



PUMA TRAINING 2015

Geschäftsbericht 2015



RÜCKBLICK UNSERE HÖHEPUNKTE 2015

FOREVERFASTER PUMA 

LAUFSCUH-INNOVATION IGNITE

Usain Bolt, der schnellste Mann der Welt, präsentiert den PUMA IGNITE auf dem New Yorker Times Square. Der Schuh maximiert die Energierückgewinnung beim Laufen und setzt auch in Bezug auf Komfort und Langlebigkeit neue Maßstäbe.

PUMA WIRD PARTNER VON RED BULL

Im Rahmen einer neuen, langfristigen Zusammenarbeit ist PUMA seit dem 1. Januar 2016 offizieller Lizenzpartner und Ausrüster für die Team- und Rennfahrer-Bekleidung des INFINITI RED BULL RACING Formel 1-Teams.

LEICHTESTER FUSSBALL-SCHUH

PUMA stellt mit dem evoSPEED SL seinen bislang leichtesten Fußballschuh aller Zeiten vor. Er wurde entwickelt, um das Offensivspiel von Fußballern noch schneller und präziser zu machen.

LEICHTATHLETIK-WELTMEISTERSCHAFT

Neunmal Gold, viermal Silber und fünfmal Bronze: Die Leichtathletik-WM in Peking wird für die PUMA-Athleten ein voller Erfolg. Der sechsfache Olympiasieger Usain Bolt untermauert mit drei Goldmedaillen seinen Status als Sportlegende.

SIEG FÜR LEXI THOMPSON

COBRA PUMA GOLF-Star Lexi Thompson gewinnt das LPGA-KEG-Hana-Bank-Turnier in Südkorea und unterstreicht mit ihrem zweiten Saisonenerfolg und dem sechsten Toursieg ihrer Karriere erneut ihr Ausnahmetalent.

UN-KLIMAKONFERENZ

Als offizieller Partner von COP21 stattet PUMA rund 180 Studenten aus, die Besucher aus aller Welt während der Konferenz in Paris vom 30. November bis 11. Dezember willkommen heißen.

FEBRUAR

APRIL

JUNI

AUGUST

OKTOBER

DEZEMBER



JANUAR



MÄRZ



MAI



JULI



SEPTEMBER



NOVEMBER



VORSTELLUNG DES EVOPOWER 1.2 FG

Kurz nach der Vorstellung unseres Fußballschuhs mit der bislang höchsten Schusskraft präsentieren wir unsere „Head-to-Head“-Kampagne, in der unsere evoSPEED- und evoPOWER-Stars gegeneinander antreten.

VERLÄNGERUNG MIT ITALIENISCHEM FUSSBALLVERBAND

PUMA und der Italienische Fußballverband (FIGC) geben eine neue, weitreichende Partnerschaft bekannt. Damit weitet PUMA seine Vermarktungsrechte für das weltweite Lizenzportfolio des FIGC aus.

ARSENAL WIRD FA CUP-REKORDSIEGER

Premier League-Spitzenverein und PUMA-Partner Arsenal London gewinnt zum zweiten Mal in Folge den FA Cup und wird mit seinem insgesamt zwölften Titel zur erfolgreichsten Mannschaft in diesem Pokalwettbewerb.

CHILE GEWINNT COPA AMÉRICA

Zum ersten Mal in der Geschichte gewinnt die chilenische Fußballnationalmannschaft die Copa América und wird dabei von PUMA ausgerüstet. Im Finale schlägt der Gastgeber Argentinien mit 4:1 nach Elfmeterschießen.

ERSTE RIHANNA-STYLES

Der erste PUMA BY RIHANNA-Schuh „Creep“ wird ein voller Erfolg und führt zu einem Ausverkauf des Modells innerhalb weniger Stunden. Es ist der Auftakt zur Einführung einer Reihe von Schuhmodellen und Textilien, die von Rihanna inspiriert sind.

PRÄSENTATION EM-TRIKOTS

PUMA stellt die neuen Heimtrikots von Italien, Schweiz, Österreich, Tschechien und Slowakei für die Fußball-Europameisterschaft in Frankreich 2016 vor. Durch PUMAs ACTV Thermo-R Technologie sorgen sie für eine optimale Körpertemperatur-Regulierung.

INHALTSVERZEICHNIS

1 AN UNSERE AKTIONÄRE	4						
Vorwort	5	<i>Soziale Nachhaltigkeit</i>	54	<i>Steuerungssystem</i>	88	Konzernkapitalflussrechnung	122
		<i>Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz</i>	57	Wirtschaftsbericht	89	Veränderungen im Eigenkapital	123
2 UNTERNEHMENSÜBERBLICK	8	<i>Ökologische Nachhaltigkeit</i>	59	<i>Wirtschaftliche Rahmenbedingungen</i>	89	Entwicklung des Anlagevermögens	124
Unternehmen	8	<i>Zusammenarbeit innerhalb der Industrie</i>	64	<i>Umsatzlage</i>	89	Konzernanhang	125
<i>Operations Strategy</i>	9	<i>Korruptionsbekämpfung</i>	65	<i>Ertragslage</i>	92	Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers	167
Marke	11	Unsere Mitarbeiter	66	<i>Dividende</i>	95		
<i>Markenstrategie</i>	12	Bescheinigung über eine unabhängige Prüfung	75	<i>Regionale Entwicklung</i>	96		
<i>PUMAs Markenpositionierung bei Frauen</i>	14			<i>Vermögens- und Finanzlage</i>	98	5 BERICHT DES VERWALTUNGSRATS	168
Produkt	16			<i>Cashflow</i>	100		
<i>Performance</i>	17	3 KONZERNLAGEBERICHT	77	Vergütungsbericht	102	6 GRI G4 INHALTSINDEX	172
<i>Sportstyle</i>	28	Das Geschäftsjahr 2015 im Überblick	78	Risiko- und Chancenmanagement	104		
<i>Lizenzen</i>	34	Grundlagen des PUMA-Konzerns	80	Übernahmerelevante Angaben	109	7 DIE PUMA-AKTIE	184
Vertrieb	36	<i>Geschäftsaktivitäten und Organisationsstruktur</i>	80	Nachtrags- und Prognosebericht	111		
<i>Vertriebsstrategie</i>	37			Corporate Governance Bericht	113	8 WEITERE INFORMATIONEN	187
Nachhaltigkeit	40	<i>Ziele und Strategie</i>	81				
<i>Nachhaltigkeitsstrategie</i>	41	<i>Produktentwicklung und Design</i>	83	4 KONZERNABSCHLUSS	118		
<i>Nachhaltigkeitsziele</i>	48	<i>Beschaffung</i>	84	Konzernbilanz	119		
<i>Neue Ziele „10FOR20“</i>	53	<i>Mitarbeiter</i>	86	Konzerngewinn- und Verlustrechnung	120		
				Konzerngesamtergebnisrechnung	121		

PUMAS TRAININGSZIELE UNSER WEG, FOREVER FASTER ZU WERDEN



FEHLER ABSTELLEN



HART TRAINIEREN



ERGEBNISSE FEIERN

REPOSITIONIERUNG VON PUMA ALS SCHNELLSTE SPORTMARKE DER WELT

S. | 4

OPTIMIERUNG DES PRODUKTANGEBOTES

S. | 16

VERBESSERUNG DER VERTRIEBSQUALITÄT

S. | 36

BESCHLEUNIGUNG DER ORGANISATIONSSTRUKTUR UND PROZESSE

S. | 8

ERNEUERUNG DER IT-INFRASTRUKTUR

S. | 8



AN UNSERE AKTIONÄRE

Vorwort

Brief von CEO Bjørn Gulden 5



VORWORT

Brief von CEO Bjørn Gulden

Liebe PUMA-Aktionäre,

2015 war ein erfolgreiches Jahr. Wir haben unsere Marke gestärkt, bessere Produkte eingeführt und unsere Zusammenarbeit mit dem Handel weiter optimiert. Dadurch konnten wir 2015 den bislang höchsten Umsatz in der Unternehmensgeschichte erzielen, der durch Wachstum in allen Regionen und Produktsegmenten gekennzeichnet war. Es gibt noch viel zu tun, aber es freut mich, dass wir im vergangenen Jahr mit unseren wichtigsten strategischen Maßnahmen ein großes Stück vorangekommen sind. Unserem Ziel, die schnellste Sportmarke der Welt zu werden, sind wir damit wieder näher gekommen.

Fünf strategische Prioritäten standen 2015 weiterhin für uns im Fokus: die Steigerung von PUMAs Markenbegehrtheit, die Optimierung unserer Produktentwicklung, die Verbesserung der Vertriebsqualität, die

Beschleunigung unserer Organisationsabläufe und internen Prozesse sowie die Erneuerung unserer IT-Infrastruktur.

„Im vergangenen Jahr haben wir Fortschritte bei allen unseren wichtigsten strategischen Maßnahmen erzielt.“

Am wichtigsten war für uns die **Repositionierung unserer Marke**, die 2014 mit der „Forever FASTER“-Kampagne, der größten Werbekampagne in der Firmengeschichte von PUMA, begann. 2015 drehte sich im zweiten Teil dieser



**„WOFÜR
TRAINIERST DU?“**

**„Als Team trainieren wir jeden Tag gemeinsam für unser Ziel, die schnellste Sportmarke der Welt zu werden.
#NoMatterWhat“**

Bjørn Gulden, CEO



Kampagne alles um unsere bekanntesten Markenbotschafter und ihr Training für die jeweiligen sportlichen Großereignisse 2016. Neben Usain Bolt, Arsenal London und weiteren PUMA-Athleten spielte auch Rihanna eine Rolle und bewarb in ihrem ersten TV-Werbespot für PUMA unseren Trainingsschuh IGNITE XT.

Unsere **verbesserten Produkte** zeichneten sich 2015 durch Kollektionen mit einem klaren Design, innovativeren Technologien und einem kommerzielleren Angebot aus. Die positive Resonanz unserer Handelspartner und der gestiegene Ab- und Durchverkauf zeigen, dass unser verbessertes Angebot gut angenommen wird. Zu den Höhepunkten des Produktsortiments 2015 gehörte unsere Laufschuh-Technologie IGNITE, die wir als festen Bestandteil unseres Running- und Training-Angebots ausgebaut haben. Im

Bereich Fußball haben wir unsere Produktkonzepte evoSPEED und evoPOWER weiterentwickelt und durch das Modell evoSPEED SL ergänzt, der mit 103 Gramm der leichteste Fußballschuh auf dem Markt ist. Im Bereich Lifestyle haben wir die ersten von Rihanna entworfenen Schuhmodelle vorgestellt und werden 2016 eine komplette Damenkollektion aus Schuhen und Textilien unter dem Label „FENTY by Rihanna“ einführen.

„Der gestiegene Abverkauf unserer Produkte zeigt, dass unser verbessertes Angebot von Partnern und Kunden gut angenommen wird.“

Durch gemeinsame Marketing- und Produktinitiativen mit unseren wichtigsten Händlern haben wir die **Qualität unseres Vertriebs** und unserer Umsätze weiter verbessert.

Ein Beispiel ist unser Einzelhandelskonzept „PUMA Lab“, das wir 2014 mit unserem Partner Foot Locker entwickelt und 2015 an weiteren Verkaufsstellen auf dem US-Markt sowie ersten Standorten in Europa und Australien eingeführt haben. Auch mit anderen wichtigen Handelspartnern wie Finish Line, Champs und INTERSPORT haben wir die Präsentation unserer Marke weiter optimiert, um unser Produktversprechen noch besser zu kommunizieren und nachhaltiges Umsatzwachstum zu erzielen.

In unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften haben wir 2015 PUMAs neues „Forever Faster“-Store-Design eingeführt, durch das wir unsere Produkte und die dazugehörigen Technologien noch besser präsentieren können, um unsere Positionierung als Sportmarke zu stärken. Das Konzept wurde erstmals in unserem Store an PUMAs Unternehmenssitz

in Herzogenaurach vorgestellt und im Jahresverlauf an mehr als 20 weiteren Standorten umgesetzt. Außerdem haben wir 2015 das Sortiment in unserem Online-Shop ausgeweitet, um unsere Online-Präsenz zu stärken.

Eines der wichtigsten Projekte zur Verbesserung unserer **Organisationsstruktur** war es, Prozesse zwischen PUMA und seinen Zulieferern zu optimieren und zu vereinfachen, indem eine neue Plattform zur Steuerung von PUMAs globalen Bestell- und Rechnungsströmen etabliert wurde. Darüber hinaus haben wir unsere IT weiter modernisiert, wodurch unter anderem die Infrastruktur und interne Arbeitsabläufe verbessert wurden.

Die Vereinfachung unserer Organisation stand für uns auch in anderen Bereichen an erster Stelle, wodurch wir als Unternehmen



noch schneller geworden sind. So haben wir die beiden Geschäftsbereiche Sportstyle und Fundamentals unter eine gemeinsame Leitung gestellt. Unsere regionale Struktur haben wir effizienter gestaltet, indem wir die Regionen Europa und EEMEA unter einem gemeinsamen Management zusammengeführt haben. Außerdem bedienen wir die heterogenen Märkte in Asien nun effektiver: Das regionale APAC-Team haben wir vollständig in unsere globale Organisation integriert, dadurch eine zusätzliche Berichtsebene gestrichen und den einzelnen Märkten direkten Zugang zu unserer globalen Organisation verschafft. Mit den Investitionen in diesen Bereichen sind wir unserem Ziel, die schnellste Sportmarke der Welt zu werden, wieder einen Schritt näher gekommen.

In unserem Frauensegment können wir dank unserer Partnerschaft mit Rihanna und einem

starken Produktangebot Händler und Kunden gleichermaßen überzeugen. Für PUMA gilt das Motto „**The future is female**“. Sportbekleidung und vom Sport inspirierte Outfits finden immer stärker Eingang in die Mode und werden von Frauen zunehmend im Alltag getragen. Als modischste Sportmarke der Welt verfügt PUMA einerseits über eine hohe Authentizität im Sport und andererseits auch über eine hohe Glaubwürdigkeit in der Mode, um sich erfolgreich als diejenige Marke zu etablieren, die Fitnessstudio und Laufsteg vereint. Deshalb ist die weibliche Zielgruppe stärker in unseren strategischen Fokus für 2016 und darüber hinaus gerückt. Ein Schlüsselement in dieser Strategie ist unsere Partnerschaft mit Rihanna als Markenbotschafterin und Kreativdirektorin. Mit ihrem intuitiven, individuellen Stil nimmt sie direkten Einfluss auf unsere Damenkollektionen in den Bereichen Performance und Sportstyle.

„Wir wollen uns erfolgreich als diejenige Marke etablieren, die Fitnessstudio und Laufsteg vereint.“

Nachhaltigkeit bleibt eine Priorität für uns. Von 2010 bis 2015 haben wir unter anderem erhebliche Einsparungen bei unserem Papierverbrauch und bei der Abfallverursachung erzielt. Außerdem haben wir unser Ziel, die Sozialstandards bei unseren externen Zulieferern zu verbessern, erreicht und ein großangelegtes Ressourcen-Effizienzprogramm bei unseren wichtigsten Zulieferern in Asien erfolgreich abgeschlossen. Dem UN Global Compact und seinen zehn Prinzipien bleiben wir verpflichtet und haben uns selbst zehn neue ambitionierte Nachhaltigkeitsziele bis 2020 gesteckt.

Unsere Mitarbeiter sind unser größtes Kapital. Deshalb möchte ich die Gelegenheit nutzen, um ein herzliches Dankeschön an jeden Einzelnen bei PUMA auszusprechen. Die positive Geschäftsentwicklung 2015 wäre ohne die harte Arbeit aller Kolleginnen und Kollegen bei PUMA nicht möglich gewesen. Dies spiegelt sich auch im Titel „PUMA Training“ dieses Geschäftsberichts wider. Wir alle trainieren gemeinsam, um Tag für Tag ein wenig besser und schneller zu werden. Unserem Trainingsfleiß haben wir es zu verdanken, dass wir ein gutes Fundament gelegt haben, um von den Olympischen Spielen in Rio, der Copa América in den USA und der Fußball-EM in Frankreich in diesem Jahr zu profitieren. Um im Bild zu bleiben: Wir werden weiter trainieren – für noch bessere Produkte, ein verbessertes Marketing und eine noch engere Zusammenarbeit mit unseren Handelspartnern.

Ich möchte zudem unseren Aktionärinnen und Aktionären für ihre Unterstützung und das Vertrauen danken, das sie in uns und unser Unternehmen setzen.

Mit sportlichen Grüßen


Bjørn Gulden

**OUR MISSION IS TO
BE THE FASTEST
SPORTS BRAND IN
THE WORLD.**



UNTERNEHMENSÜBERBLICK

UNTERNEHMEN

Operations Strategy 9



OPERATIONS STRATEGY

Um unser Ziel zu erreichen, die schnellste Sportmarke der Welt zu werden, haben wir 2015 unsere Investitionen in bessere Kollektionen und schnellere Produktdesigns, unser Marketing, unsere Organisation, unseren Vertrieb und unsere IT-Infrastruktur fortgesetzt.

„WOFÜR TRAINIERST DU?“

**„Wir wollen im Sinne
unseres ‚Forever Faster‘-
Leitbilds als Unternehmen
rundum schneller für
unsere Kunden sein.
#NoMatterWhat“**

Lars Sørensen, Chief Operating Officer



Der Verantwortungsbereich Global Operations unter der Leitung von Chief Operating Officer Lars Sørensen umfasst die Funktionen Produktentwicklung, Einkauf, Handels- und Logistikaktivitäten sowie IT und Business Solutions. Ziel ist es, im Zusammenspiel all dieser Funktionen zu gewährleisten, dass unseren Kunden kommerzielle Produkte in bester Qualität zum besten Preis und zur richtigen Zeit angeboten werden.

Kürzere Lieferzeiten, Kostenmanagement und bessere Produktverfügbarkeit

2015 haben wir unsere Produktionszeiten über alle Produktsegmente hinweg weiter reduziert und schlankere Prozesse einge-

führt, um noch schneller auf Trends und Kundenbedürfnisse reagieren zu können. Zudem haben wir im Bereich Schuhe spezialisierte Beschaffungsmodelle für die Bereiche Performance-, Sportstyle sowie andere Produktgruppen implementiert. Hierdurch wurden die Effizienz in der Produktion gesteigert und die Auswirkungen steigender Lohnkosten verringert. Mit unserer PUMA International Trading-Organisation (PIT), der globalen Schnittstelle zwischen unseren externen Zulieferern und PUMAs Tochtergesellschaften, konnten wir die Transparenz und Steuerung unseres weltweiten Bestell- und Rechnungverkehrs erheblich verbessern und unsere Lieferpünktlichkeit steigern.

Schnellere Business Solutions für schnellere Geschäftsprozesse

Um schlankere Geschäftsprozesse und IT-Systeme zu implementieren, standen für das Business-Solutions-Team 2015 im Wesentlichen drei Kernbereiche im Fokus: die Beschleunigung von PUMAs globalen Bestell- und Rechnungsströmen, die Verbesserung unserer Design-, Entwicklungs- und Planungsabläufe und die Optimierung unserer IT-Infrastruktur.

PUMA International Trading (PIT):

Zur Steuerung unserer globalen Bestell- und Rechnungsströme haben wir 2015 alle PUMA-Tochtergesellschaften und alle unsere externen Zulieferer an unsere Handelsorganisation PIT angeschlossen. Eine wichtige Voraussetzung dafür war die Einführung eines verbesserten ERP-Systems zur Unterstützung dieser Prozesse mit unseren Zulieferern.

Design, Entwicklung und Planung:

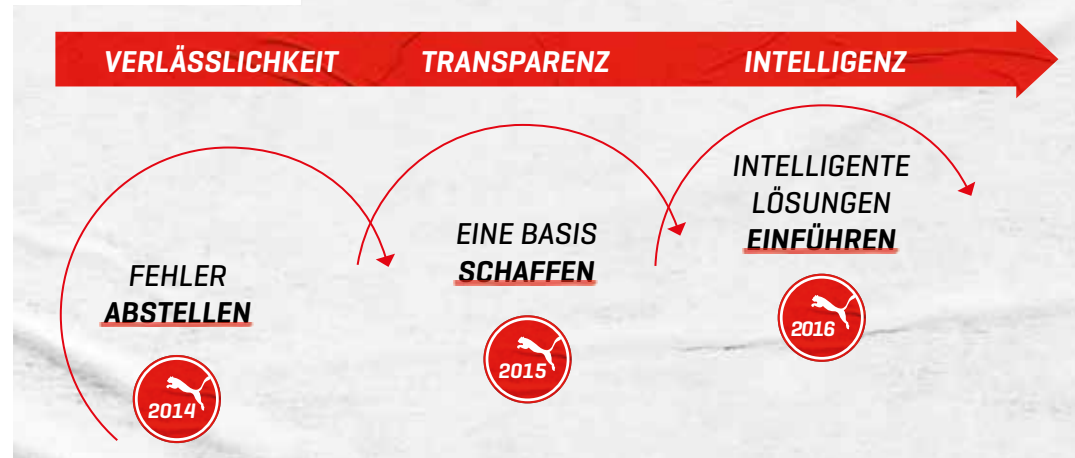
Für eine noch effizientere Produktgestaltung haben wir die Handhabung von Materialien, Grafiken und anderen wichtigen

Produktkomponenten vereinheitlicht und dadurch transparenter, effektiver und schneller gemacht. Diese und andere grundlegende Neuerungen sind die Voraussetzung für die Einführung moderner Produktmanagement-Systeme im Jahr 2016.

sich diese Neuerungen 2015 in der weltweiten Einführung von Microsoft Outlook und neuer Anwendungen zur verbesserten Kommunikation und Zusammenarbeit.

wir auf den Verbesserungen aufbauen, mit denen wir das Fundament für ein schlankes und effizientes Unternehmen gelegt haben. Unser Fokus liegt dabei insbesondere auf dem Ausbau und der Stärkung unserer PIT-Organisation sowie auf der Stärkung unserer Kapazitäten in den Bereichen Produktentwicklung, Planung und Berichtswesen, um unserem Leitbild „Forever Faster“ Stück für Stück näher zu kommen.

COO-FAHRPLAN



IT-Infrastruktur:

2015 haben wir unsere IT-Landschaft ausgebaut und damit den Grundstein für eine globale Standardisierung und Optimierung gelegt. Am deutlichsten zeigten

Und so geht es weiter...

In einem Jahr, das durch große Sportereignisse und viele neue Produkteinführungen von PUMA gekennzeichnet ist, werden

UNTERNEHMENSÜBERBLICK

MARKE

Markenstrategie 12

PUMAs Markenpositionierung bei Frauen 14



MARKEN- STRATEGIE

PUMA ist „Forever Faster“. Mit „Forever Faster“ verbinden wir Sport mit Leidenschaft und Emotionen. „Forever Faster“ beschreibt alles, wofür wir als Marke stehen.

„Forever Faster“ bedeutet mutiger, überzeugter, zielstrebig und vor allem mit Spaß bei der Sache zu sein. Usain Bolts Lebenseinstellung ist ein gutes Beispiel dafür. Er hätte sich auf den Lorbeeren seines ersten 100-Meter-Weltrekords ausruhen können. Hat er aber nicht. Er lief weiter und brach den Rekord erneut: 9,63 Sekunden. Er trainierte weiter, konzentrierte sich auf sein neues Ziel und schaffte die 100 Meter in 9,58 Sekunden. Und weil er nun mal Usain Bolt ist, feierte er anschließend tanzend eine Ehrenrunde. Wir bei PUMA bringen Produktinnovationen und herausragende Athleten wie Usain Bolt zusammen, um unsere Branche zu prägen und die schnellste Sportmarke der Welt zu werden.

Unsere Markenwerte

Vier Werte machen die Marke PUMA aus: mutig, überzeugt, zielstrebig und mit Spaß

dabei. Diese Werte motivieren uns, über uns hinauszuwachsen und mit unserem Wissen und unserer im Sport verankerten Geschichte Glaubwürdigkeit, Authentizität und Wertschätzung für unsere Marke und unsere Produkte zu schaffen.

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 unsere Träume verwirklichen.*

MIT SPAß DABEI: *Wir leben dafür, das Spiel zu spielen, und haben Spaß dabei.*

Mit unserer Markenbotschaft „Forever Faster“ stellen wir die Konsistenz unse-



Die Präsentation von Rihannas Kollektion unter ihrem FENTY-Label bei der New York Fashion Week zeigte wieder einmal, dass wir eine der modischsten Sportmarken sind

rer Marketingkampagnen sicher, legen einen klaren Fokus auf unsere Produkte und stellen ihren Nutzen in Geschichten mit unseren Spitzenathleten heraus. Zu unseren Markenbotschaftern gehören die besten Athleten der Welt: Usain Bolt,



der schnellste Mann der Welt, im IGNITE Disc, Leichtathletik-Star Jenna Prandini



Siege sind kein Zufall, sondern Ergebnis harten Trainings. Usain Bolt und Sergio Agüero können das bestätigen



► [Die nächste Generation kubanischer Boxhelden beim Training...](#)
[#NoMatterWhat](#)

in ihrem PWRSHAPE-Trainingsoutfit, unsere Top-Fußballer Olivier Giroud im evoPOWER und Sergio Agüero mit seinem evoSPEED-Schuh an den Füßen und nicht zuletzt Rihanna, unsere Markenbotschafterin und Kreativdirektorin für unsere Damenkollektionen, in dem von ihr inspirierten PUMA Creeper.

Bereit für ein Jahr voller sportlicher Höhepunkte

Das Jahr 2016 verspricht fantastische Sportmomente in den größten Arenen der Welt: Dazu zählen vor allem die Copa América und die Europameisterschaft im Fußball sowie die Olympischen Sommerspiele in Rio de Janeiro. Im Einklang mit

dem Sportkalender bringen wir die passenden Produkte auf den Markt. Den Anfang macht unsere Training-Kollektion für Frauen im Februar, gefolgt von unseren neuen Tricks-Fußballschuhen im April und neuen Modellen unserer Laufschuh-Innovation IGNITE im Juli. Im August sind dann alle Augen auf Usain Bolt gerichtet, der es sich zum Ziel gesetzt hat, mit weiteren Goldmedaillen seinen Status als Sportlegende zu untermauern. Mit unserem Fokus auf Innovation setzen wir unseren „Forever Faster“-Weg fort und streben weiter nach Schnelligkeit. Unser Ziel? Wir wollen zu den führenden Sportmarken zählen, unseren Wurzeln im Sport treu bleiben und dabei nicht den Spaß aus den Augen verlieren.



„WOFÜR TRAINIERST DU?“

„Ich trainiere, um ein Vorbild für mein Team zu sein. Authentizität und Ehrlichkeit sind dabei entscheidend. #NoMatterWhat.“

Heike Zenkel, Teamhead Content Management E-Commerce Europe

PUMAS MARKENPOSITIONIERUNG BEI FRAUEN: PUMA IST DIE MODISCHSTE SPORTMARKE DER WELT



Bjørn Gulden, CEO

„In Bezug auf Stilfragen und modische Trends haben Frauen die höchsten Erwartungen. Wenn wir unsere weibliche Kundschaft verstehen und die besten Produkte für sie entwickeln, hat das positive Effekte für unser gesamtes Geschäft. Frauen sind ein Schlüsselement in unserer Strategie!“

„Heute sind Frauen aktiver, selbstbewusster und stärker als je zuvor. Sowohl im Sport als auch in der Mode gibt es keine Grenzen mehr für sie. Gemäß unserem Markenversprechen bieten wir ihnen stylische und moderne Performance- und Sportstyle-Outfits, um ihnen dabei zu helfen, in allen Lebenslagen unsere PUMA-Werte zu leben – mutig, überzeugt, zielstrebig und mit Spaß dabei. Nicht nur im Sport, auch auf der Straße.“



Torsten Hochstetter, Global Creative Director

„Jil Sander, Christy Turlington und Serena Williams sind nur einige von vielen großen Persönlichkeiten, die Teil unserer PUMA-Geschichte sind. Mit Rihanna setzen wir diese Reihe fort und zeigen, dass PUMA und Frauen auf authentische Weise verbunden sind. „The future is female“? Nein. Das Hier und Heute gehört bereits den Frauen, genau wie Frauen zur DNA unserer Marke gehören.“



Reinhard Dirschner, General Manager Sportstyle



Nina Graf-Vlachy, Global Director Strategy

„Wir wollen unsere Kunden und Mitarbeiter dazu bringen, das Beste aus sich herauszuholen. Mit unseren Designs, unseren Technologien und unseren Geschichten aus dem Sport spornen wir sie an, schneller zu werden, härter an sich zu arbeiten und jeden Moment ihres Lebens noch intensiver zu erfahren – und das mit der Kraft und Eleganz der PUMA-Katze.“

„Unser Geschäft im Frauensegment geht weit darüber hinaus, ein gleichwertiges Angebot für Männer und Frauen zu schaffen. Es bereichert die Entwicklung unserer Produkte in jeder Hinsicht und fördert neue Ansätze zu ihrer erfolgreichen Markteinführung. Letztlich bringt es uns dazu, einen noch besseren Job zu machen und die Erwartungen unserer Kundinnen und Kunden zu übertreffen.“



Kevin Tolchard, Global Director Merchandising and Go-To-Market

„Es macht mich stolz und glücklich, dass PUMA in der Kundenansprache viel Wert auf Frauen legt. Ich bin überzeugt davon, dass unsere Marke – mehr als jede andere – ein völlig neues Sport- und Modeerlebnis für Frauen schaffen kann.“



Karin Baust, General Manager
Running und Training

„Die Zukunft gehört den Frauen‘ war gestern – den Frauen gehört bereits die Gegenwart! Wenn schon heute rund die Hälfte unserer Direktoren-Stellen in der Region EEMEA von Frauen besetzt ist, trägt dies auch dazu bei, dass wir unsere Kundenansprache immer mehr auf Frauen ausrichten. Je mehr Frauen wir einstellen, desto attraktiver werden wir auch für unsere Kunden.“



Martyn Bowen, General Manager EMEA

„Athleisure ist heute mehr als nur ein Trend, es hat sich zu einem Lifestyle entwickelt. Activewear hat den Weg vom Fitnessstudio auf die Straße gefunden. Die Frau von heute will vielseitig einsetzbare, trendige Schuhe und Kleidung, die sie im Büro und zum Ausgehen tragen kann und die ihr in unserem hektischen Alltag Selbstvertrauen und Gelassenheit geben.“



Suzanne Embleton, Director Sales
Apparel PUMA North America

„Durch die Partnerschaft mit Rihanna haben wir den Grundstein für unsere neue Ausrichtung auf Activewear für Frauen gelegt. Allein ihr Name verspricht aber noch keinen Erfolg in diesem Segment. Für nachhaltigen Erfolg setzen wir auf einen umfassenden Ansatz, der Produkt, Marketing und Vertrieb auf ideale Weise verknüpft und den wir konsequent am Markt umsetzen.“



Adam Petrick, Global Director Brand Marketing

„Chinesinnen – wie die Chinesen insgesamt – sind emanzipiert und möchten die Welt erobern. Und sie tun dies auf ihre Art, auf eine weibliche Art – mit einem aktiven, gesunden Lebensstil, mit Ehrgeiz und Eleganz. PUMA ist dabei an ihrer Seite, wir verstehen ihre Bedürfnisse und Ambitionen.“



Philippe Boquillon, General Manager
PUMA China

UNTERNEHMENSÜBERBLICK

PRODUKT

Performance

Vom IGNITE und evoSPEED SL über Rihanna bis Bolt:
PUMA ist Sport, PUMA ist „Forever Faster“:

Teamsport **17**

Running und Training **20**

Golf **24**

Motorsport **26**

Sportstyle

Sport ist Lifestyle: Wir verbinden Authentizität
im Sport mit modischer Expertise:

Sportstyle **28**

Kids **31**

Select **31**

Lizenzen

Ergänzung zu unserem Performance-
und Sportstyle-Angebot:
Körperpflegeprodukte,
Brillen, Uhren und
Sicherheitsschuhe **34**



PERFORMANCE

Seit über 65 Jahren steht PUMA für schnelle Produkte für die schnellsten Athleten der Welt. 2015 haben wir weitere Fortschritte auf unserem Weg zu innovativeren, kommerzielleren und attraktiveren Produkten erzielt – insbesondere in Bezug auf unser Performance-Angebot. Die folgenden Seiten bieten einen Überblick über die sportlichen Höhepunkte und wichtigsten Produktinitiativen des Jahres 2015 in unseren Performance-Geschäftsbereichen.

„WOFÜR TRAINIERST DU?“

„Ich trainiere für die besonderen Momente im Spiel – wenn ich auch nach 90 Minuten noch hellwach sein muss, um ein Tor zu erzielen und dem Spiel meinen Stempel aufzudrücken. #NoMatterWhat.“

Sergio Agüero [27], Stürmer von Manchester City



TEAMSPORT

Produktinnovationen: schneller, präziser, leistungsstärker

Zum Jahresauftakt 2015 sorgte PUMA mit der Einführung des neuen Fußballschuhs evoPOWER 1.2 FG für Aufsehen. Wie das Vorgängermodell setzt auch dieser Fußballschuh auf die Energie, die auf dem Prinzip des Barfußspiels beruht. Zudem haben wir das Konzept unserer auffallenden zweifarbigen Fußballschuhe für unsere evoPOWER- und evoSPEED-Modelle wieder aufgelegt und damit PUMA-Stars wie Cesc Fàbregas, Sergio Agüero, Marco Reus und Antoine Griezmann in Szene gesetzt.



PUMA und die „Squadra Azzurra“ arbeiten bereits seit 2003 erfolgreich zusammen. Von links nach rechts: Italiens Kapitän Gianluigi Buffon, PUMA CEO Bjørn Gulden, FIGC-Präsident Carlo Tavecchio, Nationaltrainer Antonio Conte und FIGC-Sportdirektor Michele Uva

PUMAs Partnerschaft mit der „Squadra Azzurra“ geht in die Verlängerung

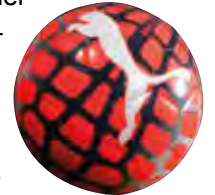
Im März 2015 haben wir die Verlängerung einer unserer längsten und erfolgreichsten Partnerschaften im Fußball überhaupt bekanntgegeben: Durch die neue langfristige Vereinbarung mit dem Italienischen Fußballverband (FIGC) behält PUMA den Status „Offizieller Master-Lizenznehmer des FIGC“ und weitet seine Vermarktungsrechte für das weltweite Lizenzportfolio des FIGC aus. PUMA bleibt im Rahmen der seit 2003 bestehenden Partnerschaft mit der „Squadra Azzurra“ auch weiterhin offizieller Ausrüster für alle zum Verband gehörenden Nationalmannschaften.

Starke Markenpräsenz bei der Copa América und der FIFA Frauen-Fußball-WM

Bei der Copa América krönte Gastgeber und PUMA-Team Chile seine starke Turnierleistung mit dem Gewinn der ersten Kontinentalmeisterschaft. Im Elfmeterschießen setzte sich die

Mannschaft gegen den Erzrivalen Argentinien mit deren Superstar und PUMA-Spieler Sergio Agüero durch, der mit drei Treffern zu den besten Torjägern des Turniers zählte.

Bei der Fußball-WM der Frauen sorgte PUMA-Star Marta für positive Schlagzeilen, indem sie sich zur alleinigen Rekordtorjägerin in der Geschichte der Frauen-WM schoss, während die deutsche Nationalspielerin Célia Šašić in PUMA-Schuhen mit ihren sechs Treffern Torschützenkönigin des Turniers wurde. Zusammen mit den PUMA-Teams Kamerun, Elfenbeinküste und Schweiz trugen die mehr als 50 PUMA-Spielerinnen zu einer hohen Markenpräsenz während der WM bei.



► [Zur Markteinführung von PUMAs neuem evoSPEED 1.3 Dragon trafen sich Manchester City-Stürmer Sergio Agüero und Marco Reus, Mittelfeldstar von Borussia Dortmund, für ein außergewöhnliches Match...](#)



Radamel Falcao mit PUMAs
evoSPEED-Fußballschuh



neue Schuh ist durch sein leichtes, fast durchsichtiges Textil-Obermaterial unser bislang leichtester Fußballschuh. Auf dem Platz wird der Schuh von einigen der besten Spieler weltweit getragen, zu denen Sergio Agüero, Marco Reus, Radamel Falcao und Marco Verratti zählen.

Ein spannendes Sportjahr liegt vor uns

Gemäß unserer Zielsetzung, die schnellste Sportmarke der Welt zu werden, stärken wir weiterhin unsere Glaubwürdigkeit als Fußball-Marke durch Partnerschaften mit Top-Mannschaften – von Arsenal London über Borussia Dortmund bis hin zur italienischen Nationalmannschaft – und Stars wie Cesc Fàbregas, Sergio Agüero, Marta und Marco Reus. Sowohl die Fußball-Europameisterschaft in Frankreich, bei der PUMA mit Italien, Tschechien, Slowakei, Österreich und Schweiz vertreten sein wird, als auch die Copa América Centenario mit PUMA-Team Uruguay nutzen wir als Bühne, um uns als echte Sportmarke zu präsentieren.



Schweiz, Slowakei und Italien sowie Tschechien und Österreich treten bei der Fußball-EM 2016 in Frankreich in PUMA an



► [Hier zu sehen: So haben wir PUMAs Arsenal-Heimtrikot für die Saison 2015/2016 präsentiert – ein klassisches Design für mehr Kraft, Energie und Komfort.](#)



RUNNING UND TRAINING



Neue Maßstäbe für Running- und Training-Produkte

In unserer Kategorie Running und Training haben wir 2015 konsequent weiter unsere Strategie verfolgt, die schnellste Sportmarke der Welt zu werden. Nach der Einführung unserer neuesten Running-Innovation IGNITE durch den schnellsten Mann der Welt, Usain Bolt, auf New Yorks Times Square, verzeichnete unsere Laufschuh-Technologie einen guten Verkaufstart. Mit seiner innovativen Schaumtechnologie maximiert der IGNITE die Energierückgewinnung beim Laufen und steht damit für unser Leitbild „Forever Faster“.

Verbesserung unseres Produktangebots für Frauen

Stärker, schneller und leistungsfähiger – mit unserem verbesserten Angebot für Frauen profitieren unsere Kundinnen von speziell für ihre Bedürfnisse entworfenen Produkten.



Rihanna nahm neben Usain Bolt, Arsenal London und anderen Spitzen-Athleten eine wichtige Rolle in unserer „Forever Faster“-Markenkampagne 2015 ein

Mit Weltstar Rihanna als Markenbotschafterin und Kreativdirektorin starteten wir 2015 eine Marketingkampagne im Fachhandel, die sich um das Training von Frauen drehte. Durch ihre außergewöhnliche Persönlichkeit und ihren Status als Stil-Ikone ist Rihanna Vorbild für Frauen auf der ganzen Welt – und passt ideal zu unseren Markenwerten. Im Rahmen der Kampagne bewarb Rihanna zunächst unseren Trainingsschuh Pulse XT. Mit seinem modernen, atmungsaktiven Obermaterial und einem Fußbett, das sich der Fußform anpasst, bietet er optimale Atmungsaktivität, Flexibilität und Unterstüt-

zung. Ab Anfang August präsentierte Rihanna neben unserem Trainingsschuh IGNITE XT weitere kommerzielle Produkte in einem TV-Spot sowie in Online- und Print-Medien im Rahmen unserer zweiten großen „Forever Faster“-Markenkampagne mit dem Fokus auf das Thema Training.

Mit unserer PWRSHAPE-Serie, die speziell für Sportlerinnen entwickelt wurde und über eine außerordentliche Strapazierfähigkeit verfügt, brachten wir darüber hinaus eine Kollektion auf den Markt, die wie eine zweite Haut sitzt. So bietet sie optimale Unterstützung und Kompression bei voller Bewegungsfreiheit.



„WOFÜR TRAINIERST DU?“

***„Ich trainiere, um der Größte zu werden. Dafür arbeite ich Tag für Tag. Ich möchte einen besonderen Platz in der Geschichte einnehmen.
#NoMatterWhat.“***

Usain Bolt [29], schnellster Mann der Welt

Den Elementen zum Trotz: PWRCOOL und PWRWARM

Unsere erfolgreiche IGNITE-Modellserie haben wir 2015 weiterentwickelt und unter anderem den IGNITE PWRCOOL eingeführt. PWRCOOL ist PUMAs innovative Kühlungs-Technologie, die entwickelt wurde, um eine optimale Körpertemperatur aufrechtzuerhalten. Die Textilien und Schuhe der PWRCOOL-Kollektion bestehen aus CoolCELL-Materialien. PUMAs langjährige

Zusammenarbeit mit jamaikanischen Athleten wie Usain Bolt, dem schnellsten Mann der Welt, und Olympia-Medaillengewinner Hansle Parchment sorgte für beste Voraussetzungen, um PWRCOOL im Rahmen des Entwicklungsprozesses zu testen. Darüber hinaus entwickelten wir mit dem IGNITE PWRWARM und einer dazugehörigen Textilkollektion eine thermoregulierende Technologie, die selbst bei hohen Kältegraden für die optimale Temperatur am ganzen Körper sorgt.



► [*Was macht Usain Bolt jetzt, da er der schnellste Mann der Welt ist? Er trainiert, um noch schneller zu werden. Hier geht's zum Video!*](#)



Jamie Granger, Fitnesstrainerin von Rihanna, gehört zu den Markenbotschafterinnen unserer Trainingskollektion für Frauen



Jamaikas Athleten laufen weiterhin allen davon

Bei der Leichtathletik-Weltmeisterschaft 2015 in Peking erzielten die von PUMA ausgerüsteten Athleten und Teams herausragende Leistungen und erreichten insgesamt 18 Podiumsplatzierungen. Usain Bolt, der schnellste Mann der Welt, festigte mit seinen Siegen über 100 und 200 Meter sowie in der 4x100-Meter-Staffel seinen Status als erfolgreichster Athlet aller Zeiten mit inzwischen elf WM-Goldmedaillen. Die herausragenden Leistungen des Teams Jamaika, das nach Kenia den zweiten Platz im Medallenspiegel belegte, sorgten neben den ebenfalls von PUMA ausgerüsteten Teams Bahamas, Kuba, Grenada, Kaimaninseln, Schweiz und Dominikanische Republik für eine starke Markenpräsenz während der Wettkämpfe.



► [Mehr Energierückgabe: Unser Modell IGNITE PWR COOL steigert die Energierückgewinnung bei jedem Schritt für noch mehr Power. Hier geht's zum Video!](#)

Immer im Training! #NoMatterWhat

Noch vor den herausragenden Erfolgen unserer Leichtathleten im Nationalstadion von Peking starteten wir unsere zweite große „Forever Faster“-Markenkampagne, die sich ganz dem Thema Training widmete. Vor dem Hintergrund der Frage „Wofür trainierst Du?“ dreht sich die Kampagne um die individuellen Trainingsziele unserer bekanntesten Markenbotschafter Usain Bolt, Rihanna und Sergio Agüero sowie die





Unsere Kollektionen bestehen durch klareres Design und innovativere Technologien für ein erfolgreiches Workout

Fußballmannschaft des Arsenal FC und die kubanische Box-Nationalmannschaft. Immer präsent: Der IGNITE XT, PUMAs Schuh-Innovation aus der IGNITE-Modellserie. Der Trainingsschuh steigert die Energierückgewinnung und sorgt zugleich für Bewegungsfreiheit während besonders intensiver Trainingseinheiten.

2016 – Auf zu neuen Ufern!

Mit dem schnellsten Mann der Welt und vielen anderen Ausnahmeathleten in den Startblöcken werden wir auch bei den Olym-

pischen Spielen 2016 in Rio de Janeiro unsere Positionierung als Performance-Marke stärken und sind bereit, ganz neue Wege zu gehen. Neben unserem umfassenden Portfolio an Spitzensportlern wie Usain Bolt, Asafa Powell, Jenna Prandini, Yarisley Silva, Andre de Grasse, Hansle Parchment, Michelle Jenneke und Pedro Pichardo sind unsere Pläne für innovative und kommerzielle Produkte die ideale Grundlage, um unseren Status als schnellste Sportmarke der Welt zu festigen.





„WOFÜR TRAINIERST DU?“

**„Ich trainiere, um auf dem
Golfplatz meine optimale Leistung
abzurufen und möglichst viele Titel
zu gewinnen – #NoMatterWhat.“**

*Lexi Thompson [21], gehört zu den Spielerinnen mit
den längsten Schlagweiten auf der LPGA-Tour*

GOLF

Symbiose von Innovation und Stil

PUMA Golf hat sich dem Ziel verschrieben, ein umfassendes Golf-Sortiment an trendigen Schuhen, Textilien und Accessoires zu entwickeln, das durch angesagte Farben und bahnbrechende Technologien besticht – ganz nach dem Motto: „Look Better. Feel Better. Play Better.“ 2010 übernahm PUMA mit COBRA GOLF einen Innovationsführer im Golfmarkt, der im Bereich hochwertiger, innovativer Golfschläger auf eine lange Tradition zurückblickt. Heute steht COBRA PUMA GOLF durch wegweisende, innovative Produkte und die neuesten Modetrends für Spaß beim Spiel – unabhängig von Alter und Handicap.

Neue Technologien und stylistische Kollektionen

2015 stellte COBRA GOLF die Fly-Z-Produktserie vor, zu der auch der Fly-Z+-Driver mit einer revolutionären, justierbaren Gewichtstechnologie gehört. Die neue



FlipZone-Technologie besticht durch ein System mit verstellbarem Gewicht. Damit ermöglicht sie zwei verschiedene Flugkurven mit einem Schläger und erreicht so maximale Schlagweiten – unabhängig vom Golfer-Typ und von individueller Technik. PUMA Golf hat zudem sein Angebot an frischen Farben und Styles für Golfspieler erweitert. Hierzu zählt der hochwertige Tour-Golfschuh TITANTOUR, der den Anspruch hat, der „coolste Schuh im Golf-segment“ zu sein. Seinen Erfolg verdankt er neben thermoregulierenden Eigenschaften durch unsere revolutionäre Outlast-Technologie auch einer attraktiven, schlanken Silhouette, die sich optimal an jede Fußform anpasst.

Spitzenleistungen unserer Top-Golfer

Unser Aushängeschild im Golf, Rickie Fowler, kann auf eines der besten Jahre seiner Laufbahn zurückblicken: Er gewann



► [Unser TITANTOUR: der coolste Schuh im Golf-Sport. Hier geht's zum Video](#)

die „THE PLAYERS“-Meisterschaft, die Scottish Open und die Deutsche Bank-Meisterschaft 2015, rangierte sieben Mal unter den Top 10 und spielte im Siegerteam des President's Cup. Bei dem LPGA KEB-HanaBank Championship-Turnier 2015 erkämpfte sich auch Lexi



► [Unser Fly-Z Driver garantiert maximale Schlagdistanzen und verzeiht Ungenauigkeiten.](#)



Thompson, die eine der längsten Schlagweiten aller LPGA Tour-Spielerinnen hat, einen weiteren beeindruckenden Sieg.

Worauf können sich die Golf-Fans freuen?

Auch 2016 wird COBRA PUMA GOLF wieder mit neuen Technologien begeistern. Als Krönung unserer KING-Produktserie erscheint 2016 der KING LTD – ein Driver, der auf Weltraum-Forschungen basiert und durch sein revolutionäres SpacePort-Design die Herstellung des ersten Zero-CG-Driver für COBRA GOLF ermöglichte. Mit dem Schuhmodell TITANTOUR IGNITE ist PUMA Golf neben neuen Technologien im Bereich Textilien und ideenreichen Accessoires bestens gerüstet, um weitere Erfolge im Schuh-Segment zu feiern und Golfern aller Altersklassen und Spielweisen neuen Schwung zu verleihen.

Rickie Fowler holt sich die Trophäe bei der „Deutsche Bank-Meisterschaft 2015“

MOTORSPORT



MERCEDES AMG PETRONAS-Pilot Lewis Hamilton entschied eine spannende Formel 1-Saison für sich und wurde zum dritten Mal Weltmeister

Noch immer die schnellste Marke im Motorsport

Für PUMA Motorsport war 2015 ein „Forever Faster“-Jahr mit starker Markenpräsenz auf der Rennstrecke. In der Formel 1 dominierte MERCEDES AMG PETRONAS in PUMAs High-Performance-Rennausrüstung. Lewis Hamilton sicherte sich mit dem zehnten Saisonsieg in einem packenden USA-Grand Prix seinen dritten Weltmeistertitel, nachdem das Team bereits als Sieger in der Konstrukteurswertung feststand. Auch hinter Scuderia Ferrari liegt eine sehr erfolgreiche Saison, in der Sebastian Vettel und Kimi Raikkonen regelmäßig einen Platz auf dem Podium einfuhren und ihrem Team so den zweiten Platz in der Konstrukteurswertung sicherten.



BMW-Triumph: 2015 war eine erfolgreiche Saison für PUMAs Partner in der DTM-Serie





Die über ein Jahrzehnt währende Partnerschaft zwischen PUMA und Scuderia Ferrari hat eine Vielzahl innovativer, vom Sport inspirierter Designs hervorgebracht: im Vordergrund der PUMA FutureCat

Das erwartet uns in den kommenden Saisons...

Seit Januar 2016 ist PUMA offizieller Lizenzpartner und Ausrüster für die Team- und Rennfahrer-Bekleidung des Formel 1-Teams RED BULL RACING, das künftig mit Performance-Textilien und Schuhen von PUMA ausgestattet wird. Wir freuen uns, unser seit 1999 bestehendes Engagement im Motorsport mit dieser Partnerschaft weiter auszubauen und gemeinsam mit den weltbesten Teams und Fahrern neues Terrain im Motorsport zu erkunden.



Synergie und Sympathie: PUMA CEO Björn Gulden [links] mit Christian Horner, Teamchef von RED BULL RACING

Unsere „Partnership Collection“ feiert zehnjähriges Jubiläum

Mit mehreren Produkthighlights feierte PUMA 2015 seine zehnjährige Partnerschaft mit Scuderia Ferrari, die bereits eine Vielzahl innovativer, vom Rennsport inspirierter Produktklassiker hervorbrachte. Auf die Neuauflage des legendären FutureCat und eine Scuderia Ferrari Special Edition des PUMA-Klassikers Suede im Februar folgte im April die Ferrari Premium Collection, aus der insgesamt zehn Special-Edition-Produkte hervorgingen.



SPORTSTYLE

In der Kategorie Sportstyle bieten wir ein breites Portfolio von sport-inspirierten Lifestyle-Kollektionen. Hier finden unsere Kunden Lieblingsschuhe und -kleidung für den täglichen Gebrauch, die ihren Ansprüchen an einen sportlichen Lifestyle entsprechen und von der Grundausrüstung bis hin zum Premiumsegment sämtliche Wünsche bedienen.

Dank unserer SELECT-Kooperationen mit ausgewählten Design-Labels und Street-Fashion-Designern sprechen wir Liebhaber von Premiummode und Fans ausgewählter Streetwear gleichermaßen an. Unter dem Motto „Cool stuff that works“ bringen wir mit unserm Sportstyle-Angebot im Rahmen unserer „Forever Faster“-Ausrichtung Sport-trends aus aller Welt auf die Straße.

Mehr ansprechende Produkte für Frauen

Für die Herbst/Winter-Saison 2015 veredelte PUMA einige seiner beliebtesten Styles mit der IGNITE-Technologie, modernen Verzierungen und urbanen Mustern. Unser Produktangebot für Frauen wurde einer sportlichen Verjüngungskur unter-

zogen: Leggings und Windbreaker mit All-Over-Druck ergänzten Sweat Pants, Hoodies und Crew Sweats mit geradlinigem, trendigem Schnitt für sportlichen Luxus im Kleiderschrank. Besonders im Damenschuhsegment haben wir neue Trends gesetzt: Dank innovativer Druck-Applikationen wurden Klassiker Aril und R698 zu modischen Statements – und PUMAs IGNITE Fast Forward, ein Performance-Schuh, erstrahlte durch zeitgemäße Farben und Texturen in neuem Glanz.

Unser Frauenangebot: Tradition gepaart mit Authentizität

Mit Rihanna als weltweite Markenbotschafterin und Kreativdirektorin haben wir unser Produktangebot für Frauen weiter ausge-

Rihannas erste Produktvorstellung als PUMAs Kreativdirektorin war unter anderem das Schuhmodell Creeper im September 2015 – der ein großer Erfolg war



► Unsere vom Boxsport inspirierte Schuhkollektion „Eskiva“ kombiniert sportliche Tradition mit einem zeitgemäßen „Low-Profile-Look“...



Mit ihrem intuitiven, individuellen Stil nimmt Rihanna direkten Einfluss auf unsere Damenkollektionen in den Bereichen Performance und Sportstyle

baut. Vor dem Hintergrund unserer Historie in der Zusammenarbeit mit Frauen führten wir 2015 die ersten von Rihanna inspirierten Schuhe und Textilien ein. Der Creeper, Rihannas erster PUMA-Schuh unter dem Label FENTY, verbindet den PUMA-Klassiker Suede mit einer neuen, von der New Yorker Punkrock-Szene inspirierten „Creeper“-Plateausohle unter Rihannas Handschrift. Das erste schwarz-weiße Modell war als limitierte Auflage nur auf PUMA.com und im PUMA Pop-up-Store des New Yorker Stadtteils SoHo erhältlich. Dank einer beispiellosen Resonanz in den sozialen Medien und in der Presse war der Creeper



innerhalb weniger Stunden ausverkauft und wurde damit zu einem großen Erfolg.

Mit der Vorstellung des PUMA Eskiva bewiesen wir im November, wie man einen modernen Lifestyle-Sneaker für Frauen entwirft und gleichzeitig seinen sportlichen Wurzeln treu bleiben kann. Inspiriert vom PUMA Gong, einem Boxschuh aus den 70er Jahren, verbindet der Eskiva durch sein modernes, niedrig profiliertes Design echte Sporthistorie mit High Fashion. In Kombination mit modernen Materialien ergibt sich eine stylische, schnittige Oberfläche. Dabei büßt der Schuh jedoch nicht an Komfort ein. Dank seiner schmalen Sohle, einem Obermaterial aus weichem Leder und einem einfachen Schnürsystem umschließt der Eskiva die Füße wie ein bequemes Paar Socken.



„WOFÜR TRAINIERST DU?“

„Ich trainiere, um den Zeitraum zwischen Skizze und Markteinführung zu verkürzen und mit ansprechenden, kommerziellen Produkten die Grenzen herkömmlichen Designs zu überwinden. #NoMatterWhat.“

Benjamin Lamprey, Designer
Sportstyle Apparel Men



Zwei Legenden auf einem Bild:
Boris Becker präsentiert den
Klassiker „Becker OG“, der sich an den
Schuh seines legendären ersten
Wimbledon-Siegs 1985 anlehnt



► [Ein Klassiker kommt zurück: Unser PUMA Basket findet wieder den Weg vom Court auf die Straße – wie hier zu sehen...](#)

Seit 65 Jahren: Ruhm auf dem Platz und Style auf der Straße

In der Kollektion Frühjahr/Sommer 2015 dominierten klassische Tennisplatz-Silhouetten, wie die des Becker OG und des Match74 – inspiriert von Boris Becker, einer der größten PUMA-Sportikonen aller Zeiten. Für die Neuauflage als vielseitiger Streetwear-Sneaker wurden die Original-Silhouetten vom Tennisplatz auf die Straße geholt. Begleitet wurde der Launch des Becker OG von exklusiven Events in Melbourne und Wimbledon mit Gaststar Boris Becker.

In einheitlichem Weiß kehrte auch der Basket im Herbst/Winter 2015 in einer neuen Version zurück auf die Straße. Als Teil von PUMAs Warm-up-Schuhserie läutete er in den 60er Jahren eine neue Ära auf dem Basketballplatz ein und wurde als Bruder des PUMA Suede zu einem Klassiker.

PUMA Suede und R698: Wiederauferstehung zweier PUMA-Ikonen

Seit seiner Einführung vor 47 Jahren ist der PUMA Suede sowohl Maßstab für Schuhdesign als auch kulturelles Vermächtnis aus einem der progressivsten und kulturell bedeutsamsten Zeiträume des 20. Jahr-

► [Werft einen Blick auf unseren PUMA Suede, die Ikone für sport-inspirierten Style und lässigen Straßen-Look.](#)



hundreds. B-Boys und Hip Hop verhalfen dem Suede in den 80ern zu großer Beliebtheit und Kultstatus in der New Yorker Szene. Mit seinem weichen Veloursleder und lässigem Straßen-Look ist er bis heute der kultigste aller vom Sport inspirierten PUMA-Schuhe. 2015 feierte der Suede sein Comeback in klassischem Schwarzweiß, Dunkelblau und ganz in Schwarz.



Trag Dein Idol: Mit Kleidung, Accessoires und Schuhkollektionen beliebter Charaktere wie Superman oder Tom & Jerry erfüllt PUMA Kinderwünsche

Mit der Herbst/Winter-Kollektion 2015 setzte PUMA den Trinomic R698 neu in Szene – durch die Linse der Fotografen und Schöpfer der neuen digitalen Sneaker-Kultur. Die Styles der brillant-trendigen Neuauflagen der Schuh-Ikone entsprechen dabei der neuen Generation visueller Kuratoren. Neben der klassischen, mit allerlei Technologien versehenen Sohle, bestehen die mit straßentauglichen Prints und Textilapplikationen verzierten neuen Modelle aus Neopren und verschiedenen technischen Materialien.

Das passende Outfit für alle Herausforderungen eines Kinderlebens

Unseren jungen Kunden bietet PUMA Kids das passende Outfit für Aktivitäten aller Art.

In Kooperation mit unserem Partner Warner Bros. Consumer Products bieten wir Schuhe, Textilien und Accessoires mit beliebten Motiven von Kinderhelden wie Superman oder Tom & Jerry an. Die Kollektion Frühjahr/Sommer 2015 mit Schuhen, T-Shirts, Shorts, Sweat-Jacken, Mützen, Bademode und Taschen für Kleinkinder bis Jugendliche bietet die perfekte Mischung aus Spaß, Unterhaltung, Lifestyle und Sportfunktionalität.

Zudem unterzeichnete PUMA einen Lizenzvertrag mit der gemeinnützigen Bildungsorganisation „Sesame Workshop“. Die ersten Sesamstraßen-Kollektionen von PUMA mit Elmo, dem Krümelmonster und anderen Kultfiguren für alle Zielgruppen ab dem Kleinkindalter sind seit Januar 2016 auf dem Markt.



„Die Straße erzählt immer die Wahrheit“ Die PUMA x ALIFE-Kollektion ist Synonym für einen frischen und facettenreichen Lifestyle

PUMA x ALIFE: ein Mix aus Sport und New Yorker Straßenkultur

Im Februar hat PUMA seine Kooperation mit dem New Yorker Lifestyle-Label ALIFE durch die heiß ersehnte, gemeinsame Frühjahr/Sommer-Kollektion wieder aufleben lassen. Die Kollektion ist eine makellose Mischung aus ALIFEs Kreativität und PUMAs Sportgeschichte. In Form von Textilien, Schuhen und Accessoires erzählt sie die Geschichte von Downtown New York, einem integralen Bestandteil PUMAs langer Historie in der Streetwear-Kategorie.



Vom Design des Disc Blaze inspiriert, steht der Trinomic R698 für die Weiterentwicklung der Trinomic-Technologie aus den frühen 90ern



Unsere Kollektion in Zusammenarbeit mit Multitalent Vashtie beweist, was möglich ist, wenn Geschichte und eine originelle kreative Vision miteinander verschmelzen

PUMA x VASHTIE: Styles inspiriert von Großstadtleben und glamourösen Partys

Die Zusammenarbeit mit der New Yorkerin Vashtie Kola, ihres Zeichens modernes Frauenwunder, DJane, Filmemacherin, Model und Designerin, die die Downtown-Szene ihrer Stadt in den letzten zehn Jahren maßgeblich beeinflusst hat, startete PUMA im März. Für ihre PUMA-Exklusivkollektion arbeitete Vashtie Kola eng mit unseren Designern zusammen und zog ihre Inspiration unter anderem aus der frühen Breakdance-Kultur des Big Apple. Ihre zweite Kollektion für Herbst/Winter 2015 war eine Weiterentwicklung



ihrer vorherigen Linie und orientierte sich insbesondere an Streetwear und Fußballkleidung. Dabei legte sie ihr Augenmerk auf zwei Schuhmodelle, die PUMA-Klassiker R698 und States Mid.

PUMA x Stampd: ein Hoch auf die Jugendkultur

Im Juli 2015 haben wir die Ergebnisse unserer Kooperation mit dem Luxus-Streetwear-Label Stampd vorgestellt. Die Kollektion, die PUMAs sportliches Erbe und Stampds Nähe zur Jugendkultur vereint, legt den Grundstein für die Zukunft der Street

Die ausgefeilte Streetwear des Designers Chris Stamp besticht durch die Kombination aus klassischen Styles und jugendlichen, zeitgemäßen Designs

Vashtie ließ sich bei ihrer PUMA x VASHTIE Linie von der „B-Boy“-Kultur der 80er und vom „Alternastyle“ der 90er Jahre inspirieren



Die PUMA x SWASH-Kollektion verbindet vertrauten Sportstyle mit fantasievollen handgezeichneten und gemalten Kunstwerken



Fashion. Chris Stamp, der die „West Coast Avant Street“ maßgeblich beeinflusst hat, zeichnete das Magazin GQ 2015 als „Beste neuer Designer für Herrenmode in Amerika“ aus. Seine Luxusartikel für Sport Performance sprechen vor allem Fans des aktuellen High-Street-Trends an.

PUMA x SWASH London: handgefertigte Designs auf klassischen PUMA-Styles

PUMA und das Print- und Modelabel SWASH London stellten im September ihre erste gemeinsame Kollektion vor. Die



Michael Cherman startete ICNY, um Produkte zu schaffen, die sowohl funktional als auch modisch sind. Damit verschrieb er sich dem gleichen Ziel wie PUMA

Schuhkollektion PUMA x SWASH unterstreicht die verspielte und künstlerische Herangehensweise der Kooperation: Klassischen Designs wird neues Leben eingehaucht. So wurden sowohl der für sein athletisches Design bekannte Blaze of Glory als auch der XT2+ Trinomic der für SWASH charakteristischen Behandlung unterzogen. Das Ergebnis sind freche, eigenwillige Muster, getreu dem Design-Ethos von SWASH London.

PUMA x ICNY: Funktionalität trifft auf Mode

Im Oktober 2015 erblickte unsere erste gemeinsame Kollektion mit den alternativen Sportswear-Pionieren von ICNY das Licht der Welt. Dank ICNYs Expertise im Bereich reflektierender Technologien und PUMAs langjähriger Geschichte im Sport ist unsere Debüt Kollektion zweckmäßig, aber dennoch stylisch und hat wahre Begeisterungstürme bei Trendsettern ausgelöst.



Eine gemeinsame Philosophie: Jede Kollektion des Pariser Labels Brooklyn We Go Hard richtet sich an eine leidenschaftliche und aufgeschlossene Zielgruppe

Fast unsichtbar! Durch die Kombination seiner charakteristischen Camouflage-Motive und frechem Grafik-Stil mit klassischen PUMA-Produkten hebt BAPE® Sport auf eine neue Stufe

PUMA x BAPE: eine Fusion aus High-Street- und Sportstyle

Unsere Kooperation mit dem japanischen Street Label BAPE, auch bekannt als A Bathing Ape, gaben wir im November bekannt. Die Herbst-/Winterkollektion 2015 ist eine Zusammenführung aus High-Street- und Sportstyle und stellt eine ideale Kombination aus den für BAPE typischen Camouflage-Prints und -Grafiken sowie der Textil- und Schuh-Linien aus PUMAs Sport Performance-Kategorien dar. Ergänzt wird die Kollektion durch Taschen, Stutzen, Stirnbänder und weitere passende Accessoires.



LIZENZEN

PUMA verfolgt eine klare Vision und Strategie für seine Lizenzprodukte, die durch ihre ausgewogene Mischung aus traditionellem und modernem Design PUMAs Performance- und Sportstyle-Kollektionen in idealer Weise ergänzen.

Erweiterung unseres Performance- und Sportstyle-Angebots

Für Produkte wie Brillen, Uhren und Körperpflegeprodukte vergibt PUMA Lizenzen an externe Partner, die in ihren jeweiligen Segmenten zu den Marktführern zählen und dieses komplementäre Angebot gemäß unserer Designvorgaben und unserer Positionierung als schnellste Sportmarke der Welt entwerfen, entwickeln und vertreiben. Ziel unserer Lizenzstrategie ist es, einerseits unsere Marke zu stärken und andererseits neue Produktgruppen zu erschließen. Mit Lizenzprodukten in vier Produktkategorien komplettieren wir unser Kerngeschäft: Körperpflegeprodukte, Brillen und Sonnenbrillen, Uhren und ähnliche Accessoires sowie Sicherheitsschuhe.

Körperpflegeprodukte: Höchster Standard auf allen Ebenen

2015 wurde L'Oréal PUMAs neuer, langfristiger Partner für Körperpflegeprodukte. Seit Beginn der Zusammenarbeit hat L'Oréal an einer mit Spannung erwarteten neuen Pflegeserie gearbeitet. L'Oréal ist seit über 105 Jahren Vorreiter und Marktführer im Bereich Schönheits- und Körperpflegeprodukte und ist in allen Märkten und Vertriebskanälen vertreten – von Geschäften für Luxusartikel bis hin zum Massenmarkt, in Kaufhäusern, Apotheken und Drogerien, in Friseursalons sowie im Reiseeinzelhandel und in Markengeschäften.



Brillen und Sonnenbrillen: Performance durch stetige Innovation

Im Juli 2015 haben wir unsere Zusammenarbeit mit Kering Eyewear im Bereich Brillenfassungen und Sonnenbrillen bekanntgegeben. Die erste Kollektion von Kering Eyewear für PUMA besteht aus Brillengestellen und Sonnenbrillen für die drei Segmente „Performance“, „Active“ und



Hommage an den legendären PUMA-Sneaker Suede: die PUMA Suede Watch

„Sportstyle“. Jedes dieser Segmente überzeugt mit seinem eigenen Stil sowie einer eigenen Form und vereint Technologie und Farben zu Produkten, die sowohl unverwechselbar als auch funktional sind. Neben PUMA-Brillen und -Sonnenbrillen aus dem Bereich „Sportstyle“ umfasst die Kollektion außerdem spezielle Sport-Modelle für Running, Radsport und Golf – im Einklang mit PUMAs DNA als Sportmarke und unserer Historie im Sport.

Uhren: immer dem Zeitgeist voraus

2015 gelang PUMA TIME ein weiterer Meilenstein mit der Einführung neuer Produkte, die von unserem langjähri-

gem Partner MYWA entworfen und entwickelt wurden: Zu den wichtigsten vom Sport inspirierten Innovationen zählte das Modell „PUMA Suede“. Die limitierte Edition in einer Auflage von 1968 Uhren mit gerippter Seitenprägung und einem modernen schlanken Ziffernblatt inklusive PUMA Suede-Logo im maßgefertigten Etui ist eine Hommage an den legendären PUMA Suede-Sneaker. Ein weiterer Design-Höhepunkt war das Modell „Ultrasize Bold 50 Chrono“: Mit einer Gehäusegröße von 50 mm und einem Ziffernblatt im innovativen 3D-Design ist diese Uhr der ideale robuste Zeitmesser für den modebewussten und aktiven PUMA-Kunden.



Sicherheitsschuhe: Mode trifft auf Sicherheit am Arbeitsplatz

Bereits seit 2002 arbeitet PUMA SAFETY mit ISM zusammen, einem renommierten Hersteller von Sicherheitsschuhen und Berufs- und Funktionsbekleidung. Speziell für unsere Kunden in der Industrie haben wir 2015 die PUMA SAFETY TECHNICS LINE entwickelt. Mit dem Modell SAFETY KNIT™ kommt 2016 eine weitere Innovation auf den Markt, die sich an PUMAs evoKNIT-Schuh orientiert. Dank seines gestrickten Obermaterials umschließt dieser neue Sicherheitsschuh den Fuß wie ein bequemes Paar Socken.

UNTERNEHMENSÜBERBLICK

VERTRIEB

Vertriebsstrategie 37



VERTRIEBS- STRATEGIE

Um die Qualität unserer Umsätze und unseres Vertriebs weiter zu verbessern, haben wir mit den wichtigsten Händlern gemeinsame Marketing- und Produktinitiativen entwickelt und unser „Forever Faster“-Store-Design in weiteren Geschäften eingeführt.

Marken

Zur PUMA-Gruppe gehören die Marken PUMA und COBRA GOLF sowie das Unternehmen Dobotex, das für PUMA Socken und Bodywear produziert und vertreibt. Da die Marke PUMA den Großteil der Umsatzerlöse der PUMA-Gruppe ausmacht und deren Kern bildet, ist auch die Vertriebsstrategie vorrangig an der Marke PUMA ausgerichtet.

