



Lagebericht der PUMA SE, Herzogenaurach über das Geschäftsjahr 2013

Der folgende Lagebericht bezieht sich auf die PUMA SE (im Folgenden auch die „Gesellschaft“ genannt). Die Gesellschaft ist Mutterunternehmen des PUMA-Konzerns (PUMA). Für 2013 wurde ein Konzernabschluss erstellt, über den gesondert berichtet wird.

Die PUMA SE ist für den Heimatmarkt Deutschland, die Betreuung der Distributoren in Westeuropa, den paneuropäischen Vertrieb für Footlocker sowie für die Beschaffung von Produkten aus europäischen Produktionsländern und die weltweite Lizenzverwaltung verantwortlich. Darüber hinaus fungiert die PUMA SE als Holding der PUMA-Gruppe, und ist als solche für einen Teil der internationalen Produktentwicklung und Marketing sowie für die Bereiche Finanzen, Operations und die strategische Ausrichtung von PUMA verantwortlich.

Als Muttergesellschaft des gesamten PUMA-Konzerns ist die Entwicklung der PUMA SE ganz wesentlich auch bestimmt von der Entwicklung der Tochtergesellschaften. Aus diesem Grund wird auch im Lagebericht der PUMA SE auf Rahmenbedingungen und Organisation des PUMA-Konzerns eingegangen.

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Gemäß der Winterprognose des Instituts für Weltwirtschaft in Kiel vom 19. Dezember 2013 hat die Weltkonjunktur im Verlauf des Jahres 2013 deutlich an Schwung gewonnen. Allerdings expandierte die Weltwirtschaft nach der sehr geringen Dynamik im zweiten Halbjahr 2012 auch noch zu Beginn des abgelaufenen Jahres nur schwach. Daher dürfte das globale Bruttoinlandsprodukt im Jahresdurchschnitt 2013 mit 2,9% nochmals langsamer gestiegen sein als im Jahr zuvor, in dem mit 3,1% bereits eine sehr mäßige Zunahme verzeichnet worden war. In den fortgeschrittenen Volkswirtschaften ging die Zuwachsrate vor allem wegen einer merklich schwächeren Expansion in den Vereinigten Staaten gegenüber dem Vorjahr erneut zurück. Im Euroraum schrumpfte das Bruttoinlandsprodukt nochmals, wenngleich etwas weniger stark als im Jahr zuvor. Noch stärker als in den fortgeschrittenen Volkswirtschaften verringerte sich die Zuwachsrate in den Schwellenländern. Neben den fehlenden Impulsen von der Nachfrage aus den fortgeschrittenen Volkswirtschaften haben binnenwirtschaftliche Probleme zu einer Verlangsamung des Wachstums in den Schwellenländern beigetragen.

Die globale Sportartikelindustrie ist im abgelaufenen Geschäftsjahr weiter ohne Unterbrechung gewachsen und die Zahl der weltweiten Marktteilnehmer ist erneut angestiegen. Obwohl in 2013 nur geringfügige Impulse von den wenigen sportlichen Großereignissen ausgegangen sind, hat sich die Marktkapitalisierung der Branche im vergangenen Jahr um zirka 49% erhöht. Mit Blick auf die Beschaffungspreise ist festzustellen, dass sich diese auf einem hohen Niveau stabilisiert haben.

PUMA hat im vergangenen Jahr zahlreiche Möglichkeiten genutzt, um den Bekanntheitsgrad der Marke weiter zu steigern. In der Fußball-Champions League konnte Borussia Dortmund im Trikot der Raubkatze die Fußballherzen Europas mit seinem unverwechselbaren Spielstil erobern und dadurch PUMAs Position als Premium-Fußballmarke unter Beweis stellen. Unser Markenbotschafter Usain Bolt stahl seinen Kontrahenten bei den Leichtathletik-Weltmeisterschaften in Moskau erneut die Show und krönte sich mit drei Goldmedaillen zum erfolgreichsten Leichtathleten aller Zeiten. Darüber hinaus brachte PUMA innovative neue Produkte auf den Markt und gewann mit dem Laufschuh Mobium zahlreiche Auszeichnungen sowie mit den Performance-Textilien ACTV und RCVR den renommierten ISPO Gold Award.

Entwicklung im PUMA-Konzern

2013 war für PUMA ein wichtiges Jahr des Umbruchs und der Veränderung, in dem wir durch die konsequente Umsetzung unseres Transformations- und Kostensenkungsprogramms die Basis für weiteres Wachstum und eine positive Unternehmensentwicklung gelegt haben. Mit dem Antritt unseres neuen Chief Executive Officers Björn Gulden, des Chief Operating Officers Andy Köhler und unseres neuen Global Creative Directors Torsten Hochstetter ist PUMAs Management nun komplett, um langfristig profitables Wachstum zu sichern. Trotz der vielen Herausforderungen, steht fest: PUMA ist und bleibt eine fantastische Marke mit einer großartigen Historie, einem weltweiten Bekanntheitsgrad, starken Logos, herausragenden Athleten und ausgezeichneten Mitarbeitern.

Aus sportlicher Sicht konnten wir im Bereich Teamsport durch den Einzug von Borussia Dortmund ins diesjährige Champions League-Finale PUMAs Markenpräsenz und Glaubwürdigkeit als Premium-Fußballmarke weiter stärken und unseren Fokus auf den Performance-Bereich schärfen. Während PUMA-Star Marco Reus einen wichtigen Anteil an Dortmunds anhaltendem Erfolg hat, haben wir mit dem spanischen Nationalspieler Santi Cazorla nicht nur einen weiteren Mittelfeldstar unter Vertrag genommen, sondern auch einen der zurzeit wohl angesagtesten und talentiertesten Topstars des Weltfußballs: Mario Balotelli – der nicht nur mit Blick auf die Fußball-WM 2014 in Brasilien, sondern auch darüber hinaus eine Schlüsselrolle in unserer globalen Marken- und Fußballkommunikation spielen wird.

Bei der Leichtathletik-WM in Moskau im August, an der insgesamt acht von PUMA ausgerüstete Verbände teilnahmen, hat Usain Bolt – der schnellste Mann der Welt – erneut auf eindrucksvolle Weise unterstrichen, dass er zu den größten Sportstars aller Zeiten zählt. Mit seinen drei WM-Goldmedaillen wurde er zum erfolgreichsten Leichtathleten der WM-Geschichte und verhalf dem PUMA-Team Jamaika zu Siegen in allen Sprintdisziplinen bei den Herren. Im September haben wir unseren Ausrüstervertrag mit Usain Bolt bis über die Olympischen Spiele 2016 in Rio de Janeiro hinaus verlängert, um gemeinsam ein weiteres Kapitel dieser erfolgreichen Partnerschaft aufzuschlagen.

Vor dem Hintergrund der erfolgreichen Einführung unserer neuen Markenplattform „The Nature of Performance“ haben wir unsere Produktinitiativen im Bereich Performance gebündelt und unter anderem unsere Performance-Textilien PUMA ACTV und RCVR, die mit dem ISPO Gold Award ausgezeichnet wurden, erfolgreich in den Markt eingeführt. Auch unser adaptiver Laufschuh „Mobium Elite“ wurde mehrfach prämiert und erhielt zahlreiche wichtige Auszeichnungen wie unter anderem „Most Innovative“ (Competitor Magazine/USA) und „Best Debut“ (Runner’s World China). Unser Lifestyle-Sortiment haben wir 2013 auf jüngere, progressivere Zielgruppen ausgerichtet und uns stärker als bisher auf produktspezifisches Marketing konzentriert – wie unter anderem der erfolgreiche Absatz unserer Suede- und Archive Lite-Modelle zeigte.

Mit unserer zukünftigen Ausrichtung „Forever Faster“, die sich aus unserer im Sport verankerten DNA ableitet und unsere beiden Markenpole Performance und Lifestyle miteinander vereint, haben wir 2013 außerdem ein neues und vereinfachtes Markenversprechen für unsere Kunden entwickelt. PUMA verfolgt künftig das Ziel, die

schnellste Sportmarke der Welt zu sein. Damit knüpfen wir an unsere über 65-jährige Historie als Anbieter innovativer Produkte für die schnellsten Athleten der Welt an und bringen zugleich unser permanentes Streben nach Neuem – von Produktinnovationen im Bereich Performance bis hin zu angesagter Mode – zum Ausdruck.

Im Bereich Nachhaltigkeit haben wir 2013 unsere Strategie überprüft und mit dem neuen Brand Manifesto "Forever Faster" sowie den Nachhaltigkeitszielen der Kering-Gruppe abgestimmt. Parallel dazu konnten wir unser Produktrücknahme-System „Bring me Back Bin“ weltweit in PUMA-Stores etablieren und damit einen aktiven Beitrag zur Abfallvermeidung leisten. Gemäß unserer Leitlinie "Closing the Loop" werden wir darüber hinaus 2014 erstmals Produkte mit einem signifikanten Anteil aus recycelter Baumwolle auf den Markt bringen.

Die anhaltende schwierige Wirtschaftslage in vielen Teilen Europas wirkte sich im abgelaufenen Geschäftsjahr, sowohl auf das Geschäftsklima als auch auf die Konsumbereitschaft der Bevölkerung, negativ aus. Insbesondere in Schlüsselmärkten war die Nachfrage nach Sportartikeln demzufolge rückläufig. Darüber hinaus erhöhte sich global betrachtet die Wettbewerbsintensität in der Sportartikelindustrie, da vermehrt Anbieter aus dem Sportperformancebereich auf den Sportlifestyle-Markt drängen und große Modeketten nun auch Produkte im Sportperformancebereich anbieten. In diesem herausfordernden Marktumfeld sind die weltweiten Markenumsätze von PUMA im Geschäftsjahr 2013 währungsbereinigt um 2,3% auf rund € 3,2 Mrd. zurückgegangen. Die konsolidierten Umsätze fielen währungsbereinigt um 3,0% und in der Berichtswährung Euro um 8,7% auf rund € 3,0 Mrd.

Entsprechend der Erwartungen des Managements stand die Rohertragsmarge in 2013, aufgrund negativer Währungskurseffekte in Ländern wie beispielsweise Japan, Südafrika und Argentinien, sowie aufgrund des intensiven Preiswettbewerbs stark unter Druck und ist von 48,3% auf 46,5% zurückgegangen. Das operative Konzernergebnis (EBIT) vor Sondereffekten ist 2013 im Vergleich zum Vorjahr, trotz der ergriffenen Kosteneinsparungsmaßnahmen, aufgrund der rückläufigen Umsätze und der gesunkenen Rohertragsmarge von € 290,7 Mio. auf € 191,4 Mio. zurückgegangen. PUMAs Management hat in 2013 das Transformations- und Kostensenkungsprogramm weiter konsequent fortgeführt und durch die Einführung des neuen Markenleitbilds ‚Forever Faster‘ weitere strategische Maßnahmen ergriffen, um PUMAs langfristiges und profitables Wachstum sicherzustellen.

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

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

Entwicklung der PUMA SE

Ertragslage

Die Umsatzerlöse (einschließlich Lizenz- und Provisionserträge) sind im Geschäftsjahr um 0,6% auf € 365,2 Mio. gesunken und entsprechen somit den Erwartungen eines Umsatzvolumens auf Vorjahresniveau. In Deutschland lagen die Umsätze mit € 132,1 Mio. fast unverändert zum Vorjahr. Die in den Umsatzerlösen enthaltenen Lizenz- und Provisionserträge erhöhten sich um 2,0% auf € 207,4 Mio. und betreffen im Wesentlichen Erträge aus verbundenen Unternehmen. Die sonstigen betrieblichen Erträge sind von € 103,4 Mio. auf € 83,0 Mio. gesunken und enthalten im Wesentlichen weiterberechnete Werbe- und Versandkosten, Kursgewinne, Auflösungen von Rückstellungen, sowie andere betriebstypische Erträge. Der Rückgang im Vergleich zum Vorjahr ist hauptsächlich auf geringere Erträge aus Währungsumrechnung zurückzuführen (2013: € 26,1 Mio.; 2012: € 43,5 Mio.)

Der Materialaufwand hat sich von € 113,6 Mio. auf € 103,7 Mio. vermindert. Das entspricht einer Rohertragsmarge von 71,6% gegenüber 69,1% im Vorjahr. Ohne Berücksichtigung der in den Umsatzerlösen enthaltenen Lizenz- und Provisionseinnahmen erreichte die Rohertragsmarge auf Handelswaren 34,3% gegenüber 30,8% im Vorjahr. Die verbesserte Marge ist auf geringere Aufwendungen für Luftfrachten und weniger Abverkäufe im Vergleich zum Vorjahr zurückzuführen.

Der Personalaufwand erhöhte sich auf € 66,4 Mio. gegenüber € 60,6 Mio. im Vorjahr. Im Jahresdurchschnitt reduzierte sich die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur geringfügig um 2 Mitarbeiter auf 844. Der gestiegene Personalaufwand trotz stabiler Mitarbeiterzahlen beruht zum einen auf Gehaltserhöhungen und Mehraufwendungen im Zusammenhang mit mitarbeiterbezogenen Anreiz-Systemen, zum anderen auf höhere Aufwendungen aus der Bewertung des Stock-Option-Programms.

Die Abschreibungen auf das Anlagevermögen erhöhten sich im aktuellen Geschäftsjahr um € 34,0 Mio. auf € 47,4 Mio. Grund für den Anstieg sind die außerplanmäßigen Abschreibungen in Höhe von € 33,9 Mio., die im Wesentlichen auf das PUMA-Warenzeichen in Spanien und auf strategiewechselbedingte Softwareanpassungen entfallen. Wie im Vorjahr ist das Ergebnis um Abschreibungen auf Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens, die das übliche Maß überschreiten, belastet. Es handelt sich um Abschreibungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Darlehensforderungen gegen Sports Equipment Hellas S.A. of Footwear, Apparel and Sportswear (ehemals: PUMA Hellas S.A.), Griechenland, und PUMA Cyprus Ltd., Zypern, in Höhe von insgesamt € 8,8 Mio. (Vorjahr: € 15,2 Mio.).

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen erhöhten sich nur leicht um 0,8% von € 266,5 Mio. auf € 268,7 Mio. Die Mehraufwendungen aus Sponsoring-, Werbe- und Lizenzverträgen konnten größtenteils durch geringere Kursverluste kompensiert werden.

Das Finanzergebnis (bestehend aus Erträgen und Aufwendungen aus Beteiligungen und Ergebnisabführungsverträgen sowie dem Zinsergebnis und Abschreibungen auf Finanzanlagen) lag bei € 39,3 Mio. gegenüber € 90,6 Mio. im Vorjahr. Wesentlicher Grund für den Rückgang sind die Aufwendungen aus der Verlustübernahme der PUMA Sprint GmbH, Deutschland, in Höhe von € 605,3 Mio. (Vorjahr: Ertrag von € 30,2 Mio.), die jedoch zum größten Teil von den phasengleich vereinnahmten Dividendenerträgen von € 607,0 Mio. resultierend aus der Ausschüttung aus der Kapitalrücklage bei der PUMA Sprint GmbH kompensiert wurden. Darüber hinaus wurden weniger Dividendenerträge aus anderen Beteiligungen vereinnahmt. Das Finanzergebnis ist weiterhin durch die Abschreibungen auf das Anlagevermögen in Höhe von € 7,9 Mio. (Vorjahr: € 9,1 Mio.) belastet. Diese betreffen außerplanmäßige Abschreibungen auf die Beteiligung an der Wilderness Holdings Limited, Botswana.

Das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit sank von € 92,1 Mio. auf € -7,5 Mio.

Das Ergebnis des Berichtsjahres ist weiterhin mit außerordentlichen Aufwendungen in Höhe von € 6,9 Mio. belastet, die im Zusammenhang mit dem im Vorjahr initiierten Transformations-Programms stehen. Die Aufwendungen enthalten in 2013 im Wesentlichen Personal- und sonstige Aufwendungen im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung der internationalen Organisationsstruktur.

Die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag in Höhe von € 9,9 Mio. (Vorjahr: € 10,4 Mio.) betreffen im Wesentlichen ausländische Quellensteuer.

Im Geschäftsjahr 2013 wurde ein Jahresfehlbetrag von € 24,4 Mio. (Vorjahr: Jahresüberschuss von € 32,1 Mio.) erwirtschaftet. Dies liegt deutlich unter den im Ausblick des Vorjahres gemeldeten Erwartungen einer im Vergleich zu 2012 Verbesserung der Ergebnisses. Gründe sind unter anderem die außerplanmäßigen Abschreibungen auf das Anlagevermögen und das deutlich geringere Finanzergebnis.

Aus dem verbleibenden Bilanzgewinn von € 53,1 Mio. (Vorjahr: € 85,0 Mio.) soll der Hauptversammlung am 13. Mai 2014 vorgeschlagen werden, eine Dividende von € 0,50 je Aktie (Vorjahr: € 0,50) auszuschütten. Das entspricht einer Ausschüttung von € 7,5 Mio. (Vorjahr: € 7,5 Mio.). In Prozent des Konzerngewinns beträgt die Ausschüttungsquote 140,3% gegenüber 10,6% im Vorjahr. Der verbleibende Bilanzgewinn von € 45,7 Mio. (Vorjahr: € 77,5 Mio.) soll auf neue Rechnung vorgetragen werden.

Vermögenslage

Die Bilanzsumme hat sich um 57,5% von € 916,1 Mio. auf € 1.442,7 Mio. erhöht.

Wesentlicher Grund für die Bilanzsummenerhöhung auf der Aktivseite ist der Anstieg der sonstigen Vermögensgegenstände um € 602,8 Mio. auf € 612,2 Mio. Dieser Posten enthält Forderungen gegen die PUMA Sprint GmbH, Herzogenaurach, in Höhe von € 607,0 Mio. aus Dividendenansprüchen, die aufgrund des noch fehlenden Gewinnverwendungsbeschlusses der PUMA Sprint GmbH rechtlich erst nach dem Abschlussstichtag entstehen. Aufgrund der beherrschenden Stellung der PUMA SE als alleinige Gesellschafterin wurden die Gewinnansprüche jedoch bereits 2013 aktiviert und phasengleich vereinnahmt.

Gegenläufig sind die immateriellen Vermögenswerte des Anlagevermögens im Wesentlichen aufgrund außerplanmäßiger Abschreibungen und Anlagenabgänge um 66,0 % auf € 15,2 Mio. gesunken. Weiterhin bestehen zum 31. Dezember 2013 Forderungen gegen verbundene Unternehmen von € 200,9 Mio. gegenüber € 232,5 Mio. im Vorjahr aus Lieferungen (Kommissionsgeschäft), aus Lizenz- und Darlehensforderungen sowie aus Gewinnabführungen. Die flüssigen Mittel lagen mit € 58,4 Mio. um € 34,1 Mio. unter dem Vorjahr (€ 92,5 Mio.).

Auf der Passivseite sind die Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen deutlich um € 593,4 Mio. auf € 931,9 Mio. angestiegen. Wesentlicher Grund sind die Verbindlichkeiten gegenüber der PUMA Sprint GmbH, Deutschland, aus Verlustübernahme im Rahmen des bestehenden Ergebnisabführungsvertrages. Das Eigenkapital verringerte sich um 6,7 % von € 423,2 Mio. auf € 395,1 Mio., die Eigenkapitalquote ist damit deutlich von 46,2% im Vorjahr auf 27,4% gesunken. Entsprechend hat sich die Fremdkapitalquote von 53,8 % im Vorjahr auf 72,6 % im aktuellen Jahr erhöht.

Investitionen

Bei den Sachanlagen und den immateriellen Vermögensgegenständen wurden 2013 insgesamt € 14,9 Mio. (Vorjahr: € 34,0 Mio.) an Zugängen verzeichnet. Das Volumen liegt somit über den für 2013 geplanten Investitionen von € 10,0 Mio. Die Zugänge betreffen die Einrichtung für Verkaufsbüros und das Logistikzentrum, EDV-Software, Investitionen für den Ausbau eigener Einzelhandelsaktivitäten sowie Büro- und Geschäftsausstattung. Der Rückgang zum Vorjahr ist auf das in 2012 aktivierte PUMA-Warenzeichen in Spanien (€ 17,6 Mio.) zurückzuführen.

Finanzanlagen

Die Finanzanlagen sind von € 400,6 Mio. im Vorjahr auf € 417,4 Mio. angestiegen. Der Anstieg resultiert im Wesentlichen aus den Kapitalerhöhungen bei der PUMA Sprint GmbH, Deutschland, und der PUMA Iberia S.L.U., Spanien. Darüber hinaus wurde die PUMA International Sports Marketing B.V., Niederlande, gegründet.

Das Finanzanlagevermögen stellt mit 28,9% einen wesentlichen Anteil an der Bilanzsumme dar. Hierin spiegelt sich wider, dass die PUMA SE neben ihrer eigenen operativen Tätigkeit maßgeblich als Holding der PUMA-Gruppe fungiert.

Finanzlage

Unter Berücksichtigung der Veränderung im Betriebsvermögen ergibt sich ein Mittelabfluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit von € 10,9 Mio. gegenüber einem Mittelabfluss von € 2,1 Mio. im Vorjahr. Darin enthalten sind Zahlungen für Steuern und Zinsen von insgesamt € 11,3 Mio. gegenüber € 10,9 Mio. im Vorjahr.

