



Lagebericht der PUMA SE

über das Geschäftsjahr 2011

Der folgende Lagebericht bezieht sich auf die PUMA SE (im Folgenden auch die „Gesellschaft“ genannt). Die Gesellschaft ist Mutterunternehmen des PUMA-Konzerns (PUMA). Für 2011 wurde ein Konzernabschluss erstellt, über den gesondert berichtet wird.

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

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

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

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

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

Entwicklung im PUMA-Konzern

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

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

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

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

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

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

Strategie

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

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

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

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

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

Kunden sein und neue Marktchancen erkennen und nutzen. In 2011 haben wir ein unternehmensweites Transformationsprogramm ins Leben gerufen, dessen Ziel die Optimierung unseres Geschäftsmodells in den einzelnen Regionen ist.

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

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

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

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

Entwicklung der PUMA SE

Umsatz- und Ertragslage

Die Umsatzerlöse (einschließlich Lizenz- und Provisionserträge) sind im Geschäftsjahr um 17,9% auf € 353,8 Mio. gestiegen. In Deutschland lagen die Umsätze mit € 119,1 Mio. um 7,9% über dem Vorjahr. Die in den Umsatzerlösen enthaltenen Lizenz- und Provisionserträge erhöhten sich um 29,4% auf € 197,2 Mio. und betreffen im Wesentlichen Erträge von verbundenen Unternehmen. Die sonstigen betrieblichen Erträge sind von € 86,2 Mio. auf € 109,9 Mio. gestiegen. Enthalten sind im Wesentlichen weiterberechnete Werbe- und Versandkosten, Kursgewinne, Auflösungen von Rückstellungen, Anlagenverkäufe sowie andere betriebstypische Erträge u.a. von verbundenen Unternehmen. Die wesentlichen Gründe für den Anstieg sind höhere Kursgewinne sowie Erträge aus der Umlage von Entwicklungskosten, die erstmalig in 2011 bei der PUMA SE vereinnahmt wurden.

Der Materialaufwand hat sich von € 98,1 Mio. auf € 99,3 Mio. erhöht. Das entspricht einer Rohertragsmarge von 71,9% gegenüber 67,3% im Vorjahr. Der Anstieg resultiert im Wesentlichen aus dem höheren Anteil der Lizenzeinnahmen am Gesamtumsatz. Ohne Berücksichtigung der in den Umsatzerlösen enthaltenen Lizenz- und Provisionseinnahmen erreichte die Rohertragsmarge auf Handelswaren 36,6% gegenüber 33,5% im Vorjahr. Der Anstieg der Marge ist hauptsächlich auf höhere Verkaufspreise und entsprechend gestiegene Umsatzerlöse zurückzuführen.

Der Personalaufwand erhöhte sich auf € 61,6 Mio. gegenüber € 54,3 Mio. im Vorjahr. Im Jahresdurchschnitt erhöhte sich die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um 6,4% oder 45 Mitarbeiter auf 752. Darüber hinaus ist der Aufwand aus der Bewertung der Stock-Option-Programme ein weiterer Grund für den Anstieg des Personalaufwands.

Die Abschreibungen für das Anlagevermögen erhöhten sich aufgrund höherer Investitionen im Vorjahr und im aktuellen Geschäftsjahr von € 9,8 Mio. auf € 13,2 Mio.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen erhöhte sich um 44,0% von € 176,9 Mio. auf € 254,8 Mio. Der Anstieg ist vor allem auf höhere Kursverluste sowie gestiegenen Rechts-, Beratung- und Prüfungskosten zurückzuführen. Darüber hinaus gab es höhere Weiterbelastungen durch die Töchter, gleichzeitig wurden die Marketing- und Vertriebsaufwendungen im Vergleich zum Vorjahr deutlich gesteigert.

Das Finanzergebnis (bestehend aus Erträgen und Aufwendungen aus Beteiligungen und Zinsen) lag bei € 83,0 Mio. gegenüber € 244,3 Mio. im Vorjahr. Der Rückgang ist im Wesentlichen auf um € 45,0 Mio. gesunkene Beteiligungserträge und um € 151,6 Mio. gesunkene Erträge aus Gewinnabführung zurückzuführen. Weiterhin sind Verlustübernahmen aus der Sanierung des PUMA Retail-Geschäfts in Höhe von € 10,7 Mio. (Vorjahr: € 26,5 Mio.) enthalten.

Das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit verminderte sich von € 162,6 Mio. auf € 99,2 Mio.

Die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag in Höhe von € 13,8 Mio. (Vorjahr: € 66,1 Mio.) betreffen im Wesentlichen zum einen ausländische Quellensteuer (€ 12,7 Mio.; Vorjahr: € 11,1 Mio.) und zum anderen Körperschafts- und Gewerbesteuer von € 0,2 Mio. (Vorjahr: € 53,5 Mio.). Der Rückgang bei den Steuern ist vor allem auf die in 2010 abgeschlossene Betriebsprüfung für die Jahre 2003 bis 2006 und deren Folgewirkungen für die Jahre 2007 bis 2009 zurückzuführen, für die im Vorjahr Rückstellungen gebildet wurden.

Aus dem Jahresüberschuss von € 85,4 Mio. (Vorjahr: € 96,8 Mio.) wurden € 38,5 Mio. (Vorjahr: € 44,6 Mio.) den anderen Gewinnrücklagen zugeführt. Aus dem verbleibenden Bilanzgewinn von € 95,0 Mio. (Vorjahr: € 75,0 Mio.) soll der Hauptversammlung am 24. April 2012 vorgeschlagen werden, eine Dividende von € 2,00 je Aktie (Vorjahr: € 1,80) auszuschütten. Das entspricht einer Ausschüttung von € 29,9 Mio. gegenüber € 26,8 Mio. im Vorjahr. In Prozent des Konzerngewinns beträgt die Ausschüttungsquote 13,0% gegenüber 13,3% im Vorjahr. Der verbleibende Bilanzgewinn von € 65,1 Mio. (Vorjahr: € 48,2 Mio.) soll auf neue Rechnung vorgetragen werden.

Bilanzstruktur

Die Bilanzsumme hat sich um 3,2% von € 770,3 Mio. auf € 794,6 Mio. erhöht.

Auf der Aktivseite erhöhten sich die Finanzanlagen um 3,5% auf € 280,6 Mio. Der Anstieg resultiert im Wesentlichen aus einer Kapitalerhöhung bei der PUMA Sports Spain S.L., Spanien in Höhe von € 9,0 Mio. zum Zwecke der besseren Kapitalausstattung und erfolgte durch Umwandlung bestehender Darlehens- und Cash-Pool-Forderungen bei der PUMA Sports Spain S.L. Die Forderungen gegen verbundene Unternehmen sind von € 277,0 Mio. auf € 249,5 Mio. zurückgegangen und betreffen Forderungen aus Lieferungen (Kommissionsgeschäft), aus Lizenz- und Darlehensforderungen, sowie aus Gewinnabführungen. Die flüssigen Mittel lagen mit € 84,1 Mio. um € 24,4 Mio. über dem Vorjahr (€ 59,7 Mio.).

Auf der Passivseite erhöhte sich das Eigenkapital um 10,1 % von € 379,8 Mio. auf € 418,2 Mio. Das entspricht einer Eigenkapitalquote von 52,6% gegenüber 49,3% im Vorjahr. Die Rückstellungen verringerten sich von € 136,3 Mio. im Vorjahr auf € 57,6 Mio., was vor allem auf den Verbrauch der Steuerrückstellungen für die Betriebsprüfung 2003-2006 und deren Folgewirkungen für die Jahre 2007–2009 zurückzuführen ist. Die Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen haben sich von € 207,8 Mio. auf € 282,0 Mio. erhöht und enthalten im Wesentlichen Finanzverbindlichkeiten, die im Rahmen des Cash-Poolings zur Finanzierung innerhalb der PUMA-Gruppe eingesetzt werden. Insgesamt hat sich die Fremdkapitalquote von 50,7 % im Vorjahr auf 47,4 % im aktuellen Jahr reduziert.

Investitionen

Für Sachanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände wurden insgesamt € 21,7 Mio. (Vorjahr: € 16,9 Mio.) investiert. Die Zugänge betreffen den Kauf des Volvo Ocean Race Bootes Mar Mostro, sowie mobile Verkaufsflächen für sportliche Großereignisse, EDV-Software und Ausstattung, Investitionen für den Ausbau eigener Einzelhandelsaktivitäten sowie Büro- und Geschäftsausstattung.

Finanzanlagen

Die Finanzanlagen, sind gegenüber dem Vorjahr um € 9,5 Mio. auf € 280,6 Mio. angestiegen. Der Anstieg resultiert im Wesentlichen aus der Kapitalerhöhung bei der PUMA Sports Spain S.L., Spanien.

Das Finanzanlagevermögen stellt mit 35,3% vor den Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen (31,4%) den größten Anteil an der Bilanzsumme dar. Hierin spiegelt sich wider, dass die PUMA SE neben ihrer eigenen operativen Tätigkeit maßgeblich als Holding der PUMA-Gruppe fungiert.

| Kapitalflussrechnung der PUMA SE (HGB) | 1-12/2011 | 1-12/2010 |
|--------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| | € Mio. | € Mio. |
| Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit | 99,2 | 162,6 |
| Zu-/Abschreibung auf eigene Anteile | 0,0 | 0,0 |
| Dividendenerträge und Erträge aus Ergebnisabführungen | -90,6 | -287,6 |
| Aufwendungen aus Dividendenrückzahlung und Verlustübernahme | 10,7 | 33,8 |
| Sonstige Abschreibungen | 13,8 | 9,8 |
| Ausserordentliche Posten | 0,0 | 0,2 |
| Sonstiges Finanzergebnis | -3,3 | 9,5 |
| Brutto Cashflow | 29,8 | -71,6 |
| Veränderung Betriebsvermögen, netto | 1,6 | 76,2 |
| Steuer- und Zinszahlungen | -83,2 | -19,3 |
| Mittelzufluss/-abfluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit | -51,8 | -14,8 |
| Investition in Finanzanlagen | -2,7 | -28,7 |
| Darlehensforderungen an Tochtergesellschaften | -34,9 | -78,7 |
| Erhaltende Dividenden | 60,2 | 50,6 |
| Erwerb von Anlagevermögen (ohne Finanzanlagen) | -21,7 | -16,9 |
| Erhaltene Zinsen und sonstige Veränderungen | 8,3 | 6,9 |
| Mittelzufluss/-abfluss aus der Investitionstätigkeit | 9,1 | -66,9 |
| Freier Cashflow | -42,6 | -81,6 |
| Darlehen von Tochtergesellschaften und Cashpool | 120,5 | 111,6 |
| Kapitaleinzahlungen | 0,0 | 0,0 |
| Dividendenzahlung | -26,8 | -27,1 |
| Erwerb von eigenen Anteilen | -26,6 | -23,4 |
| Andere Einzahlungen/Auszahlungen | 0,0 | 0,0 |
| Mittelzufluss/-abfluss aus der Finanzierungstätigkeit | 67,0 | 61,1 |
| Wechselkursbedingte Veränderung des Finanzmittelbestandes | 0,0 | 0,0 |
| Veränderung des Finanzmittelbestandes | 24,3 | -20,5 |
| Flüssige Mittel am Anfang des Geschäftsjahres | 59,7 | 80,3 |
| Flüssige Mittel am Ende der Berichtsperiode | 84,1 | 59,7 |

Für Steuer- (€ 79,0 Mio.) und Zinszahlungen (€ 4,2 Mio.) sind insgesamt € 83,2 Mio. gegenüber € 19,3 Mio. im Vorjahr abgeflossen. Unter Berücksichtigung der Veränderung im Betriebsvermögen ergibt sich ein Mittelabfluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit von € 51,8 Mio. gegenüber einem Mittelabfluss von € 14,8 Mio. im Vorjahr.

Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit erhöhte sich von € -66,9 Mio. auf € 9,1 Mio. Hierin enthalten sind neben Mittelabflüssen aus Darlehen an Tochtergesellschaften von € 34,9 Mio. (Vorjahr: € 78,7 Mio.) auch

erhaltene Dividenden von Tochtergesellschaften in Höhe von € 60,2 Mio. (Vorjahr: € 50,6 Mio.). Des Weiteren sind neben Investitionen in Finanzanlagen in Höhe von € 2,7 Mio. (Vorjahr: € 28,7 Mio.) auch Investitionen ins Anlagevermögen, sowie Zinseinzahlungen enthalten. Die Investitionen in die Finanzanlagen betreffen ausschließlich Zugänge an Beteiligungen von verbundenen Unternehmen.

Der freie Cashflow erhöhte sich von € -81,6 Mio. im Vorjahr auf € -42,6 Mio. im aktuellen Jahr.

Der Mittelzufluss aus der Finanzierungstätigkeit beinhaltet neben der Erhöhung von Darlehensverbindlichkeiten gegenüber Tochtergesellschaften und dem Cashpool in Höhe von € 120,5 Mio. (Vorjahr: € 111,6 Mio.) auch die Dividendenzahlung mit € 26,8 Mio. (Vorjahr: € 27,1 Mio.). Als Cashpool-Führer ist die PUMA SE wesentlich an der Finanzierung eines großen Teils des PUMA-Konzerns beteiligt. Darüber hinaus wurde im Geschäftsjahr 2011 124.573 eigenen Aktien zum Durchschnittspreis von 213,90 € zurückgekauft. Daraus ergab sich ein Mittelabfluss von € 26,6 Mio. (Vorjahr: € 23,4 Mio.).

Unter Berücksichtigung der flüssigen Mittel zu Beginn des Geschäftsjahres lag der Finanzmittelbestand am 31. Dezember 2011 bei € 84,1 Mio. gegenüber € 59,7 Mio. im Vorjahr. Der Finanzmittelfonds besteht ausschließlich aus den in den Flüssigen Mitteln ausgewiesenen Kassen- und Bankguthaben.

Wertmanagement im PUMA Konzern

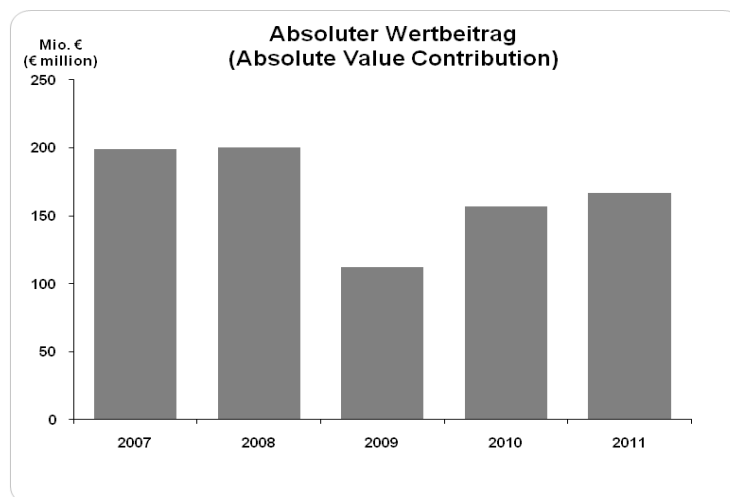
Der Cashflow Return On Investment („CFROI“) wird zur Messung der Kapitalrendite herangezogen und berechnet sich als Quotient aus Cashflow und Bruttoinvestitionsbasis.

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

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

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

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



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

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

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

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

Produktentwicklung und Design

Produktphilosophie & -strategie

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

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

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

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

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

Innovation und Nachhaltigkeit

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

Neben unseren großen Anstrengungen zur Entwicklung nachhaltiger Produkte arbeiten wir auch weiterhin an der Implementierung nachhaltiger Verpackungskonzepte, wodurch wir Umwelteinflüsse und damit unseren ökologischen Fußabdruck reduzieren. Mit der Einführung der „Clever Little Bag“, einem innovativen Verpackungskonzept, das den konventionellen Schuhkarton ersetzt, haben wir sowohl unseren Papierverbrauch als auch unsere CO₂-Emissionen deutlich gesenkt und gleichzeitig den Markt der Schuhverpackungen revolutioniert. Nach einer Pilotphase und Anpassungen am Design werden wir die „Clever Little Bag“ im Jahr 2012 in unserem gesamten Produktportfolio einführen.

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

Beschaffung im PUMA Konzern

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

Aufgabenbereich

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

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

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

Nachhaltigkeit

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

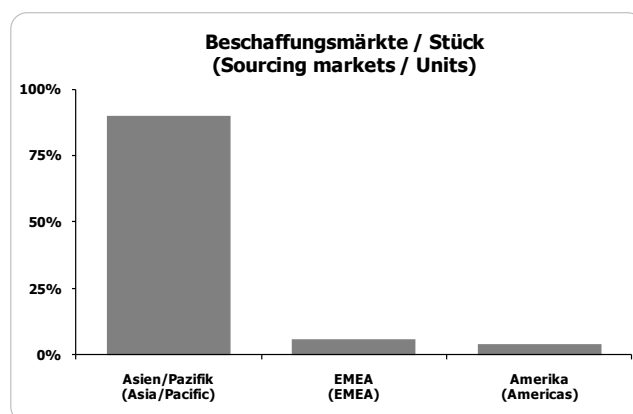
Beschaffungsmarkt

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

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

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

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



Mitarbeiter

Zahl der Mitarbeiter steigt

Im Jahresdurchschnitt 2011 waren bei der PUMA SE auf Vollzeitbasis insgesamt 752 Mitarbeitern gegenüber 707 Mitarbeiter im Durchschnitt des Vorjahres beschäftigt. Das entspricht einer Erhöhung von 6,4%.

Zum Jahresende waren bei der PUMA SE 819 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder 16,0% mehr als zum Vorjahresende (706) beschäftigt.

Ende 2011 lag die weltweite Mitarbeiterzahl des PUMA-Konzerns auf Vollzeitbasis im Jahresdurchschnitt bei 10.043 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber 9.313 im Vorjahr.

Mitarbeiter als Schlüssel des Erfolgs

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

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

Junge Talente

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

Talentförderung und -entwicklung

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

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

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

Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG

Entsprechenserklärung 2011:

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

1. Besonderheiten des monistischen Corporate Governance Systems

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

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

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

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

Umwandlung der PUMA AG Rudolf Dassler Sport in die PUMA SE

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

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

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

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

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

Berücksichtigung von Diversity und Internationalität

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Aufsichtsrat

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

Die Mitglieder des Aufsichtsrats sind in den Anhangangaben namentlich genannt.

Der Aufsichtsrat tagte bis zur Umwandlung viermal im Geschäftsjahr.

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

Verwaltungsrat

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

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

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

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

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

Die Mitglieder des Verwaltungsrats sind in den Anhangangaben namentlich genannt.

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

Präsidialausschuss

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

Personalausschuss

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

Prüfungsausschuss

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

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

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

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

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

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

Nachhaltigkeitsausschuss

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

Nominierungsausschuss

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

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

Vorstand / geschäftsführende Direktoren

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

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

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

Die erfolgsabhängige Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung (Wertsteigerungsrechte) wird grundsätzlich begleitend zu den Mehrjahresplänen aufgelegt. Dabei wird die Anzahl der ausgegebenen Wertsteigerungsrechte als Bestandteil der Gesamtvergütung bewertet. Für diese Bewertung wird der beizulegende Zeitwert der entsprechenden Wertsteigerungsrechte zum Zeitpunkt der Zuteilung herangezogen. Für außerordentliche, nicht vorhergesehene Entwicklungen wird die Möglichkeit einer Kappungsgrenze berücksichtigt. Einzelheiten zu den Parametern für die jeweiligen Programme sind dem Anhang unter Ziffer 24 zu entnehmen.

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

Nach der Aufwandsverteilung auf die Vesting Period ergibt sich aus neuen und in Vorjahren ausgegebenen Optionen ein Aufwand von insgesamt € 3,8 Mio. (Vorjahr: 0,0 Mio.). Dem Vorstand / den geschäftsführenden

Direktoren wurden im Geschäftsjahr insgesamt 129.290 Stück Optionen aus dem Programm „SOP 2008“ gewährt. Der beizulegende Zeitwert zum Gewährungszeitpunkt betrug € 40,15 je Option.

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

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

Aufsichtsrat / Verwaltungsrat

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

Aufsichtsrat

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

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

Verwaltungsrat

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

Mitglied eines Ausschusses (ausgenommen des Nominierungsausschusses). Die zeitanteilige Vergütung für das Geschäftsjahr beträgt T€ 122,7.

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

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

Risikomanagement im PUMA Konzern

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

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

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

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

Risikobereiche

Gesamtwirtschaftliche Risiken

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

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

Markenimage

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

auch zum Nachteil der Marke beeinflussen kann. So können beispielsweise Produktfälschungen zu einem erheblichen Vertrauensverlust der Verbraucher in die Marke und damit zu einem negativen Markenimage führen.

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

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

Personelle Risiken

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

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

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

Beschaffungsrisiken

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

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

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

Produkt und Marktumfeld

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

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

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

Einzelhandel

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

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

Organisatorische Herausforderungen

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

Währungsrisiken

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

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

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

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

Zinsrisiken

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

Ausfallrisiken

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

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

Liquiditätsrisiko

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

Kapitalrisiko

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

Risiko doloser Handlungen

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

Zusammenfassung

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

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

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

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

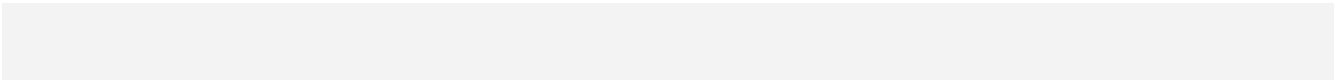
PUMA verfügt über ein konzernweites Reporting- und Controllingssystem, das es ermöglicht, Abweichungen von Planwerten und rechnungslegungsbezogene Inkonsistenzen regelmäßig und frühzeitig zu erkennen und, wenn notwendig, Gegenmaßnahmen einzuleiten.

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

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

Der Prüfungsausschuss des Verwaltungsrats trifft sich auf regelmäßiger Basis mit den unabhängigen Abschlussprüfern, den geschäftsführenden Direktoren und der internen Revision, um die Ergebnisse der

Abschlussprüfung und der internen Revision mit Bezug auf das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess zu erörtern. Der Abschlussprüfer berichtet in der Verwaltungsratssitzung zum Jahresabschluss.