Regionen

PUMAs Geschäft ist in fünf Regionen gegliedert: Europa, EEMEA (Osteuropa, Naher Osten und Afrika), Nordamerika, Lateinamerika und APAC. Aufgrund der sehr heterogenen Zusammensetzung unserer asiati-

schen Märkte haben wir 2015 die regionale Berichts-Ebene in APAC (Asien/Pazifik) aufgelöst und diese Länder direkt in unsere globale Organisation integriert. Jede Region oder Ländergruppe wird von einem Geschäftsführer mit umfassender Ergebnisverantwortung geleitet. In Bezug auf unsere Prioritäten hinsichtlich regionaler Vertriebsaktivitäten wird PUMA auch weiterhin seine Stärken in den wichtigsten Wachstumsmärkten in EEMEA, Asien und Lateinamerika wie Indien, China und Mexiko einsetzen, um stabiles Umsatzwachstum für das Unternehmen zu erzielen. In Europa konzentrieren wir uns neben der Verbesserung unserer Zusammenarbeit mit unseren Handelspartnern auf die weitere Vereinfachung unserer Organisationsstruktur. Zu diesem

„WOFÜR TRAINIERST DU?“

„Ich trainiere, um das Maximale aus meinen Fähigkeiten herauszuholen und täglich mein Bestes zu geben. #NoMatterWhat.“

*Benjamin Böhm,
Teamhead Retail Accounting*





Unser Berliner Store zeigt sich im neuen „Forever Faster“-Store-Design



PUMAs „Head to Head“-Kampagne war unter anderem im Mailänder PUMA Store zu sehen



Zweck haben wir die Regionen Europa und EEMEA einem gemeinsamen Management unterstellt und die Zusammenarbeit beider Teams verstärkt. Strategische Prioritäten für Nordamerika sind neben der Fortsetzung der positiven Entwicklung im vergangenen Geschäftsjahr 2015 die weitere Repositionierung von PUMA als Performance-Marke und die Steigerung unserer Präsenz in hochwertigen Vertriebskanälen für den Großhandel.

Vertriebswege

Für den Vertrieb nutzt PUMA drei Wege: den Großhandel, unternehmenseigene und von PUMA selbst betriebene Einzelhandelsgeschäfte und das E-Commerce-Geschäft. 2015 trug der Bereich Großhandel 79% des Nettoumsatzes bei und ist nach wie vor der größte Vertriebsweg der PUMA-Gruppe.

Die größten Wachstumserwartungen haben wir für den Bereich E-Commerce. Im Großhandel setzen wir weiter auf gemeinsame Produkt- und Marketingaktivitäten mit unseren wichtigsten Handelspartnern. Diese Maßnahmen dienen dem Ausbau des Anteils unserer wichtigsten Kunden am Großhandelsumsatz und damit der Steigerung unserer Nettoerlöse insgesamt. Im Einzelhandel hat PUMA 2015 in 20 eigenen Geschäften weltweit ein neues Store-Design eingeführt – unter anderem in Hongkong, Istanbul, Veracruz und an unserem Hauptsitz in Herzogenaurach. Es ermöglicht uns, unsere Produkte noch markengerechter zu präsentieren, die Technologien dahinter zu veranschaulichen und unsere Positionierung als Sportmarke weiter zu stärken. In strategischen Wachstumsstädten werden wir weitere eigene Geschäfte eröffnen

und uns auf die Stärkung der Umsatz-Produktivität in unseren selbstgeführten Geschäften fokussieren. Das Wachstum im Bereich E-Commerce wird auch in Zukunft von unserer zusammengeführten Webseite PUMA.com und dem verbesserten Einkaufserlebnis für unsere Kunden getragen.

Produktumsätze

PUMA vertreibt und vermarktet Schuhe, Textilien und Accessoires in den Bereichen Fußball, Running und Training, Golf, Motorsport und Sportstyle. Mit einer über 65 Jahre langen Tradition in der Schuhentwicklung sind und bleiben Schuhe mit einem Umsatzanteil von 45% im zurückliegenden Geschäftsjahr 2015 die Basis unseres Geschäfts und

oberste strategische Priorität. Vor dem Hintergrund unseres Leitbilds, die schnellste Sportmarke der Welt zu sein, nutzen wir unsere Positionierung im Sport für den Verkauf von Lifestyle-Produkten, die von Performance und Sport inspiriert sind.

Verbesserung der Qualität unseres Vertriebs

Wir sind überzeugt davon, dass starke Kooperationen mit unseren größten Han-



Rihannas erste Trainings-Kollektion ist in den Läden angekommen



In Kooperation mit Footlocker bieten wir im PUMA Lab in Mailand unsere Produkte an



delspartnern die Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg unserer Produkte sind. Daher haben wir weitere gemeinsame Produkt- und Marketingprogramme mit Einzelhändlern ins Leben gerufen, um unsere Marke im geeigneten Umfeld zu präsentieren und den Absatz unserer Produkte gemeinsam mit unseren Vertriebspartnern zu steigern. So haben wir zusammen mit unserem Partner Foot Locker das gemeinsam entwickelte Einzelhandels-Konzept „PUMA Lab“ in den USA weiter ausgerollt und darüber hinaus einen ersten Standort in Europa eröffnet. Darüber hinaus haben wir unsere Präsenz auf dem nordamerikanischen Markt durch neue Shop-in-Shop-Systeme, spezielle Regalwände und eine permanente In-Store-Kommunikation bei großen Sporthändlern wie Finish Line und Champs weiter ausgebaut. Individuelle, mit unseren

Kunden entwickelte Marketingkampagnen, wie die mit INTERSPORT durchgeführte evoCHALLENGE-Kampagne, haben ebenfalls dazu beigetragen, PUMAs Zusammenarbeit mit dem Handel weiter zu stärken. 2016 werden wir unsere erfolgreichen Kooperationen dieser Art weiter ausbauen und mit den wichtigsten Handelspartnern in allen Regionen gemeinsame Produkt- und Marketingkonzepte entwickeln.



„Seit Ende 2014 ist PUMA die führende Marke auf dem indischen Markt – nicht nur bei Sportprodukten, sondern unter allen globalen Anbietern von Schuhen, Textilien und Accessoires. Der Fokus auf den Einzelhandel und insbesondere auf Running-Geschäfte hat uns geholfen, die Marktführerschaft zu übernehmen und eine starke Vertriebskultur bei PUMA zu entwickeln.“

Abhishek Ganguly, General Manager PUMA India

UNTERNEHMENSÜBERBLICK

NACHHALTIGKEIT

Nachhaltigkeitsstrategie 41

Nachhaltigkeitsziele 48

Neue Ziele „10FOR20“ 53

Soziale Nachhaltigkeit 54

Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz 57

Ökologische Nachhaltigkeit 59

Zusammenarbeit innerhalb der Industrie 64

Korruptionsbekämpfung 65



NACHHALTIGKEITS- STRATEGIE¹

Mit unserem Ziel, die schnellste Sportmarke der Welt zu sein, haben wir die Chance und zugleich auch die Verpflichtung, zu gewährleisten, dass unsere Produkte unter fairen Arbeitsbedingungen und unter Wahrung der Menschenrechte produziert werden.

Seit über 20 Jahren kontrollieren wir bei PUMA im Rahmen unserer Nachhaltigkeitsstrategie die Einhaltung unseres Verhaltenskodex bei unseren Zulieferern, pflegen den regelmäßigen Dialog mit unseren Stakeholdern und die Zusammenarbeit mit Partnern und Unternehmen innerhalb der Industrie und holen regelmäßig das Urteil von Experten ein – sowohl auf Unternehmens- als auch zunehmend auf lokaler Ebene.

Die letzte umfassende Materialitätsanalyse zur Identifizierung der wichtigsten Handlungsfelder in unserer Nachhaltigkeitsstrategie haben wir 2013 durchgeführt. Die gewonnenen Erkenntnisse, die nichts von ihrer

Gültigkeit verloren haben, sind in der nachstehenden Grafik G.1 aufgeführt. 2015 haben wir unser Augenmerk auf die [UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte](#) gerichtet und deshalb die Expertenorganisation Shift mit der Durchführung einer Potenzialanalyse zum Thema Menschenrechte für unsere weltweiten Standorte und unsere Beschaffungskette beauftragt. Die Aussagekraft unserer Materialitätsanalyse wurde auch im Rahmen unseres jährlichen Stakeholder-Forums „Talks at Banz“ besprochen und bestätigt.

„WOFÜR TRAINIERST DU?“

**„Durch mein Training will ich einen Beitrag dazu leisten, die Transparenz in unserer Beschaffungskette zu erhöhen, die Branchen-Zusammenarbeit zu stärken und nachhaltigere Lösungen zu finden.
#NoMatterWhat.“**

*Kai-Ingela Gerasch,
Engineer Corporate Sustainability*



¹G4-18, G4-19, G4-20, G4-21

In Bezug auf die Reduzierung unseres ökologischen Fußabdrucks haben die Ergebnisse von PUMAs Mehrheitsaktionär Kering in der 2013 und 2014 durchgeführten ökologischen Gewinn- und Verlustrechnung (Environmental Profit and Loss Account, E P&L) gezeigt, auf welche Handlungsfelder wir unsere Aktivitäten künftig konzentrieren müssen.

Die Nachhaltigkeitsziele, die wir uns für 2010 bis 2015 gesetzt hatten, zeigen, dass wir in vielen Bereichen bereits Fortschritte gemacht haben, wenngleich der Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung noch lang ist. Wir haben lediglich die ersten Schritte unternommen.

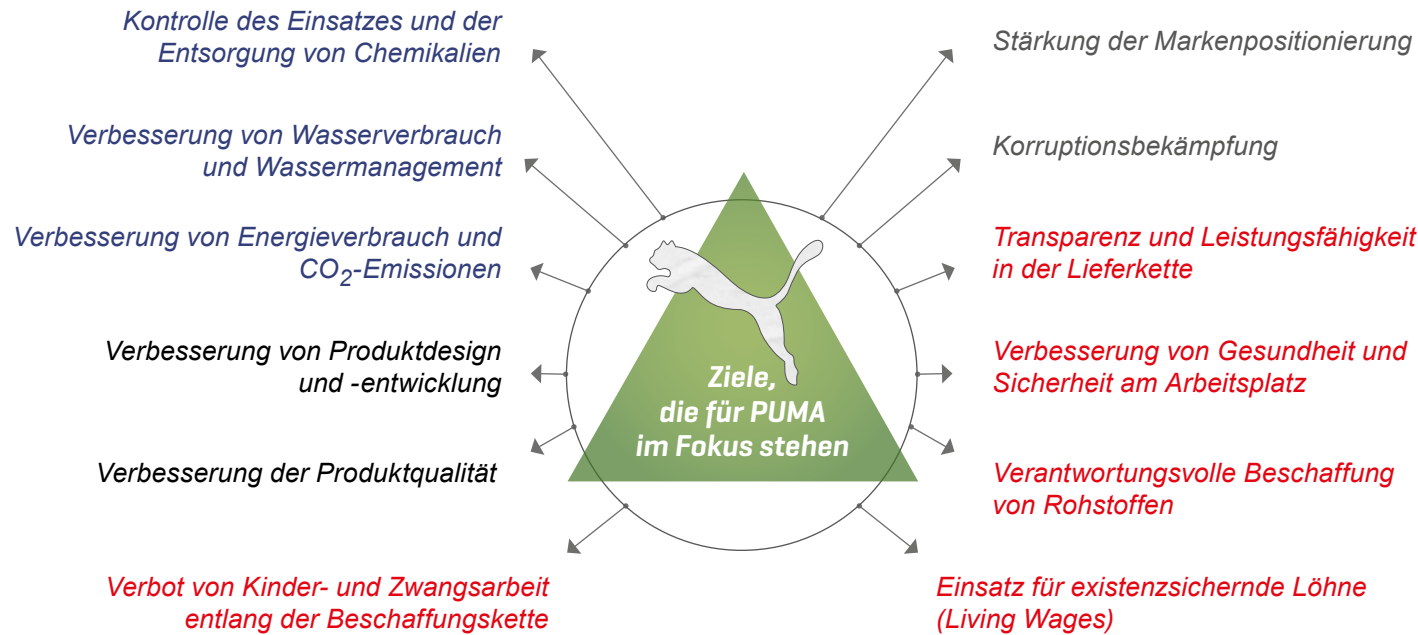


Eine Schuhfabrik in Kambodscha, die an unserem SAVE Programm zur Effizienzsteigerung teilgenommen hat



G.1

Materialitätsanalyse²



Um im Einklang mit unserem „Forever Faster“-Leitbild noch schneller Fortschritte zu erzielen, haben wir zehn Zielbereiche identifiziert, die wir bis 2020 umsetzen wollen. Diese Zielbereiche sind in der Strategie „10FOR20“ zusammengefasst und decken Themen wie Menschenrechte ebenso ab wie Unternehmensführung oder Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz.

Jedem der Zielbereiche haben wir relevante Kennzahlen zugeordnet, die es uns ermöglichen, nicht mehr nur Fabrik-Auditierungen und Durchfallquoten zu ermitteln, sondern auch vermehrt auf die Nachverfolgung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen zu achten³.

2015 war zudem ein Jahr der Veränderun-

■ Umwelt ■ Unternehmen ■ Lieferkette ■ Produkt

² G4-23, ³ G4-18, G4-19, G4-20, G4-21



Der französische Handball Weltmeister Luc Abalo mit einem PUMA T-Shirt aus 100% biologischer Baumwolle für die COP21 Klimakonferenz in Paris

gen für PUMAs Nachhaltigkeitsorganisation, nicht zuletzt aufgrund der Umstrukturierung unserer Nachhaltigkeitsabteilung. Statt aus zuvor zwei Teams mit Ausrichtung auf soziale und ökologische Nachhaltigkeit besteht dieser Bereich nun aus jeweils einem Nachhaltigkeitsteam für alle Belange in der Beschaffungskette und einem Team für Nachhaltigkeit innerhalb des Unternehmens (Corporate Sustainability).

Seit über 15 Jahren ist Nachhaltigkeit ein wichtiger Wert in unserer Unternehmensstrategie und integraler Bestandteil unserer Geschäftstätigkeit. Unser Nachhaltigkeitsteam, das sich mit der Implementierung unserer Nachhaltigkeitsstrategie befasst, berichtet direkt an PUMAs Chief Operating Officer Lars Sørensen⁴.

Governance-Struktur

Kontinuierliche Evaluierung unserer Nachhaltigkeitsaktivitäten

Unsere Nachhaltigkeitsabteilung steht im kontinuierlichen Dialog mit externen und internen Stakeholdern, zu denen auch PUMAs Geschäftsleitung zählt, die durch Berichte und direkte Gespräche regelmäßig über unsere Initiativen informiert wird. PUMAs Geschäftsführende Direktoren wiederum berichten über den Nachhaltigkeitsausschuss des Verwaltungsrats an PUMAs Mehrheitsaktionäre.

Nachhaltigkeitsausschuss des Verwaltungsrats

Das höchste Verwaltungsorgan der PUMA SE in Bezug auf Nachhaltigkeit ist der Nach-

haltigkeitsausschuss, der für die Festlegung und Überprüfung von PUMAs Nachhaltigkeitszielen verantwortlich ist. 2015 fand ein Treffen des Nachhaltigkeitsausschusses statt.

Aktuelle Mitglieder des Nachhaltigkeitsausschusses sind:

François-Henri Pinault
Jean-François Palus
Martin Köppel

Berichterstattung nach GRI G4

Seit unserem Nachhaltigkeitsbericht „Perspective“ im Jahr 2003 haben wir bei der Erstellung unserer Berichte auf die detaillierten und international anerkannten Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung der Global Reporting Initiative (GRI) zurückgegriffen.

Die Berichterstattung gemäß der „Core“-Option der GRI G4-Richtlinien ermöglicht es uns, über die Auswirkungen unserer Wirtschafts-, Umwelt-, Governance- und sozialen Aktivitäten zu berichten. Dies beinhaltet Belange und Aspekte unseres Engagements, die aus Sicht unserer wichtigsten Stakeholder für unsere Geschäftstätigkeit maßgeblich sind und auf die unsere Nachhaltigkeitsziele ausgerichtet sind. Wie in den nächsten Abschnitten beschrieben, werden unsere Nachhaltig-

keitsziele systematisch anhand der Empfehlungen und Hinweise unserer Stakeholder entwickelt.

Mitgliedschaften und Rankings⁵

Für uns bei PUMA ist der stetige Dialog mit unseren Stakeholdern von grundlegender Bedeutung. Er gibt uns die Möglichkeit, unser Nachhaltigkeitsprogramm zu überprüfen, uns an neue Bedingungen anzupassen und unseren Kurs entsprechend neu auszurichten. Wir erachten die kontinuierliche Evaluierung und Bewertung durch Dritte als wichtigen Indikator für unsere Strategie und unser künftiges Handeln. 2015 wurde PUMA von diesen Organisationen wie folgt bewertet:

Carbon Disclosure Project

Bewertungsgrad der Offenlegung: 98%, Leistungskategorie: C

Dow Jones Sustainability Index (DJSI)

Beendigung der Mitgliedschaft nach acht Jahren aufgrund von PUMAs geringer Marktkapitalisierung (die nicht in Zusammenhang mit unseren Nachhaltigkeitsaktivitäten steht)

FTSE4Good

Bestätigung von PUMAs Mitgliedsstatus im zehnten Jahr in Folge

⁴G4-18, G4-19, G4-20, G4-21, ⁵G4-18, G4-19, G4-20, G4-21, G4-24, G4-25, G4-26, G4-27

IFC Vendor Finance Program

Anerkennung unseres Compliance-Programms PUMA SAFE als Aufnahme-kriterium

Institute for Public & Environmental Affairs (IPE China)

Bewertung unserer Umweltschutzaktivitäten mit Platz 17 unter 100 global agierenden Unternehmen

Oekom Research

Bestätigung des „Prime Status“

Rank a Brand

Bewertung als Branchenführer im Bereich der Nachhaltigkeit

Sustainable Apparel Coalition

Höchste Anzahl an Verbindungen zum SAC Higg Index für Europa

Verbraucher Initiative e.V.

„Silber-Status“ für unsere Nachhaltigkeitskommunikation an Verbraucher

Kritische Themen

2015 mussten wir uns einiger kritischer Vorfälle bei unseren externen Zulieferern annehmen. Wie eine Untersuchung durch die taiwanesischen Regulierungsbehörde ergab, hatte eine Gerberei, die PUMA mit Leder beliefert, gegen die Abwasser-



Auf Einladung von PUMA hat sich eine Gruppe interner und externer Stakeholder zum 12. Mal zu den Banzer Gesprächen getroffen, um über Nachhaltigkeit in den verschiedenen Bereichen zu diskutieren

ordnung des Landes verstoßen. Das Unternehmen wurde zeitweilig aus der Leather Working Group ausgeschlossen und nicht mehr als PUMA-akkreditierter Zulieferer gelistet. Mit Unterstützung der Leather Working Group verfolgen wir den Fall weiter, um sicherzustellen, dass die Verstöße umgehend behoben werden. Eine erneute Vergabe von Aufträgen an die betroffene Gerberei hängt von der Kooperationsbereitschaft des Zulieferers in Bezug auf die vereinbarten Korrekturmaßnahmen ab.

Zudem haben wir uns mit Vertretern einer NRO (Nicht-Regierungsorganisation) für Arbeitsrecht in Verbindung gesetzt, nachdem eine Fabrik in Vietnam aufgrund eines Produktionsstopps nach einem Brand zahlreiche Arbeiter entlassen hatte. Wir haben

Compliance-Experten vor Ort damit beauftragt, mit Arbeitern zu sprechen, um sicherzustellen, dass Abfindungen an alle entlassenen Arbeiter gemäß vietnamesischem Recht gezahlt werden.

Stakeholder-Dialog⁶

PUMAs Nachhaltigkeitsstrategie basiert auf der kontinuierlich weltweit eingeholten Resonanz unserer Stakeholder – also unseren Kunden und Verbrauchern, direkten und indirekten Mitarbeitern, Zulieferern, den Regulierungsstellen, NROs, internationalen Behörden, Stiftungen, dem Bildungssektor und vielen weiteren Interessensgruppen.

Banzer Gespräche 2015

Im November 2015 lud PUMA externe

und interne Stakeholder zu den 12. Banzer Gesprächen (Talks at Banz) ein. Über 40 nationale und internationale Stakeholder und Nachhaltigkeitsexperten nahmen neben PUMA CEO Bjørn Gulden und PUMA COO Lars Sørensen an der Veranstaltung zum Thema „Mainstreaming Sustainability“ teil. Schwerpunkte der Gespräche, die sich in den letzten Jahren von einem kleinen Runden Tisch zu einer innovativen, zukunftsorientierten Diskussionsrunde entwickelt haben, waren in diesem Jahr die Debatte über den Klimawandel im Vorfeld der Pariser UN-Klimakonferenz sowie die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte.

Die Teilnehmerliste ist [hier](#) zu finden.

Im Folgenden sind die wichtigsten Erkenntnisse der 12. Banzer Gespräche aufgeführt, die uns wertvolle und konstruktive Resonanz auf unsere Nachhaltigkeitsstrategie geliefert haben:

- ▶ PUMA muss seine Nachhaltigkeitsaktivitäten tiefer in seine Beschaffungskette hinein auf nachstehende Beschaffungsebenen ausweiten.
- ▶ Eine ambitionierte Strategie zum Einsatz von Baumwolle muss implementiert werden.

⁶ G4-18, G4-19, G4-20, G4-21, G4-24, G4-25, G4-26, G4-27

- ▶ Es soll ein CO₂-Einsparziel auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse entwickelt werden, um die internationalen Bestrebungen zu unterstützen, den Klimawandel auf maximal zwei Grad einzudämmen.

Neben den Banzer Gesprächen veranstaltete PUMAs Nachhaltigkeitsteam acht Runde Tische für Verantwortliche von insgesamt 273 Fabriken in allen großen Beschaffungsländern weltweit, um auch regionale Stakeholder einzubinden. Zu einigen Runden Tischen haben wir neben Vertretern der Lieferantenebene 1 und unseren Materialzulieferern auch diverse NROs und externe Fachleute eingeladen, um deren Perspektive ebenfalls zu berücksichtigen.

Mehr als je zuvor hat sich PUMA 2015 im Rahmen internationaler Treffen und Konferenzen zum Thema Nachhaltigkeit engagiert, um sich mit Branchenteilnehmern auszutauschen und Kooperationen zu fördern. Einige der Zusammenkünfte und Konferenzen, an denen wir teilgenommen haben, sind im Folgenden aufgeführt:

- ▶ Treffen des SAC (Sustainable Apparel Coalition) auf europäischer und auf globaler Ebene
- ▶ Vorstandssitzung und weltweite Konferenzen des ZDHC-Programms

- ▶ Internationale Konferenzen von AFIRM
- ▶ Vorstandssitzung der Fair Labor Association (FLA)
- ▶ UN-Klimaschutzkonferenz COP21 („Train to Paris“)
- ▶ Jahreskonferenz des Institutes for Public & Environmental Affairs (IPE)
- ▶ Konferenz des WWF zur CO₂-Bilanzierung
- ▶ Versammlungen des Bündnisses für nachhaltige Textilien
- ▶ Europa-Treffen des UN Global Compact
- ▶ Jahreskonferenz von bluesign®
- ▶ Globale Konferenz von Textile Exchange

Darüber hinaus haben unsere Compliance- und Nachhaltigkeitsexperten 2015 an markenübergreifenden Foren und Tagungen in China, Vietnam, der Türkei und El Salvador mitgewirkt.

Menschenrechte⁷

Die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (UNGPs) definieren den international anerkannten Rahmen für die Aufgaben und Verantwortlichkeiten von



Austausch zwischen PUMA-Mitarbeitern und Zulieferern bei einem runden Tisch in der Türkei

Staaten und Unternehmen in Bezug auf die Wahrung der Menschenrechte und die Bekämpfung von Verletzungen der Menschenrechte. Seit zwei Jahrzehnten setzt sich PUMA für die Einhaltung der Menschenrechte ein – sowohl im eigenen Unternehmen als auch entlang der Beschaffungskette. 2015 haben wir unseren Ansatz erweitert und an den UNGPs ausgerichtet.

Wir haben Shift, eine der weltweit renommiertesten Expertenorganisationen zum Thema UNGPs, damit beauftragt, unsere Unternehmensrichtlinien und -prozesse für den Umgang mit Risiken in Bezug auf Menschenrechte in unseren Betrieben weltweit zu prüfen. Dies beinhaltete eine umfassende Potenzialanalyse, die Überprüfung unserer Dokumente und Prozesse im Hinblick auf die Vorgaben der UN und Empfehlungen zur bes-

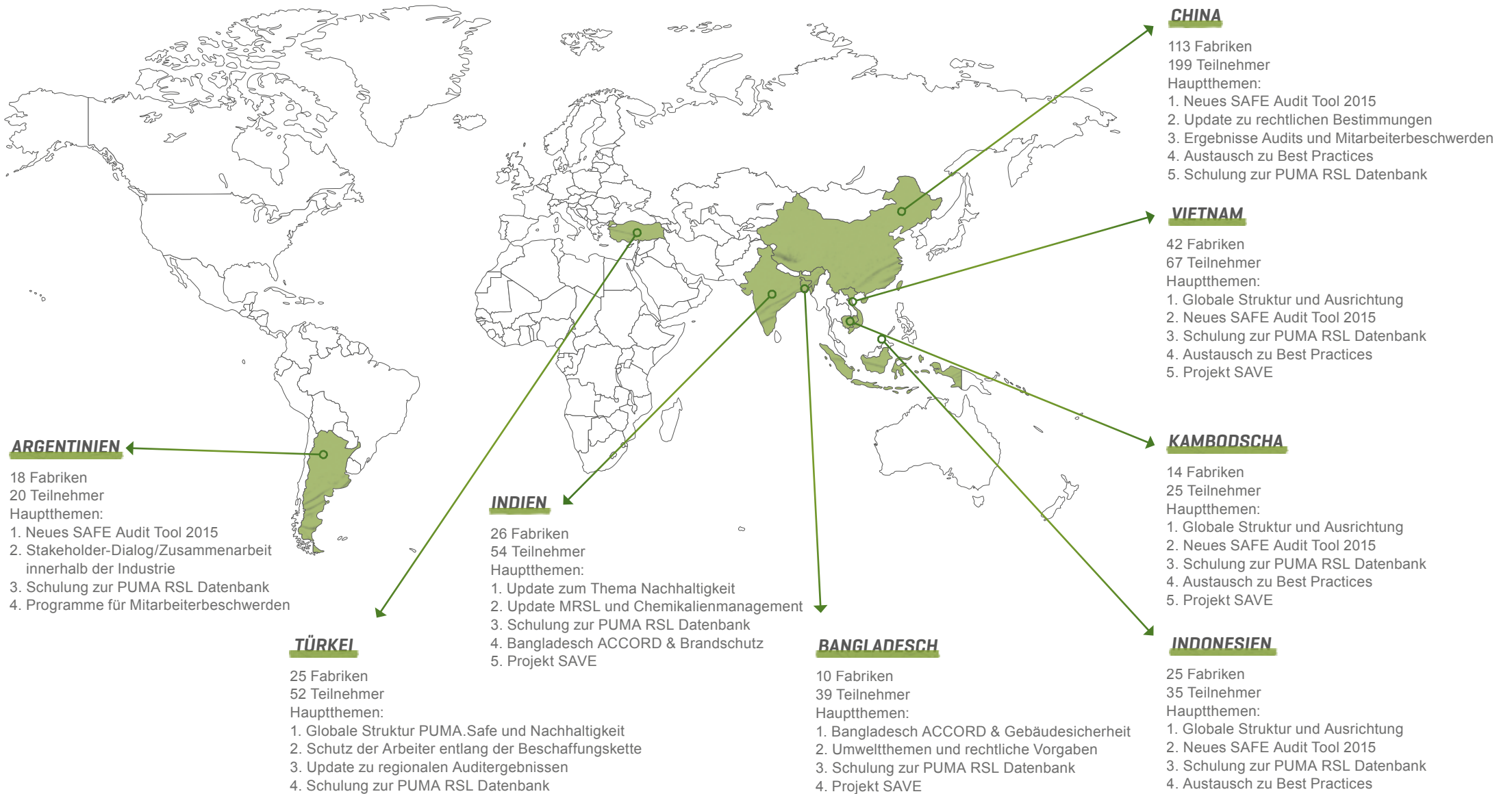
seren Umsetzung der UNGPs. Eine Zusammenfassung der Analyse ist [hier](#) zu finden. Zu den wichtigsten Maßnahmen, die bereits in PUMAs Nachhaltigkeitsstrategie Niederschlag gefunden haben, zählen:

- 1] Erweiterung unseres Compliance-Programms für Sozial- und Arbeitsbedingungen über die direkten Zulieferer hinaus sowie Anwendung unserer Sorgfaltspflicht und Einführung von Beschwerdemechanismen und Lösungsprozessen in unserer gesamten Beschaffungskette.
- 2] Durchführung von Risikoanalysen, auch auf den nachgeordneten, indirekten Lieferantenebenen (Hersteller von Baumwolle, Leder und anderem Rohmaterial), um etwaige Menschenrechtsverletzungen wie Kinderarbeit in der indischen Baum-

⁷G4-18, G4-19, G4-20, G4-21, G4-24, G4-25, G4-26, G4-27



Runde Tische⁹



⁹ G4-19, G4-20, G4-21, G4-24, G4-25, G4-26, G4-27



wollproduktion oder Zwangsarbeit in der brasilianischen Viehwirtschaft zu identifizieren.

- 3) Konzentration unserer Aktivitäten auf die schwerwiegendsten Risiken für den Menschen, zum Beispiel durch Screenings in gefährdeten Regionen.
- 4) Einbindung lokaler Stakeholder und unserer eigenen Mitarbeiter in Ländern mit hohem Risikopotenzial, wie Bangladesch, China oder Indien, in die Prozesse unserer Sorgfaltspflicht.

5) Kommunikation potentieller grundlegender Menschenrechtsverstöße.

6) Bei Abweichungen zwischen lokalen Gesetzen und international anerkannten Menschenrechtsstandards (einschließlich grundlegender Arbeitsrechtsthemen), prüfen wir die Möglichkeiten, wie internationale Vorgaben dennoch umgesetzt werden können, zum Beispiel durch die Einführung alternativer Mechanismen zur Ausübung der Versammlungsfreiheit in China oder Vietnam.

Im Rahmen unserer neuen „10FOR20“-Ziele und unserer Nachhaltigkeitsstrategie, die die Einhaltung der Menschenrechte beinhaltet, werden wir uns näher mit diesen Empfehlungen befassen⁹.

„Beim Thema Nachhaltigkeit ist ein Wettbewerbsdenken fehl am Platz. Wir haben die Chance zusammenzuarbeiten, um effektive Tools zu entwickeln, die uns dabei helfen, die Leistung in sozialen Fragen und Umweltfragen zu erfassen, sogar auf der Produktionsebene. Transparenz ist lediglich eine Frage der Zeit. Je mehr wir ihr freiwillig nachkommen und ihre Vorteile sehen, desto mehr werden wir davon profitieren.“

Baptiste Carriere-Pradal, VP Europe, Sustainable Apparel Coalition

Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung

Seit wir unsere Umweltdaten 2011 erstmals in einer ökologischen Gewinn- und Verlustrechnung (Environmental Profit and Loss Account, E P&L) ausgewiesen haben, steht das E P&L-Projekt heute auf Konzernebene unter der Leitung unseres französischen Mehrheitsaktionärs Kering.

► Kering hat bereits für 2013 und 2014 jeweils eine E P&L für den gesamten Konzern veröffentlicht. Unsere künftige Nachhaltigkeitsstrategie basiert auf unseren Auswertungen der E P&L auf Konzernebene und der E P&L-Ergebnisse für PUMA.

Alle drei bisherigen E P&L-Erhebungen weisen zwei wesentliche Bereiche aus, in denen unser ökologischer Fußabdruck deutlich sichtbar wird:

- 1) Emissionen aus dem Energieverbrauch entlang der gesamten Beschaffungskette (und darüber hinaus, z. B. Nutzung von Textilien durch Verbraucher) und
- 2) Veränderungen bei der Landnutzung, Treibhausgasemissionen und damit zusammenhängende Bereiche der Rohmaterialproduktion.

Zudem ergeben sich Möglichkeiten zur Steigerung der Ressourceneffizienz und zum Ausbau von Technologien für die Abwas-

serreinigung bei den wärme- und chemieintensiven Nassverfahren für Stoffe und Leder in Textilfabriken, Färbereien und Gerbereien.

Bei der Aufstellung unserer neuen Zielbereiche (siehe Neue Ziele „10FOR20“) haben wir unser Augenmerk vor diesem Hintergrund auf den nachhaltigeren Einsatz von Rohmaterialien sowie auf die Verringerung der Klimaauswirkung während des gesamten Produktlebenszyklus gerichtet.

Weitere Informationen zu Kerings E P&L finden Sie unter ► <http://www.kering.com/en/sustainability/epl>.

⁹G4-19, G4-20, G4-21, G4-24, G4-25, G4-26, G4-27

NACHHALTIGKEITSZIELE

Soziale Aspekte

Fabrik-Auditierungen ermöglichen ein unmittelbares Bild von der Einhaltung unseres Verhaltenskodex bei unseren Zulieferern und sind daher nach wie vor das wichtigste Kontrollinstrument in dieser Hinsicht. Im Rahmen unserer Nachhaltigkeits-„Scorecard 2015“ hatten wir uns zum Ziel gesetzt, dass 90% der PUMA-Zulieferer bis 2015 eine A bzw. B+ Bewertung erreichen. Für die Auditierung von Fabriken und die Überprüfung der Einhaltung unseres Verhaltenskodex setzt PUMA auch weiterhin auf die Einteilung in das Bewertungsschema A, B+, B-, C und D. Weitere Informationen zu PUMAs Auditierungsprogramm sind [hier](#) zu finden.

Beim Vergleich der Bewertungen über die Jahre ist zu berücksichtigen, dass wir die Methodik 2014 neu aufgesetzt und um 123 Fragen (von 200 auf 323) erweitert haben. Des Weiteren haben wir strengere Strafen bei Nichteinhaltung kritischer Punkte eingeführt. Durch diese Anpassung ist es für Zulieferer schwieriger geworden, A oder

B+ Bewertungen zu erhalten. Aus diesem Grund haben wir 2014 das Ziel von 90% A oder B+ Bewertungen (nach der früheren Methodik) auf 70% A oder B+ Bewertungen (nach der neuen Methodik angepasst).

Die nachstehende Tabelle zeigt die Auditierungs-Bewertungen der Zulieferer unserer Beschaffungsorganisation PUMA Group Sourcing der Lieferantenebene 1 (Tier 1) in den Jahren 2014 und 2015. Unter Berücksichtigung der genannten Anpassungen erzielten 152 Zulieferer (67%) eine Bewertung von A oder B+. Auf das Produktionsvolumen der Zulieferer bezogen ergibt dies einen Anteil von 80%.

Im Hinblick auf die absolute Anzahl der Zulieferer haben wir unser Ziel für 2015 – 90% unter dem alten bzw. 70% unter dem neuen Bewertungssystem – verfehlt; im Hinblick auf das Produktionsvolumen und die strengere neue Bewertungsmethodik haben wir es jedoch erreicht: **80% unseres Produktionsvolumens 2015 stammten von A oder B+ Zulieferern.**

Für die Zukunft planen wir, unsere Hauptzulieferer nicht mehr nur nach Audit-Ergebniskategorien zu bewerten, sondern auch bestimmte individuelle Kennzahlen zu messen, wie zum Beispiel den Grad der Abdeckung durch eine Sozialversicherung, die Anzahl geleisteter Überstunden oder die gezahlte Vergütung im Vergleich zum Mindestlohn. 2015 haben wir diese Kenn-

zahlen bereits für unsere Hauptzulieferer in China ausgewiesen.

Des Weiteren beabsichtigen wir die Ausweitung unserer Auditierungen auf die unteren Lieferantenebenen entlang von PUMAs Beschaffungskette. Damit wollen wir nicht mehr 100% aller Tier-1-Zulieferer (ungeachtet ihrer Größe) evaluieren, sondern 80%



Auditierungs-Bewertungen der PUMA Group Sourcing Lieferantenebene 1

Bewertung	Tier-1-Fabriken 2014	% der Liefermenge nach Bewertung	Tier-2-Fabriken 2015	% der Liefermenge nach Bewertung
A	46	25	50	28
B+	73	49	102	52
B-	20	3	49	18
C	10	5	8	1,47
D	1	0,1	2	0,04
Keine Bewertung *	66	17	16	0,1
Gesamt	216	100	227	100

* Zulieferer mit eingeschränktem/geringem Produktionsvolumen in Ländern mit geringem Risiko

„Das Pariser Klimaabkommen vom Dezember 2015 steht für eine globale Energiewende. Für Unternehmen ist in diesem Kontext das Management der Lieferketten von herausragender Bedeutung. PUMA geht mit seiner Nachhaltigkeitsstrategie den richtigen Weg, um Klimaschutz noch tiefer und wirkungsvoller in der Wertschöpfungskette zu verankern und das Unternehmen konsequent auf eine 2°-Wirtschaft auszurichten.“



Sabine Nallinger, CEO, Stiftung 2°

unserer Zulieferer – dafür aber einschließlich deren Lieferantenebene 1 sowie ihrer Teile- und Materialzulieferer.

Ökologische Aspekte

Bei den Zielen für unsere Aktivitäten im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit für 2015 haben wir zwischen unseren eigenen Standorten (Büros, Geschäfte und Läger) und unseren Hauptzulieferern differenziert.



Energieverbrauch und CO₂-Emissionen

Der Energieverbrauch und die CO₂-Emissionen setzen sich vorrangig aus folgenden Positionen zusammen:

- Stromverbrauch in unseren Büros und Gebäuden

- Verbrauch von Erdgas bzw. Fernwärme zum Heizen unserer Büros
- Kraftstoffverbrauch für unsere Firmenfahrzeuge

Die Senkung dieser Verbräuche schafft eine win-win-Situation: Die Reduzierung unseres ökologischen Fußabdrucks bedeutet zugleich Kosteneinsparungen durch energieeffizientere Gebäude, Heizanlagen und Firmenfahrzeuge.

2015 konnten wir die Emissionen des PUMA-Fuhrparks von 227 Firmenwagen in der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach zum Beispiel durchschnittlich von 132 g CO₂/km auf 122 g CO₂/km reduzieren und dadurch allein in Deutschland ca. € 30.000 einsparen.

2015 eröffnete der erste PUMA-Store mit unserem neuen „Forever Faster“-Store-

Design, in dem ausschließlich energieeffiziente LED-Beleuchtung zum Einsatz kommt. Bis Ende 2015 hatten 20 PUMA-Geschäfte weltweit das neue Konzept übernommen und setzen heute ganz auf energieeffiziente Beleuchtung. Die Installation der ersten LEDs in unseren Geschäften ging einher mit professionellen Energieeffizienz-Auditorien in PUMA-Geschäften an Standorten in Frankreich, Deutschland und Großbritannien.

Insgesamt konnten wir unseren Energieverbrauch zwischen 2010 und 2015 in relativen Zahlen um 6% pro Mitarbeiter senken. In absoluten Zahlen stieg der Energieverbrauch um 8%.

Damit betrug die relative Senkung von CO₂-Emissionen der Stufe 1 (direkte Emissionen) 20% und 13% bezogen auf die Stufe 2 (indirekte Emissionen). Unterstützt wurde dieser Rückgang maßgeblich durch den vermehrten Zukauf von Strom aus erneuerbaren Energien, von 10% (2011) auf 14% (2015), sowie durch die Nutzung der Energie aus den Fotovoltaik Anlagen in unserer Unternehmenszentrale und dem PUMA-Store in Herzogenaurach sowie unserer Zentrale in den USA.

Die nachstehende Tabelle T.2 zeigt unsere Leistungsbilanz im Vergleich zu den Zielen:

1. Inklusive PUMAs eigener Büros, Läger und Geschäfte; ohne ausgelagerte Läger und Franchise-Geschäfte.
2. Inklusive Papierverbrauch in Büros, Lägern und Geschäften; ohne Kartonagen und Papiertüten.
3. Inklusive Hochrechnungen und Schätzungen, wenn keine Daten verfügbar waren.
4. Ohne am Standort erzeugten und verbrauchten Strom und ohne am Standort erzeugten Strom, der gegen Gebühr ins Netz eingespeist wird.
5. Inklusive eigener Hersteller in Argentinien; die sonstige Produktion ist an eigenständige Zulieferer ausgelagert; einige Lageraktivitäten sind an eigenständige Logistikdienstleister ausgelagert; ohne Franchise-Geschäfte.
6. Daten von Geschäften basieren auf Musterläden in jedem Land und wurden für den Gesamtverbrauch extrapoliert; methodologische Veränderungen über die letzten drei Jahre beeinflussen die Ergebnisse.
7. Zur Messung seiner eigenen CO₂-Emissionen nutzt PUMA eigene, auf dem GHG-Protokoll basierende Methoden, weist jedoch nur CO₂-Emissionen und keine CO₂-äquivalenten Emissionen aus.
8. Zur Messung seiner eigenen CO₂-Emissionen nutzt PUMA eigene, auf dem GHG-Protokoll basierende Methoden, weist jedoch nur Daten zu Geschäftsreisen, Warentransport und zur Produktion der Lieferantenebene 1 für Stufe 3 aus.

Umweltkennzahlen von PUMA insgesamt ^{1,2,3,4,5,6,7,8}

2015	Gesamt	Abweichung in % zu					Gesamt/ Mitar- beiter	Abweichung in % zu					Gesamt/ m ²	Abweichung in % zu					Gesamt/ Ums. in T Euro	Abweichung in % zu				
		2014	2013	2012	2011	2010		2014	2013	2012	2011	2010		2014	2013	2012	2011	2010		2014	2013	2012	2011	2010
Energieverbrauch gesamt (kWh)	81.620.952	2	0	-7	9	8	7.488	3	-2	-10	4	-6	163	3	-3	-8	3	5	24,1	-11	-12	-10	-3	-14
Stromverbrauch aus erneuerbaren Energien (kWh)	11.360.291	3	29	14	51	-																		
Wasser (m ³)	104.221	-4	-16	-14	-8	-11	9,6	-2	-17	-16	-15	-22	0,2	-1	-18	-15	-12	-12	0,03	-16	-26	-17	-19	-29
Abfall (kg)	5.006.919	16	6	-1	-20	-22	463,1	18	5	-4	-26	-32	10	19	4	-2	-22	-23	1,48	2	-6	-5	-29	-38
Recycelter Abfall (kg)	2.949.003	8	5	17	35	30																		
Papierverbrauch (kg)	241.198	-20	-10	-23	-39	-36	22	-18	-11	-25	-43	-44	0,5	-18	-3	-19	-39	4	0,07	-30	-20	-26	-46	-49
Zertifiziertes und recyceltes Papier (kg)	134.919	-31	-13	-27	-45	-25																		
Prozentsatz von erneuerbarer Energie	14	2	29	22	38	-																		
Prozentsatz von recyceltem Abfall	59	-7	-1	18	68	67																		
Prozentsatz von zertifiziertem und recyceltem Papier	56	-14	-4	-5	-10	18																		

CO₂-Daten ^{1,2,3,4,5,6,7,8}

2015												[in kg]					[in kg]							
1. Direkte CO ₂ -Emissionen aus dem Einsatz fossiler Brennstoffe (t), (alter CO ₂ -Emissionsfaktor)	3.312 (2.813)	4	13	7	36	24	0,3	6	11	4	32	9	6	6	10	6	30	21	1	-9	-1	3	21	-1
2. Direkte CO ₂ -Emissionen aus dem Einsatz der Fahrzeugflotte (t), (alter CO ₂ -Emissionsfaktor)	3.984 (3.500)	-8	-17	-21	-23	-26	0,3	-6	-18	-23	-26	-35	7	-5	-18	-22	-27	-27	1	-19	-26	-24	-32	-41
Gesamte Stufe 1 (t), (alter CO₂-Emissionsfaktor)	7.296 (6.313)	-3	-6	-11	-5	-10	0,6	-1	-7	-13	-8	-20	12,7	0	-8	-11	-9	-11	2	-15	-17	-14	-15	-28
Gesamte Stufe 2 Indirekte CO ₂ -Emissionen aus Elektrizität und Fernwärme (t), (alter CO ₂ -Emissionsfaktor)	35.591 (27.444)	2	-1	-7	16	-1	2,5	4	-3	-9	12	-13	55	5	-4	-8	10	-3	8	-11	-13	-10	3	-21
Gesamte Stufe 1+2 (t), (alter CO₂-Emissionsfaktor)	42.887 (33.757)	1	-2	-8	11	-3	3,1	3	-4	-10	8	-15	68	4	-4	-8	6	-5	10	-11	-14	-11	-1	-22
1, CO ₂ -Emissionen aus Geschäftsreisen Bahn (t), (alter CO ₂ -Emissionsfaktor)	39	-14	-19	-29	-60	-50	0,0	-12	-21	-30	-62	-51	0,1	-12	-20	-31	-61	-56	0,01	-24	-28	-31	-64	-60
1, CO ₂ -Emissionen aus Geschäftsreisen Flug (t), (alter CO ₂ -Emissionsfaktor)	10.152	17	20	15	-8	19	0,9	20	18	12	-10	4	20	20	17	14	-12	17	3	3	5	11	-18	-5
2, CO ₂ -Emissionen aus dem B2B-Warentransport (t)	57.085	10	30	35	17	29	5,3	12	28	32	13	14	115	13	27	34	11	27	17	-3	15	30	4	3
3, CO ₂ -Emissionen der Produktion von Lieferantenebene 1	79.902	-6	0	-5	-14	-19																		
Gesamte Stufe 3 ausgewiesen	147.178	1	11	9	-4	-2	13,6	3	10	7	-7	-14	297	4	8	8	-9	-4	43	-11	-2	5	-15	-22
Gesamt (alter CO₂-Emissionsfaktor)	190.065 (180.935)	1	8	5	-1	-3	16,8	3	7	3	-4	-14	365	4	6	5	-6	-4	53	-11	-5	2	-12	-22
Gesamt ohne B2B und Produktion (alte Berechnungsmethode)	53.078 (43.948)	4	2	-3	6	1	4,1	6	1	-6	3	-11	89	7	0	-4	1	0	13	-8	-10	-7	-6	-19

CO₂-Emissionen aus dem Warentransport

Da die Mehrheit der PUMA-Produkte in Asien produziert und weltweit vermarktet wird, ist der Warentransport einer der wesentlichen Verursacher von CO₂-Emissionen.

Der Anstieg um 11,7% von 51.784 auf 57.828 Tonnen CO₂ entspricht dem vermehrten Warentransport aufgrund von PUMAs neuer strategischer Ausrichtung. Die Emissionen pro transportierter Tonne sind über die letzten Jahre konstant geblieben, was das Resultat von sorgfältiger Planung und der Umsetzung der Richtlinien und Programme zur besseren Raumauslastung und zum Einsatz der besten verfügbaren Transportmittel für die jeweiligen Geschäftsaktivitäten ist.

Emissionen aus Kurierdiensten werden von PUMAs Mehrheitsaktionär Kering in Paris separat ausgewiesen. Derzeit machen diese Emissionen weniger als 3% unserer weltweiten B2B-Emissionen aus.

Wie aus der Tabelle zu entnehmen ist, haben wir unser Ziel, die CO₂-Emissionen zwischen 2010 und 2015 um 25% zu verringern, deutlich verfehlt. Nichtsdestotrotz verfolgen wir dieses Ziel weiterhin und werden auch in Zukunft unsere Partner und Dienstleister dazu anhalten, Transportfahrzeuge und -dienste effizienter zu nutzen bzw. zu gestalten. Dieses Ziel wird



Entwicklung der CO₂-Emissionen* des Warentransports von 2010 bis 2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Abw. 2015 zu 2014	Abw. in % [2015 zu 2014]	Abw. 2015 zu 2010	Abw. in % [2015 zu 2010]
Straßenfracht	6.194	7.330	8.065	8.291	8.637	9.524	887	10,3	3.330	53,8
Schienerfracht	546	597	448	450	547	643	96	17,5	97	17,8
Seefracht	21.585	24.312	22.276	21.908	25.766	28.664	2.898	11,2	7.079	32,8
Luftfracht	15.857	16.569	11.546	13.182	16.834	18.997	2.163	12,8	3.140	19,8
Gesamt (t)	44.182	48.808	42.335	43.832	51.784	57.828	6.044	11,7	13.646	30,9

* Kurierdienste nicht mit eingerechnet

durch die bereits durchgeführte Optimierung unserer Lieferkette unterstützt.

Wir sind uns der Tatsache bewusst, dass unsere Ziele noch ambitionierter sein müssen, wenn wir dazu beitragen wollen, die Kli-

maerwärmung auf zwei Grad oder weniger zu beschränken. Obwohl PUMA nur einer von vielen Beteiligten an der globalen Klimadebatte ist, sind wir bereit, unseren Teil zu leisten und haben uns verpflichtet, gemeinsam mit Klimaexperten des WWF, des Car-

bon Disclosure-Projekts und der Stiftung 2° ein wissenschaftlich fundiertes Ziel für PUMA aufzustellen und dieses Ziel innerhalb der nächsten zwei Jahre in die Praxis umzusetzen.



Tonnen CO₂ pro transportierter Tonne

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Abw. 2015 zu 2014	Abw. in % [2015 zu 2014]	Abw. 2015 zu 2010	Abw. in % [2015 zu 2010]
Straßenfracht	0,059	0,065	0,060	0,062	0,067	0,067	0,000	0,4	0,008	13,7
Schienerfracht	0,024	0,025	0,021	0,021	0,026	0,030	0,004	14,0	0,006	23,3
Seefracht	0,285	0,294	0,290	0,288	0,332	0,481	0,150	45,1	0,196	68,9
Luftfracht	5,466	5,686	5,802	6,189	6,163	6,031	-0,132	-2,1	0,565	10,3
Gesamt (t)	0,215	0,217	0,181	0,188	0,224	0,223	0,000	-0,2	0,008	3,9



Wasserverbrauch

Da der Großteil des Wassers, das an PUMA-Standorten verbraucht wird, in Sanitärräumen und Küchen anfällt, beschränken sich die Möglichkeiten zur Reduzierung des Wasserverbrauchs auf die effiziente Nutzung von Toiletten, Wasserhähnen und Spülmaschinen. In der Unternehmenszentrale in Herzogenaurach nutzen wir zudem Regenwasser in Bereichen, in denen kein Trinkwasser erforderlich ist.

In relativen und absoluten Zahlen haben wir 2015 22% bzw. 11% eingespart und damit unser Ziel knapp um 3% verfehlt. Bei einem Durchschnittspreis von zwei Euro pro Kubikmeter konnten wir durch die Vermeidung von 12.000 m³ Leitungswasser Kosten in Höhe von ca. € 25.000 einsparen.

Für die kommende Zielperiode verlagern wir unseren Fokus beim Wasserverbrauch von unseren eigenen Standorten auf Frischwasserverbrauch und Abwasserbehandlung entlang unserer Beschaffungskette, da diese bedeutend mehr Auswirkungen auf unseren ökologischen Fußabdruck haben.



Abfall

Große Mengen an Abfall fallen durch Papier in unseren Büros, Verpackungsmaterialien in unseren Lagern



Das Bild zeigt den aeroben Prozess einer Abwasserbehandlungsanlage einer Färberei in China, die Textilien für PUMA Produkte herstellt

und Produktverpackungen in unseren Geschäften an.

Dieser Abfall ist jedoch größtenteils recycelbar. Durch die Trennung und das Recycling von Kartonagen und Papier als sekundärem Rohmaterial nehmen wir wiederum teilweise Geld ein und senken unsere Entsorgungskosten insgesamt.

Zwischen 2010 und 2015 konnten wir den recycelbaren Abfallanteil auf 59% erhöhen und das Abfallvolumen pro Mitarbeiter signifikant um 32% senken.

Damit haben wir unser Ziel erreicht, 2015 unser Abfallvolumen um 25% zu verringern. Auch in Zukunft beabsichtigen wir, Abfallentstehung und -recycling weltweit zu bemesen. Bis 2020 konzentrieren wir uns dabei

– wie auch beim Wasserverbrauch – stärker auf unsere Zulieferer als auf unsere eigenen Standorte, da entlang der Beschaffungskette wesentlich mehr Abfall produziert wird als an PUMA-Standorten.



Papierverbrauch

An unseren eigenen Standorten konnten wir den Papierverbrauch (Produktverpackungen nicht mitgerechnet) in den letzten fünf Jahren erheblich senken. Sowohl beim durchschnittlichen Verbrauch pro Mitarbeiter (- 44%) als auch beim Gesamtverbrauch (-36%) haben wir unser Ziel einer Senkung um 25% erreicht.

Somit konnten wir nicht nur Papierkosten sparen, sondern auch unser Abfallvolumen, das hauptsächlich aus Papier und Kartonagen besteht, deutlich reduzieren.

Die Hochrechnung der Einsparungen bei Papierkosten bei einem Preis von einem Euro pro Kilogramm Büropapier ergibt geschätzte Gesamteinsparungen von über € 100.000 im Jahr.

Neben dem vermeidbaren Papiervolumen haben wir auch den Anteil von recyceltem bzw. zertifiziertem Papier an unseren Standorten stetig erhöht. Waren es 2010 noch 47%, sind heute 56% unseres Papiers zertifizierten und/oder recycelten Ursprungs. Diesen Anteil wollen wir in Zukunft weiter steigern.

Dessen ungeachtet wollen wir auch beim Papier- und Kartonagenverbrauch unseren Fokus und unser Ziel von der Unternehmens- auf die Zuliefererebene verlagern. Der erste wichtige Schritt hierbei war die Einführung eines FSC®-zertifizierten Standardschuhkartons, der zu über 90% aus recyceltem Papier besteht. Im Vergleich: Mit dem neuen Schuhkarton verwenden wir ca. 50-mal mehr recyceltes und zertifiziertes Papier als in allen unseren Büros, Geschäften und Lägern weltweit.

NEUE ZIELE „10FOR20“

2015 endete der Fünfjahreszeitraum, den wir uns für nicht finanzbezogene Ziele gesteckt hatten. Gemeinsam mit unseren Stakeholdern haben wir nun neue Ziele für die kommenden fünf Jahre festgelegt.

Nachdem wir zwischen 2010 und 2015 unseren Schwerpunkt auf ökologische Ziele in unserem Einflussbereich gelegt hatten, haben wir unsere Ziele bis 2020 nun auf die Bereiche Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, Menschenrechte sowie Unternehmensführung ausgeweitet und wollen diese Ziele noch tiefer in unsere Beschaffungskette integrieren.

Anhand der Erkenntnisse der E P&L, der Potenzialanalyse in Bezug auf Menschenrechte und unseres fortlaufenden Stakeholder-Dialogs konzentrieren wir uns nun ebenfalls vermehrt auf die Beschaffung von nachhaltigeren Rohmaterialien. Dazu haben wir uns mit Experten und Branchenorganisationen wie bluesign technology, der Better Cotton Initiative und dem Forest Stewardship Council zusammengeschlossen.

Im Jahr der Veröffentlichung der neuen Ziele für Nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen und der 21. UN-Klimakonferenz in Paris sind wir über das aktive Sponsoring und die Mitwirkung durch unsere Partnerorganisationen wie die Stiftung 2° hinausgegangen und haben eigene CO₂-Ziele fest-

gelegt, die sich an der Einschränkung der Klimaerwärmung auf zwei Grad oder weniger ausrichten.

Unsere neuen Nachhaltigkeitsziele „10FOR20“:



Unsere neuen Nachhaltigkeitsziele „10FOR20“



SOCIAL COMPLIANCE

[steht in Bezug zu SDG 3, 5, 8 und 10]
Einhaltung von Industriestandards und ILO Core Conventions durch alle Hauptzulieferer, inkl. Tier 2 und 3



EINBINDUNG DER STAKEHOLDER

[steht in Bezug zu SDG 17]
Stakeholder-Dialog, Berichterstattung (GRI), Verbraucherinformation



GOVERNANCE

[steht in Bezug zu SDG 8, 16]

Einrichtung und Pflege eines hoch entwickelten Compliance-Management-Systems (inkl. Maßnahmen zur Korruptionsbekämpfung)



ÖKOLOGISCHE GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

[steht in Bezug zu SDG 7, 12]
Weiterhin zweijährige Ausweisung unserer Umweltkennzahlen unter der Leitung von Kering



MENSCHENRECHTE

[steht in Bezug zu SDG 3, 4, 5, 10]

Einbettung der Menschenrechte an unseren Standorten und bei unseren Zulieferern. Positive Einwirkung auf das Umfeld, in dem PUMA tätig ist



GESUNDHEIT UND SICHERHEIT AM ARBEITSPLATZ

[steht in Bezug zu SDG 3]

Keine tödlichen Unfälle; Verletzungsquote unter dem Branchendurchschnitt



KLIMA

[steht in Bezug zu SDG 13]

Aufstellung (bis 2016) und Umsetzung (bis 2020) eines wissenschaftlich fundierten Ziels zur CO₂-Reduzierung



CHEMIKALIEN

[steht in Bezug zu SDG 3, 6]

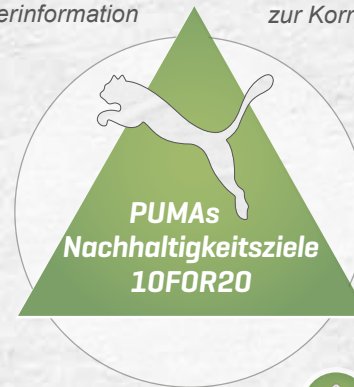
„Zero Discharge of Hazardous Chemicals“ entlang der Beschaffungskette



MATERIAL

[steht in Bezug zu SDG 12, 15]

Nachhaltigere Alternativen zu unseren Hauptmaterialien (Baumwolle, Polyester, Leder, Kartonagen, PU)



SDG = Nachhaltige Entwicklungsziele der Vereinten Nationen

SOZIALE NACHHALTIGKEIT

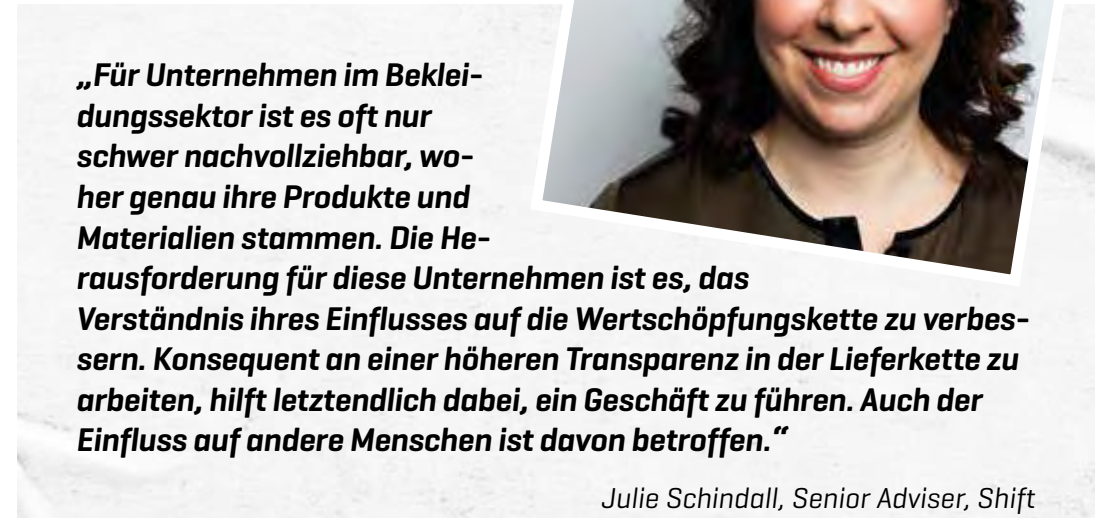
PUMAs Verhaltenskodex (Code of Conduct, CoC) legt seit 1993 die Mindeststandards fest, an die sich unsere Partner in der Beschaffungskette halten müssen. Er wird bei allen unseren Direktzulieferern ausgehängt und ist wesentlicher Bestandteil unserer Beschaffungsverträge.

Als über zehnjähriges Mitglied der Fair Labor Association haben wir uns verpflichtet, 100% unserer Fabriken der Lieferantenebene 1 (Tier 1) regelmäßig im Hinblick auf Sozialstandards, allgemeine Umweltstandards sowie auf Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz zu auditieren. In den letzten Jahren haben wir dabei nicht zwischen Auftragsvolumen, Risikostatus des Landes oder Prozessen der Zulieferer unterschieden. Diese Vorgehensweise bringt eine jährliche Anzahl von über 300 Auditierungen mit sich – insgesamt mehr als 5.000 seit Programmbeginn 1999. Viele unserer Zulieferer der Lieferantenebene 1 wurden dafür in den letzten zehn Jahren über fünf Mal von PUMA geprüft; die Einhaltung von Sozialstandards wurde jedoch nur bei einigen

wenigen Subunternehmern oder Teile- bzw. Materialzulieferern dieser Unternehmen kontrolliert. Dieselben Tier-1-Zulieferer werden außerdem regelmäßig von bzw. im Auftrag von anderen Marken auditiert, während die unteren Lieferantenebenen der Beschaffungskette größtenteils noch nie auf die Umsetzung sozialer Vorgaben hin geprüft wurden. Die Tatsache, dass unsere Auditierungen stets zu denselben Ergebnissen bei den jeweiligen Fabriken führen, zeigt, dass Probleme trotz mehrfacher Überprüfungen auch im Auftrag anderer Marken nicht effizient angegangen werden.

Daraus schließen wir, dass unser Auditierungsprogramm allein nicht die gewünschten Resultate liefert und es neben intensiver Nachprüfung der in den Auditierungsberichten festgehaltenen Korrekturen eines umfassenden Paradigmenwechsels bedarf.

Für Experten auf dem Gebiet der Social Compliance ist das Thema nicht neu und diverse Organisationen und Unternehmen



„Für Unternehmen im Bekleidungssektor ist es oft nur schwer nachvollziehbar, woher genau ihre Produkte und Materialien stammen. Die Herausforderung für diese Unternehmen ist es, das Verständnis ihres Einflusses auf die Wertschöpfungskette zu verbessern. Konsequenterweise an einer höheren Transparenz in der Lieferkette zu arbeiten, hilft letztendlich dabei, ein Geschäft zu führen. Auch der Einfluss auf andere Menschen ist davon betroffen.“

Julie Schindall, Senior Adviser, Shift

haben bereits versucht, die Probleme an ihrer Wurzel anzugehen.

Für die Zukunft haben wir uns daher folgende Ziele gesetzt:

1) Fokus unseres Social-Compliance-Programms mit eng getakteten Nachprüfungen auf diejenigen Zulieferer, die für **80% unseres Liefervolumens** verantwortlich sind. Damit streichen wir die Auditierungen bei vielen Fabriken mit geringen PUMA-Auftragsvolumina sowie bei Lizenznehmern, bei denen wir keinen wesentlichen Einfluss auf die Umsetzung von Verbesserungen haben. Diese Fabriken werden auch weiterhin externen Kontrollen unterzogen, die im Idealfall von mehreren Marken durchgeführt werden. Zudem werden dadurch Kapazitäten eigener

Mitarbeiter frei, die wir dann für die Unterstützung der Fabriken einsetzen können, die uns den Großteil unserer Produkte liefern.

2) Erweiterung unseres Programms für die Kontrolle von Sozial- und Arbeitsbedingungen über die Lieferantenebene 1 hinaus, um alle großen Teile- und Materialzulieferer mit einzubeziehen. Dadurch vermeiden wir, dass direkte Vertragspartner zu häufig und ihre Zulieferer praktisch nie auf diesem Gebiet auditiert werden.

3) Fokus auf die Messung und das anschließende Management relevanter und messbarer Kennzahlen wie die Fluktuationsraten bei Mitarbeitern, die durchschnittliche Anzahl an Überstunden, die durchschnittliche Vergütung im Vergleich zum Mindestlohn.

4) **Ausbau der markenübergreifenden Zusammenarbeit** mit Unterstützung von Organisationen wie der Sustainable Apparel Coalition, der Fair Labor Association und dem Better Work Program der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO). Dazu zählen die Weitergabe von Erkenntnissen aus Erst- und Nachprüfungen genauso wie gemeinsame Projekte zum Kapazitätsaufbau und eventuell sogar die **Verlagerung von Auditierungen einzelner Marken** hin zu einem zentralen, branchenweiten Ansatz.

Statistik zu den Auditierungen im Geschäftsjahr 2015

2015 führte PUMA insgesamt 384 Audits in 332 Fabriken durch. Um korrektive Maßnahmen effektiver umsetzen zu können, wurden einige der Zulieferer mehrfach kontrolliert. Bis Ende 2015 wurden über 95% unserer aktiven Zulieferer gemäß des Systems des [Fair Factories Clearinghouse](#)

auditert. Die verbleibenden Zulieferer wurden 2014 mit A bewertet und erneute Kontrollen sind erst wieder für 2016 geplant. Um einer Audit-Übermüdung vorzubeugen, haben sich 21 PUMA-Fabriken dem Better Work Program der ILO angeschlossen; daher wurden sie nicht von PUMA auditert. **Aufgrund der Nichteinhaltung unserer Standards** wurden bis Jahresende die Vertragsverhältnisse zwischen PUMA und **34 Fabriken aufgehoben**.

Lösung von Mitarbeiterbeschwerden

PUMA bietet den Mitarbeitern seiner Produktionspartner diverse Beschwerdemechanismen an. Unser Verhaltenskodex hängt bei allen Zulieferern der Lieferantenebene 1 weltweit aus. Auf diesen Plakaten sind auch die E-Mail-Adressen und Telefonnummern der Mitglieder unseres Compliance-Teams aufgeführt, die jedes Jahr über 100 Beschwerden von Arbeitern annehmen und bearbeiten. In China können Beschwerden zu-



T.5 Anzahl der Audits 2013 - 2015

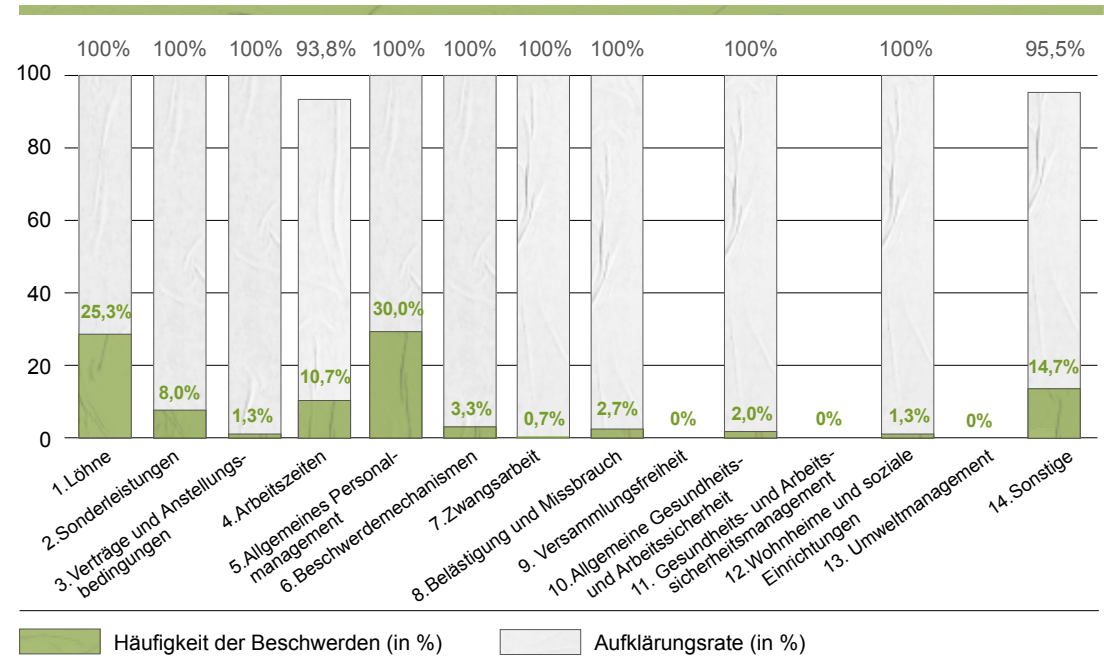
Region	Erstprüfungen*			Nachprüfungen**		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Asien	272	243	61	42	47	241
Amerika	37	33	10	3	6	27
EMEA	24	33	13	0	5	32
Gesamt	333	309	84	45	58	300

* neue Fabrik

** bestehende Fabriken



G.4 Beschwerden und deren Aufklärung 2015



T.6 Audit-Bewertungen am Jahresende (2013 bis 2015)

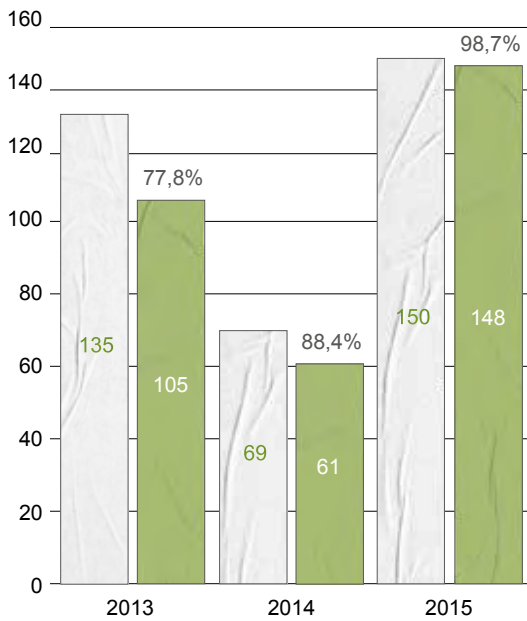
Bewertung	2013			%	2014			%	2015			%
	Lieferantenebene				Lieferantenebene				Lieferantenebene			
	1	2-3	Gesamt		Tier 1	Tier 2-3	Gesamt		Tier 1	Tier 2-3	Gesamt	
A	40	1	41	11	43	2	45	14	36	1	37	11
B+	157	6	163	45	145	12	157	47	156	16	172	52
B-	103	8	111	30,5	92	6	98	30	75	12	87	26
C	31	0	31	8,5	29	2	31	9	25	2	27	8
D	18	1	19	5	0	0	0	0	9	0	9	3
Gesamt*	349	16	365	100	309	22	331	100	301	31	332	100

* umfasst alle Lieferantenebenen, PUMA Group Sourcing und Lizenznehmer

dem im sozialen Netzwerk QQ vorgebracht werden. Alle anderen Arbeiter können für diesen Zweck SMS und das externe Beschwerdemanagement der Fair Labor Association, zu deren Mitgliedern PUMA gehört, nutzen.

