,0%pt
Return on equity (ROE)	<b>0,4%</b>	4,4%	-4,0%pt
<b>Bilanzkennzahlen</b>			
Eigenkapital	<b>1.497,3</b>	1.597,4	-6,3%
- Eigenkapitalquote	<b>64,9%</b>	63,1%	1,8%pt
Netto-Umlaufvermögen (Working Capital)	<b>528,4</b>	623,7	-15,3%
- in % vom konsolidierten Umsatz	<b>17,7%</b>	19,1%	-1,4%pt

	2013 € Mio.	2012 € Mio.	Veränderung
<b>Kapitalfluss und Investitionen</b>			
Brutto Cashflow	<b>230,6</b>	327,6	-29,6%
Freier Cashflow (vor Akquisition)	<b>49,8</b>	83,5	-40,4%
Investitionen (vor Akquisition)	<b>55,7</b>	81,2	-31,4%
Mittelverwendung für Akquisition	<b>20,6</b>	91,7	-77,5%
<b>Wertmanagement</b>			
Cashflow Return on Investment (CFROI)	<b>9,9%</b>	13,6%	-3,7%pt
Absoluter Wertbeitrag	<b>65,0</b>	146,5	-55,6%
<b>Mitarbeiter</b>			
Anzahl (Jahresdurchschnitt)	<b>10.750</b>	10.935	-1,7%
Umsatz pro Mitarbeiter (T€)	<b>277,7</b>	299,1	-7,2%
<b>PUMA-Aktie</b>			
Aktienkurs (in €)	<b>235,00</b>	224,85	4,5%
Durchschn. ausstehende Aktien (Mio. Stück)	<b>14,940</b>	14,967	-0,2%
Anzahl der Aktien (in Mio. Stück)	<b>14,940</b>	14,939	0,0%
Gewinn je Aktie (in €)	<b>0,36</b>	4,69	-92,4%
Marktkapitalisierung	<b>3.511</b>	3.359	4,5%
Durchschnittl. Handelsvolumen (Stück pro Tag)	<b>11.086</b>	24.738	-55,2%
1) EBIT vor Sondereffekten			

# Entwicklung PUMA-Konzern [Seite 1]


 T.2	2013 € Mio.	2012 € Mio.	2011 € Mio.	2010 € Mio.	2009* € Mio.	2008 € Mio.	2007 € Mio.	2006 € Mio.	2005 € Mio.	2004 € Mio.	2003 € Mio.
<b>Umsatz</b>											
Markenumsätze	<b>3.178,8</b>	3.448,6	3.172,5	2.862,1	2.607,6	2.767,9	2.738,8	2.755,1	2.387,0	2.016,6	1.691,5
- Veränderung in %	<b>-7,8%</b>	8,7%	10,8%	9,8%	-5,8%	1,1%	-0,6%	15,4%	18,4%	19,2%	22,6%
Konsolidierte Umsätze	<b>2.985,3</b>	3.270,7	3.009,0	2.706,4	2.447,3	2.524,2	2.373,5	2.369,2	1.777,5	1.530,3	1.274,0
- Veränderung in %	<b>-8,7%</b>	8,7%	11,2%	10,6%	-3,0%	6,3%	0,2%	33,3%	16,2%	20,1%	40,0%
- Schuhe	<b>1.372,1</b>	1.595,2	1.539,5	1.424,8	1.321,7	1.434,3	1.387,9	1.420,0	1.175,0	1.011,4	859,3
- Textilien	<b>1.063,8</b>	1.151,9	1.035,6	941,3	846,2	899,3	827,3	795,4	473,9	416,0	337,0
- Accessoires	<b>549,4</b>	523,6	433,9	340,3	279,4	190,6	158,3	153,8	128,6	102,9	77,7
<b>Operative Indikatoren</b>											
Rohertrag	<b>1.387,5</b>	1.579,0	1.493,4	1.344,8	1.243,1	1.306,6	1.241,7	1.199,3	929,8	794,0	620,0
- Rohertragsmarge	<b>46,5%</b>	48,3%	49,6%	49,7%	50,8%	51,8%	52,3%	50,6%	52,3%	51,9%	48,7%
Lizenz- und Provisionserträge	<b>20,8</b>	19,2	17,6	19,1	20,6	25,7	35,6	37,0	55,7	43,7	40,3
Operatives Ergebnis (EBIT) <sup>1)</sup>	<b>191,4</b>	290,7	333,2	337,8	299,7	350,4	372,0	368,0	397,7	359,0	263,2
- EBIT Marge	<b>6,4%</b>	8,9%	11,1%	12,5%	12,2%	13,9%	15,7%	15,5%	22,4%	23,5%	20,7%
Gewinn vor Steuern (EBT)	<b>53,7</b>	112,3	320,4	301,5	138,4	326,4	382,6	374,0	404,1	364,7	264,1
- EBT Marge (Umsatzrendite, brutto)	<b>1,8%</b>	3,4%	10,6%	11,1%	5,7%	12,9%	16,1%	15,8%	22,7%	23,8%	20,7%
Konzerngewinn	<b>5,3</b>	70,2	230,1	202,2	79,6	232,8	269,0	263,2	285,8	258,7	179,3
- Marge (Umsatzrendite, netto)	<b>0,2%</b>	2,1%	7,6%	7,5%	3,3%	9,2%	11,3%	11,1%	16,1%	16,9%	14,1%
<b>Aufwand</b>											
Marketing/Retail	<b>544,1</b>	609,3	550,7	501,3	501,2	528,6	448,3	439,5	285,3	223,5	169,7
Produktentwicklung/Design	<b>80,7</b>	84,9	77,0	63,6	58,1	55,1	58,1	57,3	42,5	37,2	30,3
Personal	<b>415,7</b>	438,8	393,8	354,1	320,2	306,4	278,0	265,7	199,4	163,4	126,6