Im Geschäftsjahr 2013 wurden Mittelzuflüsse aus der Investitionstätigkeit von € 2,0 Mio. (Vorjahr: negativer Cashflow aus der Investitionstätigkeit von € 118,3 Mio.) erwirtschaftet. Die positive Entwicklung ist wesentlich auf deutlich geringere Investitionen in das Finanzanlagevermögen zurückzuführen. Weiterhin sind die Mittelabflüsse aus der Vergabe von Darlehen an Tochtergesellschaften von € 3,3 Mio. deutlich geringer ausgefallen als im Vorjahr (€ 52,3 Mio.). Gegenläufig erfolgten in 2013 höhere Auszahlungen für Investitionen ins Anlagevermögen bei gleichzeitig geringeren Einzahlungen aus erhaltenen Dividenden von Tochtergesellschaften in Höhe von € 56,5 Mio. (Vorjahr: € 73,3 Mio.).

Der freie Cashflow verbesserte sich von € -120,4 Mio. im Vorjahr auf € -8,9 Mio. im aktuellen Jahr.

Der Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit beinhaltet neben der Dividendenauszahlung von € 7,5 Mio. (Vorjahr: € 29,9 Mio.) auch die Aus- und Rückzahlungen von Darlehensverbindlichkeiten gegenüber Tochtergesellschaften und dem Cashpool in Höhe von € -17,8 Mio. (Vorjahr: € +158,7 Mio.). Als Cashpool-Führer ist die PUMA SE wesentlich an der Finanzierung eines großen Teils des PUMA-Konzerns beteiligt. Der Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit beträgt € 25,2 Mio. (Vorjahr: Mittelzufluss von € 128,9 Mio.)

Unter Berücksichtigung der flüssigen Mittel zu Beginn des Geschäftsjahres lag der Finanzmittelbestand am 31. Dezember 2013 bei € 58,4 Mio. gegenüber € 92,5 Mio. im Vorjahr. Der Finanzmittelfonds besteht ausschließlich aus den in den Flüssigen Mitteln ausgewiesenen Kassen- und Bankguthaben.

Ziele und Strategie

Wir wollen die schnellste Sportmarke der Welt sein

PUMA zählt zu den weltweit führenden Sportmarken und entwickelt, vertreibt und vermarktet Schuhe, Textilien und Accessoires. PUMA hat in über 65 Jahren den Ruf erworben, Produktdesigns für die schnellsten Sportler weltweit zu entwickeln und bietet Sportprodukte und sportinspirierte Lifestyle-Produkte in den Kategorien Fußball, Laufen, Training und Fitness, Golf und Motorsport an. Das Unternehmen kooperiert mit berühmten Designermarken wie Alexander McQueen und Mihara Yasuhiro, um innovative und schnelle Designs aus der Modewelt in die Sportwelt zu bringen. Zur PUMA-Gruppe gehören die Marken PUMA, Cobra Golf und Tretorn sowie die Tochterunternehmen Brandon und Dobotex. Das Unternehmen vertreibt seine Produkte in mehr als 120 Ländern, beschäftigt mehr als 10.000 Mitarbeiter weltweit und hat seinen Unternehmenssitz in Herzogenaurach in Deutschland.

Im Jahr 2013 wurde unter Björn Gulden (CEO) ein neues Leitbild bei PUMA eingeführt: die schnellste Sportmarke der Welt zu sein. Dieses Leitbild prägt nicht nur unser neues Markenversprechen „Forever Faster“, sondern ist auch ein Leitprinzip für das gesamte Unternehmen, stets schneller zu sein. Es wird sich in allen Handlungen und Entscheidungen widerspiegeln. Unser Ziel ist es, schnell auf neue Trends zu reagieren, schnell neue Innovationen auf den Markt zu bringen, schnell Entscheidungen zu treffen und für unsere Geschäftspartner schnell Problemlösungen zu finden. Mit dieser neuen strategischen Ausrichtung wendet sich PUMA von der früheren „Back-on-the-Attack-Strategie 2015“ ab, während das Transformations- und Kostensenkungsprogramm, das 2012 ins Leben gerufen wurde, weiterhin fortgeführt werden wird.

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

Die schnellste Marke

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

In Zukunft wird PUMA die schnellste Sportmarke der Welt sein. Dieses vereinfachte Leitbild führt zu einer unverkennbaren Markenpositionierung, einem klaren Ziel und einer einzigen Botschaft und spiegelt sich in PUMAs neuem Slogan wider: „Forever Faster“.

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

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

Kommerzielle Produkte

Unsere Produkte sind die ultimative Verkörperung der neuen Markenstrategie und wir wollen die schnellsten Produkte für die schnellsten Sportler herstellen. PUMAs Innovationsfokus ist daher darauf ausgerichtet, technische Innovationen wie leichtere, flexiblere Produkte mit einer besseren Passform und Anpassung an den Körper in Bewegung zu entwickeln, wodurch das Training effektiver wird und schnellere Ergebnisse genau dann geliefert werden, wenn es darauf ankommt. Neben diesem Innovationsfokus liegen unsere Prioritäten im Produktbereich darauf, kommerzielle und designvollendete Produkte zu entwickeln und diese schnell auf den Markt zu bringen.

Mit dem Fokus auf kommerzielle Produkte rückt der Verbraucher in den Mittelpunkt unseres Designprozesses und wir stellen sicher, dass dem Verbraucher bei jedem Preispunkt ein attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis angeboten wird. Die verstärkte Rolle des Designs bei PUMA innerhalb des Unternehmens wird auch durch die Ernennung von Torsten Hochstetter zum Global Creative Director für unsere gesamte Kollektion unterstrichen. Um sicherzustellen, dass PUMA nicht nur schnelle Produkte mit modernem Design herstellt, sondern diese auch schnell auf den Markt bringt, hat PUMA einige Kernprojekte aufgesetzt. Als eine Maßnahme hat das neue Managementteam entschieden, das Entwicklungszentrum „PUMA Village“ in Vietnam zu schließen, um unsere Entwickler direkt in die Produktionsstätten unserer Lieferanten zu bringen. Damit optimieren wir unseren Prozess zwischen Design und Produktion und tragen dafür Sorge, dass unsere Abläufe innerhalb der Entwicklung schlanker und effizienter werden.

Vertriebsqualität

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

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

Im Hinblick auf die regionalen Märkte wird sich PUMA darauf konzentrieren, die bestehende Stärke in Schwellenländern wie Mexiko, Indien und Russland in weiteres Umsatzwachstum umzuwandeln. In Europa wird das europäische Transformations- und Umstrukturierungsprogramm weiter umgesetzt, um komplexe Strukturen durch die Einführung einer neuen regionalen Organisation, die Einführung einer regionalen Beschaffungskette sowie die Lagerkonsolidierung auf sieben Lager zu vereinfachen. PUMA plant gleichzeitig die Umsetzung entsprechender Maßnahmen in den asiatischen Schlüsselmärkten Japan, China und Korea, um das Geschäft wieder profitabel zu machen.

Weiterführung des Transformations- und Kostensenkungsprogramms

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

- Neues regionales Geschäftsmodell in Europa: Die Restrukturierung der Region Europa und Konsolidierung auf sieben Areas ist durchgeführt worden und wird nun weiter optimiert.
- Lagerkonsolidierung in Europa: PUMA hat zum Ende 2013 sechs Lager geschlossen bzw. an Distributoren übergeben. Diese Konsolidierung wird weiter vorangetrieben werden, bis das Ziel von sieben Lagern in Europa bis 2017 erreicht ist.
- Unprofitable Einzelhandelsgeschäfte: Im Hinblick auf die angekündigte Schließung von 91 PUMA Stores sind bis Ende 2013 73 Stores geschlossen worden. Die verbleibenden Geschäfte sollen 2014/2015 geschlossen werden.
- Verkleinerung der Kollektionen: PUMA hat im Jahr 2013 die richtigen Fortschritte erreicht, um die Kollektion bis 2015 um 30% zu verkleinern.
- Sponsorenverträge: PUMA hat in diesem Bereich alle vorgesehenen Maßnahmen umgesetzt und alle Sponsorenverträge, die nicht mit der zukünftigen Geschäftsstrategie im Einklang standen, beendet.

Die Strategie unserer verbundenen Unternehmen

Cobra Golf wurde 2010 vollständig in die PUMA-Gruppe als Cobra PUMA Golf integriert. Dies hat PUMA in die Lage versetzt, seinen Kunden eine komplette Kollektion von Golfprodukten anbieten zu können und zu einem bedeutenden Hersteller für Golfprodukte zu werden. Im Ergebnis hat Cobra PUMA Golf seine Position im Golfgeschäft gestärkt und dabei große Dynamik und Wachstum erzielt. Der Schwerpunkt liegt weiterhin auf den Märkten in USA und Japan sowie Korea, Großbritannien und Skandinavien.

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

Dobotex wurde 1979 gegründet und hat seinen Hauptsitz in Den Bosch in den Niederlanden. Das Unternehmen entwickelt und vertreibt Socken und Unterwäsche für PUMA sowie Socken für namhafte Markenanbieter. Das Lizenzierungsgeschäft wird in Zukunft weiter ausgebaut und um weitere internationale Top-Marken ergänzt.

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

Nachhaltigkeit ist weiterhin von großer Bedeutung

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

Wertmanagement im PUMA Konzern

Wertmanagement

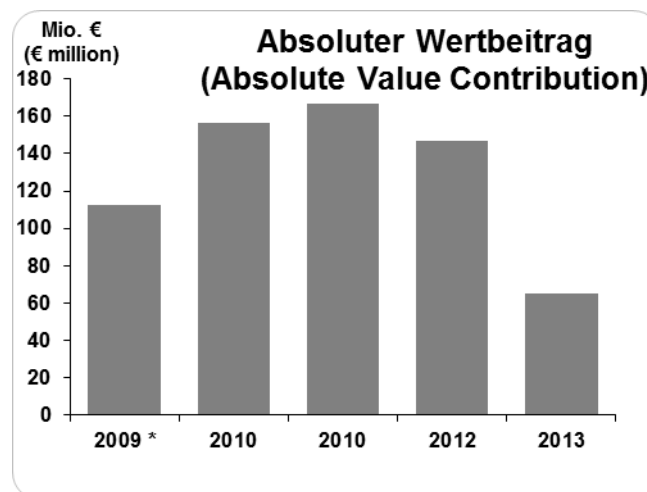
Der Cashflow Return On Investment (CFROI) wird zur Messung der Kapitalrendite herangezogen und berechnet sich als Quotient aus Brutto-Cashflow und Bruttoinvestitionsbasis.

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

Im Geschäftsjahr 2013 hat sich der Cashflow Return on Investment (CFROI) aufgrund des reduzierten Brutto Cashflows vor Sondereffekten auf 9,9% gegenüber 13,6% im Vorjahr reduziert.

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

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



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

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

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

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

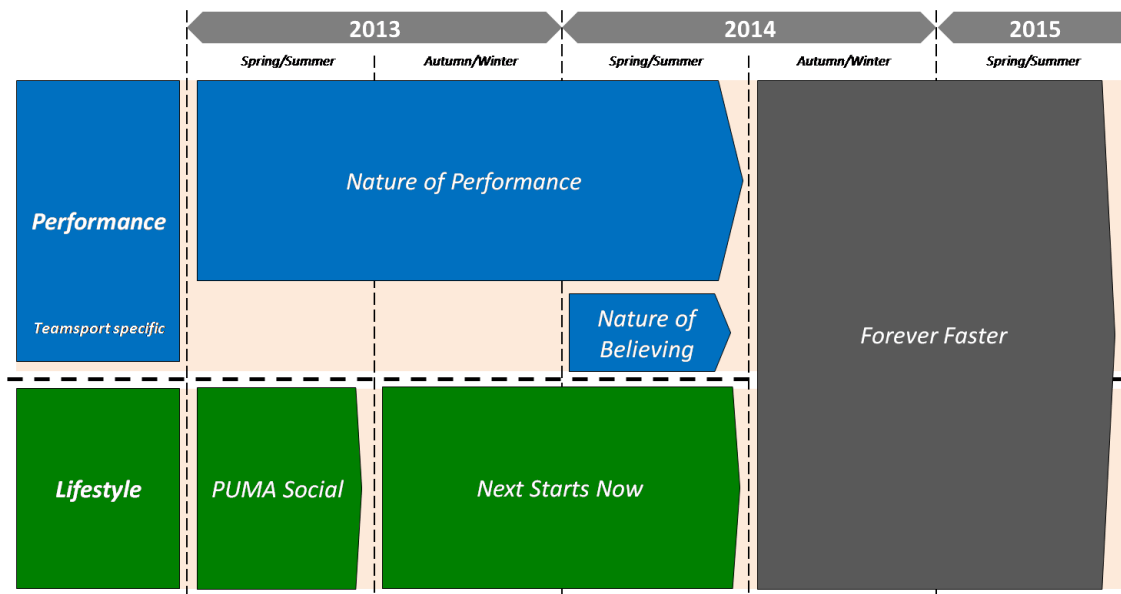
Produktentwicklung und Design

Produktphilosophie und -strategie

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

Unsere Produktausrichtung wurde 2013 durch die Einführung unserer neuen Business-Unit-Struktur unterstützt. Produktmanagement, Design, Entwicklung und ein auf die einzelnen Kategorien zugeschnittenes Marketing wurden jeweils in sechs Geschäftsbereichen gebündelt. Die Geschäftsbereiche Teamsport, Running, Training und Fitness sowie Golf stehen für unser Geschäft mit Performance-Produkten, während Lifestyle und Motorsport, Fundamentals sowie Accessoires und Lizenzen zum Bereich Lifestyle zählen. Jeweils ein Business-Unit-Manager trägt die komplette Produkt- und Marketingverantwortung für seinen Geschäftsbereich. Damit steigern wir die Nähe zu unseren Kunden, können uns hinsichtlich unserer Produktexpertise noch weiter spezialisieren und die Abstimmungsprozesse im Tagesgeschäft verbessern – um letztlich noch schneller zu werden und unsere Zielgruppen durch eine fokussierte Kundenansprache wieder für PUMA zu begeistern.

Im Frühjahr/Sommer 2013 hat PUMA die neue kategorienübergreifende Markenplattform „Nature of Performance“ mit einer Reihe von innovativen Produktneuheiten eingeführt, die unsere Glaubwürdigkeit als Sportmarke stärkt und PUMAs Relevanz und Wettbewerbsfähigkeit in unseren Performance-Kategorien unterstreicht. Die Einführung von „Nature of Performance“ stellt für das Unternehmen nicht nur einen Paradigmenwechsel, sondern auch den Beginn einer stärkeren Ausrichtung auf unser Geschäft mit Performance-Produkten dar, die mit der Neupositionierung von PUMA als schnellste Sportmarke der Welt abgeschlossen sein wird. Unser neues Markenleitbild „Forever Faster“ wird erstmals im Herbst/Winter 2014 in unserer Kundenansprache eingesetzt.



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

Mit unseren Produkt-Konzepten ACTV und RCVR haben wir auch im Bereich Performance-Kleidung erneut unsere Innovationsfreude und Produktexpertise unterstrichen und sowohl unter Branchenexperten als auch im Fachhandel für Begeisterung gesorgt. Dies belegt unter anderem die Auszeichnung mit dem renommierten ISPO Gold Award für unsere ACTV-Kompressionshose für Läufer, die die Vorteile der Kompressionstechnologie mit der Methode des Taping vereint und dadurch ein einfach zu verwendendes Sportprodukt schafft.

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

Im Bereich Lifestyle haben wir die Verjüngung unseres Sortiments fortgesetzt, um unsere Markenbegehrtheit bei jungen Zielgruppen zu steigern. Unsere Vision in dieser Kategorie ist es, sportinspirierte Lifestyle-Produkte zu kreieren, die einen klaren Bezug zu unserem Ursprung als Sportmarke haben und zugleich modische Trends aufgreifen, indem wir die erfolgreiche Zusammenarbeit mit führenden Designern wie Alexander McQueen und Mihara fortsetzen und Kooperationen mit kreativen Künstlern aus der Welt der Mode und Unterhaltung eingehen.

In der Herbst/Winter-Saison 2013 stellte PUMA die Initiative „Brand’s Lifestyle Collection Directors“ vor: ein Team von stilprägenden Persönlichkeiten, die Kultur, Haltung und Style mit großem Elan verbinden. Die internationalen Designer, wie unter anderem Sophia Chang, arbeiten von den großen Metropolen Paris, Los Angeles und New York aus und wurden damit beauftragt, mit Leidenschaft, Kreativität und ihrer Vision von Mode ausgewählte saisonale Lifestyle-Produkte von PUMA im Rahmen der „Next Starts Now“-Plattform im Lifestyle-Bereich zu entwerfen.

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

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

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

Beschaffung im PUMA Konzern

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

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

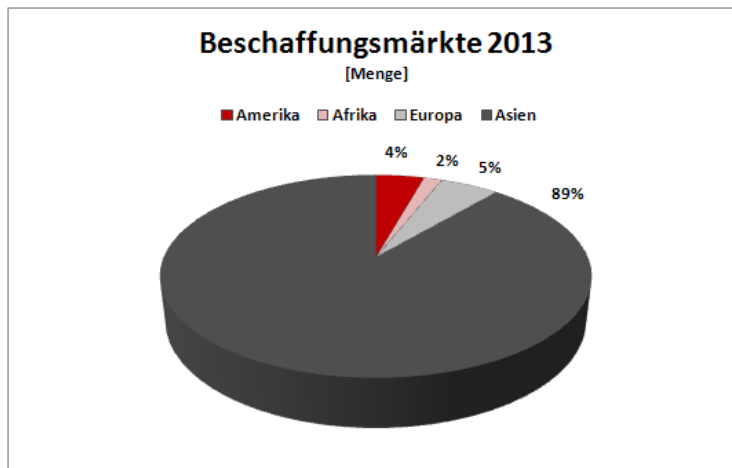
Gemäß dem Ziel, Service auf hohem Niveau für alle PUMA Marken anzubieten und eine nachhaltige Produktions- und Lieferkette zu gestalten, werden Prozesse unter den sechs Kernprinzipien Partnerschaft, Transparenz, Flexibilität und Schnelligkeit, Einfachheit, Genauigkeit und Effektivität kontinuierlich verbessert. Um weiterhin die Verbindung zwischen Kundenwünschen, Produktdesign und Produktion zu verstärken, wird Produktwissen näher an die Produktion verlagert und damit eine schnellere Anpassung an Marktentwicklungen gewährleistet. Sichtbar wurde dies beispielsweise in der Entscheidung, das PUMA Village in Vietnam als regionales Zentrum für die Entwicklung von Musterteilen der Schuhproduktion 2014 nach vier Jahren wieder zu schließen und die Produktexperten näher an den Fabriken zu platzieren um Entwicklungszeiten zu verkürzen.

Die Beschaffungsmärkte

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

Ziel ist es, den PUMA-Marken optimalen Service zu bieten, um die weltweiten Anforderungen an Qualität und Sicherheit sowie Umweltaspekte in der Produktion zu erfüllen und weiter zu verbessern. Gleichzeitig werden in der Rolle als Einkaufsagent und -partner kontinuierlich Verbesserungen hinsichtlich der Kosten, der Flexibilität und der Lieferzuverlässigkeit erzielt.

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

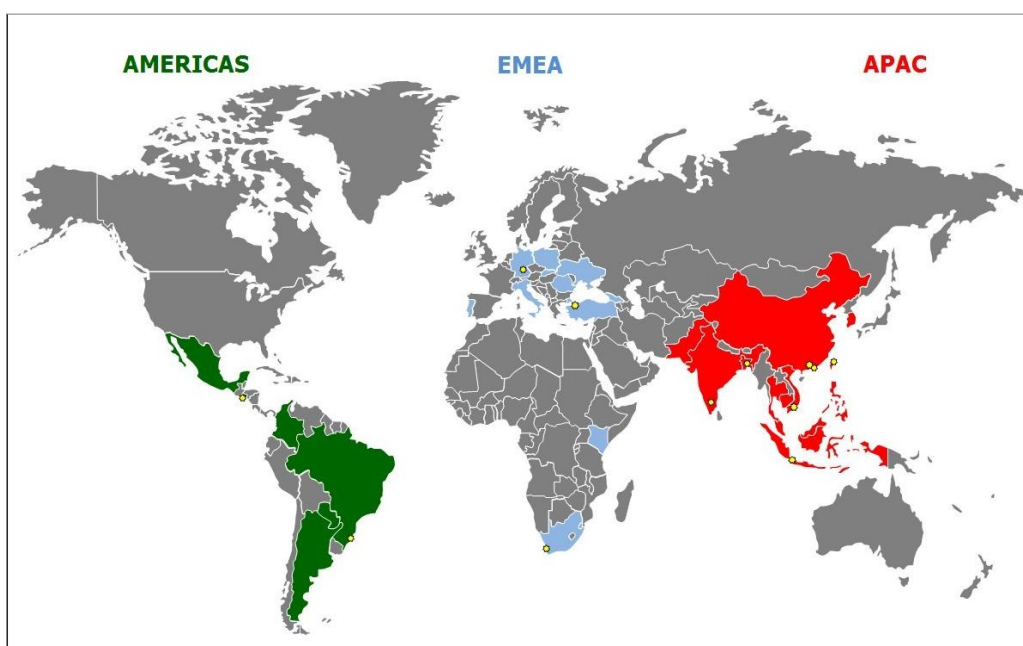


Insgesamt bleibt Asien mit 89% am Gesamtvolumen die stärkste Einkaufsregion, gefolgt von Europa mit 5%, Amerika mit 4% und Afrika mit 2% bei steigender Tendenz.