Beschwerden zu Löhnen, allgemeinen Aspekten der Gesundheit und Sicherheit am

G.5 | Aufklärungsrate der letzten drei Jahre



■ Anzahl Beschwerden gesamt
■ Anzahl aufgeklärter Beschwerden

Arbeitsplatz, Arbeitszeiten sowie Sonderleistungen kamen am häufigsten vor. 150 Beschwerden aus 51 Fabriken entlang der Beschaffungskette haben uns 2015 erreicht. Die Aufklärungsrate stieg gegenüber 2014 um 10,3% auf 98,7%. In EMEA, Indien und Bangladesch sowie in Amerika wurden jeweils 100% erreicht, gefolgt von China mit 99,3% und Indonesien, Malaysia und Südkorea mit jeweils 50%. 2015 lag die Aufklärungsquote für die Kategorien „Zero Tolerance“ und „Critical Issues“ bei 100%.

Für 2015 berichten wir erstmals über die Ergebnisse unserer Befragung zu den Sozialkennzahlen bei unseren größten Zulieferern. Die erste Befragung haben wir auf 16 unserer chinesischen Zulieferer mit den jeweils größten Liefermengen pro Kategorie beschränkt. Ab dem kommenden Jahr werden wir auch die Daten für andere große Zuliefererregionen ausweisen.

Unsere Aktivitäten im Rahmen von Better Work

Das [Better Work Programm](#) wurde von der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) und der International Finance Corporation (IFC) mit dem Ziel gegründet, einer Audit-Ermüdung der Zulieferer vorzubeugen und die Zusammenarbeit bei der Implementierung von Standards unter verschiedenen Kunden einer Fabrik zu fördern.

Better Work ist derzeit in acht Beschaffungsländern aktiv, von denen vier – Vietnam, Bangladesch, Kambodscha und Indonesien – zu PUMAs großen Zuliefermärkten zählen.

2015 hat PUMA 21 Fabriken in das Better Work-Programm eingebracht. Dabei handelte es sich vornehmlich um Bekleidungsproduzenten in Kambodscha, wo die Mitgliedschaft bei Better Work für die Branche vorgeschrieben ist, aber auch um Zulieferer für Bekleidung und Accessoires in Vietnam.

Wir beabsichtigen, ab 2016 alle unsere Zulieferer in Kambodscha ungeachtet des Produktsegments, in dem sie für uns tätig sind, dazu anzuhalten, dem Programm beizutreten. Zudem planen wir die Ausweitung der Abdeckung von Better Work in den

aktuellen Mitgliedsländern, um gemeinsame Audits und die gemeinsame Lösung von Problemen gemäß unserer neuen Compliance-Strategie zu fördern.

Lieferantenfinanzierungsprogramm

2015 wurde unser Compliance-Programm PUMA SAFE auch formell vom [Lieferantenfinanzierungsprogramm](#) angenommen. Als Anreiz für die Einhaltung von Compliance- und Nachhaltigkeitsstandards bietet die IFC Zulieferern der Kategorie SAFE A bzw. SAFE B+ attraktive Finanzierungsbedingungen.

T.7 | Soziale Leistungsindikatoren von ausgewählten chinesischen Zulieferern 2015

Leistungsindikatoren*	Bekleidung	Schuhe	Accessoires	Durchschnitt pro Jahr
Jährliche Mitarbeiterfluktuation (in %)	41	85	62	63
Ausgezahlter Bruttolohn** über dem Mindestlohn (in %)	22	18	3	15
Anzahl der Arbeiter mit Sozialversicherung (in %)	74	25	69	56
Durchschnittliche Anzahl der Überstunden pro Woche	10	17	14	13
Prozentsatz der Arbeitsplätze mit mindestens einer Gewerkschaft	92	21	80	64

* durchschnittliche Zahlen von 16 Zulieferern in China
** ohne Überstunden und Boni

GESUNDHEIT UND SICHERHEIT AM ARBEITSPLATZ

Gebäudesicherheit

Zwei Jahre nach dem Einsturz der Fabrik Rana Plaza in Bangladesch mit verheerenden Folgen hat die Arbeit des Bangladesch ACCORD für Brandschutz und Gebäudesicherheit erste handfeste Ergebnisse her-

vorgebracht. Die Gebäude aller sieben PUMA-Zulieferer im Land wurden auf Struktursicherheit und Brandschutz überprüft und 650 Korrekturmaßnahmen festgelegt. Bis heute wurden mehr als 300 Mängel behoben; die Umsetzung der restlichen Empfehlungen werden wir weiterhin kontrollieren.



RSL-Statistik 2013 bis 2015

Kategorie	Anzahl Prüfberichte Gesamt			Anzahl nicht bestandener Prüfberichte			Durchfallquote in %			Anzahl Zertifizierungen nach OEKO-TEX® und bluesign®		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Accessoires	483	361	624	28	27	50	5,8%	7,5%	8,0%	32	43	89
Bekleidung	272	116	480	7	1	33	2,6%	0,9%	6,9%	192	100	234
Schuhe	1.751	954	1.150	11	5	91	0,6%	0,5%	7,9%	46	5	129
Lizenznehmer und Tochtergesellschaften	559	238		30	30		5,4%	12,6%		58	55	
Sonstige	46	137	82	13	7	5	28,3%	5,1%	6,1%		38	15
Gesamt	3.111	1.806	2.336	89	70	179	2,9%	3,9%	7,7%	328	241	467

Da das Thema Gebäudesicherheit neben Bangladesch auch andere Länder entlang unserer Beschaffungskette betrifft, haben wir unsere diesbezüglichen Aktivitäten auf China, Vietnam und Kambodscha ausgeweitet. Bis heute wurden zehn Zulieferer in China, sechs in Kambodscha und 18 in Vietnam im Rahmen der PUMA-Initiative für Gebäudesicherheit überprüft. 2016 wollen wir die Kontrollen auf mindestens ein zusätzliches Land erweitern.

Produktsicherheit/Schadstoffliste

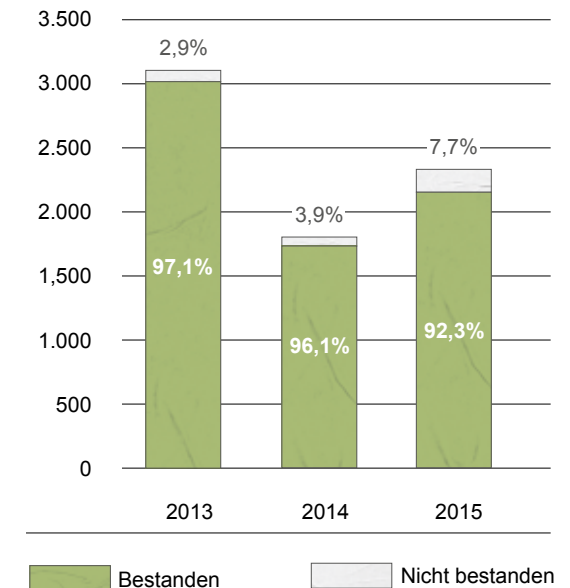
Der Schutz der Gesundheit unserer Kunden hat für PUMA oberste Priorität. Daher arbeiten wir bereits seit 15 Jahren mit einer Schadstoffliste (Restricted Substances List, RSL) sowie mit Richtlinien zur Kontrolle derselben. Sämtliche Materialien, die in PUMA-Produkten verwendet werden, werden vor der Produktion mit der RSL abgeglichen und kontrolliert. Von diesen Vorgaben sind lediglich diejenigen Materialien ausgenommen, die nach OEKO-TEX® oder bluesign® zertifiziert wurden und unsere Vorgaben an die Produktsicherheit bereits im Rahmen dieser Zertifizierung erfüllen. Die aktuelle Version der PUMA-RSL ist [hier](#) zu finden.

Tabelle 8 gibt Aufschluss über die Ergebnisse der Kontrollen anhand der PUMA-RSL in den letzten drei Jahren. In der Regel umfasst ein Prüfbericht mehrere geprüfte

chemische Substanzen. Selbst wenn nur eine Substanz nicht den RSL-Vorgaben entspricht, fällt der Bericht für das gesamte Material in der Statistik unter die Durchfallquote. 7,7% der getesteten Materialien, die in einem oder mehreren Aspekten nicht der RSL entsprachen, wurden nicht zur Produktion zugelassen. Der Grund dafür wurde identifiziert und behoben und das Material wurde erneut getestet. Den Daten liegt unsere 2015 eingeführte RSL-Datenbank zugrunde. Die Ergebnisse der RSL-Kontrollen unserer Lizenznehmer und Tochter-



PUMA-RSL-Testergebnisse der letzten drei Jahre



gesellschaften werden nicht mehr separat, sondern in den jeweiligen Produktsegmenten ausgewiesen.

Der Anstieg der Durchfallquote von 4% auf 8% ist auf die Herabsetzung der Grenzwerte in unserer RSL im Jahr 2014 sowie auf die strikteren Vorgaben in Bezug auf die Berichterstattung in unserer neuen RSL-Datenbank zurückzuführen.

Grafik 7 zeigt die am häufigsten gefundenen Substanzen der durchgefallenen Materiali-

en. Grenzwertüberschreitungen wurden vor allem bei Lösungsmitteln, APEOs und dem pH-Wert festgestellt. Wie bereits beschrieben, werden Materialien, die einen Test nicht bestanden haben, nicht für die Herstellung von PUMA-Produkten zugelassen und die Zulieferer werden bei der Mängelbehebung unterstützt. Die in Grafik 7 gezeigte Auswertung auf Substanzebene bietet somit einen Überblick über die Ergebnisse unserer Zulieferer und ermöglicht uns die Gründe für die Mängel zu identifizieren. Darauf aufbauend können wir unseren Partnern entlang der

Beschaffungskette Schulungen zu speziellen Chemikalien oder anderen abgestimmten Themen anbieten.

Geringerer Einsatz von Lösungsmitteln in der Schuhproduktion

Der Einsatz von Lösungsmitteln in der Schuhproduktion betrifft die Gesundheit unserer Kunden und die Gesundheit und die Arbeitssicherheit der Arbeiter in der Produktion.

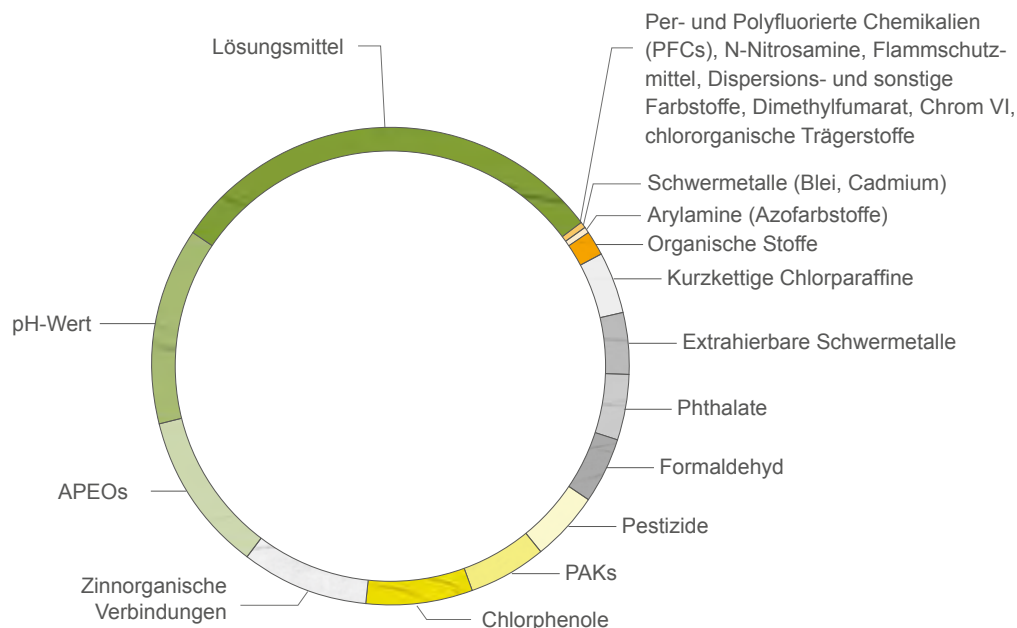
Bereits 2003 haben wir uns zum Ziel gesetzt, den Lösungsmittelanteil in der Schuh-

produktion langfristig auf 25 Gramm pro Paar zu beschränken.

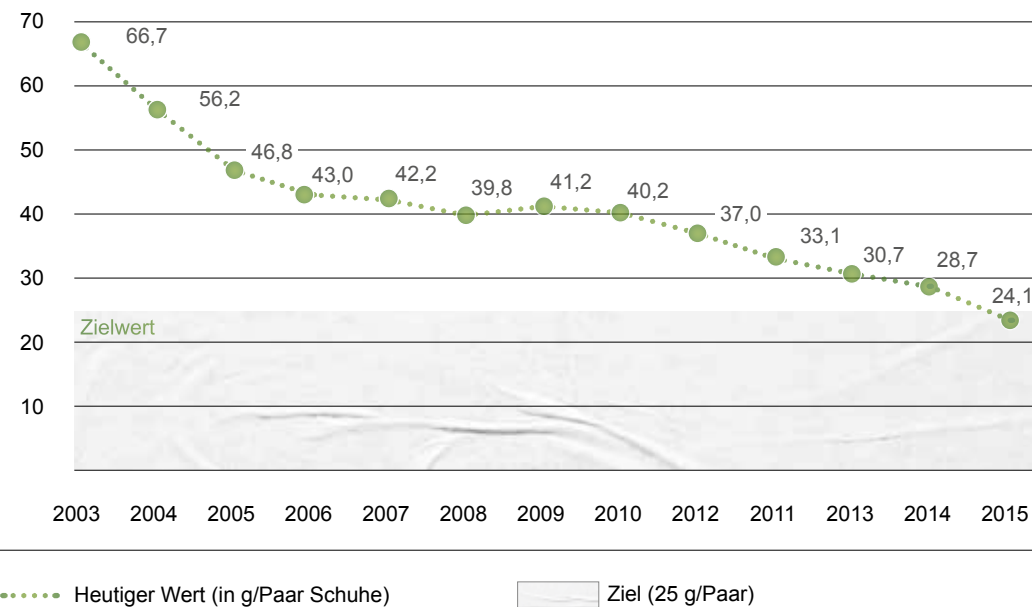
Zwölf Jahre danach haben wir dieses Ziel zwar erreicht, wollen jedoch noch darüber hinausgehen: Mittelfristig haben wir die Beschränkung auf 20 Gramm pro Paar und auf lange Sicht die komplette Eliminierung von lösungsmittelbasierten Prozessen und deren Ersatz durch Alternativen auf Wasserbasis zum Ziel, sofern dies technisch möglich wird.



Häufigkeitsverteilung der in den Materialien gefundenen Substanzgruppen 2015



Entwicklung des Lösungsmittelverbrauchs pro Schuh von 2003 bis 2015



ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT

Unternehmen

Unsere Umweltkennzahlen auf Unternehmensebene wurden bereits im Kapitel über unsere Ziele für 2015 erläutert. Als offizieller Partner der UN-Klimakonferenz hat PUMA Freiwillige ausgestattet, die Besucher aus aller Welt an Verkehrsknotenpunkten in Paris begrüßten. Luc Abalo, französischer Handball-Weltmeister, unterstützte die Kommunikation dieses kleinen, aber symbolischen Schritts zugunsten des Klimagipfels.

Im Rahmen der „Commit to Action Campaign on the Road to Paris“ hat sich PUMA für die kommenden zwei Jahre formell zur Entwicklung eines wissenschaftlich fundierten Ziels für den Klimawandel verpflichtet. Zudem haben wir öffentlich das Versprechen abgegeben, unseren CO₂-Fußabdruck sowie die Zahlen zu unserem Klimawandelprojekt auch zukünftig im Rahmen unseres Finanz-Reportings auszuweisen und uns als Unternehmen der Klimapolitik anzunehmen.

Hersteller

Kerings ökologische Gewinn- und Verlustrechnung (Environmental Profit and Loss Account, E P&L) zeigt, dass unser ökologischer Fußabdruck größtenteils in der Herstellung und der Rohmaterialgewinnung entsteht. Aus diesem Grund macht PUMAs Umweltschutzprogramm auch nicht an den Unternehmensgrenzen Halt, sondern bezieht die Beschaffungskette mit ein.

Bereits seit über zehn Jahren kontrollieren wir im Rahmen der Compliance-Audits bei unseren Zulieferern auch Arbeitsnormen, Aspekte der Gesundheit und Arbeitssicherheit sowie grundlegende Umweltschutzaspekte.

Mit der Gründung der Zero Discharge of Hazardous Chemicals Group (ZDHC) 2011 und der Formulierung eines Protokolls für Umwelt-Auditierungen in Zusammenarbeit mit der ZDHC ging PUMA noch einen Schritt



„Wir brauchen Marken, die Vorbilder für die Implementierung eines nachhaltigen Chemikalien-Managements in der Lieferkette sind. PUMA kann eines dieser Vorbilder sein und einen wichtigen Beitrag dazu leisten, die Standards in der Beschaffungskette schrittweise zu verbessern. Es gibt bereits engagierte Hersteller, die über Technologien und das Know-how verfügen, um die nächste Entwicklungsstufe einer nachhaltigeren Produktion zu erreichen.“

Peter Waeber, CEO, bluesign technologies

weiter: 2015 haben wir unsere größten Zulieferer sowie unsere Materialzulieferer dazu verpflichtet, sich mindestens einer umfassenden Umwelt-Auditierung zu unterziehen.

Um Doppelauditierungen und Auditierungs-Ermüdung vorzubeugen, haben wir uns mit anderen Sportunternehmen zusammengeschlossen und akzeptieren nun auch die Ergebnisse der Umwelt-Auditierungen anderer ZDHC-Marken, der Leather Working Group (LWG) oder von bluesign®.

Mit diesen Kooperationen hat PUMA die Führungsrolle übernommen und Umwelt-Auditierungen bei zwölf großen Materialzulieferern weltweit durchgeführt: vier Fabriken in China, drei in Taiwan, drei in Bangladesch

und jeweils eine in der Türkei und in Guatemala. Darunter befinden sich Strickfabriken, Färbereien, Gerbereien und Kunstlederhersteller sowie Zulieferer von Reißverschlüssen, Golfzubehör und Bekleidung. Diese Fabriken wurden von PUMAs Kontrolleuren bzw. vom globalen Auditunternehmen ITS auditiert. In den PUMA-Produktsegmenten wurden fünf Fabriken für Textilien, drei für Schuhe, drei für Accessoires und eine für COBRA PUMA GOLF-Zubehör auditiert.

Die Ergebnisse dieser Kontrollen zeigen deutlich, dass der Großteil der auditierten Materialzulieferer noch einen langen Weg bis zur Erfüllung des Protokolls für Umwelt-Auditierungen der ZDHC (Version 2.0) beschreiten muss. Bei einigen Herstel-

lern mangelt es sogar an der Einhaltung ganz grundlegender Anforderungen.

Seit den Auditierungen haben alle Zulieferer bereits eine zweistellige Anzahl an Korrekturmaßnahmen durchgeführt. Unsere großen Materialzulieferer werden wir auch weiterhin auf die Einhaltung von Umwelt- und sozialen Vorgaben kontrollieren.

Bei unseren 33 größten, Nassverfahren anwendenden Zulieferern, haben wir als

Ergänzung unserer Umwelt-Auditierungen in Kooperation mit anderen Branchenakteuren Abwasserkontrollen durchgeführt. Die einzelnen Ergebnisse wurden auf der Website des chinesischen Institute of Public and Environmental Affairs (IPE) unter www.ipe.org.cn/gzhj_form/index_3.aspx?id=363&year=2015 veröffentlicht.

Mit dem Ziel, die gemeinsame Ausrichtung unserer Branche im Rahmen der Sustainable Apparel Coalition (SAC) weiter zu unterstüt-



Ergebnisse der Umweltaudits von 12 wichtigen PUMA Zulieferern

Land	Zertifiziertes Umweltmanagement System	Gültige Abwassergenehmigung	Offiziell lizenzierter Dienstleister für Sondermüll	Gültige Genehmigung für Luftemissionen	Umweltschulungen
China	✓	✗	✓	✗	✓
Bangladesch	✓	✓	✗	✓	✓
Bangladesch	✓	✓	✗	✓	✓
Bangladesch	✓	✓	✓	✓	✓
Taiwan	✓	✓	✓	✓	✗
Taiwan	✗	✓	✓	✓	✗
China	✗	✗	✓	✗	✗
China	✗	✓	✓	✓	✗
China	✗	✗	✓	✗	✗
Guatemala	✗	✓	✗	✗	✗
Taiwan	✗	✓	✗	✓	✗
Türkei	✓	✓	✓	✓	✓
Erfüllungsquote	50%	75%	67%	67%	42%

Das bluesign®-System:

Das bluesign®-System garantiert die Anwendung nachhaltiger Zutaten in einem sauberen Prozess, an dessen Ende ein sicher gefertigtes Produkt steht. Dies führt dazu, dass die Textilindustrie die natürlichen Ressourcen überlegt und verantwortungsvoll einsetzt, die Belastung von Wasser und Luft gering hält, die Abwasseraufbereitung verbessert und ihren ökologischen Fußabdruck insgesamt reduziert.

Über diesen ganzheitlichen Ansatz bringt das bluesign®-System alle Partner der Textilindustrie zusammen, um eine umweltfreundliche, nachhaltige Textilproduktion weltweit zu ermöglichen.

www.bluesign.com

zen, haben wir 2015 bei mehr als 100 großen PUMA-Zulieferern das Higg Index Environmental Facilities Module der SAC eingeführt. Nach der Durchführung einer vergleichbaren Maßnahme bei 77 Zulieferern – vorrangig Unternehmen der Lieferantenebene 1 entlang unserer Beschaffungskette – weiten wir den SAC Higg Index damit insbesondere auf unsere Materialzulieferer aus.

Wir sind zuversichtlich, dass der SAC Higg Index im Rahmen der Ausweitung ab 2016 auch Umwelt-Auditierungen umfassen und die Ermittlung detaillierter Umweltkennzahlen auf Zuliefererebene ermöglichen wird. Bis dahin weisen wir weiterhin die PUMA-spezifischen Umweltkennzahlen unserer größten Zulieferer aus. Diese sind in der Tabelle T. 10 aufgeführt:

ZDHC-Stiftung:

Die ZDHC wurde von 21 führenden Herstellern der Textilindustrie, angeschlossenen Unternehmen und assoziierten Mitgliedern mit dem Ziel ins Leben gerufen, nachhaltiges Chemikalienmanagement und Best Practices in der Textilindustrie zum Schutz von Verbrauchern, Mitarbeitern und der Umwelt zu initiieren.

Die ZDHC-Roadmap umfasst die gemeinsamen Bemühungen der Mitglieder der ZDHC-Gruppe, das Ziel „Zero Discharge of Hazardous Chemicals“ in der Bekleidungs- und Schuhindustrie für sämtliche Produkte und Emissionswege bis 2020 umzusetzen.

www.roadmaptozero.com

2015 konnten wir alle Umweltkennzahlen im Vergleich zum Vorjahr erheblich reduzieren (siehe Tabelle T.10).

Unsere Zielvorgabe, diese Kennzahlen von 2011 bis 2015 um 25% zu senken, haben

wir in Bezug auf den Wasserverbrauch in allen drei Produktsegmenten erfüllt. In den Segmenten Accessoires und Schuhe konnten wir zudem unser Abfallvolumen wie geplant reduzieren; lediglich im Segment Textilien stieg es in dem Zeitraum. Das Ziel

der Senkung unseres Energieverbrauchs haben wir nur bei Accessoires erreicht; bei Textilien und Schuhen blieb der Energieverbrauch pro Paar bzw. Stück relativ konstant, wodurch wir unser Ziel verfehlten.

Erfreulich ist, dass die CO₂-Emissionen pro Stück bzw. Paar in allen drei Produktsegmenten reduziert werden konnten, wenn auch nur um 3% bis 9%.



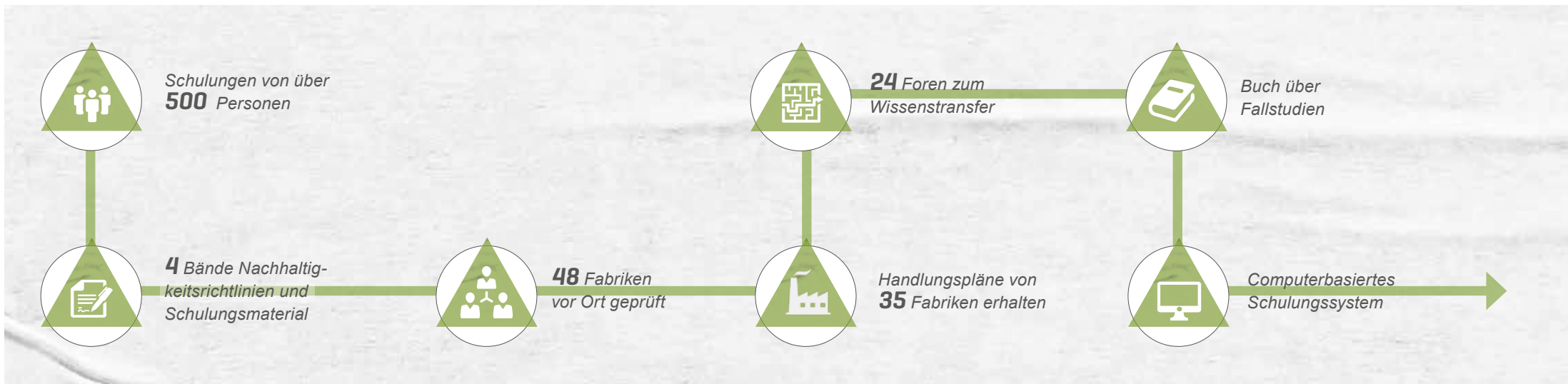
Zusammenfassung der Umweltkennzahlen bei den Zulieferern¹ - 2015

Zusammenfassung Umweltkennzahlen	Einheit	GEWICHTET					Veränderung % [2014 zu 2015]	Veränderung % [2011 zu 2015]	Spanne 2015	
		Wert 2011	Wert 2012	Wert 2013	Wert 2014	Wert 2015			Min	Max
Accessoires										
Energie/Stk.	kWh	0,5	0,4	0,5	0,4	0,38	-5%	-25%	0,20	0,68
CO ₂ /Stk. (Ebene 1, 2 und 3)	kg	N/A	N/A	N/A	0,4	0,39	-7%	N/A	0,19	0,76
CO ₂ /Stk. (Ebene 1, 2 & Geschäftsreisen)	kg	0,3	0,3	0,4	0,3	0,28	-10%	-6%	0,11	0,60
Wasser/Stk.	l	27	6,9	8,6	6,7	6,20	-7%	-77%	2,66	9,66
Abfall/Stk.	g	27	23	37	28	24,79	-12%	-8%	13,07	37,57
Textilien										
Energie/Stk.	kWh	0,6	0,7	0,8	0,8	0,62	-23%	3%	0,2	1,9
CO ₂ /Stk. (Ebene 1, 2 und 3)	kg	N/A	N/A	N/A	0,4	0,36	-10%	N/A	0,1	1,4
CO ₂ /Stk. (Ebene 1, 2 & Geschäftsreisen)	kg	0,3	0,3	0,3	0,3	0,27	-9%	-9%	0,1	0,9
Wasser/Stk.	l	15	8,2	7,8	7,6	6,83	-10%	-54%	0,4	28,6
Abfall/Stk.	g	42	72	81	61	50,62	-17%	21%	1,3	113,4
Schuhe										
Energie/Paar	kWh	1,5	1,5	1,5	1,5	1,53	-1%	2%	0,3	2,9
CO ₂ /Paar (Ebene 1, 2 und 3)	kg	N/A	N/A	N/A	1,4	1,35	-4%	N/A	0,2	2,4
CO ₂ /Paar (Ebene 1, 2 & Geschäftsreisen)	kg	0,9	0,9	0,9	0,9	0,87	-6%	-3%	0,2	1,9
Wasser/Paar	l	32	24,2	26,8	23,5	18,30	-22%	-43%	1,4	39,3
Abfall/Paar	g	176	147	122	119	113,59	-5%	-35%	33,5	159,0

1. Zahlen von 52 Hauptzulieferern weltweit, gegliedert in drei Produktbereiche, die 80% der weltweiten PUMA-Produktion abdecken



Highlights des SAVE Projekts



Das Projekt SAVE für mehr Effizienz bei unseren Zulieferern

Ende 2015 haben wir unser umfassendes SAVE-Projekt zur Unterstützung der Ressourceneffizienz abgeschlossen. 35 der größten Zulieferer von PUMA und H&M in Bangladesch, Kambodscha, China und Indonesien haben an intensiven Schulungen teilgenommen, wurden umfangreich vor Ort geprüft und erhielten eine Liste von wirtschaftlich tragbaren Maßnahmen zur Ressourceneffizienz von Energie und Wasser, sowie zur Abfallvermeidung.

Insgesamt konnten 321 potentielle Maßnahmen identifiziert werden, 222 davon mit einer durchschnittlichen Amortisationszeit von zwei Jahren und einem Einsparpotenzial von über fünf Millionen US-Dollar. Wir werden die am SAVE-Projekt teilnehmenden Zulieferer auch zukünftig bei der Realisierung dieser Einsparungen unterstützen und sie anhalten, als Multiplikatoren tätig zu werden und ihre positiven Erfahrungen mit anderen zu teilen.

Materialien

2015 hat PUMA seine Rohmaterialstrategie wesentlichen Änderungen unterzogen. Während wir im branchenweiten Benchmark-Bericht von Textile Exchange 2015 weiterhin als zehntgrößter Verbraucher von Biobaumwolle und als fünftgrößter Nutzer von recyceltem Polyester geführt wurden, sahen wir uns aufgrund der Preissteigerung für diese Materialien und aufgrund der gesunkenen Ertragskraft unseres Unternehmens gezwungen, kos-

teneffizientere Lösungen für nachhaltigeres Rohmaterial zu finden.

Wir sind nach wie vor der Überzeugung, dass man nur dann langfristig umweltschonende Effekte erzielt, wenn man nachhaltigeres Rohmaterial im großen Rahmen anstatt nur für Nischenkollektionen einsetzt. Aus dieser Überzeugung heraus haben wir den Entschluss gefasst, für unsere Bekleidung und Accessoires vorrangig von bluesign® zertifizierte technische Textilien sowie Baumwolle der Bet-

ter Cotton Initiative (BCI) zu verwenden. Leder aus Gerbereien mit Zertifizierung der Leather Working Group und Papier und Kartonagen mit Siegel des Forest Stewardship Council runden die Liste kosteneffizienter nachhaltigerer Rohmaterialien ab.

Um unsere neue Rohmaterialstrategie in die Praxis umzusetzen, haben wir sichergestellt, dass unser neuer Standardschuhkarton zu 100% FSC®-zertifiziert ist. Er wurde für über 70% aller 2015 verkauften Schuhkartons verwendet – mit steigender Tendenz für 2016.

Über 90% des 2015 verarbeiteten Leders stammte aus Gerbereien, die über eine Zertifizierung der Leather Working Group verfügen.

2015 haben wir zudem unsere Kooperation mit bluesign® ausgebaut: 15% des Polyesters für unsere Bekleidung und 20% des Polyesters für unsere Accessoires verfügen nun über eine bluesign®-Zertifizierung.

Auch Biobaumwolle haben wir 2015 verarbeitet, mit 3% jedoch in wesentlich geringerem Umfang als in den Vorjahren. Zudem

haben wir uns auf die Mitgliedschaft in der Better Cotton Initiative (BCI) vorbereitet, die offiziell am 1. Januar 2016 beginnt. Wir beabsichtigen, ab dem kommenden Jahr bis zu 20% BCI-Baumwolle in unseren Baumwollprodukten zu verwenden.



„Unsere Arbeit mit Partnern wie PUMA zielt auf die Reduzierung von Pestiziden und ihrer Toxizität bei der Produktion von Baumwolle ab sowie darauf, Wasser besser zu nutzen, dadurch die Erträge und somit auch Lebensgrundlagen zu verbessern. All das dient einem grundsätzlichen Ziel, nämlich Mainstream zu werden.“

Alan McClay, CEO, Better Cotton Initiative



Übersicht über den Anteil nachhaltigerer Materialien 2015

Bekleidung				Accessoires		Schuhe			
Polyester	%	Baumwolle	%	Polyester	%	Leder	%	Kartonagen und Papier	%
Polyester – herkömmlich	85	Baumwolle – herkömmlich	97	Polyester – herkömmlich	80	Gold	89	Recycelt	89
Polyester – bluesign®	15	Baumwolle – Bioqualität	3	Polyester – bluesign®	20	Silber	4	FSC®-zertifiziert	85
						Bronze	6		
						Nicht zertifiziert	<1		
						Nachverfolgbarkeit A/B-Bewertung	20		

ZUSAMMENARBEIT INNERHALB DER INDUSTRIE

Wir sind der Überzeugung, dass wir nur durch die enge Kooperation mit unseren Partnern innerhalb der Industrie die Nachhaltigkeitsaktivitäten unserer Branche insgesamt voranbringen und nachhaltige Verbesserungen in den Fabriken und Gemeinden, in denen unsere Niederlassungen angesiedelt sind, erzielen können.

Während wir auf unsere direkten Vertragspartner auf Lieferantenebene 1 – zumindest für den Zeitraum der Zusammenarbeit – direkten Einfluss geltend machen können, sind unsere Möglichkeiten bei Subunternehmern und Teilezulieferern der Lieferantenebene 2 begrenzt. Bei den Materialzulieferern, also den Stofffabriken oder Gerbereien, ist PUMA in der Regel weder Direktkunde noch größter Käufer.

Daher legen wir großen Wert auf ein gemeinsam koordiniertes Engagement und unterstützen, wo möglich, bestehende Brancheninitiativen.

Des Weiteren sind wir der Ansicht, dass es effizienter ist, wenn sich die einzelnen Organisationen innerhalb der Branchen abstimmen und, im Idealfall, ihre Instrumente gemeinsam nutzen, oder zumindest ihre Systeme angleichen.

Unsere Aktivitäten für mehr Koordination und Kooperation innerhalb der Industrie wurden bereits in den vorherigen Kapiteln beschrieben. Hier eine Liste unserer Hauptaktivitäten:

- ▶ Harmonisierung von PUMAs Instrument für Compliance-Audits auf Basis der Methodik der FLA und von Better Work (abgeschlossen)
- ▶ Einsatz für die Harmonisierung bzw. Zusammenführung der Social-Compliance-Auditierungsstandards für Zulieferer unter dem Dach der SAC
- ▶ Einsatz für die Einführung relevanter Sozialkennzahlen im Rahmen des SAC-

Regelwerks für Sozialstandards zur Messung der Performance von Zulieferern neben der reinen Überprüfung der Compliance

- ▶ Ersatz der PUMA-spezifischen Umweltkennzahlen durch die geplanten Umweltkennzahlen der SAC
- ▶ Unterstützung der Zusammenführung des Bewertungsschemas für Umwelt-Auditierungen von ZDHC und SAC
- ▶ Unterstützung der Veröffentlichung einer gemeinsamen Schadstoffliste durch die AFIRM-Gruppe (abgeschlossen)
- ▶ Federführende Mitwirkung an der Erstellung und Umsetzung eines gemeinsamen Abwasser-Standards durch die ZDHC

Durch diese Maßnahmen zur Harmonisierung und Koordination werden Ressourcen frei, die Marken und Zulieferer heute noch für Auditierungen bei denselben Fabriken

aufwenden, d.h. für mehrfache Schadstoffprüfungen der gleichen Materialien und Fabrikabwässer sowie für ähnliche Projekte zum Kapazitätsaufbau und Schulungen zu den gleichen Themen und bei den gleichen Zulieferern.

Wir wollen unsere Ressourcen effizienter einsetzen, um positive Effekte für unsere direkten und indirekten Mitarbeiter zu erzielen, auch für die Gemeinden, in denen unsere Niederlassungen angesiedelt sind. Unseren neuen „10FOR20“-Ziele dienen uns als Leitfaden bei diesen Aktivitäten.

KORRUPTIONS- BEKÄMPFUNG⁸

Als globales Sportunternehmen ist PUMA weltweit tätig. Wir sind uns der potentiellen Risiken durch die Nichteinhaltung von Gesetzen und Verordnungen durch unsere Mitarbeiter oder Geschäftspartner in allen Unternehmensfunktionen und allen Ländern, in denen wir Geschäfte betreiben, bewusst. Hierzu zählt auch das Korruptionsrisiko, das je nach Land zwischen niedrig und hoch variiert.

Als Mitglied des UN Global Compact hat PUMA sich zu dessen Prinzipien verpflichtet, so unter anderem zum 10. Prinzip: Unternehmen sollen gegen alle Arten von Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung. Die Korruptionsbekämpfung ist nicht nur einer der wichtigsten Punkte unseres Compliance-Programms, sondern auch wiederkehrendes Thema im Dialog mit NROs, z. B. bei unseren jährlichen Banzer Gesprächen.

Bei PUMA werden Themen in Verbindung mit Compliance vornehmlich auf Konzerne-

bene im „Risk & Compliance Committee“ der PUMA SE angesprochen. Diesem Komitee gehören Mitglieder des oberen Managements, so zum Beispiel die Geschäftsführenden Direktoren der PUMA SE, an.

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

Neben unserem Beschwerdesystem für Mitarbeiter entlang der Beschaffungskette betreiben wir auch weiterhin eine weltweite Hotline für externe Hinweisgeber, über die wir bereits mehrfach berichtet haben.

Die wichtigsten Punkte bezüglich Unternehmensethik und Compliance sowie erwartete Verhaltensweisen sind im PUMA-Ethikkodex zusammengefasst. PUMA CEO Bjørn Gulden hat die überarbeitete Version des PUMA-Ethikkodex, der auch neue Regeln zu

„Gegen Korruption vorzugehen, ist oft die Basis, um Ziele in anderen Bereichen der Nachhaltigkeit durchzusetzen.“

Sylvia Schenk, Chair of Working Group Sport, Transparency Deutschland



Geschenken und Bewirtung umfasst, an alle PUMA-Mitarbeiter weltweit (einschließlich der Geschäftsführenden Direktoren der PUMA SE und der Geschäftsführer der PUMA-Tochtergesellschaften) kommuniziert. Das Dokument ist im konzernweiten Intranet und auf PUMAs Website unter <http://about.puma.com/de/nachhaltigkeit/standards/coe> veröffentlicht.

Der PUMA-Ethikkodex wird regelmäßig überarbeitet.

Ergänzend dazu haben wir gemeinsam mit unserem Mehrheitsaktionär Kering ein konzernweites E-Learning-Programm zum Ethikkodex mit dem Ziel eingeführt, die Mitarbeiter für Unternehmensethik, insbesondere Korruption, zu sensibilisieren. Das Programm wurde 2014 ins Leben gerufen und 2015 in der zweiten Ausgabe mit Modulen zu den Themen Verhalten am Arbeitsplatz, Wahrung der Menschenrechte, Achtung der Umwelt und Bestechungsbekämpfung fortgesetzt.

Als Sponsor der Kampagne hat PUMAs CEO das E-Learning-Programm 2015 bei allen PUMA-Mitarbeitern beworben. Alle PUMA-Mitarbeiter weltweit werden angehalten, an diesem E-Learning-Programm teilzunehmen; bis Juli 2015 hatten 55% das Programm abgeschlossen.

Auch zukünftig wollen wir noch mehr Mitarbeiter zur Teilnahme an unserem E-Learning-Programm und unseren persönlichen Trainings verpflichten. PUMA hat sich dem 2015 von Kering etablierten Compliance-Programm angeschlossen, bei dem es vorwiegend um Themen der Kartellrechts- und der Korruptionsbekämpfung geht.

Wir freuen uns, Ihre Meinung zu PUMAs Nachhaltigkeitsstrategie und deren Umsetzung sowie zu den Themen in diesem Nachhaltigkeitsbericht zu hören. Schreiben Sie uns einfach an sustainability@puma.com.

⁸ G4-24

UNTERNEHMENSÜBERBLICK

UNSERE MITARBEITER

People@PUMA 67

Bescheinigung über eine unabhängige Prüfung 75





„WOFÜR TRAINIERST DU?“

**„Ich trainiere hart, um mich
stetig weiterzuentwickeln.
Genauso wichtig ist es
aber, auch einmal eine
Pause einzulegen und sich
über Erreichtes zu freuen.
#NoMatterWhat.“**

*Simon Holthaus, Junior Manager Sports
Marketing Football National Teams*

PEOPLE@PUMA

Die besten Talente weltweit für uns zu gewinnen und engagierte Mitarbeiter an uns zu binden, gehört zu den wichtigsten Zielen unseres Unternehmens. Wir sind kontinuierlich auf der Suche nach qualifizierten Mitarbeitern mit den passenden Fähigkeiten, um in den dynamischen Märkten, in denen wir tätig sind, nachhaltig wachsen zu können.

Um trotz der steigenden Anforderungen ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, haben wir uns einem ganzheitlichen Ansatz verschrieben, der unter anderem die individuelle Weiterentwicklung jedes Mitarbeiters, ein konsequentes Talentmanagement und Sozialleistungen umfasst. Damit knüpfen wir an PUMAs „Forever Faster“-Strategie an und stärken unsere Positionierung als Top-Arbeitgeber.

Nachwuchstalente

Junge Talente sind ein entscheidender Bestandteil in der Entwicklungsstrategie von PUMA. Wir glauben an die Entwicklung und Förderung unserer jungen Mitarbeiter ab einem frühen Zeitpunkt in ihrer Karriere, um sie mit den nötigen Fähigkeiten für

die unterschiedlichen Aufgaben innerhalb der PUMA-Gruppe auszustatten. Aufbauend auf dem Erfolg der vergangenen Jahre, hat PUMA 2015 einmal mehr die Anzahl der neuen Auszubildenden und dualen Studenten erhöht. In diesem Jahr nahmen 23 neue duale Studenten und Auszubildende in unserer PUMA-Zentrale in Herzogenaurach ihr duales Studium bzw. ihre Ausbildung auf. Insgesamt waren Ende 2015 60 Auszubildende und duale Studenten bei PUMA tätig – mit unterschiedlichen Schwerpunkten wie z.B. International Business oder Lagerlogistik. Durch den Unterricht an der Berufsschule oder dualen Hochschule erlangen sie Fachwissen, das sie an ihrem Arbeitsplatz bei PUMA praktisch anwenden können.



Die PUMA-Talentschmiede: Unsere neuen Azubis und dualen Studenten im Vision Center

Training und Entwicklung

Wir sind davon überzeugt, dass fähige und talentierte Kollegen, die zu unserem Unternehmensleitbild „Forever Faster“ passen, eine Voraussetzung für nachhaltiges Wachstum sind und unsere Positionierung als Global Player stärken. Mitarbeiter, die bereit sind, sich – sowohl fachlich als auch persönlich – ständig weiterzuentwickeln, haben das Potenzial, über sich hinauszuwachsen und somit noch besser zum Unternehmenserfolg beizutragen. PUMA bietet eine Vielzahl standardisierter oder an individuelle Bedürfnisse angepasster Trainings und Workshops an. Im Jahr 2015 haben weltweit 8.550 Mitarbeiter mit einer Gesamtzahl von 155.624 Schulungstunden an Trainings und Workshops teilge-

nommen. Dies ist ein leichter Anstieg im Vergleich zum vergangenen Jahr.

Ein wichtiger Baustein unserer Trainings- und Entwicklungsstrategie sind die Trainings für Führungskräfte, die wir 2015 weiter ausgebaut haben. Ein zentrales Element dieser Führungskräfte Trainings ist das „PUMA International Leadership Program (ILP)“. Es hat sich in den vergangenen Jahren zu einem erfolgreichen Instrument entwickelt, um einen einheitlichen Führungsstil auf globaler Basis zu etablieren, und unterstützt unsere Manager in ihren Führungsfähigkeiten und alltäglichen unternehmerischen Entscheidungen. Das ILP wird weltweit mit Teilnehmergruppen in unseren Regionen EMEA, APAC, LATAM und Nordamerika durchgeführt.



Den Ball eng am Fuß: Eine ILP-Gruppe stellt sich neuen Herausforderungen auf dem Fußballplatz

2015 haben konzernweit 166 Führungskräfte daran teilgenommen, was uns darin bestärkt, dieses Programm in den nächsten Jahren fortzuführen und weiter auszubauen.

Talentmanagement

Professionelles Talentmanagement und eine gewissenhafte Nachfolgeplanung sind die Basis für die langfristige Entwicklung und den Erfolg unseres Unternehmens. Bei PUMA legen wir daher einen besonderen Fokus darauf, unseren Mitarbeitern attraktive Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens zu bieten, die im Einklang mit unseren Wachstumsfeldern und der daraus resultierenden Nachfrage nach qualifizierten Teammitgliedern stehen.

Zusätzlich zu jährlichen Beurteilungsgesprächen, die mit allen Mitarbeitern geführt werden, um die Unternehmensziele und individuellen Zielvereinbarungen zu besprechen, hat PUMA 2015 eine unternehmensweite Talentmanagement-Kultur mit dem Fokus auf Führungskräfte Training und Karriereentwicklung eingeführt. Daher wurde unser internes integriertes Leistungs- und Talentmanagement-System „People@PUMA“ weiter ausgerollt und aktualisiert. Ende 2015 arbeiteten 5.685 Mitarbeiter in den PUMA-Niederlassungen weltweit mit „People@PUMA“ und den darin gebündelten Modulen (Leistungsmanagement, Vergütung und Sozialleistungen, Karriere- und Nachfolgeplanung, Training und Entwicklung, Fähigkeiten- und Kompetenzmanagement).

Aus unserer Sicht nehmen Führungskräfte bei der Entdeckung und Förderung von Talenten eine entscheidende Rolle ein. Daher befähigen wir unsere Führungskräfte, den Talentmanagement-Prozess durch umfangreiche Trainings zu verstehen und diesen erfolgreich in ihren jeweiligen Abteilungen umzusetzen. PUMA hat eine Talentmanagement-Simulation entwickelt, die unseren Führungskräften durch einen spielerischen und ganzheitlichen Ansatz vermittelt, wie sie am besten interne Talente identifizieren, rekrutieren und weiterentwickeln können.

Im Jahr 2015 wurden so genannte „Talentkonferenzen“ mit Führungskräften aller Managementebenen durchgeführt, bis hin zu Konferenzen auf der Ebene der Geschäftsführenden Direktoren. Talente mit horizontalem oder vertikalem Entwicklungspotenzial werden kontinuierlich identifiziert, wobei Aspekte wie z.B. persönliche Leistung, Potenzial, Entwicklungsrichtung und Mobilität Berücksichtigung finden. Diese Analyse von Mitarbeiterprofilen ermöglicht es PUMA, individuelle Entwicklungspläne zu erstellen. Interne Nachfolger für Schlüsselpositionen werden auf diese Weise schon frühzeitig identifiziert und diskutiert.

Der oben beschriebene Prozess wurde in unserer Unternehmenszentrale in Deutschland gestartet; Nord Amerika, EEMEA,

APAC und Europa werden in den kommenden Monaten folgen. Des Weiteren bietet „People@PUMA“ einen globalen, internen Talentpool, der es ermöglicht, Talente und interne Vakanzen zusammenzuführen. Ein wichtiges Ziel unseres ausgedehnten Talentmanagements ist es – zusätzlich zu der schnellen Besetzung freier Stellen durch interne Kandidaten – eine hohe internationale Mobilität innerhalb des Konzerns sicherzustellen.

Vielfalt

Eine multikulturelle, vielfältige Belegschaft ist ein weiteres Charakteristikum von PUMAs einzigartiger Unternehmenskultur. Wir sind überzeugt, dass unser Erfolg und unsere Wettbewerbsfähigkeit auf unserer Fähigkeit basieren, Vielfalt zu fördern, indem wir Mitarbeiter mit unterschiedlichen Nationalitäten, Hintergründen und Erfahrungen zusammenbringen. Als Teil unserer PUMA-Mentalität fördern wir Vielfalt und den Mut, anders zu sein und anders zu denken. Daher stellen wir eine gleichberechtigte Arbeitsumgebung sicher, in der alle Mitarbeiter die gleichen Möglichkeiten haben, ungeachtet ihres Geschlechts, ihrer

„WOFÜR TRAINIERST DU?“

„Ich trainiere, weil ich jeden Tag motiviert an die Arbeit gehen und gute Ergebnisse erzielen möchte. Gute Leistungen beim Sport und bei der Arbeit sind sehr wichtig für mich. #NoMatterWhat.“

Anna Christgau, Auszubildende





Anteil der Frauen in Führungspositionen

Regionen	2013	2014	2015
Asien/Pazifik	34%	38%	42%
Lateinamerika	30%	29%	33%
Nordamerika	38%	40%	42%
Europa	34%	29%	30%
EEMEA	34%	39%	39%
Gesamt	34%	35%	37%

* Bis 2013 wurden die Regionen Europa und EEMEA zusammengefasst.

Rasse, ihrer Nationalität, ihrer Ethnie, ihrer Religion oder Weltanschauung, ihrer körperlichen Leistungsfähigkeit, ihres Alters oder ihrer sexuellen Orientierung bzw. Identität. Unsere vielfältige Belegschaft spiegelt diesen Ansatz wider – mit Mitarbeitern aus 44 Ländern und eintägigen Trainings zum kulturellen Verständnis für alle neuen Mitarbeiter in unserer Unternehmenszentrale in Deutschland. Im Rahmen dieser Trainings wird ein Verständnis für Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Rahmen von kultureller Vielfalt erworben und wie diese für eine effektivere Gestaltung der täglichen Arbeit genutzt werden können.

In 2015 hatten wir 47% weibliche Mitarbeiter und 53% männliche Mitarbeiter. Dieses fast ausgeglichene Verhältnis ist schon seit einigen Jahren stabil. Über alle Führungsebenen hinweg lag der Anteil an Frauen

bei 37%. Obwohl diese Zahl im Vergleich zum letzten Jahr leicht angestiegen ist, setzen wir unsere weltweiten Bestrebungen fort, den Anteil von Frauen in Führungspositionen, insbesondere auf den höheren Ebenen, weiter auszubauen.

Um diese Steigerung zu erreichen, hat sich PUMA eine Frauenquote von 20% bzw. 30% für die beiden Führungsebenen unterhalb der Geschäftsführenden Direktoren auferlegt. Wir haben uns verpflichtet, diese Zahlen bis Ende Juni 2017 zu erreichen. PUMAs Ziel ist es, die Entwicklung von Frauen in allen Führungspositionen kontinuierlich zu fördern und als vielfältiges Unternehmen mit gleichen Chancen für beide Geschlechter ein Zeichen zu setzen.



Wellbeing@PUMA



Wellbeing@PUMA

Wir sind der Ansicht, dass Mitarbeiter, die sich sowohl mental als auch körperlich wohlfühlen, motivierter und produktiver bei der Arbeit sind. Dies ist einer der Grün-

de dafür, warum wir unser Konzept „Wellbeing@PUMA“ 2015 weiter ausgebaut und überarbeitet haben, um unsere Angebote für Mitarbeiter auszuweiten und ihnen ein umfassendes Leistungspaket anzubieten. Seinen Ursprung hat das „Wellbeing@

PUMA“-Programm in unserer Firmenzentrale in Herzogenaurach und wurde inzwischen an verschiedenen PUMA-Niederlassungen weltweit aufgegriffen und an lokale Bedürfnisse und Regelungen angepasst. Alle unsere „Wellbeing@PUMA“-Initiativen folgen einer gemeinsamen Idee: Es geht darum, vielfältige Angebote und Leistungen zu schaffen, damit sich unsere Mitarbeiter gut und gesund fühlen und unser Unternehmen ein noch attraktiverer Arbeitsplatz wird.



Der Berg ruft! Die Schneeschuh Wandergruppe hat ihr Ziel erreicht

Im Einklang mit unseren Wurzeln im Sport bieten wir jährlich eine Vielzahl an einmaligen Sport-Events und -Aktivitäten sowie regelmäßig stattfindende Sportkurse an. Für die Mitarbeiter an unserem Hauptsitz wurden 2015 24 Events und 20 wöchentliche Sportkurse angeboten. Insgesamt gab es 1.540 Anmeldungen, was im Vergleich zu 2014 einen Anstieg von über 25% bedeutet. Ähnliche Initiativen und Kurse wurden 2015 weltweit umgesetzt.

Da unser „Wellbeing@PUMA“-Ansatz vier verschiedene Aspekte – das geistige, strukturelle, soziale und körperliche Wohlbefinden – beinhaltet, kümmern wir uns um die Bedürfnisse unserer Mitarbeiter in all diesen Kategorien. Im Jahr 2015 hat unser Hauptsitz in Deutschland das „audit beruf & familie“ erfolgreich durchgeführt. Der Erhalt dieses Zertifikats bestätigt, dass wir bereits eine große Bandbreite an verschiedenen

Maßnahmen anbieten und diese weiter ausbauen werden, um die Work-Life-Balance unserer Mitarbeiter zu unterstützen und die Integration ihres privaten und beruflichen Alltags zu vereinfachen.

Arbeitsbedingungen und flexible Arbeitsmodelle

Wir möchten, dass unsere Mitarbeiter ein attraktives und angenehmes Arbeitsumfeld haben, da wir überzeugt sind, dass dies ein gutes Betriebsklima fördert und zu mehr Engagement und Loyalität führt. Unser Ziel ist es, die mitarbeiterinitiierten Austritte aus unserem Unternehmen zu minimieren und den Anteil der Mitarbeiter in einem unbefristeten Arbeitsverhältnis bei über 80% zu halten. Im letzten Jahr hatten 81% der Mitarbeiter weltweit einen unbefristeten

Arbeitsvertrag und für die Beschäftigungsverhältnisse von knapp 30% der Mitarbeiter bestanden Tarifverträge. 2015 schwankte die Fluktuationsrate zwischen 7% und 66%, abhängig vom Anteil des Einzelhandelsgeschäfts und dem jeweiligen Markt und der Region. Insgesamt wurde eine Fluktuationsrate von 28% erfasst. Die Verfügbarkeit einiger flexibler Arbeitsmodelle bei PUMA erlaubt unserer eher jungen Belegschaft mit einem Durchschnittsalter von 33 Jahren Vereinbarungen bezüglich ihrer Arbeitsbedingungen zu treffen, die ihren individuellen Bedürfnissen gerecht werden. Dies führt nach unserer Überzeugung letztlich zu einer produktiveren und engagierteren Belegschaft und spiegelt sich auch im Anteil der in Teilzeit angestellten Mitarbeiter wider, der Ende 2015 bei 25% lag.

PUMAs Zertifizierung für eine familien- und lebensphasenbewusste Personalpolitik



Mitarbeiterumfrage

Im Oktober 2015 führten wir gemeinsam mit unserem Mehrheitsaktionär Kering und dem externen Anbieter Hay Group unsere alle zwei Jahre stattfindende globale Mitarbeiterumfrage durch. Mehr als 7.600 Mitarbeiter nahmen teil und nutzten die Chance, ihre Meinung zu ihrem Arbeitsplatz und ihrem Berufsleben mitzuteilen. Im Vergleich zur letzten Umfrage 2013 stieg die Teilnahmequote auf 76%, ein Plus von 14%. Wir bei PUMA schätzen das hohe Engagement unserer Mitarbeiter und sind stolz auf ihr Engagement und ihre Loyalität gegenüber der Marke. Über alle Fragen in der Umfrage hinweg hat PUMA sehr gut abgeschnitten. Der Anteil an positiven Antworten stieg erheblich, was eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit als vor zwei Jahren widerspie-



Let's dance: Der Nachwuchs unserer Mitarbeiter hat Spaß auf PUMAs Kids Day

gelt. Die Kategorie, die sich am stärksten verbessert hat, ist „Training & Entwicklung“ mit einer Steigerung um 6% im Vergleich zu 2013. Dies zeigt, dass unsere Maßnahmen in diesem Bereich in den letzten beiden Jahren von den Mitarbeitern weltweit anerkannt werden. Bereiche, in denen Verbesserungen notwendig sind, werden auf globaler, lokaler und Abteilungsebene identifiziert und angemessene Maßnahmen werden in den kommenden Monaten umgesetzt.



Soziale Netzwerke

Seitdem wir mit unseren arbeitgeberbezogenen Social Media-Aktivitäten 2012 begon-

nen haben, konnten wir unsere Präsenz in den sozialen Netzwerken, wie z.B. Facebook, Twitter, LinkedIn und Xing erfolgreich ausbauen. Die Anzahl der Menschen, die uns auf diesen Kanälen folgen, ist kontinuierlich gestiegen. Beispielsweise hat sich die Anzahl für unser LinkedIn-Arbeitgeberprofil seit dem Start 2013 fast verfünffacht, auf heute 140.000 Follower. Durch die Nutzung dieser unterschiedlichen Plattformen können wir leicht und effektiv Stellenanzeigen, allgemeine Zahlen und Fakten und Trend-Themen kommunizieren und in einen ständigen Dialog mit unseren Zielgruppen treten.

Des Weiteren ist PUMA auf diversen Arbeitgeberbewertungsportalen wie z.B. kununu und glassdoor vertreten, die eine wichtige Quelle für direktes Feedback von Bewer-



Kinder in Nepal freuen sich über eine Produktspende

bern sowie derzeitigen und ehemaligen Mitarbeitern darstellen. Unser Ziel ist es, die Wahrnehmung von PUMA als Sportunternehmen und attraktiver Arbeitsgeber bei unseren Followern zu stärken.

Charity Cat

Im Laufe des Jahres 2015 hat PUMA seine Unterstützung des Charity Cat e.V., einer Wohltätigkeitsorganisation, die 2004 von PUMA-Mitarbeitern gegründet wurde, fortgesetzt. Der Verein profitierte erneut von unterschiedlichen Sachspenden und finanziellen Spenden der PUMA SE und ihren Mitarbeitern.

2015 war die globale Flüchtlingssituation eines der wichtigsten Themen von Charity Cat. In enger Zusammenarbeit mit der Personalabteilung der PUMA SE trat Charity



Cat mit regionalen Organisationen wie z.B. „Flüchtlingsbetreuung Herzogenaurach“, „EFIE - Ehrenamtliche Flüchtlingsbetreuung in Erlangen“ oder „Oase Hersbruck“ in Kontakt, und spendete Fußballtrikots und Fußballschuhe für sportliche Aktivitäten, dringend benötigte Winterjacken und stellte weitere Kleiderspenden bereit.

Auf internationaler Ebene konzentrierte sich Charity Cat nach dem Erdbeben im April 2015 auf Nepal. Charity Cat rundete die Spende der PUMA-Mitarbeiter in Höhe von € 951,43 auf € 2.000 auf und spendete diese an HUMEDICA für Katastrophenhilfe; zusätzlich waren schon € 3.000 an die Organisation gespendet worden.

Weitere finanzielle Spenden gingen an den Verein „Nepalhilfe-im-kleinen-Rahmen e.V.“, der diese Mittel für Wiederaufbauprojekte, insbesondere Schulen in abgelegenen bergigen Gegenden von Nepal, einsetzt. Die Organisation ist nun ein Teil von Charity Cat's Portfolio an fortlaufenden Partnerprojekten, das auch die „Children Promotion Society“ (CPS) in Nepal, die Kinder-Wohltätigkeitsorganisation FONMAEH auf Haiti, das Kinderhaus „Bolle“ in Berlin oder „Von Herz zu Herz“, einen Verein, der bedürftige Familien auf den Philippinen unterstützt, umfasst.

Für weitere Informationen zu den Aktivitäten von Charity Cat besuchen Sie bitte ► www.charity-cat.de.

Betriebsrat

Der europäische Betriebsrat der PUMA SE hatte 2015 14 Mitglieder, davon sieben Frauen. Sie repräsentieren Mitarbeiter in zehn Ländern. Der Vorsitzende hat die deutsche Staatsbürgerschaft, das andere Mitglied des Vorstands ist Österreicherin.

Der deutsche Betriebsrat der PUMA SE besteht aus zehn männlichen und fünf weiblichen Mitgliedern. Der Vorsitzende und die Stellvertreterin haben beide die deutsche Staatsbürgerschaft.

Zusätzlich gibt es einen Mitarbeiter, der die Interessen behinderter Mitarbeiter repräsentiert.

Arbeitsschutz

Wir streben danach, dass unsere Mitarbeiter gesund bleiben und bei der Arbeit sicher sind, indem wir ein Arbeitsumfeld bieten, das unseren hohen Ansprüchen an Sicherheit und Gesundheit gerecht wird.

In unseren Niederlassungen rund um die Welt werden Sicherheitstrainings durchgeführt, um Mitarbeiter auf potentielle Notfallsituationen vorzubereiten. Insgesamt beliefen sich die sicherheitstechnischen Trainings 2015 auf 9.720 Stunden. Im vergangenen Jahr wurden 5.737 Mitarbeiter zum Verhalten im Brandfall geschult und 3.270 Mitarbeiter in Erster Hilfe trainiert. Diese Zahlen spiegeln einen Anstieg im Vergleich zu den vergangenen Jahren wider und zeigen PUMAs kontinuierliche Bemühungen auf diesem Gebiet.

Die Gesundheit und Motivation unserer Mitarbeiter zeigt sich auch in der Krankheitsrate, die 2015 bei 1,78%



„WOFÜR TRAINIERST DU?“

**„Mein Trainingsziel ist es, die richtige Balance in meinem Leben zu behalten – zwischen Arbeit und Freizeit genauso wie zwischen mentaler und körperlicher Fitness.
#NoMatterWhat.“**

*Lisa Huber, Product Line
Manager Accessories*

lag. Dies ist eine weitere Senkung im Vergleich zu 2014 und setzt den positiven Trend der letzten Jahre fort. Weltweit gab es 119 Unfälle, die zu einer Arbeitsunterbrechung führten. Dies entspricht einer Verletzungsrate von 1,07 gemäß der Occupational Safety and Health Administration (OSHA).

Entlohnung und Sozialleistungen

Weltweit bietet PUMA ein attraktives Angebot an Vergütungen und Sonderleistungen, um sowohl die besten Talente im Markt anzuwerben als auch talentierte Mitarbeiter zu binden und zu belohnen.

Tarifverträge existieren in vielen Niederlassungen und erlauben eine Entlohnung über dem Branchendurchschnitt und mehr Jahresurlaub als gesetzlich vorgeschrieben. Zudem werden eine Vielzahl an Sozialleistungen wie z. B. Programme für Zuwendungen und betriebliche Altersvorsorge angeboten. Um auf dem Markt wettbewerbsfähig zu bleiben und die Vereinbarkeit mit unseren Unternehmenszielen sicherzustellen, werden Vergütungen und Sozialleistungen regelmäßig überprüft.

Da wir überzeugt sind, dass gute Leistung belohnt werden muss, bemühen wir uns, ein Vergütungsprogramm im Einklang mit der individuellen und/oder Unternehmensleistung zu schaffen. Kurzfristige und langfristige Anrei-

ze oder Bonuspläne werden einem gewissen Kreis an Mitarbeitern angeboten. Die Auszahlungen der kurzfristigen Anreiz-Pläne sind sowohl an die Unternehmensleistung als auch an die Nachhaltigkeitsziele gebunden. Langfristige Prämien beinhalten Aktienoptionen.

„WOFÜR TRAINIERST DU?“

„Ich trainiere, um jeden Tag ein bisschen besser zu werden und PUMA im Bereich Employer Branding weiter voranzubringen. #NoMatterWhat.“

*Franziska Traut, Manager Human
Resources Development*



BESCHEINIGUNG ÜBER EINE UNABHÄNGIGE PRÜFUNG

An die PUMA SE, Herzogenaurach

Wir haben auftragsgemäß eine unabhängige betriebswirtschaftliche Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit hinsichtlich der Angaben zu Wesentlichkeitsanalyse, Management-Ansätzen sowie quantitativen und qualitativen Angaben im Nachhaltigkeitsteil des Geschäftsberichts (im Folgenden „Bericht“) für das Geschäftsjahr vom 1. Januar 2015 bis zum 31. Dezember 2015 der PUMA SE, durchgeführt. Nicht Gegenstand unseres Auftrags war die materielle Prüfung von produktbezogenen oder dienstleistungsbezogenen Angaben im Bericht sowie von Verweisen auf externe Dokumentationsquellen oder Expertenmeinungen sowie zukunftsbezogenen Aussagen.

Verantwortung der gesetzlichen Vertreter für den Bericht

Die gesetzlichen Vertreter der PUMA SE sind verantwortlich für die Aufstellung des Berichts in Übereinstimmung mit den in den G4 Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung der Global Reporting Initiative (im Folgenden: „GRI-Kriterien“) sowie in dem Corporate Accounting and Reporting Standard (Scope 1 und 2) und dem Corporate Value Chain (Scope 3) Standard vom World Resources Institute/World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (im Folgenden: „GHG Protocol“) genannten Grundsätzen.

Diese Verantwortung der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft umfasst zum einen

die Auswahl und Anwendung angemessener Methoden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie das Treffen von Annahmen und die Vornahme von Schätzungen zu einzelnen Nachhaltigkeitsangaben, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind. Zum anderen umfasst die Verantwortung die Konzeption, Implementierung und Aufrechterhaltung von Systemen und Prozessen, um die Aufstellung eines Nachhaltigkeitsberichts zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Angaben ist.

Unabhängigkeit und Qualitätssicherung der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Bei der Durchführung des Auftrags haben wir die Anforderungen an die Unabhängigkeit sowie die weiteren berufsrechtlichen Vorschriften des IESBA Code of Ethics for Professional Accountants, der auf den fundamentalen Grundsätzen der Integrität, Objektivität, beruflichen Kompetenz und angemessenen Sorgfalt, Verschwiegenheit sowie berufswürdigen Verhaltens basiert, eingehalten.

Das Qualitätssicherungssystem der Deloitte & Touche GmbH basiert auf den vom International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) herausgegebenen International Standard on Quality Control 1 „Quality Control for Audit, Assurance and Related Service Practices“ (ISQC 1) sowie ergän-

zend auf den nationalen gesetzlichen Regelungen und berufsständischen Verlautbarungen, insbesondere der Berufssatzung für Wirtschaftsprüfer und vereidigte Buchprüfer sowie der Gemeinsamen Stellungnahme der WPK und des IDW: Anforderungen an die Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis (VO 1/2006).

Verantwortung des Wirtschaftsprüfers

Unsere Aufgabe ist es, auf Grundlage der von uns durchgeführten Tätigkeiten eine Beurteilung der Angaben im Nachhaltigkeitsbericht abzugeben.

Art und Umfang der betriebswirtschaftlichen Prüfung

Wir haben unseren Auftrag unter Beachtung des International Standard on Assurance Engagements ISAE 3000 (Revised): „Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information“, durchgeführt. Danach haben wir den Auftrag so zu planen und durchzuführen, dass bei kritischer Würdigung mit einer begrenzten Sicherheit ausgeschlossen werden kann, dass die Angaben in wesentlichen Belangen nicht in Übereinstimmung mit den GRI-Kriterien aufgestellt worden sind. Bei einer betriebswirtschaftlichen Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit sind die durchgeführten Prüfungshandlungen im Vergleich zu einer betriebswirtschaftlichen Prüfung zur Erlangung einer

hinreichenden Sicherheit weniger umfangreich, so dass dementsprechend eine geringere Sicherheit gewonnen wird. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemäßen Ermessen des Wirtschaftsprüfers. Dies beinhaltet die Beurteilung von Risiken wesentlicher falscher Angaben im Bericht unter Einbezug der GRI-Kriterien sowie des GHG Protocol.