Angaben nach § 289 Abs. 4 HGB

Zu § 289 Abs. 4 Nr. 1 HGB

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

Zu § 289 Abs. 4 Nr. 3 HGB

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

Zu § 289 Abs. 4 Nr. 6 HGB

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

Zu § 289 Abs. 4 Nr. 7 HGB

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

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

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

und

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

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

Ausblick

Weltkonjunktur

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

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

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

Ausblick

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

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

Das Management geht davon aus, dass der PUMA-Konzern in den nächsten beiden Jahren jeweils eine Umsatzsteigerung im oberen einstelligen Prozentbereich erzielen wird. Damit verbunden sind anhaltende Investitionen in die Optimierung der Geschäftsprozesse sowie die Fokussierung auf den Ausbau der Kernmärkte. Demzufolge sind für die beiden kommenden Jahre höhere operative Aufwendungen im Konzern geplant. Unter der Voraussetzung nur moderat ansteigender Beschaffungspreise rechnet das Management für die Geschäftsjahre 2012 und 2013 jeweils mit einer Verbesserung des Konzerngewinns im mittleren einstelligen Prozentbereich. Daraus resultierend sollten sich auch die Jahresüberschüsse der PUMA SE in den beiden folgenden Geschäftsjahren entsprechend verbessern, wobei diese im Wesentlichen von der Entwicklung der Umsatzerlöse aus Lizenzerträgen sowie der Entwicklung der Beteiligungserträge abhängen.

Investitionen

Für 2012 plant die PUMA SE mit Investitionen in einer Höhe von € 34 Mio. Der wesentliche Teil betrifft dabei Investitionen in die Infrastruktur, um die operativen Voraussetzungen für das geplante Umsatzwachstum zu schaffen, sowie den Ausbau unserer Kernmärkte.

Grundlage für langfristiges Wachstum

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

Beziehung zu verbundenen Unternehmen

Zwischen der PUMA SE und der SAPARDIS S.E. (ehemals SAPARDIS S.A.), Paris, eine 100%-ige Tochtergesellschaft der PPR S.A., Paris, besteht ebenso wie zur PPR S.A. ein Abhängigkeitsverhältnis nach § 17 AktG. Die geschäftsführenden Direktoren haben einen Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen - Abhängigkeitsbericht - nach § 312 AktG aufgestellt. Am Schluss des Abhängigkeitsberichts der geschäftsführenden Direktoren wurde folgende Erklärung abgegeben: "Nach den Umständen, die den geschäftsführenden Direktoren zum Zeitpunkt, in dem die im Bericht über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen aufgeführten Rechtsgeschäfte vorgenommen wurden, bekannt waren, hat die PUMA SE in jedem Fall angemessene Gegenleistungen erhalten. Berichtspflichtige getroffene Maßnahmen bzw. berichtspflichtige unterlassene Maßnahmen lagen im Berichtszeitraum nicht vor."

Sonstige Ereignisse

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

Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Wie bereits in der Veröffentlichung vom 20. Mai 2011 mitgeteilt, hat PUMA am 1./2. Januar 2012 die verbleibenden 49,9% der Anteile des holländischen Lizenznehmers Dobotex, welcher Socken und Wäsche der Marke PUMA entwickelt und vertreibt, erworben. Darüber hinaus bestanden keine weiteren Ereignisse nach dem Bilanzstichtag, die auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentliche Auswirkung haben.

Bilanzzeit

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

Herzogenaurach, den 6. Februar 2012

Geschäftsführende Direktoren

Koch

Bauer

Caroti

Seiz

Bertone



JAHRESABSCHLUSS

PUMA SE

zum 31. Dezember 2011

- Deutsches Handelsrecht -

PUMA SE
- DEUTSCHES HANDELSRECHT -
Bilanz zum 31.12.2011

| AKTIVA | | Stand 2011 € Mio. | Stand 2010 € Mio. | PASSIVA | | Stand 2011 € Mio. | Stand 2010 € Mio. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------|--------|-------------------------|-------------------------|
| | Anhang | | | | Anhang | | |
| A. ANLAGEVERMÖGEN | | | | A. EIGENKAPITAL | | | |
| I. Immaterielle Vermögensgegenstände | | | | I. Gezeichnetes Kapital | 11 | 38,6 | 38,6 |
| 1. Entgeltlich erworbene Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten | 4 | 8,4 | 7,0 | Eigene Anteile | 11 | (0,4) | (0,3) |
| 2. Geleistete Anzahlungen | 4 | 11,2 | 1,5 | | | 38,2 | 38,4 |
| | | 19,6 | 8,5 | Bedingtes Kapital (€ 1,5 Mio.) | 11 | | |
| II. Sachanlagen | | | | II. Kapitalrücklage | 11 | 183,8 | 177,3 |
| 1. Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschliesslich der Bauten auf fremden Grundstücken | | 77,8 | 81,4 | III. Gewinnrücklagen | | | |
| 2. Andere Anlagen sowie Betriebs- und Geschäftsausstattung | 4 | 10,7 | 7,7 | 1. gesetzliche Rücklage | 11 | 0,2 | 0,2 |
| 3. Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau | 4 | 0,4 | 3,1 | 2. andere Gewinnrücklagen | 11 | 101,1 | 89,0 |
| | | 88,9 | 92,3 | IV. Bilanzgewinn | 11 | 95,0 | 75,0 |
| III. Finanzanlagen | | | | | | 418,2 | 379,8 |
| 1. Anteile an verbundenen Unternehmen | 4 | 257,1 | 247,0 | B. RÜCKSTELLUNGEN | | | |
| 2. Beteiligungen | 4 | 23,5 | 24,1 | 1. Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen | 12 | 13,2 | 14,6 |
| | | 280,6 | 271,1 | 2. Steuerrückstellungen | | 0,1 | 67,3 |
| | | 389,1 | 371,9 | 3. Sonstige Rückstellungen | 13 | 44,3 | 54,4 |
| B. UMLAUFVERMÖGEN | | | | | | 57,6 | 136,3 |
| I. Vorräte | 5 | 37,1 | 29,7 | C. VERBINDLICHKEITEN | | | |
| II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände | | | | 1. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen | 14 | 28,9 | 36,3 |
| 1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen | 6 | 17,7 | 16,3 | 2. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen | 14 | 282,0 | 207,8 |
| 2. Forderungen gegen verbundene Unternehmen | 7 | 249,5 | 277,0 | 3. Sonstige Verbindlichkeiten | 14 | 2,3 | 3,7 |
| 3. Sonstige Vermögensgegenstände | 8 | 12,1 | 13,4 | (davon aus Steuern: € 1,3 Mio., Vorjahr: € 1,0 Mio.) | | | |
| III. Flüssige Mittel | 9 | 84,1 | 59,7 | | | 313,3 | 247,8 |
| | | 400,4 | 396,2 | | | 5,6 | 6,4 |
| C. RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN | | 4,4 | 2,3 | D. RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN | | | |
| D. AKTIVER UNTERSCHIEDSBETRAG AUS DER VERMÖGENSVERRECHNUNG | 10 | 0,7 | 0,0 | | | | |
| AKTIVA GESAMT | | 794,6 | 770,3 | PASSIVA GESAMT | | 794,6 | 770,3 |

PUMA SE
- DEUTSCHES HANDELSRECHT -

| Gewinn- und Verlustrechnung für das Jahr 2011 | | 2011 | 2010 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|--------------|
| | Anhang | € Mio. | € Mio. |
| 1. Umsatzerlöse | 15 | 353,8 | 300,0 |
| 2. Sonstige betriebliche Erträge | 16 | 109,9 | 86,2 |
| (davon Erträge aus Kursgewinnen: € 32,6 Mio., Vorjahr: € 26,5 Mio.) | | | |
| 3. Materialaufwand | 17 | -99,3 | -98,1 |
| 4. Personalaufwand | 18 | | |
| a.) Löhne und Gehälter | | -53,1 | -46,5 |
| b.) soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung | | -8,6 | -7,8 |
| (davon für Altersversorgung: € 0,9 Mio., Vorjahr: € 0,9 Mio.) | | -61,6 | -54,3 |
| 5. Abschreibungen: | | | |
| a.) auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen | | -13,2 | -9,8 |
| b.) auf Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens, soweit sie die üblichen Abschreibungen überschreiten | | -18,6 | -128,8 |
| 6. Sonstige betriebliche Aufwendungen | 20 | -254,8 | -176,9 |
| (davon Aufwendungen aus Kursverluste: € 38,4 Mio., Vorjahr: € 23,0 Mio.) | | | |
| 7. Erträge aus Beteiligungen | 21 | 52,8 | 97,8 |
| (davon aus verbundenen Unternehmen: € 52,4 Mio, Vorjahr: € 97,8 Mio.) | | | |
| 8. Erträge aus Gewinnabführungsverträgen | 21 | 38,2 | 189,8 |
| 9. Aufwendungen aus Verlustübernahme | 21 | -10,7 | -26,5 |
| 10. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge | 21 | 8,3 | 6,9 |
| (davon aus verbundenen Unternehmen: € 7,7 Mio, Vorjahr: € 6,3 Mio.) | | | |
| 11. Abschreibungen auf Finanzanlagen | 21 | -0,6 | 0,0 |
| 12. Zinsen und ähnliche Aufwendungen | 21 | -5,0 | -16,4 |
| (davon aus verbundenen Unternehmen: € 2,6 Mio., Vorjahr: € 2,8 Mio.) | | | |
| (davon Aufwendungen aus der Abzinsung: € 0,8 Mio., Vorjahr: € 1,1 Mio.) | | | |
| 13. Aufwand aus Dividendenrückzahlung | 21 | 0,0 | -7,3 |
| 14. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit | | 99,2 | 162,6 |
| 15. Außerordentliche Erträge | 22 | 0,0 | 0,5 |
| 16. Außerordentliche Aufwendungen | 22 | 0,0 | -0,3 |
| 17. Außerordentliches Ergebnis | | 0,0 | 0,2 |
| 18. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag | 23 | -13,8 | -66,1 |
| 19. Jahresüberschuss | | 85,4 | 96,7 |
| Gewinnvortrag aus dem Vorjahr | 11 | 48,2 | 22,9 |
| Einstellungen in Gewinnrücklagen | | | |
| - in anderen Gewinnrücklagen | 11 | -38,5 | -44,6 |
| Bilanzgewinn | | 95,0 | 75,0 |
| Dividendenvorschlag | € je Aktie | 2,00 | 1,80 |
| Bilanzgewinn | | 95,0 | 75,0 |
| Dividende | | 29,9 | 26,8 |
| Vortrag auf neue Rechnung | | 65,1 | 48,2 |

1. Grundsätzliches

Mit Eintragung ins Handelsregister am 25. Juli 2011 wurde die bisherige PUMA Aktiengesellschaft Rudolf Dassler Sport in eine Europäische Aktiengesellschaft (Societas Europaea/SE) umgewandelt. Die PUMA SE (im Folgenden kurz „PUMA SE“ oder „Gesellschaft“ genannt) hat ihren Sitz in Herzogenaurach, Bundesrepublik Deutschland. Das zuständige Registergericht befindet sich in Fürth (Bayern).

Der Jahresabschluss der PUMA SE ist nach den Vorschriften des Handelsrechts und des Aktiengesetzes aufgestellt worden. Die Gesellschaft ist Mutterunternehmen eines Konzerns und erstellt neben dem Einzelabschluss einen Konzernabschluss 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 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften. Über den Konzernabschluss wird gesondert Bericht erstattet.

Die SAPARDIS S.A., eine 100%-ige Tochtergesellschaft der PPR S.A., Paris, hält derzeit über 75,00% des gezeichneten Kapitals. Damit ist die PPR S.A, Paris, als oberstes Mutterunternehmen mehrheitlich an der PUMA SE beteiligt. Die PUMA SE und die mit ihr verbundenen Unternehmen werden entsprechend in den PPR Konzernabschluss für den kleinsten und zugleich größten Kreis von Unternehmen einbezogen. Dieser Abschluss ist auf Anfrage bei PPR erhältlich.

