



---

# **Konzern-Lagebericht**

## **über das Geschäftsjahr 2011**

---

- **Das Jahr 2011 im Überblick**
- **Wirtschaftliche Rahmenbedingungen**
- **Strategie**
- **Geschäftsentwicklung**
  - **Umsatzlage**
  - **Ertragslage**
  - **Dividende**
  - **Regionale Entwicklung**
  - **Vermögens- und Finanzlage**
  - **Cashflow**
- **Wertmanagement**
- **Produktentwicklung und Design**
- **Beschaffung**
- **Mitarbeiter**
- **Corporate Governance Bericht / Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289 a HGB**
- **Vergütungsbericht Vorstand und Aufsichtsrat (bis 24. Juli 2011) sowie geschäftsführende Direktoren und Verwaltungsrat (ab 25. Juli 2011)**
- **Risikomanagement**
- **Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB**
- **Ausblick**

## Das Jahr 2011 im Überblick

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

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

Die weltweiten Markenumsätze von PUMA konnten im Geschäftsjahr 2011 währungsbereinigt um 11,8% auf nahezu € 3,2 Milliarden gesteigert werden. Ebenfalls haben sich die konsolidierten Umsätze mit einer zweistelligen Wachstumsrate währungsbereinigt um 12,1% und in der Berichtswährung Euro um 11,2% auf über € 3,0 Milliarden erhöht. Somit haben wir die für das Geschäftsjahr 2011 gesetzten Ziele erreicht beziehungsweise teilweise übertroffen und befinden uns auf dem richtigen Weg, unser langfristiges Umsatzpotential von € 4,0 Milliarden in 2015 auszuschöpfen. In Bezug auf die Rohertragsmarge konnte PUMA aufgrund der kontinuierlichen Bemühungen, die operative Effizienz zu steigern, im abgelaufenen Geschäftsjahr, trotz erhöhter Beschaffungspreise, die Rohertragsmarge fast unverändert auf Vorjahresniveau mit 49,6% behaupten.

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

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

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

## Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Gemäß der Winterprognose des „Instituts für Weltwirtschaft“ in Kiel vom 20. Dezember 2011 ist die Erholung der Weltkonjunktur im Jahr 2011 ins Stocken geraten. Im ersten Halbjahr 2011 erhöhte sich das weltweite Bruttoinlandsprodukt („BIP“), zum Teil aufgrund temporärer Faktoren wie beispielsweise dem kräftigen Anstieg der Rohstoffpreise und den Folgen des Erdbebens in Japan, nur verhalten. Mit Abklingen dieser Faktoren – die Preise von Erdöl und anderen Rohstoffen gaben nach der Jahresmitte zum Teil deutlich nach, und die Produktionsengpässe in Japan wurden zügig überwunden – legte die Weltproduktion im dritten Quartal wieder recht kräftig zu. Gleichwohl ist das Konjunkturbarometer tendenziell weiterhin abwärts gerichtet. Es ist zudem zu erwarten, dass die Euro-Schuldenkrise andauern wird. Darauf deutet auch der Ifw-Indikator für die weltwirtschaftliche Aktivität hin, der auf Basis von Stimmungsindikatoren aus 41 Ländern berechnet wird. Er wies bis zuletzt eine fallende Tendenz auf und lässt für das Schlussquartal des Jahres 2011 eine nur schwache Expansion erwarten. Insgesamt dürfte die Weltproduktion, nach dem sehr kräftigen Zuwachs von 5,1% im Jahr 2010, im abgelaufenen Jahr nur noch um 3,8% gestiegen sein.

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

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

## Strategie

Wir haben uns zum Ziel gesetzt, zum **begehrtesten und nachhaltigsten Sportlifestyle-Unternehmen** der Welt zu werden. Dieses Ziel verfolgen wir mit unserer einzigartigen Marktpositionierung „Joy“. Als Marke für Junge und Junggebliebene ist PUMA **provokant, innovativ, dynamisch, risikofreudig, rebellisch, zukunftsorientiert** und begeistert die Welt des Sports, des Sportlifestyles und der Sportmode.

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

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

**Optimierung:** Während der Finanzkrise haben wir proaktiv Maßnahmen zur Kostensenkung ergriffen, um unsere Rentabilität sicherzustellen. Eine der grundlegendsten Initiativen war die Restrukturierung unserer Einzelhandelsaktivitäten. Nach dem rasanten Wachstum in den letzten Jahren haben wir unseren Schwerpunkt verstärkt auf die Steigerung der Profitabilität unserer Stores gelegt. In 2011 haben wir eine Vielzahl neuer Stores eröffnet und ausgewählte Stores umgebaut sowie unrentable Geschäfte geschlossen. Auf Basis dieser Konsolidierung erwarten wir eine Steigerung der Rentabilität unserer Stores. Unser neues Store-Konzept „Retail 2.0“, welches wir bereits in 2011 in unseren Schlüsselmärkten erfolgreich getestet haben, wird ab sofort auch in anderen Ländern eingeführt werden und damit einen wichtigen Beitrag für das zukünftige Wachstum leisten.

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

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

**Begehrteste Produkte:** Im Einklang mit unserer Markenstrategie möchten wir unseren Kunden die begehrtesten Produkte im Bereich Sportlifestyle bieten. Wir sind davon überzeugt, dass wir die Attraktivität unserer Produkte vor allem durch Design, Technologieinnovation und Nachhaltigkeit hervorrufen. Um unsere Produkte noch ansprechender zu gestalten und unser Potenzial weiter auszuschöpfen, haben wir im Jahr 2011 Innovationszentren in den Segmenten Schuhe und Textilien ins Leben gerufen. Diese Zentren entwickeln zukunftssträchtige Ideen und bahnbrechende Innovationen außerhalb unseres regulären Produktentwicklungszyklusses. Die stärkere Differenzierung der beiden Segmente Sport Performance und Sportlifestyle spiegelt sich zunehmend in unseren Kollektionen wider, wodurch wir den Erwartungen unserer Kunden besser gerecht werden wollen.

**Vertriebsfokus:** Um unsere ehrgeizigen Wachstumspläne umsetzen zu können, müssen wir uns auf die wichtigsten Wachstumstreiber konzentrieren. Dabei fokussieren wir uns auf die sechs größten etablierten Märkte sowie die sechs größten Schwellenländer, unsere Top-Kunden im Großhandel sowie das Direktkundengeschäft, inklusive Einzelhandel und eCommerce. Unsere sechs größten etablierten Märkte - die USA, Japan, Frankreich, Deutschland, Italien und Großbritannien - tragen den größten Teil zu unserem Umsatz bei. Trotz eines schwierigen Umfeldes haben wir auch im Jahr 2011 wieder einen Umsatzzuwachs verzeichnet, wobei unsere sechs größten Schwellenländer Brasilien, China, Indien, Korea, Mexiko und Russland die Hauptwachstumstreiber waren. Dort konnten wir unsere Erlöse überproportional steigern und unsere Wettbewerbsposition für künftiges Wachstum deutlich ausbauen. Auf Grund dieser Entwicklungen sind wir zuversichtlich, unsere für 2015 angestrebte Umsatzverteilung von 38% in den sechs größten etablierten Märkten, 22% in den sechs größten Schwellenländern und 40% in den übrigen Ländern zu erreichen. Um unsere Wachstumsziele bei den Top-Kunden im Großhandel zu erreichen, haben wir unsere Vertriebsteams umstrukturiert und ihnen dezidierte Verantwortungsbereiche zugeordnet. Unser Einzelhandels- und eCommerce-Geschäft ist im Jahr 2011 unseren Erwartungen entsprechend gewachsen. Auch für die Zukunft gehen wir von weiterem Wachstum in diesen beiden Bereichen aus, die im Jahr 2015 20% zu unserem Gesamtumsatz beitragen sollen.

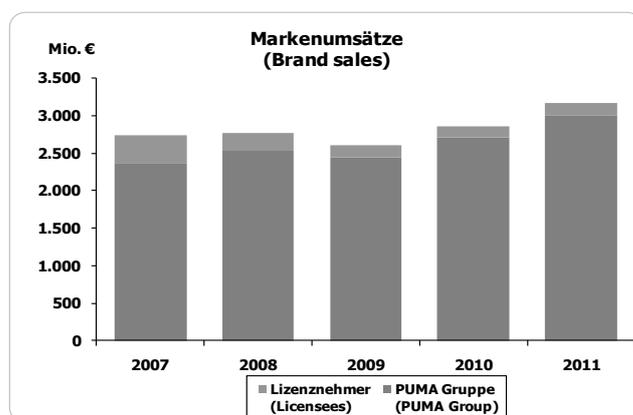
**Wachstum durch Akquisition:** Unsere hochgesteckten Wachstumspläne wollen wir vornehmlich durch organisches Wachstum erreichen und investieren nur sehr selektiv und strategisch in Übernahmen, um unser Portfolio sinnvoll zu ergänzen. Dies steht im Einklang mit unseren Akquisitionen von Brandon, Dobotex,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

# Geschäftsentwicklung

## Umsatzlage

### Markenumsätze

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

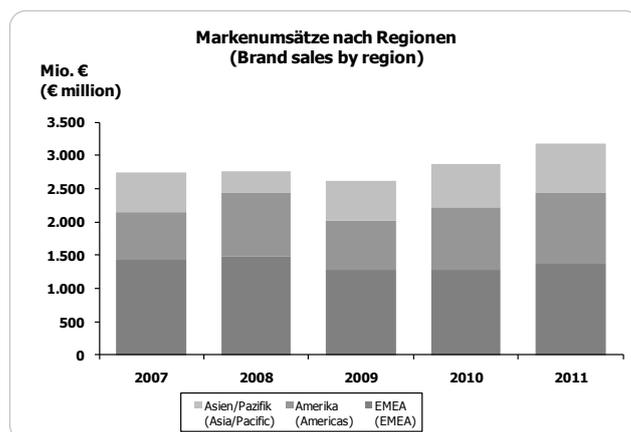


Währungsbereinigt stiegen die Umsätze mit Schuhen um 10,0% auf € 1.565,0 Mio. und mit Textilien um 9,5% auf € 1.111,9 Mio. Accessoires erhöhten sich um 24,2% auf € 495,5 Mio.

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

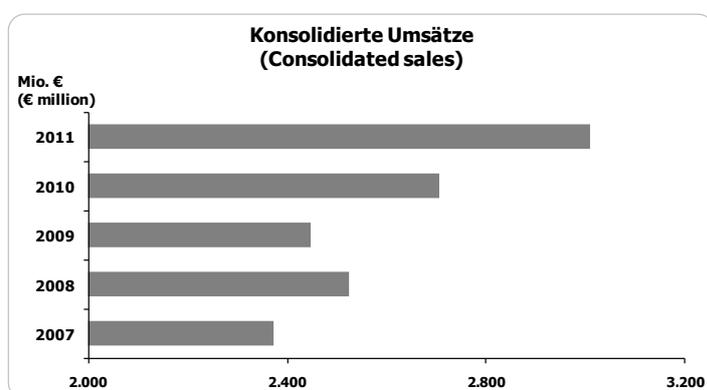


Nach Regionen verteilen sich die Markenumsätze wie folgt: EMEA 43,3% (44,8%), Amerika 33,1% (32,8%) und Asien/Pazifik 23,6% (22,5%).



## Konsolidierte Umsätze

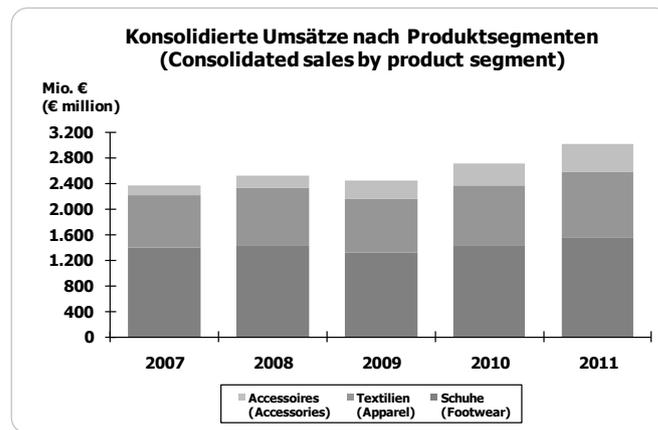
Im Geschäftsjahr 2011 konnten die konsolidierten Umsätze währungsbereinigt um 12,1% auf € 3.009,0 Mio. gesteigert werden. In der Berichtswährung Euro entspricht dies einem Anstieg mit einer zweistelligen Wachstumsrate von 11,2% im Vergleich zum Vorjahr. Damit haben die konsolidierten Umsätze erstmals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



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

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

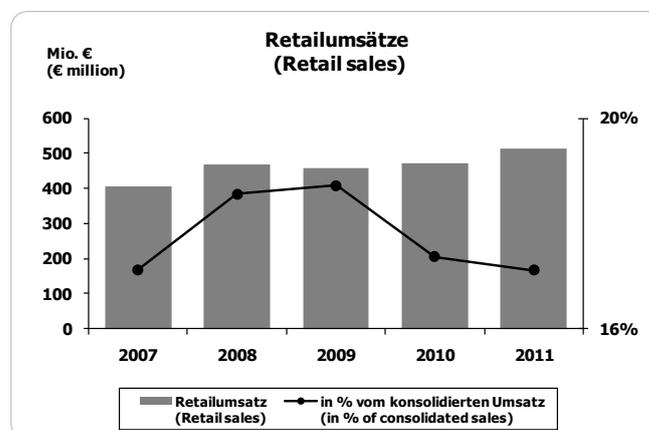
Im Segment **Accessoires** stiegen die Umsätze währungsbereinigt um 27,3% auf € 433,9 Mio. Der Anstieg resultiert zum Großteil aus dem Ganzjahreseffekt der Akquisition von Cobra Golf im April 2010. Folglich erhöhte sich der Anteil der Accessoires am Konzernumsatz auf 14,4% im Vergleich zu 12,6% im Vorjahr.



## Einzelhandelsaktivitäten

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

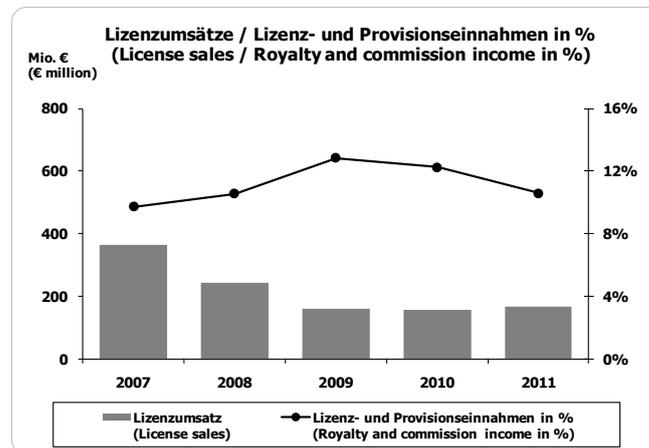
Auch in Zukunft bleibt der eigene Einzelhandel ein wichtiges Standbein bzw. ein wichtiger Bestandteil der Markenstrategie, denn durch die unmittelbare Nähe zum Verbraucher erhöht sich die Geschwindigkeit, mit der Produkte entwickelt werden und auf den Markt gelangen. Zudem können innovative Produkte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



## Lizenzgeschäft

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

Die Lizenzumsätze sind in 2011 währungsbereinigt um 7,0% auf € 163,5 Mio. gestiegen.



Insgesamt sind aus den Lizenzumsätzen € 17,6 Mio. gegenüber € 19,1 Mio. im Vorjahr an Lizenz- und Provisionseinnahmen zugeflossen. Das entspricht 10,8% der Lizenzumsätze verglichen mit 12,3% im Vorjahr.

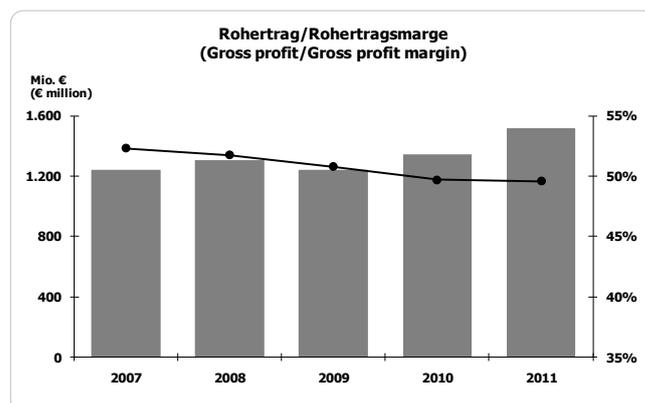
## Ertragslage

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

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

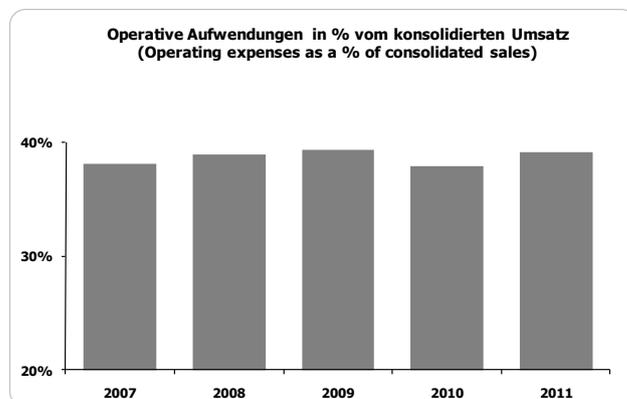
## Rohhertragsmarge

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



## Sonstige operative Erträge und Aufwendungen

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



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

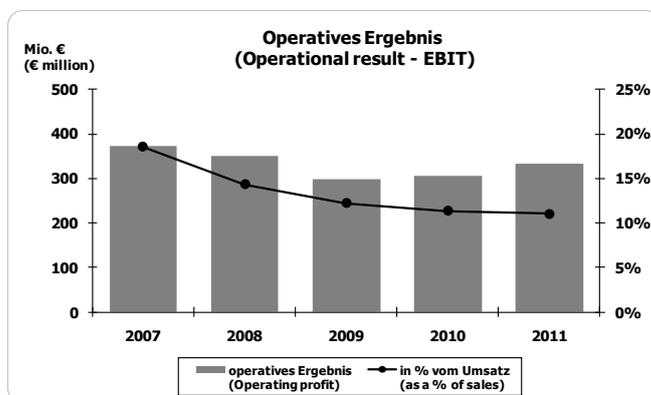
Abschreibungen sind in den jeweiligen Kosten mit insgesamt € 57,4 Mio. enthalten und gegenüber dem Vorjahr um 4,1% gestiegen.

## Sondereffekte

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

## Operatives Ergebnis (EBIT)

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



## Finanzergebnis

Insgesamt beträgt das Finanzergebnis € -12,8 Mio. gegenüber € -5,3 Mio. im Vorjahr.

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

## Gewinn vor Steuern (EBT)

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

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

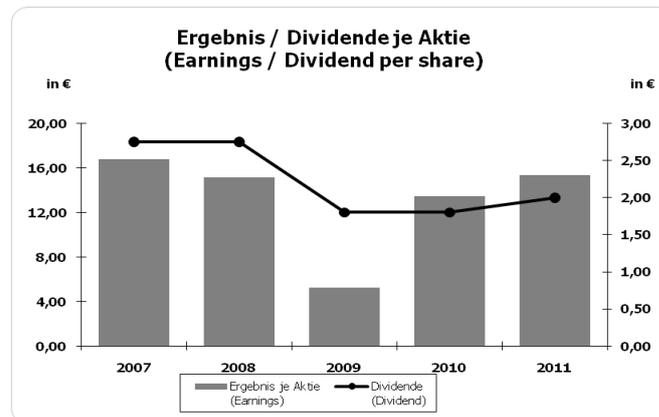
## Konzerngewinn

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

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

## Dividende

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

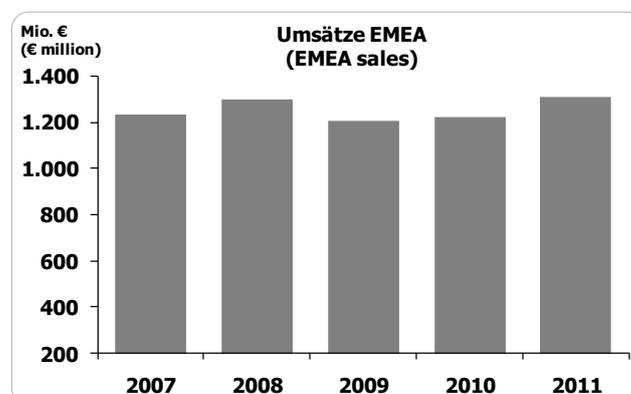


## Regionale Entwicklung

Die Umsätze in der Region **EMEA** stiegen währungsbereinigt um 7,7% auf € 1.312,0 Mio. In der Berichtswährung Euro stiegen die Umsätze um 7,4%. Der Anteil der Region EMEA am Konzernumsatz lag bei 43,6% gegenüber 45,1% im Vorjahr.

Nach Produktbereichen stiegen die Umsätze mit Schuhen währungsbereinigt um 5,7%. Weiter konnten die Umsätze mit Textilien währungsbereinigt um 4,9% sowie die Umsätze mit Accessoires um 19,7% gesteigert werden.

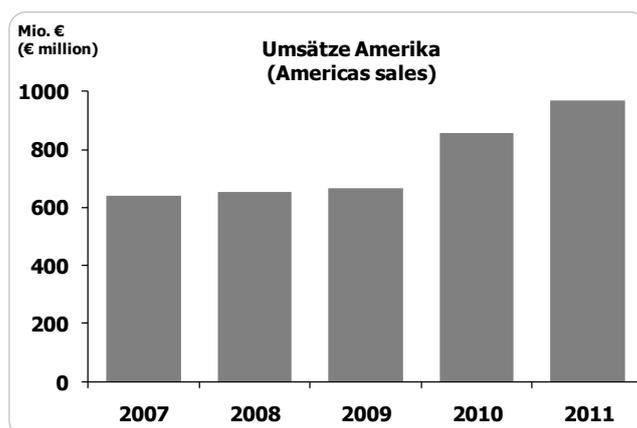
Die Rohertragsmarge lag bei 50,8% gegenüber 50,6% im Vorjahr.



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

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

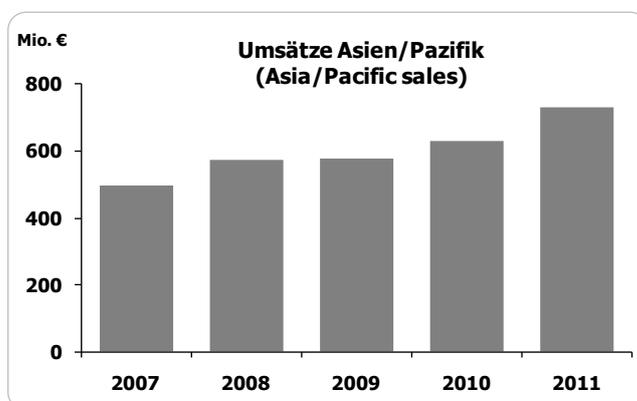
Die Rohertragsmarge erzielte 47,1% gegenüber 46,6% im Vorjahr.



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

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

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



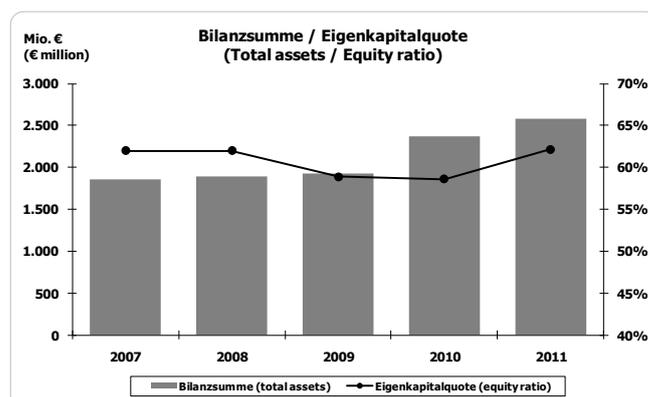
## Vermögens- und Finanzlage

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

## Eigenkapitalquote

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

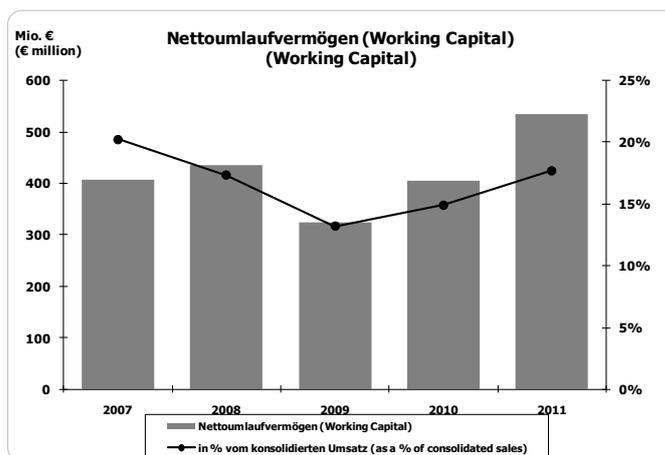
Trotz der gestiegenen Bilanzsumme ist die Eigenkapitalquote gegenüber dem Vorjahr von 58,6% auf 62,2% angestiegen. In absoluten Zahlen hat sich das Eigenkapital um 15,8% von € 1.386,4 Mio. auf € 1.605,2 Mio. verbessert. PUMA verfügt damit unverändert über eine äußerst solide Kapitalausstattung.



## Working Capital

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

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



## Sonstige Vermögenswerte

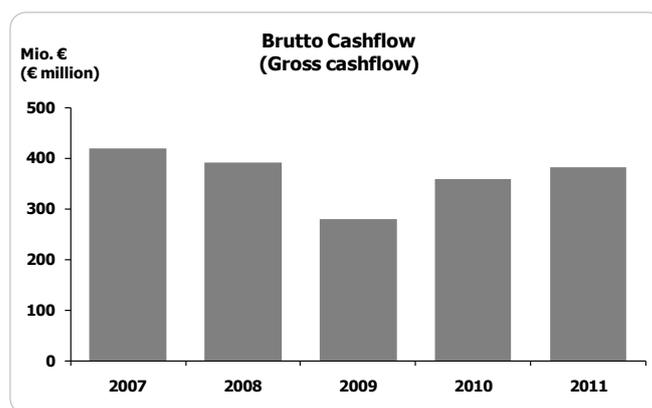
Die anderen kurzfristigen Vermögenswerte haben sich von € 177,6 Mio. auf € 167,6 Mio. reduziert. Dies basiert unter anderem auf dem Rückgang der Forderungen aus Ertragsteuern. Die sonstigen langfristigen Vermögenswerte, die sich im Wesentlichen aus immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen zusammensetzen,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

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

## Cashflow

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

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

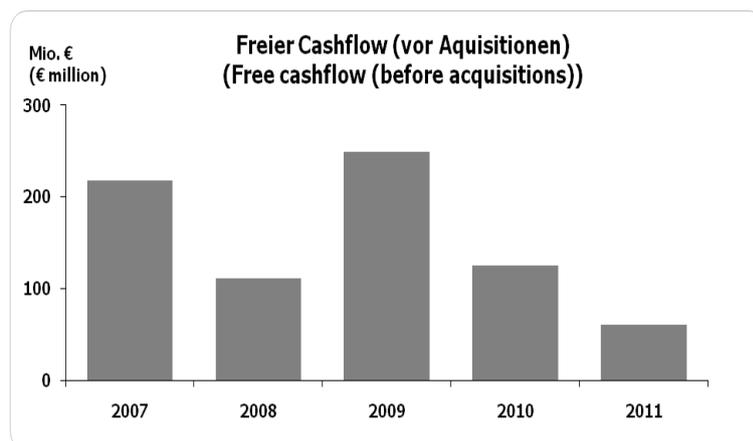


Die Veränderung im Nettoumlaufvermögen zeigt in 2011 einen Mittelabfluss von € 105,9 Mio. gegenüber € 97,0 Mio. im Vorjahr. Für Steuer- und Zinszahlungen sind im Geschäftsjahr insgesamt € 148,8 Mio. gegenüber € 92,0 Mio. im Vorjahr abgeflossen. Die darin enthaltenen Steuerzahlungen, einschließlich der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

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

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

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



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

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

## Wertmanagement

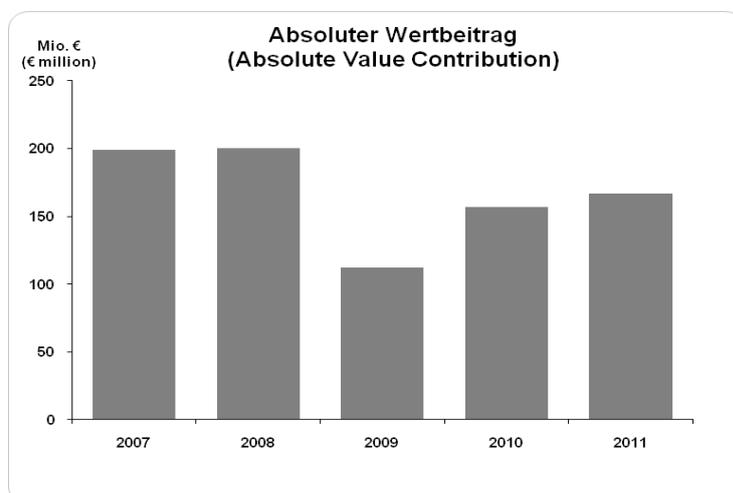
Der Cashflow Return On Investment („CFROI“) wird zur Messung der Kapitalrendite herangezogen und berechnet sich als Quotient aus Cashflow und Bruttoinvestitionsbasis.

