

---

# **Lagebericht der PUMA SE, Herzogenaurach über das Geschäftsjahr 2015**

---

Der folgende Lagebericht bezieht sich auf die PUMA SE (im Folgenden auch die „Gesellschaft“ genannt). Die Gesellschaft ist Mutterunternehmen des PUMA-Konzerns (PUMA). Für 2015 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 hat die PUMA SE zum 01. Januar 2015 das Großhandels-Geschäft für den schweizerischen Markt von der PUMA Schweiz AG übernommen.

Weiterhin fungiert die PUMA SE als Holding der PUMA-Gruppe, und ist als solche für einen Teil der internationalen Produktentwicklung und Marketing sowie für die Bereiche Finanzen, Operations und die strategische Ausrichtung von PUMA verantwortlich.

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

---

## Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

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

Die fortgeschrittenen Volkswirtschaften entwickelten sich insgesamt weiterhin moderat, wobei die einzelnen Länder und Regionen deutliche Unterschiede aufzeigen: So verzeichneten die Vereinigten Staaten (+2,5%) und Großbritannien (+2,4%) erneut eine hohe Wachstumsdynamik, während der Euroraum bei anhaltend hoher Arbeitslosigkeit sein Bruttoinlandsprodukt nur geringfügiger um 1,5% steigern konnte. Die japanische Wirtschaft legte – ausgehend vom niedrigen Niveau des Vorjahres (-0,1%) – wieder leicht um 0,7% zu.

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

Die Sportartikelindustrie profitierte im abgelaufenen Geschäftsjahr von steigenden verfügbaren Einkommen und einem wachsendem Gesundheitsbewusstsein breiter Bevölkerungsschichten. Auch der Trend, dass immer mehr Frauen sportlich intensiv aktiv sind, trug zu der positiven Entwicklung bei. Mit Blick auf die Vertriebskanäle kamen stützende Impulse aus dem Online-Versand, der auch im Geschäftsjahr 2015 dynamische Wachstumsraten verzeichnete.

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

## Entwicklung im PUMA-Konzern

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

In der Kategorie Teamsport haben wir unsere starke Position erneut unterstrichen und sowohl bei der Copa América in Chile als auch bei der FIFA Frauen-Fußballweltmeisterschaft in Kanada eine hohe Markenpräsenz erzielt. Bei der Copa América krönte Gastgeber und PUMA-Team Chile seine starke Turnierleistung mit dem Gewinn der ersten Kontinentalmeisterschaft. Bei der Fußball-WM der Frauen sorgte PUMA-Star Marta für positive Schlagzeilen, indem sie sich zur alleinigen Rekordtorjägerin in der WM-Geschichte schoss, während die deutsche Nationalspielerin Céilia Šašić mit ihren sechs Treffern Torschützenkönigin des Turniers wurde. Zusammen mit den drei PUMA-Teams Kamerun, Elfenbeinküste und Schweiz trugen die mehr als 50 PUMA-Spielerinnen zu einer hohen Markenpräsenz während der WM bei.

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

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

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

Die Verbesserung unseres Produktangebots für Frauen und die damit verbundene gezieltere Kundenansprache haben wir im Geschäftsjahr 2015 weiter forciert. Ein Schlüsselement ist dabei unsere Partnerschaft mit dem Weltstar Rihanna als Markenbotschafterin und Kreativdirektorin, die wir gemeinsam ausgebaut haben. Rihanna nimmt eine wichtige Rolle in unserer zweiten „Forever Faster“-Markenkampagne ein, in die wir mehrere Millionen Euro investiert haben und deren Fokus auf dem Thema „Training“ liegt. Über ihre Rolle als Markenbotschafterin hinaus haben wir die ersten Schuhmodelle und Textilien vorgestellt, die von Rihanna inspiriert sind. Das Modell Creeper ist der erste Sneaker von Rihanna unter ihrem FENTY-Label. Der Schuh erzielte eine sehr große Aufmerksamkeit in den sozialen Medien und der Presse und war innerhalb weniger Stunden ausverkauft.

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

Auch die Vereinfachung unserer Organisationsstruktur und internen Abläufe haben wir im abgelaufenen Geschäftsjahr weitergeführt. So wurden die PUMA Regionen Europe und EEMEA unter eine gemeinsame Leitung gestellt. Zudem wurden in vielen Bereichen Synergien geschaffen, durch die PUMA sowohl schneller als auch effizienter geworden ist.

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

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

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

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

# Entwicklung der PUMA SE

## Ertragslage

Die Umsatzerlöse (einschließlich Lizenz- und Provisionserträge) sind im Geschäftsjahr um 15,6% auf € 435,5 Mio. gestiegen, der Anstieg resultiert zum Teil aus dem in 2014 übernommenen Großhandels-Geschäft des österreichischen Markts und ab 2015 des Schweizer Markts sowie gestiegenen Umsätzen, Lizenz- und Provisionserträgen innerhalb des deutschen Marktes. In Deutschland lagen die Umsätze mit € 130,5 Mio. um 2,6% über dem Vorjahr. Dies ist auf gesteigerte Produktverkäufe zurückzuführen. Die in den Umsatzerlösen enthaltenen Lizenz- und Provisionserträge stiegen um 16,0% auf € 245,6 Mio. und betreffen im Wesentlichen Erträge aus verbundenen Unternehmen. Die sonstigen betrieblichen Erträge sind von € 82,5 Mio. auf € 139,7 Mio. gestiegen und enthalten im Wesentlichen weiterberechnete Mieteinnahmen, Werbekosten, Kursgewinne, Auflösungen von Rückstellungen sowie andere betriebstypische Erträge.

Der Materialaufwand hat sich von € 107,6 Mio. auf € 140,1 Mio. erhöht. Das entspricht einer Rohertragsmarge von 67,8% gegenüber 71,4% im Vorjahr. Ohne Berücksichtigung der in den Umsatzerlösen enthaltenen Lizenz- und Provisionseinnahmen verschlechterte sich die Rohertragsmarge auf Handelswaren auf 26,2% gegenüber 34,8% im Vorjahr. Die Verschlechterung der Rohertragsmarge auf Handelswaren resultiert im Wesentlichen aus dem Abverkauf von Altware unter Gewährung von Nachlässen an den Kunden.

Der Personalaufwand erhöhte sich auf € 78,8 Mio. gegenüber € 76,5 Mio. im Vorjahr. Gleichzeitig waren im Jahresdurchschnitt 46 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr beschäftigt als im Vorjahr (932 gegenüber 886 im Vorjahr). Neben höheren Mitarbeiterzahlen sind aber auch Gehaltserhöhungen und Mehraufwendungen im Zusammenhang mit mitarbeiterbezogenen Anreiz-Systemen Gründe für den gestiegenen Personalaufwand.

Die Abschreibungen auf das Anlagevermögen haben sich um 18,5% auf € 14,1 Mio. erhöht. Diese Erhöhung resultiert überwiegend aus der Aktivierung und Abschreibung für IT Infrastrukturinvestitionen. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen erhöhten sich um 30,4% von € 330,3 Mio. auf € 430,8 Mio. Der Anstieg ist vor allem auf höhere Kursverluste zurückzuführen. Darüber hinaus wurden die Marketing- und Vertriebsaufwendungen im Vergleich zum Vorjahr von € 161,1 Mio. auf € 200,8 Mio. deutlich gesteigert. Im Zusammenhang mit dem 2012 eingeleiteten Transformations- und Kostensenkungsprogramm entstanden 2015 umstrukturierungsbedingte Einmaleffekte von € EUR 3,5 Mio., welche in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen ausgewiesen sind.

Das Finanzergebnis (bestehend aus Erträgen und Aufwendungen aus Beteiligungen und Ergebnisabführungsverträgen sowie dem Zinsergebnis) lag bei € 196,2 Mio. gegenüber € 93,7 Mio. im Vorjahr. Wesentlicher Grund für die Erhöhung sind die im Rahmen eines Ergebnisabführungsvertrages übernommenen Gewinne aus der PUMA Sprint GmbH, der PUMA International Trading GmbH und der PUMA Vertrieb GmbH in Höhe von € 175,0 Mio. Aus Dividendenerträgen aus anderen Beteiligungen wurde insgesamt € 63,1 Mio. vereinnahmt, Vorjahr € 110,2 Mio. Das Finanzergebnis ist weiterhin durch Abschreibungen auf das Finanzanlagevermögen in Höhe von € 30,7 Mio. belastet, davon € 8,8 Mio. außerplanmäßige Abschreibungen aufgrund dauerhafter Wertminderung der Anteile an der Brandon Company AB, Schweden, und in Höhe von € 21,9 Mio. der Anteil an der PUMA Iberia S.L.U, Spanien.

Das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit stieg von € 26,5 Mio. auf € 107,6 Mio.

Die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag in Höhe von € 26,5 Mio. (Vorjahr: € 11,5 Mio.) betreffen im Wesentlichen ausländische Quellensteuern und Ertragsteuern für das laufende Jahr in Höhe von € 11,4 Mio. sowie € 15,1 Mio. Steueraufwendungen, die sich erwartungsgemäß aus der Betriebsprüfung für die Jahre 2007 bis 2011 bzw. aus dem abgeschlossenen Verständigungsverfahren für den Zeitraum 2003 bis 2010 ergeben.

Im Geschäftsjahr 2015 wurde ein Jahresüberschuss von € 81,1 Mio. (Vorjahr: Jahresüberschuss von € 15,0 Mio.) erwirtschaftet.

Aus dem Bilanzgewinn von € 134,3 Mio. (Vorjahr: € 60,7 Mio.) soll der Hauptversammlung am 4. Mai 2016 vorgeschlagen werden, eine Dividende von € 0,50 je Aktie (Vorjahr: € 0,50) auszuschütten. Das entspricht einer Ausschüttung von € 7,5 Mio. (Vorjahr: € 7,5 Mio.). In Prozent des Konzerngewinns beträgt die Ausschüttungsquote 20,1% gegenüber 11,7% im Vorjahr. Der verbleibende Bilanzgewinn von € 126,8 Mio. (Vorjahr: € 53,2 Mio.) soll auf neue Rechnung vorgetragen werden.

## Vermögenslage

Die Bilanzsumme hat sich um 25,9% von € 936,5 Mio. auf € 1.179,0 Mio. erhöht. Auf der Aktivseite erhöhte sich das Sachanlagevermögen um 7,2 % auf € 83,6 Mio. Der Anstieg resultiert im Wesentlichen aus dem in 2015 abgeschlossen Kaufvertrag für ein Grundstück in Höhe von € 4,4 Mio.

Ein weiterer wesentlicher Grund für die Bilanzsummenerhöhung auf der Aktivseite ist, die Zunahme der Forderungen und sonstigen Vermögensgegenstände um € 265,9 Mio. auf € 565,6 Mio. Hierbei sind die Forderungen gegen verbundene Unternehmen um € 254,1 Mio. auf € 528,8 Mio. gestiegen. Als wesentliche Posten bestehen hier zum 31. Dezember 2015 Forderungen aus der Gewinnabführung gegen die PUMA Sprint GmbH in Höhe von € 107,6 Mio. und gegen die PUMA International Trading GmbH in Höhe von € 66,6 Mio. Die Darlehensforderungen gegen verbundene Unternehmen sind um € 70,2 Mio. auf € 169,4 Mio. gestiegen. Weiterhin bestehen Forderungen gegen verbundene Unternehmen in Höhe von € 181,5 Mio. aus Lieferungen (Kommissionsgeschäft) sowie aus Lizenzforderungen. Die sonstigen Vermögensgegenstände sind um € 6,9

Mio. auf € 15,7 Mio. gestiegen und enthalten einen Erstattungsanspruch aus abgeschlossenen Verständigungsverfahren. Die flüssigen Mittel lagen mit € 47,6 Mio. um € 11,4 Mio. unter dem Vorjahr.

Auf der Passivseite erhöhte sich das Eigenkapital um 18,2% von € 403,0 Mio. auf € 476,6 Mio. Das entspricht einer Eigenkapitalquote von 40,4% gegenüber 43,0% im Vorjahr. Die Rückstellungen erhöhten sich von € 65,3 Mio. im Vorjahr auf € 71,5 Mio., was im Wesentlichen auf die Bildung der Rückstellungen für Steuern im Zusammenhang mit der abgeschlossenen Betriebsprüfung 2007--2011 zurückzuführen ist.

Die Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen sind um € 193,6 Mio. auf € 610,0 Mio. gestiegen, wesentlich hier sind die Finanzverbindlichkeiten, die im Rahmen des Cash-Poolings und durch Darlehensaufnahme zur Finanzierung innerhalb der PUMA-Gruppe eingesetzt werden und die sich von € 214,3 Mio. im Vorjahr auf € 335,7 Mio. erhöht haben. Insgesamt hat sich die Fremdkapitalquote von 57,0 % im Vorjahr auf 59,6 % im aktuellen Jahr erhöht.

## **Investitionen**

Bei den Sachanlagen und den immateriellen Vermögensgegenständen wurden 2015 insgesamt € 18,0 Mio. (Vorjahr: € 11,6 Mio.) an Zugängen verzeichnet. Die Zugänge betreffen die Einrichtung für Verkaufsbüros und das Logistikzentrum, EDV-Software, Investitionen für den Ausbau eigener Einzelhandelsaktivitäten sowie Büro- und Geschäftsausstattung und den Ankauf eines Grundstücks in Höhe von € 4,4 Mio. zur Errichtung eines neuen Verwaltungsgebäudes.

## **Finanzanlagen**

Die Finanzanlagen sind von € 444,3 Mio. im Vorjahr auf € 419,8 Mio. gesunken. Die Veränderung der Finanzanlage resultiert im Wesentlichen aus den außerplanmäßigen Abschreibungen in Höhe von € 21,9 Mio. für die Anteile an der PUMA Iberia S.L.U., Spanien und in Höhe von € 8,8 Mio. der Anteile an der Brandon Company AB, Schweden.

Das Finanzanlagevermögen stellt mit 35,6% einen wesentlichen Anteil an der Bilanzsumme dar. Hierin spiegelt sich wider, dass die PUMA SE neben ihrer eigenen operativen Tätigkeit maßgeblich als Holding der PUMA-Gruppe fungiert.

## **Finanzlage**

Unter Berücksichtigung der Veränderung im Betriebsvermögen ergibt sich ein Mittelabfluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit von € 132,6 Mio. gegenüber einem Mittelabfluss von € 90,3 Mio. im Vorjahr. Darin enthalten sind Zahlungen für Steuern und Zinsen von insgesamt € 22,0 Mio. gegenüber € 24,1 Mio. im Vorjahr.



Aus der Investitionstätigkeit ergibt sich ein Mittelabfluss von € 100,2 Mio. (Vorjahr: negativer Cashflow aus der Investitionstätigkeit von € 72,5 Mio.). Dieser ist in erheblichem Maße beeinflusst durch die Vergabe von Darlehen an Tochtergesellschaften. Aus den Darlehensveränderungen ergibt sich ein Mittelabfluss von € 92,7 Mio. (Vorjahr: € 86,4 Mio.).

Der freie Cashflow verringert sich von € -162,8 Mio. im Vorjahr auf € -232,8 Mio. im aktuellen Jahr.

Der Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit beinhaltet neben der Dividendenauszahlung von € 7,5 Mio. (Vorjahr: € 7,5 Mio.) auch die Aus- und Rückzahlungen von Darlehensverbindlichkeiten gegenüber Tochtergesellschaften und dem Cashpool in Höhe von € 228,8 Mio. (Vorjahr: € 170,8 Mio.). Als Cashpool-Führer ist die PUMA SE wesentlich an der Finanzierung eines großen Teils des PUMA-Konzerns beteiligt. Der Mittelzufluss aus der Finanzierungstätigkeit beträgt € 221,4 Mio. (Vorjahr: Mittelzufluss von € 163,3 Mio.)

Unter Berücksichtigung der flüssigen Mittel zu Beginn des Geschäftsjahres lag der Finanzmittelbestand am 31. Dezember 2015 bei € 47,6 Mio. gegenüber € 59,0 Mio. im Vorjahr. Der Finanzmittelfonds besteht ausschließlich aus den in den flüssigen Mitteln ausgewiesenen Kassen- und Bankguthaben.

# Ziele und Strategie

## **Wir wollen die schnellste Sportmarke der Welt sein**

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

Im Jahr 2013 wurde unter CEO Bjørn Gulden ein neues Leitbild eingeführt: Wir wollen die schnellste Sportmarke der Welt sein. Dieses Leitbild prägt nicht nur unser neues Markenversprechen „Forever Faster“, sondern dient zugleich als Leitprinzip für das gesamte Unternehmen, noch schneller und effizienter zu werden. Unser Ziel ist es, schnell auf neue Trends zu reagieren, schnell neue Innovationen auf den Markt zu bringen, schnell Entscheidungen zu treffen und für unsere Geschäftspartner schnell Problemlösungen zu finden.