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

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

Für die Gewinn- und Verlustrechnung wird das Gesamtkostenverfahren gemäß § 275 Absatz 2 HGB angewendet. Geschäftsjahr ist das Kalenderjahr.

2. Währungsumrechnung

Kurzfristige Fremdwährungsforderungen und -verbindlichkeiten werden am Bilanzstichtag mit dem Devisenkassamittelkurs umgerechnet und bilanziert. Langfristige Fremdwährungsforderungen werden höchstens mit den Anschaffungskosten am Entstehungstag bilanziert. Sofern der Devisenkassamittelkurs am Bilanzstichtag zu einer niedrigeren Bewertung als zu den Anschaffungskosten am Entstehungstag führt, wird dieser zur Umrechnung herangezogen. Für die Bewertung langfristiger Fremdwährungsverbindlichkeiten kommen die jeweiligen Anschaffungskosten am Entstehungstag in Betracht. Führt die Umrechnung von Fremdwährungsverbindlichkeiten mit dem Devisenkassamittelkurs zum Bilanzstichtag zu einer höheren Bewertung als zu den Anschaffungskosten, erfolgt der Ansatz zum höheren Stichtagskurs.

3. Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze

Für einzelne Posten der Bilanz gelten folgende Grundsätze:

Sachanlagen und entgeltlich erworbene **immaterielle Anlagenwerte** werden zu Anschaffungskosten aktiviert. Unbewegliche Vermögensgegenstände (außer Grund und Boden) werden entsprechend ihrer voraussichtlichen Nutzungsdauer linear abgeschrieben. Die Nutzungsdauer für Gebäude und Bauten auf fremden Grundstücken liegen zwischen 10 und 60 Jahren, die für andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung zwischen 3 und 10 Jahren. Bei den beweglichen Vermögensgegenständen werden die Abschreibungen pro rata linear bzw. degressiv über die tatsächliche Nutzungsdauer vorgenommen. Außerplanmäßige Abschreibungen werden darüber hinaus vorgenommen, wenn eine Wertminderung voraussichtlich von Dauer ist.

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

Bei den **Vorräten** kommen die Anschaffungskosten oder die vom Verkaufspreis abgeleiteten realisierbaren niedrigeren Werte am Bilanzstichtag unter Berücksichtigung des Niederstwertprinzips zum Ansatz. Geringe Gängigkeit und eingeschränkte Verwendbarkeit unter Berücksichtigung des Marktwertes sind durch Wertabschläge berücksichtigt. Allen erkennbaren modischen und technischen Risiken, auch im Hinblick auf die Altersstruktur und die Verwertungsmöglichkeiten, wird durch ausreichende Wertabschläge Rechnung getragen.

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

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

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

Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen der PUMA SE beruhen auf einem Leistungsplan, dessen Bewertung nach der Projected-Unit-Credit-Methode erfolgt. Bei diesem Anwartschaftsbarwertverfahren werden nicht nur die am Stichtag bekannten Renten und erworbenen Anwartschaften, sondern auch künftig zu erwartende Steigerungen berücksichtigt. Der Barwert der Verpflichtung wird ermittelt, indem die erwarteten zukünftigen Versorgungsleistungen (der Erfüllungsbetrag im Sinne von § 253 Abs. 1 Satz 2 HGB) mit dem durchschnittlichen Marktzinssatz der vergangenen 7 Jahre abgezinst werden. Dabei wird von der Vereinfachungsregelung nach § 253 Abs. 2 Satz 2 HGB Gebrauch gemacht und pauschal der Zinssatz für eine Restlaufzeit von 15 Jahren angesetzt.

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

Für Teile der Pensionsverpflichtungen bestehen kongruente Rückdeckungsversicherungen. Da sich die zugesagten Leistungen aus der Versicherungsleistung ergeben, handelt es sich gem. § 253 Abs.1 Satz 2 HGB um wertpapiergebundene Zusagen. Daher wurde die Verpflichtung mit dem Aktivwert der korrespondierenden Rückdeckungsversicherung bewertet.

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

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

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

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

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

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

Die **Verbindlichkeiten** werden zum Erfüllungsbetrag bilanziert.

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

Latente Steuern

Aus der zum Steuerrecht abweichenden Bewertung der immateriellen Vermögensgegenstände, der Vorräte, der sonstigen Rückstellungen, der Rückstellungen für Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen sowie steuerlichen Verlustvorträgen ergeben sich aktive latente Steuern. Die aktiven latenten Steuern werden nicht in der Bilanz angesetzt.

Die Ermittlung der latenten Steuern erfolgte mit einem Steuersatz von 27,22%.

Absicherung von Währungsrisiken

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

Zur Minimierung des Risikos aus Fremdwährungsschwankungen werden entsprechende Sicherungsgeschäfte eingesetzt. Am Bilanzstichtag bestehen ausschließlich Devisentermingeschäfte, die mit renommierten internationalen Finanzinstituten sowie mit dem verbundenen Unternehmen PPR Finance SNC abgeschlossen wurden. Ein Kreditrisiko am Bilanzstichtag wird somit als sehr gering eingeschätzt. Die Kontrakte werden

ausschließlich dazu genutzt, bereits abgeschlossene oder sich abzeichnende Verträge abzusichern. Am 31.12.2011 bestanden Devisenterminkontrakte für den European USD Hedge Pool.

Die Gesellschaft sichert ihren Nettobedarf bzw. -überschuss der entsprechenden Währungen grundsätzlich rollierend aufgrund von Erfahrungswerten 12 Monate im Voraus ab. Der Nettobedarf bzw. -überschuss ermittelt sich dabei aus dem Bedarf einer bestimmten Währung abzüglich der zu erwartenden Einnahmen in derselben Währung. Die Gesellschaft verwendet keine Finanzinstrumente für Handels- oder Spekulationszwecke. Insgesamt bestehen externe Devisentermingeschäfte für den European US Dollar Hedge-Pool mit einem Nominalwert von € 262,5 Mio. (US-\$ 362,5 Mio.). Der gesamte Marktwert beträgt € 18,6 Mio.

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

Einem Teil der externen Devisentermingeschäfte stehen gegenläufige konzerninterne Geschäfte mit Tochterunternehmen zur Absicherung deren erwarteter Geschäfte in Fremdwährung mit einem Nominalwert von € 209,8 Mio. (US-\$ 289,4 Mio.) gegenüber.

Für die Bilanzierung der Kurssicherungsgeschäfte zur Absicherung künftiger hochwahrscheinlicher Transaktionen (Wareneinkäufe der Puma SE in USD) werden zwischen dem Sicherungsgeschäft und dem dazugehörigen Grundgeschäft Bewertungseinheiten mit einem Nominalwert von € 52,7 Mio. (US-\$ 72,8 Mio.) gebildet. Die hohe Wahrscheinlichkeit der Grundgeschäfte leitet sich aus den Daten der Vergangenheit ab.

Die wertbestimmenden Faktoren aus Grundgeschäften und Sicherungsinstrumenten stimmen überein. Daher gleichen sich die gegenläufigen Wertänderungen innerhalb der Bewertungseinheit bei Fälligkeit bis Dezember 2012 vollständig aus. Es kann folglich prospektiv von einer effektiven Sicherungsbeziehung ausgegangen werden (Critical-Term-Match-Methode). Retrospektiv wird die Effektivität mittels der Dollar-Offset-Methode nachgewiesen.

Weiterhin können durch konzerninterne Darlehen, die zur Finanzierung ausgegeben werden, Fremdwährungsrisiken entstehen. Um Währungsrisiken bei der Umwandlung von auf fremde Währung lautenden konzerninternen Darlehen in die funktionalen Währungen der Konzernunternehmen abzusichern, werden Währungsswaps und Devisentermingeschäfte eingesetzt. Zum Bilanzstichtag bestehen Devisentermingeschäfte zum Nominalvolumen von € 53,4 Mio. Hieraus ergibt sich ein positiver Marktwert von € 1,5 Mio. sowie ein negativer Marktwert von € 0,3 Mio. Es wurde in Höhe von € 0,3 Mio. eine Rückstellung gebildet, die unter dem Posten „Sonstige Rückstellungen“ ausgewiesen wurde.

Kapitalbeteiligungspläne/Management-Incentive-Programm

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

Mit dem Kalenderjahr 2011 wurde die bilanzielle Behandlung der ausgegebenen Aktienoptionen geändert. Während bis 2010 aus der Gewährung von Aktienoptionen keine Erfassung von Personalaufwand erfolgte, wird mit Wirkung ab 2011 der zum Ausgabezeitpunkt ermittelte Optionswert (beizulegender Zeitwert) über die Dauer der Sperrfrist verteilt als Personalaufwand erfasst und der Kapitalrücklage zugeführt. Diese Behandlung entspricht somit der Vorgehensweise nach IFRS 2.

Der Aufwand ermittelt sich aus dem beizulegenden Zeitwert der Optionen zum Gewährungszeitpunkt und wird über den Zeitraum der Sperrfrist verteilt. Nicht marktorientierte Ausübungshürden werden entsprechend den aktuellen Erwartungen angepasst und entsprechend zu jedem Bilanzstichtag die Schätzung über die voraussichtlich ausübbar werdenden Optionen überprüft. Im Geschäftsjahr wurden in diesem Zusammenhang im Personalaufwand € 6,5 Mio. zugunsten der Kapitalrücklagen erfasst

Darüber hinaus wurden weiterhin bis Oktober des aktuellen Geschäftsjahrs **Stock-Appreciation-Rights (SAR)** eingesetzt. SAR führen bei der Ausübung zu einem Mittelabfluss, was bereits bei Ausgabe eine Verpflichtung der Gesellschaft darstellt. Da für den Konzernabschluss gemäß „IFRS 2“ aktienbasierte Vergütungssysteme mit dem beizulegenden Zeitwert zum Bilanzstichtag bewertet werden, wird zum Zwecke

einer einheitlichen Bilanzierung dieser Zeitwert auch im Abschluss der SE entsprechend bilanziert. Der sich ergebende Aufwand wird über den Zeitraum der jeweiligen Sperrfrist als Personalaufwand verteilt und als Rückstellung bzw. Verbindlichkeit bilanziert. Für die Folgezeit erfolgt jeweils zum Bilanzstichtag eine Neubewertung des beizulegenden Zeitwertes. Änderungen des beizulegenden Zeitwertes werden erfolgswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung unter Berücksichtigung der Aufwandsverteilung erfasst. Die SAR-Programme sind zum 25.04.2011 und 01.10.2011 ausgelaufen (vgl. dazu auch Gliederungspunkt 24.).

Erläuterungen

4. Anlagevermögen

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

Die Entwicklung zu Buchwerten stellt sich wie folgt dar:

Immaterielle Vermögensgegenstände:

| | 31.12.2011 | 31.12.2010 |
|----------------|-------------------|-------------------|
| | € Mio. | € Mio. |
| Stand 01.01. | 8,5 | 7,8 |
| Zugänge | 14,2 | 3,9 |
| Abgänge | 0,0 | 0,0 |
| Abschreibungen | -3,1 | -3,2 |
| Stand 31.12. | 19,6 | 8,5 |

Es handelt sich im Wesentlichen um EDV-Software mit einer betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer von durchschnittlich fünf Jahren.