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

Steigende Lohnkosten, politische Unruhen, und Extremwetterlagen haben die Beschaffungsmärkte 2013 beeinträchtigt. Dadurch steigt die Notwendigkeit, die Risiken dieser Einflussfaktoren in der Produktionsallokation zu berücksichtigen. Auch wird sich World Cat Ltd. weiterhin so geografisch positionieren, dass Steuervorteile auf wichtigen Absatzmärkten wie den USA und der EU genutzt werden können. Dies ist entscheidender Bestandteil einer zukünftigen Beschaffungsstrategie, um die sichere und wettbewerbsfähige Beschaffung von Produkten zu gewährleisten.

World Cat's Sourcing Regionen und Standorte



Mitarbeiter

Zahl der Mitarbeiter steigt

Im Jahresdurchschnitt 2013 waren bei der PUMA SE insgesamt 844 Mitarbeitern gegenüber 846 Mitarbeiter im Durchschnitt des Vorjahres beschäftigt. Das entspricht einer Verminderung von 0,3%.

Zum Jahresende waren bei der PUMA SE 838 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder 2,2% weniger als zum Vorjahresende (857) beschäftigt.

2013 lag die weltweite Mitarbeiterzahl des PUMA-Konzerns im Jahresdurchschnitt bei 10.750 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber 10.935 im Vorjahr.

Talentidentifizierung und -entwicklung

Wir sind davon überzeugt, dass jeder einzelne Mitarbeiter einen wichtigen Beitrag zum Erfolg unseres Unternehmens leistet. Deshalb adressieren Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen Mitarbeiter und Führungskräfte aller Ebenen mit dem Ziel, notwendige Kenntnisse zu vermitteln, erforderliche Fähigkeiten zu erwerben und bereits vorhandene Kompetenzen auszubauen. Bedürfnisse des Unternehmens sollen dabei auf individuelle Karriereziele der Mitarbeiter abgestimmt werden.

Grundlage der Identifizierung und Entwicklung von Talenten bildet der global einheitliche Performance Management Prozess. Im Rahmen dieser jährlichen Leistungsbewertung und Zielvereinbarung erfolgt auch die Kompetenzeinschätzung, die die Basis für den individuellen Entwicklungsplan darstellt.

Die jährlichen Beurteilungsgespräche dienen darüber hinaus dem Aufbau eines flexiblen Talentpools, der die richtige Besetzung von Schlüsselpositionen gewährleistet.

Strukturierte Nachfolgeplanung und Talentmanagement ermöglichen, dass ein großer Teil der vakanten Führungspositionen auf nationaler und internationaler Ebene innerhalb des PUMA-Konzerns besetzt werden kann. Talentierte Mitarbeiter werden so an das Unternehmen gebunden und vorhandenes Know-how innerhalb des PUMA-Konzerns gesichert.

Führungskräfteentwicklung

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

Leistungsorientiertes Vergütungssystem

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

Steuerungssystem

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

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

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

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

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

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 2013:

Der Verwaltungsrat der PUMA SE erklärt gemäß Art. 9 Abs. 1 lit. c) (ii) SE-VO, § 22 Abs. 6 SEAG i.V.m. § 161 AktG, dass die PUMA SE den Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ in der seit 15. Juni 2012 geltenden Kodex-Fassung vom 15. Mai 2012 (der „Kodex“) und in der seit dem 10. Juni 2013 geltenden Kodex-Fassung vom 13. Mai 2013 (der „Kodex“) seit der letzten Entsprechenserklärung vom Oktober 2012 unter Berücksichtigung der unter Ziffer 1. dargestellten Besonderheiten des monistischen Systems der PUMA SE mit den unter Ziffer 2. genannten Ausnahmen entsprochen hat und entspricht und, soweit nicht, warum nicht.

1. Besonderheiten des monistischen Corporate Governance Systems

Das monistische System zeichnet sich gemäß Art. 43 – 45 SE-VO i.V.m. §§ 20 ff. SEAG dadurch aus, dass die Führung der SE einem einheitlichen Leitungsorgan, dem Verwaltungsrat, obliegt (vgl. Abs. 7 der Präambel des Kodex). Der Verwaltungsrat leitet die Gesellschaft, bestimmt die Grundlinien ihrer Tätigkeit und überwacht deren Umsetzung durch die Geschäftsführenden Direktoren. Die Geschäftsführenden Direktoren führen die Geschäfte der Gesellschaft, vertreten die Gesellschaft gerichtlich und außergerichtlich und sind an Weisungen des Verwaltungsrats gebunden.

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

- Abweichend von Ziffer 2.2.1 S. 1 des Kodex hat der Verwaltungsrat den Jahresabschluss und den Konzernabschluss der Hauptversammlung vorzulegen, § 48 Abs. 2 S. 2 SEAG.

- Abweichend von Ziffern 2.3.1 S. 1 und 3.7 Abs. 3 des Kodex ist der Verwaltungsrat zur Einberufung der Hauptversammlung zuständig, §§ 48 und 22 Abs. 2 SEAG.
- Die in Ziffern 4.1.1 (Leitung des Unternehmens) und 4.1.2 i.V.m. 3.2 Halbsatz 1 (Entwicklung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens) des Kodex enthaltenen Aufgaben des Vorstands obliegen dem Verwaltungsrat, § 22 Abs. 1 SEAG.
- Die in Ziffern 2.3.2 S. 2 (weisungsgebundener Stimmrechtsvertreter), 3.7 Abs. 1 (Stellungnahme zu einem Übernahmeangebot) und Abs. 2 (Verhalten bei einem Übernahmeangebot) sowie 3.10 (Corporate Governance Bericht), 4.1.3 (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.
- Entgegen Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 6 Kodex in der Fassung vom 13. Mai 2013 weist die Vergütung der Geschäftsführenden Direktoren keine Höchstbetragsgrenzen insgesamt und hinsichtlich ihrer variablen Vergütungsteile auf. Die Anstellungsverträge der Geschäftsführenden Direktoren wurden im Einklang mit der derzeit aktuellen Fassung des Kodex geschlossen und sie sind nach Ansicht der PUMA SE sachgerecht.

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

Entsprechend der Ermächtigung der Hauptversammlung vom 7. Mai 2013 gemäß § 286 Abs. 5 HGB wird bis zum Ende der Ermächtigung von der Veröffentlichung der Individualbezüge der Geschäftsführenden Direktoren abgesehen (Ziffern 4.2.4 und 4.2.5 Kodex). Die Geschäftsführenden Direktoren werden sich an die Ermächtigung halten, wenn sie den Jahresabschluss aufstellen.

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

- In Abweichung zu Ziffer 5.4.6 Abs. 2 S. 2 Kodex erhalten die Mitglieder des Verwaltungsrats eine erfolgsabhängige Vergütung, die nicht auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet ist. Die Vergütung hat die Hauptversammlung am 14. April 2011 im Einklang mit der derzeit aktuellen Fassung des Kodex beschlossen, sie ist in der Satzung festgelegt und sie ist nach Ansicht der PUMA SE sachgerecht.
- Abweichend von Ziffer 5.4.6. Abs. 3 Kodex wurde und wird die Vergütung der Verwaltungsratsmitglieder nicht individualisiert ausgewiesen. Hierfür besteht nach Ansicht der PUMA SE kein Anlass, da diese keine kapitalmarktrelevante Zusatzinformation darstellt und die Satzungsregelungen mit der Festsetzung der Vergütung öffentlich zugänglich sind.

Die Entsprechenserklärung wurde den Aktionären auf der Internetseite der Gesellschaft unter <http://about.puma.com/category/investors/corp-gov/declaration/> dauerhaft zugänglich gemacht.

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

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

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

Berücksichtigung von Diversity und Internationalität

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

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

Auch bei der Zusammensetzung der Geschäftsführenden Direktoren achtet der Verwaltungsrat auf Vielfalt und strebt eine angemessene Berücksichtigung von Frauen an. Die Beteiligung von Frauen im Gremium der Geschäftsführenden Direktoren soll in Zukunft bei einer erforderlichen Neubesetzung insbesondere dadurch gewährleistet werden, dass bei verschiedenen, gleich qualifizierten 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 Verwaltungsrat und Geschäftsführenden Direktoren sowie der Zusammensetzung und Arbeitsweise von deren Ausschüssen.

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

Verwaltungsrat

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

Dem Verwaltungsrat gehörten 2013 folgende Mitglieder an:

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

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

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

Der Verwaltungsrat hat 2013 viermal ordentlich und zweimal außerordentlich getagt.

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

Präsidialausschuss

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

Personalausschuss

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

Prüfungsausschuss

Der Prüfungsausschuss setzte sich 2013 aus den Verwaltungsratsmitgliedern Thore Ohlsson (Vorsitzender), Jean-François Palus (Mitglied bis 07.05.2013), Jean-Marc Duplaix (Mitglied seit 07.05.2013) und Guy Buzzard zusammen.

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

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

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

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

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

Nachhaltigkeitsausschuss

Dem Nachhaltigkeitsausschuss gehörten 2013 François-Henri Pinault, Martin Köppel und Jean-François Palus (Vorsitzender) an. Er hat die Aufgabe, das Bewusstsein, bei jeder Entscheidungsfindung und allen Maßnahmen fair, ehrlich, positiv und kreativ zu handeln, zu fördern.

Nominierungsausschuss

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

Vergütungsbericht Geschäftsführende Direktoren und Verwaltungsrat

Geschäftsführende Direktoren

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

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

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

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

Im Geschäftsjahr 2013 wurde ein neues Vergütungsprogramm mit langfristiger Anreizwirkung eingeführt, das mit der ersten Verwaltungsratssitzung im Jahre 2014 beschlossen werden soll. Hierfür wurden Rückstellungen in Höhe von € 0,4 Mio. auf Basis arbeitsvertraglicher Zusagen gegenüber den Geschäftsführenden Direktoren gebildet. Das neue erfolgsabhängige Programm soll sich an der weiteren Wertsteigerung der PUMA SE in einem Mehrjahreszeitraum orientieren.

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

Nach der Aufwandsverteilung auf die Vesting Period ergibt sich aus in Vorjahren ausgegebenen Optionen ein Aufwand von insgesamt € 0,3 Mio. (Vorjahr: Ertrag € 1,1 Mio.).

Für die Geschäftsführenden Direktoren bestehen Pensionszusagen, für die die Gesellschaft eine Rückdeckungsversicherung abgeschlossen hat. Als erdienter Anspruch gilt jeweils der Teil des Versorgungskapitals, der durch die Beitragsleistung in die Rückdeckungsversicherung bereits finanziert ist. Im Geschäftsjahr erfolgte für Geschäftsführende Direktoren eine Zuführung von € 0,3 Mio. (Vorjahr: € 0,2 Mio.). Der Barwert der Leistungszusage zum 31. Dezember 2013 an Geschäftsführende Direktoren in Höhe von € 0,3 Mio. (Vorjahr: € 0,4 Mio.) wurde bilanziell mit dem gleich hohen und verpfändeten Aktivwert der Rückdeckungsversicherung verrechnet.

Pensionsverpflichtungen gegenüber ehemaligen Vorstandsmitgliedern und Geschäftsführenden Direktoren bestanden in Höhe von € 12,5 Mio. (Vorjahr: € 10,2 Mio.) und sind entsprechend innerhalb der Pensionsrückstellungen passiviert, soweit nicht mit den gleich hohen Aktivwerten verrechnet. Ruhegehälter sind in Höhe von € 0,2 Mio. (Vorjahr: € 0,2 Mio.) angefallen.

Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat besteht gemäß Satzung aus mindestens drei Mitgliedern, derzeit gehören ihm neun Mitglieder an. Die Vergütung für den Verwaltungsrat setzt sich aus einer fixen und einer erfolgsorientierten Vergütung zusammen. Die Gesamtbezüge für die fixe Vergütung betragen insgesamt € 0,3 Mio. (Vorjahr: € 0,3 Mio.).

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

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

Risiko- und Chancenmanagement im PUMA-Konzern

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

Risiken zu überwachen und zu bewältigen sowie Chancen zu erkennen und zu nutzen bedeutet, die Zukunft zu sichern. Die zunehmende Globalisierung erfordert, auf unterschiedliche Gegebenheiten schnell zu reagieren. In einer durch Dynamik und kurze Produktlebenszyklen geprägten Welt sind Unternehmen sowohl internen als auch externen Risiken ausgesetzt.

Die Leitlinien und die Organisation des Risikomanagementsystems von PUMA ermöglichen ein methodisches und systematisches Vorgehen im Konzernverbund. Die direkte Verantwortung zur Identifikation und Überwachung von Risiken wird auf die funktions- bzw. prozessverantwortlichen Mitarbeiter übertragen, die über erkannte Risiken sowie deren Ausprägung berichten. Hierzu steht den Risikoverantwortlichen ein konzernweit einheitliches Risikomanagementsystem zur Verfügung, welches lediglich Risiken und keine Chancen erfasst. Die Risikoverantwortlichen informieren über wesentliche Veränderungen im Risikoportfolio sowohl durch eine regelmäßige als auch durch eine ad-hoc Berichterstattung.

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

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

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

Risiko- und Chancenkategorien

Gesamtwirtschaftliche Entwicklungen

Als international agierender Konzern ist PUMA unmittelbar globalen gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen ausgesetzt. Die allgemeine konjunkturelle Entwicklung kann direkten Einfluss auf das Konsumverhalten der Verbraucher haben. So können sich politische Krisen, rechtliche Änderungen sowie gesellschaftliche Einflüsse unmittelbar im Konsumverhalten – positiv wie negativ – bemerkbar machen.

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

Markenimage

Als Markenartikelunternehmen ist sich PUMA der Bedeutung eines starken Markenimages bewusst. Durch eine innovative und nachhaltige Markenkommunikation hat sich PUMA ein begehrlisches Markenimage aufgebaut. Das Markenimage ist von großer Bedeutung, da es das Verhalten eines Verbrauchers nicht nur zugunsten, sondern auch zum Nachteil der Marke beeinflussen kann.

Um die Wurzeln PUMAs im Sportbereich zukünftig stärker zu betonen und die Wahrnehmung als Sportmarke zu schärfen, hat PUMA im Jahr 2013 ein neues Leitbild formuliert („Forever Faster“). Mit dem neuen Markenleitbild soll die Marke PUMA neu belebt werden und als „Schnellste Sportmarke der Welt“ im Bewusstsein der Konsumenten verankert werden.

Produktfälschungen

Produktfälschungen können für PUMA zu einem erheblichen Vertrauensverlust der Verbraucher in die Marke und damit zu einem negativen Markenimage führen.

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

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

Berichterstattung in Medien

Auch eine negative Berichterstattung in den Medien über PUMA, zum Beispiel aus Gründen eines Produktrückrufs, Verletzung von Datenschutzgesetzen oder von Landesregeln, kann, ganz gleich ob es tatsächlich zutrifft oder von den Medien nur angenommen wurde, zu erheblichen Imageschäden und letztendlich auch zu Umsatz- und Gewinneinbußen führen. PUMA begegnet diesem Risiko mittels einer sorgsam PR-Arbeit, die von der Konzernzentrale in Herzogenaurach gesteuert wird.

Personalbereich

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

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

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

Beschaffungsbereich

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

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

Den Leitlinien der nachhaltigen Entwicklung folgend wurde bereits vor 14 Jahren das PUMA.Safe-Team gegründet, um die beiden Säulen der nachhaltigen Entwicklung, nämlich Umweltschutz und soziale Verantwortung, optimal in die 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 Nutzen von relevanten Konsumtrends eine entscheidende Rolle. Es müssen ständig neue und innovative Konzepte entwickelt und umgesetzt werden, um sich auf fortlaufend verkürzende Lebenszyklen einzustellen. Nur wer diese Trends frühzeitig erkennt, kann sich einen Vorsprung gegenüber Mitbewerbern verschaffen.

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

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

Einzelhandel

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

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

Organisatorische Herausforderungen

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

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

Währungsrisiken

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

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

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

Weiterhin können durch konzerninterne Darlehen, die zur Finanzierung 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.

Zinsrisiken

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

Ausfallrisiken

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

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

Liquiditätsrisiko

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

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

Kapitalrisiko

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

Risiko doloser Handlungen

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

Zusammenfassung

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

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

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

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

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

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

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

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

Angaben nach § 289 Abs. 4 HGB

Zu § 289 Abs. 4 Nr. 1 HGB

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

Zu § 289 Abs. 4 Nr. 3 HGB

Die Herren François-Henri Joseph Pinault (48 Rue de Bourgogne, F-75007 Paris) und François Jean-Henri Pinault (7Bis Rue des Saint Pères, F-75006 Paris) haben uns mit Schreiben vom 3. August 2011 mitgeteilt, dass der ihnen nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG jeweils zuzurechnende Stimmrechtsanteil an der PUMA SE, die Schwelle von 75% überschritten hat und zu diesem Tag jeweils 75,12% (11.330.446 Stimmrechte) beträgt, wobei es sich bei 1,15% der Stimmrechtsanteile (173.377 Stimmrechte) um eigene Aktien der PUMA SE handelt. Die genannten Stimmrechtsanteile werden von den Herren Pinault über folgende, jeweils von ihnen kontrollierte Unternehmen, deren Stimmrechtsanteil an der PUMA SE jeweils mehr als 3% beträgt, gehalten (in der Reihenfolge der Beteiligungsnähe zu den Herren Pinault): Financière Pinault S.C.A. (12 Rue François 1er, F-75008 Paris), Artémis S.A. (12 Rue François 1er, F-75008 Paris), Kering S.A. (vormals: PPR S.A.) (10 Avenue Hoche, F-75008 Paris) sowie SAPARDIS SE (10 Avenue Hoche, F-75008 Paris). Entsprechende Mitteilungen der vorgenannten vier Zwischenholdinggesellschaften sind uns gleichtägig zugegangen.

Zu § 289 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 § 289 Abs. 4 Nr. 7 HGB

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

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

- durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe von bis zu 2.929.687 neuer, auf den Inhaber lautender Stückaktien mit einem anteiligen Betrag des Grundkapitals von € 2,56 je Aktie gegen Bareinlagen um bis zu € 7,5 Mio. Die neuen Aktien können auch von einem oder mehreren durch den Verwaltungsrat bestimmten Kreditinstituten mit der Verpflichtung übernommen werden, sie den Aktionären zum Bezug anzubieten (mittelbares Bezugsrecht). Den Aktionären steht grundsätzlich ein Bezugsrecht zu, wobei das Bezugsrecht der Aktionäre zur Vermeidung von Spitzenbeträgen ausgeschlossen werden kann (Genehmigtes Kapital I).
- durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe von bis zu 2.929.687 neuer, auf den Inhaber lautender Stückaktien mit einem anteiligen Betrag des Grundkapitals von € 2,56 je Aktie gegen Bar- oder Sacheinlagen um bis zu € 7,5 Mio. Die neuen Aktien können auch von einem oder mehreren durch den Verwaltungsrat bestimmten Kreditinstituten mit der Verpflichtung übernommen werden, sie den Aktionären zum Bezug anzubieten (mittelbares Bezugsrecht). Den Aktionären steht grundsätzlich ein Bezugsrecht zu, wobei das Bezugsrecht der Aktionäre ganz oder teilweise einmalig oder mehrmalig ausgeschlossen werden kann (Genehmigtes Kapital II).

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

Am 31. Dezember 2013 steht noch ein bedingtes Kapital in Höhe von insgesamt € 1,5 Mio. (Vorjahr: € 1,5 Mio.) zur Verfügung.

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 20. April 2010 wurde die Gesellschaft ermächtigt, bis zum 19. April 2015 eigene Aktien bis zu zehn Prozent des Grundkapitals zu erwerben.

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

Nachtrags- und Prognosebericht

Nachtragsbericht

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

Prognosebericht

Weltkonjunktur

Die Winterprognose des „Instituts für Weltwirtschaft“ (IfW) in Kiel vom 19. Dezember 2013 geht davon aus, dass sich die Aussichten für die Weltwirtschaft zum Jahreswechsel 2013/14 aufgehellt haben. Dies wird dadurch begründet, dass Faktoren, welche die Weltkonjunktur in den beiden vergangenen Jahren spürbar belasteten, an Bedeutung verloren haben. So ist beispielsweise der Konsolidierungsprozess in den Vereinigten Staaten vorangekommen und im Euroraum hat sich das Vertrauen in den Bestand des Währungsgebietes gefestigt. Zudem beginnen die im Euroraum ergriffenen strukturellen Anpassungsmaßnahmen Früchte zu tragen und das Vertrauen von Haushalten und Unternehmen in die Zukunft nimmt nach und nach wieder zu. Dadurch wird begünstigt, dass die expansive Geldpolitik ihre Wirkung allmählich stärker entfalten kann. Darüber hinaus hat die Konjunktur in wichtigen Schwellenländern zuletzt an Fahrt aufgenommen. Aktuellen Prognosen zufolge dürfte die Zunahme der Weltproduktion in 2014 insgesamt mit voraussichtlich 3,7% merklich höher ausfallen als im Jahr 2013, in dem die globale Produktion um 2,9% expandierte.

Ausblick

PUMA hat das Ziel, sich gemäß seines neuen Markenleitbildes „Forever Faster“ als echte Sportmarke zu positionieren. Ab der Saison Herbst/Winter 2014 wird „Forever Faster“ deshalb im Rahmen der größten Markenkampagne in der Firmengeschichte präsentiert. Durch die Vertragsverlängerung mit Usain Bolt sowie neuen Partnerschaften mit dem Top-Verein Arsenal London und dem italienischen Superstar Mario Balotelli haben wir bereits damit begonnen, die Begehrtheit der Marke zu steigern. Bei der Fußball-WM in Brasilien wird PUMA ein Viertel aller teilnehmenden Mannschaften ausrüsten. Durch neue Partnerschaften mit Top-Athleten, die Einführung innovativer Produktkonzepte wie dem Fußballschuh evoPOWER und weiteren Markeninitiativen unterstreicht PUMA auch 2014 seine Position als echte Sportmarke und nutzt diese, um Sport-inspirierte Lifestyle-Produkte zu verkaufen.

