



Konzern-Lagebericht

für das Geschäftsjahr 2014

- **Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick**
- **Grundlagen des PUMA-Konzerns**
 - **Geschäftsaktivitäten und Organisationsstruktur**
 - **Ziele und Strategie**
 - **Produktentwicklung und Design**
 - **Beschaffung**
 - **Mitarbeiter**
 - **Steuerungssystem**
- **Wirtschaftsbericht**
 - **Wirtschaftliche Rahmenbedingungen**
 - **Umsatzlage**
 - **Ertragslage**
 - **Dividende**
 - **Regionale Entwicklung**
 - **Vermögens- und Finanzlage**
 - **Cashflow**
- **Vergütungsbericht**
- **Risiko- und Chancenmanagement**
- **Übernahmerelevante Angaben**
- **Nachtrags- und Prognosebericht**
- **Corporate Governance-Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung**

Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick

Im zurückliegenden Jahr haben wir durch unsere wichtigsten strategischen Maßnahmen die Trendwende in der Geschäftsentwicklung von PUMA eingeleitet. Unter unserem neuen Unternehmens- und Markenleitbild „Forever Faster“ haben wir die Repositionierung von PUMA als schnellste Sportmarke der Welt vorangetrieben, unsere Produktentwicklung optimiert, die Vertriebsqualität verbessert und unsere Organisationsabläufe beschleunigt. Mit der eindeutigen Positionierung von PUMA als Sportmarke haben wir ein klares Ziel vor Augen: Künftig dreht sich bei uns alles um schnelle Produkte und Athleten, dynamische Designs und schnelle Entscheidungen.

Im Januar 2014 gaben wir eine langfristige Partnerschaft mit dem Spitzenverein der englischen Fußball-Premier League Arsenal Football Club, London bekannt. Der Ausrüstervertrag, der am 1. Juli 2014 in Kraft trat und der größte Sponsoring-Vertrag ist, den sowohl PUMA als auch Arsenal jemals abgeschlossen haben, umfasst die Ausstattung aller Arsenal-Mannschaften mit Spiel- und Trainingsausrüstung. Neben dem italienischen Fußballverband (FIGC) und Borussia Dortmund ist Arsenal damit eine weitere Top-Mannschaft auf internationalem Spitzenniveau in PUMAs Portfolio. Zusammen mit unseren internationalen Spitzenspielern wie Sergio Agüero, Cesc Fàbregas, Marco Reus, Mario Balotelli, Radamel Falcao, Olivier Giroud und Yaya Touré bauen wir damit unsere Position im Fußball weiter aus. Auf nationaler Ebene hat PUMA seine Partnerschaft mit Borussia Dortmund ausgeweitet und 5% der Stimmrechte im Rahmen der Kapitalerhöhung erworben.

Bei der Fußball-Weltmeisterschaft in Brasilien stand in fast der Hälfte aller Partien mindestens eine von insgesamt acht teilnehmenden PUMA-Mannschaften auf dem Platz, wodurch eine starke Markenpräsenz erzielt wurde. Das Turnier erwies sich als exzellente Plattform für PUMAs innovative Produktkonzepte im Fußball: PUMAs Nationaltrikots mit der revolutionären PWR ACTV-Technologie erzielten eine äußerst positive Resonanz bei Fans und Spielern. Das markante, pink-blaue Farbkonzept „Tricks“ für die evoPOWER- und evoSPEED-Schuhe der PUMA-Einzelspieler, das in drei Viertel aller WM-Spiele zu sehen war, sorgte ebenfalls für Furore in der Öffentlichkeit. Unterstützt durch die erfolgreichen Social-Media-Aktivitäten während des Turniers waren die Tricks-Schuhe bereits nach kurzer Zeit ausverkauft.

Unsere „Forever Faster“-Kampagne – die größte Markenkampagne in PUMAs Firmengeschichte – wurde im August lanciert und stieß auf ein hohes Maß an Zustimmung bei Kunden und Handel. Die Kampagne verdeutlicht, dass PUMA wieder fest im Sport verankert ist und über herausragende Persönlichkeiten als Markenbotschafter verfügt, die alle perfekt unsere Markenwerte verkörpern: „mutig“, „zuversichtlich“, „entschlossen“ und „mit Spaß dabei“. Ab 2015 kommt neben Weltklasse-Athleten wie Usain Bolt und Sergio Agüero ein weiteres Gesicht hinzu: Stil-Ikone Rihanna wird als weltweite Markenbotschafterin für die PUMA-Kategorie Women’s Fitness und Training nicht nur eine wichtige Rolle in unserer Kampagne einnehmen; sie übernimmt für diesen Bereich zugleich die Rolle der Kreativdirektorin. So wird Rihanna ihr besonderes Gespür für Style und Innovation in die Produktentwicklung einfließen lassen.

Um unser Produktangebot weiter zu optimieren, haben wir 2014 unser Design verbessert, mehr innovative Technologien entwickelt und unsere Produkte kommerzieller gestaltet. Die ersten Ergebnisse sind bereits in unserer Kollektion für Frühjahr/Sommer 2015 sichtbar, und die anhaltend positiven Reaktionen darauf bestärken uns in dem Eindruck, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Darüber hinaus verbesserten wir im letzten Jahr die Distributionsqualität unserer Umsätze: Gemeinsam mit unseren wichtigsten Händlern haben wir erfolgreiche Marketing- und Produktinitiativen entwickelt, wie zum Beispiel das Einzelhandels-Konzept „PUMA Lab“, das wir im Februar 2014 mit unserem Partner Foot Locker eingeführt haben. 2015 werden wir Kooperationen dieser Art mit den wichtigsten Händlern in allen Regionen weiter ausbauen.

Unser Leitbild „Forever Faster“ ist auch Grundsatz für unser unternehmerisches Handeln. Vor diesem Hintergrund haben wir unsere Organisationsstruktur und internen Abläufe im zurückliegenden Jahr weiter beschleunigt. Zu den wichtigsten Konsolidierungsprojekten zählten die Schließung unseres Produktentwicklungszentrums PUMA Village in Vietnam und die Verlagerung unseres Lifestyle-Geschäftsbereiches von London nach Herzogenaurach im Mai sowie der Umzug der für unser globales und europäisches Einzelhandels-Geschäft verantwortlichen Funktionen aus der Schweiz nach Herzogenaurach im September. Diese Veränderungen tragen dazu bei, dass unsere Arbeitsabläufe und Prozesse noch schneller, effizienter und flexibler werden.

Mit einer modernen IT möchten wir die Grundlage für ein schnelles und schlankes Unternehmen schaffen. Im August wurde Lars Radoor Sørensen, der bereits seit November 2013 die Bereiche Business Processes und Intelligence sowie Informationstechnologie verantwortete, zum neuen Chief Operating Officer (COO) der PUMA SE bestellt. Unter seiner Führung haben wir begonnen, unsere derzeitige IT-Infrastruktur zu erneuern und auszubauen, um in diesem Bereich dem führenden Industriestandard zu entsprechen.

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

Obwohl sich die Wirtschaftslage in vielen Teilen Europas im abgelaufenen Geschäftsjahr – auch wegen der Verunsicherung durch Krisen wie in der Ukraine und im Nahen Osten – nicht vollständig erholen konnte, hat PUMA es geschafft, in dieser Region ein währungsbereinigtes Wachstum zu erzielen. In Amerika stieg die Nachfrage nach Sportartikeln dank der konjunkturellen Erholung der USA, wovon auch PUMA deutlich profitierte. Schließlich konnte PUMA auch in der Region Asien/Pazifik ein währungsbereinigtes Wachstum ausweisen.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurde, wie bereits in Vorjahren, eine erneute Zunahme der globalen Wettbewerbsintensität in der Sportartikelindustrie beobachtet: Neue Teilnehmer und Marken drängen zunehmend in den Markt und kämpfen um Marktanteile. Trotz dieses herausfordernden Wettbewerbsumfelds sind die weltweiten Markenumsätze von PUMA im Geschäftsjahr 2014 währungsbereinigt um 3,3% auf rund € 3,2 Mrd. gestiegen. Die konsolidierten Umsätze verzeichneten währungsbereinigt ein Plus von 3,3% und blieben in der Berichtswährung Euro mit rund € 3,0 Mrd. auf dem gleichen Niveau wie im Vorjahr.

Entsprechend den Erwartungen des Managements wurde die Rotertragsmarge in 2014 durch die anhaltenden Währungskursschwankungen negativ beeinflusst. Dennoch konnte sie gegenüber dem Vorjahr leicht von 46,5% auf 46,6% verbessert werden. Durch die gestiegenen Marketingaufwendungen hat sich das operative Ergebnis (EBIT) vor Sondereffekten im Vergleich zum Vorjahr von € 191,4 Mio. auf € 128,0 Mio. reduziert. PUMAs Management hat in 2014 das Markenleitbild „Forever Faster“ weiter in den Mittelpunkt der Positionierung gestellt. Neben dem anhaltenden Fokus auf eine strenge Kostendisziplin wurde dadurch das Fundament gelegt, um PUMAs langfristiges und profitables Wachstum sicherzustellen.

Wie zu Beginn des abgelaufenen Geschäftsjahres prognostiziert, kann PUMA infolgedessen einen deutlich verbesserten Konzerngewinn ausweisen. Dieser stieg von € 5,3 Mio. 2013 auf € 64,1 Mio. und wurde im abgelaufenen Geschäftsjahr per Saldo nicht durch Sondereffekte belastet. Das Ergebnis je Aktie lag bei € 4,29 gegenüber € 0,36 im Vorjahr.

Die PUMA-Aktie notierte zum Jahresende bei € 172,55, also unter der Vorjahresmarke von € 235,00, was einer Marktkapitalisierung von rund € 2,6 Mrd. entspricht.

Grundlagen des PUMA-Konzerns

Geschäftsaktivitäten und Organisationsstruktur

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

Unsere Umsätze stammen aus dem Verkauf von Produkten der Marken PUMA, Cobra Golf und Tretorn an den Groß- und Einzelhandel sowie über eigene Einzelhandelsgeschäfte und Onlinestores direkt an Konsumenten. PUMA vermarktet und vertreibt Produkte vorwiegend über das weltweite Netz an Tochterunternehmen. In einigen Ländern bestehen Vertriebsvereinbarungen mit unabhängigen Distributoren.

Zum 31. Dezember 2014 wurden 115 Tochterunternehmen unmittelbar oder mittelbar von der PUMA SE beherrscht. Unsere Tochterunternehmen nehmen verschiedene Aufgaben auf lokaler Ebene wahr, wie Vertrieb, Marketing, Produktentwicklung, Beschaffung oder Verwaltung. Eine vollständige Aufstellung aller Tochterunternehmen und des assoziierten Unternehmens finden Sie unter Textziffer 2 im Konzernanhang.

Ziele und Strategie

Wir wollen die schnellste Sportmarke der Welt sein

PUMA ist eine der weltweit führenden Sportmarken, die Schuhe, Textilien und Accessoires designt, entwickelt, verkauft und vermarktet. Seit über 65 Jahren stellt PUMA die innovativsten Produkte für die schnellsten Sportler der Welt her. Zu unseren performance- und sportinspirierten Lifestyle-Produktkategorien gehören unter anderem Fußball, Running und Training sowie Golf und Motorsport. PUMA kooperiert mit weltweit bekannten Designermarken wie Alexander McQueen und Mihara Yasuhiro sowie urbanen Designern wie BUGH (Brooklyn We Go Hard) und Sophia Chang, um innovative und schnelle Designs in die Welt des Sports zu bringen. Zur PUMA-Gruppe gehören die Marken PUMA, Cobra Golf und Tretorn sowie die Tochterunternehmen Brandon und Dobotex. PUMA 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 CEO Bjørn Gulden ein neues Leitbild eingeführt: Wir wollen die schnellste Sportmarke der Welt sein. Dieses Leitbild prägt nicht nur unser neues Markenversprechen „Forever Faster“, sondern dient zugleich als Leitprinzip für das gesamte Unternehmen, noch schneller und effizienter zu werden. Unser Ziel ist es, schnell auf neue Trends zu reagieren, schnell neue Innovationen auf den Markt zu bringen, schnell Entscheidungen zu treffen und für unsere Geschäftspartner schnell Problemlösungen zu finden.

Strategische Prioritäten

Unsere Strategie umfasst fünf Prioritäten: die Repositionierung von PUMA als schnellste Sportmarke der Welt, die Optimierung unserer Produktentwicklung, die Verbesserung der Vertriebsqualität, die Beschleunigung unserer Organisationsabläufe und internen Prozesse sowie die Erneuerung unserer IT-Infrastruktur. Im zurückliegenden Geschäftsjahr 2014 haben wir große Fortschritte bei allen unseren wichtigsten strategischen Projekten erzielt, um die Trendwende in der Geschäftsentwicklung einzuleiten.

Im Hinblick auf die **Repositionierung unserer Marke** haben wir im August 2014 die größte Markenkampagne in der Firmengeschichte lanciert, um unseren Kunden und Händlern die Repositionierung von PUMA als echte Sportmarke zu demonstrieren. Ziel der Kampagne ist es, zu zeigen, dass PUMA wieder fest im Sport verankert ist und über herausragende Athleten als Markenbotschafter verfügt, die auf ihre unnachahmliche Weise unsere Markenwerte verkörpern: „mutig“, „zuversichtlich“, „entschlossen“ und „mit Spaß dabei“. Dieses Ziel haben wir erreicht, indem wir mit unserer Kampagne Kunden in 35 Ländern angesprochen haben. Mit unserem Spot erreichten wir in den ersten drei Monaten innerhalb unserer Zielgruppe rund eine Milliarde Menschen im Fernsehen und 31 Millionen online. Diese positive Resonanz bei unseren Verbrauchern spiegelte sich auch in den Ergebnissen der Marktforschung wider. Die Kampagne markierte den Beginn einer langfristigen Marketingstrategie, die im Jahr 2015 weitergeführt und bis zu den Olympischen Spielen in Rio de Janeiro 2016 und darüber hinaus reichen wird. 2015 steht unsere neue, langfristig angelegte Partnerschaft mit Rihanna im

Fokus, die zurzeit weltweit bedeutendste Stil-Ikone. Kein anderer weiblicher Superstar verkörpert unsere Marke so gut wie sie. Rihanna wird die weltweite Markenbotschafterin für die PUMA-Kategorie Women's Training und übernimmt für diesen Bereich zugleich die Rolle einer Kreativdirektorin. In dieser Funktion wird Rihanna zukünftig ihr besonderes Gespür für Style und Innovation in unsere Produkte einfließen lassen.

Um unser **Produktangebot zu optimieren**, haben wir wichtige Schritte unternommen, um unser Design zu verbessern, mehr innovative Technologien zu entwickeln und unsere Produkte kommerzieller zu gestalten. Die ersten Ergebnisse sind bereits in unserer Kollektion für 2015 sichtbar, und die Resonanz unserer Handelspartner bestärkt uns in dem Eindruck, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

Um die **Qualität unserer Umsätze und unseres Vertriebs** weiter zu verbessern, haben wir mit unseren wichtigsten Händlern gemeinsame Marketing- und Produktinitiativen entwickelt. Auf diese Weise präsentieren wir unsere Marke in einem geeigneten Umfeld und steigern den Absatz unserer Produkte gemeinsam mit unseren Vertriebspartnern. Im Februar 2014 haben wir zusammen mit unserem Partner Foot Locker USA das Einzelhandels-Konzept „PUMA Lab“ erfolgreich in den USA eingeführt. Dieser Erfolg hat nicht nur unser Geschäft mit Foot Locker USA verbessert, sondern hatte auch positive Auswirkungen auf unser Geschäft mit anderen wichtigen Händlern auf dem US-amerikanischen Markt – sowohl bei unseren performance- als auch unseren sportinspirierten Lifestyle-Produkten. 2015 werden wir unsere Kooperationen dieser Art weiter ausbauen und mit den wichtigsten Handelspartnern in allen Regionen gemeinsame Produkt- und Marketingkonzepte entwickeln.

Unsere **Organisationsstruktur und internen Abläufe** haben wir 2014 ebenfalls beschleunigt. Mit dem Umzug unserer für das globale und europäische Einzelhandels-Geschäft verantwortlichen Funktionen aus dem schweizerischen Oensingen in unsere Unternehmenszentrale nach Herzogenaurach zum 30. September haben wir das letzte von drei wichtigen Konsolidierungsprojekten im Jahr 2014 abgeschlossen. Diese Verlagerung folgte der Schließung unseres Produktentwicklungszentrums PUMA Village in Vietnam zum 2. Mai und der Verlagerung unseres Lifestyle-Geschäftsbereiches von London nach Herzogenaurach zum 31. Mai. Im Fokus für 2015 steht die Standardisierung und Optimierung der Abläufe zwischen PUMA und seinen externen Partnern. Die Implementierung einer Beschaffungsorganisation zur Steuerung der globalen Bestell- und Rechnungsströme sowie die Konzeptionierung einer europäischen Handelsgesellschaft zur Optimierung der regionalen Warenflüsse sind die Kernprojekte in diesem Bereich.

Auch unsere derzeitige **IT-Infrastruktur** werden wir erneuern und ausbauen, um damit die Basis für eine weitergehende Optimierung zu schaffen. 2015 wird unser Fokus auf drei Themenbereichen liegen:

Die Optimierung unserer IT-Infrastruktur, die Implementierung eines einheitlichen ERP-Systems zur Unterstützung unserer Beschaffung sowie die Erarbeitung von Plattformen zur Verbesserung der Design-, Entwicklungs- und Planungsabläufe. Wir sind davon überzeugt, dass wir mit den Investitionen in diesem Bereich die Grundlage für ein schnelles, schlankes und effizientes Unternehmen schaffen.

Nachhaltigkeit ist weiterhin von großer Bedeutung

Nachhaltigkeit ist und bleibt ein wesentlicher Bestandteil unserer Unternehmensstrategie und stellt einen unserer zentralen Unternehmenswerte dar. Wir arbeiten zusammen mit unseren Partnern an einer gerechteren und nachhaltigeren Zukunft, indem wir positive Veränderungen in der Industrie vorantreiben. Unser Leitbild, die schnellste Sportmarke der Welt zu sein, geht mit der Verantwortung einher, dass unsere Produkte unter menschenwürdigen Arbeitsbedingungen und von Zulieferern hergestellt werden, die die Menschenrechte respektieren.

Produktentwicklung und Design

Produktphilosophie und -strategie

Unsere Produkte stehen für Dynamik, Leichtigkeit, Flexibilität und Unkonventionalität und verkörpern damit jene Eigenschaften der PUMA-Raubkatze, 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, vertreiben und vermarkten wir Schuhe, Textilien und Accessoires in unseren performance- und sportinspirierten Lifestylekategorien.

Die Produktverantwortung ist innerhalb unserer globalen Geschäftsbereiche und regionalen Designcenter organisiert, wobei unser Kreativdirektor Torsten Hochstetter für eine einheitliche PUMA-Designsprache bei allen Kollektionen sorgt. Die Geschäftsbereiche Teamsport, Running und Training sowie Golf stehen für unser Geschäft mit Performance-Produkten, während Lifestyle und Motorsport, Fundamentals sowie Accessoires und Lizenzen zum Bereich Lifestyle zählen. Jeweils ein Geschäftsbereichsleiter trägt die gesamte Produkt- und Marketingverantwortung für seinen Bereich. Damit sind wir noch näher an unseren Kunden und stärken unsere Produktexpertise.

Im Vorfeld der Fußball-Weltmeisterschaft 2014 in Brasilien haben wir eine echte Produktinnovation im Fußball vorgestellt: PUMAs evoPOWER-Schuh. Inspiriert durch die Bewegungsfreiheit des Barfuß-Spiels vereint das evoPOWER-Konzept die neuesten PUMA-Technologien mit höchster Schusskraft. Der evoPOWER-Schuh wird von unseren Stars Cesc Fàbregas, Marco Reus, Mario Balotelli, Yaya Touré, Dante und vielen weiteren Spielern getragen.

Das WM-Turnier im Sommer mit acht teilnehmenden PUMA-Mannschaften erwies sich als exzellente Plattform für PUMAs innovative Produktkonzepte im Fußball: Sowohl PUMAs Nationaltrikots mit der PWR ACTV-Technologie als auch das markante, pink-blaue Farbkonzept „Tricks“ für die evoPOWER- und evoSPEED-Schuhe unserer PUMA-Einzelspieler sorgten für eine sehr positive Resonanz bei Fans und Spielern. Unterstützt durch unsere erfolgreichen Social-Media-Aktivitäten während des Turniers erzielte PUMA mit dem Ausverkauf fast aller Tricks-Schuhe den intensivsten Absatz von Fußballschuhen in der Firmengeschichte.

Seit dem 1. Juli 2014 ist PUMA Ausrüster des Premier League-Topvereins Arsenal FC. Die ersten Arsenal-Trikots wurden in einer spektakulären, zwanzig Meter hohen Wasserprojektion über der Themse enthüllt, die vom nördlichen Ufer aus mit Blick auf das weltberühmte London Eye verfolgt werden konnte. Bereits in den ersten Wochen nach der Einführung verzeichneten die Replica-Trikots sowie unsere gesamte Arsenal-Kollektion beeindruckende Abverkäufe.

Der Beginn unserer „Forever Faster“-Kampagne im August markierte einen weiteren wichtigen Schritt auf unserem Weg, die schnellste Sportmarke der Welt zu werden. Unser Kreativdirektor Torsten Hochstetter hat dazu unser Markenleitbild „Forever Faster“ in eine neue, unverkennbare Designsprache für PUMA übersetzt, die sich aus unserer Historie und Verwurzelung im Sport ableitet. Um unser Produktangebot zu optimieren, werden wir uns weiter darauf konzentrieren, unser Design zu vereinfachen und zu vereinheitlichen, mehr innovative Technologien zu entwickeln und unsere Produkte kommerzieller zu gestalten.

Die ersten Ergebnisse sind bereits in unserer Kollektion für Frühjahr/Sommer 2015 sichtbar – wie unter anderem unser innovatives Running-Konzept Ignite beweist. Ausgestattet mit einer besonderen Schaumtechnologie maximiert Ignite die Energierückgewinnung beim Laufen und setzt auch in Bezug auf Komfort und Langlebigkeit neue Maßstäbe. Die anhaltend positiven Reaktionen unserer Vertriebspartner auf unsere Kollektion für Herbst/Winter 2015 zeigen uns, dass wir mit unserer Neuausrichtung im Produktbereich auf dem richtigen Weg sind.

Beschaffung

Unter Beschaffung wird die zentrale Steuerung des Einkaufs von Produkten für PUMA und die konzerneigenen Marken Cobra, Tretorn und Brandon verstanden. Die notwendigen Aufgaben der Beschaffung werden zentral von der Konzerngesellschaft **World Cat Ltd.** in Hongkong 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 Hongkong aus Niederlassungen weltweit. Neben dem Hauptsitz regeln Standorte in China, Vietnam, Bangladesch, Indien, Türkei, Südafrika, Brasilien und El Salvador die Zusammenarbeit mit Lieferanten und überwachen darüber hinaus die Produktionsprozesse vor Ort.

Gemäß dem Ziel, Service auf hohem Niveau für alle PUMA-Marken anzubieten und eine nachhaltige Produktions- und Lieferkette zu gestalten, werden Prozesse unter den sechs Kernprinzipien Partnerschaft, Transparenz, Flexibilität, Schnelligkeit, Einfachheit und Effektivität kontinuierlich verbessert. Um 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 wird dies beispielsweise an der Entscheidung, das PUMA Village in Vietnam als regionales Zentrum für die Entwicklung von Musterteilen der Schuhproduktion 2014 nach vier Jahren zu schließen und die Produktexperten näher an den Fabriken zu platzieren, um Entwicklungszeiten zu verkürzen.

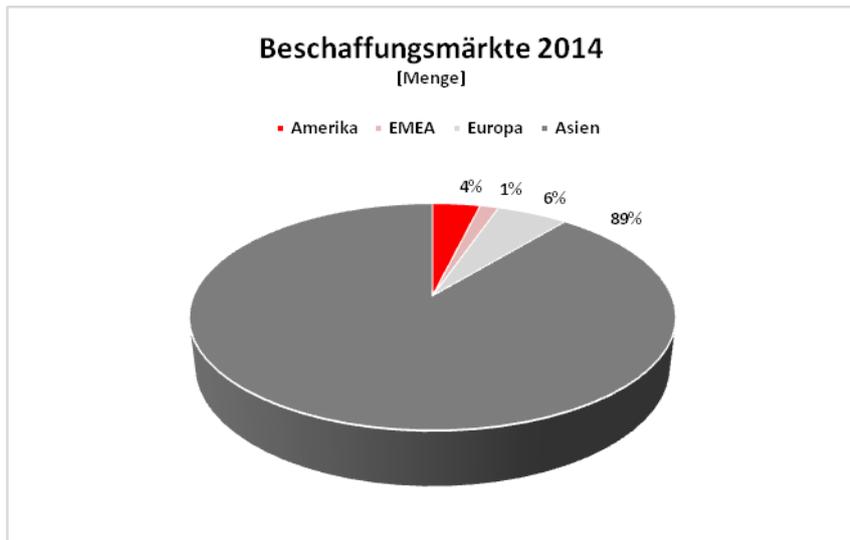
Im abgelaufenen Geschäftsjahr haben wir damit begonnen, eine neue Beschaffungsorganisation einzuführen, um die Komplexität zu reduzieren und die Transparenz zu verbessern. Im Mittelpunkt der Neuorganisation steht eine weltweite Handelsgesellschaft, welche zukünftig Dienstleistungen für externe Lieferanten und eigene Vertriebsgesellschaften erbringen soll. In diesem Zusammenhang wird diese Gesellschaft zukünftig den Einkauf der Produkte von den Lieferanten und den Verkauf an die PUMA-Gesellschaften weltweit steuern.

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 kontinuierlich Verbesserungen hinsichtlich der Kosten, der Flexibilität und der Lieferzuverlässigkeit erzielt.

Im Geschäftsjahr 2014 hat World Cat mit 203 Lieferanten in 31 Ländern zusammengearbeitet. Die strategische Zusammenarbeit mit langfristigen Partnern war 2014 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.

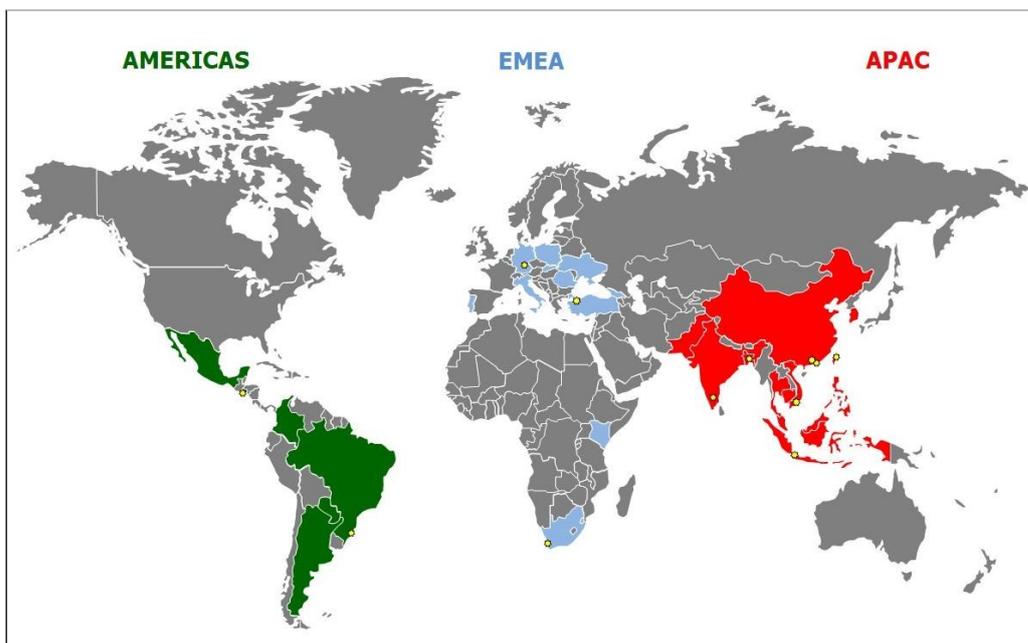


Insgesamt bleibt Asien mit 89% am Gesamtvolumen die stärkste Einkaufsregion, gefolgt von Europa mit 6%, Amerika mit 4% und Afrika mit 1%.

Dementsprechend liegen die fünf wichtigsten Beschaffungsländer (82% des Gesamtvolumens) alle auf dem asiatischen Kontinent. China steht 2014 mit 30% nach wie vor an der Spitze, trotz einer Reduzierung des Volumens um 3%-Punkte zum Vorjahr. Vietnam folgt mit 26%, reduziert um 30%-Punkte zum Vorjahr. Kambodscha steht an dritter Stelle mit 9%. Indonesien mit Schwerpunkt auf Schuhproduktion stellt 8% des Gesamtvolumens und Bangladesch mit Schwerpunkt auf Bekleidung steuert 8% bei.

Steigende Lohnkosten, politische Unruhen und Extremwetterlagen haben die Beschaffungsmärkte 2014 beeinträchtigt. Dadurch steigt die Notwendigkeit, die Risiken dieser Einflussfaktoren in der Produktionsallokation zu berücksichtigen. Dies ist ein entscheidender Bestandteil einer zukünftigen Beschaffungsstrategie, um die sichere und wettbewerbsfähige Beschaffung von Produkten zu gewährleisten.