Sachanlagen:

| | 31.12.2011 | 31.12.2010 |
|----------------|-------------------|-------------------|
| | € Mio. | € Mio. |
| Stand 01.01. | 92,3 | 90,4 |
| Zugänge | 7,5 | 13,0 |
| Abgänge | -0,8 | -4,5 |
| Abschreibungen | -10,1 | -6,6 |
| Stand 31.12. | 88,9 | 92,3 |

Finanzanlagen:

| | 31.12.2011 | 31.12.2010 |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|
| | € Mio. | € Mio. |
| Anteile an verbundenen Unternehmen | 257,1 | 247,0 |
| Beteiligungen | 23,5 | 24,1 |
| Sonstige Ausleihungen | 0,0 | 0,0 |
| | 280,6 | 271,1 |

Die wesentliche Veränderung bei den Anteilen an verbundenen Unternehmen betrifft die Kapitalerhöhung bei der PUMA Sports Spain S.L., Spanien, in Höhe von € 9,0 Mio. zum Zwecke der besseren Kapitalausstattung. Die Kapitalerhöhung erfolgte durch Umwandlung bestehender Darlehens- und Cash-Pool-Forderungen bei der PUMA Sports Spain S.L.

Darüber hinaus erfolgte eine außerplanmäßige Abschreibung in Höhe von € 0,6 Mio. auf Beteiligungen.

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

5. Vorräte

| | 31.12.2011 | 31.12.2010 |
|-------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| | € Mio. | € Mio. |
| Fertige Erzeugnisse und Waren, im Bestand | 23,4 | 17,4 |
| Unterwegs befindliche Waren | 13,7 | 12,3 |
| | 37,1 | 29,7 |

6. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

| | 31.12.2011 € Mio. | 31.12.2010 € Mio. |
|---------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|
| Kurzfristige Forderungen aus Lieferungen und Leistungen | 17,7 | 16,3 |

In den Forderungen sind Wertberichtigungen in Höhe von € 6,4 Mio. (Vorjahr 6,6 Mio.) enthalten.

7. Forderungen gegen verbundene Unternehmen

| | 31.12.2011 € Mio. | 31.12.2010 € Mio. |
|----------------------------------------------------|----------------------|----------------------|
| Gesamt | 249,5 | 277,0 |
| - davon mit einer Restlaufzeit von mehr als 1 Jahr | (82,9) | (54,5) |

Enthalten sind neben Forderungen aus Lieferungen (Kommissionsgeschäft) und Lizenzforderungen von € 166,6 Mio. (Vorjahr: € 210,0 Mio.) auch Darlehensforderungen in Höhe von € 82,9 Mio. (Vorjahr: € 67,0 Mio.). Die Forderungen mit einer Restlaufzeit von mehr als 1 Jahr beinhalten grundsätzlich ausgereichte verzinsliche Finanzdarlehen, die den Tochtergesellschaften unbefristet zur Finanzierung deren Umlaufvermögens zur Verfügung gestellt werden.

Im Geschäftsjahr wurden Forderungen und Darlehen der PUMA SE an die PUMA Hellas S.A. in Höhe von € 18,6 Mio. wertberichtigt.

8. Sonstige Vermögensgegenstände

| | 31.12.2011 € Mio. | 31.12.2010 € Mio. |
|--------|----------------------|----------------------|
| Gesamt | 12,1 | 13,4 |

Die sonstigen Vermögensgegenstände enthalten im Wesentlichen Erstattungsansprüche gegen Finanzbehörden in Höhe von € 9,0 Mio. (Vorjahr: € 10,5 Mio.). Die sonstigen Vermögensgegenstände sind alle unter einem Jahr fällig.

9. Flüssige Mittel

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

10. Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung

Der aktive Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung enthält den Erfüllungsrückstand der Altersteilzeitverpflichtung übersteigende Betrag des Deckungsvermögens aus der Insolvenzversicherung. Weitere Informationen können dem Kapitel 13 entnommen werden.

11. Eigenkapital

Entwicklung im Eigenkapital:

| | Gezeichnetes Kapital | Kapitalrücklage | Gesetzliche Rücklage | Andere Gewinnrücklagen | Bilanzgewinn | Total |
|----------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------------|---------------|
| | € Mio. | € Mio. | € Mio. | € Mio. | € Mio. | € Mio. |
| 31.12.2009 | 38,6 | 177,3 | 0,2 | 67,4 | 50,0 | 333,4 |
| Dividendenzahlung | | | | | -27,1 | -27,1 |
| Jahresüberschuss | | | | | 96,7 | 96,7 |
| Einstellungen in Gewinnrücklagen | | | | 44,6 | -44,6 | 0,0 |
| | 38,6 | 177,3 | 0,2 | 112,0 | 75,0 | 403,0 |
| Rückkauf eigener Aktien | -0,3 | | | -23,1 | | -23,4 |
| Ausgabe von Aktien im Rahmen von Optionsprogrammen | | | | 0,1 | | 0,1 |
| 31.12.2010 | 38,4 | 177,3 | 0,2 | 89,0 | 75,0 | 379,8 |
| Dividendenzahlung | | | | | -26,8 | -26,8 |
| Jahresüberschuss | | | | | 85,4 | 85,4 |
| Einstellungen in Gewinnrücklagen | | | | 38,6 | -38,6 | 0,0 |
| | 38,4 | 177,3 | 0,2 | 127,6 | 95,0 | 438,4 |
| Rückkauf eigener Aktien | -0,3 | | | -26,3 | | -26,6 |
| Ausgabe von Aktien im Rahmen von Optionsprogrammen | 0,2 | | | -0,2 | | 0,0 |
| Bewertung aus Optionsprogrammen | | 6,5 | | | | 6,5 |
| 31.12.2011 | 38,2 | 183,8 | 0,2 | 101,1 | 95,0 | 418,2 |

Gezeichnetes Kapital

Zum Bilanzstichtag betrug das gezeichnete Kapital € 38,6 Mio. und ist eingeteilt in 15.082.464 voll eingezahlte auf Inhaber lautende nennwertlose Stückaktien, wovon die PUMA SE selbst 147.831 Aktien hält.

Wie bereits am 08. August 2011 veröffentlicht, hat uns die SAPARDIS S.E. (ehemals SAPARDIS S.A.), eine 100%-ige Tochtergesellschaft der PPR S.A., Paris, mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der PUMA SE am 3. August 2011 die Schwelle von 75% überschritten hat. Damit ist die PPR-Gruppe mehrheitlich an der PUMA SE beteiligt.

Kapitalrücklage

Die Zuführung zur Kapitalrücklage in Höhe von € 6,5 Mio. resultiert aus der Bewertung der Optionen aus Stock-Option-Programmen. Mit dem Kalenderjahr 2011 wird der zum Ausgabezeitpunkt ermittelte beizulegende Zeitwert der Optionen über die Dauer der Sperrfrist verteilt als Personalaufwand erfasst und der Kapitalrücklage zugeführt.

Gewinnrücklage

Die Gewinnrücklagen wurden durch den Rückkauf eigener Aktien um € 26,3 Mio. reduziert. Weiterhin wurde von dem Jahresüberschuss 2011 ein Betrag in Höhe von € 38,6 Mio. in die Gewinnrücklagen eingestellt.

Eigene Aktien

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

Die Gesellschaft hat von der Ermächtigung zum Kauf eigener Aktien bis zum Bilanzstichtag Gebrauch gemacht. Im Zeitraum vom 16. Februar bis 31. Mai 2011 wurden 124.573 eigene Aktien mit einem rechnerischem Wert von € 0,3 Mio. und einem Anteil am Grundkapital von 0,8% zum Durchschnittswert von 213,90 € im Rahmen der Liquiditätssteuerung zurückgekauft. Im Rahmen des SOP-Programms wurden 78.335 Aktien verwendet. Die Gesellschaft hält somit zum Bilanzstichtag 147.831 eigene Aktien mit einem rechnerischem von € 0,4 Mio. im Bestand. Diese betragen 1,0% des Gezeichneten Kapitals.

Ausschüttungssperre im Sinne des § 268 Abs. 8 HGB

Für das Geschäftsjahr 2011 besteht keine Ausschüttungssperre im Sinne des § 268 Abs. 8 HGB.

Dividende

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

Verwendung des Bilanzgewinns der PUMA SE:

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

Genehmigtes Kapital

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

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

und

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

Bedingtes Kapital

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

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

12. Pensionsrückstellungen

Die Pensionsrückstellungen resultieren aus Ansprüchen der Mitarbeiter auf Leistungen im Falle der Invalidität, des Todes oder des Erreichens eines gewissen Alters.

Die Verpflichtungen der PUMA SE beruhen ausschließlich auf vertraglichen Regelungen. Die allgemeine Pensionsordnung der PUMA SE sieht grundsätzlich für Neueintritte bis 31.12.1995 Rentenzahlungen in Höhe von maximal € 127,82 pro Monat und Anwärter vor. Dieser Pensionsplan ist geschlossen. Darüber hinaus bestehen bei der PUMA SE Einzelzusagen (Festbeträge in unterschiedlicher Höhe) sowie Anwartschaften aus Entgeltumwandlung. Bei den Entgeltumwandlungen handelt es sich um versicherte Pläne. Der Verpflichtungsumfang der gesamten Pensionszusagen beträgt € 21,9 Mio. (Vorjahr: € 22,0 Mio.). Der Wert des mit den Verpflichtungen saldierten Deckungsvermögens beträgt € 8,7 Mio. (Vorjahr: € 7,4 Mio.). Da das Deckungsvermögen aus verpfändeten Rückdeckungsversicherungen besteht und ein Zeitwert nicht verlässlich ermittelt werden kann, wird stattdessen der von der Versicherung mitgeteilte Aktivwert angesetzt.

Der Wert der Pensionsverpflichtungen hat sich wie folgt entwickelt:

| | 2011 € Mio. | 2010 € Mio. |
|---------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Pensionsverpflichtung zu Beginn des Jahres | 22,0 | 20,2 |
| Zinszuführung (inkl. Effekt aus Zinsänderung) | 1,1 | 1,1 |
| Auflösung wegen weggefallener Verpflichtungen | -1,3 | 0,0 |
| sonstige Veränderung der Pensionsverpflichtung | 0,9 | 1,4 |
| Versorgungszahlungen | -0,8 | -0,7 |
| Pensionsverpflichtung zum Ende des Jahres | 21,9 | 22,0 |

Der Wert der Rückdeckungsversicherungen hat sich wie folgt entwickelt:

| | 2011 € Mio. | 2010 € Mio. |
|-------------------------------------------|----------------|----------------|
| Aktivwert zu Beginn des Jahres | 7,4 | 5,9 |
| Ertrag aus den Rückdeckungsversicherungen | 0,3 | 0,2 |
| Beiträge | 1,0 | 1,3 |
| Ausgezahlte Leistungen der Versicherung | 0,0 | 0,0 |
| Aktivwert zum Ende des Jahres | 8,7 | 7,4 |

Dementsprechend ergibt sich die Pensionsrückstellung wie folgt:

| | 31.12.2011 € Mio. | 31.12.2010 € Mio. |
|-------------------------------------|----------------------|----------------------|
| Wert der Pensionsverpflichtungen | 21,9 | 22,0 |
| Wert der Rückdeckungsversicherungen | 8,7 | 7,4 |
| Pensionsrückstellungen | 13,2 | 14,6 |

In 2011 betrugen die Pensionszahlungen € 0,8 Mio. (Vorjahr: € 0,7 Mio.). Für das Jahr 2012 werden Pensionszahlungen in Höhe von € 0,8 Mio. erwartet. Die Beiträge in die Rückdeckungsversicherungen betrugen im Jahr 2011 € 1,0 Mio. (Vorjahr: € 1,3 Mio.). Für das Jahr 2012 werden Beiträge in Höhe von € 0,3 Mio. erwartet.

