



Geschäftsbericht 2008



PUMA im Jahresvergleich

	2008 € Mio.	2007 € Mio.	Veränderung
Umsatz			
Markenumsätze	2.767,9	2.738,8	1,1%
Konsolidierte Umsätze	2.524,2	2.373,5	6,3%
Operative Indikatoren			
Rohertrag	1.306,6	1.241,7	5,2%
Operatives Ergebnis (EBIT) ¹⁾	350,4	372,0	5,8%
Gewinn vor Steuern (EBT)	326,4	382,6	-14,7%
Konzerngewinn	232,8	269,0	-13,5%
Profitabilität und Rentabilität			
Rohertragsmarge	51,8%	52,3%	-0,5%pt
Umsatzrendite, brutto	12,9%	16,1%	-3,2%pt
Umsatzrendite, netto	9,2%	11,3%	-2,1%pt
Return on capital employed (ROCE)	41,0%	54,8%	-13,8%pt
Return on equity (ROE)	19,8%	23,3%	-3,5%pt
Bilanzkennzahlen			
Eigenkapital	1.177,2	1.154,8	1,9%
- Eigenkapitalquote	62,0%	62,0%	0,0%pt
Nettoumlaufvermögen (Working Capital)	436,4	406,5	7,3%
- in % vom konsolidierten Umsatz	17,3%	17,1%	0,2%pt
Kapitalfluss und Investitionen			
Brutto Cashflow	391,1	420,2	-6,9%
Freier Cashflow (vor Akquisition)	110,7	218,3	-49,3%
Investitionen (vor Akquisition)	119,2	103,4	15,2%
Mittelverwendung für Akquisition	24,9	9,4	164,5%
Wertmanagement			
Cashflow Return on Investment (CFROI)	21,7%	22,4%	-0,7%pt
Absoluter Wertbeitrag	200,0	198,9	0,5%
Mitarbeiter			
Anzahl (Jahresdurchschnitt)	9.503	8.338	14,0%
Umsatz pro Mitarbeiter (T€)	265,6	284,6	-6,7%
PUMA Aktie			
Aktienkurs (in €)	140,30	273,00	-48,6%
Durchschn. ausstehende Aktien (Mio. Stück)	15,360	16,018	-4,1%
Anzahl der Aktien (in Mio. Stück)	15,082	15,903	-5,2%
Gewinn je Aktie (in €)	15,15	16,80	-9,8%
Marktkapitalisierung	2.116	4.342	-51,3%
Durchschnittl. Handelsvolumen (Stück pro Tag)	57.310	141.082	-59,4%

¹⁾ EBIT 2008 vor Sondereffekte

Entwicklung PUMA Konzern

	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999
	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.
Umsatz										
Markenumsätze	2.767,9	2.738,8	2.755,1	2.387,0	2.016,6	1.691,5	1.380,0	1.011,7	831,1	714,9
- Veränderung in %	1,1%	-0,6%	15,4%	18,4%	19,2%	22,6%	36,4%	21,7%	16,2%	10,4%
Konsolidierte Umsätze	2.524,2	2.373,5	2.369,2	1.777,5	1.530,3	1.274,0	909,8	598,1	462,4	372,7
- Veränderung in %	6,3%	0,2%	33,3%	16,2%	20,1%	40,0%	52,1%	29,3%	24,1%	23,2%
- Schuhe	1.434,3	1.387,9	1.420,0	1.175,0	1.011,4	859,3	613,0	384,1	270,9	209,0
- Textilien	899,3	827,3	795,4	473,9	416,0	337,0	238,5	169,5	163,5	139,0
- Accessoires	190,6	158,3	153,8	128,6	102,9	77,7	58,3	44,5	28,0	24,7
Operative Indikatoren										
Rohertrag	1.306,6	1.241,7	1.199,3	929,8	794,0	620,0	396,9	250,6	176,4	141,7
- Rohertragsmarge	51,8%	52,3%	50,6%	52,3%	51,9%	48,7%	43,6%	41,9%	38,2%	38,0%
Lizenz- und Provisionserträge	25,7	35,6	37,0	55,7	43,7	40,3	44,9	37,2	28,9	23,9
Operatives Ergebnis (EBIT) ¹⁾	350,4	372,0	368,0	397,7	359,0	263,2	125,0	59,0	22,8	16,3
- EBIT Marge	13,9%	15,7%	15,5%	22,4%	23,5%	20,7%	13,7%	9,9%	4,9%	4,4%
Gewinn vor Steuern (EBT)	326,4	382,6	374,0	404,1	364,7	264,1	124,4	57,4	21,2	14,4
- EBT Marge (Umsatzrendite, brutto)	12,9%	16,1%	15,8%	22,7%	23,8%	20,7%	13,7%	9,6%	4,6%	3,9%
Konzerngewinn	232,8	269,0	263,2	285,8	258,7	179,3	84,9	39,7	17,6	9,5
- Marge (Umsatzrendite, netto)	9,2%	11,3%	11,1%	16,1%	16,9%	14,1%	9,3%	6,6%	3,8%	2,6%
Aufwand										
Marketing/Retail	528,6	448,3	439,5	285,3	223,5	169,7	125,1	86,9	67,0	61,0
Produktentwicklung/Design	55,1	58,1	57,3	42,5	37,2	30,3	24,2	19,9	18,2	15,2
Personal	306,4	278,0	265,7	199,4	163,4	126,6	103,0	81,1	64,4	51,5
Bilanzkennzahlen										
Bilanzsumme	1.898,7	1.863,0	1.714,8	1.321,0	942,3	700,1	525,8	395,4	311,5	266,6
Eigenkapital	1.177,2	1.154,8	1.049,0	875,4	550,2	383,0	252,2	176,7	131,3	112,2
- Eigenkapitalquote	62,0%	62,0%	61,2%	66,3%	58,4%	54,7%	48,0%	44,7%	42,1%	42,1%
Nettoumlaufvermögen (Working Capital)	436,4	406,5	401,6	255,7	148,4	155,7	114,0	110,3	78,8	76,6
- davon Vorräte	430,8	373,6	364,0	238,3	201,1	196,2	167,9	144,5	95,0	85,1
Kapitalfluss										
Freier Cashflow	85,8	208,8	10,4	134,4	256,6	107,4	100,1	3,0	9,1	0,8
Cashposition, netto	325,3	461,2	393,6	430,4	356,4	173,8	94,3	-7,8	4,8	1,1
Investitionen (inkl. Akquisitionen)	144,1	112,9	153,9	79,8	43,1	57,3	22,5	24,8	9,4	14,3
Return-Kennzahlen										
Return on equity (ROE)	19,8%	23,3%	25,1%	32,6%	47,0%	46,8%	33,7%	22,5%	13,4%	8,5%
Return on capital employed (ROCE)	41,0%	54,8%	58,0%	96,7%	156,5%	120,7%	81,1%	32,8%	20,6%	17,8%
Cashflow return on investment (CFROI)	21,7%	22,4%	24,0%	32,0%	42,1%	43,5%	32,2%	20,3%	13,8%	11,1%
Weitere Informationen										
Auftragsbestand	1.152,5	1.187,7	1.119,7	1.069,1	822,6	722,0	531,1	360,1	232,1	187,2
Anzahl der Mitarbeiter (Jahresende)	10.069	9.204	7.742	5.092	3.910	3.189	2.387	2.012	1.522	1.424
Anzahl der Mitarbeiter (Jahresdurchschnitt)	9.503	8.338	6.831	4.425	3.475	2.826	2.192	1.717	1.524	1.383
PUMA Aktie										
Aktienkurs (in €)	140,30	273,00	295,67	246,50	202,30	140,00	65,03	34,05	12,70	17,20
Gewinn je Aktie (in €)	15,15	16,80	16,39	17,79	16,14	11,26	5,44	2,58	1,14	0,62
Durchschn. ausstehende Aktien (in Mio. Stück)	15.360	16,018	16,054	16,066	16,025	15,932	15,611	15,392	15,390	15,390
Anzahl der Aktien (in Mio. Stück)	15.082	15,903	16,114	15,974	16,062	16,059	15,846	15,429	15,390	15,390
Marktkapitalisierung	2.116	4.342	4.764	3.937,6	3.249,3	2.248,2	1.030,5	525,4	195,5	264,7

¹⁾ EBIT 2008 vor Sondereffekte



VORWORT	06
MISSION	08
LAGEBERICHT	13
Das Jahr 2008 im Überblick	13
Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	15
Strategie	16
Geschäftsentwicklung	17
Umsatzlage	17
Ertragslage	20
Dividende	23
Regionale Entwicklung	24
Vermögens- und Finanzlage	26
Cashflow	28
Wertmanagement	30
Produktentwicklung und Design	32
Beschaffung	33
Mitarbeiter	34
Vergütungssystem Vorstand und Aufsichtsrat	36
Risikomanagement	37
Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB	42
Ausblick	43
AKTIE	48
CORPORATE GOVERNANCE BERICHT	50
MARKE	54
Markenstrategie	54
Teamsport	56
Running	58
Segeln	60
PUMA City	62
Motorsport	64
I am 60	66
Black Station	68
KONZERNABSCHLUSS	72
Konzernbilanz	72
Konzern Gewinn- und Verlustrechnung	73
Konzernkapitalflussrechnung	74
SoRIE	75
Anlage zum Konzernabschluss	76
Anhang zum Konzernabschluss	78
BERICHT DES AUFSICHTSRATS	119
VORSTAND UND AUFSICHTSRAT	122



Sehr geehrte Aktionäre,

das abgelaufene Geschäftsjahr, das Jahr unseres 60. Geburtstages, vereinte das Beste, das eine der begehrtesten Sportlifestylemarken zu bieten hat. Ob beim Afrika-Cup, der Euro 2008, den Olympischen Spielen in Peking oder dem Volvo Ocean Race – durch Weltklasse-Leistungen unserer Athleten in Verbindung mit unseren innovativen Produkt- und Marketingkonzepten haben wir unsere hohe Kompetenz als eine der führenden Sportlifestylemarken eindrucksvoll unter Beweis gestellt. Unsere Strategie, gezielt in die sportlichen Großereignisse des vergangenen Jahres zu investieren, um die Markenbegehrtheit weiter zu steigern, hat sich ausgezahlt. Trotz eines sehr schwierigen wirtschaftlichen Umfelds in Verbindung mit der globalen Finanzkrise konnte PUMA 2008 erneut ein Umsatzwachstum erzielen – im nunmehr vierzehnten Jahr in Folge - und mit unseren Margen ein weiteres Mal Maßstäbe innerhalb der Branche setzen. Damit wollen wir auch weiterhin konsequent das langfristige Wachstumspotenzial der Marke stärken.

Lassen Sie mich zunächst auf die sportlichen Höhepunkte des Geschäftsjahres zurückblicken: Beim Afrika-Cup in Ghana gelang uns bereits ein erfolgreicher Jahresauftakt, denn mit neun von 16 Mannschaften war PUMA führender Ausrüster und stellte mit Ägypten zum sechsten Mal den Afrikameister. Einige Monate später erzielten wir bei der Fußball-Europameisterschaft EURO 2008 erneut eine starke Markenpräsenz und haben mit einem Portfolio von fünf Nationalmannschaften, darunter der amtierende Weltmeister Italien, unser Fußballgeschäft nicht nur gestärkt, sondern weiter ausgebaut.