1) EBIT vor Sondereffekten

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



# Entwicklung PUMA-Konzern (Seite 2)

 T.2	2013 € Mio.	2012 € Mio.	2011 € Mio.	2010 € Mio.	2009* € Mio.	2008 € Mio.	2007 € Mio.	2006 € Mio.	2005 € Mio.	2004 € Mio.	2003 € Mio.
<b>Bilanzkennzahlen</b>											
Bilanzsumme	<b>2.308,5</b>	2.530,3	2.581,8	2.366,6	1.925,0	1.898,7	1.863,0	1.714,8	1.321,0	942,3	700,1
Eigenkapital	<b>1.497,3</b>	1.597,4	1.605,2	1.386,4	1.133,3	1.177,2	1.154,8	1.049,0	875,4	550,2	383,0
- Eigenkapitalquote	<b>64,9%</b>	63,1%	62,2%	58,6%	58,9%	62,0%	62,0%	61,2%	66,3%	58,4%	54,7%
Netto-Umlaufvermögen (Working Capital)	<b>528,4</b>	623,7	534,0	404,5	323,2	436,4	406,5	401,6	255,7	148,4	155,7
- davon Vorräte	<b>521,3</b>	552,5	536,8	439,7	344,4	430,8	373,6	364,0	238,3	201,1	196,2
<b>Kapitalfluss</b>											
Freier Cashflow	<b>29,2</b>	-8,2	16,8	17,1	167,3	85,8	208,8	10,4	134,4	256,6	107,4
Cash-Position, netto	<b>361,1</b>	363,2	413,1	436,8	437,3	325,3	461,2	393,6	430,4	356,4	173,8
Investitionen (inkl. Akquisitionen)	<b>76,3</b>	172,9	115,3	163,6	136,3	144,1	112,9	153,9	79,8	43,1	57,3
<b>Return-Kennzahlen</b>											
Return on equity (ROE)	<b>0,4%</b>	4,4%	14,3%	14,6%	7,0%	19,8%	23,3%	25,1%	32,6%	47,0%	46,8%
Return on capital employed (ROCE)	<b>5,6%</b>	8,6%	28,7%	31,7%	20,3%	41,0%	54,8%	58,0%	96,7%	156,5%	120,7%
Cashflow return on investment (CFROI)	<b>9,9%</b>	13,6%	14,6%	15,6%	14,9%	21,7%	22,4%	24,0%	32,0%	42,1%	43,5%
<b>Weitere Informationen</b>											
Anzahl der Mitarbeiter (Jahresende)	<b>10.982</b>	11.290	10.836	9.697	9.646	10.069	9.204	7.742	5.092	3.910	3.189
Anzahl der Mitarbeiter (Jahresdurchschnitt)	<b>10.750</b>	10.935	10.043	9.313	9.747	9.503	8.338	6.831	4.425	3.475	2.826
<b>PUMA-Aktie</b>											
Aktienkurs (in €)	<b>235,00</b>	224,85	225,00	248,00	231,84	140,30	273,00	295,67	246,50	202,30	140,00
Gewinn je Aktie (in €)	<b>0,36</b>	4,69	15,36	13,45	5,28	15,15	16,80	16,39	17,79	16,14	11,26
Durchschn. ausstehende Aktien (in Mio. Stück)	<b>14,940</b>	14,967	14,981	15,031	15,082	15,360	16,018	16,054	16,066	16,025	15,932
Anzahl der ausstehenden Aktien (in Mio. Stück)	<b>14,940</b>	14,939	14,935	14,981	15,082	15,082	15,903	16,114	15,974	16,062	16,059
Marktkapitalisierung	<b>3.511</b>	3.359	3.360	3.715	3.497	2.116	4.342	4.764	3.938	3.249	2.248

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



# Impressum



Hol Dir die App hier

## *Herausgeber*

PUMA SE  
PUMA Way 1  
91074 Herzogenaurach  
Deutschland  
Telefon: 0049 (0) 9132 81 – 0  
→ Online: [www.about.puma.com](http://www.about.puma.com)

Bei Fragen zu dem vorliegenden Bericht wenden Sie sich bitte jederzeit an uns:

## *Unternehmenskommunikation*

KERSTIN NEUBER  
Unternehmenssprecherin  
→ [kerstin.neuber@puma.com](mailto:kerstin.neuber@puma.com)

## *Human Resources*

DIETMAR KNÖSS  
Director Human Resources  
→ [dietmar.knoess@puma.com](mailto:dietmar.knoess@puma.com)

## *Sustainability*

DR. REINER HENGSTMANN  
Global Director PUMA.Safe  
→ [reiner.hengstmann@puma.com](mailto:reiner.hengstmann@puma.com)

STEFAN SEIDEL  
Stellvertretender Leiter  
PUMA.Safe  
→ [stefan.seidel@puma.com](mailto:stefan.seidel@puma.com)

## *Investor Relations*

CARL BAKER  
Manager Investor Relations  
Manager Corporate Financial  
Reporting  
→ [investor-relations@puma.com](mailto:investor-relations@puma.com)

## *Redaktion*

Unternehmenskommunikation  
Investor Relations  
PUMAVision  
PUMA.Safe  
Human Resources

## *Design und Umsetzung*

G64-medienwelten GmbH  
Planckstraße 13  
Planckstudios-Magistralgebäude  
22765 Hamburg  
→ [gramlow@g64-medienwelten.de](mailto:gramlow@g64-medienwelten.de)