Der Aufwand im Zusammenhang mit der betrieblichen Altersversorgung im Geschäftsjahr 2011 gliedert sich wie folgt:

| | 2011 € Mio. | 2010 € Mio. |
|-------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Aufwendungen für Altersversorgung | 0,9 | 0,9 |
| davon Rentenzahlungen | 0,8 | 0,7 |
| davon sonstige Veränderung der Pensionsrückstellung | 0,1 | 0,2 |
| Zinsen und ähnliche Aufwendungen | 0,8 | 0,9 |
| davon Aufwand aus der Abzinsung der Verpflichtungen | 1,0 | 1,0 |
| davon Effekt aus der Änderung des Rechnungszinssatzes | 0,1 | 0,1 |
| davon Ertrag aus dem Deckungsvermögen | -0,3 | -0,2 |
| Gesamt | 1,7 | 1,8 |
| davon Personalaufwand | 0,9 | 0,9 |
| davon Finanzaufwand | 0,8 | 0,9 |

Daneben sind sonstige betriebliche Erträge aus Pensionsverpflichtungen in Höhe von € 1,3 Mio. entstanden.

Bei der Ermittlung der Pensionsverpflichtungen wurden folgende Annahmen verwendet:

| | 2011 | 2010 |
|-------------------------------|-------|-------|
| Diskontierungssatz | 5,13% | 5,17% |
| Zukünftige Rentensteigerungen | 2,25% | 2,25% |
| Fluktuation | 1,50% | 1,50% |

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

13. Sonstige Rückstellungen

| | 31.12.2011 € Mio. | 31.12.2010 € Mio. |
|----------------------------------------|----------------------|----------------------|
| Gewährleistungen | 3,2 | 3,4 |
| Personal einschließlich Altersteilzeit | 10,0 | 13,1 |
| Ausstehende Rechnungen | 22,3 | 18,5 |
| Sondereffekte | 1,7 | 10,7 |
| Andere | 7,1 | 8,7 |
| | 44,3 | 54,4 |

Die Rückstellungen für Sondereffekte gingen durch die weitestgehend abgeschlossene Restrukturierung der Einzelhandelsgeschäfte zurück.

Die anderen sonstigen Rückstellungen enthalten primär Risiken aus Prozessen und sonstigen schwebenden Rechtsgeschäften mit € 5,6 Mio. (Vorjahr: € 7,7 Mio.).

Rückstellungen für Altersteilzeitverpflichtungen

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

Der Verpflichtungsumfang beträgt € 4,6 Mio (Vorjahr € 5,0 Mio). Der Wert des mit den Verpflichtungen saldierten Deckungsvermögens beträgt € 3,5 Mio (Vorjahr € 3,2 Mio). Da das Deckungsvermögen aus verpfändeten Rückdeckungsversicherungen besteht und ein Zeitwert nicht verlässlich ermittelt werden kann, wird stattdessen der Aktivwert angesetzt.

Der Wert der Altersteilzeitverpflichtungen hat sich wie folgt entwickelt:

| | 2011 € Mio. | 2010 € Mio. |
|--------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Altersteilzeitverpflichtung zu Beginn des Jahres | 5,0 | 4,2 |
| Zinsaufwand | 0,2 | 0,2 |
| Versorgungszahlungen und Personalaufwand | -0,6 | 0,6 |
| Altersteilzeitverpflichtung zum Ende des Jahres | 4,6 | 5,0 |

Der Wert des Deckungsvermögens hat sich wie folgt entwickelt:

| | 2011 € Mio. | 2010 € Mio. |
|-----------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Aktivwert zu Beginn des Jahres | 3,2 | 2,6 |
| Ertrag aus den Rückdeckungsversicherungen | 0,2 | 0,0 |
| Arbeitgeberbeiträge und ausgezahlte Leistungen der Versicherung | 0,1 | 0,6 |
| Aktivwert zum Ende des Jahres | 3,5 | 3,2 |

Der Aktivwert des Deckungsvermögens wurde in Höhe von € 2,8 Mio. (Vorjahr: € 3,2 Mio.) mit dem verrechenbaren Anteil der Altersteilzeitverpflichtung verrechnet.

Aus der Verrechnung ergab sich ein aktiver Unterschiedsbetrag aus Vermögensverrechnung in Höhe von € 0,7 Mio. Die Rückstellung für die Altersteilzeitverpflichtungen beträgt damit zum Bilanzstichtag € 1,8 Mio. (Vorjahr € 0,0 Mio.).

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

Bei der Bewertung der Altersteilzeitverpflichtungen wurden folgende Annahmen verwendet:

| | 2011 | 2010 |
|--------------------------------------------------|-------|-------|
| Diskontierungssatz | 5,13% | 5,17% |
| Zukünftige Steigerungen der Altersteilzeitbezüge | 3,00% | 3,00% |

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

14. Verbindlichkeiten

| | 31.12.2011 € Mio. | 31.12.2010 € Mio. |
|-----------------------------------------------------|----------------------|----------------------|
| Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen | 28,9 | 36,3 |
| - davon Restlaufzeit bis 1 Jahr | (28,9) | (36,3) |
| Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen | 282,0 | 207,8 |
| - davon Restlaufzeit bis 1 Jahr | (145,5) | (137,1) |
| - davon Restlaufzeit zwischen 1 und 5 Jahren | (136,5) | (70,7) |
| Sonstige Verbindlichkeiten | 2,3 | 3,7 |
| - davon Steuerverbindlichkeiten | (1,3) | (1,0) |
| - davon Restlaufzeit bis 1 Jahr | (2,3) | (3,7) |
| | 313,3 | 247,8 |

Die Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen enthalten hauptsächlich Finanzverbindlichkeiten, die im Rahmen des Cash-Poolings zur Finanzierung der PUMA Gruppe verwendet werden. Die Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit von mehr als 1 Jahr beinhalten grundsätzlich Finanzdarlehen, die uns

von den Tochtergesellschaften unbefristet zur Finanzierung unseres Umlaufvermögens zur Verfügung gestellt werden.

15. Umsatzerlöse

Aufgliederung nach Regionen:

| | 2011 € Mio. | 2010 € Mio. |
|------------------------|----------------|----------------|
| Europa | 236,7 | 203,8 |
| Asien/Pazifik | 63,9 | 59,2 |
| Amerika | 52,6 | 36,3 |
| Afrika/Mittlerer Osten | 0,6 | 0,7 |
| | 353,8 | 300,0 |

Aufgliederung nach Produktbereichen:

| | 2011 € Mio. | 2010 € Mio. |
|-----------------------------------|----------------|----------------|
| Schuhe | 81,9 | 85,2 |
| Textil | 55,4 | 46,3 |
| Accessoires (Taschen, Bälle etc.) | 13,8 | 10,4 |
| | 151,1 | 141,9 |
| Lizenz- und Provisionserträge | 197,2 | 152,4 |
| Sonstige Umsatzerlöse | 5,5 | 5,7 |
| | 353,8 | 300,0 |

16. Sonstige betriebliche Erträge

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

An aperiodischen Erträgen sind € 16,0 Mio. (Vorjahr: € 15,4 Mio.) enthalten; diese betreffen im Wesentlichen die Auflösung von Rückstellungen in Höhe von € 14,8 Mio. (Vorjahr: € 9,2 Mio.) und die Auflösung von Einzel-/Pauschalabwertungen von € 1,0 Mio. (Vorjahr: € 3,2 Mio.).

17. Materialaufwand

Die Position Materialaufwand bezieht sich vollständig auf bezogene Waren.

18. Personalaufwand

Der Personalaufwand enthält € 6,5 Mio. Aufwand aus der Bewertung der Stock-Option-Programmen.

Mit dem Kalenderjahr 2011 wurde die bilanzielle Behandlung der ausgegebenen Aktienoptionen geändert. Während bis 2010 aus der Gewährung von Aktienoptionen keine Erfassung von Personalaufwand erfolgte, wird mit Wirkung ab 2011 der zum Ausgabezeitpunkt ermittelte Optionswert (beizulegender Zeitwert) über die Dauer der Sperrfrist verteilt als Personalaufwand erfasst und der Kapitalrücklage zugeführt.

19. Abschreibungen

Die Abschreibungen betreffen neben dem Anlagevermögen (€ 13,2 Mio.; Vorjahr: € 9,8 Mio.) auch die Abschreibung der Forderungen gegenüber PUMA Hellas S.A., Griechenland, in Höhe von € 18,6 Mio. (Vorjahr: € 128,8 Mio.).

20. Sonstige betriebliche Aufwendungen

| | 2011 € Mio. | 2010 € Mio. |
|--------------------------------------|----------------|----------------|
| Werbe- und Vertriebsaufwendungen | 100,0 | 84,3 |
| Verwaltungs- und andere Aufwendungen | 154,8 | 92,6 |
| | 254,8 | 176,9 |

In den Verwaltungs- und anderen Aufwendungen sind Aufwendungen für den Abschlussprüfer in Höhe von € 0,7 Mio. enthalten, davon entfallen auf Abschlussprüfungsleistungen € 0,5 Mio., Steuerberatungsleistungen € 0,1 Mio. sowie sonstige Leistungen € 0,1 Mio.

21. Finanzergebnis

Die **Erträge aus Beteiligungen** resultieren im Wesentlichen aus Dividendenausschüttungen von Tochterunternehmen.

Im Geschäftsjahr sind **Zinsaufwendungen** in Höhe von € 0,8 Mio. im Zusammenhang mit der Betriebsprüfung enthalten.

Die **Aufwendungen aus Finanzanlagen** in Höhe von € 0,6 Mio. betreffen eine außerplanmäßige Abschreibung auf eine Beteiligung.

Darüber hinaus sind **Erträge aus Gewinnabführungsverträgen** mit der PUMA Sprint GmbH und der PUMA Vertrieb GmbH vereinnahmt worden.

Mit der PUMA Retail AG wurde am 31. Dezember 2011 vereinbart, dass die PUMA SE zu Sanierungszwecken Verluste in Höhe von insgesamt € 10,7 Mio. von der Gesellschaft übernimmt. Diese werden als **Aufwendungen aus Verlustübernahme** ausgewiesen.

22. Außerordentliche Erträge und Aufwendungen

| | 2011 € Mio. | 2010 € Mio. |
|-------------------------------|----------------|----------------|
| Außerordentliche Erträge | 0,0 | 0,5 |
| Außerordentliche Aufwendungen | 0,0 | -0,3 |
| Summe | 0,0 | 0,2 |

Die außerordentlichen Erträge und Aufwendungen des Jahres 2010 fielen im Rahmen der Erstanwendung von BilMoG an.

23. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag

Die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag belaufen sich auf € 13,8 Mio. Darin enthalten sind aperiodischer Erträge in Höhe von € 1,2 Mio. aus der Auflösung von Steuerrückstellungen, die die in 2010 abgeschlossene Betriebsprüfung für die Jahre 2003 bis 2006 und die Folgewirkungen für die Jahre 2007 bis 2009 betreffen, sowie aperiodischer Aufwand von € 0,9 Mio. (Vorjahr: € 50,2 Mio.).