Unsere Prüfungshandlung umfasste folgende Prüffelder:

- ▶ Strategie & Geschäftskontext
- ▶ Chemikalienmanagement und Rohstoffe
- ▶ Umwelt- und Sozialberichterstattung
- ▶ Emissionsberichterstattung (Scope 1, 2 und 3)
- ▶ Logistik
- ▶ Lieferkettenmanagement (inkl. Sozial- und Umweltmanagementsystem)
- ▶ Personal

Im Rahmen unseres Auftrags haben wir unter anderem folgende Tätigkeiten durchgeführt:

- ▶ Verschaffung eines Verständnisses über die Struktur der Nachhaltigkeitsorganisation und über die Einbindung von Stakeholdern
- ▶ Befragung von Mitarbeitern, die in die Erstellung des Berichts einbezogen wurden, über den Erstellungsprozess, über

das auf diesen Prozess bezogene interne Kontrollsystem sowie über ausgewählte Angaben im Nachhaltigkeitsbericht (Vor-Ort-Gespräche sowie Telefonkonferenzen)

- ▶ Analytische Beurteilung ausgewählter Angaben im Bericht
- ▶ Abgleich ausgewählter Angaben mit den entsprechenden Daten im Konzernabschluss und Konzernlagebericht
- ▶ Beurteilung der Darstellung der ausgewählten Angaben zur Nachhaltigkeitsleistung

Urteil

Auf der Grundlage unserer unabhängigen betriebswirtschaftlichen Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit sind uns keine Sachverhalte bekannt geworden, die uns zu der Annahme veranlassen, dass die Informationen hinsichtlich der Angaben zu Wesentlichkeitsanalyse, Management-Ansätzen sowie quantitativen und qualitativen Angaben im Bericht für das Geschäftsjahr vom 1. Januar 2015 bis zum 31. Dezember 2015 der PUMA SE in allen wesentlichen Belangen nicht in Übereinstimmung mit den GRI-Kriterien und dem GHG Protocol aufgestellt worden sind.

Hinweis und Empfehlung

Unabhängig von unserer Beurteilung empfehlen wir zur Weiterentwicklung des Nach-

haltigkeitsmanagements und der Nachhaltigkeitsberichterstattung:

- ▶ Weitere Verknüpfung der Zusammenhänge von nicht-finanziellen und finanziellen Kennzahlen
- ▶ Zeitnahes Einführen von internen Kontroll- und Messsystemen für neu definierte Ziele und den damit zusammenhängenden Kennzahlen
- ▶ Verbesserte Datenaggregation für relevante Kennzahlen zur langfristigen Messung der Nachhaltigkeitsleistung
- ▶ Ausweitung des Umfangs der S-KPIs sowie Steigerung der Detailtiefe der E-KPIs in der Lieferkette

Wir erstellen diese Bescheinigung auf Grundlage des mit der PUMA SE geschlossenen Auftrags. Die betriebswirtschaftliche Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit wurde für Zwecke der PUMA SE durchgeführt und die Bescheinigung ist nur zur Information der PUMA SE über das Ergebnis der betriebswirtschaftlichen Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit bestimmt. Die Bescheinigung ist nicht dazu bestimmt, dass Dritte hierauf gestützt (Vermögens-)Entscheidungen treffen. Unsere Verantwortung besteht allein der PUMA SE gegenüber. Dritten gegenüber übernehmen wir dagegen keine Verantwortung.

München, 15. Februar, 2016

Deloitte & Touche GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft


[Christof Städter]
(Wirtschaftsprüfer)


[Vinzenz Fundel]
Manager Sustainability

KONZERNLAGEBERICHT

Das Geschäftsjahr 2015 im Überblick 78

Grundlagen des PUMA-Konzerns 80

Geschäftsaktivitäten und Organisationsstruktur 80

Ziele und Strategie 81

Produktentwicklung und Design 83

Beschaffung 84

Mitarbeiter 86

Steuerungssystem 88

Wirtschaftsbericht 89

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen 89

Umsatzlage 89

Ertragslage 92

Dividende 95

Regionale Entwicklung 96

Vermögens- und Finanzlage 98

Cashflow 100

Vergütungsbericht 102

Risiko- und Chancenmanagement 104

Übernahmerelevante Angaben 109

Nachtrags- und Prognosebericht 111

**Corporate Governance Bericht
mit Erklärung zur Unternehmensführung 113**



**„WOFÜR
TRAINIERST DU?“**

**„Als schnellste Marke
im Motorsport streben
wir kontinuierlich nach
Schnelligkeit und Effizienz
in allen Bereichen
unseres Unternehmens.
#NoMatterWhat.“**

Michael Lämmermann,
Chief Financial Officer

DAS GESCHÄFTSJAHR 2015

IM ÜBERBLICK

Mit der erfolgreichen Einführung unserer neuesten Running-Innovation IGNITE durch den schnellsten Mann der Welt, Usain Bolt, auf dem New York Times Square startete PUMA dynamisch in das Geschäftsjahr 2015. Mit seiner innovativen Dämpfungstechnologie verbessert der IGNITE die Energierückgewinnung beim Laufen und steht damit für unser Leitbild „Forever Faster“. Nach einem guten Verkaufsstart sowohl bei Handelspartnern als auch in PUMAs eigenen Einzelhandelsgeschäften blieben die Absatzzahlen während des gesamten Jahres auf einem sehr hohen Niveau. Die Einführung des IGNITE wurde von einer Kurzfilm-Serie begleitet, in der Läuferteams aus zehn Metropolen rund um den Globus ihre Stadt auf unterschiedliche Art zum Leuchten bringen. Die Kampagne avancierte schnell zum viralen Erfolg in den sozialen Medi-

en und generierte eine positive Resonanz online und in der Presse.

In der Kategorie Teamsport haben wir unsere starke Position erneut unterstrichen und sowohl bei der Copa América in Chile als auch bei der FIFA Frauen-Fußballweltmeisterschaft in Kanada eine hohe Markenpräsenz erzielt. Bei der Copa América krönte Gastgeber und PUMA-Team Chile seine starke Turnierleistung mit dem Gewinn der ersten Kontinentalmeisterschaft. Bei der Fußball-WM der Frauen sorgte PUMA-Star Marta für positive Schlagzeilen, indem sie sich zur alleinigen Rekordtorjägerin in der WM-Geschichte schoss, während die deutsche Nationalspielerin Céilia Šašić mit ihren sechs Treffern Torschützenkönigin des Turniers wurde. Zusammen mit den drei PUMA-Teams Kamerun, Elfenbeinküste

und Schweiz trugen die mehr als 50 PUMA-Spielerinnen zu einer hohen Markenpräsenz während der WM bei.

In unserer Kategorie Running und Training blicken wir auf eine erfolgreiche Leichtathletik-Weltmeisterschaft im August in Peking zurück, bei der die von PUMA ausgerüsteten Athleten und Teams herausragende Leistungen erzielten und insgesamt 18 Podiumsplatzierungen erreichten. Usain Bolt, der schnellste Mann der Welt, festigte mit seinen drei Siegen über 100 und 200 Meter sowie in der 4x100-Meter-Staffel und seinen inzwischen elf WM Goldmedaillen seinen Status als erfolgreichster Athlet aller Zeiten. Die Leistungen des Teams Jamaika, das nach Kenia den zweiten Platz im Medailenspiegel belegte, sowie die ebenfalls von PUMA ausgerüsteten Teams Bahamas,

Kuba, Grenada, Kaimaninseln, Schweiz und Dominikanische Republik sorgten für eine starke Präsenz der Marke PUMA während der Wettkämpfe.

In unserer erfolgreichen Kategorie Motorsport haben wir mit unseren Partnern Mercedes AMG Petronas und Scuderia Ferrari erneut PUMAs Position als führender Ausrüster in der Formel 1 unterstrichen. Mercedes-Fahrer Lewis Hamilton sicherte sich beim Großen Preis der USA seinen dritten Weltmeistertitel. Für die Silberpfeile, die auch schon frühzeitig als Sieger in der Konstrukteurswertung feststanden, ist es damit die erfolgreichste Saison seit über 60 Jahren.

Im September siegte COBRA PUMA GOLF-Spieler Rickie Fowler beim Deutsche-Bank-TPC-Turnier in Boston. In seinem typischen

orangefarbenen Outfit spielte er sich mit dem COBRA-Driver aus unserer Fly-Z+-Serie wieder einmal auf den ersten Platz und trug dabei Textilien und Schuhe aus unserer Herbst-/Winterkollektion 2015, darunter den Titantour, den derzeit angesagtesten Schuh im Golfsport. COBRA PUMA GOLF-Star Lexi Thompson gewann das LPGA-KEG-Hana-Bank-Turnier in Südkorea und unterstrich mit ihrem zweiten Turniererfolg und dem sechsten Titel insgesamt erneut ihr Ausnahmetalent.

Die Verbesserung unseres Produktangebots für Frauen und die damit verbundene gezieltere Kundenansprache haben wir im Geschäftsjahr 2015 weiter forciert. Ein Schlüsselement ist dabei unsere Partnerschaft mit dem Weltstar Rihanna als Markenbotschafterin und Kreativdirektorin, die wir gemeinsam ausgebaut haben. Rihanna nimmt eine wichtige Rolle in unserer zweiten „Forever Faster“-Markenkampagne ein, in die wir mehrere Millionen Euro investiert haben und deren Fokus auf dem Thema „Training“ liegt. Über ihre Rolle als Markenbotschafterin hinaus haben wir die ersten Schuhmodelle und Textilien vorgestellt, die von Rihanna inspiriert sind. Das Modell

Creeper ist der erste Sneaker von Rihanna unter ihrem FENTY-Label. Der Schuh erzielte eine sehr große Aufmerksamkeit in den sozialen Medien und der Presse und war innerhalb weniger Stunden ausverkauft.

Um die Qualität unserer Umsätze weiter zu steigern, haben wir mit unseren Vertriebsorganisationen weiterhin konsequent daran gearbeitet, sowohl die Beziehungen mit unseren strategischen Kunden als auch neue Kundenbeziehungen mit wichtigen Einzelhandelsunternehmen in traditionellen und Wachstumsmärkten zu verbessern. So haben wir unsere Präsenz auf dem nordamerikanischen Markt durch neue Shop-in-Shop-Systeme, spezielle Regalwände und eine permanente In-Store-Kommunikation bei großen Sporthändlern wie Finish Line und Champs weiter ausgebaut. In unseren eigenen Einzelhandelsgeschäften haben wir die weltweite Einführung unseres neuen „Forever Faster“-Storekonzepts weiter vorangetrieben.

Auch die Vereinfachung unserer Organisationsstruktur und internen Abläufe haben wir im abgelaufenen Geschäftsjahr weitergeführt. So wurden die PUMA Regionen

Europe und EEMEA unter eine gemeinsame Leitung gestellt. Zudem wurden in vielen Bereichen Synergien geschaffen, durch die PUMA sowohl schneller als auch effizienter geworden ist.

In Bezug auf unsere Optimierung im Bereich IT haben wir weiter an der Implementierung eines einheitlichen ERP-Systems gearbeitet, der Erneuerung unserer IT-Infrastruktur und der Verbesserung unserer Design- und Produktentwicklungsprozesse.

Mit den 2014 eingeleiteten und 2015 erfolgreich fortgeführten Maßnahmen sind wir der festen Überzeugung, den richtigen Weg eingeschlagen zu haben. Dennoch halten wir an unserer Aussage fest: Die Repositionierung von PUMA und die Trendwende in der Geschäftsentwicklung benötigen Zeit, da wir weiterhin Vertrauen in unsere Kompetenz im Markt aufbauen müssen. Unsere Arbeit zahlt sich aber bereits in Form von besseren Produkten, einem leistungsfähigeren Marketing und effizienteren Geschäftsprozessen aus.

PUMAs steigende Umsätze belegen, dass wir in Bezug auf die Verbesserung unse-

res Produktangebots auf einem guten Weg sind. Die starke Umsatzentwicklung in der Kategorie Performance, insbesondere im Bereich Schuhe, unterstreicht die zunehmende Begehrtheit unserer Produkte. Die konsolidierten Umsätze verzeichneten im abgelaufenen Geschäftsjahr währungsbereinigt ein Plus von 6,5%. In der Berichtswährung Euro entspricht dies einem Anstieg von 14,0% auf rund € 3,4 Mrd. Die Rohertragsmarge hat sich 2015 insbesondere aufgrund von negativen Währungskurseffekten gegenüber dem Vorjahr um 110 Basispunkte auf 45,5% verringert. Dadurch hat sich das operative Ergebnis gegenüber dem Vorjahr von € 128,0 Mio. auf € 96,3 Mio. reduziert. Damit lagen die Rohertragsmarge und das operative Ergebnis jeweils am oberen Ende der angepassten Prognose. Der Konzerngewinn betrug € 37,1 Mio. (Vorjahr: € 64,1 Mio.) und das Ergebnis je Aktie lag bei € 2,48 gegenüber € 4,29 in 2014.

Die PUMA-Aktie notierte zum Jahresende bei € 198,65. Damit hat sich der Aktienkurs gegenüber der Vorjahresmarke (€ 172,55) um 15,1% erhöht. Die Marktkapitalisierung ist dementsprechend auf rund € 3,0 Mrd. angestiegen.

GRUNDLAGEN DES PUMA-KONZERNS

Geschäftsaktivitäten und Organisationsstruktur

Der Hauptsitz des PUMA-Konzerns ist Herzogenaurach, Deutschland. Wir firmieren unter PUMA SE. 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 und COBRA GOLF an den Groß- und Einzelhandel sowie über eigene Einzelhandelsgeschäfte und Onlinestores direkt an Konsumenten. PUMA vermarktet und vertreibt die Produkte weltweit vorwiegend über eigene Tochterunternehmen. In einigen Ländern bestehen Vertriebsvereinbarungen mit unabhängigen Distributoren.

Zum 31. Dezember 2015 wurden 108 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 eines assoziierten Unternehmens finden Sie unter Textziffer 2 im Konzernanhang.

Ziele und Strategie

Wir wollen die schnellste Sportmarke der Welt sein

PUMA ist eine der weltweit führenden Sportmarken, die Schuhe, Textilien und Accessoires designt, entwickelt, verkauft und vermarktet. Seit über 65 Jahren stellt PUMA die innovativsten Produkte für die schnellsten Sportler der Welt her. Zu unseren performance- und sportinspirierten Lifestyle-Produktkategorien gehören unter anderem Fußball, Running und Training sowie Golf und Motorsport. PUMA kooperiert mit weltweit bekannten Designermarken wie Alexander McQueen sowie Designern wie BWGH (Brooklyn We Go Hard) und Vash-tie, um innovative und schnelle Designs in die Welt des Sports zu bringen. Zur PUMA-Gruppe gehören insbesondere die Marken PUMA und COBRA GOLF sowie das Tochterunternehmen Dobotex. PUMA vertreibt seine Produkte in mehr als 120 Ländern und beschäftigt mehr als 11.000 Mitarbeitende weltweit.

Im Jahr 2013 wurde unter CEO Bjørn Gulden ein neues Leitbild eingeführt: Wir wollen die schnellste Sportmarke der Welt sein. Dieses Leitbild prägt nicht nur unser neues Markenversprechen „Forever Faster“, sondern dient zugleich als Leitprinzip für

das gesamte Unternehmen, noch schneller und effizienter zu werden. Unser Ziel ist es, schnell auf neue Trends zu reagieren, schnell neue Innovationen auf den Markt zu bringen, schnell Entscheidungen zu treffen und für unsere Geschäftspartner schnell Problemlösungen zu finden.

Strategische Prioritäten

Unsere Strategie umfasst weiterhin fünf Prioritäten: die Repositionierung von PUMA als schnellste Sportmarke der Welt, die Optimierung unserer Produktentwicklung, die Verbesserung der Vertriebsqualität, die Beschleunigung unserer Organisationsabläufe und internen Prozesse sowie die Erneuerung unserer IT-Infrastruktur.

Die **Repositionierung unserer Marke**, die wir 2014 mit der größten Markenkampagne in der Firmengeschichte begonnen hatten, stand auch 2015 klar im Fokus. Unser Ziel ist es, zu zeigen, dass PUMA wieder fest im Sport verankert ist und über herausragende Athleten als Markenbotschafter verfügt, die auf ihre unnachahmliche Weise unsere Markenwerte verkörpern: „mutig“, „zuversichtlich“, „entschlossen“ und „mit Spaß dabei“. Die zweite „Forever Faster“-

Markenkampagne, in die wir 2015 mehrere Millionen Euro investiert haben, stellt unsere Markenbotschafter in den Vordergrund und zeigt, wie diese mit PUMA-Produkten trainieren, um für die großen Wettkämpfe 2016 in Bestform zu kommen. Auch Rihanna hat neben Usain Bolt, Arsenal London und anderen Athleten im Rahmen der Kampagne unter anderem unseren Trainingsschuh IGNITE XT in dem ersten TV-Werbespot für PUMA beworben. Im Vorfeld hatte sie bereits für eine große Aufmerksamkeit in den Medien und sozialen Netzwerken gesorgt.

2015 haben wir große Fortschritte darin erzielt, unser **Produktangebot weiter zu optimieren**. Die Kollektionen zeichneten sich durch ein klareres Design, innovativere Technologien und kommerziellere Produkte aus. Nicht nur die positive Resonanz unserer Handelspartner, sondern auch die deutlich gesteigerten Abverkaufszahlen bestärken uns in der Ansicht, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Zu den Produkt-Highlights 2015 zählt unsere neue Laufschuh-Technologie IGNITE, die wir seit Markteinführung im Februar mit immer neuen Produkten wie dem IGNITE PWRCOOL und dem IGNITE XT, zu einem

wichtigen Standbein in unserer Kategorie Running und Training ausgebaut haben. Im Bereich Fußball haben wir unsere Position wieder gestärkt und unsere Produktplattformen evoSPEED und evoPOWER erfolgreich weiter ausgebaut. Dazu gehört auch der derzeit leichteste Fußballschuh auf dem Markt, der nur 103 Gramm schwere evoSPEED SL. Im Lifestyle-Bereich haben wir die ersten Schuh-Styles vorgestellt, die von Rihanna inspiriert sind. Der Creeper ist der erste Sneaker von Rihanna unter ihrem FENTY-Label. Der Schuh erzielte sehr große Aufmerksamkeit in den sozialen Medien und der Presse und die ersten Farbvarianten waren innerhalb weniger Stunden ausverkauft. Darüber hinaus ist auch schon der vom Boxsport inspirierte Schuh Eskiva eingeführt worden. Die komplette Damenkollektion aus Schuhen und Textilien in Zusammenarbeit mit Rihanna als Kreativ-Direktorin werden wir 2016 vorstellen.

Um die **Qualität unserer Umsätze und unseres Vertriebs** weiter zu verbessern, haben wir mit unseren wichtigsten Händlern gemeinsame Marketing- und Produktinitiativen verwirklicht. Auf diese Weise präsentieren wir unsere Marke in einem geeigneten Umfeld und steigern den Absatz

unserer Produkte gemeinsam mit unseren Vertriebspartnern. Das bereits im Jahr 2014 mit Foot Locker USA aufgebaute Einzelhandelskonzept „PUMA Lab“ haben wir 2015 weiter ausgerollt, sowohl in den USA als auch an einem ersten Standort in Europa. Im Laufe des Jahres haben wir auch mit anderen namhaften Händlern Kooperationen begonnen, die dazu dienen, die Präsenz der Marke PUMA in den Geschäften zu verbessern, unsere Produktversprechen vor Ort besser zu kommunizieren und auf diese Weise nachhaltig den Absatz zu verbessern. So haben wir unsere Präsenz bei großen Sporthändlern wie Finish Line und Champs durch neue Shop-in-Shop-Systeme, spezielle Regalwände und eine permanente In-Store-Kommunikation weiter ausgebaut. Außerdem haben wir für unsere eigenen Einzelhandelsgeschäfte ein komplett neues „Forever Faster“-Storekonzept entwickelt. Dieses haben wir zuerst an unserer Konzernzentrale in Herzogenaurach und im Lauf des Jahres an 20 weiteren Standorten eingeführt. Mit dem neuen Storekonzept wird die Präsentation unserer Produkte und der dazugehörigen Technologien optimiert und unsere Positionierung als Sportmarke gestärkt. Um unsere Online-Präsenz weiter auszubauen, haben wir einen einheitli-

chen, verbesserten Web-Shop eingeführt und 2015 in weiteren Märkten ausgerollt. Die kontinuierliche Optimierung der Website und unseres Online-Produktangebots hat für PUMA hohe Priorität.

Unsere **Organisationsstruktur und internen Abläufe** haben wir 2015 weiter beschleunigt. Eines der Kern-Projekte war die Standardisierung und Optimierung der Abläufe zwischen PUMA und seinen externen Lieferanten, indem wir die Beschaffungsorganisation zur Steuerung der globalen Bestell- und Rechnungsströme neu strukturiert haben. Auch an anderen Stellen haben wir unsere Organisation vereinfacht und Prozesse beschleunigt. So sind unsere Produktbereiche Sportstyle und Fundamentals nun unter der Führung eines gemeinsamen Bereichsleiters zusammengefasst. Auch in den Regionen Europa und Asien/Pazifik ist PUMA nun effizienter aufgestellt und kann schneller auf dynamische Markteinflüsse reagieren.

Auch in Bezug auf die Modernisierung und den Ausbau unserer **IT-Infrastruktur** haben wir 2015 weitere Fortschritte erzielt. So haben wir weiteren Märkten den Zugang zu einem einheitlichen ERP-System ermöglicht

und Bereiche der IT-Infrastruktur bei PUMA weltweit modernisiert. 2016 wird unser Fokus wieder auf drei Themenbereichen liegen: der Optimierung unserer IT-Infrastruktur, der Implementierung eines einheitlichen ERP-Systems zur Unterstützung unserer Beschaffung sowie der Erarbeitung von Plattformen zur Verbesserung der Design-, Entwicklungs- und Planungsabläufe. Wir sind davon überzeugt, dass wir mit den Investitionen in diesen Bereichen die Grundlage für ein schnelles, schlankes und effizientes Unternehmen schaffen.

Nachhaltigkeit ist weiterhin von großer Bedeutung

Soziale, ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit gehören bei PUMA zu unseren Kernwerten. Wir sind der Auffassung, dass die Balance dieser drei Dimensionen entscheidend für eine nachhaltige Geschäftsentwicklung ist. Wir arbeiten zusammen mit unseren Partnern an einer gerechteren und nachhaltigeren Zukunft, indem wir positive Veränderungen in der Industrie vorantreiben. Unser Leitbild, die schnellste Sportmarke der Welt zu sein, geht mit der Verantwortung einher, dass unsere Produkte unter menschenwürdigen Arbeitsbedingungen und von Zulieferern hergestellt

werden, die die Menschenrechte respektieren.

Wir glauben an das Motto „The future is female“

Seit Jahren entwickelt sich das Marktsegment der weiblichen Konsumenten für Sport-Produkte überdurchschnittlich positiv. Auch in Zukunft werden Frauen weltweit mehr Sport treiben und in der Mode spielen sportliche Einflüsse eine immer größere Rolle. PUMA ist Vorreiter in diesem Segment und hat bereits vor Jahren mit erfolgreichen Modellen und Designer-Kooperationen Maßstäbe gesetzt. Wir rücken die weiblichen Zielgruppen nun auch in unserer Strategie noch stärker in den Vordergrund. Ein Schlüsselement in dieser Strategie ist unsere Partnerschaft mit dem Weltstar Rihanna als Markenbotschafterin und Kreativdirektorin, die wir gemeinsam aufgebaut haben. Rihanna nahm 2015 eine wichtige Rolle in unserer zweiten „Forever Faster“-Markenkampagne ein. 2016 wird sie uns durch die Einführung einer kompletten Damenkollektion aus Schuhen und Textilien maßgeblich dabei unterstützen, unser Produktangebot für Frauen in unseren Performance- und Sportstyle-Kategorien zu verbessern.

Produktentwicklung und Design

Produktphilosophie und -strategie

Als eine der weltweit führenden Sportmarken entwickeln, vertreiben und vermarkten wir Schuhe, Textilien und Accessoires in unseren Performance- und Sportstyle-Kategorien. Im Bereich Performance konzentrieren wir uns auf leichte, bequeme und dynamische Produktkonzepte, während unser Sortiment im Bereich Sportstyle von unseren Wurzeln im Sport inspiriert ist. Die Produktverantwortung ist innerhalb unserer globalen Geschäftsbereiche und regionalen Designcenter organisiert, wobei unser Kreativdirektor Torsten Hochstetter für eine einheitliche PUMA-Designsprache bei allen Kollektionen sorgt. Um unser Produktangebot zu optimieren, haben wir 2015 wichtige Schritte unternommen, um unser Design zu verbessern, mehr innovative Technologien zu entwickeln und unsere Produkte kommerzieller zu gestalten.

Nach der Einführung unserer neuesten Running-Innovation IGNITE durch den schnellsten Mann der Welt Usain Bolt auf dem Times Square in New York, verzeichnete unsere Laufschuh-Technologie einen guten Verkaufsstart – sowohl bei unseren Handelspartnern als auch in PUMAs eigenen

Einzelhandelsgeschäften. Mit seiner innovativen Dämpfungstechnologie verbessert der IGNITE die Energierückgewinnung beim Laufen und hat im Konkurrenzvergleich den besten Wert erzielt und steht damit für unser Leitbild „Forever Faster“.

In unserer Frühjahr-/Sommerkollektion haben wir auf unserem erfolgreichen IGNITE-Produktkonzept aufgebaut und dieses um den IGNITE PWRCOOL ergänzt. PWRCOOL ist PUMAs Technologie zur Kühlung, die eine optimale Körpertemperatur erhält und so Energie spart. Die Textilien und Schuhe der PWRCOOL-Kollektion sind aus CoolCELL-Materialien hergestellt: hochfunktionelle Materialien, die Schweiß nach außen transportieren und durch anatomisch platzierte Mesh-Einsätze an den Hitzezonen des Körpers eine optimale Temperaturregulation ermöglichen.

In der Kategorie Teamsport haben wir unsere starke Position erneut unterstrichen und sowohl bei der Copa América in Chile als auch bei der FIFA Frauen-Fußballweltmeisterschaft in Kanada eine hohe Markenpräsenz erzielt. Beide Turniere bildeten die perfekte Plattform zur Einführung von PUMAs innovativem Fußballschuh evoSPEED SL.

Das neue Modell ist durch sein leichtes, fast durchsichtiges Textil-Obermaterial unser bislang leichtester Fußballschuh. Der PUMA SPEEDFRAME trägt zur Gewichtsminimierung bei und verleiht dem Schuh zugleich die nötige Stabilität.

Darüber hinaus haben wir die Verbesserung unseres Produktangebots für Frauen und die damit verbundene gezieltere Kundenansprache weiter forciert. Vor dem Hintergrund einer starken Historie und einer hohen Glaubwürdigkeit bei unseren weiblichen Kunden setzen wir weiter auf unser Wachstumspotenzial in diesem Segment. Ein Schlüsselement in dieser Strategie ist unsere Partnerschaft mit dem Weltstar Rihanna. Über ihre Rolle als Markenbotschafterin in unserer „Forever Faster“-Markenkampagne hinaus haben wir 2015 die ersten Schuhmodelle und Textilien vorgestellt, die von Rihanna inspiriert sind. Das Modell Creeper ist der erste Sneaker von Rihanna unter ihrem FENTY-Label. Er ist eine Mischung aus dem PUMA-Klassiker Suede mit einer von der New Yorker Punkrockszene inspirierten „Creeper“-Plateausohle und dem Markenzeichen von Rihanna. Die erste limitierte Auflage des Creeper in schwarz-weiß erzielte eine sehr große Aufmerksamkeit in

den sozialen Medien und der Presse und war innerhalb weniger Stunden ausverkauft. Im November folgte der vom Boxsport inspirierte Schuh Eskiva – ein Vorgeschmack auf eine komplette Damenkollektion aus Schuhen und Textilien, die wir 2016 einführen werden.

Das Jahr 2015 hat gezeigt, dass wir in Bezug auf die Verbesserung unseres Produktangebots auf einem guten Weg sind. Die starke Umsatzentwicklung, insbesondere im Bereich Schuhe, unterstreicht die zunehmende Begehrtheit unserer Produkte. Mit unseren erfolgreichen Produktinitiativen bekräftigen wir unsere Zielsetzung, die schnellste Sportmarke der Welt zu werden. In den kommenden Saisons werden wir weiter daran arbeiten, unser Produktangebot – insbesondere für Frauen – weiter zu verbessern. Die kontinuierliche Optimierung der engen Zusammenarbeit mit unseren wichtigsten Handelspartnern ist dabei ein elementarer Bestandteil unserer Strategie zur Einführung neuer Produkte.

Beschaffung

Unter Beschaffung wird die zentrale Steuerung des Einkaufs von Produkten für PUMA und die konzerneigene Marke COBRA verstanden. Die notwendigen Aufgaben der Beschaffung werden zentral von der Konzerngesellschaft **World Cat Ltd.** in Hongkong wahrgenommen.

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

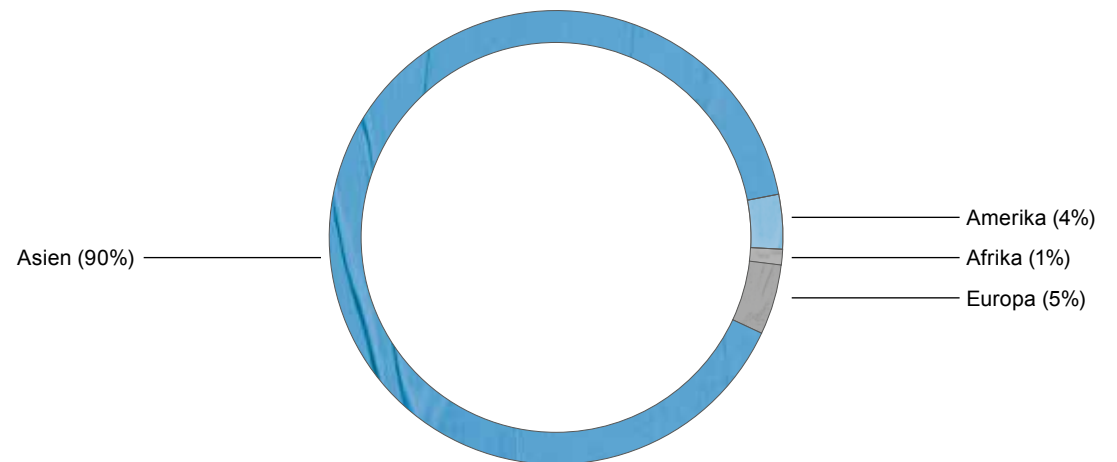
Gemäß dem Ziel, Service auf hohem Niveau für alle PUMA-Marken anzubieten und eine nachhaltige Produktions- und Lieferkette zu gestalten, werden Prozesse unter den sechs Kernprinzipien Partnerschaft, Transparenz, Flexibilität, Schnelligkeit, Einfachheit und Effektivität kontinuierlich verbessert. Um die Verbindung zwischen Kundenwünschen, Produktdesign und Produktion weiter zu stärken, wird Produktwissen näher an die Produktion verlagert und damit eine schnellere Anpassung an Marktentwicklungen gewährleistet. In seinem

weltweiten Produktionsnetzwerk optimiert World Cat Ltd. 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 und soziale Aspekte in der Produktion zu erfüllen und weiter zu verbessern. Gleichzeitig werden in der Rolle als Einkaufsagent kontinuierlich Verbesserungen hinsichtlich der Kosten, der Flexibilität und der Lieferzuverlässigkeit erzielt.

PUMA hat 2015 eine neue Beschaffungsstruktur etabliert. Mit der Gründung und weltweiten Einführung der PUMA International Trading GmbH (PIT) als globale Handelsgesellschaft wurde die Lieferkette neu organisiert. Mit Sitz in Deutschland kauft PUMA International Trading GmbH bei dritten Lieferanten ein und verkauft an PUMA-Vertriebstochtergesellschaften. Sie regelt also alle damit verbundenen Geschäfte. Dieses neue Geschäftsmodell garantiert Transparenz innerhalb der Lieferkette und reduziert die Komplexität der Geschäfte. Zusätzlich wurde bei der PIT das Hedging zentralisiert.



Beschaffungsmärkte 2015



Die Beschaffungsmärkte

Im Geschäftsjahr 2015 hat World Cat Ltd. mit 189 Lieferanten in 32 Ländern zusammengearbeitet. Die strategische Zusammenarbeit mit langfristigen Partnern war 2015 einer der wesentlichen Wettbewerbsvorteile, um eine stabile Beschaffung in unruhigem Marktumfeld sicherzustellen. Dabei hat sich der geografische Schwerpunkt der Produktionsstandorte von China als Hauptbeschaffungsland leicht nach Südostasien verschoben.

Insgesamt bleibt Asien mit 90% am Gesamtvolumen die stärkste Einkaufsregion, gefolgt von Europa mit 5%, Amerika mit 4% und Afrika mit 1%.

Dementsprechend liegen die sechs wichtigsten Beschaffungsländer (86% des Gesamtvolumens) alle auf dem asiatischen Kontinent. Vietnam verdrängte 2015 China von der Spitze mit insgesamt 29%, einem Wachstum von 3 Prozent-

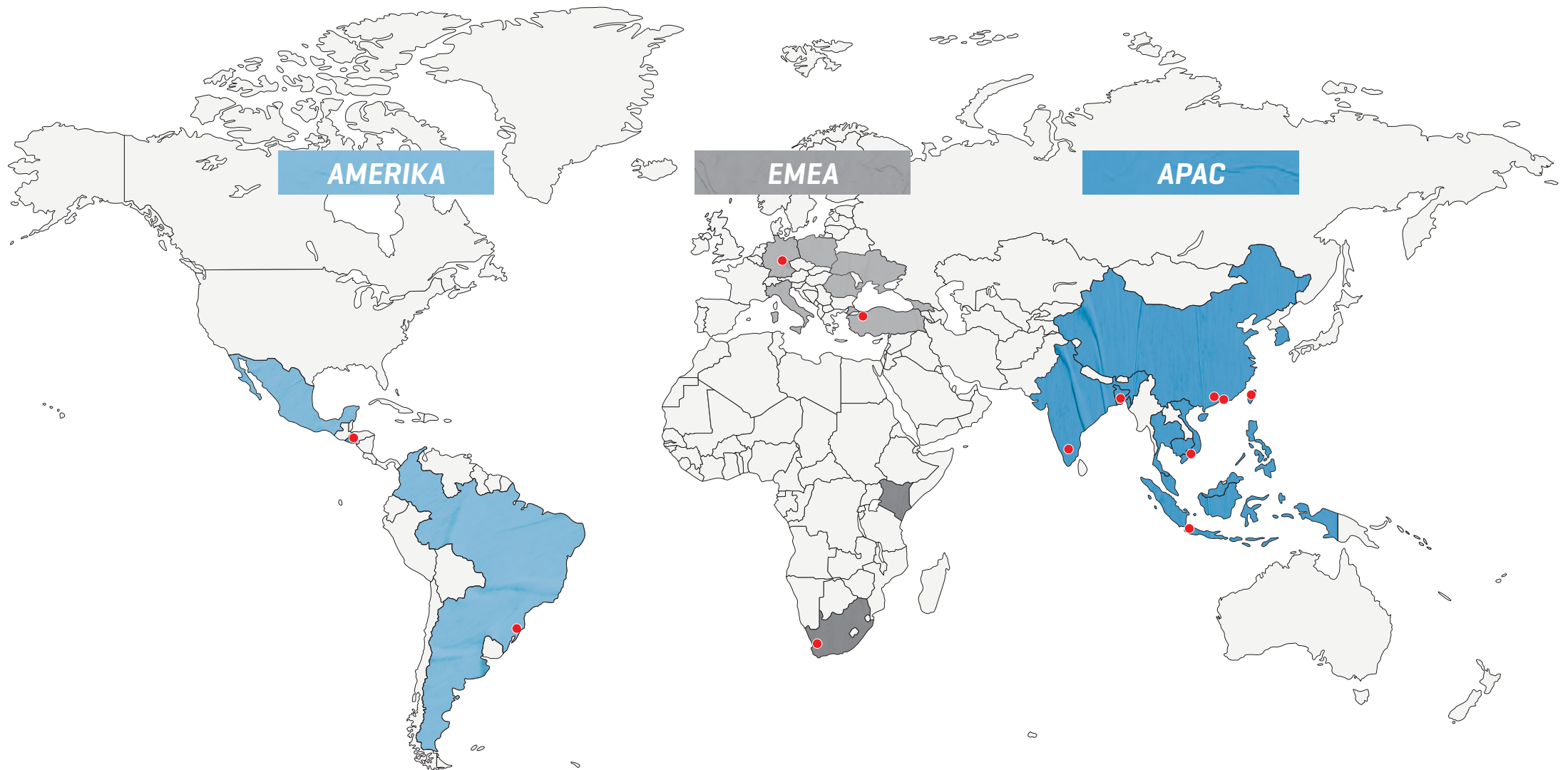
punkten zum Vorjahr. China folgt mit 26%, reduziert um 4 Prozentpunkte gegenüber 2014. Kambodscha steht an dritter Stelle mit 12%. Bangladesch mit Schwerpunkt auf Textilien rückte auf Rang

vier vor und steuert 9% bei. Indonesien mit Schwerpunkt auf Schuhproduktion stellt 7% des Gesamtvolumens und steht an fünfter Stelle. Auf Rang sechs folgt Indien mit 4%.

Steigende Lohnkosten, politische Unruhen und makroökonomische Einflüsse haben die Beschaffungsmärkte 2015 beeinträchtigt. Dadurch steigt die Notwendigkeit, die Risiken dieser Einflussfaktoren in der Pro-

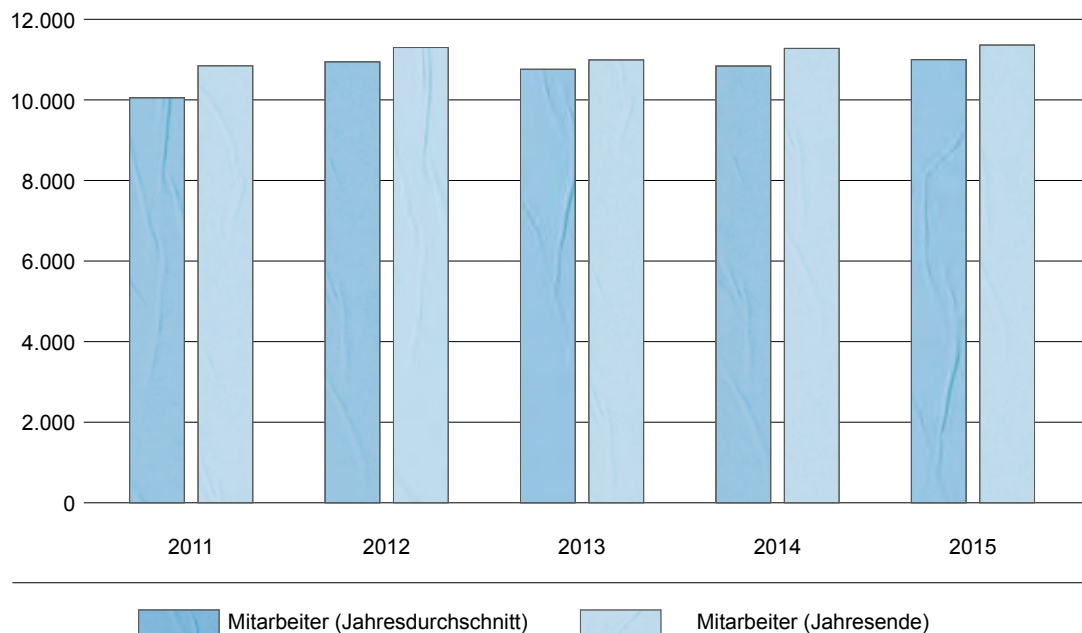
duktionsallokation zu berücksichtigen. Dies ist ein entscheidender Bestandteil unserer Beschaffungsstrategie, um die sichere und wettbewerbsfähige Beschaffung von Produkten zu gewährleisten.

Beschaffungsregionen der World Cat





G.2 Entwicklung Mitarbeiter



Mitarbeiter

Mitarbeiterzahl

2015 lag die weltweite Mitarbeiteranzahl im **Jahresdurchschnitt** bei 10.988 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber 10.830 im Vorjahr. Der Anstieg steht insbesondere im Zusammenhang mit der höheren Anzahl eigener Retailgeschäfte.

Insgesamt ist der Personalaufwand 2015 um 13,7% von € 425,3 Mio. auf € 483,8 Mio. angestiegen. Der durchschnittliche Perso-

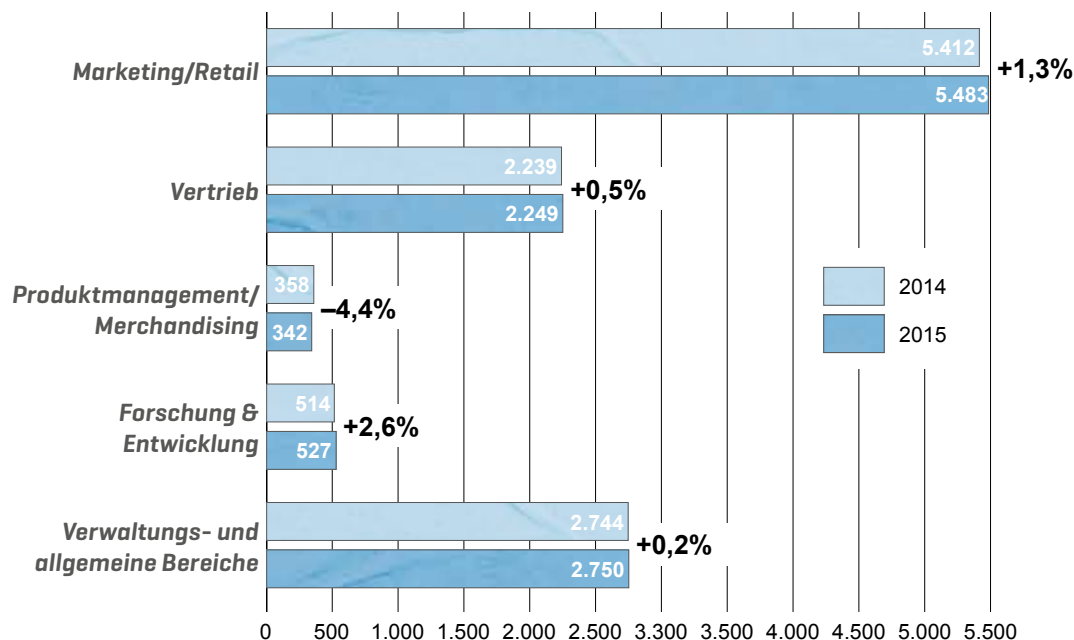
nalaufwand pro Mitarbeiter lag bei T€ 44,0 gegenüber T€ 39,3 im Vorjahr.

Zum **31. Dezember 2015** lag die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei 11.351 gegenüber 11.267 zum Vorjahresende.

Die Mitarbeiterzahl erhöhte sich im Bereich Marketing/Retail um 1,3% auf 5.483 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Bereich Vertrieb wuchs leicht auf 2.249 Mitarbeite-



G.3 Mitarbeiter nach Geschäftsbereichen [zum Jahresende]



rinnen und Mitarbeiter. Die Mitarbeiterzahl im Bereich Produktmanagement/Merchandising verringerte sich um 4,4% auf 342 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, während die Mitarbeiterzahl im Bereich Forschung und Entwicklung um 2,6% auf 527 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stieg. Bei den Verwaltungs- und allgemeinen Bereichen stieg die Mitarbeiterzahl geringfügig auf 2.750 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Talentgewinnung und -entwicklung

PUMA baut auf die Fähigkeiten und Qualifikationen seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um kontinuierliches Wachstum und Marktkompetenz zu gewährleisten.

Die gezielte Rekrutierung über verschiedene Kanäle ermöglicht es uns, unterschiedlichste potenzielle Mitarbeiter mit einem breiten Spektrum an Erfahrungen

und Hintergründen zu erreichen. Durch die Einstellung qualifizierter externer Talente sowie die Weiterbildung interner Mitarbeiter stellen wir sicher, dass sich unsere Belegschaft ständig fachlich und persönlich weiterentwickelt. Gleichzeitig möchten wir durch verschiedene Maßnahmen, wie z.B. den Ausbau unseres globalen Performance Management Systems, welches nun neben der Leistungsbewertung und Zielvereinbarung auch das Talentmanagement und eine strukturierte Nachfolgeplanung integriert, unsere Mitarbeiter erfolgreich und nachhaltig an PUMA binden. Wir zeigen, dass wir unsere Mitarbeiter als wichtiges und wertvolles Kapital betrachten und möchten diese individuell entwickeln; dies spiegelt sich konsequent in unserem Handeln wider. Das langfristige Halten motivierter und leistungsfähiger Mitarbeiter ist ein Kernelement der heutigen Wettbewerbsfähigkeit und gewährleistet, dass wir uns sowohl als Unternehmen als auch als Arbeitgeber in unserem dynamischen Umfeld behaupten können und den

Veränderungen des Marktes Rechnung tragen.

Um Talenten aller Ebenen adäquate Einstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten, wird neben dem Angebot an unterschiedlichen Ausbildungs- und dualen Studiengängen auch die systematische Weiterbildung der Fach- und Führungskräfte gefördert. Durch eine kontinuierliche Weiterentwicklung unseres PUMA-Trainingsangebotes stellen wir sicher, dass unsere Mitarbeiter jederzeit umfassende und vielfältige Möglichkeiten haben, ihre Qualifikationen zu erweitern und bestehende Kompetenzen auszubauen bzw. neue Fähigkeiten zu erwerben. Dies dient sowohl der Erreichung persönlicher Ziele der Mitarbeiter als auch den Unternehmenszielen. Neben einem Trainingskatalog mit einem breitgefächerten Angebot einzelner Schulungen oder Workshops werden auch ganze Seminarreihen angeboten, um die Mitarbeiter und Führungskräfte über einen längeren Zeitraum zu entwickeln und ihnen die Mög-

lichkeit zu geben, das neu erlernte Wissen zwischen den einzelnen Modulen in der Praxis anzuwenden und anschließend mit den anderen Seminarteilnehmern zu diskutieren. So wurde beispielsweise unser internes, aus mehreren Modulen bestehendes Führungskräfte-Entwicklungsprogramm ILP (International Leadership Programm) auch in diesem Jahr weltweit erfolgreich weitergeführt.

Vergütung

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

Steuerungssystem

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

Vergleich mit den Budgetzielen. Abweichungen von den Zielen werden detailliert analysiert und bei negativen Abweichungen entsprechende Gegenmaßnahmen ergriffen.

Die Veränderung der Umsatzerlöse wird auch durch **Währungseffekte** beeinflusst. Daher geben wir, um entscheidungsrelevante Informationen zur Beurteilung der Umsatzlage zu vermitteln, neben den Umsätzen in der Berichtswährung Euro auch die um Währungseffekte bereinigte Umsatzveränderung an. Die währungsbereinigten Umsatzgrößen dienen Vergleichszwecken und ergeben sich, wenn die Vorjahresbeträge der in den Konzernabschluss einbezogenen Fremdwährungsabschlüsse nicht mit den Durchschnittskursen des Vorjahres, sondern mit den entsprechenden

Durchschnittskursen des aktuellen Berichtsjahres umgerechnet werden. Dabei sind währungsbereinigte Kennzahlen nicht als Ersatz oder höherwertige Finanzkennzahlen, sondern stets als Zusatzinformation anzusehen.

Wir nutzen die Kennzahl **Freier Cashflow**, um die Finanzmittelveränderung nach Abzug aller Aufwendungen, die zur organischen Erhaltung oder Erweiterung des PUMA-Konzerns getätigt wurden, zu ermitteln. Der Freie Cashflow berechnet sich aus den Cashflows aus der laufenden Geschäftstätigkeit und der Investitionstätigkeit. Darüber hinaus nutzen wir die Kennzahl **Freier Cashflow vor Akquisitionen**, welche aufbauend auf dem Freien Cashflow eine Bereinigung um Auszahlungen, die in

Zusammenhang mit Beteiligungen stehen, vornimmt.

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

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

WIRTSCHAFTSBERICHT

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Die Weltkonjunktur hat sich 2015 im Vergleich zum Vorjahr leicht abgeschwächt: Laut der Winterprognose des Kieler Instituts für Weltwirtschaft (IfW) wird der Anstieg des globalen Bruttoinlandsprodukts (BIP) für 2015 3,1% betragen, was dem niedrigsten Zuwachs seit dem Krisenjahr 2009 entspricht. 2014 war die Weltproduktion noch um 3,4% gestiegen.

Die fortgeschrittenen Volkswirtschaften entwickelten sich insgesamt weiterhin moderat, wobei die einzelnen Länder und Regionen deutliche Unterschiede aufzeigen: So verzeichneten die Vereinigten Staaten (+2,5%) und Großbritannien (+2,4%) erneut eine hohe Wachstumsdynamik, während der Euroraum bei anhaltend hoher Arbeitslosigkeit sein Bruttoinlandsprodukt nur geringfügiger

um 1,5% steigern konnte. Die japanische Wirtschaft legte – ausgehend vom niedrigen Niveau des Vorjahres (-0,1%) – wieder leicht um 0,7% zu.

In den Schwellenländern expandierte die Wirtschaft zuletzt nur schwach: Während in China Indikatoren auf eine Dämpfung des Wachstums hindeuten (6,8% gegenüber 7,4% in 2014), verschärfte sich in Russland und Brasilien die Rezession: Laut dem IfW werden die Volkswirtschaften dieser beiden Länder im Jahr 2015 um 3,8% bzw. 3,6% schrumpfen.

Die Sportartikelindustrie profitierte im abgelaufenen Geschäftsjahr von steigenden verfügbaren Einkommen und einem wachsendem Gesundheitsbewusstsein breiter

Bevölkerungsschichten. Auch der Trend, dass immer mehr Frauen sportlich intensiv aktiv sind, trug zu der positiven Entwicklung bei. Mit Blick auf die Vertriebskanäle kamen stützende Impulse aus dem Online-Versand, der auch im Geschäftsjahr 2015 dynamische Wachstumsraten verzeichnete.

Eine dämpfende Wirkung auf die Ergebnisentwicklung der Branche hatten demgegenüber volatile Währungen und insbesondere der starke US-Dollar, der den Einkauf der Produkte verteuerte.

Umsatzlage

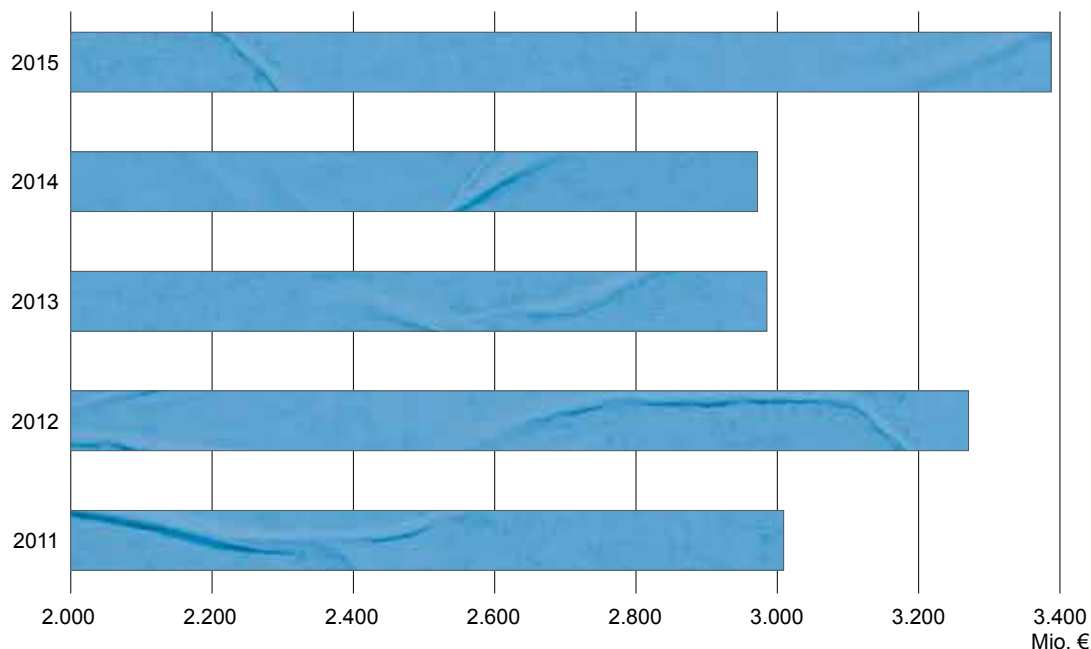
Darstellung der Umsatzentwicklung 2015 im Vergleich zum Ausblick 2014

Im Geschäftsbericht 2014 hat PUMA für das Geschäftsjahr 2015 einen währungsbereinigten Anstieg der konsolidierten Umsatzerlöse im mittleren einstelligen Prozentbereich in Aussicht gestellt. Diese Prognose wurde unterjährig bestätigt und im Gesamtjahr 2015 am oberen Ende erreicht.

Die Umsatzentwicklung wird im Folgenden detailliert erläutert.



Konsolidierte Umsätze



Konsolidierte Umsätze

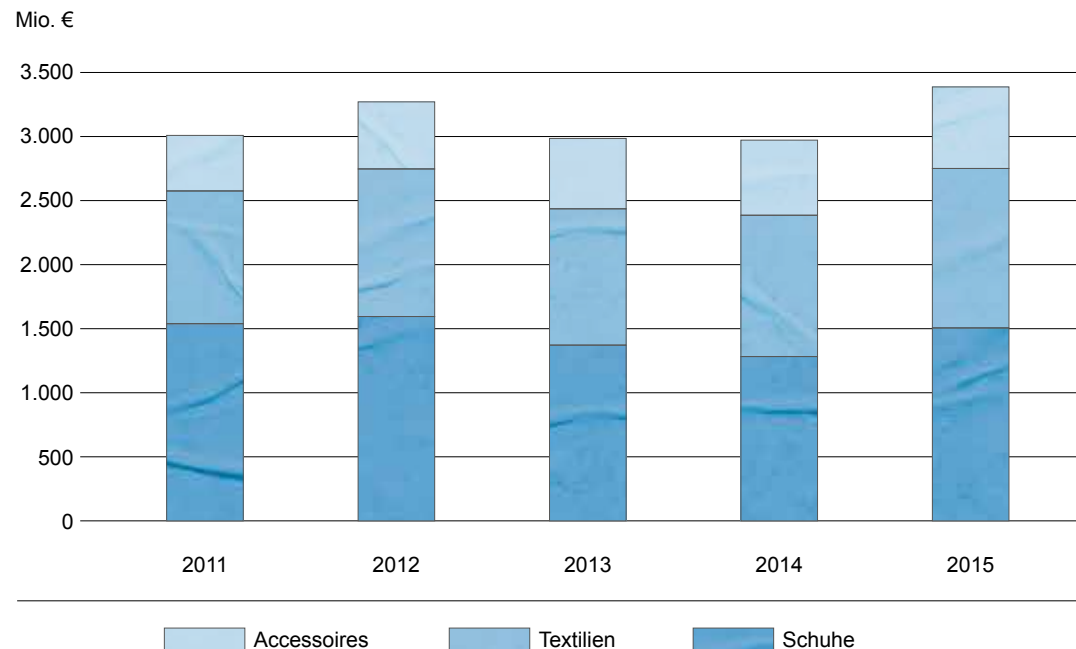
PUMA hat die konsolidierten Umsätze im Geschäftsjahr 2015 in der Berichtswährung Euro um 14,0% auf € 3.387,4 Mio. steigern können. Währungsbereinigt verbesserten sich die Umsätze um 6,5%. Mit diesem Ergebnis wurde die Prognose eines währungsbereinigten Umsatzwachstums im mittleren einstelligen Prozentbereich am oberen Ende erreicht.

Eine besonders starke Performance zeigte das für PUMA wichtigste Segment **Schuhe**, das 2015 einen anhaltenden Wachstumstrend verzeichnen konnte: Gestützt durch die Kategorien Running und Training sowie Teamsport erhöhte sich der Umsatz in der Berichtswährung Euro um 17,4% auf € 1.506,1 Mio. Währungsbereinigt wurde ein Umsatzwachstum von 9,2% erzielt. Der Anteil dieses Segments am konsolidierten Umsatz erhöhte sich von 43,2% im Jahr 2014 auf 44,5% im Berichtsjahr.

Im Segment **Textilien** verbesserten sich die Umsätze insbesondere aufgrund der starken Nachfrage in Amerika in der Berichtswährung um 12,9% auf € 1.244,8 Mio. gegenüber der



Konsolidierte Umsätze nach Produktsegmenten



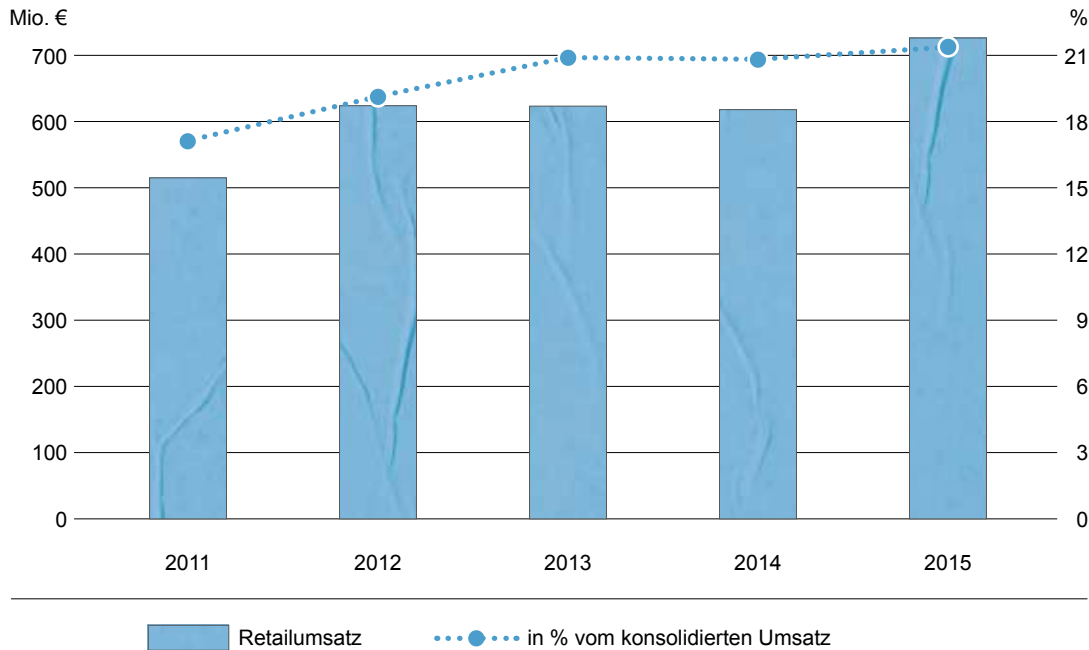
bereits hohen Vergleichsbasis aus dem Vorjahr. Das Umsatzwachstum in Amerika steht zum Teil auch in Verbindung mit PUMA Kids Apparel North America LLC. Währungsbereinigt stieg der Umsatz um 6,0%. Bezogen auf den Konzernumsatz lag der Anteil des Segments bei 36,7% (Vorjahr: 37,1%).

Das deutliche Wachstum in den Segmenten Schuhe und Textilien zeugt vom Erfolg der „Forever Faster“-Strategie, den Sport Performance-Bereich mehr in den Vordergrund zu rücken.

Mit einem währungsbereinigten Wachstum von 1,7% lagen die Umsätze im Segment **Accessoires** leicht über dem Niveau des Vorjahres. In der Berichtswährung wurden Umsätze von € 636,4 Mio. erzielt, was einer Steigerung von 8,5% entspricht. Der Anteil am Konzernumsatz verringerte sich auf 18,8% (Vorjahr: 19,7%).



Retailumsätze



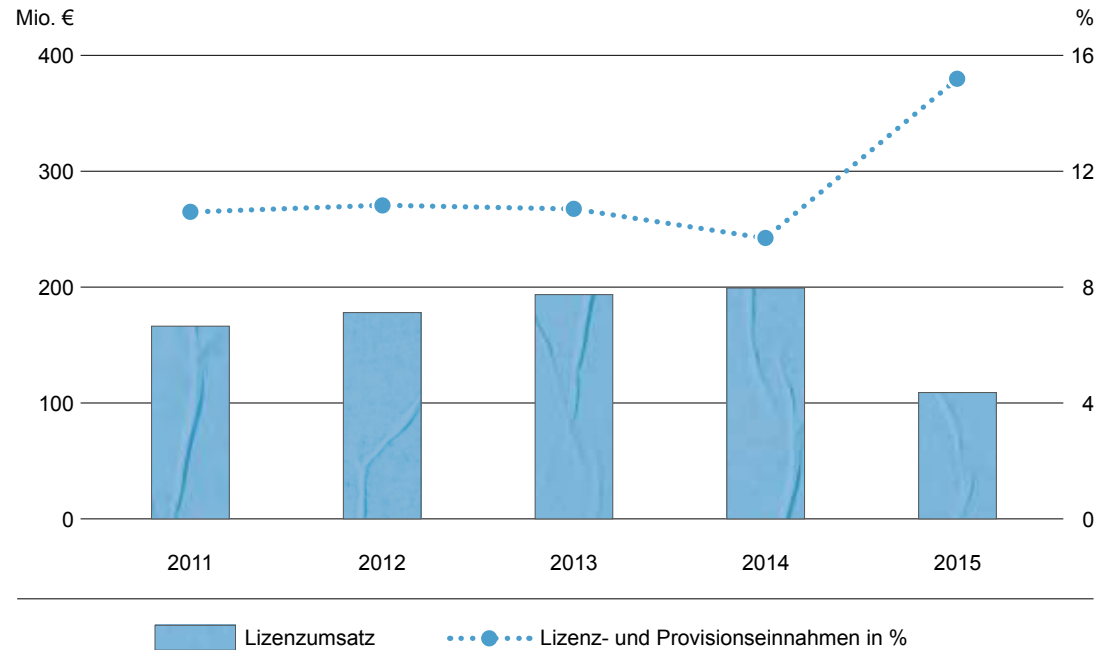
Einzelhandelsaktivitäten

Zu den eigenen Einzelhandelsaktivitäten zählen die PUMA-Stores und Factory Outlets sowie Online-Verkäufe. Neben der regionalen Verfügbarkeit gewährleisten sie einen kontrollierten Abverkauf der PUMA-Produkte sowie die Präsentation der Marke PUMA in einem geeigneten Rahmen.

Die Umsätze mit Einzelhandelsaktivitäten verbesserten sich im Geschäftsjahr 2015 währungsbereinigt um 9,3% auf € 726,2 Mio. Dies entspricht einem Anteil von 21,4% am Gesamtumsatz (Vorjahr: 20,8%). Das Umsatzwachstum wurde dabei sowohl auf vergleichbarer Flächen-Basis als auch durch die gezielte Erweiterung des Portfolios an eigenen Einzelhandelsgeschäften erzielt. Neben der Eröffnung weiterer Retailgeschäfte umfasste die Optimierung des Portfolios auch die Einführung des neuen Store-Designs an ausgewählten Standorten. Dieses ermöglicht eine noch attraktivere Präsentation der PUMA-Produkte und der dazugehörigen Technologien und stärkt PUMAs Positionierung als Sportmarke. Alle neuen und überarbeiteten Stores verzeichneten im Geschäftsjahr steigende Umsätze und einen erhöhten Anteil an den Erlösen mit Schuhen.



Lizenzumsätze/Lizenz- und Provisionseinnahmen in %



Um die Online-Präsenz weiter zu verbessern und auszubauen, wurde das Angebot auf der PUMA E-Commerce-Website erweitert. So umfasst es seit Mai auch exklusive Produkte aus der PUMA Select-Kollektion.

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 verringerten sich 2015 aufgrund des Auslaufens mehrerer Lizenzvereinbarungen zum Jahresende 2014 währungsbereinigt um 48,2%. In der Berichtswährung Euro ergab sich ein Rückgang von 45,3% auf rund € 109,0 Mio. Hiervon entfielen € 16,5 Mio. oder 15,1% auf Lizenz- und Provisionseinnahmen gegenüber € 19,4 Mio. (9,7%) im Vorjahr.



Gewinn- und Verlustrechnung

T.1

	2015		2014		+ / - %
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	
Umsatzerlöse	3.387,4	100,0%	2.972,0	100,0%	14,0%
Umsatzkosten	-1.847,2	-54,5%	-1.586,7	-53,4%	16,4%
Rohertrag	1.540,2	45,5%	1.385,4	46,6%	11,2%
Lizenz- und Provisionserträge	16,5	0,5%	19,4	0,7%	-14,8%
Sonstige operative Erträge und Aufwendungen	-1.460,5	-43,1%	-1.276,8	-43,0%	14,4%
Operatives Ergebnis (EBIT)	96,3	2,8%	128,0	4,3%	-24,8%
Finanzergebnis / Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	-11,2	-0,3%	-6,2	-0,2%	80,5%
Gewinn vor Steuern (EBT)	85,0	2,5%	121,8	4,1%	-30,2%
Ertragssteuern	-23,3	-0,7%	-37,0	-1,2%	-36,8%
Steuerquote	-27,5%		-30,4%		
Nicht beherrschenden Gesellschaftern zuzurechnende Ergebnisse	-24,6	0,7%	-20,8	-0,7%	18,4%
Konzernergebnis	37,1	1,1%	64,1	2,2%	-42,1%
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien (Mio. Stück)	14,940		14,940		0,0%
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien, verwässert (Mio. Stück)	14,940		14,940		0,0%
Gewinn je Aktie in €	2,48		4,29		-42,1%
Gewinn je Aktie, verwässert in €	2,48		4,29		-42,1%

Ertragslage

Darstellung der Ertragsentwicklung 2015 im Vergleich zu 2014

Im Ausblick des Geschäftsberichts 2014 prognostizierte PUMA für das Geschäftsjahr 2015 unter der Annahme geringerer Preisnachlässe und eines verbesserten Produktmixes einen leichten Anstieg der Rohertragsmarge. Sowohl beim operativen Ergebnis (EBIT) als auch beim Konzernergebnis stellte PUMA einen leichten Anstieg im Vergleich zu 2014 in Aussicht.

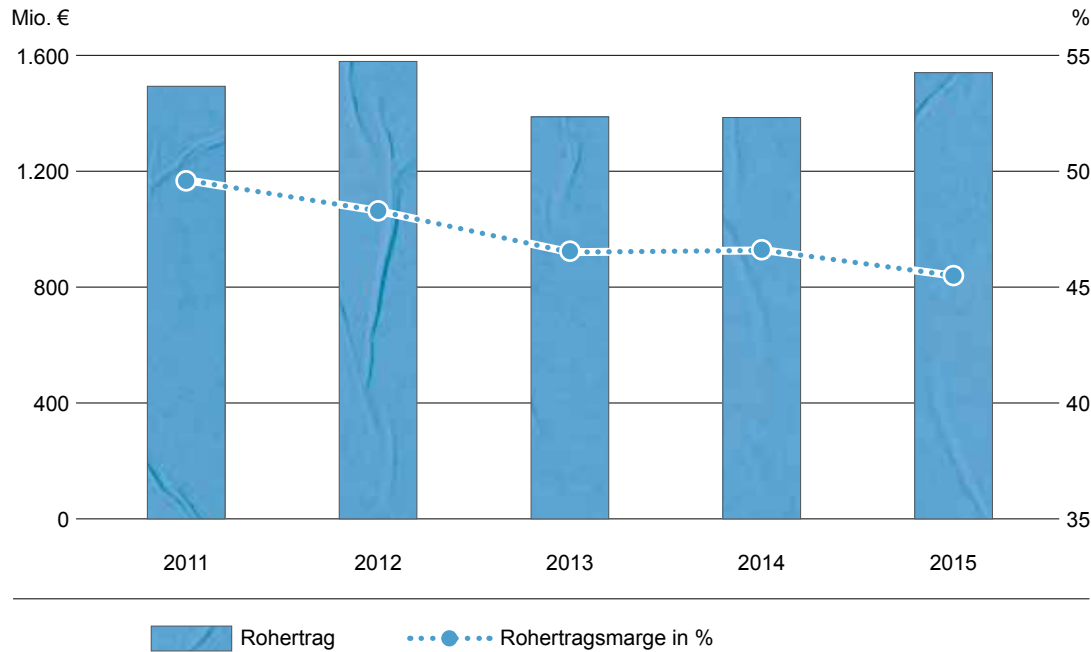
Aufgrund anhaltender negativer Währungseinflüsse mussten die Prognosen im Mai 2015 nach unten angepasst werden, da bereits im Vorfeld ergriffene Gegenmaßnahmen die be-

lastenden Währungskurseffekte nicht vollständig ausgleichen konnten. Während die Umsatzprognose beibehalten werden konnte, rechnete PUMA nun mit einem Rückgang der Rohertragsmarge in einer Bandbreite von 100 bis 150 Basispunkten im Vergleich zum Vorjahr (2014: 46,6%). Das operative Ergebnis (EBIT) sollte währungsbereinigt zwischen € 80 und 100 Mio. liegen (Vorjahr: € 128,0 Mio.). Die Erwartungen für das Konzernergebnis wurden entsprechend der Anpassung des operativen Ergebnisses korrigiert.

Die angepassten Prognosen wurden im weiteren Jahresverlauf bestätigt und im Gesamtjahr 2015 im vollen Umfang erreicht.