Als Bruttoinvestitionsbasis wird die Gesamtheit der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel und Vermögenswerte, vor kumulierten Abschreibungen, bezeichnet. Der Brutto-Cashflow ergibt sich aus dem Konzernjahresüberschuss ohne Berücksichtigung von Sondereffekten, bereinigt um Abschreibung/Amortisation und Zinsaufwand.

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

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

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



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

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

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

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

# Produktentwicklung und Design

## Produktphilosophie & -strategy

Unsere Produktstrategie leitet sich direkt aus unserem Ziel ab, das begehrteste und nachhaltigste Sportlifestyle-Unternehmen der Welt zu werden. Unsere Produkte lassen sich in die drei Segmente Sport Performance, Sportlifestyle und Sport Fashion unterteilen. Das bedeutet, dass es kein Sportprodukt ohne Style und kein Lifestyleprodukt ohne die Inspiration oder Funktion aus dem Sportbereich gibt. Im Bereich Sport Performance entwirft und entwickelt PUMA Kollektionen für Athleten aus den Bereichen Teamsport, Running, Training & Fitness, Golf, Outdoor, Schwimmen und Segeln. Aufgrund unserer langjährigen Erfahrung in Forschung- und Entwicklung verfügen wir über ein ausgeprägtes Verständnis für innovative Technologien und Prozesse im Leistungssport. Faasfoam, eine unserer jüngsten großen Innovationen, zählt beispielsweise zum leichtesten und widerstandsfähigsten Schaumstoffsohlenmaterial auf dem Markt. Auf der Basis dieses Materials sind wir in der Lage ultraleichte Laufschuhe für Leistungssportler anzubieten, die gleichzeitig auch unserer minimalistischen Designphilosophie entsprechen. Außerdem bieten wir Hightech- Outdoorprodukte an, die für unsere Teams beim Volvo Ocean Race und dem America's Cup entwickelt und dort unter extremsten Wetterbedingungen erfolgreich erprobt wurden.

Wir bei PUMA sind der Überzeugung, dass sportliche Höchstleistungen immer in Verbindung mit Freude und Spaß stehen müssen. Daher versuchen wir durch eine distinktive, farbenfrohe und begeisternde Designsprache Akzente zu setzen. Diese einzigartige Positionierung mit einem Mix aus Sport, Freude und einer positiven Grundeinstellung wird ideal durch unseren Markenbotschafter Usain Bolt, den schnellsten Mann der Welt, verkörpert. Darüber hinaus haben wir unsere Markenpräsenz im Bereich Sport Performance / Fußball im Jahr 2011 gestärkt, indem wir herausragende Fußballspieler unter Vertrag genommen haben. Wir sind stolz darauf, dass nun auch Top-Stars wie Cesc Fabregàs, Sergio Agüero und Radamel Falcao sowie der aktuelle Deutsche Meister Borussia Dortmund zur PUMA-Familie gehören.

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

Im Sport Fashion-Segment entwirft und entwickelt PUMA Sport Fashion-Produkte unter der Bezeichnung „Black Label“. Die futuristischen und innovativen Designs von „Black Label“ kombinieren Einflüsse aus dem Sport- und Lifestylebereich und übertragen diese in die Welt der Mode. Die „Black Label“-Kollektionen werden sowohl intern von unserem internationalen Design-Team als auch in Zusammenarbeit mit Modelabels wie Alexander McQueen, Yasuhiro Mihara oder Hussein Chalayan entwickelt.

Selbstverständlich unternehmen wir jedes Jahr große Anstrengungen, um von unseren Kunden zu lernen und ihre Wünsche und Bedürfnisse bis ins Detail zu verstehen – nur so können wir relevante Produktkonzepte entwickeln, die den Erwartungen des Marktes vollumfänglich entsprechen. Gleichzeitig beobachten unsere Designer und Produktentwickler in Herzogenaurach, Boston und London ständig die Märkte rund um den Globus und schöpfen ihre Inspirationen aus Trends im Bereich „Streetstyle“ oder der Popkultur. Unser aktuelles Designthema „Von London nach Tokio“ ist ein Paradebeispiel für unseren globalen Ansatz, Trends zu identifizieren und sich von weltweiten Kundenwünschen inspirieren zu lassen. Zusätzlich bringen unsere regionalen Merchandise-Teams ihre strategische Expertise bei der Frage ein, welche Produkte in welchen Märkten die höchste Relevanz besitzen. Diese zugleich globale wie regionale Organisationsstruktur ermöglicht es uns, einzigartige, begehrte und relevante Produkte für unsere Zielgruppen weltweit zu entwickeln.

## **Innovation und Nachhaltigkeit**

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

Neben unseren großen Anstrengungen zur Entwicklung nachhaltiger Produkte arbeiten wir auch weiterhin an der Implementierung nachhaltiger Verpackungskonzepte, wodurch wir Umwelteinflüsse und damit unseren ökologischen Fußabdruck reduzieren. Mit der Einführung der „Clever Little Bag“, einem innovativen Verpackungskonzept, das den konventionellen Schuhkarton ersetzt, haben wir sowohl unseren Papierverbrauch als auch unsere CO<sup>2</sup>-Emissionen deutlich gesenkt und gleichzeitig den Markt der Schuhverpackungen revolutioniert. Nach einer Pilotphase und Anpassungen am Design werden wir die „Clever Little Bag“ im Jahr 2012 in unserem gesamten Produktportfolio einführen.

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

# Beschaffung

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

## **Aufgabenbereich**

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

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

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

## **Nachhaltigkeit**

Nachhaltigkeit spielt auch für die Einkaufsorganisation World Cat Ltd. eine immer wichtigere Rolle, da PUMA das langfristige Ziel verfolgt, nicht nur das begehrteste, sondern auch das nachhaltigste Sport-Lifestyle Unternehmen weltweit zu werden: Um unsere Nachhaltigkeitsziele bis 2015 zu erreichen, schärft World Cat Ltd. das Bewusstsein unserer Lieferanten für Nachhaltigkeit, berät sie bei der Implementierung von potentiellen Nachhaltigkeitsprojekten und überprüft ihre Ergebnisse, um langfristige Verbesserungen zu erzielen. Zudem fördert die Beschaffungsorganisation auch die Benutzung von nachhaltigeren Materialien durch effektive Entwicklung der Materiallieferanten und ermöglicht die Eindämmung von Preissteigerungen im Zuge der Nachhaltigkeitsinitiativen mit Hilfe von transparenter Kostenkontrolle.

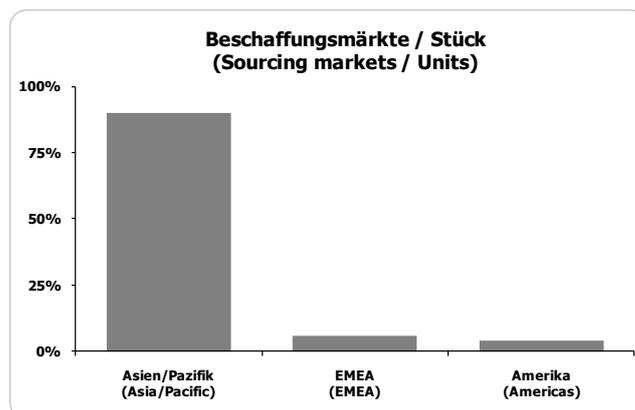
## **Beschaffungsmarkt**

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

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

Der regionale Einkauf spielt auch eine immer wichtiger werdende Rolle innerhalb von PUMAs Beschaffungsorganisation, um besser auf unterschiedliche regionale Nachfrage und Geschäftsbelange reagieren zu können. Vor allem in südamerikanischen Ländern wie Brasilien und Argentinien, in denen Anti-Dumping-Maßnahmen, hohe Import-Zölle und wachsendes Absatzpotential die lokale Beschaffung begünstigen, haben sich die Einkaufsaktivitäten von World Cat Ltd. rapide ausgedehnt. Verkürzte Durchlaufzeiten und eine geringere Umweltbelastung sind zusätzliche Vorteile des gestiegenen lokalen und marktnahen Einkaufs, den wir auch in anderen lateinamerikanischen Ländern, Südafrika, Indien und China ausgebaut haben.

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

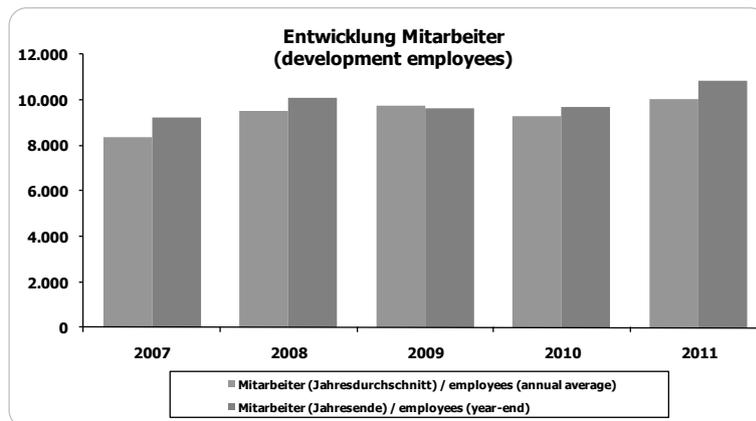


# Mitarbeiter

## Mitarbeiterzahl

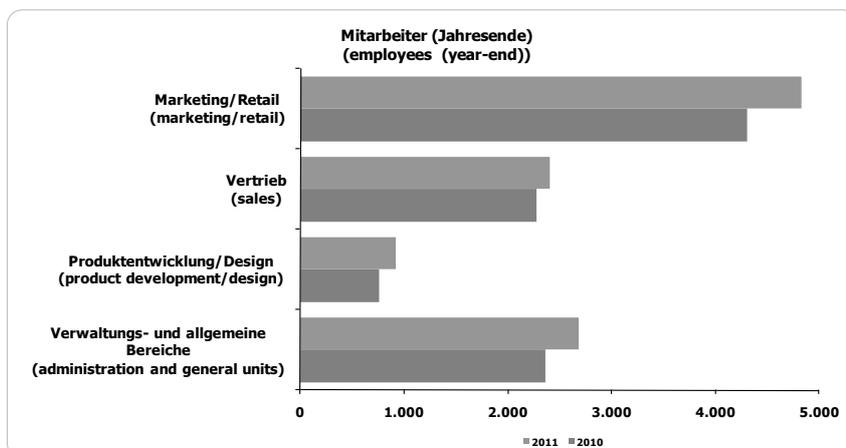
In 2011 lag die weltweite Mitarbeiteranzahl auf Vollzeitbasis im **Jahresdurchschnitt** bei 10.043 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber 9.313 im Vorjahr.

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



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

Die Mitarbeiterzahl im Bereich Marketing/Retail erhöhte sich aufgrund der Erweiterung des eigenen Einzelhandelsportfolios um 12,2% auf 4.831 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



Der Bereich Vertrieb erhöhte sich um 5,8% auf 2.404 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Mitarbeiterzahl im Bereich Produktentwicklung/Design erhöhte sich um 21,1% auf 918 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bei den Verwaltungs- und allgemeinen Bereichen wurde die Mitarbeiterzahl um 13,7% auf 2.683 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöht.

## **Mitarbeiter als Schlüssel des Erfolgs**

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

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

## **Junge Talente**

PUMA setzt auf die nachhaltige Gewinnung von Talenten und hat daher die Einstiegsmöglichkeiten für junge Menschen in 2011 erweitert. Erste praktische Erfahrungen können Studenten bei PUMA bereits während ihres Studiums im Rahmen von Praktika und Abschlussarbeiten sammeln. Neben der beruflichen Ausbildung zum Industriekaufmann, Einzelhandelskaufmann, Handelsfachwirt, Fachinformatiker, Fachkraft für Lagerlogistik und Fachlageristen werden auch duale Studiengänge in Zusammenarbeit mit Hochschulen und Berufsakademien angeboten. In dreimonatigen Rotationsphasen wechseln die Studenten zwischen dem wissenschaftlichen Studienbetrieb am Campus und den Praxisphasen im Unternehmen. Die angebotenen Studiengänge reichen von International Business über Sportmanagement bis hin zum Textilbetriebswirt. Seit 2011 bietet PUMA Studienabsolventen mit internationalem Hintergrund und überdurchschnittlichen Studienerfolgen die Chance an einem 15- monatigen Traineeprogramm teilzunehmen. Dabei durchlaufen die Trainees verschiedene Abteilungen im In- und Ausland. Im Dezember 2011 beschäftigt die PUMA SE in Deutschland 26 Auszubildende, 4 duale Studenten und 6 Trainees.

## **Talentförderung und -entwicklung**

In 2011 wurde erstmals der neu entworfene Trainingskatalog vorgestellt und in unser „Talent Management System“ People@PUMA eingebunden. Mitarbeiter und deren Führungskräfte haben im Rahmen individueller Entwicklungspläne die Chance aus einer Vielzahl von innovativen Trainingsangeboten auszuwählen oder eigene Trainingsvorschläge einzubringen. Das Angebot reicht von Diversity über fachspezifische Trainings bis hin zu Einzelcoaching. Aufgrund des weiteren Ausbaus von People@PUMA an internationalen Standorten werden mittlerweile über 43% der weltweiten Mitarbeiter mit dem einheitlichen Mitarbeiterentwicklungs- und Zielvereinbarungssystem erfasst. Die Entwicklung des Internationalen Leadership Programms ist ein weiterer wichtiger Baustein unseres weltweiten Entwicklungsprogrammes für Führungskräfte. Erste Pilottrainings starteten Ende 2011 in Deutschland und England mit positiver Resonanz.

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

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

## Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG

Entsprechenserklärung 2011:

Der Verwaltungsrat der PUMA SE erklärt gemäß Art. 9 Abs. 1 lit. c) (ii) SE-VO, § 22 Abs. 6 SEAG i.V.m. § 161 AktG, dass die PUMA SE (vormals PUMA AG) den Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ in der seit 2. Juli 2010 geltenden Kodex-Fassung vom 26. Mai 2010 (der „Kodex“) seit der letzten Entsprechenserklärung vom Dezember 2010 unter Berücksichtigung der unter Ziffer 1. dargestellten Besonderheiten des monistischen Systems der PUMA SE mit den unter Ziffer 2. genannten Ausnahmen entsprochen hat und entspricht und, soweit nicht, warum nicht.

### 1. Besonderheiten des monistischen Corporate Governance Systems

Das monistische System zeichnet sich gemäß Art. 43 – 45 SE-VO i.V.m. §§ 20 ff. SEAG dadurch aus, dass die Führung der SE einem einheitlichen Leitungsorgan, dem Verwaltungsrat, obliegt, vgl. Abs. 4 der Präambel des Kodex. Der Verwaltungsrat leitet die Gesellschaft, bestimmt die Grundlinien ihrer Tätigkeit und überwacht deren Umsetzung durch die geschäftsführenden Direktoren. Die geschäftsführenden Direktoren führen die Geschäfte der Gesellschaft, vertreten die Gesellschaft gerichtlich und außergerichtlich und sind an Weisungen des Verwaltungsrats gebunden.

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

- Abweichend von Ziffer 2.2.1 S. 1 des Kodex hat der Verwaltungsrat den Jahresabschluss und den Konzernabschluss der Hauptversammlung vorzulegen, § 48 Abs. 2 S. 2 SEAG.
- Abweichend von Ziffern 2.3.1 S. 1 und 3.7 Abs. 3 des Kodex ist der Verwaltungsrat zur Einberufung der Hauptversammlung zuständig, §§ 48 und 22 Abs. 2 SEAG.

- Die in Ziffern 4.1.1 (Leitung des Unternehmens), 4.1.2 i.V.m. 3.2 Halbsatz 1 (Entwicklung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens), 6.1 (Veröffentlichung von Insiderinformationen) und 6.2 (Veröffentlichung von Stimmrechtsmitteilungen) des Kodex enthaltenen Aufgaben des Vorstands obliegen dem Verwaltungsrat, § 22 Abs. 1 SEAG.
  - Die in Ziffern 2.3.3 S. 3 (weisungsgebundener Stimmrechtsvertreter), 3.7 Abs. 1 (Stellungnahme zu einem Übernahmeangebot) und Abs. 2 (Verhalten bei einem Übernahmeangebot) sowie 3.10 (Corporate Governance Bericht), 4.1.3 (Compliance) und 4.1.4 (Risikomanagement und –controlling) des Kodex geregelten Zuständigkeiten des Vorstands obliegen dem Verwaltungsrat der PUMA SE, § 22 Abs. 6 SEAG.
  - Abweichend von Ziffern 5.1.2 S. 5 und 6 des Kodex unterliegen geschäftsführende Direktoren anders als Vorstandsmitglieder keiner festen und maximal zulässigen Bestelldauer, § 40 Abs. 1 S. 1 SEAG.
  - Abweichend von Ziffern 5.4.2 S. 2 und 5.4.4 des Kodex können Mitglieder des Verwaltungsrats zu geschäftsführenden Direktoren bestellt werden, sofern die Mehrheit des Verwaltungsrats weiterhin aus nicht-geschäftsführenden Mitgliedern besteht, § 40 Abs. 1 S. 2 SEAG.
2. Ausnahmen zu den Empfehlungen des Kodex
- Für die Mitglieder des Verwaltungsrats besteht abweichend von Ziffer 3.8 Abs. 3 Kodex eine D&O Versicherung ohne Selbstbehalt. Der Verwaltungsrat hält einen Selbstbehalt für Mitglieder des Verwaltungsrats für entbehrlich, weil die D&O Versicherung eine Gruppenversicherung für Personen im In- und Ausland ist und im Ausland ein Selbstbehalt weithin unüblich ist.
  - Es sind abweichend von Ziffer 4.2.3 Abs. 5 Kodex keine Begrenzungen von Abfindungszahlungen bei vorzeitiger Beendigung der Tätigkeit als geschäftsführender Direktor infolge eines Kontrollwechsels vereinbart, weil eine vorab getroffene Vereinbarung der konkreten Situation, die zu einer vorzeitigen Beendigung der Tätigkeit führt, und den übrigen Umständen des Einzelfalls bei Beendigung nicht gerecht werden könnte.
  - Entsprechend der Ermächtigung der Hauptversammlung vom 22. April 2008 gemäß § 286 Abs. 5 HGB wurde von der Veröffentlichung der Individualbezüge der Vorstandsmitglieder und wird bis zum Ende der Ermächtigung von der Veröffentlichung der Individualbezüge der geschäftsführenden Direktoren abgesehen (Ziffern 4.2.4 und 4.2.5 Kodex). Die Ermächtigung findet auf die geschäftsführenden Direktoren Anwendung und sie werden sich an die Ermächtigung halten, wenn sie den Jahresabschluss aufstellen.

### **Umwandlung der PUMA AG Rudolf Dassler Sport in die PUMA SE**

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

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

Bis zur Umwandlung wurde die Gesellschaft entsprechend den Vorschriften des Aktiengesetzes durch den **Vorstand** geleitet. Der **Aufsichtsrat** überwachte den Vorstand und beriet ihn in seinen Leitungsaufgaben.

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

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

## **Berücksichtigung von Diversity und Internationalität**

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

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

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

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

Auch bei der Zusammensetzung der geschäftsführenden Direktoren achtet der Verwaltungsrat auf Vielfalt und strebt eine angemessene Berücksichtigung von Frauen an. Die Beteiligung von Frauen im Gremium der geschäftsführenden Direktoren soll in Zukunft bei einer erforderlichen Neubesetzung insbesondere dadurch gewährleistet werden, dass bei verschiedenen, gleich qualifizierten Bewerbern Frauen besonders berücksichtigt werden. Soweit eine Besetzung durch externe Kandidaten erfolgen soll, werden wir insbesondere entsprechend qualifizierte weibliche Kandidaten berücksichtigen.

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

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

### **Beschreibung der Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat (bis zur Umwandlung) bzw. von Verwaltungsrat und geschäftsführenden Direktoren (nach der Umwandlung) sowie der Zusammensetzung und Arbeitsweise von deren Ausschüssen.**

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

#### **Aufsichtsrat**

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

Die Mitglieder des Aufsichtsrats sind in den Anhangangaben namentlich genannt.

Der Aufsichtsrat tagte bis zur Umwandlung viermal im Geschäftsjahr.

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

#### **Verwaltungsrat**

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

Die von der Hauptversammlung beschlossene Satzung der SE (§ 7.3) benennt die Vertreter der Anteilseigner des ersten Verwaltungsrats. Dies sind Jochen Zeitz (Vorsitzender), François-Henri Pinault, Jean- François Palus, Grégoire Amigues, Thore Ohlsson und Michel Friocourt. Unter Berücksichtigung der vorläufigen Ergebnisse des Arbeitnehmerbeteiligungsverfahrens sind die folgenden Arbeitnehmervertreter durch gerichtlichen Beschluss bestellt worden: Bernd Illig, Martin Köppel und Victor Fernandes.

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

Ungeachtet von § 7.3 der Satzung endet das Amt eines jeden Verwaltungsratsmitglieds mit der Beendigung der Hauptversammlung, die über die Entlastung für das vierte Geschäftsjahr nach Beginn der Amtszeit beschließt (das Geschäftsjahr, in dem die Amtszeit beginnt, wird nicht mitgerechnet) und spätestens sechs Jahre nach der Bestellung des jeweiligen Verwaltungsratsmitglieds. Verwaltungsratsmitglieder können wiederbestellt werden.

Sitzungen des Verwaltungsrats finden mindestens alle drei Monate statt. Sie müssen auch stattfinden, wenn das Wohl der Gesellschaft es erfordert oder ein Verwaltungsratsmitglied die Einberufung erlangt. Nach der Umwandlung hat der Verwaltungsrat einmal in 2011 getagt.

Die Mitglieder des Verwaltungsrats sind in den Anhangangaben namentlich genannt.

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

#### **Präsidialausschuss**

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

#### **Personalausschuss**

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

#### **Prüfungsausschuss**

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

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

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

Der Vorschlag des Verwaltungsrats zur Wahl des Abschlussprüfers stützt sich auf eine entsprechende Empfehlung des Prüfungsausschusses. Nach der Wahl des Abschlussprüfers durch die Hauptversammlung und die Erteilung des Prüfungsauftrags durch den Verwaltungsrat konkretisiert der Prüfungsausschuss mit dem Abschlussprüfer den Prüfungsauftrag und Prüfungsschwerpunkte.

Der Abschlussprüfer nimmt an der Bilanzsitzung des Prüfungsausschusses über den Jahresabschluss und Konzernabschluss teil und berichtet über wesentliche Ergebnisse seiner Prüfung, insbesondere wesentliche Schwächen des internen Kontroll- und des Risikomanagementsystems bezogen auf den Rechnungslegungsprozess. Er informiert auch über Leistungen, die er zusätzlich zu den Abschlussprüferleistungen erbracht hat und die Wahrung seiner Unabhängigkeit.

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

### **Nachhaltigkeitsausschuss**

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

### **Nominierungsausschuss**

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

# Vergütungsbericht Vorstand und Aufsichtsrat (bis 24. Juli 2011) sowie geschäftsführende Direktoren und Verwaltungsrat (ab 25. Juli 2011)

## **Vorstand / geschäftsführende Direktoren**

Die Vergütung für die Vorstandsmitglieder, die vom Aufsichtsrat festgelegt wurden, und die Vergütung der geschäftsführenden Direktoren, die vom Verwaltungsrat festgesetzt werden, setzen sich aus erfolgsunabhängigen und erfolgsabhängigen Komponenten zusammen. Die erfolgsunabhängigen Teile bestehen aus Fixum und Sachbezügen, während die erfolgsbezogenen Komponenten in Tantiemen und Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung (Wertsteigerungsrechte) unterteilt sind. Kriterien für die Bemessung der Gesamtvergütung bilden neben den Aufgaben und Leistungen des Vorstandsmitglieds bzw. des geschäftsführenden Direktors, die wirtschaftliche Lage, die langfristige strategische Planung und die damit verbundenen Ziele, die Langfristigkeit der erzielten Ergebnisse, die langfristigen Erfolgsaussichten des Unternehmens sowie internationale Benchmark-Vergleiche.

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

Die Tantieme als Teil der erfolgsabhängigen Vergütung orientiert sich im Wesentlichen am operativen Gewinn und dem „Free Cash Flow“ der PUMA-Gruppe und wird entsprechend einer Zielerreichung gestaffelt. Dabei ist auch eine Obergrenze vereinbart.

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

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

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

Für den Vorstand / die geschäftsführenden Direktoren bestehen Pensionszusagen, für die die Gesellschaft eine Rückdeckungsversicherung abgeschlossen hat. Als erdienter Anspruch gilt jeweils der Teil des Versorgungskapitals, der durch die Beitragsleistung in die Rückdeckungsversicherung bereits finanziert ist. Im Geschäftsjahr erfolgte für Vorstände / geschäftsführende Direktoren eine Zuführung von € 0,4 Mio. (Vorjahr € 1,2 Mio.). Der Barwert der Leistungszusage zum 31. Dezember 2011 an geschäftsführende Direktoren in Höhe von € 0,2 Mio. (Vorjahr € 5,2 Mio.) wurde mit dem gleich hohen und verpfändeten Aktivwert der Rückdeckungsversicherung verrechnet. Durch den geänderten Personenkreis zwischen Vorstand und geschäftsführenden Direktoren hat sich zum Bilanzstichtag eine Verschiebung von Pensionsverpflichtungen von den aktiven zu ehemaligen Mitgliedern ergeben.

Pensionsverpflichtungen gegenüber ehemaligen Vorstandsmitgliedern bestanden in Höhe von € 9,4 Mio. (Vorjahr: € 3,5 Mio.) und sind entsprechend innerhalb der Pensionsrückstellungen passiviert soweit nicht mit den gleich hohen Aktivwerten verrechnet. Ruhegehälter sind in Höhe von € 0,2 Mio. (Vorjahr € 0,1 Mio.) angefallen.

## **Aufsichtsrat / Verwaltungsrat**

Der Aufsichtsrat bestand gemäß Satzung aus sechs Mitgliedern. Der Verwaltungsrat besteht gemäß Satzung aus mindestens drei Mitgliedern, derzeit gehören ihm neun Mitglieder an. Die Vergütung für den Aufsichtsrat / Verwaltungsrat setzt sich aus einer fixen und einer erfolgsorientierten Vergütung zusammen.

### **Aufsichtsrat**

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

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

## Verwaltungsrat

Entsprechend der Satzung erhält jedes Verwaltungsratsmitglied eine feste jährliche Vergütung in Höhe von T€ 25,0. Die feste Vergütung erhöht sich um einen zusätzlichen Jahresfestbetrag von T€ 25,0 für den Vorsitzenden des Verwaltungsrats, T€ 12,5 für den stellvertretenden Vorsitzenden des Verwaltungsrats, T€ 10,0 für den jeweiligen Vorsitzenden eines Ausschusses (ausgenommen des Nominierungsausschusses) und T€ 5,0 für jedes Mitglied eines Ausschusses (ausgenommen des Nominierungsausschusses). Die zeitanteilige Vergütung für das Geschäftsjahr beträgt T€ 122,7.

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

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

# Risikomanagement

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

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

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

PUMA verfügt konzernweit über eine Interne Revision sowie ein ausgeprägtes Reporting- und Controllingsystem, welches einen wesentlichen Bestandteil des Risikomanagements darstellt. Chancen und Risiken werden von den jeweiligen Verantwortlichen weltweit in jährlichen Planungsgesprächen analysiert und daraus Zielvorgaben und Maßnahmen abgeleitet. Die Einhaltung der Zielvorgaben wird durch das ausgeprägte Reportingsystem ständig überwacht und berichtet. Somit ist PUMA in der Lage, Abweichungen und negative Entwicklungen zeitnah zu erkennen und notwendige Gegenmaßnahmen frühzeitig einzuleiten.

## Risikobereiche

### Gesamtwirtschaftliche Risiken

Als international agierendes Unternehmen ist PUMA unmittelbar gesamtwirtschaftlichen Risiken ausgesetzt. Die allgemeine konjunkturelle Entwicklung kann direkten Einfluss auf das Konsumverhalten der Verbraucher haben. So können sich politische Krisen, rechtliche Änderungen sowie gesellschaftliche Einflüsse unmittelbar im Konsumverhalten bemerkbar machen.

PUMA begegnet solchen Risiken mit geografischen Diversifizierungen und mit einem ausgewogenen Produktportfolio, das kreativ eigene Akzente setzt und sich dadurch positiv vom Wettbewerb abheben soll.

## **Markenimage**

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

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

Um der Produktpiraterie wirkungsvoll zu begegnen, arbeitet PUMA zudem weltweit eng mit Zoll- und Polizeibehörden zusammen und wirkt beratend bei der Implementierung effektiver Gesetze zum Schutze des geistigen Eigentums mit.

## **Personelle Risiken**

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

PUMAs Personalstrategie hat das Ziel, diese erfolgreiche Philosophie langfristig und nachhaltig zu sichern. Dafür werden personelle Risiken im Rahmen eines Regelprozesses erfasst und bewertet. Entsprechend wurde ein besonderes Augenmerk auf das Talentmanagement, die Identifikation von Schlüsselpositionen und -talenten sowie deren optimale Positionierung und die Nachfolgeplanung gelegt. Ziel weiterer nationaler und globaler Regelungen und Richtlinien ist zudem, die Einhaltung rechtlicher Bestimmungen sicherzustellen.

Auch in Zukunft wird PUMA Investitionen in Personal zielgerichtet und bedarfsorientiert auf die jeweiligen Funktionen beziehungsweise Regionen ausrichten, um damit den zukünftigen Anforderungen der Unternehmensstrategie Rechnung zu tragen.