Mit viel Spannung erwarteten wir im August den Auftritt der 16 von PUMA ausgerüsteten Nationalteams bei den Olympischen Sommerspielen in Peking. Die Ereignisse der Spiele haben unsere Erwartungen dann nicht nur erfüllt, sondern weit übertroffen. Gemeinsam mit Milliarden von Zuschauern weltweit konnten wir verfolgen, wie unser Ausnahmeathlet Usain Bolt die wohl spektakulärsten olympischen Erfolge aller Zeiten verbuchte, indem er drei Goldmedaillen gewann und dabei auch noch drei Weltrekorde aufstellte. Usain Bolt, der mit seinen goldenen PUMA Theseus II Spikes im Stadion von Peking auf beeindruckende Weise seine Weltklasse demonstrierte, ist somit für Milliarden von Zuschauern zum Superstar der Spiele in Peking geworden und hat schon heute Kultstatus erreicht.

Nach dem sportlichen Höhepunkt von Peking wartete bereits das nächste Ereignis auf uns: Im Oktober fiel der Startschuss zum Volvo Ocean Race, dem härtesten Segelyachtrennen der Welt, an dem PUMA mit einem eigenen Boot, der „il mostro“, teilnimmt. Das Engagement beim Volvo Ocean Race bietet uns vielfältige Möglichkeiten, unsere Kompetenz und Erfahrung im Bereich Sport Performance auf PUMA-typische Weise unter Beweis zu stellen.

Wir nutzen die Dramatik dieses „Everest des Segelns“ als Plattform, um unsere Markenbotschaft zu transportieren. Wir werden dabei die Bandbreite unserer Produkte gezielt erweitern, neue Zielgruppen erschließen und dadurch weiteres Wachstumspotenzial für PUMA schaffen. Im Sommer 2009 wird dann auch unsere Crew der „il mostro“ nach ihrer Weltumsegelung in St. Petersburg die Ziellinie überqueren. Kurz darauf wird Usain Bolt bei der Leichtathletik-Weltmeisterschaft in Berlin erneut weltweite Aufmerksamkeit auf sich ziehen. Und schließlich feiert unsere erfolgreiche Kategorie Motorsport ihr zehnjähriges Bestehen, zu dessen Anlass mehrere innovative Lifestyle- und Performance-Kollektionen präsentiert werden.

Eine besondere Rolle spielt für uns Afrika, denn die Vorbereitungen für die Fußball-WM in PUMAs „zweiter Heimat“ laufen bereits auf Hochtouren. Als Partner von 10 afrikanischen Fußballverbänden ist PUMA nicht nur seit vielen Jahren führender Ausrüster in Afrika, sondern nutzt den Kontinent auch für den Launch seiner innovativsten Produkte. Spielfreude, Ästhetik, Leidenschaft und Kultur sind afrikanische Werte, für die auch PUMA steht. Die WM in Südafrika bietet uns daher eine einzigartige Plattform, um unser langfristiges Engagement für den afrikanischen Fußball zu demonstrieren.

Kreativität und Innovationen – damit haben wir im Laufe unserer 60-jährigen Firmengeschichte immer wieder herausragende Akzente in Sport und Style gesetzt. Durch unsere Partnerschaften mit Verbänden wie zum Beispiel Jamaika, Italien und in Afrika haben wir in der Branche eine Vorreiterrolle für kreatives Marketing eingenommen. Als Meilensteine in PUMAs Sportgeschichte gelten zum Beispiel die Entwicklung der ersten Schraubstollen 1952 durch Firmengründer Rudolf Dassler, das legendäre „Zwei-Streifen-Trikot“ von Johan Cruyff bei der Fußball-WM 1974, die Kontaktlinsen von Linford Christie 1996, das „Catsuit-Tennisdress“ von Serena Williams bei den US-Open 2002, der revolutionäre Kamerun-Einteiler von 2004, der Gewinn der Fußball-WM 2006 durch Italien und die Dominanz in der Formel 1 durch Ferrari mit dem siebenfachen Weltmeister und erfolgreichsten Piloten der Rennserie, PUMA-Partner Michael Schumacher. Damit hat PUMA nicht nur seine einzigartige Positionierung als Sportlifestylemarke gestärkt, sondern mit dem Segment Sportlifestyle auch einen ganz neuen Markt geschaffen.

Bei allem sportlichen und wirtschaftlichen Fokus auf das abgelaufene Geschäftsjahr möchte ich nicht unerwähnt lassen, dass PUMA mit seinem Engagement im Bereich Unternehmensverantwortung gerade in diesen Zeiten sicherstellt, dass das Ziel, zum begehrtesten Sportlifestyle-Unternehmen zu werden, neben ökonomischen auch stark an unternehmensethischen Werten ausgerichtet ist.

Insgesamt setzt sich PUMA dafür ein, Kreativität zu fördern, im Rahmen seines Nachhaltigkeits-Konzeptes S.A.F.E. umwelt- und sozialverträglich zu handeln und zum Frieden beizutragen. Gemäß unserer Unternehmenswerte wollen wir das fair, ehrlich, positiv und kreativ tun. Grundlage für unser Handeln ist die PUMAVision, ein unternehmensweites Leitbild, das vor allem in den drei Bereichen PUMA.CREATIVE, PUMA.SAFE und PUMA.PEACE zum Ausdruck kommt.

Mit diesen drei Bereichen wollen wir für Corporate Social Responsibility oder die Unternehmensverantwortung, die ich nicht als Verantwortung, sondern als Chance sehe, als kreativer Vorreiter und Motor auch künftig eigene innovative und nachhaltige Wege gehen in einer Welt, für die wir alle verantwortlich sind.

Trotz der erzielten Erfolge im abgelaufenen Geschäftsjahr liegt ein schwieriges laufendes Jahr vor uns: Die Weltwirtschaft hat sich seit dem vergangenen Jahr weiter eingetrübt und viele Länder befinden sich in einer Rezession. Das Wachstum im Einzelhandel hat sich deutlich abgeschwächt und das Konsumklima weiter verschlechtert. Davon bleibt auch unsere Branche nicht unberührt. PUMA und die Sportlifestyle-Industrie werden in den kommenden Monaten ähnlichen Stürmen ausgesetzt sein wie die Teams beim Volvo Ocean Race. Als eine der begehrtesten Marken verfügen wir jedoch über eine Stärke, die uns helfen wird, durch den derzeitigen Sturm an den Weltmärkten zu kommen, um auch in der Zukunft profitabel agieren und das Markenpotenzial langfristig weiter ausschöpfen zu können.

Wir arbeiten konsequent daran, um auf eine mögliche weitere Verschlechterung des Marktumfeldes und der Konjunktur vorbereitet zu sein und haben dazu bereits im vierten Quartal 2008 erste Maßnahmen eingeleitet.

PUMA wird auch in Zukunft die sich bietenden Möglichkeiten des Sportlifestylemarktes nutzen, um seine Position als eine der wenigen Multi-Category-Marken zu stärken. Unser Ziel ist es, das begehrteste Sportlifestyle-Unternehmen zu sein. Diese Zielsetzung soll langfristig durch die Expansion in unseren Produktkategorien, eine regionale Expansion sowie die Expansion mit Nicht-PUMA-Marken erreicht werden. Das derzeit schwierige Umfeld sehen wir dabei zwar als kritisch, langfristig aber durchaus auch als Chance.

Ich möchte mich an dieser Stelle bei der gesamten PUMA-Crew bedanken – bei unseren Kunden, unseren engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und bei Ihnen, unseren Aktionären. Ihre Unterstützung hat entscheidend dazu beigetragen, dass wir unsere Ziele erreichen konnten.

Mit den besten Grüßen,



Jochen Zeitz

A surreal scene set in a grocery store aisle. The aisle is lined with tall shelves filled with various products, including cereal boxes. In the foreground, a small table with a colorful, abstract patterned tablecloth is set with two modern, chrome chairs. On the table, there are several cereal boxes and a bowl. A small, fluffy white dog is sitting on the floor next to the table. The lighting is dramatic, with strong shadows cast across the floor. The overall atmosphere is one of a quiet, unexpected moment in a busy retail environment.

mission

“Das begehrteste Sportlifestyle-Unternehmen“





VORWORT	06
MISSION	08
LAGEBERICHT	13
Das Jahr 2008 im Überblick	13
Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	15
Strategie	16
Geschäftsentwicklung	17
Umsatzlage	17
Ertragslage	20
Dividende	23
Regionale Entwicklung	24
Vermögens- und Finanzlage	26
Cashflow	28
Wertmanagement	30
Produktentwicklung und Design	32
Beschaffung	33
Mitarbeiter	34
Vergütungssystem Vorstand und Aufsichtsrat	36
Risikomanagement	37
Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB	42
Ausblick	43
AKTIE	48
CORPORATE GOVERNANCE BERICHT	50
MARKE	54
Markenstrategie	54
Teamsport	56
Running	58
Segeln	60
PUMA City	62
Motorsport	64
I am 60	66
Black Station	68
KONZERNABSCHLUSS	72
Konzernbilanz	72
Konzern Gewinn- und Verlustrechnung	73
Konzernkapitalflussrechnung	74
SoRIE	75
Anlage zum Konzernabschluss	76
Anhang zum Konzernabschluss	78
BERICHT DES AUFSICHTSRATS	119
VORSTAND UND AUFSICHTSRAT	122



Das Jahr 2008 im Überblick

Das Jahr 2008 war durch sportliche Großereignisse geprägt. PUMA konnte diese Ereignisse nutzen und seine Position als begehrte Sportlifestylemarke weiter stärken. Im Herbst 2008 zeichnete sich eine deutliche Abschwächung der Weltwirtschaft - in Verbindung mit der globalen Finanzkrise - ab.

Trotz der sich abschwächenden Konsumausgaben konnte PUMA neue Rekorde beim Umsatz verbuchen. Die weltweiten Markenumsätze erhöhten sich währungsbereinigt um 2,9% auf nahezu € 2,8 Milliarden. Die konsolidierten Umsätze konnten währungsbereinigt sogar um 8,5% auf über € 2,5 Milliarden gesteigert werden. Damit konnten die konsolidierten Umsätze zum 14. Mal in Folge erhöht werden, wovon zehn Jahre sogar ein zweistelliges Wachstum aufwiesen. Die Rohertragsmarge erreichte starke 51,8% und lag bedingt durch das schwierige Marktumfeld insbesondere im vierten Quartal um 50 Basispunkte leicht unter dem Vorjahr. Das operative Ergebnis vor Sondereffekten betrug € 350,4 Mio. oder 13,9% vom Umsatz gegenüber 15,7% im Vorjahr. PUMA verfügt über eine starke Profitabilität, die unverändert das obere Ende in der Sportartikelindustrie vorgibt. Allerdings ist das Ergebnis durch Sondereffekte belastet, die im Zusammenhang mit der globalen Abschwächung der Weltwirtschaft und insbesondere mit dem schwierigen Konsumumfeld stehen. Unter Berücksichtigung der Sondereffekte lag das Ergebnis je Aktie bei € 15,15 gegenüber € 16,80 im Vorjahr.