## **Strategische Prioritäten**

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

Die **Repositionierung unserer Marke**, die wir 2014 mit der größten Markenkampagne in der Firmengeschichte begonnen hatten, stand auch 2015 klar im Fokus. Unser Ziel ist es, zu zeigen, dass PUMA wieder fest im Sport verankert ist und über herausragende Athleten als Markenbotschafter verfügt, die auf ihre unnachahmliche Weise unsere Markenwerte verkörpern: „mutig“, „zuversichtlich“, „entschlossen“ und „mit Spaß dabei“. Die zweite „Forever Faster“-Markenkampagne, in die wir 2015 mehrere Millionen Euro investiert haben, stellt unsere Markenbotschafter in den Vordergrund und zeigt, wie diese mit PUMA-Produkten trainieren, um für die großen Wettkämpfe 2016 in Bestform zu kommen. Auch Rihanna hat neben Usain Bolt, Arsenal London und anderen Athleten im Rahmen der Kampagne unter anderem unseren Trainingsschuh IGNITE XT in dem ersten TV-Werbepot für PUMA beworben. Im Vorfeld hatte sie bereits für eine große Aufmerksamkeit in den Medien und sozialen Netzwerken gesorgt.

2015 haben wir große Fortschritte darin erzielt, unser **Produktangebot weiter zu optimieren**. Die Kollektionen zeichneten sich durch ein klareres Design, innovativere Technologien und kommerziellere Produkte aus. Nicht nur die positive Resonanz unserer Handelspartner sondern auch die deutlich gesteigerten Abverkaufszahlen bestärken uns in der Ansicht, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Zu den Produkt-Highlights 2015 zählt unsere neue Laufschuh-Technologie IGNITE, die wir seit Markteinführung im Februar mit immer neuen Produkten wie dem IGNITE PWRCOOL und dem IGNITE XT, zu einem wichtigen Standbein in unserer Kategorie Running und Training ausgebaut haben. Im Bereich Fußball haben wir unsere Position wieder gestärkt und unsere Produktplattformen evoSPEED und evoPOWER erfolgreich weiter ausgebaut. Dazu gehört auch der derzeit leichteste Fußballschuh auf dem Markt, der nur 103 Gramm schwere evoSPEED SL. Im Lifestyle-Bereich haben wir die ersten Schuh-Styles vorgestellt, die von Rihanna inspiriert sind. Der „Creep“ ist der erste Sneaker von Rihanna unter ihrem FENTY-Label. Der Schuh erzielte sehr große Aufmerksamkeit in den sozialen Medien und der Presse und die ersten Farbvarianten waren innerhalb weniger Stunden ausverkauft. Darüber hinaus ist auch schon der vom Boxsport inspirierte Schuh Eskiva eingeführt worden. Die komplette Damenkollektion aus Schuhen und Textilien in Zusammenarbeit mit Rihanna als Kreativ-Direktorin werden wir 2016 vorstellen.

Um die **Qualität unserer Umsätze und unseres Vertriebs** weiter zu verbessern, haben wir mit unseren wichtigsten Händlern gemeinsame Marketing- und Produktinitiativen verwirklicht. Auf diese Weise präsentieren wir unsere Marke in einem geeigneten Umfeld und steigern den Absatz unserer Produkte gemeinsam mit unseren Vertriebspartnern. Das bereits im Jahr 2014 mit Foot Locker USA aufgebaute Einzelhandelskonzept „PUMA Lab“ haben wir 2015 weiter ausgerollt, sowohl in den USA als auch an einem ersten Standort in Europa. Im Laufe des Jahres haben wir auch mit anderen namhaften Händlern Kooperationen begonnen, die dazu dienen, die Präsenz der Marke PUMA in den Geschäften zu verbessern, unsere Produktversprechen vor Ort besser zu kommunizieren und auf diese Weise nachhaltig den Absatz zu verbessern. So haben wir unsere Präsenz bei großen Sporthändlern wie Finish Line und Champs durch neue Shop-in-Shop-Systeme, spezielle Regalwände und eine permanente In-Store-Kommunikation weiter ausgebaut. Außerdem haben wir für unsere eigenen Einzelhandelsgeschäfte ein komplett neues „Forever Faster“-Storekonzept entwickelt. Dieses haben wir zuerst an unserer Konzernzentrale in Herzogenaurach und im Lauf des Jahres an 14 weiteren Standorten eingeführt. Mit dem neuen Storekonzept wird die Präsentation unserer Produkte und der dazugehörigen Technologien optimiert und unsere Positionierung als Sportmarke gestärkt. Um unsere Online-Präsenz weiter auszubauen, haben wir einen einheitlichen, verbesserten Web-Shop eingeführt und 2015 in weiteren Märkten ausgerollt. Die kontinuierliche Optimierung der Website und unseres Online-Produktangebots hat für PUMA hohe Priorität.

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

Auch in Bezug auf die Modernisierung und den Ausbau unserer **IT-Infrastruktur** haben wir 2015 weitere Fortschritte erzielt. So haben wir weiteren Märkten den Zugang zu einem einheitlichen ERP-System ermöglicht und Bereiche der IT-Infrastruktur bei PUMA weltweit modernisiert. 2016 wird unser Fokus wieder auf drei Themenbereichen liegen: der Optimierung unserer IT-Infrastruktur, der Implementierung eines einheitlichen ERP-Systems zur Unterstützung unserer Beschaffung sowie der Erarbeitung von Plattformen zur Verbesserung der Design-, Entwicklungs- und Planungsabläufe. Wir sind davon überzeugt, dass wir mit den Investitionen in diesen Bereichen die Grundlage für ein schnelles, schlankes und effizientes Unternehmen schaffen.

### **Nachhaltigkeit ist weiterhin von großer Bedeutung**

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

### **Wir glauben an das Motto „The future is female“**

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

# Produktentwicklung und Design

## Produktphilosophie und -strategie

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

Nach der Einführung unserer neuesten Running-Innovation IGNITE durch den schnellsten Mann der Welt Usain Bolt auf dem Times Square in New York, verzeichnete unsere Laufschuh-Technologie einen guten Verkaufsstart – sowohl bei unseren Handelspartnern als auch in PUMAs eigenen Einzelhandelsgeschäften. Mit seiner innovativen Dämpfungstechnologie verbessert der IGNITE die Energierückgewinnung beim Laufen und hat im Konkurrenzvergleich den besten Wert erzielt und steht damit für unser Leitbild „Forever Faster“.

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

In der Kategorie Teamsport haben wir unsere starke Position erneut unterstrichen und sowohl bei der Copa América in Chile als auch bei der FIFA Frauen-Fußballweltmeisterschaft in Kanada eine hohe Markenpräsenz erzielt. Beide Turniere bildeten die perfekte Plattform zur Einführung von PUMAs innovativem Fußballschuh evoSPEED SL. Das neue Modell ist durch sein leichtes, fast durchsichtiges Textil-Obermaterial unser bislang leichtester Fußballschuh. Der PUMA SPEEDFRAME trägt zur Gewichtsminimierung bei und verleiht dem Schuh zugleich die nötige Stabilität.

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

Die erste limitierte Auflage des Creeper in Schwarz-Weiß erzielte eine sehr große Aufmerksamkeit in den sozialen Medien und der Presse und war innerhalb weniger Stunden ausverkauft. Im November folgte der vom Boxsport inspirierte Schuh Eskiva – ein Vorgeschmack auf eine komplette Damenkollektion aus Schuhen und Textilien, die wir 2016 einführen werden.

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

# Beschaffung im PUMA Konzern

## Beschaffung

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

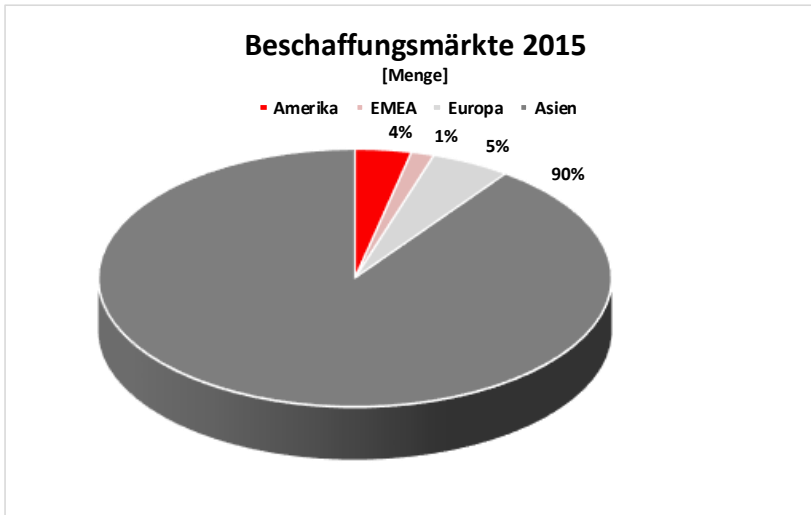
World Cat Ltd. unterhält von Hongkong aus Niederlassungen weltweit. Neben dem Hauptsitz regeln Standorte in China, Vietnam, Bangladesch, Indien, Türkei, Südafrika, Brasilien und El Salvador die Zusammenarbeit mit Lieferanten und überwachen darüber hinaus die Produktionsprozesse vor Ort.

Gemäß dem Ziel, Service auf hohem Niveau für alle PUMA-Marken anzubieten und eine nachhaltige Produktions- und Lieferkette zu gestalten, werden Prozesse unter den sechs Kernprinzipien Partnerschaft, Transparenz, Flexibilität, Schnelligkeit, Einfachheit und Effektivität kontinuierlich verbessert. Um die Verbindung zwischen Kundenwünschen, Produktdesign und Produktion weiter zu stärken, wird Produktwissen näher an die Produktion verlagert und damit eine schnellere Anpassung an Marktentwicklungen gewährleistet. In seinem weltweiten Produktionsnetzwerk optimiert World Cat Ltd. die Versorgungskette mit unabhängigen Lieferanten vom Materialeinkauf über die Herstellung bis hin zur Auslieferung der Produkte. Ziel ist es, den PUMA-Marken optimalen Service zu bieten, um die weltweiten Anforderungen an Qualität und Sicherheit sowie Umweltaspekte und soziale Aspekte in der Produktion zu erfüllen und weiter zu verbessern. Gleichzeitig werden in der Rolle als Einkaufsagent kontinuierlich Verbesserungen hinsichtlich der Kosten, der Flexibilität und der Lieferzuverlässigkeit erzielt.

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

## Die Beschaffungsmärkte

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



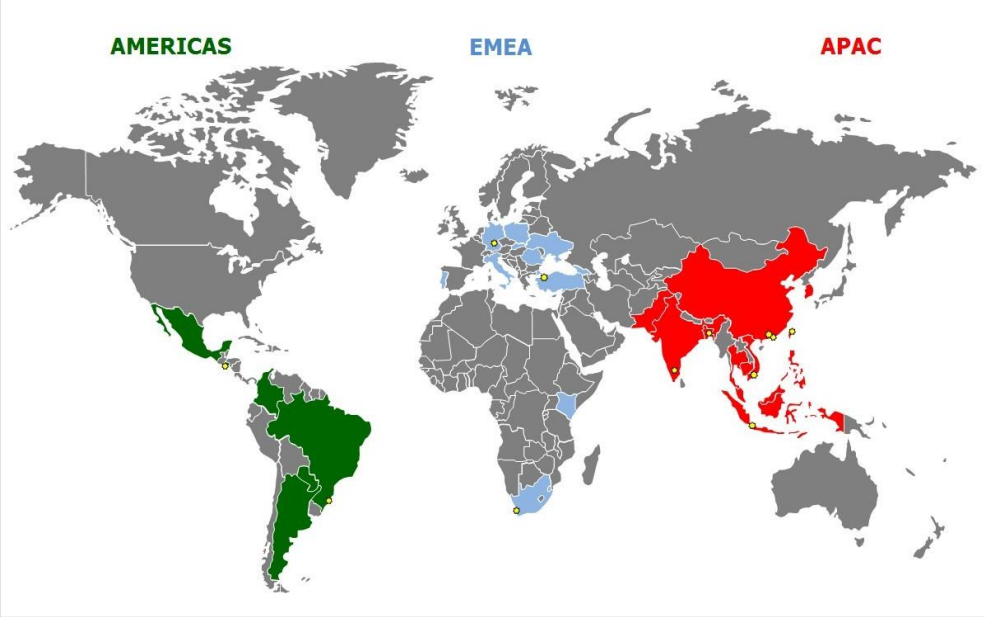
Insgesamt bleibt Asien mit 90% am Gesamtvolumen die stärkste Einkaufsregion, gefolgt von Europa mit 5%, Amerika mit 4% und Afrika mit 1%.

Dementsprechend liegen die sechs wichtigsten Beschaffungsländer (86% des Gesamtvolumens) alle auf dem asiatischen Kontinent. Vietnam verdrängte 2015 China von der Spitze mit insgesamt 29%, einem Wachstum von 3%-Punkten zum Vorjahr. China folgt mit 26%, reduziert um 4%-Punkte gegenüber 2014. Kambodscha steht an dritter Stelle mit 12%. Bangladesch mit Schwerpunkt auf Textilien rückte auf Rang vier vor und steuert 9% bei. Indonesien mit Schwerpunkt auf Schuhproduktion stellt 7% des Gesamtvolumens und steht an fünfter Stelle. Auf Rang sechs folgt Indien mit 4%.

Steigende Lohnkosten, politische Unruhen und makroökonomische Einflüsse haben die Beschaffungsmärkte 2015 beeinträchtigt. Dadurch steigt die Notwendigkeit, die Risiken dieser Einflussfaktoren in der Produktionsallokation zu berücksichtigen. Dies ist ein entscheidender Bestandteil unserer Beschaffungsstrategie, um die sichere und wettbewerbsfähige Beschaffung von Produkten zu gewährleisten.



**Beschaffungsregionen der World Cat**



# Mitarbeiter

## Zahl der Mitarbeiter steigt

Im Jahresdurchschnitt 2015 waren bei der PUMA SE insgesamt 932 Mitarbeiter gegenüber 886 Mitarbeitern im Durchschnitt des Vorjahres beschäftigt. Das entspricht einer Erhöhung von 5,2%.

Zum Jahresende waren bei der PUMA SE 933 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder 1,0% weniger als zum Vorjahresende (942) beschäftigt. Aufgrund der bereits in den Vorjahren stattgefundenen Änderungen in der Organisationsstruktur hat sich der Mitarbeiterstand in der PUMA SE im Vergleich zum Vorjahr nicht wesentlich geändert.

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

## Talentgewinnung und -entwicklung

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

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

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

diskutieren. So wurde beispielsweise unser internes, aus mehreren Modulen bestehendes Führungskräfte Entwicklungsprogramm ILP (International Leadership Programm) auch in diesem Jahr weltweit erfolgreich weitergeführt.

## **Vergütung**

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

# Steuerungssystem

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

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

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

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

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

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

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

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

### Entsprechenserklärung 2015:

Der Verwaltungsrat der PUMA SE erklärt gemäß Art. 9 Abs. 1 lit. c) (ii) SE-VO, § 22 Abs. 6 SEAG i.V.m. § 161 AktG, dass die PUMA SE den Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ (der Kodex) ( Fassungen vom 24. Juni 2014 und vom 5. Mai 2015) seit Abgabe der letzten Entsprechenserklärung vom November 2014 unter Berücksichtigung der unter Ziffer 1. dargestellten Besonderheiten des monistischen Systems der PUMA SE mit den unter Ziffer 2. genannten Ausnahmen entsprochen hat und entspricht und, soweit nicht, warum nicht.

#### 1. Besonderheiten des monistischen Corporate-Governance-Systems

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

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

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

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

## **2. Ausnahmen zu den Empfehlungen des Kodex**

- Für die Mitglieder des Verwaltungsrats besteht abweichend von Ziffer 3.8 Abs. 3 des Kodex eine D&O-Versicherung ohne Selbstbehalt. Der Verwaltungsrat hält einen Selbstbehalt für Mitglieder des Verwaltungsrats für entbehrlich, weil die D&O-Versicherung eine Gruppenversicherung für Personen im In- und Ausland ist und im Ausland ein Selbstbehalt weithin unüblich ist.
- Entgegen Ziffer 4.2.3 Abs. 2 Satz 6 des Kodex weist die Vergütung der geschäftsführenden Direktoren keine Höchstbetragsgrenzen insgesamt und hinsichtlich ihrer variablen Vergütungsteile auf. Die Anstellungsverträge der geschäftsführenden Direktoren wurden im Einklang mit der seinerzeit aktuellen Fassung des Kodex geschlossen und sind nach Ansicht der PUMA SE sachgerecht.
- Es sind abweichend von Ziffer 4.2.3 Abs. 5 des Kodex keine Begrenzungen von Abfindungszahlungen bei vorzeitiger Beendigung der Tätigkeit als geschäftsführender Direktor infolge eines Kontrollwechsels vereinbart, weil eine vorab getroffene Vereinbarung der konkreten Situation, die zu einer vorzeitigen Beendigung der Tätigkeit führt, und den übrigen Umständen des Einzelfalls bei Beendigung nicht gerecht werden könnte.
- Entsprechend der Ermächtigung der Hauptversammlung vom 7. Mai 2013 gemäß § 286 Abs. 5 HGB wird bis zum Ende der Ermächtigung von der Veröffentlichung der Individualbezüge der geschäftsführenden Direktoren abgesehen (Ziffern 4.2.4 und 4.2.5 des Kodex). Die geschäftsführenden Direktoren werden sich an die Ermächtigung halten, wenn sie den Jahresabschluss aufstellen. Aufgrund der Ermächtigung der Hauptversammlung werden in Abweichung zu Ziffer 4.2.5 Abs. 3 des Kodex die in dieser Ziffer genannten Informationen bezüglich der Vergütung der geschäftsführenden Direktoren nicht im Vergütungsbericht dargestellt.