## **Beschaffungsrisiken**

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

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

Den Leitlinien der Nachhaltigen Entwicklung folgend wurde bereits vor Jahren das PUMA.Safe-Team gegründet, um die beiden Säulen der nachhaltigen Entwicklung, nämlich Umweltschutz und soziale Verantwortung, optimal in die Kerngeschäftsfelder von PUMA zu integrieren und mit der wirtschaftlichen Entwicklung in Einklang zu bringen.

## **Produkt und Marktumfeld**

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

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

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

## **Einzelhandel**

Expansion mit eigenen Einzelhandelsgeschäften bedeutet auch in den Ausbau bzw. die Einrichtung der Läden zu investieren, höhere Fixkosten im Vergleich zum Vertrieb über Großhandelspartner in Kauf zu nehmen und Mietverträge mit langfristigen Mietverpflichtungen einzugehen, was bei einer rückläufigen Geschäftsentwicklung die Profitabilität beeinträchtigen kann. Andererseits gestattet die Verlängerung der Wertschöpfungskette höhere Rohertragsmargen sowie die bessere Kontrolle der Distribution. Zusätzlich kann im eigenen Einzelhandel das PUMA Markenerlebnis unmittelbar und gezielt an den Endverbraucher adressiert werden.

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

## **Organisatorische Herausforderungen**

Die dezentrale und virtuelle Organisation von PUMA unterstützt die globale Ausrichtung des Unternehmens. Aufgrund der Entwicklung von PUMA wird die Organisationsstruktur des Unternehmens zunehmend komplexer. Dieser Entwicklung wird durch eine integrierte IT-, Logistik- und Personalinfrastruktur begegnet. Zudem müssen Geschäftsprozesse stetig optimiert und dem unternehmerischen Wachstum angepasst werden.

## **Währungsrisiken**

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

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

Es werden nur marktübliche Devisentermingeschäfte zur Absicherung bereits geschlossener oder sich abzeichnender Verträge mit renommierten internationalen Finanzinstituten und der PPR Finance SNC abgeschlossen. Zum Jahresende 2011 ist der Nettobedarf für die Planungsperiode 2012 angemessen gegen Währungseinflüsse abgesichert.

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

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

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

Den Währungssensitivitätsanalysen liegen die folgenden Annahmen zu Grunde:

Wesentliche originäre monetäre Finanzinstrumente (Flüssige Mittel, Forderungen, verzinsliche Schulden, Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasingverhältnissen, unverzinsliche Verbindlichkeiten) sind entweder unmittelbar in funktionaler Währung denominiert oder werden durch den Einsatz von Devisentermingeschäften in die funktionale Währung transferiert. Währungskursänderungen haben daher grundsätzlich keine Auswirkungen auf das Ergebnis.

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

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

## **Zinsrisiken**

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

## **Ausfallrisiken**

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

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

## **Liquiditätsrisiko**

Um die Zahlungsfähigkeit sowie die finanzielle Flexibilität sicherzustellen, wird eine Liquiditätsreserve in Form von Kreditlinien sowie Barmitteln vorgehalten. Kreditlinien werden grundsätzlich bis auf Weiteres zur Verfügung gestellt.

## **Kapitalrisiko**

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

## **Risiko doloser Handlungen**

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

## **Zusammenfassung**

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

## **Wesentliche Merkmale des internen Kontroll- und 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 Vorschriften des HGB und des AktG. Bestimmte Angaben und Beträge beruhen auf aktuellen Einschätzungen des Managements.

Die geschäftsführenden Direktoren der Gesellschaft sind verantwortlich für die Unterhaltung und die regelmäßige Überwachung eines angemessenen internen Kontroll- und Risikomanagementsystems in Hinblick auf den Konzernabschluss und die Angaben im Konzernlagebericht. Das Kontroll- und Risikomanagementsystem ist darauf ausgerichtet, die Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der internen und externen Rechnungslegung, die Darstellung und Richtigkeit des Konzernabschlusses sowie des Konzernlageberichts und der dort gemachten Angaben zu gewährleisten. Das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem basiert auf einer Reihe von prozessintegrierten Überwachungsmaßnahmen und umfasst dazu notwendige Maßnahmen, interne Anweisungen, Organisations- und Berechtigungsrichtlinien, einen Code of Conduct und Code of Ethics, die personelle Trennung von Funktionen im Unternehmen sowie das Vier-Augen-Prinzip. Die Maßnahmen werden regelmäßig durch die interne Revision auf Angemessenheit und Funktionsfähigkeit überprüft.

PUMA verfügt über ein konzernweites Reporting- und Controllingsystem, das es ermöglicht, Abweichungen von Planwerten und rechnungslegungsbezogene Inkonsistenzen regelmäßig und frühzeitig zu erkennen und, wenn notwendig, Gegenmaßnahmen einzuleiten.

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

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

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

## Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB

### **Zu § 315 Abs. 4 Nr. 1 HGB**

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

### **Zu § 315 Abs. 4 Nr. 3 HGB**

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

### **Zu § 315 Abs. 4 Nr. 6 HGB**

Hinsichtlich der Ernennung und Abberufung von geschäftsführenden Direktoren wird auf die anzuwendenden gesetzlichen Vorschriften des § 40 SEAG verwiesen. Darüber hinaus bestimmt § 13 Nr. 1 der Satzung der PUMA SE, dass der Verwaltungsrat einen oder mehrere geschäftsführende Direktoren bestellt. Er kann einen dieser geschäftsführenden Direktoren zum Chief Executive Officer und einen oder zwei zu stellvertretenden Chief Executive Officers ernennen. Die Vorschriften zur Änderung der Satzung sind gemäß Art. 9 Abs. 1 lit. c) (ii) SE-VO in den §§ 133, 179 AktG geregelt.

### **Zu § 315 Abs. 4 Nr. 7 HGB**

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 20. April 2010 wurde die Gesellschaft ermächtigt, bis zum 19. April 2015 eigene Aktien bis zu zehn Prozent des Grundkapitals zu erwerben. Die Ermächtigung zum Rückkauf eigener Aktien ist zu jedem zulässigen Zweck, einschließlich einer flexiblen Steuerung des Kapitalbedarfs der Gesellschaft, erteilt worden.

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

- durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen um bis zu € 7,5 Mio. Den Aktionären steht grundsätzlich ein Bezugsrecht zu, wobei das Bezugsrecht der Aktionäre zur Vermeidung von Spitzenbeträgen ausgeschlossen werden kann (Genehmigtes Kapital I)

und

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

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

## Ausblick

### Weltkonjunktur

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

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

Aktuellen Prognosen zufolge wird sich das weltweite Bruttoinlandsprodukt („BIP“) in 2012 nur noch um 3,4% erhöhen und somit unter dem prognostizierten BIP von 3,8% für das abgelaufene Jahr 2011 sowie deutlich unter dem Vorjahresniveau liegen. Für das Jahr 2013 wird eine wieder etwas stärkere Zunahme des globalen BIP von 4,0% erwartet.

### Ausblick

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

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

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

## **Investitionen**

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

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

## **Grundlage für langfristiges Wachstum**

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

## **Beziehung zu verbundenen Unternehmen**

Zwischen der PUMA SE und der SAPARDIS S.E. (ehemals SAPARDIS S.A.), Paris, eine 100%-ige Tochtergesellschaft der PPR S.A., Paris, besteht ebenso wie zur PPR S.A. ein Abhängigkeitsverhältnis nach § 17 AktG. Die geschäftsführenden Direktoren haben einen Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen - Abhängigkeitsbericht - nach § 312 AktG aufgestellt.

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

## **Sonstige Ereignisse**

Nach der Aufhebung des Schiedsgerichtsurteils durch das Landgericht in Madrid im Juni 2011 bezüglich des Rechtsstreits mit dem ehemaligen spanischen Lizenznehmer Estudio 2000 hat ein neues Schiedsverfahren noch in 2011 begonnen. PUMA hat in diesem Verfahren beantragt, die ausstehenden "PUMA" Markenrechte an PUMA unentgeltlich zu übertragen und Estudios 2000 Forderungen in Gänze zurückzuweisen. Dementsprechend hat PUMA, nach der ausführlichen Beurteilung dieses Sachverhalts zusammen mit den beauftragten Rechtsanwälten, das Risiko zu einer wesentlichen Zahlung an Estudio 2000 verurteilt zu werden, als gering eingeschätzt. Wir gehen davon aus, das Schiedsverfahren mit Erfolg abschließen zu können und erwarten die spanischen "PUMA" Markenrechte von Estudio 2000 im Rahmen des Verfahrens ohne weitere Gegenleistung übertragen zu bekommen.

## **Ereignisse nach dem Bilanzstichtag**

Wie bereits in der Veröffentlichung vom 20. Mai 2011 angekündigt hat PUMA im Januar 2012 die verbleibenden 49,9% der Anteile des holländischen Lizenznehmers Dobotex, welcher Socken und Bodywear der Marke PUMA entwickelt und vertreibt, erworben. Der Kaufpreis der Anteile war zum Bilanzstichtag bereits in den kurzfristigen Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben mit enthalten.

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

## **Bilanzzeit**

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

Herzogenaurach, den 6. Februar 2012

Geschäftsführende Direktoren

**Koch**

**Bauer**

**Caroti**

**Seiz**

**Bertone**



---

# **KONZERNABSCHLUSS**

---

**PUMA SE**

**zum 31. Dezember 2011**

**- International Financial Reporting Standards -  
IFRS**

<b>Konzernbilanz</b>		<b>31.12.2011</b>	<b>31.12.2010</b>
Anhang		<b>€ Mio.</b>	<b>€ Mio.</b>
<b>AKTIVA</b>			
Flüssige Mittel	4	448,2	479,6
Vorräte	5	536,8	439,7
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	6	533,1	447,0
Forderungen aus Ertragssteuern	17	72,6	80,8
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	7	44,8	25,9
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	8	79,0	74,2
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>		<b>1.714,5</b>	<b>1.547,2</b>
Latente Steuern	9	109,1	96,5
Sachanlagen	10	234,9	236,7
Immaterielle Vermögenswerte	11	452,2	423,4
Anteile an assoziierten Unternehmen	12	24,8	23,9
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	13	18,9	17,9
Sonstige langfristige Vermögenswerte	13	27,4	21,0
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>		<b>867,3</b>	<b>819,4</b>
<b>Summe Aktiva</b>		<b>2.581,8</b>	<b>2.366,6</b>
<b>PASSIVA</b>			
Kurzfristige Bankverbindlichkeiten	14	35,1	42,8
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	14	431,4	344,3
Verbindlichkeiten aus Ertragssteuern	14	12,3	18,1
Steuerrückstellungen	17	70,3	106,9
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	18	43,8	71,9
Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	19	93,6	55,7
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	14	56,4	58,8
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	14	96,4	100,5
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>		<b>839,2</b>	<b>799,0</b>
Latente Steuern	9	63,6	50,7
Pensionsrückstellungen	16	29,8	26,1
Sonstige langfristige Rückstellungen	18	26,3	12,2
Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	19	6,8	81,9
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	14	0,3	6,7
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	14	10,6	3,6
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>		<b>137,5</b>	<b>181,2</b>
Gezeichnetes Kapital		38,6	38,6
Rücklagen		281,2	256,8
Bilanzgewinn		1.317,3	1.114,0
Eigene Aktien		-32,6	-23,2
<b>Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zuzurechnendes Eigenkapital</b>		<b>1.604,5</b>	<b>1.386,2</b>
Anteile nicht beherrschender Gesellschafter		0,7	0,2
<b>Eigenkapital</b>	20	<b>1.605,2</b>	<b>1.386,4</b>
<b>Summe Passiva</b>		<b>2.581,8</b>	<b>2.366,6</b>

Konzerngewinn- und Verlustrechnung		2011		2010
		Anhang	€ Mio.	€ Mio.
<b>Umsatzerlöse</b>	27	<b>3.009,0</b>	<b>2.706,4</b>	
Umsatzkosten	27	-1.515,6	-1.361,6	
<b>Rohhertrag</b>	27	<b>1.493,4</b>	<b>1.344,8</b>	
Lizenz- und Provisionserträge		17,6	19,1	
Sonstige operative Erträge und Aufwendungen	22	-1.177,8	-1.057,1	
<b>Operatives Ergebnis (EBIT)</b>		<b>333,2</b>	<b>306,8</b>	
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	23	1,1	1,8	
Finanzerträge	23	5,2	4,4	
Finanzaufwendungen	23	-19,1	-11,5	
<b>Finanzergebnis</b>		<b>-12,8</b>	<b>-5,3</b>	
<b>Gewinn vor Steuern (EBT)</b>		<b>320,4</b>	<b>301,5</b>	
Ertragssteuern	24	-90,0	-99,3	
<b>Konzernjahresüberschuss</b>		<b>230,4</b>	<b>202,2</b>	
davon: Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	19	-0,3	0,0	
<b>Anteilseigner Mutterunternehmen (Konzerngewinn)</b>		<b>230,1</b>	<b>202,2</b>	
Gewinn je Aktie (€)	25	15,36	13,45	
Gewinn je Aktie, verwässert (€)	25	15,36	13,37	
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien (Mio. Stück)	25	14,981	15,031	
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien, verwässert (Mio. Stück)	25	14,985	15,123	

Gesamtergebnisrechnung		Nach Steuer	Steuer	Vor Steuer	Nach Steuer	Steuer	Vor Steuer
		2011	2011	2011	2010	2010	2010
		€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.
<b>Konzernjahresüberschuss</b>		<b>230,4</b>		<b>230,4</b>	<b>202,2</b>		<b>202,2</b>
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste aus Pensionszusagen		-2,8	1,0	-3,8	-0,3	0,3	-0,6
Währungsänderungen		6,4	-1,5	7,9	91,3	6,1	85,2
Cash flow hedge							
Ergebniswirksame Auflösung im Periodenergebnis		11,1	-5,5	16,6	13,6	-6,3	19,9
Marktbewertung von Cashflow Sicherungsgeschäften		19,8	-7,0	26,8	-11,1	5,5	-16,7
Anteil des sonstigen Ergebnisses, der auf at equity							
bilanzierte Unternehmen entfällt		0,7		0,7	0,2		0,2
<b>Sonstiges Ergebnis</b>		<b>35,2</b>	<b>-13,0</b>	<b>48,2</b>	<b>93,6</b>	<b>5,6</b>	<b>88,0</b>
<b>Gesamtergebnis</b>		<b>265,6</b>	<b>-13,0</b>	<b>278,6</b>	<b>295,8</b>	<b>5,6</b>	<b>290,2</b>
davon: Anteile nicht beherrschender Gesellschafter		0,4		0,4	0,0		0,0
Anteilseigner Mutterunternehmen		265,2	-13,0	278,3	295,8	5,6	290,2

Konzernkapitalflussrechnung		2011	2010
	Anhang	€ Mio.	€ Mio.
<u>Laufende Geschäftstätigkeit</u>			
Gewinn vor Steuern (EBT)		320,4	301,5
Anpassungen für:			
Abschreibungen	10, 11	63,4	65,9
Unrealisierte Währungsgewinne/-verluste, netto		0,3	-1,2
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	12	-1,1	-1,8
Finanzerträge	23	-5,2	-4,4
Finanzaufwendungen	23	19,1	11,5
Veränderung aus dem Verkauf von Anlagevermögen		0,2	-2,4
Veränderung der Pensionsrückstellungen	16	-1,5	-1,5
Andere zahlungsunwirksame Aufwendungen/Erträge		-13,9	-9,2
<b>Brutto Cashflow</b>	<b>28</b>	<b>381,5</b>	<b>358,4</b>
Veränderung der Forderungen und der sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte	6, 7, 8	-96,7	-111,3
Veränderung der Vorräte	5	-97,2	-53,1
Veränderung der Lieferverbindlichkeiten und der sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten	14	88,0	67,4
Mittelzufluss aus betrieblicher Geschäftstätigkeit		275,6	261,4
Zinszahlungen	23	-7,2	-5,9
Zahlungen für Ertragsteuern		-141,6	-86,1
<b>Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit</b>	<b>28</b>	<b>126,8</b>	<b>169,4</b>
<u>Investitionstätigkeit</u>			
Zahlung für Akquisitionen	3	-44,2	-108,4
Erwerb von Anlagevermögen	10, 11	-71,1	-55,2
Einzahlungen aus Anlageabgängen		2,6	8,8
Veränderung der sonstigen langfristigen Aktiva	13	-2,5	-1,9
Erhaltene Zinsen	23	5,2	4,4
<b>Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit</b>		<b>-110,0</b>	<b>-152,3</b>
<u>Finanzierungstätigkeit</u>			
Veränderung langfristiger Verbindlichkeiten	14	-0,3	2,8
Veränderung kurzfristiger Bankdarlehen	14	-5,1	-6,5
Dividendenzahlung	20	-26,8	-27,1
Erwerb von eigenen Anteilen	20	-26,6	-23,4
<b>Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit</b>	<b>28</b>	<b>-58,8</b>	<b>-54,2</b>
Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelbestandes		10,7	31,1
<b>Veränderung der flüssigen Mittel</b>		<b>-31,4</b>	<b>-6,0</b>
Flüssige Mittel am Anfang des Geschäftsjahres		479,6	485,6
<b>Flüssige Mittel am Ende des Geschäftsjahres</b>	<b>4, 28</b>	<b>448,2</b>	<b>479,6</b>

Veränderungen im Eigenkapital	Gezeichnetes Kapital	Rücklagen					Bilanz-Gewinn*	Eigene Aktien	Eigenkapital vor Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	Eigenkapital Gesamt
		Kapitalrücklage	Gewinnrücklagen	Unterschied aus der Währungs-umrechnung	Cashflow Hedges	At-Equity bewertete Unternehmen					
in € Mio.											
<b>31.12.2009 angepasst *</b>	<b>38,6</b>	<b>190,6</b>	<b>69,5</b>	<b>-91,3</b>	<b>-13,6</b>		<b>939,3</b>		<b>1.133,2</b>	<b>0,1</b>	<b>1.133,3</b>
Konzerngewinn							<b>202,2</b>		<b>202,2</b>	0,0	<b>202,2</b>
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste aus Pensionszusagen							<b>-0,3</b>		<b>-0,3</b>		<b>-0,3</b>
Währungsänderungen/Sonstiges				91,3		0,2			<b>91,5</b>	0,0	<b>91,5</b>
Ergebniswirksame Auflösung im Periodenergebnis					13,6				<b>13,6</b>		<b>13,6</b>
Marktbewertung von Cashflow-Sicherungsgeschäften					-11,1				<b>-11,1</b>		<b>-11,1</b>
<i>Summe Gesamtergebnis</i>				91,3	2,4	0,2	<b>201,9</b>		<b>295,8</b>	0,0	<b>295,8</b>
Dividendenzahlung							<b>-27,1</b>		<b>-27,1</b>		<b>-27,1</b>
Bewertung aus Optionsprogrammen		7,6							<b>7,6</b>		<b>7,6</b>
Erwerb eigener Aktien								-23,4	<b>-23,4</b>		<b>-23,4</b>
Wandlung von Optionen								0,1	<b>0,1</b>		<b>0,1</b>
<b>31.12.2010</b>	<b>38,6</b>	<b>198,2</b>	<b>69,5</b>	<b>0,0</b>	<b>-11,1</b>	<b>0,2</b>	<b>1.114,0</b>	<b>-23,2</b>	<b>1.386,2</b>	<b>0,2</b>	<b>1.386,4</b>
Konzerngewinn							<b>230,1</b>		<b>230,1</b>	0,3	<b>230,4</b>
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste aus Pensionszusagen			-2,8						<b>-2,8</b>		<b>-2,8</b>
Währungsänderungen/Sonstiges				6,4		0,6			<b>7,0</b>	0,1	<b>7,0</b>
Ergebniswirksame Auflösung im Periodenergebnis					11,1				<b>11,1</b>		<b>11,1</b>
Marktbewertung von Cashflow-Sicherungsgeschäften					19,8				<b>19,8</b>		<b>19,8</b>
<i>Summe Gesamtergebnis</i>			-2,8	6,4	30,9	0,6	<b>230,1</b>		<b>265,2</b>	0,4	<b>265,6</b>
Dividendenzahlung							<b>-26,8</b>		<b>-26,8</b>		<b>-26,8</b>
Bewertung aus Optionsprogrammen		6,5							<b>6,5</b>		<b>6,5</b>
Erwerb eigener Aktien								-26,6	<b>-26,6</b>		<b>-26,6</b>
Wandlung von Optionen		-17,3						17,3	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>
Änderungen im Konsolidierungskreis		0,1							<b>0,1</b>	0,1	<b>0,3</b>
<b>31.12.2011</b>	<b>38,6</b>	<b>187,6</b>	<b>66,7</b>	<b>6,4</b>	<b>19,8</b>	<b>0,8</b>	<b>1.317,3</b>	<b>-32,6</b>	<b>1.604,5</b>	<b>0,7</b>	<b>1.605,2</b>

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

## Anlage zum Konzernabschluss

### Entwicklung des Anlagevermögens

Entwicklung 2010	Anschaffungs- oder Herstellungskosten					Kumulierte Abschreibungen					Buchwerte			
	Stand 1.1.2010 € Mio.	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen	Veränderung aus Unternehmens- erwerben	Abgänge	Stand 31.12.2010 € Mio.	Stand 1.1.2010 € Mio.	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen <sup>2)</sup>	Veränderung aus Unternehmens- erwerben	Abgänge	Stand 31.12.2010 € Mio.	Stand 31.12.2010 € Mio.	Stand 31.12.2009 € Mio.
<b>SACHANLAGEN</b>														
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	167,5	5,3	6,7		-9,3	170,2	-29,5	-0,7	-8,3		6,1	-32,4	137,8	138,0
Technische Anlagen und Maschinen	11,3	0,2	-3,7		-0,4	7,4	-6,5	-0,1	2,2		0,3	-4,1	3,3	4,8
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	264,0	19,0	33,3	0,1	-30,2	286,2	-165,9	-11,5	-47,6		28,2	-196,8	89,4	98,1
Anlagen im Bau	1,9	0,1	4,5		-0,2	6,3	-0,0				-0,0	6,3	6,3	1,9
	<b>444,6</b>	<b>24,6</b>	<b>40,8</b>	<b>0,1</b>	<b>-40,1</b>	<b>470,0</b>	<b>-201,9</b>	<b>-12,3</b>	<b>-53,7</b>		<b>34,6</b>	<b>-233,3</b>	<b>236,7</b>	<b>242,7</b>
<b>IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE</b>														
Geschäfts- und Firmenwerte <sup>1)</sup>	288,7	18,2	3,1	2,5	-10,9	301,6	-19,0	-0,9			-19,9	281,7	269,7	
Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten Nutzungsdauer	0,0			106,8		106,8	0,0				0,0	106,8	0,0	
Andere Immaterielle Vermögenswerte	69,3	2,9	14,5	5,8	-2,7	89,8	-42,7	-1,7	-12,3		1,8	34,9	26,6	
	<b>358,0</b>	<b>21,1</b>	<b>17,6</b>	<b>115,1</b>	<b>-13,6</b>	<b>498,2</b>	<b>-61,7</b>	<b>-2,6</b>	<b>-12,3</b>		<b>1,8</b>	<b>-74,8</b>	<b>423,4</b>	<b>296,3</b>

1) angepasste Vergleichswerte nach IAS 8 zum 31. Dezember 2009/1. Januar 2010, siehe Textziffer 3 im Konzernanhang zum 31. Dezember 2010

2) hierin enthalten sind Wertminderungsaufwendungen für Sachanlagevermögen (€ 9,6 Mio.) und immaterielle Vermögenswerte (€ 1,2 Mio.)

Entwicklung 2011	Stand 1.1.2011 € Mio.	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen	Veränderung aus Unternehmens- erwerben	Abgänge	Stand 31.12.2011 € Mio.	Stand 1.1.2011 € Mio.	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen <sup>1)</sup>	Veränderung aus Unternehmens- erwerben	Abgänge	Stand 31.12.2011 € Mio.	Stand 31.12.2011 € Mio.	Stand 31.12.2010 € Mio.
	<b>SACHANLAGEN</b>													
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	170,2	1,3	1,8		-1,0	172,3	-32,4	-0,2	-6,9		0,7	-38,8	133,5	137,8
Technische Anlagen und Maschinen	7,4	-0,3	2,6			9,7	-4,1	1,0	-1,3			-4,4	5,3	3,3
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	286,2	1,8	48,4		-32,3	304,1	-196,8	-1,3	-42,6		30,2	-210,5	93,6	89,4
Anlagen im Bau	6,3	-0,1	-2,1		-1,5	2,6							2,5	6,3
	<b>470,0</b>	<b>2,7</b>	<b>50,7</b>		<b>-34,8</b>	<b>488,7</b>	<b>-233,3</b>	<b>-0,5</b>	<b>-50,8</b>		<b>30,9</b>	<b>-253,7</b>	<b>234,9</b>	<b>236,7</b>
<b>IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE</b>														
Geschäfts- und Firmenwerte	301,6	4,5	11,8	1,5	-0,1	319,3	-19,9	-0,2	-0,2			-20,3	299,0	281,7
Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten Nutzungsdauer	106,8	3,1				109,9	0,0					0,0	109,9	106,8
Andere Immaterielle Vermögenswerte	89,8	-2,8	21,0		-3,5	104,5	-54,9	2,8	-12,3		3,2	-61,2	43,3	34,9
	<b>498,2</b>	<b>4,8</b>	<b>32,8</b>	<b>1,5</b>	<b>-3,6</b>	<b>533,7</b>	<b>-74,8</b>	<b>2,6</b>	<b>-12,5</b>		<b>3,2</b>	<b>-81,5</b>	<b>452,2</b>	<b>423,4</b>

1) hierin enthalten sind Wertminderungsaufwendungen für Sachanlagevermögen (€ 5,4 Mio.) und immaterielle Vermögenswerte (€ 0,7 Mio.), siehe Textziffern 10 und 11

# Anhang zum Konzernabschluss

## 1. Grundsätzliches

Die PUMA SE und ihre Tochtergesellschaften entwickeln und vertreiben unter dem Markennamen "PUMA" ein breites Angebot von Sport- und Sportlifestyle-Artikeln, das Schuhe, Textilien und Accessoires umfasst. Mit Eintragung ins Handelsregister am 25. Juli 2011 wurde die bisherige PUMA Aktiengesellschaft Rudolf Dassler Sport in eine Europäische Aktiengesellschaft (Societas Europaea/SE) umgewandelt. Die PUMA SE hat ihren Sitz in Herzogenaurach, Bundesrepublik Deutschland. Das zuständige Registergericht befindet sich in Fürth (Bayern).

Der Konzernabschluss der PUMA SE und ihrer Tochtergesellschaften (im Folgenden kurz "Gesellschaft" oder "PUMA" genannt) wurde in Übereinstimmung mit den vom International Accounting Standards Board (IASB) erlassenen Rechnungslegungsgrundsätzen „International Financial Reporting Standards (IFRS)“, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzenden nach § 315a Abs. 1 des deutschen Handelsgesetzbuchs (HGB) anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften erstellt. Zur Anwendung kamen alle für Geschäftsjahre ab dem 1. Januar 2011 verpflichtenden Standards und Interpretationen des IASB, wie sie in der EU anzuwenden sind.

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

Standard	Titel
<b>Erstmalige Anwendung im aktuellen Geschäftsjahr</b>	
IAS 24 R	Angaben über Beziehungen zu nahe stehenden Unternehmen und Personen
Änderung IAS 32	Finanzinstrumente: Darstellung
Änderung IFRIC 14	Beitragsvorauszahlungen bei bestehenden Mindestdotierungsverpflichtungen
IFRIC 19	Tilgung finanzieller Verbindlichkeiten durch Eigenkapitalinstrumente

Von den ab 1. Januar 2011 neu anzuwendenden Standards und Interpretationen war für die PUMA SE lediglich IAS 24 R (Angaben über Beziehungen zu nahe stehenden Unternehmen und Personen) von Relevanz, welcher eine überarbeitete Definition eines nahe stehenden Unternehmens oder einer nahe stehenden Person enthält und klarstellt, dass auch Angaben zu schwebenden Verträgen erforderlich sind. Alle anderen verpflichtend neu anzuwendenden Standards bzw. Interpretationen hatten keine Auswirkung auf den Konzernabschluss.

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

Standard	Titel	Erstanwendungszeitpunkt *	Beabsichtigte Erstanwendung
<b>Endorsed</b>			
Änderung IFRS 7	Finanzinstrumente: Angaben	01.07.2011	01.01.2012
<b>Endorsement ausstehend</b>			
Änderung IAS 1	Darstellung des Sonstigen Gesamtergebnisses	01.07.2012	01.01.2013
Änderung IAS 12	Latente Steuern: Realisierung zugrundeliegender Vermögenswerte	01.01.2012	01.01.2012
Änderung IAS 19	Änderungen in Hinblick auf leistungsorientierte Pläne	01.01.2013	01.01.2013
Änderung IFRS 1	Schwerwiegende Hochinflation und Beseitigung fixer Daten	01.07.2011	01.01.2012
IAS 27	Einzelabschlüsse	01.01.2013	01.01.2013
IAS 28	Anteile an assoziierten Unternehmen	01.01.2013	01.01.2013
IFRS 9	Finanzinstrumente	01.01.2015	01.01.2015
IFRS 10	Konzernabschlüsse	01.01.2013	01.01.2013
IFRS 11	Gemeinsame Vereinbarungen	01.01.2013	01.01.2013
IFRS 12	Angaben zu Beteiligungen an anderen Unternehmen	01.01.2013	01.01.2013
IFRS 13	Bemessung des beizulegenden Zeitwerts	01.01.2013	01.01.2013
IFRIC 20	Abraumkosten in der Produktionsphase einer Mine	01.01.2013	01.01.2013

\* gegebenenfalls angepasst durch EU-Endorsement

Im Hinblick auf die Auswirkungen der erstmaligen Anwendung des IFRS 9, IFRS 10 sowie IFRS 13 kann noch keine Einschätzung vorgenommen werden, da derzeit noch detaillierte Analysen durchgeführt werden. Von den übrigen genannten Standards erwartet das Unternehmen keine signifikanten Auswirkungen auf die Rechnungslegung.