SUGAR SHACK

popcorn-candy apples-churros-funnel cake

SCOTT'S SUGAR SHACK

popcorn-candy apples-churros



Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Gemäß eines Gutachtens des „Institut für Weltwirtschaft“ in Kiel vom 22. Dezember 2008 ist die Phase starker Expansion der Weltwirtschaft im Jahr 2008 zu Ende gegangen. Die Zuspitzung der Finanzmarktkrise im September hat Schockwellen durch die Weltwirtschaft gesandt, und negative Rückkopplungseffekte haben zu einer ungewöhnlich starken Abwärtsdynamik geführt, die zunehmend auch die Schwellenländer erfasst hat. Gegen Jahresende ist die weltwirtschaftliche Aktivität regelrecht eingebrochen. In einer Reihe von Ländern ist der Abschwung Ausdruck der Korrektur von makroökonomischen Ungleichgewichten, insbesondere von Übersteigerungen am Immobilienmarkt, die in der Regel geraume Zeit in Anspruch nehmen und eine konjunkturelle Erholung verzögern. In den Industrieländern schwächte sich die Konjunktur nach einem nochmals recht kräftigen Produktionsanstieg zu Jahresbeginn im Verlauf von 2008 zusehends ab. Anders als in der weltwirtschaftlichen Schwächephase zu Beginn der 1990er Jahre, als die großen Industrieländer in erheblichem zeitlichen Abstand in die Rezession gingen, verlief der Einbruch der Konjunktur synchron. Negative Rückkopplungseffekte haben zu einer ungewöhnlich starken Abwärtsdynamik geführt. In allen großen Industrieländern sind die umfragebasierten Stimmungsindikatoren regelrecht abgestürzt, die Auftragseingänge eingebrochen und die Industrieproduktion ging stark zurück.

Der Nachfragerückgang in den Industrieländern und eine Verschlechterung des Umfeldes von Seiten der Finanzmärkte haben im Verlauf des Jahres 2008 nach und nach auch den Aufschwung in den Schwellenländern beendet. War die wirtschaftliche Dynamik im ersten Halbjahr im Allgemeinen noch hoch, so hatte sich der Produktionsanstieg im dritten Quartal bereits in einer Reihe von Ländern – vor allem im asiatischen Raum – deutlich verlangsamt. Gegen Jahresende hatte sich die Konjunktur nahezu überall stark abgeschwächt.

Die Sportartikelindustrie stand im abgelaufenen Jahr im Zeichen sportlicher Großereignisse wie der Fußball-Europameisterschaft EURO 2008 und den Olympischen Spielen in Peking. Trotz eines abschwächenden Konsumklimas verhalfen diese Großereignisse der Branche zu einem moderaten Wachstum. Impulse für das Sportlifestyle-Segment kamen vor allem von der immer stärker wachsenden Konsumentengruppe der LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) – Menschen, die einen Lebensstil auf Basis von Gesundheit und Nachhaltigkeit führen und für die Sport Teil des individuellen Lifestyles ist.

PUMA hat die herausragenden Events des außergewöhnlichen Sportjahres 2008 genutzt, um sowohl das Wachstum als auch die Markenbegehrtheit weiter zu stärken. Nachdem das Unternehmen seine Position als eine der führenden Fußballmarken beim Afrika-Cup und bei der EURO 2008 nicht nur gestärkt, sondern weiter ausgebaut hat, sorgte es bei den Olympischen Spielen für einen fulminanten Markenauftritt. Absoluter Höhepunkt in Peking waren die drei Goldmedaillen und Weltrekordläufe des jamaikanischen Sprinters Usain Bolt, der damit nicht nur für PUMA, sondern weltweit Sportgeschichte schrieb. Am längsten und härtesten Segelwettrennen der Welt, dem Volvo Ocean Race, nimmt PUMA mit einem eigenen Boot teil. Durch die Steigerung der Markenbekanntheit im Segelsport erschließt sich das Unternehmen neue Zielgruppen und damit neue Wachstumsfelder.

Strategie

Das Ziel von PUMA ist es, „das begehrteste Sportlifestyle-Unternehmen“ zu sein. Auf diesem Weg nutzt PUMA in allen Kategorien und Regionen die sich bietenden Möglichkeiten des Sportlifestyle-Marktes, um die Position als eine der wenigen Multi-Category-Marken zu stärken. Es werden ausgewählte Kategorien und Geschäftsfelder besetzt, um dadurch aufgrund einer einzigartigen Markenpositionierung eine dauerhafte Wertsteigerung zu erzielen. PUMA ist eine Sportlifestylemarke, die im Hinblick auf die Produktkategorien im Sport beginnt und sich über den Bereich Lifestyle bis in die Mode fortsetzt.

Basierend auf der strategischen Zielsetzung in Verbindung mit den Expansionszielen wird aus heutiger Sicht das langfristige Unternehmenspotenzial auf € 4 Mrd. im Umsatz geschätzt. Diese Zielsetzung soll langfristig erreicht werden durch:

- Expansion der Produktkategorien
- Regionale Expansion
- Expansion mit Nicht-PUMA-Marken

Expansion der Produktkategorien

Ziel ist es, sowohl bereits existierende Produktkategorien auszuweiten als auch neue Produktkategorien zu erschließen und somit das gesamte Spektrum des Sports über Sportlifestyle bis hin zur Mode abzudecken.

Neue Geschäftsfelder müssen die Möglichkeit bieten, weiteres Wachstum zu generieren aber auch sich auf unverwechselbare Art und Weise vom Markt und vom Wettbewerb abzuheben.

Regionale Expansion

Neben der Expansion der Produktkategorien ist es ein weiteres Ziel, regional zu expandieren. Maßgeblich hierfür sind die Übernahmen von Lizenz- bzw. Distributionsmärkten, um die jeweiligen Geschäfte in der PUMA-Gruppe zu konsolidieren. Damit soll das vorhandene Potenzial der Marke in den jeweiligen Märkten ausgeschöpft und in profitables Wachstum umgewandelt werden.

Außerdem sollen die Einzelhandelsaktivitäten langfristig gestärkt werden. Dies ermöglicht es, ein einzigartiges Schaufenster für die Marke zu generieren, unmittelbar auf neue Trends reagieren zu können und entsprechend innovative Produkte schneller am Markt anzubieten.

Expansion mit Nicht-PUMA-Marken

Seit 2001 gehört die Marke „Tretorn“ zum Portfolio von PUMA. Im Jahr 2008 wurde die Marke „Hussein Chalayan“ im Rahmen einer Mehrheitsbeteiligung der „Chalayan LLP“ übernommen. Darüber hinaus wurde mit Wirkung vom 1. Januar 2009 das Corporate Merchandising Unternehmen „Brandon Company AB“ zu 100 Prozent übernommen. Durch die Akquisition des schwedischen Unternehmens stärkt PUMA sein Kerngeschäft und expandiert in neue Geschäftsbereiche wie Merchandising und Event Marketing.

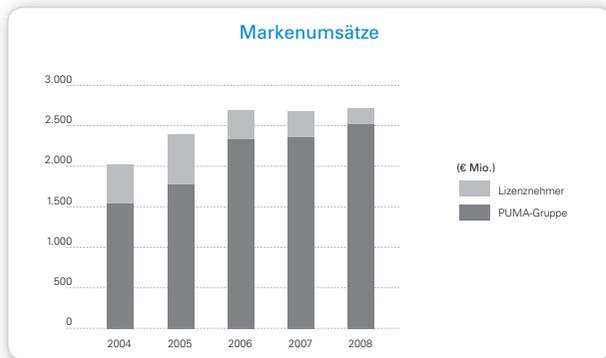
Weitere Akquisitionen können folgen, sofern diese, nach entsprechender Bewertung und Prüfung, zur langfristigen Wertsteigerung des Unternehmens beitragen.

Geschäftsentwicklung

Umsatzlage

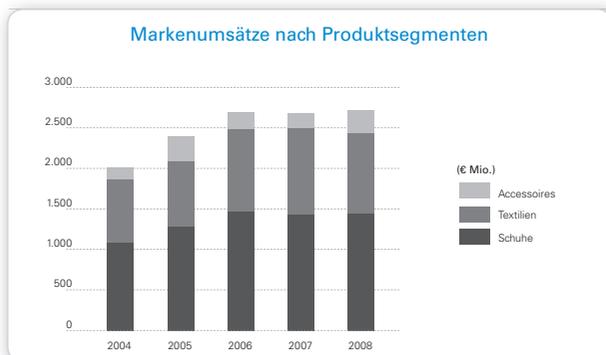
Markenumsätze

Die weltweiten PUMA-Markenumsätze, die sich aus konsolidierten- sowie Lizenzumsätzen zusammensetzen, stiegen währungsbereinigt um 2,9% und lagen bei € 2,8 Mrd. In der Berichtswährung Euro sind die Markenumsätze um 1,1% gestiegen.

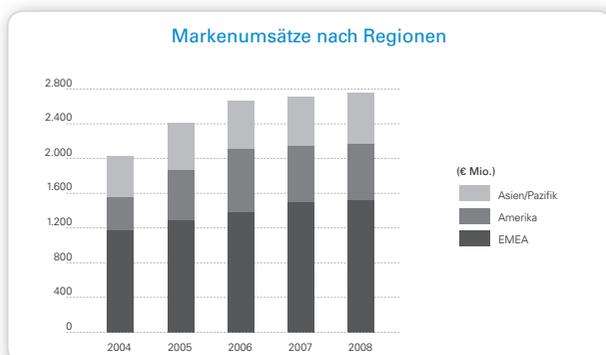


Währungsbereinigt stiegen die Umsätze mit Schuhen um 2,3% auf € 1.471,6 Mio. und Textilien um 5,1% auf € 969,7 Mio. Accessoires waren um 0,5% auf € 326,7 Mio. rückläufig.

Der Anteil am Markenumsatz lag bei Schuhen bei 53,2% (54,0%), bei Textilien bei 35,0% (34,0%) und bei Accessoires bei 11,8% (12,1%).

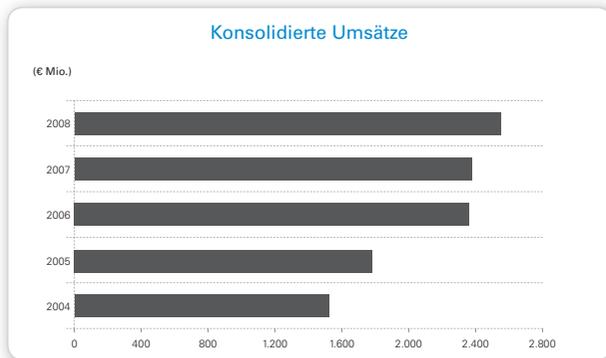


Aufgeteilt nach Regionen konnte in den Regionen EMEA und Amerika ein solides Wachstum erzielt werden. In der Region Asien/Pazifik ging der Umsatz leicht zurück. EMEA trug mit 53,0% (52,3%), Amerika mit 25,8% (25,3%) und Asien/Pazifik mit 21,3% (21,5%) zum weltweiten Markenumsatz bei.



Konsolidierte Umsätze

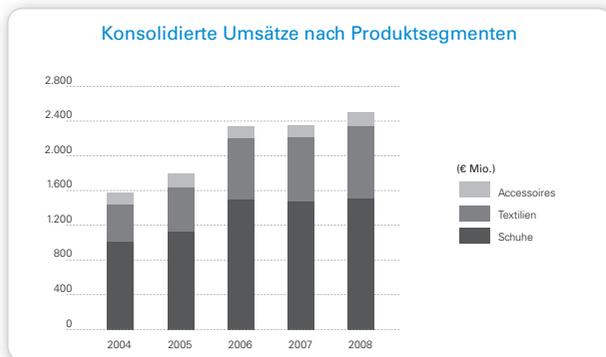
Im vierzehnten Jahr in Folge konnten die konsolidierten Umsätze gesteigert werden. Davon wiesen zehn Jahre sogar zweistellige Wachstumsraten auf. Im Geschäftsjahr 2008 stiegen die währungsbereinigten Umsätze um 8,5% auf € 2.524,2 Mio. In Euro bedeutet das eine Steigerung auf 6,4%.