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

Herzogenaurach, 9. November 2015

PUMA SE

Für den Verwaltungsrat

Jean-François Palus

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Dem Verwaltungsrat gehörten bis zum 6. Mai 2015 acht Mitglieder und danach neun Mitglieder an. Die reguläre Amtsperiode aller Verwaltungsratsmitglieder endet mit Ablauf der ordentlichen Hauptversammlung im Jahr 2017. Nähere Angaben zu den Verwaltungsratsmitgliedern sind dem Konzernanhang (letztes Kapitel) zu entnehmen.



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Berücksichtigung von Diversity und Internationalität**

Die Mitglieder des Verwaltungsrats der PUMA SE verfügen über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung ihrer Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen. Eine ausreichende Anzahl an Mitgliedern verfügt über einen ausgeprägten internationalen Hintergrund. Der Verwaltungsrat hat es sich zum Ziel gesetzt, die Internationalität einer ausreichenden Anzahl an Mitgliedern auch in Zukunft dadurch sicherzustellen, dass die für den Verwaltungsrat vorzuschlagenden Kandidaten ebenfalls über einen starken internationalen Hintergrund und die entsprechende Vernetzung, internationale Erfahrung und Ausrichtung verfügen.

Der Verwaltungsrat hat sein Ziel, den Anteil an Frauen im Verwaltungsrat zu erhöhen, konkretisiert. Die Zielgröße für den angestrebten Frauenanteil im Verwaltungsrat ist mit Beschluss vom 22. Juli 2015 auf 30 % festgesetzt worden. Diese Zielgröße ist bis zum 30. Juni 2017 umzusetzen. Sie steht im Einklang mit den Vorgaben des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst, das seit Mai 2015 in Kraft und ab Januar 2016 umzusetzen ist.

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

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

### **Festsetzungen zur Förderung der Teilhabe von Frauen an Führungspositionen**

Durch das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst vom Mai 2015 wurde die PUMA SE zudem verpflichtet, bis zum 30. September 2015 Zielgrößen für den Frauenanteil auf der Ebene der geschäftsführenden Direktoren und den nachfolgenden zwei Führungsebenen festzulegen. Zudem musste sie bestimmen, bis wann der jeweilige Frauenanteil erreicht werden soll. Das Gesetz legt fest, dass die Umsetzungsfrist für die erstmalige Festlegung nicht über den 30. Juni 2017 hinausgehen darf. Bei der nächsten Festlegung einer Umsetzungsfrist kann der Zeitraum bis zu fünf Jahre betragen.

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

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

Die Beteiligung von Frauen im Gremium der geschäftsführenden Direktoren soll in Zukunft bei einer erforderlichen Neubesetzung insbesondere dadurch gewährleistet werden, dass bei verschiedenen, gleich qualifizierten Bewerbern Frauen besonders berücksichtigt werden. Soweit eine Besetzung durch externe Kandidaten erfolgen soll, sollen insbesondere entsprechend qualifizierte weibliche Kandidaten berücksichtigt werden. Gleiches gilt für die Besetzung von Führungsfunktionen. Um Frauen künftig noch stärker an Führungsfunktionen zu beteiligen, fördert die PUMA SE die Vereinbarkeit von Familie und Beruf etwa durch Teilzeit- und Halbtagsmodelle sowie durch flexible Arbeitszeiten und die Bereitstellung von Kinderbetreuungsplätzen.

### **Directors' Dealings**

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

# Vergütungsbericht

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

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

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

Die bisherige erfolgsabhängige Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung (Wertsteigerungsrechte) im Rahmen eines Stock-Option-Planes wurde nicht über das Geschäftsjahr 2012 hinaus gewährt. Die noch bestehenden Optionen können bei Erfüllung der Ausübungskriterien noch bis Mai 2017 ausgeübt werden. Einzelheiten zu den Parametern für die jeweiligen Programme sind dem Konzernanhang unter Ziffer 19 zu entnehmen.

Für die im Geschäftsjahr 2015 bestehenden Vergütungsprogramme mit langfristiger Anreizwirkung (aus den Jahren 2013, 2014 und 2015) für geschäftsführende Direktoren wurden entsprechend den Vesting-Perioden anteilige Rückstellungen in Höhe von € 1,9 Mio. (Vorjahr: € 0,7 Mio.) auf Basis arbeitsvertraglicher Zusagen gebildet. Das erfolgsabhängige Programm orientiert sich an der mittelfristigen Wertentwicklung der PUMA SE Aktie zu 70% und an der mittelfristigen Entwicklung der Aktie der Kering SA im Verhältnis zu Benchmarkunternehmen zu 30%. Weitere Informationen zu dem Programm sind dem Konzernanhang unter Ziffer 19 zu entnehmen

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

Für die geschäftsführenden Direktoren bestehen Pensionszusagen, für die die Gesellschaft eine Rückdeckungsversicherung abgeschlossen hat. Als erdienter Anspruch gilt jeweils der Teil des Versorgungskapitals, der durch die Beitragsleistung in die Rückdeckungsversicherung bereits finanziert ist. Im

Geschäftsjahr erfolgte für geschäftsführende Direktoren eine Zuführung von € 0,4 Mio. (Vorjahr: € 0,5 Mio.). Der Barwert der Leistungszusage zum 31. Dezember 2015 an geschäftsführende Direktoren in Höhe von € 1,7 Mio. (Vorjahr: € 1,3 Mio.) wurde bilanziell mit dem gleich hohen und verpfändeten Aktivwert der Rückdeckungsversicherung verrechnet.

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

Für das weltweite Senior Management und strategisch wichtige Mitarbeiter wurde in 2015 ein Long-Term-Incentive-Programm „Game Changer 2018“ ausgegeben, das diese Mitarbeitergruppe an dem mittelfristigen Erfolg der PUMA SE teilhaben lässt. Für dieses Programm wurden € 1,0 Mio. zurückgestellt. Für das Vorgängerprogramm „Game Changer 2017“ (Tranche 2) wurden zusätzlich € 0,8 Mio. (Vorjahr: € 0,9 Mio.) im Berichtszeitraum zurückgestellt. Weitere Informationen zu dem Programm sind dem Konzernanhang unter Ziffer 19 zu entnehmen.

### **Verwaltungsrat**

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

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

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

## Risiko- und Chancenmanagement im PUMA Konzern

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

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

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

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

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



## Risiko- und Chancenkategorien

### Gesamtwirtschaftliche Entwicklungen

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

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

### Markenimage

Das Markenimage sowie die Markenbegehrtheit sind für PUMA von signifikanter Bedeutung, da es das Kaufverhalten der Verbraucher nicht nur zugunsten, sondern auch zum Nachteil der Marke beeinflussen kann. Um die Wurzeln PUMAs im Sportbereich zu betonen und die Wahrnehmung als Sportmarke zu schärfen, hat PUMA im Jahr 2013 ein neues Leitbild formuliert: „Wir wollen die schnellste Sportmarke der Welt sein.“ Unter dem Motto des damit verbundenen Markenversprechens „Forever Faster“ wurde im August 2014 eine langfristig angelegte Markenkampagne mit PUMAs Top-Athleten wie Usain Bolt, Mario Balotelli, Rickie Fowler und Lexie Thompson gestartet. Die Werbekampagne wurde im Jahr 2015 unter dem Motto „what are you training for?“ weitergeführt. Dabei wurden wieder gezielt die bekanntesten Markenbotschafter von PUMA wie Usain Bolt, Rihanna, Sergio Agüero und der Arsenal FC eingesetzt. Rihanna konnte nicht nur als Markenbotschafterin, sondern auch als Kreativdirektorin gewonnen werden. Davon verspricht sich PUMA eine Verbesserung des Produktangebots für Frauen und eine gezieltere Kundenansprache.

### Produktfälschungen

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

## **Berichterstattung in Medien**

Auch eine negative Berichterstattung in den Medien über PUMA, zum Beispiel aus Gründen eines Produktrückrufs, Verletzung von Gesetzen oder interner und externer Vorschriften, kann, ganz gleich ob es tatsächlich zutrifft oder von den Medien nur angenommen wurde, zu erheblichen Imageschäden und letztendlich auch zu Umsatz- und Gewinneinbußen führen. PUMA begegnet diesem Risiko mittels einer sorgsamsten Public-Relations-Arbeit, die von der Konzernzentrale in Herzogenaurach gesteuert wird. Zusätzlich sucht PUMA regelmäßig den offenen Austausch mit wichtigen externen Stakeholdern (z.B. Nichtregierungsorganisationen) und hat dies im Rahmen der seit 2003 jährlich ausgerichteten „Banzer Gespräche“ institutionalisiert.

## **Personalbereich**

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

PUMAs Personalstrategie hat das Ziel, diese erfolgreiche Philosophie langfristig und nachhaltig zu sichern. Dafür werden personelle Risiken im Rahmen eines Regelprozesses erfasst und bewertet. Entsprechend wurde ein besonderes Augenmerk auf das Talentmanagement, die Identifikation von Schlüsselpositionen und -talenten sowie deren optimale Positionierung und die Nachfolgeplanung gelegt. Ziel weiterer nationaler und globaler Regelungen und Richtlinien ist zudem, die Einhaltung rechtlicher Bestimmungen sicherzustellen. Auch in Zukunft wird PUMA Investitionen in Personal zielgerichtet und bedarfsorientiert auf die jeweiligen Funktionen beziehungsweise Regionen ausrichten, um damit den zukünftigen Anforderungen der Unternehmensstrategie Rechnung zu tragen.

## **Beschaffungsbereich**

Der Großteil der Produkte wird in den aufstrebenden Märkten Asiens produziert. Die Produktion in diesen Ländern kann für PUMA mit erheblichen Risiken verbunden sein. Beispielsweise können sich Risiken durch Schwankungen der Wechselkurse, Veränderungen bei Abgaben und Zöllen oder durch Handelsbeschränkungen, Naturkatastrophen sowie politische Instabilität aber auch internationale Bedrohung durch Terrorismus ergeben.

Risiken können auch durch die Möglichkeit einer zu starken Abhängigkeit von einzelnen Herstellern entstehen. Durch eine regelmäßige Überprüfung und Anpassung des Portfolios soll die Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten und Beschaffungsmärkten vermieden werden. Um die zukünftig notwendigen Produktionskapazitäten zu sichern, werden grundsätzlich langfristige Rahmenvereinbarungen abgeschlossen.

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

## **Produkt und Marktumfeld**

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

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

## **Einzelhandel**

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

Der Vertrieb über eigene Einzelhandelsgeschäfte ist für PUMA mit verschiedenen Risiken verbunden, z.B. Investitionen in den Ausbau bzw. die Einrichtung der Läden, höhere Fixkosten im Vergleich zum Vertrieb über Großhandelspartner sowie Mietverträge mit langfristigen Mietverpflichtungen, was bei einer rückläufigen Geschäftsentwicklung die Profitabilität beeinträchtigen kann. Andererseits gestattet die Verlängerung der Wertschöpfungskette höhere 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 Organisationsstruktur von PUMA mit der Konzernzentrale in Herzogenaurach, einer zentralen Beschaffungsorganisation in Hongkong sowie weltweiten, lokalen Vertriebsgesellschaften fördert die globale Ausrichtung des Konzerns. Für PUMA besteht hierbei das Risiko, dass die Waren- und Informationsflüsse nicht ausreichend durch moderne Infrastruktur und Informationstechnologie (IT) unterstützt werden. Deshalb müssen bestehende Geschäftsprozesse stetig optimiert und angepasst werden.

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

## **Währungsrisiken**

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

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

Es werden nur marktübliche Devisentermingeschäfte zur Absicherung bereits geschlossener oder sich abzeichnender Verträge mit renommierten internationalen Finanzinstituten und der Kering Finance SNC abgeschlossen. Zum Jahresende 2015 ist der Nettobedarf für die Planungsperiode 2016 angemessen gegen Währungseinflüsse abgesichert.

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

## **Zinsrisiken**

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

## **Adressausfallrisiken**

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

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

## **Liquiditätsrisiko**

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

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

## **Rechtliche Risiken**

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

## **Compliance Risiken**

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

## **Zusammenfassung**

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

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

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

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

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

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

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

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

## Angaben nach § 289 Abs. 4 HGB

### **Zu § 289 Abs. 4 Nr. 1 HGB**

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

### **Zu § 289 Abs. 4 Nr. 3 HGB**

Zum 31. Dezember 2015 gab es eine Beteiligung an der PUMA SE, die 10% der Stimmrechte überschritt. Gehalten wurde sie von den Herren François-Henri Joseph Pinault und François Jean-Henri Pinault über mehrere von ihnen kontrollierte Unternehmen (in der Reihenfolge der Beteiligungsnähe zu den Herren Pinault: Financière Pinault S.C.A., Artémis S.A., Kering S.A. sowie SAPARDIS SE). Der Stimmrechtsanteil der Herren Pinault sowie der genannten Unternehmen hat am 3. August 2011 die Schwelle von 75% überschritten und betrug zu diesem Zeitpunkt 75,12%. Bei 1,15% der Stimmrechtsanteile handelte es sich um eigene Aktien der PUMA SE. Aus der Aufstellung des Anteilsbesitzes der Kering S.A. im Geschäftsbericht des Jahres 2014 auf Seite 290 ergibt sich ein Stimmrechtsanteil der Kering S.A. in Höhe von 85,81% an der PUMA SE.

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



## **Zu § 289 Abs. 4 Nr. 7 HGB**

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

1. durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe von bis zu 2.929.687 neuer, auf den Inhaber lautender Stückaktien mit einem anteiligen Betrag des Grundkapitals von € 2,56 je Aktie gegen Bareinlagen um bis zu € 7,5 Mio. Die neuen Aktien können auch von einem oder mehreren durch den Verwaltungsrat bestimmten Kreditinstituten mit der Verpflichtung übernommen werden, sie den Aktionären zum Bezug anzubieten (mittelbares Bezugsrecht). Den Aktionären steht grundsätzlich ein Bezugsrecht zu. Der Verwaltungsrat ist jedoch ermächtigt, das Bezugsrecht der Aktionäre zur Vermeidung von Spitzenbeträgen auszuschließen. Der Verwaltungsrat ist ermächtigt, den weiteren Inhalt der Aktienrechte und die Bedingungen der Aktienaussgabe festzulegen (Genehmigtes Kapital I).
2. durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe von bis zu 2.929.687 neuer, auf den Inhaber lautender Stückaktien mit einem anteiligen Betrag des Grundkapitals von € 2,56 je Aktie gegen Bar- oder Sacheinlagen um bis zu € 7,5 Mio. Die neuen Aktien können auch von einem oder mehreren durch den Verwaltungsrat bestimmten Kreditinstituten mit der Verpflichtung übernommen werden, sie den Aktionären zum Bezug anzubieten (mittelbares Bezugsrecht). Der Verwaltungsrat ist ermächtigt, das Bezugsrecht der Aktionäre ganz oder teilweise einmalig oder mehrmalig auszuschließen,
  - zur Vermeidung von Spitzenbeträgen;
  - bei Kapitalerhöhungen gegen Sacheinlagen zur Durchführung von Unternehmenszusammenschlüssen oder zum Erwerb von Unternehmen, Beteiligungen an Unternehmen oder Unternehmensteilen;
  - bei Kapitalerhöhungen gegen Bareinlagen, sofern der auf die neuen Aktien entfallende Betrag des Grundkapitals insgesamt zehn Prozent des Grundkapitals nicht übersteigt und der Ausgabebetrag für die neuen Aktien den Börsenpreis der bereits notierten Aktien nicht wesentlich unterschreitet, § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG. Die Zehn-Prozent-Begrenzung des Grundkapitals gilt sowohl im Zeitpunkt der Beschlussfassung der Hauptversammlung über diese Ermächtigung als auch im Zeitpunkt der Ausübung der Ermächtigung. Eine Veräußerung eigener Aktien, die in entsprechender Anwendung von § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre während der Laufzeit des Genehmigten Kapitals II veräußert werden, und eine Ausgabe von Aktien zur Bedienung von Options- oder Wandelschuldverschreibungen, die in entsprechender Anwendung des § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG unter Ausschluss des Bezugsrechts während der Laufzeit des Genehmigten Kapitals II der Aktionäre ausgegeben werden, sind auf die Zehn-Prozent-Begrenzung des Grundkapitals anzurechnen.