Der Konzernabschluss wird in Euro (EUR oder €) erstellt. Durch die Angabe in Millionen Euro mit einer Nachkommastelle kann es bei der Addition zu Rundungsdifferenzen kommen, da die Berechnungen der Einzelpositionen auf Zahlen in Tausend basieren.

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

Wie bereits am 8. August 2011 veröffentlicht, hat uns die SAPARDIS S.E. (ehemals SAPARDIS S.A), eine 100%-ige Tochtergesellschaft der PPR S.A., Paris, mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der PUMA SE am 3. August 2011 die Schwelle von 75% überschritten hat. Damit ist die PPR-Gruppe mit einer qualifizierten Mehrheit an der PUMA SE beteiligt. Die PUMA SE und die mit ihr verbundenen Unternehmen werden entsprechend in den PPR Konzernabschluss einbezogen. Dieser Abschluss ist auf Anfrage bei PPR erhältlich.

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

### **Konsolidierungsgrundsätze**

Der Konzernabschluss wurde auf den Stichtag des Jahresabschlusses des Mutterunternehmens PUMA SE zum 31. Dezember 2011 auf Basis einheitlicher Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden gemäß den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, aufgestellt.

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

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

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

In Bezug auf die übrigen Mehrheitsbeteiligungen werden Verluste, die auf die nicht-beherrschenden Anteile entfallen, diesen maximal bis zur Höhe des Kapitalanteils des nicht beherrschenden Gesellschafters zugerechnet, sofern keine vertragliche Nachschusspflicht besteht.

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

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

### **Konsolidierungskreis**

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

<b>2010</b>	<b>112</b>
Gründung und Übernahme von Gesellschaften	5
Abgang von Gesellschaften	2
<b>2011</b>	<b>115</b>

Im Geschäftsjahr 2011 ergaben sich folgende Änderungen im Konsolidierungskreis:

Im Geschäftsjahr 2011 wurde die Gesellschaft PUMA Wheat Accessories, LLC, mit Sitz in Delaware, USA, gegründet und hat ihren Geschäftsbetrieb im April 2011 aufgenommen. Die Gesellschaft entwickelt und vertreibt Accessoires der Marke PUMA. Der PUMA Konzern hält 51% der Anteile. Die Gesellschaft hat den Konsolidierungskreis entsprechend erweitert und wird, unter dem Ausweis von Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter, voll konsolidiert.

Mit Wirkung vom 1. August 2011 hat PUMA 51% der Anteile an der Janed, LLC, mit Sitz in Delaware, USA, erworben. Die Gesellschaft entwickelt und vertreibt Socken und Bodywear der Marke PUMA. Die Gesellschaft hat den Konsolidierungskreis entsprechend erweitert und wird, unter dem Ausweis von Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter, voll konsolidiert.

Die weiteren Zugänge im Konsolidierungskreis betreffen die Gründung von Gesellschaften in Spanien, Peru und China. Die Abgänge im Konsolidierungskreis betreffen die Liquidierung der inaktiven Gesellschaften World Cat (S) Pte Ltd. in Singapur und World Cat Trading Co. Ltd. in Taiwan.

Der Konsolidierungskreis wurde entsprechend angepasst. Die Auswirkung des Unternehmenserwerbs auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage ist unter Ziffer 3 ("Unternehmenszusammenschlüsse") dieses Anhangs dargestellt.

---

Die PUMA Vertrieb GmbH, PUMA Avanti GmbH, PUMA Mostro GmbH und PUMA Sprint GmbH haben von der Befreiungsvorschrift nach § 264 Abs. 3 HGB Gebrauch gemacht.

Nach Regionen gliedern sich die Konzerngesellschaften wie folgt:

Lfd. Nr.	Gesellschaften	Land	Stadt	Gesellschafter	Anteil am Kapital
<b>- Muttergesellschaft -</b>					
1.	PUMA SE	Deutschland	Herzogenaurach		
<b>EMEA</b>					
2.	Austria PUMA Dassler Ges. m.b.H.	Österreich	Salzburg	direkt	100%
3.	Dobotex Austria GmbH	Österreich	Salzburg	indirekt	100% 1)
4.	Wilderness Holdings Ltd.	Botswana	Maun	direkt	20,1%
5.	PUMA Bulgaria EOOD	Bulgarien	Sofia	indirekt	100%
6.	PUMA Sport Hrvatska d.o.o.	Kroatien	Zagreb	indirekt	100%
7.	PUMA Czech Republic s.r.o.	Tschechische Republik	Prag	indirekt	100%
8.	PUMA Denmark A/S	Dänemark	Skanderborg	indirekt	100%
9.	PUMA Estonia OU	Estland	Tallinn	indirekt	100%
10.	PUMA Finland Oy	Finnland	Espoo	indirekt	100%
11.	Tretorn Finland Oy	Finnland	Espoo	indirekt	100%
12.	Brandon Oy	Finnland	Helsinki	indirekt	100%
13.	PUMA FRANCE SAS	Frankreich	Illkirch	indirekt	100%
14.	PUMA Speedcat SAS	Frankreich	Illkirch	indirekt	100%
15.	Dobotex France SAS	Frankreich	Paris	indirekt	100% 1)
16.	PUMA Vertrieb GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100%
17.	PUMA Sprint GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100%
18.	PUMA Avanti GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	indirekt	100%
19.	PUMA Mostro GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	indirekt	100%
20.	Premier Flug GmbH&Co. KG	Deutschland	Reichenschwand	direkt	50%
21.	Brandon Germany GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	indirekt	100%
22.	Dobotex Deutschland GmbH	Deutschland	Düsseldorf	indirekt	100% 1)
23.	PUMA UNITED KINGDOM LTD	Großbritannien	Leatherhead	indirekt	100%
24.	PUMA Premier Ltd	Großbritannien	Leatherhead	indirekt	100%
25.	Dobotex UK Ltd	Großbritannien	Manchester	indirekt	100% 1)
26.	Brandon Merchandising UK Ltd.	Großbritannien	London	indirekt	100%
27.	PUMA Hellas S.A.	Griechenland	Athen	direkt	100% 1)
28.	PUMA Cyprus Ltd.	Zypern	Nikosia	direkt	100% 1)
29.	PUMA Hungary Kft.	Ungarn	Budapest	indirekt	100%
30.	Tretorn R&D Ltd.	Irland	Dublin	indirekt	100%
31.	PUMA Italia S.r.l.	Italien	Mailand	indirekt	100%
32.	Dobotex Italia S.r.l.	Italien	Mailand	indirekt	100% 1)
33.	PUMA Baltic UAB	Litauen	Vilnius	indirekt	100%
34.	PUMA Malta Ltd	Malta	St.Julians	indirekt	100%
35.	PUMA Blue Sea Ltd	Malta	St.Julians	indirekt	100%
36.	PUMA Racing Ltd	Malta	St.Julians	indirekt	100%
37.	PUMA Benelux B.V.	Niederlande	Leusden	direkt	100%
38.	Dobotex International BV	Niederlande	Tilburg	direkt	100% 1)
39.	Dobotex BV	Niederlande	s-Hertogenbosch	indirekt	100% 1)
40.	Dobo Logic BV	Niederlande	Tilburg	indirekt	100% 1)
41.	Dobo NexTH BV	Niederlande	s-Hertogenbosch	indirekt	100% 1)
42.	PUMA Norway AS	Norwegen	Oslo	indirekt	100%
43.	Tretorn Norway AS	Norwegen	Oslo	indirekt	100%
44.	Brandon AS	Norwegen	Oslo	indirekt	100%
45.	PUMA Polska Spolka z.o.o.	Polen	Warschau	indirekt	100%
46.	PUMA Portugal Artigos Desportivos Lda.	Portugal	Miraflores	indirekt	100%
47.	PUMA Sport Romania s.r.l.	Rumänien	Bukarest	indirekt	100%
48.	PUMA-RUS GmbH	Russland	Moskau	indirekt	100%
49.	PUMA Serbia DOO	Serbien	Belgrad	indirekt	100%
50.	PUMA Slovakia s.r.o.	Slowakei	Bratislava	indirekt	100%
51.	PUMA Ljubljana, trgovina, d.o.o	Slowenien	Ljubljana	indirekt	100%
52.	PUMA SPORTS DISTRIBUTORS (PTY) LIMITED	Südafrika	Cape Town	indirekt	100%
53.	PUMA Sports S.A.	Südafrika	Cape Town	indirekt	100%
54.	PUMA Sports Spain S.L.	Spanien	Barcelona	direkt	100%
55.	Dobotex Spain S.L.	Spanien	Barcelona	indirekt	100% 1)
56.	Brandon Company AB	Schweden	Göteborg	direkt	100%
57.	Brandon AB	Schweden	Göteborg	indirekt	100%
58.	2Expressions Merchandise Svenska AB	Schweden	Göteborg	indirekt	100%
59.	Brandon Services AB	Schweden	Göteborg	indirekt	51,2%
60.	Brandon Stockholm AB	Schweden	Stockholm	indirekt	100%
61.	Brandon Logistics AB	Schweden	Strömstad	indirekt	100%
62.	Hunt Sport AB	Schweden	Helsingborg	indirekt	100%
63.	Tretorn AB	Schweden	Helsingborg	direkt	100%
64.	PUMA Nordic AB	Schweden	Helsingborg	indirekt	100%
65.	Tretorn Sweden AB	Schweden	Helsingborg	indirekt	100%
66.	Mount PUMA AG (Schweiz)	Schweiz	Oensingen	direkt	100%
67.	PUMA Retail AG	Schweiz	Oensingen	indirekt	100%
68.	PUMA Schweiz AG	Schweiz	Oensingen	indirekt	100%
69.	Dobotex Switzerland AG	Schweiz	Oensingen	indirekt	100% 1)
70.	PUMA Spor Giyim Sanany ve Ticaret A.S.	Türkei	Istanbul	indirekt	100%
71.	PUMA Ukraine Ltd.	Ukraine	Kiew	indirekt	100%
72.	PUMA Middle East FZ LLC	Vereinte Arabische Emirate	Dubai	indirekt	100%
73.	PUMA UAE LLC	Vereinte Arabische Emirate	Dubai	indirekt	100% 1)

Amerika				
74.	Unisol S.A.	Argentinien	Buenos Aires	direkt 100%
75.	PUMA Sports Ltda.	Brasilien	Sao Paulo	indirekt 100%
76.	PUMA Canada, Inc.	Kanada	Montreal	indirekt 100%
77.	PUMA CHILE S.A.	Chile	Santiago	indirekt 100%
78.	PUMA SERVICIOS SPA	Chile	Santiago	indirekt 100%
79.	PUMA Mexico Sport S.A. de C.V.	Mexiko	Mexico City	direkt 100%
80.	Servicios Profesionales RDS S.A. de C.V.	Mexiko	Mexico City	indirekt 100%
81.	Importaciones RDS S.A. de C.V.	Mexiko	Mexico City	direkt 100%
82.	Distribuidora Deportiva PUMA S.A.C.	Peru	Lima	indirekt 100%
83.	Distribuidora Deportiva PUMA Tacna S.A.C	Peru	Tacna	indirekt 100%
84.	PUMA Sports LA S.A.	Uruguay	Montevideo	direkt 100%
85.	PUMA Suede Holding, Inc.	USA	Westford	indirekt 100%
86.	PUMA North America, Inc.	USA	Westford	indirekt 100%
87.	SC Communication Inc.	USA	Chicago	indirekt 100%
88.	Cobra Golf Inc.	USA	Carlsbad	indirekt 100%
89.	PUMA Wheat Accessories, Ltd	USA	San Diego	indirekt 51%
90.	Janed, LLC	USA	New York	indirekt 51%

Asien/ Pazifik				
91.	PUMA Australia Pty. Ltd.	Australien	Moorabbin	indirekt 100%
92.	White Diamond Australia Pty. Ltd.	Australien	Moorabbin	indirekt 100%
93.	White Diamond Properties	Australien	Moorabbin	indirekt 100%
94.	Kalola Pty Ltd.	Australien	Moorabbin	indirekt 100%
95.	Liberty China Holding Ltd	British Virgin Islands		indirekt 100%
96.	PUMA China Ltd	China	Shanghai	indirekt 100%
97.	Dobotex China Ltd.	China	Shanghai	indirekt 100% 1)
98.	Guangzhou World Cat Information Consulting Services Co., Ltd	China	Guangzhou	indirekt 100%
99.	World Cat Ltd.	China	Hongkong	direkt 100%
100.	Development Services Ltd.	China	Hongkong	indirekt 100%
101.	PUMA Asia Pacific Ltd.	China	Hongkong	direkt 100%
102.	PUMA Hong Kong Ltd	China	Hongkong	indirekt 100%
103.	Dobotex Ltd.	China	Hongkong	indirekt 100% 1)
104.	Dobo Cat Ltd.	China	Hongkong	indirekt 100% 1)
105.	PUMA Sports India Pvt Ltd.	Indien	Bangalore	indirekt 100%
106.	PUMA India Retail Pvt Ltd.	Indien	Bangalore	indirekt 100% 1)
107.	World Cat Sourcing India Ltd.	Indien	Bangalore	indirekt 100%
108.	PUMA JAPAN K.K.	Japan	Tokio	indirekt 100%
109.	PUMA Korea Ltd.	Korea	Seoul	direkt 100%
110.	Dobotex Korea Ltd.	Korea	Seoul	indirekt 100% 1)
111.	PUMA Sports Goods Sdn. Bhd.	Malaysia	Kuala Lumpur	direkt 100% 1)
112.	PUMA New Zealand LTD	Neuseeland	Auckland	indirekt 100%
113.	PUMA Sports Singapore Pte. Ltd.	Singapur	Singapur	direkt 100% 1)
114.	PUMA Taiwan Sports Ltd.	Taiwan	Taipei	indirekt 100% 1)
115.	World Cat Vietnam Co. Ltd.	Vietnam	Long An Province	indirekt 100%

1) Tochtergesellschaften, die wirtschaftlich 100% der PUMA-Gruppe hinzuzurechnen sind

## Währungsumrechnung

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

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

Die wesentlichen Umrechnungskurse je Euro stellen sich wie folgt dar:

Währung	Stichtagskurs	Durchschnittskurs
USD	1,2939	1,3918
HKD	10,0510	10,8346
JPY	100,2000	110,9989
GBP	0,8353	0,8679
CHF	1,2156	1,2335

## **Derivative Finanzinstrumente/Hedge Accounting**

Derivative Finanzinstrumente werden bei Vertragsabschluss und in der Folge zu ihrem beizulegenden Zeitwert bewertet. Zum Zeitpunkt des Abschlusses eines Sicherungsinstruments klassifiziert die Gesellschaft die Derivate als Sicherung einer geplanten Transaktion (Cashflow-Hedge).

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

Änderungen des Marktwerts von Derivaten, die zur Absicherung des Cashflows bestimmt und geeignet sind und die sich als effektiv erweisen, werden erfolgsneutral im Eigenkapital verrechnet. Wenn keine vollständige Effektivität gegeben ist, wird der ineffektive Teil ergebniswirksam erfasst. Die im Eigenkapital abgegrenzten Beträge werden im gleichen Zeitraum ergebniswirksam, in dem sich die abgesicherte geplante Transaktion auf die Gewinn- und Verlustrechnung auswirkt. Resultiert eine abgesicherte zukünftige Transaktion jedoch im Ansatz eines nicht-finanziellen Vermögenswerts oder einer Verbindlichkeit, werden die zuvor im Eigenkapital erfassten Gewinne oder Verluste in die Erstbewertung der Anschaffungskosten des Vermögenswerts oder der Verbindlichkeit mit einbezogen. Die beizulegenden Zeitwerte der derivativen Instrumente, die zur Sicherung von geplanten Transaktionen verwendet werden, werden unter den sonstigen kurzfristigen finanziellen Vermögenswerten bzw. den sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten ausgewiesen.

## **Leasing**

Leasingverhältnisse sind gem. IAS 17 als Finanzierungs-Leasingverhältnisse oder als Operating-Leasingverhältnisse zu klassifizieren. Leasingverhältnisse, bei denen die Gesellschaft als Leasingnehmerin alle wesentlichen Chancen und Risiken aus der Nutzung des Leasinggegenstandes trägt, werden als Finanzierungs-Leasing behandelt. Alle übrigen Leasingverhältnisse werden als Operating-Leasingverhältnisse klassifiziert. Die Leasingzahlungen aus Operating-Leasingverhältnissen werden über die Vertragslaufzeit aufwandswirksam erfasst.

## **Flüssige Mittel**

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

## **Vorräte**

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

## **Forderungen und sonstige Vermögenswerte**

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

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

Die langfristigen Vermögenswerte beinhalten Ausleihungen und sonstige Vermögenswerte. Unverzinsliche langfristige Vermögenswerte werden grundsätzlich auf den Barwert abgezinst.

## **Sachanlagevermögen**

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

Reparatur- und Instandhaltungskosten werden zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst. Wesentliche Erneuerungen und Verbesserungen werden aktiviert, soweit die Kriterien des Ansatzes eines Vermögenswerts vorliegen.

Grundsätzlich werden Leasinggegenstände, deren vertragliche Grundlage als Finanzierungsleasing einzustufen ist, als Sachanlagevermögen zunächst in Höhe des beizulegenden Zeitwertes bzw. des niedrigeren Barwerts der Mindestleasingzahlungen bilanziert und bei der Folgebewertung um kumulierte Abschreibungen vermindert.

## **Geschäfts- oder Firmenwerte**

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

Die Geschäfts- oder Firmenwerte werden den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten („cash-generating units“) des Konzerns zugeordnet, die von den Synergieeffekten aus dem Unternehmenszusammenschluss profitieren sollen.

Ein Werthaltigkeitstest (Impairment Test) des Geschäfts- oder Firmenwertes pro zahlungsmittelgenerierender Einheit (i.d.R. die Länder) wird einmal im Jahr sowie bei Vorliegen von Anhaltspunkten auf Wertminderungen durchgeführt und kann zu Wertminderungsaufwand führen. Eine Wertaufholung des Geschäfts- oder Firmenwerts wird nicht vorgenommen.

## **Andere immaterielle Vermögenswerte**

Erworbene immaterielle Vermögenswerte beinhalten im Wesentlichen Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte. Der Wertansatz erfolgt zu Anschaffungskosten, vermindert um kumulierte Abschreibungen. Die Nutzungsdauer liegt zwischen drei und zehn Jahren; die Abschreibung erfolgt linear. Darüber hinaus bestehen entgeltlich erworbene Markenrechte, für die vor dem Hintergrund der Markenhistorien sowie aufgrund der Fortführung der Marken durch PUMA eine unbegrenzte Nutzungsdauer unterstellt wird.

## **Wertminderungen von Vermögenswerten**

Vermögenswerte, die eine unbegrenzte Nutzungsdauer haben, werden nicht planmäßig abgeschrieben sondern werden jährlich auf Wertminderungsbedarf (Impairment Test) hin geprüft. Sachanlagen und andere immaterielle Vermögenswerte mit einer definierten Nutzungsdauer werden auf Wertminderungsbedarf geprüft, wenn Hinweise vorliegen, dass der Vermögenswert im Wert gemindert ist. Zur Ermittlung eines eventuellen Wertminderungsbedarfs eines Vermögenswertes wird dessen erzielbarer Betrag (der höhere Betrag aus beizulegender Zeitwert abzüglich der Verkaufskosten und Nutzungswert) mit dem Buchwert des Vermögenswertes verglichen. Ist der erzielbare Wert niedriger als der Buchwert, wird in Höhe der Differenz ein Wertminderungsverlust erfasst. Die Prüfung der Werthaltigkeit erfolgt, sofern möglich, auf Ebene des einzelnen Vermögenswertes, ansonsten auf Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheit. Abweichend hiervon wird ein Geschäfts- oder Firmenwert ausschließlich auf Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheit auf Werthaltigkeit geprüft. Wird im Rahmen des Impairment Tests ein Abwertungsbedarf auf Vermögenswerte ermittelt, so wird zunächst der gegebenenfalls vorhandene Geschäfts- oder Firmenwert der zahlungsmittelgenerierenden Einheit abgeschrieben, und der verbleibende Betrag im zweiten Schritt proportional auf die übrigen Vermögenswerte verteilt. Ist der Grund für die vorgenommene Wertminderung entfallen, wird eine Wertaufholung höchstens bis zum Betrag der fortgeführten Anschaffungskosten vorgenommen. Eine Wertaufholung des Geschäfts- oder Firmenwerts wird nicht vorgenommen.

Der Werthaltigkeitstest wird nach der Discounted-Cashflow-Methode durchgeführt. Für die Bestimmung der zu erwartenden Cashflows werden die Daten der Unternehmensplanung zugrunde gelegt. Die zu erwartenden Cashflows werden anhand eines marktadäquaten Zinssatzes abgezinst.

### **Anteile an assoziierte Unternehmen**

Assoziierte Unternehmen sind Beteiligungen, bei denen PUMA über einen maßgeblichen Einfluss verfügt, die jedoch keine Tochterunternehmen oder Gemeinschaftsunternehmen sind. Ein maßgeblicher Einfluss wird grundsätzlich angenommen, wenn PUMA direkt oder indirekt ein Stimmrechtsanteil von mindestens 20, aber weniger als 50 Prozent zusteht.

Die Anteile an assoziierten Unternehmen werden nach der Equity-Methode bilanziert. Dabei werden die Anteile anfänglich mit den Anschaffungskosten angesetzt und in der Folge um die auf PUMA entfallenden anteiligen Änderungen im Reinvermögen des Unternehmens fortentwickelt. Ein bilanzierter Geschäfts- oder Firmenwert wird im Buchwert des assoziierten Unternehmens ausgewiesen.

Im Rahmen der Werthaltigkeitsprüfung (Impairment Test) wird der Buchwert eines at-equity bewerteten Unternehmens mit dessen erzielbarem Betrag verglichen, wenn Hinweise vorliegen, dass der Vermögenswert im Wert gemindert ist. Ist der erzielbare Wert niedriger als der Buchwert, wird in Höhe der Differenz ein Wertminderungsverlust erfasst. Sofern die Gründe für eine zuvor erfasste Wertminderung entfallen sind, erfolgt eine erfolgswirksame Zuschreibung.

### **Finanzschulden, sonstige finanzielle Verbindlichkeiten und sonstige Verbindlichkeiten**

Diese Posten werden grundsätzlich mit ihren Anschaffungskosten unter Berücksichtigung von Transaktionskosten und in der Folge zu fortgeführten Anschaffungskosten angesetzt. Unverzinsliche oder niedrigverzinsliche Verbindlichkeiten mit einer Laufzeit von mindestens einem Jahr werden unter Berücksichtigung eines marktadäquaten Zinssatzes mit dem Barwert bilanziert und bis zum Laufzeitende zum Rückzahlungsbetrag aufgezinst. Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing werden zu Beginn des Leasinggeschäftes in Höhe des Barwerts der Mindestleasingwerte bzw. des niedrigeren Zeitwertes bilanziert und um den Tilgungsanteil der Leasingraten fortgeschrieben.

In den kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten ist grundsätzlich auch jener Anteil an langfristigen Darlehen enthalten, dessen Restlaufzeit höchstens ein Jahr beträgt.

### **Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen**

Neben leistungsorientierten Plänen bestehen bei einigen Gesellschaften auch beitragsorientierte Pläne, die neben der laufenden Beitragszahlung zu keiner weiteren Pensionsverpflichtung führen. Bei den leistungsorientierten Plänen wird die Pensionsrückstellung grundsätzlich nach der Projected-Unit-Credit-Methode berechnet. Bei diesem Anwartschaftsbarwertverfahren werden nicht nur die am Stichtag bekannten Renten und erworbenen Anwartschaften, sondern auch künftig zu erwartende Steigerungen von Gehältern und Renten berücksichtigt. Der Barwert der Verpflichtung (DBO) wird ermittelt, indem die erwarteten zukünftigen Mittelabflüsse mit den Renditen von erstrangigen, festverzinslichen Industriefinanzierungen abgezinst werden. Währungen und Laufzeiten der zu Grunde gelegten Industriefinanzierungen stimmen dabei mit den Währungen und Laufzeiten der zu erfüllenden Verpflichtungen überein. Bei einigen Plänen steht der Verpflichtung ein Planvermögen gegenüber. Die ausgewiesene Pensionsrückstellung ist um das Planvermögen vermindert.

Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste werden zum Zeitpunkt ihrer Entstehung erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst. Der Dienstzeitaufwand wird im Personalaufwand und der Zinsaufwand im Finanzergebnis ausgewiesen.

### **Sonstige Rückstellungen**

Die sonstigen Rückstellungen werden gemäß IAS 37 für alle am Bilanzstichtag erkennbaren Risiken und Verpflichtungen gegenüber Dritten, die auf vergangenen Geschäftsvorfällen oder vergangenen Ereignissen beruhen und deren Höhe oder Fälligkeit unsicher ist, gebildet. Die Rückstellungen werden mit der bestmöglichen Schätzung des Erfüllungsbetrages angesetzt und nicht mit positiven Erfolgsbeiträgen saldiert. Rückstellungen werden auch für nachteilige Verträge gebildet. Verträge sind nachteilig, wenn die unvermeidbaren Kosten den erwarteten wirtschaftlichen Nutzen übersteigen. Als langfristig klassifizierte Rückstellungen werden grundsätzlich abgezinst.

### **Eigene Aktien**

Eigene Aktien werden zum Marktpreis am Erwerbtag zuzüglich Anschaffungsnebenkosten vom Eigenkapital abgesetzt. Gemäß Ermächtigung der Hauptversammlung können eigenen Aktien zu jedem zulässigen Zweck, einschließlich einer flexiblen Steuerung des Kapitalbedarfs der Gesellschaft, zurückgekauft werden.

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

Gemäß IFRS 2 werden aktienbasierte Vergütungssysteme zum Marktwert (Fair Value) bilanziert und erfolgswirksam im Personalaufwand erfasst. Bei PUMA bestehen aktienbasierte Vergütungssysteme in Form von Stock Options (SOP) mit Ausgleich in Aktien.

Bei den SOP ermittelt sich der Aufwand aus dem beizulegenden Zeitwert der Optionen zum Gewährungszeitpunkt, ohne Berücksichtigung der Auswirkung nicht marktorientierter Ausübungshürden (z.B. Verfall der Optionen bei vorzeitigem Ausscheiden des begünstigten Mitarbeiters). Der Aufwand wird über den Erdienungszeitraum bis zur Unverfallbarkeit der Optionen als Personalaufwand verteilt erfasst und als Kapitalrücklage bilanziert. Nicht marktorientierte Ausübungshürden werden entsprechend den aktuellen Erwartungen angepasst und entsprechend zu jedem Bilanzstichtag die Schätzung über die voraussichtlich ausübbar werdenden Optionen überprüft. Die hieraus resultierenden Gewinne und Verluste werden erfolgswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung und durch eine entsprechende Anpassung im Eigenkapital über den verbleibenden Zeitraum bis zur Unverfallbarkeit erfasst.

### **Berücksichtigung von Umsatzerlösen**

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

### **Lizenz- und Provisionserträge**

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

### **Werbe- und Promotionsaufwendungen**

Werbeaufwendungen werden zum Zeitpunkt ihrer Entstehung erfolgswirksam berücksichtigt. Mehrjährige Promotionsaufwendungen werden grundsätzlich periodengerecht über die Laufzeit des Vertrages als Aufwand verteilt. Sollte sich durch diese Aufwandsverteilung ein Aufwandsüberschuss nach dem Bilanzstichtag ergeben, wird dieser durch Wertminderung von Vermögenswerten bzw. durch eine Drohverlustrückstellung im entsprechenden Jahresabschluss berücksichtigt.

### **Produktentwicklung**

Die Gesellschaft entwickelt laufend neue Produkte, um den Marktanforderungen bzw. -veränderungen gerecht zu werden. Eine Aktivierung als immaterieller Vermögenswert erfolgt nicht, da die in IAS 38 genannten Kriterien nicht erfüllt sind.

### **Finanzergebnis**

Im Finanzergebnis sind die Ergebnisse aus assoziierten Unternehmen und Zinserträge aus Geldanlagen sowie Zinsaufwendungen aus Krediten enthalten. Darüber hinaus sind Zinsaufwendungen aus abgezinsten langfristigen Verbindlichkeiten sowie aus Pensionsrückstellungen im Finanzergebnis enthalten, die im Zusammenhang mit Unternehmenserwerben bzw. mit der Bewertung von Pensionsverpflichtungen stehen.

Wechselkurseffekte die einem Grundgeschäft direkt zuzuordnen sind werden in der jeweiligen Position in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen.

### **Ertragsteuern**

Laufende Ertragsteuern werden gemäß den steuerrechtlichen Bestimmungen der jeweiligen Länder, in denen die Gesellschaft tätig ist, ermittelt.