Rohhertrag/Rohhertragsmarge



Rohhertragsmarge

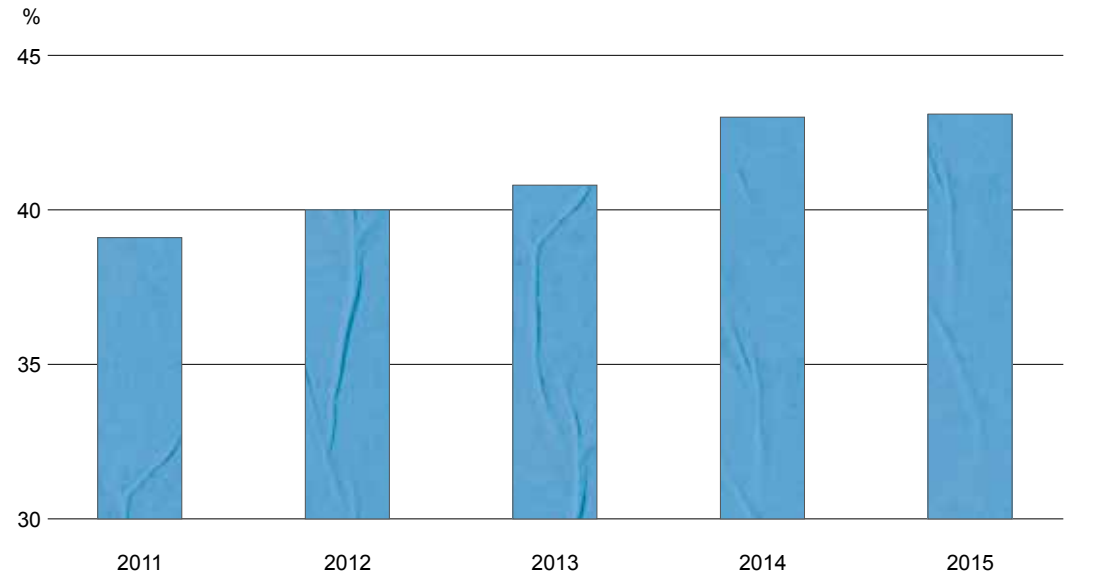
Der Rohhertrag verbesserte sich im Geschäftsjahr 2015 um 11,2% von € 1.385,4 Mio. auf € 1.540,2 Mio.

Die Rohhertragsmarge verringerte sich um 110 Basispunkte von 46,6% auf 45,5%, was hauptsächlich auf ungünstige Währungskurseffekte zurückzuführen ist. Neben dem starken US-Dollar wirkte sich auch die Entwicklung bei anderen wichtigen Währungen belastend aus.

Der Margenrückgang spiegelte sich in allen Produktbereichen wider: Die Rohhertragsmarge im Segment Schuhe verringerte sich von 42,6% im Vorjahr auf 41,2%. Bei den Textilien war ein Rückgang von 49,5% auf 49,3% zu verzeichnen. Die Rohhertragsmarge für Accessoires lag bei 48,0% nach 50,0% im Jahr 2014.



Operative Aufwendungen in % vom konsolidierten Umsatz



Sonstige operative Erträge und Aufwendungen

Die konsequente Kostenkontrolle hatte bei PUMA auch im Geschäftsjahr 2015 weiterhin eine hohe Priorität.

Von den Einsparungen ausgenommen waren Investitionen in die IT-Infrastruktur sowie Aufwendungen für erhöhte Marketingaktivitäten mit dem Ziel, PUMA als schnellste Marke der Welt zu repositionieren. Diese Maßnahmen umfassten unter anderem Medienkampagnen und das Sponsoring globaler PUMA-Markenbotschafter.

Der Betrieb und die Eröffnung weiterer Einzelhandelsgeschäfte trugen zur Erhöhung der Sonstigen operativen Aufwendungen und Erträge bei. Darüber hinaus haben sich die ungünstigen Währungskurseffekte belastend auf die Sonstigen operativen Aufwendungen und Erträge ausgewirkt. Sie erhöhten sich im Geschäftsjahr 2015 um 14,4% von € 1.276,8 Mio. auf € 1.460,5 Mio.

In Prozent vom Umsatz lag die Kostenquote bei 43,1% und damit nahezu unverändert auf dem Niveau des Vorjahres.

Innerhalb der Vertriebsaufwendungen kam es bei den Aufwendungen für Marketing/Retail zu einer deutlichen Steigerung um 16,3% von € 599,7 Mio. auf € 697,6 Mio. Diese Entwicklung steht vorrangig in Verbindung mit der konsequenten Weiterführung der „Forever Faster“-Markenkampagne sowie der gestiegenen Anzahl an eigenen Einzelhandelsgeschäften. Da der Anstieg leicht überproportional zur Umsatzentwicklung ist, erhöhte sich die Kostenquote geringfügig auf 20,6% (Vorjahr: 20,2%). Die übrigen Vertriebsaufwendungen beliefen sich auf € 442,8 Mio. und erhöhten sich damit um 11,3%. Die Kostenquote verringerte sich von 13,4% auf 13,1%.

Die Aufwendungen für Produktmanagement und Merchandising stiegen um 7,8% auf € 37,5 Mio. Die Kostenquote blieb mit 1,1% nahezu stabil (Vorjahr: 1,2%). Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung erhöhten sich um 22,7% auf € 56,7 Mio., was einer Kostenquote von 1,7% (Vorjahr: 1,6%) entspricht.

Die sonstigen operativen Erträge stiegen um 38,3% und summierten sich zum Ende des Geschäftsjahres auf € 23,9 Mio. (Vorjahr: € 17,3 Mio.). Die Verwaltungs- und allgemeinen Aufwendungen erhöhten sich um 16% auf € 249,8 Mio. Die Kostenquote der Verwaltungs- und allgemeinen Aufwendungen lag mit 7,4% marginal über dem Vorjahrsniveau von 7,2%.

Abschreibungen sind in den jeweiligen Kosten mit insgesamt € 57,5 Mio. (Vorjahr: € 50,5 Mio.) enthalten. Dies entspricht einem Anstieg der Abschreibungen um 14,0% gegenüber dem Vorjahr.

Operatives Ergebnis (EBIT)

Das operative Ergebnis belief sich im Geschäftsjahr 2015 auf € 96,3 Mio. (-24,8% im Vergleich zum Vorjahr) und wurde deutlich durch negative Effekte aus anhaltenden Währungskursschwankungen belastet. Dieses Ergebnis liegt am oberen Ende der angepassten Prognose von € 80 bis 100 Mio.

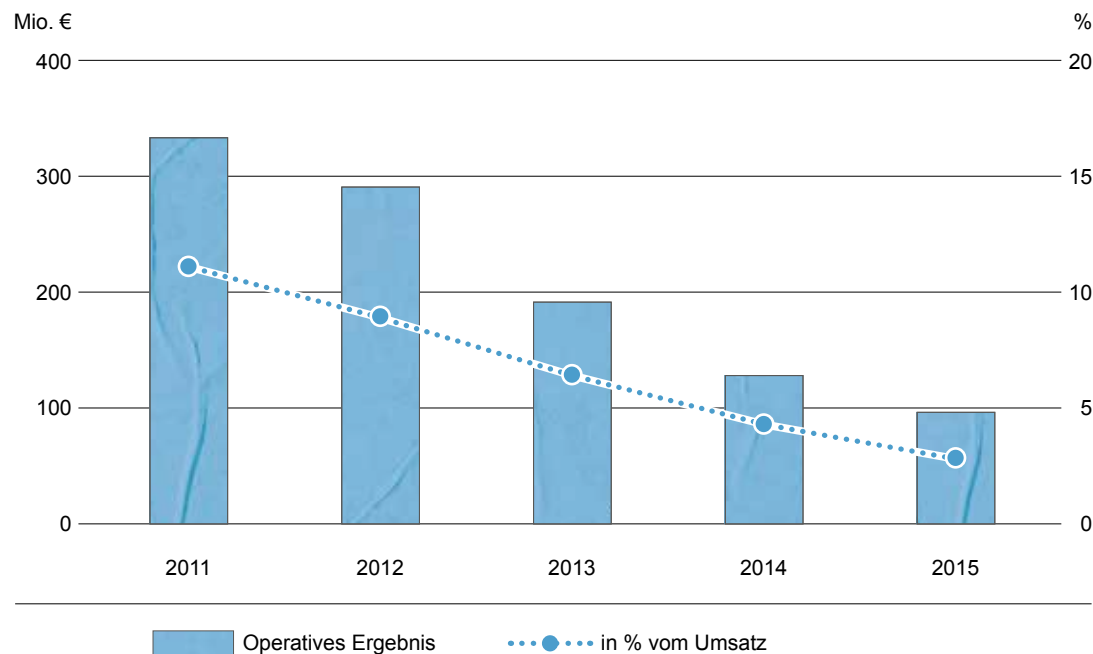
Die operative Marge ging demzufolge von 4,3% auf 2,8% zurück.

Finanzergebnis

Das Finanzergebnis veränderte sich von € -6,2 Mio. auf € -11,2 Mio. Belastend wirkten sich Aufwendungen aus Währungsumrechnungsdifferenzen aus, die zu einem Anstieg der



Operatives Ergebnis



Finanzaufwendungen geführt haben. Durch die Aufnahme von Fremdkapital erhöhten sich zudem die Zinsaufwendungen, die sich insgesamt auf € 14,4 Mio. summierten (Vorjahr: € 9,8 Mio.). Das Ergebnis aus dem assoziierten Unternehmen Wilderness Holdings Ltd, das ebenfalls in das Finanzergebnis einfließt, belief sich im Geschäftsjahr 2015 auf € 1,0 Mio. (Vorjahr: € 1,3 Mio.).

Gewinn vor Steuern (EBT)

Im Geschäftsjahr 2015 erwirtschaftete PUMA einen Gewinn vor Steuern von € 85,0 Mio., was einem Rückgang von 30,2% gegenüber dem Vorjahr (€ 121,8 Mio.) entspricht. Der Steueraufwand lag bei € 23,3 Mio. (€ 37,0 Mio.), woraus sich eine Steuerquote von 27,5% (30,4%) ergibt.

Nicht beherrschenden Gesellschaftern zuzurechnende Ergebnisse

Ergebnisse, die den nicht beherrschenden Gesellschaftern an PUMA Wheat, PUMA Janed und PUMA Kids Apparel North America zuzurechnen sind, erhöhten sich um 18,4% auf

€ 24,6 Mio. (Vorjahr: € 20,8 Mio.). PUMA Wheat und PUMA Janed vertreiben auf dem amerikanischen Markt Accessoires, PUMA Kids Apparel konzentriert sich auf Kleidung für Kinder.

Konzernergebnis

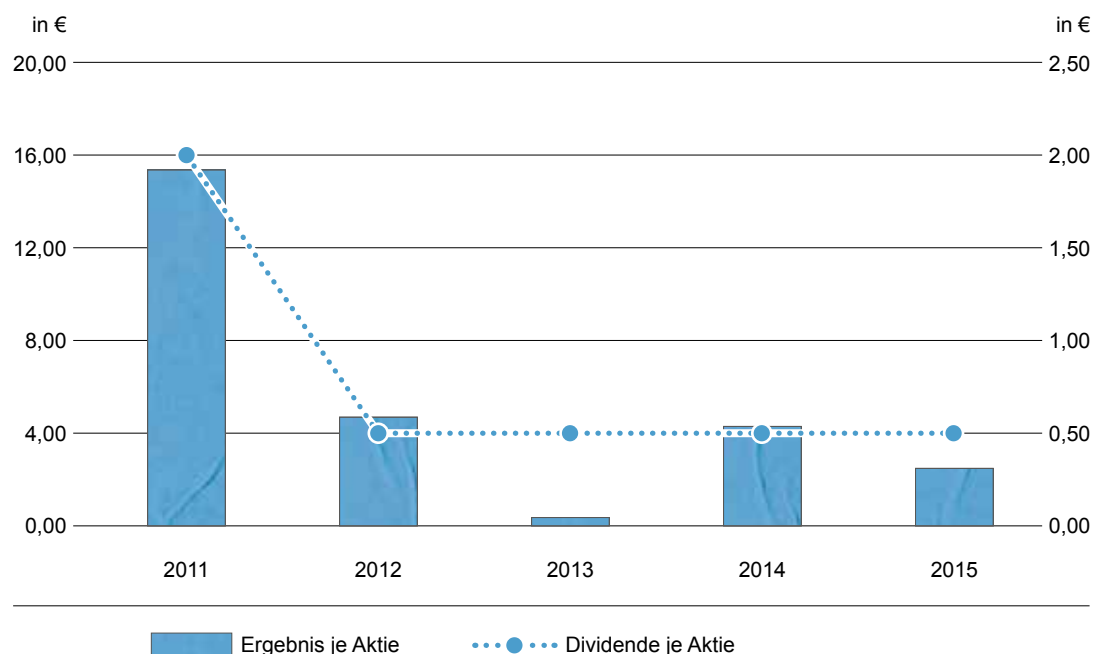
Das Konzernergebnis lag im Geschäftsjahr 2015 bei € 37,1 Mio. und damit im Rahmen der Erwartungen der angepassten Prognose. Ausschlaggebend für den Rückgang waren vorrangig die anhaltend ungünstigen Entwicklungen der Fremdwährungskurse und deren negative Auswirkungen auf die Rohertragsmarge. Infolgedessen verringerte sich der Gewinn pro Aktie sowie der verwässerte Gewinn pro Aktie auf € 2,48 (Vorjahr: € 4,29).

Dividende

Die Geschäftsführenden Direktoren schlagen dem Verwaltungsrat und der Hauptversammlung am 4. Mai 2016 vor, für das Geschäftsjahr 2015 aus dem handelsrechtlichen Bilanzgewinn der PUMA SE eine Dividende in Höhe von € 0,50 je Aktie auszuschütten (Vorjahr: € 0,50). In Prozent des Konzernergebnisses beträgt die Ausschüttungsquote 20,2% gegenüber 11,7% im Vorjahr. Die Auszahlung der Dividende soll in den Tagen nach der Hauptversammlung, die über die Ausschüttung beschließt, erfolgen.



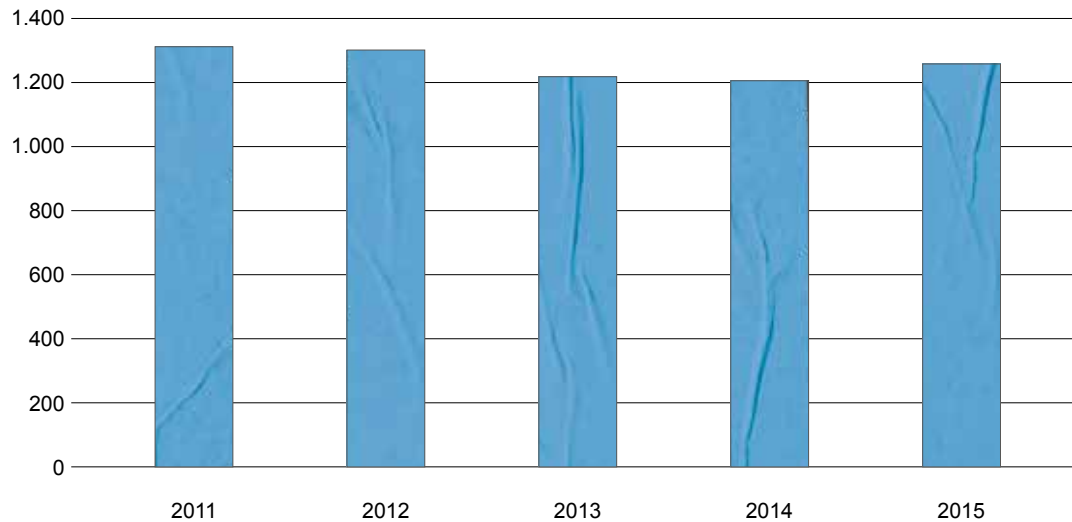
Ergebnis/Dividende je Aktie





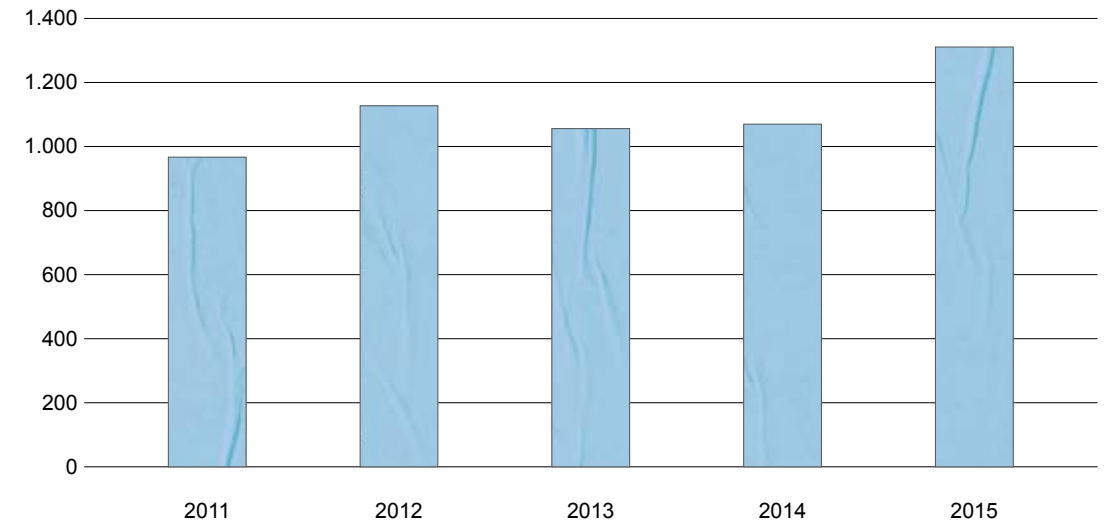
G.12 Umsätze EMEA

Mio. €



G.13 Umsätze Amerika

Mio. €



Regionale Entwicklung

Das Wachstum der konsolidierten Umsätze von währungsbereinigt 6,5% im Jahr 2015 ist auf eine positive Entwicklung aller Regionen zurückzuführen.

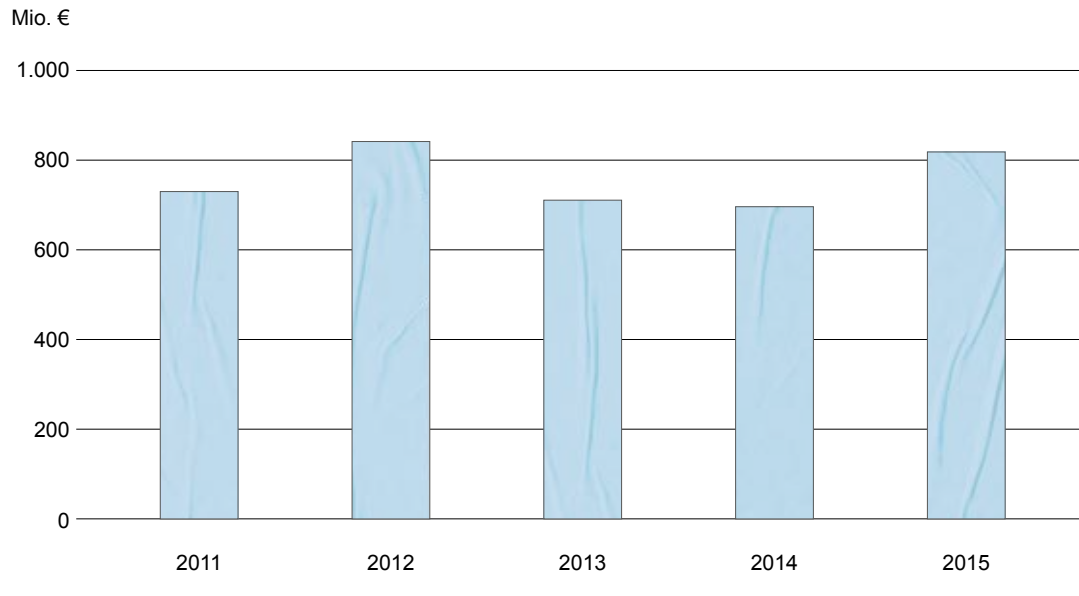
In der Region **EMEA** verbesserten sich die Umsätze in der Berichtswährung Euro um 4,3% auf € 1.258,2 Mio. Besonders starke Impulse kamen dabei aus Großbritannien, Frankreich, Deutschland und Polen. Auch andere osteuropäische Länder, der Mittlere Osten und Afrika zeigten eine gute Entwicklung. Währungsbereinigt konnte die Region EMEA ein Wachstum von 3,6% erzielen. Ihr Anteil am Konzernumsatz lag bei 37,1% und damit unter dem Anteil des Vorjahres von 40,6%.

Bei den Segmenten legte die Produktkategorie Schuhe nach einem Umsatzrückgang im Jahr 2014 währungsbereinigt um 5,8% zu. Die Umsätze mit Textilien stiegen währungsbereinigt leicht um 0,6%. Bei den Accessoires erhöhten sich die Umsätze währungsbereinigt um 4,5%.

Die Rohertragsmarge in der Region EMEA ging aufgrund der nachteiligen Wechselkurschwankungen auf 46,9% gegenüber 49,6% im Vorjahr zurück.

In der Region **Amerika** erzielte PUMA ein besonders dynamisches Wachstum, wozu sowohl Nord- als auch Südamerika beitragen konnten. In der Berichtswährung Euro stiegen die Umsätze um 22,5% auf € 1.310,8 Mio. Währungsbereinigt erhöhten sich die Umsätze um 8,8%. Bezogen auf den Konzernumsatz erhöhte sich der Anteil der Region Amerika auf 38,7% gegenüber 36,0% im Vorjahr.

Mit Blick auf die Produktkategorien entwickelten sich sowohl Schuhe (währungsbereinigt +8,5% gegenüber dem Vorjahr) als auch Textilien (+13,2%) sehr stark. Bei den Accessoires konnte währungsbereinigt ein Umsatzanstieg von 3,3% erzielt werden. Die Rohertragsmarge in der Region Amerika lag bei 41,8% im Vergleich zu 42,9% im Jahr 2014.



Die Umsätze in der Region **Asien/Pazifik** legten im Berichtsjahr währungsbereinigt um 7,6% zu. Hierzu trugen vor allem China und Indien bei, wo zweistellige Wachstumsraten erreicht wurden. In Japan stand das weiterhin schwierige gesamtwirtschaftliche Umfeld einer Umsatzsteigerung entgegen. Hier lagen die Umsätze ebenso wie in Korea ungefähr auf Vorjahresniveau. In der Berichtswährung Euro ergab sich für die Region Asien/Pazifik ein Plus von 17,5% auf € 818,4 Mio. Der Anteil am Konzernumsatz stieg auf 24,2% gegenüber 23,4% im Jahr 2014.

Differenziert nach Produkten waren vor allem Schuhe Treiber des Wachstums: Währungsbereinigt verbesserte sich der Umsatz um 16,0%. Bei den Textilien konnten die währungsbereinigten Umsätze um 5,5% gesteigert werden, während bei den Accessoires ein Rückgang von 10,7% insbesondere aufgrund rückläufiger Umsätze in Japan zu verzeichnen war. Die Rohertragsmarge verbesserte sich in der Region Asien/Pazifik von 47,1% im Jahr 2014 auf 49,0% im Berichtsjahr.

Vermögens- und Finanzlage

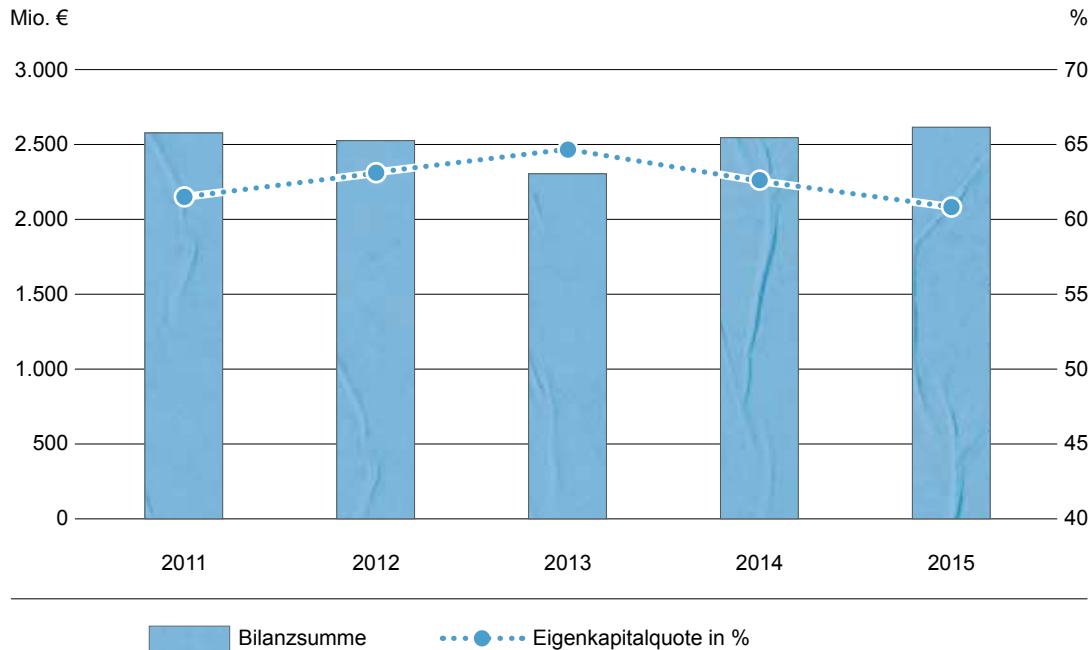


Bilanz

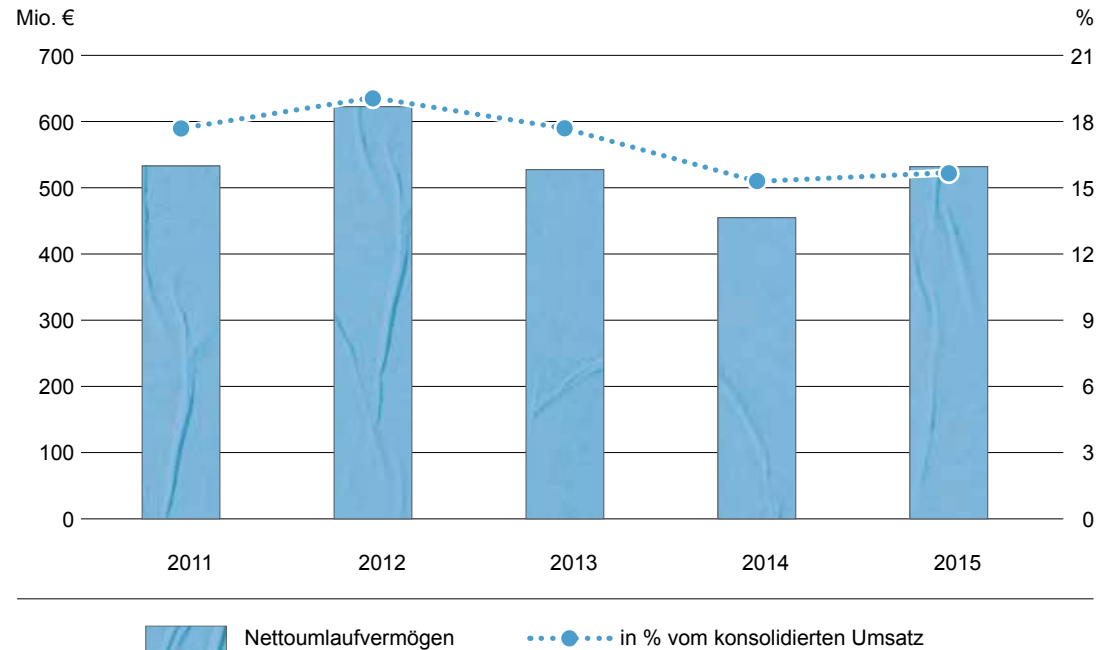
	31.12.2015		31.12.2014		+ / - %
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	
Flüssige Mittel	338,8	12,9%	401,5	15,7%	-15,6%
Vorräte	657,0	25,1%	571,5	22,4%	15,0%
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	483,1	18,4%	449,2	17,6%	7,6%
Andere kurzfristige Vermögenswerte (Working Capital)	154,9	5,9%	202,4	7,9%	-23,4%
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	51,0	1,9%	58,0	2,3%	-12,1%
Kurzfristige Vermögenswerte	1.684,8	64,3%	1.682,5	66,0%	0,1%
Latente Steuern	219,8	8,4%	178,8	7,0%	22,9%
Sonstige langfristige Vermögenswerte	715,7	27,3%	688,7	27,0%	3,9%
Langfristige Vermögenswerte	935,5	35,7%	867,5	34,0%	7,8%
Summe Aktiva	2.620,3	100,0%	2.549,9	100,0%	2,8%
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	14,0	0,5%	19,8	0,8%	-29,5%
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	519,7	19,8%	515,2	20,2%	0,9%
Andere kurzfristige Verbindlichkeiten (Working Capital)	242,4	9,3%	252,1	9,9%	-3,8%
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	103,9	4,0%	35,5	1,4%	192,6%
Kurzfristige Verbindlichkeiten	880,0	33,6%	822,6	32,3%	7,0%
Latente Steuern	64,2	2,5%	54,6	2,1%	17,7%
Pensionsrückstellungen	23,8	0,9%	26,0	1,0%	-8,6%
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	32,9	1,3%	28,4	1,1%	15,9%
Langfristige Verbindlichkeiten	121,0	4,6%	109,0	4,3%	11,0%
Eigenkapital	1.619,3	61,8%	1.618,3	63,5%	0,1%
Summe Passiva	2.620,3	100,0%	2.549,9	100,0%	2,8%
Working Capital	532,9		455,7		16,9%
- in % vom konsolidierten Umsatz	15,7%		15,3%		



Bilanzsumme/Eigenkapitalquote



Nettoumlaufvermögen [Working Capital]



Eigenkapitalquote

PUMA verfügt unverändert über eine äußerst solide Kapitalausstattung: Zum 31. Dezember 2015 ist die Bilanzsumme leicht um 2,8% von € 2.549,9 Mio. auf € 2.620,3 Mio. gestiegen. Da das Eigenkapital mit € 1.619,3 Mio. (Vorjahr: € 1.618,3 Mio.) nahezu konstant blieb, verringerte sich die Eigenkapitalquote von 63,5% auf 61,8%.

Working Capital

Mit der Steigerung des Konzernumsatzes ging eine Erhöhung des Working Capitals um 16,9% auf € 532,9 Mio. (Vorjahr: € 455,7 Mio.) einher. Um die Warenverfügbarkeit auch bei verstärkter Nachfrage zu gewährleisten und den erhöhten Warenbedarf aufgrund neuer Einzelhandelsgeschäfte zu decken, stiegen die Vorräte um 15,0% auf € 657,0 Mio. (€ 571,5 Mio.). Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen lagen mit € 483,1 Mio. um 7,6% über dem Vorjahresniveau, wobei der Anstieg aus der Umsatzsteigerung im vierten Quartal

2015 resultiert. Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen erhöhten sich leicht um 0,9% und summierten sich zum 31. Dezember 2015 auf € 519,7 Mio. (€ 515,2 Mio.).

Sonstige Vermögenswerte und Sonstige Verbindlichkeiten

Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte, die den Marktwert der derivativen Finanzinstrumente beinhalten, sind gegenüber dem Vorjahr um 12,1% auf € 51,0 Mio. zurückgegangen. Die sonstigen langfristigen Vermögenswerte, die sich im Wesentlichen aus immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen zusammensetzen, sind bedingt durch die Investitionen in Sachanlagen um 3,9% auf € 715,7 Mio. angestiegen. Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten stiegen gegenüber dem Vorjahr von € 35,5 Mio. auf € 103,9 Mio. Dieser Anstieg resultiert im Wesentlichen aus der Aufnahme von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten im Rahmen der Finanzierungstätigkeit bei im Kering-Konzern einbezogenen Unternehmen.

Cashflow



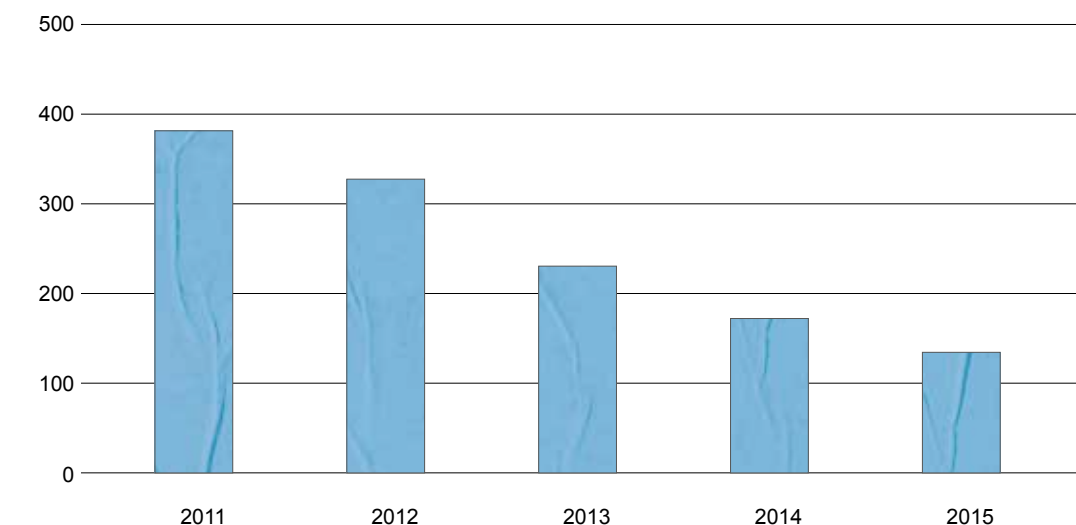
Kapitalflussrechnung

	2015 € Mio.	2014 € Mio.	+ / - %
Gewinn vor Steuern (EBT)	85,0	121,8	-30,2%
Finanzergebnis und zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge	49,4	50,4	-1,9%
Brutto Cashflow	134,5	172,2	-21,9%
Veränderung im Netto-Umlaufvermögen	-125,1	16,8	-846,7%
Steuer-, Zins- und Dividendenzahlungen	-46,5	-62,6	-25,6%
Mittelabfluss/-zufluss aus laufender Geschäftstätigkeit	-37,1	126,4	-129,4%
Auszahlungen für den Erwerb von Beteiligungen	-0,5	-23,8	-97,8%
Auszahlungen für Investitionen in das Anlagevermögen	-79,0	-72,6	8,8%
Andere Investitionstätigkeiten	17,8	9,4	89,5%
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit	-61,7	-87,0	-29,1%
Freier Cashflow	-98,9	39,3	-351,3%
Freier Cashflow (vor Akquisitionen)	-98,3	63,1	-255,7%
in % vom konsolidierten Umsatz	-2,9%	2,1%	
Mittelzufluss/-abfluss aus Finanzierungstätigkeit	28,9	-36,2	-180,0%
Wechselkursbedingte Veränderung des Finanzmittelbestandes	7,3	8,2	-11,2%
Veränderung der flüssigen Mittel	-62,7	11,4	-650,4%
Flüssige Mittel am Anfang des Geschäftsjahres	401,5	390,1	2,9%
Flüssige Mittel am Ende des Geschäftsjahres	338,8	401,5	-15,6%



Brutto Cashflow

Mio. €



Aufgrund des im Vergleich zum Vorjahr niedrigeren Vorsteuergewinns verringerte sich der Brutto Cashflow auf € 134,5 Mio. (Vorjahr: € 172,2 Mio.). Die zahlungsunwirksamen Aufwendungen und Erträge blieben mit € 49,4 Mio. gegenüber dem Vorjahreszeitraum stabil.

Im Geschäftsjahr 2015 ergab sich ein Mittelabfluss aus laufender Geschäftstätigkeit in Höhe von € 37,1 Mio. (Vorjahr: Mittelzufluss von € 126,4 Mio.). Der Grund für diese Entwicklung sind maßgebliche Veränderungen im Netto-Umlaufvermögen*, das sich aufgrund des im Vergleich zu 2014 gestiegenen Working Capitals auf € -125,1 Mio. summierte. Der Mittelabfluss aus Steuer-, Zins- und Dividendenzahlungen verringerte sich demgegenüber von € 62,6 Mio. auf € 46,5 Mio.

Der Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit verringerte sich im Berichtsjahr von € 87,0 Mio. auf € 61,7 Mio. Im Vorjahr war es durch den Erwerb von Anteilen an Borussia Dortmund zu besonders hohen Mittelabflüssen gekommen. Die Investitionen in das Anlagevermögen betreffen im Geschäftsjahr 2015 im Wesentlichen Investitionen in Retail, IT und

sonstiges Anlagevermögen. Die Investitionen sind von € 72,6 Mio. im Vorjahr auf € 79,0 Mio. in 2015 angestiegen.

Der Freie Cashflow vor Akquisitionen ergibt sich als Saldo der Mittelzu- und -abflüsse aus laufender Geschäfts- und Investitionstätigkeit. Bedingt durch den Rückgang des Vorsteuerertrags sowie durch das höhere Working Capital hat sich der Freie Cashflow vor Akquisitionen von € 63,1 Mio. im Jahr 2014 auf € -98,3 Mio. reduziert. In Prozent vom konsolidierten Umsatz beträgt der Freie Cashflow vor Akquisitionen -2,9% gegenüber 2,1% im Vorjahr.

Der Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit für das Geschäftsjahr 2015 ergibt sich im Wesentlichen aus Dividendenzahlungen an die Anteilseigner der PUMA SE in Höhe von € 7,5 Mio. (Vorjahr: € 7,5 Mio.), Dividendenzahlungen an nicht beherrschende Gesellschafter sowie aus der Aufnahme und Tilgung von Finanzverbindlichkeiten. Im Rahmen der Finanzierungstätigkeit hat PUMA im Geschäftsjahr 2015 Finanzverbindlichkeiten bei seinem Mehrheitsaktionär Kering aufgenommen. Hierdurch ergab sich in der Summe ein Mittelzufluss aus Finanzierungstätigkeit von € 28,9 Mio. gegenüber Mittelabflüssen in Höhe von € 36,2 Mio. im Jahr 2014.

Zum 31. Dezember 2015 verfügte PUMA über flüssige Mittel (Finanzmittelfonds) von € 338,8 Mio., was einem Rückgang von 15,6% im Vergleich zum Vorjahr (€ 401,5 Mio.) entspricht. Darüber hinaus verfügt die PUMA-Gruppe zum 31. Dezember 2015 über Kreditlinien von insgesamt € 401,7 Mio. (Vorjahr: € 343,2 Mio.). Die nicht ausgenutzten Kreditlinien betragen zum Bilanzstichtag € 306,0 Mio. gegenüber € 324,4 Mio. im Vorjahr.

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

VERGÜTUNGSBERICHT

Geschäftsführende Direktoren

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

Das Fixum als erfolgsunabhängige Grundvergütung wird monatlich als Gehalt aus-

gezahlt. Zusätzlich erhalten die Geschäftsführenden Direktoren Sachbezüge wie z.B. Dienstwagennutzung, Altersvorsorgebeiträge und Sozialversicherungsbeiträge. Sie stehen allen Geschäftsführenden Direktoren prinzipiell in gleicher Weise zu und sind in der erfolgsunabhängigen Vergütung enthalten.

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

Die bisherige erfolgsabhängige Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung (Wertsteigerungsrechte) im Rahmen eines Stock Option Planes wurde nicht über das

Geschäftsjahr 2012 hinaus gewährt. Die noch bestehenden Optionen können bei Erfüllung der Ausübungskriterien noch bis Mai 2017 ausgeübt werden. Einzelheiten zu den Parametern für die jeweiligen Programme sind dem Konzernanhang unter Ziffer 19 zu entnehmen.

Für die im Geschäftsjahr 2015 bestehenden Vergütungsprogramme mit langfristiger Anreizwirkung (aus den Jahren 2013, 2014 und 2015) für Geschäftsführende Direktoren wurden entsprechend der Vesting Perioden anteilige Rückstellungen in Höhe von € 1,9 Mio. (€ 0,7 Mio.) auf Basis arbeitsvertraglicher Zusagen gebildet. Das erfolgsabhängige Programm orientiert sich an der mittelfristigen Wertentwicklung der PUMA SE Aktie zu 70% und an der mittelfristigen Entwicklung der Aktie der Kering SA im Verhältnis zu Benchmarkunternehmen zu 30%. Weitere Informationen zu dem Programm

sind dem Konzernanhang unter Ziffer 19 zu entnehmen.

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

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 € 0,4 Mio. (Vorjahr: € 0,5 Mio.). Der Barwert der

Leistungszusage zum 31. Dezember 2015 an Geschäftsführende Direktoren in Höhe von € 1,7 Mio. (Vorjahr: € 1,3 Mio.) wurde bilanziell mit dem gleich hohen und verpfändeten Aktivwert der Rückdeckungsversicherung verrechnet.

Pensionsverpflichtungen gegenüber ehemaligen Vorstandsmitgliedern, deren Witwen und Geschäftsführenden Direktoren bestanden in Höhe von € 13,3 Mio. (Vorjahr: € 12,5 Mio.) und sind entsprechend innerhalb der Pensionsrückstellungen passiviert, soweit nicht mit den gleich hohen Aktivwerten verrechnet. Ruhegehälter sind in Höhe von € 0,2 Mio. (Vorjahr: € 0,2 Mio.) angefallen.

Für das weltweite Senior Management und strategisch wichtigen Mitarbeitern wurde in 2015 ein Long Term Incentive Programm „Game Changer 2018“ ausgegeben, das diese Mitarbeitergruppe an dem mittelfris-

tigen Erfolg der PUMA SE teilhaben lässt. Für dieses Programm wurden € 1,0 Mio. zurückgestellt. Für das Vorgängerprogramm „Game Changer 2017“ (Tranche 2) wurden zusätzlich € 0,8 Mio. (Vorjahr: € 0,9 Mio.) im Berichtszeitraum zurückgestellt. Weitere Informationen zu dem Programm sind dem Konzernanhang unter Ziffer 19 zu entnehmen.

Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat besteht gemäß Satzung aus mindestens drei Mitgliedern, derzeit gehören ihm 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 (aus-

genommen des Nominierungsausschusses).

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

RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENT

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

Die Leitlinien und die Organisation des Risikomanagementsystems von PUMA ermöglichen ein methodisches und systematisches Vorgehen. Die direkte Verantwortung zur Identifikation und Überwachung von Risiken ist auf funktions- bzw. prozessverantwortliche Mitarbeiter übertragen. Diese informieren über wesentliche Veränderungen im Risikoportfolio sowohl durch eine halbjährliche als auch im Bedarfsfall durch eine Ad-hoc-Berichterstattung.

Hierzu steht den Risikoverantwortlichen ein konzernweit einheitliches Risikomanagementsystem zur Verfügung. Dies ermöglicht, dass entstehende Risiken flexibel und schnell erkannt und an das „Risk & Com-

pliance Committee“ (im Folgenden „RCC“) weitergegeben werden können. Das RCC besteht aus einem festgelegten Kreis von Führungskräften aus verschiedenen Unternehmensbereichen. Den Vorsitz des RCC hat ein Geschäftsführender Direktor inne. Ergebnisse aus den RCC-Sitzungen werden durch den Vorsitzenden des RCC an die übrigen Geschäftsführenden Direktoren sowie an den Verwaltungsrat berichtet. Zusätzlich wird im RCC regelmäßig eine dokumentierte Bestandsaufnahme der Risiken durchgeführt, um das bestehende Risikoportfolio kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls Änderungen zu identifizieren.

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

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

Risiko- und Chancenkategorien

Gesamtwirtschaftliche Entwicklungen

Als international agierender Konzern ist PUMA globalen gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen ausgesetzt. Die konjunkturelle Entwicklung in wichtigen Absatzmärkten kann direkten Einfluss auf das Konsumverhalten der Verbraucher haben und somit die Umsätze sowie das Ergebnis beeinflussen. Insbesondere können sich politische Krisen, Wechselkursschwankungen, Änderungen von rechtlichen Rahmenbedingungen sowie gesellschaftliche Entwicklungen im Konsumverhalten bemerkbar machen.

PUMA begegnet diesen Risiken mit geografischer Diversifizierung der Geschäftstätigkeit und mit einem ausgewogenen Produktportfolio, das kreativ eigene Akzente setzt und sich dadurch positiv vom Wettbewerb abheben soll.

Markenimage

Das Markenimage sowie die Markenbegehrtheit sind für PUMA von signifikanter Bedeutung, da es das Kaufverhalten der

Verbraucher nicht nur zugunsten, sondern auch zum Nachteil der Marke beeinflussen kann.

Um die Wurzeln PUMAs im Sportbereich zu betonen und die Wahrnehmung als Sportmarke zu schärfen, hat PUMA im Jahr 2013 ein neues Leitbild formuliert: „Wir wollen die schnellste Sportmarke der Welt sein.“ Unter dem Motto des damit verbundenen Markenversprechens „Forever Faster“ wurde im August 2014 eine langfristig angelegte Markenkampagne mit PUMAs Top-Athleten wie Usain Bolt, Mario Balotelli, Rickie Fowler und Lexie Thompson gestartet. Die Werbekampagne wurde im Jahr 2015 unter dem Motto „Wofür trainierst Du?“ weitergeführt. Dabei wurden wieder gezielt die bekanntesten Markenbotschafter von PUMA wie Usain Bolt, Rihanna, Sergio Agüero und der Arsenal FC eingesetzt. Rihanna konnte nicht nur als Markenbotschafterin, sondern auch als Kreativdirektorin gewonnen werden. Davon verspricht sich PUMA eine Verbesserung des Produktangebots für Frauen und eine gezieltere Kundenansprache.

Produktfälschungen

Produktfälschungen können für PUMA zu einem erheblichen Vertrauensverlust der Verbraucher in die Marke und damit zu einer Abwertung des Markenimages führen, weswegen die Bekämpfung von Markenpiraterie bei PUMA einen hohen Stellenwert hat. Das PUMA-Team zum Schutz des geistigen Eigentums sorgt nicht nur für ein starkes weltweites Portfolio an Schutzrechten wie Marken, Designs und auch Patenten. PUMA arbeitet zudem weltweit eng mit Zoll- und Polizeibehörden zusammen und wirkt beratend bei der Implementierung effektiver Gesetze zum Schutze des geistigen Eigentums mit.

Berichterstattung in Medien

Auch eine negative Berichterstattung in den Medien über PUMA, zum Beispiel aus Gründen eines Produktrückrufs, Verletzung von Gesetzen oder interner und externer Vorschriften, 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 Public-Relations-Arbeit, die von der Konzernzentrale in Herzogenaurach gesteuert wird. Zusätzlich sucht PUMA regelmäßig den offenen Austausch mit wichtigen externen Stakeholdern (z.B. Nichtregierungsorganisationen) und hat dies im Rahmen der seit 2003 jährlich ausgerichteten „Banzer Gespräche“ institutionalisiert.

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 offenen Unternehmenskultur mit flachen Hierarchien.

PUMAs Personalstrategie hat das Ziel, diese erfolgreiche Philosophie langfristig und nachhaltig zu sichern. Dafür werden personelle Risiken im Rahmen eines Regelpro-

zesses 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 kann für PUMA mit erheblichen Risiken verbunden sein. Beispielsweise können sich Risiken durch Schwankungen der Wechselkurse, Veränderungen bei Abgaben und Zöllen oder durch Handelsbeschränkungen, Na-

turkatastrophen sowie politische Instabilität aber auch internationale Bedrohung durch Terrorismus 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.

Des Weiteren besteht das Risiko der Verletzung von Kernarbeitsnormen der ILO (International Labour Organisation) durch unsere Zulieferbetriebe. Das PUMA-Nachhaltigkeits-Team hat daher die Kernaufgabe, die Einhaltung der gültigen Standards durch regelmäßige Audits bei den Zulieferbetrieben zu überprüfen.

Produkt und Marktumfeld

Um dem Risiko aus marktumfeldspezifischen Produkteinflüssen, insbesondere der Gefahr von Substituierbarkeit im wettbewerbsintensiven Sport- und Lifestylemarkt, zu begegnen, spielt vor allem das frühzeitige Erkennen und Nutzen von relevanten Konsumtrends eine entscheidende Rolle. Nur wer diese Trends frühzeitig erkennt, kann sich einen Vorsprung gegenüber Mitbewerbern verschaffen.

Durch gezielte Investitionen in Produktdesign und -entwicklung soll sichergestellt werden, dass das charakteristische PUMA-Design der gesamten Produktpalette im Einklang mit der allgemeinen Markenstrategie („Forever Faster“) steht und dadurch einen eindeutigen Wiedererkennungseffekt erzeugt.

Einzelhandel

PUMA bedient sich verschiedener Vertriebskanäle, um so die Abhängigkeit von einzelnen Vertriebswegen zu reduzieren. Der Fokus auch auf eigene Einzelhandelsgeschäfte soll gewährleisten, dass PUMA-Produkte exklusiv in dem von PUMA gewünschten Markenumfeld präsentiert werden können.

Der Vertrieb über eigene Einzelhandelsgeschäfte ist für PUMA mit verschiedenen Risiken verbunden, z.B. Investitionen in den Ausbau bzw. die Einrichtung der Läden, höhere Fixkosten im Vergleich zum Vertrieb über Großhandelspartner sowie Mietverträge mit langfristigen Mietverpflichtungen, was bei einer rückläufigen Geschäftsentwicklung die Profitabilität beeinträchtigen kann. Andererseits gestattet die Verlängerung der Wertschöpfungskette höhere Rohermargen sowie die 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 Investi-

tionsentscheidung 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 Organisationsstruktur von PUMA mit der Konzernzentrale in Herzogenaurach, einer zentralen Beschaffungsorganisation in Hongkong sowie weltweiten, lokalen Vertriebsgesellschaften fördert die globale Ausrichtung des Konzerns. Für PUMA besteht hierbei das Risiko, dass die Waren- und Informationsflüsse nicht ausreichend durch moderne Infrastruktur und Informationstechnologie (IT) unterstützt werden. Deshalb müssen bestehende Geschäftsprozesse stetig optimiert und angepasst werden.

2015 hat PUMA die Optimierung der Organisationsstruktur und internen Abläufe weiter fortgeführt. Insbesondere stellte die Optimierung der IT-Infrastruktur ein wesentliches Kernprojekt dar.

Währungsrisiken

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

Der größte Beschaffungsmarkt ist der asiatische Markt, auf dem die Zahlungsströme zum größten Teil in USD abgewickelt werden, während die Umsätze der PUMA-Gruppe 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 2015 ist der Nettobedarf für die Planungsperiode 2016 angemessen gegen Währungseinflüsse abgesichert.

Weiterhin können durch konzerninterne Darlehen, die zur Finanzierung ausgegeben werden, Fremdwährungsrisiken entstehen. Um Währungsrisiken bei der Umwandlung von auf fremde Währung lautenden konzerninternen Darlehen in die funktionalen Währungen der Konzernunternehmen abzusichern, werden Währungsswaps und Devisentermingeschäfte eingesetzt.

Zur Darstellung von Marktrisiken verlangt IFRS 7 Sensitivitätsanalysen, die Auswirkungen hypothetischer Änderungen von relevanten Risikovariablen auf Ergebnis und Eigenkapital zeigen. Die periodischen Aus-

wirkungen werden bestimmt, indem die hypothetischen Änderungen der Risikovariablen auf den Bestand der Finanzinstrumente zum Abschlussstichtag bezogen werden. Dabei wird unterstellt, dass der Bestand zum Abschlussstichtag repräsentativ für das Gesamtjahr ist.

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

Den Währungssensitivitätsanalysen liegen die folgenden Annahmen zugrunde:

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

Die Devisentermingeschäfte zur Absicherung wechselkursbedingter Zahlungsschwankungen sind in eine wirksame Cashflow-Hedgebeziehung nach IAS 39

eingebunden. Kursänderungen der diesen Geschäften zugrunde liegenden Währungen haben Auswirkungen auf die Sicherungsrücklage im Eigenkapital und auf den Fair Value dieser Sicherungsgeschäfte.

Wenn der USD gegenüber allen anderen Währungen zum 31. Dezember 2015 um 10% aufgewertet (abgewertet) gewesen wäre, wären die Sicherungsrücklage im Eigenkapital und der Fair Value der Sicherungsgeschäfte um € 105,5 Mio. höher (niedriger) (31. Dezember 2014: € 59,0 Mio. höher (niedriger)) ausgefallen.

Zinsrisiken

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

Adressausfallrisiken

Aufgrund der Geschäftstätigkeit ist PUMA einem Ausfallrisiko der Forderungen ausgesetzt, dem durch eine fortlaufende Überwachung der Außenstände und durch ausreichende Wertberichtigungen begegnet wird.

Das Ausfallrisiko wird durch Kreditversicherungen limitiert und das maximale Ausfallrisiko wird durch die Buchwerte der in der Bilanz angesetzten finanziellen Vermögenswerte wiedergegeben.

Liquiditätsrisiko

Um die jederzeitige Zahlungsfähigkeit, die finanzielle Flexibilität und ein strategisches

Liquiditätspolster sicherzustellen, wird eine Liquiditätsreserve in Form von Barmitteln sowie bestätigten Kreditlinien vorgehalten. Die bestätigten Kreditlinien sind bis auf Weiteres oder mit einer Restlaufzeit von unter einem Jahr eingeräumt.

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

Rechtliche Risiken

Als international agierendes Unternehmen ist der PUMA-Konzern verschiedenen rechtlichen Risiken ausgesetzt. Dazu zählen Vertragsrisiken oder Risiken, dass Dritte Forderungen oder Klagen wegen Verletzungen ihrer Markenrechte, Patentrechte oder anderer Rechte geltend machen. Mit der kontinuierlichen Überwachung unserer vertraglichen Verpflichtungen und der Einbindung von internen und externen Rechtsexperten bei Vertragsangelegenheiten sollen etwaige Rechtsrisiken vermieden werden.

Compliance Risiken

PUMA ist der Gefahr ausgesetzt, dass Mitarbeiter gegen Gesetze, Richtlinien und

eigene Standards verstoßen (Compliance-Verstöße). Diesbezügliche Risiken, wie Diebstahl, Betrug, Untreue, Unterschlagung und Korruption sowie bewusste Falschdarstellungen in der Rechnungslegung können zu erheblichen monetären Schäden und Imageverlust führen. PUMA verfügt deshalb über verschiedene Instrumente, um diesen Risiken zu begegnen. Dazu gehören unter anderem ein integriertes Compliance Management System, das interne Kontrollsystem, das Konzerncontrolling sowie die Interne Revision. Des Weiteren steht den PUMA-Mitarbeitern eine Hinweisgeber-Hotline zur Verfügung, um unethisches Verhalten zu melden.

Zusammenfassung

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

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

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

Die Geschäftsführenden Direktoren der Gesellschaft sind verantwortlich für die Einrichtung und die regelmäßige Überwachung eines angemessenen internen Kontroll- und Risikomanagementsystems in Hinblick auf den Konzernabschluss und die Angaben im Konzernlagebericht. Dieses Kontroll- und Risikomanagementsystem ist darauf ausgerichtet, die Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der internen und externen Rechnungslegung, die Darstellung und Richtigkeit des Konzernabschlusses sowie des Konzernlageberichts und der dort gemachten Angaben zu gewährleisten.

Es basiert auf einer Reihe von prozessintegrierten Überwachungsmaßnahmen und umfasst dazu notwendige Maßnahmen, interne Anweisungen, Organisations- und Berechtigungsrichtlinien, den „PUMA Code of Ethics“, die personelle Trennung von Funktionen im Konzern sowie das Vieraugenprinzip. Die Maßnahmen werden regelmäßig durch die interne Revision auf Angemessenheit und Funktionsfähigkeit überprüft.

PUMA verfügt für die monatliche Finanzberichterstattung und Konsolidierung über ein konzernweites Reporting- und Controlling-system, 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 ana-

lysiert und bewertet sowie entsprechende Maßnahmen eingeleitet.

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

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

ÜBERNAHMERELEVANTE ANGABEN

Zu § 315 Abs. 4 Nr. 1 HGB

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

Zu § 315 Abs. 4 Nr. 3 HGB

Zum 31. Dezember 2015 gab es eine Beteiligung an der PUMA SE, die 10% der Stimmrechte überschritt. Gehalten wurde sie von den Herren François-Henri Joseph Pinault und François Jean-Henri Pinault über mehrere von ihnen kontrollierte Unternehmen (in der Reihenfolge der Beteiligungsnähe zu den Herren Pinault: Financière Pinault S.C.A., Artémis S.A., Kering S.A. sowie SAPARDIS SE). Der Stimmrechtsanteil der Herren Pinault sowie der genannten Unternehmen hat am 3. August 2011 die Schwelle von 75% überschritten und betrug zu diesem Zeitpunkt 75,12%. Bei 1,15% der Stimmrechtsanteile handelte es sich um eigene Aktien der PUMA SE. Aus der Aufstellung des Anteilsbesitzes der Kering S.A.

im Geschäftsbericht des Jahres 2014 auf Seite 290 ergibt sich ein Stimmrechtsanteil der Kering S.A. in Höhe von 85,81% an der PUMA SE.

Zu § 315 Abs. 4 Nr. 6 HGB

Hinsichtlich der Ernennung und Abberufung von Geschäftsführenden Direktoren wird auf die anzuwendenden gesetzlichen Vorschriften des § 40 SEAG verwiesen. Darüber hinaus bestimmt § 13 Abs. 1 der Satzung der PUMA SE, dass der Verwaltungsrat einen oder mehrere Geschäftsführende Direktoren bestellt. Er kann einen dieser Geschäftsführenden Direktoren zum Chief Executive Officer und einen oder zwei zu stellvertretenden Chief Executive Officers ernennen. Geschäftsführende Direktoren können gemäß § 13 Abs. 4 der Satzung der PUMA SE nur aus wichtigem Grund im Sinne von § 84 Abs. 3 AktG oder im Fall der Beendigung des Anstellungsvertrags abberufen werden, wofür jeweils eine Beschlussfassung des Verwaltungsrats mit einfacher Mehrheit der abgegebenen Stimmen erforderlich ist. Die Vorschriften zur Änderung

der Satzung sind gemäß Art. 9 Abs. 1 lit. c) (ii) SE-VO in den §§ 133, 179 AktG geregelt. Der Verwaltungsrat ist ermächtigt, Änderungen der Satzung zu beschließen, die nur die Fassung betreffen (§ 9 Abs. 3 der Satzung der PUMA SE).

Zu § 315 Abs. 4 Nr. 7 HGB

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

1. durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe von bis zu 2.929.687 neuer, auf den Inhaber lautender Stückaktien mit einem anteiligen Betrag des Grundkapitals von € 2,56 je Aktie gegen Bareinlagen um bis zu € 7,5 Mio. Die neuen Aktien können auch von einem oder mehreren durch den Verwaltungsrat bestimmten Kreditinstituten mit der Verpflichtung übernommen werden, sie den Aktionären zum Bezug anzubieten (mittelbares Bezugsrecht). Den Aktionären steht grundsätzlich ein Bezugsrecht zu. Der Verwaltungsrat ist

jedoch ermächtigt, das Bezugsrecht der Aktionäre zur Vermeidung von Spitzenbeträgen auszuschließen. Der Verwaltungsrat ist ermächtigt, den weiteren Inhalt der Aktienrechte und die Bedingungen der Aktienaussgabe festzulegen (Genehmigtes Kapital I).

2. durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe von bis zu 2.929.687 neuer, auf den Inhaber lautender Stückaktien mit einem anteiligen Betrag des Grundkapitals von € 2,56 je Aktie gegen Bar- oder Sacheinlagen um bis zu € 7,5 Mio. Die neuen Aktien können auch von einem oder mehreren durch den Verwaltungsrat bestimmten Kreditinstituten mit der Verpflichtung übernommen werden, sie den Aktionären zum Bezug anzubieten (mittelbares Bezugsrecht). Der Verwaltungsrat ist ermächtigt, das Bezugsrecht der Aktionäre ganz oder teilweise einmalig oder mehrmalig auszuschließen,
 - ▶ zur Vermeidung von Spitzenbeträgen;
 - ▶ bei Kapitalerhöhungen gegen Sacheinlagen zur Durchführung von Unter-

nehmenszusammenschlüssen oder zum Erwerb von Unternehmen, Beteiligungen an Unternehmen oder Unternehmensteilen;

- ▶ bei Kapitalerhöhungen gegen Bareinlagen, sofern der auf die neuen Aktien entfallende Betrag des Grundkapitals insgesamt zehn Prozent des Grundkapitals nicht übersteigt und der Ausgabebetrag für die neuen Aktien den Börsenpreis der bereits notierten Aktien nicht wesentlich unterschreitet, § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG. Die Zehn-Prozent-Begrenzung des Grundkapitals gilt sowohl im Zeitpunkt der Beschlussfassung der Hauptversammlung über diese Ermächtigung als auch im Zeitpunkt der Ausübung der Ermächtigung. Eine Veräußerung eigener Aktien, die in entsprechender Anwendung von § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre während der Laufzeit des Genehmigten Kapitals II veräußert werden, und eine Ausgabe von Akti-

en zur Bedienung von Options- oder Wandelschuldverschreibung, die in entsprechender Anwendung des § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG unter Ausschluss des Bezugsrechts während der Laufzeit des Genehmigten Kapitals II der Aktionäre ausgegeben werden, sind auf die Zehn-Prozent-Begrenzung des Grundkapitals anzurechnen.

Der Verwaltungsrat ist ermächtigt, den weiteren Inhalt der Aktienrechte und die Bedingungen der Aktienaussgabe festzulegen (Genehmigtes Kapital II).

Gemäß Beschluss der Hauptversammlung vom 22. April 2008 konnte das Grundkapital um bis zu € 1,5 Mio. durch Ausgabe von bis zu 600.000 Stück neuer Aktien erhöht werden. Die bedingte Kapitalerhöhung durfte 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 verbun-

dener Unternehmen verwendet werden. Der Ermächtigungszeitraum ist abgelaufen. Ziffer 4.4. der Satzung der Gesellschaft wird nach einem entsprechenden Beschluss des Verwaltungsrats der Gesellschaft gestrichen werden.

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 6. Mai 2015 wurde die Gesellschaft ermächtigt, bis zum 5. Mai 2020 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

Nach dem Bilanzstichtag hat es keine Ereignisse gegeben, die eine wesentliche Auswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage haben.

Prognosebericht

Weltkonjunktur

Das Institut für Weltwirtschaft (IfW) geht in seiner Winterprognose 2015 davon aus, dass die globale Produktion im Jahr 2016 um 3,4% wachsen wird. Damit hat das Institut die Vorhersage vom September 2015 um 0,3%-Punkte nach unten korrigiert. Für 2017 erwartet das IfW einen Anstieg des weltweiten Bruttoinlandsprodukts (BIP) um 3,8%.

Die Dynamik der konjunkturellen Entwicklung der fortgeschrittenen Volkswirtschaften soll sich in den kommenden zwei Jahren erhöhen: So rechnet das Institut hier mit einem Anstieg des BIP um jeweils 2,5% in 2016 und 2017. Treiber dieses Wachstums seien dabei vor allem die weiterhin expansive Geldpolitik, der zunehmende Wegfall hemmender Einflüsse der Finanzpolitik sowie der niedrige Ölpreis. Während die Vereinigten Staaten mit einem prognostizierten BIP-Wachstum von 2,8% (2016) bzw. 3% (2017) voraussichtlich ein für die Länder-

gruppe überdurchschnittliches Wachstum erzielen werden, sollen die Werte für den Euroraum bei 1,7% bzw. 2,0% liegen.

Die Expansion in den Schwellenländern wird vorerst weiter durch niedrige Rohstoffpreise und strukturelle Probleme gedämpft. Zwar soll sich die Konjunktur insgesamt allmählich stabilisieren, doch wird ihr Beitrag zur weltweiten wirtschaftlichen Expansion weiter hinter den in den Vorjahren verzeichneten Werten zurückbleiben.

Risiken für die weltwirtschaftliche Entwicklung sieht das IfW vorrangig in geopolitischen Entwicklungen und Turbulenzen an den Finanzmärkten. Insbesondere eine Verschärfung der Situation im Nahen und Mittleren Osten könnte zu Verunsicherungen bei Verbrauchern und Investoren führen und dem prognostizierten allmählichen weltwirtschaftlichen Aufschwung entgegenstehen.

Zudem könnten Anspannungen an den Finanzmärkten – etwa im Zusammenhang mit Zinsanhebungen in den Vereinigten Staaten – auf die Realwirtschaft ausstrahlen und die Dynamik der Weltwirtschaft dämpfen.

PUMA wird auch im Jahr 2016 in Marketing investieren, um seine Markenpositionierung weiter zu stärken. Darüber hinaus werden die Investitionen in den Ausbau der eigenen Einzelhandelsgeschäfte sowie die Optimierung der IT-Infrastruktur fortgesetzt werden, um die Effizienz interner Prozesse weiter zu verbessern und das Unternehmen künftig noch schneller und schlanker zu machen. Im Fokus unserer Vertriebsstrategie stehen dabei auch weiterhin die Entwicklung innovativer Produkte sowie die enge Kooperation mit wichtigen Handelspartnern.

Die „Forever Faster“-Markenkampagne wird 2016 fortgesetzt und von spannenden Produkteinführungen und neuen Partnerschaften

ten mit weltweit bekannten Markenbotschaftern begleitet werden.

2016 verspricht ein ereignisreiches Jahr mit bedeutenden Sport-Events zu werden, die PUMA zur Stärkung seiner Positionierung als Performance-Marke nutzen wird. In der Kategorie Fußball wird PUMA bei der UEFA Euro 2016 durch Italien, die Tschechische Republik, die Slowakei, Österreich und die Schweiz vertreten sein. Zudem stellt die Copa América in den Vereinigten Staaten ein weiteres aufmerksamkeitsstarkes Ereignis dar, auf dem PUMA seinen Fokus auf Sport demonstrieren wird. Auch die olympischen Sommerspiele in Rio de Janeiro sind für PUMA eine wichtige Plattform, um die Markenpräsenz durch den schnellsten Mann der Welt, Usain Bolt, und viele weitere Weltklasse-Athleten und -Teams zu erhöhen.

Ausblick

Seit Herbst 2014 haben wir kontinuierlich in unsere „Forever Faster“-Markenkampagne investiert, um PUMA als schnellste Sportmarke der Welt zu positionieren. Im Zentrum der Kampagne stehen PUMAs bekannteste Markenbotschafter – der schnellste Mann der Welt, Usain Bolt, Stürmerstar Sergio Agüero, Golfprofi Rickie Fowler, der Topverein Arsenal London, Borussia Dortmund, die Olympischen Verbände von Jamaika und Kuba sowie die mit zahlreichen Platin-Alben ausgezeichnete Künstlerin, Designerin und Unternehmerin Rihanna. Sie alle haben

maßgeblich dazu beigetragen, PUMAs Markenbegehrtheit und den Abverkauf unserer Produkte 2015 zu steigern.

Angesichts eines deutlich verbesserten Produktangebots, einer optimierten Beschaffung und höheren Investitionen in Marketing gehen wir für 2016 von einem soliden Umsatzwachstum und einer ersten Verbesserung der Profitabilität aus. Somit wird für das Gesamtjahr 2016 ein währungsbereinigter Anstieg der Umsatzerlöse im hohen einstelligen Prozentbereich erwartet. Wir gehen von einer Rohertragsmarge auf dem Niveau des Vorjahres (45,5%) aus, da Gegenmaßnahmen geplant sind, um die negativen Einflüsse der Entwicklung der Fremdwährungskurse 2016 im Vergleich zu 2015 auszugleichen.

Es wird erwartet, dass die operativen Aufwendungen in einem mittleren bis hohen einstelligen Prozentbereich ansteigen. Die zwei wichtigsten sportlichen Großereignisse in diesem Jahr sind die Fußball-Europameisterschaft in Frankreich und die Olympischen Spiele in Rio. Diese erfordern erhöhte Marketingaufwendungen und auch die Investitionen in die Modernisierung unserer eigenen Einzelhandelsgeschäfte werden weiter fortgesetzt. Außerdem tragen die anhaltenden Investitionen in die Verbesserung der IT-Infrastruktur von PUMA zu einem Anstieg der operativen Aufwendungen bei. Zugleich legt das Management weiterhin einen starken Fokus auf die konsequen-

te Kostenkontrolle der übrigen operativen Aufwendungen.

Bei dem derzeitigen Wechselkursniveau erwartet das Management von PUMA für 2016 eine Verbesserung des operativen Ergebnisses gegenüber dem Vorjahr. Die Prognose des operativen Ergebnisses (EBIT) für das Gesamtjahr 2016 liegt in einer Bandbreite zwischen € 115 Mio. und € 125 Mio. Ebenso wird eine entsprechende Verbesserung des Konzerngewinns erwartet.

Investitionen

Für 2016 sind Investitionen in einer Höhe von rund € 80 Mio. geplant. Der wesentliche Teil betrifft dabei Investitionen in die Infrastruktur, um die operativen Voraussetzungen für das geplante langfristige Wachstum zu schaffen, sowie den Ausbau unserer Kernmärkte und selektive Investitionen in Einzelhandelsgeschäfte.

Darüber hinaus bestehen kurzfristige Kaufpreisverbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben, die 2016 voraussichtlich zu einem Mittelabfluss von € 3,0 Mio. führen werden.

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 Unternehmensstrategie „Forever Faster“ die Grundla-

ge für eine langfristige positive Entwicklung gegeben ist.