World Cat's Sourcing Regionen

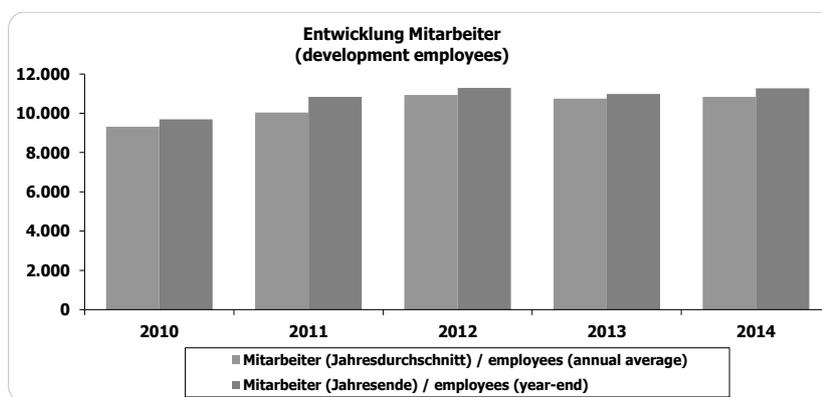


Mitarbeiter

Mitarbeiterzahl

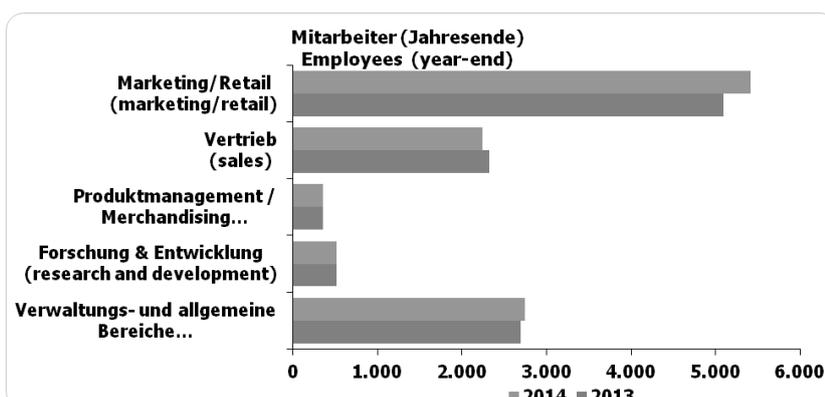
In 2014 lag die weltweite Mitarbeiteranzahl im **Jahresdurchschnitt** bei 10.830 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber 10.750 im Vorjahr. Der Anstieg steht insbesondere im Zusammenhang mit der höheren Anzahl eigener Retailgeschäfte.

Insgesamt ist der Personalaufwand 2014 um 2,3% von € 415,7 Mio. auf € 425,3 Mio. angestiegen. Der durchschnittliche Personalaufwand pro Mitarbeiter lag bei T€ 39,3 gegenüber T€ 38,7 im Vorjahr.



Zum **31. Dezember 2014** lag die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei 11.267 gegenüber 10.982 zum Vorjahresende.

Die Mitarbeiterzahl erhöhte sich im Bereich Marketing/Retail um 6,3% auf 5.412 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Bereich Vertrieb verringerte sich um 3,7% auf 2.239 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Mitarbeiterzahl im Bereich Produktmanagement/Merchandising stieg leicht auf 358 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, während die Mitarbeiterzahl im Bereich Forschung und Entwicklung leicht auf 514 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurückging. Bei den Verwaltungs- und allgemeinen Bereichen stieg die Mitarbeiterzahl um 1,8% auf 2.744 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



Talentgewinnung und -entwicklung

Für PUMA stellen qualifizierte und motivierte Mitarbeiter den Schlüssel zum Erfolg dar. Aus diesem Grund setzen wir auf die Gewinnung von talentierten Mitarbeitern einerseits sowie die Entwicklung und Bindung der bestehenden Mitarbeiter andererseits. Um kontinuierlich qualifizierte Mitarbeiter für unser Unternehmen zu gewinnen, bietet PUMA neben unterschiedlichen Einstiegsmöglichkeiten auf allen Ebenen, insbesondere auch jungen Menschen die Möglichkeit, im Rahmen einer Ausbildung oder eines dualen Studiums bei PUMA ins Berufsleben zu starten. Im vergangenen Jahr wurde die Anzahl der Ausbildungsplätze erneut gesteigert, um durch eine Vielzahl an Möglichkeiten die nachhaltige Bindung an das Unternehmen und die frühe Förderung von jungen Talenten zu ermöglichen.

Zudem legt PUMA großen Wert auf die Entwicklung und Weiterbildung der derzeitigen Mitarbeiter und Führungskräfte, um erworbenes Fachwissen zu sichern, Kompetenzen auszubauen und qualifizierte Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden. Auf Basis des globalen Performance Management Prozesses, der eine jährliche Leistungsbewertung und Zielvereinbarung beinhaltet, sowie des bestehenden Talentmanagements und einer strukturierten Nachfolgeplanung werden Talente identifiziert und in Abstimmung mit deren persönlichen Karrierezielen sowie den Unternehmenszielen konsequent gefördert.

Neben den breit gefächerten Trainings im PUMA-Trainingskatalog dient hierzu insbesondere das internationale Führungskräfteprogramm. Dieses wurde auch im Jahr 2014 fortgeführt, um Führungskräfte auf unterschiedlichen Hierarchieebenen in mehreren thematisch abgegrenzten Trainingsmodulen auf eine Führungsaufgabe vorzubereiten bzw. den eigenen Führungsstil zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Die Führungskräfte bekommen Instrumente an die Hand, um in unterschiedlichen Führungssituationen angemessen agieren zu können, sowie die Gelegenheit, ein globales Netzwerk untereinander aufzubauen. Damit stellen wir eine einheitliche Führungskultur im Unternehmen sicher.

Vergütung

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

Steuerungssystem

Wir nutzen verschiedene **Kennzahlen zur Steuerung** unserer Leistung im Hinblick auf unsere obersten Unternehmensziele. Im finanzbezogenen Bereich haben wir als **zentrale Ziele Wachstum und Profitabilität** definiert. Daher konzentrieren wir uns auf die Verbesserung von Umsatz und operativem Ergebnis 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, neben den Umsätzen in der Berichtswährung Euro, auch die um Währungseffekte bereinigte Umsatzveränderung an. Die währungsbereinigten Umsatzgrößen dienen Vergleichszwecken und ergeben sich, wenn die Vorjahresbeträge der in den Konzernabschluss einbezogenen Fremdwährungsabschlüsse nicht mit den Durchschnittskursen des Vorjahres, sondern mit den entsprechenden Durchschnittskursen des aktuellen Berichtjahres umgerechnet werden. 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 Beteiligungen stehen, enthält.

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

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

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Laut der Winterprognose des Instituts für Weltwirtschaft in Kiel vom 17. Dezember 2014 hat sich die weltwirtschaftliche Expansion im Verlauf des Jahres 2014 verstärkt. Nach einer schwachen ersten Jahreshälfte nahm die Dynamik zum Ende des Jahres zu, wenngleich auch geringer als noch zur Mitte des Jahres erwartet. Das globale Bruttoinlandsprodukt dürfte im Jahresdurchschnitt mit einem Plus von 3,4% etwas stärker zugelegt haben als noch im Vorjahr (2013: +3,2%). Die Entwicklung in den fortgeschrittenen Volkswirtschaften zeigt sich unterschiedlich. Während sich die Konjunktur in den USA im abgelaufenen Jahr wieder erfreulicher entwickelt, verharrt der Euroraum – und dort insbesondere die südlichen Krisenländer – in einer schwachen Konjunkturphase mit relativ geringen Wachstumsraten. In Japan sank das Bruttoinlandsprodukt deutlich auf einen nur noch knapp positiven Wert. In den meisten Schwellenländern nahm die wirtschaftliche Aktivität zwar zu, dennoch konnten die starken Zuwachsraten der Vorjahre, insbesondere in China, nicht erreicht werden; Brasiliens Wirtschaft zeigte sich ebenfalls schwächer als im Vorjahr.

Neben den olympischen Winterspielen in Sotschi wurden in 2014 mit der Fußballweltmeisterschaft in Brasilien zwei sportliche Großereignisse ausgetragen, von denen jeweils positive Impulse für die globale Sportartikelindustrie ausgegangen sind. Entsprechend ist die Marktkapitalisierung der Branche weiter angestiegen. Mit einem Plus von 19,3% gewann die Sportartikelbranche damit erneut deutlich stärker als der Gesamtmarkt, wenn auch nicht ganz so stark wie im vergangenen Jahr.

PUMA hat im vergangenen Jahr verstärkt einen Schwerpunkt darauf gelegt, den Bekanntheitsgrad der Marke weiter zu steigern. So verkörpert Usain Bolt als schnellster Mann der Welt das Unternehmensleitbild „Forever Faster“. Auch die Rennställe der schnellsten Formel-1-Fahrer der Welt werden von PUMA ausgestattet: Das Mercedes-Benz Team mit Lewis Hamilton als Formel-1-Weltmeister und Nico Rosberg auf Platz 2 sowie die beiden weiteren PUMA-Partner in der Formel 1, Williams und Scuderia Ferrari. Im Jahr 2014 feierte PUMA die zehnjährige Partnerschaft mit BMW im Bereich Motorsport und wird weiterhin offizieller Ausrüster für die Team- und Rennkleidung sein. Zum sportlichen Höhepunkt des Jahres, der Fußballweltmeisterschaft 2014, stattete PUMA acht Nationalmannschaften mit Trikots aus und führte den innovativen evoPOWER- und evoSPEED-Fußballschuh ein. Seitdem hat die Marke ihre Premiumposition im Fußballumfeld durch die neu gewonnene Partnerschaft mit FC Arsenal und einer strategischen Kapitalbeteiligung in Höhe von 5% an Borussia Dortmund weiter ausgebaut.

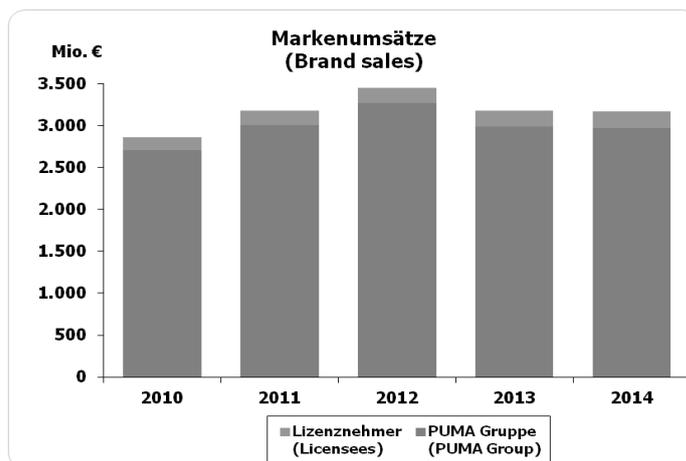
Umsatzlage

Darstellung der Umsatzentwicklung 2014 im Vergleich zum Ausblick 2013

Im Geschäftsbericht 2013 wurde prognostiziert, dass wir für 2014 – basierend auf stabilen Währungskursen – keinen nennenswerten Anstieg der Umsätze, aber eine Verbesserung der Qualität der Umsatzerlöse erwarten. Die Erwartung von Umsätzen auf Vorjahresniveau wurde im Zwischenbericht zum ersten Quartal 2014 unterstrichen. Nach Abschluss der ersten neun Monate des Jahres konnten wir unsere Prognose dann etwas verbessern und nahmen seitdem für das Gesamtjahr einen leichten Anstieg der währungsbereinigten Umsatzerlöse im niedrigen einstelligen Prozentbereich an. Diese Prognose wurde 2014 in vollem Umfang erreicht. Im Folgenden wird die Umsatzentwicklung im Geschäftsjahr 2014 näher erläutert.

Markenumsätze

Die weltweiten PUMA-Markenumsätze, bestehend aus Lizenz- sowie konsolidierten Umsätzen, sind im Geschäftsjahr 2014 währungsbereinigt um 3,3% gestiegen. In der Berichtswährung Euro blieben sie mit € 3.171,2 Mio. auf einem ähnlichen Niveau wie im Vorjahr (2013: € 3.178,8 Mio.).

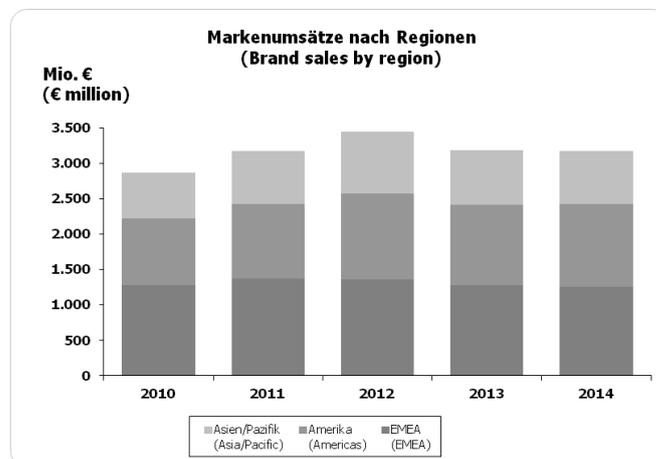


Die Umsätze mit Schuhen reduzierten sich währungsbereinigt um 1,7% auf € 1.323,5 Mio. Demgegenüber konnten die Umsätze mit Textilien währungsbereinigt um 6,8% auf € 1.208,8 Mio. gesteigert werden. Der Umsatz mit Accessoires erhöhte sich währungsbereinigt ebenfalls deutlich um 7,9% auf € 638,9 Mio.

Der Anteil am Markenumsatz lag bei Schuhen bei 41,7% (44,1%), bei Textilien bei 38,1% (36,8%) und bei Accessoires bei 20,1% (19,0%).

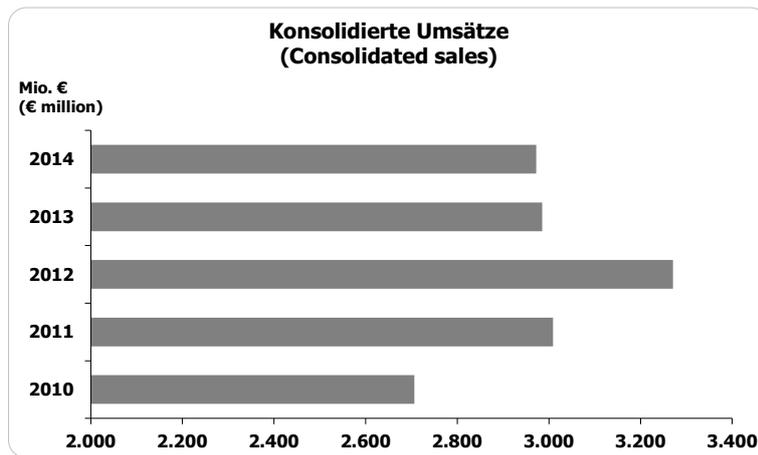


Nach Regionen verteilen sich die Markenumsätze wie folgt: **EMEA** 39,4% (40,2%), **Amerika** 36,8% (35,6%) und **Asien/Pazifik** 23,8% (24,2%).



Konsolidierte Umsätze

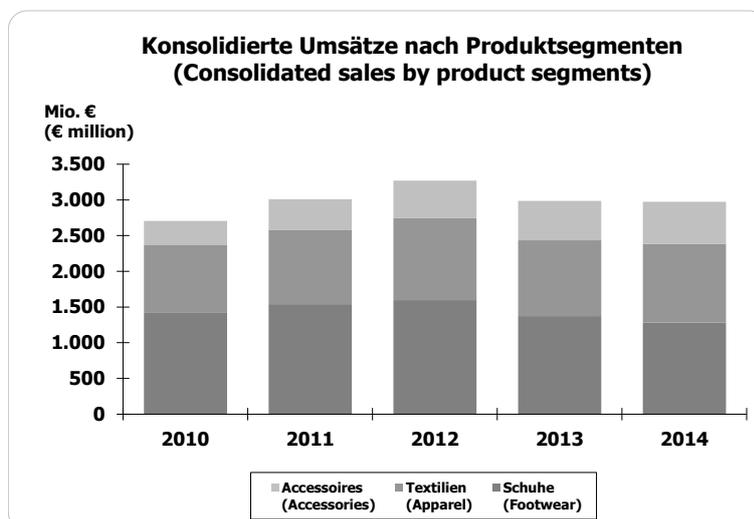
Im Geschäftsjahr 2014 konnte PUMA die konsolidierten Umsätze währungsbereinigt um 3,3% erhöhen. In der Berichtswährung Euro verharrten die Umsätze in etwa auf dem Vorjahresniveau, da sich die Währungseffekte verschiedener Länder ungünstig auf den Umsatz auswirkten. Mit den erzielten Umsätzen haben wir unsere Prognose eines leichten Anstiegs der währungsbereinigten Umsatzerlöse im niedrigen einstelligen Prozentbereich für das Gesamtjahr 2014 getroffen.



Trotz einer erheblichen Stärkung im Bereich Teamsport, insbesondere mit dem PUMA evoSPEED-Schuh, und einem deutlichen Plus im vierten Quartal, reduzierten sich die Umsätze im Segment **Schuhe** währungsbereinigt auf Gesamtjahressicht um 2,4% und in der Berichtswährung Euro um 6,5% auf € 1.282,7 Mio. Dies lag im Wesentlichen an Umsatzrückgängen in den entwickelten Märkten der Kategorie Motorsport. Der Anteil des Segments Schuhe am Konzernumsatz erreichte 43,2% gegenüber 46,0% im Vorjahr.

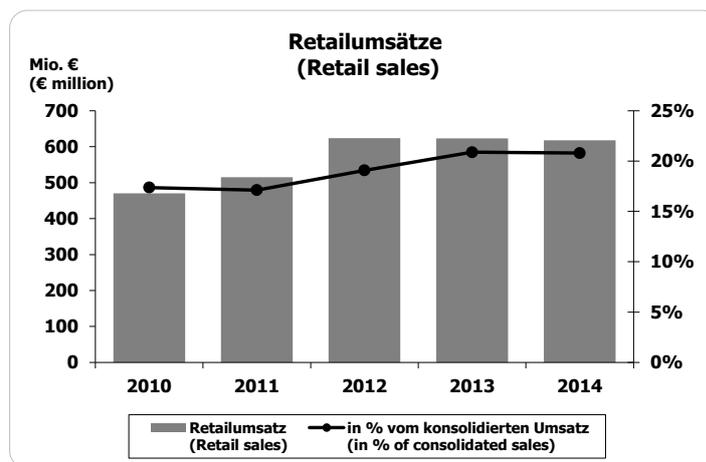
Im Segment **Textilien** konnte im zurückliegenden Jahr ein deutlicher Umsatzanstieg erzielt werden. Dies lag zum einen an den starken Abverkäufen von Trikots und Fanartikeln im Zusammenhang mit der Fußball-Weltmeisterschaft sowie an der allgemein starken Nachfrage nach Teamsport-Produkten, insbesondere nach Arsenal-, Dortmund- und Italien-Trikots. Infolgedessen stiegen die Umsätze währungsbereinigt um 7,6% und in der Berichtswährung Euro um 3,7% auf € 1.103,1 Mio. Der Anteil am Konzernumsatz wurde dabei weiter von 35,6% im Vorjahr auf 37,1% gesteigert.

Die Umsätze im Segment **Accessoires** entwickelten sich im Berichtsjahr sehr erfreulich. Sie stiegen währungsbereinigt um 9,3% und in der Berichtswährung Euro um 6,7% auf € 586,3 Mio. Grund dafür war die anhaltend starke Nachfrage nach PUMA-Socken und Bodywear (Dobotex), die die rückläufigen Umsätze mit Golfartikeln (Cobra Accessoires) aufgrund des schwachen Geschäftsumfelds im Golfsport mehr als ausgleichen konnten. Der Anteil am Konzernumsatz lag bei 19,7% gegenüber 18,4% im Vorjahr.



Einzelhandelsaktivitäten

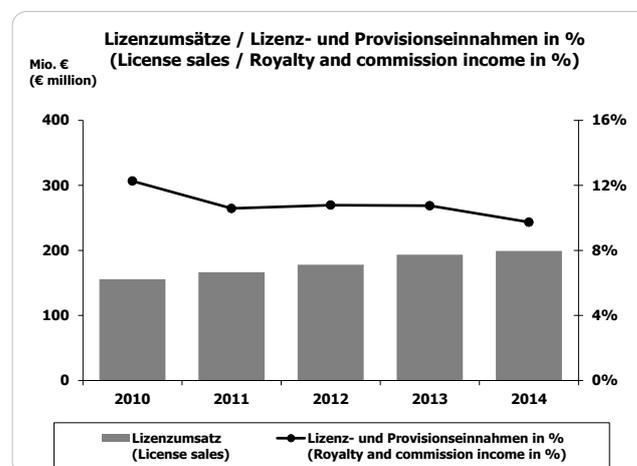
Zu den eigenen Einzelhandelsaktivitäten zählen die PUMA-Stores und Factory-Outlets sowie Online-Verkäufe, womit neben der regionalen Verfügbarkeit auch ein kontrollierter Abverkauf der PUMA-Produkte gewährleistet sowie die Marke PUMA in einem geeigneten Rahmen präsentiert wird. Im abgelaufenen Geschäftsjahr konnte PUMA sein Portfolio an eigenen Retailgeschäften weiter optimieren. So wurden an ausgewählten Standorten, insbesondere in Wachstumsregionen, einzelne Retail-Geschäfte eröffnet, um an den dortigen Marktchancen zu partizipieren. Der Umsatz mit den eigenen Einzelhandelsaktivitäten entwickelte sich im abgelaufenen Geschäftsjahr währungsbereinigt positiv, während er in der Berichtswährung mit € 618,0 Mio. stabil blieb (2013: € 623,3 Mio.). Er belief sich auf 20,8% vom Konzernumsatz (2013: 20,9%).



Lizenzgeschäft

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

Die Lizenzumsätze sind 2014 währungsbereinigt um 3,0% angestiegen. In der Berichtswährung Euro entspricht dies einer Erhöhung von 2,9% auf € 199,2 Mio.



Insgesamt sind aus den Lizenzumsätzen € 19,4 Mio. gegenüber € 20,8 Mio. im Vorjahr an Lizenz- und Provisionseinnahmen zugeflossen. Das entspricht 9,7% (Vorjahr: 10,7%) der Lizenzumsätze.

Ertragslage

Gewinn- und Verlustrechnung	2014		2013		+/- %
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	
Umsatzerlöse	2.972,0	100,0%	2.985,3	100,0%	-0,4%
Umsatzkosten	-1.586,7	-53,4%	-1.597,8	-53,5%	-0,7%
Rohhertrag	1.385,4	46,6%	1.387,5	46,5%	-0,2%
Lizenz- und Provisionserträge	19,4	0,7%	20,8	0,7%	-6,7%
Sonstige operative Erträge und Aufwendungen	-1.276,8	-43,0%	-1.216,9	-40,8%	4,9%
Operatives Ergebnis vor Sondereffekten	128,0	4,3%	191,4	6,4%	-33,1%
Sondereffekte	0,0	0,0%	-129,0	-4,3%	-100,0%
Operatives Ergebnis (EBIT)	128,0	4,3%	62,5	2,1%	104,9%
Finanzergebnis / Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	-6,2	-0,2%	-8,7	-0,3%	-28,8%
Gewinn vor Steuern (EBT)	121,8	4,1%	53,7	1,8%	126,6%
Ertragssteuern	-37,0	-1,2%	-32,5	-1,1%	13,7%
Steuerquote	-30,4%		-60,5%		
Nicht beherrschenden Gesellschaftern zuzurechnende Ergebnisse	-20,8	-0,7%	-15,9	-0,5%	30,5%
Konzernergebnis	64,1	2,2%	5,3	0,2%	1.103,0%
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien (Mio. Stück)	14,940		14,940		0,0%
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien, verwässert (Mio. Stück)	14,940		14,941		0,0%
Gewinn je Aktie in €	4,29		0,36		1.103,0%
Gewinn je Aktie, verwässert in €	4,29		0,36		1.103,1%

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

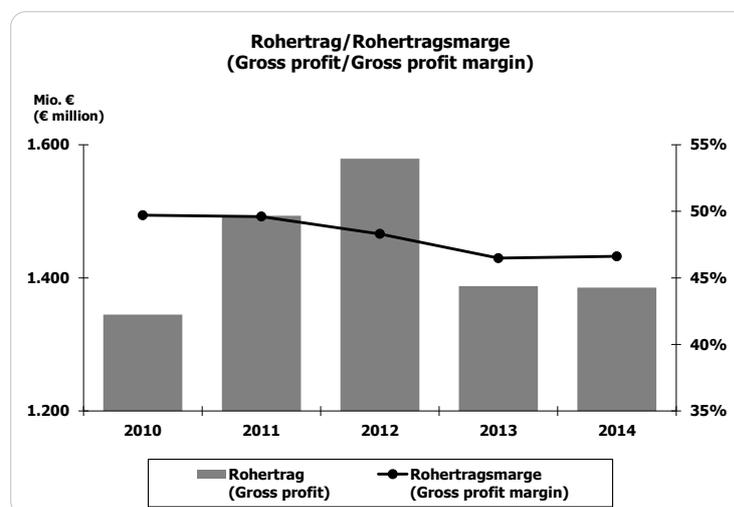
Darstellung der Ertragsentwicklung 2014 im Vergleich zum Ausblick 2013

Im Ausblick des Geschäftsberichts 2013 wurde für 2014 ein leichter Anstieg der Rohertragsmarge prognostiziert. Diese Prognose beruhte auf der Voraussetzung moderat steigender Beschaffungspreise und stabiler Fremdwährungskurse sowie auf erwarteten Verbesserungen auf der Beschaffungsseite und im Produktmix. Außerdem erwarteten wir, aufgrund der starken Investitionen in Werbung und Sportmarketing und den dadurch – trotz anhaltend konsequenter Kostenkontrolle – höheren operativen Aufwendungen, ein operatives Ergebnis (EBIT) vor Sondereffekten in Höhe von etwa 5,0% vom Umsatz. Aufgrund der 2013 angefallenen Sondereffekte wurde daneben ein deutlich verbesserter Konzerngewinn mit einer Umsatzrendite von etwa 3,0% erwartet. Im Mai 2014 hat PUMA vor dem Hintergrund der aufgetretenen Währungsschwankungen, die das Ergebnis belasten, auf die Möglichkeit daraus resultierender negativer Auswirkungen von rund 50 Basispunkten auf die operative Marge beziehungsweise die Umsatzrendite für das Gesamtjahr hingewiesen. Im November gab das Management angesichts der von PUMA in den ersten neun Monaten des Jahres erzielten Ergebnisse bekannt, einen leichten Anstieg der währungsbereinigten Umsatzerlöse im niedrigen einstelligen Prozentbereich sowie eine stabile Rohertragsmarge erzielen zu können. Zu diesem

Anlass bestätigte PUMA die Prognose einer operativen Marge von rund 5% und einem Konzernergebnis mit einer Umsatzrendite von rund 3% sowie den Hinweis auf eine mögliche negative Auswirkung von zirka 50 Basispunkten auf beide Kennzahlen, bedingt durch die anhaltenden Währungskursschwankungen.

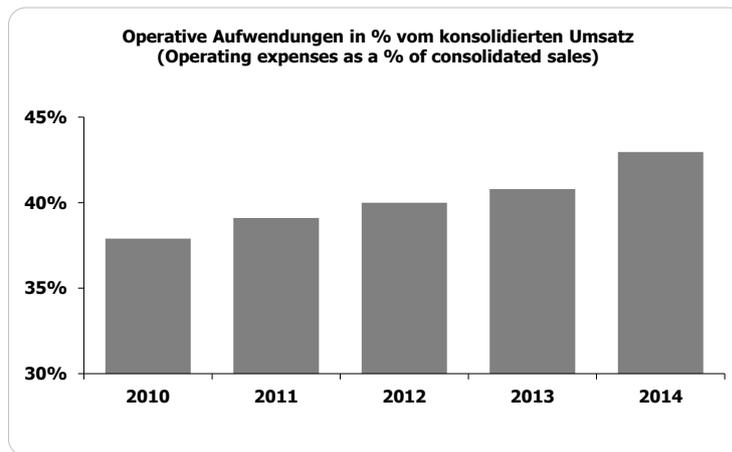
Rohhertragsmarge

Die Rohhertragsmarge hat sich mit 46,6% gegenüber dem Vorjahr von 46,5% geringfügig verbessert. Dabei konnten die erfreulichen Entwicklungen bei Textilien und Accessoires den Rückgang bei Schuhen im Produktmix mehr als ausgleichen. So lag die Rohhertragsmarge für Schuhe bei 42,6% gegenüber 43,7% im Vorjahr. Bei Textilien stieg sie hingegen deutlich von 48,3% auf 49,5%, und bei Accessoires von 49,8% auf 50,0%. Der Rohertrag ist um 0,2% und in absoluten Zahlen von € 1.387,5 Mio. auf € 1.385,4 Mio. zurückgegangen. Als belastend erwiesen sich insbesondere Fremdwährungskursschwankungen, die stärker ausfielen, als zunächst erwartet.



Sonstige operative Erträge und Aufwendungen

Wegen gestiegener Marketingkosten für den Start der „Forever Faster“-Markenkampagne, der Partnerschaft mit Arsenal sowie für die Fußball-Weltmeisterschaft in Brasilien und trotz der konsequent fortgesetzten Kostensenkungsmaßnahmen haben sich die sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen im Geschäftsjahr 2014 um 4,9% von € 1.216,9 Mio. auf € 1.276,8 Mio. moderat erhöht. Dabei wurden unternehmensweit Aufwendungen eingespart – mit Ausnahme der Marketingaufwendungen, die bewusst und mit einem klaren Ziel versehen, erhöht wurden: Die Repositionierung von PUMA als schnellste Sportmarke der Welt. In Prozent vom Umsatz lag die Kostenquote bei 43,0% gegenüber 40,8% im Vorjahr.



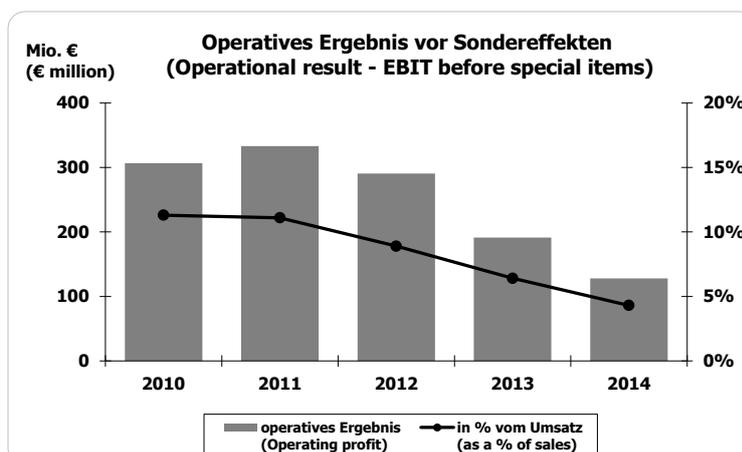
So stiegen innerhalb der Vertriebsaufwendungen die Aufwendungen für Marketing/Retail um 10,2% von € 544,1 Mio. auf € 599,7 Mio. Diese Erhöhung steht insbesondere im Zusammenhang mit der erfolgreichen „Forever Faster“-Kampagne. Die Kostenquote für Marketing/Retail erhöhte sich entsprechend von 18,2% auf 20,2% vom Umsatz. Die übrigen Vertriebsaufwendungen reduzierten sich um 0,9% auf € 398,0 Mio. und die Kostenquote sank geringfügig von 13,5% auf 13,4% vom Umsatz. Die Aufwendungen für Produktmanagement und Merchandising stiegen um 5,6% auf € 34,8 Mio., dadurch erhöhte sich die Kostenquote leicht von 1,1% auf 1,2% vom Umsatz. Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung verringerten sich um 3,1% auf € 46,3 Mio. Die entsprechende Kostenquote blieb bei 1,6% des Umsatzes stabil.