PUMA nutzt die Repositionierung als Sportmarke vor allem, um seine Markenbegehrtheit weiter zu steigern, weniger begehrte Vertriebskanäle durch begehrte Vertriebskanäle zu ersetzen und damit die Qualität der Umsätze und den Abverkauf zu verbessern. In enger Zusammenarbeit mit seinen Top-Kunden wird PUMA gezielte Produkt- und Marketinginitiativen entwickeln, um seine Markenpräsenz im Handel zu verstärken und damit den Abverkauf der Produkte zu forcieren. Obwohl eine schwächere Umsatzentwicklung in der ersten Jahreshälfte zu erwarten ist, wird sich das wiedergewonnene Vertrauen der Einzelhändler in der zweiten Jahreshälfte in einem steigenden Auftragseingang widerspiegeln.

Mit Hilfe der Unterstützung unserer „Forever Faster“-Markenkampagne und der neuen Partnerschaft mit Arsenal London wird erwartet, dass der Umsatzrückgang aus dem ersten Halbjahr in der zweiten Jahreshälfte ausgeglichen werden kann.

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

Aufgrund der starken Investitionen in Werbung und Sportmarketing werden die operativen Aufwendungen von PUMA trotz anhaltender konsequenter Kostenkontrolle ansteigen. Das Management erwartet deshalb für 2014 im Konzern ein operatives Ergebnis vor Sondereffekten in Höhe von etwa 5,0% vom Umsatz. Da die PUMA SE als Strategieträger einen wesentlichen Anteil der Marketingaufwendungen trägt, geht das Management im Jahresabschluss von einem Rückgang des Betriebsergebnisses (Ergebnis vor Finanzergebnis, außerordentlichem Ergebnis und Steuern) gegenüber dem Vorjahr von zwanzig bis dreißig Prozent aus. Aufgrund der in 2013 angefallenen Sondereffekte geht das Management im Geschäftsjahr 2014 jedoch von einem deutlich verbesserten Konzernergebnis mit einer Umsatzrendite von etwa 3,0% (2013: 0,2%) aus. Bei der PUMA SE rechnet das Management 2014 mit einem negativen Ergebnis zwischen € 5 Mio. und € 10 Mio.

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

Investitionen

Für 2014 sind im PUMA-Konzern Investitionen in einer Höhe von rund € 70 Mio. geplant, von denen bei der PUMA SE etwa € 20 Mio. anfallen werden. Der wesentliche Teil betrifft dabei Investitionen in die Infrastruktur, um die operativen Voraussetzungen für das geplante langfristige Wachstum zu schaffen, sowie den Ausbau unserer Kernmärkte und selektive Investitionen in Einzelhandelsgeschäfte.

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

Grundlage für langfristiges Wachstum

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

Beziehungen zu verbundenen Unternehmen

Am Schluss des Abhängigkeitsberichts der Geschäftsführenden Direktoren für das Geschäftsjahr 2013 wurde folgende Erklärung abgegeben: "Nach den Umständen, die den Geschäftsführenden Direktoren zum Zeitpunkt, in dem die im Bericht über die 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."

Versicherung der gesetzlichen Vertreter

Zur Versicherung nach § 289 Abs. 1 Satz 5 HGB (Bilanzzeit) wird auf den Anhang verwiesen.

Herzogenaurach, den 7. Februar 2014

Die Geschäftsführenden Direktoren

Gulden

Caroti

Köhler

Lämmermann



JAHRESABSCHLUSS

der

PUMA SE, Herzogenaurach

zum 31. Dezember 2013

- Deutsches Handelsrecht -

PUMA SE, Herzogenaurach
- DEUTSCHES HANDELSRECHT -
Bilanz zum 31.12.2013

AKTIVA		Anhang	Stand 31.12.2013 € Mio.	Stand 31.12.2012 € Mio.	PASSIVA	Anhang	Stand 31.12.2013 € Mio.	Stand 31.12.2012 € Mio.
A. ANLAGEVERMÖGEN					A. EIGENKAPITAL			
I. Immaterielle Vermögensgegenstände					I. Gezeichnetes Kapital	11	38,6	38,6
1. Entgeltlich erworbene Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	4		10,9	26,2	Eigene Anteile	11	(0,4)	(0,4)
2. Geleistete Anzahlungen	4		4,3	18,5			38,2	38,2
II. Sachanlagen			15,2	44,7	II. Bedingtes Kapital (€ 1,5 Mio.)	11		
1. Grundstücke und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	4		73,1	75,9	III. Gewinnrücklagen	11	190,2	186,5
2. Andere Anlagen sowie Betriebs- und Geschäftsausstattung	4		4,4	5,2	1. gesetzliche Rücklage	11	0,2	0,2
3. Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	4		0,5	0,0	2. andere Gewinnrücklagen	11	113,3	113,3
III. Finanzanlagen			78,0	81,1	IV. Bilanzgewinn	11	53,1	85,0
1. Anteile an verbundenen Unternehmen	4		403,6	378,4			395,1	423,2
2. Beteiligungen	4		13,9	22,2	B. RÜCKSTELLUNGEN			
			417,4	400,6	1. Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	12	12,8	12,8
			510,6	526,4	2. Steuerrückstellungen		0,3	0,1
B. UMLAUFVERMÖGEN					3. Sonstige Rückstellungen	13	58,3	59,0
I. Vorräte	5		41,0	32,1			71,4	71,8
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände aus Lieferungen und Leistungen	6		14,7	16,7	C. VERBINDLICHKEITEN			
1. Forderungen gegen verbundene Unternehmen	7		200,9	232,5	1. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	14	36,7	30,1
2. Sonstige Vermögensgegenstände	8		612,2	9,4	2. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	14	931,9	338,5
III. Flüssige Mittel	9		58,4	92,5	3. Sonstige Verbindlichkeiten	14	3,2	47,2
			927,2	383,2	(davon aus Steuern: € 1,4 Mio., Vorjahr: € 1,5 Mio.)			
C. RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN			4,2	5,8	D. RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN	14	971,9	415,8
D. AKTIVER UNTERSCHIEDSBETRAG AUS DER VERMÖGENSVERRECHNUNG	10		0,8	0,8			4,4	5,3
AKTIVA GESAMT			1.442,7	916,1	PASSIVA GESAMT		1.442,7	916,1

**PUMA SE, Herzogenaurach
- DEUTSCHES HANDELSRECHT -**

Gewinn- und Verlustrechnung für das Jahr 2013		2013 € Mio.	2012 € Mio.
	Anhang		
1. Umsatzerlöse	15	365,2	367,5
2. Sonstige betriebliche Erträge (davon Erträge aus der Währungsumrechnung: € 26,1 Mio., Vorjahr: € 43,5 Mio.)	16	83,0	103,4
3. Materialaufwand	17	-103,7	-113,6
4. Personalaufwand	18		
a.) Löhne und Gehälter		-57,3	-51,6
b.) soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung (davon für Altersversorgung: € 0,6 Mio., Vorjahr: € 0,2 Mio.)		-9,1	-9,0
		-66,4	-60,6
5. Abschreibungen:			
a.) auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen		-47,4	-13,4
b.) auf Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens, soweit sie die üblichen Abschreibungen überschreiten	19	-8,8	-15,2
6. Sonstige betriebliche Aufwendungen (davon Aufwendungen aus der Währungsumrechnung: € 27,6 Mio., Vorjahr: € 37,9 Mio.)	20	-268,7	-266,5
7. Erträge aus Beteiligungen (davon aus verbundenen Unternehmen: € 672,4 Mio., Vorjahr: € 83,4 Mio.)	21	672,4	83,8
8. Erträge aus Gewinnabführungsverträgen	21	0,3	31,5
9. Aufwendungen aus Verlustübernahme	21	-625,4	-18,8
10. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge (davon aus verbundenen Unternehmen: € 5,1 Mio., Vorjahr: € 6,3 Mio.)		5,3	6,4
11. Abschreibungen auf Finanzanlagen	21	-7,9	-9,1
12. Zinsen und ähnliche Aufwendungen (davon an verbundene Unternehmen: € 3,9 Mio., Vorjahr: € 2,4 Mio.) (davon Aufwendungen aus der Aufzinsung: € 0,9 Mio., Vorjahr: € 0,8 Mio.)		-5,4	-3,2
13. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit		-7,5	92,1
14. Außerordentliche Aufwendungen	22	-6,9	-49,6
15. Außerordentliches Ergebnis		-6,9	-49,6
16. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	23	-9,9	-10,4
17. Jahresfehlbetrag /-überschuss		-24,4	32,1
Gewinnvortrag aus dem Vorjahr	11	77,5	65,1
Einstellungen in Gewinnrücklagen - in andere Gewinnrücklagen	11	0,0	-12,2
Bilanzgewinn		53,1	85,0
Dividendenvorschlag	€ je Aktie	0,50	0,50

1. Grundsätzliches

Die PUMA SE (im Folgenden kurz „PUMA SE“ oder „Gesellschaft“ genannt) hat ihren Sitz in Herzogenaurach, Bundesrepublik Deutschland. Das zuständige Registergericht befindet sich in Fürth (Bayern).

Der Jahresabschluss der PUMA SE ist nach den Vorschriften des Handelsrechts und des Aktiengesetzes aufgestellt worden.

Die Gesellschaft ist Mutterunternehmen eines Konzerns und erstellt neben dem Jahresabschluss nach HGB einen Konzernabschluss in Übereinstimmung mit den vom International Accounting Standards Board (IASB) herausgegebenen Rechnungslegungsgrundsätzen „International Financial Reporting Standards (IFRS)“, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen handelsrechtlichen Vorschriften.

Der Konzern der PUMA SE wird in den Konzernabschluss der Kering S.A., Paris, (im Vorjahr noch firmierend als „PPR S.A.“) einbezogen. Dieser Abschluss ist auf der Webseite www.kering.com abrufbar.

Die PUMA SE und ihre Tochtergesellschaften entwickeln und vertreiben unter den Markennamen „PUMA“, „Tretorn“ und „Cobra“ ein breites Angebot von Sport- und Sportlifestyle-Artikeln, das Schuhe, Textilien und Accessoires umfasst.

Der Jahresabschluss und der Lagebericht der PUMA SE werden 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 wird das Gesamtkostenverfahren gemäß § 275 Absatz 2 HGB angewendet. Geschäftsjahr ist das Kalenderjahr.

2. Währungsumrechnung

Kurzfristige Fremdwährungsforderungen und -verbindlichkeiten (Restlaufzeit unter einem Jahr) werden am Bilanzstichtag mit dem Devisenkassamittelkurs umgerechnet und bilanziert. Langfristige Fremdwährungsforderungen (Restlaufzeit über ein Jahr) werden höchstens mit den Anschaffungskosten am Entstehungstag bilanziert. Sofern bei langfristigen Fremdwährungsforderungen der Devisenkassamittelkurs am Bilanzstichtag zu einer niedrigeren Bewertung als zu den fortgeführten Anschaffungskosten führt, wird dieser zur Umrechnung herangezogen. Für die Bewertung langfristiger Fremdwährungsverbindlichkeiten kommen die jeweiligen Anschaffungskosten am Entstehungstag zum Ansatz. Führt die Umrechnung von langfristigen Fremdwährungsverbindlichkeiten mit dem Devisenkassamittelkurs zum Bilanzstichtag zu einer höheren Bewertung als zu den fortgeführten Anschaffungskosten, erfolgt der Ansatz zum höheren Stichtagskurs. Im Falle einer Wertaufholung von zuvor vorgenommenen Abschreibungen wird maximal bis zur Höhe der historischen Anschaffungskosten zugeschrieben.

3. Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze

Sachanlagen und entgeltlich erworbene **immaterielle Anlagenwerte** werden zu Anschaffungskosten aktiviert. Unbewegliche Vermögensgegenstände (außer Grund und Boden) sowie immaterielle Vermögensgegenstände werden planmäßig entsprechend ihrer voraussichtlichen Nutzungsdauer linear abgeschrieben. Die planmäßige Nutzungsdauer für Gebäude und Bauten einschließlich Bauten auf fremden Grundstücken liegen zwischen 10 und 60 Jahren, die für andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung zwischen 3 und 10 Jahren. Bei den beweglichen Vermögensgegenständen werden die planmäßigen Abschreibungen pro rata linear bzw. degressiv über die voraussichtliche Nutzungsdauer vorgenommen. Außerplanmäßige Abschreibungen werden darüber hinaus vorgenommen, wenn eine Wertminderung voraussichtlich von Dauer ist. Geringwertige Anlagengüter bis zu Anschaffungskosten von € 410 werden im Zugangsjahr voll abgeschrieben und ihr Abgang wird im Anlagengitter unterstellt.

Finanzanlagen werden mit ihren Anschaffungskosten, gegebenenfalls vermindert um außerplanmäßige Abschreibungen bei voraussichtlich dauerhafter Wertminderung, bilanziert. Sofern die Gründe für die dauerhafte Wertminderung nicht mehr vorliegen, wird bis maximal auf die ursprünglichen Anschaffungskosten zugeschrieben.

Bei den **Vorräten** kommen die Anschaffungskosten unter Berücksichtigung des strengen Niederstwertprinzips zum Ansatz. Geringe Gängigkeit und eingeschränkte Verwertbarkeit unter Berücksichtigung des Marktwertes sind durch Wertabschläge berücksichtigt. Allen erkennbaren modischen und technischen Risiken, auch im Hinblick auf die Altersstruktur und die Verwertungsmöglichkeiten, wird durch ausreichende Wertabschläge Rechnung getragen.

Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände werden zum Nennwert angesetzt. Alle erkennbaren Risiken werden in Form von Einzelabwertungen und Pauschalabwertungen wegen allgemeiner und besonderer Kreditrisiken ausreichend berücksichtigt.

Die **flüssigen Mittel** sind zum Nennwert am Bilanzstichtag angesetzt.

Als **aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung** wird der den Erfüllungsrückstand übersteigende Betrag des Deckungsvermögens (Rückdeckungsversicherungen mit Insolvenzversicherung) der Altersteilzeitverpflichtungen ausgewiesen.

In den **aktiven Rechnungsabgrenzungsposten** sind Auszahlungen vor dem Abschlussstichtag enthalten, die Aufwand für eine bestimmte Zeit nach diesem darstellen.

Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen der PUMA SE beruhen auf einem Leistungsplan, dessen Bewertung nach der Projected-Unit-Credit-Methode auf Basis biometrischer Wahrscheinlichkeiten (Richttafeln 2005 G von Prof. Dr. Klaus Heubeck) erfolgt. Bei diesem Anwartschaftsbarwertverfahren werden nicht nur die am Stichtag bekannten Renten und erworbenen Anwartschaften, sondern auch künftig zu erwartende Steigerungen berücksichtigt. Die zukünftig erwartete Entgelt- und Rentensteigerung wurde mit 2,0% p.a. (Vj. 2,0%) angesetzt. Der Barwert der Verpflichtung wird ermittelt, indem die erwarteten zukünftigen Versorgungsleistungen (der Erfüllungsbetrag im Sinne von § 253 Abs. 1 Satz 2 HGB) gemäß § 253 Abs. 2 HGB mit dem von der Bundesbank nach RückAbzinsV ermittelten durchschnittlichen Marktzinssatz der vergangenen 7 Jahre abgezinst werden. Dabei wird von der Vereinfachungsregelung nach § 253 Abs. 2 Satz 2 HGB Gebrauch gemacht und pauschal der Zinssatz für eine Restlaufzeit von 15 Jahren angesetzt.

Zu einigen Pensionszusagen bestehen verpfändete Rückdeckungsversicherungen, die Deckungsvermögen im Sinne von § 246 Abs. 2 Satz 2 HGB darstellen und daher mit der Pensionsverpflichtung saldiert wurden. Da ein Zeitwert für Lebensversicherungsverträge nicht verlässlich ermittelt werden kann, werden die Rückdeckungsversicherungen zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet, die dem steuerlichen Aktivwert entsprechen.

Für Teile der Pensionsverpflichtungen bestehen kongruente Rückdeckungsversicherungen. Da sich die zugesagten Leistungen ausschließlich aus und in Höhe der Versicherungsleistung ergeben, wurden diese Verpflichtungen wie wertpapiergebundene Zusagen (§ 253 Abs. 1 Satz 3 HGB) jeweils mit dem steuerlichen Aktivwert der korrespondierenden Rückdeckungsversicherung bewertet.

Aufwendungen und Erträge aus dem Deckungsvermögen werden mit Aufwendungen und Erträgen aus der Auf- bzw. Abzinsung der Rückstellungen verrechnet, das Ergebnis wird unter den Posten „Zinsen und ähnliche Aufwendungen“ bzw. „Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge“ ausgewiesen. Hierunter fallen auch Änderungen des Barwertes der Verpflichtungen durch Änderungen des durchschnittlichen Marktzinssatzes nach RückAbzinsV gegenüber dem Vorjahr. Der übrige Aufwand wird als Aufwendungen für Altersversorgung im Personalaufwand ausgewiesen.

Steuerrückstellungen und sonstige Rückstellungen werden in Höhe des Erfüllungsbetrages angesetzt, der nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung notwendig ist. Rückstellungen mit einer Restlaufzeit von über einem Jahr werden mit einem laufzeitadäquaten, von der Bundesbank nach RückAbzinsV ermittelten, durchschnittlichen Marktzinssatz der vergangenen sieben Jahre abgezinst und entsprechend mit dem Barwert angesetzt.

Bei der PUMA SE bestehen Altersteilzeitverpflichtungen, die nach versicherungsmathematischen Grundsätzen mit ihrem Barwert bewertet werden. Der Barwert der Verpflichtung wird ermittelt, indem die erwarteten zukünftigen Altersteilzeitleistungen (der Erfüllungsbetrag im Sinne von § 253 Abs. 1 Satz 2 HGB) gemäß § 253 Abs. 2 HGB mit dem durchschnittlichen Marktzinssatz der vergangenen 7 Jahre abgezinst werden. Dabei wird wie bei den Pensionsverpflichtungen von der Vereinfachungsregelung nach § 253 Abs. 2 Satz 2 HGB Gebrauch gemacht und pauschal der Zinssatz für eine Restlaufzeit von 15 Jahren angesetzt.

Die Rückstellungen für Verpflichtungen aus Altersteilzeit werden nach Maßgabe des Blockmodells gebildet.

Zur Insolvenzsicherung der Altersteilzeitverpflichtungen bestehen verpfändete Rückdeckungsversicherungen, die Deckungsvermögen im Sinne von § 246 Abs. 2 Satz 2 HGB darstellen und daher in Höhe des Erfüllungsrückstandes mit der Altersteilzeitverpflichtung saldiert wurden. Wie bei den Pensionsverpflichtungen werden die Rückdeckungsversicherungen zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet, die dem steuerlichen Aktivwert entsprechen. Der den Erfüllungsrückstand übersteigende Betrag des Deckungsvermögens wird auf der Aktivseite als „Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung“ ausgewiesen.

Aufwendungen und Erträge aus dem Deckungsvermögen werden mit Aufwendungen und Erträgen aus der Auf- bzw. Abzinsung der Altersteilzeitrückstellungen verrechnet, das Ergebnis wird unter dem Posten „Zinsen und ähnliche Aufwendungen“ bzw. „Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge“ ausgewiesen. Der übrige Aufwand wird als Aufwendungen für Altersversorgung im Personalaufwand ausgewiesen.

Die **Verbindlichkeiten** werden zum Erfüllungsbetrag bilanziert.

Passive Rechnungsabgrenzungsposten wurden für Einzahlungen vor dem Abschlussstichtag gebildet, die Ertrag für einen bestimmten Zeitraum nach diesem Tag darstellen.

Latente Steuern

Aus der zum Steuerrecht abweichenden Bewertung der Sachanlagen, der Vorräte, der sonstigen Rückstellungen, der Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen sowie der Stock Option Pläne ergeben sich im Saldo aktive latente Steuern. Vom Wahlrecht des § 274 Abs. 1 Satz 2 HGB wird kein Gebrauch gemacht, sodass der Aktivüberhang der latenten Steuern in der Bilanz nicht angesetzt wird.

Die Ermittlung der latenten Steuern erfolgt mit einem kombinierten Ertragsteuersatz von 27,22%, welcher Körperschaftsteuer, Solidaritätszuschlag und Gewerbesteuer umfasst.

Erlösrealisierung

Als Umsatzerlöse werden alle Erträge in Zusammenhang mit Produktverkäufen und Lizenzeinnahmen erfasst. Produktverkaufsbezogene Umsatzerlöse werden zum Zeitpunkt des Gefahrenübergangs auf den Abnehmer erfolgswirksam erfasst; dabei werden realisierte bzw. erwartete Retouren, Skonti und Rabatte umsatzmindernd berücksichtigt. Lizenzerlöse werden – unter Beachtung der einzelvertraglichen Regelungen – jeweils dann erfasst, wenn der Lizenznehmer entsprechende Umsätze mit PUMA-Produkten erzielt.