CORPORATE GOVERNANCE

BERICHT

MIT ERKLÄRUNG ZUR

UNTERNEHMENSFÜHRUNG

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

Wiedergabe der Erklärung des Verwaltungsrats der PUMA SE gemäß § 161 AktG zum Deutschen Corporate Governance Kodex

Entsprechenserklärung 2015:

Der Verwaltungsrat der PUMA SE erklärt gemäß Art. 9 Abs. 1 lit. c) (ii) SE-VO, § 22 Abs. 6 SEAG i.V.m. § 161 AktG, dass die PUMA SE den Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ (der Kodex) (Fassungen vom 24. Juni 2014 und vom 5. Mai 2015) seit Abgabe der letzten Entsprechenserklärung vom November 2014 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 HS. 1 (Entwicklung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens) des Kodex enthaltenen Aufgaben des Vorstands obliegen dem Verwaltungsrat, § 22 Abs. 1 SEAG.

- ▶ Die in Ziffern 2.3.2 S. 2 (weisungsgebundener Stimmrechtsvertreter), 3.7 Abs. 1 (Stellungnahme zu einem Übernahmeangebot) und Abs. 2 (Verhalten bei einem Übernahmeangebot) sowie 3.10 (Corporate Governance Bericht), 4.1.3 (Compliance) und 4.1.4 (Risikomanagement und -controlling) des Kodex geregelten Zuständigkeiten des Vorstands obliegen dem Verwaltungsrat der PUMA SE, § 22 Abs. 6 SEAG.

- ▶ Abweichend von Ziffern 5.1.2 Abs. 2 S. 1 und 2 des Kodex unterliegen Geschäftsführende Direktoren anders als Vorstandsmitglieder keiner festen und maximal zulässigen Bestelldauer, § 40 Abs. 1 S. 1 SEAG.

- ▶ Abweichend von Ziffern 5.4.2 S. 2 und 5.4.4 des Kodex können Mitglieder

des Verwaltungsrats zu Geschäftsführenden Direktoren bestellt werden, sofern die Mehrheit des Verwaltungsrats weiterhin aus nicht-geschäftsführenden Mitgliedern besteht, § 40 Abs. 1 S. 2 SEAG.

2. Ausnahmen zu den Empfehlungen des Kodex

- ▶ Für die Mitglieder des Verwaltungsrats besteht abweichend von Ziffer 3.8 Abs. 3 des Kodex eine D&O-Versicherung ohne Selbstbehalt. Der Verwaltungsrat hält einen Selbstbehalt für Mitglieder des Verwaltungsrats für entbehrlich, weil die D&O-Versicherung eine Gruppenversicherung für Personen im In- und Ausland ist und im Ausland ein Selbstbehalt weithin unüblich ist.
- ▶ Entgegen Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 6 des Kodex weist die Vergütung der Geschäftsführenden Direktoren keine Höchstbetragsgrenzen insgesamt und hinsichtlich ihrer variablen Vergütungsteile auf. Die Anstellungsverträge der Geschäftsführenden Direktoren wurden im Einklang mit der seinerzeit aktuellen Fassung des Kodex geschlossen und sind nach Ansicht der PUMA SE sachgerecht.
- ▶ Es sind abweichend von Ziffer 4.2.3 Abs. 5 des Kodex keine Begrenzungen von Abfindungszahlungen bei vorzeitiger Beendigung der Tätigkeit als Geschäftsführender Direktor infor-

ge 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 7. Mai 2013 gemäß § 286 Abs. 5 HGB wird bis zum Ende der Ermächtigung von der Veröffentlichung der Individualbezüge der Geschäftsführenden Direktoren abgesehen (Ziffern 4.2.4 und 4.2.5 des Kodex). Die Geschäftsführenden Direktoren werden sich an die Ermächtigung halten, wenn sie den Jahresabschluss aufstellen. Aufgrund der Ermächtigung der Hauptversammlung werden in Abweichung zu Ziffer 4.2.5 Abs. 3 des Kodex die in dieser Ziffer genannten Informationen bezüglich der Vergütung der Geschäftsführenden Direktoren nicht im Vergütungsbericht dargestellt.
- ▶ In Abweichung zu Ziffer 5.4.6 Abs. 2 S. 2 des Kodex erhalten die Mitglieder des Verwaltungsrats eine erfolgsabhängige Vergütung, die nicht auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet ist. Die Vergütung hat die Hauptversammlung am 14. April 2011 beschlossen, sie ist in der Satzung festgelegt und sie ist nach Ansicht der PUMA SE sachgerecht.

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

Herzogenaurach, 9. November 2015

PUMA SE

Für den Verwaltungsrat



Jean François Palus

Die Entsprechenserklärung ist auf der Internetseite der Gesellschaft unter <http://about.puma.com/de/investor-relations/corporate-governance/declaration-of-compliance/> dauerhaft öffentlich zugänglich gemacht.

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

Um der sozialen Verantwortung eines weltweit agierenden Sportartikelherstellers gerecht zu werden, hat PUMA Leitsätze zum Umweltmanagement sowie zur Einhaltung von Arbeits- und Sozialstandards definiert (siehe <http://about.puma.com> unter „NACHHALTIGKEIT“). Mit dem PUMA Ethikkodex (Code of Ethics) und dem PUMA Verhaltenskodex (Code of Conduct) (siehe <http://about.puma.com> unter „NACHHALTIGKEIT“) werden ethische Standards und Umweltstandards vorgegeben, denen sowohl Mitarbeiter im gesamten PUMA Konzern als auch Lieferanten verpflichtet sind.

Für die Unternehmensführung von PUMA ist die Einhaltung von Gesetzen sowie interner Regelungen und Werte von zentraler Bedeutung. Deshalb wurde der bestehende PUMA Code of Ethics (<http://about.puma.com/de/nachhaltigkeit/standards/coe>) weiterentwickelt, überarbeitet und unternehmensweit kommuniziert. Die Kommunikation des PUMA Code of Ethics erfolgte dabei direkt durch den CEO der PUMA SE. Um dem Risiko von Fehlverhalten weiter vorzubeugen, wird der Code of Ethics durch Richtlinien flankiert, die ausgewählte Risikobereiche detailliert regeln. Es werden risikobasiert Präsenzschulungen insbesondere in den Bereichen Antikorruption und Kartellrecht durchgeführt.

Sämtliche PUMA Mitarbeiter wurden auch in 2015 durch den CEO der PUMA SE dazu angehalten, ein Ethics E-Learning Training zu absolvieren.

Die Festlegung sowie Überwachung der gruppenweiten Compliance Struktur erfolgt durch das „PUMA SE Risk & Compliance Committee“. Dieses besteht aus einem festgelegten Kreis von Führungskräften inklusive des PUMA CEO und CFO. In den regelmäßigen Sitzungen des Committees werden u.a. Compliance-Risiken analysiert, sowie entsprechende Maßnahmen (Richtlinien, Schulungen etc.) festgelegt und verabschiedet. Der Prüfungsausschuss des Verwaltungsrats der PUMA SE wird regelmäßig über den aktuellen Stand der Umsetzung der Compliance Struktur unterrichtet.

Den Mitarbeitern von PUMA steht konzernweit eine Hinweisgeber-Hotline zur Verfügung, an die unethisches, rechtswidriges oder kriminelles Handeln berichtet werden kann.

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

Die PUMA SE hat eine **monistische** Unternehmensführungs- und Kontrollstruktur. Das monistische System zeichnet sich gemäß Art. 43-45 SE-VO i.V.m. § 20 ff. SEAG dadurch aus, dass die Führung der SE einem einheitlichen Organ, dem Verwaltungs-

rat, obliegt. Die Geschäftsführenden Direktoren führen die laufenden Geschäfte der Gesellschaft. Weiteres Organ ist daneben die Hauptversammlung.

Der **Verwaltungsrat** der PUMA SE leitet die Gesellschaft, bestimmt die Grundlinien ihrer Tätigkeit und überwacht deren Umsetzung durch die Geschäftsführenden Direktoren. Er bestellt und entlässt die Geschäftsführenden Direktoren, beschließt das Vergütungssystem und setzt die jeweilige Vergütung fest. Der Verwaltungsrat setzt sich gemäß Satzung aus mindestens drei Mitgliedern zusammen. Mindestens ein unabhängiges Verwaltungsratsmitglied muss über Sachverstand auf den Gebieten Finanzen, Rechnungslegung oder Abschlussprüfung verfügen. Die Verwaltungsratsmitglieder werden von der Hauptversammlung bestellt, ein Drittel davon entsprechend des Mitbestimmungsgesetzes aufgrund bindender Wahlvorschläge von Arbeitnehmervertretern. Das Amt eines jeden Verwaltungsratsmitglieds endet mit der Beendigung der Hauptversammlung, die über die Entlastung für das vierte Geschäftsjahr nach Beginn der Amtszeit beschließt (das Geschäftsjahr, in dem die Amtszeit beginnt, wird nicht mitgerechnet) und spätestens sechs Jahre nach der Bestellung des jeweiligen Verwaltungsratsmitglieds. Verwaltungsratsmitglieder können wiederbestellt werden.

Dem Verwaltungsrat gehörten bis zum 6. Mai 2015 acht Mitglieder und danach neun Mitglieder an. Die reguläre Amtsperiode al-

ler Verwaltungsratsmitglieder endet mit Ablauf der ordentlichen Hauptversammlung im Jahr 2017. Nähere Angaben zu den Verwaltungsratsmitgliedern sind dem Konzernanhang (letztes Kapitel) zu entnehmen.

Sitzungen des Verwaltungsrats finden mindestens alle drei Monate statt. Sie müssen auch stattfinden, wenn das Wohl der Gesellschaft es erfordert oder ein Verwaltungsratsmitglied die Einberufung verlangt. Der Verwaltungsrat hat 2015 viermal ordentlich getagt.

Der Verwaltungsrat hat zur Wahrnehmung seiner Aufgaben fünf Ausschüsse eingerichtet und lässt sich regelmäßig über deren Arbeit berichten. Die Grundsätze der Zusammenarbeit des Verwaltungsrats der PUMA SE sowie die Aufgaben der Ausschüsse sind der Geschäftsordnung des Verwaltungsrats zu entnehmen, die unter <http://about.puma.com> unter „Corporate Governance“ eingesehen werden kann.

Der Präsidialausschuss besteht aus drei Mitgliedern. Er hat die Aufgabe, die Verwaltungsratssitzungen vorzubereiten und auf Weisung des Verwaltungsrats an dessen Stelle Entscheidungen zu treffen.

Der Personalausschuss besteht aus drei Mitgliedern. Der Personalausschuss hat die Aufgabe, den Abschluss und die Änderung von Dienstverträgen mit den Geschäftsführenden Direktoren vorzubereiten und die

Grundsätze des Personalwesens und der Personalentwicklung festzulegen. Über Fragen der Vergütung der Geschäftsführenden Direktoren beschließt der gesamte Verwaltungsrat aufgrund entsprechender Empfehlungen des Personalausschusses.

Der Prüfungsausschuss besteht aus drei Mitgliedern. Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses ist ein unabhängiger Vertreter der Anteilseigner und verfügt über Sachverstand auf den Gebieten der Rechnungslegung und Abschlussprüfung gemäß § 100 Abs. 5 AktG. Der Prüfungsausschuss ist insbesondere zuständig für Fragen der Rechnungslegung und Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems, der internen Revision, der Compliance sowie der Abschlussprüfung, hier insbesondere der erforderlichen Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, der Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer, der Bestimmung der Prüfungsschwerpunkte, der vom Abschlussprüfer zusätzlich erbrachten Leistungen und der Honorarvereinbarung. Der Vorschlag des Verwaltungsrats zur Wahl des Abschlussprüfers stützt sich auf eine entsprechende Empfehlung des Prüfungsausschusses. Nach der Wahl des Abschlussprüfers durch die Hauptversammlung und die Erteilung des Prüfungsauftrags durch den Verwaltungsrat konkretisiert der Prüfungsausschuss mit dem Abschlussprüfer den Prüfungsauftrag und Prüfungsschwerpunkte.

Der Abschlussprüfer nimmt an der Bilanzsitzung des Prüfungsausschusses über den Jahresabschluss und Konzernabschluss teil und berichtet über wesentliche Ergebnisse seiner Prüfung. Er informiert auch über Leistungen, die er zusätzlich zu den Abschlussprüferleistungen erbracht hat und die Wahrung seiner Unabhängigkeit. Der Prüfungsausschuss erhält auf Monatsbasis Finanzzahlen des PUMA-Konzerns und kann somit die Entwicklung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie die Entwicklung der Auftragslage laufend verfolgen. Darüber hinaus widmet sich der Prüfungsausschuss bilanz- und ergebnisrelevanten Fragen und diskutiert diese mit dem Management. Weiterhin erhält der Prüfungsausschuss nach Abschluss von Projekten der internen Revision die Prüfungsberichte, welche auch die eingeleiteten Maßnahmen enthalten.

Der Nachhaltigkeitsausschuss besteht aus drei Mitgliedern und hat die Aufgabe, die unternehmerische Nachhaltigkeit sowie das Bewusstsein, bei jeder Entscheidungsfindung und allen Maßnahmen fair, ehrlich, positiv und kreativ zu handeln, zu fördern.

Dem Nominierungsausschuss gehören drei Mitglieder an, die ausschließlich Vertreter der Anteilseigner im Verwaltungsrat sein können. Der Nominierungsausschuss schlägt dem Verwaltungsrat für dessen Wahlvorschläge an die Hauptversammlung geeignete Anteilseignervertreter als Kandidaten vor.

Die derzeitige Zusammensetzung der Ausschüsse ist dem Konzernanhang (letztes Kapitel) zu entnehmen.

Die **Geschäftsführenden Direktoren** führen die Geschäfte der Gesellschaft mit dem Ziel nachhaltiger Wertschöpfung in gemeinschaftlicher Verantwortung. Sie setzen die Grundlinien und Vorgaben um, die der Verwaltungsrat aufstellt. Das Gremium besteht derzeit aus drei Mitgliedern und hat einen Vorsitzenden. Die Geschäftsführenden Direktoren informieren den Verwaltungsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle unternehmensrelevanten Fragen der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance. Sie gehen auf Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den aufgestellten Plänen und Zielen unter Angabe von Gründen ein.

Die Geschäftsführenden Direktoren sind verpflichtet, Interessenkonflikte gegenüber dem Verwaltungsrat unverzüglich offenzulegen und die anderen Geschäftsführenden Direktoren hierüber zu informieren. Sie dürfen Nebentätigkeiten, insbesondere Aufsichtsrats- und vergleichbare Mandate außerhalb des PUMA Konzerns nur mit vorheriger Zustimmung des Verwaltungsrats übernehmen. Im abgelaufenen Geschäftsjahr ist es nicht zu Interessenkonflikten bei den Geschäftsführenden Direktoren der PUMA SE gekommen.

Die Grundsätze der Zusammenarbeit der Geschäftsführenden Direktoren der PUMA

SE sind in der Geschäftsordnung für die Geschäftsführenden Direktoren geregelt, die unter <http://about.puma.com> unter „Corporate Governance“ eingesehen werden kann.

Berücksichtigung von Diversity und Internationalität

Die Mitglieder des Verwaltungsrats der PUMA SE verfügen über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung ihrer Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen. Eine ausreichende Anzahl an Mitgliedern verfügt über einen ausgeprägten internationalen Hintergrund. Der Verwaltungsrat hat es sich zum Ziel gesetzt, die Internationalität einer ausreichenden Anzahl an Mitgliedern 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.

Der Verwaltungsrat hat sein Ziel, den Anteil an Frauen im Verwaltungsrat zu erhöhen, konkretisiert. Die Zielgröße für den angestrebten Frauenanteil im Verwaltungsrat ist mit Beschluss vom 22. Juli 2015 auf 30% festgesetzt worden. Diese Zielgröße ist bis zum 30. Juni 2017 umzusetzen. Sie steht im Einklang mit den Vorgaben des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen

Dienst, das seit Mai 2015 in Kraft und ab Januar 2016 umzusetzen ist.

Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses verfügt über besondere Kenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen und internen Kontrollverfahren und ist unabhängig. Potenziellen Interessenkonflikten seiner Mitglieder beugt der Verwaltungsrat vor, indem er anderweitige Tätigkeiten seiner Mitglieder regelmäßig überprüft und kritisch hinterfragt. Gemäß § 1 Absatz 4 Geschäftsordnung für den Verwaltungsrat dürfen Verwaltungsratsmitglieder grundsätzlich nicht älter als 70 Jahre sein und ihre maximale Amtszeit darf nicht länger als drei Amtsperioden betragen. Dem Verwaltungsrat gehören – unter Berücksichtigung der Arbeitnehmervertreter im Verwaltungsrat – eine angemessene Anzahl unabhängiger Mitglieder an.

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

Festsetzungen zur Förderung der Teilhabe von Frauen an Führungspositionen

Durch das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst vom Mai 2015 wurde die PUMA SE zudem verpflichtet, bis zum 30. September 2015 Zielgrößen für den Frauen-

anteil auf der Ebene der Geschäftsführenden Direktoren und den nachfolgenden zwei Führungsebenen festzulegen. Zudem musste sie bestimmen, bis wann der jeweilige Frauenanteil erreicht werden soll. Das Gesetz legt fest, dass die Umsetzungsfrist für die erstmalige Festlegung nicht über den 30. Juni 2017 hinausgehen darf. Bei der nächsten Festlegung einer Umsetzungsfrist kann der Zeitraum bis zu fünf Jahre betragen.

Der Verwaltungsrat der PUMA SE hat am 22. Juli 2015 für den Frauenanteil auf der Ebene der Geschäftsführenden Direktoren eine Zielgröße von 20% unter der Bedingung festgesetzt, dass die PUMA SE fünf oder mehr Geschäftsführende Direktoren aufweist. Die Umsetzungsfrist endet am 30. Juni 2017.

Für die erste Führungsebene unterhalb der Geschäftsführenden Direktoren hat der Verwaltungsrat der PUMA SE am 22. Juli 2015 eine Zielgröße von 20% und eine Umsetzungsfrist bis zum Ablauf des 30. Juni 2017 beschlossen. Für die zweite Führungsebene unterhalb der Geschäftsführenden Direktoren hat der Verwaltungsrat der PUMA SE eine Zielgröße von 30% und ebenfalls eine Umsetzungsfrist bis zum Ablauf des 30. Juni 2017 beschlossen.

Die Beteiligung von Frauen im Gremium der Geschäftsführenden Direktoren soll in Zukunft bei einer erforderlichen Neubesetzung insbesondere dadurch gewährleistet werden, dass bei verschiedenen, gleich

qualifizierten Bewerbern Frauen besonders berücksichtigt werden. Soweit eine Besetzung durch externe Kandidaten erfolgen soll, sollen insbesondere entsprechend qualifizierte weibliche Kandidaten berücksichtigt werden. Gleiches gilt für die Besetzung von Führungsfunktionen. 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.

Directors' Dealings

Im Berichtsjahr haben die Geschäftsführenden Direktoren und die Mitglieder des Verwaltungsrats keine PUMA-Aktien erworben. Verkäufe wurden uns nicht gemeldet.

Herzogenaurach, den 5. Februar 2016

Geschäftsführende Direktoren

GULDEN

LÄMMERMANN

SØRENSEN

Aktienbesitz von Verwaltungsrat und Geschäftsführenden Direktoren

Die Herren François-Henri Joseph Pinault (Verwaltungsratsmitglied) und François Jean-Henri Pinault hielten laut Mitteilung gemäß § 21, 22 WpHG vom 3. August 2011 an diesem Tag indirekt 75,12% (11.330.446 Stimmrechte) der Stimmrechte an der PUMA SE, wobei es sich bei 1,15% der Stimmrechtsanteile (173.377 Stimmrechte) um eigene Aktien der PUMA SE handelte.

Versicherung der gesetzlichen Vertreter

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

KONZERNABSCHLUSS

Konzernbilanz 119

Konzerngewinn- und Verlustrechnung 120

Konzerngesamtergebnisrechnung 121

Konzernkapitalflussrechnung 122

Veränderungen im Eigenkapital 123

Entwicklung des Anlagevermögens 124

Konzernanhang 125

Bestätigungsvermerk
des Abschlussprüfers 167

„WOFÜR TRAINIERST DU?“

**„Ich trainiere um in fachlicher Hinsicht
immer auf dem neuesten Stand und
bestens für die bevorstehenden
Herausforderungen vorbereitet zu
sein. #NoMatterWhat.“**

Klaus Kutschera, IFRS Specialist



	Anhang	31.12.2015 € Mio.	31.12.2014 € Mio.
AKTIVA			
Flüssige Mittel	3	338,8	401,5
Vorräte	4	657,0	571,5
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	5	483,1	449,2
Forderungen aus Ertragsteuern	22	50,5	75,0
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	6	76,8	93,6
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	7	78,6	91,8
Kurzfristige Vermögenswerte		1.684,8	1.682,5
Latente Steuern	8	219,8	178,8
Sachanlagen	9	232,6	224,0
Immaterielle Vermögenswerte	10	403,3	391,4
Anteile an assoziierten Unternehmen	11	15,2	15,2
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	12	39,3	34,6
Sonstige langfristige Vermögenswerte	12	25,2	23,4
Langfristige Vermögenswerte		935,5	867,5
Summe Aktiva		2.620,3	2.549,9

	Anhang	31.12.2015 € Mio.	31.12.2014 € Mio.
PASSIVA			
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	13	14,0	19,8
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	13	519,7	515,2
Ertragsteuern	22	49,7	58,8
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	16	52,7	69,5
Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	17	3,0	0,5
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	13	115,9	51,0
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	13	125,1	107,8
Kurzfristige Verbindlichkeiten		880,0	822,6
Latente Steuern	8	64,2	54,6
Pensionsrückstellungen	15	23,8	26,0
Sonstige langfristige Rückstellungen	16	23,5	23,1
Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	17	0,0	2,5
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	13	7,2	0,3
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	13	2,2	2,5
Langfristige Verbindlichkeiten		121,0	109,0
Gezeichnetes Kapital	18	38,6	38,6
Rücklagen	18	162,5	176,0
Bilanzgewinn	18	1.441,7	1.412,0
Eigene Aktien	18	-31,4	-31,4
Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zuzurechnendes Eigenkapital		1.611,3	1.595,2
Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	18	8,0	23,1
Eigenkapital	18	1.619,3	1.618,3
Summe Passiva		2.620,3	2.549,9


Konzerngewinn- und Verlustrechnung

T.2

	Anhang	2015 € Mio.	2014 € Mio.
Umsatzerlöse	25	3.387,4	2.972,0
Umsatzkosten	25	-1.847,2	-1.586,7
Rohertrag	25	1.540,2	1.385,4
Lizenz- und Provisionserträge		16,5	19,4
Sonstige operative Erträge und Aufwendungen	20	-1.460,5	-1.276,8
Operatives Ergebnis (EBIT)		96,3	128,0
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	21	1,0	1,3
Finanzerträge	21	11,2	4,8
Finanzaufwendungen	21	-23,4	-12,3
Finanzergebnis		-11,2	-6,2
Gewinn vor Steuern (EBT)		85,0	121,8
Ertragsteuern	22	-23,3	-37,0
Konzernjahresüberschuss		61,7	84,8
davon: Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	18	-24,6	-20,8
Anteilseigner Mutterunternehmen (Konzernergebnis)		37,1	64,1
Gewinn je Aktie (€)	23	2,48	4,29
Gewinn je Aktie, verwässert (€)	23	2,48	4,29
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien (Mio. Stück)	23	14,940	14,940
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien, verwässert (Mio. Stück)	23	14,940	14,940

	<u>Nach Steuer</u> <u>2015</u> € Mio.	<u>Steuer</u> <u>2015</u> € Mio.	<u>Vor Steuer</u> <u>2015</u> € Mio.	<u>Nach Steuer</u> <u>2014</u> € Mio.	<u>Steuer</u> <u>2014</u> € Mio.	<u>Vor Steuer</u> <u>2014</u> € Mio.
Konzernjahresüberschuss	61,7		61,7	84,8		84,8
Währungsänderungen	-0,0		-0,0	29,5	0,7	28,7
Cashflow hedge						
Ergebniswirksame Auflösung im Periodenergebnis	-34,6	13,5	-48,1	3,2	-0,1	3,3
Marktbewertung von Cashflow Sicherungsgeschäften	21,2	-5,3	26,5	34,6	-13,5	48,1
Nettoergebnis aus finanziellen Vermögenswerten der Kategorie „zur Veräußerung verfügbar“	0,5	-0,2	0,6	-2,6	1,0	-3,5
Anteile des sonstigen Ergebnisses, der auf at equity bilanzierte Unternehmen entfällt	0,2		0,2	0,1		0,1
Bestandteile, die zukünftig möglicherweise in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert werden	-12,7	8,1	-20,8	64,8	-11,9	76,7
Neubewertung der Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen	1,4	-0,3	1,7	-3,1	0,9	-4,0
Bestandteile, die zukünftig nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert werden	1,4	-0,3	1,7	-3,1	0,9	-4,0
Sonstiges Ergebnis	-11,3	7,7	-19,1	61,7	-11,0	72,7
Gesamtergebnis	50,4	7,7	42,6	146,6	-11,0	157,5
davon: Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	26,9		26,9	23,3		23,3
Anteilseigner Mutterunternehmen	23,5	7,7	15,7	123,2	-11,0	134,2


Konzernkapitalflussrechnung

T.4

	Anhang	2015 € Mio.	2014 € Mio.
Laufende Geschäftstätigkeit			
Gewinn vor Steuern (EBT)		85,0	121,8
Anpassungen für:			
Abschreibungen	9, 10	57,5	50,5
Unrealisierte Währungsgewinne/-verluste, netto		-5,3	-1,2
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	11	-0,9	-1,3
Finanzerträge	21	-11,0	-4,8
Finanzaufwendungen	21	15,2	10,8
Veränderung aus dem Verkauf von Anlagevermögen		-16,4	0,6
Veränderung der Pensionsrückstellungen	15	-0,5	-7,1
Andere zahlungsunwirksame Aufwendungen/Erträge		10,9	3,0
Brutto Cashflow	26	134,5	172,2
Veränderung der Forderungen und der sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte	5, 6, 7	-8,8	-45,3
Veränderung der Vorräte	4	-92,2	-35,9
Veränderung der Lieferverbindlichkeiten und der sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten	13	-24,1	98,0
Mittelzufluss aus betrieblicher Geschäftstätigkeit		9,4	188,9
Erhaltene Dividenden	11,12	0,9	0,4
Zinszahlungen	21	-9,1	-9,8
Zahlungen für Ertragsteuern	22	-38,4	-53,2
Mittelabfluss/-zufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit	26	-37,1	126,4

	Anhang	2015 € Mio.	2014 € Mio.
Investitionstätigkeit			
Zahlung für Akquisitionen	17	-0,5	-2,4
Auszahlungen für den Erwerb von langfristigen Beteiligungen	12	0,0	-21,4
Erwerb von Anlagevermögen	9, 10	-79,0	-72,6
Einzahlungen aus Anlageabgängen		23,8	12,6
Auszahlungen für sonstige Aktiva	12	-13,2	-8,0
Erhaltene Zinsen	21	7,2	4,8
Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit		-61,7	-87,0
Finanzierungstätigkeit			
Veränderung langfristiger Verbindlichkeiten	13	0,1	0,2
Aufnahme/ (-) Tilgung kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten	13	71,0	-10,2
Aufnahme langfristiger Finanzverbindlichkeiten	13	7,3	0,0
Dividendenzahlung an Anteilseigner Mutterunternehmen	18	-7,5	-7,5
Dividendenzahlung an nicht beherrschende Gesellschafter	18	-42,0	-16,2
Auszahlungen für den Erwerb von Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter	18	0,0	-2,6
Mittelabfluss/-zufluss aus der Finanzierungstätigkeit	26	28,9	-36,2
Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelbestandes		7,3	8,2
Veränderung der flüssigen Mittel		-62,7	11,4
Flüssige Mittel am Anfang des Geschäftsjahres		401,5	390,1
Flüssige Mittel am Ende des Geschäftsjahres	3, 26	338,8	401,5

	Gezeichnetes Kapital	Kapitalrücklage	Rücklagen				At-Equity bewertete Unternehmen	Bilanz-Gewinn	Eigene Aktien	Eigenkapital vor Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	Eigenkapital Gesamt
			Gewinnrücklagen	Unterschied aus der Währungs-umrechnung	Cashflow Hedges							
31.12.2013	38,6	193,3	66,0	-137,5	-3,2	0,3	1.355,4	-31,4	1.481,6	15,7	1.497,3	
Konzernjahresüberschuss							64,1		64,1	20,8	84,8	
Im Eigenkapital direkt erfasste Wertänderungen			-5,6	26,9	37,7	0,1			59,2	2,6	61,7	
Summe Gesamtergebnis			-5,6	26,9	37,7	0,1	64,1		123,2	23,3	146,6	
Dividendenzahlung an Anteilseigner Mutterunternehmen/nicht beherrschende Gesellschafter							-7,5		-7,5	-16,2	-23,6	
Bewertung aus Optionsprogrammen		0,3							0,3		0,3	
Erwerb von Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter			-2,5						-2,5	-0,1	-2,6	
Änderungen im Konsolidierungskreis										0,4	0,4	
31.12.2014	38,6	193,7	57,9	-110,6	34,6	0,5	1.412,0	-31,4	1.595,2	23,1	1.618,3	
Konzernjahresüberschuss							37,1		37,1	24,6	61,7	
Im Eigenkapital direkt erfasste Wertänderungen			1,9	-2,4	-13,3	0,2			-13,7	2,3	-11,3	
Summe Gesamtergebnis			1,9	-2,4	-13,3	0,2	37,1		23,5	26,9	50,4	
Dividendenzahlung an Anteilseigner Mutterunternehmen/nicht beherrschende Gesellschafter							-7,5		-7,5	-42,0	-49,5	
Änderungen im Konsolidierungskreis				0,1					0,1		0,1	
31.12.2015	38,6	193,7	59,7	-112,8	21,2	0,6	1.441,7	-31,4	1.611,3	8,0	1.619,3	



Entwicklung des Anlagevermögens 2014

	Anschaffungs- oder Herstellungskosten					Kumulierte Abschreibungen					Buchwerte	
	Stand 1.1.2014 € Mio.	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen	Abgänge	Stand 31.12. 2014 € Mio.	Stand 1.1. 2014 € Mio.	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen ¹⁾	Abgänge	Stand 31.12. 2014 € Mio.	Stand 31.12. 2014 € Mio.	Stand 31.12. 2013 € Mio.
SACHANLAGEN												
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	168,1	6,1	1,9	-15,8	160,3	-53,5	-1,8	-5,9	6,8	-54,4	105,9	114,6
Technische Anlagen und Maschinen	8,9	4,7	4,3	-2,0	15,9	-4,6		-1,5	1,9	-4,2	11,7	4,3
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	279,5	10,1	42,3	-28,4	303,5	-196,8	-5,4	-32,4	26,2	-208,4	95,1	82,7
Anlagen im Bau	11,2	-9,4	9,8	-0,3	11,3						11,3	11,2
	467,7	11,5	58,3	-46,5	491,0	-254,9	-7,2	-39,8	34,9	-267,0	224,0	212,8
IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE												
Geschäfts- und Firmenwerte	292,6	3,5	2,2		298,3	-49,6		-7,0		-56,6	241,7	243,0
Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten bzw. unbestimmten Nutzungsdauer	120,7	14,1			134,8	-17,6				-17,6	117,2	103,1
Andere Immaterielle Vermögenswerte	110,8	-11,5	14,3	-3,1	110,5	-82,8	12,9	-11,0	2,9	-78,0	32,5	28,0
	524,1	6,1	16,5	-3,1	543,6	-150,0	12,9	-18,0	2,9	-152,2	391,4	374,1

1) hierin enthalten sind Wertminderungsaufwendungen für Sachanlagevermögen (€ 0,3 Mio.) und immaterielle Vermögenswerte (€ 7,0 Mio.), siehe Textziffern 9 und 10



Entwicklung des Anlagevermögens 2015

	Anschaffungs- oder Herstellungskosten					Kumulierte Abschreibungen					Buchwerte	
	Stand 1.1.2015 € Mio.	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen	Abgänge	Stand 31.12. 2015 € Mio.	Stand 1.1. 2015 € Mio.	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen ¹⁾	Abgänge	Stand 31.12. 2015 € Mio.	Stand 31.12. 2015 € Mio.	Stand 31.12. 2014 € Mio.
SACHANLAGEN												
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	160,3	8,6	8,2	-9,9	167,2	-54,4	-0,8	-5,8	5,4	-55,6	111,6	105,9
Technische Anlagen und Maschinen	15,9	-0,3	2,5	-0,1	18,0	-4,2	0,3	-2,2		-6,1	11,9	11,7
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	303,5	11,4	44,2	-35,1	324,0	-208,4	-5,1	-36,7	31,3	-218,9	105,1	95,1
Anlagen im Bau	11,3	-13,2	7,5	-1,6	4,0						4,0	11,3
	491,0	6,5	62,4	-46,7	513,2	-267,0	-5,6	-44,7	36,7	-280,6	232,6	224,0
IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE												
Geschäfts- und Firmenwerte	298,3	5,6	0,2	-12,7	291,4	-56,6	-0,6		6,1	-51,1	240,3	241,7
Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten bzw. unbestimmten Nutzungsdauer	134,8	13,5			148,3	-17,6	-0,1			-17,7	130,6	117,2
Andere Immaterielle Vermögenswerte	110,5	-2,4	16,6	-1,5	123,2	-78,0	-1,2	-12,8	1,2	-90,8	32,4	32,5
	543,6	16,7	16,8	-14,2	562,9	-152,2	-1,9	-12,8	7,3	-159,6	403,3	391,4

1) Im Geschäftsjahr 2015 gab es keine Wertminderungsaufwendungen für Sachanlagevermögen und immaterielle Vermögenswerte, siehe Textziffern 9 und 10

KONZERNANHANG

1. Grundsätzliches¹

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

Der Konzernabschluss der PUMA SE und ihrer Tochtergesellschaften (im Folgenden kurz „Konzern“ oder „PUMA“ genannt) wurde in Übereinstimmung mit den vom International Accounting Standards Board (IASB) erlassenen Rechnungslegungsgrundsätzen „International Financial Reporting Standards (IFRS)“, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzenden nach § 315a Abs. 1 des deutschen Handelsgesetzbuchs (HGB) anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften aufgestellt. Zur Anwendung kamen alle für Geschäftsjahre ab dem 1. Januar 2015 verpflichtenden Standards und Interpretationen des IASB, wie sie in der EU anzuwenden sind.

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



Standard	Titel
Erstmalige Anwendung im aktuellen Geschäftsjahr	
Änderung IAS 19	Leistungsorientierte Pläne: Arbeitnehmerbeiträge
IFRIC 21	Abgaben
AIP 2010 - 2012	Verbesserungen an den IFRS
AIP 2011 - 2013	Verbesserungen an den IFRS

Die ab dem 1. Januar 2015 erstmalig anzuwendenden Standards bzw. Interpretationen hatten keine Auswirkung auf den Konzernabschluss.

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

¹G4-17



T.8

Standard	Titel	Erstanwendungszeitpunkt*	Beabsichtigte Erst-anwendung
Endorsed			
Änderung IFRS 11	Bilanzierung von Erwerben von Anteilen an einer gemeinsamen Geschäftstätigkeit	01.01.16	01.01.16
Änderung IAS 1	Angabeninitiative	01.01.16	01.01.16
Änderung IAS 16 und IAS 38	Klarstellung akzeptabler Abschreibungsmethoden	01.01.16	01.01.16
Änderung IAS 16 und IAS 41	Landwirtschaft: Fruchttragende Pflanzen	01.01.16	01.01.16
Änderung IAS 27	Anwendung der Equity-Methode in separaten Abschlüssen	01.01.16	01.01.16
AIP 2012 - 2014	Verbesserungen an den IFRS	01.01.16	01.01.16
Endorsement ausstehend			
IFRS 9	Finanzinstrumente	01.01.18	01.01.18
IFRS 14	Regulatorische Abgrenzungsposten	01.01.16	01.01.16
IFRS 15	Erlöse aus Verträgen mit Kunden	01.01.18	01.01.18
IFRS 16	Leasingverhältnisse	01.01.19	01.01.19
Änderung IFRS 10, IFRS 12 und IAS 28	Investmentgesellschaften: Anwendung der Konsolidierungsausnahme	01.01.16	01.01.16
Änderung IFRS 10 und IAS 28	Veräußerung oder Einbringung von Vermögenswerten zwischen einem Investor und einem assoziierten Unternehmen oder Joint Venture	-	-

* gegebenenfalls angepasst durch EU-Endorsement

Im Hinblick auf die erstmalige Anwendung des IFRS 9 und des IFRS 16 werden derzeit noch detaillierte Analysen durchgeführt. Der neue Leasingstandard IFRS 16 wird dazu führen, dass künftig sämtliche Leasingverhältnisse bilanziell in Form eines Nutzungsrechts und einer korrespondierenden Leasingverpflichtung zu erfassen sind. Die Darstellung in der Gewinn- und Verlustrechnung erfolgt in allen Fällen als Finanzierungsvorgang, d.h. das

² G4-17

Nutzungsrecht ist im Regelfall linear abzuschreiben und die Leasingverbindlichkeit nach der Effektivzinsmethode fortzuschreiben.

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 Ansatz².

2. Wesentliche Konsolidierungs-, Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze

KONSOLIDIERUNGSGRUNDSÄTZE Der Konzernabschluss wurde auf den Stichtag des Jahresabschlusses des Mutterunternehmens PUMA SE zum 31. Dezember 2015 auf Basis einheitlicher Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden gemäß den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, aufgestellt.

Tochterunternehmen sind diejenigen Gesellschaften, bei denen der Konzern über bestehende Rechte verfügt, die ihm die gegenwärtige Fähigkeit verleihen, die maßgeblichen Tätigkeiten zu lenken. Die maßgeblichen Tätigkeiten sind die Tätigkeiten, die die Profitabilität der Gesellschaft wesentlich beeinflussen. Beherrschung ist daher gegeben, wenn der Konzern variablen Rückflüssen aus der Beziehung zu einer Gesellschaft ausgesetzt ist und mithilfe seiner Verfügungsgewalt über die maßgeblichen Tätigkeiten die Möglichkeit hat, diese Rückflüsse zu beeinflussen. In der Regel beruht die Beherrschungsmöglichkeit dabei auf einer mittel- oder unmittelbaren Stimmrechtsmehrheit von PUMA. Die Einbeziehung beginnt zu dem Zeitpunkt, ab dem die Möglichkeit der Beherrschung besteht. Sie endet, wenn diese nicht mehr besteht.

Die Kapitalkonsolidierung der nach dem 1. Januar 2005 erworbenen Tochterunternehmen erfolgt nach der Erwerbsmethode. Im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses

identifizierbare Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten werden bei der Erstkonsolidierung mit ihrem beizulegenden Zeitwert zum Erwerbszeitpunkt bewertet, unabhängig vom Umfang der Anteile nicht beherrschender Gesellschafter (früher als Minderheitsanteile bezeichnet). Bei jedem Erwerb besteht ein gesondert ausübbares Wahlrecht, ob die Anteile der nicht beherrschenden Gesellschafter zum beizulegenden Zeitwert oder zum anteiligen Nettovermögen bewertet werden.

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

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

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

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

Im Zuge der Aufwands- und Ertragskonsolidierung werden die Innenumsätze und konzerninternen Erträge mit den auf sie entfallenden Aufwendungen verrechnet. Im Konzern noch

nicht realisierte Zwischengewinne werden erfolgswirksam eliminiert, ebenso wie konzerninterne Beteiligungserträge.

KONSOLIDIERUNGSKREIS In den Konzernabschluss werden neben der PUMA SE alle Tochtergesellschaften voll konsolidiert, bei denen die PUMA SE direkt oder indirekt über bestehende Rechte verfügt, die ihr die gegenwärtige Fähigkeit verleihen, die maßgeblichen Tätigkeiten zu lenken. Aktuell basiert die Beherrschungsmöglichkeit bei allen Konzerngesellschaften auf einer mittel- oder unmittelbaren Mehrheit der Stimmrechte. Assoziierte Unternehmen fließen nach der Equity-Methode in den Konzern ein. Die Entwicklung der Anzahl der Konzerngesellschaften (inklusive Mutterunternehmen PUMA SE) stellt sich wie folgt dar:



Stand 31.12.2014	117
Gründung von Gesellschaften 2015	3
Abgang von Gesellschaften 2015	10
Stand 31.12.2015	110

Im Geschäftsjahr 2015 ergaben sich folgende Änderungen im Konsolidierungskreis:

Die Zugänge im Konsolidierungskreis betreffen die Gründung der Gesellschaften Dobotex International B.V., Branded Sports Merchandising B.V. und Importationes Brand Plus Licensing S.A. de C.V.

Die Abgänge im Konsolidierungskreis betreffen die Schließung der Gesellschaften Brandon Germany GmbH, PUMA Hungary Kft. und PUMA Serbia DOO sowie die Veräußerung der Gesellschaften Tretorn Finland Oy, Tretorn R&D Ltd., Tretorn Norway AS und Hunt Sport AB. Darüber sind die Gesellschaften PUMA Speedcat SAS, PUMA Blue Sea Ltd. und PUMA Schweiz AG durch Verschmelzung aus dem Konsolidierungskreis abgegangen.

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

Die PUMA Vertrieb GmbH, PUMA Mostro GmbH, PUMA Sprint GmbH, PUMA International Trading GmbH und PUMA Europe GmbH haben von der Befreiungsvorschrift nach § 264 Abs. 3 HGB Gebrauch gemacht.



T.10

Lfd. Gesellschaften Nr.	Land	Stadt	Gesellschafter	Anteil am Kapital
Muttergesellschaft				
1. PUMA SE	Deutschland	Herzogenaurach		
EMEA				
2. Austria PUMA Dassler Ges. m.b.H.	Österreich	Salzburg	direkt	100,0%
3. Dobotex Austria GmbH	Österreich	Salzburg	indirekt	100,0%
4. Wilderness Holdings Ltd.	Botswana	Maun	direkt	20,0%
5. PUMA Sport Hrvatska d.o.o.	Kroatien	Zagreb	indirekt	100,0%
6. PUMA Czech Republic s.r.o.	Tschechische Republik	Prag	indirekt	100,0%
7. PUMA Denmark A/S	Dänemark	Skanderborg	indirekt	100,0%
8. PUMA Estonia OÜ	Estland	Tallinn	indirekt	100,0%
9. PUMA Finland Oy	Finnland	Espoo	indirekt	100,0%
10. Brandon Oy	Finnland	Helsinki	indirekt	100,0%
11. PUMA FRANCE SAS	Frankreich	Illkirch-Graffenstaden	indirekt	100,0%
12. Dobotex France SAS	Frankreich	Paris	indirekt	100,0%
13. PUMA International Trading GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100,0%
14. PUMA Europe GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100,0%
15. PUMA Vertrieb GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100,0%
16. PUMA Sprint GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100,0%
17. PUMA Mostro GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	indirekt	100,0%
18. Dobotex Deutschland GmbH	Deutschland	Düsseldorf	indirekt	100,0%
19. PUMA United Kingdom Ltd.	Großbritannien	London	indirekt	100,0%
20. PUMA Premier Ltd.	Großbritannien	London	indirekt	100,0%
21. Dobotex UK Ltd.	Großbritannien	Manchester	indirekt	100,0%
22. Branded Sports Merchandising UK Ltd.	Großbritannien	London	indirekt	100,0%
23. Sport Equipment Hellas S. A. of Footwear, Apparel and Sportswear u.L.	Griechenland	Athen	direkt	100,0% ¹⁾
24. Sport Equipment TI Cyprus Ltd.	Zypern	Nikosia	direkt	100,0% ¹⁾
25. PUMA Italia Srl	Italien	Mailand	indirekt	100,0%
26. Dobotex Italia Srl	Italien	Mailand	indirekt	100,0%
27. PUMA Sport Israel Ltd.	Israel	Hertzeliya	indirekt	100,0%
28. PUMA Baltic UAB	Litauen	Vilnius	indirekt	100,0%
29. PUMA Malta Ltd.	Malta	St.Julians	indirekt	100,0%
30. PUMA Racing Ltd.	Malta	St.Julians	indirekt	100,0%

31. PUMA Benelux B.V.	Niederlande	Leusden	direkt	100,0%
32. PUMA International Sports Marketing B.V.	Niederlande	Leusden	direkt	100,0%
33. Brand Plus Licensing B.V.	Niederlande	's-Hertogenbosch	direkt	100,0%
34. Dobotex International B.V.	Niederlande	's-Hertogenbosch	indirekt	100,0%
35. Branded Sports Merchandising B.V.	Niederlande	's-Hertogenbosch	indirekt	100,0%
36. Dobotex B.V.	Niederlande	's-Hertogenbosch	indirekt	100,0%
37. Dobo Logic B.V.	Niederlande	Tilburg	indirekt	100,0%
38. Dobotex Licensing Holding B.V.	Niederlande	's-Hertogenbosch	indirekt	100,0%
39. PUMA Norway AS	Norwegen	Oslo	indirekt	100,0%
40. PUMA Polska Sp. z o.o.	Polen	Warschau	indirekt	100,0%
41. PUMA Sport Romania Srl	Rumänien	Bukarest	indirekt	100,0%
42. PUMA-RUS o.o.o.	Russland	Moskau	indirekt	100,0%
43. PUMA Slovakia s.r.o.	Slowakei	Bratislava	indirekt	100,0%
44. PUMA Sports Distributors Ltd.	Südafrika	Kapstadt	indirekt	100,0%
45. PUMA Sports S.A.	Südafrika	Kapstadt	indirekt	100,0%
46. PUMA Iberia S.L.U	Spanien	Barcelona	direkt	100,0%
47. Dobotex Spain S.L.	Spanien	Barcelona	indirekt	100,0%
48. Brandon Company AB	Schweden	Göteborg	direkt	100,0%
49. Brandon AB	Schweden	Göteborg	indirekt	100,0%
50. Nrotert AB	Schweden	Helsingborg	direkt	100,0%
51. PUMA Nordic AB	Schweden	Helsingborg	indirekt	100,0%
52. Nrotert Sweden AB	Schweden	Helsingborg	indirekt	100,0%
53. Mount PUMA AG (Schweiz)	Schweiz	Oensingen	direkt	100,0%
54. PUMA Retail AG	Schweiz	Oensingen	indirekt	100,0%
55. Dobotex Switzerland AG	Schweiz	Oensingen	indirekt	100,0%
56. PUMA Spor Giyim Sananyi ve Ticaret A.S.	Türkei	Istanbul	indirekt	100,0%
57. PUMA Ukraine TOV	Ukraine	Kiew	indirekt	100,0%
58. PUMA Middle East FZ LLC	Vereinte Arabische Emirate	Dubai	indirekt	100,0%
59. PUMA UAE LLC	Vereinte Arabische Emirate	Dubai	indirekt	100,0% ¹⁾

Amerika

60. Unisol S.A.	Argentinien	Buenos Aires	indirekt	100,0%
61. PUMA Sports Ltda.	Brasilien	Sao Paulo	indirekt	100,0%
62. PUMA Canada, Inc.	Kanada	Montreal	indirekt	100,0%
63. PUMA CHILE S.A.	Chile	Santiago	direkt	100,0%
64. PUMA SERVICIOS SPA	Chile	Santiago	indirekt	100,0%
65. PUMA Mexico Sport S.A. de C.V.	Mexiko	Mexico City	direkt	100,0%
66. Servicios Profesionales RDS S.A. de C.V.	Mexiko	Mexico City	indirekt	100,0%

67.	Importaciones RDS S.A. de C.V.	Mexiko	Mexico City	direkt	100,0%
68.	Dobotex de Mexico SA de C.V.	Mexiko	Mexico City	indirekt	100,0%
69.	Importaciones Brand Plus Licensing S.A. de C.V.	Mexiko	Mexico City	indirekt	100,0%
70.	Distruibuidora Deportiva PUMA S.A.C.	Peru	Lima	indirekt	100,0%
71.	Distribuidora Deportiva PUMA Tacna S.A.C	Peru	Tacna	indirekt	100,0%
72.	PUMA Retail Peru S.A.C	Peru	Lima	indirekt	100,0%
73.	PUMA Sports LA S.A.	Uruguay	Montevideo	direkt	100,0%
74.	PUMA Suede Holding, Inc.	USA	Westford	indirekt	100,0%
75.	PUMA North America, Inc.	USA	Westford	indirekt	100,0%
76.	Brandon USA, Inc.	USA	Chicago	indirekt	100,0%
77.	COBRA GOLF, Inc.	USA	Carlsbad	indirekt	100,0%
78.	PUMA Wheat Accessories, LLC	USA	San Diego	indirekt	85,0%
79.	Janed, LLC	USA	New York	indirekt	51,0%
80.	PUMA Kids Apparel North America, LLC	USA	New York	indirekt	51,0%

Asien/Pazifik¹⁴

81.	PUMA Australia Pty. Ltd.	Australien	Victoria	indirekt	100,0%
82.	White Diamond Australia Pty. Ltd.	Australien	Victoria	indirekt	100,0%
83.	White Diamond Properties Pty. Ltd.	Australien	Victoria	indirekt	100,0%
84.	Kalola Pty. Ltd.	Australien	Victoria	indirekt	100,0%
85.	Liberty China Holding Ltd.	Britische Jungferninseln		indirekt	100,0%
86.	Brandon Trading (Shanghai) Ltd.	China	Shanghai	indirekt	100,0%
87.	PUMA China Ltd.	China	Shanghai	indirekt	100,0%
88.	Dobotex China Ltd.	China	Shanghai	indirekt	100,0%
89.	Guangzhou World Cat Information Consulting Services Company Ltd.	China	Guangzhou	indirekt	100,0%
90.	World Cat Ltd.	Hongkong		direkt	100,0%
91.	Development Services Ltd.	Hongkong		direkt	100,0%
92.	PUMA International Trading Services Ltd.	Hongkong		indirekt	100,0%
93.	PUMA Asia Pacific Ltd.	Hongkong		direkt	100,0%
94.	PUMA Hong Kong Ltd.	Hongkong		indirekt	100,0%
95.	Dobotex Ltd.	Hongkong		indirekt	100,0%
96.	Brandon Hong Kong Ltd.	Hongkong		indirekt	100,0%
97.	PUMA Sports India Private Ltd.	Indien	Bangalore	indirekt	100,0%
98.	PUMA India Retail Private Ltd.	Indien	Bangalore	indirekt	100,0% ¹⁾
99.	World Cat Sourcing India Ltd.	Indien	Bangalore	indirekt	100,0%
100.	PT PUMA Cat Indonesia Ltd.	Indonesien	Jakarta	indirekt	100,0%

101.	PUMA JAPAN K.K.	Japan	Tokio	indirekt	100,0%
102.	PUMA Korea Ltd.	Korea	Seoul	direkt	100,0%
103.	Dobotex Korea Ltd.	Korea	Seoul	indirekt	100,0%
104.	PUMA Sports Goods Sdn. Bhd.	Malaysia	Kuala Lumpur	direkt	100,0%
105.	PUMA New Zealand Ltd.	Neuseeland	Auckland	indirekt	100,0%
106.	PUMA Sports SEA Trading Pte. Ltd.	Singapur		direkt	100,0%
107.	PUMA SEA Holding Pte. Ltd	Singapur		indirekt	100,0%
108.	PUMA Taiwan Sports Ltd.	Taiwan	Taipei	indirekt	100,0% ¹⁾
109.	World Cat Vietnam Co. Ltd.	Vietnam	Long An Province	indirekt	100,0%
110.	World Cat Vietnam Sourcing & Development Services Co. Ltd.	Vietnam	Ho Chi Minh City	indirekt	100,0%

1) Tochtergesellschaften, die wirtschaftlich 100% der PUMA-Gruppe hinzuzurechnen sind

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

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

Die wesentlichen Umrechnungskurse je Euro stellen sich wie folgt dar:



Währung	2015		2014	
	Stichtagskurs	Durchschnittskurs	Stichtagskurs	Durchschnittskurs
USD	1,0887	1,1095	1,2141	1,3285
HKD	8,4376	8,6014	9,4170	10,3025
JPY	131,0700	134,3140	145,2300	140,3061
GBP	0,7340	0,7258	0,7789	0,8061

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 Nettoverrealisationswerte zum Ansatz. Anschaffungskosten der Handelswaren werden grundsätzlich mithilfe einer Durchschnittsmethode ermittelt. Die Wertberichtigungen werden in Abhängigkeit von Alter, Saisonalität und realisierbaren Marktpreisen in ausreichendem Maße konzerneinheitlich gebildet.

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

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

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

LANGFRISTIGE BETEILIGUNGEN Die unter den langfristigen finanziellen Vermögenswerten ausgewiesenen Beteiligungen gehören der Kategorie „zur Veräußerung verfügbar“ an. In diese Kategorie fallen Finanzinstrumente, die keine Kredite und Forderungen oder bis zur Endfälligkeit gehaltene Finanzinvestitionen darstellen und die nicht erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden. Die Kategorien „bis zur Endfälligkeit gehaltene Finanzinvestitionen“ und „erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte“ finden innerhalb des PUMA-Konzerns keine Anwendung.

Alle Ankäufe und Veräußerungen von langfristigen Beteiligungen werden zum Handelstag erfasst. Der erstmalige Ansatz der langfristigen Beteiligungen erfolgt zum beizulegenden Zeitwert zuzüglich der Transaktionskosten. Sie werden auch in den Folgeperioden mit dem beizulegenden Zeitwert angesetzt, sofern dieser verlässlich ermittelbar ist. Unrealisierte Gewinne und Verluste werden unter Berücksichtigung von latenten Steuern im Gesamtergebnis erfasst. Bei Veräußerung der langfristigen Beteiligungen wird der Gewinn oder Verlust erfolgswirksam.

Wenn wesentliche objektive Hinweise für eine Wertminderung der langfristigen Beteiligungen vorliegen, werden diese erfolgswirksam abgeschrieben. Bei Eigenkapitalinvestitionen, die als zur Veräußerung verfügbar kategorisiert wurden, ist eine wesentliche oder anhaltende Verringerung des beizulegenden Zeitwerts der Vermögenswerte unter ihre Anschaffungskosten als objektiver Hinweis auf eine Wertminderung zu sehen. Gleiches gilt, wenn es für börsennotierte Anteile keinen aktiven Markt mehr gibt.

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

Reparatur- und Instandhaltungskosten werden zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst. Wesentliche Erneuerungen und Verbesserungen werden aktiviert, soweit die Kriterien des Ansatzes eines Vermögenswerts vorliegen.

Grundsätzlich werden Leasinggegenstände, deren vertragliche Grundlage als Finanzierungsleasing einzustufen ist, als Sachanlagevermögen zunächst in Höhe des beizulegenden Zeitwertes bzw. des niedrigeren Barwerts der Mindestleasingzahlungen bilanziert und bei der Folgebewertung um kumulierte Abschreibungen vermindert.

GESCHÄFTS- ODER FIRMIENWERTE 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 Firmenwertes wird nicht vorgenommen.

ANDERE IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE Erworbene immaterielle Vermögenswerte beinhalten im Wesentlichen Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte. Der Wertansatz erfolgt zu Anschaffungskosten, vermindert um kumulierte Abschreibungen. Die Nutzungsdauer liegt zwischen drei und zehn Jahren; die Abschreibung erfolgt linear.

Darüber hinaus bestehen entgeltlich erworbene Markenrechte, für die vor dem Hintergrund der Markenhistorien sowie aufgrund der Fortführung der Marken durch PUMA eine unbegrenzte Nutzungsdauer unterstellt wird.

WERTMINDERUNGEN VON VERMÖGENSWERTEN 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 Firmenwertes wird nicht vorgenommen.

Der Werthaltigkeitstest wird nach der Discounted-Cashflow-Methode durchgeführt. Für die Bestimmung des beizulegenden Zeitwertes abzüglich der Verkaufskosten sowie des Nut-

zungswertes werden die zu erwartenden Cashflows aus den Daten der Unternehmensplanung zugrunde gelegt. Die zu erwartenden Cashflows werden anhand eines marktadäquaten Zinssatzes abgezinst.

ANTEILE AN ASSOZIIERTEN UNTERNEHMEN Assoziierte Unternehmen sind Beteiligungen, bei denen PUMA über einen maßgeblichen Einfluss verfügt, die jedoch keine Tochterunternehmen oder Gemeinschaftsunternehmen sind. Ein maßgeblicher Einfluss wird grundsätzlich angenommen, wenn PUMA direkt oder indirekt ein Stimmrechtsanteil von mindestens 20, aber weniger als 50 Prozent zusteht.

Die Anteile an assoziierten Unternehmen werden nach der Equity-Methode bilanziert. Dabei werden die Anteile anfänglich mit den Anschaffungskosten angesetzt und in der Folge um die auf PUMA entfallenden anteiligen Änderungen im Reinvermögen des Unternehmens fortentwickelt. Ein bilanzierter Geschäfts- oder Firmenwert wird im Buchwert des assoziierten Unternehmens ausgewiesen.

Im Rahmen der Werthaltigkeitsprüfung (Impairment Test) wird der Buchwert eines at-equity bewerteten Unternehmens mit dessen erzielbarem Betrag verglichen, wenn Hinweise 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 aufgezinst. Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing werden zu Beginn des Leasinggeschäftes in Höhe des Barwerts der Mindestleasingwerte bzw. des niedrigeren Zeitwertes bilanziert und um den Tilgungsanteil der Leasingraten fortgeschrieben.

In den kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten ist grundsätzlich auch jener Anteil an langfristigen Darlehen enthalten, dessen Restlaufzeit höchstens ein Jahr beträgt.

RÜCKSTELLUNGEN FÜR PENSIONEN UND ÄHNLICHE VERPFLICHTUNGEN Neben Leistungsplänen bestehen bei einigen Gesellschaften auch Beitragspläne, die neben der laufenden

Beitragszahlung zu keiner weiteren Pensionsverpflichtung führen. Bei den Leistungsplänen wird die Pensionsrückstellung grundsätzlich nach der Projected-Unit-Credit-Methode berechnet. Bei diesem Anwartschaftsbarwertverfahren werden nicht nur die am Stichtag bekannten Renten und erworbenen Anwartschaften, sondern auch künftig zu erwartende Steigerungen von Gehältern und Renten berücksichtigt. Der Barwert der Verpflichtung (DBO) wird ermittelt, indem die erwarteten zukünftigen Mittelabflüsse mit den Renditen von erstrangigen, festverzinslichen 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 dann um das Planvermögen vermindert.

Neubewertungen, bestehend aus versicherungsmathematischen Gewinnen und Verlusten, Veränderungen, die sich aus der Anwendung der Vermögenswertobergrenze ergeben und dem Ertrag aus dem Planvermögen (ohne Zinsen auf die Nettoschuld), werden unmittelbar im Sonstigen Ergebnis erfasst. Die im Sonstigen Ergebnis erfassten Neubewertungen sind Teil der Gewinnrücklagen und werden nicht mehr in die Gewinn- und Verlustrechnung 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 nationalen Kaufvertragsrecht werden zum Verkaufszeitpunkt der betreffenden Produkte nach der besten Einschätzung hinsichtlich der zur Erfüllung der Verpflichtungen des Konzerns notwendigen Ausgaben angesetzt.

Rückstellungen werden auch für belastende Verträge gebildet. Das Bestehen eines belastenden Vertrages wird angenommen, wenn die unvermeidbaren Kosten zur Erfüllung des Vertrages den aus diesem Vertrag erwachsenden wirtschaftlichen Nutzen übersteigen.

Rückstellungen für Restrukturierungsmaßnahmen werden gebildet, soweit ein detaillierter, formaler Restrukturierungsplan erstellt ist, der bei den Betroffenen durch den Beginn der Umsetzung des Plans oder die Ankündigung seiner wesentlichen Bestandteile eine gerechtfertigte Erwartung geweckt hat, dass die Restrukturierungsmaßnahmen durchgeführt werden.

EIGENE AKTIEN Eigene Aktien werden zum Marktpreis am Erwerbstag zuzüglich Anschaffungsnebenkosten vom Eigenkapital abgesetzt. Gemäß Ermächtigung der Hauptversammlung können eigene Aktien zu jedem zulässigen Zweck, einschließlich einer flexiblen Steuerung des Kapitalbedarfs der Gesellschaft, zurückgekauft werden.

KAPITALBETEILIGUNGSPLÄNE/MANAGEMENT-INCENTIVE-PROGRAMM Gemäß IFRS 2 werden aktienbasierte Vergütungssysteme zum Marktwert (Fair Value) bilanziert und erfolgswirksam im Personalaufwand erfasst. Bei PUMA bestehen aktienbasierte Vergütungssysteme in Form von Stock Options (SOP) mit Ausgleich in Aktien sowie in Form von virtuellen Aktien mit Barausgleich.

Bei den SOP ermittelt sich der Aufwand aus dem beizulegenden Zeitwert der Optionen zum Gewährungszeitpunkt, ohne Berücksichtigung der Auswirkung nicht marktorientierter Ausübungshürden (z.B. Verfall der Optionen bei vorzeitigem Ausscheiden des begünstigten Mitarbeiters). Der Aufwand wird über den Erdienungszeitraum bis zur Unverfallbarkeit der Optionen als Personalaufwand verteilt erfasst und als Kapitalrücklage bilanziert. Nicht marktorientierte Ausübungshürden werden entsprechend den aktuellen Erwartungen angepasst und entsprechend zu jedem Bilanzstichtag die Schätzung über die voraussichtlich ausübbar werdenden Optionen überprüft. Die hieraus resultierenden Gewinne und Verluste werden erfolgswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung und durch eine entsprechende Anpassung im Eigenkapital über den verbleibenden Zeitraum bis zur Unverfallbarkeit erfasst.

Für aktienbasierte Vergütungen mit Barausgleich wird eine Verbindlichkeit für die erhaltenen Dienstleistungen erfasst und bei Zugang mit dem beizulegenden Zeitwert bewertet. Bis zur Begleichung der Schuld wird der beizulegende Zeitwert der Schuld zu jedem Abschlussstichtag und am Erfüllungstag neu bestimmt und werden alle Änderungen des beizulegenden Zeitwerts erfolgswirksam erfasst.

BERÜCKSICHTIGUNG VON UMSATZERLÖSEN Erlöse aus dem Verkauf von Produkten (Umsatzerlöse) werden zum Zeitpunkt der Übertragung der mit dem Eigentum der verkauften Waren und Erzeugnisse verbundenen maßgeblichen Chancen und Risiken auf den Käufer erfasst, wenn es wahrscheinlich ist, dass dem Konzern der wirtschaftliche Nutzen aus dem

Verkauf zufließen wird. Die Höhe der erfassten Umsatzerlöse basiert auf den beizulegenden Zeitwerten der erhaltenen oder zu beanspruchenden Gegenleistung unter Berücksichtigung von Retouren, Skonti und Rabatten.

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

WERBE- UND 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 ausgewie-

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

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

ANNAHMEN UND SCHÄTZUNGEN Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses sind teilweise Annahmen und Schätzungen notwendig, die sich auf Höhe und Ausweis bilanzierter Vermögenswerte und Schulden, Erträge und Aufwendungen sowie Eventualverbindlichkeiten auswirken. Den Annahmen und Schätzungen liegen Prämissen zugrunde, die auf dem aktuell verfügbaren Kenntnisstand beruhen. Die tatsächlichen Werte können in Einzelfällen von den getroffenen Annahmen und Schätzungen abweichen, 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 sowie Marken, bei den Pensionsverpflichtungen, den derivativen Finanzinstrumenten und Steuern an. Die wichtigsten zukunftsbezogenen Annahmen und zum Stichtag bestehenden Quellen von Schätzungsunsicherheiten zu den oben genannten Posten werden im Folgenden erörtert.

GESCHÄFTS- ODER FIRMIENWERTE Die Überprüfung der Werthaltigkeit von Geschäfts- oder Firmenwerten basieren auf Berechnungen des Nutzungswertes. Zur Berechnung des Nutzungswertes muss der Konzern die zukünftigen Cashflows aus den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, denen der Geschäfts- oder Firmenwert zugeordnet ist, schätzen. Hierfür

wurden die Daten der jeweiligen Dreijahresplanung zugrunde gelegt, die auf Prognosen der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung und des daraus ableitbaren branchenspezifischen Konsumverhaltens basiert. Eine weitere wesentliche Annahme betrifft die Ermittlung eines angemessenen Zinssatzes zur Diskontierung der Cashflows auf den Barwert (Discounted-Cashflow-Methode). Marken werden über die „Relief from Royalty-Methode“ bewertet. 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.

STEUERN Steuerpositionen werden unter Berücksichtigung der jeweiligen lokalen Steuergesetze sowie den einschlägigen Verwaltungsauffassungen ermittelt und unterliegen wegen ihrer Komplexität möglicherweise einer abweichenden Interpretation durch Steuerpflichtige einerseits und Finanzbehörden andererseits. Unterschiedliche Auslegungen von Steuergesetzen können zu nachträglichen Steuerzahlungen für vergangene Jahre führen; sie werden basierend auf der Einschätzung des Managements in die Betrachtung einbezogen.

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 2015 verfügt der Konzern über € 338,8 Mio. (Vorjahr: € 401,5 Mio.) an flüssigen Mitteln. Der durchschnittliche effektive Zinssatz der Geldanlagen blieb mit 0,3% nahezu unverändert zum Vorjahr. Es bestehen keine Verfügungsbeschränkungen.

4. Vorräte

Die Vorräte gliedern sich in die folgenden Hauptgruppen:



	<u>2015</u> € Mio.	<u>2014</u> € Mio.
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	19,9	17,6
Fertige Erzeugnisse und Waren/Lagerbestand		
Schuhe	218,6	166,1
Textilien	177,3	153,5
Accessoires/Sonstiges	102,6	88,1
Unterwegs befindliche Waren	138,6	146,2
Gesamt	657,0	571,5

Die Tabelle stellt die Buchwerte der Vorräte abzüglich Wertberichtigungen dar. Von den Wertberichtigungen in Höhe von € 48,2 Mio. (Vorjahr: € 62,5 Mio.) wurden ca. 72% im Geschäftsjahr 2015 (Vorjahr: ca. 69%) erfolgswirksam in den Umsatzkosten erfasst.

Der Betrag der Vorräte, der während der Periode als Aufwand erfasst worden ist, entspricht im Wesentlichen den in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesenen Umsatzkosten.

5. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Diese Position setzt sich wie folgt zusammen:



	<u>2015</u> € Mio.	<u>2014</u> € Mio.
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	521,9	488,6
abzüglich Wertberichtigungen	-38,8	-39,4
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	483,1	449,2

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



	<u>2015</u> € Mio.	<u>2014</u> € Mio.
Stand Wertberichtigung 01.01.	39,4	53,9
Kursdifferenzen	0,3	0,2
Zuführungen	7,3	10,9
Verbrauch	-6,0	-19,6
Auflösungen	-2,2	-6,0
Stand Wertberichtigung 31.12.	38,8	39,4

Die Altersstruktur der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen stellt sich wie folgt dar:



T.15

€ Mio.	Gesamt	Bruttowerte 2015						davon wertgemindert
		davon nicht wertgemindert						
		nicht fällig	0 – 30 Tage	31 – 60 Tage	61 – 90 Tage	91 – 180 Tage	über 180 Tage	
	521,9	344,2	40,9	20,7	8,2	6,1	2,7	99,1



T.16

€ Mio.	Gesamt	Bruttowerte 2014						davon wertgemindert
		davon nicht wertgemindert						
		nicht fällig	0 – 30 Tage	31 – 60 Tage	61 – 90 Tage	91 – 180 Tage	über 180 Tage	
	488,6	312,4	39,8	15,0	6,9	5,5	1,2	107,8

Hinsichtlich der nicht wertgeminderten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen geht davon aus, dass die Schuldner ihren Zahlungsverpflichtungen nachkommen werden.

6. Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte

Diese Position setzt sich wie folgt zusammen:



T.17

	2015 € Mio.	2014 € Mio.
Fair Value derivativer Finanzinstrumente	51,0	58,0
Übrige finanzielle Vermögenswerte	25,8	35,6
Gesamt	76,8	93,6

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

	2015 € Mio.	2014 € Mio.
Vorausgezahlter Aufwand der Folgeperiode	35,5	35,9
Sonstige Forderungen	43,1	55,9
Gesamt	78,6	91,8

Der ausgewiesene Betrag ist innerhalb eines Jahres fällig. Der Zeitwert entspricht dem Buchwert.

In den sonstigen Forderungen sind im Wesentlichen Umsatzsteuerforderungen mit € 15,7 Mio. (Vorjahr: € 24,8 Mio.) enthalten.

8. Latente Steuern

Die latenten Steuern beziehen sich auf die nachfolgend dargestellten Positionen:



	<u>2015</u> € Mio.	<u>2014</u> € Mio.
Steuerliche Verlustvorträge	119,1	98,4
Langfristige Vermögenswerte	33,0	28,4
Kurzfristige Vermögenswerte	32,9	24,9
Rückstellungen und andere Verbindlichkeiten	66,0	67,8
Latente Steueransprüche (vor Saldierung)	251,0	219,5
Langfristige Vermögenswerte	76,9	74,8
Kurzfristige Vermögenswerte	14,5	20,1
Rückstellungen und andere Verbindlichkeiten	4,0	0,3
Latente Steuerschulden (vor Saldierung)	95,4	95,2
Latente Steueransprüche, netto	155,6	124,3

Von den latenten Steueransprüchen sind € 87,7 Mio. (Vorjahr: € 75,3 Mio.) und von den latenten Steuerschulden € 17,6 Mio. (Vorjahr: € 20,4 Mio.) kurzfristig.