2014 sind sonstige operative Erträge von € 17,3 Mio. (Vorjahr: € 17,7 Mio.) angefallen. Die Verwaltungs- und allgemeinen Aufwendungen haben sich geringfügig von € 208,1 Mio. auf € 215,4 Mio. erhöht. Die entsprechende Kostenquote in Prozent vom Umsatz hat sich von 7,0% auf 7,2% entwickelt.

Abschreibungen sind in den jeweiligen Kosten mit insgesamt € 50,5 Mio. (Vorjahr: € 53,8 Mio.) enthalten. Dies entspricht einem Rückgang der Abschreibungen um 6,2% gegenüber dem Vorjahr.

Operatives Ergebnis (EBIT) vor Sondereffekten

Das operative Ergebnis vor Sondereffekten reduzierte sich wie erwartet von € 191,4 Mio. im Vorjahr auf € 128,0 Mio. In Prozent vom Umsatz entspricht das einer operativen Marge von 4,3% gegenüber 6,4% im Jahr 2013. Damit wurde die prognostizierte operative Marge von rund 5% abzüglich der erwarteten zirka 50 Basispunkte, die durch die anhaltenden Währungskursschwankungen bedingt sind, erreicht.



Sondereffekte

2014 haben per Saldo keine Sondereffekte das operative Ergebnis (EBIT) belastet. Gleichwohl hat PUMA im Geschäftsjahr 2014 verschiedene Sachverhalte den Sondereffekten zugeordnet, da die hieraus resultierenden Erträge und Aufwendungen nicht im Zusammenhang mit der laufenden operativen Geschäftstätigkeit von PUMA stehen. Im Wesentlichen handelt es sich dabei um Auflösungen von Restrukturierungsrückstellungen, denen Wertberichtigungen für Geschäfts- und Firmenwerte gegenüber stehen. Während im Vorjahr noch € 129,0 Mio. Sondereffekte ausgewiesen wurden, glichen sich diese Effekte im vergangenen Geschäftsjahr vollständig aus, so dass das operative Ergebnis (EBIT) 2014 per Saldo nicht durch Sondereffekte belastet ist.

Operatives Ergebnis (EBIT)

Da sich die Sondereffekte im Geschäftsjahr 2014 in Summe neutralisiert haben, lag das operative Ergebnis bei € 128,0 Mio. nach € 62,5 Mio. im Vorjahr. In Prozent vom Umsatz entspricht dies einer Verbesserung der operativen Marge von 2,1% auf 4,3%.

Finanzergebnis

Das Finanzergebnis verbesserte sich von € -8,7 Mio. im Vorjahr auf € -6,2 Mio., wobei ein erfreulicher Rückgang der Aufwendungen aus Währungsdifferenzen in Höhe von € 1,5 Mio. (Vorjahr: € 8,4 Mio.) feststellbar war. Gegenläufig wirkten die aufgrund des niedrigen Zinsumfelds reduzierten Zinserträge auf € 4,8 Mio. (Vorjahr: € 6,2 Mio.). Das Finanzergebnis beinhaltet außerdem Zinsaufwendungen in Summe von € 9,8 Mio. (Vorjahr: € 6,7 Mio.), sowie das Ergebnis aus dem assoziierten Unternehmen Wilderness Holdings Ltd, welches mit € 1,3 Mio. gegenüber dem Vorjahr konstant blieb.

Gewinn vor Steuern (EBT)

Der Gewinn vor Steuern stieg von € 53,7 Mio. auf € 121,8 Mio. oder in Relation von 1,8% auf 4,1% vom Umsatz. Dieser signifikante Anstieg ist auf die in Folge der Sondereffekte des Vorjahres niedrige Vergleichsbasis zurückzuführen. Der Steueraufwand beträgt € 37,0 Mio. (2013: € 32,5 Mio.). Die Steuerquote entwickelte sich entsprechend in Richtung eines für PUMA normalisierten Niveaus und lag bei 30,4%. Im Vorjahr war diese wesentlich höher und lag bei 60,5%, was aus den Sondereffekten der nicht steuerwirksamen Wertminderungsaufwendungen resultierte.

Nicht beherrschenden Gesellschaftern zuzurechnende Ergebnisse

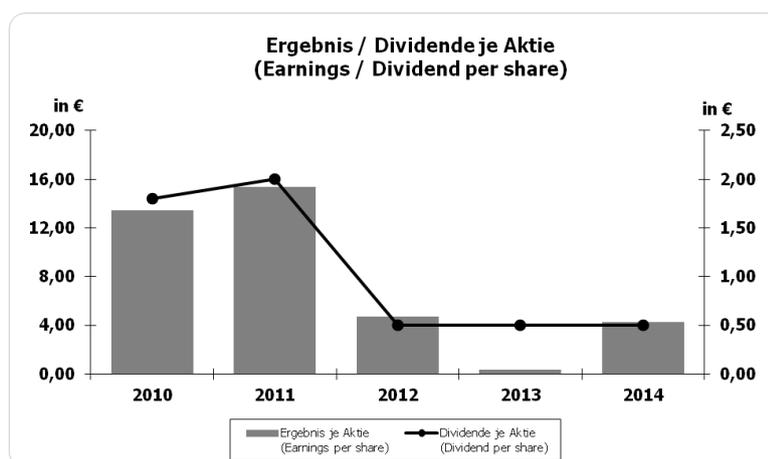
Die nicht beherrschenden Gesellschaftern zuzurechnenden Ergebnisse sind von € 15,9 Mio. auf € 20,8 Mio. angestiegen. Diese betreffen die PUMA Wheat und PUMA Janed, die auf dem amerikanischen Markt Accessoires vertreiben.

Konzernergebnis

Wie zu Beginn des abgelaufenen Geschäftsjahres prognostiziert, kann PUMA einen deutlich verbesserten Konzerngewinn ausweisen: Das von € 5,3 Mio. auf € 64,1 Mio. deutlich gestiegene Konzernergebnis zeigt die ersten Erfolge der 2014 initiierten Trendwende eindrucksvoll. Die Nettoumsatzrendite erhöhte sich, ebenfalls wie prognostiziert, auf 2,2% gegenüber 0,2% im Vorjahr. Der Gewinn pro Aktie sowie der verwässerte Gewinn pro Aktie erhöhte sich auf € 4,29 gegenüber € 0,36 im Vorjahr.

Dividende

Die geschäftsführenden Direktoren schlagen dem Verwaltungsrat und der Hauptversammlung am 6. Mai 2015 vor, für das Geschäftsjahr 2014 aus dem handelsrechtlichen Bilanzgewinn der PUMA SE eine Dividende in Höhe von € 0,50 je Aktie auszuschütten (Vorjahr: € 0,50). In Prozent des Konzernergebnisses beträgt die Ausschüttungsquote 11,7% gegenüber 140,3% im Vorjahr. Die hohe Ausschüttungsquote im Vorjahr war bedingt durch die angefallenen Sondereffekte. Die Auszahlung der Dividende soll am Tag nach der Hauptversammlung, die über die Ausschüttung beschließt, erfolgen.

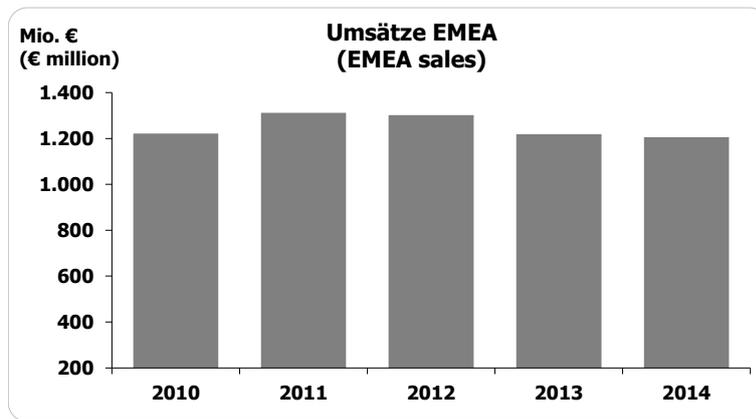


Regionale Entwicklung

Die Umsätze in der Region **EMEA** legten trotz der teilweise nach wie vor schwierigen Wirtschaftslage in einigen Ländern währungsbereinigt um 1,3% auf € 1.205,8 Mio. zu. Positive Impulse gingen insbesondere von einer verbesserten Geschäftsentwicklung in Großbritannien sowie in Osteuropa und im Nahen Osten aus. In der Berichtswährung Euro reduzierten sich die Umsätze um 1,0%. Der Anteil der Region EMEA am Konzernumsatz lag bei 40,6% gegenüber 40,8% im Vorjahr.

Die Umsätze mit Schuhen verzeichneten dabei währungsbereinigt ein Minus von 6,3%, während Textilien währungsbereinigt um 6,9% zulegten. Die Umsätze mit Accessoires konnten währungsbereinigt um 7,1% gesteigert werden.

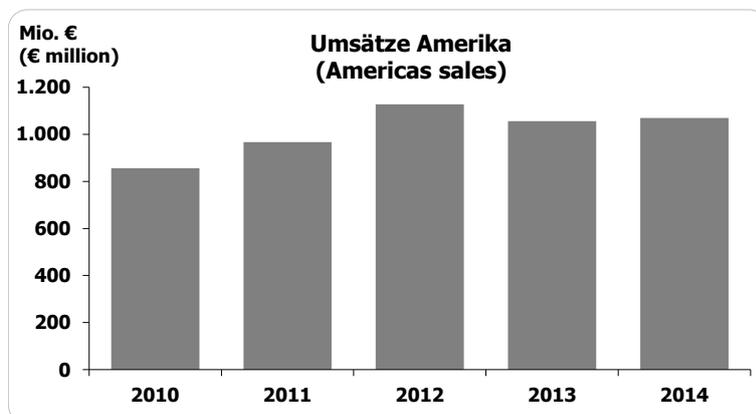
Die Rohertragsmarge stieg auf 49,6% gegenüber 46,0% im Vorjahr.



Der Umsatz in der Region **Amerika** verbesserte sich währungsbereinigt um 6,7% auf € 1.069,9 Mio., wobei das Umsatzwachstum von Nord- und Lateinamerika ausging. In der Berichtswährung Euro stiegen die Umsätze um 1,3%, da insbesondere in Argentinien aufgrund der dortigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen starke Währungsturbulenzen zu verzeichnen waren. Der Anteil der Region Amerika am Konzernumsatz lag bei 36,0% gegenüber 35,4% im Vorjahr.

Die Umsätze bei Schuhen stiegen währungsbereinigt leicht um 0,1%. Gleichzeitig konnten die Umsätze bei Textilien und Accessoires signifikant erhöht werden: Textilien wuchsen um 14,3% und Accessoires um 14,0%. Letzteres ist insbesondere auf die gute Performance der beiden Gesellschaften PUMA Wheat (Accessories) und Janed (Socken und Bodywear) zurückzuführen.

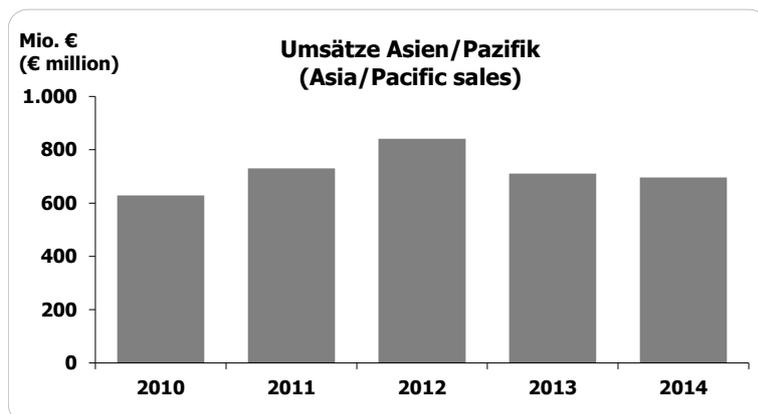
Die Rohertragsmarge betrug 42,9% gegenüber 45,2% im Vorjahr.



Die Umsätze in der Region **Asien/Pazifik** verzeichneten einen währungsbereinigten Anstieg um 1,9% auf € 696,3 Mio. In nahezu der gesamten Region konnte eine positive Entwicklung beobachtet werden, mit Ausnahme von Japan, wo das konjunkturelle Umfeld eine positive Umsatzentwicklung verhinderte. In der Berichtswährung Euro sind die Umsätze um 2,1% gegenüber dem Vorjahr gefallen. Der Anteil am Konzernumsatz lag bei 23,4% gegenüber 23,8% im Vorjahr.

Die Umsätze bei Schuhen blieben währungsbereinigt unverändert im Vergleich zum Vorjahr, während Textilien um 2,7% und Accessoires um 5,3% zulegen konnten.

Die Rohertragsmarge verringerte sich von 49,1% auf 47,1%.

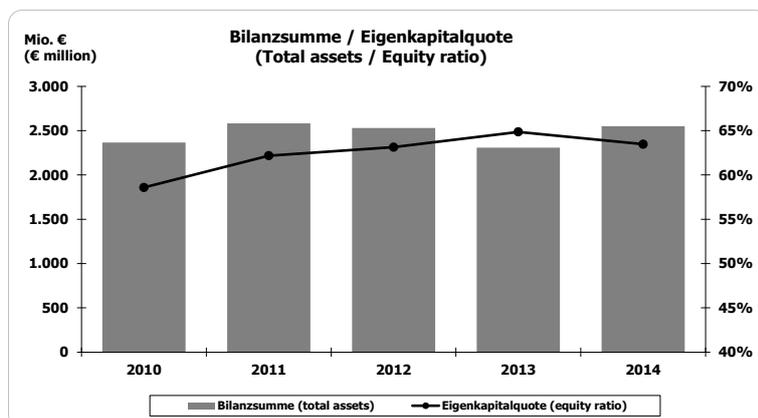


Vermögens- und Finanzlage

Bilanz	31.12.2014		31.12.2013		+/- %
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	
Flüssige Mittel	401,5	15,7%	390,1	16,9%	2,9%
Vorräte	571,5	22,4%	521,3	22,6%	9,6%
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	449,2	17,6%	423,4	18,3%	6,1%
Andere kurzfristige Vermögenswerte (Working Capital)	202,4	7,9%	167,8	7,3%	20,6%
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	58,0	2,3%	11,6	0,5%	400,9%
Kurzfristige Vermögenswerte	1.682,5	66,0%	1.514,2	65,6%	11,1%
Latente Steuern	178,8	7,0%	164,2	7,1%	8,9%
Sonstige langfristige Vermögenswerte	688,7	27,0%	630,1	27,3%	9,3%
Langfristige Vermögenswerte	867,5	34,0%	794,3	34,4%	9,2%
Summe Aktiva	2.549,9	100,0%	2.308,5	100,0%	10,5%
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	19,8	0,8%	25,1	1,1%	-21,1%
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	515,2	20,2%	373,1	16,2%	38,1%
Andere kurzfristige Verbindlichkeiten (Working Capital)	252,1	9,9%	211,1	9,1%	19,4%
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	35,5	1,4%	81,6	3,5%	-56,4%
Kurzfristige Verbindlichkeiten	822,6	32,3%	690,8	29,9%	19,1%
Latente Steuern	54,6	2,1%	50,3	2,2%	8,5%
Pensionsrückstellungen	26,0	1,0%	28,1	1,2%	-7,3%
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	28,4	1,1%	42,1	1,8%	-32,5%
Langfristige Verbindlichkeiten	109,0	4,3%	120,4	5,2%	-9,5%
Eigenkapital	1.618,3	63,5%	1.497,3	64,9%	8,1%
Summe Passiva	2.549,9	100,0%	2.308,5	100,0%	10,5%
Working Capital	455,7		528,4		-13,8%
- in % vom konsolidierten Umsatz	15,3%		17,7%		

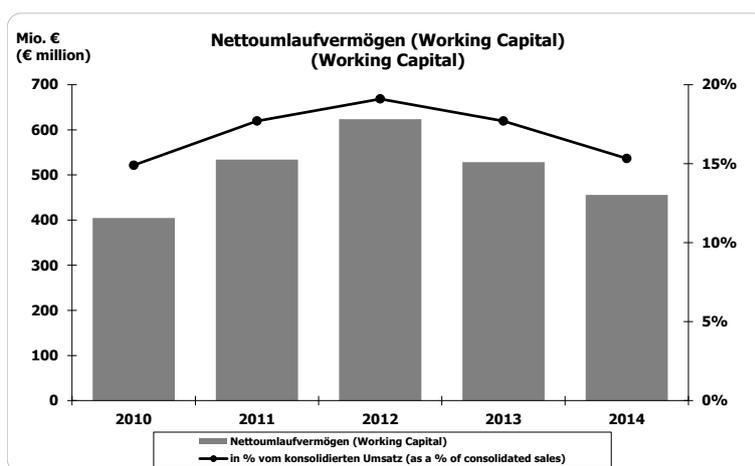
Eigenkapitalquote

PUMA verfügt unverändert über eine äußerst solide Kapitalausstattung: Zum 31. Dezember 2014 hat sich die Bilanzsumme um 10,5% von € 2.308,5 Mio. auf € 2.549,9 Mio. erhöht. Bedingt durch diesen Anstieg ist die Eigenkapitalquote gegenüber dem Vorjahr von 64,9% auf 63,5% leicht gesunken. In absoluten Zahlen hat sich das Eigenkapital jedoch um 8,1% von € 1.497,3 auf € 1.618,3 Mio. deutlich erhöht.



Working Capital

PUMA hielt im abgelaufenen Geschäftsjahr an einer Optimierung des Working Capital fest. Entsprechend hat sich das Working Capital im Berichtsjahr um 13,8% von € 528,4 Mio. auf € 455,7 Mio. verbessert. In Prozent vom Umsatz ist das Working Capital von 17,7% auf 15,3% zurückgegangen. Dennoch erhöhten sich die Vorräte von € 521,3 Mio. auf € 571,5 Mio. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen stiegen ebenfalls um 6,1% auf € 449,2 Mio., was auf den erhöhten Umsatz im vierten Quartal zurückzuführen ist. Hauptgrund für den Rückgang des Working Capital ist der stichtagsbedingte Anstieg der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 38,1% von € 373,1 Mio. auf € 515,2 Mio. Dieser steht in Verbindung mit der Erhöhung der Vorräte sowie dem Zeitpunkt von Zahlungen.



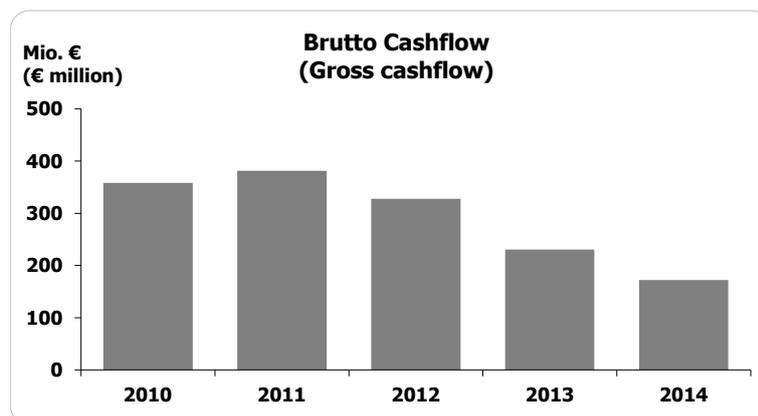
Sonstige Vermögenswerte

Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte, die den Marktwert der derivativen Finanzinstrumente beinhalten, haben sich gegenüber dem Vorjahr von € 11,6 Mio. auf € 58,0 Mio. deutlich erhöht. Die sonstigen langfristigen Vermögenswerte, die sich im Wesentlichen aus immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen zusammensetzen, sind bedingt durch die langfristige strategische Kapitalbeteiligung an Borussia Dortmund sowie die Investitionen in Sachanlagen um 9,3% auf € 668,7 Mio. angestiegen. Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten fielen gegenüber dem Vorjahr um 56,4% auf € 35,5 Mio., was im Wesentlichen auf den Verbrauch der Restrukturierungsrückstellungen zurückzuführen ist.

Cashflow

Kapitalflussrechnung	2014	2013	+/- %
	€ Mio.	€ Mio.	
Gewinn vor Steuern (EBT)	121,8	53,7	126,6%
Finanzergebnis und zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge	50,4	176,9	-71,5%
Brutto Cashflow	172,2	230,6	-25,4%
Veränderung im Netto-Umlaufvermögen	16,8	-45,0	-137,2%
Steuer- und Zinszahlungen	-62,6	-76,3	-18,0%
Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit	126,4	109,3	15,6%
Auszahlungen für den Erwerb von Beteiligungen	-23,8	-20,6	15,6%
Auszahlungen für Investitionen in das Anlagevermögen	-72,6	-55,7	30,3%
Andere Investitionstätigkeiten	9,4	-3,8	-346,3%
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit	-87,0	-80,1	8,6%
Freier Cashflow	39,3	29,2	34,7%
Freier Cashflow (vor Akquisitionen)	63,1	49,8	26,8%
- in % vom konsolidierten Umsatz	2,1%	1,7%	-
Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit	-36,2	-24,8	45,7%
Wechselkursbedingte Veränderung des Finanzmittelbestandes	8,2	-21,6	-138,0%
Veränderung der flüssigen Mittel	11,4	-17,2	-166,3%
Flüssige Mittel am Anfang des Geschäftsjahres	390,1	407,3	-4,2%
Flüssige Mittel am Ende des Geschäftsjahres	401,5	390,1	2,9%

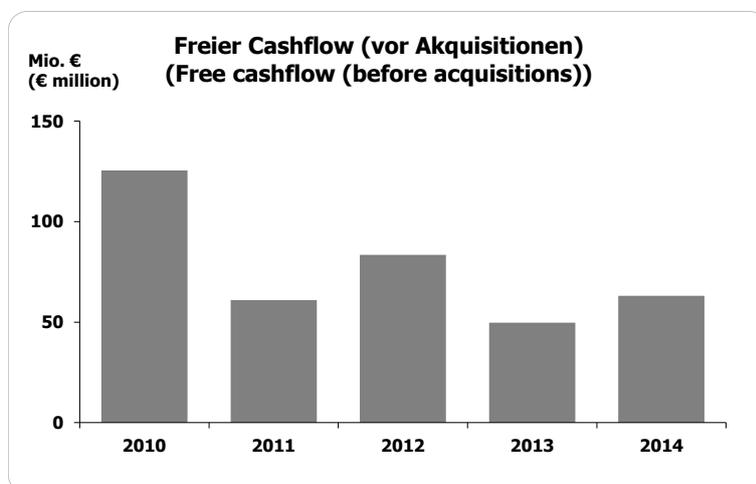
Trotz eines deutlich verbesserten Gewinns vor Steuern hat sich der Brutto-Cashflow im Geschäftsjahr 2014 von € 230,6 Mio. auf € 172,2 Mio. verringert, da sich die nicht zahlungswirksamen Aufwendungen und Erträge deutlich reduziert haben. Diese Entwicklung steht im Zusammenhang mit den Sondereffekten des Vorjahres. Die zahlungsunwirksamen Aufwendungen in 2014 betreffen insbesondere die Abschreibungen auf Sachanlagen.



Der Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit konnte im Geschäftsjahr 2014 deutlich von € 109,3 Mio. auf € 126,4 Mio. erhöht werden. Dies lag zum einen an der Verbesserung des Nettoumlaufvermögens*, welches 2014 einen Mittelzufluss in Höhe von € 16,8 Mio. verzeichnete, während sich im Vorjahr ein Mittelabfluss von € 45,0 Mio. ergeben hatte. Zum anderen reduzierte sich der Mittelabfluss für Steuer- und Zinszahlungen auf € 62,6 Mio. gegenüber € 76,3 Mio. im Vorjahr.

Der Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit stieg leicht von € 80,1 Mio. auf € 87,0 Mio. Dieser Anstieg resultiert aus dem Erwerb der Anteile an Borussia Dortmund sowie gestiegenen Investitionen in das Anlagevermögen, insbesondere in die selektive Eröffnung neuer Einzelhandelsgeschäfte in Wachstumsmärkten. Dadurch haben sich die laufenden Investitionen ins Anlagevermögen von € 55,7 Mio. auf € 72,6 Mio. in 2014 erhöht. Neben der Eröffnung neuer Einzelhandelsgeschäfte handelt es sich dabei unter anderem um die Renovierung ausgewählter Einzelhandelsgeschäfte, Investitionen in Betriebs- und Geschäftsausstattung sowie Ausgaben für IT.

Ohne Berücksichtigung der geleisteten Zahlungen für den Erwerb von Beteiligungen hat sich der Freie Cashflow vor Akquisitionen als Saldo der Mittelzu- und -abflüsse aus laufender Geschäfts- und Investitionstätigkeit von € 49,8 Mio. auf € 63,1 Mio. deutlich erhöht. Dabei bot die verbesserte Working Capital-Position erhebliche Unterstützung. In Prozent vom Umsatz beträgt der Freie Cashflow vor Akquisitionen 2,1% gegenüber 1,7% im Vorjahr.



Der Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit beinhaltet im Wesentlichen Dividendenzahlungen an die Anteilseigner der PUMA SE (€ 7,5 Mio.; Vorjahr: € 7,5 Mio.) und Dividendenzahlungen an nicht beherrschende Gesellschafter sowie die Rückzahlung kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten.

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

Zum 31. Dezember 2014 sind die flüssigen Mittel (Finanzmittelfonds) von € 390,1 Mio. im Vorjahr auf € 401,5 Mio. angestiegen. Darüber hinaus verfügt die PUMA-Gruppe zum 31. Dezember 2014 über Kreditlinien von insgesamt € 343,2 Mio. (Vorjahr: € 347,0 Mio.). Die nicht ausgenutzten Kreditlinien betragen zum Bilanzstichtag € 324,4 Mio. gegenüber € 324,9 Mio. im Vorjahr.

Vergütungsbericht

Geschäftsführende Direktoren

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

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

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

Im Geschäftsjahr 2013 wurde ein neues Vergütungsprogramm mit langfristiger Anreizwirkung für geschäftsführende Direktoren eingeführt, das mit der ersten Verwaltungsratssitzung im Jahre 2014 beschlossen wurde. Für das Programm 2014 wurden entsprechend der Vesting Period anteilige Rückstellungen in Höhe von € 0,4 Mio. auf Basis arbeitsvertraglicher Zusagen gegenüber den geschäftsführenden Direktoren gebildet. Das neue erfolgsabhängige Programm orientiert sich an der mittelfristigen Wertentwicklung der PUMA SE Aktie zu 70% und an der mittelfristigen Entwicklung der Aktie der Kering SA im Verhältnis zu Benchmarkunternehmen zu 30%. Weitere Informationen zu dem Programm sind dem Konzernanhang unter Ziffer 19 zu entnehmen.

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

Im Rahmen des Vergütungsprogramms mit langfristiger Anreizwirkung ergibt sich durch die Aufwandsverteilung auf die Vesting Period für die in Vorjahren ausgegebenen Optionen ein Aufwand von insgesamt € 0,3 Mio. (Vorjahr: € 3,1 Mio.). Aufgrund des Ausscheidens zweier geschäftsführender Direktoren wurden Rückstellungen in Höhe von € 0,2 Mio. aufgelöst.

Im Berichtsjahr wurden insgesamt € 4,1 Mio. für Abfindungen und in diesem Zusammenhang zugesagte Leistungen für ausscheidende geschäftsführende Direktoren aufgewendet.

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 € 0,5 Mio. (Vorjahr: € 0,3 Mio.). Der Barwert der Leistungszusage zum 31. Dezember 2014 an geschäftsführende Direktoren in Höhe von € 1,3 Mio. (Vorjahr: € 0,3 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: € 12,5 Mio.) und sind entsprechend innerhalb der Pensionsrückstellungen passiviert, soweit nicht mit den gleich hohen Aktivwerten verrechnet. Ruhegehälter sind in Höhe von € 0,2 Mio. (Vorjahr: € 0,2 Mio.) angefallen.

Für das weltweite Senior Management und strategisch wichtige Mitarbeiter wurde 2014 ein Long Term Incentive Programm „Game Changer 2017“ eingeführt, das diese Mitarbeitergruppe an dem mittelfristen Erfolg der PUMA SE teilhaben lässt. Dieses Programm ersetzt den vorherigen Stock Option Plan und orientiert sich an den Erfolgskriterien, Operatives Ergebnis (EBIT), Working Capital und Rohertragsmarge über einen Drei-Jahres-Zeitraum. Für dieses Programm wurden € 0,9 Mio. zurückgestellt. Weitere Informationen zu dem Programm sind dem Konzernanhang unter Ziffer 19 zu entnehmen.

Verwaltungsrat

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

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

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

Risiko- und Chancenmanagement

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

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

Hierzu steht den Risikoverantwortlichen ein konzernweit einheitliches Risikomanagementsystem zur Verfügung. Dies ermöglicht, dass entstehende Risiken flexibel und schnell erkannt und an das „Risk & Compliance Committee“ (im folgenden „RCC“) weitergegeben werden können. Das RCC besteht aus einem festgelegten Kreis von Führungskräften aus verschiedenen Unternehmensbereichen. Den Vorsitz des RCC hat ein geschäftsführender Direktor inne. Ergebnisse aus den RCC-Sitzungen werden durch den Vorsitzenden des RCC an die übrigen geschäftsführenden Direktoren sowie an den Verwaltungsrat berichtet. Zusätzlich wird im RCC regelmäßig eine dokumentierte Bestandsaufnahme der Risiken durchgeführt, um das bestehende Risikoportfolio kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls Änderungen zu identifizieren.