Nach Segmenten stiegen die Umsätze mit **Schuhen** währungsbereinigt um 6,3% auf € 1.434,3 Mio. Die Steigerung konnte insbesondere im Bereich Team sport, Running und Lifestyle erzielt werden. Der Anteil am Konzernumsatz lag bei 56,8% gegenüber 58,5% im Vorjahr.

Die Umsätze im Segment **Textilien** konnten währungsbereinigt um 9,6% auf € 899,3 Mio. gesteigert werden. Die Bereiche Team sport, Running und Fundamentals wiesen ein solides Wachstum aus. Der Anteil am Konzernumsatz erhöhte sich von 34,9% auf 35,6%.

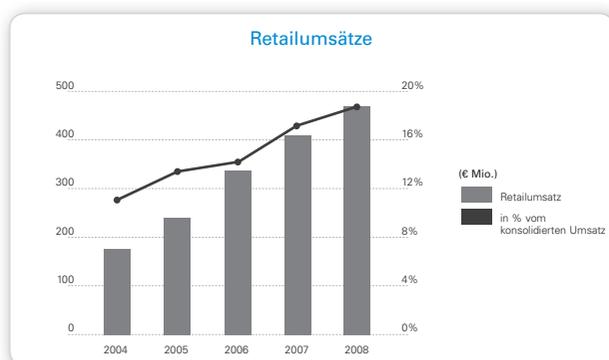
Im Segment **Accessoires** - bestehend im Wesentlichen aus Taschen, Bällen sowie Sportzubehör - stiegen die Umsätze währungsbereinigt um 21,7% auf € 190,6 Mio. Dabei konnte in nahezu allen Produktbereichen ein deutliches Wachstum erzielt werden. Der Anteil am Konzernumsatz lag bei 7,6% verglichen mit 6,7% im Vorjahr.



Weiterer Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten

Der selektive Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten wurde im Geschäftsjahr 2008 weiter fortgesetzt. Der eigene Einzelhandel gewinnt immer mehr an Bedeutung und ist ein wichtiger Bestandteil der Markenstrategie. Durch die unmittelbare Nähe zum Verbraucher erhöht sich die Geschwindigkeit, mit der Produkte entwickelt werden und auf den Markt gelangen. Zudem können innovative Produkte in einem markengerechten Umfeld präsentiert und gleichzeitig ein einzigartiges Markenerlebnis geschaffen werden.

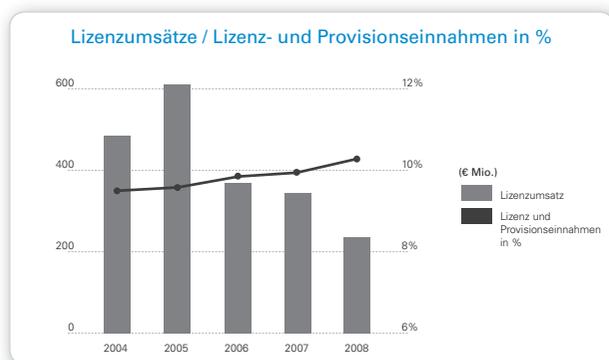
Neben „Fullprice Stores“, die die Position von PUMA als Sportlifestyle-Marke weiter stärken, zählen auch Factory-Outlets zu den eigenen Einzelhandelsaktivitäten. Dadurch ist neben der regionalen Verfügbarkeit auch ein kontrollierter Abverkauf der PUMA-Produkte gewährleistet. Der Umsatz in den eigenen Einzelhandelsgeschäften konnte in 2008 um 15,3% auf € 468,6 Mio. gesteigert werden. Der Anteil am Konzernumsatz erhöhte sich von 17,1% auf 18,6%.



Lizenzgeschäft

Neben Produktlizenzen (z.B. Parfüm, Bodywear und Uhren) sind noch einige Vertriebslizenzen für verschiedene Märkte in den Lizenzumsätzen enthalten.

Aufgrund der planmäßigen Übernahme des Lizenzmarktes Korea in 2008 ging der Lizenzumsatz währungsbereinigt um 32,9% auf € 243,7 Mio. zurück.



Basierend auf den Lizenzumsätzen sind insgesamt € 25,7 Mio. gegenüber € 35,6 Mio. im Vorjahr an Lizenz- und Provisionserträgen vereinnahmt worden. Das entspricht 10,6% der Lizenzumsätze verglichen mit 9,7% im Vorjahr.

Ertragslage

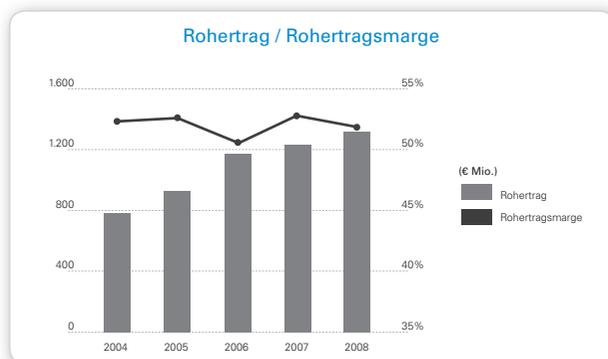
Gewinn- und Verlustrechnung	2008		2007		
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	+/- %
Umsatzerlöse	2.524,2	100,0%	2.373,5	100,0%	6,4%
Umsatzkosten	1.217,6	48,2%	1.131,8	47,7%	7,6%
Rohhertrag	1.306,6	51,8%	1.241,7	52,3%	5,2%
Lizenz- und Provisionserträge	25,7	1,0%	35,6	1,5%	-27,7%
Sonstige operative Erträge und Aufwendungen (inkl. Abschreibungen)	982,0	38,9%	905,2	38,1%	8,5%
Operatives Ergebnis vor Sondereffekten	350,4	13,9%	372,0	15,7%	-5,8%
Sondereffekte	25,0	1,0%	0,0	0,0%	
Operatives Ergebnis (EBIT)	325,4	12,9%	372,0	15,7%	-12,5%
Finanzergebnis	1,1	0,0%	10,5	0,4%	-89,8%
Gewinn vor Steuern (EBT)	326,4	12,9%	382,6	16,1%	-14,7%
Ertragssteuern	94,8	3,8%	110,9	4,7%	-14,5%
Steuerquote	29,0%		29,0%		
Minderheiten zuzurechnende Gewinne	1,1	0,0%	-2,6	-0,1%	
Konzerngewinn	232,8	9,2%	269,0	11,3%	-13,5%
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien (Mio. Stück)	15,360		16,018		-4,1%
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien, verwässert (Mio. Stück)	15,360		16,031		-4,2%
Gewinn je Aktie in €	15,15		16,80		-9,8%
Gewinn je Aktie, verwässert in €	15,15		16,78		-9,7%

Aus Gründen der Transparenz der betriebswirtschaftlichen Entwicklung wurden in der obigen Darstellung und den nachstehenden Erläuterungen im Gegensatz zur Konzern Gewinn- und Verlustrechnung die Sondereffekte in einer eigenen Zeile ausgewiesen.

Rohhertragsmarge verbleibt auf hohem Niveau

Im Geschäftsjahr reduzierte sich die Rohhertragsmarge um 50 Basispunkte auf 51,8% und liegt nach wie vor am oberen Ende der Sportartikelbranche. In absoluten Zahlen stieg die Rohhertragsmarge um 5,2% von € 1.241,7 Mio. auf € 1.306,6 Mio. Der Rückgang in der Marge ist auf höhere Abwertungen des gestiegenen Vorratsvermögens auf Grund der Marktabschwächung sowie insbesondere auf höhere Abverkäufe im vierten Quartal zurückzuführen.

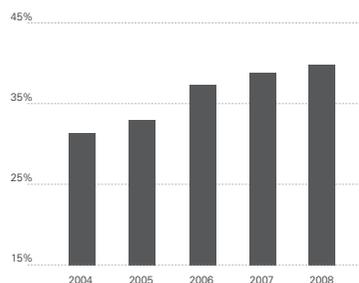
Die Rohhertragsmarge bei Schuhen lag bei 51,7% gegenüber 52,3% im Vorjahr, bei Textilien bei 51,9% gegenüber 52,2% und bei Accessoires bei 51,7% gegenüber 52,8%.



Sonstige operative Erträge und Aufwendungen

Die sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen - bestehend aus Vertriebsaufwendungen, Aufwendungen für Produktentwicklung und Design sowie Verwaltungs- und allgemeine Aufwendungen - erhöhten sich im Geschäftsjahr 2008 um 8,5% von € 905,2 Mio. auf € 982,0 Mio. vor Sondereffekten oder in Prozent vom Umsatz von 38,1% auf 38,9%. Der Anstieg der Kostenquote resultiert aus den planmäßig fortgesetzten Investitionen in die Marke, insbesondere in den Bereichen Marketing und Retail. Ohne Abschreibungen erhöhten sich die operativen Aufwendungen um 50 Basispunkte von 36,2% auf 36,7% vom Umsatz.

Operative Aufwendungen in % vom konsolidierten Umsatz



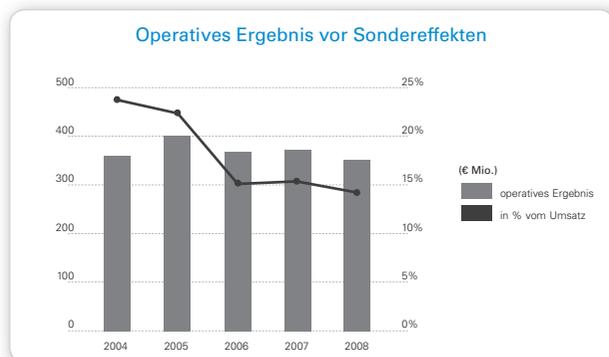
Innerhalb der Vertriebsaufwendungen wurden die Investitionen für Marketing/Retail insgesamt um € 80,2 Mio. oder 17,9% auf € 528,6 Mio. erhöht. Die Kostenquote stieg von 18,9% auf 20,9% vom Umsatz. Neben den Aufwendungen für den selektiven Ausbau der Einzelhandelsaktivitäten resultiert diese Erhöhung aus höheren Marketingaktivitäten aufgrund der sportlichen Großereignisse im Jahr 2008. Die übrigen Vertriebsaufwendungen (Vertriebsaufwendungen, Lagerkosten und andere variable Kosten), haben sich um 11,7% auf € 296,0 Mio. oder von 11,2% auf 11,7% vom Umsatz erhöht.

Die Aufwendungen für Produktentwicklung und Design reduzierten sich von € 58,1 Mio. auf € 55,1 Mio. In Prozent vom Umsatz bedeutet dies einen Rückgang von 2,4% auf 2,2%. Der Rückgang resultiert aus der Abschwächung des US-Dollars gegenüber dem Euro (ein wesentlicher Teil der Entwicklungskosten werden in US-Dollar finanziert). Auf vergleichbarer Basis lagen die Aufwendungen für Produktentwicklung und Design über dem Vorjahr.

Die Verwaltungs- und allgemeinen Aufwendungen gingen von € 133,8 Mio. auf € 102,4 Mio. oder von 5,6% auf 4,1% vom Umsatz zurück.

Abschreibungen sind in den jeweiligen Kosten mit insgesamt € 55,9 Mio. enthalten. Das entspricht einer Erhöhung der Abschreibungen um 21,4% gegenüber dem Vorjahr. Die Erhöhung ist im Wesentlichen auf die planmäßige Expansion der eigenen Einzelhandelsaktivitäten zurückzuführen.