24. 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 bis Oktober 2011 Stock-Appreciation-Rights (SAR) eingesetzt. Die Bewertung der Programme erfolgte mittels eines Binomialmodells bzw. mittels einer Monte-Carlo-Simulation.

Die laufenden Programme werden nachfolgend erläutert:

Erläuterung „SOP“

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 22. April 2008 wurde ein Stock-Option-Programm „SOP 2008“ in Form eines „Performance Share Programm“ beschlossen. Hierzu wurde ein bedingtes Kapital geschaffen und der Aufsichtsrat bzw. Vorstand der PUMA AG ermächtigt, bis zum Ablauf von fünf Jahren (nach Eintragung des bedingten Kapitals in das Handelsregister), mindestens aber bis zum Ablauf von drei Monaten nach Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung im Jahr 2013 Bezugsrechte an Mitglieder des Vorstands sowie weitere Führungskräfte der Gesellschaft und nachgeordneter verbundener Unternehmen auszugeben. Die ausgegebenen und auszugebenden Bezugsrechte haben jeweils eine Laufzeit von fünf Jahren und können frühestens nach zwei Jahren ausgeübt werden, doch nur wenn ein Kursanstieg von mindestens 20% der PUMA Aktie seit Gewährung erfolgt ist. Anders als bei einem herkömmlichen Aktienoptionsprogramm wird der Gegenwert der Wertsteigerung der PUMA-Aktie seit der Gewährung in Aktien bedient, wobei der Begünstigte einen Optionspreis von € 2,56 pro gewährter Aktie zu entrichten hat, wenn die Ausgabe der Aktien aus einer Kapitalerhöhung resultiert.

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

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

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

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

Entwicklung der „SOP“ Programme im Geschäftsjahr:

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

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

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

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

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

Erläuterung „SAR“

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

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

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

Entwicklung der „SAR“ Programme im Geschäftsjahr:

| SAR | 2004 Tranche III | 2006 Tranche I |
|---------------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Ausgabedatum | 25.04.2006 | 01.10.2006 |
| Ausgegebene Anzahl | 150.000 | 66.250 |
| Ausübungspreis | € 345,46 | € 317,23 – € 341,02 |
| Restlaufzeit | 0,00 Jahre | 0,00 Jahre |
| Im Umlauf zum 01.01.2011 | 150.000 | 37.750 |
| Ausgeübt | 0 | 0 |
| Verfallen | -150.000 | -37.750 |
| Im Umlauf zum 31.12.2011 | 0 | 0 |

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

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

25. Sonstige Angaben

Mitarbeiter

Auf Vollzeitbasis waren im Jahresdurchschnitt beschäftigt:

| | 2011 | 2010 |
|--------------------------------------|------------|------------|
| Marketing/Retail | 71 | 61 |
| Vertrieb | 107 | 99 |
| Produktentwicklung/Design | 201 | 182 |
| Verwaltungs- und allgemeine Bereiche | 373 | 365 |
| | 752 | 707 |

Zum Jahresende waren auf Vollzeitbasis insgesamt 819 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Vorjahr: 706) beschäftigt.

Im Konzern beschäftigt PUMA zum Jahresende auf Vollzeitbasis 10.836 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Vorjahr: 9.697).

Haftungsverhältnisse

Am Bilanzstichtag bestanden Haftungsverhältnisse aus Bürgschaften und Garantien in Höhe von € 51,0 Mio. (Vorjahr: € 55,3 Mio.) ausschließlich zu Gunsten von Tochtergesellschaften, die am Bilanzstichtag mit € 6,1 Mio. (Vorjahr: € 4,7 Mio.) valuiert sind. Da die die Bürgschaft beanspruchenden Gesellschaften in den letzten Jahren Jahresüberschüsse erzielten sowie zum Bilanzstichtag eine ausreichende Liquiditätsausstattung ausweisen, gehen wird zurzeit nicht von einer Inanspruchnahme der Bürgschaft aus.

Eventualverbindlichkeiten

Es liegen keine berichtspflichtigen Eventualverbindlichkeiten vor.

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

Sonstige bedeutende finanzielle Verpflichtungen

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

| | 31.12.2011 € Mio. | 31.12.2010 € Mio. |
|----------------------------------------------|----------------------|----------------------|
| Aus Lizenz-, Promotions- und Werbeverträgen: | | |
| 2012 (2011) | 19,3 | 22,1 |
| 2013 - 2016 (2012 - 2015) | 56,3 | 41,8 |
| Ab 2017 (2016) | 21,4 | 0,0 |
| Aus Miet- und Leasingverträgen: | | |
| 2012 (2011) | 7,0 | 6,8 |
| 2013 - 2016 (2012 - 2015) | 14,4 | 18,4 |
| Ab 2017 (2016) | 2,5 | 1,7 |

Neben den dargelegten sonstigen finanziellen Verpflichtungen sowie Haftungsverhältnissen existieren keine außerbilanziellen Geschäfte, die für die Finanzlage der Gesellschaft von Bedeutung wären.

Die Miet-, Pacht- und Leasingverträge betreffen im Wesentlichen die Mietverträge für die Einzelhandelsgeschäfte, den Fuhrpark und bestimmte Büro- und Geschäftsausstattungen (Kopierer, Drucker). In allen Fällen handelt es sich um sog. Operating Lease Verträge, die zu keiner Bilanzierung der Objekte bei

der Gesellschaft führen. Der Vorteil dieser Verträge liegt in der geringen Kapitalbindung im Vergleich zum Erwerb und im Wegfall des Verwertungsrisikos. Risiken könnten sich aus der Vertragslaufzeit ergeben, sofern die Objekte nicht mehr vollständig genutzt werden könnten, wozu es derzeit keine Anzeichen gibt.

Geschäfte mit nahe stehenden Unternehmen und Personen

Im Geschäftsjahr 2011 kam es zu keinen wesentlichen Geschäften zu nicht marktüblichen Bedingungen mit nahe stehenden Unternehmen und Personen.

Angaben nach § 160 Abs. 1 Nr. 8 AktG

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

Vorstand/geschäftsführende Direktoren und Aufsichtsrat/Verwaltungsrat

Angaben nach § 285 Satz 1 Nr. 9 HGB

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

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

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

Vorstand / geschäftsführende Direktoren

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

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

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

Die erfolgsabhängige Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung (Wertsteigerungsrechte) wird grundsätzlich begleitend zu den Mehrjahresplänen aufgelegt. Dabei wird die Anzahl der ausgegebenen Wertsteigerungsrechte als Bestandteil der Gesamtvergütung bewertet. Für diese Bewertung wird der beizulegende Zeitwert der entsprechenden Wertsteigerungsrechte zum Zeitpunkt der Zuteilung herangezogen. Für außerordentliche, nicht vorhergesehene Entwicklungen wird die Möglichkeit einer Kappungsgrenze berücksichtigt. Einzelheiten zu den Parametern für die jeweiligen Programme sind dem Anhang unter Ziffer 24 zu entnehmen.

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

Nach der Aufwandsverteilung auf die Vesting Period ergibt sich aus neuen und in Vorjahren ausgegebenen Optionen ein Aufwand von insgesamt € 3,8 Mio. (Vorjahr: 0,0 Mio.). Dem Vorstand / den geschäftsführenden Direktoren wurden im Geschäftsjahr insgesamt 129.290 Stück Optionen aus dem Programm „SOP 2008“ gewährt. Der beizulegende Zeitwert zum Gewährungszeitpunkt betrug € 40,15 je Option.

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

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

Aufsichtsrat / Verwaltungsrat

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

Aufsichtsrat

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

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

Verwaltungsrat

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

Zusätzlich erhält jedes Verwaltungsratsmitglied eine erfolgsabhängige Vergütung, die € 20,00 je € 0,01 des im Konzernabschluss ausgewiesenen Ergebnisses je Aktie entspricht, das einen Mindestbetrag von EUR 16,00 je Aktie übersteigt. Die erfolgsabhängige Vergütung beträgt maximal T€ 10,0 pro Jahr. Der Vorsitzende des Verwaltungsrats erhält das Doppelte (maximal T€ 20,0), sein Stellvertreter das Eineinhalbfache (maximal T€

15,0) dieser Vergütung. Da der Gewinn je Aktie im Geschäftsjahr unterhalb des Mindestbetrags liegt, fällt, keine erfolgsbezogene Vergütung an.

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

26. Corporate Governance

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

27. Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Wie bereits in der Veröffentlichung vom 20. Mai 2011 mitgeteilt, hat PUMA am 1./2. Januar 2012 die verbleibenden 49,9% der Anteile des holländischen Lizenznehmers Dobotex, welcher Bodywear der Marke PUMA entwickelt und vertreibt, erworben.

Darüber hinaus bestanden keine weiteren Ereignisse nach dem Bilanzstichtag, die auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentliche Auswirkung haben.

Feststellung des Jahresabschlusses

Die geschäftsführenden Direktoren der PUMA SE haben den Jahresabschluss am 6. Februar 2012 erstellt und dem Verwaltungsrat zur Prüfung vorgelegt. Billigt der Verwaltungsrat den Jahresabschluss in der am 14. Februar 2012 stattfindenden Verwaltungsratssitzung, so ist dieser festgestellt, sofern nicht Verwaltungsrat und geschäftsführende Direktoren beschließen, die Feststellung des Jahresabschlusses der Hauptversammlung zu überlassen. Die Beschlüsse der geschäftsführenden Direktoren und des Verwaltungsrats sind in den Bericht des Verwaltungsrats an die Hauptversammlung aufzunehmen.

Bilanzeid

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

Herzogenaurach, den , 6. Februar 2012

Geschäftsführende Direktoren

Koch

Bauer

Caroti

Seiz

Bertone

Entwicklung des Anlagevermögens PUMA SE vom 01.01. BIS 31.12.2011

| | Anschaffungs- oder Herstellungskosten | | | | Aufgelaufene Abschreibungen | | | | | Buchwerte | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------|------------------|-------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------------|-------------|-------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| | Stand 01.01.2011 € Mio. | Zugänge | Um- buchungen | Abgänge | Stand 31.12.2011 € Mio. | Stand 01.01.2011 € Mio. | Zuschrei- bungen | Zugänge | Abgänge | Stand 31.12.2011 € Mio. | Stand 31.12.2011 € Mio. | Stand 31.12.2010 € Mio. |
| IMMATERIELLE VERMÖGENSGEGENSTÄNDE | | | | | | | | | | | | |
| Entgeltlich erworbene Schutzrechte u. ähnl. Rechte u. Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten u. Werten | 42,6 | 2,2 | 2,3 | -1,1 | 46,0 | 35,6 | | 3,1 | -1,1 | 37,6 | 8,4 | 7,0 |
| Geleistete Anzahlungen | 1,5 | 12,1 | -2,3 | | 11,2 | | | | | | 11,2 | 1,5 |
| | 44,1 | 14,3 | -0,1 | -1,1 | 57,3 | 35,6 | 0,0 | 3,1 | -1,1 | 37,6 | 19,6 | 8,5 |
| SACHANLAGEN | | | | | | | | | | | | |
| Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken | 96,0 | 0,2 | | -0,9 | 95,3 | 14,5 | | 3,3 | -0,3 | 17,4 | 77,8 | 81,4 |
| Technische Anlagen und Maschinen | 0,1 | | | | 0,1 | 0,1 | | | | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| Andere Anlagen, Betriebs- u. Geschäftsausstattung | 33,4 | 3,7 | 6,3 | -3,6 | 39,8 | 25,7 | | 6,9 | -3,4 | 29,1 | 10,7 | 7,7 |
| Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau | 3,1 | 3,5 | -6,2 | 0,0 | 0,4 | 0,0 | | | | 0,0 | 0,4 | 3,1 |
| | 132,6 | 7,4 | 0,1 | -4,4 | 135,6 | 40,3 | 0,0 | 10,1 | -3,7 | 46,7 | 88,9 | 92,3 |
| FINANZANLAGEN | | | | | | | | | | | | |
| Anteile an verbundenen Unternehmen | 247,0 | 10,1 | | | 257,1 | 0,0 | | | | 0,0 | 257,1 | 247,0 |
| Beteiligungen | 24,1 | | | | 24,1 | 0,0 | | 0,6 | | 0,6 | 23,5 | 24,1 |
| | 271,1 | 10,1 | | 0,0 | 281,2 | 0,0 | 0,0 | 0,6 | 0,0 | 0,6 | 280,6 | 271,1 |
| | 447,8 | 31,8 | 0,0 | -5,6 | 474,1 | 75,9 | 0,0 | 13,8 | -4,9 | 84,9 | 389,1 | 371,9 |