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

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

Risiko- und Chancenkategorien

Gesamtwirtschaftliche Entwicklungen

Als international agierender Konzern ist PUMA 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

Das Markenimage ist für PUMA 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 („Wir wollen die schnellste Sportmarke der Welt sein.“). Mit dem damit verbundenen Markenversprechen „Forever Faster“ sowie der begleitenden langfristig angelegten Markenkampagne soll die Marke PUMA neu belebt und 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, weswegen die Bekämpfung von Markenpiraterie bei PUMA einen hohen Stellenwert hat. Das PUMA-Team zum Schutz des geistigen Eigentums sorgt nicht nur für ein starkes weltweites Portfolio an Schutzrechten wie Marken, Designs und auch Patenten.

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

Berichterstattung in Medien

Auch eine negative Berichterstattung in den Medien über PUMA, zum Beispiel aus Gründen eines Produktrückrufs, Verletzung von 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 sorgsamsten Public-Relations-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 basierenden 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.

Das PUMA.Safe-Team hat die Kernaufgabe, 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.

Rechtliche Risiken

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

Produkt und Marktumfeld

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

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

Zudem bedient sich PUMA verschiedener Vertriebskanäle, um so die Abhängigkeit von einzelnen Vertriebswegen zu reduzieren. Der Fokus auf eigene Einzelhandelsgeschäfte soll 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 fördert die globale Ausrichtung des Konzerns und muss deshalb durch eine integrierte IT-, Logistik- und Personalinfrastruktur unterstützt werden. Deshalb müssen auch die Geschäftsprozesse stetig optimiert und angepasst werden.

2014 hat PUMA daher die Optimierung der Organisationsstruktur und internen Abläufe weiter fortgeführt. Insbesondere stellt die Implementierung einer optimierten Beschaffungsorganisation ein wesentliches Kernprojekt dar.

Währungsrisiken

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

Der größte Beschaffungsmarkt ist der asiatische Markt, auf dem die Zahlungsströme zum größten Teil in USD abgewickelt werden, während die Umsätze 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 2014 ist der Nettobedarf für die Planungsperiode 2015 angemessen gegen Währungseinflüsse abgesichert.

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

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

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

Den Währungssensitivitätsanalysen liegen die folgenden Annahmen zugrunde:

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

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

Wenn der USD gegenüber allen anderen Währungen zum 31. Dezember 2014 um 10% aufgewertet (abgewertet) gewesen wäre, wären die Sicherungsrücklage im Eigenkapital und der Fair Value der Sicherungsgeschäfte um € 59,0 Mio. höher (niedriger) (31. Dezember 2013: € 57,2 Mio. höher (niedriger)) ausgefallen.

Zinsrisiken

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

Adressausfallrisiken

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

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

Liquiditätsrisiko

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

PUMA führt laufend eine Analyse der kurzfristigen Mittelbedarfe in Form einer rollierenden 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 durch die zentrale Treasury-Abteilung im Rahmen des Budgetprozesses erstellt.

Risiko doloser Handlungen

Dolose Handlungen wie Diebstahl, Betrug, Untreue, Unterschlagung und Korruption sowie bewusste Falschdarstellungen in der Rechnungslegung können zu erheblichen monetären Schäden und Imageverlust führen. PUMA verfügt über verschiedene Instrumente, um diesen Risiken zu begegnen. Dazu gehören unter anderem das Corporate Governance System, das interne Kontrollsystem, das Konzerncontrolling sowie die Interne Revision. Des Weiteren steht den PUMA-Mitarbeitern eine Hinweisgeber-Hotline zur Verfügung, um unethisches Verhalten zu melden.

Zusammenfassung

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

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

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

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

PUMA verfügt für die monatliche Finanzberichterstattung und Konsolidierung über ein konzernweites Reporting- und 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 haben können, regelmäßig und ad hoc identifiziert, das daraus bestehende Risiko analysiert und bewertet sowie entsprechende Maßnahmen eingeleitet.

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

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

Übernahmerelevante Angaben

Zu § 315 Abs. 4 Nr. 1 HGB

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

Zu § 315 Abs. 4 Nr. 3 HGB

Zum 31. Dezember 2014 gab es eine Beteiligung an der PUMA SE, die 10% der Stimmrechte überschritt. Gehalten wurde sie von den Herren François-Henri Joseph Pinault und François Jean-Henri Pinault über mehrere von ihnen kontrollierte Unternehmen (in der Reihenfolge der Beteiligungsnähe zu den Herren Pinault: Financière Pinault S.C.A., Artémis S.A., Kering S.A. sowie SAPARDIS SE). Der Stimmrechtsanteil der Herren Pinault sowie der genannten Unternehmen hat am 3. August 2011 die Schwelle von 75% überschritten und betrug zu diesem Zeitpunkt 75,12%. Bei 1,15% der Stimmrechtsanteile handelte es sich um eigene Aktien der PUMA SE. Aus der Aufstellung des Anteilsbesitzes der Kering S.A. im Geschäftsbericht des Jahres 2013 auf Seite 277 ergibt sich ein Stimmrechtsanteil der Kering S.A. in Höhe von 85,81% an der PUMA SE.

Zu § 315 Abs. 4 Nr. 6 HGB

Hinsichtlich der Ernennung und Abberufung von geschäftsführenden Direktoren wird auf die anzuwendenden gesetzlichen Vorschriften des § 40 SEAG verwiesen. Darüber hinaus bestimmt § 13 Abs. 1 der Satzung der PUMA SE, dass der Verwaltungsrat einen oder mehrere geschäftsführende Direktoren bestellt. Er kann einen dieser geschäftsführenden Direktoren zum Chief Executive Officer und einen oder zwei zu stellvertretenden Chief Executive Officers ernennen. Geschäftsführende Direktoren können gemäß § 13 Abs. 4 der Satzung der PUMA SE nur aus wichtigem Grund im Sinne von § 84 Abs. 3 AktG oder im Fall der Beendigung des Anstellungsvertrags abberufen werden, wofür jeweils eine Beschlussfassung des Verwaltungsrats mit einfacher Mehrheit der abgegebenen Stimmen erforderlich ist. Die Vorschriften zur Änderung der Satzung sind gemäß Art. 9 Abs. 1 lit. c) (ii) SE-VO in den §§ 133, 179 AktG geregelt. Der Verwaltungsrat ist ermächtigt, Änderungen der Satzung zu beschließen, die nur die Fassung betreffen (§ 9 Abs. 3 der Satzung der PUMA SE).

Zu § 315 Abs. 4 Nr. 7 HGB

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

1. durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe von bis zu 2.929.687 neuer, auf den Inhaber lautender Stückaktien mit einem anteiligen Betrag des Grundkapitals von € 2,56 je Aktie gegen Bareinlagen um bis zu € 7,5 Mio. Die neuen Aktien können auch von einem oder mehreren durch den Verwaltungsrat bestimmten Kreditinstituten mit der Verpflichtung übernommen werden, sie den Aktionären zum Bezug anzubieten (mittelbares Bezugsrecht). Den Aktionären steht grundsätzlich ein Bezugsrecht zu. Der Verwaltungsrat ist jedoch ermächtigt, das Bezugsrecht der Aktionäre zur Vermeidung von Spitzenbeträgen auszuschließen. Der Verwaltungsrat ist ermächtigt, den weiteren Inhalt der Aktienrechte und die Bedingungen der Aktienaussgabe festzulegen (Genehmigtes Kapital I).

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

- zur Vermeidung von Spitzenbeträgen;
- bei Kapitalerhöhungen gegen Sacheinlagen zur Durchführung von Unternehmenszusammenschlüssen oder zum Erwerb von Unternehmen, Beteiligungen an Unternehmen oder Unternehmensteilen;
- bei Kapitalerhöhungen gegen Bareinlagen, sofern der auf die neuen Aktien entfallende Betrag des Grundkapitals insgesamt zehn Prozent des Grundkapitals nicht übersteigt und der Ausgabebetrag für die neuen Aktien den Börsenpreis der bereits notierten Aktien nicht wesentlich unterschreitet, § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG. Die Zehn-Prozent-Begrenzung des Grundkapitals gilt sowohl im Zeitpunkt der Beschlussfassung der Hauptversammlung über diese Ermächtigung als auch im Zeitpunkt der Ausübung der Ermächtigung. Eine Veräußerung eigener Aktien, die in entsprechender Anwendung von § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre während der Laufzeit des Genehmigten Kapitals II veräußert werden, und eine Ausgabe von Aktien zur Bedienung von Options- oder Wandelschuldverschreibung, die in entsprechender Anwendung des § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG unter Ausschluss des Bezugsrechts während der Laufzeit des Genehmigten Kapitals II der Aktionäre ausgegeben werden, sind auf die Zehn-Prozent-Begrenzung des Grundkapitals anzurechnen.

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

Gemäß Beschluss der Hauptversammlung vom 22. April 2008 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 2014 steht noch ein bedingtes Kapital in Höhe von insgesamt € 1,5 Mio. (Vorjahr: € 1,5 Mio.) zur Verfügung.

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

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

Nachtrags- und Prognosebericht

Nachtragsbericht

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

Am 14. Januar 2015 hat uns unser ehemaliger Lizenznehmer für Kinderbekleidung in den USA, Parigi Group Ltd., vor dem United States District Court des Southern District of New York (USA) verklagt, nachdem PUMA den zum Jahresende 2014 ausgelaufenen Lizenzvertrag nicht mehr verlängert hatte. Parigi macht insbesondere Vertragsbruch und die Aneignung von Geschäftsgeheimnissen geltend und fordert, PUMA die Ausübung der vertraglich zustehenden Kontrollrechte (u.a. Einsicht in Lizenzabrechnungsunterlagen) zu untersagen. Entgegen anders lautenden Zeitungsmeldungen wird in der Klageschrift kein konkreter Schadensersatzbetrag genannt. Wir haben die von Parigi geltend gemachten Ansprüche analysiert und erachten diese als unbegründet. Entsprechend gehen wir davon aus, dass die Auswirkungen keinen wesentlichen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns haben werden.

Prognosebericht

Weltkonjunktur

In der Winterprognose vom 17. Dezember 2014 kündigt das „Institut für Weltwirtschaft“ (IfW) in Kiel für die nächsten beiden Jahre eine höhere Dynamik in der Weltkonjunktur an. So wird die Weltproduktion im Jahr 2015 voraussichtlich um 0,3 Prozentpunkte stärker steigen als im abgelaufenen Jahr und damit ein Plus von 3,7% erreichen. Die höheren Zuwachsraten sollen insbesondere aus den fortgeschrittenen Volkswirtschaften stammen. Diese profitieren im privaten Sektor von einer expansiven Geldpolitik, niedrigen Ölpreisen sowie fortschreitenden Entschuldungsprozessen. In den USA wird mit einer Zuwachsrate des Bruttoinlandsprodukts von 3,2% und im Euroraum von 1,2% gerechnet. Das bereits zu verzeichnende sinkende Preisniveau im Euroraum stellt laut IfW keine Gefahr im Sinne einer andauernden Deflation dar. Vielmehr sollten die Schwellenländer infolgedessen durch die steigende Nachfrage aus den fortgeschrittenen Volkswirtschaften gestärkt werden, wobei die Expansionsraten aufgrund bestehender struktureller Probleme dort eher niedrig bleiben dürften.

Im Hinblick auf die Entwicklung der Wechselkurse hat der unterschiedliche Kurs der Geldpolitik der verschiedenen Notenbanken in den vergangenen Monaten zu teils erheblichen Schwankungen geführt. Während der Euro, der Rubel und der Yen deutlich an Wert verloren, legten der US-Dollar und das britische Pfund bereits spürbar zu. Es ist zu erwarten, dass abhängig von der konjunkturellen Situation in den einzelnen Ländern die jeweiligen Notenbanken weiterhin differenzierte Maßnahmen in teils entgegengesetzter Richtung ergreifen werden.

Ausblick

Nach dem erfolgreichen Start unserer "Forever Faster"-Kampagne im Herbst 2014 wird das Unternehmen weiter in Marketing investieren, um PUMA als schnellste Sportmarke der Welt zu repositionieren. Im Fokus stehen dabei die Steigerung der Markenbegehrtheit und die Optimierung der Vertriebskanäle, um die Qualität unserer Umsätze und den Abverkauf unserer Produkte zu verbessern.

Mit der Unterstützung eines verbesserten Produktangebots erwartet PUMA für das Gesamtjahr 2015 einen währungsbereinigten Anstieg der Umsatzerlöse im mittleren einstelligen Prozentbereich, wobei im ersten Halbjahr mit Umsätzen auf Vorjahresniveau und im zweiten Halbjahr mit einem Umsatzwachstum gerechnet wird. Unter der Annahme von weniger Preisnachlässen und einem verbesserten Produktmix wird ein leichter Anstieg der Rohertragsmarge erwartet.

Für das Jahr 2015 plant PUMA weitere Investitionen in seine Markenkampagne „Forever Faster“ sowie in den Ausbau seiner IT-Infrastruktur. Wir sind sehr zuversichtlich, dass wir damit die Grundlage für ein schnelles, schlankes und effizientes Unternehmen legen. Vor diesem Hintergrund werden die operativen Aufwendungen von PUMA trotz anhaltend konsequenter Kostenkontrolle steigen.

Die jüngste Entwicklung der Fremdwährungskurse und insbesondere des gegenüber fast allen anderen Währungen erstarkten US-Dollars, könnte einen deutlich negativen Einfluss auf die Rohertragsmarge und das operative Ergebnis (EBIT) sowie auf das Konzernergebnis in der Berichtswährung Euro von PUMA haben.

Aufgrund dieser nachteiligen Entwicklung der Fremdwährungskurse hat PUMA bereits Gegenmaßnahmen ergriffen und wird weitere Gegenmaßnahmen ergreifen, welche den erwarteten leichten Anstieg des operativen Ergebnisses (EBIT) und des Konzerngewinns in der Berichtswährung Euro in 2015 unterstützen sollten.

PUMA hat im abgelaufenen Geschäftsjahr erfolgreich die ersten Schritte unternommen, um wieder Vertrauen im Markt aufzubauen. 2015 verfolgt PUMA das Ziel, durch die klare Positionierung als Sportmarke seine Position im Markt weiter zu festigen, um wieder profitables und nachhaltiges Wachstum verzeichnen zu können.

Investitionen

Für 2015 sind Investitionen in einer Höhe von rund € 75 Mio. geplant. Der wesentliche Teil betrifft dabei Investitionen in die Infrastruktur, um die operativen Voraussetzungen für das geplante langfristige Wachstum zu schaffen, sowie den Ausbau unserer Kernmärkte und selektive Investitionen in Einzelhandelsgeschäfte.

Darüber hinaus bestehen kurzfristige Kaufpreisverbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben, die 2015 voraussichtlich 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 neuen Unternehmensstrategie ‚Forever Faster‘ die Grundlage für eine langfristige positive Entwicklung gegeben ist.

Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung

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

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

Entsprechenserklärung November 2014:

Der Verwaltungsrat der PUMA SE erklärt gemäß Art. 9 Abs. 1 lit. c) (ii) SE-VO, § 22 Abs. 6 SEAG i.V.m. § 161 AktG, dass die PUMA SE den Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ (der Kodex) in der seit dem 10. Juni 2013 geltenden Kodex-Fassung vom 13. Mai 2013 und in der seit dem 30. September 2014 geltenden Kodex-Fassung vom 24. Juni 2014 seit der letzten Entsprechenserklärung vom November 2013 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 Artt. 43-45 SE-VO i.V.m. §§ 20 ff. SEAG dadurch aus, dass die Führung der SE einem einheitlichen Leitungsorgan, dem Verwaltungsrat, obliegt (vgl. Abs. 7 der Präambel des Kodex). Der Verwaltungsrat leitet die Gesellschaft, bestimmt die Grundlinien ihrer Tätigkeit und überwacht deren Umsetzung durch die geschäftsführenden Direktoren. Die geschäftsführenden Direktoren führen die Geschäfte der Gesellschaft, vertreten die Gesellschaft gerichtlich und außergerichtlich und sind an Weisungen des Verwaltungsrats gebunden.

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

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

- Die in Ziffern 4.1.1 (Leitung des Unternehmens) und 4.1.2 i.V.m. 3.2 HS. 1 (Entwicklung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens) des Kodex enthaltenen Aufgaben des Vorstands obliegen dem Verwaltungsrat, § 22 Abs. 1 SEAG.
- Die in Ziffern 2.3.2 S. 2 (weisungsgebundener Stimmrechtsvertreter), 3.7 Abs. 1 (Stellungnahme zu einem Übernahmeangebot) und Abs. 2 (Verhalten bei einem Übernahmeangebot) sowie 3.10 (Corporate Governance Bericht), 4.1.3 (Compliance) und 4.1.4 (Risikomanagement und -controlling) des Kodex geregelten Zuständigkeiten des Vorstands obliegen dem Verwaltungsrat der PUMA SE, § 22 Abs. 6 SEAG.
- Abweichend von Ziffern 5.1.2 Abs. 2 S. 1 und 2 des Kodex unterliegen geschäftsführende Direktoren anders als Vorstandsmitglieder keiner festen und maximal zulässigen Bestelldauer, § 40 Abs. 1 S. 1 SEAG.
- Abweichend von Ziffern 5.4.2 S. 2 und 5.4.4 des Kodex können Mitglieder des Verwaltungsrats zu geschäftsführenden Direktoren bestellt werden, sofern die Mehrheit des Verwaltungsrats weiterhin aus nicht-geschäftsführenden Mitgliedern besteht, § 40 Abs. 1 S. 2 SEAG.

2. Ausnahmen zu den Empfehlungen des Kodex

- Für die Mitglieder des Verwaltungsrats besteht abweichend von Ziffer 3.8 Abs. 3 des Kodex eine D&O Versicherung ohne Selbstbehalt. Der Verwaltungsrat hält einen Selbstbehalt für Mitglieder des Verwaltungsrats für entbehrlich, weil die D&O Versicherung eine Gruppenversicherung für Personen im In- und Ausland ist und im Ausland ein Selbstbehalt weithin unüblich ist.
- Entgegen Ziffer 4.2.3 Abs. 2 S. 6 des Kodex weist die Vergütung der geschäftsführenden Direktoren keine Höchstbetragsgrenzen insgesamt und hinsichtlich ihrer variablen Vergütungsteile auf. Die Anstellungsverträge der geschäftsführenden Direktoren wurden im Einklang mit der seinerzeit aktuellen Fassung des Kodex geschlossen und sind nach Ansicht der PUMA SE sachgerecht.
- Es sind abweichend von Ziffer 4.2.3 Abs. 5 des Kodex keine Begrenzungen von Abfindungszahlungen bei vorzeitiger Beendigung der Tätigkeit als geschäftsführender Direktor 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.
- Es ist abweichend von Ziffer 5.1.2 Abs. 2 S. 3 des Kodex keine Altersgrenze für die geschäftsführenden Direktoren festgelegt worden. Eine Altersgrenze für die geschäftsführenden Direktoren wird nicht für angemessen erachtet, da die Fähigkeit, das Unternehmen erfolgreich zu führen, nicht generell bei Erreichen eines bestimmten Alters entfällt.
- Entsprechend der Ermächtigung der Hauptversammlung vom 7. Mai 2013 gemäß § 286 Abs. 5 HGB wird bis zum Ende der Ermächtigung von der Veröffentlichung der Individualbezüge der geschäftsführenden Direktoren abgesehen (Ziffern 4.2.4 und 4.2.5 des Kodex). Die geschäftsführenden

Direktoren werden sich an die Ermächtigung halten, wenn sie den Jahresabschluss aufstellen. Aufgrund der Ermächtigung der Hauptversammlung werden in Abweichung zu Ziffer 4.2.5 Abs. 3 des Kodex die in dieser Ziffer genannten Informationen bezüglich der Vergütung der geschäftsführenden Direktoren nicht im Vergütungsbericht dargestellt.

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

Herzogenaurach, November 2014

PUMA SE

Für den Verwaltungsrat

Jean-François Palus

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

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

Um die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes zu gewährleisten, wurden Leitsätze zum Umweltmanagement sowie der Einhaltung von Arbeits- und Sozialstandards entwickelt, die in der PUMAVision zusammengefasst sind (siehe <http://about.PUMA.com> unter „NACHHALTIGKEIT“). Mit dem PUMA Ethikkodex (Code of Ethics) und dem PUMA Verhaltenskodex (Code of Conduct) (siehe <http://about.PUMA.com> unter „NACHHALTIGKEIT“) werden ethische Standards und Umweltstandards vorgegeben, denen sowohl Mitarbeiter im gesamten PUMA Konzern als auch Lieferanten verpflichtet sind.

Für die Unternehmensführung von PUMA ist die Einhaltung von Gesetzen sowie interner Regelungen und Werte von zentraler Bedeutung. Deshalb wurde im Jahr 2014 ein neuer PUMA Code of Ethics (<http://about.puma.com/de/nachhaltigkeit/standards/coe>) entwickelt und unternehmensweit ausgerollt. Die Kommunikation des PUMA Code of Ethics erfolgte durch den CEO der PUMA SE. Um dem Risiko von Fehlverhalten weiter vorzubeugen, wird der Code of Ethics durch Richtlinien flankiert, die ausgewählte Risikobereiche detailliert regeln.

Sämtliche PUMA Mitarbeiter wurden dazu angehalten, ein Ethics E-Learning Training zu absolvieren. Des Weiteren wurden 2014 beginnend risikobasiert Präsenzs Schulungen in den Bereichen Antikorruption und Kartellrecht durchgeführt.

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

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

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

Die PUMA SE hat eine **monistische** Unternehmensführungs- und Kontrollstruktur. Das monistische System zeichnet sich gemäß Art. 43-45 SE-VO i.V.m. §§ 20 ff. SEAG dadurch aus, dass die Führung der SE einem einheitlichen Organ, dem Verwaltungsrat, obliegt. Die geschäftsführenden Direktoren führen die laufenden Geschäfte der Gesellschaft. Weiteres Organ ist daneben die Hauptversammlung.

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

Dem Verwaltungsrat gehörten bis zum 31. Oktober 2014 neun Mitglieder und danach acht Mitglieder an. Nähere Angaben zu den Verwaltungsratsmitgliedern sind dem Konzernanhang (letztes Kapitel) zu entnehmen.

Sitzungen des Verwaltungsrats finden mindestens alle drei Monate statt. Sie müssen auch stattfinden, wenn das Wohl der Gesellschaft es erfordert oder ein Verwaltungsratsmitglied die Einberufung verlangt. Der Verwaltungsrat hat 2014 viermal ordentlich getagt.

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

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

Der Personalausschuss besteht aus drei Mitgliedern. Der Personalausschuss hat die Aufgabe, den Abschluss und die Änderung von Dienstverträgen mit den geschäftsführenden Direktoren vorzubereiten und die Grundsätze des Personalwesens und der Personalentwicklung festzulegen. Über Fragen der Vergütung der geschäftsführenden Direktoren beschließt der gesamte Verwaltungsrat aufgrund entsprechender Empfehlungen des Personalausschusses.

Der Prüfungsausschuss besteht aus drei Mitgliedern. Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses ist ein unabhängiger Vertreter der Anteilseigner und verfügt über Sachverstand auf den Gebieten der Rechnungslegung und Abschlussprüfung gemäß § 100 Abs. 5 AktG. Der Prüfungsausschuss ist insbesondere zuständig für Fragen der Rechnungslegung und Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems, der internen Revision, der Compliance sowie der Abschlussprüfung, hier insbesondere der erforderlichen Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, der Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer, der Bestimmung der Prüfungsschwerpunkte, der vom Abschlussprüfer zusätzlich erbrachten Leistungen und der Honorarvereinbarung. Der Vorschlag des Verwaltungsrats zur Wahl des Abschlussprüfers stützt sich auf eine entsprechende Empfehlung des Prüfungsausschusses. Nach der Wahl des Abschlussprüfers durch die Hauptversammlung und die Erteilung des Prüfungsauftrags durch den Verwaltungsrat konkretisiert der Prüfungsausschuss mit dem Abschlussprüfer den Prüfungsauftrag und Prüfungsschwerpunkte. Der Abschlussprüfer nimmt an der Bilanzsitzung des Prüfungsausschusses über den Jahresabschluss und Konzernabschluss teil und berichtet über wesentliche Ergebnisse seiner Prüfung. Er informiert auch über Leistungen, die er zusätzlich zu den Abschlussprüferleistungen erbracht hat und die Wahrung seiner Unabhängigkeit. Der Prüfungsausschuss erhält auf Monatsbasis Finanzzahlen des PUMA-Konzerns und kann somit die Entwicklung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie die Entwicklung der Auftragslage laufend verfolgen. Darüber hinaus widmet sich der Prüfungsausschuss bilanz- und ergebnisrelevanten Fragen und diskutiert diese mit dem Management. Weiterhin erhält der Prüfungsausschuss nach Abschluss von Projekten der internen Revision die Prüfungsberichte, welche auch die eingeleiteten Maßnahmen enthalten.

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

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

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

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

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

Die Grundsätze der Zusammenarbeit der geschäftsführenden Direktoren der PUMA SE sind in der Geschäftsordnung für die geschäftsführenden Direktoren geregelt, die unter <http://about.PUMA.com> unter „Corporate Governance“ eingesehen werden kann.

Berücksichtigung von Diversity und Internationalität

Der Verwaltungsrat der PUMA SE trägt den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex Rechnung, wonach bei der Zusammensetzung des Verwaltungsrats und des Gremiums des geschäftsführenden Direktoren unter anderem die internationale Tätigkeit des Unternehmens und Vielfalt (Diversity) berücksichtigt werden sollen sowie 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. Zudem verfolgt er das Ziel, den Anteil an Frauen im Verwaltungsrat zu erhöhen. Gemäß § 1 Absatz 4 Geschäftsordnung für den Verwaltungsrat

dürfen Verwaltungsratsmitglieder grundsätzlich nicht älter als 70 Jahre sein. Potentiellen Interessenkonflikten seiner Mitglieder beugt der Verwaltungsrat vor, indem er anderweitige Tätigkeiten seiner Mitglieder regelmäßig überprüft und kritisch hinterfragt.

Die Beteiligung von Frauen im Gremium der geschäftsführenden Direktoren soll in Zukunft bei einer erforderlichen Neubesetzung insbesondere dadurch gewährleistet werden, dass bei verschiedenen, gleich qualifizierten Bewerbern Frauen besonders berücksichtigt werden. Soweit eine Besetzung durch externe Kandidaten erfolgen soll, sollen insbesondere entsprechend qualifizierte weibliche Kandidaten berücksichtigt werden. Gleiches gilt für die Besetzung von Führungsfunktionen: 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.