### **Latente Steuern**

Latente Steuern aus temporär abweichenden Wertansätzen in der IFRS- und Steuerbilanz der Einzelgesellschaften und aus Konsolidierungsvorgängen werden je Steuersubjekt verrechnet und entweder als aktive oder passive latente Steuern ausgewiesen. Darüber hinaus können die aktiven latenten Steuern auch Steuererminderungsansprüche umfassen, die sich aus der erwarteten Nutzung bestehender Verlustvorträge in Folgejahren ergeben und deren Realisierung mit ausreichender Sicherheit gewährleistet ist. Darüber hinaus können sich latente Steueransprüche oder -verpflichtungen aus ergebnisneutralen Bilanzierungsvorgängen ergeben. Die latenten Steuern werden auf Basis der Steuersätze ermittelt, die für die Umkehrung in den einzelnen Ländern gelten und am Bilanzstichtag in Kraft bzw. verabschiedet sind.

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

## **Annahmen und Schätzungen**

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses sind teilweise Annahmen und Schätzungen notwendig, die sich auf Höhe und Ausweis bilanzierter Vermögenswerte und Schulden, Erträge und Aufwendungen sowie Eventualverbindlichkeiten auswirken. Den Annahmen und Schätzungen liegen Prämissen zugrunde, die auf dem aktuell verfügbaren Kenntnisstand beruhen. Die tatsächlichen Werte können in Einzelfällen von den getroffenen Annahmen und Schätzungen abweichen, sodass in zukünftigen Perioden ein Risiko von Anpassungen des Buchwerts der betroffenen Vermögenswerte und Schulden besteht. Wenn die tatsächliche Entwicklung von der erwarteten abweicht, werden die Prämissen und, falls nötig, die Buchwerte der betroffenen Vermögenswerte und Schulden erfolgswirksam angepasst.

Sämtliche Schätzungen und Beurteilungen werden fortlaufend neu bewertet und basieren auf historischen Erfahrungen und weiteren Faktoren, einschließlich Erwartungen hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung des globalen und branchenbezogenen Umfelds, die unter den aktuellen Umständen vernünftig erscheinen. Annahmen und Schätzungen fallen insbesondere bei der Bewertung von Geschäfts- oder Firmenwerten, bei den Pensionsverpflichtungen, den derivativen Finanzinstrumenten und den latenten Steuern an. Die wichtigsten zukunftsbezogenen Annahmen und zum Stichtag bestehenden Quellen von Schätzungsunsicherheiten zu den oben genannten Posten werden im Folgenden erörtert.

### **Geschäfts- oder Firmenwerte**

Die Überprüfung der Werthaltigkeit von Geschäfts- oder Firmenwerten basieren auf Berechnungen des Nutzungswertes. Zur Berechnung des Nutzungswertes muss der Konzern die zukünftigen Cashflows aus den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, denen der Geschäfts- oder Firmenwert zugeordnet ist, schätzen. Hierfür wurden die Daten der jeweiligen Dreijahresplanung zugrunde gelegt, die auf Prognosen der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung und des daraus ableitbaren branchenspezifischen Konsumverhaltens basiert. Eine weitere wesentliche Annahme betrifft die Ermittlung eines angemessenen Zinssatzes zur Diskontierung der Cashflows auf den Barwert (Discounted-Cashflow-Methode). Weitere Einzelheiten, insbesondere die zur Berechnung herangezogenen Annahmen, sind in der Textziffer 11 dargestellt.

### **Pensionsverpflichtungen**

Die Pensionsverpflichtungen werden anhand versicherungsmathematischer Berechnung ermittelt. Diese hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab, die auf Annahmen und Einschätzungen hinsichtlich des Abzinsungssatzes, erwarteter Erträge aus Planvermögen, künftige Lohn- und Gehaltssteigerungen, die Sterblichkeit und künftiger Rentensteigerungen basieren. Aufgrund der Langfristigkeit der getätigten Zusagen unterliegen den Schätzungen wesentliche Unsicherheiten. Jede Änderung dieser Annahmen hat Auswirkungen auf den Buchwert der Pensionsverpflichtungen. Der Abzinsungssatz, der zur Ermittlung des Barwerts zukünftiger Zahlungen herangezogen wird, wird zum Ende jeden Jahres durch den Konzern ermittelt. Er basiert auf Zinssätzen von 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 16 entnommen werden.

### **Latente Steuern**

Bei der Bilanzierung latenter Steuern, insbesondere für steuerliche Verlustvorträge, sind Einschätzungen und Annahmen hinsichtlich zukünftiger Steuerplanungsstrategien, sowie der zu erwarteten Eintrittszeitpunkte und der Höhe der zukünftigen zu versteuernden Einkommen zu treffen. Für diese Beurteilung wird das zu versteuernde Einkommen aus der jeweiligen Unternehmensplanung abgeleitet. Diese berücksichtigt die Ertragslage der Vergangenheit und die zukünftig zu erwartende Geschäftsentwicklung. Bei Gesellschaften in Verlustsituationen werden aktive latente Steuern auf Verlustvorträge nur dann angesetzt, wenn mit hoher Wahrscheinlichkeit anzunehmen ist, dass zukünftig positive Ergebnisse zur Nutzung dieser steuerlichen Verlustvorträge erzielt werden können. Weitere Einzelheiten und detaillierte Annahmen sind unter der Textziffer 9 zu finden.

### **Derivative Finanzinstrumente**

Die für die Bewertung der derivativen Finanzinstrumente herangezogenen Annahmen basieren auf am Bilanzstichtag vorhandenen Marktkonditionen und spiegeln damit den Fair Value wider. Weitere Einzelheiten sind in der Textziffer 26 dargestellt.

### 3. Unternehmenszusammenschlüsse

Mit Wirkung vom 1. August 2011 hat PUMA 51% der Anteile an der Janed, LLC, mit Sitz in Delaware, USA, erworben und damit die Vertriebsorganisation auf dem nordamerikanischen Markt erweitert. Die Gesellschaft entwickelt und vertreibt Socken und Bodywear der Marke PUMA. Die Janed, LLC hat den Konsolidierungskreis entsprechend erweitert und wird, unter dem Ausweis von Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter, voll konsolidiert.

Die Akquisition beinhaltet im Wesentlichen Lagerbestände und Verbindlichkeiten in Höhe von jeweils € 3,1 Mio. Der für den Erwerb der Anteile in Barmitteln zu leistende Kaufpreis entfällt vollständig auf den aus dem Erwerb resultierenden Geschäfts- oder Firmenwert in Höhe von € 1,5 Mio., welcher für Steuerzwecke nicht abzugsfähig ist. Ein Anteil für den nicht beherrschenden Gesellschafter wurde nicht angesetzt, da die Gesellschaft zum Erwerbszeitpunkt über kein Nettovermögen verfügte.

Der Konzernumsatz der Berichtsperiode erhöhte sich aufgrund des Erwerbs der Janed LLC um € 14,8 Mio. Im Gewinn der laufenden Periode des Konzerns ist ein Gewinn der Janed LLC in Höhe von € 0,0 Mio. enthalten. Die für 2011 ausgewiesenen Umsatzerlöse des PUMA-Konzerns hätten sich um € 34,6 Mio. erhöht und das Konzernergebnis hätte sich um € 0,0 Mio. erhöht, wenn diese Transaktion bereits am 1. Januar 2011 vollzogen worden wäre.

Aus der Akquisition von Cobra Golf in 2010 bestand zum Bilanzstichtag im Vorjahr eine bedingte Kaufpreisverbindlichkeit von € 6,8 Mio., welche aufgrund der Aktualisierung der Berechnung in 2011 aufgelöst wurde.

### 4. Flüssige Mittel

Am 31. Dezember 2011 verfügt die Gesellschaft über € 448,2 Mio. (Vorjahr: € 479,6 Mio.) an flüssigen Mitteln. Der durchschnittliche effektive Zinssatz der Geldanlagen belief sich auf 1,0% (Vorjahr: 0,8%). Es bestehen keine Verfügungsbeschränkungen.

### 5. Vorräte

Die Vorräte gliedern sich in die folgenden Hauptgruppen:

	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	9,4	6,4
Fertige Erzeugnisse und Waren/Lagerbestand		
Schuhe	169,7	134,6
Textilien	164,6	134,6
Accessoires/Sonstiges	77,0	65,0
Unterwegs befindliche Waren	116,1	99,1
<b>Gesamt</b>	<b>536,8</b>	<b>439,7</b>

Die Tabelle stellt die Buchwerte der Vorräte abzüglich Wertberichtigungen dar. Von den Wertberichtigungen in Höhe von € 83,5 Mio. (Vorjahr: € 79,0 Mio.) wurden ca. 73% im Geschäftsjahr 2011 (Vorjahr: ca. 68%) erfolgswirksam in den Umsatzkosten erfasst.

Der Betrag der Vorräte, der während der Periode als Aufwand erfasst worden ist, entspricht im Wesentlichen den in der Konzerngewinn- und Verlustrechnung ausgewiesenen Umsatzkosten.

## 6. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Diese Position setzt sich wie folgt zusammen:

	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	581,4	534,1
abzüglich Wertberichtigungen	-48,3	-87,1
<b>Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto</b>	<b>533,1</b>	<b>447,0</b>

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

	2011 € Mio.	2010 € Mio.
<b>Stand Wertberichtigung 01.01.</b>	<b>87,1</b>	<b>78,1</b>
Kursdifferenzen	-0,3	1,4
Zuführungen	23,5	25,8
Umgliederungen	-23,1	0,0
Verbrauch	-26,9	-9,2
Auflösungen	-12,0	-9,0
<b>Stand Wertberichtigung 31.12.</b>	<b>48,3</b>	<b>87,1</b>

Im Zusammenhang mit der Zuordnung bereits vollständig wertberichtigter Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zu den sonstigen finanziellen Vermögenswerten wurden im Berichtsjahr Bruttoforderungen und Wertberichtigung mit € 23,1 Mio. entsprechend umgliedert.

Die Altersstruktur der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen stellt sich wie folgt dar:

Bruttowerte								
2010	gesamt	Davon nicht wertgemindert						davon wertgemindert
		Nicht fällig	0 - 30 Tage	31 – 60 Tage	61 – 90 Tage	91 - 180 Tage	über 180 Tage	
<b>€ Mio.</b>	534,1	346,7	38,0	14,0	6,5	7,9	10,3	110,7

Bruttowerte								
2011	gesamt	Davon nicht wertgemindert						davon wertgemindert
		Nicht fällig	0 - 30 Tage	31 – 60 Tage	61 – 90 Tage	91 - 180 Tage	über 180 Tage	
<b>€ Mio.</b>	581,4	413,4	42,8	23,0	6,3	8,5	4,3	83,1

Hinsichtlich der nicht wertgeminderten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen geht die Gesellschaft davon aus, dass die Schuldner ihren Zahlungsverpflichtungen nachkommen werden.

## 7. Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte

Diese Position setzt sich wie folgt zusammen:

	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Fair Value derivativer Finanzinstrumente	28,7	3,3
Übrige finanzielle Vermögenswerte	16,1	22,6
<b>Gesamt</b>	<b>44,8</b>	<b>25,9</b>

Der ausgewiesene Betrag ist innerhalb eines Jahres fällig. Der Zeitwert entspricht dem Buchwert.

## 8. Sonstige kurzfristige Vermögenswerte

Diese Position setzt sich wie folgt zusammen:

	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Vorausgezahlter Aufwand der Folgeperiode	32,6	27,1
Sonstige Forderungen	46,4	47,1
<b>Gesamt</b>	<b>79,0</b>	<b>74,2</b>

Der ausgewiesene Betrag ist innerhalb eines Jahres fällig. Der Zeitwert entspricht dem Buchwert.

In den sonstigen Forderungen sind im Wesentlichen Umsatzsteuerforderungen mit € 25,3 Mio. (Vorjahr: € 26,1 Mio.) enthalten.

## 9. Latente Steuern

Die latenten Steuern beziehen sich auf die nachfolgend dargestellten Positionen:

	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Steuerliche Verlustvorträge	31,7	13,6
Langfristige Vermögenswerte	15,2	15,9
Kurzfristige Vermögenswerte	40,8	40,7
Rückstellungen und andere Verbindlichkeiten	37,8	35,8
Aus erfolgsneutraler Verrechnung im Eigenkapital	0,0	8,0
<b>Latente Steueransprüche (vor Saldierung)</b>	<b>125,5</b>	<b>114,0</b>
Langfristige Vermögenswerte	62,4	62,1
Kurzfristige Vermögenswerte	16,5	5,6
Rückstellungen und andere Verbindlichkeiten	1,1	0,5
<b>Latente Steuerschulden (vor Saldierung)</b>	<b>80,0</b>	<b>68,2</b>
<b>Latente Steueransprüche, netto</b>	<b>45,5</b>	<b>45,8</b>

Die Effekte aus der erfolgsneutralen Verrechnung im Eigenkapital mit € -13,1 Mio. (Vorjahr € 8,0 Mio.) wurden im Berichtsjahr den einzelnen Posten direkt zugeordnet.

Von den latenten Steueransprüchen sind € 82,7 Mio. (Vorjahr € 90,1 Mio.) und von den latenten Steuerschulden € 16,0 Mio. (Vorjahr € 6,1 Mio.) kurzfristig.

Zum 31. Dezember 2011 bestanden steuerliche Verlustvorträge von insgesamt € 234,2 Mio. (Vorjahr: € 102,7 Mio.). Daraus ergibt sich ein latenter Steueranspruch von € 57,8 Mio. (Vorjahr: € 23,0 Mio.). Latente Steuerforderungen auf diese Posten werden mit dem Betrag angesetzt, zu dem die Realisierung der damit verbundenen Steuervorteile durch zukünftige steuerliche Gewinne wahrscheinlich ist. Hiernach wurden latente Steuerforderungen für steuerliche Verlustvorträge in Höhe von € 26,1 Mio. (Vorjahr: € 9,4 Mio.) nicht angesetzt; diese sind nicht verfallbar. Daneben wurden keine latenten Steuern für abzugsfähige temporäre Differenzen in Höhe von € 15,7 Mio. (Vorjahr: € 11,2 Mio.) gebildet.

Latente Steuerschulden für Quellensteuern aus möglichen Dividenden auf thesaurierte Gewinne der Tochtergesellschaften, die als Finanzierungsbedarf der jeweiligen Gesellschaft dienen, wurden nicht gebildet, da es wahrscheinlich ist, dass sich diese temporären Differenzen in absehbarer Zeit nicht auflösen werden.

Die latenten Steueransprüche und -schulden werden saldiert, wenn sie sich auf ein Steuersubjekt beziehen und tatsächlich aufrechenbar sind. Dementsprechend werden sie in der Bilanz wie folgt ausgewiesen:

	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Latente Steueransprüche	109,1	96,5
Latente Steuerschulden	63,6	50,7
<b>Latente Steueransprüche, netto</b>	<b>45,5</b>	<b>45,8</b>

Die Entwicklung der latenten Steueransprüche stellt sich wie folgt dar:

	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Latente Steueransprüche, Vorjahr	96,5	64,8
Erfolgswirksame Erfassung in der GuV	17,3	26,1
Erfolgsneutrale Verrechnung im Eigenkapital	-4,7	5,6
<b>Latente Steueransprüche</b>	<b>109,1</b>	<b>96,5</b>

Die Entwicklung der latenten Steuerschulden stellt sich wie folgt dar:

	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Latente Steuerschulden, Vorjahr	50,7	4,4
Latente Steuern aus dem Erwerb von Tochterunternehmen	0,0	42,0
Erfolgswirksame Erfassung in der GuV	4,6	4,3
Erfolgsneutrale Verrechnung im Eigenkapital	8,3	0,0
<b>Latente Steuerschulden</b>	<b>63,6</b>	<b>50,7</b>

## 10. Sachanlagen

Das Sachanlagevermögen zu Buchwerten setzt sich zusammen aus:

	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Grundstücke und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	133,5	137,8
Technische Anlagen und Maschinen	5,3	3,3
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	93,6	89,4
Anlagen im Bau	2,5	6,2
<b>Gesamt</b>	<b>234,9</b>	<b>236,7</b>

Die Buchwerte des Sachanlagevermögens sind aus den Anschaffungskosten abgeleitet. Die kumulierten Abschreibungen des Sachanlagevermögens betragen € 253,7 Mio. (Vorjahr: € 233,3 Mio.).

In den Sachanlagen sind Leasinggegenstände (Finanzierungsleasing) mit einem Betrag von € 0,9 Mio. (Vorjahr: € 1,2 Mio.) enthalten.

Die Entwicklung der Sachanlagen im Geschäftsjahr 2011 ist in der „Entwicklung des Anlagevermögens“ dargestellt. Über die laufenden Abschreibungen hinaus gehende Wertminderungsaufwendungen sind im Wesentlichen bedingt durch das re-engineering und die Optimierung der globalen Organisationsstruktur in Höhe von € 5,4 Mio. (Vorjahr: € 9,6 Mio.) enthalten.

## 11. Immaterielle Vermögenswerte

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

Geschäfts- oder Firmenwerte sowie Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten Nutzungsdauer werden nicht planmäßig abgeschrieben. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurde ein Werthaltigkeitstest (Impairment Test) nach der „Discounted Cashflow Methode“ durchgeführt. Hierfür wurden die Daten der jeweiligen Dreijahresplanung zugrunde gelegt. Der erzielbare Betrag wurde dabei auf Basis des Nutzungswertes ermittelt, hieraus hat sich kein Abwertungsbedarf ergeben.

Die Entwicklung der immateriellen Vermögenswerte im Geschäftsjahr 2011 ist in der „Entwicklung des Anlagevermögens“ dargestellt. Der Posten andere immaterielle Vermögenswerte enthält Anzahlungen in Höhe von € 11,5 Mio. (Vorjahr: € 1,5 Mio.).

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

	2011 € Mio.	2010 € Mio.
EMEA	157,3	150,4
Amerika	41,7	40,5
Asien/Pazifik	100,0	90,8
<b>Gesamt</b>	<b>299,0</b>	<b>281,7</b>

Annahmen bei der Durchführung des Impairment Tests in 2011:

	<b>EMEA</b>	<b>Amerika</b>	<b>Asien/Pazifik</b>
Steuersatz (Bandbreite)	20,0%-28,0%	17,0%-40,0%	17,0%-40,7%
WACC vor Steuer (Bandbreite)	7,3%-14,9%	8,6%-24,6%	8,4%-12,1%
WACC nach Steuer (Bandbreite)	6,1%-12,2%	6,9%-16,5%	5,1%-11,2%
Wachstumsrate	3%	3%	3%

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

Sensitivitätsanalysen in Bezug auf die durchgeführten Impairment Tests zeigen, dass eine Erhöhung der Diskontierungssätze (WACC, „weighted average capital costs“) um jeweils 1% sowie zugleich eine Reduzierung der Wachstumsraten um jeweils 1% keine Auswirkungen auf die Werthaltigkeit der Geschäfts- oder Firmenwerte haben.

Die folgende Tabelle enthält die Annahmen bei der Durchführung des Impairment Tests in 2010:

	<b>EMEA</b>	<b>Amerika</b>	<b>Asien/Pazifik</b>
Steuersatz (Bandbreite)	20,0%-30,0%	17,0%-40,0%	17,5%-40,7%
WACC vor Steuer (Bandbreite)	7,9%-14,2%	9,0%-11,0%	7,6%-10,6%
WACC nach Steuer (Bandbreite)	6,4%-11,9%	6,9%-12,7%	5,0%-9,7%
Wachstumsrate	3%	3%	3%

## 12. Anteile an assoziierte Unternehmen

Unter den Anteilen an assoziierten Unternehmen wird die Beteiligung mit 20,1% an der Wilderness Holdings Ltd. ausgewiesen. Der Buchwert der Anteile beträgt zum 31. Dezember 2011 € 24,8 Mio. (Vorjahr: € 23,9 Mio.), der Börsenwert der Anteile beläuft sich auf € 19,9 Mio. (Vorjahr: € 24,5 Mio.). Auf Grundlage der Mehrjahresplanung der Gesellschaft ergibt sich, dass der Buchwert der Anteile durch den Nutzungswert gedeckt ist.

Die folgende Übersicht zeigt aggregierte Eckdaten zu dem at-equity bilanzierten assoziierten Unternehmen. Die Werte beziehen sich nicht auf die auf den PUMA-Konzern entfallenden Anteile, sondern beziehen sich auf das gesamte Unternehmen.

	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Gesamtvermögen	81,9	81,8
Gesamtverbindlichkeiten	43,2	45,3
Eigenkapital	38,7	36,5
Umsatzerlöse	86,2	88,3
Gesamtergebnis	3,2	8,6

Abschlussstichtag der Wilderness Holdings Ltd. ist der 28. Februar 2012. Die oben dargestellten Angaben zum Gesamtvermögen, -verbindlichkeiten und Eigenkapital beziehen sich auf Finanzinformationen der Gesellschaft jeweils zum 31. Dezember.

## 13. Sonstige langfristige Vermögenswerte

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

	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Sonstige Ausleihungen	1,9	2,7
Übrige finanzielle Vermögenswerte	17,0	15,2
<b>Summe sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>18,9</b>	<b>17,9</b>
Sonstige langfristige nicht finanzielle Vermögenswerte	27,4	21,0
<b>Sonstige langfristige Vermögenswerte, gesamt</b>	<b>46,3</b>	<b>38,9</b>

Die übrigen finanziellen Vermögenswerte enthalten im Wesentlichen mit € 16,7 Mio. (Vorjahr: € 14,8 Mio.) Mietkautionen.

Im Geschäftsjahr 2011 gab es keine Hinweise auf Wertminderungen der sonstigen langfristigen Vermögenswerte.

## 14. Verbindlichkeiten

Die Restlaufzeiten der Verbindlichkeiten stellen sich wie folgt dar:

	2011				2010			
	Gesamt	Restlaufzeit von			Gesamt	Restlaufzeit von		
		bis zu 1 Jahr	1 bis 5 Jahren	mehr als 5 Jahren		bis zu 1 Jahr	1 bis 5 Jahren	mehr als 5 Jahren
€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	
<b>Kurzfristige Bankverbindlichkeiten</b>	<b>35,1</b>	35,1			<b>42,8</b>	42,8		
<b>Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen</b>	<b>431,4</b>	431,4			<b>344,3</b>	344,3		
<b>Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben</b>	<b>100,4</b>	93,6	6,8		<b>137,6</b>	55,7	81,9	
<b>Sonstige Verbindlichkeiten</b>								
Verbindlichkeiten aus Steuern	<b>37,6</b>	37,6			<b>43,5</b>	43,5		
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	<b>5,0</b>	5,0			<b>4,2</b>	4,2		
Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeitern	<b>50,8</b>	50,8			<b>51,1</b>	51,1		
Verbindlichkeiten aus der Marktbewertung von Devisentermingeschäften	<b>2,2</b>	2,2			<b>21,3</b>	21,3		
Leasingverbindlichkeiten	<b>0,3</b>	0,3			<b>0,5</b>	0,5		
Übrige Verbindlichkeiten	<b>80,0</b>	69,1	10,9		<b>67,1</b>	56,8	10,3	
<b>Gesamt</b>	<b>742,8</b>	725,1	17,7	0,0	<b>712,4</b>	620,2	92,2	0,0

Die PUMA-Gruppe verfügt über bestätigte Kreditlinien von insgesamt € 353,6 Mio. (Vorjahr: € 259,2 Mio.).

Der Anstieg ist durch die Erweiterung und Vertiefung der Geschäftsbeziehungen mit einem Kernbankenkreis begründet. Mit den Finanzierungspartnern wurden entsprechende Rahmenverträge abgeschlossen. Bei Bankverbindlichkeiten in Höhe von € 35,1 Mio. (Vorjahr: € 42,8 Mio.) und Avalkrediten in Höhe von € 31,5 Mio. (Vorjahr: € 27,6 Mio.) betragen die nicht ausgenutzte Kreditlinien zum 31. Dezember 2011 € 287,0 Mio. gegenüber € 188,8 Mio. im Vorjahr.

Der Effektivzinssatz der Finanzverbindlichkeiten lag in einer Bandbreite von 1,5% - 13,3%.

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

Cashflow aus originären und derivativen finanziellen Verbindlichkeiten	Buchwert 2011 € Mio.	Cashflow 2012		Cashflow 2013		Cashflow 2014ff.	
		Zins € Mio.	Tilgung € Mio.	Zins € Mio.	Tilgung € Mio.	Zins € Mio.	Tilgung € Mio.
<b>Originäre finanzielle Verbindlichkeiten</b>							
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	35,1		35,1				
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	431,4		431,4				
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	0,3				0,2		0,1
Kaufpreisverbindlichkeiten	100,4		93,6		1,9		5,2
Sonstige Verbindlichkeiten	54,1		54,1				
<b>Derivative finanzielle Verbindlichkeiten und Vermögenswerte</b>							
Devisentermingeschäfte in Verbindung mit Cashflow Hedges - Inflow			632,6				
Devisentermingeschäfte in Verbindung mit Cashflow Hedges - Outflow			617,6				

Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten sind jederzeit rückzahlbar.

Im Vorjahr wurden folgende Werte ermittelt:

Cashflow aus originären und derivativen finanziellen Verbindlichkeiten	Buchwert 2010 € Mio.	Cashflow 2011		Cashflow 2012		Cashflow 2013ff.	
		Zins € Mio.	Tilgung € Mio.	Zins € Mio.	Tilgung € Mio.	Zins € Mio.	Tilgung € Mio.
<b>Originäre finanzielle Verbindlichkeiten</b>							
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	42,8		42,8				
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	344,3		344,3				
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	0,5		0,4				
Kaufpreisverbindlichkeiten	137,6		55,7		78,2		4,1
Sonstige Verbindlichkeiten	43,7		37,0		0,5		6,2
<b>Derivative finanzielle Verbindlichkeiten und Vermögenswerte</b>							
Devisentermingeschäfte in Verbindung mit Cashflow Hedges - Inflow			525,9				
Devisentermingeschäfte in Verbindung mit Cashflow Hedges - Outflow			545,9				

## 15. Zusätzliche Angaben zu den Finanzinstrumenten

	Bewertungs- Kategorien Nach IAS 39	Buchwert 2011 € Mio.	Fair Value 2011 € Mio.	Buchwert 2010 € Mio.	Fair Value 2010 € Mio.
<b>Aktiva</b>					
Flüssige Mittel	<sup>1)</sup> LAR	448,2	448,2	479,6	479,6
Forderungen aus L+L	LAR	533,1	533,1	447,0	447,0
Übrige fin. kfr. Vermögenswerte	LAR	16,1	16,1	22,6	22,6
Derivate mit Hedgebeziehung (Fair Value)	n.a.	27,2	27,2	3,3	3,3
Derivate ohne Hedgebeziehung (Fair Value)	n.a.	1,5	1,5	0,0	0,0
Ausleihungen	LAR	1,9	1,9	2,7	2,7
Übrige fin. lfr. Vermögenswerte	LAR	17,0	17,0	15,2	15,2
<b>Passiva</b>					
Bankverbindlichkeiten	<sup>2)</sup> OL	35,1	35,1	42,8	42,8
Verbindlichkeiten aus L+L	OL	431,4	431,4	344,3	344,3
Kaufpreisverbindlichkeiten	OL	100,4	100,4	137,6	137,6
Leasingverbindlichkeiten	n.a.	0,3	0,3	0,5	0,5
Übrige fin. Verbindlichkeiten.	OL	54,1	54,1	43,7	43,7
Derivate mit Hedgebeziehung (Fair Value)	n.a.	1,9	1,9	21,3	21,3
Derivate ohne Hedgebeziehung (Fair Value)	n.a.	0,3	0,3	0,0	0,0
<b>Total LAR</b>		<b>1.016,3</b>	<b>1.016,3</b>	<b>967,1</b>	<b>967,1</b>
<b>Total OL</b>		<b>621,0</b>	<b>621,0</b>	<b>568,4</b>	<b>568,4</b>

<sup>1)</sup> LAR: Loans and Receivables; <sup>2)</sup> OL: Other Liabilities

Die Finanzinstrumente, die in der Bilanz zum Marktwert bewertet werden, wurden nach der folgenden Hierarchie ermittelt:

- Level 1: Verwendung von auf aktiven Märkten für identische Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten notierten Preisen.
- Level 2: Verwendung von Inputfaktoren, bei denen es sich nicht um die in Level 1 berücksichtigten notierten Preise handelt, die sich aber für den Vermögenswert oder die Verbindlichkeit entweder direkt (d.h. als Preis) oder indirekt (d.h. in Ableitung von Preisen) beobachten lassen.
- Level 3: Verwendung von nicht auf beobachtbaren Marktdaten basierenden Faktoren für die Bewertung des Vermögenswertes oder der Verbindlichkeit.

Die Marktwerte der derivativen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten wurden gemäß Level 2 ermittelt.

Zahlungsmittel- und Zahlungsmitteläquivalente, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Forderungen besitzen kurze Restlaufzeiten. Somit entspricht der Buchwert zum Abschlussstichtag näherungsweise dem Fair Value. Bei Forderungen wird der Nennwert herangezogen unter Berücksichtigung von Abschlägen für Ausfallrisiken.

Der Buchwert der Ausleihungen entspricht zum Abschlussstichtag näherungsweise dem Fair Value.

Die Fair Values der sonstigen finanziellen Vermögenswerte entsprechen den Barwerten unter Berücksichtigung marktgerechter Zinssätze. In den übrigen finanziellen Vermögenswerten sind € 18,2 Mio. (Vorjahr: € 16,7 Mio.) enthalten, die als Mietkautionen verpfändet wurden.

Die Bankverbindlichkeiten sind jederzeit kündbar und besitzen somit kurze Laufzeiten. Somit entspricht der Buchwert zum Abschlussstichtag näherungsweise dem Fair Value.

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen haben kurze Restlaufzeiten; die bilanzierten Werte stellen näherungsweise den Fair Value dar.