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

Gemäß Beschluss der Hauptversammlung vom 22. April 2008 konnte das Grundkapital um bis zu € 1,5 Mio. durch Ausgabe von bis zu 600.000 Stück neuer Aktien erhöht werden. Die bedingte Kapitalerhöhung durfte ausschließlich zum Zweck der Gewährung von Bezugsrechten (Aktienoptionen) an bisherige Mitglieder des Vorstands und an geschäftsführende Direktoren der Gesellschaft sowie weitere Führungskräfte der Gesellschaft und nachgeordneter verbundener Unternehmen verwendet werden. Der Ermächtigungszeitraum ist abgelaufen. Ziffer 4.4. der Satzung der Gesellschaft wird nach einem entsprechenden Beschluss des Verwaltungsrats der Gesellschaft gestrichen werden.

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 6. Mai 2015 wurde die Gesellschaft ermächtigt, bis zum 5. Mai 2020 eigene Aktien bis zu zehn Prozent des Grundkapitals zu erwerben.

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

# Nachtrags- und Prognosebericht

## Nachtragsbericht

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

## Prognosebericht

### Weltkonjunktur

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

Die Dynamik der konjunkturellen Entwicklung der fortgeschrittenen Volkswirtschaften soll sich in den kommenden zwei Jahren erhöhen: So rechnet das Institut hier mit einem Anstieg des BIP um jeweils 2,5% in 2016 und 2017. Treiber dieses Wachstums seien dabei vor allem die weiterhin expansive Geldpolitik, der zunehmende Wegfall hemmender Einflüsse der Finanzpolitik sowie der niedrige Ölpreis. Während die Vereinigten Staaten mit einem prognostizierten BIP-Wachstum von 2,8% (2016) bzw. 3% (2017) voraussichtlich ein für die Ländergruppe überdurchschnittliches Wachstum erzielen werden, sollen die Werte für den Euroraum bei 1,7% bzw. 2,0% liegen. Die Expansion in den Schwellenländern wird vorerst weiter durch niedrige Rohstoffpreise und strukturelle Probleme gedämpft. Zwar soll sich die Konjunktur insgesamt allmählich stabilisieren, doch wird ihr Beitrag zur weltweiten wirtschaftlichen Expansion weiter hinter den in den Vorjahren verzeichneten Werten zurückbleiben.

Risiken für die weltwirtschaftliche Entwicklung sieht das IfW vorrangig in geopolitischen Entwicklungen und Turbulenzen an den Finanzmärkten. Insbesondere eine Verschärfung der Situation im Nahen und Mittleren Osten könnte zu Verunsicherungen bei Verbrauchern und Investoren führen und dem prognostizierten allmählichen weltwirtschaftlichen Aufschwung entgegenstehen. Zudem könnten Anspannungen an den Finanzmärkten – etwa im Zusammenhang mit Zinsanhebungen in den Vereinigten Staaten – auf die Realwirtschaft ausstrahlen und die Dynamik der Weltwirtschaft dämpfen.

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

Die „Forever Faster“-Markenkampagne wird 2016 fortgesetzt und von spannenden Produkteinführungen und neuen Partnerschaften mit weltweit bekannten Markenbotschaftern begleitet werden.

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

## **Ausblick**

Seit Herbst 2014 haben wir kontinuierlich in unsere „Forever Faster“-Markenkampagne investiert, um PUMA als schnellste Sportmarke der Welt zu positionieren. Im Zentrum der Kampagne stehen PUMAs bekannteste Markenbotschafter – der schnellste Mann der Welt, Usain Bolt, Stürmerstar Sergio Agüero, Golfprofi Rickie Fowler, der Topverein Arsenal London, Borussia Dortmund, die Olympischen Verbände von Jamaika und Kuba sowie die mit zahlreichen Platin-Alben ausgezeichnete Künstlerin, Designerin und Unternehmerin Rihanna. Sie alle haben maßgeblich dazu beigetragen, PUMAs Markenbegehrtheit und den Abverkauf unserer Produkte 2015 zu steigern.

Angesichts eines deutlich verbesserten Produktangebots, einer optimierten Beschaffung und höheren Investitionen in Marketing gehen wir für 2016 von einem soliden Umsatzwachstum und einer ersten Verbesserung der Profitabilität im Konzern aus. Somit wird für das Gesamtjahr 2016 ein währungsbereinigter Anstieg der Konzernumsatzerlöse im hohen einstelligen Prozentbereich erwartet. Wir gehen von einer Rohertragsmarge auf dem Niveau des Vorjahres (45,5%) aus, da Gegenmaßnahmen geplant sind, um die negativen Einflüsse der Entwicklung der Fremdwährungskurse 2016 im Vergleich zu 2015 auszugleichen. Die PUMA SE geht aufgrund des im Laufe des Geschäftsjahres übernommenen Großhandels-Geschäfts für den schweizerischen Markt von einem währungsbereinigten Umsatzwachstum aus Produktverkäufen aus sowie aufgrund der höheren erwarteten Umsätze im Konzern von einem währungsbereinigten Umsatzwachstum aus Lizenzeinnahmen in einem unteren zweistelligen Prozentbereich.

Es wird erwartet, dass die operativen Aufwendungen in einem mittleren bis hohen einstelligen Prozentbereich ansteigen. Die zwei wichtigsten sportlichen Großereignisse in diesem Jahr sind die Fußball-Europameisterschaft in Frankreich und die Olympischen Spiele in Rio. Diese erfordern erhöhte Marketingaufwendungen und auch die Investitionen in die Modernisierung unserer eigenen Einzelhandelsgeschäfte werden weiter fortgesetzt. Außerdem tragen die anhaltenden Investitionen in die Verbesserung der IT-Infrastruktur von PUMA zu einem Anstieg der operativen Aufwendungen bei. Zugleich legt das Management weiterhin einen starken Fokus auf die konsequente Kostenkontrolle der übrigen operativen Aufwendungen, von denen die PUMA SE als Strategieträger einen wesentlichen Anteil haben wird. Bei dem derzeitigen Wechselkursniveau erwartet das Management von PUMA für 2016 eine Verbesserung des operativen Konzernergebnisses gegenüber dem Vorjahr. Die Prognose des operativen Konzernergebnisses (EBIT) für das Gesamtjahr 2016 liegt in einer Bandbreite zwischen € 115 Mio. und € 125 Mio. Ebenso wird eine entsprechende Verbesserung des Konzerngewinns erwartet. Die PUMA SE erwartet eine Verbesserung des operativen Ergebnisses (EBIT) im unteren bis mittleren zweistelligen Prozentbereich.

## **Beziehungen zu verbundenen Unternehmen**

Am Schluss des Abhängigkeitsberichts der geschäftsführenden Direktoren für das Geschäftsjahr 2015 wurde folgende Erklärung abgegeben: „Nach den Umständen, die den geschäftsführenden Direktoren zum Zeitpunkt, in dem die im Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen aufgeführten Rechtsgeschäfte vorgenommen wurden, bekannt waren, hat die PUMA SE in jeden Fall angemessene Gegenleistungen erhalten. Berichtspflichtige getroffene Maßnahmen bzw. berichtspflichtige unterlassene Maßnahmen lagen im Berichtszeitraum nicht vor.“

## **Investitionen**

Für 2016 sind Investitionen in einer Höhe von rund € 80 Mio. geplant, von denen die PUMA SE etwa € 30,6 Mio. tragen wird. Der wesentliche Teil betrifft dabei Investitionen in die Infrastruktur, um die operativen Voraussetzungen für das geplante langfristige Wachstum zu schaffen, sowie den Ausbau unserer Kernmärkte und selektive Investitionen in Einzelhandelsgeschäfte.

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

## **Grundlage für langfristiges Wachstum**

Die geschäftsführenden Direktoren und der Verwaltungsrat haben die langfristigen strategischen Prioritäten gesetzt. Die Umsetzung der Maßnahmenpläne erfolgt zielgerichtet und wertorientiert. Das Management geht davon aus, dass mit der Unternehmensstrategie „Forever Faster“ die Grundlage für eine langfristige positive Entwicklung gegeben ist.

## **Versicherung der gesetzlichen Vertreter**

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

Herzogenaurach, den 05. Februar 2016

Geschäftsführende Direktoren

**Gulden**

**Lämmermann**

**Sørensen**

---

# **JAHRESABSCHLUSS**

---

**der**

**PUMA SE, Herzogenaurach**

**zum 31. Dezember 2015**

**- Deutsches Handelsrecht -**

**PUMA SE, Herzogenaurach**  
**- DEUTSCHES HANDELSRECHT -**  
**Bilanz zum 31.12.2015**

<b>AKTIVA</b>	Anhang	Stand 31.12.2015 € Mio.	Stand 31.12.2014 € Mio.	PASSIVA	Anhang	Stand 31.12.2015 € Mio.	Stand 31.12.2014 € Mio.
<b>A. ANLAGEVERMÖGEN</b>				<b>A. EIGENKAPITAL</b>			
I. Immaterielle Vermögensgegenstände				I. Gezeichnetes Kapital	10	38,6	38,6
1. Entgeltlich erworbene Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	3	12,9	9,5	Eigene Anteile	10	(0,4)	(0,4)
2. Geleistete Anzahlungen	3	0,4	5,5	Bedingtes Kapital (€ 1,5 Mio.)	10	38,2	38,2
II. Sachanlagen				II. Kapitalrücklage	10	190,6	190,6
1. Grundstücke und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken				III. Gewinnrücklagen			
2. Andere Anlagen sowie Betriebs- und Geschäftsausstattung	3	74,6	71,9	1. gesetzliche Rücklage	10	0,2	0,2
3. Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	3	8,0	5,7	2. andere Gewinnrücklagen	10	113,3	113,3
III. Finanzanlagen				IV. Bilanzgewinn	10	134,3	60,7
1. Anteile an verbundenen Unternehmen	3	83,6	77,9			<b>476,6</b>	<b>403,0</b>
2. Beteiligungen	3	35,3	35,3	<b>B. RÜCKSTELLUNGEN</b>			
		419,8	444,3	1. Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	11	9,2	8,9
		<b>516,7</b>	<b>537,2</b>	2. Steuerrückstellungen	12	18,5	0,2
<b>B. UMLAUFVERMÖGEN</b>				3. Sonstige Rückstellungen	13	43,8	56,2
I. Vorräte	4	43,3	37,4			<b>71,5</b>	<b>65,3</b>
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände				<b>C. VERBINDLICHKEITEN</b>			
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	5	21,1	16,2	1. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	14	11,0	44,4
2. Forderungen gegen verbundene Unternehmen	6	528,8	274,7	2. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	14	610,0	416,4
3. Sonstige Vermögensgegenstände	7	15,7	8,8	3. Sonstige Verbindlichkeiten	14	6,8	3,5
III. Flüssige Mittel	8	47,6	59,0	(davon aus Steuern: € 1,4 Mio., Vorjahr: € 1,6 Mio.) (davon aus sozialer Sicherheit: € 0,0 Mio., Vorjahr: € 0,1 Mio.)			
		<b>656,4</b>	<b>396,1</b>	<b>D. RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN</b>	14	<b>627,7</b>	<b>464,4</b>
<b>C. RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN</b>						<b>3,2</b>	<b>3,8</b>
<b>D. AKTIVER UNTERSCHIEDSBETRAG AUS DER VERMÖGENSVERRECHNUNG</b>	9	<b>0,5</b>	<b>0,7</b>				
<b>AKTIVA GESAMT</b>		<b>1.179,0</b>	<b>936,5</b>	<b>PASSIVA GESAMT</b>		<b>1.179,0</b>	<b>936,5</b>



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

Gewinn- und Verlustrechnung für das Jahr 2015		Anhang	2015 € Mio.	2014 € Mio.
1.	Umsatzerlöse	15	435,5	376,7
2.	Sonstige betriebliche Erträge (davon Erträge aus der Währungsumrechnung: € 78,9 Mio., Vorjahr: € 24,3 Mio.)	16	139,7	82,5
3.	Materialaufwand	17	-140,1	-107,6
4.	Personalaufwand	18		
	a.) Löhne und Gehälter		-67,5	-67,2
	b.) soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung (davon für Altersversorgung: € 0,0 Mio., Vorjahr: € 0,6 Mio.)		-11,3	-9,3
			-78,8	-76,5
5.	Abschreibungen:			
	a.) auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen		-14,1	-11,9
	b.) auf Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens, soweit sie die üblichen Abschreibungen überschreiten		0,0	0,0
6.	Sonstige betriebliche Aufwendungen (davon Aufwendungen aus der Währungsumrechnung: € 86,1 Mio., Vorjahr: € 33,6 Mio.)	19	-430,8	-330,3
7.	Erträge aus Beteiligungen (davon aus verbundenen Unternehmen: € 62,1 Mio., Vorjahr: € 109,8 Mio.)	20	63,1	110,2
8.	Erträge aus Gewinnabführungsverträgen	20	175,0	0,3
9.	Aufwendungen aus Verlustübernahme	20	-10,4	-10,7
10.	Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge (davon aus verbundenen Unternehmen: € 6,9 Mio., Vorjahr: € 3,3 Mio.)		9,8	3,5
11.	Abschreibungen auf Finanzanlagen	20	-30,7	0,0
12.	Zinsen und ähnliche Aufwendungen (davon an verbundene Unternehmen: € 6,6 Mio., Vorjahr: € 8,0 Mio.) (davon Aufwendungen aus der Aufzinsung: € 0,9 Mio., Vorjahr: € 1,0 Mio.)		-10,6	-9,6
<b>13.</b>	<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>		<b>107,6</b>	<b>26,5</b>
14.	Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	21	-26,5	-11,5
<b>15.</b>	<b>Jahresüberschuss</b>		<b>81,1</b>	<b>15,0</b>
16.	Gewinnvortrag aus dem Vorjahr	10	53,2	45,7
17.	Einstellungen in Gewinnrücklagen - in andere Gewinnrücklagen	10	0,0	0,0
<b>18.</b>	<b>Bilanzgewinn</b>		<b>134,3</b>	<b>60,7</b>
	<b>Dividendenvorschlag</b>	€ je Aktie	<b>0,50</b>	<b>0,50</b>

Anhang

## 1. Grundsätzliches

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

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

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

Der Konzern der PUMA SE wird in den Konzernabschluss der Kering S.A., Paris, einbezogen. Dieser Abschluss ist auf der Webseite [www.kering.com](http://www.kering.com) abrufbar sowie bei der „Autorité des Marchés Financiers (AMF)“ offengelegt.

Die PUMA SE und ihre Tochtergesellschaften entwickeln und vertreiben unter den Markennamen „PUMA“ 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. Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze

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

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

Bei den **Vorräten** kommen die Anschaffungskosten unter Berücksichtigung des strengen Niederstwertprinzips zum Ansatz. Geringe Gängigkeit und eingeschränkte Verwertbarkeit unter Berücksichtigung des Marktwertes sind durch ausreichende Wertabschläge berücksichtigt.

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

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

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

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

**Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen** der PUMA SE in Deutschland, Österreich und der Schweiz beruhen auf Leistungsplänen, deren Bewertung nach der Projected-Unit-Credit-Methode auf Basis biometrischer Wahrscheinlichkeiten gemäß der im jeweiligen Land üblichen Sterbetafeln 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) gemäß § 253 Abs. 2 HGB mit dem von der Bundesbank nach RückAbzinsV ermittelten durchschnittlichen Marktzinssatz der vergangenen 7 Jahre abgezinst werden. Dabei wird von der Vereinfachungsregelung nach § 253 Abs. 2 Satz 2 HGB Gebrauch gemacht und pauschal der Zinssatz für eine Restlaufzeit von 15 Jahren angesetzt.

Zu einigen deutschen Pensionszusagen bestehen an die Bezugsberechtigten verpfändete Rückdeckungsversicherungen, die Deckungsvermögen im Sinne von § 246 Abs. 2 Satz 2 HGB darstellen und daher mit der Pensionsverpflichtung saldiert wurden. Da ein Zeitwert für Lebensversicherungsverträge nicht verlässlich ermittelt werden kann, werden die Rückdeckungsversicherungen zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet, die dem steuerlichen Aktivwert entsprechen. Da sich die zugesagten Leistungen für die rückgedeckten Pensionszusagen in Deutschland ausschließlich aus und in Höhe der Versicherungsleistung ergeben, wurden diese Verpflichtungen wie wertpapiergebundene Zusagen (§ 253 Abs. 1 Satz 3 HGB) jeweils mit dem steuerlichen Aktivwert der korrespondierenden Rückdeckungsversicherung bewertet.

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

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

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

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

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

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

Die **Verbindlichkeiten** werden zum Erfüllungsbetrag bilanziert.