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

Directors' Dealings

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

Versicherung der gesetzlichen Vertreter

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

Herzogenaurach, den 10. Februar 2015

Geschäftsführende Direktoren

Gulden

Lämmermann

Sørensen



KONZERNABSCHLUSS

PUMA SE

zum 31. Dezember 2014

**- International Financial Reporting Standards -
IFRS**

Konzernbilanz		31.12.2014	31.12.2013
	Anhang	€ Mio.	€ Mio.
AKTIVA			
Flüssige Mittel	3	401,5	390,1
Vorräte	4	571,5	521,3
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	5	449,2	423,4
Forderungen aus Ertragsteuern	22	75,0	70,8
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	6	93,6	38,4
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	7	91,8	70,1
Kurzfristige Vermögenswerte		1.682,5	1.514,2
Latente Steuern	8	178,8	164,2
Sachanlagen	9	224,0	212,8
Immaterielle Vermögenswerte	10	391,4	374,1
Anteile an assoziierten Unternehmen	11	15,2	13,9
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	12	34,6	15,2
Sonstige langfristige Vermögenswerte	12	23,4	14,1
Langfristige Vermögenswerte		867,5	794,3
Summe Aktiva		2.549,9	2.308,5
PASSIVA			
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	13	19,8	25,1
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	13	515,2	373,1
Ertragsteuern	22	58,8	45,6
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	16	69,5	105,4
Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	17	0,5	0,5
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	13	51,0	56,2
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	13	107,8	85,0
Kurzfristige Verbindlichkeiten		822,6	690,8
Latente Steuern	8	54,6	50,3
Pensionsrückstellungen	15	26,0	28,1
Sonstige langfristige Rückstellungen	16	23,1	33,3
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	13	0,0	3,9
Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	17	2,5	2,1
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	13	0,3	0,2
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	13	2,5	2,5
Langfristige Verbindlichkeiten		109,0	120,4
Gezeichnetes Kapital	18	38,6	38,6
Rücklagen	18	176,0	119,0
Bilanzgewinn	18	1.412,0	1.355,4
Eigene Aktien	18	-31,4	-31,4
Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zuzurechnendes Eigenkapital		1.595,2	1.481,6
Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	18	23,1	15,7
Eigenkapital	18	1.618,3	1.497,3
Summe Passiva		2.549,9	2.308,5

Konzerngewinn- und Verlustrechnung		2014	2013
		€ Mio.	€ Mio.
	Anhang		
Umsatzerlöse	25	2.972,0	2.985,3
Umsatzkosten	25	-1.586,7	-1.597,8
Rohhertrag	25	1.385,4	1.387,5
Lizenz- und Provisionserträge		19,4	20,8
Sonstige operative Erträge und Aufwendungen	20	-1.276,8	-1.345,8
Operatives Ergebnis (EBIT)		128,0	62,5
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	21	1,3	1,3
Finanzerträge	21	4,8	6,2
Finanzaufwendungen	21	-12,3	-16,2
Finanzergebnis		-6,2	-8,7
Gewinn vor Steuern (EBT)		121,8	53,7
Ertragsteuern	22	-37,0	-32,5
Konzernjahresüberschuss		84,8	21,2
davon: Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	18	-20,8	-15,9
Anteilseigner Mutterunternehmen (Konzernergebnis)		64,1	5,3
Gewinn je Aktie (€)	23	4,29	0,36
Gewinn je Aktie, verwässert (€)	23	4,29	0,36
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien (Mio. Stück)	23	14,940	14,940
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien, verwässert (Mio. Stück)	23	14,940	14,941

Konzerngesamtergebnisrechnung	Nach Steuer	Steuer	Vor Steuer	Nach Steuer	Steuer	Vor Steuer
	2014 € Mio.	2014 € Mio.	2014 € Mio.	2013 € Mio.	2013 € Mio.	2013 € Mio.
Konzernjahresüberschuss	84,8		84,8	21,2		21,2
Währungsänderungen	29,5	0,7	28,7	-113,3	-2,6	-110,6
Cashflow hedge						
Ergebniswirksame Auflösung im Periodenergebnis	3,2	-0,1	3,3	6,4	-0,1	6,5
Marktbewertung von Cashflow Sicherungsgeschäften	34,6	-13,5	48,1	-3,2	0,1	-3,3
Nettoergebnis aus finanziellen Vermögenswerten der						
Kategorie "zur Veräußerung verfügbar"	-2,6	1,0	-3,5			
Anteile des sonstigen Ergebnisses, der auf at equity						
bilanzierte Unternehmen entfällt	0,1		0,1	0,1		0,1
Bestandteile, die zukünftig möglicherweise in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert werden	64,8	-11,9	76,7	-109,9	-2,7	-107,3
Neubewertung der Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen	-3,1	0,9	-4,0	0,8	-0,3	1,1
Bestandteile, die zukünftig nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert werden	-3,1	0,9	-4,0	0,8	-0,3	1,1
Sonstiges Ergebnis	61,7	-11,0	72,7	-109,1	-2,9	-106,1
Gesamtergebnis	146,6	-11,0	157,5	-87,9	-2,9	-84,9
davon: Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	23,3		23,3	15,2		15,2
Anteilseigner Mutterunternehmen	123,2	-11,0	134,2	-103,1	-2,9	-100,2

Konzernkapitalflussrechnung		2014	2013
	Anhang	€ Mio.	€ Mio.
Laufende Geschäftstätigkeit			
Gewinn vor Steuern (EBT)		121,8	53,7
Anpassungen für:			
Abschreibungen	9, 10	50,5	53,8
Unrealisierte Währungsgewinne/-verluste, netto		-1,2	-1,7
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	11	-1,3	-1,3
Finanzerträge	21	-4,8	-6,2
Finanzaufwendungen	21	10,8	7,8
Veränderung aus dem Verkauf von Anlagevermögen		0,6	0,5
Veränderung der Pensionsrückstellungen	15	-7,1	-1,9
Andere zahlungsunwirksame Aufwendungen/Erträge		3,0	125,8
Brutto Cashflow	26	172,2	230,6
Veränderung der Forderungen und der sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte	5, 6, 7	-45,3	32,9
Veränderung der Vorräte	4	-35,9	-9,0
Veränderung der Lieferverbindlichkeiten und der sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten	13	98,0	-68,9
Mittelzufluss aus betrieblicher Geschäftstätigkeit		188,9	185,6
Zinszahlungen	21	-9,4	-6,6
Zahlungen für Ertragsteuern	22	-53,2	-69,7
Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit	26	126,4	109,3
Investitionstätigkeit			
Zahlung für Akquisitionen	17	-2,4	-20,6
Auszahlungen für den Erwerb von langfristigen Beteiligungen	12	-21,4	0,0
Erwerb von Anlagevermögen	9, 10	-72,6	-55,7
Einzahlungen aus Anlageabgängen		12,6	2,0
Auszahlungen für sonstige langfristige Aktiva	12	-8,0	-12,0
Erhaltene Zinsen	21	4,8	6,2
Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit		-87,0	-80,1
Finanzierungstätigkeit			
Veränderung langfristiger Verbindlichkeiten	13	0,2	0,0
Aufnahme/ (-) Tilgung kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten	13	-10,2	-12,8
Aufnahme langfristiger Finanzverbindlichkeiten	13	0,0	3,9
Dividendenzahlung an Anteilseigner Mutterunternehmen	18	-7,5	-7,5
Dividendenzahlung an nicht beherrschende Gesellschafter	18	-16,2	-8,5
Auszahlungen für den Erwerb von Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter	18	-2,6	0,0
Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit	26	-36,2	-24,8
Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelbestandes		8,2	-21,6
Veränderung der flüssigen Mittel		11,4	-17,2
Flüssige Mittel am Anfang des Geschäftsjahres		390,1	407,3
Flüssige Mittel am Ende des Geschäftsjahres	3, 26	401,5	390,1

Veränderungen im Eigenkapital	Gezeichnetes Kapital	Rücklagen					Bilanzgewinn	Eigene Aktien	Eigenkapital vor Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	Eigenkapital Gesamt
		Kapitalrücklage	Gewinnrücklagen	Unterschied aus der Währungs-umrechnung	Cashflow Hedges	At-Equity bewertete Unternehmen					
in € Mio.											
31.12.2012	38,6	189,8	65,1	-24,9	-6,4	0,2	1.357,6	-31,6	1.588,5	8,9	1.597,4
Konzernjahresüberschuss							5,3		5,3	15,9	21,2
Im Eigenkapital direkt erfasste Wertänderungen			0,8	-112,6	3,2	0,1			-108,4	-0,7	-109,1
<i>Summe Gesamtergebnis</i>			0,8	-112,6	3,2	0,1	5,3		-103,1	15,2	-87,9
Dividendenzahlung an Anteilseigner Mutterunternehmen / nicht beherrschende Gesellschafter							-7,5		-7,5	-8,5	-16,0
Bewertung aus Optionsprogrammen		3,7							3,7		3,7
Wandlung von Optionen		-0,1						0,1	0,0		0,0
31.12.2013	38,6	193,3	66,0	-137,5	-3,2	0,3	1.355,4	-31,4	1.481,6	15,7	1.497,3
Konzernjahresüberschuss							64,1		64,1	20,8	84,8
Im Eigenkapital direkt erfasste Wertänderungen			-5,6	26,9	37,7	0,1			59,2	2,6	61,7
<i>Summe Gesamtergebnis</i>			-5,6	26,9	37,7	0,1	64,1		123,2	23,3	146,6
Dividendenzahlung an Anteilseigner Mutterunternehmen / nicht beherrschende Gesellschafter							-7,5		-7,5	-16,2	-23,6
Bewertung aus Optionsprogrammen		0,3							0,3		0,3
Erwerb von Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter			-2,5						-2,5	-0,1	-2,6
Änderungen im Konsolidierungskreis										0,4	0,4
31.12.2014	38,6	193,7	57,9	-110,6	34,6	0,5	1.412,0	-31,4	1.595,2	23,1	1.618,3

Entwicklung des Anlagevermögens

Entwicklung 2013

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

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

Entwicklung 2014

	Stand 1.1.2014 € Mio.	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen	Abgänge	Stand 31.12.2014 € Mio.	Stand 1.1.2014 € Mio.	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen ¹⁾	Abgänge	Stand 31.12.2014 € Mio.	Stand 31.12.2014 € Mio.	Stand 31.12.2013 € Mio.
	SACHANLAGEN											
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	168,1	6,1	1,9	-15,8	160,3	-53,5	-1,8	-5,9	6,8	-54,4	105,9	114,6
Technische Anlagen und Maschinen	8,9	4,7	4,3	-2,0	15,9	-4,6		-1,5	1,9	-4,2	11,7	4,3
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	279,5	10,1	42,3	-28,4	303,5	-196,8	-5,4	-32,4	26,2	-208,4	95,1	82,7
Anlagen im Bau	11,2	-9,4	9,8	-0,3	11,3						11,3	11,2
	467,7	11,5	58,3	-46,5	491,0	-254,9	-7,2	-39,8	34,9	-267,0	224,0	212,8
IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE												
Geschäfts- und Firmenwerte	292,6	3,5	2,2		298,3	-49,6		-7,0		-56,6	241,7	243,0
Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten bzw. unbestimmten Nutzungsdauer	120,7	14,1			134,8	-17,6				-17,6	117,2	103,1
Andere Immaterielle Vermögenswerte	110,8	-11,5	14,3	-3,1	110,5	-82,8	12,9	-11,0	2,9	-78,0	32,5	28,0
	524,1	6,1	16,5	-3,1	543,6	-150,0	12,9	-18,0	2,9	-152,2	391,4	374,1

1) hierin enthalten sind Wertminderungsaufwendungen für Sachanlagevermögen (€ 0,3 Mio.) und immaterielle Vermögenswerte (€ 7,0 Mio.), siehe Textziffern 9 und 10

Konzernanhang

1. Grundsätzliches

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

Der Konzernabschluss der PUMA SE und ihrer Tochtergesellschaften (im Folgenden kurz "Konzern" oder "PUMA" genannt) wurde in Übereinstimmung mit den vom International Accounting Standards Board (IASB) erlassenen Rechnungslegungsgrundsätzen „International Financial Reporting Standards (IFRS)“, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzenden nach § 315a Abs. 1 des deutschen Handelsgesetzbuchs (HGB) anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften aufgestellt. Zur Anwendung kamen alle für Geschäftsjahre ab dem 1. Januar 2014 verpflichtenden Standards und Interpretationen des IASB, wie sie in der EU anzuwenden sind.

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

Standard	Titel
Erstmalige Anwendung im aktuellen Geschäftsjahr	
Änderung IAS 27	Einzelabschlüsse
Änderung IAS 28	Anteile an assoziierten Unternehmen
Änderung IAS 32	Finanzinstrumente: Darstellung - Saldierung
IAS 36	Angaben zum erzielbaren Betrag für nicht-finanzielle Vermögenswerte
IAS 39	Novation von außerbörslichen Derivaten und Fortsetzung der bestehenden Sicherungsbeziehung
IFRS 10	Konzernabschlüsse
IFRS 10, IFRS 12, IAS 27	Investmentgesellschaften
IFRS 11	Gemeinsame Vereinbarungen
IFRS 12	Angaben zu Anteilen an anderen Unternehmen

Dabei sind für den Konzern insbesondere die Vorschriften des IFRS 10 Konzernabschlüsse und IFRS 12 Angaben zu Anteilen an anderen Unternehmen von Bedeutung:

IFRS 10 regelt die Aufstellung und Darstellung von Konzernabschlüssen und ersetzt dabei die entsprechenden Regelungen aus IAS 27 und SIC-12. Der Standard gibt ein für sämtliche Unternehmensformen einheitlich anzuwendendes Beherrschungskonzept vor, welches die Basis zur Abgrenzung des Vollkonsolidierungskreises bildet. Beherrschung ist nur gegeben, wenn der Konzern den variablen Rückflüssen aus der Beziehung zu einer Gesellschaft ausgesetzt ist und mittels seiner Verfügungsgewalt über die maßgeblichen Tätigkeiten die Möglichkeit zur Beeinflussung dieser Rückflüsse hat. Die Erstanwendung von IFRS 10 erfolgte rückwirkend unter Beachtung der Übergangsvorschriften.

IFRS 12 regelt die Vorschriften zu Anhangangaben im Zusammenhang mit Anteilen an Tochterunternehmen und assoziierten Unternehmen sowie zu gemeinsamen Vereinbarungen und strukturierten Unternehmen.

Die ab dem 1. Januar 2014 erstmalig anzuwendenden Standards bzw. Interpretationen hatten bis auf IFRS 12 keine Auswirkung auf den Konzernabschluss. Die erstmalige Anwendung des IFRS 12 führte jedoch zu umfangreicheren Angaben im Konzernabschluss.

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

Standard	Titel	Erstanwendungszeitpunkt *	Beabsichtigte Erstanwendung
Endorsed			
IFRIC 21	Abgaben	01.01.2015	01.01.2015
Änderung IAS 19	Leistungsorientierte Pläne: Arbeitnehmerbeiträge	01.01.2015	01.01.2015
AIP 2010 - 2012	Verbesserungen an den IFRS	01.01.2015	01.01.2015
AIP 2011 - 2013	Verbesserungen an den IFRS	01.01.2015	01.01.2015
Endorsement ausstehend			
IFRS 9	Finanzinstrumente	01.01.2018	01.01.2018
IFRS 14	Regulatorische Abgrenzungsposten	01.01.2016	01.01.2016
IFRS 15	Erlöse aus Verträgen mit Kunden	01.01.2017	01.01.2017
Änderung IFRS 10, IFRS 12 und IAS 28	Investmentgesellschaften: Anwendung der Konsolidierungsausnahme	01.01.2016	01.01.2016
Änderung IFRS 10 und IAS 28	Veräußerung oder Einbringung von Vermögenswerten zwischen einem Investor und einem assoziierten Unternehmen oder Joint Venture	01.01.2016	01.01.2016
Änderung IFRS 11	Bilanzierung von Erwerben von Anteilen an einer gemeinsamen Geschäftstätigkeit	01.01.2016	01.01.2016
Änderung IAS 1	Angabeninitiative	01.01.2016	01.01.2016
Änderung IAS 16 und IAS 38	Klarstellung akzeptabler Abschreibungsmethoden	01.01.2016	01.01.2016
Änderung IAS 16 und IAS 41	Landwirtschaft: Fruchtragende Pflanzen	01.01.2016	01.01.2016
Änderung IAS 27	Anwendung der Equity-Methode in separaten Abschlüssen	01.01.2016	01.01.2016
AIP 2012 - 2014	Verbesserungen an den IFRS	01.01.2016	01.01.2016

* gegebenenfalls angepasst durch EU-Endorsement

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

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

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

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

2. Wesentliche Konsolidierungs-, Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze

Konsolidierungsgrundsätze

Der Konzernabschluss wurde auf den Stichtag des Jahresabschlusses des Mutterunternehmens PUMA SE zum 31. Dezember 2014 auf Basis einheitlicher Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden gemäß den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, aufgestellt.

Tochterunternehmen sind diejenigen Gesellschaften, bei denen der Konzern über bestehende Rechte verfügt, die ihm die gegenwärtige Fähigkeit verleihen, die maßgeblichen Tätigkeiten zu lenken. Die maßgeblichen Tätigkeiten sind die Tätigkeiten, die die Profitabilität der Gesellschaft wesentlich beeinflussen. Beherrschung ist daher gegeben, wenn der Konzern variablen Rückflüssen aus der Beziehung zu einer Gesellschaft ausgesetzt ist und mithilfe seiner Verfügungsgewalt über die maßgeblichen Tätigkeiten die Möglichkeit hat, diese Rückflüsse zu beeinflussen. In der Regel beruht die Beherrschungsmöglichkeit dabei auf einer mittel- oder unmittelbaren Stimmrechtsmehrheit von PUMA. Die Einbeziehung beginnt zu dem Zeitpunkt, ab dem die Möglichkeit der Beherrschung besteht. Sie endet, wenn diese nicht mehr besteht.

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

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

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

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

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

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

Konsolidierungskreis

In den Konzernabschluss werden neben der PUMA SE alle Tochtergesellschaften voll konsolidiert, bei denen die PUMA SE direkt oder indirekt über bestehende Rechte verfügt, die ihr die gegenwärtige Fähigkeit verleihen, die maßgeblichen Tätigkeiten zu lenken. Aktuell basiert die Beherrschungsmöglichkeit bei allen Konzerngesellschaften auf einer mittel- oder unmittelbaren Mehrheit der Stimmrechte. Assoziierte Unternehmen fließen nach der Equity-Methode in den Konzern ein. Die Entwicklung der Anzahl der Konzerngesellschaften (inklusive Mutterunternehmen PUMA SE) stellt sich wie folgt dar:

Stand 31.12.2013	113
Gründung von Gesellschaften 2014	6
Abgang von Gesellschaften 2014	2
Stand 31.12.2014	117

Im Geschäftsjahr 2014 ergaben sich folgende Änderungen im Konsolidierungskreis:

Die Zugänge im Konsolidierungskreis betreffen die Gründung der Gesellschaften PUMA International Trading GmbH, PUMA Europe GmbH, PUMA Kids Apparel North America LLC, PUMA International Trading Services Limited, PT PUMA Cat Indonesia und PUMA Sports South East Asia Pte. Ltd.

Die Abgänge im Konsolidierungskreis betreffen die Gesellschaften PUMA Bulgaria EOOD sowie 2Expressions Merchandise Svenska AB. Aus dem Abgang der PUMA Bulgaria EOOD resultiert ein Verlust von € 0,4 Mio., dieser ist in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung im Posten Sonstige operative Erträge und Aufwendungen enthalten.

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

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

Nach Regionen gliedern sich die Konzerngesellschaften wie folgt:

31. Dezember 2014					
Lfd. Nr.	Gesellschaften	Land	Stadt	Gesellschafter	Anteil am Kapital
- Muttergesellschaft -					
1.	PUMA SE	Deutschland	Herzogenaurach		
EMEA					
2.	Austria PUMA Dassler Ges. m.b.H.	Österreich	Salzburg	direkt	100%
3.	Dobotex Austria GmbH	Österreich	Salzburg	indirekt	100%
4.	Wilderness Holdings Ltd.	Botswana	Maun	direkt	20,1%
5.	PUMA Sport Hrvatska d.o.o.	Kroatien	Zagreb	indirekt	100%
6.	PUMA Czech Republic s.r.o.	Tschechische Republik	Prag	indirekt	100%
7.	PUMA Denmark A/S	Dänemark	Skanderborg	indirekt	100%
8.	PUMA Estonia OU	Estland	Tallinn	indirekt	100%
9.	PUMA Finland Oy	Finnland	Espoo	indirekt	100%
10.	Tretorn Finland Oy	Finnland	Espoo	indirekt	100%
11.	Brandon Oy	Finnland	Helsinki	indirekt	100%
12.	PUMA FRANCE SAS	Frankreich	Illkirch	indirekt	100%
13.	PUMA Speedcat SAS	Frankreich	Illkirch	indirekt	100%
14.	Dobotex France SAS	Frankreich	Paris	indirekt	100%
15.	PUMA International Trading GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100%
16.	PUMA Europe GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100%
17.	PUMA Vertrieb GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100%
18.	PUMA Sprint GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100%
19.	PUMA Mostro GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	indirekt	100%
20.	Brandon Germany GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	indirekt	100%
21.	Dobotex Deutschland GmbH	Deutschland	Düsseldorf	indirekt	100%
22.	PUMA UNITED KINGDOM LTD	Großbritannien	Leatherhead	indirekt	100%
23.	PUMA Premier Ltd	Großbritannien	Leatherhead	indirekt	100%
24.	Dobotex UK Ltd	Großbritannien	Manchester	indirekt	100%
25.	Brandon Merchandising UK Ltd.	Großbritannien	London	indirekt	100%
26.	Sport Equipm. Hellas S. A. of Footwear, Apparel and Sportswear	Griechenland	Athen	direkt	100% 1)
27.	PUMA Cyprus Ltd.	Zypern	Nikosia	direkt	100% 1)
28.	PUMA Hungary Kft.	Ungarn	Budapest	indirekt	100%
29.	Tretorn R&D Ltd.	Irland	Dublin	indirekt	100%
30.	PUMA Italia S.r.l.	Italien	Mailand	indirekt	100%
31.	Dobotex Italia S.r.l.	Italien	Mailand	indirekt	100%
32.	PUMA Sport Israel Ltd.	Israel	Hertzeliya	indirekt	100%
33.	PUMA Baltic UAB	Litauen	Vilnius	indirekt	100%
34.	PUMA Malta Ltd	Malta	St.Julians	indirekt	100%
35.	PUMA Blue Sea Ltd	Malta	St.Julians	indirekt	100%
36.	PUMA Racing Ltd	Malta	St.Julians	indirekt	100%
37.	PUMA Benelux B.V.	Niederlande	Leusden	direkt	100%
38.	PUMA International Sports Marketing BV	Niederlande	Leusden	direkt	100%
39.	Dobotex International BV	Niederlande	Tilburg	direkt	100%
40.	Dobotex BV	Niederlande	s-Hertogenbosch	indirekt	100%
41.	Dobo Logic BV	Niederlande	Tilburg	indirekt	100%
42.	Dobotex Licensing Holding BV	Niederlande	s-Hertogenbosch	indirekt	100%
43.	PUMA Norway AS	Norwegen	Oslo	indirekt	100%
44.	Tretorn Norway AS	Norwegen	Oslo	indirekt	100%
45.	PUMA Polska Spolka z o.o.	Polen	Warschau	indirekt	100%
46.	PUMA Sport Romania s.r.l.	Rumänien	Bukarest	indirekt	100%
47.	PUMA-RUS GmbH	Russland	Moskau	indirekt	100%
48.	PUMA Serbia DOO	Serbien	Belgrad	indirekt	100%
49.	PUMA Slovakia s.r.o.	Slowakei	Bratislava	indirekt	100%
50.	PUMA SPORTS DISTRIBUTORS (PTY) LIMITED	Südafrika	Cape Town	indirekt	100%
51.	PUMA Sports S.A.	Südafrika	Cape Town	indirekt	100%
52.	PUMA Iberia S.L.U	Spanien	Barcelona	direkt	100%
53.	Dobotex Spain S.L.	Spanien	Barcelona	indirekt	100%
54.	Brandon Company AB	Schweden	Göteborg	direkt	100%
55.	Brandon AB	Schweden	Göteborg	indirekt	100%
56.	Hunt Sport AB	Schweden	Helsingborg	indirekt	100%
57.	Tretorn AB	Schweden	Helsingborg	direkt	100%
58.	PUMA Nordic AB	Schweden	Helsingborg	indirekt	100%
59.	Tretorn Sweden AB	Schweden	Helsingborg	indirekt	100%
60.	Mount PUMA AG (Schweiz)	Schweiz	Oensingen	direkt	100%
61.	PUMA Retail AG	Schweiz	Oensingen	indirekt	100%
62.	PUMA Schweiz AG	Schweiz	Oensingen	indirekt	100%
63.	Dobotex Switzerland AG	Schweiz	Oensingen	indirekt	100%
64.	PUMA Spor Giyim Sananyi ve Ticaret A.S.	Türkei	Istanbul	indirekt	100%
65.	PUMA Ukraine Ltd.	Ukraine	Kiew	indirekt	100%
66.	PUMA Middle East FZ LLC	Vereinte Arabische Emirate	Dubai	indirekt	100%
67.	PUMA UAE LLC	Vereinte Arabische Emirate	Dubai	indirekt	100% 1)

Amerika					
68.	Unisol S.A.	Argentinien	Buenos Aires	direkt	100%
69.	PUMA Sports Ltda.	Brasilien	Sao Paulo	indirekt	100%
70.	PUMA Canada, Inc.	Kanada	Montreal	indirekt	100%
71.	PUMA CHILE S.A.	Chile	Santiago	direkt	100%
72.	PUMA SERVICIOS SPA	Chile	Santiago	indirekt	100%
73.	PUMA Mexico Sport S.A. de C.V.	Mexiko	Mexico City	direkt	100%
74.	Servicios Profesionales RDS S.A. de C.V.	Mexiko	Mexico City	indirekt	100%
75.	Importaciones RDS S.A. de C.V.	Mexiko	Mexico City	direkt	100%
76.	Dobotex de Mexico SA de C.V.	Mexiko	Mexico City	indirekt	100%
77.	Distribuidora Deportiva PUMA S.A.C.	Peru	Lima	indirekt	100%
78.	Distribuidora Deportiva PUMA Tacna S.A.C	Peru	Tacna	indirekt	100%
79.	PUMA Retail Peru S.A.C	Peru	Lima	indirekt	100%
80.	PUMA Sports LA S.A.	Uruguay	Montevideo	direkt	100%
81.	PUMA Suede Holding, Inc.	USA	Westford	indirekt	100%
82.	PUMA North America, Inc.	USA	Westford	indirekt	100%
83.	Brandon USA, Inc.	USA	Chicago	indirekt	100%
84.	Cobra Golf Inc.	USA	Carlsbad	indirekt	100%
85.	PUMA Wheat Accessories, Ltd	USA	San Diego	indirekt	85%
86.	Janed, LLC	USA	New York	indirekt	51%
87.	PUMA Kids Apparel North America, LLC	USA	New York	indirekt	51%
Asien/ Pazifik					
88.	PUMA Australia Pty. Ltd.	Australien	Moorabbin	indirekt	100%
89.	White Diamond Australia Pty. Ltd.	Australien	Moorabbin	indirekt	100%
90.	White Diamond Properties	Australien	Moorabbin	indirekt	100%
91.	Kalola Pty Ltd.	Australien	Moorabbin	indirekt	100%
92.	Liberty China Holding Ltd	British Virgin Islands		indirekt	100%
93.	Brandon Trading Ltd.	China	Shanghai	indirekt	100%
94.	PUMA China Ltd	China	Shanghai	indirekt	100%
95.	Dobotex China Ltd.	China	Shanghai	indirekt	100%
96.	Guangzhou World Cat Information Consulting Services Co., Ltd	China	Guangzhou	indirekt	100%
97.	World Cat Ltd.	Hongkong		direkt	100%
98.	Development Services Ltd.	Hongkong		direkt	100%
99.	PUMA International Trading Services Limited	Hongkong		direkt	100%
100.	PUMA Asia Pacific Ltd.	Hongkong		direkt	100%
101.	PUMA Hong Kong Ltd	Hongkong		indirekt	100%
102.	Dobotex Ltd.	Hongkong		indirekt	100%
103.	Brandon Hong Kong Ltd.	Hongkong		indirekt	100%
104.	PUMA Sports India Pvt Ltd.	Indien	Bangalore	indirekt	100%
105.	PUMA India Retail Pvt Ltd.	Indien	Bangalore	indirekt	100%
106.	World Cat Sourcing India Ltd.	Indien	Bangalore	indirekt	100%
107.	PT Puma Cat Indonesia	Indonesien	Jakarta	indirekt	100%
108.	PUMA JAPAN K.K.	Japan	Tokio	indirekt	100%
109.	PUMA Korea Ltd.	Korea	Seoul	direkt	100%
110.	Dobotex Korea Ltd.	Korea	Seoul	indirekt	100%
111.	PUMA Sports Goods Sdn. Bhd.	Malaysia	Kuala Lumpur	direkt	100%
112.	PUMA New Zealand LTD	Neuseeland	Auckland	indirekt	100%
113.	PUMA Sports Singapore Pte. Ltd.	Singapur		direkt	100%
114.	PUMA Sports South East Asia Pte. Ltd	Singapur		direkt	100%
115.	PUMA Taiwan Sports Ltd.	Taiwan	Taipei	indirekt	100%
116.	World Cat Vietnam Co. Ltd.	Vietnam	Long An Province	indirekt	100%
117.	World Cat Vietnam Sourcing & Development Services Co. Ltd.	Vietnam	Ho Chi Minh City	indirekt	100%
1)	Tochtergesellschaften, die wirtschaftlich 100% der PUMA-Gruppe hinzuzurechnen sind				

Währungsumrechnung

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

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

Die wesentlichen Umrechnungskurse je Euro stellen sich wie folgt dar:

Währung	Jahr 2014		Jahr 2013	
	Stichtagskurs	Durchschnittskurs	Stichtagskurs	Durchschnittskurs
USD	1,2141	1,3285	1,3791	1,3281
HKD	9,4170	10,3025	10,6933	10,3013
JPY	145,2300	140,3061	144,7200	129,6000
GBP	0,7789	0,8061	0,8337	0,8491
CHF	1,2024	1,2146	1,2276	1,2310

Derivative Finanzinstrumente/Hedge Accounting

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

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

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

Leasing

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

Flüssige Mittel

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

Vorräte

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

Forderungen und sonstige Vermögenswerte

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

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

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

Langfristige Beteiligungen

Die unter den langfristigen finanziellen Vermögenswerten ausgewiesenen Beteiligungen gehören der Kategorie „zur Veräußerung verfügbar“ an. In diese Kategorie fallen Finanzinstrumente, die keine Kredite und Forderungen oder bis zur Endfälligkeit gehaltene Finanzinvestitionen darstellen und die nicht erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden. Die Kategorien „bis zur Endfälligkeit gehaltene Finanzinvestitionen“ und „erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte“ finden innerhalb des PUMA-Konzerns keine Anwendung.

Alle Ankäufe und Veräußerungen von langfristigen Beteiligungen werden zum Handelstag erfasst. Der erstmalige Ansatz der langfristigen Beteiligungen erfolgt zum beizulegenden Zeitwert zuzüglich der Transaktionskosten. Sie werden auch in den Folgeperioden mit dem beizulegenden Zeitwert angesetzt, sofern dieser verlässlich ermittelbar ist. Unrealisierte Gewinne und Verluste werden unter Berücksichtigung von latenten Steuern im Gesamtergebnis erfasst. Bei Veräußerung der langfristigen Beteiligungen wird der Gewinn oder Verlust erfolgswirksam.

Wenn wesentliche objektive Hinweise für eine Wertminderung der langfristigen Beteiligungen vorliegen, werden diese erfolgswirksam abgeschrieben. Bei Eigenkapitalinvestitionen, die als zur Veräußerung verfügbar kategorisiert wurden, ist eine wesentliche oder anhaltende Verringerung des beizulegenden Zeitwerts der Vermögenswerte unter ihre Anschaffungskosten als objektiver Hinweis auf eine Wertminderung zu sehen. Gleiches gilt, wenn es für börsennotierte Anteile keinen aktiven Markt mehr gibt.

Sachanlagevermögen

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

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

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

Geschäfts- oder Firmenwerte

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

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

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

Andere immaterielle Vermögenswerte

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

Wertminderungen von Vermögenswerten

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

Der Werthaltigkeitstest wird nach der Discounted-Cashflow-Methode durchgeführt. Für die Bestimmung des beizulegenden Zeitwertes abzüglich der Verkaufskosten sowie des Nutzungswertes werden die zu erwartenden Cashflows aus den Daten der Unternehmensplanung zugrunde gelegt. Die zu erwartenden Cashflows werden anhand eines marktadäquaten Zinssatzes abgezinst.

Anteile an assoziierten Unternehmen

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

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

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

Finanzschulden, sonstige finanzielle Verbindlichkeiten und sonstige Verbindlichkeiten

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

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

Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

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

Neubewertungen, bestehend aus versicherungsmathematischen Gewinnen und Verlusten, Veränderungen, die sich aus der Anwendung der Vermögenswertobergrenze ergeben und dem Ertrag aus dem Planvermögen (ohne Zinsen auf die Nettoschuld), werden unmittelbar im Sonstigen Ergebnis erfasst. Die im Sonstigen Ergebnis erfassten Neubewertungen sind Teil der Gewinnrücklagen und werden nicht mehr in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert. Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand wird als Aufwand erfasst, wenn die Planänderung eintritt.

Sonstige Rückstellungen

Rückstellungen werden gebildet, wenn der Konzern aus einem Ereignis der Vergangenheit eine gegenwärtige Verpflichtung hat und diese Verpflichtung wahrscheinlich zu einem Abfluss von Ressourcen mit wirtschaftlichem Nutzen führen wird, deren Höhe verlässlich geschätzt werden kann. Die Rückstellungen werden mit der bestmöglichen Schätzung des Erfüllungsbetrages angesetzt und nicht mit positiven Erfolgsbeiträgen saldiert. Rückstellungen werden abgezinst, wenn der Effekt hieraus wesentlich ist.