Die Kaufpreisverbindlichkeiten im Zusammenhang mit den Unternehmenserwerben führen gemäß den Verträgen zu ratierlichen Auszahlungen. Die sich hieraus ergebenden Nominalbeträge wurden in Abhängigkeit vom voraussichtlichen Zahlungszeitpunkt mit einem angemessenen Marktzinssatz abgezinst. Die Marktzinssätze liegen in Abhängigkeit vom jeweiligen Land zwischen 2,3% und 3,4%.

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

Die Fair Values der Derivate mit Hedgebeziehung zum Bilanzstichtag werden unter Berücksichtigung aktueller Marktparameter ermittelt. In die Bewertung fließt das auf den Bewertungsstichtag abdiskontierte Ergebnis des Vergleichs der Terminkurse am Abschlusstag mit denen am Bewertungstag ein.

Nettoergebnis nach Bewertungskategorien:

	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Darlehen und Forderungen (LAR)	-6,4	-20,4
Sonstige Verbindlichkeiten (OL)	-14,4	-18,8
Derivate ohne Hedgebeziehung	+1,2	0,0
<b>Summe</b>	<b>-19,6</b>	<b>-39,2</b>

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

Die Wertberichtigungen auf Forderungen sind in den allgemeinen Verwaltungsaufwendungen enthalten.

## 16. 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 Verpflichtungen der PUMA SE beruhen ausschließlich auf vertraglichen Regelungen. Die allgemeine Pensionsordnung der PUMA SE sieht grundsätzlich für Neueintritte bis 31.12.1995 Rentenzahlungen in Höhe von maximal € 127,82 pro Monat und Anwärter vor. Dieser Pensionsplan ist geschlossen. Darüber hinaus bestehen bei der PUMA SE Einzelzusagen (Festbeträge in unterschiedlicher Höhe) sowie beitragsorientierte Einzelzusagen (zum Teil aus Entgeltumwandlung). Bei den beitragsorientierten Zusagen handelt es sich um versicherte Pläne. Der auf die inländischen Versorgungsansprüche (PUMA SE) entfallende Verpflichtungsumfang beträgt € 22,8 Mio. (Vorjahr: € 23,3 Mio.) und macht somit 35,4% (Vorjahr: 41,3%) der gesamten Verpflichtung aus. Der beizulegende Zeitwert für das den inländischen Verpflichtungen gegenüberstehende Planvermögen beträgt € 8,7 Mio. (Vorjahr: € 7,4 Mio.). Die Pensionsrückstellung beträgt € 14,1 Mio. (Vorjahr: € 15,9 Mio.).

Der Defined Benefit Plan in UK ist für Neueintritte geschlossen. Hier handelt es sich um gehalts- und dienstzeitabhängige Zusagen auf Alters-, Invaliden- und Hinterbliebenenrente. Eine Teilkapitalisierung der Altersrente ist zulässig. Die Verpflichtung für die Versorgungsansprüche des Defined Benefit Plans in UK beträgt € 26,0 Mio. (Vorjahr: € 21,3 Mio.) und stellt 40,4% (Vorjahr: 37,8%) der gesamten Verpflichtung dar. Die Verpflichtung ist durch ein Vermögen von € 22,3 Mio. (Vorjahr: € 20,0 Mio.) gedeckt. Die Rückstellung beträgt € 3,7 Mio. (Vorjahr: € 1,3 Mio.).

Der Barwert der Versorgungsansprüche hat sich wie folgt entwickelt:

	2011 € Mio.	2010 € Mio.
<b>Barwert der Versorgungsansprüche 01.01.</b>	<b>56,4</b>	<b>50,0</b>
Aufwand für die im Berichtsjahr verdienten Versorgungsansprüche	3,9	2,9
Zinsaufwand	2,4	2,4
Arbeitnehmerbeiträge	0,5	0,4
Versicherungsmathematische (Gewinne) und Verluste	4,2	1,4
Währungskurseffekte	0,9	1,9
Ausgezahlte Leistungen	-1,9	-2,5
Vergangenheitskosten	-0,8	0,0
Effekte aus Übertragungen	0,3	0,0
Effekte aus Plankürzung	-1,5	-0,1
Effekte aus Planabgeltung	0,0	0,0
<b>Barwert der Versorgungsansprüche 31.12.</b>	<b>64,4</b>	<b>56,4</b>

Das Planvermögen hat sich wie folgt entwickelt:

	2011 € Mio.	2010 € Mio.
<b>Planvermögen 01.01.</b>	<b>30,4</b>	<b>24,6</b>
Erwarteter Ertrag des Planvermögens	1,3	1,1
Versicherungsmathematische Gewinne und (Verluste)	0,4	0,8
Arbeitgeberbeiträge	2,0	4,0
Arbeitnehmerbeiträge	0,5	0,4
Währungskurseffekte	0,6	1,0
Ausgezahlte Leistungen	-0,7	-1,5
Effekte aus Übertragungen	0,1	0,0
Effekte aus Planabgeltung	0,0	0,0
<b>Planvermögen 31.12.</b>	<b>34,6</b>	<b>30,4</b>

Die Pensionsrückstellung für den Konzern leitet sich wie folgt ab:

	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Barwert der Versorgungsansprüche aus voll oder teilweise fondsfinanzierten Plänen	54,6	49,3
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-34,6	-30,4
<b>Unterdeckung/(Überdeckung)</b>	<b>20,0</b>	<b>18,9</b>
<b>Barwert der Versorgungsansprüche aus nicht fondsfinanzierten Plänen</b>	<b>9,8</b>	<b>7,1</b>
Nicht erfasste Vergangenheitskosten	0,0	0,0
Aufgrund der Obergrenze für Vermögenswerte nicht erfasste Beträge	0,0	0,0
<b>Pensionsrückstellung 31.12.</b>	<b>29,8</b>	<b>26,0</b>

In 2011 betragen die ausgezahlten Leistungen € 1,9 Mio. (Vorjahr: € 2,5 Mio.). Für das Jahr 2012 werden Zahlungen in Höhe von € 2,0 Mio. erwartet. Davon werden voraussichtlich € 1,4 Mio. vom Arbeitgeber direkt erbracht. Die Beiträge in das externe Planvermögen betragen im Jahr 2011 € 2,0 Mio. (Vorjahr: € 4,0 Mio.). Für das Jahr 2012 werden Beiträge in Höhe von € 1,6 Mio. erwartet.

Die Pensionsrückstellung hat sich wie folgt entwickelt:

	2011 € Mio.	2010 € Mio.
<b>Pensionsrückstellung 01.01.</b>	<b>26,0</b>	<b>25,4</b>
Pensionsaufwand	2,7	4,1
Im Eigenkapital erfasste versicherungsmathematische (Gewinne) und Verluste	3,8	0,6
Arbeitgeberbeiträge	-2,0	-4,0
Direkte Rentenzahlungen des Arbeitgebers	-1,2	-1,0
Transferwerte	0,2	0,0
Währungsdifferenzen	0,3	0,9
<b>Pensionsrückstellung 31.12.</b>	<b>29,8</b>	<b>26,0</b>
Davon Aktivum	0,0	-0,1
Davon Passivum	29,8	26,1

Der Aufwand im Geschäftsjahr 2011 gliedert sich wie folgt:

	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Aufwand für die im Berichtsjahr verdienten Versorgungsansprüche	3,9	2,9
Zinsaufwand	2,4	2,4
Erwarteter Ertrag des Planvermögens	-1,3	-1,1
Aufwand aus Planänderungen	-0,8	0,0
Aufwand aus Plankürzungen oder –abgeltungen	-1,5	-0,1
<b>Aufwand für Leistungspläne</b>	<b>2,7</b>	<b>4,1</b>
<b>Gezahlte Beiträge für Beitragspläne</b>	<b>8,1</b>	<b>8,5</b>
<b>Aufwendungen für Altersvorsorge Gesamt</b>	<b>10,8</b>	<b>12,6</b>
davon Personalaufwand	9,7	11,3
davon Finanzaufwand	1,1	1,3

Im Eigenkapital erfasste versicherungsmathematische Gewinne und Verluste:

	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Versicherungsmathematische (Gewinne) und Verluste des Geschäftsjahres	3,8	0,6
Effekte aus der Berücksichtigung der Obergrenze für Vermögenswerte	0,0	0,0
Insgesamt direkt im Eigenkapital erfasster Aufwand des Geschäftsjahres	3,8	0,6
In Vorjahren im Eigenkapital erfasster Aufwand	7,7	7,1
Währungsdifferenzen	0,3	0,0
<b>Kumulierter im Eigenkapital erfasster Aufwand</b>	<b>11,8</b>	<b>7,7</b>

Anlageklassen des Planvermögens:

	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Aktien	5,7	6,9
Schuldverschreibungen	16,0	12,3
Hedge Funds	0,1	0,1
Derivate	0,0	0,0
Immobilien	2,8	2,5
Versicherungen	8,8	7,5
Sonstige	1,2	1,1
<b>Planvermögen gesamt</b>	<b>34,6</b>	<b>30,4</b>

Eigene Finanzinstrumente sind im Planvermögen nicht enthalten. Der tatsächliche Ertrag des Planvermögens betrug € 1,7 Mio. (Vorjahr: € 1,9 Mio.).

Der erwartete Ertrag des externen Planvermögens wird pro Anlageklasse auf Basis von Kapitalmarktuntersuchungen und Renditeprognosen bestimmt. Das Planvermögen besteht zu 25,4% aus Versicherungsverträgen. Hier wurde bei der Festlegung des erwarteten Ertrags des Planvermögens die veröffentlichte oder erwartete Rendite des entsprechenden Versicherungsunternehmens verwendet.

Bei der Ermittlung von Pensionsverpflichtungen und Pensionsaufwand wurden folgende Annahmen verwendet:

	2011	2010
Diskontierungssatz	4,27%	4,57%
Zukünftige Rentensteigerungen	2,07%	2,07%
Zukünftige Gehaltssteigerungen	4,08%	3,95%
Erwarteter Ertrag des externen Planvermögens	4,64%	4,79%

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

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

Verpflichtung, Vermögen und Deckungsgrad

	2011 € Mio.	2010 € Mio.	2009* € Mio.	2008 € Mio.	2007 € Mio.
Barwert der Versorgungsansprüche	64,4	56,4	50,0	41,0	39,0
Planvermögen	34,6	30,4	24,6	19,7	21,1
Überdeckung / Unterdeckung	29,8	26,0	25,4	21,3	17,9

\* angepasste Vergleichswerte nach IAS 8

## Erfahrungsbedingte Anpassungen

	2011 € Mio.	2010 € Mio.	2009 € Mio.	2008 € Mio.
Erfahrungsbedingte (Gewinne) / Verluste in den Planvermögen	-0,4	-0,8	-0,7	2,6
Erfahrungsbedingte (Gewinne) / Verluste in den Pensionsverpflichtungen	-0,1	-0,5	1,8	0,8

## 17. Steuerrückstellungen

	2010					2011
	€ Mio.	Währungs- anpassungen, Umbuchungen € Mio.	Verbrauch € Mio.	Auflösung € Mio.	Zuführung € Mio.	€ Mio.
Steuerrückstellungen	<b>106,9</b>	0,1	-84,2	-9,5	57,0	<b>70,3</b>

Die Steuerrückstellungen enthalten insbesondere erwartete Steuernachzahlungen für Vorjahre sowie die für das Geschäftsjahr 2011 erwarteten, noch nicht gezahlten Ertragsteuern. Latente Steuern sind nicht enthalten. Die Rückstellung sollte im folgenden Geschäftsjahr zu einem Mittelabfluss führen.

Unter Berücksichtigung der im Posten Forderungen aus Ertragssteuern erfassten Steuererstattungsansprüche in Höhe von € 72,6 Mio. sowie der im Posten Verbindlichkeiten aus Ertragssteuern erfassten Steuerverbindlichkeiten in Höhe von € 12,3 Mio. ergibt sich eine erwartete saldierte Steuerverbindlichkeit im Konzern in Höhe von € 10,0 Mio.

## 18. Sonstige Rückstellungen

	2010					2011
	€ Mio.	Währungs- anpassungen, Umbuchungen € Mio.	Verbrauch € Mio.	Auflösung € Mio.	Zuführung € Mio.	€ Mio.
Rückstellungen für:						
Gewährleistungen	<b>14,0</b>	0,2	-5,7	-0,8	2,9	<b>10,6</b>
Einkaufsrisiken	<b>2,5</b>	-0,1	-0,7	-1,2	5,5	<b>6,0</b>
Sondereffekte	<b>19,5</b>	-0,2	-14,0	0,0	0,0	<b>5,3</b>
Andere	<b>48,1</b>	-0,1	-13,0	-5,3	18,5	<b>48,2</b>
<b>Gesamt</b>	<b>84,1</b>	-0,2	-33,4	-7,3	26,9	<b>70,1</b>

Für die Gewährleistungsrückstellung wird ein Erfahrungswert vom Umsatz der letzten sechs Monate herangezogen. Es wird erwartet, dass der Großteil dieser Ausgaben innerhalb der ersten sechs Monate des nächsten Geschäftsjahres fällig wird.

Die Einkaufsrisiken bestehen im Wesentlichen für Materialrisiken sowie für Formen, die zur Herstellung von Schuhen erforderlich sind. Die Rückstellung wird voraussichtlich im folgenden Jahr zur Auszahlung führen.

Die Rückstellungen für Sondereffekte umfassen Aufwendungen aus der Optimierung des Einzelhandelsportfolios, der globalen Organisationsstruktur, sowie dem Re-engineering der operativen Prozesse.

Die anderen Rückstellungen setzen sich im Wesentlichen aus Risiken im Zusammenhang mit Rechtsstreitigkeiten, Rückstellungen für Drohverluste aus schwebenden Geschäften sowie sonstigen Risiken zusammen.

Die anderen Rückstellungen beinhalten mit € 26,3 Mio. (Vorjahr: € 12,2 Mio.) langfristige Rückstellungen.

## 19. Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben

Die Kaufpreisverbindlichkeit im Zusammenhang mit den Unternehmenserwerben führt gemäß den Verträgen zu ratierlichen Auszahlungen. Die sich hieraus ergebenden Nominalbeträge wurden in Abhängigkeit vom voraussichtlichen Zahlungszeitpunkt mit einem angemessenen Marktzinssatz abgezinst.

Die Kaufpreisverbindlichkeit setzt sich wie folgt zusammen:

	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Innerhalb eines Jahres fällig	93,6	55,7
Fälligkeit über einem Jahr	6,8	81,9
<b>Gesamt</b>	<b>100,4</b>	<b>137,6</b>

Der Rückgang der Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben im Berichtsjahr steht insbesondere im Zusammenhang mit dem Erwerb der restlichen, ausstehenden Anteile einer chinesischen Tochtergesellschaft.

## 20. Eigenkapital

### Gezeichnetes Kapital

Das gezeichnete Kapital entspricht dem gezeichneten Kapital der PUMA SE. Zum Bilanzstichtag betrug das gezeichnete Kapital € 38,6 Mio. und ist eingeteilt in 15.082.464 voll eingezahlte auf den Inhaber lautende Stückaktien. Aus der Bewertung der Optionsprogramme für das Management hat sich die Kapitalrücklage um € 6,5 Mio. erhöht.

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

Entwicklung der im Umlauf befindlichen Aktien:

		2011	2010
<b>Im Umlauf befindliche Aktien zum 01.01.</b>	<b>Stück</b>	<b>14.980.871</b>	<b>15.082.464</b>
Wandlung aus Management-Incentive-Programm	Stück	78.335	626
Aktienrückkauf	Stück	-124.573	-102.219
<b>Im Umlauf befindliche Aktien zum 31.12.</b>	<b>Stück</b>	<b>14.934.633</b>	<b>14.980.871</b>

### Kapitalrücklage

Die Kapitalrücklage enthält das Aufgeld aus der Ausgabe von Aktien sowie Beträge aus der Gewährung und Umwandlung von Aktienoptionen.

### Gewinnrücklagen und Bilanzgewinn

Die Gewinnrücklagen und der Bilanzgewinn enthalten das Netto-Ergebnis des Geschäftsjahres sowie die in der Vergangenheit erzielten Ergebnisse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, soweit sie nicht ausgeschüttet wurden.

### Rücklage aus dem Unterschiedsbetrag aus der Währungsumrechnung

Der Eigenkapitalposten für Währungsumrechnung dient der Erfassung von Differenzen aus der Umrechnung der Abschlüsse von nicht in Euro bilanzierenden Tochtergesellschaften im Vergleich zum Zeitpunkt der Erstkonsolidierung der Tochtergesellschaften.

### Cashflow Hedges

Der Posten „Cashflow Hedges“ beinhaltet die Marktwertbewertung der derivativen Finanzinstrumente. Der Posten in Höhe von € 19,8 Mio. (Vorjahr: € -11,1 Mio.) ist mit latenten Steuern in Höhe von € -7,0 Mio. (Vorjahr: € 5,5 Mio.) verrechnet.

### **Eigene Aktien/Treasury Stock**

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 20. April 2010 wurde die Gesellschaft ermächtigt, bis zum 19. April 2015 eigene Aktien bis zu zehn Prozent des Grundkapitals zu erwerben. Im Falle des Erwerbs über die Börse darf der Erwerbspreis je Aktie den durchschnittlichen Schlusskurs für die Aktien der Gesellschaft mit gleicher Ausstattung im XETRA-Handel (oder einem vergleichbaren Nachfolgesystem) an den letzten drei Handelstagen vor der Verpflichtung zum Erwerb um nicht mehr als 10% über- oder unterschreiten. Der Ermächtigungsbeschluss hat gleichzeitig den bisherigen Beschluss der Hauptversammlung aus 2009 aufgehoben.

Die Gesellschaft hat von der Ermächtigung zum Kauf eigener Aktien Gebrauch gemacht und im Berichtszeitraum 124.573 Stück Aktien zu einem Wert von € 26,6 Mio. zurückgekauft. Darüber hinaus wurden im Berichtszeitraum 78.335 Stück Aktien zu einem Wert von € 17,3 Mio. im Rahmen des Management-Incentive-Programms ausgegeben. Zum Bilanzstichtag hält die Gesellschaft insgesamt 147.831 Stück PUMA Aktien im eigenen Bestand, was einem Anteil von 0,98% des gezeichneten Kapitals entspricht.

### **Genehmigtes Kapital**

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

A) durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen um bis zu € 7,5 Mio. Den Aktionären steht grundsätzlich ein Bezugsrecht zu, wobei das Bezugsrecht der Aktionäre zur Vermeidung von Spitzenbeträgen ausgeschlossen werden kann (Genehmigtes Kapital I)

und

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

### **Bedingtes Kapital**

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 22. April 2008 kann das Grundkapital um bis zu € 1,5 Mio. durch Ausgabe von bis zu 600.000 Stück neuer Aktien erhöht werden. Die bedingte Kapitalerhöhung darf ausschließlich zum Zweck der Gewährung von Bezugsrechten (Aktienoptionen) an bisherige Mitglieder des Vorstands und an geschäftsführende Direktoren der Gesellschaft sowie weitere Führungskräfte der Gesellschaft und nachgeordneter verbundenen Unternehmen verwendet werden.

Am 31. Dezember 2011 steht noch ein bedingtes Kapital in Höhe von insgesamt € 1,5 Mio. (Vorjahr: € 1,5 Mio.) zur Verfügung.

### **Dividende**

Die ausschüttungsfähigen Beträge beziehen sich auf den Bilanzgewinn der PUMA SE, der gemäß dem deutschen Handelsrecht ermittelt wird.

Die geschäftsführenden Direktoren und der Verwaltungsrat schlagen der Hauptversammlung vor, aus dem Bilanzgewinn der PUMA SE eine Dividende für das Geschäftsjahr 2011 von € 2,00 je im Umlauf befindlicher Aktie oder insgesamt € 29,9 Mio. (bezogen auf die am 31. Dezember im Umlauf befindlichen Aktien) den Aktionären auszuschütten. Das entspricht einer Ausschüttungsquote bezogen auf den Konzerngewinn von 13,0% gegenüber 13,3% im Vorjahr.

Verwendung des Bilanzgewinns der PUMA SE:

		<b>2011</b>	<b>2010</b>
Bilanzgewinn der PUMA SE zum 31.12.	€ Mio.	95,0	75,0
Dividende je Aktie	€	2,00	1,80
Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien *	Stück	14.934.633	14.915.053
Dividende gesamt *	€ Mio.	29,9	26,8
Vortrag auf neue Rechnung *	€ Mio.	65,1	48,2

\* Vorjahreswerte angepasst auf den Stand der Hauptversammlung

## Anteile nicht beherrschender Gesellschafter (vormals Minderheitsanteile)

Der am Bilanzstichtag verbleibende Anteil nicht beherrschender Gesellschafter betrifft eine Gesellschaft im Teilkonzern Brandon Company AB mit € 0,0 Mio. (Vorjahr € 0,2 Mio.) sowie die PUMA Wheat Accessories, LLC mit € 0,1 Mio. und die Janed, LLC mit € 0,6 Mio., welche den Konsolidierungskreis in 2011 erweitert haben.

## Kapitalmanagement

Die Zielsetzung des Konzerns liegt in der Beibehaltung einer starken Eigenkapitalbasis, um das Vertrauen der Investoren und des Marktes zu erhalten und um die zukünftige Geschäftsentwicklung zu stärken.

Das Kapitalmanagement bezieht sich auf das Konzern-Eigenkapital von PUMA. Dies ist in der Konzernbilanz sowie der Überleitungsrechnung zu den „Veränderungen im Eigenkapital“ dargestellt.

## 21. Kapitalbeteiligungspläne/Management-Incentive-Programm

Um das Management mit einer langfristigen Anreizwirkung an das Unternehmen zu binden, werden bei PUMA aktienbasierte Vergütungssysteme in Form von Stock-Option-Programmen (SOP) sowie Stock-Appreciation-Rights (SAR) eingesetzt. Die Bewertung der Programme erfolgte mittels eines Binomialmodells bzw. mittels einer Monte-Carlo-Simulation.

Die laufenden Programme werden nachfolgend erläutert:

### Erläuterung „SOP“

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 22. April 2008 wurde ein Stock-Option-Programm „**SOP 2008**“ in Form eines „Performance Share Programm“ beschlossen. Hierzu wurde ein bedingtes Kapital geschaffen und der Aufsichtsrat bzw. Vorstand der PUMA AG ermächtigt, bis zum Ablauf von fünf Jahren (nach Eintragung des bedingten Kapitals in das Handelsregister), mindestens aber bis zum Ablauf von drei Monaten nach Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung im Jahr 2013 Bezugsrechte an Mitglieder des Vorstands sowie weitere Führungskräfte der Gesellschaft und nachgeordneter verbundener Unternehmen auszugeben.

Die ausgegebenen und auszugebenden Bezugsrechte haben jeweils eine Laufzeit von fünf Jahren und können frühestens nach zwei Jahren ausgeübt werden, doch nur wenn ein Kursanstieg von mindestens 20% der PUMA Aktie seit Gewährung erfolgt ist. Anders als bei einem herkömmlichen Aktienoptionsprogramm wird der Gegenwert der Wertsteigerung der PUMA-Aktie seit der Gewährung in Aktien bedient, wobei der Begünstigte einen Optionspreis von € 2,56 pro gewährter Aktie zu entrichten hat, wenn die Ausgabe der Aktien aus einer Kapitalerhöhung resultiert.

Die Ermächtigung sieht weiterhin vor, dass der Verwaltungsrat in Übereinstimmung mit den Empfehlungen des Corporate Governance Kodex, die den geschäftsführenden Direktoren der Gesellschaft gewährten Bezugsrechte für den Fall außerordentlicher, nicht vorgesehener Entwicklungen dem Inhalt und dem Umfang nach ganz oder teilweise begrenzen kann. Diese Möglichkeit steht auch den geschäftsführenden Direktoren für die betroffenen übrigen Führungskräfte zu.

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

SOP	2008	2008	2008	2008
	Tranche I	Tranche II	Tranche III	Tranche IV
Aktienkurs zum Gewährungszeitpunkt	€ 199,27	€ 147,27	€ 250,50	€ 199,95
Erwartete Volatilität	29,1%	47,7%	34,5%	29,2%
Erwartete Dividendenzahlung	1,50%	2,31%	1,30%	1,30%
Risikoloser Zinssatz Vorstand	4,60%	1,97%	1,60%	2,40%
Risikoloser Zinssatz Führungskräfte	4,60%	1,97%	1,60%	2,40%

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

Entwicklung der „SOP“ Programme im Geschäftsjahr:

<b>SOP</b>	<b>2008 Tranche I</b>	<b>2008 Tranche II</b>	<b>2008 Tranche III</b>	<b>2008 Tranche IV</b>
Ausgabedatum	21.07.2008	14.04.2009	22.04.2010	15.04.2011
Ausgegebene Anzahl	113.000	139.002	126.184	151.290
Ausübungspreis	€ 0,00	€ 0,00	€ 2,56	€ 2,56
Restlaufzeit	1,58 Jahre	2,25 Jahre	3,25 Jahre	4,25 Jahre
<b>Im Umlauf zum 01.01.2011</b>	<b>96.500</b>	<b>135.002</b>	<b>126.184</b>	<b>0</b>
Ausgeübt	-85.100	-127.502	0	0
Ø-Aktienkurs bei Ausübung	238,19	224,99	na	na
Verfallen/Reaktiviert	-500	-500	-9.991	-12.453
<b>Im Umlauf zum 31.12.2011</b>	<b>10.900</b>	<b>7.000</b>	<b>116.193</b>	<b>138.837</b>

Zum Zeitpunkt der Zuteilung ergibt sich für die „Tranche I - 2008“ ein durchschnittlicher Zeitwert pro Option von € 49,44. Unter Berücksichtigung der Sperrfrist errechnet sich daraus für das laufende Geschäftsjahr kein Aufwand mehr. Aus den im Umlauf befindlichen Optionen entfallen 4.400 Stück auf den ehemaligen Vorstand der PUMA AG.

Für die „Tranche II – 2008“ ergibt sich entsprechend der Zuteilung ein durchschnittlicher Zeitwert pro Option von € 53,49 und unter Berücksichtigung der Sperrfrist errechnet sich daraus für das laufende Geschäftsjahr ein Aufwand von insgesamt € 0,9 Mio. Aus den im Umlauf befindlichen Optionen entfallen 500 Stück auf den ehemaligen Vorstand der PUMA AG.

Für die „Tranche III – 2008“ ergibt sich entsprechend der Zuteilung ein durchschnittlicher Zeitwert pro Option von € 61,81 und unter Berücksichtigung der Sperrfrist errechnet sich daraus für das laufende Geschäftsjahr ein Aufwand von insgesamt € 3,7 Mio. Aus den im Umlauf befindlichen Optionen entfallen 95.193 Stück auf den ehemaligen Vorstand der PUMA AG.

Für die „Tranche IV – 2008“ ergibt sich entsprechend der Zuteilung ein durchschnittlicher Zeitwert pro Option von € 40,14 und unter Berücksichtigung der Sperrfrist errechnet sich daraus für das laufende Geschäftsjahr ein Aufwand von insgesamt € 1,9 Mio. Auf den ehemaligen Vorstand der PUMA AG entfallen zum Jahresende insgesamt 116.837 Stück Optionen.

#### **Erläuterung „SAR“**

Neben den SOP Programmen wurden im Rahmen des Long-Term-Incentive-Programmes auch Stock-Appreciation-Rights (SAR) für ehemalige Mitglieder des Vorstands der PUMA AG, Mitglieder der Geschäftsführungsorgane verbundener Unternehmen sowie an Führungskräfte der PUMA AG und verbundener Unternehmen, die für die langfristige Unternehmenswertsteigerung verantwortlich sind, in den Jahren 2004 und 2006 ausgegeben.

Beim Programm „**SAR 2004**“ haben die unverfallbaren Optionsrechte eine Laufzeit von insgesamt fünf Jahren ab Ausgabe und können frühestens nach einer Sperrfrist von zwei Jahren ausgeübt werden. Ein Ausübungsgewinn ergibt sich aus der positiven Differenz zwischen dem aktuellen Kurs der Aktie bei virtuellem Verkauf und dem Ausübungspreis. Bei der Tranche III (2006/2011) wurde ein Mindestausübungsgewinn von 4% und ein maximaler Ausübungsgewinn von 50% auf den Ausübungspreis vereinbart. Die Tranchen I, II, IV und V wurden bereits in den Vorjahren abgeschlossen. Die Tranche III lief im Geschäftsjahr 2011 aus.

Beim Programm „**SAR 2006**“ haben die Optionsrechte eine Laufzeit von insgesamt fünf Jahren ab Zugang der Annahmeerklärung und können frühestens nach einer Sperrfrist von einem Jahr ausgeübt werden, wobei im zweiten Jahr nur maximal 25%, im dritten Jahr bis zu maximal 50%, im vierten Jahr bis zu maximal 75% und die vollen 100% erst im letzten Jahr ausgeübt werden können. Eine Ausübung ist nur möglich, wenn zum Zeitpunkt der Ausübung der Ausübungskurs gegenüber dem Zuteilungskurs eine Steigerung im zweiten Jahr um mindestens 20%, im dritten Jahr um mindestens 24%, im vierten Jahr um mindestens 27% und im fünften Jahr um mindestens 29% aufweist (Ausübungshürde). Jedes Wertsteigerungsrecht berechtigt den Inhaber, die positive Differenz zwischen dem Kurs der Aktie zum Zeitpunkt der Ausübung, jedoch maximal das Zweifache des Zuteilungskurses, und dem um die jeweilige Ausübungshürde erhöhten Zuteilungskurs, als Gewinn zu realisieren. Der Zuteilungskurs errechnete sich aus dem Durchschnitt der XETRA-Schlusskurse der der Gewährung vorangegangenen 20 Börsenhandelstage. Das Programm lief im Geschäftsjahr 2011 aus.