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

### **Latente Steuern**

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

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

## **Währungsumrechnung**

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

## **Erlösrealisierung**

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

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

## **Absicherung von Währungsrisiken**

Die PUMA-Gruppe bezieht einen Großteil ihrer Produkte von Lieferanten aus Asien. Derartige Produktbestellungen erfolgen für alle PUMA-Gesellschaften ab dem vierten Quartal 2015 über eine PUMA-interne Beschaffungseinheit (die PUMA International Trading GmbH), die ihrerseits die Produkte an alle PUMA-internen Gesellschaften in Landeswährung weiterverkauft. Für die PUMA SE bedeutet dies, dass nahezu alle Waren in EUR von der PUMA International Trading eingekauft werden und diesbezüglich in erster Instanz für die Gesellschaft keine Währungsrisiken mehr bestehen. Aufgrund des mit der PUMA International Trading GmbH bestehenden Ergebnisabführungsvertrags werden jedoch die Währungsrisiken aus dem konzernweiten Einkaufsprozess der PUMA International Trading auf die PUMA SE übertragen.

Verbleibende Währungsrisiken in der PUMA SE entstehen durch eigene USD-Ausgaben für überwiegend Marketing-Prozesse und Lizenzeinnahmen in JPY und USD. Die Gesellschaft sichert diese Nettobedarfe bzw. -überschüsse, die sich als Bedarf einer bestimmten Währung abzüglich der zu erwartenden Einnahmen in derselben Währung ermitteln, rollierend aufgrund von Erfahrungswerten bis zu 18 Monate im Voraus ab. Dafür bestehen am Bilanzstichtag externe Devisentermingeschäfte mit einem Nominalwert von € 23,3 Mio. (USD 44,0 Mio.). Der Marktwert beträgt im Saldo € 0,6 Mio.

Daneben arbeitet die PUMA SE als IC-Finanzierungszentrale für die Tochtergesellschaften, wodurch Fremdwährungsrisiken entstehen können. Um Währungsrisiken bei der Umwandlung von auf fremde Währung lautenden konzerninternen Darlehen in funktionale Währungen der Konzernunternehmen abzusichern, werden Währungsswaps und Devisentermingeschäfte eingesetzt. Zum Bilanzstichtag bestehen Sicherungsgeschäfte im Nominalvolumen von € 55,6 Mio. Hieraus ergibt sich im Saldo ein positiver Marktwert von € 0,1 Mio., der nicht in der Bilanz angesetzt wurde.

Die Gesellschaft verwendet keine Finanzinstrumente für Handels- oder Spekulationszwecke und hält zum Bilanzstichtag ausschließlich Devisentermingeschäfte mit renommierten internationalen Finanzinstituten sowie mit dem verbundenen Unternehmen Kering Finance SNC.

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

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

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

Im Geschäftsjahr 2014 wurde ein neues Vergütungsprogramm mit langfristiger Anreizwirkung beschlossen. Es handelt sich hierbei um virtuelle Aktien, die im Rahmen eines Management-Incentive-Programms gewährt werden.

## Erläuterungen

### 3. Anlagevermögen

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

Die Entwicklung zu Buchwerten stellt sich wie folgt dar:

#### **Immaterielle Vermögensgegenstände:**

	<b>2015</b>	<b>2014</b>
	<b>€ Mio.</b>	<b>€ Mio.</b>
Stand 01.01.	15,0	15,2
Zugänge/Umbuchungen	5,5	6,1
Abgänge	-0,0	-0,0
Abschreibungen	-7,2	-6,3
Stand 31.12.	<b>13,3</b>	<b>15,0</b>

Bei den immateriellen Vermögensgegenständen handelt es sich im Wesentlichen um EDV-Software mit einer betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer von durchschnittlich fünf Jahren sowie Warenzeichen.

#### **Sachanlagen:**

	<b>2015</b>	<b>2014</b>
	<b>€ Mio.</b>	<b>€ Mio.</b>
Stand 01.01.	77,9	78,0
Zugänge/Umbuchungen	12,6	5,5
Abgänge	0,0	0,0
Abschreibungen	-6,9	-5,6
Stand 31.12.	<b>83,6</b>	<b>77,9</b>

#### **Finanzanlagen:**

	<b>31.12.2015</b>	<b>31.12.2014</b>
	<b>€ Mio.</b>	<b>€ Mio.</b>
Anteile an verbundenen Unternehmen	384,5	409,0
Beteiligungen	35,3	35,3
	<b>419,8</b>	<b>444,3</b>

Der Rückgang der Finanzanlagen betrifft im Wesentlichen außerplanmäßige Abschreibungen in Höhe von € 8,8 Mio. für die Brandon Company AG, Schweden, sowie für die Puma Iberia S.L.U., Spanien in Höhe € 21,9 Mio.

Die Beteiligungen enthalten die am 16. September 2014 erworbenen Aktienanteile an der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, Dortmund, in Höhe von € 21,4 Mio. Der Buchwert liegt um € 2,9 Mio. über dem anhand des Börsenkurses dieser Aktie zum Abschlussstichtag berechneten beizulegenden Zeitwert. Eine außerplanmäßige Abschreibung wurde nach § 253 Abs. 3 Satz 4 HGB aufgrund voraussichtlich nicht dauernder Wertminderung unterlassen.

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

#### 4. Vorräte

	<b>31.12.2015</b>	<b>31.12.2014</b>
	<b>€ Mio.</b>	<b>€ Mio.</b>
Waren, im Bestand	23,1	23,2
Unterwegs befindliche Waren	20,2	14,2
	<b>43,3</b>	<b>37,4</b>

#### 5. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

	<b>31.12.2015</b>	<b>31.12.2014</b>
	<b>€ Mio.</b>	<b>€ Mio.</b>
Kurzfristige Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	21,1	16,2

Die Forderungen sind nach Absetzung von Einzel- und Pauschalwertberichtigungen von insgesamt € 4,7 Mio. (Vorjahr: € 4,6 Mio.) ausgewiesen.

#### 6. Forderungen gegen verbundene Unternehmen

	<b>31.12.2015</b>	<b>31.12.2014</b>
	<b>€ Mio.</b>	<b>€ Mio.</b>
Gesamt	528,8	274,7
- davon mit einer Restlaufzeit von mehr als 1 Jahr	(202,9)	(99,2)

Enthalten sind neben Forderungen aus Lieferungen (Kommissionsgeschäft) und Lizenzforderungen von € 359,4 Mio. (Vorjahr: € 175,5 Mio.) auch Darlehensforderungen in Höhe von € 169,4 Mio. (Vorjahr: € 99,2 Mio.). Die langfristigen Forderungen umfassen Darlehensforderungen und Lizenzforderungen.

#### 7. Sonstige Vermögensgegenstände

	<b>31.12.2015</b>	<b>31.12.2014</b>
	<b>€ Mio.</b>	<b>€ Mio.</b>
Gesamt	15,7	8,8

Die sonstigen Vermögensgegenstände enthalten Ansprüche gegen Finanzbehörden in Höhe von € 8,1 Mio. (Vorjahr: € 4,0 Mio.) und Darlehensforderungen an Dritte in Höhe von € 2,3 Mio. (Vorjahr: € 0).

Die sonstigen Vermögensgegenstände sind wie im Vorjahr alle unter einem Jahr fällig.

#### 8. Flüssige Mittel

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



## 9. Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung

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

## 10. Eigenkapital

	<b>Gezeichnetes Kapital</b>	<b>Kapitalrücklage</b>	<b>Gesetzliche Rücklage</b>	<b>Andere Gewinnrücklagen</b>	<b>Bilanzgewinn</b>	<b>Total</b>
	<b>€ Mio.</b>	<b>€ Mio.</b>	<b>€ Mio.</b>	<b>€ Mio.</b>	<b>€ Mio.</b>	<b>€ Mio.</b>
<b>31.12.2013</b>	<b>38,2</b>	<b>190,2</b>	<b>0,2</b>	<b>113,3</b>	<b>53,1</b>	<b>395,1</b>
Dividendenzahlung					-7,5	-7,5
Jahresüberschuss					15,0	15,0
Einstellungen in Gewinnrücklagen						0,00
	<b>38,2</b>	<b>190,2</b>	<b>0,2</b>	<b>113,3</b>	<b>60,7</b>	<b>402,6</b>
Ausgabe von Aktien im Rahmen von Optionsprogrammen						0,0
Bewertung aus Optionsprogrammen		0,3				0,3
<b>31.12.2014</b>	<b>38,2</b>	<b>190,6</b>	<b>0,2</b>	<b>113,3</b>	<b>60,7</b>	<b>403,0</b>
Dividendenzahlung					-7,5	-7,5
Jahresüberschuss					81,1	81,1
Einstellungen in Gewinnrücklagen						
<b>31.12.2015</b>	<b>38,2</b>	<b>190,6</b>	<b>0,2</b>	<b>113,3</b>	<b>134,3</b>	<b>476,6</b>

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

### **Kapitalrücklage**

Im Berichtsjahr gab es keine Zuführungen zur Kapitalrücklage

### **Eigene Aktien**

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 6. Mai 2015 wurde die Gesellschaft ermächtigt, bis zum 5. Mai 2020 eigene Aktien bis zu zehn Prozent des Grundkapitals zu erwerben. Im Falle des Erwerbs über die Börse darf der Erwerbspreis je Aktie den durchschnittlichen Schlusskurs für die Aktien der Gesellschaft mit gleicher Ausstattung im XETRA-Handel (oder einem vergleichbaren Nachfolgesystem) an den letzten drei Handelstagen vor der Verpflichtung zum Erwerb um nicht mehr als 10% über- oder unterschreiten. Der Ermächtigungsbeschluss hat gleichzeitig den bisherigen Beschluss der Hauptversammlung aus 2010 aufgehoben.

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

Weitere Informationen können dem Gliederungspunkt 24 entnommen werden.

### **Ausschüttungssperre im Sinne des § 268 Abs. 8 HGB**

Für das Geschäftsjahr 2015 besteht keine Ausschüttungssperre im Sinne des § 268 Abs. 8 HGB, da keine aktiven latenten Steuern in der Bilanz angesetzt sowie die Deckungsvermögen der Pensionsverpflichtungen und Altersteilzeitverpflichtungen zum beizulegenden Zeitwert (entspricht den fortgeführten Anschaffungskosten) bilanziert werden.

### **Dividende**

Die geschäftsführenden Direktoren schlagen dem Verwaltungsrat und der Hauptversammlung vor, aus dem Bilanzgewinn der PUMA SE eine Dividende für das Geschäftsjahr 2015 von € 0,50 je ausstehender Aktie oder insgesamt € 7,5 Mio. (bezogen auf die am 31. Dezember im Umlauf befindlichen Aktien) den Aktionären auszuschütten. Das entspricht einer Ausschüttungsquote bezogen auf den Konzerngewinn von 20,1% gegenüber 11,7 % im Vorjahr.

Verwendung des Bilanzgewinns der PUMA SE:

		<b>2015</b>	<b>2014</b>
Bilanzgewinn der PUMA SE zum 31.12.	€ Mio.	134,3	60,7
Ausschüttungsfähiger Bilanzgewinn	€ Mio.	134,3	60,7
Dividende je Aktie	€	0,50	0,50
Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien	Stück	14.939.913	14.939.913
Dividende gesamt	€ Mio.	7,5	7,5
Gewinnvortrag auf neue Rechnung	€ Mio.	126,8	53,2

### **Genehmigtes Kapital**

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

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

## Bedingtes Kapital

Gemäß Beschluss der Hauptversammlung vom 22. April 2008 konnte das Grundkapital um bis zu € 1,5 Mio. durch Ausgabe von bis zu 600.000 Stück neuer Aktien erhöht werden. Die bedingte Kapitalerhöhung durfte ausschließlich zum Zweck der Gewährung von Bezugsrechten (Aktienoptionen) an bisherige Mitglieder des Vorstands und an geschäftsführende Direktoren der Gesellschaft sowie weitere Führungskräfte der Gesellschaft und nachgeordneter verbundener Unternehmen verwendet werden. Der Ermächtigungszeitraum ist abgelaufen. Ziffer 4.4. der Satzung der Gesellschaft wird nach einem entsprechenden Beschluss des Verwaltungsrats der Gesellschaft gestrichen werden.

## 11. Pensionsrückstellungen

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

Die allgemeine Pensionsordnung der PUMA SE in Deutschland sieht grundsätzlich Rentenzahlungen in Höhe von maximal € 127,82 pro Monat und Anwärter vor. Sie wurde für Neueintritte ab 1996 geschlossen. Darüber hinaus bestehen bei der PUMA SE in Deutschland Einzelzusagen (Festbeträge in unterschiedlicher Höhe) sowie beitragsorientierte Einzelzusagen (zum Teil aus Entgeltumwandlung). Bei den beitragsorientierten Zusagen handelt es sich um versicherte Pläne. Der Verpflichtungsumfang der gesamten Pensionszusagen in Deutschland beträgt € 22,0 Mio. (Vorjahr: € 20,4 Mio.). Der Wert des mit den Verpflichtungen saldierten Deckungsvermögens beträgt € 13,0 Mio. (Vorjahr: € 11,6 Mio.). Der Aufwand aus der Abzinsung der Verpflichtungen beträgt € 0,8 Mio. (Vorjahr: € 1,0 Mio.). Der Effekt aus der Änderung des Rechnungszinssatzes beträgt € 0,6 Mio. (Vorjahr: € 0,3 Mio.). Der Ertrag aus dem Deckungsvermögen beträgt € 0,4 Mio. (Vorjahr: € 0,4 Mio.). Da das Deckungsvermögen aus verpfändeten Rückdeckungsversicherungen besteht und ein Zeitwert nicht verlässlich ermittelt werden kann, werden diese zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet, die dem von der Versicherung mitgeteilten steuerlichen Aktivwert entsprechen.

Im Geschäftsjahr 2015 hat die PUMA SE Mitarbeiter sowie deren Pensionszusagen von der PUMA (Schweiz) AG, Schweiz, übernommen. Die Übernahme der Pensionszusagen wird im Folgenden als „Transfer“ ausgewiesen. Die Pensionszusagen in der Schweiz und in Österreich resultieren im Wesentlichen aus den landesüblichen gesetzlichen Pflichtversorgungsplänen. In der Schweiz handelt es sich um beitragsorientierte Pläne mit gesetzlich vorgeschriebenen Verrentungssätzen auf Basis impliziter Zinsgarantien in Form von Renten mit Kapitalwahloption. In Österreich handelt es sich um Kapitalzahlungen, deren Höhe sich in Abhängigkeit von Dienstzeit und Gehalt bemisst.

Das Vermögen in der Schweiz ist in eine schweizerische Sammelstiftung einer Versicherung investiert.

Der Wert der Pensionsverpflichtungen hat sich wie folgt entwickelt:

	2015 € Mio.	2014 € Mio.
<b>Pensionsverpflichtungen zu Beginn des Jahres</b>	<b>21,2</b>	<b>23,3</b>
Aufzinsung (inkl. Effekt aus Zinsänderung)	1,7	1,1
sonstige Veränderung der Pensionsverpflichtung	0,5	-0,1
Transfers	1,2	1,2
Zahlungen	-0,6	-4,3
<b>Pensionsverpflichtungen zum Ende des Jahres</b>	<b>24,0</b>	<b>21,2</b>

Der Wert der Rückdeckungsversicherungen bzw. des Stiftungsvermögens hat sich wie folgt entwickelt:

	2015 € Mio.	2014 € Mio.
<b>Wert des Vermögens zu Beginn des Jahres</b>	<b>12,3</b>	<b>10,5</b>
Ertrag aus den Rückdeckungsversicherungen bzw. aus Stiftungsvermögen	0,5	0,1
Beiträge	1,2	0,7
Zahlungen	0,0	0,0
Transfer Stiftungsvermögen	0,8	1,0
<b>Wert des Vermögens zum Ende des Jahres</b>	<b>14,8</b>	<b>12,3</b>

Dementsprechend ergibt sich die bilanzierte Pensionsrückstellung wie folgt:

	31.12.2015 € Mio.	31.12.2014 € Mio.
Wert der Pensionsverpflichtungen	24,0	21,2
- Wert der Rückdeckungsversicherungen bzw. Zeitwert des Stiftungsvermögens	-14,8	-12,3
<b>Pensionsrückstellung</b>	<b>9,2</b>	<b>8,9</b>

2015 betragen die Zahlungen € 0,6 Mio. (Vorjahr: € 4,3 Mio.). Für das Jahr 2016 werden Pensionszahlungen in Höhe von € 0,7 Mio. erwartet. Die Beiträge in den Rückdeckungsversicherungen bzw. in das Stiftungsvermögen betragen im Jahr 2015 € 1,2 Mio. (Vorjahr: € 0,7 Mio.). Für das Jahr 2016 werden Beiträge in Höhe von € 1,0 Mio. erwartet.

Der Aufwand im Zusammenhang mit der betrieblichen Altersversorgung im Geschäftsjahr 2015 gliedert sich wie folgt:

	2015 € Mio.	2014 € Mio.
Aufwendungen für Altersversorgung	0,5	-0,1
davon Rentenzahlungen	-0,6	4,3
davon Transfers	-0,4	-0,2
davon sonstige Veränderung der Pensionsrückstellung	1,5	-4,2
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	1,2	1,0
davon Aufwand aus der Aufzinsung der Verpflichtungen	0,9	0,7
davon Effekt aus der Änderung des Rechnungszinssatzes	0,8	0,4
davon Ertrag aus dem Deckungsvermögen	-0,5	-0,1
<b>Gesamt</b>	<b>1,7</b>	<b>0,9</b>
davon Personalaufwand	0,5	-0,1
davon Finanzaufwand	1,2	1,0

Bei der Ermittlung der Pensionsverpflichtungen wurden folgende durchschnittliche Annahmen verwendet:

	2015	2014
Diskontierungssatz	3,89%	4,55%
Zukünftige Rentensteigerungen	1,47%	1,69%
Zukünftige Gehaltssteigerungen	2,01%	2,05%

Durch die Reduzierung des Rententrends von 1,75% auf 1,60% ergibt sich in Deutschland eine Reduktion des Verpflichtungswertes von € 0,1 Mio.