Rückstellungen für die erwarteten Aufwendungen aus Gewährleistungsverpflichtungen gemäß dem jeweiligen nationalen Kaufvertragsrecht werden zum Verkaufszeitpunkt der betreffenden Produkte nach der besten Einschätzung hinsichtlich der zur Erfüllung der Verpflichtungen des Konzerns notwendigen Ausgaben angesetzt.

Rückstellungen werden auch für belastende Verträge gebildet. Das Bestehen eines belastenden Vertrages wird angenommen, wenn die unvermeidbaren Kosten zur Erfüllung des Vertrages den aus diesem Vertrag erwachsenden wirtschaftlichen Nutzen übersteigen.

Rückstellungen für Restrukturierungsmaßnahmen werden gebildet, soweit ein detaillierter, formaler Restrukturierungsplan erstellt ist, der bei den Betroffenen durch den Beginn der Umsetzung des Plans oder die Ankündigung seiner wesentlichen Bestandteile eine gerechtfertigte Erwartung geweckt hat, dass die Restrukturierungsmaßnahmen durchgeführt werden.

Eigene Aktien

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

Kapitalbeteiligungspläne/Management-Incentive-Programm

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

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

Für aktienbasierte Vergütungen mit Barausgleich wird eine Verbindlichkeit für die erhaltenen Dienstleistungen erfasst und bei Zugang mit dem beizulegenden Zeitwert bewertet. Bis zur Begleichung der Schuld wird der beizulegende Zeitwert der Schuld zu jedem Abschlussstichtag und am Erfüllungstag neu bestimmt und werden alle Änderungen des beizulegenden Zeitwerts erfolgswirksam erfasst.

Berücksichtigung von Umsatzerlösen

Erlöse aus dem Verkauf von Produkten (Umsatzerlöse) werden zum Zeitpunkt der Übertragung der mit dem Eigentum der verkauften Waren und Erzeugnisse verbundenen maßgeblichen Chancen und Risiken auf den Käufer erfasst, wenn es wahrscheinlich ist, dass dem Konzern der wirtschaftliche Nutzen aus dem Verkauf zufließen wird. Die Höhe der erfassten Umsatzerlöse basiert auf den beizulegenden Zeitwerten der erhaltenen oder zu beanspruchenden Gegenleistung unter Berücksichtigung von Retouren, Skonti und Rabatten.

Lizenz- und Provisionserträge

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

Werbe- und Promotionsaufwendungen

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

Produktentwicklung

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

Finanzergebnis

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

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

Ertragsteuern

Laufende Ertragsteuern werden gemäß den steuerrechtlichen Bestimmungen der jeweiligen Länder, in denen die einzelnen Konzern-Gesellschaften tätig sind, ermittelt.

Latente Steuern

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

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

Annahmen und Schätzungen

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

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

Geschäfts- oder Firmenwerte

Die Überprüfung der Werthaltigkeit von Geschäfts- oder Firmenwerten basieren auf Berechnungen des Nutzungswertes. Zur Berechnung des Nutzungswertes muss der Konzern die zukünftigen Cashflows aus den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, denen der Geschäfts- oder Firmenwert zugeordnet ist, schätzen. Hierfür wurden die Daten der jeweiligen Dreijahresplanung zugrunde gelegt, die auf Prognosen der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung und des daraus ableitbaren branchenspezifischen Konsumverhaltens basiert. Eine weitere wesentliche Annahme betrifft die Ermittlung eines angemessenen Zinssatzes zur Diskontierung der Cashflows auf den Barwert (Discounted-Cashflow-Methode). Weitere Einzelheiten, insbesondere die zur Berechnung herangezogenen Annahmen, sind in der Textziffer 10 dargestellt.

Pensionsverpflichtungen

Die Pensionsverpflichtungen werden anhand versicherungsmathematischer Berechnung ermittelt. Diese hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab, die auf Annahmen und Einschätzungen hinsichtlich des Abzinsungssatzes, erwarteter Erträge aus Planvermögen, künftiger Lohn- und Gehaltssteigerungen, der Sterblichkeit und künftiger Rentensteigerungen basieren. Aufgrund der Langfristigkeit der getätigten Zusagen unterliegen die Schätzungen wesentlichen Unsicherheiten. Jede Änderung dieser Annahmen hat Auswirkungen auf den Buchwert der Pensionsverpflichtungen. Der Abzinsungssatz, der zur Ermittlung des Barwerts zukünftiger Zahlungen herangezogen wird, wird zum Ende jedes Jahres durch den Konzern ermittelt. Er basiert auf Zinssätzen von Industrieanleihen höchster Bonität, die auf die Währung lauten, in der die Leistungen bezahlt werden und deren Laufzeiten denen der Pensionsverpflichtungen entsprechen. Weitere Einzelheiten, insbesondere zu den für die zur Berechnung herangezogenen Parametern, können der Textziffer 15 entnommen werden.

Latente Steuern

Bei der Bilanzierung latenter Steuern, insbesondere für steuerliche Verlustvorträge, sind Einschätzungen und Annahmen hinsichtlich zukünftiger Steuerplanungsstrategien sowie der zu erwarteten Eintrittszeitpunkte und der Höhe der zukünftigen zu versteuernden Einkommen zu treffen. Für diese Beurteilung wird das zu versteuernde Einkommen aus der jeweiligen Unternehmensplanung abgeleitet. Diese berücksichtigt die Ertragslage der Vergangenheit und die zukünftig zu erwartende Geschäftsentwicklung. Bei Gesellschaften in Verlustsituationen werden aktive latente Steuern auf Verlustvorträge nur dann angesetzt, wenn mit hoher Wahrscheinlichkeit anzunehmen ist, dass zukünftig positive Ergebnisse zur Nutzung dieser steuerlichen Verlustvorträge erzielt werden können. Weitere Einzelheiten und detaillierte Annahmen sind unter der Textziffer 8 zu finden.

Derivative Finanzinstrumente

Die für die Bewertung der derivativen Finanzinstrumente herangezogenen Annahmen basieren auf am Bilanzstichtag vorhandenen Marktkonditionen und spiegeln damit den Fair Value wider. Weitere Einzelheiten sind in der Textziffer 24 dargestellt.

3. Flüssige Mittel

Am 31. Dezember 2014 verfügt der Konzern über € 401,5 Mio. (Vorjahr: € 390,1 Mio.) an flüssigen Mitteln. Der durchschnittliche effektive Zinssatz der Geldanlagen belief sich auf 1,2% (Vorjahr: 1,6%). Es bestehen keine Verfügungsbeschränkungen.

4. Vorräte

Die Vorräte gliedern sich in die folgenden Hauptgruppen:

	2014 € Mio.	2013 € Mio.
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	17,6	13,3
Fertige Erzeugnisse und Waren/Lagerbestand		
Schuhe	166,1	164,4
Textilien	153,5	145,5
Accessoires/Sonstiges	88,1	85,5
Unterwegs befindliche Waren	146,2	112,6
Gesamt	571,5	521,3

Die Tabelle stellt die Buchwerte der Vorräte abzüglich Wertberichtigungen dar. Von den Wertberichtigungen in Höhe von € 62,5 Mio. (Vorjahr: € 71,1 Mio.) wurden ca. 69% im Geschäftsjahr 2014 (Vorjahr: ca. 69%) erfolgswirksam in den Umsatzkosten erfasst.

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

5. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Diese Position setzt sich wie folgt zusammen:

	2014 € Mio.	2013 € Mio.
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	488,6	477,3
abzüglich Wertberichtigungen	-39,4	-53,9
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	449,2	423,4

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

	2014 € Mio.	2013 € Mio.
Stand Wertberichtigung 01.01.	53,9	57,1
Kursdifferenzen	0,2	-1,1
Zuführungen	10,9	13,3
Verbrauch	-19,6	-9,6
Auflösungen	-6,0	-5,8
Stand Wertberichtigung 31.12.	39,4	53,9

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

Bruttowerte								
2014	gesamt	Davon nicht wertgemindert						davon wertgemindert
		Nicht fällig	0 – 30 Tage	31 – 60 Tage	61 – 90 Tage	91 – 180 Tage	über 180 Tage	
€ Mio.	488,6	312,4	39,8	15,0	6,9	5,5	1,2	107,8

Bruttowerte								
2013	gesamt	Davon nicht wertgemindert						davon wertgemindert
		Nicht fällig	0 – 30 Tage	31 – 60 Tage	61 – 90 Tage	91 – 180 Tage	über 180 Tage	
€ Mio.	477,3	299,2	38,1	14,0	5,9	6,1	2,2	111,8

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

6. Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte

Diese Position setzt sich wie folgt zusammen:

	2014 € Mio.	2013 € Mio.
Fair Value derivativer Finanzinstrumente	58,0	11,6
Übrige finanzielle Vermögenswerte	35,6	26,8
Gesamt	93,6	38,4

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

7. Sonstige kurzfristige Vermögenswerte

Diese Position setzt sich wie folgt zusammen:

	2014 € Mio.	2013 € Mio.
Vorausgezahlter Aufwand der Folgeperiode	35,9	30,0
Sonstige Forderungen	55,9	40,1
Gesamt	91,8	70,1

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

In den sonstigen Forderungen sind im Wesentlichen Umsatzsteuerforderungen mit € 24,8 Mio. (Vorjahr: € 19,5 Mio.) enthalten.

8. Latente Steuern

Die latenten Steuern beziehen sich auf die nachfolgend dargestellten Positionen:

	2014 € Mio.	2013 € Mio.
Steuerliche Verlustvorträge	98,4	71,5
Langfristige Vermögenswerte	28,4	22,5
Kurzfristige Vermögenswerte	24,9	28,3
Rückstellungen und andere Verbindlichkeiten	67,8	52,2
Latente Steueransprüche (vor Saldierung)	219,5	174,5
Langfristige Vermögenswerte	74,8	53,8
Kurzfristige Vermögenswerte	20,1	5,9
Rückstellungen und andere Verbindlichkeiten	0,3	0,9
Latente Steuerschulden (vor Saldierung)	95,2	60,6
Latente Steueransprüche, netto	124,3	113,9

Von den latenten Steueransprüchen sind € 75,3 Mio. (Vorjahr: € 77,3 Mio.) und von den latenten Steuerschulden € 20,4 Mio. (Vorjahr: € 5,8 Mio.) kurzfristig.

Zum 31. Dezember 2014 bestanden steuerliche Verlustvorträge von insgesamt € 566,2 Mio. (Vorjahr: € 455,8 Mio.). Daraus ergibt sich ein latenter Steueranspruch von € 160,8 Mio. (Vorjahr: € 127,4 Mio.). Latente Steuerforderungen auf diese Posten werden mit dem Betrag angesetzt, zu dem die Realisierung der damit verbundenen Steuervorteile durch zukünftige steuerliche Gewinne wahrscheinlich ist. Hiernach wurden latente Steuerforderungen für steuerliche Verlustvorträge in Höhe von € 62,4 Mio. (Vorjahr: € 55,9 Mio.) nicht angesetzt; diese sind unverfallbar. Daneben wurden keine latenten Steuern für abzugsfähige temporäre Differenzen in Höhe von € 6,8 Mio. (Vorjahr: € 11,1 Mio.) gebildet.

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

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

	2014 € Mio.	2013 € Mio.
Latente Steueransprüche	178,8	164,2
Latente Steuerschulden	54,5	50,3
Latente Steueransprüche, netto	124,3	113,9

Die Entwicklung der latenten Steueransprüche stellt sich wie folgt dar:

	2014 € Mio.	2013 € Mio.
Latente Steueransprüche, Vorjahr	164,2	152,0
Erfolgswirksame Erfassung in der GuV	19,9	20,4
Erfolgsneutrale Verrechnung im Sonstigen Ergebnis	-5,3	-8,2
Latente Steueransprüche	178,8	164,2

Die Entwicklung der latenten Steuerschulden stellt sich wie folgt dar:

	2014 € Mio.	2013 € Mio.
Latente Steuerschulden, Vorjahr	50,3	54,1
Erfolgswirksame Erfassung in der GuV	-1,4	1,5
Erfolgsneutrale Verrechnung im Sonstigen Ergebnis	5,6	-5,3
Latente Steuerschulden	54,5	50,3

9. Sachanlagen

Das Sachanlagevermögen zu Buchwerten setzt sich zusammen aus:

	2014 € Mio.	2013 € Mio.
Grundstücke und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	105,9	114,6
Technische Anlagen und Maschinen	11,7	4,3
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	95,1	82,7
Anlagen im Bau	11,3	11,2
Gesamt	224,0	212,8

Die Buchwerte des Sachanlagevermögens sind aus den Anschaffungskosten abgeleitet. Die kumulierten Abschreibungen des Sachanlagevermögens betragen € 267,0 Mio. (Vorjahr: € 254,9 Mio.).

In den Sachanlagen sind Leasinggegenstände (Finanzierungsleasing) mit einem Betrag von € 0,6 Mio. (Vorjahr: € 0,3 Mio.) enthalten.

Die Entwicklung der Sachanlagen im Geschäftsjahr 2014 ist in der „Entwicklung des Anlagevermögens“ dargestellt. Über die laufenden Abschreibungen hinausgehende Wertminderungsaufwendungen des Berichtsjahres sind mit € 0,3 Mio. (Vorjahr: € 3,9 Mio.) enthalten.

10. Immaterielle Vermögenswerte

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

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

Die zahlungsmittelgenerierende Einheit ‚Türkei‘ enthält Geschäfts- und Firmenwerte vor Wertminderung in Höhe von insgesamt € 1,5 Mio. (Vorjahr: € 1,4 Mio.). Diese sind dem Segment EMEA zugeordnet. Aufgrund einer Anpassung der Ertragsaussichten hat sich bei der Berechnung des erzielbaren Betrages ein Wertminderungsaufwand in Höhe von € 1,5 Mio. ergeben. Darüber hinaus bestand kein weiterer Wertminderungsbedarf. Der erzielbare Betrag (€ 3,2 Mio.) wurde durch eine Nutzungswertberechnung unter Verwendung eines Abzinsungssatzes von 14,5% p.a. (Vorjahr: 13,7% p.a.) sowie einer Wachstumsrate von 3% (Vorjahr: 3%) bestimmt. Die Wertminderung ist im Posten Sonstige operative Erträge und Aufwendungen in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung enthalten.

Die zahlungsmittelgenerierende Einheit ‚Brandon‘ enthält Geschäfts- und Firmenwerte vor Wertminderung in Höhe von € 1,3 Mio. (Vorjahr: € 1,4 Mio.). Die zahlungsmittelgenerierende Einheit entspricht einem Geschäftsbereich von PUMA, welcher dem Zentralbereich zugeordnet wurde. Aufgrund einer Anpassung der Ertragsaussichten hat sich bei der Berechnung des erzielbaren Betrages ein Wertminderungsaufwand in Höhe von € 1,3 Mio. ergeben. Der erzielbare Betrag (€ 15,7 Mio.) wurde durch eine Nutzungswertberechnung unter Verwendung eines Abzinsungssatzes von 7,2% p.a. (Vorjahr: 7,5% p.a.) sowie einer Wachstumsrate von 2% (Vorjahr: 2%) bestimmt. Die Wertminderung ist im Posten Sonstige operative Erträge und Aufwendungen in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung enthalten.

Die zahlungsmittelgenerierende Einheit, CPG – Cobra PUMA Golf enthält Geschäfts- und Firmenwerte vor Wertminderung in Höhe von € 4,2 Mio. (Vorjahr: € 2,4 Mio.). Die zahlungsmittelgenerierende Einheit entspricht einem Geschäftsbereich von PUMA, welcher dem Zentralbereich zugeordnet wurde. Aufgrund einer Anpassung der Ertragsaussichten hat sich bei der Berechnung des erzielbaren Betrages (€ 162,6 Mio.) ein Wertminderungsaufwand in Höhe von € 4,2 Mio. ergeben. Der erzielbare Betrag wurde durch eine Nutzungswertberechnung unter Verwendung eines Abzinsungssatzes von 7,2% p.a. (Vorjahr: 7,6% p.a.) sowie einer Wachstumsrate von 3% (Vorjahr: 3%) bestimmt. Die Wertminderung ist im Posten Sonstige operative Erträge und Aufwendungen in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung enthalten.

Die zahlungsmittelgenerierende Einheit ,CPG – Cobra PUMA Golf enthält im Zusammenhang mit der Marke Cobra einen Immateriellen Vermögenswert mit einer unbegrenzten bzw. unbestimmten Nutzungsdauer in Höhe von € 117,2 Mio. (Vorjahr: € 103,1 Mio.). Der Immaterielle Vermögenswert ist signifikant im Vergleich zum Gesamtbuchwert der Immateriellen Vermögenswerte mit unbegrenzter bzw. unbestimmter Nutzungsdauer. Dieser ist dem Segment Zentralbereich zugeordnet. Der erzielbare Betrag wurde durch eine Nutzungswertberechnung unter Verwendung eines Abzinsungssatzes von 7,2% p.a. (Vorjahr: 7,6% p.a.) sowie einer Wachstumsrate von 3% (Vorjahr: 3%) bestimmt. Darüber hinaus wurde der erzielbare Betrag der Marke Cobra (Level 3) zusätzlich auf Basis der „Relief from Royalty-Methode“ ermittelt. Dabei wurde eine Lizenzrate von 8%, eine 3%ige Wachstumsrate sowie ein Abzinsungssatz von 7,2% p.a. verwendet.

Die Entwicklung der immateriellen Vermögenswerte im Geschäftsjahr 2014 ist in der "Entwicklung des Anlagevermögens" dargestellt. Der Posten Andere immaterielle Vermögenswerte enthält Anzahlungen in Höhe von € 5,6 Mio. (Vorjahr: € 4,4 Mio.). Über die laufenden Abschreibungen hinausgehende Wertminderungsaufwendungen des Berichtsjahres sind mit € 7,0 Mio. (Vorjahr: € 64,9 Mio.) enthalten.

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

	2014 € Mio.	2013 € Mio.
EMEA (inklusive Dobotex, Brandon und Tretorn)	150,3	153,0
Amerika (inklusive Cobra PUMA Golf)	39,6	39,5
Asien/Pazifik	51,8	50,5
Gesamt	241,7	243,0

Annahmen bei der Durchführung der Impairment Tests in 2014:

	Steuersatz (Bandbreite)	WACC vor Steuer (Bandbreite)	WACC nach Steuer (Bandbreite)
EEA	24,5%-26,3%	8,7%-9,6%	7,1%-7,7%
EEMEA	20,0%-28,0%	17,2%-20,3%	12,8%-14,5%
EMEA	20,0%-28,0%	8,7%-20,3%	7,1%-14,5%
Nordamerika	28,3%-37,0%	8,0%-9,0%	7,2%
Lateinamerika	18,5%-35,0%	10,4%-37,0%	9,0%-24,3%
Amerika	18,5%-37,0%	8,0%-37,0%	7,2%-24,3%
Asien Pazifik	17,0%-30,0%	9,0%-11,5%	7,9%-9,0%

In der Regel wird eine Wachstumsrate von 3% unterstellt und nur in begründeten Ausnahmefällen wurde eine Wachstumsrate von unter 3% angesetzt.

Die zahlungsmittelgenerierende Einheit ‚Dobotex‘ enthält einen Geschäfts- und Firmenwert in Höhe von € 139,4 Mio. (Vorjahr: € 139,4 Mio.), welcher signifikant im Vergleich zum Gesamtbuchwert des Geschäfts- und Firmenwertes ist. Die zahlungsmittelgenerierende Einheit entspricht einem Geschäftsbereich von PUMA, welcher dem Zentralbereich zugeordnet wurde. Der erzielbare Betrag wurde durch eine Nutzungswertberechnung unter Verwendung eines Abzinsungssatzes von 7,1% p.a. (Vorjahr: 7,5% p.a.) sowie einer Wachstumsrate von 2% (Vorjahr: 2%) bestimmt.

Sensitivitätsanalysen in Bezug auf die durchgeführten Impairment Tests zeigen, dass eine Erhöhung der Diskontierungssätze um jeweils einen Prozentpunkt sowie zugleich eine Reduzierung der Wachstumsraten um jeweils einen Prozentpunkt keine Wertminderungsindikationen in Bezug auf Geschäfts- oder Firmenwerte bzw. auf Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten bzw. unbestimmten Nutzungsdauer ergeben. Dementsprechend ergeben die Sensitivitätsanalysen mit einer Erhöhung des Diskontierungssatzes um einen Prozentpunkt sowie die Sensitivitätsanalysen mit einer Reduzierung der Wachstumsrate um einen Prozentpunkt keine Wertminderungsindikationen.

Die folgende Tabelle enthält die Annahmen bei der Durchführung der Impairment Tests im Vorjahr:

	Steuersatz (Bandbreite)	WACC vor Steuer (Bandbreite)	WACC nach Steuer (Bandbreite)
EEA	24,5%-30,0%	9,2%-13,6%	7,4%-10,5%
EEMEA	20,0%-28,0%	16,5%-17,1%	12,8%-13,7%
EMEA	20,0%-30,0%	9,2%-17,1%	7,4%-13,7%
Nordamerika	28,3%-37,0%	8,3%-9,4%	7,5%-7,6%
Lateinamerika	18,5%-35,0%	11,0%-39,6%	9,6%-25,8%
Amerika	18,5%-37,0%	8,3%-39,6%	7,5%-25,8%
Asien Pazifik	17,0%-30,0%	10,0%-12,9%	8,5%-9,6%

In der Regel wurde eine Wachstumsrate von 3% unterstellt und nur in begründeten Ausnahmefällen wurde eine Wachstumsrate von unter 3% angesetzt.

11. Anteile an assoziierten Unternehmen

Unter den Anteilen an assoziierten Unternehmen wird die Beteiligung von 20,1% an der Wilderness Holdings Ltd. ausgewiesen. Der Buchwert der Anteile beträgt zum 31. Dezember 2014 € 15,2 Mio. (Vorjahr: € 13,9 Mio.).

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

	2014 € Mio.	2013 € Mio.
Gewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	6,3	6,6
Sonstiges Ergebnis	0,0	0,1
Gesamtergebnis	6,3	6,7

Der Anteil von PUMA am Konzernergebnis der Wilderness Holdings Ltd. beträgt € 1,3 Mio. (Vorjahr: € 1,3 Mio.).

Abschlussstichtag der Wilderness Holdings Ltd. ist der 28. Februar 2015. Die oben dargestellten Angaben beziehen sich auf Finanzinformationen der Gesellschaft jeweils zum 31. Dezember.

12. Sonstige langfristige Vermögenswerte

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

	2014 € Mio.	2013 € Mio.
Langfristige Beteiligungen	17,9	0,0
Sonstige Ausleihungen	0,0	0,1
Übrige finanzielle Vermögenswerte	16,7	15,1
Summe sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	34,6	15,2
Sonstige langfristige nicht finanzielle Vermögenswerte	23,4	14,1
Sonstige langfristige Vermögenswerte, gesamt	58,0	29,3

Die langfristigen Beteiligungen betreffen den 2014 neu erworbenen 5%igen Anteil an der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA (BVB).

Die übrigen finanziellen Vermögenswerte enthalten im Wesentlichen mit € 14,2 Mio. (Vorjahr: € 12,7 Mio.) Mietkautionen. Die sonstigen langfristigen nicht finanziellen Vermögenswerte enthalten im Wesentlichen Abgrenzungsposten im Zusammenhang mit Promotions- und Werbeverträgen.

Im Geschäftsjahr 2014 gab es keine Hinweise auf Wertminderungen der sonstigen langfristigen Vermögenswerte.

13. Verbindlichkeiten

Die Restlaufzeiten der Verbindlichkeiten stellen sich wie folgt dar:

	2014				2013			
	Gesamt	Restlaufzeit von			Gesamt	Restlaufzeit von		
		bis zu 1 Jahr	1 bis 5 Jahren	mehr als 5 Jahren		bis zu 1 Jahr	1 bis 5 Jahren	mehr als 5 Jahren
€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	
Finanzverbindlichkeiten	19,8	19,8			29,0	25,1	3,9	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	515,2	515,2			373,1	373,1		
Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	3,0	0,5	2,5		2,6	0,5	2,1	
Sonstige Verbindlichkeiten								
Verbindlichkeiten aus sonstigen Steuern	31,9	31,9			25,4	25,4		
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	5,6	5,6			5,3	5,3		
Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeitern	57,7	57,7			44,8	44,8		
Verbindlichkeiten aus der Marktbewertung von Devisentermingeschäften	8,3	8,3			14,5	14,5		
Leasingverbindlichkeiten	0,4	0,4			0,1	0,1		
Übrige Verbindlichkeiten	57,5	54,8	2,7		53,8	51,0	2,8	
Gesamt	699,4	694,2	5,2	0,0	548,5	539,8	8,7	0,0

PUMA verfügt über bestätigte Kreditlinien von insgesamt € 343,2 Mio. (Vorjahr: € 347,0 Mio.). Bei Finanzverbindlichkeiten in Höhe von € 19,8 Mio. (Vorjahr: € 29,0 Mio.), wovon € 1,0 Mio. (Vorjahr: € 6,9 Mio.) aus nur bis auf Weiteres zugesagten Kreditlinien beansprucht wurden, betragen die nicht ausgenutzten Kreditlinien zum 31. Dezember 2014 € 324,4 Mio. gegenüber € 324,9 Mio. im Vorjahr.

Der Effektivzinssatz der Finanzverbindlichkeiten lag in einer Bandbreite von 0,5% bis 14,2% (Vorjahr: 0,5% bis 13,0%).

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

Cashflow aus originären und derivativen finanziellen Verbindlichkeiten	Buchwert	Cashflow 2015		Cashflow 2016		Cashflow 2017ff.	
	2014 € Mio.	Zins € Mio.	Tilgung € Mio.	Zins € Mio.	Tilgung € Mio.	Zins € Mio.	Tilgung € Mio.
Originäre finanzielle Verbindlichkeiten							
Finanzverbindlichkeiten	19,8		19,8				
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	515,2		515,2				
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	0,4		0,4				
Kaufpreisverbindlichkeiten	3,0		0,5		2,5		
Sonstige Verbindlichkeiten	42,6		42,6				
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten und Vermögenswerte							
Devisentermingeschäfte in Verbindung mit Cashflow Hedges - Inflow			862,4		54,3		
Devisentermingeschäfte in Verbindung mit Cashflow Hedges - Outflow			815,1		54,3		

Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten sind jederzeit rückzahlbar.

Im Vorjahr wurden folgende Werte ermittelt:

Cashflow aus originären und derivativen finanziellen Verbindlichkeiten	Buchwert	Cashflow 2014		Cashflow 2015		Cashflow 2016ff.	
	2013 € Mio.	Zins € Mio.	Tilgung € Mio.	Zins € Mio.	Tilgung € Mio.	Zins € Mio.	Tilgung € Mio.
Orginäre finanzielle Verbindlichkeiten							
Finanzverbindlichkeiten	29,0	0,2	25,1	0,1	3,9		
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	373,1		373,1				
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	0,1		0,1				
Kaufpreisverbindlichkeiten	2,6		0,5		2,1		
Sonstige Verbindlichkeiten	41,8		41,8				
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten und Vermögenswerte							
Devisentermingeschäfte in Verbindung mit Cashflow Hedges - Inflow			581,8				
Devisentermingeschäfte in Verbindung mit Cashflow Hedges - Outflow			608,3				

14. Zusätzliche Angaben zu den Finanzinstrumenten

	Bewertungs-kategorien nach IAS 39	Buchwert	Fair Value	Buchwert	Fair Value
		2014 € Mio.	2014 € Mio.	2013 € Mio.	2013 € Mio.
Aktiva					
Flüssige Mittel	¹⁾ LAR	401,5	401,5	390,1	390,1
Forderungen aus L+L	LAR	449,2	449,2	423,4	423,4
Übrige fin. kfr. Vermögenswerte	LAR	35,6	35,6	26,8	26,8
Derivate mit Hedgebeziehung (Fair Value)	n.a.	57,6	57,6	11,5	11,5
Derivate ohne Hedgebeziehung (Fair Value)	n.a.	0,4	0,4	0,1	0,1
Ausleihungen	LAR	0,0	0,0	0,1	0,1
Übrige fin. lfr. Vermögenswerte	LAR	16,7	16,7	13,7	13,7
Langfristige Beteiligungen	³⁾ AFS	17,9	17,9	0,0	0,0
Passiva					
Finanzverbindlichkeiten	²⁾ OL	19,8	19,8	29,0	29,0
Verbindlichkeiten aus L+L	OL	515,2	515,2	373,1	373,1
Kaufpreisverbindlichkeiten	OL	3,0	3,0	2,6	2,6
Leasingverbindlichkeiten	n.a.	0,4	0,4	0,1	0,1
Übrige fin. Verbindlichkeiten	OL	42,6	42,6	41,8	41,8
Derivate mit Hedgebeziehung (Fair Value)	n.a.	8,3	8,3	13,7	13,7
Derivate ohne Hedgebeziehung (Fair Value)	n.a.	0,0	0,0	0,8	0,8
Total LAR		903,0	903,0	854,1	854,1
Total OL		580,6	580,6	446,5	446,5
Total Afs		17,9	17,9	0,0	0,0

¹⁾ LAR: Loans and Receivables; ²⁾ OL: Other Liabilities; ³⁾ AFS: Available for Sale

Die Finanzinstrumente, die in der Bilanz zum beizulegenden Zeitwert („Fair Value“) bewertet werden, wurden nach der folgenden Hierarchie ermittelt:

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

Der Fair Value der Finanzanlagen der Kategorie „zur Veräußerung verfügbar“ (AFS – Available for Sale) wurde gemäß Level 1 ermittelt. Die Marktwerte der derivativen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten wurden gemäß Level 2 ermittelt.

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

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

Die Fair Values der sonstigen finanziellen Vermögenswerte entsprechen den Buchwerten unter Berücksichtigung marktgerechter Zinssätze. In den übrigen finanziellen Vermögenswerten sind € 16,2 Mio. (Vorjahr: € 15,3 Mio.) enthalten, die zu marktüblichen Konditionen als Mietkautionen verpfändet wurden.

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

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

Die Kaufpreisverbindlichkeiten im Zusammenhang mit den Unternehmenserwerben führen gemäß den Verträgen zu ratierlichen Auszahlungen. Die sich hieraus ergebenden Nominalbeträge wurden in Abhängigkeit vom voraussichtlichen Zahlungszeitpunkt mit einem angemessenen Marktzinssatz abgezinst. Der Marktzinssatz betrifft zum Ende des Geschäftsjahres eine Gesellschaft und liegt bei 2,3% (Vorjahr: 2,3%).