Erträge aus Beteiligungen werden in dem Geschäftsjahr vereinnahmt, in welchem der Anspruch aufgrund eines entsprechenden Gewinnverwendungsbeschlusses rechtlich entstanden ist. Erträge aus Gewinnabführungsverträgen werden grundsätzlich periodengleich erfasst, sofern es nicht unmöglich ist, den abzuführenden Gewinn hinreichend genau zu beziffern.

Absicherung von Währungsrisiken

Die Gesellschaft bezieht einen Großteil ihrer Produkte von Lieferanten aus Asien. Die Fakturierung erfolgt in US-Dollar (USD). Die Verkäufe werden in EUR und in USD fakturiert. Außerdem erzielt die Gesellschaft Lizenzeinnahmen überwiegend in EUR, japanischen Yen (JPY) und USD.

Zur Minimierung des Risikos aus Fremdwährungsschwankungen werden entsprechende Sicherungsgeschäfte eingesetzt. Am Bilanzstichtag bestehen ausschließlich Devisentermingeschäfte, die mit renommierten internationalen Finanzinstituten sowie mit dem verbundenen Unternehmen KERING Finance SNC abgeschlossen wurden. Ein daraus resultierendes Kreditrisiko am Bilanzstichtag wird somit als sehr gering eingeschätzt. Die Kontrakte werden ausschließlich dazu genutzt, bereits abgeschlossene oder sich abzeichnende Verträge abzusichern. Am 31.12.2013 bestanden Devisenterminkontrakte für den European USD Hedge Pool.

Die Gesellschaft sichert ihren Nettobedarf bzw. -überschuss der entsprechenden Währungen grundsätzlich rollierend aufgrund von Erfahrungswerten bis zu 15 Monate im Voraus ab. Der Nettobedarf bzw. -überschuss ermittelt sich dabei aus dem Bedarf einer bestimmten Währung abzüglich der zu erwartenden Einnahmen in derselben Währung. Die Gesellschaft verwendet keine Finanzinstrumente für Handels- oder Spekulationszwecke. Insgesamt bestehen externe Devisentermingeschäfte für den European US Dollar Hedge-Pool mit einem Nominalwert von € 248,3 Mio. (USD 330,5 Mio.). Der Marktwert beträgt im Saldo € -8,6 Mio.

Soweit die Voraussetzungen zur Bildung von Bewertungseinheiten gemäß § 254 HGB gegeben sind, erfolgt die Anwendung der Einfrierungsmethode. Sofern sich die Sicherungsbeziehungen als effektiv zeigen, werden drohende Verluste aus der Differenz zwischen Sicherungskurs und Terminkurs am Bilanzstichtag nicht in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst, sondern der Periode des jeweiligen Grundgeschäftes zugeordnet.

Einem Teil der externen Devisentermingeschäfte stehen gegenläufige konzerninterne Geschäfte mit Tochterunternehmen zur Absicherung deren erwarteter Geschäfte in Fremdwährung mit einem Nominalwert von € 242,1 Mio. (USD 322,2 Mio.) gegenüber.

Für die Bilanzierung der Kurssicherungsgeschäfte zur Absicherung künftiger hochwahrscheinlicher Transaktionen (Wareneinkäufe der Puma SE in USD) werden zwischen dem Sicherungsgeschäft und dem dazugehörigen Grundgeschäft Bewertungseinheiten mit einem Nominalwert von € 47,7 Mio. (USD 63,5 Mio.) gebildet. Die hohe Wahrscheinlichkeit der Grundgeschäfte leitet sich aus den Daten der Vergangenheit ab.

Die wertbestimmenden Faktoren aus Grundgeschäften und Sicherungsinstrumenten stimmen überein. Daher gleichen sich die gegenläufigen Wertänderungen innerhalb der Bewertungseinheit bei Fälligkeit bis März 2014 vollständig aus. Es kann folglich prospektiv von einer effektiven Sicherungsbeziehung ausgegangen werden (Critical-Term-Match-Methode). Retrospektiv wird die Effektivität mittels der Dollar-Offset-Methode nachgewiesen.

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. Zum Bilanzstichtag bestehen Devisentermingeschäfte zum Nominalvolumen von € 19,1 Mio. Hieraus ergibt sich ein negativer Marktwert von € 0,7 Mio. Es wurde in Höhe von € 0,7 Mio. eine Rückstellung gebildet, die unter dem Posten „Sonstige Rückstellungen“ ausgewiesen wird.

Kapitalbeteiligungspläne/Management-Incentive-Programm

Um das Management mit einer langfristigen Anreizwirkung an das Unternehmen zu binden, wurden für Geschäftsführende Direktoren und die Führungskräfte der PUMA SE und deren Tochtergesellschaften aktienbasierte Vergütungssysteme in Form von **Stock-Option-Programmen (SOP)** mit Ausgleich in Aktien eingesetzt.

Da hierzu nach Handelsrecht keine expliziten Regelungen bestehen, erfolgen Bilanzierung und Bewertung unter Zugrundelegung der international anerkannten Regelungen des IFRS 2 Anteilsbasierte Vergütung. Das heißt:

Der zum Ausgabezeitpunkt ermittelte Optionswert (beizulegender Zeitwert) der ausgegebenen Aktienoptionen wird über die Dauer der Sperrfrist verteilt als Personalaufwand erfasst und der Kapitalrücklage zugeführt. Nicht marktorientierte Ausübungshürden werden entsprechend den aktuellen Erwartungen angepasst und entsprechend zu jedem Bilanzstichtag die Schätzung über die voraussichtlich ausübbar werdenden Optionen überprüft.

Beim Ausscheiden von Optionsberechtigten aus dem Unternehmen verfallen gemäß Optionsbedingungen die zugehörigen Optionen. Die verfallenen Optionsrechte werden in Höhe ihrer bis zum Ausscheiden zugeführten Kapitalrücklage gegen den Personalaufwand korrigiert.

Im Geschäftsjahr 2013 wurde ein neues Vergütungsprogramm mit langfristiger Anreizwirkung eingeführt, das mit der ersten Verwaltungsratssitzung im Jahre 2014 beschlossen werden soll. Es handelt sich hierbei um virtuelle Aktien, die im Rahmen eines Management-Incentive-Programms gewährt werden.

Erläuterungen

4. Anlagevermögen

Die Aufgliederung der einzelnen Posten des Anlagevermögens und ihre Entwicklung sind im Anlagengitter als Anlage A zum Anhang dargestellt.

Die Entwicklung zu Buchwerten stellt sich wie folgt dar:

Immaterielle Vermögensgegenstände:

	2013	2012
	€ Mio.	€ Mio.
Stand 01.01.	44,7	19,6
Zugänge/Umbuchungen	12,5	29,8
Abgänge	-0,0	-0,3
Abschreibungen	-42,0	-4,4
Stand 31.12.	15,2	44,7

Bei den immateriellen Vermögensgegenständen handelt sich im Wesentlichen um EDV-Software mit einer betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer von durchschnittlich fünf Jahren sowie Warenzeichen. In den Abschreibungen sind außerplanmäßige Abschreibungen in Höhe von € 33,9 Mio. enthalten, die im Wesentlichen auf das PUMA-Warenzeichen in Spanien und auf strategiewechselbedingte Softwareanpassungen entfallen.

Sachanlagen:

	2013	2012
	€ Mio.	€ Mio.
Stand 01.01.	81,1	88,9
Zugänge/Umbuchungen	2,4	4,2
Abgänge	0,0	-0,1
Abschreibungen	-5,5	-11,9
Stand 31.12.	78,0	81,1

Finanzanlagen:

	31.12.2013	31.12.2012
	€ Mio.	€ Mio.
Anteile an verbundenen Unternehmen	403,6	378,4
Beteiligungen	13,9	22,2
	417,4	400,6

Die wesentliche Veränderung bei den Anteilen an verbundenen Unternehmen betreffen die Kapitalerhöhungen bei der PUMA Iberia S.L.U., Spanien, in Höhe von € 7,3 Mio. und bei der PUMA Sprint GmbH, Deutschland, in Höhe von € 15,5 Mio. Darüber hinaus wurde in 2013 die PUMA International Sports Marketing B.V., Niederlande, gegründet (€ 2,0 Mio.).

Bei den Beteiligungen erfolgte im Jahr 2013 eine außerplanmäßige Abschreibung in Höhe von € 7,9 Mio. auf die Anteile an der Wilderness Holdings Limited, Botswana.

Die Aufstellung des Anteilsbesitzes nach § 285 Nr. 11 und 11a HGB ist dem Anhang als Anlage B beigefügt.

5. Vorräte

	31.12.2013	31.12.2012
	€ Mio.	€ Mio.
Waren, im Bestand	27,1	23,3
Unterwegs befindliche Waren	13,9	8,8
	41,0	32,1

6. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

	31.12.2013	31.12.2012
	€ Mio.	€ Mio.
Kurzfristige Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	14,7	16,7

Die Forderungen sind nach Absetzung von Einzel- und Pauschalwertberichtigungen von insgesamt € 5,9 Mio. (Vorjahr: € 6,2 Mio.) ausgewiesen.

7. Forderungen gegen verbundene Unternehmen

	31.12.2013	31.12.2012
	€ Mio.	€ Mio.
Gesamt	200,9	232,5
- davon mit einer Restlaufzeit von mehr als 1 Jahr	(83,7)	(107,0)

Enthalten sind neben Forderungen aus Lieferungen (Kommissionsgeschäft) und Lizenzforderungen von € 117,2 Mio. (Vorjahr: € 125,5 Mio.) auch Darlehensforderungen in Höhe von € 83,7 Mio. (Vorjahr: € 107,0 Mio.).

Im Geschäftsjahr 2013 wurden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Darlehensforderungen der PUMA SE an die Sports Equipment Hellas S.A. of Footwear, Apparel and Sportswear (ehemals: PUMA Hellas S.A.), Griechenland, und PUMA Cyprus Ltd., Zypern, in Höhe von € 8,8 Mio. (Vorjahr: € 15,2 Mio.) wertberichtigt.

8. Sonstige Vermögensgegenstände

	31.12.2013	31.12.2012
	€ Mio.	€ Mio.
Gesamt	612,2	9,4

Die sonstigen Vermögensgegenstände enthalten Erstattungsansprüche gegen Finanzbehörden in Höhe von € 2,2 Mio. (Vorjahr: € 6,2 Mio.).

Darüber hinaus werden Forderungen gegen die PUMA Sprint GmbH, Herzogenaurach, in Höhe von € 607,0 Mio. aus Dividendenansprüchen ausgewiesen, die aus der bei der PUMA Sprint vorgenommenen Ausschüttung aus der Kapitalrücklage resultieren. Es handelt sich hierbei um Forderungen, die rechtlich erst nach dem Abschlusstichtag entstehen, da diese erst mit dem Gewinnverwendungsbeschluss, d.h. nach Aufstellung des Jahresabschlusses der PUMA Sprint GmbH, Herzogenaurach, entstehen. Aufgrund der beherrschenden Stellung der PUMA SE als alleinige Gesellschafterin kann diese jedoch den Inhalt des Gewinnverwendungsbeschlusses bestimmen und somit die rechtlich noch nicht entstandenen Gewinnansprüche bereits 2013 aktivieren.

Die sonstigen Vermögensgegenstände sind alle unter einem Jahr fällig.

9. Flüssige Mittel

Hierbei handelt es sich ausschließlich um Kassenbestand und Guthaben bei Kreditinstituten. Verfügungsbeschränkungen liegen nicht vor.

10. Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung

Der aktive Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung enthält den den Erfüllungsrückstand der Altersteilzeitverpflichtung übersteigenden Betrag des Deckungsvermögens (Rückdeckungsversicherungen mit Insolvenzversicherung). Weitere Informationen können dem Gliederungspunkt 13 entnommen werden.

11. Eigenkapital

	Gezeichnetes Kapital	Kapitalrücklage	Gesetzliche Rücklage	Andere Gewinnrücklagen	Bilanzgewinn	Total
	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.
31.12.2011	38,2	183,8	0,2	101,1	95,0	418,2
Dividendenzahlung					-29,9	-29,9
Jahresüberschuss					32,1	32,1
Einstellungen in Gewinnrücklagen				12,2	-12,2	
	38,2	183,8	0,2	113,3	85,0	420,4
Ausgabe von Aktien im Rahmen von Optionsprogrammen ¹	0,0			0,0		0,0
Bewertung aus Optionsprogrammen		2,8				2,8
31.12.2012	38,2	186,5	0,2	113,3	85,0	423,2
Dividendenzahlung					-7,5	-7,5
Jahresüberschuss					-24,4	-24,4
Einstellungen in Gewinnrücklagen				0,0	0,0	0,0
Ausgabe von Aktien im Rahmen von Optionsprogrammen ²	0,0			0,0		0,0
Bewertung aus Optionsprogrammen		3,7				3,7
31.12.2013	38,2	190,2	0,2	113,3	53,1	395,1

Gezeichnetes Kapital

Zum Bilanzstichtag betrug das gezeichnete Kapital € 38,6 Mio. und ist eingeteilt in 15.082.464 voll eingezahlte auf Inhaber lautende nennwertlose Stückaktien, wovon die PUMA SE selbst 142.551 Aktien mit einem rechnerischen Anteil am Grundkapital von € 0,4 Mio. hält. Das Gezeichnete Kapital abzüglich eigener Aktien betrug somit € 38,2 Mio.

Kapitalrücklage

Die Zuführung zur Kapitalrücklage in Höhe von € 3,7 Mio. resultiert aus der Bewertung der Optionen aus Stock-Option-Programmen. Der zum Ausgabezeitpunkt ermittelte beizulegende Zeitwert der Optionen wird über die Dauer der Sperrfrist verteilt als Personalaufwand erfasst und der Kapitalrücklage zugeführt.

¹ Im Geschäftsjahr 2012 wurden im Rahmen von Optionsprogrammen Aktien zu einem Nennbetrag von insgesamt T€ 12 ausgegeben.

² Im Geschäftsjahr 2013 wurden im Rahmen von Optionsprogrammen Aktien zu einem Nennbetrag von insgesamt T€ 2 ausgegeben.

Eigene Aktien

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 Erwerbstag um nicht mehr als 10% über- oder unterschreiten. Der Ermächtigungsbeschluss hat gleichzeitig den bisherigen Beschluss der Hauptversammlung aus 2009 aufgehoben.

Die Gesellschaft hat von der Ermächtigung zum Kauf eigener Aktien im Berichtszeitraum keinen Gebrauch gemacht. Im Rahmen des SOP-Programms wurden 634 Aktien verwendet. Die Gesellschaft hält somit zum Bilanzstichtag 142.551 eigene Aktien mit einem rechnerischen Anteil am Grundkapital von € 0,4 Mio. im Bestand. Diese betragen 0,95% des Gezeichneten Kapitals.

Weitere Informationen können dem Gliederungspunkt 24 entnommen werden.

Ausschüttungssperre im Sinne des § 268 Abs. 8 HGB

Für das Geschäftsjahr 2013 besteht keine Ausschüttungssperre im Sinne des § 268 Abs. 8 HGB, da keine aktiven latenten Steuern in der Bilanz angesetzt sowie die Deckungsvermögen der Pensionsverpflichtungen und Altersteilzeitverpflichtungen zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert werden.

Dividende

Die Geschäftsführenden Direktoren schlagen dem Verwaltungsrat und der Hauptversammlung vor, aus dem Bilanzgewinn der PUMA SE eine Dividende für das Geschäftsjahr 2013 von € 0,50 je ausstehender Aktie oder insgesamt € 7,5 Mio. (bezogen auf die am 31. Dezember im Umlauf befindlichen Aktien) den Aktionären auszuschütten. Das entspricht einer Ausschüttungsquote bezogen auf den Konzerngewinn von 140,3% gegenüber 10,6% im Vorjahr.

Verwendung des Bilanzgewinns der PUMA SE:

		2013	2012
Bilanzgewinn der PUMA SE zum 31.12.	€ Mio.	53,1	85,0
Ausschüttungsfähiger Bilanzgewinn	€ Mio.	53,1	85,0
Dividende je Aktie	€	0,50	0,50
Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien	Stück	14.939.913	14.939.279
Dividende gesamt	€ Mio.	7,5	7,5
Gewinnvortrag auf neue Rechnung	€ Mio.	45,7	77,5

Genehmigtes Kapital

Am 10. April 2012 ist das Genehmigte Kapital gemäß § 4 Abs. 3 und 4 der Satzung der PUMA SE durch Zeitablauf erloschen. Die Hauptversammlung hat am 24. April 2012 die Ermächtigung für das Genehmigte Kapital gemäß § 4 Abs. 3 und 4 der Satzung der PUMA SE aufgehoben und ein neues Genehmigtes Kapital gemäß § 4 Abs. 2 und 3 der Satzung der PUMA SE, einschließlich entsprechender Satzungsänderung, beschlossen. Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 24. April 2012 ist der Verwaltungsrat ermächtigt, das Grundkapital bis zum 23. April 2017 wie folgt zu erhöhen:

- A) durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe von bis zu 2.929.687 neuer, auf den Inhaber lautender Stückaktien mit einem anteiligen Betrag des Grundkapitals von € 2,56 je Aktie gegen Bareinlagen um bis zu € 7,5 Mio. Die neuen Aktien können auch von einem oder mehreren durch den Verwaltungsrat bestimmten Kreditinstituten mit der Verpflichtung übernommen werden, sie den Aktionären zum Bezug anzubieten (mittelbares Bezugsrecht). Den Aktionären steht grundsätzlich ein Bezugsrecht zu, wobei das Bezugsrecht der Aktionäre zur Vermeidung von Spitzenbeträgen ausgeschlossen werden kann (Genehmigtes Kapital I).

- B) durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe von bis zu 2.929.687 neuer, auf den Inhaber lautender Stückaktien mit einem anteiligen Betrag des Grundkapitals von € 2,56 je Aktie gegen Bar- oder Sacheinlagen um bis zu € 7,5 Mio. Die neuen Aktien können auch von einem oder mehreren durch den Verwaltungsrat bestimmten Kreditinstituten mit der Verpflichtung übernommen werden, sie den Aktionären zum Bezug anzubieten (mittelbares Bezugsrecht). Den Aktionären steht grundsätzlich ein Bezugsrecht zu, wobei das Bezugsrecht der Aktionäre ganz oder teilweise einmalig oder mehrmalig ausgeschlossen werden kann (Genehmigtes Kapital II).

Bedingtes Kapital

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

Am 31. Dezember 2013 steht noch ein bedingtes Kapital in Höhe von insgesamt € 1,5 Mio. (Vorjahr: € 1,5 Mio.) zur Verfügung.

12. Pensionsrückstellungen

Die Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen resultieren aus Ansprüchen der Mitarbeiter auf Leistungen im Falle der Invalidität, des Todes oder des Erreichens eines gewissen Alters.

Die Verpflichtungen der PUMA SE beruhen ausschließlich auf vertraglichen Regelungen. Die allgemeine Pensionsordnung der PUMA SE sieht grundsätzlich Rentenzahlungen in Höhe von maximal € 127,82 pro Monat und Anwärter vor. Darüber hinaus bestehen bei der PUMA SE Einzelzusagen (Festbeträge in unterschiedlicher Höhe) sowie Anwartschaften aus Entgeltumwandlung. Bei den Entgeltumwandlungen handelt es sich um versicherte Pläne. Der Verpflichtungsumfang der gesamten Pensionszusagen beträgt € 23,3 Mio. (Vorjahr: € 22,4 Mio.). Der Wert des mit den Verpflichtungen saldierten Deckungsvermögens beträgt € 10,5 Mio. (Vorjahr: € 9,6 Mio.). Da das Deckungsvermögen aus verpfändeten Rückdeckungsversicherungen besteht und ein Zeitwert nicht verlässlich ermittelt werden kann, werden diese zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet, die dem von der Versicherung mitgeteilten steuerlichen Aktivwert entsprechen.

Der Wert der Pensionsverpflichtungen hat sich wie folgt entwickelt:

	2013 € Mio.	2012 € Mio.
Pensionsverpflichtungen zu Beginn des Jahres	22,4	21,9
Aufzinsung (inkl. Effekt aus Zinsänderung)	1,1	1,1
sonstige Veränderung der Pensionsverpflichtung	0,6	0,2
Versorgungszahlungen	-0,8	-0,8
Pensionsverpflichtungen zum Ende des Jahres	23,3	22,4

Der Wert der Rückdeckungsversicherungen hat sich wie folgt entwickelt:

	2013 € Mio.	2012 € Mio.
Aktivwert zu Beginn des Jahres	9,6	8,7
Ertrag aus den Rückdeckungsversicherungen	0,3	0,3
Beiträge	0,6	0,6
Ausgezahlte Versicherungsleistungen	0,0	0,0
Aktivwert zum Ende des Jahres	10,5	9,6

Dementsprechend ergibt sich die bilanzierte Pensionsrückstellung wie folgt:

	31.12.2013 € Mio.	31.12.2012 € Mio.
Wert der Pensionsverpflichtungen	23,3	22,4
- Wert der Rückdeckungsversicherungen	-10,5	-9,6
Pensionsrückstellung	12,8	12,8

2013 betragen die Pensionszahlungen € 0,8 Mio. (Vorjahr: € 0,8 Mio.). Für das Jahr 2014 werden Pensionszahlungen in Höhe von € 0,9 Mio. erwartet. Die Beiträge für die Rückdeckungsversicherungen betragen im Jahr 2013 € 0,6 Mio. (Vorjahr: € 0,6 Mio.). Für das Jahr 2014 werden Beiträge in Höhe von € 0,5 Mio. erwartet.