## 12. Steuerrückstellungen

	31.12.2015 € Mio.	31.12.2014 € Mio.
Gesamt	18,5	0,2

Die Steuerrückstellungen resultieren überwiegend aus Steueranzahlungen aus der Betriebsprüfung und deren Folgen für die Jahre 2007 bis 2011.

## 13. Sonstige Rückstellungen

	31.12.2015 € Mio.	31.12.2014 € Mio.
Gewährleistungen	3,7	3,6
Personal einschließlich Altersteilzeitverpflichtungen	17,2	18,2
Ausstehende Rechnungen	15,9	14,4
Andere	7,0	20,0
	<b>43,8</b>	<b>56,2</b>

Die anderen sonstigen Rückstellungen enthalten primär Risiken aus Prozessen und schwebenden Rechtsgeschäften. Im Vorjahr waren noch € 5,3 Mio. sonstige Rückstellungen aus dem in 2012 beschlossenen Transformations-Programm enthalten.

### 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 € 1,3 Mio. (Vorjahr: € 2,1 Mio.). Der Wert des mit den Verpflichtungen saldierten Deckungsvermögens beträgt € 1,4 Mio. (Vorjahr: € 2,1 Mio.). Da das Deckungsvermögen aus verpfändeten Rückdeckungsversicherungen besteht und ein Zeitwert nicht verlässlich ermittelt werden kann, wird stattdessen der von der Versicherung mitgeteilte steuerliche Aktivwert angesetzt.

Der Wert der Altersteilzeitverpflichtungen hat sich wie folgt entwickelt:

	2015 € Mio.	2014 € Mio.
Altersteilzeitverpflichtung zu Beginn des Jahres	2,1	3,0
Aufwendungen aus der Aufzinsung	0,1	0,1
Versorgungszahlungen und Personalaufwand	-0,9	-1,0
<b>Altersteilzeitverpflichtung zum Ende des Jahres</b>	<b>1,3</b>	<b>2,1</b>

Der Wert des Deckungsvermögens hat sich wie folgt entwickelt:

	2015 € Mio.	2014 € Mio.
<b>Aktivwert zu Beginn des Jahres</b>	<b>2,1</b>	<b>2,8</b>
Ertrag aus den Rückdeckungsversicherungen	0,0	0,1
Arbeitgeberbeiträge und ausgezahlte Versicherungsleistungen	-0,7	-0,8
<b>Aktivwert zum Ende des Jahres</b>	<b>1,4</b>	<b>2,1</b>

Der Aktivwert des Deckungsvermögens wurde in Höhe von € 0,9 Mio. (Vorjahr: € 1,4 Mio.) mit dem verrechenbaren Anteil der Altersteilzeitverpflichtung verrechnet.

Aus der Verrechnung ergab sich ein aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung in Höhe von € 0,5 Mio. (Vorjahr: € 0,7 Mio.). Die Rückstellung für die Altersteilzeitverpflichtungen beträgt damit zum Bilanzstichtag € 0,4 Mio. (Vorjahr: € 0,6 Mio.).

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

Bei der Bewertung der Altersteilzeitrückstellung wurden folgende Annahmen verwendet:

	31.12.2015	31.12.2014
Diskontierungssatz	3,89%	4,55%
Zukünftige Steigerungen der Altersteilzeitbezüge	3,00%	3,00%

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

## 14. Verbindlichkeiten

	31.12.2015 € Mio.	31.12.2014 € Mio.
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	11,0	44,4
- davon Restlaufzeit bis 1 Jahr	(11,0)	(44,4)
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	610,0	416,4
- davon Restlaufzeit bis 1 Jahr	(582,8)	(354,4)
- davon Restlaufzeit zwischen 1 und 5 Jahren	(27,2)	(62,0)
- davon Restlaufzeit von mehr als 5 Jahren	(0,0)	(0,0)
Sonstige Verbindlichkeiten	6,8	3,5
- davon Restlaufzeit bis 1 Jahr	(6,8)	(3,5)
	<b>627,7</b>	<b>464,4</b>

Die Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen mit einer Restlaufzeit bis zu einem Jahr enthalten zum einen hauptsächlich Finanzverbindlichkeiten, die im Rahmen des Cash-Poolings und der Darlehensaufnahme zur Finanzierung der PUMA-Gruppe entstanden sind.

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

Die Sonstigen Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit bis zu einem Jahr enthalten Verbindlichkeiten aus Lohn- und Kirchensteuern in Höhe von € 1,4 Mio.

## 15. Umsatzerlöse

### Aufgliederung nach Regionen:

	2015 € Mio.	2014 € Mio.
Europa	297,2	255,7
Asien/Pazifik	59,0	54,7
Amerika	78,7	65,2
Afrika/Mittlerer Osten	0,6	1,1
	<b>435,5</b>	<b>376,7</b>

### Aufgliederung nach Produktbereichen:

	2015 € Mio.	2014 € Mio.
Schuhe	79,6	61,7
Textil	88,8	82,1
Accessoires (Taschen, Bälle etc.)	18,3	14,9
	<b>186,7</b>	<b>158,7</b>
Lizenz- und Provisionserträge	245,6	211,7
Sonstige Umsatzerlöse	3,2	6,3
	<b>435,5</b>	<b>376,7</b>

## 16. Sonstige betriebliche Erträge

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

In den sonstigen betrieblichen Erträgen sind aperiodische Erträge in Höhe von € 18,1 Mio. (Vorjahr: € 12,8 Mio.) enthalten; diese betreffen im Wesentlichen die Auflösung von Rückstellungen in Höhe von € 15,2 Mio. (Vorjahr: € 11,7 Mio.).

## 17. Materialaufwand

Die Position Materialaufwand bezieht sich vollständig auf bezogene Waren.

## 18. Personalaufwand

Der Personalaufwand enthält keinen Aufwand aus der Bewertung des Stock-Option-Programms mit den Tranchen 2011 und 2012 mehr.

Weitere Informationen können dem Gliederungspunkt 22 entnommen werden.

## 19. Sonstige betriebliche Aufwendungen

	2015 € Mio.	2014 € Mio.
Werbe- und Vertriebsaufwendungen	200,8	161,1
Verwaltungs- und andere Aufwendungen	230,0	169,2
	<b>430,8</b>	<b>330,3</b>

In den Verwaltungs- und anderen Aufwendungen sind Aufwendungen für den Abschlussprüfer Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Höhe von € 0,8 Mio. (Vorjahr: € 0,8 Mio.) enthalten, davon entfallen auf Abschlussprüfungsleistungen € 0,7 Mio. (Vorjahr: € 0,6 Mio.), Steuerberatungsleistungen € 0,1 Mio. (Vorjahr: € 0,1 Mio.) sowie andere Bestätigungsleistungen € 0,0 Mio. (Vorjahr: 0,1 Mio.)

Darüber hinaus werden hier € 3,5 Mio. (Vorjahr € 15,4 Mio.) umstrukturierungsbedingte Einmaleffekte im Zusammenhang mit dem 2012 eingeleiteten Transformations- und Kostensenkungsprogramm ausgewiesen.

## 20. Finanzergebnis

Die **Erträge aus Beteiligungen** resultieren aus Dividendenausschüttungen von Tochterunternehmen und sonstiger Finanzanlagen gegenüber Dritten.

Darüber hinaus sind **Erträge aus den Gewinnabführungsverträgen** mit der PUMA Vertrieb GmbH, Deutschland, PUMA Sprint GmbH, Deutschland und der PUMA International Trading GmbH, Deutschland vereinnahmt worden. Im Berichtsjahr 2015 wurden bei der PUMA SE € 107,6 Mio. aus dem Ergebnisabführungsvertrag mit der PUMA Sprint GmbH vereinnahmt. Dieser Gewinn resultiert überwiegend aus dem Projekt „Malta Exit“, in dem eine Ausschüttung der Kapitalrücklagen aus dem Tochterunternehmen PUMA Malta Ltd., Malta, vorgenommen wurde. Aus der in 2014 neu gegründeten PUMA International Trading GmbH wurde € 66,6 Mio. Ertrag aus Gewinnabführung vereinnahmt.

Die **Aufwendungen aus Verlustübernahme** betreffen ausschließlich das Tochterunternehmen, PUMA Europe GmbH, Deutschland.

Die **Abschreibungen auf Finanzanlagen** in Höhe von € 30,7 Mio. betreffen mit € 8,8 Mio. außerplanmäßige Abschreibungen aufgrund dauerhafter Wertminderung der Anteile an der Brandon Company AB, Schweden, und in Höhe von € 21,9 Mio. der Anteil an der PUMA Iberia S.L.U, Spanien.

## 21. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag

Die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag belaufen sich auf € 26,5 Mio. Davon entfallen auf Quellensteuern und Ertragsteuern für das laufende Jahr € 11,4 Mio., die verbleibenden Aufwendungen entfallen auf Aufwendungen aus Vorperioden und ergeben sich erwartungsgemäß aus der Betriebsprüfung für die Jahre 2007 bis 2011 bzw. aus abgeschlossenen zwischenstaatlichen Verständigungsverfahren für den Zeitraum 2003 bis 2010.

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



## 22. Kapitalbeteiligungspläne

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

Die laufenden Programme werden nachfolgend erläutert:

### **Erläuterung „SOP“**

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 22. April 2008 wurde ein Stock-Option-Programm „SOP 2008“ in Form eines „Performance Share Programm“ beschlossen. Hierzu wurde ein bedingtes Kapital geschaffen und der Aufsichtsrat bzw. Vorstand der PUMA AG (seit dem 25. Juli 2011 Formwechsel in eine SE) ermächtigt, bis zum Ablauf von fünf Jahren (nach Eintragung des bedingten Kapitals in das Handelsregister), mindestens aber bis zum Ablauf von drei Monaten nach Beendigung der ordentlichen Hauptversammlung im Jahr 2013 Bezugsrechte an Mitglieder des Vorstands sowie weitere Führungskräfte der Gesellschaft und nachgeordneter verbundener Unternehmen auszugeben. Die ausgegebenen und auszugebenden Bezugsrechte haben jeweils eine Laufzeit von fünf Jahren und können frühestens nach zwei Jahren ausgeübt werden, doch nur wenn ein Kursanstieg von mindestens 20% der PUMA-Aktie seit Gewährung erfolgt ist. Anders als bei einem herkömmlichen Aktienoptionsprogramm wird der Gegenwert der Wertsteigerung der PUMA-Aktie seit der Gewährung in Aktien bedient, wobei der Begünstigte einen Optionspreis von € 2,56 pro gewährter Aktie zu entrichten hat, wenn die Ausgabe der Aktien aus einer Kapitalerhöhung resultiert. Scheiden Mitarbeiter aus dem Unternehmen aus, so verfallen ihre Optionsrechte.

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

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

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

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

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

Entwicklung der „SOP“ im Geschäftsjahr:

SOP	2008 Tranche I	2008 Tranche II	2008 Tranche III	2008 Tranche IV	2008 Tranche V
Ausgabedatum	21.07.2008	14.04.2009	22.04.2010	15.04.2011	30.04.2012
Ausgegebene Anzahl	113.000	139.002	126.184	151.290	145.375
Ausübungspreis	€ 0,00	€ 0,00	€ 2,56	€ 2,56	€ 2,56
Restlaufzeit	0,00 Jahre	0,00 Jahre	0,00 Jahre	0,29 Jahre	1,33 Jahre
<b>Im Umlauf zum 01.01.2015</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>98.693</b>	<b>103.463</b>	<b>113.469</b>
Ausgeübt	0	0	0	0	0
Ø-Aktienkurs bei Ausübung	€ 220,83	€ 214,57	na	na	na
Verfallen	0	0	-98.693	-2.000	-6.500
<b>Im Umlauf zum 31.12.2015</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>101.463</b>	<b>106.969</b>
Ausübbarer Optionen am Stichtag	0	0	0	0	0

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

Zum Zeitpunkt der Zuteilung ergab sich für die „Tranche I – 2008“ ein durchschnittlicher Zeitwert pro Option von € 49,44. Unter Berücksichtigung der Sperrfrist errechnet sich daraus für das laufende Geschäftsjahr kein Aufwand mehr. Aus den im Umlauf befindlichen Optionen entfallen 0 Stück auf ehemalige Vorstandsmitglieder der PUMA AG oder die aktuellen geschäftsführenden Direktoren.

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

Für die „Tranche III – 2008“ ergab sich entsprechend der Zuteilung ein durchschnittlicher Zeitwert pro Option von € 61,81 und unter Berücksichtigung der Sperrfrist errechnet sich daraus für das laufende Geschäftsjahr kein Aufwand mehr. Aus den im Umlauf befindlichen Optionen entfallen 0 Stück auf ehemalige Vorstandsmitglieder der PUMA AG oder die aktuellen geschäftsführenden Direktoren.

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

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

### **Erläuterung „virtuelle Aktien“ sog. „Monetary Units“**

Im Geschäftsjahr 2013 wurde begonnen „Monetary Units“ im Rahmen eines Management-Incentive-Programms auf jährlicher Basis zu gewähren. „Monetary Units“ basieren in diesem Zusammenhang auf der PUMA- und Kering-Aktienentwicklung. Jede dieser „Monetary Units“ berechtigt am Ende der Laufzeit zu einer Barauszahlung. Diese ist einerseits abhängig von dem festgestellten Jahresendkurs der PUMA-Aktie (Komponente 1), welcher zu 70% gewichtet wird und andererseits von dem festgestellten Jahresendkurs der Kering-Aktie (Komponente 2), der mit 30% in die Gewichtung einfließt. Die Komponente 1 vergleicht den Erfolg mit dem durchschnittlichen virtuellen Wertsteigerungsrechten der letzten 30 Tage des Vorjahres. Die Komponente 2 dagegen misst den Erfolg in einem Vergleich der Entwicklung der Kering-Aktie zu der durchschnittlichen Entwicklung eines Referenzportfolios des Luxus- und Sportsektors des gleichen Zeitraums. Diese „Monetary Units“ unterliegen einer Sperrfrist von drei Jahren. Danach besteht ein Ausübungszeitraum von zwei Jahren (jeweils der Zeitraum April bis Oktober), der von den Teilnehmern frei zur Ausübung genutzt werden kann. Grundbedingung für die Ausübung nach der Sperrfrist ist, dass ein aktives Beschäftigungsverhältnis mit PUMA besteht.

Im Geschäftsjahr 2015 wurde auf Basis der arbeitsvertraglichen Zusagen gegenüber den geschäftsführenden Direktoren hierfür ein Aufwand von € 1,9 Mio. gebildet.

<b>Virtuelle Aktien (Monetary Units)</b>				
Ausgabedatum	01.01.2013	01.01.2014	01.01.2015	
Laufzeit	5	5	5	Jahre
Sperrfrist	3	3	3	Jahre
Basiskurs Komponente 1	224,00	173,86	199,47	EUR/Aktie
Basiskurs Komponente 2	152,00	144,00	167,00	EUR/Aktie
Referenzwert Komponente 1 zum Geschäftsjahresende	199,47	199,47	199,47	EUR/Aktie
Referenzwert Komponente 2 zum Geschäftsjahresende	163,57	136,54	103,49	EUR/Aktie
Teilnehmer im Jahr der Ausgabe	4	3	3	Personen
Teilnehmer zum Geschäftsjahresende	2	3	3	Personen
Anzahl „Monetary Units“ Komponente 1	1.915	3.799	3.556	Stück
Anzahl „Monetary Units“ Komponente 2	3.031	5.501	7.965	Stück

Diese Verpflichtung aus aktienbasierten Vergütungstransaktionen mit Barausgleich wird als Personalrückstellung angesetzt und an jedem Abschlussstichtag zum beizulegenden Zeitwert neu bewertet. Die Aufwendungen werden ebenfalls über den Erdienungszeitraum erfasst. Auf Basis des Marktkurses zum Bilanzstichtag beträgt die Rückstellung für beide Programme am Geschäftsjahresende gesamtheitlich € 3,0 Mio.

## 23. Sonstige Angaben

### Mitarbeiter

Im Jahresdurchschnitt waren im Geschäftsjahr beschäftigt:

	2015	2014
Marketing/Retail	97	81
Vertrieb	113	120
Produktentwicklung/Design	243	219
Verwaltungs- und allgemeine Bereiche	479	466
	<b>932</b>	<b>886</b>

Zum Jahresende waren insgesamt 933 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Vorjahr: 942) beschäftigt.