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

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

Nettoergebnis nach Bewertungskategorien:

	2014 € Mio.	2013 € Mio.
Darlehen und Forderungen (LAR)	6,7	-8,0
Sonstige Verbindlichkeiten (OL)	-17,6	-8,1
Derivate ohne Hedgebeziehung	1,2	1,4
Langfristige Finanzanlagen (AfS)	-3,5	0,0
Summe	-13,2	-14,7

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

Die Wertberichtigungen auf Forderungen sind in den allgemeinen Verwaltungsaufwendungen enthalten.

15. Pensionsrückstellungen

Die Pensionsrückstellungen resultieren aus Ansprüchen der Mitarbeiter auf Leistungen im Falle der Invalidität, des Todes oder des Erreichens eines gewissen Alters, die je nach Land auf gesetzlichen oder vertraglichen Regelungen beruhen. Die Pensionsverpflichtungen umfassen im PUMA-Konzern sowohl leistungs- als auch beitragsorientierte Versorgungszusagen und enthalten sowohl Verpflichtungen aus laufenden Pensionen als auch Anwartschaften auf zukünftig zu zahlende Pensionen. Die Versorgungszusagen sind sowohl rückstellungs- als auch fondsfinanziert.

Die mit den Versorgungszusagen verbundenen Risiken betreffen im Wesentlichen die üblichen Risiken von leistungsorientierten Pensionsplänen in Bezug auf mögliche Änderungen des Abzinsungssatzes und in kleinem Maße der Inflationsentwicklung sowie der Langlebigkeit. Um die Risiken veränderter Kapitalmarktbedingungen und demografischer Entwicklungen zu begrenzen, wurden die Pläne mit den höchsten Verpflichtungen in Deutschland und Großbritannien vor einigen Jahren für Neueintritte geschlossen oder versichert.

	Deutschland	UK	Andere Gesellschaften	PUMA- Konzern
	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.
Barwert der Versorgungsansprüche 31.12.2014				
Auf dem Gehalt basierende Verpflichtungen				
Annuität	0,0	35,2	7,6	42,8
Einmalzahlung	0,0	0,0	4,6	4,6
Nicht auf dem Gehalt basierende Verpflichtungen				
Annuität	17,3	0,0	0,0	17,3
Einmalzahlung	6,2	0,0	0,0	6,2

Im Vorjahr wurden folgende Werte ermittelt:

	Deutschland	UK	Andere Gesellschaften	PUMA- Konzern
	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.
Barwert der Versorgungsansprüche 31.12.2013				
Auf dem Gehalt basierende Verpflichtungen				
Annuität	0,0	30,0	8,8	38,8
Einmalzahlung	0,0	0,0	4,0	4,0
Nicht auf dem Gehalt basierende Verpflichtungen				
Annuität	19,9	0,0	0	19,9
Einmalzahlung	6,0	0,0	0	6,0

Die wesentlichen Versorgungsregelungen sind im Folgenden beschrieben:

Die allgemeine Pensionsordnung der PUMA SE sieht grundsätzlich Rentenzahlungen in Höhe von maximal € 127,82 pro Monat und Anwärter vor. Sie wurde für Neueintritte ab 1996 geschlossen. Darüber hinaus bestehen bei der PUMA SE Einzelzusagen (Festbeträge in unterschiedlicher Höhe) sowie beitragsorientierte Einzelzusagen (zum Teil aus Entgeltumwandlung). Bei den beitragsorientierten Zusagen handelt es sich um versicherte Pläne. Gesetzliche Mindestfinanzierungsverpflichtungen bestehen nicht. Der auf die inländischen Versorgungsansprüche (PUMA SE) entfallende Verpflichtungsumfang beträgt zu Ende 2014 € 23,5 Mio. und macht somit 33,1% der gesamten Verpflichtung aus. Der beizulegende Zeitwert für das den inländischen Verpflichtungen gegenüberstehende Planvermögen beträgt € 11,6 Mio., die entsprechende Pensionsrückstellung beträgt € 11,9 Mio.

Der Defined Benefit Plan in Großbritannien ist seit 2006 für Neueintritte geschlossen. Hier handelt es sich um gehalts- und dienstzeitabhängige Zusagen auf Alters-, Invaliden- und Hinterbliebenenrente. Eine Teilkapitalisierung der Altersrente ist zulässig. Es bestehen gesetzliche Mindestfinanzierungsverpflichtungen. Die Verpflichtung für die Versorgungsansprüche des Defined Benefit Plans in Großbritannien beträgt zu Ende 2014 € 35,2 Mio. und stellt 49,6% der gesamten Verpflichtung dar. Die Verpflichtung ist durch ein Vermögen von € 30,3 Mio. gedeckt. Die Rückstellung beträgt € 4,9 Mio.

Der Barwert der Versorgungsansprüche hat sich wie folgt entwickelt:

	2014 € Mio.	2013 € Mio.
Barwert der Versorgungsansprüche 01.01.	68,8	69,4
Aufwand für die im Berichtsjahr erdienten Versorgungsansprüche	2,5	2,6
Nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand	0,2	-0,7
Gewinne (-) und Verluste aus Planabgeltung	-3,1	0,0
Zinsaufwand auf die Versorgungsansprüche	2,6	2,4
Arbeitnehmerbeiträge	0,4	0,5
Ausgezahlte Leistungen	-7,4	-3,8
Effekte aus Übertragungen	-0,1	-0,2
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste	4,9	-0,4
Währungskurseffekte	2,1	-1,1
Barwert der Versorgungsansprüche 31.12.	70,9	68,8

Das Planvermögen hat sich wie folgt entwickelt:

	2014 € Mio.	2013 € Mio.
Planvermögen 01.01.	40,7	38,7
Zinsertrag auf das Planvermögen	1,6	1,5
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste (-)	0,9	0,7
Arbeitgeberbeiträge	2,2	2,3
Arbeitnehmerbeiträge	0,4	0,5
Ausgezahlte Leistungen	-2,8	-2,5
Effekte aus Übertragungen	0,0	0,0
Währungskurseffekte	2,0	-0,5
Planvermögen 31.12.	45,0	40,7

Die Pensionsrückstellung für den Konzern leitet sich wie folgt ab:

	2014 € Mio.	2013 € Mio.
Barwert der Versorgungsansprüche aus Leistungsplänen	70,9	68,8
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-45,0	-40,7
Finanzierungsstatus	25,9	28,1
Aufgrund der Obergrenze für Vermögenswerte nicht erfasste Beträge	0,0	0,0
Pensionsrückstellung 31.12.	25,9	28,1

In 2014 betragen die ausgezahlten Leistungen € 7,4 Mio. (Vorjahr: € 3,8 Mio.). Für das Jahr 2015 werden Zahlungen in Höhe von € 2,3 Mio. erwartet. Davon werden voraussichtlich € 1,1 Mio. vom Arbeitgeber direkt erbracht. Die Beiträge in das externe Planvermögen betragen im Jahr 2014 € 2,2 Mio. (Vorjahr: € 2,3 Mio.). Für das Jahr 2015 werden Beiträge in Höhe von € 2,2 Mio. erwartet.

Die Pensionsrückstellung hat sich wie folgt entwickelt:

	2014 € Mio.	2013 € Mio.
Pensionsrückstellung 01.01.	28,1	30,7
Pensionsaufwand	0,7	3,0
Im Sonstigen Ergebnis erfasste versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste	4,0	-1,1
Arbeitgeberbeiträge	-2,2	-2,3
Direkte Rentenzahlungen des Arbeitgebers	-4,8	-1,5
Transferwerte	-0,1	-0,2
Währungsdifferenzen	0,1	-0,6
Pensionsrückstellung 31.12.	25,9	28,1
Davon Aktivum	0,1	0,0
Davon Passivum	26,0	28,1

Der Aufwand im Geschäftsjahr 2014 gliedert sich wie folgt:

	2014 € Mio.	2013 € Mio.
Aufwand für die im Berichtsjahr erdienten Versorgungsansprüche	2,5	2,6
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	0,2	-0,7
Ertrag (-) und Aufwand aus Planabgeltungen	-3,1	0,0
Zinsaufwand auf die Versorgungsansprüche	2,6	2,4
Zinsertrag auf das Planvermögen	-1,6	-1,5
Administrationskosten	0,1	0,1
Aufwand für Leistungspläne	0,7	2,9
Gezahlte Beiträge für Beitragspläne	8,9	8,6
Aufwendungen für Altersvorsorge Gesamt	9,6	11,5
davon Personalaufwand	8,6	10,6
davon Finanzaufwand	1,0	0,9

Im Sonstigen Ergebnis erfasste versicherungsmathematische Gewinne und Verluste:

	2014 € Mio.	2013 € Mio.
Neubewertung von Leistungsverpflichtungen	4,9	-0,4
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste aus Veränderungen bei den demographischen Annahmen	0,0	0,0
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste aus Veränderungen bei den finanziellen Annahmen	4,9	0,6
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste aufgrund von erfahrungsbedingten Anpassungen	0,0	-1,0
Neubewertung des Planvermögens	-0,9	-0,7
Aufgrund der Obergrenze für Vermögenswerte nicht erfasste Beträge	0,0	0,0
Insgesamt direkt im Sonstigen Ergebnis erfasster Betrag für Neubewertungen	4,0	-1,1

Anlageklassen des Planvermögens:

	2014 € Mio.	2013 € Mio.
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	0,1	0,8
Eigenkapitalinstrumente	0,1	0,1
Schuldverschreibungen	11,0	9,8
Investmentfonds	17,6	15,6
Immobilien	3,6	3,1
Versicherungen	11,7	10,6
Sonstige	0,9	0,7
Planvermögen gesamt	45,0	40,7

Davon Anlageklassen mit einem notierten Marktpreis:

	2014 € Mio.	2013 € Mio.
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	0,1	0,8
Eigenkapitalinstrumente	0,1	0,1
Schuldverschreibungen	11,0	9,8
Investmentfonds	17,4	15,4
Immobilien	3,3	2,6
Versicherungen	0,0	0,0
Sonstige	0,0	0,0
Planvermögen mit einem notierten Marktpreis	31,9	28,7

Eigene Finanzinstrumente oder von Konzerngesellschaften genutzte Immobilien sind im Planvermögen unverändert nicht enthalten.

Das Planvermögen dient ausschließlich der Erfüllung der definierten Leistungsverpflichtungen. In einigen Ländern bestehen für die Art und Höhe der zu wählenden Finanzmittel gesetzliche Vorgaben, in anderen Ländern (zum Beispiel Deutschland) erfolgt dies auf freiwilliger Basis. In Großbritannien wird die Vermögensverwaltung von einem Treuhänderausschuss verantwortet, der sich aus Repräsentanten von Gesellschaft und Mitarbeitern zusammensetzt. Die Anlagestrategie zielt auf langfristige Gewinne mit geringer Volatilität ab.

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

	2014	2013
Diskontierungssatz	3,16%	3,78%
Zukünftige Rentensteigerungen	2,42%	2,10%
Zukünftige Gehaltssteigerungen	3,91%	3,90%

Bei den angegebenen Werten handelt es sich um gewichtete Durchschnittswerte. Für den Euroraum wurde einheitlich ein Rechnungszins von 2,0% (Vorjahr: 3,25%) angesetzt.

In der folgenden Übersicht wird aufgezeigt, wie der Barwert der Versorgungsansprüche aus Leistungsplänen beeinflusst worden wäre bei Veränderung der maßgeblichen versicherungsmathematischen Annahme.

	2014 € Mio.	2013 € Mio.
Auswirkung auf den Barwert der Versorgungsansprüche, falls der Abzinsungssatz 50 Basispunkte höher wäre	-6,2	-5,6
der Abzinsungssatz 50 Basispunkte niedriger wäre	6,0	5,5

Gehalts- und Rententrends haben aufgrund der Struktur der Leistungspläne lediglich eine unwesentliche Auswirkung auf den Barwert der Versorgungsansprüche.

Der gewichtete Durchschnitt der Duration der Pensionsverpflichtungen beträgt 20 Jahre.

16. Sonstige Rückstellungen

	2013					2014
	€ Mio.	Währungs- anpassungen, Umbuchungen € Mio.	Zuführung € Mio.	Verbrauch € Mio.	Auflösung € Mio.	€ Mio.
Rückstellungen für:						
Gewährleistungen	9,4	0,5	2,2	-2,3	-0,4	9,5
Einkaufsrisiken	5,4	0,1	6,8	-4,9	-0,5	6,9
Restrukturierung	29,8	1,0	0,9	-14,2	-6,5	11,0
Andere	94,1	1,4	16,0	-41,7	-4,5	65,2
Gesamt	138,8	3,0	25,9	-63,1	-11,9	92,6

Für die Gewährleistungsrückstellung wird ein Erfahrungswert vom Umsatz der letzten sechs Monate herangezogen. Es wird erwartet, dass der wesentliche Teil dieser Ausgaben innerhalb der ersten sechs Monate des nächsten Geschäftsjahres fällig wird. Die Rückstellung für Gewährleistung beinhaltet mit € 3,6 Mio. (Vorjahr: € 4,6 Mio.) langfristige Rückstellungen.

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

Die Rückstellung für Restrukturierung umfasst Aufwendungen im Zusammenhang mit dem Maßnahmenpaket im Rahmen des unternehmensweiten Transformations- beziehungsweise Kostensenkungsprogramms. Die Rückstellung für Restrukturierung beinhaltet keine langfristigen Rückstellungen (Vorjahr: € 7,7 Mio.).

Die Auflösung der Restrukturierungsrückstellung betrifft mit € 4,5 Mio. die zum 30. September 2014 noch bestehenden Restbeträge der von der Deutschen Prüfstelle für Rechnungslegung (DPR) beanstandeten Restrukturierungsrückstellungen zum 31. Dezember 2012 in Höhe von insgesamt € 11,0 Mio. für die geplante Umlagerung von Warenbeständen, die erwartete Doppelmiete im Rahmen eines in Verhandlung stehenden Umzugs in neue Büroräumlichkeiten, der künftigen Geschäftstätigkeit zuzurechnenden Beratungsleistungen sowie künftige Aufwendungen für Sponsoringverträge im Bereich Segeln. Die Differenz der Rückstellungsauflösung zum festgestellten Fehler (€ 6,5 Mio.) beruht in Höhe von € 5,8 Mio. auf dem Verbrauch der betroffenen Restrukturierungsrückstellungen sowie in Höhe von € 0,7 Mio. auf deren Auflösung in Vorperioden. Aufgrund deren für die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage, sowohl der Vorjahre als auch des laufenden Jahres, nicht wesentlichen Bedeutung haben wir die Korrektur in laufender Rechnung vorgenommen.

Die anderen Rückstellungen setzen sich aus Risiken im Zusammenhang mit Rechtsstreitigkeiten € 30,0 Mio. (Vorjahr: € 32,9 Mio.), Rückstellungen für Drohverluste aus schwebenden Geschäften sowie sonstigen Risiken zusammen. In den anderen Rückstellungen sind in Höhe von € 19,5 Mio. (Vorjahr: € 21,0 Mio.) langfristige Rückstellungen enthalten.

17. Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben

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

Die Kaufpreisverbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

	2014 € Mio.	2013 € Mio.
Innerhalb eines Jahres fällig	0,5	0,5
Fälligkeit über einem Jahr	2,5	2,1
Gesamt	3,0	2,6

18. Eigenkapital

Gezeichnetes Kapital

Das gezeichnete Kapital entspricht dem gezeichneten Kapital der PUMA SE. Zum Bilanzstichtag betrug das gezeichnete Kapital € 38,6 Mio. und ist eingeteilt in 15.082.464 auf den Inhaber lautende Stückaktien, auf jede Stückaktie entfällt ein rechnerischer Anteil von € 2,56 am Grundkapital. Aus der Bewertung der Optionsprogramme für das Management hat sich die Kapitalrücklage um € 0,3 Mio. (Vorjahr: € 3,7 Mio.) erhöht.

Entwicklung der im Umlauf befindlichen Aktien:

		2014	2013
Im Umlauf befindliche Aktien zum 01.01.	Stück	14.939.913	14.939.279
Wandlung aus Management-Incentive-Programm	Stück	0	634
Aktienrückkauf	Stück	0	0
Im Umlauf befindliche Aktien zum 31.12.	Stück	14.939.913	14.939.913

Kapitalrücklage

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

Gewinnrücklagen und Bilanzgewinn

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

Rücklage aus dem Unterschiedsbetrag aus der Währungsumrechnung

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

Cashflow Hedges

Der Posten „Cashflow Hedges“ beinhaltet die Marktwertbewertung der derivativen Finanzinstrumente. Der Posten in Höhe von € 34,6 Mio. (Vorjahr: € -3,2 Mio.) ist mit latenten Steuern in Höhe von € -13,5 Mio. (Vorjahr: € 0,1 Mio.) verrechnet.

Eigene Aktien/Treasury Stock

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

Die Gesellschaft hat von der Ermächtigung zum Kauf eigener Aktien im Berichtszeitraum keinen Gebrauch gemacht. Zum Bilanzstichtag hält die Gesellschaft unverändert insgesamt 142.551 Stück PUMA-Aktien im eigenen Bestand, was einem Anteil von 0,95% des gezeichneten Kapitals entspricht.

Genehmigtes Kapital

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 2014 steht noch ein bedingtes Kapital in Höhe von insgesamt € 1,5 Mio. (Vorjahr: € 1,5 Mio.) zur Verfügung.

Dividende

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

Die geschäftsführenden Direktoren schlagen dem Verwaltungsrat und der Hauptversammlung vor, aus dem Bilanzgewinn der PUMA SE eine Dividende für das Geschäftsjahr 2014 von € 0,50 je im Umlauf befindlicher Aktie oder insgesamt € 7,5 Mio. (bezogen auf die am 31. Dezember im Umlauf befindlichen Aktien) den Aktionären auszuschütten. Das entspricht einer Ausschüttungsquote bezogen auf den Konzerngewinn von 11,7% gegenüber 140,3% im Vorjahr.

Verwendung des Bilanzgewinns der PUMA SE:

		2014	2013
Bilanzgewinn der PUMA SE zum 31.12.	€ Mio.	60,7	53,1
Dividende je Aktie	€	0,50	0,50
Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien *	Stück	14.939.913	14.939.913
Dividende gesamt *	€ Mio.	7,5	7,5
Vortrag auf neue Rechnung *	€ Mio.	53,2	45,7

* Vorjahreswerte angepasst auf den Stand der Hauptversammlung

Anteile nicht beherrschender Gesellschafter

Der am Bilanzstichtag verbleibende Anteil nicht beherrschender Gesellschafter betrifft die PUMA Wheat Accessories, Ltd mit € 0,1 Mio. (Vorjahr: € 0,6 Mio.), die Janed, LLC mit € 22,6 Mio. (Vorjahr: € 15,1 Mio.) und die 2014 gegründete PUMA Kids Apparel North America, LLC mit € 0,4 Mio.

Kapitalmanagement

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

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

19. Kapitalbeteiligungspläne/Management-Incentive-Programm

Um das Management mit einer langfristigen Anreizwirkung an das Unternehmen zu binden, werden bei PUMA aktienbasierte Vergütungssysteme in Form von Stock-Option-Programmen (SOP) sowie in Form von virtuellen Aktien mit Barausgleich eingesetzt.

Die laufenden Programme werden nachfolgend erläutert:

Erläuterung „SOP“

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

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

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

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

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

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	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	0,00 Jahre	0,31 Jahre	1,29 Jahre	2,33 Jahre
Im Umlauf zum 01.01.2014	0	1.500	98.693	103.463	113.469
Ausgeübt	0	0	0	0	0
Ø-Aktienkurs bei Ausübung	€ 220,83	€ 214,57	na	na	na
Verfallen	0	-1.500	0	0	0
Im Umlauf zum 31.12.2014	0	0	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 ergab sich für die „Tranche I – 2008“ ein durchschnittlicher Zeitwert pro Option von € 49,44. Unter Berücksichtigung der Sperrfrist errechnet sich daraus für das laufende Geschäftsjahr kein Aufwand mehr. Aus den im Umlauf befindlichen Optionen entfallen 0 Stück auf ehemalige Vorstandsmitglieder der PUMA AG oder die aktuellen geschäftsführenden Direktoren.

Für die „Tranche II – 2008“ ergab sich entsprechend der Zuteilung ein durchschnittlicher Zeitwert pro Option von € 53,49 und unter Berücksichtigung der Sperrfrist errechnet sich daraus für das laufende Geschäftsjahr kein Aufwand mehr. Aus den im Umlauf befindlichen Optionen entfallen 0 Stück auf ehemalige Vorstandsmitglieder der PUMA AG oder die aktuellen geschäftsführenden Direktoren.

Für die „Tranche III – 2008“ ergab sich entsprechend der Zuteilung ein durchschnittlicher Zeitwert pro Option von € 61,81 und unter Berücksichtigung der Sperrfrist errechnet sich daraus für das laufende Geschäftsjahr kein Aufwand mehr. Aus den im Umlauf befindlichen Optionen entfallen 83.693 Stück auf ehemalige Vorstandsmitglieder der PUMA AG oder die aktuellen geschäftsführenden Direktoren.

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

Für die „Tranche V – 2008“ ergab sich entsprechend der Zuteilung ein durchschnittlicher Zeitwert pro Option von € 44,59 und unter Berücksichtigung der Sperrfrist und des Verfalls errechnet sich daraus für das laufende Geschäftsjahr ein Aufwand von insgesamt € 0,3 Mio. Auf die aktuellen geschäftsführenden Direktoren entfallen zum Jahresende insgesamt 13.453 Stück Optionen.

Erläuterung „virtuelle Aktien“

Im Geschäftsjahr 2013 wurde begonnen virtuelle Aktien im Rahmen eines Management-Incentive-Programms auf jährlicher Basis zu gewähren. Jede dieser virtuellen Aktien berechtigt am Ende der Laufzeit zu einer Barauszahlung. Diese ist einerseits abhängig von dem festgestellten Jahresendkurs der PUMA-Aktie (Komponente 1), welcher zu 70% gewichtet wird und andererseits von dem festgestellten Jahresendkurs der Kering-Aktie (Komponente 2), der mit 30% in die Gewichtung einfließt. Die Komponente 1 vergleicht den Erfolg mit dem durchschnittlichen virtuellen Wertsteigerungsrechten der letzten 30 Tage des Vorjahres. Die Komponente 2 dagegen misst den Erfolg in einem Vergleich der Entwicklung der Kering-Aktie zu der durchschnittlichen Entwicklung eines Referenzportfolios des Luxus und Sportsektors des gleichen Zeitraums. Diese 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 Stichtag des Geschäftsjahrs 2014 befanden sich zwei Teilnehmer des „Programms 2013“ nicht mehr in einem aktiven Beschäftigungsverhältnis. Die Auflösung der Rückstellung betrug hierfür im Geschäftsjahr 2014 € 0,2 Mio.

Das „Programm 2014“ soll mit der ersten Verwaltungsratsitzung im Geschäftsjahr 2015 beschlossen werden. Im Geschäftsjahr 2014 wurde auf Basis der arbeitsvertraglichen Zusagen gegenüber den geschäftsführenden Direktoren eine Rückstellung hierfür von € 0,4 Mio. gebildet.

Zum Geschäftsjahresende befanden sich alle Teilnehmer des „Programms 2014“ in einem aktiven Beschäftigungsverhältnis.

Virtuelle Aktien		
Ausgabedatum	01.01.2013	
Laufzeit	5	Jahre
Sperrfrist	3	Jahre
Basiskurs Komponente 1	224,00	EUR/Aktie
Basiskurs Komponente 2	130,84	EUR/Aktie
Referenzwert Komponente 1 zum Geschäftsjahresende	172,55	EUR/Aktie
Referenzwert Komponente 2 zum Geschäftsjahresende	167,00	EUR/Aktie
Teilnehmer im Jahr der Ausgabe	4	Personen
Teilnehmer zum Geschäftsjahresende	2	Personen
Anzahl virtuelle Aktien bei Ausgabe	13.761	Stück

Diese Verpflichtung aus aktienbasierten Vergütungsansprüchen 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 für beide virtuellen Aktien-Programme am Geschäftsjahresende gesamtheitlich € 0,9 Mio.

Erläuterung Programm „Game Changer 2017“

Darüber hinaus wurde 2014 ein weiteres Long Term Incentive Programm namens „Game Changer 2017“ aufgesetzt. Die Teilnehmer an diesem Programm bestehen im Wesentlichen aus Top-Führungskräften die an die geschäftsführenden Direktoren berichten, sowie vereinzelt Schlüsselfunktionen in der PUMA-Gruppe. Das Ziel dieses Programmes ist, diese Mitarbeitergruppe langfristig an das Unternehmen zu binden und an dem mittelfristigen Erfolg des Unternehmens teilhaben zu lassen. Die Laufzeit des Programmes beträgt 3 Jahre und orientiert sich an den mittelfristigen Zielen der PUMA-Gruppe in Bezug auf das operative Ergebnis (EBIT) (70%), Working Capital (15%) und Rohertragsmarge (15%). Dazu wird jedes Jahr bei Erfüllung der jeweiligen währungskursbereinigten Ziele eine entsprechende Rückstellung gebildet. Das somit angesparte Guthaben wird dem Teilnehmerkreis dann im März 2017 ausgezahlt. Die Auszahlung ist an die Bedingung geknüpft, dass der Teilnehmer zum 31. Dezember 2016 in einem ungekündigten Beschäftigungsverhältnis mit einem Unternehmen der PUMA-Gruppe steht. Im Berichtsjahr wurde für dieses Programm € 0,9 Mio. zurückgestellt.

20. Sonstige operative Erträge und Aufwendungen

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

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

	2014	2013
	€ Mio.	€ Mio.
Vertriebsaufwendungen	997,7	977,6
Produktmanagement/Merchandising	34,8	32,9
Forschung und Entwicklung	46,2	47,9
Verwaltungs- und allgemeine Aufwendungen	215,4	305,1
Sonstige operative Aufwendungen	1.294,1	1.363,5
Sonstige operative Erträge	17,3	17,7
Gesamt	1.276,8	1.345,8
Davon planmäßige Abschreibungen	50,5	53,8
Davon Wertminderungsaufwendungen	7,3	79,1

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

Die Aufwendungen für Produktmanagement/Merchandising und Forschung und Entwicklung waren im Vorjahr unter dem Posten Produktentwicklung/Design zusammengefasst. Um eine bessere Informationsvermittlung an den Bilanzadressaten zu erreichen, wurden die Posten separat dargestellt und die Vorjahresbeträge entsprechend angepasst.

In den Verwaltungs- und allgemeinen Aufwendungen sind Aufwendungen für den Abschlussprüfer der PUMA SE in Höhe von € 0,8 Mio. (Vorjahr: € 0,6 Mio.) enthalten. Davon entfallen auf Abschlussprüfungsleistungen € 0,6 Mio. (Vorjahr: € 0,5 Mio.), auf Steuerberatungsleistungen € 0,1 Mio. (Vorjahr: € 0,1 Mio.) sowie auf andere Bestätigungsleistungen € 0,1 Mio. (Vorjahr: € 0,0 Mio.).

In den sonstigen operativen Erträgen sind mit € 16,3 Mio. (Vorjahr: € 17,3 Mio.) Erträge aus der Umlage von Entwicklungskosten sowie € 1,0 Mio. (Vorjahr: € 0,4 Mio.) übrige Erträge enthalten.

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

	2014 € Mio.	2013 € Mio.
Löhne und Gehälter	341,3	336,6
Soziale Abgaben	47,8	47,5
Aufwendungen aus aktienbasierter Vergütung mit Ausgleich in Aktien	0,3	1,1
Aufwendungen aus aktienbasierter Vergütung mit Barausgleich	0,5	0,4
Aufwendungen für Altersversorgung und andere Personalaufwendungen	35,4	39,7
Gesamt	425,3	425,3

Zusätzlich sind in den Umsatzkosten Personalaufwendungen in Höhe von € 13,6 Mio. (Vorjahr: € 18,2 Mio.) enthalten.

Auf Vollzeitbasis waren im Jahresdurchschnitt folgende Mitarbeiter beschäftigt:

	2014	2013
Marketing/Retail/Vertrieb	7.247	7.176
Produktentwicklung/Design	864	882
Verwaltungs- und allgemeine Bereiche	2.719	2.692
Gesamt im Jahresdurchschnitt	10.830	10.750

Zum Jahresende waren insgesamt 11.267 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Vorjahr: 10.982) auf Vollzeitbasis beschäftigt.

21. Finanzergebnis

Das Finanzergebnis setzt sich wie folgt zusammen:

	2014 € Mio.	2013 € Mio.
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	1,3	1,3
Zinsertrag	4,8	6,2
Ertrag aus Währungsumrechnungsdifferenzen, netto	0,0	0,0
Finanzerträge	4,8	6,2
Zinsaufwand	-9,8	-6,7
Aufzinsung der Kaufpreisverbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	-0,1	-0,1
Bewertung von Pensionsplänen	-0,9	-1,0
Aufwand aus Währungsumrechnungsdifferenzen, netto	-1,5	-8,4
Finanzaufwendungen	-12,3	-16,2
Finanzergebnis	-6,2	-8,7

Das Ergebnis aus assoziierten Unternehmen resultiert ausschließlich aus der Beteiligung an der Wilderness Holdings Ltd. (siehe auch Textziffer 11).

Die Zinserträge resultieren aus Geldanlagen.

Die Zinsaufwendungen betreffen kurzfristige Finanzverbindlichkeiten.

Das Finanzergebnis beinhaltet darüber hinaus per Saldo mit € 1,5 Mio. Aufwendungen aus Währungsumrechnungsdifferenzen (Vorjahr: Aufwand € 8,4 Mio.), welche dem Finanzierungsbereich zuzuordnen sind.