Der Aufwand im Zusammenhang mit der betrieblichen Altersversorgung im Geschäftsjahr 2013 gliedert sich wie folgt:

	2013 € Mio.	2012 € Mio.
Aufwendungen für Altersversorgung	0,6	0,2
davon Rentenzahlungen	0,8	0,8
davon sonstige Veränderung der Pensionsrückstellung	-0,2	-0,6
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	0,8	0,8
davon Aufwand aus der Aufzinsung der Verpflichtungen	0,9	1,0
davon Effekt aus der Änderung des Rechnungszinssatzes	0,2	0,1
davon Ertrag aus dem Deckungsvermögen	-0,3	-0,3
Gesamt	1,4	1,0
davon Personalaufwand	0,6	0,2
davon Finanzaufwand	0,8	0,8

Bei der Ermittlung der Pensionsverpflichtungen wurden folgende Annahmen verwendet:

	2013	2012
Diskontierungssatz	4,91%	5,07%
Zukünftige Rentensteigerungen	2,00%	2,00%
Fluktuation	1,50%	1,50%

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

13. Sonstige Rückstellungen

	31.12.2013 € Mio.	31.12.2012 € Mio.
Gewährleistungen	4,6	3,7
Personal einschließlich Altersteilzeitverpflichtungen	9,7	6,4
Ausstehende Rechnungen	22,0	18,4
Transformations-Programm	4,8	17,9
Andere	17,2	12,6
	58,3	59,0

Die Rückstellungen für das Transformations-Programm beinhalten im Wesentlichen Verpflichtungen, die im Rahmen der Umsetzung des im Vorjahr beschlossenen Programms entstanden sind. Es bestehen im Wesentlichen Rückstellungen für verlusttragende Kooperations- und Werbeverträge, Personalarückstellungen, die im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung der internationalen Organisationsstruktur zu bilden waren, sowie Rückstellungen, die die Optimierung der Einzelhandelsaktivitäten betreffen.

Die anderen sonstigen Rückstellungen enthalten primär Risiken aus Prozessen und sonstigen schwebenden Rechtsgeschäften mit € 15,4 Mio. (Vorjahr: € 8,6 Mio.).

Rückstellungen für Altersteilzeitverpflichtungen

Die Rückstellungen resultieren aus Altersteilzeitverträgen, die auf Grundlage eines Altersteilzeitarifvertrages und einer darauf beruhenden Betriebsvereinbarung abgeschlossen werden. Mit den Altersteilzeitverträgen wird die regelmäßige Arbeitszeit auf die Hälfte reduziert. Es kann vereinbart werden, dass die gesamte geschuldete Arbeitsleistung während der ersten Hälfte des Altersteilzeitverhältnisses abgeleistet wird (Blockmodell). Derzeit bestehen Altersteilzeitarbeitsverhältnisse ausschließlich nach dem Blockmodell.

Der Verpflichtungsumfang beträgt € 3,0 Mio. (Vorjahr: € 3,9 Mio.). Der Wert des mit den Verpflichtungen saldierten Deckungsvermögens beträgt € 2,8 Mio. (Vorjahr: € 3,3 Mio.). Da das Deckungsvermögen aus verpfändeten Rückdeckungsversicherungen besteht und ein Zeitwert nicht verlässlich ermittelt werden kann, wird stattdessen der von der Versicherung mitgeteilte steuerliche Aktivwert angesetzt.

Der Wert der Altersteilzeitverpflichtungen hat sich wie folgt entwickelt:

	2013 € Mio.	2012 € Mio.
Altersteilzeitverpflichtung zu Beginn des Jahres	3,9	4,6
Aufwendungen aus der Aufzinsung	0,2	0,2
Versorgungszahlungen und Personalaufwand	-1,1	-0,9
Altersteilzeitverpflichtung zum Ende des Jahres	3,0	3,9

Der Wert des Deckungsvermögens hat sich wie folgt entwickelt:

	2013 € Mio.	2012 € Mio.
Aktivwert zu Beginn des Jahres	3,3	3,5
Ertrag aus den Rückdeckungsversicherungen	0,1	0,1
Arbeitgeberbeiträge und ausgezahlte Versicherungsleistungen	-0,6	-0,3
Aktivwert zum Ende des Jahres	2,8	3,3

Der Aktivwert des Deckungsvermögens wurde in Höhe von € 2,0 Mio. (Vorjahr: € 2,5 Mio.) mit dem verrechenbaren Anteil der Altersteilzeitverpflichtung verrechnet.

Aus der Verrechnung ergab sich ein aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung in Höhe von € 0,8 Mio. (Vorjahr: € 0,8 Mio.). Die Rückstellung für die Altersteilzeitverpflichtungen beträgt damit zum Bilanzstichtag € 1,0 Mio. (Vorjahr: € 1,4 Mio.).

Der Zinsaufwand in Höhe von € 0,2 Mio. (Vorjahr: € 0,2 Mio.) und der Ertrag aus dem Deckungsvermögen von € 0,1 Mio. (Vorjahr: € 0,1 Mio.) werden miteinander verrechnet und in Höhe von € 0,1 Mio. (Vorjahr: € 0,1 Mio.) als Zinsen und ähnliche Aufwendungen ausgewiesen.

Bei der Bewertung der Altersteilzeitverpflichtungen wurden folgende Annahmen verwendet:

	31.12.2013	31.12.2012
Diskontierungssatz	4,91%	5,07%
Zukünftige Steigerungen der Altersteilzeitbezüge	3,00%	3,00%

Die Bewertung der Altersteilzeitrückstellung erfolgte auf Basis der „Richttafeln 2005 G“ von Prof. Dr. Klaus Heubeck.

14. Verbindlichkeiten

	31.12.2013 € Mio.	31.12.2012 € Mio.
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	36,7	30,1
- davon Restlaufzeit bis 1 Jahr	(36,7)	(30,1)
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	931,9	338,5
- davon Restlaufzeit bis 1 Jahr	(869,9)	(134,6)
- davon Restlaufzeit zwischen 1 und 5 Jahren	(62,0)	(203,9)
- davon Restlaufzeit von mehr als 5 Jahren	(0,0)	(0,0)
Sonstige Verbindlichkeiten	3,2	47,2
- davon Restlaufzeit bis 1 Jahr	(3,2)	(47,2)
	971,9	415,8

Die Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen mit einer Restlaufzeit bis zu einem Jahr enthalten zum einen hauptsächlich Finanzverbindlichkeiten, die im Rahmen des Cash-Poolings zur Finanzierung der PUMA Gruppe entstanden sind. Zum anderen werden Verbindlichkeiten in Höhe von € 605,3 Mio. aus der Verlustübernahme gegenüber der PUMA Sprint GmbH, Deutschland, ausgewiesen, die sich aus dem Ergebnisabführungsvertrag ergeben.

Die Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit von mehr als 1 Jahr beinhalten grundsätzlich Finanzdarlehen, die uns von den Tochtergesellschaften zur Finanzierung unseres Umlaufvermögens zur Verfügung gestellt werden.

15. Umsatzerlöse

Aufgliederung nach Regionen:

	2013 € Mio.	2012 € Mio.
Europa	243,6	238,5
Asien/Pazifik	57,3	70,5
Amerika	63,2	57,7
Afrika/Mittlerer Osten	1,1	0,8
	365,2	367,5

Aufgliederung nach Produktbereichen:

	2013 € Mio.	2012 € Mio.
Schuhe	65,0	75,8
Textil	72,3	69,3
Accessoires (Taschen, Bälle etc.)	15,3	13,0
	152,6	158,1
Lizenz- und Provisionserträge	207,4	203,4
Sonstige Umsatzerlöse	5,2	6,0
	365,2	367,5

16. Sonstige betriebliche Erträge

Als Einzelposten sind im Wesentlichen Erträge aus weiterberechneten Versand- und Werbekosten, Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen und andere betriebstypische Erträge enthalten.

An aperiodischen Erträgen sind € 11,4 Mio. (Vorjahr: € 9,5 Mio.) enthalten; diese betreffen im Wesentlichen die Auflösung von Rückstellungen in Höhe von € 10,0 Mio. (Vorjahr: € 7,1 Mio.)

17. Materialaufwand

Die Position Materialaufwand bezieht sich vollständig auf bezogene Waren.

18. Personalaufwand

Der Personalaufwand enthält € 3,7 Mio. Aufwand aus der Bewertung des Stock-Option-Programms mit den Tranchen 2011 und 2012. Der zum Ausgabezeitpunkt ermittelte Optionswert (beizulegender Zeitwert) der ausgegebenen Aktienoptionen wird über die Dauer der Sperrfrist verteilt als Personalaufwand erfasst und der Kapitalrücklage zugeführt.

Weitere Informationen können dem Gliederungspunkt 24 entnommen werden.

19. Abschreibungen

Die Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen enthalten außerplanmäßige Abschreibungen in Höhe von € 33,9 Mio., die im Wesentlichen auf das PUMA-Warenzeichen in Spanien und auf strategiewechselbedingte Softwareanpassungen entfallen.

Weiterhin sind auch Abschreibungen auf das Umlaufvermögen, die das übliche Maß überschreiten, enthalten. Diese betreffen die Abschreibung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Darlehensforderungen gegen die, infolge der Euro-Staatsschuldenkrise am schwersten betroffenen Ländergesellschaften, Sports Equipment Hellas S.A. of Footwear, Apparel and Sportswear (ehemals: PUMA Hellas S.A.), Griechenland, und PUMA Cyprus Ltd., Zypern, in Höhe von insgesamt € 8,8 Mio. (Vorjahr: € 15,2 Mio.).

20. Sonstige betriebliche Aufwendungen

	2013 € Mio.	2012 € Mio.
Werbe- und Vertriebsaufwendungen	119,4	110,9
Verwaltungs- und andere Aufwendungen	149,3	155,6
	268,7	266,5

In den Verwaltungs- und anderen Aufwendungen sind Aufwendungen für den Abschlussprüfer in Höhe von € 0,6 Mio. (Vorjahr: € 0,7 Mio.) enthalten, davon entfallen auf Abschlussprüfungsleistungen € 0,5 Mio. (Vorjahr: € 0,5 Mio.), Steuerberatungsleistungen € 0,1 Mio. (Vorjahr: € 0,1 Mio.) sowie andere Bestätigungsleistungen € 0,0 Mio. (Vorjahr: 0,1 Mio.)

21. Finanzergebnis

Die **Erträge aus Beteiligungen** beinhalten Dividendenausschüttungen von Tochterunternehmen, darunter € 607,0 Mio. Erträge aus phasengleich vereinnahmten Dividendenansprüchen gegen die PUMA Sprint GmbH, Deutschland, resultierend aus der bei der PUMA Sprint vorgenommenen Ausschüttung aus der Kapitalrücklage. Weitere Informationen können dem Gliederungspunkt 8 entnommen werden.

Darüber hinaus sind **Erträge aus dem Gewinnabführungsvertrag** mit der PUMA Vertrieb GmbH, Deutschland, vereinnahmt worden.

Die **Aufwendungen aus Verlustübernahme** betreffen wie im Vorjahr die PUMA Retail AG, Schweiz. Darüber hinaus wurden 2013 die Verluste (Vorjahr: Erträge aus Gewinnabführungsverträgen) der PUMA Sprint GmbH, Deutschland, übernommen.

Die **Abschreibungen auf das Finanzanlagevermögen** betreffen in 2013 außerplanmäßige Abschreibungen auf die Beteiligung an der Wilderness Holdings Limited, Botswana.

22. Außerordentliche Aufwendungen

Die ausgewiesenen außerordentlichen Aufwendungen betreffen in 2013 angefallene Aufwendungen im Zusammenhang mit dem im Vorjahr initiierten Transformations-Programm und enthalten im Wesentlichen Personal- und sonstige Aufwendungen im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung der internationalen Organisationsstruktur.

23. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag

Die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag belaufen sich auf € 9,9 Mio. Darin enthalten ist aperiodischer Ertrag aus der Erstattung von Gewerbesteuer aus dem Jahr 2011 von € 0,9 Mio. (Vorjahr: € 3,8 Mio.).

Die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag beziehen sich ausschließlich auf die gewöhnliche Geschäftstätigkeit.

24. Kapitalbeteiligungspläne/Management Incentive Programm

Um das Management mit einer langfristigen Anreizwirkung an das Unternehmen zu binden, wurde bei PUMA ein aktienbasiertes Vergütungssystem in Form eines Stock-Option-Programms (SOP) eingesetzt. Im Berichtsjahr wurde ein neues Vergütungsprogramm unter Zugrundelegung virtueller Aktien eingeführt, das mit der ersten Verwaltungsratsitzung im Jahr 2014 beschlossen werden soll.

Die laufenden Programme werden nachfolgend erläutert:

Erläuterung „SOP“

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 22. April 2008 wurde ein Stock-Option-Programm „SOP 2008“ in Form eines „Performance Share Programm“ beschlossen. Hierzu wurde ein bedingtes Kapital geschaffen und der Aufsichtsrat bzw. Vorstand der PUMA AG (seit dem 25. Juli 2011 Formwechsel in eine SE) ermächtigt, bis zum Ablauf von fünf Jahren (nach Eintragung des bedingten Kapitals in das Handelsregister), mindestens aber bis zum Ablauf von drei Monaten nach Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung im Jahr 2013 Bezugsrechte an Mitglieder des Vorstands sowie weitere Führungskräfte der Gesellschaft und nachgeordneter verbundener Unternehmen auszugeben.

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

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

Die Bewertung der Programme erfolgte mittels eines Binominalmodells bzw. mittels einer Monte-Carlo-Simulation.

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

SOP	2008	2008	2008	2008	2008
	Tranche I	Tranche II	Tranche III	Tranche IV	Tranche V
Aktienkurs zum Gewährungszeitpunkt	€ 199,27	€ 147,27	€ 250,50	€ 199,95	€ 265,00
Erwartete Volatilität	29,1%	47,7%	34,5%	29,2%	26,8%
Erwartete Dividendenzahlung	1,50%	2,31%	1,30%	1,30%	0,8%
Risikoloser Zinssatz ehemalige Vorstandsmitglieder/aktuelle Geschäftsführende Direktoren	4,60%	1,97%	1,60%	2,40%	0,3%
Risikoloser Zinssatz Führungskräfte	4,60%	1,97%	1,60%	2,40%	0,3%

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

Entwicklung der „SOP“ im Geschäftsjahr:

SOP	2008	2008	2008	2008	2008
	Tranche I	Tranche II	Tranche III	Tranche IV	Tranche V
Ausgabedatum	21.07.2008	14.04.2009	22.04.2010	15.04.2011	30.04.2012
Ausgegebene Anzahl	113.000	139.002	126.184	151.290	145.375
Ausübungspreis	€ 0,00	€ 0,00	€ 2,56	€ 2,56	€ 2,56
Restlaufzeit	0,00 Jahre	0,29 Jahre	1,31 Jahre	2,29 Jahre	3,33 Jahre
Im Umlauf zum 01.01.2013	1.500	2.500	98.693	103.463	114.969
Ausgeübt	-1.000	-1.000	0	0	0
Ø-Aktienkurs bei Ausübung	€ 220,83	€ 214,57	na	na	na
Verfallen	-500	0	0	0	-1.500
Im Umlauf zum 31.12.2013	0	1.500	98.693	103.463	113.469
Ausübbarer Optionen am Stichtag	0	0	0	0	0

Die Optionen unterliegen gemäß § 5 der Optionsbedingungen in jedem Jahr einer Sperrfrist vom 15. Dezember bis zehn Börsentage nach der ordentlichen Hauptversammlung. Dementsprechend sind zum Stichtag keine Optionen ausübbar.

Zum Zeitpunkt der Zuteilung 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 0 Stück auf ehemalige Vorstandsmitglieder der PUMA AG oder die aktuellen Geschäftsführenden Direktoren.

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 kein Aufwand mehr. Aus den im Umlauf befindlichen Optionen entfallen 0 Stück auf ehemalige Vorstandsmitglieder der PUMA AG oder die aktuellen Geschäftsführenden Direktoren.

Für die „Tranche III – 2008“ 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 kein Aufwand mehr. Aus den im Umlauf befindlichen Optionen entfallen 83.693 Stück auf ehemalige Vorstandsmitglieder der PUMA AG oder die aktuellen Geschäftsführenden Direktoren.

Für die „Tranche IV – 2008“ ergibt sich entsprechend der Zuteilung ein durchschnittlicher Zeitwert pro Option von € 40,14 und unter Berücksichtigung der Sperrfrist und des Verfalls errechnet sich daraus für das laufende Geschäftsjahr ein Aufwand von insgesamt € 0,6 Mio. Auf ehemalige Vorstandsmitglieder der PUMA AG oder die aktuellen Geschäftsführenden Direktoren entfallen zum Jahresende insgesamt 86.463 Stück Optionen.

Für die „Tranche V – 2008“ ergibt sich entsprechend der Zuteilung ein durchschnittlicher Zeitwert pro Option von € 44,59 und unter Berücksichtigung der Sperrfrist und des Verfalls errechnet sich daraus für das laufende Geschäftsjahr ein Aufwand von insgesamt € 3,1 Mio. Auf die aktuellen Geschäftsführenden Direktoren entfallen zum Jahresende insgesamt 13.453 Stück Optionen.

Erläuterung Management-Incentive-Programm 2013

Im Geschäftsjahr 2013 wurden virtuelle Aktien im Rahmen eines Management-Incentive-Programms gewährt. Jede virtuelle Aktie berechtigt am Ende der Laufzeit zu einer Barauszahlung in Abhängigkeit vom dann festgestellten Endkurs der PUMA-Aktie. Die virtuellen Aktien unterliegen einer Sperrfrist von drei Jahren. Danach besteht ein Ausübungszeitraum von zwei Jahren (jeweils der Zeitraum April bis Oktober), der von den Teilnehmern frei zur Ausübung genutzt werden kann. Grundbedingung für die Ausübung nach der Sperrfrist ist, dass ein aktives Beschäftigungsverhältnis mit PUMA besteht. Zum Geschäftsjahresende befanden sich alle Teilnehmer in einem aktiven Beschäftigungsverhältnis.

Management-Incentive-Programm 2013		
Ausgabedatum	01.01.2013	
Laufzeit	5	Jahre
Sperrfrist	3	Jahre
Basiskurs	224	EUR/Aktie
Teilnehmer im Jahr der Ausgabe	4	Personen
Ausübungsschwelle (Kursanstieg gegenüber Basiskurs)	na	
Ausübungsschwelle (Mindestkurs)	na	
Anzahl virtuelle Aktien	14.315	Stück

Diese Verpflichtung aus aktienbasierten Vergütungstransaktionen mit Barausgleich werden als Personalrückstellungen angesetzt und an jedem Abschlussstichtag zum beizulegenden Zeitwert neu bewertet. Die Aufwendungen werden ebenfalls über den Erdienungszeitraum erfasst. Auf Basis des Marktkurses zum Bilanzstichtag beträgt die Rückstellung € 0,4 Mio.

25. Sonstige Angaben

Mitarbeiter

Im Jahresdurchschnitt waren im Geschäftsjahr beschäftigt:

	2013	2012
Marketing/Retail	67	74
Vertrieb	116	115
Produktentwicklung/Design	212	221
Verwaltungs- und allgemeine Bereiche	449	436
	844	846

Zum Jahresende waren insgesamt 838 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Vorjahr: 857) beschäftigt.

Im Konzern beschäftigt PUMA zum Jahresende 10.982 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Vorjahr: 11.290).

Haftungsverhältnisse

Am Bilanzstichtag bestanden Haftungsverhältnisse aus Bürgschaften und Garantien für Kreditlinien in Höhe von € 45,6 Mio. (Vorjahr: € 58,3 Mio.) ausschließlich zugunsten von Tochtergesellschaften, die am Bilanzstichtag € 10,2 Mio. (Vorjahr: € 3,8 Mio.) betragen. Bei den Beanspruchungen handelt es sich ausschließlich um saisonale Bedarfe zur Vorfinanzierung von Wareneinkäufen, die durch spätere Zahlungseingänge zurückgeführt werden. Aus diesem Grund gehen wir zurzeit nicht von einer Inanspruchnahme aus diesen Bürgschaften und Garantien aus.

Eventualverbindlichkeiten

Es liegen keine berichtspflichtigen Eventualverbindlichkeiten vor.

Nicht in der Bilanz enthaltene Geschäfte und sonstige finanzielle Verpflichtungen

Die Gesellschaft hat finanzielle Verpflichtungen im Zusammenhang mit Lizenz-, Promotions- und Werbeverträgen. Darüber hinaus mietet, pachtet und least die Gesellschaft Büros, Lagerräume, Einrichtungen und den Fuhrpark.

	31.12.2013 € Mio.
Aus Lizenz-, Promotions- und Werbeverträgen:	
2014	8,8
2015–2018	25,8
Ab 2019	8,4
Aus Miet- und Leasingverträgen:	
2014	5,2
2015–2018	9,2
Ab 2019	1,1

Die Miet-, Pacht- und Leasingverträge betreffen im Wesentlichen die Mietverträge für die Einzelhandelsgeschäfte, den Fuhrpark und bestimmte Büro- und Geschäftsausstattungen (Kopierer, Drucker). In allen Fällen handelt es sich um sog. Operating Lease Verträge, die zu keiner Bilanzierung der Objekte bei der Gesellschaft führen. Der Vorteil dieser Verträge liegt in der geringen Kapitalbindung im Vergleich zum Erwerb und im Wegfall des Verwertungsrisikos. Risiken könnten sich aus der Vertragslaufzeit ergeben, sofern die Objekte nicht mehr vollständig genutzt werden könnten, wozu es derzeit keine Anzeichen gibt.