Das operative Ergebnis vor Sondereffekten lag bei € 350,4 Mio. gegenüber € 372,0 Mio. im Vorjahr. In Prozent vom Umsatz entspricht das einer operativen Marge von 13,9% gegenüber 15,7%. Der Rückgang der operativen Marge ist ausschließlich auf die planmäßig getätigten Investitionen in die Marke zurückzuführen. Ohne die relative Kostensteigerung in den Bereichen Marketing/Retail, die auf höhere Marketing-Investitionen im Zusammenhang mit den sportlichen Großereignissen und einem selektiven Ausbau der Einzelaktivitäten zurückzuführen ist, lag die operative Marge über dem Vorjahr.



Sondereffekte

PUMA hat sich auf das anhaltend schwierige Marktumfeld eingestellt und strukturelle Anpassungen vorgenommen. Die mit dem schwierigen Marktumfeld im Zusammenhang stehenden Sondereffekte haben das operative Ergebnis im vierten Quartal 2008 zusätzlich mit insgesamt € 25 Mio. belastet.

Die Aufwendungen aus Sondereffekten beinhalten Abwertungen auf Warenbestände, Aufwendungen für Reorganisation, die im Wesentlichen Schließungen unrentabler Geschäfte und andere organisatorische Anpassungen umfassen, sowie Drohverluste aus Promotionsverträgen, deren zukünftigen Aufwendungen kein ausreichender Werbewert gegenübersteht.

Nach Berücksichtigung der Sondereffekte lag das operative Ergebnis (EBIT) bei € 325,4 Mio. oder 12,9% vom Umsatz.

Finanzergebnis

Das Finanzergebnis lag bei € 1,1 Mio. gegenüber € 10,5 Mio. im Vorjahr. Darin enthalten sind Zinserträge in Höhe von € 11,9 Mio. (Vorjahr: € 21,2 Mio.) sowie Zinsaufwendungen von € 6,7 Mio. (Vorjahr: € 5,3 Mio.). Gemessen am durchschnittlichen Nettofinanzmittelbestand bedeutet dies eine Rendite von 1,7% gegenüber 3,9% im Vorjahr. Das Finanzergebnis enthält darüber hinaus Aufwendungen aus aufgezinnten langfristigen Kaufpreisverbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben in Höhe von € 3,1 Mio. (Vorjahr: € 3,5 Mio.) sowie € 1,0 Mio. (Vorjahr: € 2,0 Mio.) aus der Bewertung von Pensionsplänen.

Gewinn vor Steuern

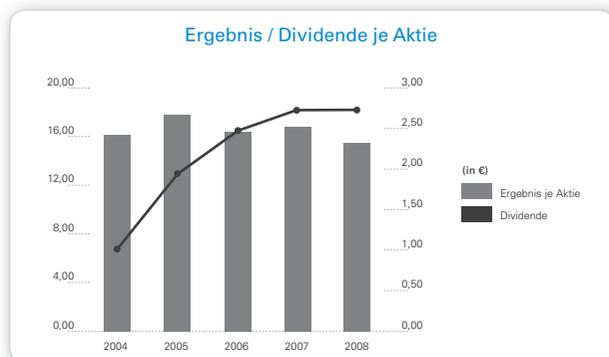
Der Gewinn vor Steuern (EBT) erreichte € 326,4 Mio. gegenüber € 382,6 Mio. im Vorjahr oder eine Rendite von 12,9% gegenüber 16,1%. Der Steueraufwand hat sich von € 110,9 Mio. auf € 94,8 Mio. reduziert und die Steuerquote lag mit 29,0% auf Vorjahresniveau.

Konzerngewinn

Nach Verrechnung des Steueraufwandes und der Minderheitsanteile lag der Konzerngewinn im Geschäftsjahr 2008 bei € 232,8 Mio. gegenüber € 269,0 Mio. im Vorjahr. Der Rückgang resultiert aus den planmäßig getätigten Investitionen in die Marke sowie den Sondereffekten, die im Zusammenhang mit den eingeleiteten Maßnahmen für strukturelle Anpassungen stehen. Die Nettorendite erreichte 9,2% verglichen mit 11,3% im Vorjahr. Der Gewinn pro Aktie lag bei € 15,15 gegenüber € 16,80 und der verwässerte Gewinn pro Aktie bei € 15,15 gegenüber € 16,78 im Vorjahr.

Dividende

Trotz der Ergebnisbelastung durch Sondereffekte schlugen Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung am 13. Mai 2009 vor, für das Geschäftsjahr 2008 aus dem Bilanzgewinn der PUMA AG eine gegenüber dem Vorjahr unveränderte Dividende von € 2,75 je Aktie auszuschütten. In Prozent des Konzerngewinns entspricht das einer Erhöhung der Ausschüttungsquote von 15,8% auf 17,8%. Die Auszahlung der Dividende soll am Tag nach der Hauptversammlung, die über die Ausschüttung beschließt, erfolgen.

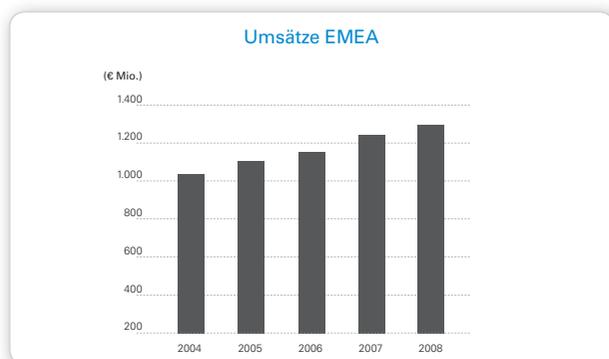


Regionale Entwicklung

Die Umsätze in der Region **EMEA** stiegen währungsbereinigt um 6,8% auf € 1.299,3 Mio. Der Anteil der Region EMEA am Konzernumsatz lag bei 51,5% gegenüber 52,0% im Vorjahr.

Nach Produktbereichen stiegen die Umsätze mit Schuhen währungsbereinigt um 4,1%, mit Textilien um 8,8% und mit Accessoires um 21,7%.

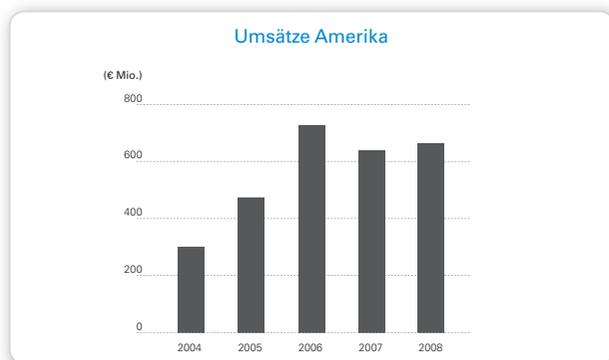
Die Rohertragsmarge lag bei 53,5% gegenüber 53,9% im Vorjahr. Die operative Marge (EBIT) lag bei 18,2% vom Umsatz gegenüber 21,2%.



In der Region **Amerika** stiegen die Umsätze währungsbereinigt um 8,1% auf € 651,3 Mio. trotz eines negativen Auftragstrends zu Beginn des Jahres. Der Anteil am Konzernumsatz lag bei 25,8% gegenüber 27,0% im Vorjahr.

Die Umsätze bei Schuhen stiegen währungsbereinigt um 7,0% und bei Textilien um 6,1%. Die Umsätze bei Accessoires legten um starke 31,5% zu.

Die Rohertragsmarge erzielte 49,2% gegenüber 50,7% im Vorjahr. Die operative Marge lag bei 14,5% verglichen mit 17,6%.

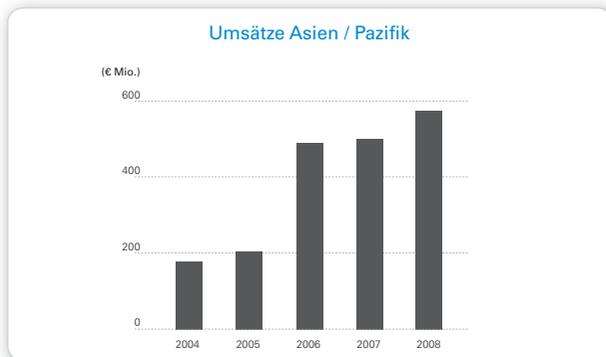


In dem größten Markt der Region, dem US-Markt, waren die Umsätze währungsbereinigt um 4,1% rückläufig und lagen bei USD 538,1 Mio. Diese Entwicklung ist im Wesentlichen auf ein anhaltend schwieriges Marktumfeld in den Einkaufszentren zurückzuführen. Allerdings hat sich im Jahresverlauf eine deutliche Verbesserung der Umsatzentwicklung im Vorjahresvergleich gezeigt. Im zweiten Halbjahr konnte trotz eines negativen Auftragstrends ein Umsatzwachstum erzielt werden.

Die Umsätze in der Region **Asien/Pazifik** konnten währungsbereinigt um 13,0% auf € 573,6 Mio. gesteigert werden. Die Erhöhung ist zum Teil auf die Erstkonsolidierung der Tochtergesellschaft in Korea zurückzuführen. Der Anteil am Konzernumsatz erhöhte sich von 20,9% auf 22,7%.

Die Umsätze bei Schuhen stiegen währungsbereinigt um 12,7%, Textilien um 12,6% und Accessoires um 16,0%.

Die Rohertragsmarge konnte von 50,6% auf 50,8% verbessert werden. Die operative Marge lag mit 20,3% auf Vorjahresniveau.



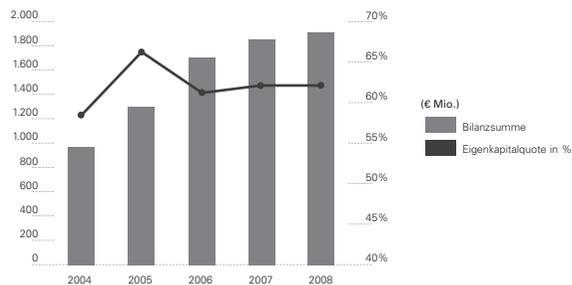
Vermögens- und Finanzlage

Bilanz	2008		2007		
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	+/- %
Flüssige Mittel	375,0	19,7%	522,5	28,0%	-28,2%
Vorräte	430,8	22,7%	373,6	20,1%	15,3%
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	396,5	20,9%	389,6	20,9%	1,8%
Andere kurzfristige Vermögenswerte (Working Capital)	124,3	6,5%	108,4	5,8%	14,6%
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	35,5	1,9%	1,2	0,1%	2789,4%
Kurzfristige Vermögenswerte	1.362,0	71,7%	1.395,3	74,9%	-2,4%
Latente Steuern	80,5	4,2%	77,4	4,2%	3,9%
Sonstige langfristige Vermögenswerte	456,2	24,0%	390,3	20,9%	16,9%
Langfristige Vermögenswerte	536,6	28,3%	467,7	25,1%	14,7%
Summe Aktiva	1.898,7	100,0%	1.863,0	100,0%	1,9%
Kurzfristige Bankverbindlichkeiten	49,7	2,6%	61,3	3,3%	-18,9%
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	269,1	14,2%	234,0	12,6%	15,0%
Andere kurzfristige Verbindlichkeiten (Working Capital)	246,1	13,0%	231,1	12,4%	6,5%
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	49,9	2,6%	76,7	4,1%	-34,9%
Kurzfristige Verbindlichkeiten	614,8	32,4%	603,1	32,4%	1,9%
Latente Steuern	26,5	1,4%	22,7	1,2%	16,6%
Pensionsrückstellungen	21,3	1,1%	17,9	1,0%	19,6%
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	58,9	3,1%	64,5	3,5%	-8,8%
Langfristige Verbindlichkeiten	106,7	5,6%	105,1	5,6%	1,5%
Eigenkapital	1.177,2	62,0%	1.154,8	62,0%	1,9%
Summe Passiva	1.898,7	100,0%	1.863,0	100,0%	1,9%
Nettoumlaufvermögen (Working Capital)	436,4		406,5		7,3%
- in % vom konsolidierten Umsatz	17,3%		17,1%		

Eigenkapitalquote bei 62%

Zum 31. Dezember 2008 lag die Eigenkapitalquote unverändert gegenüber dem Vorjahr bei 62,0%. In absoluten Zahlen erhöhte sich das Eigenkapital um 1,9% von € 1.154,8 Mio. auf € 1.177,2 Mio. Die Bilanzsumme stieg um 1,9% von € 1.863,0 Mio. auf € 1.898,7 Mio. Damit verfügt PUMA über eine äußerst solide Finanzausstattung und ist nicht direkt von der weltweiten Finanzkrise betroffen.