Entwicklung der „SAR“ Programme im Geschäftsjahr:

SAR	2004 Tranche III	2006 Tranche I
Ausgabedatum	25.04.2006	01.10.2006
Ausgegebene Anzahl	150.000	66.250
Ausübungspreis	€ 345,46	€ 317,23 – € 341,02
Restlaufzeit	0 Jahre	0 Jahre
<b>Im Umlauf zum 01.01.2011</b>	<b>150.000</b>	<b>37.750</b>
Ausgeübt	0	0
Verfallen	-150.000	-37.750
<b>Im Umlauf zum 31.12.2011</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Aus dem in 2004 ausgegebenen Programm ergibt sich im laufenden Jahr ein Ertrag in Höhe von € 0,1 Mio. Die Optionsrechte wurden vom ehemaligen Vorstand der PUMA AG gehalten.

Aus dem Programm, welches in 2006 ausgegeben wurde, ergibt sich im laufenden Jahr ein Ertrag in Höhe von € 0,0 Mio.

## 22. Sonstige operative Erträge und Aufwendungen

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

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

	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Vertriebsaufwendungen	937,7	850,1
Produktentwicklung/Design	77,0	63,6
Verwaltungs- und allgemeine Aufwendungen	195,3	178,9
<b>Sonstige operative Aufwendungen</b>	<b>1.210,0</b>	<b>1.092,6</b>
<b>Sonstige operative Erträge</b>	<b>32,2</b>	<b>35,5</b>
<b>Gesamt</b>	<b>1.177,8</b>	<b>1.057,1</b>
Davon Abschreibungen und Impairmentaufwendungen	63,4	66,0
Davon Währungsumrechnungsdifferenzen (Erträge mit negativem Vorzeichen)	0,0	-3,7

Innerhalb der Vertriebsaufwendungen stellen die Marketing-/Retailaufwendungen den wesentlichen Teil der operativen Aufwendungen dar. Enthalten sind neben Werbe- und Promotionsaufwendungen auch Aufwendungen im Zusammenhang mit den eigenen Einzelhandelsaktivitäten. Die übrigen Vertriebsaufwendungen beinhalten Lageraufwendungen und sonstige variable Vertriebsaufwendungen.

In den Verwaltungs- und allgemeinen Aufwendungen sind Aufwendungen für den Abschlussprüfer der PUMA SE in Höhe von € 0,7 Mio. (Vorjahr: € 0,6 Mio.) enthalten. Davon entfallen auf Abschlussprüfungsleistungen € 0,5 Mio. (Vorjahr: € 0,5 Mio.), auf Steuerberatungsleistungen € 0,1 Mio. (Vorjahr: € 0,1 Mio.) sowie auf sonstige Leistungen € 0,1 Mio. (Vorjahr: € 0,0 Mio.).

In den sonstigen operativen Erträgen sind mit € 25,4 Mio. (Vorjahr: € 28,3 Mio.) Erträge aus der Umlage von Entwicklungskosten, sowie € 6,8 Mio. (Vorjahr: € 7,2 Mio.) übrige Erträge enthalten.

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

	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Löhne und Gehälter	308,1	276,6
Soziale Abgaben	42,2	36,7
Aufwendungen aus Optionsprogrammen	6,5	5,9
Aufwendungen für Altersversorgung und andere Personalaufwendungen	37,1	34,9
<b>Gesamt</b>	<b>393,8</b>	<b>354,1</b>

Zusätzlich sind in den Umsatzkosten Personalaufwendungen in Höhe von € 11,4 Mio. (Vorjahr: € 7,5 Mio.) enthalten.

Auf Vollzeitbasis waren im Jahresdurchschnitt folgende Mitarbeiter beschäftigt:

	2011	2010
Marketing/Retail/Vertrieb	6.689	6.284
Produktentwicklung/Design	861	659
Verwaltungs- und allgemeine Bereiche	2.493	2.370
<b>Gesamt im Jahresdurchschnitt</b>	<b>10.043</b>	<b>9.313</b>

Zum Jahresende waren insgesamt 10.836 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Vorjahr: 9.697) auf Vollzeitbasis beschäftigt.

## 23. Finanzergebnis

Das Finanzergebnis setzt sich wie folgt zusammen:

	2011 € Mio.	2010 € Mio.
<b>Ergebnis aus assoziierten Unternehmen</b>	<b>1,1</b>	<b>1,8</b>
Zinsertrag	5,2	4,4
<b>Finanzerträge</b>	<b>5,2</b>	<b>4,4</b>
Zinsaufwand	-8,4	-5,9
Aufzinsung der Kaufpreisverbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	-2,7	-4,3
Bewertung von Pensionsplänen	-1,1	-1,3
Währungsumrechnungsdifferenzen	-6,9	0,0
<b>Finanzaufwendungen</b>	<b>-19,1</b>	<b>-11,5</b>
<b>Finanzergebnis</b>	<b>-12,8</b>	<b>-5,3</b>

Das Ergebnis aus assoziierten Unternehmen resultiert ausschließlich aus der Beteiligung an der Wilderness Holdings Ltd. (siehe auch Textziffer 12).

Die Zinserträge resultieren aus Geldanlagen.

Die Zinsaufwendungen betreffen kurzfristige Bankverbindlichkeiten.

Die Finanzaufwendungen beinhalten darüber hinaus mit € 6,9 Mio. (Vorjahr € 0,0 Mio.) Währungsumrechnungsdifferenzen, welche dem Finanzierungsbereich zuzuordnen sind.

## 24. Ertragsteuern

	2011 € Mio.	2010 € Mio.
<b>Laufende Ertragsteuern</b>		
Deutschland	14,1	12,4
Andere Länder	88,6	82,6
<b>Summe laufende Ertragsteuern</b>	<b>102,7</b>	<b>95,0</b>
<b>Latente Steuern</b>	<b>-12,7</b>	<b>4,3</b>
<b>Gesamt</b>	<b>90,0</b>	<b>99,3</b>

Grundsätzlich unterliegen die PUMA SE und ihre deutschen Tochtergesellschaften der Körperschaftsteuer zuzüglich Solidaritätszuschlag und der Gewerbesteuer. Daraus ergibt sich im Geschäftsjahr ein gewichteter Mischsteuersatz von 27,22%.

Überleitung vom theoretischen Steueraufwand auf den effektiven Steueraufwand:

	2011 € Mio.	2010 € Mio.
<b>Ergebnis vor Ertragsteuern</b>	<b>320,4</b>	<b>301,5</b>
Theoretischer Steueraufwand		
Steuersatz der SE = 27,22 % (Vorjahr: 27,22%)	87,2	82,1
Besteuerungsunterschied Ausland	-12,7	-9,2
Andere Steuereffekte:		
Ertragsteuern für Vorjahre	-9,9	-3,0
Verluste und temporäre Differenzen, für die keine Steueransprüche bilanziert wurden	21,9	13,4
Steuersatzänderungen	-1,0	0,1
Steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen bzw. nicht steuerpflichtige Erträge und sonstige Effekte	4,5	15,9
<b>Effektiver Steueraufwand</b>	<b>90,0</b>	<b>99,3</b>
Effektiver Steuersatz	28,1	32,9%

Die Quellensteueraufwendungen wurden im Berichtsjahr mit € 10,9 Mio. (Vorjahr: € 6,0 Mio.) den sonstigen Effekten zugeordnet.

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

## 25. Gewinn je Aktie

Der Gewinn je Aktie wird in Übereinstimmung mit IAS 33 ermittelt, indem der auf den Anteilseigner des Mutterunternehmens entfallene Konzernjahresüberschuss (Konzerngewinn) durch die durchschnittliche Zahl der im Umlauf befindlichen Aktien dividiert wird. Eine Verwässerung dieser Kennzahl kann sich durch potentielle Aktien aus dem Management Incentive Programm ergeben (siehe dazu Textziffer 21).

Die Berechnung ist der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen:

		2011	2010
Konzerngewinn	€ Mio.	230,1	202,2
Durchschnittliche Zahl der im Umlauf befindlichen Aktien	in Stück	14.981.387	15.030.618
Verwässerte Zahl der Aktien	in Stück	14.984.545	15.122.918
Gewinn je Aktie	€	15,36	13,45
Gewinn je Aktie, verwässert	€	15,36	13,37

## 26. Management des Währungsrisikos

Im Geschäftsjahr 2011 hat PUMA zur Sicherung des in Euro umgerechneten zahlbaren Betrags für in US-Dollar denominierte Einkäufe Devisenderivate „Termin-Kauf USD“ als Cashflow Hedges designiert.

Die Nominalbeträge der offenen Kurssicherungsgeschäfte, die sich im Wesentlichen auf Cashflow Hedges beziehen, betreffen Devisentermingeschäfte über insgesamt € 632,6 Mio. (Vorjahr: € 525,9 Mio.).

Für die zugrunde liegenden Grundgeschäfte werden die Zahlungsströme in 2012 erwartet.

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

	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Devisentermingeschäfte, aktiv (siehe Textziffer 7)	28,7	3,3
Devisentermingeschäfte, passiv (siehe Textziffern 14 und 15)	-2,2	-21,3
<b>Netto</b>	<b>26,5</b>	<b>-18,0</b>

Die Entwicklung der effektiven Cashflow Hedges wird in der Eigenkapitalveränderungsrechnung sowie der Gesamtergebnisrechnung dargestellt.

Eine weitere Erläuterung der Währungsrisiken, sowie insbesondere die Darstellung der Sensitivitätsanalyse nach IFRS 7, erfolgt im Konzernlagebericht in dem Kapitel Risikomanagement.

## 27. Segmentberichterstattung

Die Segmentberichterstattung erfolgt gemäß der internen Berichtsstruktur nach geografischen Regionen. Die Umsatzerlöse und das operative Ergebnis (EBIT) werden nach dem Sitz der jeweiligen Konzerngesellschaft der entsprechenden Region ausgewiesen. Die Innenumsätze der jeweiligen Region werden eliminiert. Die Aufteilung der übrigen Segmentinformationen wird ebenfalls nach dem Sitz der jeweiligen Konzerngesellschaft ermittelt. Die Summen entsprechen jeweils den Beträgen in der Gewinn- und Verlustrechnung bzw. der Bilanz.

Die Regionen unterteilen sich nach den Verdichtungsstufen EMEA (Europa, Naher Osten und Afrika), Amerika (Nord- und Lateinamerika) und Asien/Pazifik.

Die Innenumsätze der Segmente werden auf Basis von Marktpreisen erzielt.

Die Investitionen und Abschreibungen umfassen die Zugänge bzw. die Abschreibungen des laufenden Geschäftsjahres in Sachanlagen, immateriellen Vermögenswerten und sonstigen langfristigen Vermögenswerten. Darüber hinaus wurden Gesamtwertminderungsaufwendungen in Höhe von € 6,2 Mio. (Vorjahr: € 10,8 Mio.) in den folgenden Segmenten, EMEA (€ 2,6 Mio., Vorjahr: € 7,7 Mio.), Amerika (€ 3,3 Mio., Vorjahr € 2,9 Mio.), Asien/Pazifik (€ 0,1 Mio., Vorjahr: € 0,2 Mio.) und Zentralbereiche/Konsolidierung (€ 0,2 Mio., Vorjahr: 0,0 Mio.) berücksichtigt.

Da PUMA nur in einem Geschäftsfeld tätig ist, und zwar der Sportartikelindustrie, erfolgt die Aufgliederung der Umsatzerlöse und des Rohergebnisses nach Produkten gemäß der internen Berichtsstruktur nach den Produktsegmenten Schuhe, Textilien und Accessoires. Eine Aufteilung des Betriebsergebnisses sowie des überwiegenden Teils der Vermögenswerte und Schuldposten kann nicht sinnvoll vorgenommen werden.

## Geschäftssegmente 1-12/2011

Regionen	Externe Umsatzerlöse		EBIT		Investitionen	
	1-12/2011 € Mio.	1-12/2010 € Mio.	1-12/2011 € Mio.	1-12/2010 € Mio.	1-12/2011 € Mio.	1-12/2010 € Mio.
EMEA	1.247,5	1.157,3	56,6	67,8	38,7	41,4
Amerika	910,3	828,4	89,7	85,2	19,3	13,5
Asien/Pazifik	667,9	577,0	48,3	45,4	13,5	9,6
Zentralbereiche/Konsolidierung	183,4	143,6	138,5	139,4	17,0	144,2
Sondereffekte				-31,0		
<b>Total</b>	<b>3.009,0</b>	<b>2.706,4</b>	<b>333,2</b>	<b>306,8</b>	<b>88,5</b>	<b>208,8</b>

	Abschreibungen		Vorräte		Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	
	1-12/2011 € Mio.	1-12/2010 € Mio.	1-12/2011 € Mio.	1-12/2010 € Mio.	1-12/2011 € Mio.	1-12/2010 € Mio.
EMEA	17,9	19,8	294,5	242,7	215,4	190,8
Amerika	13,4	14,1	143,2	118,6	163,5	130,1
Asien/Pazifik	8,5	8,2	83,6	70,0	126,7	97,9
Zentralbereiche/Konsolidierung	17,6	13,1	15,5	8,4	27,5	28,2
<b>Total</b>	<b>57,4</b>	<b>55,2</b>	<b>536,8</b>	<b>439,7</b>	<b>533,1</b>	<b>447,0</b>

Produkt	Externe Umsatzerlöse		Rohertragsmarge	
	1-12/2011 € Mio.	1-12/2010 € Mio.	1-12/2011 € Mio.	1-12/2010 € Mio.
Schuhe	1.539,5	1.424,8	49,1%	48,9%
Textilien	1.035,6	941,3	49,6%	50,6%
Accessoires	433,9	340,3	51,6%	50,6%
<b>Total</b>	<b>3.009,0</b>	<b>2.706,4</b>	<b>49,6%</b>	<b>49,7%</b>

Überleitung EBT	1-12/2011 € Mio.	1-12/2010 € Mio.
EBIT	333,2	306,8
Finanzergebnis	-12,8	-5,3
<b>EBT</b>	<b>320,4</b>	<b>301,5</b>

## 28. Angaben zur Kapitalflussrechnung

Die Kapitalflussrechnung ist gemäß IAS 7 erstellt und nach den Zahlungsströmen aus der Geschäfts-, Investitions- und Finanzierungstätigkeit gegliedert. Der Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit ist nach der indirekten Methode ermittelt. Innerhalb der Zahlungsströme aus der laufenden Geschäftstätigkeit wird der Brutto Cashflow, abgeleitet aus dem Ergebnis vor Ertragsteuern und bereinigt um zahlungsunwirksame Aufwands- und Ertragsposten, definiert. Als „Free Cashflow“ wird der Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit, vermindert um Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen, bezeichnet.

Der in der Kapitalflussrechnung betrachtete Finanzmittelfonds umfasst alle in der Bilanz unter dem Posten „Flüssige Mittel“ ausgewiesenen Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente, d.h. Kassenbestand, Schecks sowie Guthaben bei Kreditinstituten.

## 29. Haftungsverhältnisse und Eventualverbindlichkeiten

### Haftungsverhältnisse

Es lagen wie im Vorjahr keine berichtspflichtigen Haftungsverhältnisse vor.

### Eventualverbindlichkeiten

Es lagen keine berichtspflichtigen Eventualverbindlichkeiten vor.

In Bezug auf den Rechtsstreit mit dem ehemaligen spanischen Lizenznehmer Estudio 2000 verweisen wir auf die Erläuterungen im Konzernlagebericht im Kapitel Ausblick.

## 30. Sonstige finanzielle Verpflichtungen

### Verpflichtungen aus Operating-Lease

Die Gesellschaft mietet, pachtet und least Büros, Lagerräume, Einrichtungen, Fuhrpark sowie Verkaufsräume für das eigene Einzelhandelsgeschäft. Mietverträge für das Einzelhandelsgeschäft werden mit einer Laufzeit zwischen fünf und 15 Jahren abgeschlossen. Die übrigen Miet- und Pachtverträge haben Restlaufzeiten zwischen ein und fünf Jahren. Einige Verträge beinhalten Verlängerungsoptionen sowie Preisanpassungsklauseln.

Die Gesamtaufwendungen aus diesen Verträgen beliefen sich in 2011 auf € 118,3 Mio. (Vorjahr: € 115,7 Mio.). Die Aufwendungen sind zum Teil umsatzabhängig.

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

	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Aus Miet- und Leasingverträgen:		
2012 (2011)	105,3	92,9
2013 - 2016 (2012 – 2015)	212,3	193,0
ab 2017 (ab 2016)	62,1	71,4

### Weitere sonstige finanzielle Verpflichtungen

Die Gesellschaft hat weiterhin sonstige finanzielle Verpflichtungen im Zusammenhang mit Lizenz-, Promotions- und Werbeverträgen, aus denen sich zum Bilanzstichtag folgende finanzielle Verpflichtungen ergeben:

	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Aus Lizenz-, Promotions- und Werbeverträgen:		
2012 (2011)	92,1	88,3
2013 - 2016 (2012 – 2015)	239,2	163,3
ab 2017 (ab 2016)	72,8	6,1

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

### **31. Vorstand/geschäftsführende Direktoren und Aufsichtsrat/Verwaltungsrat**

Angaben nach § 314 Abs. 1 Nr. 6 HGB

Nach dem Gesetz über die Offenlegung der Vorstandsvergütungen vom 3. August 2005 hat die Hauptversammlung die Möglichkeit, selbst über den Umfang der Offenlegung der Vorstandsvergütungen zu beschließen. Nach den gesetzlichen Regelungen kann die Veröffentlichung der individuellen Bezüge von Mitgliedern des Vorstands (bzw. seit 25. Juli 2011: der geschäftsführenden Direktoren nach §§ 286 Abs. 5; 285 Satz 1 Nr. 9 Buchstabe a Satz 5 bis 8; 314 Abs. 2 Satz 2; 314 Abs. 1 Nr. 6 Buchstabe a Satz 5 bis 8 HGB für 5 Jahre unterbleiben, wenn die Hauptversammlung dies mit einer 75%igen Mehrheit beschließt.

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 22. April 2008 wurde die Gesellschaft ermächtigt, für das am 1. Januar 2008 beginnende Geschäftsjahr und für alle nachfolgenden Geschäftsjahre, die spätestens am 31. Dezember 2012 enden, auf die Angaben nach § 285 Satz 1 Nr. 9 Buchstabe a Satz 5 bis 8 und § 314 Abs. 1 Nr. 6 Buchstabe a Satz 5 bis 8 HGB zu verzichten.

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

#### **Vorstand / geschäftsführende Direktoren**

Die Vergütung für die Vorstandsmitglieder, die vom Aufsichtsrat festgelegt wurden und die Vergütung der geschäftsführenden Direktoren, die vom Verwaltungsrat festgesetzt werden, setzen sich aus erfolgsunabhängigen und erfolgsabhängigen Komponenten zusammen. Die erfolgsunabhängigen Teile bestehen aus Fixum und Sachbezügen, während die erfolgsbezogenen Komponenten in Tantiemen und Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung (Wertsteigerungsrechte) unterteilt sind. Kriterien für die Bemessung der Gesamtvergütung bilden neben den Aufgaben und Leistungen des Vorstandsmitglieds bzw. des geschäftsführenden Direktors, die wirtschaftliche Lage, die langfristige strategische Planung und die damit verbundenen Ziele, die Langfristigkeit der erzielten Ergebnisse, die langfristigen Erfolgsaussichten des Unternehmens sowie internationale Benchmark-Vergleiche.

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

Die Tantieme als Teil der erfolgsabhängigen Vergütung orientiert sich im Wesentlichen am operativen Gewinn und dem „Free Cash Flow“ der PUMA-Gruppe und wird entsprechend einer Zielerreichung gestaffelt. Dabei ist auch eine Obergrenze vereinbart.

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

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

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

Für den Vorstand / die geschäftsführenden Direktoren bestehen Pensionszusagen, für die die Gesellschaft eine Rückdeckungsversicherung abgeschlossen hat. Als erdienter Anspruch gilt jeweils der Teil des Versorgungskapitals, der durch die Beitragsleistung in die Rückdeckungsversicherung bereits finanziert ist. Im Geschäftsjahr erfolgte für Vorstände / geschäftsführende Direktoren eine Zuführung von € 0,4 Mio. (Vorjahr € 1,2 Mio.). Der Barwert der Leistungszusage zum 31. Dezember 2011 an geschäftsführende Direktoren in Höhe von € 0,2 Mio. (Vorjahr € 5,2 Mio.) wurde mit dem gleich hohen und verpfändeten Aktivwert der Rückdeckungsversicherung verrechnet. Durch den geänderten Personenkreis zwischen Vorstand und geschäftsführenden Direktoren hat sich zum Bilanzstichtag eine Verschiebung von Pensionsverpflichtungen von den aktiven zu ehemaligen Mitgliedern ergeben.

Pensionsverpflichtungen gegenüber ehemaligen Vorstandsmitgliedern bestanden in Höhe von € 9,4 Mio. (Vorjahr: € 3,5 Mio.) und sind entsprechend innerhalb der Pensionsrückstellungen passiviert soweit nicht mit den gleich hohen Aktivwerten verrechnet. Ruhegehälter sind in Höhe von € 0,2 Mio. (Vorjahr € 0,1 Mio.) angefallen.

### **Aufsichtsrat / Verwaltungsrat**

Der Aufsichtsrat bestand gemäß Satzung aus sechs Mitgliedern. Der Verwaltungsrat besteht gemäß Satzung aus mindestens drei Mitgliedern, derzeit gehören ihm neun Mitglieder an. Die Vergütung für den Aufsichtsrat/Verwaltungsrat setzt sich aus einer fixen und einer erfolgsorientierten Vergütung zusammen.

#### **Aufsichtsrat**

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

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

#### **Verwaltungsrat**

Entsprechend der Satzung erhält jedes Verwaltungsratsmitglied eine feste jährliche Vergütung in Höhe von T€ 25,0. Die feste Vergütung erhöht sich um einen zusätzlichen Jahresfestbetrag von T€ 25,0 für den Vorsitzenden des Verwaltungsrats, T€ 12,5 für den stellvertretenden Vorsitzenden des Verwaltungsrats, T€ 10,0 für den jeweiligen Vorsitzenden eines Ausschusses (ausgenommen des Nominierungsausschusses) und T€ 5,0 für jedes Mitglied eines Ausschusses (ausgenommen des Nominierungsausschusses). Die zeitanteilige Vergütung für das Geschäftsjahr beträgt T€ 122,7.

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

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

## 32. Beziehungen zu nahe stehenden Unternehmen und Personen

Nach IAS 24 müssen Beziehungen zu nahe stehenden Unternehmen und Personen, die den PUMA-Konzern beherrschen oder von ihm beherrscht werden, angegeben werden, sofern sie nicht bereits als konsolidiertes Unternehmen im Konzernabschluss der PUMA SE einbezogen werden. Beherrschung ist definiert als die Möglichkeit, die Finanz- und Geschäftspolitik eines Unternehmens zu bestimmen, um aus dessen Tätigkeit Nutzen zu ziehen.

Die SAPARDIS S.E. (ehemals SAPARDIS S.A.) hält derzeit mehr als 75% des gezeichneten Kapitals an der PUMA SE. Oberstes Mutterunternehmen ist die PPR S.A., Paris. Als nahe stehende Unternehmen werden somit unter anderem alle Unternehmen, die direkt oder indirekt durch PPR S.A. beherrscht und nicht im Konzernabschluss der PUMA SE einbezogen werden, definiert.

Darüber hinaus erstreckt sich die Angabepflicht nach IAS 24 auf Geschäfte mit assoziierten Unternehmen sowie Geschäfte mit sonstigen nahe stehenden Unternehmen und Personen. Diese umfassen insbesondere nicht beherrschende Gesellschafter (früher als Minderheitsgesellschafter bezeichnet).

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

Der Umfang der Geschäftsbeziehungen ist in der nachfolgenden Übersicht dargestellt:

	Erbrachte Lieferungen und Leistungen		Empfangene Lieferungen und Leistungen	
	2011 € Mio.	2010 € Mio.	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Im PPR-Konzern einbezogene Unternehmen	10,0	11,9	1,9	1,2
Sonstige nahe stehende Unternehmen und Personen	8,7	10,5	3,1	5,9
<b>Total</b>	<b>18,7</b>	<b>22,4</b>	<b>5,0</b>	<b>7,1</b>

	Nettoforderungen an		Verbindlichkeiten gegenüber	
	2011 € Mio.	2010 € Mio.	2011 € Mio.	2010 € Mio.
Im PPR-Konzern einbezogene Unternehmen	2,1	1,8	0,8	0,2
Sonstige nahe stehende Unternehmen und Personen	3,4	1,3	0,0	0,1
<b>Total</b>	<b>5,5</b>	<b>3,0</b>	<b>0,8</b>	<b>0,3</b>

Im Berichtsjahr hat die PUMA SE mit dem verbundenen Unternehmen PPR Finance SNC eine bestätigte Kreditlinie in Höhe von € 100,0 Mio. sowie eine unbestätigte Liquiditätslinie von bis zu € 200,0 Mio. abgeschlossen. Aus kurzfristigen Anlagen von bis zu 3 Monaten im Rahmen der Liquiditätslinie bei PPR Finance SNC wurden Zinserträge in Höhe von T€ 77 vereinnahmt. Außerdem hat die PUMA SE in 2011 begonnen, handelsübliche Devisensicherungsgeschäfte über PPR Finance SNC abzuwickeln.

Die Forderungen gegenüber nahe stehenden Unternehmen und Personen sind, mit einer Ausnahme, nicht mit Wertberichtigungen belastet. Lediglich in Bezug auf die Forderungen gegenüber einem nicht beherrschenden Gesellschafter sowie dessen Unternehmensgruppe sind bei einem Tochterunternehmen der PUMA SE in Griechenland zum 31. Dezember 2011 Bruttoforderungen in Höhe von € 52,1 Mio. (Vorjahr: € 52,3 Mio.) wertberichtigt. Im Geschäftsjahr 2011 sind diesbezüglich keine Aufwendungen erfasst (Vorjahr € 15,2 Mio.).

Der Vorstand und die geschäftsführenden Direktoren sowie die Mitglieder des Aufsichtsrats und des Verwaltungsrats des PUMA-Konzerns sind nahe stehende Personen im Sinne des IAS 24. Zu diesem Personenkreis erfasste Leistungen und Vergütungen sind in Textziffer 31 dargestellt.

Mitglieder des Aufsichtsrats beziehungsweise Verwaltungsrats haben von PUMA im Rahmen von Beratungs-, Dienstleistungs- und Anstellungsverträgen eine Vergütung von € 2,9 Mio. erhalten.

### **33. Corporate Governance**

Die geschäftsführenden Direktoren und der Verwaltungsrat haben zu den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex gemäß § 161 AktG die erforderliche Entsprechenserklärung abgegeben und auf der Homepage der Gesellschaft ([www.puma.com](http://www.puma.com)) veröffentlicht. Außerdem wird auf den Corporate Governance Bericht im Lagebericht der PUMA SE verwiesen.

### **34. Ereignisse nach dem Bilanzstichtag**

Wie bereits in der Veröffentlichung vom 20. Mai 2011 angekündigt hat PUMA im Januar 2012 die verbleibenden 49,9% der Anteile des holländischen Lizenznehmers Dobotex, welcher Socken und Bodywear der Marke PUMA entwickelt und vertreibt, erworben. Der Kaufpreis war zum Bilanzstichtag bereits in den kurzfristigen Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben mit enthalten.

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

#### **Bilanzeid**

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

#### **Tag der Freigabe**

Die geschäftsführenden Direktoren der PUMA SE haben den Konzernabschluss am 6. Februar 2012 zur Weitergabe an den Verwaltungsrat freigegeben. Der Verwaltungsrat hat die Aufgabe, den Konzernabschluss zu prüfen und zu erklären, ob er den Konzernabschluss billigt.

Herzogenaurach, den 6. Februar 2012

Geschäftsführende Direktoren

**Koch**

**Bauer**

**Caroti**

**Seiz**

**Bertone**

## **VORSTAND der PUMA AG (bis 24.07.2011)**

### **Jochen Zeitz (Vorstandsvorsitzender)**

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- PPR, Paris/Frankreich (nicht stimmberechtigtes Mitglied)
- Harley-Davidson Inc., Milwaukee/USA

---

### **Melody Harris-Jensbach (Stellvertretende Vorstandsvorsitzende)**

- Produkt -

---

### **Klaus Bauer**

- Finanzen, Recht, Operations, Logistik, IT, Personal -

---

### **Stefano Caroti**

- Vertrieb -

---

### **Franz Koch (ab 27.04.2011)**

- Globale Strategie -

---

### **Reiner Seiz**

- Beschaffung -

### **(Stellvertretendes Vorstandsmitglied)**

---

### **Antonio Bertone**

- Marketing -

### **(Stellvertretendes Vorstandsmitglied)**

---

## **AUFSICHTSRAT der PUMA AG (bis 24.07.2011)**

### **François-Henri Pinault (Vorsitzender)**

Paris, Frankreich

Président-Directeur Général von PPR, Paris/Frankreich

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Boucheron Holding S.A., Paris/Frankreich
  - Yves Saint Laurent S.A.S., Paris/Frankreich
  - Gucci Group NV, Amsterdam/Niederlande
  - FNAC, Ivry sur Seine/Frankreich
  - SAPARDIS, Paris/Frankreich
  - Soft Computing, Paris/Frankreich
  - Christie's International, London/Vereinigtes Königreich
  - Sowind Group (Vizepräsident), La Chaux-de-Fonds/Schweiz
  - Bouygues, Paris/Frankreich
  - CFAO (Vizepräsident), Sèvres/Frankreich
  - Artemis (Vorsitzender), Paris/Frankreich
- .....