Neben den dargelegten nicht in der Bilanz enthaltenen Geschäften und sonstigen finanziellen Verpflichtungen sowie Haftungsverhältnissen existieren keine außerbilanziellen Geschäfte, die für die Finanzlage der Gesellschaft von Bedeutung wären.

Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

Im Geschäftsjahr 2013 kam es zu keinen wesentlichen Geschäften zu nicht marktüblichen Bedingungen mit nahestehenden Unternehmen und Personen.

Angaben nach § 160 Abs. 1 Nr. 8 AktG

Folgende Meldungen gemäß § 160 Abs. 1 Nr. 8 AktG über das Bestehen von Beteiligungen, die nach § 21 Abs. 1 oder Abs. 1a des Wertpapierhandelsgesetzes (WpHG) meldepflichtig sind, sind dem Unternehmen mitgeteilt worden:

Die Herren François Henri Joseph Pinault (48 Rue de Bourgogne, F-75007 Paris) und François Jean-Henri Pinault (7Bis Rue des Saint Pères, F-75006 Paris) haben uns mit Schreiben vom 3. August 2011 mitgeteilt, dass der ihnen nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG jeweils zuzurechnende Stimmrechtsanteil an der PUMA SE, die Schwelle von 75% überschritten hat und zu diesem Tag jeweils 75,12% (11.330.446 Stimmrechte) beträgt, wobei es sich bei 1,15% der Stimmrechtsanteile (173.377 Stimmrechte) um eigene Aktien der PUMA SE handelt. Die genannten Stimmrechtsanteile werden von den Herren Pinault über folgende, jeweils von ihnen kontrollierte Unternehmen, deren Stimmrechtsanteil an der PUMA SE jeweils mehr als 3% beträgt, gehalten (in der Reihenfolge der Beteiligungsnähe zu den Herren Pinault): Financière Pinault S.C.A. (12 Rue François 1er, F-75008 Paris), Artémis S.A. (12 Rue François 1er, F-75008 Paris), KERING S.A. (vormals: PPR S.A.) (10 Avenue Hoche, F-75008 Paris – ehemals: PPR S.A.) sowie SAPARDIS S.A. (10 Avenue Hoche, F-75008 Paris). Entsprechende Mitteilungen der vorgenannten vier Zwischenholdinggesellschaften sind uns gleichzeitig zugegangen.

Die folgende Tabelle listet weitere meldepflichtige Beteiligungen auf, die der PUMA SE mitgeteilt wurden.

Meldepflichtiger	Datum des Erreichens, Über- oder Unterschreitens	Meldeschwelle	Zurechnung gemäß § 22 WpHG	Beteiligung in %	Beteiligung in Stimmrechten
The Bear Stearns Companies Inc., New York, USA	11. April 2007	3% Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 1	3,19 %	509.195
Bear Stearns UK Holdings Limited, London, UK	11. April 2007	3% Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 1	3,19 %	509.195
The Bear Stearns International Limited, London, UK	11. April 2007	3% Überschreitung	-	3,19 %	509.195

Geschäftsführende Direktoren und Verwaltungsrat

Angaben nach § 285 Nr. 9 HGB

Nach dem Gesetz über die Offenlegung der Vorstandsvergütungen vom 3. August 2005 kann die Veröffentlichung der individuellen Bezüge von Mitgliedern des Vorstands bzw. Geschäftsführenden Direktoren nach §§ 286 Abs. 5; 285 Nr. 9 Buchstabe a Satz 5 bis 8; 314 Abs. 2 Satz 2; 314 Abs. 1 Nr. 6 Buchstabe a Satz 5 bis 8 HGB für 5 Jahre unterbleiben, wenn die Hauptversammlung dies mit einer 75%igen Mehrheit beschließt.

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 7. Mai 2013 wurde die Gesellschaft ermächtigt, für das am 1. Januar 2013 beginnende Geschäftsjahr und für alle nachfolgenden Geschäftsjahre, die spätestens am 31. Dezember 2017 enden, auf die Angaben nach § 285 Nr. 9 Buchstabe a Satz 5 bis 8 und § 314 Abs. 1 Nr. 6 Buchstabe a Satz 5 bis 8 HGB zu verzichten.

Die Geschäftsführenden Direktoren und der Verwaltungsrat sind der Auffassung, dass dem berechtigten Informationsinteresse der Aktionäre durch Angabe der Gesamtvergütung der Geschäftsführenden Direktoren hinreichend Rechnung getragen wird. Der Verwaltungsrat wird entsprechend seinen gesetzlichen Pflichten die Angemessenheit der individuellen Vergütung sicherstellen.

Geschäftsführende Direktoren

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

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

Die Tantieme als Teil der erfolgsabhängigen Vergütung orientiert sich im Wesentlichen am operativen Gewinn und dem Free Cashflow des PUMA-Konzerns und wird entsprechend einer Zielerreichung gestaffelt. Dabei ist auch eine Obergrenze vereinbart.

Die bisherige erfolgsabhängige Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung (Wertsteigerungsrechte) im Rahmen eines Stock-Option-Planes wurde nicht über das Geschäftsjahr 2012 hinaus gewährt. Einzelheiten zu den Parametern für die jeweiligen Programme sind dem Anhang unter Ziffer 24 zu entnehmen.

Im Geschäftsjahr 2013 wurde ein neues Vergütungsprogramm mit langfristiger Anreizwirkung eingeführt, das mit der ersten Verwaltungsratssitzung im Jahre 2014 beschlossen werden soll. Hierfür wurden Rückstellungen in Höhe von € 0,4 Mio. auf Basis arbeitsvertraglicher Zusagen gegenüber den Geschäftsführenden Direktoren gebildet. Das neue erfolgsabhängige Programm soll sich an der weiteren Wertsteigerung der PUMA SE in einem Mehrjahreszeitraum orientieren.

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

Nach der Aufwandsverteilung auf die Vesting Period ergibt sich aus in Vorjahren ausgegebenen Optionen ein Aufwand von insgesamt € 0,3 Mio. (Vorjahr: Ertrag € 1,1 Mio.).

Für die Geschäftsführenden Direktoren bestehen Pensionszusagen, für die die Gesellschaft eine Rückdeckungsversicherung abgeschlossen hat. Als erdienter Anspruch gilt jeweils der Teil des Versorgungskapitals, der durch die Beitragsleistung in die Rückdeckungsversicherung bereits finanziert ist. Im Geschäftsjahr erfolgte für Geschäftsführende Direktoren eine Zuführung von € 0,3 Mio. (Vorjahr: € 0,2 Mio.). Der Barwert der Leistungszusage zum 31. Dezember 2013 an Geschäftsführende Direktoren in Höhe von € 0,3 Mio. (Vorjahr: € 0,4 Mio.) wurde bilanziell mit dem gleich hohen und verpfändeten Aktivwert der Rückdeckungsversicherung verrechnet.

Pensionsverpflichtungen gegenüber ehemaligen Vorstandsmitgliedern und Geschäftsführenden Direktoren bestanden in Höhe von € 12,5 Mio. (Vorjahr: € 10,2 Mio.) und sind entsprechend innerhalb der Pensionsrückstellungen passiviert, soweit nicht mit den gleich hohen Aktivwerten verrechnet. Ruhegehälter sind in Höhe von € 0,2 Mio. (Vorjahr: € 0,2 Mio.) angefallen.

Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat besteht gemäß Satzung aus mindestens drei Mitgliedern, derzeit gehören ihm neun Mitglieder an. Die Vergütung für den Verwaltungsrat setzt sich aus einer fixen und einer erfolgsorientierten Vergütung zusammen. Die Gesamtbezüge für die fixe Vergütung betragen insgesamt € 0,3 Mio. (Vorjahr: € 0,3 Mio.).

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

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

Die Geschäftsführenden Direktoren und die Mitglieder des Verwaltungsrats werden in Anlage C zum Anhang namentlich genannt.

26. Corporate Governance

Die geschäftsführenden Direktoren und der Verwaltungsrat haben zu den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex im November 2013 gemäß § 161 AktG die erforderliche Erklärung abgegeben und diese auf der Homepage der Gesellschaft (www.puma.com) öffentlich zugänglich gemacht. Außerdem wird auf den Corporate Governance Bericht im Lagebericht der PUMA SE verwiesen.

27. Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Es sind keine Ereignisse nach dem Bilanzstichtag eingetreten, die auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentliche Auswirkung haben.

Versicherung der gesetzlichen Vertreter

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

Herzogenaurach, den 7. Februar 2014

Die Geschäftsführenden Direktoren

Gulden

Caroti

Köhler

Lämmermann

Entwicklung des Anlagevermögens PUMA SE, Herzogenaurach, vom 01.01. BIS 31.12.2013

Anschaffungs- oder Herstellungskosten				Aufgelaufene Abschreibungen				Buchwerte		
Stand 01.01.2013 € Mio.	Zugänge	Umbuchungen	Abgänge	Stand 31.12.2013 € Mio.	Stand 01.01.2013 € Mio.	Zuschreibungen	Zugänge	Abgänge	Stand 31.12.2013 € Mio.	Stand 31.12.2012 € Mio.
68,2	8,0	1,9	-1,7	76,4	42,0		25,2	-1,7	10,9	26,2
18,5	4,8	-2,2	-16,8	4,3			16,8	-16,8	4,3	18,5
86,7	12,8	-0,3	-18,5	80,7	42,0	0,0	42,0	-18,5	15,2	44,7
96,9	0,4		-0,9	96,4	21,0		3,2	-0,9	73,1	75,9
0,1				0,1	0,1				0,0	0,0
30,8	1,5		-1,4	30,9	25,6		2,3	-1,4	4,4	5,2
0,0	0,2	0,3	0,0	0,5	0,0				0,5	0,0
127,8	2,1	0,3	-2,3	127,9	46,8	0,0	5,5	-2,3	78,0	81,1
386,6	25,2			411,8	8,2				403,6	378,4
23,7			-0,4	23,2	1,4		7,9		13,9	22,2
410,3	25,2		-0,4	435,0	9,7	0,0	7,9	0,0	417,4	400,6
624,8	40,1	0,0	-21,2	643,7	98,4	0,0	55,4	-20,8	510,6	526,4

IMMATERIELLE VERMÖGENSGEGENSTÄNDE

Entgeltlich erworbene Schutzrechte u. ähnl. Rechte u. Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten u. Werten
Geleistete Anzahlungen

SACHANLAGEN

Grundstücke und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken
Technische Anlagen und Maschinen
Andere Anlagen, Betriebs- u. Geschäftsausstattung
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau

FINANZANLAGEN

Anteile an verbundenen Unternehmen
Beteiligungen

Anlage B zum Anhang

Aufstellung zum Anteilsbesitz

Gesellschaften		Land	Stadt	Gesellschafter	Anteil am Kapital	Ergebnis TEUR*	Eigenkapital TEUR*	
1.	PUMA SE	Deutschland	Herzogenaurach					
EMEA								
2.	Austria PUMA Dassler Ges. m.b.H.	aktiv	Österreich	Salzburg	direkt	12.975	182.905	
3.	Dobotex Austria GmbH	aktiv	Österreich	Salzburg	indirekt	323	358	
4.	Wilderness Holdings Ltd.	aktiv	Botswana	Maun	direkt	2.462	28.077	
5.	PUMA Bulgaria EOOD	aktiv	Bulgarien	Sofia	indirekt	443	395	
6.	PUMA Sport Hrvatska d.o.o.	aktiv	Kroatien	Zagreb	indirekt	-1.467	948	
7.	PUMA Czech Republic s.r.o.	aktiv	Tschechische Republik	Prag	indirekt	812	4.041	
8.	PUMA Denmark A/S	aktiv	Dänemark	Skanderborg	indirekt	240	2.908	
9.	PUMA Estonia OU	aktiv	Estland	Tallinn	indirekt	34	290	
10.	PUMA Finland Oy	aktiv	Finnland	Espoo	indirekt	1.278	3.672	
11.	Tretorn Finland Oy	aktiv	Finnland	Espoo	indirekt	38	190	
12.	Brandon Oy	nicht aktiv	Finnland	Helsinki	indirekt	0	25	
13.	PUMA FRANCE SAS	aktiv	Frankreich	Illkirch	indirekt	-827	30.866	
14.	PUMA Speedcat SAS	aktiv	Frankreich	Illkirch	indirekt	-447.234	21.570	
15.	Dobotex France SAS	aktiv	Frankreich	Paris	indirekt	197	602	
16.	PUMA Vertrieb GmbH	aktiv	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	0	2.135	
17.	PUMA Sprint GmbH	aktiv	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	0	1.205.441	
18.	PUMA Mostro GmbH	aktiv	Deutschland	Herzogenaurach	indirekt	6.410	9.978	
19.	Brandon Germany GmbH	aktiv	Deutschland	Herzogenaurach	indirekt	0	-1.068	
20.	Dobotex Deutschland GmbH	aktiv	Deutschland	Düsseldorf	indirekt	791	2.056	
21.	PUMA UNITED KINGDOM LTD	aktiv	Großbritannien	Leatherhead	indirekt	2.795	16.258	
22.	PUMA Premier Ltd	aktiv	Großbritannien	Leatherhead	indirekt	-100.422	-1.104	
23.	Dobotex UK Ltd	aktiv	Großbritannien	Manchester	indirekt	15	2	
24.	Brandon Merchandising UK Ltd.	aktiv	Großbritannien	London	indirekt	-20	125	
25.	Sport Equipm. Hellas S. A. of Footwear, Apparel and Sportswear	nicht aktiv	Griechenland	Athen	direkt	-14.301	-169.879	
26.	PUMA Cyprus Ltd.	nicht aktiv	Zypern	Nikosia	direkt	-739	-2.139	
27.	PUMA Hungary Kft.	nicht aktiv	Ungarn	Budapest	indirekt	-115	61	
28.	Tretorn R&D Ltd.	nicht aktiv	Irland	Dublin	indirekt	0	0	
29.	PUMA Italia S.r.l.	aktiv	Italien	Mailand	indirekt	-12.309	14.393	
30.	Dobotex Italia S.r.l.	aktiv	Italien	Mailand	indirekt	-30	108	
31.	PUMA Sport Israel Ltd.	aktiv	Israel	Hertzeliya	indirekt	-121	364	
32.	PUMA Baltic UAB	aktiv	Litauen	Vilnius	indirekt	163	468	
33.	PUMA Malta Ltd	aktiv	Malta	St.Julians	indirekt	13.339	382.288	
34.	PUMA Blue Sea Ltd	aktiv	Malta	St.Julians	indirekt	9.169	353.912	
35.	PUMA Racing Ltd	aktiv	Malta	St.Julians	indirekt	-52	24	
36.	PUMA Benelux B.V.	aktiv	Niederlande	Leusden	direkt	2.001	25.810	
37.	PUMA International Sports Marketing BV	aktiv	Niederlande	Leusden	direkt	1.086	3.086	
38.	Dobotex International BV	aktiv	Niederlande	Tilburg	direkt	-486	990	
39.	Dobotex BV	aktiv	Niederlande	s-Hertogenbosch	indirekt	27.504	33.695	
40.	Dobo Logic BV	aktiv	Niederlande	Tilburg	indirekt	0	17	
41.	Dobotex Licensing Holding BV	aktiv	Niederlande	s-Hertogenbosch	indirekt	0	18	
42.	PUMA Norway AS	aktiv	Norwegen	Oslo	indirekt	-1.113	450	
43.	Tretorn Norway AS	aktiv	Norwegen	Oslo	indirekt	-20	168	
44.	PUMA Polska Spolka z o.o.	aktiv	Polen	Warschau	indirekt	-3.156	4.646	
45.	PUMA Sport Romania s.r.l.	aktiv	Rumänien	Bukarest	indirekt	-505	1.719	
46.	PUMA-RUS GmbH	aktiv	Russland	Moskau	indirekt	-490	2.090	
47.	PUMA Serbia DOO	aktiv	Serbien	Belgrad	indirekt	949	-37	
48.	PUMA Slovakia s.r.o.	aktiv	Slowakei	Bratislava	indirekt	209	472	
49.	PUMA SPORTS DISTRIBUTORS (PTY) LIMITED	aktiv	Südafrika	Cape Town	indirekt	3.515	26.508	
50.	PUMA Sports S.A.	aktiv	Südafrika	Cape Town	indirekt	3.681	4.919	
51.	PUMA Iberia S.L.U	aktiv	Spanien	Barcelona	direkt	-8.973	4.704	
52.	Dobotex Spain S.L.	aktiv	Spanien	Barcelona	indirekt	79	205	
53.	Brandon Company AB	aktiv	Schweden	Göteborg	direkt	-256	912	
54.	Brandon AB	aktiv	Schweden	Göteborg	indirekt	-1.136	5.075	
55.	2Expressions Merchandise Svenska AB	aktiv	Schweden	Göteborg	indirekt	-24	138	
56.	Hunt Sport AB	nicht aktiv	Schweden	Helsingborg	indirekt	0	70	
57.	Tretorn AB	aktiv	Schweden	Helsingborg	direkt	-374	11.607	
58.	PUMA Nordic AB	aktiv	Schweden	Helsingborg	indirekt	4.177	34.698	
59.	Tretorn Sweden AB	aktiv	Schweden	Helsingborg	indirekt	-1.415	1.262	
60.	Mount PUMA AG (Schweiz)	aktiv	Schweiz	Oensingen	direkt	-37	34.785	
61.	PUMA Retail AG	aktiv	Schweiz	Oensingen	indirekt	2.247	18.530	
62.	PUMA Schweiz AG	aktiv	Schweiz	Oensingen	indirekt	18	22.572	
63.	Dobotex Switzerland AG	aktiv	Schweiz	Oensingen	indirekt	84	231	
64.	PUMA Spor Giyim Sanayi ve Ticaret A.S.	aktiv	Türkei	Istanbul	indirekt	622	11.694	
65.	PUMA Ukraine Ltd.	aktiv	Ukraine	Kiew	indirekt	-1.099	-1.575	
66.	PUMA Middle East FZ LLC	aktiv	Vereinte Arabische Emirate	Dubai	indirekt	9.419	4.379	
67.	PUMA UAE LLC	aktiv	Vereinte Arabische Emirate	Dubai	indirekt	49%	62	353
Americas								
68.	Unisol S.A.	aktiv	Argentinien	Buenos Aires	direkt	13.079	62.470	
69.	PUMA Sports Ltda.	aktiv	Brasilien	Sao Paulo	indirekt	-7.792	1.794	
70.	PUMA Canada, Inc.	aktiv	Kanada	Montreal	indirekt	276	30.407	
71.	PUMA CHILE S.A.	aktiv	Chile	Santiago	indirekt	-4.369	23.910	
72.	PUMA SERVICIOS SPA	aktiv	Chile	Santiago	indirekt	60	112	
73.	PUMA Mexico Sport S.A. de C.V.	aktiv	Mexiko	Mexico City	direkt	8.605	52.321	
74.	Servicios Profesionales RDS S.A. de C.V.	aktiv	Mexiko	Mexico City	indirekt	107	227	
75.	Importaciones RDS S.A. de C.V.	aktiv	Mexiko	Mexico City	direkt	144	4.068	
76.	Dobotex de Mexico SA de C.V.	aktiv	Mexiko	Mexico City	indirekt	1.109	1.096	
77.	Distribuidora Deportiva PUMA S.A.C.	aktiv	Peru	Lima	indirekt	1.916	9.161	
78.	Distribuidora Deportiva PUMA Tacna S.A.C.	aktiv	Peru	Tacna	indirekt	-64	-12	
79.	PUMA Retail Peru S.A.C	aktiv	Peru	Lima	indirekt	-293	-24	
80.	PUMA Sports LA S.A.	aktiv	Uruguay	Montevideo	direkt	10.340	58.124	
81.	PUMA Suede Holding, Inc.	aktiv	USA	Westford	indirekt	186	202.490	
82.	PUMA North America, Inc.	aktiv	USA	Westford	indirekt	11.437	154.829	
83.	Brandon USA, Inc.	aktiv	USA	Chicago	indirekt	33	-69	
84.	Cobra Golf Inc.	aktiv	USA	Carlsbad	indirekt	-9.579	-7.418	
85.	PUMA Wheat Accessories, Ltd	aktiv	USA	San Diego	indirekt	359	1.036	
86.	Janed, LLC	aktiv	USA	New York	indirekt	15.705	18.243	

Anlage B zum Anhang

Asia / Pacific								
87.	PUMA Australia Pty. Ltd.	aktiv	Australien	Moorabbin	indirekt	100%	-1.851	17.355
88.	White Diamond Australia Pty. Ltd.	nicht aktiv	Australien	Moorabbin	indirekt	100%	23	739
89.	White Diamond Properties	nicht aktiv	Australien	Moorabbin	indirekt	100%	42	314
90.	Kalola Pty Ltd.	nicht aktiv	Australien	Moorabbin	indirekt	100%	0	0
91.	Liberty China Holding Ltd	aktiv	British Virgin Islands		indirekt	100%	11.126	9.648
92.	Brandon Trading Ltd.	aktiv	China	Shanghai	indirekt	100%	-149	151
93.	PUMA China Ltd	aktiv	China	Shanghai	indirekt	100%	-7.471	8.633
94.	Dobotex China Ltd.	aktiv	China	Shanghai	indirekt	100%	234	458
95.	Guangzhou World Cat Information Consulting Services Co., Ltd	aktiv	China	Guangzhou	indirekt		128	675
96.	World Cat Ltd.	aktiv	Hongkong		direkt	100%	59.978	107.186
97.	Development Services Ltd.	aktiv	Hongkong		direkt	100%	-50	40
98.	PUMA Asia Pacific Ltd.	aktiv	Hongkong		direkt	100%	10.825	50.486
99.	PUMA Hong Kong Ltd	aktiv	Hongkong		indirekt	100%	275	2.959
100.	Dobotex Ltd.	aktiv	Hongkong		indirekt	100%	1.245	2.396
101.	Brandon Hong Kong Ltd.	aktiv	Hongkong		indirekt	100%	-9	2
102.	PUMA Sports India Pvt Ltd.	aktiv	Indien	Bangalore	indirekt	100%	2.581	16.136
103.	PUMA India Retail Pvt Ltd.	aktiv	Indien	Bangalore	indirekt	51%	169	326
104.	World Cat Sourcing India Ltd.	aktiv	Indien	Bangalore	indirekt	100%	-8	13
105.	PUMA JAPAN K.K.	aktiv	Japan	Tokio	indirekt	100%	3.613	87.971
106.	PUMA Korea Ltd.	aktiv	Korea	Seoul	direkt	100%	-142	28.222
107.	Dobotex Korea Ltd.	aktiv	Korea	Seoul	indirekt	100%	19	183
108.	PUMA Sports Goods Sdn. Bhd.	aktiv	Malaysia	Kuala Lumpur	direkt	100%	972	2.446
109.	PUMA New Zealand LTD	aktiv	Neuseeland	Auckland	indirekt	100%	664	5.031
110.	PUMA Sports Singapore Pte. Ltd.	aktiv	Singapur		direkt	100%	-1.483	-1.323
111.	PUMA Taiwan Sports Ltd.	aktiv	Taiwan	Taipei	indirekt	65%	2.939	11.523
112.	World Cat Vietnam Co. Ltd.	aktiv	Vietnam	Long An Province	indirekt	100%	-3.831	-4.013
113.	World Cat Vietnam Sourcing & Development Services Co. Ltd.	aktiv	Vietnam	Ho Chi Minh City	indirekt	100%	480	706

* Das genannte Eigenkapital und das Ergebnis der Tochtergesellschaften basieren im Wesentlichen auf Werten nach IFRS.