Aufstellung des Anteilsbesitzes

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

| Americas | | | | | | | | |
|----------|------------------------------------------|-------------|-------------|--------------|----------|------|--------|---------|
| 74. | Unisol S.A. | aktiv | Argentinien | Buenos Aires | direkt | 100% | 19.545 | 60.342 |
| 75. | PUMA Sports Ltda. | aktiv | Brasilien | Sao Paulo | indirekt | 100% | -5.293 | -1.814 |
| 76. | PUMA Canada, Inc. | aktiv | Kanada | Montreal | indirekt | 100% | 6.116 | 31.299 |
| 77. | PUMA CHILE S.A. | aktiv | Chile | Santiago | indirekt | 100% | 5.731 | 34.386 |
| 78. | PUMA SERVICIOS SPA | aktiv | Chile | Santiago | indirekt | 100% | 37 | 41 |
| 79. | PUMA Mexico Sport S.A. de C.V. | aktiv | Mexiko | Mexico City | direkt | 100% | 8.410 | 35.812 |
| 80. | Servicios Profesionales RDS S.A. de C.V. | aktiv | Mexiko | Mexico City | indirekt | 100% | -13 | -91 |
| 81. | Importaciones RDS S.A. de C.V. | aktiv | Mexiko | Mexico City | direkt | 99% | -8 | 2.347 |
| 82. | Distribuidora Deportiva PUMA S.A.C. | aktiv | Peru | Lima | indirekt | 100% | 2.166 | 5.205 |
| 83. | Distribuidora Deportiva PUMA Tacna S.A.C | aktiv | Peru | Tacna | indirekt | 100% | -1 | 0 |
| 84. | PUMA Sports LA S.A. | aktiv | Uruguay | Montevideo | direkt | 100% | 14.117 | 39.803 |
| 85. | PUMA Suede Holding, Inc. | aktiv | USA | Westford | indirekt | 100% | 88 | 105.668 |
| 86. | PUMA North America, Inc. | aktiv | USA | Westford | indirekt | 100% | 25.174 | 141.823 |
| 87. | SC Communication Inc. | nicht aktiv | USA | Chicago | indirekt | 100% | 38 | -216 |
| 88. | Cobra Golf Inc. | aktiv | USA | Carlsbad | indirekt | 100% | -4.191 | 5.292 |
| 89. | PUMA Wheat Accessories, Ltd | aktiv | USA | San Diego | indirekt | 51% | -64 | 550 |
| 90. | Janed, LLC | aktiv | USA | New York | indirekt | 51% | 535 | 3.898 |

| Asia / Pacific | | | | | | | | |
|----------------|----------------------------------------------|-------------|------------------------|------------------|----------|-------|---------|---------|
| 91. | PUMA Australia Pty. Ltd. | aktiv | Australien | Moorabbin | indirekt | 100% | 968 | 23.210 |
| 92. | White Diamond Australia Pty. Ltd. | nicht aktiv | Australien | Moorabbin | indirekt | 100% | 36 | 16 |
| 93. | White Diamond Properties | nicht aktiv | Australien | Moorabbin | indirekt | 100% | -42 | 0 |
| 94. | Kalola Pty Ltd. | nicht aktiv | Australien | Moorabbin | indirekt | 100% | 0 | 0 |
| 95. | Liberty China Holding Ltd | aktiv | British Virgin Islands | | indirekt | 100% | 22.078 | 9.797 |
| 96. | PUMA China Ltd | aktiv | China | Shanghai | indirekt | 100% | 3.471 | 11.014 |
| 97. | Dobotex China Ltd. | aktiv | China | Shanghai | indirekt | 50,1% | 229 | 195 |
| 98. | Guangzhou World Cat Information Consulting S | aktiv | China | Guangzhou | indirekt | | 7 | 471 |
| 99. | World Cat Ltd. | aktiv | Hongkong | | direkt | 100% | 68.616 | 80.065 |
| 100. | Development Services Ltd. | aktiv | Hongkong | | indirekt | 100% | -4 | 105 |
| 101. | PUMA Asia Pacific Ltd. | aktiv | Hongkong | | direkt | 100% | 24.143 | 39.173 |
| 102. | PUMA Hong Kong Ltd | aktiv | Hongkong | | indirekt | 100% | 2.477 | 9.342 |
| 103. | Dobotex Ltd. | aktiv | Hongkong | | indirekt | 50,1% | 1.506 | 3.345 |
| 104. | Dobo Cat Ltd. | aktiv | Hongkong | | indirekt | 50,1% | 49 | 70 |
| 105. | PUMA Sports India Pvt Ltd. | aktiv | Indien | Bangalore | indirekt | 100% | 673 | 14.610 |
| 106. | PUMA India Retail Pvt Ltd. | aktiv | Indien | Bangalore | indirekt | 51% | -72 | -127 |
| 107. | World Cat Sourcing India Ltd. | aktiv | Indien | Bangalore | indirekt | 100% | -7 | 8 |
| 108. | PUMA JAPAN K.K. | aktiv | Japan | Tokio | indirekt | 100% | 15.404 | 133.524 |
| 109. | PUMA Korea Ltd. | aktiv | Korea | Seoul | direkt | 100% | 7.151 | 18.928 |
| 110. | Dobotex Korea Ltd. | aktiv | Korea | Seoul | indirekt | 50,1% | 278.821 | 66.724 |
| 111. | PUMA Sports Goods Sdn. Bhd. | aktiv | Malaysia | Kuala Lumpur | direkt | 60% | 379 | 595 |
| 112. | PUMA New Zealand LTD | aktiv | Neuseeland | Auckland | indirekt | 100% | 769 | 4.350 |
| 113. | PUMA Sports Singapore Pte. Ltd. | aktiv | Singapur | | direkt | 60% | 66 | 668 |
| 114. | PUMA Taiwan Sports Ltd. | aktiv | Taiwan | Taipei | indirekt | 65% | 4.230 | 12.086 |
| 115. | World Cat Vietnam Co. Ltd. | aktiv | Vietnam | Long An Province | indirekt | 100% | -495 | -215 |

- 1) Eigenkapital und Ergebnis basierend auf dem geprüften Abschluss zum 28. Februar 2011
2) Eigenkapital und Ergebnis basierend auf dem ungeprüften Abschluss zum 31. Dezember 2010
3) Ergebnisabführungsvertrag

VORSTAND der PUMA AG (bis 24.07.2011)

Jochen Zeitz (Vorstandsvorsitzender)

- Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:
- PPR, Paris/Frankreich (nicht stimmberechtigtes Mitglied)
 - Harley-Davidson Inc., Milwaukee/USA

Melody Harris-Jensbach (Stellvertretende Vorstandsvorsitzende)

- Produkt -

Klaus Bauer

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

Stefano Caroti

- Vertrieb -

Reiner Seiz

- Beschaffung -
- ### **(Stellvertretendes Vorstandsmitglied)**

Antonio Bertone

- Marketing -
- ### **(Stellvertretendes Vorstandsmitglied)**
-

AUFSICHTSRAT der PUMA AG (bis 24.07.2011)

François-Henri Pinault (Vorsitzender)

Paris, Frankreich

Président-Directeur Général von PPR, Paris/Frankreich

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

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

Thore Ohlsson (Stellvertretender Vorsitzender)

Falsterbo, Schweden

Präsident der Elimexo AB, Falsterbo/Schweden

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

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

Jean-François Palus

Paris, Frankreich

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

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

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

Grégoire Amigues

Paris, Frankreich

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

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

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

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

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

Geschäftsführende Direktoren PUMA SE (ab 25.07.2011)

Franz Koch
(CEO)

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

Stefano Caroti
(Vertrieb)

Reiner Seiz
(Beschaffung)

Antonio Bertone
(Marketing)

Verwaltungsrat PUMA SE (ab 25.07.2011)

Jochen Zeitz (Vorsitzender)

Montrichet/Schweiz

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

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

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

François-Henri Pinault (Stellvertretender Vorsitzender)

Paris, Frankreich

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

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

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

Thore Ohlsson

Falsterbo, Schweden

Präsident der Elimexo AB, Falsterbo/Schweden

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

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

Jean-François Palus

Paris, Frankreich

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

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

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

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

Grégoire Amigues

Paris, Frankreich

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

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

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

Michel Friocourt

Paris, Frankreich

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

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

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

Bernd Illig

(Arbeitnehmersvertreter)

Bechhofen, Deutschland

Specialist IT User & System Support der PUMA SE

Martin Köppel

(Arbeitnehmersvertreter)

Weisendorf, Deutschland

Administrator IT Microsoft Systems der PUMA SE

Victor Fernandes

(Arbeitnehmersvertreter)

Strassburg, Frankreich

Software Developer von PUMA France

" Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

Wir haben den Jahresabschluss - bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Anhang - unter Einbeziehung der Buchführung und den Lagebericht der PUMA SE (vormals: PUMA Aktiengesellschaft Rudolf Dassler Sport), Herzogenaurach, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2011 geprüft. Die Buchführung und die Aufstellung von Jahresabschluss und Lagebericht nach den deutschen handelsrechtlichen Vorschriften liegen in der Verantwortung der geschäftsführenden Direktoren der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Jahresabschluss unter Einbeziehung der Buchführung und über den Lagebericht abzugeben.

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

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

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

PricewaterhouseCoopers

Aktiengesellschaft

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Bernd Wagner

ppa. Christoph Dietzel

Wirtschaftsprüfer

Wirtschaftsprüfer

Bericht des Verwaltungsrats

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

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

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

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

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

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

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

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

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

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

Aufsichtsrat

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

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

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

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

Überwachungs- und Beratungsschwerpunkte

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

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

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

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

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

Vergütungsausschuss

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

Prüfungsausschuss

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

Verwaltungsrat

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

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

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

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

Präsidialausschuss:

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

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

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

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

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

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

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

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

Corporate Governance

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

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

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

Jahresabschluss festgestellt

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

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

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

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

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

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

Bericht über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen

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

"Nach unserer pflichtmäßigen Prüfung und Beurteilung bestätigen wir, dass

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

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

Dank an die Geschäftsführenden Direktoren und Mitarbeiter

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

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

Herzogenaurach, den 14. Februar 2012

Für den Verwaltungsrat

Jochen Zeitz

Vorsitzender