Bilanzsumme / Eigenkapitalquote



Working Capital

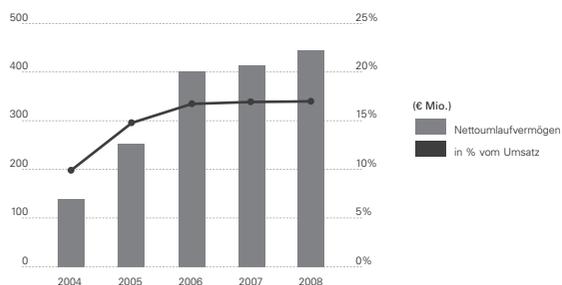
Das Working Capital erhöhte sich um 7,3% von € 406,5 Mio. auf € 436,4 Mio. Das entspricht 17,3% vom Umsatz gegenüber 17,1% im Vorjahr. In das Working Capital fließen neben Vorräten, Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen auch die anderen kurzfristigen Vermögenswerte und kurzfristigen Verbindlichkeiten ein.

Die Erhöhung im Working Capital resultiert im Wesentlichen aus einem Anstieg der Vorräte um 15,3% auf € 430,8 Mio.

Diese Erhöhung ist auf die Konsolidierung Koreas sowie auf eine deutliche Abschwächung im Konsumumfeld zurückzuführen.

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen erhöhten sich nur leicht um 1,8% auf € 396,5 Mio., was einer Verbesserung im Verhältnis zum Umsatzwachstum entspricht. Die im Working Capital verrechneten Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen nahmen insgesamt um 15,0% auf € 269,1 Mio. zu.

Nettoumlaufvermögen (Working Capital)



Sonstige Vermögenswerte

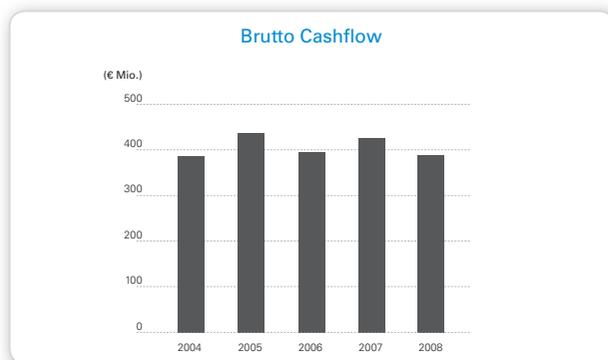
Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte erhöhten sich im Wesentlichen aufgrund der erforderlichen Marktwertbewertung der Devisentermingeschäfte von € 1,2 Mio. auf € 35,5 Mio.

Die anderen langfristigen Vermögenswerte, die sich im Wesentlichen aus Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten zusammensetzen, stiegen um 16,9% auf € 456,2 Mio. Die Erhöhung resultiert aus der Expansion der eigenen Einzelhandelsaktivitäten, aus laufenden Investitionen sowie aus geleisteten Anzahlungen für die im Bau befindliche neue Firmenzentrale „PUMA Plaza“.

Cashflow

Kapitalflussrechnung	2008 € Mio.	2007 € Mio.	+/- %
Gewinn vor Steuern (EBT)	326,4	382,6	-14,7%
Zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge	64,7	37,6	71,9%
Brutto Cashflow	391,1	420,2	-6,9%
Veränderung im Netto-Umlaufvermögen	-77,0	3,0	-2671,0%
Steuer-, Zins- und andere Zahlungen	-95,0	-120,8	-21,4%
Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit	219,1	302,4	-27,5%
Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit	-133,3	-93,5	42,6%
Freier Cashflow	85,8	208,8	-58,9%
Freier Cashflow (vor Akquisitionen)	110,7	218,3	-49,3%
- in % vom konsolidierten Umsatz	4,4%	9,2%	-
Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit	-229,6	-115,3	99,1%
Wechselkursbedingte Veränderung des Finanzmittelbestandes	-3,7	-30,3	-87,7%
Veränderung der flüssigen Mittel	-147,5	63,3	-333,0%
Flüssige Mittel am Anfang des Geschäftsjahres	522,5	459,2	13,8%
Flüssige Mittel am Ende des Geschäftsjahres	375,0	522,5	-28,2%

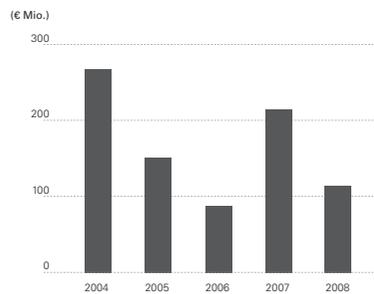
Der Brutto Cashflow reduzierte sich um 6,9% von € 420,2 Mio. auf € 391,1 Mio.



Gegenüber einem Mittelzufluss aus der Veränderung des Nettoumlaufvermögens von € 3,0 Mio. im Vorjahr sind im Geschäftsjahr 2008 € 77,0 Mio. abgeflossen. Der Mittelabfluss ist insbesondere auf die Finanzierung der Vorratserhöhung zurückzuführen. Für Steuern, Zinsen und andere Zahlungen sind insgesamt € 95,0 Mio. gegenüber € 120,8 Mio. abgeflossen. Die darin enthaltenen Steuerzahlungen reduzierten sich von € 115,0 Mio. auf € 88,3 Mio. Insgesamt verbleibt ein Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit von € 219,1 Mio. gegenüber € 302,4 Mio. im Vorjahr.

Der Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit hat sich von € 93,5 Mio. auf € 133,3 Mio. erhöht. Für den Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten, für laufende Investitionen sowie den Bau der neuen Firmenzentrale „PUMA Plaza“ sind insgesamt € 119,2 Mio. gegenüber € 103,4 Mio. im Vorjahr an Investitionen im Anlagevermögen enthalten. Darüber hinaus wurden im Geschäftsjahr Zahlungen aus Kaufpreisverbindlichkeiten im Zusammenhang mit Firmenübernahmen in Höhe von € 24,9 Mio. (Vorjahr: € 9,4 Mio.) geleistet. Der Zufluss aus Zinseinnahmen ist von € 21,3 Mio. auf € 11,9 Mio. zurückgegangen.

Im Ergebnis zeigt der „Freie Cashflow“ einen Rückgang von € 208,8 Mio. auf € 85,8 Mio. Ohne Zahlungen für Akquisitionen konnte ein Freier Cashflow von € 110,7 Mio. gegenüber € 218,3 Mio. im Vorjahr erwirtschaftet werden. In Prozent vom Umsatz lag der Freie Cashflow (vor Akquisitionen) bei 4,4% gegenüber 9,2% im Vorjahr.

Freier Cashflow (vor Akquisitionen)

Der Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit beinhaltet im Wesentlichen Dividendenzahlungen von € 42,5 Mio. sowie Investitionen für den Erwerb eigener Aktien von € 181,4 Mio.

Die flüssigen Mittel (Finanzmittelfonds) am 31. Dezember 2008 verbleiben mit € 375,0 Mio. gegenüber € 522,5 Mio. im Vorjahr.

Wertmanagement

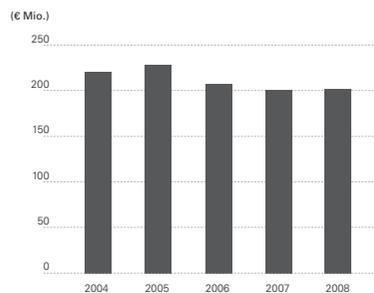
Der Cashflow Return On Investment („CFROI“) dient zur Messung der Kapitalrendite und berechnet sich als Quotient aus Cashflow und Bruttoinvestitionsbasis.

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

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

Im Geschäftsjahr 2008 konnte ein Cashflow Return on Investment (CFROI) von 21,7% gegenüber 22,4% im Vorjahr erwirtschaftet werden. Unter Berücksichtigung der Kapitalkosten von 8,0% (Vorjahr: 8,8%) konnte der absolute Wertbeitrag um 0,5% von € 198,9 Mio. auf € 200,0 Mio. verbessert werden.

Absoluter Wertbeitrag



Berechnung der Kapitalkosten (WACC)	2008	2007	**2006	2005	*2004
Berechnung Kostensätze					
Risikoloser Zinssatz	4,0%	4,3%	3,6%	3,4%	4,3%
Marktprämie	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Beta (M-DAX, 24 Monate)	1,0	1,0	1,0	1,1	0,9
Eigenkapitalkosten	8,9%	9,1%	8,7%	9,0%	8,8%
Risikoloser Zinssatz	4,0%	4,3%	3,6%	3,4%	4,3%
Kreditrisikoprämie	2,3%	1,3%	1,5%	1,5%	3,0%
Tax Shield	29,0%	29,0%	28,9%	29,0%	28,6%
Fremdkapitalkosten nach Steuern	4,5%	3,9%	3,6%	3,5%	5,2%
Berechnung Anteile					
Marktkapitalisierung	2.116	4.342	4.764	3.938	3.249
Anteil Eigenkapital	79,1%	94,5%	95,0%	100,0%	100,0%
Kalkuliertes Fremdkapital	561	252	253	0	0
Anteil Fremdkapital	21,0%	5,5%	5,0%	0,0%	0,0%
WACC nach Steuern	8,0%	8,8%	8,4%	9,0%	8,7%

*restated **Umgliederung Zinsaufwand aus Pensionsverpflichtungen von Personalaufwand in Finanzergebnis

Berechnung der Bruttoinvestitionsbasis und Brutto Cashflow	2008 € Mio.	2007 € Mio.	**2006 € Mio.	2005 € Mio.	*2004 € Mio.
Konzernjahresüberschuss (ohne Sondereffekte)	249,4	271,6	266,0	286,9	260,4
+ Abschreibung / Amortisation	55,9	46,0	38,4	24,3	19,3
+ Zinsaufwand	10,8	10,7	9,6	5,1	1,3
Brutto Cashflow (nach Steuern)	316,1	328,4	313,9	316,2	281,0
Monetäre Aktiva	898,3	1.023,3	930,7	818,2	559,9
- Unverzinsliche Verbindlichkeiten	515,5	465,6	443,0	340,8	275,8
Nettoliquidität	382,8	557,7	487,7	477,4	284,1
+ Lagerbestand	430,8	373,6	364,0	238,3	201,1
+ Sachanlagevermögen zu AHK	407,8	323,6	250,3	193,0	135,8
+ Immaterielles Vermögen zu AHK	233,9	212,6	206,3	80,3	46,1
Brutto Investitionsbasis (BIB)	1.455,3	1.467,5	1.308,3	989,1	667,1
Cashflow Return on Investment (CFROI)	21,7%	22,4%	24,0%	32,0%	42,1%
CFROI - WACC	13,7%	13,6%	15,5%	23,0%	33,4%
Wertbeitrag (CVA)	200,0	198,9	203,4	227,2	222,6

*restated **Umgliederung Zinsaufwand aus Pensionsverpflichtungen von Personalaufwand in Finanzergebnis

Produktentwicklung und Design

Produktphilosophie

Im Einklang mit dem langfristigen Unternehmensziel - das begehrteste Sportlifestyle-Unternehmen zu sein – sind Entwicklung und Design auf die Stärkung von PUMA als echte Multi-Category-Marke ausgerichtet. PUMA verfolgt die Strategie, sportliche Höchstleistungen und innovative Technologien auf unverkennbare Weise mit Mode und Lifestyle zu verbinden. Durch Kreativität und Innovationen will PUMA mit seinen Produkten Akzente setzen und die Ausweitung seines Produktportfolios – sowohl in bestehenden Geschäftsfeldern als auch durch den Einstieg in neue Produktkategorien – weiter vorantreiben. Im vergangenen Jahr konnte PUMA seine Markenbotschaft in der neuen Kategorie Segeln erfolgreich transportieren. Durch die Steigerung der Markenbekanntheit im Segelsport erschließt sich das Unternehmen neue Zielgruppen und damit neue Wachstumsfelder. PUMA wird seine Position als Marktführer im Sportlifestyle-Segment weiter ausbauen, indem Spitzenleistungen im Bereich Sport Performance auf der einen Seite sowie innovative Kooperationen mit renommierten Modedesignern auf der anderen Seite die Glaubwürdigkeit der Produkte unterstreichen.