22. Ertragsteuern

	2014 € Mio.	2013 € Mio.
Laufende Ertragsteuern		
Deutschland	11,9	10,7
Andere Länder	46,4	40,7
Summe laufende Ertragsteuern	58,3	51,4
Latente Steuern	-21,3	-18,9
Gesamt	37,0	32,5

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

Überleitung vom theoretischen Steueraufwand auf den effektiven Steueraufwand:

	2014 € Mio.	2013 € Mio.
Ergebnis vor Ertragsteuern	121,8	53,7
Theoretischer Steueraufwand		
Steuersatz der SE = 27,22 % (Vorjahr: 27,22%)	33,1	14,6
Besteuerungsunterschied Ausland	-13,1	-4,1
Andere Steuereffekte:		
Ertragsteuern für Vorjahre	7,9	-6,7
Verluste und temporäre Differenzen, für die keine Steueransprüche bilanziert wurden	2,2	20,5
Steuersatzänderungen	0,8	0,1
Steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen bzw. nicht steuerpflichtige Erträge und sonstige Effekte	6,1	8,1
Effektiver Steueraufwand	37,0	32,5
Effektiver Steuersatz	30,4%	60,5%

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

Die sonstigen Effekte beinhalten mit € 11,9 Mio. (Vorjahr: € 9,9 Mio.) Quellensteueraufwendungen.

23. Gewinn je Aktie

Der Gewinn je Aktie wird in Übereinstimmung mit IAS 33 ermittelt, indem der auf die Anteilseigner des Mutterunternehmens entfallende Konzernjahresüberschuss (Konzernergebnis) durch die durchschnittliche Zahl der im Umlauf befindlichen Aktien dividiert wird. Eine Verwässerung dieser Kennzahl kann sich durch potenzielle Aktien aus dem Management-Incentive-Programm ergeben (siehe dazu Textziffer 19).

Die Berechnung ist der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen:

		2014	2013
Konzernergebnis	€ Mio.	64,1	5,3
Durchschnittliche Zahl der im Umlauf befindlichen Aktien	in Stück	14.939.913	14.939.515
Verwässerte Zahl der Aktien	in Stück	14.939.913	14.941.089
Gewinn je Aktie	€	4,29	0,36
Gewinn je Aktie, verwässert	€	4,29	0,36

24. Management des Währungsrisikos

Im Geschäftsjahr 2014 hat PUMA zur Sicherung des in Euro umgerechneten zahlbaren Betrags für in US-Dollar denominierte Einkäufe Devisenderivate „Termin-Kauf USD“ als Cashflow-Hedges designiert.

Die Nominalbeträge der offenen Kurssicherungsgeschäfte, die sich im Wesentlichen auf Cashflow-Hedges beziehen, betreffen Devisentermingeschäfte über insgesamt € 862,4 Mio. (Vorjahr: € 581,8 Mio.).

Für die zugrunde liegenden Grundgeschäfte werden die Zahlungsströme in 2015 erwartet.

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

	2014 € Mio.	2013 € Mio.
Devisentermingeschäfte, aktiv (siehe Textziffer 6)	58,0	11,6
Devisentermingeschäfte, passiv (siehe Textziffern 13 und 14)	-8,3	-14,5
Netto	49,7	-2,9

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

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

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

Den Währungssensitivitätsanalysen liegen die folgenden Annahmen zugrunde:

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

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

Wenn der USD gegenüber allen anderen Währungen zum 31. Dezember 2014 um 10% aufgewertet (abgewertet) gewesen wäre, wären die Sicherungsrücklage im Eigenkapital und der Fair Value der Sicherungsgeschäfte um € 59,0 Mio. höher (niedriger) (31. Dezember 2013: € 57,2 Mio. höher (niedriger)) ausgefallen.

Eine weitere Erläuterung der Währungsrisiken erfolgt im Konzernlagebericht in dem Kapitel Risikomanagement.

25. Segmentberichterstattung

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

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

Die Innenumsätze der Segmente werden auf Basis von Marktpreisen erzielt. Sie werden in der Darstellung nicht berücksichtigt, da sie nicht steuerungsrelevant sind.

Die Investitionen und Abschreibungen umfassen die Zugänge bzw. die Abschreibungen des laufenden Geschäftsjahres in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte. Darüber hinaus wurden Gesamtwertminderungsaufwendungen in Höhe von € 7,3 Mio. (Vorjahr: € 79,1 Mio.) in den Segmenten, EMEA (€ 1,5 Mio., Vorjahr: € 19,1 Mio.), Amerika (€ 1,4 Mio., Vorjahr: € 0,0 Mio.), Asien/Pazifik (€ 0,2 Mio., Vorjahr: € 29,0 Mio.) und Zentralbereiche/Konsolidierung (€ 4,2 Mio., Vorjahr: 31,0 Mio.) berücksichtigt.

Da PUMA nur in einem Geschäftsfeld tätig ist, und zwar der Sportartikelindustrie, erfolgt die Aufgliederung nach Produkten gemäß der internen Berichtsstruktur nach den Produktsegmenten Schuhe, Textilien und Accessoires. Entsprechend dieser Berichtsstruktur erfolgt, außer einer Aufgliederung der Umsatzerlöse und des Rohergebnisses, keine weitere Aufteilung des Betriebsergebnisses sowie der Vermögenswerte und Schuldposten.

Geschäftssegmente 1-12/2014

Regionen	Externe Umsatzerlöse		EBIT		Investitionen	
	1-12/2014 € Mio.	1-12/2013 € Mio.	1-12/2014 € Mio.	1-12/2013 € Mio.	1-12/2014 € Mio.	1-12/2013 € Mio.
EMEA	1.109,8	1.125,0	-5,6	-14,7	26,9	23,6
Amerika	968,1	952,0	41,6	71,5	27,2	19,7
Asien/Pazifik	559,3	576,5	12,8	18,1	11,4	8,5
Zentralbereiche/Konsolidierung	334,8	331,9	79,2	116,5	9,3	4,3
Sondereffekte			0,0	-129,0		
Total	2.972,0	2.985,3	128,0	62,5	74,8	56,1

	Abschreibungen		Vorräte		Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	
	1-12/2014 € Mio.	1-12/2013 € Mio.	1-12/2014 € Mio.	1-12/2013 € Mio.	1-12/2014 € Mio.	1-12/2013 € Mio.
EMEA	12,0	15,8	227,2	248,8	160,0	151,2
Amerika	13,4	12,7	191,7	143,7	160,4	142,2
Asien/Pazifik	9,1	9,0	68,5	62,8	69,8	74,5
Zentralbereiche/Konsolidierung	16,0	16,3	84,1	66,1	59,0	55,4
Total	50,5	53,8	571,5	521,3	449,2	423,4

Produkt

	Externe Umsatzerlöse		Rohertragsmarge	
	1-12/2014 € Mio.	1-12/2013 € Mio.	1-12/2014 € Mio.	1-12/2013 € Mio.
Schuhe	1.282,7	1.372,1	42,6%	43,7%
Textilien	1.103,1	1.063,8	49,5%	48,3%
Accessoires	586,3	549,4	50,0%	49,8%
Total	2.972,0	2.985,3	46,6%	46,5%

Überleitung EBT

	1-12/2014 € Mio.	1-12/2013 € Mio.
EBIT	128,0	62,5
Finanzergebnis	-6,2	-8,7
EBT	121,8	53,7

26. Angaben zur Kapitalflussrechnung

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

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

Die anderen zahlungsunwirksamen Aufwendungen und Erträge im Berichtsjahr betreffen im Wesentlichen die Abschreibungen auf Sachanlagen. Im Vorjahr waren darüber hinaus insbesondere Aufwendungen im Zusammenhang mit Wertberichtigungen sowie Restrukturierungsmaßnahmen mit enthalten.

27. Haftungsverhältnisse und Eventualverbindlichkeiten

Haftungsverhältnisse

Es lagen wie im Vorjahr keine berichtspflichtigen Haftungsverhältnisse vor.

Eventualverbindlichkeiten

Es lagen wie im Vorjahr keine berichtspflichtigen Eventualverbindlichkeiten vor.

28. Sonstige finanzielle Verpflichtungen

Verpflichtungen aus Operating-Lease

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

Die Gesamtaufwendungen aus diesen Verträgen beliefen sich in 2014 auf € 123,5 Mio. (Vorjahr: € 117,5 Mio.). Die Aufwendungen sind zum Teil umsatzabhängig.

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

	2014 € Mio.	2013 € Mio.
Aus Miet- und Leasingverträgen:		
2015 (2014)	103,4	91,0
2016 – 2019 (2015 – 2018)	215,5	194,6
ab 2020 (ab 2019)	63,3	59,3

Weitere sonstige finanzielle Verpflichtungen

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

	2014	2013
	€ Mio.	€ Mio.
Aus Lizenz-, Promotions- und Werbeverträgen:		
2015 (2014)	135,6	112,8
2016 – 2019 (2015 – 2018)	388,1	363,7
ab 2020 (ab 2019)	93,9	55,3

Darüber hinaus bestehen im Rahmen von Sponsoring-Verträgen branchenübliche Verpflichtungen hinsichtlich der Bereitstellung von Sportausrüstung.

Die Promotions- und Werbeverträge sehen branchenüblich bei Erreichen vordefinierter Ziele (z.B. Medaillen, Meisterschaften) zusätzliche Zahlungen vor. Diese sind zwar vertraglich vereinbart, lassen sich aber naturgemäß zeitlich und betragsmäßig nicht exakt vorhersehen.

29. Geschäftsführende Direktoren und Verwaltungsrat

Angaben nach § 314 Abs. 1 Nr. 6 HGB

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

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

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

Geschäftsführende Direktoren

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

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

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

Im Geschäftsjahr 2013 wurde ein neues Vergütungsprogramm mit langfristiger Anreizwirkung für geschäftsführende Direktoren eingeführt, das mit der ersten Verwaltungsratsitzung im Jahre 2014 beschlossen wurde. Für das Programm 2014 wurden entsprechend der Vesting Period anteilige Rückstellungen in Höhe von € 0,4 Mio. auf Basis arbeitsvertraglicher Zusagen gegenüber den geschäftsführenden Direktoren gebildet. Das neue erfolgsabhängige Programm orientiert sich an der mittelfristigen Wertentwicklung der PUMA SE Aktie zu 70% und an der mittelfristigen Entwicklung der Aktie der Kering SA im Verhältnis zu Benchmarkunternehmen zu 30%. Weitere Informationen zu dem Programm sind dem Konzernanhang unter Ziffer 19 zu entnehmen.

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

Im Rahmen des Vergütungsprogramms mit langfristiger Anreizwirkung ergibt sich durch die Aufwandsverteilung auf die Vesting Period für die in Vorjahren ausgegebenen Optionen ein Aufwand von insgesamt € 0,3 Mio. (Vorjahr: € 3,1 Mio.). Aufgrund des Ausscheidens zweier geschäftsführender Direktoren wurden Rückstellungen in Höhe von € 0,2 Mio. aufgelöst.

Im Berichtsjahr wurden insgesamt € 4,1 Mio. für Abfindungen und in diesem Zusammenhang zugesagte Leistungen für ausscheidende geschäftsführende Direktoren aufgewendet.

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 € 0,5 Mio. (Vorjahr: € 0,3 Mio.). Der Barwert der Leistungszusage zum 31. Dezember 2014 an geschäftsführende Direktoren in Höhe von € 1,3 Mio. (Vorjahr: € 0,3 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: € 12,5 Mio.) und sind entsprechend innerhalb der Pensionsrückstellungen passiviert, soweit nicht mit den gleich hohen Aktivwerten verrechnet. Ruhegehälter sind in Höhe von € 0,2 Mio. (Vorjahr: € 0,2 Mio.) angefallen.

Für das weltweite Senior Management und strategisch wichtige Mitarbeiter wurde ein Long Term Incentive Programm „Game Changer 2017“ eingeführt, das diese Mitarbeitergruppe an dem mittelfristigen Erfolg der PUMA SE teilhaben lässt. Dieses Programm ersetzt den vorherigen Stock Option Plan und orientiert sich an den Erfolgskriterien, Operatives Ergebnis (EBIT), Working Capital und Rohertragsmarge über einen Drei-Jahres-Zeitraum. Für dieses Programm wurden € 0,9 Mio. zurückgestellt. Weitere Informationen zu dem Programm sind dem Konzernanhang unter Ziffer 19 zu entnehmen.

Verwaltungsrat

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

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

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

30. Beziehungen zu nahe stehenden Unternehmen und Personen

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

Die SAPARDIS SE, Paris, eine 100%ige Tochtergesellschaft der Kering S.A., Paris, hält derzeit mehr als 75% des gezeichneten Kapitals an der PUMA SE. Die Kering S.A. wird kontrolliert von der Artémis S.A., Paris, diese wiederum ist eine 100%ige Tochtergesellschaft der Financière Pinault S.C.A., Paris. Als nahe stehende Unternehmen werden somit unter anderem alle Unternehmen, die direkt oder indirekt durch Artémis S.A. beherrscht und nicht in den Konzernabschluss der PUMA SE einbezogen werden, berücksichtigt.

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

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

Der Umfang der Geschäftsbeziehungen ist in der nachfolgenden Übersicht dargestellt:

	Erbrachte Lieferungen und Leistungen		Empfangene Lieferungen und Leistungen	
	2014 € Mio.	2013 € Mio.	2014 € Mio.	2013 € Mio.
In Artémis-Gruppe einbezogene Unternehmen	0,0	0,1	0,1	0,4
Im Kering-Konzern einbezogene Unternehmen	2,8	4,3	2,3	3,0
Sonstige nahe stehende Unternehmen und Personen	7,1	6,6	14,0	14,9
Total	9,9	11,0	16,4	18,3

	Nettoforderungen an		Verbindlichkeiten gegenüber	
	2014 € Mio.	2013 € Mio.	2014 € Mio.	2013 € Mio.
In Artémis-Gruppe einbezogene Unternehmen	0,0	0,0	0,0	0,2
Im Kering-Konzern einbezogene Unternehmen	1,1	1,2	0,7	0,4
Sonstige nahe stehende Unternehmen und Personen	17,9	9,9	0,2	1,7
Total	19,0	11,1	0,9	2,3

Die Forderungen gegen nahe stehende Unternehmen und Personen sind, mit einer Ausnahme, nicht mit Wertberichtigungen belastet. Lediglich in Bezug auf die Forderungen gegen einen nicht beherrschenden Gesellschafter sowie dessen Unternehmensgruppe sind bei einem Tochterunternehmen der PUMA SE in Griechenland zum 31. Dezember 2014 Bruttoforderungen in Höhe von € 52,2 Mio. (Vorjahr: € 52,2 Mio.) vollständig wertberichtigt. Im Geschäftsjahr 2015 sind diesbezüglich Aufwendungen in Höhe von € 0,0 Mio. (Vorjahr € 0,0 Mio.) erfasst.

Die geschäftsführenden Direktoren sowie die Mitglieder des Verwaltungsrats des PUMA-Konzerns sind nahe stehende Personen im Sinne des IAS 24. Zu diesem Personenkreis erfasste Leistungen und Vergütungen sind in Textziffer 29 dargestellt.

Mitglieder des Verwaltungsrats haben von PUMA im Rahmen von Beratungs-, Dienstleistungs- und Anstellungsverträgen eine Vergütung von € 0,3 Mio. (Vorjahr: € 0,3 Mio.) erhalten.

31. Corporate Governance

Die geschäftsführenden Direktoren und der Verwaltungsrat haben zu den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex im November 2014 gemäß § 161 AktG die erforderliche Entsprechenserklärung abgegeben und diese auf der Homepage der Gesellschaft (www.puma.com) veröffentlicht. Außerdem wird auf den Corporate Governance Bericht im Konzernlagebericht der PUMA SE verwiesen.

32. Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

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

33. Versicherung der gesetzlichen Vertreter

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

Tag der Freigabe

Die geschäftsführenden Direktoren der PUMA SE haben den Konzernabschluss am 10. Februar 2015 zur Weitergabe an den Verwaltungsrat freigegeben. Der Verwaltungsrat hat die Aufgabe, den Konzernabschluss zu prüfen und zu erklären, ob er den Konzernabschluss billigt.

Herzogenaurach, den 10. Februar 2015

Geschäftsführende Direktoren

Gulden

Lämmermann

Sørensen

Geschäftsführende Direktoren der PUMA SE

Bjørn Gulden

Chief Executive Officer (CEO)

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Tchibo GmbH, Hamburg
- Borussia Dortmund GmbH & Co. KG, Dortmund
- Dansk Supermarked A/S, Højbjerg/Dänemark

Michael Lämmermann

Chief Financial Officer (CFO)

Lars Radoor Sørensen

Chief Operating Officer (COO)

ab 1. August 2014

Ausgeschiedene geschäftsführende Direktoren

Andy Köhler

Chief Operating Officer (COO)

bis 31. Juli 2014

Stefano Caroti

Chief Commercial Officer (CCO)

bis 31. Dezember 2014

Verwaltungsrat der PUMA SE, Herzogenaurach

Jean-François Palus **(Vorsitzender)**

London, Großbritannien

Group Managing Director und Mitglied des Verwaltungsrats von Kering S.A., Paris/Frankreich, zuständig für Strategie, Betrieb und Organisation

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Kering Americas, Inc., New York/USA
- Volcom, Inc., Costa Mesa/USA
- Luxury Goods International (L.G.I.) S.A., Cadempino/Schweiz
- Kering Luxembourg S.A., Luxemburg/Luxemburg
- Brioni S.p.A., Penne/Italien
- Kering Tokyo Investment Ltd. Tokyo/Japan
- Pomellato S.p.A, Penne/Italien
- Volcom Luxembourg Holding S.A., Luxemburg/Luxemburg
- Sowind Group S.A., La Chaux-de-Fonds/Schweiz

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

Paris, Frankreich

CEO und Vorsitzender des Verwaltungsrats von Kering S.A., Paris/Frankreich

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

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

Chief Operating Officer (COO) von Kering S.A., Paris/Frankreich, zuständig für den Bereich Sport & Lifestyle

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Volcom, Inc., Costa Mesa/USA
- Cobra Golf, Inc., Carlsbad/USA

.....

Jean-Marc Duplaix

Paris, Frankreich

Chief Financial Officer (CFO) von Kering S.A., Paris/Frankreich

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Sapardis SE, Paris/Frankreich
- GPO Holding SE, Paris/Frankreich
- Redcats S.A., Paris/Frankreich
- E_lite S.p.A., Mailand/Italien
- Kering Italia S.p.A., Scandicci/Italien
- Pomellato S.p.A., Mailand/Italien
- Kering Japan Ltd., Tokyo/Japan
- Kering Tokyo Investment Ltd., Tokyo/Japan
- Kering Luxembourg S.A., Luxemburg/Luxemburg
- Qeelin Holding Luxembourg S.A., Luxemburg/Luxemburg
- E-Kering Lux S.A., Luxemburg/Luxemburg
- Luxury Fashion Luxembourg S.A., Luxemburg/Luxemburg
- Noga Luxe S.L., Barcelona/Spanien

.....

Bernd Illig

(Arbeitnehmervertreter)

Bechhofen, Deutschland

Administrator IT Systems 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.

Ausgeschiedene Mitglieder des Verwaltungsrats

Michel Friocourt

Paris, Frankreich

Group Managing Director von Kering S.A., Paris/Frankreich, zuständig für den Bereich Recht bis 31. Oktober 2014

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Luminosa, Paris/Frankreich
- Yves Saint Laurent S.A.S, Paris/Frankreich
- Discodis Belgique N.V., Brüssel/Belgien
- Balenciaga UK Ltd., Vereinigtes Königreich
- Kering UK Services Ltd., Vereinigtes Königreich
- Kering Management Services II Ltd., Vereinigtes Königreich
- Stella McCartney Ltd., Vereinigtes Königreich
- Kering Holdings Ltd., Hong Kong
- Yves Saint Laurent UK Ltd., Vereinigtes Königreich
- PPR HK Ltd., Hong Kong
- APARFI, Schweiz
- PPR Suisse, Schweiz

Ausschüsse des Verwaltungsrats

Präsidialausschuss

- Thore Ohlsson (Vorsitzender)
- Martin Köppel
- Jean-Marc Duplaix (Mitglied seit dem 5. November 2014)

Ausgeschieden mit Wirkung zum 31. Oktober 2014: Michel Friocourt

Personalausschuss

- François-Henri Pinault (Vorsitzender)
- Bernd Illig
- Jean-François Palus

Prüfungsausschuss

- Thore Ohlsson (Vorsitzender)
- Jean-Marc Duplaix
- Guy Buzzard

Nachhaltigkeitsausschuss

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

Nominierungsausschuss

- François-Henri Pinault (Vorsitzender)
- Jean-François Palus
- Todd Hymel

Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

Wir haben den von der PUMA SE, Herzogenaurach, aufgestellten Konzernabschluss – bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Gesamtergebnisrechnung, Eigenkapitalveränderungsrechnung, Kapitalflussrechnung und Anhang – sowie den Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2014 geprüft. Die Aufstellung von Konzernabschluss und Konzernlagebericht nach den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften liegt in der Verantwortung der geschäftsführenden Direktoren der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Konzernabschluss und über den Konzernlagebericht abzugeben.

Wir haben unsere Konzernabschlussprüfung gemäß § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass Unrichtigkeiten und Verstöße, die sich auf die Darstellung des durch den Konzernabschluss unter Beachtung der anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften und durch den Konzernlagebericht vermittelten Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich auswirken, mit hinreichender Sicherheit erkannt werden. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des Konzerns sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie Nachweise für die Angaben in Konzernabschluss und Konzernlagebericht überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfasst die Beurteilung der Jahresabschlüsse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, der Abgrenzung des Konsolidierungskreises, der angewandten Bilanzierungs- und Konsolidierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen der geschäftsführenden Direktoren sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Konzernabschluss der PUMA SE, Herzogenaurach, den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns. Der Konzernlagebericht steht in Einklang mit dem Konzernabschluss, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

München, den 10. Februar 2015

Deloitte & Touche GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

(Stadter)
Wirtschaftsprüfer

(Besli)
Wirtschaftsprüferin

Bericht des Verwaltungsrats

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

der Verwaltungsrat hat im Geschäftsjahr 2014 sämtliche ihm nach Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung obliegenden Aufgaben wahrgenommen. Er hat die Gesellschaft geleitet, die Grundlinien der Geschäftstätigkeit bestimmt und deren Umsetzung durch die geschäftsführenden Direktoren überwacht.

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

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

Rechtmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung der geschäftsführenden Direktoren.

Beratungsschwerpunkte

Im Geschäftsjahr 2014 standen im Wesentlichen die folgenden Themenkomplexe im Vordergrund: Prüfung und Billigung des Jahresabschlusses 2013, Dividendenpolitik, Festlegung der Tagesordnung für die ordentliche Hauptversammlung 2014, Laufende Geschäftsentwicklung, Finanzlage des Konzerns, Unternehmensplanung 2015 und Mittelfristplanung einschließlich Investitionen, Transformations- und Kostensenkungsprogramm, Compliance und internes Kontrollsystem, wesentliche Rechtsstreitigkeiten im Konzern, Corporate Governance, Sustainability, , Personalthemen bzgl. der geschäftsführenden Direktoren.

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

Interessenkonflikte

Die Mitglieder des Verwaltungsrats sind gehalten, unverzüglich offenzulegen, wenn bei ihnen Interessenkonflikte auftreten. Im abgelaufenen Geschäftsjahr lagen keine solchen Mitteilungen vor.

Ausschüsse

Der Verwaltungsrat hat zur Wahrnehmung seiner Aufgaben fünf Ausschüsse eingerichtet und lässt sich regelmäßig über deren Arbeit berichten. Die Mitglieder der Ausschüsse sind im Konzernanhang aufgeführt.

Präsidialausschuss

Der Präsidialausschuss bereitet die Verwaltungsratssitzungen vor und trifft auf Weisung des Verwaltungsrates an dessen Stelle Entscheidungen. Er hat in 2014 nicht getagt.

Personalausschuss

Der Personalausschuss hat die Aufgabe, den Abschluss und die Änderung von Dienstverträgen mit den geschäftsführenden Direktoren vorzubereiten und die Grundsätze des Personalwesens und der Personalentwicklung festzulegen. Der Personalausschuss tagte im Geschäftsjahr 2014 einmal.

Prüfungsausschuss

Der Prüfungsausschuss tagte im Geschäftsjahr 2014 in vier ordentlichen Sitzungen. Der Prüfungsausschuss ist insbesondere zuständig für Fragen der Rechnungslegung und Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagements und des Risikomanagementsystems, der internen Revision, der Compliance sowie der Abschlussprüfung, hier insbesondere der erforderlichen Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, der Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer, der Bestimmung der Prüfungsschwerpunkte, der vom Abschlussprüfer zusätzlich erbrachten Leistungen und der Honorarvereinbarung.

Nachhaltigkeitsausschuss

Der Ausschuss hat die Aufgabe, die unternehmerische Nachhaltigkeit sowie das Bewusstsein, bei jeder Entscheidungsfindung und allen Maßnahmen fair, ehrlich, positiv und kreativ zu handeln, zu fördern. Er trat 2014 zweimal zusammen.

Nominierungsausschuss

Der Nominierungsausschuss schlägt dem Verwaltungsrat für dessen Wahlvorschläge an die Hauptversammlung geeignete Anteilseignervertreter als Kandidaten vor. Er hat im Geschäftsjahr 2014 nicht getagt.

Corporate Governance

Der Verwaltungsrat hat sich im Geschäftsjahr 2014 mit dem 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 berichtet der Verwaltungsrat zugleich gemäß Ziffer 3.10 DCGK im Corporate Governance Bericht. Die Gesellschaft erfüllt mit wenigen Ausnahmen die Anforderungen des DCGK und bringt dies ebenso wie die Erläuterung systembedingter Abweichungen aufgrund des monistischen Systems bei PUMA in der Entsprechenserklärung zum DCGK zum Ausdruck. Die Entsprechenserklärung wird unseren Aktionären dauerhaft auf der Homepage der Gesellschaft zugänglich gemacht unter <http://about.puma.com/de/investor-relations/corporate-governance/declaration-of-compliance/>.

Jahresabschluss festgestellt

Der von den geschäftsführenden Direktoren nach den Regeln des HGB aufgestellte Jahresabschluss der PUMA SE sowie der Lagebericht für das Geschäftsjahr 2014 und der gemäß § 315a HGB auf der Grundlage der International Financial Reporting Standards (IFRS) aufgestellte Konzernabschluss sowie der Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2014 sind von dem durch die Hauptversammlung am 13. Mai 2014 gewählten und vom Verwaltungsrat mit der Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses beauftragten Abschlussprüfer, der Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München, geprüft und mit dem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen worden.

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

Die Abschlussunterlagen und Prüfungsberichte des Abschlussprüfers sowie der Vorschlag der geschäftsführenden Direktoren für die Verwendung des Bilanzgewinns lagen allen Mitgliedern des Verwaltungsrates rechtzeitig vor. In der Sitzung des Prüfungsausschusses am 13. Februar 2015 sowie in der darauf folgenden Verwaltungsratssitzung am gleichen Tag hat der Abschlussprüfer über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung berichtet und diese im Detail mit den geschäftsführenden Direktoren und den Mitgliedern des Verwaltungsrats erörtert. Dabei kam es zu keiner Unstimmigkeit. Darüber hinaus hat sich der Verwaltungsrat in der heutigen Sitzung die nach § 289 Absatz 4 und Absatz 5 sowie nach § 315 Absatz 4 HGB gemachten Angaben im Lagebericht von den geschäftsführenden Direktoren erläutern lassen.

Der Verwaltungsrat hat den Jahresabschluss, den Lagebericht, den Vorschlag der geschäftsführenden Direktoren für die Verwendung des Bilanzgewinns sowie den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht eingehend geprüft und keine Einwendungen erhoben. Gemäß der Empfehlung des Prüfungsausschusses stimmte er dem Ergebnis der Prüfung beider Abschlüsse zu und billigte den Jahresabschluss der PUMA SE sowie den Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2014. Der Jahresabschluss 2014 ist damit festgestellt.

Weiterhin schließt sich der Verwaltungsrat dem Vorschlag der geschäftsführenden Direktoren an, für das Geschäftsjahr 2014 eine Dividende von € 0,50 je dividendenberechtigter Stückaktie an die Aktionäre auszuschütten. Die Finanzierung der Dividende soll aus flüssigen Mitteln erfolgen; die Liquidität des Unternehmens ist dadurch nicht gefährdet. Insgesamt soll ein Betrag von € 7,5 Mio. aus dem Bilanzgewinn der PUMA SE ausgeschüttet werden. Der verbleibende Bilanzgewinn von € 53,2 Mio. soll auf neue Rechnung vorgetragen werden.

Bericht über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen

Zwischen der PUMA SE und der Sapardis S.E., einer 100%igen Tochtergesellschaft der Kering S.A., welche ihrerseits aufgrund der Stimmrechtsmehrheit ein Tochterunternehmen der Artémis S.A. ist, besteht seit dem 10. April 2007 ein Abhängigkeitsverhältnis nach § 17 AktG. Der von den geschäftsführenden Direktoren

gemäß § 312 AktG erstellte Bericht über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen (Abhängigkeitsbericht) lag dem Verwaltungsrat vor. Der Bericht ist vom Abschlussprüfer geprüft worden, der folgenden Bestätigungsvermerk erteilt hat:

"Nach unserer pflichtmäßigen Prüfung und Beurteilung bestätigen wir, dass

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

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

Personelle Veränderungen im Verwaltungsrat und im Gremium der geschäftsführenden Direktoren

Im Verwaltungsrat ergaben sich personelle Veränderungen, die die Aktionärsseite betrafen. Michel Friocourt legte sein Mandat im Verwaltungsrat mit Wirkung zum 31. Oktober 2014 nieder.

Verändert hat sich auch die Besetzung des Gremiums der geschäftsführenden Direktoren. Andreas Köhler hat sein Amt als Chief Operating Officer mit Wirkung zum 31. August 2014 niedergelegt. Der Verwaltungsrat hat Lars Radoor Sørensen als seinen Nachfolger mit Wirkung zum 1. August 2014 bestellt. Mit Wirkung zum 31. Dezember 2014 legte auch Stefano Caroti sein Amt als Chief Commercial Officer nieder.

Der Verwaltungsrat dankt den Herren Friocourt, Köhler und Caroti für ihren Einsatz und ihre Leistungen zum Wohle des Unternehmens.

Dank

Wir sprechen den geschäftsführenden Direktoren, den Unternehmensleitungen der Konzerngesellschaften, dem Betriebsrat sowie allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Dank und Anerkennung für ihren tatkräftigen Einsatz und die konstruktive Zusammenarbeit aus.

Herzogenaurach, den 16. Februar 2015

Für den Verwaltungsrat

Jean-François Palus

Vorsitzender