Im Konzern beschäftigt PUMA zum Jahresende 11.351 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Vorjahr: 11.267) auf Vollzeitbasis.

### Haftungsverhältnisse

Am Bilanzstichtag bestanden Haftungsverhältnisse aus Bürgschaften und Garantien für Kreditlinien in Höhe von € 176,8 Mio. (Vorjahr: € 67,4 Mio.) ausschließlich zugunsten von Tochtergesellschaften. Bei den Beanspruchungen handelt es sich um saisonale Bedarfe zur Vorfinanzierung von Wareneinkäufen, die durch spätere Zahlungseingänge zurückgeführt werden. Aus diesem Grund gehen wir zurzeit nicht von einer Inanspruchnahme aus diesen Bürgschaften und Garantien aus. Darüber hinaus bestehen Garantien für Tochtergesellschaften gegenüber Dritten aus Sponsoring-Verpflichtungen.

### Nicht in der Bilanz enthaltene Geschäfte und sonstige finanzielle Verpflichtungen

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

	31.12.2015 € Mio.
Aus Lizenz-, Promotions- und Werbeverträgen:	
2016	17,2
2017–2020	30,9
Ab 2021	2,6
Aus Miet- und Leasingverträgen:	
2016	7,7
2017–2020	16,5
Ab 2021	5,9

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.

Darüber hinaus bestehen sonstige finanzielle Verpflichtungen in Höhe von € 2,6 Mio. (davon € 0,8 Mio. länger als ein Jahr), die auf Dienstleistungen mit Dritten zurückzuführen sind und für die Aufrechterhaltung des operativen Geschäftsbetriebs der PUMA SE abgeschlossen wurden.

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

### **Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen**

Im Geschäftsjahr 2015 kam es zu keinen wesentlichen Geschäften zu nicht marktüblichen Bedingungen mit nahestehenden Unternehmen und Personen.

### **Angaben nach § 160 Abs. 1 Nr. 8 AktG**

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

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

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

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

## **Geschäftsführende Direktoren und Verwaltungsrat**

Angaben nach § 285 Nr. 9 HGB

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

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

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

### **Geschäftsführende Direktoren**

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

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

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

Die bisherige erfolgsabhängige Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung (Wertsteigerungsrechte) im Rahmen eines Stock-Option-Planes wurde nicht über das Geschäftsjahr 2012 hinaus gewährt. Die noch bestehenden Optionen können bei Erfüllung der Ausübungskriterien noch bis Mai 2017 ausgeübt werden. Einzelheiten zu den Parametern für die jeweiligen Programme sind dem Konzernanhang unter Ziffer 19 zu entnehmen.

Für die im Geschäftsjahr 2015 bestehenden Vergütungsprogramme mit langfristiger Anreizwirkung (aus den Jahren 2013, 2014 und 2015) für geschäftsführende Direktoren wurden entsprechend der Vesting-Perioden anteilige Rückstellungen in Höhe von € 1,9 Mio (Vorjahr: € 0,7 Mio) auf Basis arbeitsvertraglicher Zusagen gebildet. Das erfolgsabhängige Programm orientiert sich an der mittelfristigen Wertentwicklung der PUMA SE Aktie zu 70% und an der mittelfristigen Entwicklung der Aktie der Kering SA im Verhältnis zu Benchmarkunternehmen zu 30%. Weitere Informationen zu dem Programm sind dem Konzernanhang unter Ziffer 19 zu entnehmen.

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

Für die geschäftsführenden Direktoren bestehen Pensionszusagen, für die die Gesellschaft eine Rückdeckungsversicherung abgeschlossen hat. Als erdienter Anspruch gilt jeweils der Teil des Versorgungskapitals, der durch die Beitragsleistung in die Rückdeckungsversicherung bereits finanziert ist. Im Geschäftsjahr erfolgte für geschäftsführende Direktoren eine Zuführung von € 0,4 Mio. (Vorjahr: € 0,5 Mio.). Der Barwert der Leistungszusage zum 31. Dezember 2015 an geschäftsführende Direktoren in Höhe von € 1,7 Mio. (Vorjahr: € 1,3 Mio.) wurde bilanziell mit dem gleich hohen und verpfändeten Aktivwert der Rückdeckungsversicherung verrechnet.

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

### **Verwaltungsrat**

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

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

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

## **24. Corporate Governance**

Die geschäftsführenden Direktoren und der Verwaltungsrat haben zu den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex am 9. November 2015 gemäß § 161 AktG die erforderliche Erklärung abgegeben und diese auf der Homepage der Gesellschaft ([www.puma.com](http://www.puma.com)) öffentlich zugänglich gemacht. Außerdem wird auf den Corporate-Governance-Bericht im Lagebericht der PUMA SE verwiesen.

## **25. Ereignisse nach dem Bilanzstichtag**

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

## **Versicherung der geschäftsführenden Direktoren**

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 05. Februar 2016

Die geschäftsführenden Direktoren

**Gulden**

**Lämmermann**

**Sørensen**



## Entwicklung des Anlagevermögens PUMA SE, Herzogenaurach, vom 01.01. BIS 31.12.2015

	Anschaffungs- oder Herstellungskosten				Aufgelaufene Abschreibungen				Buchwerte		
	Stand 01.01.2015 € Mio.	Zugänge	Um- buchungen	Abgänge	Stand 31.12.2015 € Mio.	Stand 01.01.2015 € Mio.	Zuschrei- bungen	Zugänge	Abgänge	Stand 31.12.2015 € Mio.	Stand 31.12.2014 € Mio.
<b>IMMATERIELLE VERMÖGENSGEGENSTÄNDE</b>											
Entgeltlich erworbene Schutzrechte u. ähnl. Rechte u. Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten u. Werten Geleistete Anzahlungen	81,2 5,5 <b>86,6</b>	3,2 2,3 <b>5,5</b>	7,4 -7,4 <b>0,0</b>	0,0 0,0 <b>0,0</b>	91,8 0,4 <b>92,1</b>	71,7 <b>71,7</b>	7,2 <b>7,2</b>	0,0 <b>0,0</b>	0,0 <b>0,0</b>	12,9 0,4 <b>13,3</b>	9,5 5,5 <b>15,0</b>
<b>SACHANLAGEN</b>											
Grundstücke und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	98,1 0,1	6,1	0,1	-0,6	103,8 0,1	26,3 0,1	3,5	-0,6		74,6 0,0	71,9 0,0
Technische Anlagen und Maschinen	32,5	5,3	0,4	-1,5	36,8	26,8	3,4	-1,4		8,0	5,7
Anderer Anlagen, Betriebs- u. Geschäftsausstattung	0,4	1,1	-0,5	0,0	1,0	0,0				1,0	0,4
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	<b>131,2</b>	<b>12,5</b>	<b>0,0</b>	<b>-2,0</b>	<b>141,7</b>	<b>53,2</b>	<b>6,9</b>	<b>-2,0</b>		<b>83,6</b>	<b>77,9</b>
<b>FINANZANLAGEN</b>											
Anteile an verbundenen Unternehmen	417,2	6,3			423,5	8,2	30,7			384,5	409,0
Beteiligungen	44,7				44,7	9,4				35,3	35,3
	<b>461,9</b>	<b>6,3</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>468,2</b>	<b>17,6</b>	<b>30,7</b>	<b>0,0</b>	<b>48,3</b>	<b>419,8</b>	<b>444,3</b>
	<b>679,7</b>	<b>24,3</b>	<b>0,0</b>	<b>-2,1</b>	<b>702,0</b>	<b>142,5</b>	<b>44,8</b>	<b>-2,0</b>	<b>185,3</b>	<b>516,7</b>	<b>537,2</b>

## Aufstellung zum Anteilsbesitz

Gesellschaften	Land	Stadt	Gesellschafter	Anteil am Kapital	Ergebnis TEUR*	Eigenkapital TEUR*
<b>- Muttergesellschaft -</b>						
1. PUMA SE	Deutschland	Herzogenaurach				
<b>EMEA</b>						
2. Austria PUMA Dassler Ges. m.b.H.	Österreich	Salzburg	direkt	100%	23.952	184.695
3. Dobotex Austria GmbH	Österreich	Salzburg	indirekt	100%	190	344
4. Wilderness Holdings Ltd.	Botswana	Maun	direkt	20,0%	6.785	36.473 1)
5. PUMA Sport Hrvatska d.o.o.	Kroatien	Zagreb	indirekt	100%	32	619
6. PUMA Czech Republic s.r.o.	Tschechische Republik	Prag	indirekt	100%	-1.593	1.190
7. PUMA Denmark A/S	Dänemark	Skanderborg	indirekt	100%	-61	1.850
8. PUMA Estonia OÜ	Estland	Tallinn	indirekt	100%	81	241
9. PUMA Finland Oy	Finnland	Espoo	indirekt	100%	503	2.711
10. Brandon Oy	Finnland	Helsinki	indirekt	100%	-24	6
11. PUMA FRANCE SAS	Frankreich	Illkirch-Graffenstad	indirekt	100%	5.422	29.882
12. Dobotex France SAS	Frankreich	Paris	indirekt	100%	271	1.350
13. PUMA International Trading GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100%	1.652	15.061 2)
14. PUMA Europe GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100%	229	885 2)
15. PUMA Vertrieb GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100%	0	2.135 2)
16. PUMA Sprint GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100%	0	598.465 2)
17. PUMA Mostro GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	indirekt	100%	-24	9.924
18. Dobotex Deutschland GmbH	Deutschland	Düsseldorf	indirekt	100%	478	3.527
19. PUMA United Kingdom Ltd.	Großbritannien	London	indirekt	100%	-3.144	14.188
20. PUMA Premier Ltd.	Großbritannien	London	indirekt	100%	277	2.510
21. Dobotex UK Ltd.	Großbritannien	Manchester	indirekt	100%	182	71
22. Branded Sports Merchandising UK Ltd.	Großbritannien	London	indirekt	100%	114	157
23. Sport Equipment Hellas S. A. of Footwear, Apparel and Sportswe	Griechenland	Athen	direkt	70%	336	-169.102
24. Sport Equipment TI Cyprus Ltd.	Zypern	Nikosia	direkt	70%	8	-2.100
25. PUMA Italia Srl	Italien	Mailand	indirekt	100%	-4.531	8.595
26. Dobotex Italia Srl	Italien	Mailand	indirekt	100%	526	386
27. PUMA Sport Israel Ltd.	Israel	Hertzeliya	indirekt	100%	-2.209	308
28. PUMA Baltic UAB	Litauen	Vilnius	indirekt	100%	0	0
29. PUMA Malta Ltd.	Malta	St.Julians	indirekt	100%	8.485	2
30. PUMA Racing Ltd.	Malta	St.Julians	indirekt	100%	-14	2
31. PUMA Benelux B.V.	Niederlande	Leusden	direkt	100%	5.663	33.436
32. PUMA International Sports Marketing B.V.	Niederlande	Leusden	direkt	100%	2.769	6.603
33. Brand Plus Licensing B.V.	Niederlande	's-Hertogenbosch	direkt	100%	27.666	9.684
34. Dobotex International B.V.	Netherlands	's-Hertogenbosch	indirekt	100%	2.354	7.085
35. Branded Sports Merchandising B.V.	Netherlands	's-Hertogenbosch	indirekt	100%	888	11.212
36. Dobotex B.V.	Niederlande	's-Hertogenbosch	indirekt	100%	29.539	34.286
37. Dobo Logic B.V.	Niederlande	Tilburg	indirekt	100%	58	75
38. Dobotex Licensing Holding B.V.	Niederlande	's-Hertogenbosch	indirekt	100%	0	18
39. Tretorn Norway AS	Norwegen	Oslo	indirekt	100%	14	0
40. PUMA Polska Sp. z o.o.	Polen	Warschau	indirekt	100%	-3.138	66
41. PUMA Sport Romania Srl	Rumänien	Bukarest	indirekt	100%	-23	884
42. PUMA-RUS o.o.o.	Russland	Moskau	indirekt	100%	-2.644	1.568
43. PUMA Slovakia s.r.o.	Slowakei	Bratislava	indirekt	100%	78	187
44. PUMA Sports Distributors Ltd.	Südafrika	Kapstadt	indirekt	100%	1.735	22.985
45. PUMA Sports S.A.	Südafrika	Kapstadt	indirekt	100%	697	4.984
46. PUMA Iberia S.L.U	Spanien	Barcelona	direkt	100%	-2.414	4.025
47. Dobotex Spain S.L.	Spanien	Barcelona	indirekt	100%	194	545
48. Brandon Company AB	Schweden	Göteborg	direkt	100%	3.792	4.623
49. Brandon AB	Schweden	Göteborg	indirekt	100%	5.739	8.629
50. Nrotert AB	Schweden	Helsingborg	direkt	100%	254	11.352
51. PUMA Nordic AB	Schweden	Helsingborg	indirekt	100%	826	32.122
52. Nrotert Sweden AB	Schweden	Helsingborg	indirekt	100%	345	2.221
53. Mount PUMA AG (Schweiz)	Schweiz	Oensingen	direkt	100%	179	56.425
54. PUMA Retail AG	Schweiz	Oensingen	indirekt	100%	275	20.019
55. Dobotex Switzerland AG	Schweiz	Oensingen	indirekt	100%	76	229
56. PUMA Spor Giyim Sanayii ve Ticaret A.S.	Türkei	Istanbul	indirekt	100%	-5.730	6.748
57. PUMA Ukraine TOV	Ukraine	Kiew	indirekt	100%	-590	-5.533
58. PUMA Middle East FZ LLC	Vereinte Arabische Emirate	Dubai	indirekt	100%	17.800	13.337
59. PUMA UAE LLC	Vereinte Arabische Emirate	Dubai	indirekt	49%	74	571

Americas							
60.	Unisol S.A.	Argentinien	Buenos Aires	direkt	100%	-5.423	40.143
61.	PUMA Sports Ltda.	Brasilien	Sao Paulo	indirekt	100%	-17.278	-15.511
62.	PUMA Canada, Inc.	Kanada	Montreal	indirekt	100%	-317	31.658
63.	PUMA CHILE S.A.	Chile	Santiago	direkt	100%	-4.560	18.131
64.	PUMA SERVICIOS SPA	Chile	Santiago	indirekt	100%	92	306
65.	PUMA Mexico Sport S.A. de C.V.	Mexiko	Mexico City	direkt	100%	473	54.484
66.	Servicios Profesionales RDS S.A. de C.V.	Mexiko	Mexico City	indirekt	100%	164	537
67.	Importaciones RDS S.A. de C.V.	Mexiko	Mexico City	direkt	99%	2.056	6.124
68.	Dobotex de Mexico SA de C.V.	Mexiko	Mexico City	indirekt	100%	606	2.019
69.	Importaciones Brand Plus Licensing S.A. de C.V.	Mexiko	Mexico City	indirekt	100%	0	0
70.	Distribuidora Deportiva PUMA S.A.C.	Peru	Lima	indirekt	100%	1.151	9.885
71.	Distribuidora Deportiva PUMA Tacna S.A.C	Peru	Tacna	indirekt	100%	4	-3
72.	PUMA Retail Peru S.A.C	Peru	Lima	indirekt	100%	49	899
73.	PUMA Sports LA S.A.	Uruguay	Montevideo	direkt	100%	13.889	97.664
74.	PUMA Suede Holding, Inc.	USA	Westford	indirekt	100%	0	202.490
75.	PUMA North America, Inc.	USA	Westford	indirekt	100%	-9.420	170.328
76.	Brandon USA, Inc.	USA	Chicago	indirekt	100%	1	-25
77.	Cobra Golf, Inc.	USA	Carlsbad	indirekt	100%	-6.088	-27.992
78.	PUMA Wheat Accessories, LLC	USA	San Diego	indirekt	85%	2.139	1.600
79.	Janed, LLC	USA	New York	indirekt	51%	23.293	11.019
80.	PUMA Kids Apparel North America, LLC	USA	New York	indirekt	51%	879	1.814