Produktentwicklung und Design

Im Februar vergangenen Jahres hat PUMA den Londoner Modedesigner Hussein Chalayan als Kreativdirektor für die kreative Ausrichtung der PUMA Fashion-Kollektionen und deren Produktkategorien Schuhe, Textilien und Accessoires engagiert. Hussein Chalayan arbeitet eng mit den PUMA Design-Teams in Herzogenaurach/Deutschland, Boston/USA und London/UK zusammen. Um die Design-Kompetenz der Marke weiter zu stärken, kooperiert PUMA darüber hinaus mit renommierten externen Designern wie Alexander McQueen und Yasuhiro Mihara. Durch innovatives Design der Produkte gelingt es PUMA immer wieder, seine Verbraucher zu begeistern und langfristig an die Marke zu binden.

Nachhaltige Produkte

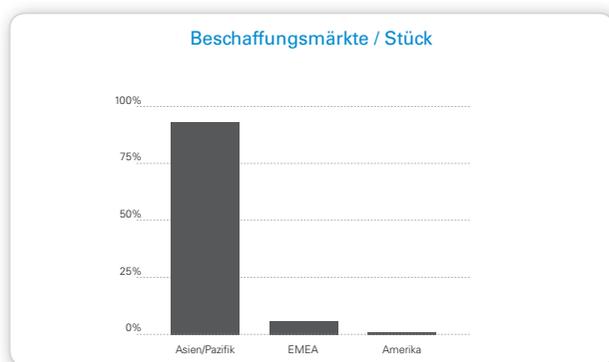
Als Beitrag zum aktiven Umweltschutz in der Herstellung der Rohmaterialien und bei der Entsorgung der Produkte hat PUMA seit Jahren die Verwendung von PVC für die gesamte Produktpalette ausgeschlossen und kommuniziert dies durch ein Etikett „PVC-free“ an den Kunden. Im vergangenen Jahr arbeitete PUMA erstmals mit der Organisation „Aid by Trade“ zusammen und produzierte im Rahmen des Projektes „Cotton Made in Africa“ 150.000 PUMA-Textilien aus zertifizierter, nachhaltig angebaute afrikanischer Baumwolle. Die Produkte wurden mit einem Etikett „Cotton made in Africa“ versehen, das die besonderen ökologischen und sozialen Aspekte dieses Pilotprojektes in Ländern des südlichen Afrikas (Zambia, Burkina Faso etc.) hervorhebt.

Beschaffung

Schwerpunkt Asien

Das ausgewogene Portfolio der Lieferanten wie auch der global in drei Beschaffungszentren organisierte Einkauf ermöglicht es, optimale Konditionen bei der Beschaffung zu erzielen. Der Einkauf der Produkte verteilt sich auf mehrere überwiegend langjährige Geschäftspartner, die wiederum meist mehrere voneinander örtlich unabhängige Produktionsstätten unterhalten. Zur Optimierung der Arbeitsabläufe werden die Hersteller im Rahmen von strategischen Partnerschaften und eines „Strategic Supplier Concepts“ mit eingebunden.

Der Schwerpunkt der eigenen Beschaffungsorganisation „World Cat“ liegt auf dem asiatischen Beschaffungsmarkt, der als Haupteinkaufsquelle auch 2008 weiter an Bedeutung gewonnen hat.



Unternehmensverantwortung

Als Sportlifestyle-Unternehmen orientiert sich PUMA am Leitbild der „Nachhaltigen Entwicklung“. Die kontinuierliche Weiterentwicklung von Umwelt- und Sozialstandards ist nicht nur eine Frage der Wirtschaftsethik und integraler Bestandteil der Risikoversorge, sondern bietet darüber hinaus ein großes Entwicklungspotenzial für die Marke in diesem Bereich.

Nachhaltigkeit in der Lieferkette

PUMA-Produkte werden weltweit bei über 400 externen Lieferanten in mehr als 50 Ländern hergestellt. Die Definition und Kontrolle der Einhaltung von umfassenden und weltweit gültigen Umwelt- und Sozialstandards stellt den Kernbereich der Aktivitäten der Abteilung für Umwelt und Soziales, S.A.F.E. (Social Accountability and Fundamental Environmental Standards), dar. Detaillierte S.A.F.E.-Handbücher sind Bestandteil der PUMA Lieferverträge, und die Einhaltung der Standards wird regelmäßig in Form von Betriebsrevisionen überprüft. Seit 2002 sind über 2000 Audits durch das PUMA S.A.F.E. Team durchgeführt worden, so dass mittlerweile nahezu 100% aller Hersteller ein oder mehrmals überprüft wurden. Im vergangenen Jahr führte das S.A.F.E.-Team 397 Betriebsrevisionen durch.

Um das interne Konzept der Fabrik-Revisionen extern verifizieren zu lassen, ist PUMA seit 2004 Mitglied der gemeinnützigen Fair Labor Association (FLA). Die Mitgliedschaft in der FLA beinhaltet jährlich eine fünfprozentige, stichprobenartige und unangemeldete Überprüfung der Hersteller.

Darüber hinaus werden Hersteller bei Schulungen und Projekten zur Implementierung eigener Maßnahmen und Managementsysteme zum Thema Nachhaltigkeit, Umweltschutz, Personalwesen und Arbeitssicherheit von PUMA unterstützt. So sind beispielsweise 23 zertifizierte Managementsysteme nach ISO 14001, SA 8000 und/oder OSHAS 18001 bei den Herstellern implementiert. In Zusammenarbeit mit der Global Reporting Initiative (GRI) und der Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) hat PUMA außerdem 2008 ein Pilotprojekt zum Thema Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Lieferkette durchgeführt. Im Rahmen dieses Projekts haben bislang drei der südafrikanischen Hersteller, Impahla, Suzi Products und Vimal Clothing, Nachhaltigkeitsberichte erstellt. Dieses Projekt unterstreicht auch PUMAs eigenen Nachhaltigkeitsbericht. Der Bericht wurde von der GRI mit A+ bewertet und vom TÜV Rheinland extern testiert.

Mitarbeiter

Steigende Mitarbeiterzahl

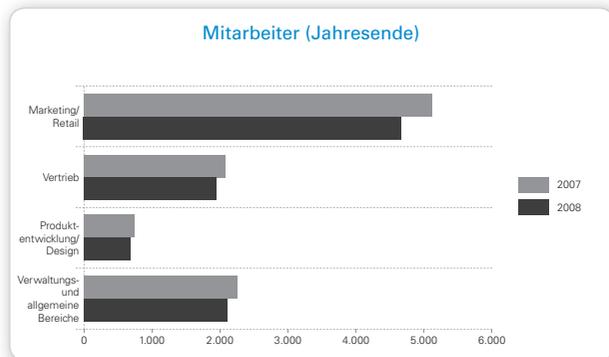
Auch im Jahr 2008 konnte PUMA sowohl im Inland als auch im Ausland neue Arbeitsplätze schaffen und erhöhte auf Vollzeitbasis im Jahresdurchschnitt die weltweite Mitarbeiterzahl um 14,0% von 8.338 auf 9.503 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wobei die Erhöhung im Wesentlichen auf den Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten zurückzuführen ist.

Der durchschnittliche Personalaufwand pro Mitarbeiter lag bei T€ 32,2 gegenüber T€ 33,3 im Vorjahr. Insgesamt stieg der Personalaufwand um 10,2% von € 278,0 Mio. auf € 306,4 Mio.



Die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöhte sich zum 31. Dezember 2008 um 865 bzw. um 9,4% auf 10.069 gegenüber 9.204 zum Vorjahresende.

Aufgrund eines selektiven Ausbaus der eigenen Einzelhandelsaktivitäten erhöhte sich die Mitarbeiterzahl im Bereich Marketing/Retail um 11,8% auf 5.069 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



Der Bereich Vertrieb wurde um 6,3% auf 2.064 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgebaut. Der Bereich Produktentwicklung/Design verzeichnete einen Anstieg um 8,1% auf 728 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und bei den Verwaltungs- und allgemeinen Bereichen zeigte sich eine Erhöhung um 7,4% auf 2.209 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Veränderungen steuern

Durch strukturelle Veränderungen in der Organisation des Unternehmens wurden vor allem neue Schlüsselpositionen geschaffen, die mit hochkarätigen Talenten besetzt wurden. Dadurch ist PUMA in der Lage, noch schneller auf Veränderungen und spezielle Gegebenheiten am Markt zu reagieren und individuellen Kundenbedürfnissen noch besser Rechnung zu tragen.

PUMA hat im Jahre 2008 neue Unternehmenswerte implementiert, die den weltweiten Zusammenhalt der Belegschaft und die Fokussierung auf ein gemeinsames Ziel stärken. PUMA setzt sich dafür ein – gemäß den Unternehmenswerten fair, ehrlich, positiv und kreativ - Motivation und Kreativität zu fördern. Durch diese Werte, die eng an die Markenbotschaft gekoppelt sind, implementiert PUMA die neue Unternehmensvision bis auf Mitarbeiterebene und fördert dadurch die Zusammenarbeit für ein gemeinsames Ziel.

Talente identifizieren und fördern

Die kontinuierliche Verbesserung der Personalprozesse steht weiterhin im Vordergrund der globalen Personalstrategie von PUMA. Ziel ist es, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die Leistungsbereitschaft belohnt und fördert, jedoch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch ausreichend Freiraum für kreative und unkonventionelle Denkansätze bietet.

Um dieses Klima zu verwirklichen, wurden im vergangenen Jahr wesentliche IT-Systemveränderungen im Personalbereich vorgenommen, die die operative und strategische Personalarbeit weiter optimiert haben. Unter anderem wurde auch ein globales Talent-Management-System implementiert, um gezielt auf die Personalentwicklung eingehen zu können. Ein großer Fokus liegt dabei auf der Leistungs- sowie der Kompetenzbeurteilung der Mitarbeiter, wodurch eine gezielte nachhaltige Entwicklung des Personals sichergestellt wird. Regelmäßige Beurteilungsgespräche legen dabei den Grundstein für individuell maßgeschneiderte Personalentwicklungsmaßnahmen. So wird eine Kultur des Forderns und Förderns bestmöglich unterstützt.