Zum 31. Dezember 2015 bestanden steuerliche Verlustvorträge von insgesamt € 675,0 Mio. (Vorjahr: € 566,2 Mio.). Daraus ergibt sich ein latenter Steueranspruch von € 192,1 Mio. (Vorjahr: € 160,8 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 € 73,0 Mio. (Vorjahr: € 62,4 Mio.) nicht angesetzt; diese sind unverfallbar. Daneben wurden keine latenten Steuern für abzugsfähige temporäre Differenzen in Höhe von € 5,9 Mio. (Vorjahr: € 6,8 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:



	<u>2015</u> € Mio.	<u>2014</u> € Mio.
Latente Steueransprüche	219,8	178,8
Latente Steuerschulden	64,2	54,5
Latente Steueransprüche, netto	155,6	124,3

Die Entwicklung der latenten Steueransprüche stellt sich wie folgt dar:



	<u>2015</u> € Mio.	<u>2014</u> € Mio.
Latente Steueransprüche, Vorjahr	178,8	164,2
Erfolgswirksame Erfassung in der GuV	30,9	19,9
Erfolgsneutrale Verrechnung im Sonstigen Ergebnis	10,1	-5,3
Latente Steueransprüche	219,8	178,8

Die Entwicklung der latenten Steuerschulden stellt sich wie folgt dar:



	<u>2015</u> € Mio.	<u>2014</u> € Mio.
Latente Steuerschulden, Vorjahr	54,5	50,3
Erfolgswirksame Erfassung in der GuV	3,0	-1,4
Erfolgsneutrale Verrechnung im Sonstigen Ergebnis	6,7	5,6
Latente Steueransprüche	64,2	54,5

9. Sachanlagen

Das Sachanlagevermögen zu Buchwerten setzt sich zusammen aus:



	2015 € Mio.	2014 € Mio.
Grundstücke und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	111,6	105,9
Technische Anlagen und Maschinen	11,9	11,7
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	105,1	95,1
Anlagen im Bau	4,0	11,3
Gesamt	232,6	224,0

Die Buchwerte des Sachanlagevermögens sind aus den Anschaffungskosten abgeleitet. Die kumulierten Abschreibungen des Sachanlagevermögens betragen € 280,6 Mio. (Vorjahr: € 267,0 Mio.).

In den Sachanlagen sind Leasinggegenstände (Finanzierungsleasing) mit einem Betrag von € 0,7 Mio. (Vorjahr: € 0,6 Mio.) enthalten.

Die Entwicklung der Sachanlagen im Geschäftsjahr 2015 ist in der „Entwicklung des Anlagevermögens“ dargestellt. Über die laufenden Abschreibungen hinausgehende Wertminderungsaufwendungen des Berichtsjahres sind nicht (Vorjahr: € 0,3 Mio.) angefallen.

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 abgelauenen Geschäftsjahr wurden Werthaltigkeitstests (Impairment Tests) nach der „Discounted Cashflow Methode“ durchgeführt. Hierfür wurden die Daten der jeweiligen Dreijahresplanung zugrunde gelegt. Der erzielbare Betrag wurde dabei auf Basis des Nutzungswertes ermittelt, hieraus hat sich kein Abwertungsbedarf ergeben.

Die zahlungsmittelgenerierende Einheit ‚Tretorn‘ enthält Geschäfts- oder Firmenwerte vor Wertminderung in Höhe von insgesamt € 6,6 Mio. (Vorjahr: € 6,6 Mio.). Diese sind dem Segment EMEA zugeordnet. Aufgrund der Veräußerung der Tretorn Markenrechte ist der Geschäfts- oder Firmenwert in Höhe von € 6,6 Mio. abgegangen. Der Ergebniseffekt aus dem Abgang ist im Posten Sonstige operative Erträge und Aufwendungen in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung enthalten.

Die zahlungsmittelgenerierende Einheit ‚CPG – COBRA PUMA Golf‘ enthält die Marke COBRA als Immateriellen Vermögenswert mit einer unbegrenzten bzw. unbestimmten Nutzungsdauer in Höhe von € 130,6 Mio. (Vorjahr: € 117,2 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 der Marke COBRA (Level 3) wurde auf Basis der „Relief from Royalty-Methode“ ermittelt. Dabei wurde unverändert zum Vorjahr eine Lizenzrate von 8%, eine 3%ige Wachstumsrate sowie ein Abzinsungssatz von 6,8% p.a. (Vorjahr: 7,2%) verwendet.

Die Entwicklung der immateriellen Vermögenswerte im Geschäftsjahr 2015 ist in der „Entwicklung des Anlagevermögens“ dargestellt. Der Posten Andere immaterielle Vermögenswerte enthält Anzahlungen in Höhe von € 0,5 Mio. (Vorjahr: € 5,6 Mio.). Über die laufenden Abschreibungen hinausgehende Wertminderungsaufwendungen sind nicht (Vorjahr: € 7,0 Mio.) angefallen.

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:



	2015 € Mio.	2014 € Mio.
EMEA (inklusive Dobotex)	143,4	150,3
Amerika	40,0	39,6
Asien/Pazifik	56,9	51,8
Gesamt	240,3	241,7

Annahmen bei der Durchführung der Impairment Tests in 2015:



	Steuersatz (Bandbreite)	WACC vor Steuer (Bandbreite)	WACC nach Steuer (Bandbreite)
EEA	24,5%-25,0%	7,8%-8,4%	6,3%-6,8%
EEMEA*	28,0%	16,2%	12,3%
EMEA	24,5%-28,0%	7,8%-16,2%	6,3%-12,3%
Nordamerika*	28,3%	8,1%	6,5%
Lateinamerika	18,5%-35,0%	9,4%-27,2%	8,1%-25,6%
Amerika	18,5%-35,0%	8,1%-27,2%	6,5%-25,6%
Asien Pazifik	17,0%-30,0%	8,0%-10,3%	6,7%-8,1%

* Die Angaben für die Regionen EEMEA und Nordamerika betreffen jeweils lediglich eine zahlungsmittelgenerierende Einheit (CGU).

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- oder Firmenwert in Höhe von € 139,4 Mio. (Vorjahr: € 139,4 Mio.), welcher signifikant im Vergleich

zum Gesamtbuchwert des Geschäfts- oder Firmenwertes ist. Die zahlungsmittelgenerierende Einheit entspricht einem Geschäftsbereich von PUMA, welcher dem Zentralbereich zugeordnet wurde. Der erzielbare Betrag wurde durch eine Nutzungswertberechnung unter Verwendung eines Abzinsungssatzes von 6,3% p.a. (Vorjahr: 7,1% p.a.) sowie einer Wachstumsrate von 2% (Vorjahr: 2%) bestimmt.

Sensitivitätsanalysen in Bezug auf die durchgeführten Impairment Tests zum Bilanzstichtag zeigen, dass eine Erhöhung der Diskontierungssätze um jeweils einen Prozentpunkt sowie zugleich eine Reduzierung der Wachstumsraten um jeweils einen Prozentpunkt keine Wertminderungsindikationen in Bezug auf Geschäfts- oder Firmenwerte bzw. auf Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten bzw. unbestimmten Nutzungsdauer ergeben. Dementsprechend ergeben die Sensitivitätsanalysen mit einer Erhöhung des Diskontierungssatzes um einen Prozentpunkt sowie die Sensitivitätsanalysen mit einer Reduzierung der Wachstumsrate um einen Prozentpunkt keine Wertminderungsindikationen.

Die folgende Tabelle enthält die Annahmen bei der Durchführung der Impairment Tests im Vorjahr:



	Steuersatz (Bandbreite)	WACC vor Steuer (Bandbreite)	WACC nach Steuer (Bandbreite)
EEA	24,5%-26,3%	8,7%-9,6%	7,1%-7,7%
EEMEA	20,0%-28,0%	17,2%-20,3%	12,8%-14,5%
EMEA	20,0%-28,0%	8,7%-20,3%	7,1%-14,5%
Nordamerika	28,3%-37,0%	8,0%-9,0%	7,2%
Lateinamerika	18,5%-35,0%	10,4%-37,0%	9,0%-24,3%
Amerika	18,5%-37,0%	8,0%-37,0%	7,2%-24,3%
Asien Pazifik	17,0%-30,0%	9,0%-11,5%	7,9%-9,0%

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 von 20,0% an der Wilderness Holdings Ltd. ausgewiesen. Der Buchwert der Anteile beträgt unverändert zum Vorjahr € 15,2 Mio.

Die folgende Übersicht zeigt aggregierte Eckdaten zu dem at-equity bilanzierten assoziierten Unternehmen. Die Werte beziehen sich nicht auf die auf den PUMA-Konzern entfallenden Anteile, sondern auf das gesamte Unternehmen.



T.27

	<u>2015</u> € Mio.	<u>2014</u> € Mio.
Gewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	4,8	6,3
Sonstiges Ergebnis	0,0	0,0
Gesamtergebnis	4,8	6,3

Der Anteil von PUMA am Konzernergebnis der Wilderness Holdings Ltd. beträgt € 1,0 Mio. (Vorjahr: € 1,3 Mio.).

Abschlussstichtag der Wilderness Holdings Ltd. ist der 28. Februar 2016. Die oben dargestellten Angaben beziehen sich auf Finanzinformationen der Gesellschaft jeweils zum 31. Dezember.

12. Sonstige langfristige Vermögenswerte

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



T.28

	<u>2015</u> € Mio.	<u>2014</u> € Mio.
Langfristige Beteiligungen	18,5	17,9
Übrige finanzielle Vermögenswerte	20,8	16,7
Summe sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	39,3	34,6
Sonstige langfristige nicht finanzielle Vermögenswerte	25,2	23,4
Sonstige langfristige Vermögenswerte, gesamt	64,5	58,0

Die langfristigen Beteiligungen betreffen den 5%igen Anteil an der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA (BVB).

Die übrigen finanziellen Vermögenswerte enthalten im Wesentlichen mit € 18,8 Mio. (Vorjahr: € 14,2 Mio.) Mietkautionen. Die sonstigen langfristigen nicht finanziellen Vermögenswerte enthalten im Wesentlichen Abgrenzungsposten im Zusammenhang mit Promotions- und Werbeverträgen.

Im Geschäftsjahr 2015 gab es keine Hinweise auf Wertminderungen der sonstigen langfristigen Vermögenswerte.

13. Verbindlichkeiten

Die Restlaufzeiten der Verbindlichkeiten stellen sich wie folgt dar:



	2015				2014			
	Gesamt € Mio.	Restlaufzeit von bis zu 1 Jahr € Mio.	1 bis 5 Jahren € Mio.	mehr als 5 Jahren € Mio.	Gesamt € Mio.	Restlaufzeit von bis zu 1 Jahr € Mio.	1 bis 5 Jahren € Mio.	mehr als 5 Jahren € Mio.
Finanzverbindlichkeiten	14,0	14,0			19,8	19,8		
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	519,7	519,7			515,2	515,2		
Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	3,0	3,0			3,0	0,5	2,5	
Sonstige Verbindlichkeiten								
Verbindlichkeiten aus sonstigen Steuern	33,9	33,9			31,9	31,9		
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	6,3	6,3			5,6	5,6		
Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeitern	70,7	70,7			57,7	57,7		
Verbindlichkeiten aus der Marktbewertung von Devisentermingeschäften	18,7	18,7			8,3	8,3		
Leasingverbindlichkeiten	0,5	0,5			0,4	0,4		
Übrige Verbindlichkeiten	120,2	110,8	9,4		57,5	54,8	2,7	
Gesamt	787,0	777,6	9,4	0,0	699,4	694,2	5,2	0,0

PUMA verfügt über bestätigte Kreditlinien von insgesamt € 401,7 Mio. (Vorjahr: € 343,2 Mio.). Bei Finanzverbindlichkeiten in Höhe von € 95,6 Mio. (Vorjahr: € 19,8 Mio.), wovon keine Verbindlichkeiten (Vorjahr: € 1,0 Mio.) aus nur bis auf Weiteres zugesagten Kreditlinien beansprucht wurden, betragen die nicht ausgenutzten Kreditlinien zum 31. Dezember 2015 € 306,0 Mio. gegenüber € 324,4 Mio. im Vorjahr.

Der Effektivzinssatz der Finanzverbindlichkeiten lag in einer Bandbreite von 0,6% bis 12,2% (Vorjahr: 0,5% bis 14,2%).

In der nachfolgenden Tabelle sind die Cashflows der originären finanziellen Verbindlichkeiten sowie der derivativen Finanzinstrumente mit positivem und negativem beizulegenden

Zeitwert ersichtlich:

Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten sind jederzeit rückzahlbar.



Cashflow aus originären und derivativen finanziellen Verbindlichkeiten

	Buchwert 2015 € Mio.	Cashflow 2016		Cashflow 2017		Cashflow 2018ff.	
		Zins € Mio.	Tilgung € Mio.	Zins € Mio.	Tilgung € Mio.	Zins € Mio.	Tilgung € Mio.
Originäre finanzielle Verbindlichkeiten							
Finanzverbindlichkeiten	14,0		14,0				
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	519,7		519,7				
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	0,5		0,5				
Kaufpreisverbindlichkeiten	3,0		3,0				
Sonstige Verbindlichkeiten	104,2		104,2				7,0
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten und Vermögenswerte							
Devisentermingeschäfte in Verbindung mit Cashflow Hedges - Inflow			1.491,2		264,8		
Devisentermingeschäfte in Verbindung mit Cashflow Hedges - Outflow			1.465,1		260,0		

Im Vorjahr wurden folgende Werte ermittelt:



Cashflow aus originären und derivativen finanziellen Verbindlichkeiten

	Buchwert 2014 € Mio.	Cashflow 2015		Cashflow 2016		Cashflow 2017ff.	
		Zins € Mio.	Tilgung € Mio.	Zins € Mio.	Tilgung € Mio.	Zins € Mio.	Tilgung € Mio.
Originäre finanzielle Verbindlichkeiten							
Finanzverbindlichkeiten	19,8		19,8				
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	515,2		515,2				
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	0,4		0,4				
Kaufpreisverbindlichkeiten	3,0		0,5		2,5		
Sonstige Verbindlichkeiten	42,6		42,6				
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten und Vermögenswerte							
Devisentermingeschäfte in Verbindung mit Cashflow Hedges - Inflow			862,4		54,3		
Devisentermingeschäfte in Verbindung mit Cashflow Hedges - Outflow			815,1		54,3		

14. Zusätzliche Angaben zu den Finanzinstrumenten



	Bewertungs- Kategorien nach IAS 39	Buchwert 2015 € Mio.	Fair Value 2015 € Mio.	Buchwert 2014 € Mio.	Fair Value 2014 € Mio.
Aktiva					
Flüssige Mittel	¹⁾ LAR	338,8	338,8	401,5	401,5
Forderungen aus L+L	LAR	483,1	483,1	449,2	449,2
Übrige fin. kfr. Vermögenswerte	LAR	25,9	25,9	35,6	35,6
Derivate mit Hedgebeziehung (Fair Value)	n.a.	46,5	46,5	57,6	57,6
Derivate ohne Hedgebeziehung (Fair Value)	hft	4,5	4,5	0,4	0,4
Übrige fin. lfr. Vermögenswerte	LAR	20,8	20,8	16,7	16,7
Langfristige Beteiligungen	³⁾ AfS	18,5	18,5	17,9	17,9
Passiva					
Finanzverbindlichkeiten	²⁾ OL	14,0	14,0	19,8	19,8
Verbindlichkeiten aus L+L	OL	519,7	519,7	515,2	515,2
Kaufpreisverbindlichkeiten	OL	3,0	3,0	3,0	3,0
Leasingverbindlichkeiten	n.a.	0,5	0,5	0,4	0,4
Übrige fin. Verbindlichkeiten	OL	104,2	104,2	42,6	42,6
Derivate mit Hedgebeziehung (Fair Value)	n.a.	16,1	16,1	8,3	8,3
Derivate ohne Hedgebeziehung (Fair Value)	hft	2,7	2,7	0,0	0,0
Total LAR		868,6	868,6	903,0	903,0
Total OL		640,9	640,9	580,6	580,6
Total AfS		18,5	18,5	17,9	17,9

¹⁾ LAR: Loans and Receivables; ²⁾ OL: Other Liabilities; ³⁾ AfS: Available for Sale

Die Finanzinstrumente, die in der Bilanz zum beizulegenden Zeitwert („Fair Value“) bewertet werden, wurden nach der folgenden Hierarchie ermittelt:

Level 1: Verwendung von auf aktiven Märkten für identische Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten notierten Preisen.

Level 2: Verwendung von Inputfaktoren, bei denen es sich nicht um die in Level 1 berücksichtigten notierten Preise handelt, die sich aber für den Vermögenswert oder die Verbindlichkeit entweder direkt (d.h. als Preis) oder indirekt (d.h. in Ableitung von Preisen) beobachten lassen.

Level 3: Verwendung von nicht auf beobachtbaren Marktdaten basierenden Faktoren für die Bewertung des Vermögenswertes oder der Verbindlichkeit.

Der Fair Value der Finanzanlagen der Kategorie „zur Veräußerung verfügbar“ (AfS – Available for Sale) wurde gemäß Level 1 ermittelt. Die Marktwerte der derivativen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten wurden gemäß Level 2 ermittelt.

Zahlungsmittel- und Zahlungsmitteläquivalente, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Forderungen besitzen kurze Restlaufzeiten. Somit entspricht der Buchwert zum Abschlussstichtag näherungsweise dem Fair Value. Bei Forderungen wird der Nennwert herangezogen unter Berücksichtigung von Abschlägen für Ausfallrisiken.

Der Buchwert der Ausleihungen entspricht zum Abschlussstichtag näherungsweise dem Fair Value.

Die Fair Values der sonstigen finanziellen Vermögenswerte entsprechen den Buchwerten unter Berücksichtigung marktgerechter Zinssätze. In den übrigen finanziellen Vermögenswerten sind € 25,1 Mio. (Vorjahr: € 16,2 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 Nomi-

nalbeträge wurden in Abhängigkeit vom voraussichtlichen Zahlungszeitpunkt mit einem angemessenen Marktzinssatz abgezinst. Der Marktzinssatz betrifft zum Ende des Geschäftsjahres eine Gesellschaft und liegt unverändert zum Vorjahr bei 2,3%.

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

Die Fair Values der Derivate mit Hedgebeziehung zum Bilanzstichtag werden unter Berücksichtigung aktueller Marktparameter ermittelt. In die Bewertung fließt das auf den Bewertungsstichtag abdiskontierte Ergebnis des Vergleichs der Terminkurse am Abschlusstag mit denen am Bewertungstag ein.

Nettoergebnis nach Bewertungskategorien:



	2015 € Mio.	2014 € Mio.
Darlehen und Forderungen (LAR)	25,6	6,7
Sonstige Verbindlichkeiten (OL)	-43,9	-17,6
Derivate ohne Hedgebeziehung	2,1	1,2
Langfristige Finanzanlagen (AfS)	0,6	-3,5
Summe	-15,6	-13,2

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

Die Wertberichtigungen auf Forderungen sind in den allgemeinen Verwaltungsaufwendungen enthalten.

15. Pensionsrückstellungen

Die Pensionsrückstellungen resultieren aus Ansprüchen der Mitarbeiter auf Leistungen im Falle der Invalidität, des Todes oder des Erreichens eines gewissen Alters, die je nach Land auf gesetzlichen oder vertraglichen Regelungen beruhen. Die Pensionsverpflichtungen umfassen im PUMA-Konzern sowohl leistungs- als auch beitragsorientierte Versorgungszusagen und enthalten sowohl Verpflichtungen aus laufenden Pensionen als auch Anwartschaften auf zukünftig zu zahlende Pensionen. Die Versorgungszusagen sind sowohl rückstellungs- als auch fondsfinanziert.

Die mit den Versorgungszusagen verbundenen Risiken betreffen im Wesentlichen die üblichen Risiken von leistungsorientierten Pensionsplänen in Bezug auf mögliche Änderungen des Abzinsungssatzes und in kleinem Maße der Inflationsentwicklung sowie der Langlebigkeit. Um die Risiken veränderter Kapitalmarktbedingungen und demografischer Entwicklungen zu begrenzen, wurden die Pläne mit den höchsten Verpflichtungen in Deutschland und Großbritannien vor einigen Jahren für Neueintritte geschlossen oder versichert.



	Deutschland € Mio.	UK € Mio.	Andere Gesellschaften € Mio.	PUMA- Konzern € Mio.
--	-----------------------	--------------	------------------------------------	----------------------------

Barwert der Versorgungsansprüche 31.12.2015

	Deutschland € Mio.	UK € Mio.	Andere Gesellschaften € Mio.	PUMA- Konzern € Mio.
Auf dem Gehalt basierende Verpflichtungen				
Annuität	0,0	37,9	6,9	44,8
Einmalzahlung	0,0	0,0	5,3	5,3
Nicht auf dem Gehalt basierende Verpflichtungen				
Annuität	17,8	0,0	0,0	17,8
Einmalzahlung	6,4	0,0	0,0	6,4

Im Vorjahr wurden folgende Werte ermittelt:



	Deutschland € Mio.	UK € Mio.	Andere Gesellschaften € Mio.	PUMA- Konzern € Mio.
Barwert der Versorgungsansprüche 31.12.2014				
Auf dem Gehalt basierende Verpflichtungen				
Annuität	0,0	35,2	7,6	42,8
Einmalzahlung	0,0	0,0	4,6	4,6
Nicht auf dem Gehalt basierende Verpflichtungen				
Annuität	17,3	0,0	0,0	17,3
Einmalzahlung	6,2	0,0	0,0	6,2

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 2015 € 24,2 Mio. und macht somit 32,6% der gesamten Verpflichtung aus. Der beizulegende Zeitwert für das den inländischen Verpflichtungen gegenüberstehende Planvermögen beträgt € 13,0 Mio., die entsprechende Pensionsrückstellung beträgt € 11,2 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 2015 € 37,9 Mio. und stellt 51,0%

der gesamten Verpflichtung dar. Die Verpflichtung ist durch ein Vermögen von € 34,2 Mio. gedeckt. Die Rückstellung beträgt € 3,7 Mio.

Der Barwert der Versorgungsansprüche hat sich wie folgt entwickelt:



	2015 € Mio.	2014 € Mio.
Barwert der Versorgungsansprüche 01.01.	70,9	68,8
Aufwand für die im Berichtsjahr verdienten Versorgungsansprüche	2,7	2,5
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	-0,1	0,2
Gewinne (-) und Verluste aus Planabgeltung	0,0	-3,1
Zinsaufwand auf die Versorgungsansprüche	2,3	2,6
Arbeitnehmerbeiträge	0,3	0,4
Ausgezahlte Leistungen	-2,3	-7,4
Effekte aus Übertragungen	-1,2	-0,1
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste	-1,0	4,9
Währungskurseffekte	2,7	2,1
Barwert der Versorgungsansprüche 31.12.	74,3	70,9

Das Planvermögen hat sich wie folgt entwickelt:



T.37

	<u>2015</u> € Mio.	<u>2014</u> € Mio.
Planvermögen 01.01.	45,0	40,7
Zinsertrag auf das Planvermögen	1,6	1,6
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste (-)	0,8	0,9
Arbeitgeberbeiträge	2,3	2,2
Arbeitnehmerbeiträge	0,3	0,4
Ausgezahlte Leistungen	-1,6	-2,8
Effekte aus Übertragungen	0,0	0,0
Währungskurseffekte	2,3	2,0
Planvermögen 31.12.	50,7	45,0

Die Pensionsrückstellung für den Konzern leitet sich wie folgt ab:



T.38

	<u>2015</u> € Mio.	<u>2014</u> € Mio.
Barwert der Versorgungsansprüche aus Leistungsplänen	74,3	70,9
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-50,7	-45,0
Finanzierungsstatus	23,6	25,9
Aufgrund der Obergrenze für Vermögenswerte nicht erfasste Beträge	0,0	0,0
Pensionsrückstellung 31.12.	23,6	25,9

In 2015 betragen die ausgezahlten Leistungen € 2,3 Mio. (Vorjahr: € 7,4 Mio.). Für das Jahr 2016 werden Zahlungen in Höhe von € 1,9 Mio. erwartet. Davon werden voraussichtlich € 0,9 Mio. vom Arbeitgeber direkt erbracht. Die Beiträge in das externe Planvermögen betragen im Jahr 2015 € 2,3 Mio. (Vorjahr: € 2,2 Mio.). Für das Jahr 2016 werden Beiträge in Höhe von € 2,0 Mio. erwartet.

Die Pensionsrückstellung hat sich wie folgt entwickelt:



T.39

	<u>2015</u> € Mio.	<u>2014</u> € Mio.
Pensionsrückstellung 01.01.	25,9	28,1
Pensionsaufwand	3,4	0,7
Im Sonstigen Ergebnis erfasste versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste	-1,7	4,0
Arbeitgeberbeiträge	-2,3	-2,2
Direkte Rentenzahlungen des Arbeitgebers	-0,9	-4,8
Transferwerte	-1,2	-0,1
Währungsdifferenzen	0,4	0,1
Pensionsrückstellung 31.12.	23,6	25,9
Davon Aktivum	0,2	0,1
Davon Passivum	23,8	26,0

Der Aufwand im Geschäftsjahr 2015 gliedert sich wie folgt:



T.40

	<u>2015</u> € Mio.	<u>2014</u> € Mio.
Aufwand für die im Berichtsjahr erdienten Versorgungsansprüche	2,7	2,5
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	-0,1	0,2
Ertrag (-) und Aufwand aus Planabgeltungen	0,0	-3,1
Zinsaufwand auf die Versorgungsansprüche	2,3	2,6
Zinsertrag auf das Planvermögen	-1,6	-1,6
Administrationskosten	0,1	0,1
Aufwand für Leistungspläne	3,4	0,7
Gezahlte Beiträge für Beitragspläne	10,6	8,9
Aufwendungen für Altersvorsorge Gesamt	14,0	9,6
davon Personalaufwand	13,3	8,6
davon Finanzaufwand	0,7	1,0

Im Sonstigen Ergebnis erfasste versicherungsmathematische Gewinne und Verluste:



	2015 € Mio.	2014 € Mio.
Neubewertung von Leistungsverpflichtungen	-1,0	4,9
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste aus Veränderungen bei den demographischen Annahmen	-2,2	0,0
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste aus Veränderungen bei den finanziellen Annahmen	0,8	4,9
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste aufgrund von erfahrungsbedingten Anpassungen	0,4	0,0
Neubewertung des Planvermögens	-0,8	-0,9
Aufgrund der Obergrenze für Vermögenswerte nicht erfasste Beträge	0,0	0,0
Anpassung der Administrationskosten	0,1	0,0
Insgesamt direkt im Sonstigen Ergebnis erfasster Betrag für Neubewertungen	-1,7	4,0

Anlageklassen des Planvermögens:



	2015 € Mio.	2014 € Mio.
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	0,1	0,1
Eigenkapitalinstrumente	0,1	0,1
Schuldverschreibungen	12,4	11,0
Investmentfonds	19,6	17,6
Immobilien	4,2	3,6
Versicherungen	13,1	11,7
Sonstige	1,2	0,9
Planvermögen gesamt	50,7	45,0

Davon Anlageklassen mit einem notierten Marktpreis:



	2015 € Mio.	2014 € Mio.
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	0,1	0,1
Eigenkapitalinstrumente	0,1	0,1
Schuldverschreibungen	12,4	11,0
Investmentfonds	19,4	17,4
Immobilien	3,9	3,3
Versicherungen	0,0	0,0
Sonstige	0,0	0,0
Planvermögen mit einem notierten Marktpreis	35,9	31,9

Eigene Finanzinstrumente oder von Konzerngesellschaften genutzte Immobilien sind im Planvermögen unverändert nicht enthalten.

Das Planvermögen dient ausschließlich der Erfüllung der definierten Leistungsverpflichtungen. In einigen Ländern bestehen für die Art und Höhe der zu wählenden Finanzmittel gesetzliche Vorgaben, in anderen Ländern (zum Beispiel Deutschland) erfolgt dies auf freiwilliger Basis. In Großbritannien wird die Vermögensverwaltung von einem Treuhänderausschuss verantwortet, der sich aus Repräsentanten von Gesellschaft und Mitarbeitern zusammensetzt. Die Anlagestrategie zielt auf langfristige Gewinne mit geringer Volatilität ab.

Bei der Ermittlung von Pensionsverpflichtungen und Pensionsaufwand wurden folgende Annahmen verwendet:



T.44

	2015	2014
Diskontierungssatz	3,11%	3,16%
Zukünftige Rentensteigerungen	2,35%	2,42%
Zukünftige Gehaltssteigerungen	4,00%	3,91%

Bei den angegebenen Werten handelt es sich um gewichtete Durchschnittswerte. Für den Euroraum wurde einheitlich ein Rechnungszins von 2,00% (Vorjahr: 2,00%) angesetzt.

In der folgenden Übersicht wird aufgezeigt, wie der Barwert der Versorgungsansprüche aus Leistungsplänen beeinflusst worden wäre bei Veränderung der maßgeblichen versicherungsmathematischen Annahme.



T.45

	2015 € Mio.	2014 € Mio.
Auswirkung auf den Barwert der Versorgungsansprüche, falls		
der Abzinsungssatz 50 Basispunkte höher wäre	-6,4	-6,2
der Abzinsungssatz 50 Basispunkte niedriger wäre	5,6	6,0

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 19 Jahre.

16. Sonstige Rückstellungen



T.46

	2014 € Mio.	Währungs- anpassungen, Umbuchungen € Mio.	Zuführung € Mio.	Verbrauch € Mio.	Auflösung € Mio.	2015 € Mio.
Rückstellungen für:						
Gewährleistungen	9,5	0,5	1,4	-2,9		8,5
Einkaufsrisiken	6,9		6,1	-4,6	-0,9	7,5
Andere	76,2	1,1	24,7	-32,5	-9,3	60,2
Gesamt	92,6	1,6	32,2	-40,0	-10,2	76,2

Für die Gewährleistungsrückstellung wird ein Erfahrungswert vom Umsatz der letzten sechs Monate herangezogen. Es wird erwartet, dass der wesentliche Teil dieser Ausgaben innerhalb der ersten sechs Monate des nächsten Geschäftsjahres fällig wird. Die Rückstellung für Gewährleistung beinhaltet mit € 3,7 Mio. (Vorjahr: € 3,6 Mio.) langfristige Rückstellungen.

Die Einkaufsrisiken bestehen im Wesentlichen für Materialrisiken sowie für Formen, die zur Herstellung von Schuhen erforderlich sind. Die Rückstellung wird voraussichtlich im folgenden Jahr zur Auszahlung führen.

Die anderen Rückstellungen setzen sich aus Risiken im Zusammenhang mit Rechtsstreitigkeiten in Höhe von € 27,8 Mio. (Vorjahr: € 30,0 Mio.), Rückstellungen für Restrukturierung in Höhe von € 2,4 Mio. (Vorjahr: € 11,0 Mio.) und Rückstellungen für Drohverluste aus schwebenden Geschäften sowie sonstigen Risiken in Höhe von € 30,0 Mio. (Vorjahr: € 35,2 Mio.) zusammen. In den anderen Rückstellungen sind in Höhe von € 19,8 Mio. (Vorjahr: € 19,5 Mio.) langfristige Rückstellungen enthalten.

17. Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben

Die Kaufpreisverbindlichkeiten im Zusammenhang mit den Unternehmenserwerben führen gemäß den Verträgen zu ratierlichen Auszahlungen. Die sich hieraus ergebenden Nominalbeträge wurden in Abhängigkeit vom voraussichtlichen Zahlungszeitpunkt mit einem angemessenen Marktzinssatz abgezinst.

Die Kaufpreisverbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:



	2015 € Mio.	2014 € Mio.
Innerhalb eines Jahres fällig	3,0	0,5
Fälligkeit über einem Jahr	0,0	2,5
Gesamt	3,0	3,0

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 gezeichneten Kapital (Grundkapital).

Entwicklung der im Umlauf befindlichen Aktien:



		2015	2014
Im Umlauf befindliche Aktien zum 01.01.	Stück	14.939.913	14.939.913
Wandlung aus Management-Incentive-Programm	Stück	0	0
Aktienrückkauf	Stück	0	0
Im Umlauf befindliche Aktien zum 31.12.	Stück	14.939.913	14.939.913

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 € 21,2 Mio. (Vorjahr: € 34,6 Mio.) ist mit latenten Steuern in Höhe von € -5,3 Mio. (Vorjahr: € -13,5 Mio.) verrechnet.

EIGENE AKTIEN/TREASURY STOCK Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 6. Mai 2015 wurde die Gesellschaft ermächtigt, bis zum 5. Mai 2020 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.

Die Gesellschaft hat von der Ermächtigung zum Kauf eigener Aktien im Berichtszeitraum keinen Gebrauch gemacht. Zum Bilanzstichtag hält die Gesellschaft unverändert insgesamt 142.551 Stück PUMA-Aktien im eigenen Bestand, was einem Anteil von 0,95% des gezeichneten Kapitals entspricht.

GENEHMIGTES KAPITAL 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 Aktionä-

ren 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 Gemäß Beschluss der Hauptversammlung vom 22. April 2008 konnte das Grundkapital um bis zu € 1,5 Mio. durch Ausgabe von bis zu 600.000 Stück neuer Aktien erhöht werden. Die bedingte Kapitalerhöhung durfte 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. Der Ermächtigungszeitraum ist abgelaufen. Ziffer 4.4. der Satzung der Gesellschaft wird nach einem entsprechenden Beschluss des Verwaltungsrats der Gesellschaft gestrichen werden.

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 2015 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 20,2% gegenüber 11,7% im Vorjahr.

Verwendung des Bilanzgewinns der PUMA SE:



		<u>2015</u>	<u>2014</u>
Bilanzgewinn der PUMA SE zum 31.12.	€ Mio.	134,3	60,7
Dividende je Aktie	€	0,50	0,50
Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien *	Stück	14.939.913	14.939.913
Dividende gesamt *	€ Mio.	7,5	7,5
Vortrag auf neue Rechnung *	€ Mio.	126,8	53,2

* 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 € -0,5 Mio. (Vorjahr: € 0,1 Mio.), die Janed, LLC mit € 7,2 Mio. (Vorjahr: € 22,6 Mio.) und die PUMA Kids Apparel North America, LLC mit € 1,3 Mio. (Vorjahr: € 0,4 Mio.).

KAPITALMANAGEMENT Die Zielsetzung des Konzerns liegt in der Beibehaltung einer starken Eigenkapitalbasis, um das Vertrauen der Investoren und des Marktes zu erhalten und um die zukünftige Geschäftsentwicklung zu stärken.

Das Kapitalmanagement bezieht sich auf das Konzern-Eigenkapital von PUMA. Dies ist in der Konzernbilanz sowie der Überleitungsrechnung zu den „Veränderungen im Eigenkapital“ dargestellt.

19. Kapitalbeteiligungspläne/Management-Incentive-Programm

Um das Management mit einer langfristigen Anreizwirkung an das Unternehmen zu binden, werden bei PUMA aktienbasierte Vergütungssysteme in Form von Stock-Option-Programmen (SOP) sowie in Form von virtuellen Aktien mit Barausgleich eingesetzt.

Die laufenden Programme werden nachfolgend erläutert:

ERLÄUTERUNG „SOP“ Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 22. April 2008 wurde ein Stock-Option-Programm „SOP 2008“ in Form eines „Performance Share Programm“ beschlossen. Hierzu wurde ein bedingtes Kapital geschaffen und der Aufsichtsrat bzw. Vorstand der PUMA AG (seit dem 25. Juli 2011 Formwechsel in eine SE) ermächtigt, bis zum Ablauf von fünf Jahren (nach Eintragung des bedingten Kapitals in das Handelsregister), mindestens aber bis zum Ablauf von drei Monaten nach Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung im Jahr 2013 Bezugsrechte an Mitglieder des Vorstands sowie weitere Führungskräfte der Gesellschaft und nachgeordneter verbundener Unternehmen auszugeben.

Die ausgegebenen und auszugebenden Bezugsrechte haben jeweils eine Laufzeit von fünf Jahren und können frühestens nach zwei Jahren ausgeübt werden, doch nur wenn ein Kursanstieg von mindestens 20% der PUMA-Aktie seit Gewährung erfolgt ist. Anders als bei einem herkömmlichen Aktienoptionsprogramm wird der Gegenwert der Wertsteigerung der PUMA-Aktie seit der Gewährung in Aktien bedient, wobei der Begünstigte einen Optionspreis von € 2,56 pro gewährter Aktie zu entrichten hat, wenn die Ausgabe der Aktien aus einer Kapitalerhöhung resultiert. Scheiden Mitarbeiter aus dem Unternehmen aus, so verfallen ihre Optionsrechte.

Die Ermächtigung sieht weiterhin vor, dass der Verwaltungsrat in Übereinstimmung mit den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex die den Geschäftsführenden Direktoren der Gesellschaft gewährten Bezugsrechte für den Fall außerordentlicher, nicht vorgesehener Entwicklungen dem Inhalt und dem Umfang nach ganz oder teilweise begrenzen kann. Diese Ermächtigung steht auch den Geschäftsführenden Direktoren für die betroffenen übrigen Führungskräfte zu.

Die Bewertung der Programme erfolgte mittels eines Binominalmodells bzw. mittels einer Monte-Carlo-Simulation.

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



	2008 Tranche I	2008 Tranche II	2008 Tranche III	2008 Tranche IV	2008 Tranche V
Aktienkurs zum Gewährungszeitpunkt	€ 199,27	€ 147,27	€ 250,50	€ 199,95	€ 265,00
Erwartete Volatilität	29,1%	47,7%	34,5%	29,2%	26,8%
Erwartete Dividendenzahlung	1,50%	2,31%	1,30%	1,30%	0,8%
Risikoloser Zinssatz ehemalige Vorstandsmitglieder/ aktuelle Ge- schäftsführende Direktoren	4,60%	1,97%	1,60%	2,40%	0,3%
Risikoloser Zinssatz Führungs- kräfte	4,60%	1,97%	1,60%	2,40%	0,3%

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

Entwicklung der „SOP“ im Geschäftsjahr:



	2008 Tranche I	2008 Tranche II	2008 Tranche III	2008 Tranche IV	2008 Tranche V
Ausgabedatum	21.07.2008	14.04.2009	22.04.2010	15.04.2011	30.04.2012
Ausgegebene Anzahl	113.000	139.002	126.184	151.290	145.375
Ausübungspreis	€ 0,00	€ 0,00	€ 2,56	€ 2,56	€ 2,56
Restlaufzeit	0,00 Jahre	0,00 Jahre	0,00 Jahre	0,29 Jahre	1,33 Jahre
Im Umlauf zum 01.01.2015	0	0	98.693	103.463	113.469
Ausgeübt	0	0	0	0	0
Ø-Aktienkurs bei Ausübung	€ 220,83	€ 214,57	n.a.	n.a.	n.a.
Verfallen	0	0	- 98.693	- 2.000	- 6.500
Im Umlauf zum 31.12.2015	0	0	0	101.463	106.969
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 0 Stück auf ehemalige Vorstandsmitglieder der PUMA AG oder die aktuellen Geschäftsführenden Direktoren.

Für die „Tranche IV – 2008“ ergab sich entsprechend der Zuteilung ein durchschnittlicher Zeitwert pro Option von € 40,14 und unter Berücksichtigung der Sperrfrist und des Verfalls errechnet sich daraus für das laufende Geschäftsjahr kein Aufwand mehr. Auf ehemalige Vorstandsmitglieder der PUMA AG oder die aktuellen Geschäftsführenden Direktoren entfallen zum Jahresende insgesamt 86.463 Stück Optionen.

Für die „Tranche V – 2008“ ergab sich entsprechend der Zuteilung ein durchschnittlicher Zeitwert pro Option von € 44,59 und unter Berücksichtigung der Sperrfrist und des Verfalls errechnet sich daraus für das laufende Geschäftsjahr kein Aufwand mehr. Auf die aktuellen Geschäftsführenden Direktoren entfallen zum Jahresende insgesamt 13.453 Stück Optionen.

ERLÄUTERUNG „VIRTUELLE AKTIEN“ SOG. „MONETARY UNITS“ Im Geschäftsjahr 2013 wurde begonnen „Monetary Units“ im Rahmen eines Management-Incentive-Programms auf jährlicher Basis zu gewähren. „Monetary Units“ basieren in diesem Zusammenhang auf

der PUMA- und Kering-Aktienentwicklung. Jede dieser „Monetary Units“ berechtigt am Ende der Laufzeit zu einer Barauszahlung. Diese ist einerseits abhängig von dem festgestellten Jahresendkurs der PUMA-Aktie (Komponente 1), welcher zu 70% gewichtet wird und andererseits von dem festgestellten Jahresendkurs der Kering-Aktie (Komponente 2), der mit 30% in die Gewichtung einfließt. Die Komponente 1 vergleicht den Erfolg mit dem durchschnittlichen virtuellen Wertsteigerungsrechten der letzten 30 Tage des Vorjahres. Die Komponente 2 dagegen misst den Erfolg in einem Vergleich der Entwicklung der Kering-Aktie zu der durchschnittlichen Entwicklung eines Referenzportfolios des Luxus und Sportsektors des gleichen Zeitraums. Diese „Monetary Units“ 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.

Im Geschäftsjahr 2015 wurde auf Basis der arbeitsvertraglichen Zusagen gegenüber den Geschäftsführenden Direktoren hierfür ein Aufwand von € 1,9 Mio. gebildet.



Virtuelle Aktien (Monetary Units)

Ausgabedatum		01.01.2013	01.01.2014	01.01.2015
Laufzeit	Jahre	5	5	5
Sperrfrist	Jahre	3	3	3
Basiskurs Komponente 1	€/Aktie	224,00	173,86	199,47
Basiskurs Komponente 2	€/Aktie	152,00	144,00	167,00
Referenzwert Komponente 1 zum Geschäftsjahresende	€/Aktie	199,47	199,47	199,47
Referenzwert Komponente 2 zum Geschäftsjahresende	€/Aktie	163,57	136,54	103,49
Teilnehmer im Jahr der Ausgabe	Personen	4	3	3
Teilnehmer zum Geschäftsjahresende	Personen	2	3	3
Anzahl „Monetary Units“ Komponente 1	Stück	1.915	3.799	3.556
Anzahl „Monetary Units“ Komponente 2	Stück	3.031	5.501	7.965

Diese Verpflichtung aus aktienbasierten Vergütungstransaktionen mit Barausgleich wird als Personalarückstellungen angesetzt und an jedem Abschlussstichtag zum beizulegenden

Zeitwert neu bewertet. Die Aufwendungen werden ebenfalls über den Erdienungszeitraum erfasst. Auf Basis des Marktkurses zum Bilanzstichtag beträgt die Rückstellung für beide Programme am Geschäftsjahresende gesamtheitlich € 3,0 Mio.

ERLÄUTERUNG PROGRAMM „GAME CHANGER 2017“ Darüber hinaus wurde 2014 ein weiteres Long Term Incentive Programm namens „Game Changer 2017“ aufgesetzt. Die Teilnehmer an diesem Programm bestehen im Wesentlichen aus Top-Führungskräften, die an die Geschäftsführenden Direktoren berichten, sowie vereinzelt Schlüsselfunktionen in der PUMA Gruppe. Das Ziel dieses Programmes ist, diese Mitarbeitergruppe langfristig an das Unternehmen zu binden und an dem mittelfristigen Erfolg des Unternehmens teilhaben zu lassen.

Die Laufzeit des Programmes beträgt 3 Jahre und orientiert sich an den mittelfristigen Zielen der PUMA Gruppe in Bezug auf EBIT (70%), Working Capital (15%) und Gross Profit Margin (15%). Dazu wird jedes Jahr bei Erfüllung der jeweiligen währungskursbereinigten Ziele eine entsprechende Rückstellung gebildet. Das somit angesparte Guthaben wird dem Teilnehmerkreis dann im März 2017 ausgezahlt. An die Auszahlung ist die Bedingung geknüpft, dass der Teilnehmer zum 31.12.2016 in einem ungekündigten Beschäftigungsverhältnis mit einem Unternehmen der PUMA Gruppe steht. Im Berichtsjahr wurden für dieses Programm € 0,8 Mio. zurückgestellt.

ERLÄUTERUNG PROGRAMM „GAME CHANGER 2018“ Im Jahr 2015 wurde das Programm „Game Changer 2018“ aufgelegt, welches den gleichen Parametern unterliegt wie das Programm „Game Changer 2017“. Im Berichtsjahr wurde für dieses Programm € 1,0 Mio. zurückgestellt.

20. Sonstige operative Erträge und Aufwendungen

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

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



	2015	2014
	€ Mio.	€ Mio.
Vertriebsaufwendungen	1.140,4	997,7
Produktmanagement/Merchandising	37,5	34,8
Forschung und Entwicklung	56,7	46,2
Verwaltungs- und allgemeine Aufwendungen	249,8	215,4
Sonstige operative Aufwendungen	1.484,4	1.294,1
Sonstige operative Erträge	23,9	17,3
Gesamt	1.460,5	1.276,8
Davon planmäßige Abschreibungen	57,5	50,5
Davon Wertminderungsaufwendungen	0,0	7,3

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 € 0,8 Mio. (Vorjahr: € 0,8 Mio.) enthalten. Davon entfallen auf Abschlussprüfungsleistungen € 0,7 Mio. (Vorjahr: € 0,6 Mio.), auf Steuerberatungsleistungen € 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 € 6,1 Mio. (Vorjahr: € 16,3 Mio.) Erträge aus der Umlage von Entwicklungskosten sowie € 17,8 Mio. (Vorjahr: € 1,0 Mio.) übrige Erträge enthalten.

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



	<u>2015</u> € Mio.	<u>2014</u> € Mio.
Löhne und Gehälter	387,1	341,3
Soziale Abgaben	50,2	47,8
Aufwendungen aus aktienbasierter Vergütung mit Ausgleich in Aktien	0,0	0,3
Aufwendungen aus aktienbasierter Vergütung mit Barausgleich	1,9	0,5
Aufwendungen für Altersversorgung und andere Personalaufwendungen	44,6	35,4
Gesamt	483,8	425,3

Zusätzlich sind in den Umsatzkosten Personalaufwendungen in Höhe von € 20,7 Mio. (Vorjahr: € 13,6 Mio.) enthalten.

Auf Vollzeitbasis waren im Jahresdurchschnitt folgende Mitarbeiter beschäftigt:



	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Marketing/Retail/Vertrieb	7.367	7.247
Produktentwicklung/Design	866	864
Verwaltungs- und allgemeine Bereiche	2.755	2.719
Gesamt im Jahresdurchschnitt	10.988	10.830

Zum Jahresende waren insgesamt 11.351 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Vorjahr: 11.267) auf Vollzeitbasis beschäftigt.

21. Finanzergebnis

Das Finanzergebnis setzt sich wie folgt zusammen:



	<u>2015</u> € Mio.	<u>2014</u> € Mio.
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	1,0	1,3
Finanzerträge	11,2	4,8
Zinsaufwand	-14,4	-9,8
Aufzinsung der Kaufpreisverbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	-0,1	-0,1
Bewertung von Pensionsplänen	-0,7	-0,9
Aufwand aus Währungsumrechnungsdifferenzen, netto	-8,2	-1,5
Finanzaufwendungen	-23,4	-12,3
Finanzergebnis	-11,2	-6,2

Das Ergebnis aus assoziierten Unternehmen resultiert ausschließlich aus der Beteiligung an der Wilderness Holdings Ltd. (siehe auch Textziffer 11).

Die Finanzerträge beinhalten ausschließlich Zinserträge.

Die Zinsaufwendungen betreffen kurzfristige Finanzverbindlichkeiten.

Das Finanzergebnis beinhaltet darüber hinaus per saldo mit € 8,2 Mio. Aufwendungen aus Währungsumrechnungsdifferenzen (Vorjahr: Aufwand € 1,5 Mio.), welche dem Finanzierungsbereich zuzuordnen sind.

22. Ertragsteuern



	<u>2015</u> € Mio.	2014 € Mio.
Laufende Ertragsteuern		
Deutschland	26,5	11,9
Andere Länder	25,0	46,4
Summe laufende Ertragsteuern	51,5	58,3
Latente Steuern	-28,2	-21,3
Gesamt	23,3	37,0

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 unverändert 27,22%.

Überleitung vom theoretischen Steueraufwand auf den effektiven Steueraufwand:



	<u>2015</u> € Mio.	2014 € Mio.
Ergebnis vor Ertragsteuern	85,0	121,8
Theoretischer Steueraufwand Steuersatz der SE = 27,22% (Vorjahr: 27,22%)	23,1	33,1
Besteuerungsunterschied Ausland	-12,6	-13,1
Andere Steuereffekte:		
Ertragsteuern für Vorjahre	4,9	7,9
Verluste und temporäre Differenzen, für die keine Steueransprüche bilanziert wurden	9,8	2,2
Steuersatzänderungen	0,3	0,8
Steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen bzw. nicht steuerpflichtige Erträge und sonstige Effekte	-2,2	6,1
Effektiver Steueraufwand	23,3	37,0
Effektiver Steuersatz	27,5%	30,4%

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

Die sonstigen Effekte beinhalten mit € 11,4 Mio. (Vorjahr: € 11,9 Mio.) Quellensteueraufwendungen.

23. Gewinn je Aktie

Der Gewinn je Aktie wird in Übereinstimmung mit IAS 33 ermittelt, indem der auf die Anteilseigner des Mutterunternehmens entfallende Konzernjahresüberschuss (Konzernergebnis) durch die durchschnittliche Zahl der im Umlauf befindlichen Aktien dividiert wird. Eine Verwässerung dieser Kennzahl kann sich durch potenzielle Aktien aus dem Management-Incentive-Programm ergeben (siehe dazu Textziffer 19).

Die Berechnung ist der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen:



		<u>2015</u>	2014
Konzernergebnis	€ Mio.	37,1	64,1
Durchschnittliche Zahl der im Umlauf befindlichen Aktien	in Stück	14.939.913	14.939.913
Verwässerte Zahl der Aktien	in Stück	14.939.913	14.939.913
Gewinn je Aktie	€	2,48	4,29
Gewinn je Aktie, verwässert	€	2,48	4,29

24. Management des Währungsrisikos

Im Geschäftsjahr 2015 hat PUMA zur Sicherung des in Euro umgerechneten zahlbaren Betrags für in US-Dollar denominatede Einkäufe Devisenderivate „Termin-Kauf USD“ als Cashflow-Hedges designiert.

Die Nominalbeträge der offenen Kurssicherungsgeschäfte, die sich im Wesentlichen auf Cashflow-Hedges beziehen, betreffen Devisentermingeschäfte über insgesamt € 1.491,2 Mio. (Vorjahr: € 862,4 Mio.). Für diese zugrunde liegenden Grundgeschäfte werden die Zahlungsströme in 2016 erwartet. Im Übrigen verweisen wir auf die Ausführungen unter Textziffer 13.

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



	<u>2015</u>	<u>2014</u>
	<u>€ Mio.</u>	<u>€ Mio.</u>
Devisentermingeschäfte, aktiv (siehe Textziffer 6)	51,0	58,0
Devisentermingeschäfte, passiv (siehe Textziffern 13 und 14)	-18,7	-8,3
Netto	32,3	49,7

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; wechsellkursbedingte Differenzen aus der Umrechnung von Einzelabschlüssen in die Konzernwährung bleiben unberücksichtigt. Als relevante Risikovariablen gelten grundsätzlich alle nicht funktionalen Währungen, in denen PUMA Finanzinstrumente einsetzt.

Den Währungssensitivitätsanalysen liegen die folgenden Annahmen zugrunde:

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

Die Devisentermingeschäfte zur Absicherung wechsellkursbedingter Zahlungsschwankungen sind in eine wirksame Cashflow-Hedgebeziehung nach IAS 39 eingebunden. Kursän-

derungen 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 2015 um 10% aufgewertet (abgewertet) gewesen wäre, wären die Sicherungsrücklage im Eigenkapital und der Fair Value der Sicherungsgeschäfte um € 105,5 Mio. höher (niedriger) (31. Dezember 2014: € 59,0 Mio. höher (niedriger)) ausgefallen.

Eine weitere Erläuterung der Währungsrisiken erfolgt im Konzernlagebericht in dem Kapitel Risikomanagement.

25. Segmentberichterstattung

Die Segmentberichterstattung erfolgt gemäß unserer internen Berichtsstruktur nach geografischen Regionen. Die Umsatzerlöse und das operative Ergebnis (EBIT) werden nach dem Sitz der jeweiligen Konzerngesellschaft der entsprechenden Region ausgewiesen. Die Innenumsätze der jeweiligen Region werden eliminiert. Die Aufteilung der übrigen Segmentinformationen wird ebenfalls nach dem Sitz der jeweiligen Konzerngesellschaft ermittelt. Die Summen entsprechen jeweils den Beträgen in der Gewinn- und Verlustrechnung bzw. der Bilanz.

Die Regionen unterteilen sich nach den Verdichtungsstufen EMEA (Europa, Naher Osten und Afrika), Amerika (Nord- und Lateinamerika) und Asien/Pazifik.

Die Innenumsätze der Segmente werden auf Basis von Marktpreisen erzielt. Sie werden in der Darstellung nicht berücksichtigt, da sie nicht steuerungsrelevant sind.

Die Investitionen und Abschreibungen umfassen die Zugänge bzw. die Abschreibungen des laufenden Geschäftsjahres in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte. Darüber hinaus wurden Gesamtwertminderungsaufwendungen in Höhe von € 0,0 Mio. (Vorjahr: € 7,3 Mio.) in den Segmenten, EMEA (€ 0,0 Mio., Vorjahr: € 1,5 Mio.), Amerika (€ 0,0 Mio., Vorjahr: € 1,4 Mio.), Asien/Pazifik (€ 0,0 Mio., Vorjahr: € 0,2 Mio.) und Zentralbereiche/Konsolidierung (€ 0,0 Mio., Vorjahr: € 4,2 Mio.) berücksichtigt.

Da PUMA nur in einem Geschäftsfeld tätig ist, und zwar der Sportartikelindustrie, erfolgt die Aufgliederung 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 1-12/2015



Regionen

	Externe Umsatzerlöse		EBIT		Investitionen	
	<u>1 - 12 / 2015</u> € Mio.	1-12 / 2014 € Mio.	<u>1 - 12 / 2015</u> € Mio.	1-12 / 2014 € Mio.	<u>1 - 12 / 2015</u> € Mio.	1-12 / 2014 € Mio.
EMEA	1.165,8	1.109,8	-16,6	-5,6	30,8	26,9
Amerika	1.191,4	968,1	30,4	41,6	25,4	27,2
Asien/Pazifik	652,6	559,3	31,8	12,8	12,5	11,4
Zentralbereiche/Konsolidierung	377,6	334,8	50,7	79,2	10,5	9,3
Total	3.387,4	2.972,0	96,3	128,0	79,2	74,8



Regionen

	Abschreibungen		Vorräte		Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	
	<u>1 - 12 / 2015</u> € Mio.	1-12 / 2014 € Mio.	<u>1 - 12 / 2015</u> € Mio.	1-12 / 2014 € Mio.	<u>1 - 12 / 2015</u> € Mio.	1-12 / 2014 € Mio.
EMEA	12,1	12,0	280,0	227,2	159,7	160,0
Amerika	15,8	13,4	201,8	191,7	160,9	160,4
Asien/Pazifik	10,7	9,1	97,7	68,5	91,5	69,8
Zentralbereiche/Konsolidierung	18,9	16,0	77,5	84,1	71,0	59,0
Total	57,5	50,5	657,0	571,5	483,1	449,2



Produkt

T.63

	Externe Umsatzerlöse		Rohertragsmarge	
	<u>1 - 12 / 2015</u> € Mio.	1-12 / 2014 € Mio.	<u>1 - 12 / 2015</u> € Mio.	1-12 / 2014 € Mio.
Schuhe	1.506,1	1.282,7	41,2%	42,6%
Textilien	1.244,8	1.103,1	49,3%	49,5%
Accessoires	636,4	586,3	48,0%	50,0%
Total	3.387,4	2.972,0	45,5%	46,6%



Überleitung EBT

T.64

	<u>1 - 12 / 2015</u> € Mio.	1-12 / 2014 € Mio.
EBIT	96,3	128,0
Finanzergebnis	-11,2	-6,2
EBT	85,0	121,8

26. Angaben zur Kapitalflussrechnung

Die Kapitalflussrechnung ist gemäß IAS 7 erstellt und nach den Zahlungsströmen aus der Geschäfts-, Investitions- und Finanzierungstätigkeit gegliedert. Der Mittelabfluss/-zufluss 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 Mittelabfluss/-zufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit, vermindert um Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen, bezeichnet.

Der in der Kapitalflussrechnung betrachtete Finanzmittelfonds umfasst alle in der Bilanz unter dem Posten „Flüssige Mittel“ ausgewiesenen Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente, d.h. Kassenbestand, Schecks sowie kurzfristige Guthaben bei Kreditinstituten.

27. Haftungsverhältnisse und Eventualverbindlichkeiten

HAFTUNGSVERHÄLTNISSE Es lagen wie im Vorjahr keine berichtspflichtigen Haftungsverhältnisse vor.

EVENTUALVERBINDLICHKEITEN Es lagen wie im Vorjahr keine berichtspflichtigen Eventualverbindlichkeiten vor.

28. Sonstige finanzielle Verpflichtungen

VERPFLICHTUNGEN AUS OPERATING-LEASE Der Konzern mietet, pachtet und least Büros, Lagerräume, Einrichtungen, Fuhrpark sowie Verkaufsräume für das eigene 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 2015 auf € 143,3 Mio. (Vorjahr: € 123,5 Mio.). Die Aufwendungen sind zum Teil umsatzabhängig.

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



	<u>2015</u> € Mio.	2014 € Mio.
Aus Miet- und Leasingverträgen:		
2016 (2015)	119,6	103,4
2017 – 2020 (2016 – 2019)	253,4	215,5
ab 2021 (ab 2020)	124,9	63,3

WEITERE SONSTIGE FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN Die Gesellschaft hat weiterhin sonstige finanzielle Verpflichtungen im Zusammenhang mit Lizenz-, Promotions- und Werbeverträgen, aus denen sich zum Bilanzstichtag folgende finanzielle Verpflichtungen ergeben:



	<u>2015</u> € Mio.	2014 € Mio.
Aus Lizenz-, Promotions- und Werbeverträgen:		
2016 (2015)	157,4	135,6
2017 – 2020 (2016 – 2019)	366,3	388,1
ab 2021 (ab 2020)	68,4	93,9

Darüber hinaus bestehen im Rahmen von Sponsoring-Verträgen branchenübliche 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.

Darüber hinaus bestehen weitere sonstige finanzielle Verpflichtungen in Höhe von € 6,7 Mio., welche mit € 1,3 Mio. die Jahre ab 2017 betreffen. Diese beinhalten Dienstleistungsverträge in Höhe von € 5,7 Mio. und Verpflichtungen im Zusammenhang mit der Errichtung eines Gebäudes in Höhe von € 1,0 Mio.

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 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 und die langfristigen Erfolgsaussichten des Unternehmens.

Das Fixum als erfolgsunabhängige Grundvergütung wird monatlich als Gehalt ausgezahlt. Zusätzlich erhalten die Geschäftsführenden Direktoren Sachbezüge wie z.B. Dienstwa-

gennutzung, Altersvorsorgebeiträge und Sozialversicherungsbeiträge. Sie stehen allen Geschäftsführenden Direktoren prinzipiell in gleicher Weise zu und sind in der erfolgsunabhängigen Vergütung enthalten.

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

Die bisherige erfolgsabhängige Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung (Wertsteigerungsrechte) im Rahmen eines Stock Option Planes wurde nicht über das Geschäftsjahr 2012 hinaus gewährt. Die noch bestehenden Optionen können bei Erfüllung der Ausübungskriterien noch bis Mai 2017 ausgeübt werden. Einzelheiten zu den Parametern für die jeweiligen Programme sind der Textziffer 19 zu entnehmen.

Für die im Geschäftsjahr 2015 bestehenden Vergütungsprogramme mit langfristiger Anreizwirkung (aus den Jahren 2013, 2014 und 2015) für Geschäftsführende Direktoren wurden entsprechend der Vesting Perioden anteilige Rückstellungen in Höhe von € 1,9 Mio. (Vorjahr: € 0,7 Mio.) auf Basis arbeitsvertraglicher Zusagen gebildet. Das erfolgsabhängige Programm orientiert sich an der mittelfristigen Wertentwicklung der PUMA SE Aktie zu 70% und an der mittelfristigen Entwicklung der Aktie der Kering SA im Verhältnis zu Benchmarkunternehmen zu 30%. Weitere Informationen zu dem Programm sind der Textziffer 19 zu entnehmen.

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

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 € 0,4 Mio. (Vorjahr: € 0,5 Mio.). Der Barwert der Leistungszusage zum 31. Dezember 2015 an Geschäftsführende Direktoren in Höhe von € 1,7 Mio. (Vorjahr: € 1,3 Mio.) wurde bilanziell mit dem gleich hohen und verpfändeten Aktivwert der Rückdeckungsversicherung verrechnet.

Pensionsverpflichtungen gegenüber ehemaligen Vorstandsmitgliedern, deren Witwen und Geschäftsführenden Direktoren bestanden in Höhe von € 13,3 Mio. (Vorjahr: € 12,5 Mio.) und sind entsprechend innerhalb der Pensionsrückstellungen passiviert, soweit nicht mit den gleich hohen Aktivwerten verrechnet. Ruhegehälter sind in Höhe von € 0,2 Mio. (Vorjahr: € 0,2 Mio.) angefallen.

Für das weltweite Senior Management und strategisch wichtige Mitarbeiter wurde in 2015 ein Long Term Incentive Programm „Game Changer 2018“ ausgegeben, das diese Mitarbeitergruppe an dem mittelfristigen Erfolg der PUMA SE teilhaben lässt. Für dieses Programm wurden € 1,0 Mio. zurückgestellt. Für das Vorgängerprogramm „Game Changer 2017“ (Tranche 2) wurden zusätzlich € 0,8 Mio. (Vorjahr: € 0,9 Mio.) im Berichtszeitraum zurückgestellt. Weitere Informationen zu dem Programm sind der Textziffer 19 zu entnehmen.

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

30. Beziehungen zu nahe stehenden Unternehmen und Personen

Nach IAS 24 müssen Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen, die den PUMA-Konzern beherrschen oder von ihm beherrscht werden, angegeben wer-

den, sofern sie nicht bereits als konsolidiertes Unternehmen im Konzernabschluss der PUMA SE einbezogen werden. Beherrschung ist definiert als die Möglichkeit, die Finanz- und Geschäftspolitik eines Unternehmens zu bestimmen, um aus dessen Tätigkeit Nutzen zu ziehen.

Die SAPARDIS SE, Paris, eine 100%ige Tochtergesellschaft der Kering S.A., Paris, hält derzeit mehr als 75% des gezeichneten Kapitals an der PUMA SE. Die Kering S.A. wird kontrolliert von der Artémis S.A., Paris, diese wiederum ist eine 100%ige Tochtergesellschaft der Financière Pinault S.C.A., Paris. Als nahestehende Unternehmen werden somit unter anderem alle Unternehmen, die direkt oder indirekt durch Artémis S.A. beherrscht und nicht in den Konzernabschluss der PUMA SE einbezogen werden, berücksichtigt.



T.67

	Erbrachte Lieferungen und Leistungen		Empfangene Lieferungen und Leistungen	
	2015 € Mio.	2014 € Mio.	2015 € Mio.	2014 € Mio.
In Artémis-Gruppe einbezogene Unternehmen	0,0	0,0	0,1	0,1
Im Kering-Konzern einbezogene Unternehmen	1,8	2,8	4,8	2,3
Sonstige nahe stehende Unternehmen und Personen	25,2	7,1	18,2	14,0
Total	27,0	9,9	23,1	16,4



T.68

	Nettoforderungen an		Verbindlichkeiten gegenüber	
	2015 € Mio.	2014 € Mio.	2015 € Mio.	2014 € Mio.
In Artémis-Gruppe einbezogene Unternehmen	0,0	0,0	0,0	0,0
Im Kering-Konzern einbezogene Unternehmen	2,2	1,1	75,3	0,7
Sonstige nahe stehende Unternehmen und Personen	1,9	17,9	1,8	0,2
Total	4,1	19,0	77,1	0,9

Die Forderungen gegen nahestehende 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

Darüber hinaus erstreckt sich die Angabepflicht nach IAS 24 auf Geschäfte mit assoziierten Unternehmen sowie Geschäfte mit sonstigen nahestehenden Unternehmen und Personen. Diese umfassen insbesondere nicht beherrschende Gesellschafter.

Bei den Transaktionen mit nahestehenden 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:

2015 Bruttoforderungen in Höhe von € 52,2 Mio. (Vorjahr: € 52,2 Mio.) vollständig wertberichtet. Im Geschäftsjahr 2015 sind diesbezüglich wie im Vorjahr keine Aufwendungen erfasst.

Die Verbindlichkeiten gegenüber im Kering-Konzern einbezogene Unternehmen beinhalten € 74,7 Mio. (Vorjahr: € 0,0 Mio.) kurzfristige Finanzverbindlichkeiten, welche im Rahmen der Finanzierungstätigkeit aufgenommen wurden. Der Ausweis erfolgt unter den Sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten.

Die Geschäftsführenden Direktoren sowie die Mitglieder des Verwaltungsrats des PUMA-Konzerns sind nahestehende Personen im Sinne des IAS 24. Zu diesem Personenkreis erfasste Leistungen und Vergütungen sind in Textziffer 29 dargestellt.

Mitglieder des Verwaltungsrats haben von PUMA im Rahmen von Beratungs-, Dienstleistungs- und Anstellungsverträgen eine Vergütung von € 0,3 Mio. (Vorjahr: € 0,3 Mio.) erhalten.

31. Corporate Governance

Die Geschäftsführenden Direktoren und der Verwaltungsrat haben zu den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex im November 2015 gemäß § 161 AktG die erforderliche Entsprechenserklärung abgegeben und diese auf der Homepage der Gesellschaft (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 5. Februar 2016 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 5. Februar 2016

GESCHÄFTSFÜHRENDE DIREKTOREN

Gulden

Lämmermann

Sørensen

GESCHÄFTSFÜHRENDE **DIREKTOREN**



Bjørn Gulden
Chief Executive Officer (CEO)

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Tchibo GmbH, Hamburg
- Borussia Dortmund GmbH & Co. KG, Dortmund
- Dansk Supermarked A/S, Højbjerg/Dänemark
- Pandora A/S, Kopenhagen/Dänemark



Michael Lämmermann
Chief Financial Officer (CFO)



Lars Radoor Sørensen
Chief Operating Officer (COO)

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Scandinavian Brake Systems A/S, Svendborg/Dänemark

VERWALTUNGSRAT DER PUMA SE. HERZOGENAURACH

Jean-François Palus

(Vorsitzender)

London, Großbritannien

Group Managing Director und Mitglied des Verwaltungsrats von Kering S.A., Paris/Frankreich,

zuständig für Strategie, Betrieb und Organisation

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Kering Americas, Inc., New York/USA
- Volcom, Inc., Costa Mesa/USA
- Luxury Goods International (L.G.I.) S.A., Cadempino/Schweiz
- Kering Luxembourg S.A., Luxemburg/Luxemburg
- Kering Tokyo Investment Ltd., Tokyo/Japan
- Pomellato SpA, Penne/Italien
- Volcom Luxembourg Holding S.A., Luxemburg/Luxemburg
- Sowind Group S.A., La Chaux-de-Fonds/Schweiz
- Kering Americas, Delaware/USA
- Guccio Gucci SpA, Florenz/Italien
- Gucci America Inc., Delaware/USA
- Christopher Kane Ltd., London/Vereinigtes Königreich
- Ulysse Nardin S.A., Le Locle/Schweiz
- Kering Eyewear SpA., Padua/Italien

François-Henri Pinault

(Stellvertretender Vorsitzender)

Paris, Frankreich

CEO und Vorsitzender des Verwaltungsrats von Kering S.A., Paris/Frankreich

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Artémis S.A., Paris/Frankreich
- Financière Pinault S.C.A., Paris/Frankreich
- Société Civile du Vignoble de Château Latour S.C., Pauillac/Frankreich
- Christie's International Ltd., London/Vereinigtes Königreich
- Bouygues S.A., Paris/Frankreich
- 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
- Sapardis SE, Paris/Frankreich
- Volcom, Inc., Costa Mesa/USA
- Stella McCartney Ltd., Haywards Heath/West Sussex/Vereinigtes Königreich
- Kering International Ltd., London/Vereinigtes Königreich
- Kering Netherlands B.V., Amsterdam/Niederlande
- Ulysse Nardin S.A., Le Locle/Schweiz
- Kering Eyewear SpA, Padua/Italien

Thore Ohlsson

Falsterbo, Schweden

Präsident der Elimexo AB, Falsterbo/Schweden

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Nobia AB, Stockholm/Schweden
- Bastec AB, Malmö/Schweden
- Elite Hotels AB, Stockholm/Schweden
- Tomas Frick AB, Vellinge/Schweden
- Tjugonde AB, Malmö/Schweden

Todd Hymel

Santa Ana, USA

Chief Executive Officer (CEO) of Volcom Inc., Costa Mesa/USA

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Electric Visual Evolution LLC, Costa Mesa/USA

Jean-Marc Duplaix

Paris/Frankreich

Chief Financial Officer (CFO) von Kering S.A., Paris/Frankreich

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Sapardis SE, Paris/Frankreich
- Redcats S.A., Paris/Frankreich
- E_lite SpA., Mailand/Italien
- Kering Italia SpA., Florenz/Italien
- Pomellato SpA., Mailand/Italien
- Kering Japan Ltd., Tokyo/Japan
- Kering Tokyo Investment Ltd., Tokyo/Japan
- Kering Luxembourg S.A., Luxemburg/Luxemburg
- Qeelin Holding Luxembourg S.A., Luxemburg/Luxemburg
- E-Kering Lux S.A., Luxemburg/Luxemburg
- Luxury Fashion Luxembourg S.A., Luxemburg/Luxemburg
- Noga Luxe S.L., Barcelona/Spanien
- Kering Eyewear SpA., Padua/Italien
- GPo Holding SAS, Paris/Frankreich
- Gucci Immobiliare Leccio Srl, Florenz/Italien
- Design Management Srl, Florenz/Italien
- Design Management 2 Srl, Florenz/Italien
- Kering Studio SAS, Paris/Frankreich
- Balenciaga Asia Pacific Ltd., Hongkong

Belén Essioux-Trujillo

Paris, Frankreich

Senior Vice-President Human Resources, Kering S.A., Paris/Frankreich

Mitglied seit dem 6. Mai 2015

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Sapardis SE, Paris/Frankreich
- Castera SARL, Luxemburg/Luxemburg
- Luxury Goods Services SA, Cadempino/Schweiz

Bernd Illig

(Arbeitnehmersvertreter)

Bechhofen, Deutschland

Administrator IT Systems der PUMA SE

Martin Köppel

(Arbeitnehmersvertreter)

Weisendorf, Deutschland

Vorsitzender des Betriebsrats der PUMA SE

Guy Buzzard

(Arbeitnehmersvertreter)

West Kirby, Großbritannien

Feldkundenbetreuer der PUMA United Kingdom Ltd.