Asia/Pacific							
81.	PUMA Australia Pty. Ltd.	Australien	Victoria	indirekt	100%	-1.278	14.591
82.	White Diamond Australia Pty. Ltd.	Australien	Victoria	indirekt	100%	0	765
83.	White Diamond Properties Pty. Ltd.	Australien	Victoria	indirekt	100%	-181	1
84.	Kalola Pty. Ltd.	Australien	Victoria	indirekt	100%	0	0
85.	Liberty China Holding Ltd.	Britische Jungferninseln		indirekt	100%	1.167	12.088
86.	Brandon Trading (Shanghai) Ltd.	China	Shanghai	indirekt	100%	215	512
87.	PUMA China Ltd.	China	Shanghai	indirekt	100%	17.943	42.115
88.	Dobotex China Ltd.	China	Shanghai	indirekt	100%	422	1.061
89.	Guangzhou World Cat Information Consulting Services Company	China	Guangzhou	indirekt	100%	212	1.221
90.	World Cat Ltd.	Hongkong		direkt	100%	28.612	152.616
91.	Development Services Ltd.	Hongkong		direkt	100%	171	215
92.	PUMA International Trading Services Ltd.	Hongkong		direkt	100%	102	107
93.	PUMA Asia Pacific Ltd.	Hongkong		direkt	99,99%	2.315	56.645
94.	PUMA Hong Kong Ltd.	Hongkong		indirekt	100%	2.676	1.051
95.	Dobotex Ltd.	Hongkong		indirekt	100%	4.471	866
96.	Brandon Hong Kong Ltd.	Hongkong		indirekt	100%	-205	-426
97.	PUMA Sports India Private Ltd.	Indien	Bangalore	indirekt	100%	1.000	23.126
98.	PUMA India Retail Private Ltd.	Indien	Bangalore	indirekt	51%	-743	-407
99.	World Cat Sourcing India Ltd.	Indien	Bangalore	indirekt	100%	-3	10
100.	PT PUMA Cat Indonesia Ltd.	Indonesien	Jakarta	indirekt	100%	-406	1.880
101.	PUMA JAPAN K.K.	Japan	Tokio	indirekt	100%	7.343	87.889
102.	PUMA Korea Ltd.	Korea	Seoul	direkt	100%	1.316	35.616
103.	Dobotex Korea Ltd.	Korea	Seoul	indirekt	100%	-22	193
104.	PUMA Sports Goods Sdn. Bhd.	Malaysia	Kuala Lumpur	direkt	100%	-1.752	723
105.	PUMA New Zealand Ltd.	Neuseeland	Auckland	indirekt	100%	752	4.912
106.	PUMA Sports SEA Trading Pte. Ltd.	Singapur		direkt	100%	-4.596	-5.127
107.	PUMA SEA Holding Pte. Ltd.	Singapur		direkt	100%	0	2.092
108.	PUMA Taiwan Sports Ltd.	Taiwan	Taipei	indirekt	80%	4.304	14.920
109.	World Cat Vietnam Co. Ltd.	Vietnam	Long An Province	indirekt	100%	-98	-3.196
110.	World Cat Vietnam Sourcing & Development Services Co. Ltd.	Vietnam	Ho Chi Minh City	indirekt	100%	721	2.084

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

1) Eigenkapital und Ergebnis basierend auf dem geprüften Abschluss zum 28.Februar 2015

2) Ergebnisabführungsvertrag

# Geschäftsführende Direktoren PUMA SE, Herzogenaurach

## **Bjørn Gulden**

Chief Executive Officer (CEO)

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

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

## **Michael Lämmermann**

Chief Financial Officer (CFO)

## **Lars Radoor Sørensen**

Chief Operating Officer (COO)

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Scandinavian Brake Systems A/S, Svendborg/Dänemark

# Verwaltungsrat der PUMA SE, Herzogenaurach

## **Jean-François Palus** **(Vorsitzender)**

London, Großbritannien

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

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Kering Americas, Inc., New York/USA
- Volcom, Inc., Costa Mesa/USA
- Luxury Goods International (L.G.I.) S.A., Cadempino/Schweiz
- Kering Luxembourg S.A., Luxemburg/Luxemburg
- Kering Tokyo Investment Ltd., Tokyo/Japan
- Pomellato S.p.A, Penne/Italien
- Volcom Luxembourg Holding S.A., Luxemburg/Luxemburg
- Sowind Group S.A., La Chaux-de-Fonds/Schweiz
- Kering Americas, Delaware/USA
- Guccio Gucci SpA, Florenz/Italien
- Gucci America Inc., Delaware/USA
- Christopher Kane Ltd., London/Vereinigtes Königreich
- Ulysse Nardin SA, Le Locle/Schweiz
- Kering Eyewear S.p.A., Padua/Italien

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

Paris, Frankreich

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

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Artémis S.A., Paris/Frankreich
- Financière Pinault S.C.A., Paris/Frankreich
- Société Civile du Vignoble de Château Latour S.C., Pauillac/Frankreich
- Christie's International Ltd., London/Vereinigtes Königreich
- Bouygues S.A., Paris/Frankreich
- Soft Computing S.A., Paris/Frankreich
- Boucheron Holding S.A.S, Paris/Frankreich
- Yves Saint Laurent S.A.S., Paris/Frankreich
- Kering Holland N.V. (previously named Gucci Group N.V.), Amsterdam/Niederlande
- Sapardis SE, Paris/Frankreich
- Volcom, Inc., Costa Mesa/USA
- Stella McCartney Ltd., Haywards Heath/West Sussex/Vereinigtes Königreich
- Kering International Ltd., London/Vereinigtes Königreich
- Kering Netherlands B.V., Amsterdam/Niederlande
- Ulysse Nardin S.A., Le Locle/Schweiz
- Kering Eyewear S.p.A., Padua/Italien

## **Thore Ohlsson**

Falsterbo, Schweden

Präsident der Elimexo AB, Falsterbo/Schweden

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Nobia AB, Stockholm/Schweden
- Bastec AB, Malmö/Schweden
- Elite Hotels AB, Stockholm/Schweden
- Tomas Frick AB, Vellinge/Schweden
- TJJugonde AB, Malmö/Schweden

**Todd Hymel**

Santa Ana, USA

Chief Executive Officer (CEO) of Volcom Inc., Costa Mesa/USA

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Electric Visual Evolution LLC, Costa Mesa/USA

**Jean-Marc Duplaix**

Paris, Frankreich

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

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Sapardis SE, Paris/Frankreich
- Redcats S.A., Paris/Frankreich
- E\_lite S.p.A., Mailand/Italien
- Kering Italia S.p.A., Florenz/Italien
- Pomellato S.p.A., Mailand/Italien
- Kering Japan Ltd., Tokyo/Japan
- Kering Tokyo Investment Ltd., Tokyo/Japan
- Kering Luxembourg S.A., Luxemburg/Luxemburg
- Qeelin Holding Luxembourg S.A., Luxemburg/Luxemburg
- E-Kering Lux S.A., Luxemburg/Luxemburg
- Luxury Fashion Luxembourg S.A., Luxemburg/Luxemburg
- Noga Luxe S.L., Barcelona/Spanien
- Kering Eyewear S.p.A., Padua/Italien
- GPo Holding SAS, Paris/Frankreich
- Gucci Immobiliare Leccio Srl, Florenz/Italien
- Design Management Srl, Florenz/Italien
- Design Management 2 Srl, Florenz/Italien
- Kering Studio SAS, Paris/Frankreich
- Balenciaga Asia Pacific Ltd., Hongkong

**Belén Essioux-Trujillo,**

Paris, Frankreich

Senior Vice-President Human Resources, Kering S.A., Paris/Frankreich

Mitglied seit dem 6. Mai 2015

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Sapardis SE, Paris/Frankreich
- Castera SARL, Luxemburg/Luxemburg
- Luxury Goods Services SA, Cadempino/Schweiz

**Bernd Illig**

**(Arbeitnehmersvertreter)**

Bechhofen, Deutschland

Administrator IT Systems der PUMA SE

**Martin Köppel**

**(Arbeitnehmersvertreter)**

Weisendorf, Deutschland

Vorsitzender des Betriebsrats der PUMA SE

**Guy Buzzard**  
**(Arbeitnehmersvertreter)**  
West Kirby, Großbritannien  
Feldkundenbetreuer der PUMA United Kingdom Ltd.

## **Ausschüsse des Verwaltungsrats**

### **Präsidialausschuss**

- Thore Ohlsson (Vorsitzender)
- Jean-Marc Duplaix
- Martin Köppel

### **Personalausschuss**

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

### **Prüfungsausschuss**

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

### **Nachhaltigkeitsausschuss**

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

### **Nominierungsausschuss**

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

## **Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers**

Wir haben den Jahresabschluss – bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Anhang – unter Einbeziehung der Buchführung und den Lagebericht der PUMA SE, Herzogenaurach, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2015 geprüft. Die Buchführung und die Aufstellung von Jahresabschluss und Lagebericht nach den deutschen handelsrechtlichen Vorschriften liegen in der Verantwortung der geschäftsführenden Direktoren der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Jahresabschluss unter Einbeziehung der Buchführung und über den Lagebericht abzugeben.

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



Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

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

München, den 5. Februar 2016

**Deloitte & Touche GmbH**  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

(Stadter)  
Wirtschaftsprüfer

(Besli)  
Wirtschaftsprüferin

## **Bericht des Verwaltungsrats**

---

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

der Verwaltungsrat hat im Geschäftsjahr 2015 sämtliche ihm nach Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung obliegenden Aufgaben wahrgenommen. Er hat die Gesellschaft geleitet, die Grundlinien der Geschäftstätigkeit bestimmt und deren Umsetzung durch die geschäftsführenden Direktoren überwacht.

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

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

## **Beratungsschwerpunkte**

Im Geschäftsjahr 2015 standen im Wesentlichen die folgenden Themenkomplexe im Vordergrund: Prüfung und Billigung des Konzerns- und des Jahresabschlusses für das Geschäftsjahr 2014, Dividendenpolitik, Festlegung der Tagesordnung für die ordentliche Hauptversammlung am 6. Mai 2015, Laufende Geschäftsentwicklung, Finanzlage des Konzerns, Unternehmensplanung 2016 und Mittelfristplanung einschließlich Investitionen, Compliance und internes Kontrollsystem, wesentliche Rechtsstreitigkeiten im Konzern, Sustainability, Umsetzung des neuen Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen, Corporate Governance samt Anpassung der Geschäftsordnung für den Verwaltungsrat in Bezug auf die maximale Amtszeit der Verwaltungsratsmitglieder und Anpassung der Geschäftsordnung der geschäftsführenden Direktoren in Bezug auf die Altersregelung.

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

## **Interessenkonflikte**

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

## **Ausschüsse**

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

## **Präsidialausschuss**

Der Präsidialausschuss bereitet die Verwaltungsratssitzungen vor und trifft auf Weisung des Verwaltungsrates an dessen Stelle Entscheidungen. Er hat in 2015 nicht getagt.

## **Personalausschuss**

Der Personalausschuss hat die Aufgabe, den Abschluss und die Änderung von Dienstverträgen mit den geschäftsführenden Direktoren vorzubereiten und die Grundsätze des Personalwesens und der Personalentwicklung festzulegen. Er hat in 2015 einmal getagt. Im Mittelpunkt der Beratungen standen Vorschläge zur Festsetzung der Bonuszahlungen für die geschäftsführenden Direktoren. Dem Verwaltungsrat wurde eine entsprechende Empfehlung zur Beschlussfassung gegeben.

## **Prüfungsausschuss**

Der Prüfungsausschuss tagte im Geschäftsjahr 2015 in vier ordentlichen Sitzungen. Der Prüfungsausschuss ist insbesondere zuständig für Fragen der Rechnungslegung und Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagements und des Risikomanagementsystems, der internen Revision, der Compliance sowie der Abschlussprüfung, hier insbesondere der erforderlichen Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, der Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer, der Bestimmung der Prüfungsschwerpunkte, der vom Abschlussprüfer zusätzlich erbrachten Leistungen und der Honorarvereinbarung.

## **Nachhaltigkeitsausschuss**

Der Ausschuss hat die Aufgabe, die unternehmerische Nachhaltigkeit sowie das Bewusstsein, bei jeder Entscheidungsfindung und allen Maßnahmen fair, ehrlich, positiv und kreativ zu handeln, zu fördern. Er trat 2015 einmal zusammen. Im Mittelpunkt der Beratungen standen neue Finanzierungsprogramme mit der IFC (World Bank), die Nachhaltigkeitserfolge von Herstellern unterstützen, Erstellung einer Analyse durch die internationale Organisation Shift für PUMA zur Umsetzung der UN Guiding Principles for Business and Human Rights sowie die Integration von Nachhaltigkeit innerhalb des Beschaffungsteams.

## **Nominierungsausschuss**

Der Nominierungsausschuss schlägt dem Verwaltungsrat für dessen Wahlvorschläge an die Hauptversammlung geeignete Anteilseignervertreter als Kandidaten vor. Er ist im abgelaufenen Geschäftsjahr zu einer Sitzung zusammengekommen. Schwerpunkt der

Beratungen war die Nachwahl zum Verwaltungsrat, nachdem Herr Michel Friocourt sein Amt als Mitglied des Verwaltungsrats mit Wirkung zum 31. Oktober 2014 niedergelegt hatte. Der Nominierungsausschuss empfahl dem Verwaltungsrat, Frau Belén Essioux-Trujillo (Senior Vice-President Human Resources, Kering S.A., Paris, Frankreich) der Hauptversammlung am 6. Mai 2015 zur Wahl in den Verwaltungsrat vorzuschlagen.

### **Corporate Governance**

Wie in den Vorjahren hat sich der Verwaltungsrat auch im Geschäftsjahr 2015 mit den aktuellen Entwicklungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) befasst. Der DCGK enthält wesentliche gesetzliche Vorschriften und Empfehlungen zur Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen und Standards verantwortungsvoller Unternehmensführung. Die Corporate-Governance-Standards gehören seit langem zum Unternehmensalltag. Dies bleibt auch im Rahmen des nunmehr bei PUMA herrschenden monistischen Corporate Governance Systems unverändert.

Über die Corporate Governance bei PUMA berichtet der Verwaltungsrat zugleich gemäß Ziffer 3.10 DCGK im Corporate Governance Bericht. Die Gesellschaft erfüllt mit wenigen Ausnahmen die Anforderungen des DCGK und bringt dies ebenso wie die Erläuterung systembedingter Abweichungen aufgrund des monistischen Systems bei PUMA in der Entsprechenserklärung zum DCGK zum Ausdruck. Die Entsprechenserklärung vom 9. November 2015 wird unseren Aktionären dauerhaft auf der Homepage der Gesellschaft zugänglich gemacht unter <http://about.puma.com/de/investor-relations/corporate-governance/declaration-of-compliance/>.

### **Jahresabschluss festgestellt**

Der von den geschäftsführenden Direktoren nach den Regeln des HGB aufgestellte Jahresabschluss der PUMA SE sowie der Lagebericht für das Geschäftsjahr 2015 und der gemäß § 315a HGB auf der Grundlage der International Financial Reporting Standards (IFRS) aufgestellte Konzernabschluss sowie der Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2015 sind von dem durch die Hauptversammlung am 6. Mai 2015 gewählten und vom Verwaltungsrat mit der Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses beauftragten

Abschlussprüfer, der Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, München, geprüft und mit dem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen worden.

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

Die Abschlussunterlagen und Prüfungsberichte des Abschlussprüfers sowie der Vorschlag der geschäftsführenden Direktoren für die Verwendung des Bilanzgewinns lagen allen Mitgliedern des Verwaltungsrates rechtzeitig vor. In der Sitzung des Prüfungsausschusses am 16. Februar 2016 sowie in der darauf folgenden Verwaltungsratssitzung am gleichen Tag hat der Abschlussprüfer über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung berichtet und diese im Detail mit den geschäftsführenden Direktoren und den Mitgliedern des Verwaltungsrats erörtert. Dabei kam es zu keiner Unstimmigkeit. Darüber hinaus hat sich der Verwaltungsrat die nach § 289 Absatz 4 und Absatz 5 sowie nach § 315 Absatz 4 HGB gemachten Angaben im Lagebericht von den geschäftsführenden Direktoren erläutern lassen.

Der Verwaltungsrat hat den Jahresabschluss, den Lagebericht, den Vorschlag der geschäftsführenden Direktoren für die Verwendung des Bilanzgewinns sowie den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht eingehend geprüft und keine Einwendungen erhoben. Gemäß der Empfehlung des Prüfungsausschusses stimmte er dem Ergebnis der Prüfung beider Abschlüsse zu und billigte den Jahresabschluss der PUMA SE sowie den Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2015. Der Jahresabschluss 2015 ist damit festgestellt.

Weiterhin schließt sich der Verwaltungsrat dem Vorschlag der geschäftsführenden Direktoren an, für das Geschäftsjahr 2015 eine Dividende von € 0,50 je dividendenberechtigter Stückaktie an die Aktionäre auszuschütten. Die Finanzierung der Dividende soll aus flüssigen Mitteln erfolgen; die Liquidität des Unternehmens ist dadurch nicht gefährdet. Insgesamt soll ein Betrag von € 7,5 Mio. aus dem Bilanzgewinn der PUMA SE ausgeschüttet werden. Der verbleibende Bilanzgewinn von € 126,8 Mio. soll auf neue Rechnung vorgetragen werden.

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

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

"Nach unserer pflichtmäßigen Prüfung und Beurteilung bestätigen wir, dass

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

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

## **Personelle Veränderungen im Verwaltungsrat**

Im Verwaltungsrat hat es eine personelle Veränderung auf Seiten der Anteilseignervertreter gegeben. Die Hauptversammlung wählte am 6. Mai 2015 Frau Belén Essioux-Trujillo (Senior Vice-President Human Resources, Kering S.A., Paris, Frankreich) als Vertreterin der Anteilseigner in den Verwaltungsrat. Ihre Amtszeit endet mit Beendigung der Hauptversammlung, die über die Entlastung für das Geschäftsjahr 2016 beschließt.

## **Dank**

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

Herzogenaurach, den 16. Februar 2016

Für den Verwaltungsrat

Jean-François Palus

Vorsitzender