1) Eigenkapital und Ergebnis basierend auf dem geprüften Abschluss zum 28. Februar 2013

2) Ergebnisabführungsvertrag

Geschäftsführende Direktoren PUMA SE, Herzogenaurach

Björn Gulden

(CEO)

seit 1. Juli 2013

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Tchibo, Hamburg
- Ecornea ASA, Ikornea/Norwegen

Franz Koch

(CEO)

bis 31. März 2013

Stefano Caroti

(CCO)

Andreas Köhler

(COO)

seit 1. Juni 2013

Michael Lämmermann

(CFO)

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- PUMA International Sports Marketing B.V., Leusden/Niederlande

Reiner Seiz

(Beschaffung)

bis 31. Januar 2013

Verwaltungsrat der PUMA SE, Herzogenaurach

Jean-François Palus **(Vorsitzender)**

Paris, Frankreich

Directeur Général Délégué und Mitglied des Conseil d'Administration von KERING, Paris/Frankreich, zuständig für Strategie, Betrieb und Organisation

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- KERING AMERICAS, Inc., USA
- Volcom Inc., Costa Mesa/USA
- L.G.I. S.A., Cadempino/Schweiz
- KERING Luxembourg S.A., Luxemburg
- Brioni S.p.a., Penne/Italien
- KERING TOKYO INVESTMENT LTD (Japan)
- POMELLATO SpA, Italien
- VOLCOM LUXEMBOURG HOLDING SA, Luxemburg
- SOWIND GROUP SA, La Chaux-de-Fonds/Schweiz

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

Paris, Frankreich

Président-Directeur Général von KERING, Paris/Frankreich

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Artémis S.A., Paris/Frankreich
- Financière Pinault S.C.A., Paris/Frankreich
- Société Civile du vignoble de Château Latour S.C., Pauillac/Frankreich
- Christie's International Ltd., London/Vereinigtes Königreich
- Bouygues S.A., Paris/Frankreich
- Sowind Group S.A., La Chaux-de-Fonds/Schweiz
- Soft Computing S.A., Paris/Frankreich
- Boucheron Holding S.A.S., Paris/Frankreich
- Yves Saint Laurent S.A.S., Paris/Frankreich
- KERING HOLLAND NV (previously named Gucci Group N.V.), Amsterdam/Niederlande
- FNAC S.A., Ivry sur Seine/Frankreich (bis 18.06.2013)
- SAPARDIS SE, Paris/Frankreich
- Volcom Inc., Costa Mesa/USA
- Stella McCartney Limited, Haywards Heath/West Sussex/Vereinigtes Königreich
- Brioni S.P.A., Italien
- KERING INTERNATIONAL LIMITED, London/Vereinigtes Königreich

Thore Ohlsson

Falsterbo, Schweden

Präsident der Elimexo AB, Falsterbo/Schweden

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und 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

Todd Hymel

Paris, Frankreich

COO des Bereichs Sport & Lifestyle (Pôle Sport & Lifestyle) von KERING, Paris/Frankreich

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Volcom Inc., Costa Mesa/California/USA
- COBRA GOLF Inc., Wilmington, Delaware/USA

.....

Michel Friocourt

Paris, Frankreich

Directeur Juridique Groupe von KERING, Paris/Frankreich

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Discodis S.A.S., Paris/Frankreich
- SAPARDIS SE, Paris/Frankreich
- C.F.P, Paris/Frankreich
- Luminosa, Paris/Frankreich
- RC MAN CO, Paris/Frankreich
- YVES SAINT LAURENT S.A.S., Paris/Frankreich
- Discodis Belgique N.V., Brüssel/Belgien
- Balenciaga UK LTD, Vereinigtes Königreich
- kering UK Services Limited, Vereinigtes Königreich
- Boucheron UK Limited, Vereinigtes Königreich
- Kering Management services II limited, Vereinigtes Königreich
- Paintgate Limited, Vereinigtes Königreich
- Stella McCartney LTD, Vereinigtes Königreich
- Kering holdings Limited, Hong Kong
- YSL UK LTD, Vereinigtes Königreich
- PPR HK LTD, Hong Kong
- Kering Luxembourg, Luxemburg
- PPR Distri Lux S.A., Luxemburg
- Bottega Veneta International S.A.R.L., Luxemburg
- Sergio Rossi International S.A.R.L., Luxemburg
- Olima B.V., Niederlande
- Bottega Veneta Holding B.V., Amsterdam/Niederlande
- Gucci Netherlands B.V., Amsterdam/Niederlande
- Kering Netherlands BV., Niederlande
- APARFI, Schweiz
- PPR Suisse, Schweiz
- KERING ASIA PTE LTD, Singapur

.....

Jean-Marc Duplaix

Paris, Frankreich (seit 8. Mai 2013)

Chief Financial Officer von KERING, Paris/Frankreich

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- SAPARDIS SE, Paris/Frankreich
- GPo HOLDING SAS, Paris/Frankreich
- E_Lite SpA, Italien
- KERING Italia SpA, Italien
- POMELLATO SpA, Italien
- KERING JAPAN LTD, Japan
- KERING TOKYO INVESTMENT LTD, Japan
- KERING Luxembourg SA, Luxemburg
- Qeelin Holding Luxembourg, Luxemburg
- e_Kering Lux, Luxemburg

Bernd Illig
(Arbeitnehmervertreter)
Bechhofen, Deutschland
Specialist IT User & System Support der PUMA SE

.....

Martin Köppel
(Arbeitnehmervertreter)
Weisendorf, Deutschland
Administrator IT Microsoft Systems der PUMA SE

.....

Guy Buzzard
(Arbeitnehmervertreter)
West Kirby, Großbritannien
Großkundenbetreuer (Verkauf) der PUMA United Kingdom Ltd.

Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

Wir haben den Jahresabschluss – bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Anhang – unter Einbeziehung der Buchführung und den Lagebericht der PUMA SE, Herzogenaurach, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2013 geprüft. Die Buchführung und die Aufstellung von Jahresabschluss und Lagebericht nach den deutschen handelsrechtlichen Vorschriften liegen in der Verantwortung der Geschäftsführenden Direktoren der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Jahresabschluss unter Einbeziehung der Buchführung und über den Lagebericht abzugeben.

Wir haben unsere Jahresabschlussprüfung gemäß § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass Unrichtigkeiten und Verstöße, die sich auf die Darstellung des durch den Jahresabschluss unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und durch den Lagebericht vermittelten Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich auswirken, mit hinreichender Sicherheit erkannt werden. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld der Gesellschaft sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie Nachweise für die Angaben in Buchführung, Jahresabschluss und Lagebericht überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfasst die Beurteilung der angewandten Bilanzierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen der Geschäftsführenden Direktoren sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Jahresabschlusses und des Lageberichts. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Jahresabschluss der PUMA SE, Herzogenaurach, den gesetzlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft. Der Lagebericht steht in Einklang mit dem Jahresabschluss, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage der Gesellschaft und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

München, den 12. Februar 2014

Deloitte & Touche GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

(Stadter)
Wirtschaftsprüfer

(Besli)
Wirtschaftsprüferin

Bericht des Verwaltungsrats

Der Verwaltungsrat informiert im Folgenden Bericht über die Schwerpunkte seiner Tätigkeit im Geschäftsjahr 2013. Die Gesellschaft wird durch den Verwaltungsrat („monistisches System“) geleitet, der die Grundlinien der Geschäftstätigkeit bestimmt und deren Umsetzung durch die Geschäftsführenden Direktoren überwacht. Im Folgenden werden die Leitungs-, Überwachungs- und Beratungsschwerpunkte im Plenum, die Arbeit der Ausschüsse, die Jahres- und Konzernabschlussprüfung, die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen sowie Veränderungen in den Organen erläutert.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

Trotz der erfolgreichen Umsetzung des Transformations- und Kostensenkungsprogramms, das zu einer Effizienzsteigerung und besseren Kostenbasis geführt hat, war 2013 ein herausforderndes Jahr für PUMA. Das Geschäftsergebnis spiegelt die geringe Markenbegehrtheit und die Probleme in den Bereichen Produkt und Vertrieb wider, unter denen das Unternehmen derzeit leidet. Der Verwaltungsrat hat aus diesem Grund entschlossen gehandelt und ein neues Managementteam unter der Führung von CEO Björn Gulden eingesetzt. Wir sind zuversichtlich, dass wir mit dem neuen Chief Operating Officer Andy Köhler und weiteren Schlüsselbesetzungen in PUMAs Top-Management - wie zum Beispiel dem neuen Kreativdirektor Torsten Hochstetter - nunmehr über eine Unternehmensführung verfügen, die PUMA zurück in die Erfolgsspur bringt.

Björn Gulden verfügt über eine mehr als 20-jährige umfassende internationale Erfahrung in verschiedenen Managementpositionen innerhalb der Sportartikel- und Schuhbranche und hat seine Expertise in der Führung von Sportindustrie- und Schuheinzelhandelsunternehmen bereits mehrfach unter Beweis gestellt. Der Verwaltungsrat ist davon überzeugt, dass Björn Gulden der richtige Mann ist, um PUMA wieder zu einer der begehrtesten Marken in der Sportartikelindustrie zu machen und zu

profitablem Wachstum zurückzuführen.

Trotz der vielen Herausforderungen wissen wir aber auch, dass PUMA eine fantastische Marke mit einer großartigen Historie, einem weltweiten Bekanntheitsgrad, starken Logos, herausragenden Athleten und ausgezeichneten und motivierten Mitarbeitern ist. Zusammen mit dem neuen Management-Team haben wir eine neue Strategie entwickelt mit dem Ziel, PUMA zu einer echten Sportmarke zu machen. Das neue Markenleitbild beinhaltet, dass PUMA die schnellste Sportmarke der Welt sein will. Daraus resultiert ein neues und vereinfachtes Markenversprechen für unsere Kunden, Verbraucher und Mitarbeiter. PUMA steht für schnelle Produkte, schnelle Athleten, schnelle Designs und schnelle Entscheidungswege. Unsere klare Positionierung als echte Sportmarke wird den Abverkauf von Sportprodukten und sport-inspirierten Lifestyleprodukten unterstützen.

Es liegt allerdings in der Natur unserer Industrie, dass strategische Veränderungen auch die nötige Zeit erfordern, bis sie erste Effekte zeigen. Doch die Vertragsverlängerung mit Usain Bolt, die neuen Partnerschaften mit FC Arsenal und Mario Balotelli sowie erfolgreiche Markteinführungen von innovativen Produkten wie zum Beispiel evoPOWER, des weltweit leistungsstärksten Fußballschuhs, machen uns zuversichtlich, dass wir auf dem richtigen Weg sind, um die „schnellste Sportmarke der Welt“ zu werden.

Der Verwaltungsrat ist davon überzeugt, dass das Jahr 2014 der Beginn von PUMAs Turnaround sein wird.

Im Folgenden werden die wesentlichen Tätigkeiten des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse vom 1. Januar bis einschließlich 31. Dezember 2013 beschrieben.

Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat hat die ihm nach Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung für den Verwaltungsrat obliegenden Aufgaben wahrgenommen. Er hat die Gesellschaft geleitet,

die Grundlinien der Geschäftstätigkeit bestimmt und deren Umsetzung durch die Geschäftsführenden Direktoren überwacht.

Hierzu hat sich der Verwaltungsrat in vier ordentlichen und zwei außerordentlichen Sitzungen über die Geschäftspolitik, über alle relevanten Aspekte der Unternehmensentwicklung und Unternehmensplanung, über die wirtschaftliche Lage der Gesellschaft, einschließlich ihrer Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie über alle für den Konzern wichtigen Entscheidungen beraten und Beschlüsse gefasst. Alle Mitglieder haben an den Beschlussfassungen teilgenommen. Die Geschäftsführenden Direktoren haben den Verwaltungsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über die Umsetzung der Beschlüsse und alle bedeutenden Geschäftsvorgänge informiert.

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

Leitungs-, Überwachungs- und Beratungsschwerpunkte

In den einzelnen Verwaltungsratssitzungen standen neben der laufenden Geschäftsentwicklung zahlreiche Einzelthemen auf der Tagesordnung, die der Verwaltungsrat mit den Geschäftsführenden Direktoren umfassend erörtert hat. Dabei ergaben sich keine Zweifel im Hinblick auf die Rechtmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung der Geschäftsführenden Direktoren.

Im letzten Geschäftsjahr der PUMA SE standen im Wesentlichen die folgenden Themenkomplexe im Vordergrund:

- Prüfung und Billigung des Jahresabschlusses 2012
- Festlegung der Tagesordnung für die ordentliche Hauptversammlung 2013
- Corporate Governance, Compliance und internes Kontrollsystem
- Transformations- und Kostensenkungsprogramm
- Nachhaltigkeitsprogramm und PUMA Vision
- PUMA Re-engineering und Prozessoptimierung
- Laufende Geschäftsentwicklung
- Unternehmensplanung 2014 und Mittelfristplanung einschließlich Investitionen
- Dividendenpolitik
- Personalthemen bzgl. der Geschäftsführenden Direktoren

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

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

Präsidialausschuss

Dem Präsidialausschuss gehörten in 2013 Thore Ohlsson (Vorsitzender), Michel Friocourt und Martin Köppel an. Der Präsidialausschuss bereitet die Verwaltungsratssitzungen vor und trifft auf Weisung des Verwaltungsrates an dessen Stelle Entscheidungen.

Personalausschuss

2013 waren François-Henri Pinault (Vorsitzender), Bernd Illig und Jean-François Palus Mitglieder des Personalausschusses. Schwerpunktthemen des Personalausschusses sind insbesondere die Angelegenheiten, die die Geschäftsführenden Direktoren betreffen sowie die Vorbereitung von Änderungen ihrer Vertragskonditionen und Vergütung, Nachfolgeplanung für geschäftsführende Direktoren, Identifizierung und Halten von Talenten im Unternehmen, Sicherstellung der Arbeitnehmerbasis und Langzeitanreize für Arbeitnehmer und Leitende Angestellte.

Prüfungsausschuss

Der Prüfungsausschuss setzte sich in 2013 aus den Verwaltungsratsmitgliedern Thore Ohlsson (Vorsitzender), Jean-François Palus (Mitglied bis 07.05.2013), Jean-Marc Duplaix (Mitglied seit 08.05.2013) und Guy Buzzard zusammen. Der Prüfungsausschuss tagte im Jahr 2013 in vier ordentlichen und einer außerordentlichen Sitzung. Der Prüfungsausschuss ist insbesondere zuständig für Fragen der Rechnungslegung und Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems, der internen Revision, der Compliance sowie der Abschlussprüfung, hier insbesondere der erforderlichen Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, der Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer, der Bestimmung der Prüfungsschwerpunkte, der vom Abschlussprüfer zusätzlich erbrachten Leistungen und der Honorarvereinbarung.

Nachhaltigkeitsausschuss

Dem Nachhaltigkeitsausschuss hat in 2013 zweimal getagt, ihn gehörten in 2013 die Verwaltungsratsmitglieder Jean-François Palus (Vorsitzender) François-Henri Pinault und Martin Köppel an. Er hat die Aufgabe PUMA.creative, PUMA.safe und PUMA.peace sowie die Grundsätze von Kreativität, Nachhaltigkeit und Frieden und das Bewusstsein, bei jeder Entscheidungsfindung und allen Maßnahmen fair, ehrlich, positiv und kreativ zu handeln, zu fördern.

Nominierungsausschuss

Mitglieder des Nominierungsausschusses können ausschließlich Vertreter der Anteilseigner im Verwaltungsrat sein. Ihn gehörten in 2013 François-Henri Pinault (Vorsitzender), Jean-François Palus und Todd Hymel an. Der Nominierungsausschuss schlägt dem Verwaltungsrat für dessen Wahlvorschläge an die Hauptversammlung geeignete Anteilseignervertreter als Kandidaten vor. Er hat im Jahr 2013 einmal getagt und Herrn Jean-Marc Duplaix als neues Verwaltungsratsmitglied vorgeschlagen.

Corporate Governance

Der Verwaltungsrat hat sich im Geschäftsjahr 2013 mit den Neuerungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) befasst, der wesentliche gesetzliche Vorschriften und Empfehlungen zur Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen und Standards verantwortungsvoller Unternehmensführung enthält. Die Corporate-Governance-Standards gehören seit langem zum Unternehmensalltag. Dies bleibt auch im Rahmen des nunmehr bei PUMA herrschenden monistischen Corporate Governance Systems unverändert.

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

Jahresabschluss festgestellt

Der von den Geschäftsführenden Direktoren nach den Regeln des HGB aufgestellte Jahresabschluss der PUMA SE sowie der Lagebericht für das Geschäftsjahr 2013 und der gemäß § 315a HGB auf der Grundlage der International Financial Reporting Standards (IFRS) aufgestellte Konzernabschluss sowie der Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2013 sind von dem durch die Hauptversammlung am 07. Mai 2013 gewählten und vom Verwaltungsrat mit der Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses beauftragten Abschlussprüfer, der Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München, geprüft und mit einem uneingeschränktem Bestätigungsvermerk versehen worden.

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

Die Abschlussunterlagen und Prüfungsberichte des Abschlussprüfers sowie der Vorschlag der Geschäftsführenden Direktoren für die Verwendung des Bilanzgewinns lagen allen Mitgliedern des Verwaltungsrates rechtzeitig vor. In der Sitzung des Prüfungsausschusses am 18. Februar 2014 sowie in der darauf folgenden Verwaltungsratssitzung am gleichen Tag hat der Abschlussprüfer über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung berichtet und im Detail mit den Geschäftsführenden Direktoren und den Mitgliedern des Verwaltungsrats erörtert. Dabei kam es zu keiner Unstimmigkeit. Darüber hinaus hat sich der Verwaltungsrat in der heutigen Sitzung die nach § 289 Absatz 4 und Abs. 5 sowie nach § 315 Absatz 4 HGB gemachten Angaben im Lagebericht von den Geschäftsführenden Direktoren erläutern lassen.

Nach eingehender Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts sowie des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts hat der Verwaltungsrat dem Ergebnis des Abschlussprüfers zugestimmt und gemäß der Empfehlung des Prüfungsausschusses den von den Geschäftsführenden Direktoren aufgestellten Jahresabschluss und Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2013 gebilligt, die damit festgestellt sind.

Weiterhin schließt sich der Verwaltungsrat dem Vorschlag der Geschäftsführenden Direktoren an, für das Geschäftsjahr 2013 eine Dividende von € 0,50 je Stückaktie an die Aktionäre auszuschütten. Die Finanzierung der Dividende soll aus flüssigen Mitteln erfolgen; die Liquidität des Unternehmens ist dadurch nicht gefährdet. Insgesamt soll ein Betrag von € 7,5 Mio. aus dem Bilanzgewinn der PUMA SE ausgeschüttet werden. Der verbleibende Bilanzgewinn von € 47,5 Mio. soll auf neue Rechnung vorgetragen werden.

Bericht über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen

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

"Nach unserer pflichtmäßigen Prüfung und Beurteilung bestätigen wir, dass

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

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

Dank an die Geschäftsführenden Direktoren und Mitarbeiter

Wir sprechen den Geschäftsführenden Direktoren, den Unternehmensleitungen der Konzerngesellschaften, dem Betriebsrat sowie allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Dank und Anerkennung für ihren persönlichen Einsatz, ihre Leistungen und das fortwährende Engagement aus.

Herzogenaurach, den 18. Februar 2014

Für den Verwaltungsrat

Jean François Palus

Vorsitzender