### **Thore Ohlsson (Stellvertretender Vorsitzender)**

Falsterbo, Schweden

Präsident der Elimexo AB, Falsterbo/Schweden

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Nobia AB, Stockholm/Schweden
  - Bastec AB (Vorsitzender), Malmö/Schweden
  - Elite Hotels AB, Stockholm/Schweden
  - Tretorn AB, Helsingborg/Schweden
  - T. Frick AB (Vorsitzender), Vellinge/Schweden
  - T.M.C. AB (Vorsitzender), Skanör/Schweden
  - Kistamässan AB, Kista/Schweden
- .....

### **Jean-François Palus**

Paris, Frankreich

Directeur Général Délégué / Directeur Financier von PPR, Paris/Frankreich

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Gucci Group NV, Amsterdam/Niederlande
  - CFAO, Sèvres/Frankreich
  - Conforama Holding, Lognes Marne la Vallée/Frankreich
  - FNAC, Ivry sur Seine/Frankreich
  - SAPARDIS, Paris/Frankreich
- .....

### **Grégoire Amigues**

Paris, Frankreich

Directeur du Plan et de la Stratégie von PPR, Paris/Frankreich

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- SAPARDIS, Paris/Frankreich
  - LUMINOSA, Paris/Frankreich
- .....

**Erwin Hidel**  
**(Arbeitnehmervertreter)**  
Herzogenaurach, Deutschland  
Head of Sales Support and Customer Service

---

**Oliver Burkhardt**  
**(Arbeitnehmervertreter)**  
Möhrendorf, Deutschland  
Project Manager IT Solutions

---

## **Geschäftsführende Direktoren PUMA SE** (ab 25.07.2011)

**Franz Koch**  
(CEO)

**Klaus Bauer**  
(Finanzen, Recht, Operations, Logistik, IT, Personal)

**Stefano Caroti**  
(Vertrieb)

**Reiner Seiz**  
(Beschaffung)

**Antonio Bertone**  
(Marketing)

## **Verwaltungsrat PUMA SE (ab 25.07.2011)**

### **Jochen Zeitz (Vorsitzender)**

Montrichet/Schweiz

Leiter der Sport & Lifestyle Sparte der PPR S.A., Paris/Frankreich

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Harley-Davidson Inc., Milwaukee/USA
  - Wilderness Holdings Ltd., Maun/Botswana
- .....

### **François-Henri Pinault (Stellvertretender Vorsitzender)**

Paris, Frankreich

Président-Directeur Général der PPR S.A., Paris/Frankreich

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Christie's International Ltd., London/Vereinigtes Königreich
  - Bouygues S.A., Paris/Frankreich
  - Sowind Group S.A., La Chaux-de-Fonds/Schweiz
  - Soft Computing S.A., Paris/Frankreich
  - Boucheron Holding S.A.S, Paris/Frankreich
  - Yves Saint Laurent S.A.S., Paris/Frankreich
  - Gucci Group NV, Amsterdam/Niederlande
  - FNAC S.A., Ivry sur Seine/Frankreich
  - SAPARDIS SE, Paris/Frankreich
  - CFAO S.A., Sèvres/Frankreich
  - Volcom Inc., Costa Mesa/USA
- .....

### **Thore Ohlsson**

Falsterbo, Schweden

Präsident der Elimexo AB, Falsterbo/Schweden

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Nobia AB, Stockholm/Schweden
  - Bastec AB, Malmö/Schweden
  - Elite Hotels AB, Stockholm/Schweden
  - Tomas Frick AB, Vellinge/Schweden
  - Tjugonde AB, Malmö/Schweden
  - Tretorn AB, Helsingborg/Schweden
  - Cobra Golf Inc., Carlsbad/USA
- .....

### **Jean-François Palus**

Paris, Frankreich

Directeur Général Délégué und Mitglied des Conseil d'Administration der PPR S.A., Paris/Frankreich, zuständig für Strategie, Betrieb und Organisation

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Yves Saint Laurant S.A.S., Paris/Frankreich
- Gucci Group NV, Amsterdam/Niederlande
- FNAC S.A., Ivry sur Seine/Frankreich
- SAPARDIS SE, Paris/Frankreich
- CFAO S.A., Sèvres/Frankreich
- Volcom Inc., Costa Mesa/USA
- Caumartin Participations S.A.S., Paris/Frankreich

- L.G.I. S.A., Cadempino/Schweiz
  - Redcats S.A., Roubaix/Frankreich
  - PPR AMERICAS INC., Wilmington/Delaware/USA
  - GUCCI Luxembourg S.A., Luxemburg/Luxemburg
- 

**Grégoire Amigues**

Paris, Frankreich

Directeur de la Stratégie et du Développement der PPR S.A., Paris/Frankreich

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Caumartin Participations S.A.S., Paris/Frankreich
  - SAPARDIS SE, Paris/Frankreich
  - LUMINOSA S.A., Paris/Frankreich
  - Volcom Inc., Costa Mesa/USA
  - Redcats S.A., Roubaix/Frankreich
- 

**Michel Friocourt**

Paris, Frankreich

Directeur Juridique Groupe der PPR S.A., Paris/Frankreich

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Volcom Inc., Costa Mesa/USA
  - Gucci Luxembourg SA, Luxemburg
  - Bottega Veneta International Sàrl, Luxemburg
  - Sergio Rossi International Sàrl, Luxemburg
  - Bottega Veneta Holding BV, Amsterdam/Niederlande
  - Gucci International BV, Amsterdam/Niederlande
  - Scholefield Goodman BV, Amsterdam/Niederlande
- 

**Bernd Illig**

**(Arbeitnehmersvertreter)**

Bechhofen, Deutschland

Specialist IT User & System Support der PUMA SE

---

**Martin Köppel**

**(Arbeitnehmersvertreter)**

Weisendorf, Deutschland

Administrator IT Microsoft Systems der PUMA SE

---

**Victor Fernandes**

**(Arbeitnehmersvertreter)**

Strassburg, Frankreich

Software Developer von PUMA France

---

## **"Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers**

### **Vermerk zum Konzernabschluss**

Wir haben den beigefügten Konzernabschluss der PUMA SE und ihrer Tochtergesellschaften – bestehend aus Konzernbilanz, Konzerngewinn- und Verlustrechnung und Gesamtergebnisrechnung, Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung, Konzernkapitalflussrechnung und Konzernanhang für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2011 – geprüft.

#### Verantwortung der geschäftsführenden Direktoren für den Konzernabschluss

Die geschäftsführenden Direktoren sind verantwortlich für die Aufstellung dieses Konzernabschlusses. Diese Verantwortung umfasst, dass dieser Konzernabschluss in Übereinstimmung mit den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften aufgestellt wird und unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt. Die geschäftsführenden Direktoren sind auch verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig erachten, um die Aufstellung eines Konzernabschlusses zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

#### Verantwortung des Abschlussprüfers

Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage unserer Prüfung ein Urteil zu diesem Konzernabschluss abzugeben. Wir haben unsere Abschlussprüfung in Übereinstimmung mit § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung sowie unter ergänzender Beachtung der International Standards on Auditing (ISA) durchgeführt. Danach haben wir die Berufspflichten einzuhalten und die Abschlussprüfung so zu planen und durchzuführen, dass hinreichende Sicherheit darüber erlangt wird, ob der Konzernabschluss frei von wesentlichen falschen Darstellungen ist.

Eine Abschlussprüfung umfasst die Durchführung von Prüfungshandlungen, um Prüfungsnachweise für die im Konzernabschluss enthaltenen Wertansätze und sonstigen Angaben zu erlangen. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemäßen Ermessen des Abschlussprüfers. Dies schließt die Beurteilung der Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Konzernabschluss ein. Bei der Beurteilung dieser Risiken berücksichtigt der Abschlussprüfer das interne Kontrollsystem, das relevant ist für die Aufstellung eines Konzernabschlusses, der ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt. Ziel hierbei ist es, Prüfungshandlungen zu planen und durchzuführen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit des internen Kontrollsystems des Konzerns abzugeben. Eine Abschlussprüfung umfasst auch die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsmethoden und der Vertretbarkeit der von den geschäftsführenden Direktoren ermittelten geschätzten Werte in der Rechnungslegung sowie die Beurteilung der Gesamtdarstellung des Konzernabschlusses.

Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.

## Prüfungsurteil

Gemäß § 322 Abs. 3 Satz 1 HGB erklären wir, dass unsere Prüfung des Konzernabschlusses zu keinen Einwendungen geführt hat.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Konzernabschluss in allen wesentlichen Belangen den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2011 sowie der Ertragslage für das an diesem Stichtag endende Geschäftsjahr.

### **Vermerk zum Konzernlagebericht**

Wir haben den beigefügten Konzernlagebericht der PUMA SE für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2011 geprüft. Die geschäftsführenden Direktoren sind verantwortlich für die Aufstellung des Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit den nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit § 317 Abs. 2 HGB und unter Beachtung der für die Prüfung des Konzernlageberichts vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführt. Danach ist die Prüfung des Konzernlageberichts so zu planen und durchzuführen, dass hinreichende Sicherheit darüber erlangt wird, ob der Konzernlagebericht mit dem Konzernabschluss sowie mit den bei der Abschlussprüfung gewonnenen Erkenntnissen in Einklang steht, insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt.

Gemäß § 322 Abs. 3 Satz 1 HGB erklären wir, dass unsere Prüfung des Konzernlageberichts zu keinen Einwendungen geführt hat.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung des Konzernabschlusses und Konzernlageberichts gewonnenen Erkenntnisse steht der Konzernlagebericht in Einklang mit dem Konzernabschluss, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar."

Frankfurt am Main, 6. Februar 2012

**PricewaterhouseCoopers**

**Aktiengesellschaft**

**Wirtschaftsprüfungsgesellschaft**

Dr. Ulrich Störk

Bernd Wagner

Wirtschaftsprüfer

Wirtschaftsprüfer

## **Bericht des Verwaltungsrats**

Der Verwaltungsrat informiert im folgenden Bericht über die Schwerpunkte seiner Tätigkeit im Geschäftsjahr 2011. Entsprechend dem Beschluss der Hauptversammlung vom 14. April 2011 und der Handelsregistereintragung vom 25. Juli 2011 wurde die PUMA AG Rudolf Dassler Sport formwechselnd in die PUMA SE umgewandelt. Bis zur Umwandlung hat der Aufsichtsrat den Vorstand in seinen Leitungsaufgaben beraten und überwacht. Mit der Umwandlung wird die Gesellschaft durch den Verwaltungsrat („monistisches System“) geleitet, der die Grundlinien der Geschäftstätigkeit bestimmt und deren Umsetzung durch die Geschäftsführenden Direktoren überwacht. Im Folgenden werden die Leitungs-, Überwachungs- und Beratungsschwerpunkte im Plenum, die Arbeit der Ausschüsse, die Jahres- und Konzernabschlussprüfung, die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen sowie Veränderungen in den Organen erläutert.

---

### **Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,**

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

Im Jahr 2011 hat sich PUMA vor allem darauf konzentriert, sein Profil als Sport Performance-Marke zu schärfen. Dazu gehörten die Stärkung und der Ausbau des Sportmarketing-Portfolios, insbesondere im Bereich Teamsport. PUMA hat im vergangenen Jahr Fußballspieler wie Sergio Agüero, Falcao, Cesc Fàbregas sowie den Deutschen Meister der Fußballbundesliga 2010/2011, Borussia Dortmund, und die südafrikanische Nationalmannschaft unter Vertrag genommen.

Im Bereich Segeln hat PUMA mit seiner neuen Yacht „Mar Mostro“ zum zweiten Mal am weltweit härtesten Segelrennen, dem Volvo Ocean Race, teilgenommen. Zudem wurde PUMA offizieller Ausrüster des neu gestalteten America's Cup. Mit Hilfe seiner innovativen, globalen Marketingkampagnen konnte sich PUMA seit dem Einstieg in den

Segelsport im Jahr 2008 als authentische Marke etablieren, wodurch der Weg für die Partnerschaft mit dem America's Cup bereitet werden konnte.

Im Segment Lifestyle hat PUMA seine erfolgreiche Kampagne PUMA Social im abgelaufenen Geschäftsjahr weiter fortgesetzt und durch seine Kollektionen auf prägnante Weise gezeigt, wie Sport und Lifestyle perfekt miteinander kombiniert werden.

Diese Markeninitiativen sind darauf ausgerichtet, die Markenbegehrtheit und Markenpräsenz von PUMA sowohl bei internationalen Sportevents als auch im Sportlifestylebereich zu stärken und PUMA damit zur begehrtesten und nachhaltigsten Sportlifestyle-Marke weltweit zu machen.

Der Bereich Nachhaltigkeit, der fest in der Unternehmensstrategie von PUMA verankert ist, hat 2011 erneut Maßstäbe gesetzt. Als erstes Unternehmen veröffentlichte PUMA die weltweit erste ökologische Gewinn- und Verlustrechnung und bezifferte damit sehr transparent die Kosten seiner Umweltauswirkungen.

Im Folgenden werden zunächst die wesentlichen Tätigkeiten des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse bis zur Eintragung der PUMA SE in das Handelsregister am 25. Juli 2011 und im Anschluss daran diejenigen des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse seit der Eintragung der PUMA SE in das Handelsregister am 25. Juli 2011 bis einschließlich 31. Dezember 2011 beschrieben.

### **Aufsichtsrat**

Der Aufsichtsrat hat bis zur Umwandlung die ihm nach Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat obliegenden Aufgaben wahrgenommen und war in alle Themen, die die Geschäftsentwicklung, finanzielle Lage und strategische Ausrichtung des PUMA Konzerns betrafen, involviert. Der Aufsichtsrat hat die Geschäftsführung des Vorstands sorgfältig und regelmäßig überwacht und in diesem Rahmen die strategische Weiterentwicklung des Konzerns sowie wesentliche Einzelmaßnahmen beratend begleitet.

Hierzu hat der Vorstand in den vier Aufsichtsratssitzungen über die Geschäftspolitik, alle relevanten Aspekte der Unternehmensentwicklung und Unternehmensplanung, die wirtschaftliche Lage der Gesellschaft, einschließlich ihrer Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie über alle für den Konzern wichtigen Entscheidungen und Geschäftsvorgänge regelmäßig, zeitnah und umfassend informiert. Alle Mitglieder haben an den Sitzungen teilgenommen.

Sämtliche für das Unternehmen bedeutenden Geschäftsvorgänge hat der Aufsichtsrat auf Basis der Berichte des Vorstands ausführlich erörtert. Abweichungen des Geschäftsverlaufs von Plänen und Zielen hat der Vorstand dem Aufsichtsrat erläutert. Die Erläuterungen hat der Aufsichtsrat anhand von vorgelegten Unterlagen überprüft. In alle wesentlichen Entscheidungen wurde der Aufsichtsrat frühzeitig eingebunden. Der Aufsichtsratsvorsitzende sowie weitere Mitglieder des Aufsichtsrats waren darüber hinaus in regelmäßigem mündlichen oder schriftlichen Kontakt mit dem Vorstand.

Zu den Berichten und Beschlussvorschlägen des Vorstands hat der Aufsichtsrat, soweit dies nach Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung erforderlich war, nach gründlicher Prüfung und Beratung sein Votum abgegeben.

### **Überwachungs- und Beratungsschwerpunkte**

In den einzelnen Aufsichtsratssitzungen standen neben der laufenden Geschäftsentwicklung zahlreiche Einzelthemen auf der Tagesordnung, die der Aufsichtsrat mit dem Vorstand umfassend erörtert hat. Dabei ergaben sich keine Zweifel im Hinblick auf die Rechtmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung des Vorstands.

Im letzten Geschäftsjahr der PUMA Aktiengesellschaft Rudolf Dassler Sport bis zum 25. Juli 2011 standen im Wesentlichen die folgenden Themenkomplexe im Vordergrund:

- Prüfung und Billigung des Jahresabschlusses 2010
- Festlegung der Tagesordnung für die ordentliche Hauptversammlung 2011
- Corporate Governance, Compliance und internes Kontrollsystem
- Aktienrückkauf-Programm
- Nachhaltigkeitsprogramm und PUMA Vision
- PUMA Re-engineering und Prozessoptimierung
- Laufende Geschäftsentwicklung
- Maßnahmenergreifung und –verfolgung beim griechischen Joint Venture
- Unternehmensplanung 2011 und Mittelfristplanung einschließlich Investitionen
- Dividendenpolitik

- Umwandlung der PUMA AG in eine SE (*Societas Europaea*), inklusive vorbereitender Maßnahmen im Hinblick auf die Änderung des dualistischen Corporate Governance Systems in das monistische System mit Verwaltungsrat und Geschäftsführenden Direktoren

Zu diesen Themen nahm der Aufsichtsrat Einsicht in die Finanzberichte und Schriften der Gesellschaft.

### **Vergütungsausschuss**

Dem Vergütungsausschuss gehörten François-Henri Pinault (Vorsitzender), Thore Ohlsson und Erwin Hildel an. Der Vergütungsausschuss hat 2011 jeweils vor den turnusmäßigen Sitzungen des Aufsichtsrats getagt. Es waren stets alle Ausschussmitglieder anwesend. Schwerpunkte waren dabei Vergütungs- und allgemeine Vertragsfragen, das Management Incentive Programm, verschiedene Personalangelegenheiten sowie die Auswahl des zukünftigen CEO der PUMA SE.

### **Prüfungsausschuss**

Der Prüfungsausschuss (Audit Committee) setzte sich aus den Aufsichtsratsmitgliedern Thore Ohlsson (Vorsitzender), Jean-François Palus und Oliver Burkhardt zusammen. Der Prüfungsausschuss hat auf Monatsbasis Finanzzahlen der PUMA Gruppe erhalten und konnte somit die Entwicklung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie die Entwicklung der Auftragsbücher laufend verfolgen. Hierzu hat der Prüfungsausschuss 2011 drei Sitzungen abgehalten, in denen stets alle Mitglieder anwesend waren. Darüber hinaus hat sich der Prüfungsausschuss bilanz- und ergebnisrelevanter Fragen angenommen und mit dem Management diskutiert. Nach Erteilung des Prüfungsauftrages für das Geschäftsjahr 2011 durch den Aufsichtsrat hat das Audit Committee mit dem Abschlussprüfer den Prüfungsauftrag sowie Prüfungsschwerpunkte diskutiert.

### **Verwaltungsrat**

Mit Beschluss der ordentlichen Hauptversammlung der PUMA AG vom 14. April 2011 wurden Jochen Zeitz, François-Henri Pinault, Jean-François Palus, Grégoire Amigues, Thore Ohlsson und Michel Friocourt gemäß § 7 Abs. 3 der Satzung der PUMA SE zu Anteilseignervertretern des ersten Verwaltungsrats der PUMA SE bestellt.

Mit Beschluss des Amtsgerichts Fürth vom 13. April 2011 wurden Bernd Illig, Martin Köppel und Victor Fernandes zu Arbeitnehmersvertretern des ersten Verwaltungsrats der PUMA SE bestellt.

Die somit bestellten Verwaltungsratsmitglieder nahmen ihre Bestellung auf der konstituierenden Sitzung des Verwaltungsrats am 14. April 2011, bei der sie alle anwesend waren, an. **Jochen Zeitz** wurde zum Vorsitzenden und **François-Henri Pinault** zum stellvertretenden Vorsitzenden des Verwaltungsrats gewählt. Beide nahmen ihre Wahl an. Daraufhin erfolgte die Bestellung der Geschäftsführenden Direktoren und deren Vorsitzendem. Jochen Zeitz wurde ermächtigt, die Dienstverträge mit den geschäftsführenden Direktoren final zu verhandeln und zu unterzeichnen. Abschließend wurden die Geschäftsordnungen jeweils für den Verwaltungsrat und die Geschäftsführenden Direktoren erlassen und in Kraft gesetzt.

Am 24. Oktober fand die erste reguläre Sitzung des Verwaltungsrats statt. Anwesend waren acht von neun Mitgliedern des Verwaltungsrats. Der einzige Tagesordnungspunkt war die Besetzung der Ausschüsse entsprechend der Geschäftsordnung des Verwaltungsrats und die Erläuterung deren Aufgaben.

#### **Präsidialausschuss:**

Ihm gehören die folgenden Verwaltungsratsmitglieder an: Jochen Zeitz (Vorsitz), Michel Friocourt und Martin Köppel. Der Präsidialausschuss hat die Aufgabe die Verwaltungsratssitzungen vorzubereiten und auf Weisung des Verwaltungsrats an dessen Stelle Entscheidungen zu treffen.

**Personalausschuss:** Ihm gehören die folgenden Verwaltungsratsmitglieder an: François-Henri Pinault (Vorsitz), Jochen Zeitz und Bernd Illig. Schwerpunktthemen des Personalausschusses sind insbesondere die Angelegenheiten, die die Geschäftsführenden Direktoren betreffen sowie die Vorbereitung von Änderungen ihrer Vertragskonditionen und Vergütung, Nachfolgeplanung für Geschäftsführende Direktoren, Identifizierung und Halten von Talenten im Unternehmen, Sicherstellung der Arbeitnehmerbasis und Langzeitanreize für Arbeitnehmer und Leitende Angestellte.

**Prüfungsausschuss:** Ihm gehören die folgenden Verwaltungsratsmitglieder an: Thore Ohlsson (Vorsitz), Jean-François Palus und Bernd Illig. Der Prüfungsausschuss ist insbesondere zuständig für Fragen der Rechnungslegung und Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems, der internen Revision, der Compliance sowie der Abschlussprüfung, hier insbesondere der erforderlichen Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, der Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer, der Bestimmung der Prüfungsschwerpunkte, der vom Abschlussprüfer zusätzlich erbrachten Leistungen und der Honorarvereinbarung.

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

**Nominierungsausschuss:** Ihm gehören die folgenden Verwaltungsratsmitglieder an: François-Henri Pinault (Vorsitz), Jochen Zeitz und Grégoire Amigues. Der Nominierungsausschuss, der ausschließlich aus Vertretern der Anteilseigner besteht, soll dem Verwaltungsrat für dessen Wahlvorschläge an die Hauptversammlung geeignete Anteilseignervertreter als Kandidaten vorschlagen.

Im Anschluss an die Verwaltungsratssitzung vom 24. Oktober 2011 fanden Sitzungen des Personalausschusses, des Prüfungsausschusses und des Nachhaltigkeitsausschusses statt.

Deren Ergebnisse wurden auf einer weiteren Sitzung des Verwaltungsrates am gleichen Tage zusammengefasst. Weitere Themen, die in dieser Verwaltungsratssitzung erörtert wurden, waren die Finanzzahlen der ersten neun Monate des laufenden Jahres, die vorläufige Ergebnisschätzung 2011, die Dividendenplanung für das Geschäftsjahr 2012, Tagesordnungspunkte der nächsten Hauptversammlung, Zeitplan der Veröffentlichungen in 2012, möglicher Aktienrückkauf und die Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex.

Sämtliche für das Unternehmen bedeutenden Geschäftsvorgänge hat der Verwaltungsrat auf Basis der Berichte der Geschäftsführenden Direktoren und der Ausschüsse ausführlich erörtert und eigene Vorstellungen eingebracht. Alle Erläuterungen hat der Verwaltungsrat anhand von vorgelegten Unterlagen überprüft. In alle wesentlichen Entscheidungen wurde der Verwaltungsrat frühzeitig eingebunden. Der Verwaltungsratsvorsitzende sowie weitere Mitglieder des Verwaltungsrats waren und sind darüber hinaus in regelmäßigen mündlichen oder schriftlichem Kontakt mit den geschäftsführenden Direktoren.

### **Corporate Governance**

Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK), der gegenüber dem Vorjahr unverändert ist, enthält wesentliche gesetzliche Vorschriften und Empfehlungen zur Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen und Standards verantwortungsvoller Unternehmensführung. Die Corporate-Governance-Standards

gehören seit langem zum Unternehmensalltag. Dies bleibt auch im Rahmen des nunmehr bei PUMA herrschenden monistischen Corporate Governance Systems unverändert.

Über die Corporate Governance bei PUMA berichten die Geschäftsführenden Direktoren zugleich gemäß Ziffer 3.10 DCGK im Corporate-Governance-Bericht als Teil des Geschäftsberichts an den Verwaltungsrat. Die Gesellschaft erfüllt mit wenigen Ausnahmen die Anforderungen des DCGK und bringt dies ebenso wie systembedingte Abweichungen des monistischen Systems bei PUMA zum DCGK in der Entsprechenserklärung zum Ausdruck. Die Entsprechenserklärung wird unseren Aktionären dauerhaft auf der Homepage der Gesellschaft zugänglich gemacht.

### **Jahresabschluss festgestellt**

Der von den Geschäftsführenden Direktoren nach den Regeln des HGB aufgestellte Jahresabschluss der PUMA SE sowie der Lagebericht für das Geschäftsjahr 2011 und der gemäß § 315a HGB auf der Grundlage der International Financial Reporting Standards (IFRS) aufgestellte Konzernabschluss sowie der Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2011 sind von dem durch die Hauptversammlung am 14. April 2011 gewählten und vom Aufsichtsrat mit der Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses beauftragten Abschlussprüfer, der PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt am Main, geprüft und mit uneingeschränktem Bestätigungsvermerk versehen worden.

Der Abschlussprüfer kommt in seinem Bericht zu der Überzeugung, dass das bei PUMA institutionalisierte Risikomanagementsystem gemäss § 91 Absatz 2 AktG geeignet ist, um den Fortbestand des Unternehmens gefährdende Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und entgegenwirken zu können. Der Aufsichtsrat und der Verwaltungsrat haben sich hierzu vom Vorstand und den Geschäftsführenden Direktoren regelmäßig über alle relevanten Risiken, insbesondere die Einschätzung der Markt- und Beschaffungsrisiken, der finanzwirtschaftlichen Risiken einschließlich der Währungsrisiken sowie Risiken aus dem organisatorischen Bereich, in Kenntnis setzen lassen.

Die Abschlussunterlagen und Prüfungsberichte des Abschlussprüfers sowie der Vorschlag der Geschäftsführenden Direktoren für die Verwendung des Bilanzgewinns lagen allen Mitgliedern des Verwaltungsrates rechtzeitig vor. In der Sitzung des Prüfungsausschusses am 14. Februar 2012 sowie in der darauf folgenden Verwaltungsratssitzung am gleichen Tag hat der Abschlussprüfer über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung berichtet und im Detail mit den Geschäftsführenden Direktoren und den Mitgliedern des Verwaltungsrats erörtert. Dabei kam es zu keiner Unstimmigkeit. Darüber hinaus hat sich der Verwaltungsrat in der heutigen Sitzung die

nach § 289 Absatz 4 und Abs. 5 sowie nach § 315 Absatz 4 HGB gemachten Angaben im Lagebericht von den Geschäftsführenden Direktoren erläutern lassen.

Nach eingehender Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts sowie des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts hat der Verwaltungsrat dem Ergebnis des Abschlussprüfers zugestimmt und gemäß der Empfehlung des Prüfungsausschusses den von den Geschäftsführenden Direktoren aufgestellten Jahresabschluss und Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2011 gebilligt, die damit festgestellt sind.

Weiterhin schließt sich der Verwaltungsrat dem Vorschlag der Geschäftsführenden Direktoren an, für das Geschäftsjahr 2011 eine Dividende von € 2,00 je Stückaktie an die Aktionäre auszuschütten. Die Finanzierung der Dividende soll aus flüssigen Mitteln erfolgen; die Liquidität des Unternehmens ist dadurch nicht gefährdet. Insgesamt soll ein Betrag von € 29,9 Mio. aus dem Bilanzgewinn der PUMA SE ausgeschüttet werden. Der verbleibende Bilanzgewinn von € 65,1 Mio. soll auf neue Rechnung vorgetragen werden.

### **Bericht über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen**

Zwischen der PUMA SE und der Firma SAPARDIS S.E., eine 100%ige Tochtergesellschaft der PPR S.A., besteht seit dem 10. April 2007 ein Abhängigkeitsverhältnis nach § 17 AktG. Der von den Geschäftsführenden Direktoren gemäß § 312 AktG erstellte Bericht über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen (Abhängigkeitsbericht) hat dem Verwaltungsrat vorgelegen. Der Bericht ist vom Abschlussprüfer geprüft worden, der folgenden Bestätigungsvermerk erteilt hat:

"Nach unserer pflichtmäßigen Prüfung und Beurteilung bestätigen wir, dass

1. die tatsächlichen Angaben des Berichts richtig sind,
2. bei den im Bericht aufgeführten Rechtsgeschäften die Leistung der Gesellschaft nicht unangemessen hoch war."

Nach eingehender Prüfung stimmt der Verwaltungsrat dem von den Geschäftsführenden Direktoren aufgestellten Abhängigkeitsbericht zu und schließt sich dem Ergebnis des Abschlussprüfers an. Es sind keine Einwände zu erheben.

### **Dank an die Geschäftsführenden Direktoren und Mitarbeiter**

Wir sprechen den Geschäftsführenden Direktoren, den Unternehmensleitungen der Konzerngesellschaften, dem Betriebsrat sowie allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Dank und Anerkennung für ihren persönlichen Einsatz, ihre Leistungen und das fortwährende Engagement aus.

Herzogenaurach, den 14. Februar 2012

Für den Verwaltungsrat

Jochen Zeitz  
Vorsitzender