AUSSCHÜSSE DES VERWALTUNGSRATS

Präsidialausschuss

Thore Ohlsson (Vorsitzender)

Jean-Marc Duplaix

Martin Köppel

Personalausschuss

François-Henri Pinault (Vorsitzender)

Jean-François Palus

Bernd Illig

Prüfungsausschuss

Thore Ohlsson (Vorsitzender)

Jean-Marc Duplaix

Guy Buzzard

Nachhaltigkeitsausschuss

Jean-François Palus (Vorsitzender)

François-Henri Pinault

Martin Köppel

Nominierungsausschuss

François-Henri Pinault (Vorsitzender)

Jean-François Palus

Todd Hymel

BESTÄTIGUNGSVERMERMK DES ABSCHLUSSPRÜFERS

Wir haben den von der PUMA SE, Herzogenaurach, aufgestellten Konzernabschluss – bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Gesamtergebnisrechnung, Kapitalflussrechnung, Eigenkapitalveränderungsrechnung und Anhang – sowie den Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2015 geprüft. Die Aufstellung von Konzernabschluss und Konzernlagebericht nach den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften liegt in der Verantwortung der Geschäftsführenden Direktoren der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Konzernabschluss und über den Konzernlagebericht abzugeben.

Wir haben unsere Konzernabschlussprüfung gemäß § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass Unrichtigkeiten und Verstöße, die sich auf die Darstellung des durch den Konzernabschluss unter Beachtung der anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften und durch den Konzernlagebericht vermittelten Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich auswirken, mit hinreichender Sicherheit erkannt werden. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des Konzerns sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie Nachweise für die Angaben in Konzernabschluss und Konzernlagebericht überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfasst die Beurteilung der Jahresabschlüsse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, der Abgrenzung des Konsolidierungskreises, der angewandten Bilanzierungs- und Konsolidierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen

der Geschäftsführenden Direktoren sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Konzernabschluss der PUMA SE, Herzogenaurach, den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns. Der Konzernlagebericht steht in Einklang mit dem Konzernabschluss, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

München, den 5. Februar 2016

Deloitte & Touche GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

[Stadter]
Wirtschaftsprüfer

[Besli]
Wirtschaftsprüferin

BERICHT DES VERWALTUNGSRATS

„WOFÜR TRAINIERST DU?“

**„Ein anspruchsvolles
Fitnessstraining ist
vergleichbar mit einem
anspruchsvollen Job. Um
neuen Herausforderungen
gewachsen zu sein, brauche
ich Kraft, Einsatzbereitschaft
und Konzentration.
#NoMatterWhat.“**

*Peggy Petrick,
Senior Manager Logistics Customs*



BERICHT DES VERWALTUNGSRATS

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

der Verwaltungsrat hat im Geschäftsjahr 2015 sämtliche ihm nach Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung obliegenden Aufgaben wahrgenommen. Er hat die Gesellschaft geleitet, die Grundlinien der Geschäftstätigkeit bestimmt und deren Umsetzung durch die Geschäftsführenden Direktoren überwacht.

Hierzu hat sich der Verwaltungsrat in vier ordentlichen Sitzungen über die Geschäftspolitik, über alle relevanten Aspekte der Unternehmensentwicklung und Unternehmensplanung, über die wirtschaftliche Lage der Gesellschaft, einschließlich ihrer Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie über alle für den Konzern wichtigen Entscheidungen beraten und Beschlüsse gefasst. Alle Mitglieder haben an den Beschlussfassungen teilgenommen. Die Geschäftsführenden Direktoren haben den Verwaltungsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend in schriftlicher und mündlicher Form über die Umsetzung der Beschlüsse und alle bedeutenden Geschäftsvorgänge informiert.

Sämtliche für das Unternehmen bedeutenden Geschäftsvorgänge hat der Verwaltungsrat auf Basis der Berichte der Geschäftsführenden Direktoren und der Ausschüsse ausführlich erörtert und eigene Vorstellungen eingebracht. Abweichungen des Geschäftsverlaufs von Vorgaben, die der Verwaltungsrat den Geschäftsführenden Direktoren gemacht hat, haben die Geschäftsführenden Direktoren dem Verwaltungsrat erläutert. Alle Erläuterungen hat der Verwaltungsrat anhand von vorgelegten Unterlagen überprüft. In alle wesentlichen Entscheidungen wurde der Verwaltungsrat frühzeitig eingebunden. Der Verwaltungsratsvorsitzende sowie weitere Mitglieder des Verwaltungsrats waren und sind darüber hinaus in regelmäßigen, mündlichen oder schriftlichem Kontakt mit den Geschäftsführenden Direktoren und informieren sich über wesentliche Entwicklungen. Insgesamt ergaben sich keine Zweifel im Hinblick auf die Rechtmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung der Geschäftsführenden Direktoren.

BERATUNGSSCHWERPUNKTE Im Geschäftsjahr 2015 standen im Wesentlichen die folgenden Themenkomplexe im Vordergrund: Prüfung und Billigung des Konzerns- und des Jahresabschlusses für das Geschäftsjahr 2014, Dividendenpolitik, Festlegung der Tagesordnung für die ordentliche Hauptversammlung am 6. Mai 2015, Laufende Geschäftsentwicklung, Finanzlage des Konzerns, Unternehmensplanung 2016 und Mittelfristplanung einschließlich Investitionen, Compliance und internes Kontrollsystem, wesentliche Rechtsstreitigkeiten im Konzern, Sustainability, Umsetzung des neuen Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen, Corporate Governance samt Anpassung der Geschäftsordnung für den Verwaltungsrat in Bezug auf die maximale Amtszeit der Verwaltungsratsmitglieder und Anpassung der Geschäftsordnung der Geschäftsführenden Direktoren in Bezug auf die Altersregelung.

Zu diesen Themen nahm der Verwaltungsrat Einsicht in die Finanzberichte und Schriften der Gesellschaft.

INTERESSENKONFLIKTE Die Mitglieder des Verwaltungsrats sind gehalten, unverzüglich offenzulegen, wenn bei ihnen Interessenkonflikte auftreten. Im abgelaufenen Geschäftsjahr lagen keine solchen Mitteilungen vor.

AUSSCHÜSSE Der Verwaltungsrat hat zur Wahrnehmung seiner Aufgaben fünf Ausschüsse eingerichtet und lässt sich regelmäßig über deren Arbeit berichten. Die Mitglieder der Ausschüsse sind im Konzernanhang aufgeführt.

PRÄSIDIALAUSSCHUSS Der Präsidialausschuss bereitet die Verwaltungsratssitzungen vor und trifft auf Weisung des Verwaltungsrates an dessen Stelle Entscheidungen. Er hat in 2015 nicht getagt.

PERSONALAUSSCHUSS Der Personalausschuss hat die Aufgabe, den Abschluss und die Änderung von Dienstverträgen mit den Geschäftsführenden Direktoren vorzubereiten und die Grundsätze des Personalwesens und der Personalentwicklung festzulegen. Er hat in 2015 einmal getagt. Im Mittelpunkt der Beratungen standen Vorschläge zur Festsetzung der Bonuszahlungen für die Geschäftsführenden Direktoren. Dem Verwaltungsrat wurde eine entsprechende Empfehlung zur Beschlussfassung gegeben.

PRÜFUNGSAUSSCHUSS Der Prüfungsausschuss tagte im Geschäftsjahr 2015 in vier ordentlichen Sitzungen. Der Prüfungsausschuss ist insbesondere zuständig für Fragen der Rechnungslegung und Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagements und des Risikomanagementsystems, der internen Revision, der Compliance sowie der Abschlussprüfung, hier insbesondere der erforderlichen Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, der Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer, der Bestimmung der Prüfungsschwerpunkte, der vom Abschlussprüfer zusätzlich erbrachten Leistungen und der Honorarvereinbarung.

NACHHALTIGKEITSAUSSCHUSS Der Ausschuss hat die Aufgabe, die unternehmerische Nachhaltigkeit sowie das Bewusstsein, bei jeder Entscheidungsfindung und allen Maßnahmen fair, ehrlich, positiv und kreativ zu handeln, zu fördern. Er trat 2015 einmal zusammen. Im Mittelpunkt der Beratungen standen neue Finanzierungsprogramme mit der IFC (World Bank), die Nachhaltigkeitserfolge von Herstellern unterstützen, Erstellung einer Analyse durch die internationale Organisation Shift für PUMA zur Umsetzung der UN Guiding Principles for Business and Human Rights sowie die Integration von Nachhaltigkeit innerhalb des Beschaffungsteams.

NOMINIERUNGSAUSSCHUSS Der Nominierungsausschuss schlägt dem Verwaltungsrat für dessen Wahlvorschläge an die Hauptversammlung geeignete Anteilseignervertreter als Kandidaten vor. Er ist im abgelaufenen Geschäftsjahr zu einer Sitzung zusammengekommen. Schwerpunkt der Beratungen war die Nachwahl zum Verwaltungsrat, nachdem Herr Michel Friocourt sein Amt als Mitglied des Verwaltungsrats mit Wirkung zum 31. Oktober 2014 niedergelegt hatte. Der Nominierungsausschuss empfahl dem Verwaltungsrat, Frau Belén Essioux-Trujillo (Senior Vice-President Human Resources, Kering S.A., Paris, Frankreich) der Hauptversammlung am 6. Mai 2015 zur Wahl in den Verwaltungsrat vorzuschlagen.

Corporate Governance

Wie in den Vorjahren hat sich der Verwaltungsrat auch im Geschäftsjahr 2015 mit den aktuellen Entwicklungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) befasst.

Der DCGK enthält wesentliche gesetzliche Vorschriften und Empfehlungen zur Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen und Standards verantwortungsvoller Unternehmensführung. Die Corporate-Governance-Standards gehören seit langem zum Unternehmensalltag. Dies bleibt auch im Rahmen des nunmehr bei PUMA herrschenden monistischen Corporate Governance Systems unverändert.

Über die Corporate Governance bei PUMA berichtet der Verwaltungsrat zugleich gemäß Ziffer 3.10 DCGK im Corporate Governance Bericht. Die Gesellschaft erfüllt mit wenigen Ausnahmen die Anforderungen des DCGK und bringt dies ebenso wie die Erläuterung systembedingter Abweichungen aufgrund des monistischen Systems bei PUMA in der Entsprechenserklärung zum DCGK zum Ausdruck. Die Entsprechenserklärung vom 9. November 2015 wird unseren Aktionären dauerhaft auf der Homepage der Gesellschaft zugänglich gemacht unter <http://about.puma.com/de/investor-relations/corporate-governance/declaration-of-compliance/>.

Jahresabschluss festgestellt

Der von den Geschäftsführenden Direktoren nach den Regeln des HGB aufgestellte Jahresabschluss der PUMA SE sowie der Lagebericht für das Geschäftsjahr 2015 und der gemäß § 315a HGB auf der Grundlage der International Financial Reporting Standards (IFRS) aufgestellte Konzernabschluss sowie der Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2015 sind von dem durch die Hauptversammlung am 6. Mai 2015 gewählten und vom Verwaltungsrat mit der Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses beauftragten Abschlussprüfer, der Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München, geprüft und mit dem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen worden.

Der Abschlussprüfer kommt in seinem Bericht zu der Überzeugung, dass das bei PUMA institutionalisierte Risikomanagementsystem gemäß § 91 Absatz 2 AktG geeignet ist, den Fortbestand des Unternehmens gefährdende Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und diesen entgegenzuwirken. Der Verwaltungsrat hat sich hierzu von den Geschäftsführenden Direktoren regelmäßig über alle relevanten Risiken, insbesondere die Einschätzung der Markt- und Beschaffungsrisiken, der finanzwirtschaftlichen Risiken einschließlich der Währungsrisiken sowie Risiken aus dem organisatorischen Bereich in Kenntnis setzen lassen.

Die Abschlussunterlagen und Prüfungsberichte des Abschlussprüfers sowie der Vorschlag der Geschäftsführenden Direktoren für die Verwendung des Bilanzgewinns lagen allen Mitgliedern des Verwaltungsrates rechtzeitig vor. In der Sitzung des Prüfungsausschusses am 16. Februar 2016 sowie in der darauf folgenden Verwaltungsratssitzung am gleichen Tag

hat der Abschlussprüfer über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung berichtet und diese im Detail mit den Geschäftsführenden Direktoren und den Mitgliedern des Verwaltungsrats erörtert. Dabei kam es zu keiner Unstimmigkeit. Darüber hinaus hat sich der Verwaltungsrat die nach § 289 Absatz 4 und Absatz 5 sowie nach § 315 Absatz 4 HGB gemachten Angaben im Lagebericht von den Geschäftsführenden Direktoren erläutern lassen.

Der Verwaltungsrat hat den Jahresabschluss, den Lagebericht, den Vorschlag der Geschäftsführenden Direktoren für die Verwendung des Bilanzgewinns sowie den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht eingehend geprüft und keine Einwendungen erhoben. Gemäß der Empfehlung des Prüfungsausschusses stimmte er dem Ergebnis der Prüfung beider Abschlüsse zu und billigte den Jahresabschluss der PUMA SE sowie den Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2015. Der Jahresabschluss 2015 ist damit festgestellt.

Weiterhin schließt sich der Verwaltungsrat dem Vorschlag der Geschäftsführenden Direktoren an, für das Geschäftsjahr 2015 eine Dividende von € 0,50 je dividendenberechtigter Stückaktie an die Aktionäre auszuschütten. Die Finanzierung der Dividende soll aus flüssigen Mitteln erfolgen; die Liquidität des Unternehmens ist dadurch nicht gefährdet. Insgesamt soll ein Betrag von € 7,5 Mio. aus dem Bilanzgewinn der PUMA SE ausgeschüttet werden. Der verbleibende Bilanzgewinn von € 126,8 Mio. soll auf neue Rechnung vorgetragen werden.

Bericht über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen

Zwischen der PUMA SE und der Sapardis S.E., einer 100%igen Tochtergesellschaft der Kering S.A., welche ihrerseits aufgrund der Stimmrechtsmehrheit ein Tochterunternehmen der Artémis S.A. ist, besteht seit dem 10. April 2007 ein Abhängigkeitsverhältnis nach § 17 AktG. Der von den Geschäftsführenden Direktoren gemäß § 312 AktG erstellte Bericht über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen (Abhängigkeitsbericht) lag dem Verwaltungsrat vor. Der Bericht ist vom Abschlussprüfer geprüft worden, der folgenden Bestätigungsvermerk erteilt hat:

„Nach unserer pflichtmäßigen Prüfung und Beurteilung bestätigen wir, dass

1. die tatsächlichen Angaben des Berichts richtig sind,
2. bei den im Bericht aufgeführten Rechtsgeschäften die Leistung der Gesellschaft nicht unangemessen hoch war.“

Nach eingehender Prüfung stimmte der Verwaltungsrat dem von den Geschäftsführenden Direktoren aufgestellten Abhängigkeitsbericht zu und schloss sich dem diesbezüglichen Ergebnis des Abschlussprüfers an. Es waren keine Einwendungen zu erheben.

Personelle Veränderungen im Verwaltungsrat

Im Verwaltungsrat hat es eine personelle Veränderung auf Seiten der Anteilseignervertreter gegeben. Die Hauptversammlung wählte am 6. Mai 2015 Frau Belén Essioux-Trujillo (Senior Vice-President Human Resources, Kering S.A., Paris, Frankreich) als Vertreterin der Anteilseigner in den Verwaltungsrat. Ihre Amtszeit endet mit Beendigung der Hauptversammlung, die über die Entlastung für das Geschäftsjahr 2016 beschließt.

Dank

Wir sprechen den Geschäftsführenden Direktoren, den Unternehmensleitungen der Konzerngesellschaften, dem Betriebsrat sowie allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Dank und Anerkennung für ihren tatkräftigen Einsatz und die konstruktive Zusammenarbeit aus.

Herzogenaurach, den 16. Februar 2016

Für den Verwaltungsrat



Jean-François Palus
Vorsitzender



GRI G4 INHALTSINDEX

„WOFÜR TRAINIERST DU?“

„Ich trainiere, um mich kontinuierlich zu verbessern - beim Sport, am Arbeitsplatz und privat. Ständig in Bewegung zu bleiben, ist das A und O. #NoMatterWhat.“

*Anna Kopp,
Treasury Manager*



Allgemeine Standardangaben	Berichtserstattung	Verweise und Anmerkungen	Seite	Externe Prüfung DELOITTE
STRATEGIE UND ANALYSE				
G4-1	Vollständig	Vorwort Nachhaltigkeits-Strategie Neue Ziele „10FOR20“	5-7 41-43 53	✓
G4-2	Vollständig	Nachhaltigkeits-Strategie Stakeholder-Dialog Neue Ziele „10FOR20“	41-43 44-45 53	✓
ORGANISATIONSPROFIL				
G4-3	Vollständig	Impressum	191	✓
G4-4	Vollständig	Geschäftsaktivitäten und Organisationsstruktur	80	✓
G4-5	Vollständig	Geschäftsaktivitäten und Organisationsstruktur	80	✓
G4-6	Vollständig	Beschaffung	84-85	✓
Alle Länder, in denen Niederlassungen existieren, sind im Anhang zum Konzernabschluss aufgelistet.				
G4-7	Vollständig	1. Grundsätzliches 2. Wesentliche Konsolidierungs-, Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze	125-126 126-127	✓
Alle Länder, in denen Niederlassungen existieren, sind im Anhang zum Konzernabschluss aufgelistet.				
G4-8	Vollständig	Umsatzlage	89-91	✓
Alle Länder, in denen Niederlassungen existieren, sind im Anhang zum Konzernabschluss aufgelistet.				
G4-9	Teilweise	Mitarbeiterzahl Umsatzlage Ertragslage Dividende	86 89-91 92-95 95	✓
Die Anzahl der verkauften Produkte wird aus Wettbewerbsgründen nicht publiziert.				



Allgemeine Standardangaben	Berichtserstattung	Verweise und Anmerkungen	Seite	Externe Prüfung DELOITTE
G4-10	Teilweise	Vielfalt Arbeitsbedingungen und flexible Arbeitsmodelle Mitarbeiterzahl	69-70 71 86	✓
Zahlen werden nur nach Geschlecht und Produkttyp berichtet. Weitere Informationen werden nicht als wesentlich erachtet.				
G4-11	Vollständig	Arbeitsbedingungen und flexible Arbeitsmodelle	71	✓
G4-12	Vollständig	Nachhaltigkeits-Strategie Neue Ziele „10FOR20“ Soziale Nachhaltigkeit Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz Ökologische Nachhaltigkeit	41-43 53 54-56 57-58 59-63	✓
G4-13	Vollständig	Strategische Prioritäten 2. Wesentliche Konsolidierungs-, Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze	81-82 126-135	✓
Detailliertere Informationen sind im Konzernabschluss berichtet.				
G4-14	Vollständig	Stakeholder-Dialog Menschenrechte	44-45 45-47	✓
G4-15	Vollständig	Stakeholder-Dialog	44-45	✓
G4-16	Vollständig	Stakeholder-Dialog	44-45	✓
ERMITTELTE WESENTLICHE ASPEKTE UND GRENZEN				
G4-17	Vollständig	1. Grundsätzliches	125-126	✓ 162
G4-18	Vollständig	Nachhaltigkeits-Strategie Mitgliedschaften und Rankings Stakeholder-Dialog	41-43 43-44 44-45	✓ 73-74



Allgemeine Standardangaben	Berichtserstattung	Verweise und Anmerkungen	Seite	Externe Prüfung DELOITTE
G4-19	Vollständig	Nachhaltigkeits-Strategie	41-43	✓ 73-74
		Mitgliedschaften und Rankings	43-44	
		Stakeholder-Dialog	44-45	
		Menschenrechte	45-47	
<p>Weitere Informationen zum Thema Materialität finden Sie in dem Bericht von Shift auf unserer Webseite unter: http://about.puma.com/damfiles/default/sustainability/stakeholders/Shift_PUMA_UNGPs-Alignment-Recommendations-2015_ANNUAL-REPORT-1ae10b486c64e-6d044725830755a8211.pdf</p>				
G4-20	Teilweise	Nachhaltigkeits-Strategie	41-43	✓ 73-74
		Mitgliedschaften und Rankings	43-44	
		Stakeholder-Dialog	44-45	
		Menschenrechte	45-47	
<p>Weitere Informationen zum Thema Materialität finden Sie in dem Bericht von Shift auf unserer Webseite unter: http://about.puma.com/damfiles/default/sustainability/stakeholders/Shift_PUMA_UNGPs-Alignment-Recommendations-2015_ANNUAL-REPORT-1ae10b486c64e-6d044725830755a8211.pdf</p>				
G4-21	Teilweise	Nachhaltigkeits-Strategie	41-43	✓ 73-74
		Mitgliedschaften und Rankings	43-44	
		Stakeholder-Dialog	44-45	
		Menschenrechte	45-47	
<p>Weitere Informationen zum Thema Materialität finden Sie in dem Bericht von Shift auf unserer Webseite unter: http://about.puma.com/damfiles/default/sustainability/stakeholders/Shift_PUMA_UNGPs-Alignment-Recommendations-2015_ANNUAL-REPORT-1ae10b486c64e-6d044725830755a8211.pdf</p>				
G4-22	Vollständig	Keine veränderten Statements während der Berichtsperiode.		✓ 73-74
G4-23	Vollständig	Materialitätsanalyse	42	✓ 73-74
		Keine wichtigen Änderungen der wesentlichen Aspekte im Vergleich zur vorherigen Berichtsperiode.		



Allgemeine Standardangaben	Berichtserstattung	Verweise und Anmerkungen	Seite	Externe Prüfung DELOITTE
EINBINDUNG VON STAKEHOLDERN				
G4-24	Vollständig	Mitgliedschaften und Rankings	43-44	✓ 73-74
		Stakeholder-Dialog	44-45	
		Menschenrechte	45-47	
		Korruptionsbekämpfung	65	
G4-25	Vollständig	Mitgliedschaften und Rankings	43-44	✓ 73-74
		Stakeholder-Dialog	44-45	
		Menschenrechte	45-47	
G4-26	Vollständig	Mitgliedschaften und Rankings	43-44	✓ 73-74
		Stakeholder-Dialog	44-45	
		Menschenrechte	45-47	
G4-27	Vollständig	Mitgliedschaften und Rankings	43-44	✓ 73-74
		Stakeholder-Dialog	44-45	
		Menschenrechte	45-47	
BERICHTSPROFIL				
G4-28	Vollständig	Kalenderjahr 2015		✓
G4-29	Vollständig	April 2014		✓
G4-30	Vollständig	Jährlich		✓
G4-31	Vollständig	Impressum	191	✓
G4-32	Vollständig	Berichterstattung nach GRI G4	43	✓
		Bescheinigung über eine unabhängige Prüfung	75-76	
		Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers	167	
<p>Die „In Übereinstimmung“-Option - Kern wurde gewählt.</p>				
G4-33	Vollständig	Bescheinigung über eine unabhängige Prüfung	75-76	✓
		Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers	167	
<p>Externe Prüfung durch unabhängiges Audit von Deloitte & Touche GmbH. Alle Führungsebenen wurden in diesen Prozess einbezogen</p>				



Allgemeine Standardangaben	Berichtserstattung	Verweise und Anmerkungen	Seite	Externe Prüfung DELOITTE
----------------------------	--------------------	--------------------------	-------	--------------------------

UNTERNEHMENSFÜHRUNG

G4-34	Vollständig	Governance-Struktur Corporate Governance Berich	43 113-114	✓
-------	-------------	--	---------------	---

ETHIK UND INTEGRITÄT

G4-56	Vollständig	Relevante Angaben zu Unternehmensführungspraktiken, die über die gesetzlichen Anforderungen hinaus angewandt werden	115-116	✓
		Soziale Nachhaltigkeit Korruptionsbekämpfung	54-56 65	

SPEZIFISCHE STANDARDANGABEN

Kategorie: Ökonomie

WESENTLICHER ASPEKT: WIRTSCHAFTSLEISTUNG

G4-DMA	Vollständig	Das Geschäftsjahr 2015 im Überblick	78-79	✓
		Strategische Prioritäten	81-82	
		Steuerungssystem	88	
		Wirtschaftsbericht	89-101	
G4-EC1	Vollständig	Das Geschäftsjahr 2015 im Überblick	78-79	✓
		Ertragslage	92-95	
		Umsatzlage	89-91	
		Cashflow	100-101	

Weitere Informationen finden Sie im Konzernabschluss und Anhang zum Konzernabschluss.

G4-EC2	Teilweise	Risiko- und Chancenmanagement	104-108	✓
		Nachhaltigkeits-Strategie	41-43	
		Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung	47	
		Neue Ziele „10FOR20“	53	
G4-EC3	Vollständig	Vergütungsbericht	102-103	✓
		1. Grundsätzliches	125-126	
		Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	132	
		Pensionsrückstellungen	144-148	



Allgemeine Standardangaben	Berichtserstattung	Verweise und Anmerkungen	Seite	Externe Prüfung DELOITTE
----------------------------	--------------------	--------------------------	-------	--------------------------

WESENTLICHER ASPEKT: MITTELBARE WIRTSCHAFTLICHE AUSWIRKUNGEN

G4-DMA	Teilweise	Risiko- und Chancenmanagement	104-108	✓
G4 - EC7	Teilweise	Cashflow	100-101	✓

Teilweise Berichterstattung, da spezifische Information zum Austausch der Investitionen in öffentliche Infrastruktur nicht erhoben wurde. Eine kommunale Bedarfsanalyse wurde nicht durchgeführt

G4 - EC8	Teilweise	Beschaffung	84-85	✓
		Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	89	
		Ertragslage	92-95	
		Unsere Aktivitäten im Rahmen von Better Work	56	
		Vendor Financing Program	56	
		Ökologische Nachhaltigkeit - Hersteller	59-61	
		Das Projekt SAVE für mehr Effizienz bei unseren Zulieferern	62	

WESENTLICHER ASPEKT: BESCHAFFUNGSPRAKTIKEN

G4-DMA	Teilweise	Beschaffung	84-85	✓
		Risiko- und Chancenkategorien	104-108	
G4 - EC9	Teilweise	Beschaffung	84-85	✓
		Das Projekt SAVE für mehr Effizienz bei unseren Zulieferern	62	



Allgemeine Standardangaben	Berichtserstattung	Verweise und Anmerkungen	Seite	Externe Prüfung DELOITTE
Kategorie: Ökologie				
WESENTLICHER ASPEKT: MATERIALIEN				
G4-DMA	Teilweise	Nachhaltigkeits-Strategie Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung Ökologische Aspekte Neue Ziele „10FOR20“ Materialien	41-43 47 49-52 53 62-63	✓
G4-EN1	Teilweise	Ökologische Aspekte - Papierverbrauch Materialien	52 62-63	✓
G4-EN2	Teilweise	Ökologische Aspekte Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung	49-52 47	✓
<p>Nur in allgemeiner Form angegeben. Spezifische Prozentsätze für Baumwolle, Polyester, Leder und Karton. Gesamtzahlen für Abfall-Recycling und Recycling-Papier werden berichtet. Da PUMA-Produkte von externen Zulieferern gefertigt werden, ist das Haupteinsatzmaterial für PUMA Papier.</p>				
WESENTLICHER ASPEKT: ENERGIE				
G4-DMA	Vollständig	Nachhaltigkeits-Strategie Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung Ökologische Aspekte – Energieverbrauch und CO ₂ -Emissionen Neue Ziele „10FOR20“ Ökologische Nachhaltigkeit Das Projekt SAVE für mehr Effizienz bei unseren Zulieferern	41-43 47 49-51 53 59-63 62	✓
G4-EN3	Teilweise	Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung Ökologische Aspekte – Energieverbrauch und CO ₂ -Emissionen	47 49-51	✓
<p>Der gesamte erneuerbare und nicht-erneuerbare Energieverbrauch (in KWh und in Prozent) wird berichtet, unabhängig von der Kraftstoffart</p>				



Allgemeine Standardangaben	Berichtserstattung	Verweise und Anmerkungen	Seite	Externe Prüfung DELOITTE
G4-EN5	Teilweise	Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung Ökologische Nachhaltigkeit - Hersteller	47 59-61	✓
<p>Die Gesamtenergieintensität wird ohne Unterkategorien berichtet.</p>				
G4-EN6	Teilweise	Ökologische Aspekte – Energieverbrauch und CO ₂ -Emissionen Das Projekt SAVE für mehr Effizienz bei unseren Zulieferern	49-51 62	✓
<p>Teilweise Berichterstattung, da die Energieeinsparungen als Teil der Gesamtenergieverbrauchsdaten gelistet werden.</p>				
G4-EN7	Teilweise	Ökologische Nachhaltigkeit - Zusammenfassung E-KIP-Zahlen	62	✓
<p>Teilweise Berichterstattung, da die Herstellung von PUMA Produkten ausgelagert ist. Nicht für jedes Produkt einzeln angegeben, sondern hochgerechnet anhand der Daten von ausgewählten Lieferanten.</p>				
WESENTLICHER ASPEKT: WASSER				
G4-DMA	Teilweise	Nachhaltigkeits-Strategie Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung Ökologische Aspekte - Wasserverbrauch Neue Ziele „10FOR20“ Ökologische Nachhaltigkeit Das Projekt SAVE für mehr Effizienz bei unseren Zulieferern	41-43 47 52 53 59-63 62	✓
<p>Nicht wesentlich für PUMAs eigene Standorte, sondern wesentlich für die Beschaffungsketten.</p>				



Allgemeine Standardangaben	Berichterstattung	Verweise und Anmerkungen	Seite	Externe Prüfung DELOITTE
G4-EN8	Teilweise	Ökologische Nachhaltigkeit – Zusammenfassung E-KIP-Zahlen Ökologische Aspekte – Wasserverbrauch	62 52	✓
<p>Teilweise Berichterstattung von Datenerfassungsmethode und Abwasserwertung, da PUMAs eigene Standorte Wasser nahezu ausschließlich zu sanitären Zwecken gebrauchen und die Abwässer in kommunale Abwassersysteme eingeleitet werden.</p>				

WESENTLICHER ASPEKT: BIODIVERSITÄT

G4-DMA	Vollständig	Nachhaltigkeits-Strategie Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung Ökologische Aspekte Neue Ziele „10FOR20“ Ökologische Nachhaltigkeit	41-43 47 49-52 53 59-63	✓
G4-EN15	Teilweise	Ökologische Aspekte – Energieverbrauch und CO ₂ -Emissionen Ökologische Nachhaltigkeit – Zusammenfassung E-KIP-Zahlen	49-51 62	✓
<p>Keine quantitative Berichterstattung für die CO₂-Emissionen aus biogenen Quellen.</p>				
G4-EN16	Vollständig	Ökologische Aspekte - CO ₂ -Emissionen aus dem Warentransport Ökologische Aspekte - Umweltkennzahlen	51 50	✓
G4-EN17	Teilweise	Ökologische Aspekte - Umweltkennzahlen Ökologische Nachhaltigkeit - Zusammenfassung E-KIP-Zahlen	50 62	✓
<p>Summenwerte werden unabhängig von ihrer Herkunft berichtet, biogene CO₂-Emissionen werden nicht separat berechnet.</p>				



Allgemeine Standardangaben	Berichterstattung	Verweise und Anmerkungen	Seite	Externe Prüfung DELOITTE
G4-EN18	Teilweise	Ökologische Aspekte – Umweltkennzahlen Ökologische Nachhaltigkeit – Zusammenfassung E-KIP-Zahlen	50 62	✓
<p>Teilweise Berichterstattung, da die Produktion von PUMA-Produkten ausgelagert ist.</p>				
G4-EN19	Vollständig	Ökologische Aspekte - Umweltkennzahlen Ökologische Nachhaltigkeit - Zusammenfassung E-KIP-Zahlen	50 62	✓
G4-EN21	Teilweise	Geringerer Einsatz von Lösungsmitteln in der Schuhproduktion	58	✓
<p>Teilweise Berichterstattung, da die Luftemissionen als nicht wesentlich für PUMAs Standorte angesehen werden. Quantitative Emissionen von Luftschadstoffen werden nicht berichtet, da die Produktion von PUMA-Produkten ausgelagert ist.</p>				

WESENTLICHER ASPEKT: ABWASSER UND ABFALL

G4-DMA	Teilweise	Nachhaltigkeits-Strategie Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung Ökologische Aspekte Neue Ziele „10FOR20“ Ökologische Nachhaltigkeit	41-43 47 49-52 53 59-63	✓
<p>Teilweise Berichterstattung, da PUMA die Produktion an unabhängige Zulieferer ausgelagert hat und weitere Informationen als nicht wesentlich betrachtet werden.</p>				



Allgemeine Standardangaben	Berichtserstattung	Verweise und Anmerkungen	Seite	Externe Prüfung DELOITTE
G4-EN22	Teilweise	Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung	47	✓
		Ökologische Nachhaltigkeit - Hersteller (Veröffentlichung der Abwasserdaten auf der IPE Plattform)	60	
<p>Teilweise Berichterstattung von Behandlungsmethode und Abwasserverwertung, da PUMAs eigene Standorte Wasser nahezu ausschließlich zu sanitären Zwecken gebrauchen und die Abwässer in kommunale Abwassersysteme eingeleitet werden. Berichterstattung für die Beschaffungskette erfolgt nicht anhand des Wasserverbrauchs, sondern nach Testmethoden und der Qualität des Abwassers der Lieferanten.</p>				
G4-EN23	Teilweise	Ökologische Aspekte	48-51	✓
		Ökologische Aspekte – Abfall	51	
		Ökologische Aspekte – Papierverbrauch	51	
		Ökologische Nachhaltigkeit – Zusammenfassung E-KIP-Zahlen	60	
<p>Teilweise Berichterstattung in Prozent. Da PUMA die Produktion an unabhängige Zulieferer ausgelagert hat werden weitere Informationen als nicht wesentlich betrachtet.</p>				
WESENTLICHER ASPEKT: PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN				
G4-DMA	Vollständig	Nachhaltigkeits-Strategie	41-43	✓
		Ökologische Aspekte	49-52	
		Neue Ziele „10FOR20“	53	
		Ökologische Nachhaltigkeit	59-63	
G4-EN27	Vollständig	Ökologische Aspekte - Papierverbrauch	52	✓
		Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz – Produktsicherheit/Schadstoffliste	57-58	
		Geringerer Einsatz von Lösungsmitteln in der Schuhproduktion	58	
		Ökologische Nachhaltigkeit – Hersteller	59-61	
		Das Projekt SAVE für mehr Effizienz bei unseren Zulieferern	62	
		Materialien	62-63	



Allgemeine Standardangaben	Berichtserstattung	Verweise und Anmerkungen	Seite	Externe Prüfung DELOITTE
WESENTLICHER ASPEKT: TRANSPORT				
G4-DMA	Vollständig	Nachhaltigkeits-Strategie	41-43	✓
		Ökologische Aspekte	49-52	
		Neue Ziele „10FOR20“	53	
G4-EN30	Vollständig	Ökologische Nachhaltigkeit	59-63	✓
		Ökologische Aspekte	49-52	
		Ökologische Aspekte – CO ₂ -Emissionen aus dem Warentransport	51	
		Ökologische Nachhaltigkeit – Zusammenfassung E-KPI-Zahlen	62	
WESENTLICHER ASPEKT: BEWERTUNG DER LIEFERANTEN HINSICHTLICH ÖKOLOGISCHER ASPEKTE				
G4-DMA		Nachhaltigkeits-Strategie	41-43	✓
		Ökologische Aspekte	49-52	
		Neue Ziele „10FOR20“	53	
		Ökologische Nachhaltigkeit	59-63	
G4-EN32	Vollständig	Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz	57-58	✓
		Ökologische Nachhaltigkeit - Hersteller	59-61	
		Das Projekt SAVE für mehr Effizienz bei unseren Zulieferern	62	
G4-EN33	Teilweise	Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz – Produktsicherheit/Schadstoffliste	57-58	✓
		Ökologische Nachhaltigkeit – Hersteller	59-61	
		Das Projekt SAVE für mehr Effizienz bei unseren Zulieferern	62	
<p>Teilweise Berichterstattung, da Daten von ausgewählten Zulieferern berichtet werden die an Umweltprojekten teilgenommen haben oder die nach Umweltstandards auditiert wurden.</p>				



Allgemeine Standardangaben	Berichtserstattung	Verweise und Anmerkungen	Seite	Externe Prüfung DELOITTE
----------------------------	--------------------	--------------------------	-------	--------------------------

WESENTLICHER ASPEKT: BESCHWERDEMECHANISMEN HINSICHTLICH ÖKOLOGISCHER ASPEKTE

G4-DMA	Teilweise	Nachhaltigkeits-Strategie Ökologische Nachhaltigkeit	41-43 59-63	✓
G4-EN34	Teilweise	Kritische Themen	44	✓
Teilweise Berichterstattung, da nur einige Beispiele von Beschwerden genannt sind.				

Kategorie: Soziales

Unterkategorie: Arbeitspraktiken und menschenwürdige Beschäftigung

WESENTLICHER ASPEKT: BESCHÄFTIGUNG

G4-DMA	Teilweise	Neue Ziele „10FOR20“ People@PUMA	53 67-74	✓
G4-LA1	Teilweise	Arbeitsbedingungen und flexible Arbeitsmodelle Mitarbeiterzahl	71 86	✓
Information wird nicht als wesentliche betrachtet. Es wird nur die Personalfuktuation insgesamt berichtet.				

WESENTLICHER ASPEKT: ARBEITSSICHERHEITS- UND GESUNDHEITSSCHUTZ

G4-DMA	Vollständig	Neue Ziele „10FOR20“ Arbeitsschutz	53 73-74	✓
G4-LA6	Teilweise	Arbeitsschutz	73-74	✓
Teilweise Berichterstattung nur für Zulieferer, da Berufskrankheiten und leichte Verletzungen an unseren eigenen Standorten als nicht signifikant (nicht wesentlich) erachtet werden.				



Allgemeine Standardangaben	Berichtserstattung	Verweise und Anmerkungen	Seite	Externe Prüfung DELOITTE
----------------------------	--------------------	--------------------------	-------	--------------------------

WESENTLICHER ASPEKT: AUS- UND WEITERBILDUNG

G4-DMA	Teilweise	Nachwuchstalente Training und Entwicklung Talentmanagement	67 68 68-69	✓
G4-LA9	Teilweise	Training und Entwicklung	68	✓
Über die Gesamtzahl der Schulungsstunden und die Anzahl der geschulten Mitarbeiter wird vollständig berichtet, jedoch nicht spezifisch nach Geschlecht.				
G4-LA10	Teilweise	Nachwuchstalente Training und Entwicklung Talentmanagement	67 68 68-69	✓
Generelle Trainings- und Entwicklungsprogramme sowie Training für Führungskräfte vorhanden. Keine spezifischen lebenslangen Lernprogramme, die die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter fördern.				
G4-LA11	Teilweise	Talentmanagement	68-69	✓
Die Gesamtanzahl der Mitarbeiter mit denen ein jährliches Leistungsbeurteilungsgespräch geführt wurde und die in das Talent Managementsystem eingebunden wurden, wird berichtet, jedoch nicht als Prozentzahl.				

WESENTLICHER ASPEKT: VIELFALT UND CHANCENGLEICHHEIT

G4-DMA	Teilweise	Vielfalt	69-70	✓
G4-LA12	Teilweise	Vielfalt	69-70	✓
Teilweise Berichterstattung, da Aufschlüsselung nach Geschlecht, jedoch nicht nach Altersgruppe oder Minderheiten.				



Allgemeine Standardangaben	Berichtserstattung	Verweise und Anmerkungen	Seite	Externe Prüfung DELOITTE
WESENTLICHER ASPEKT: ZULIEFERBEWERTUNG FÜR ARBEITSPRAKTIKEN				
G4-DMA	Vollständig	Nachhaltigkeits-Strategie Statistik zu den Auditierungen im Geschäftsjahr 2015	41-43 55	✓
G4-LA14	Vollständig	Statistik zu den Auditierungen im Geschäftsjahr 2015	55	✓
G4-LA15	Teilweise	Statistik zu den Auditierungen im Geschäftsjahr 2015 Lösung von Mitarbeiterbeschwerden	55 55-56	✓

Über die Anzahl der Beschwerden wird berichtet, jedoch nicht über die einzelnen Beschwerden im Detail.

WESENTLICHER ASPEKT: ARBEITSPRAKTIKEN BESCHWERDEMECHANISMEN				
G4-DMA	Vollständig	Lösung von Mitarbeiterbeschwerden	55-56	✓
G4-LA16	Vollständig	Lösung von Mitarbeiterbeschwerden	55-56	✓

Unterkategorie: Menschenrechte

WESENTLICHER ASPEKT: INVESTITION				
G4-DMA	Vollständig	Menschenrechte Soziale Nachhaltigkeit	45-47 54-56	✓
G4-HR1	Vollständig	Soziale Nachhaltigkeit	54-56	✓
G4-HR2	Teilweise	Soziale Aspekte Soziale Nachhaltigkeit Unsere Aktivitäten im Rahmen von Better Work	48-49 54-56 56	✓

Aspekte zu Menschenrechten werden in generellen Trainings und für spezifische Positionen (z.B. Beschaffung) bei der Arbeit und in dezidierten Meetings vermittelt.



Allgemeine Standardangaben	Berichtserstattung	Verweise und Anmerkungen	Seite	Externe Prüfung DELOITTE
WESENTLICHER ASPEKT: GLEICHBEHANDLUNG				
G4-DMA	Teilweise	Nachhaltigkeits-Strategie Soziale Nachhaltigkeit	41-43 54-56	✓
G4-HR3	Teilweise	Lösung von Mitarbeiterbeschwerden Informationen über Zulieferer nach Regionen werden berichtet. Für PUMAs eigene Standorte als nicht wesentlich erachtet.	55-56	✓

WESENTLICHER ASPEKT: RECHT AUF VEREINIGUNGSFREIHEIT UND KOLLEKTIVVERHANDLUNGEN				
G4-DMA	Teilweise	Nachhaltigkeits-Strategie Soziale Nachhaltigkeit	41-43 54-56	✓
G4-HR4	Teilweise	Lösung von Mitarbeiterbeschwerden Informationen über Zulieferer nach Regionen werden berichtet. Für PUMAs eigene Standorte als nicht wesentlich erachtet.	55-56	✓

WESENTLICHER ASPEKT: KINDERARBEIT				
G4-DMA	Teilweise	Nachhaltigkeits-Strategie Soziale Nachhaltigkeit	41-43 54-56	✓
G4-HR5	Teilweise	Lösung von Mitarbeiterbeschwerden Informationen über Zulieferer nach Regionen werden berichtet. Für PUMAs eigene Standorte als nicht wesentlich erachtet. Weitere Informationen über Risiken für PUMA-Standorte oder Zulieferer werden nicht berichtet. Nur die registrierten Fälle werden berichtet.	55-56	✓



Allgemeine Standardangaben	Berichtserstattung	Verweise und Anmerkungen	Seite	Externe Prüfung DELOITTE
----------------------------	--------------------	--------------------------	-------	--------------------------

WESENTLICHER ASPEKT: ZWANGS- UND PFLICHTARBEIT

G4-DMA	Teilweise	Nachhaltigkeits-Strategie Soziale Nachhaltigkeit	41-43 54-56	✓
G4-HR6	Teilweise	Lösung von Mitarbeiterbeschwerden	55-56	✓

Informationen über Zulieferer nach Regionen werden berichtet. Für PUMAs eigene Standorte als nicht wesentlich erachtet. Weitere Informationen über Risiken für PUMA-Standorte oder Zulieferer werden nicht berichtet. Nur die registrierten Fälle werden berichtet.

WESENTLICHER ASPEKT: SICHERHEITSPRAKTIKEN

G4-DMA	Teilweise	Nachhaltigkeits-Strategie Soziale Nachhaltigkeit	41-43 54-56	✓
G4-HR7	Teilweise	Unsere Aktivitäten im Rahmen von Better Work Gebäudesicherheit	56 57	✓

Informationen über Zulieferer nach Regionen werden berichtet. Für PUMAs eigene Standorte als nicht wesentlich erachtet.

WESENTLICHER ASPEKT: PRÜFUNG

G4-DMA	Vollständig	Nachhaltigkeits-Strategie Soziale Nachhaltigkeit	41-43 54-56	✓
G4-HR9	Vollständig	Statistik zu den Auditierungen im Geschäftsjahr 2015	55	✓

Informationen über Zulieferer in Prozent nach Regionen werden berichtet, jedoch nicht nach Standort und Land. Für PUMAs eigene Standorte als nicht wesentlich erachtet.



Allgemeine Standardangaben	Berichtserstattung	Verweise und Anmerkungen	Seite	Externe Prüfung DELOITTE
----------------------------	--------------------	--------------------------	-------	--------------------------

WESENTLICHER ASPEKT: BEWERTUNG DER LIEFERANTEN HINSICHTLICH MENSCHENRECHTS-VERLETZUNGEN

G4-DMA	Teilweise	Nachhaltigkeits-Strategie Soziale Nachhaltigkeit	41-43 54-56	✓
G4-HR10	Vollständig	Statistik zu den Auditierungen im Geschäftsjahr 2015	55	
G4-HR11	Teilweise	Statistik zu den Auditierungen im Geschäftsjahr 2015 Lösung von Mitarbeiterbeschwerden	55 55-56	✓

Auswirkungseinschätzung von Zulieferern und Regionen werden in der Statistik zu Auditierungen und Lösung von Mitarbeiterbeschwerden berichtet. Detailliertere Informationen über Prozentsätze sind nicht in unsere Berichterstattung einbezogen.

WESENTLICHER ASPEKT: BESCHWERDEVERFAHREN HINSICHTLICH MENSCHENRECHTS-VERLETZUNGEN

G4-DMA	Vollständig	Lösung von Mitarbeiterbeschwerden	55-56	✓
G4-HR12	Vollständig	Lösung von Mitarbeiterbeschwerden	55-56	✓



Allgemeine Standardangaben	Berichtserstattung	Verweise und Anmerkungen	Seite	Externe Prüfung DELOITTE
Unterkategorie: Gesellschaft				
WESENTLICHER ASPEKT: LOKALE GEMEINSCHAFT				
G4-DMA	Teilweise	Nachhaltigkeits-Strategie	41-43	✓
G4-SO1	Teilweise	Soziale Nachhaltigkeit Ökologische Nachhaltigkeit Charity Cat	54-56 59-63 72-73	✓
Zum Thema lokales Engagement werden nur qualitative Daten berichtet.				
WESENTLICHER ASPEKT: KORRUPTIONSBEKÄMPFUNG				
G4-DMA	Vollständig	Nachhaltigkeits-Strategie Korruptionsbekämpfung Corporate Governance Bericht	41-43 65 113-114	✓
G4-SO3	Teilweise	Korruptionsbekämpfung Corporate Governance Bericht Risiko- und Chancenkategorien	65 113-114 104-108	✓
Nur qualitative Daten werden berichtet.				
G4-SO4	Teilweise	Korruptionsbekämpfung Corporate Governance Bericht Risiko- und Chancenkategorien	65 113-114 104-108	✓
Die Gesamtzahl der Beteiligten/Geschäftspartner wird berichtet, allerdings nicht nach Mitarbeiterkategorie und Region.				



Allgemeine Standardangaben	Berichtserstattung	Verweise und Anmerkungen	Seite	Externe Prüfung DELOITTE
WESENTLICHER ASPEKT: BEWERTUNG DER LIEFERANTEN HINSICHTLICH GESELLSCHAFTLICHER AUSWIRKUNGEN				
G4-DMA	Teilweise	Nachhaltigkeits-Strategie Soziale Nachhaltigkeit	41-43 54-56	✓
G4-SO9	Vollständig	Statistik zu den Auditierungen im Geschäftsjahr 2015	55	✓
Laut unseren Richtlinien muss jeder neue Zulieferer unseren Auditprozess durchlaufen.				
G4-SO10	Teilweise	Statistik zu den Auditierungen im Geschäftsjahr 2015 Kritische Themen Lösung von Mitarbeiterbeschwerden	55 44 55-56	✓
Nur die Gesamtzahlen werden berichtet. Weitere Informationen über Prozentsätze sind im Rahmen unserer Berichtserstattung nicht einbezogen.				
WESENTLICHER ASPEKT: BESCHWERDEMECHANISMEN HINSICHTLICH GESELLSCHAFTLICHER AUSWIRKUNGEN				
G4-DMA	Vollständig	Lösung von Mitarbeiterbeschwerden	55-56	✓
G4-SO11	Vollständig	Lösung von Mitarbeiterbeschwerden	55-56	✓



Allgemeine Standard-angaben	Bericht-erstattung	Verweise und Anmerkungen	Seite	Externe Prüfung DELOITTE
-----------------------------	--------------------	--------------------------	-------	-----------------------------

Unterkategorien: Produktverantwortung

WESENTLICHER ASPEKT: KUNDENGESUNDHEIT UND -SICHERHEIT				
G4-DMA	Vollständig	Nachhaltigkeits-Strategie	41-43	✓
		Ökologische Aspekte	49-52	
		Neue Ziele „10FOR20“	53	
		Ökologische Nachhaltigkeit	59-63	
G4-PR1	Teilweise	Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz - Produktsicherheit/Schadstoffliste	57-58	✓
		Materialien	62-63	
<p>Generell müssen alle PUMA Produkte getestet werden, jedoch wird nur die Anzahl der RSL Prüfberichte die in unserer Datenbank eingepflegt sind in die Berichterstattung einbezogen.</p>				
G4-PR2	Teilweise	Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz - Produktsicherheit/Schadstoffliste	57-58	✓
<p>Es wird nur die Anzahl der bei der RSL Prüfung durchgefallenen Produkte berichtet, jedoch wird nicht auf die Folgemaßnahmen (Strafen, Verwarnungen) näher eingegangen.</p>				

DIE PUMA-AKTIE

„WOFÜR TRAINIERST DU?“

**„Mit der Leidenschaft
und Kraft, die ich aus
meinem Training ziehe,
kann ich neue Projekte mit
mehr Begeisterung und
Selbstvertrauen angehen und
ehrgeizige Ziele erreichen.
#NoMatterWhat.“**

*Petra Sticker,
Teamhead Sourcing Footwear*



DIE PUMA-AKTIE

Die PUMA-Aktie hat sich 2015 gegenüber dem Vorjahr sehr positiv entwickelt und konnte zum Schluss des Börsenjahres deutliche Kursgewinne verzeichnen. Der Titel startete mit € 172,55 in das neue Jahr und bewegte sich in den folgenden zwölf Monaten in einem Bereich zwischen € 141,85 (8. Juni 2015 / -17,8%) und € 212,85 (6. November 2015 / +23,4%). Am 30. Dezember 2015 ging die Aktie mit € 198,65 aus dem Handel und lag damit 15,1% über dem Schlusskurs des Vorjahres. Die Marktkapitalisierung erhöhte sich dementsprechend von € 2,6 Mrd. auf rund € 3,0 Mrd.

Auch das durchschnittliche tägliche Handelsvolumen erhöhte sich auf 9.416 Stücke, gegenüber 7.209 Aktien im Jahr 2014.



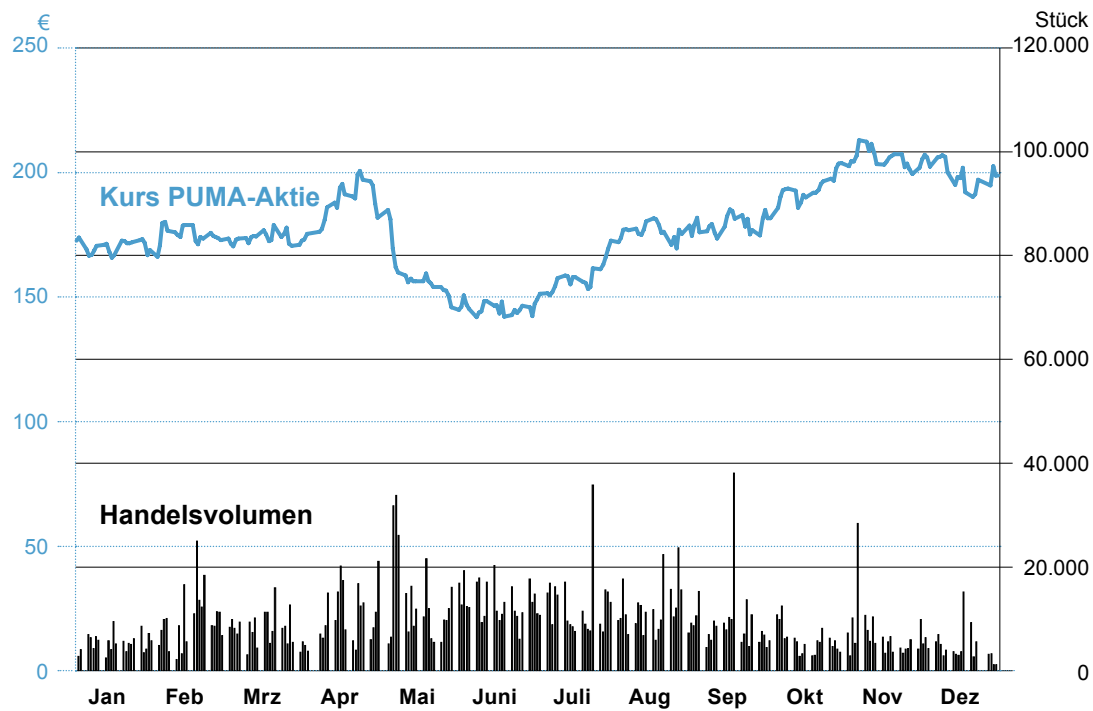
Kennzahlen je Aktie

		2015	2014	2013	2012	2011
Jahresschlusskurs	€	198,65	172,55	235,00	224,85	225,00
Höchstkurs	€	212,85	235,00	249,40	274,00	252,85
Tiefstkurs	€	141,85	157,10	205,35	210,10	197,30
Tägliches Handelsvolumen (Ø)	Stück	9.416	7.209	11.086	24.739	39.973
Ergebnis je Aktie	€	2,48	4,29	0,36	4,69	15,36
Brutto Cashflow je Aktie	€	9,00	11,52	15,44	21,89	25,47
Free Cashflow (vor Akquisitionen) je Aktie	€	-6,58	4,23	3,33	5,58	4,07
Eigenkapital je Aktie	€	108,39	108,32	100,22	106,73	107,14
Dividende je Aktie	€	0,50	0,50	0,50	0,50	2,00



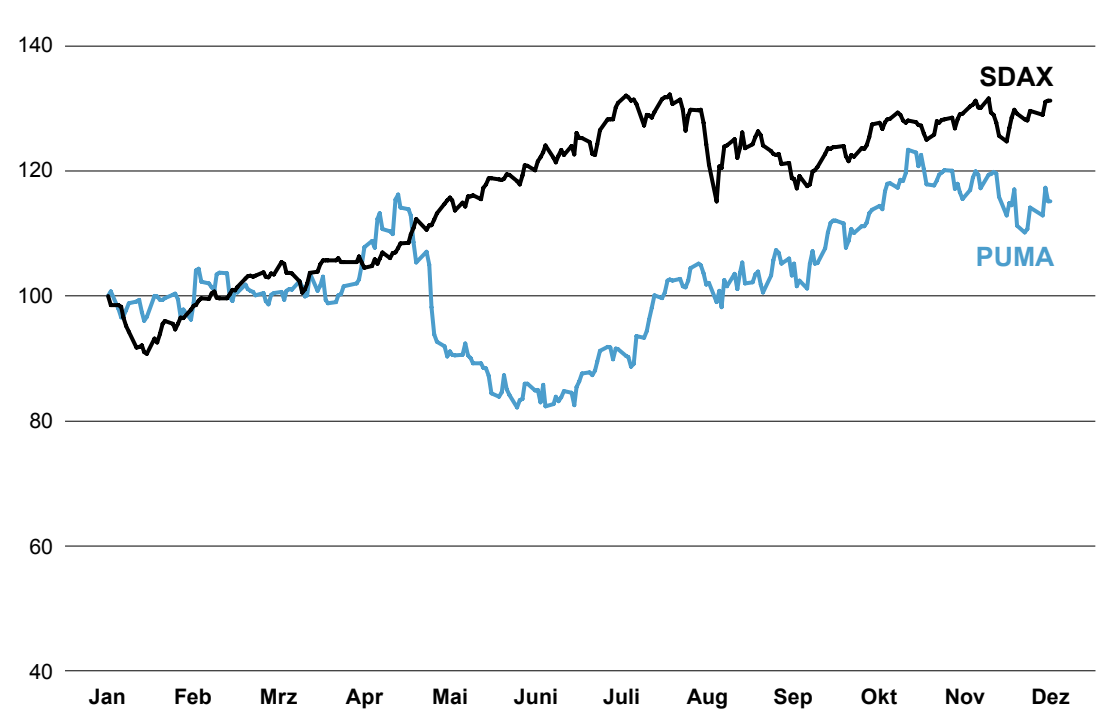
G.1

Entwicklung PUMA-Aktie / Handelsvolumen



G.2

Jahresvergleich Kursverlauf - indiziert



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

WEITERE **INFORMATIONEN**

„WOFÜR
TRAINIERST DU?“

**„Ich trainiere, um schneller
zu werden – in jedem
Bereich meines Lebens.
#NoMatterWhat.“**

*Elina Falke,
Regional Marketing Production Manager Europe*





PUMA im Jahresvergleich

	2015 € Mio.	2014 € Mio.	Veränderung
Umsatz			
Konsolidierte Umsätze	3.387,4	2.972,0	14,0%
- Schuhe	1.506,1	1.282,7	17,4%
- Textilien	1.244,8	1.103,1	12,9%
- Accessoires	636,4	586,3	8,5%
Operative Indikatoren			
Rohertrag	1.540,2	1.385,4	11,2%
Operatives Ergebnis (EBIT)	96,3	128,0	-24,8%
Gewinn vor Steuern (EBT)	85,0	121,8	-30,2%
Konzernergebnis	37,1	64,1	-42,1%
Profitabilität und Rentabilität			
Rohertragsmarge	45,5%	46,6%	-1,1%pt
Umsatzrendite, brutto	2,5%	4,1%	-1,6%pt
Umsatzrendite, netto	1,1%	2,2%	-1,1%pt
Return on capital employed (ROCE)	7,9%	11,5%	-3,6%pt
Return on equity (ROE)	2,3%	4,0%	-1,7%pt
Bilanzkennzahlen			
Eigenkapital	1.619,3	1.618,3	0,1%
- Eigenkapitalquote	61,8%	63,5%	-1,7%pt
Nettoumlaufvermögen (Working Capital)	532,9	455,7	16,9%
- in % vom konsolidierten Umsatz	15,7%	15,3%	0,4%pt



PUMA im Jahresvergleich

	2015 € Mio.	2014 € Mio.	Veränderung
Kapitalfluss und Investitionen			
Brutto Cashflow	134,5	172,2	-21,9%
Freier Cashflow (vor Akquisitionen)	-98,3	63,1	-255,7%
Investitionen (vor Akquisitionen)	79,0	72,6	8,8%
Mittelverwendung für Akquisitionen	0,5	23,8	-97,8%
Mitarbeiter			
Anzahl (Jahresdurchschnitt)	10.988	10.830	1,5%
Umsatz pro Mitarbeiter (T€)	308,3	274,4	12,3%
PUMA-Aktie			
Aktienkurs (in €)	198,65	172,55	15,1%
Durchschn. ausstehende Aktien (Mio. Stück)	14,940	14,940	0,0%
Anzahl der ausstehenden Aktien (in Mio. Stück)	14,940	14,940	0,0%
Gewinn je Aktie (in €)	2,48	4,29	-42,1%
Marktkapitalisierung	2.968	2.578	15,1%
Durchschnittl. Handelsvolumen (Stück pro Tag)	9.416	7.209	30,6%



Entwicklung PUMA Konzern [1]

	2015 € Mio.	2014 € Mio.	2013 € Mio.	2012 € Mio.	2011 € Mio.	2010 € Mio.	2009* € Mio.	2008 € Mio.	2007 € Mio.	2006 € Mio.	2005 € Mio.
Umsatz											
Konsolidierte Umsätze	3.387,4	2.972,0	2.985,3	3.270,7	3.009,0	2.706,4	2.447,3	2.524,2	2.373,5	2.369,2	1.777,5
- Veränderung in %	14,0%	-0,4%	-8,7%	8,7%	11,2%	10,6%	-3,0%	6,3%	0,2%	33,3%	16,2%
- Schuhe	1.506,1	1.282,7	1.372,1	1.595,2	1.539,5	1.424,8	1.321,7	1.434,3	1.387,9	1.420,0	1.175,0
- Textilien	1.244,8	1.103,1	1.063,8	1.151,9	1.035,6	941,3	846,2	899,3	827,3	795,4	473,9
- Accessoires	636,4	586,3	549,4	523,6	433,9	340,3	279,4	190,6	158,3	153,8	128,6
Operative Indikatoren											
Rohertrag	1.540,2	1.385,4	1.387,5	1.579,0	1.493,4	1.344,8	1.243,1	1.306,6	1.241,7	1.199,3	929,8
- Rohertragsmarge	45,5%	46,6%	46,5%	48,3%	49,6%	49,7%	50,8%	51,8%	52,3%	50,6%	52,3%
Lizenz- und Provisionserträge	16,5	19,4	20,8	19,2	17,6	19,1	20,6	25,7	35,6	37,0	55,7
Operatives Ergebnis (EBIT) ¹⁾	96,3	128,0	191,4	290,7	333,2	337,8	299,7	350,4	372,0	368,0	397,7
- EBIT Marge	2,8%	4,3%	6,4%	8,9%	11,1%	12,5%	12,2%	13,9%	15,7%	15,5%	22,4%
Gewinn vor Steuern (EBT)	85,0	121,8	53,7	112,3	320,4	301,5	138,4	326,4	382,6	374,0	404,1
- EBT Marge (Umsatzrendite, brutto)	2,5%	4,1%	1,8%	3,4%	10,6%	11,1%	5,7%	12,9%	16,1%	15,8%	22,7%
Konzernergebnis	37,1	64,1	5,3	70,2	230,1	202,2	79,6	232,8	269,0	263,2	285,8
- Marge (Umsatzrendite, netto)	1,1%	2,2%	0,2%	2,1%	7,6%	7,5%	3,3%	9,2%	11,3%	11,1%	16,1%
Aufwand											
Marketing/Retail	697,6	599,7	544,1	609,3	550,7	501,3	501,2	528,6	448,3	439,5	285,3
Personal	483,8	425,3	415,7	438,8	393,8	354,1	320,2	306,4	278,0	265,7	199,4

1) EBIT vor Sondereffekten

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



Entwicklung PUMA Konzern [2]

	2015 € Mio.	2014 € Mio.	2013 € Mio.	2012 € Mio.	2011 € Mio.	2010 € Mio.	2009* € Mio.	2008 € Mio.	2007 € Mio.	2006 € Mio.	2005 € Mio.
Bilanzkennzahlen											
Bilanzsumme	2.620,3	2.549,9	2.308,5	2.530,3	2.581,8	2.366,6	1.925,0	1.898,7	1.863,0	1.714,8	1.321,0
Eigenkapital	1.619,3	1.618,3	1.497,3	1.597,4	1.605,2	1.386,4	1.133,3	1.177,2	1.154,8	1.049,0	875,4
- Eigenkapitalquote	61,8%	63,5%	64,9%	63,1%	62,2%	58,6%	58,9%	62,0%	62,0%	61,2%	66,3%
Nettoumlaufvermögen (Working Capital)	532,9	455,7	528,4	623,7	534,0	404,5	323,2	436,4	406,5	401,6	255,7
- davon Vorräte	657,0	571,5	521,3	552,5	536,8	439,7	344,4	430,8	373,6	364,0	238,3
Kapitalfluss											
Freier Cashflow	-98,9	39,3	29,2	-8,2	16,8	17,1	167,3	85,8	208,8	10,4	134,4
Investitionen (inkl. Akquisitionen)	79,5	96,4	76,3	172,9	115,3	163,6	136,3	144,1	112,9	153,9	79,8
Return-Kennzahlen											
Return on equity (ROE)	2,3%	4,0%	0,4%	4,4%	14,3%	14,6%	7,0%	19,8%	23,3%	25,1%	32,6%
Return on capital employed (ROCE)	7,9%	11,5%	5,6%	8,6%	28,7%	31,7%	20,3%	41,0%	54,8%	58,0%	96,7%
Weitere Informationen											
Anzahl der Mitarbeiter (Jahresende)	11.351	11.267	10.982	11.290	10.836	9.697	9.646	10.069	9.204	7.742	5.092
Anzahl der Mitarbeiter (Jahresdurchschnitt)	10.988	10.830	10.750	10.935	10.043	9.313	9.747	9.503	8.338	6.831	4.425
PUMA-Aktie											
Aktienkurs (in €)	198,65	172,55	235,00	224,85	225,00	248,00	231,84	140,30	273,00	295,67	246,50
Gewinn je Aktie (in €)	2,48	4,29	0,36	4,69	15,36	13,45	5,28	15,15	16,80	16,39	17,79
Durchschn. ausstehende Aktien (in Mio. Stück)	14,940	14,940	14,940	14,967	14,981	15,031	15,082	15,360	16,018	16,054	16,066
Anzahl der ausstehenden Aktien (in Mio. Stück)	14,940	14,940	14,940	14,939	14,935	14,981	15,082	15,082	15,903	16,114	15,974
Marktkapitalisierung	2.968	2.578	3.511	3.359	3.360	3.715	3.497	2.116	4.342	4.764	3.938

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

IMPRESSUM

HERAUSGEBER

PUMA SE
PUMA Way 1
91074 Herzogenaurach
Deutschland

Telefon: 0049 (0) 9132 81 - 0

► **Online: www.about.puma.com**

**BEI FRAGEN ZU DEM VORLIEGENDEN
BERICHT WENDEN SIE SICH BITTE
JEDERZEIT AN UNS:**

UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

JOHANNES HACKSTETTE
Senior Manager Corporate Communications
► **johannes.hackstette@puma.com**

HUMAN RESOURCES

DIETMAR KNÖSS
Director Human Resources
► **dietmar.knoess@puma.com**

SUSTAINABILITY

STEFAN SEIDEL
Head of Corporate Sustainability
► **stefan.seidel@puma.com**

INVESTOR RELATIONS




JOHAN-PHILIP KUHLO
Senior Manager Global Strategy
► **investor-relations@puma.com**

REDAKTION

Unternehmenskommunikation
Investor Relations
PUMA.Safe
Human Resources

DESIGN UND UMSETZUNG

G64-medienwelten GmbH
Planckstraße 13
Planckstudios-Magistralgebäude
22765 Hamburg
► **gramlow@g64-medienwelten.de**



ClimatePartner[°] Urkunde

PUMA SE
Auftragsbezeichnung

Diese Urkunde bestätigt die Kompensation von Treibhausgasemissionen durch zusätzliche Klimaschutzprojekte.

CO2-Äquivalente
2.264 kg

Unterstütztes Klimaschutzprojekt
**Energieeffizienz
Nordrhein-Westfalen
Deutschland**

ClimatePartner-ID
11076-1512-1002

Über folgende URL erhalten Sie weitere Informationen über die Kompensation und das unterstützte Klimaschutzprojekt:
www.climate-id.com/11076-1512-1002

Gedruckt auf Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft



GAMECHANGERS

MASTER THE RULES. RULE THE PITCH.



PUMA[®]
FOREVERFASTER

GET YOURS AT [PUMA.COM/TRICKS](https://www.puma.com/tricks) #CHOOSETRICKS