Im vergangenen Jahr wurden systematisch Schlüsselpositionen sowie Schlüsseltalente identifiziert. Ziel ist es, im Rahmen einer zielgerichteten Nachfolgeplanung das unternehmerische Ausfallrisiko zu minimieren und gleichzeitig die Talente durch strukturierte Entwicklungsmaßnahmen auf ihre zukünftigen Schlüsselaufgaben vorzubereiten.

Vergütungssystem Vorstand und Aufsichtsrat

Vorstand

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

Das Fixum als erfolgsunabhängige Grundvergütung wird monatlich als Gehalt ausgezahlt. Zusätzlich erhalten die Vorstandsmitglieder Sachbezüge, wie z.B. Dienstwagennutzung und Versicherungsbeiträge. Sie stehen allen Vorstandsmitgliedern 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 der PUMA-Gruppe und wird entsprechend einer Zielerreichung gestaffelt. Dabei ist auch eine Obergrenze vereinbart.

Die erfolgsabhängige Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung (Wertsteigerungsrechte) wird grundsätzlich begleitend zu den Fünfjahresplänen aufgelegt. Dabei wird die Anzahl der ausgegebenen Wertsteigerungsrechte als Bestandteil der Gesamtvergütung bewertet. Für diese Bewertung wird der beizulegende Zeitwert der entsprechenden Wertsteigerungsrechte zum Zeitpunkt der Zuteilung herangezogen. Für außerordentliche, nicht vorhergesehene Entwicklungen wird die Möglichkeit einer Kappungsgrenze berücksichtigt. Einzelheiten zu den Parametern für die jeweiligen Programme sind dem Anhang zum Konzernabschluss unter Ziffer 19 zu entnehmen.

Die Gesamtbezüge des Vorstands sind im Anhang zum Konzernabschluss in Ziffer 29 sowie im Vergütungsbericht dargestellt.

Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat besteht gemäß Satzung aus sechs Mitgliedern. Die Vergütung für die Aufsichtsratsmitglieder, die von der Hauptversammlung beschlossen wird, setzt sich aus einer erfolgsunabhängigen und einer erfolgsbezogenen Komponente, die am Konzerngewinn gemessen wird, zusammen. Der Aufsichtsratsvorsitzende erhält das Doppelte, sein Stellvertreter das Eineinhalbfache der jeweiligen Vergütungskomponenten.

Die Gesamtbezüge des Aufsichtsrats sind im Anhang zum Konzernabschluss in Ziffer 29 sowie im Vergütungsbericht dargestellt.

Risikomanagement

Als global agierendes Unternehmen ist PUMA tagtäglich Risiken ausgesetzt, die einen entscheidenden Einfluss auf die zukünftige Entwicklung haben können. Das frühzeitige Erkennen bzw. kurzfristige Antizipieren von Risiken, die sich nachhaltig auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage auswirken können, ist eines der wichtigsten Funktionen des Risikomanagements. In einer durch Dynamik und kurze Produktlebenszyklen geprägten Welt sind Unternehmen internen und externen Risiken ausgesetzt.

Mit Risiken gehen auch Chancen einher. Diese effektiv zu nutzen ist ein weiterer Bestandteil eines effektiven Risikomanagements.

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

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

Risikobereiche

Gesamtwirtschaftliche Risiken

Das Konsumverhalten im Allgemeinen ist ein wichtiger Einflussfaktor für die Performance eines Unternehmens im Konsumgüterbereich. Konsumverhalten wird maßgeblich beeinflusst durch die Veränderung wirtschaftlicher, politischer, rechtlicher sowie gesellschaftlicher Gegebenheiten, die zu konjunkturellen Schwankungen führen und Einfluss auf das Konsumverhalten in der Bevölkerung haben können.

Als international agierendes Unternehmen ist PUMA unmittelbar solchen Risiken ausgesetzt, begegnet diesen aber durch geografische Diversifizierung und durch ein ausgewogenes Produktportfolio, das kreativ eigene Akzente setzt und sich dadurch positiv vom Wettbewerb abheben soll.

Markenimage

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

Aufgrund seiner Begehrlichkeit ist die Marke PUMA durch Marken- und Produktpiraterie betroffen. Die Bekämpfung dieser Marken- und Produktpiraterie hat seit vielen Jahren einen hohen Stellenwert. Das PUMA-eigene Team zum Schutz des geistigen Eigentums sorgt nicht nur für ein starkes weltweites Portfolio an Schutzrechten wie Marken, Geschmacksmuster (Designs) und auch Patenten. Mit seinem kontinuierlich ausgebauten globalen Netzwerk an Markenschutzbeauftragten, externen Rechtsanwaltskanzleien und Detekteien geht es auch aktiv gegen Produkt- und Markenpiraten vor, um die Anzahl der am Markt verfügbaren Produktfälschungen zu vermindern und so die Marke zu schützen.

Um der Produktpiraterie wirkungsvoll zu begegnen, arbeitet PUMA zudem eng mit Zoll- und Polizeibehörden in über 80 Ländern zusammen und wirkt beratend bei der Implementierung effektiver Gesetze zum Schutze des geistigen Eigentums mit.

Personelle Risiken

Das kreative Potenzial, das Engagement und das Leistungsvermögen der Mitarbeiter sind wichtige Säulen einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung. Die damit verbundenen personellen Risiken zu antizipieren und nachhaltige Sicherungsmaßnahmen zu ergreifen ist bei PUMA Teil eines Regelprozesses.

Entsprechend wurde im Jahr 2008 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 sicher zu stellen.

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

Beschaffungsrisiken

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

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

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

Mit den „Banzer Gesprächen“ führt PUMA seit nunmehr sechs Jahren eine regelmäßige Veranstaltung in Kooperation mit dem Deutschen Netzwerk für Wirtschaftsethik durch, die den Dialog mit den verschiedenen Interessengruppen fördert. Teilnehmer der Veranstaltung sind Wissenschaftler, PUMA-Lieferanten, PUMA-Mitarbeiter, aber auch vor allem Mitglieder kritischer Interessengruppen wie beispielsweise Gewerkschaftsvertreter und Nicht-Regierungsorganisationen wie Oxfam, Misereor oder der WWF. Der Dialog mit diesen wichtigen Interessengruppen hilft seit Jahren, die Unternehmensstrategie von PUMA im Bereich nachhaltige Entwicklung kritisch zu prüfen und damit eng auf die Bedürfnisse der Interessengruppen und Kunden abzustimmen.

Neben den Banzer Gesprächen wird PUMA regelmäßig von unabhängigen Nachhaltigkeits- oder Corporate Social Responsibility (CSR) - Analysten bewertet. Auch im Jahr 2008 ist PUMA als eines der führenden Unternehmen in der Branche im Dow Jones Sustainability Index und FTSE4Good gelistet. Weiterhin wird PUMA durch „Ratings“ von den Banken Storebrand und Bank Sarasin für nachhaltige Investments empfohlen und hat in einer branchenweiten Bewertung als einziger Vertreter unserer Industrie eine Investment-Empfehlung von Oekom Research (Prime Standard) erhalten.

Produkt und Marktumfeld

In einem Umfeld, welches durch eine zunehmende Globalisierung geprägt ist, spielen frühzeitiges Erkennen und Aufspüren von Konsumtrends eine entscheidende Rolle. Es müssen ständig neue und innovative Konzepte entwickelt und umgesetzt werden, um sich auf fortlaufend verkürzende Lebenszyklen einzustellen. Das frühzeitige Erkennen und Ausnutzen von Konsumtrends spielt eine entscheidende Rolle im wettbewerbsintensiven Sport-Lifestylemarkt. Nur wer diese Trends frühzeitig erkennt, kann sich einen Vorsprung gegenüber Mitbewerbern verschaffen.

Es werden hohe Investitionen in Design und Produktentwicklung getätigt, um Markttrends zu erkennen und umzusetzen. PUMA-Produkte erlangen dadurch einen eindeutigen Wiedererkennungseffekt und setzen sich somit deutlich vom Wettbewerb ab.

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

Einzelhandel

Expansion mit eigenen Einzelhandelsgeschäften bedeutet auch in den Ausbau bzw. die Einrichtung der Läden zu investieren, höhere Fixkosten im Vergleich zum Vertrieb über Großhandelspartner in Kauf zu nehmen und Mietverträge mit langfristigen Mietverpflichtungen einzugehen, was bei einer rückläufigen Geschäftsentwicklung die Profitabilität beeinträchtigen kann. Andererseits gestattet die Verlängerung der Wertschöpfungskette höhere Rohertragsmargen. 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 und setzt bei positiver Entscheidung Personal mit langjähriger Einzelhandelserfahrung ein. Ein ausgeprägtes Controlling-/Kennzahlensystem und tagesaktuelle Zahlen ermöglichen, die einzelnen Geschäfte angemessen zu steuern.

Organisatorische Herausforderungen

Durch das kontinuierliche Wachstum von PUMA wird die Organisationsstruktur des Unternehmens zunehmend komplexer. Die dezentrale und virtuelle Organisation von PUMA unterstützt die globale Ausrichtung des Unternehmens. Diesem wird durch eine integrierte IT-, Logistik- und Personalinfrastruktur Rechnung getragen. Darüber hinaus stellt ein regelmäßiger grenzüberschreitender Erfahrungsaustausch eine global ausgerichtete und strategische Vorgehensweise sicher, die es ermöglicht, zeitnah notwendige Anpassungen vorzunehmen.

Währungsrisiken

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

Der größte Beschaffungsmarkt ist der asiatische Markt, auf dem die Zahlungsströme zum größten Teil in USD abgewickelt werden, während die Umsätze zum Großteil in anderen Währungen fakturiert werden. PUMA begegnet dem Währungsrisiko entsprechend einer internen Richtlinie. Zur Umwandlung von auf fremde Währung lautenden bestehenden und absehbaren finanziellen Verpflichtungen in die funktionalen Währungen der Konzernunternehmen werden Devisentermingeschäfte eingesetzt. Es werden nur marktübliche Devisentermingeschäfte zur Absicherung bereits geschlossener oder sich abzeichnender Verträge mit renommierten internationalen Finanzinstituten abgeschlossen. Zum Jahresende 2008 sind bis zu 100% des Nettobedarfs für die Planungsperiode 2009 gegen Währungseinflüsse abgesichert.

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

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

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

Den Währungssensitivitätsanalysen liegen die folgenden Annahmen zu Grunde:

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

PUMA ist Währungsrisiken aus bestimmten Devisentermingeschäften ausgesetzt. Dabei handelt es sich um Devisentermingeschäfte, die in eine wirksame Cash-Flow-Hedge-Beziehung zur Absicherung wechsellkursbedingter Zahlungsschwankungen nach IAS 39 eingebunden sind. Kursänderungen der diesen Geschäften zu Grunde liegenden Währungen haben Auswirkungen auf die Sicherungsrücklage im Eigenkapital und auf den Fair Value dieser Sicherungsgeschäfte.

Wenn der USD gegenüber allen anderen Währungen zum 31. Dezember 2008 um 10% aufgewertet (abgewertet) gewesen wäre, wären die Sicherungsrücklage im Eigenkapital und der Fair Value der Sicherungsgeschäfte um € 41,2 Mio. niedriger (höher) (31. Dezember 2007: € 37,3 Mio. höher (niedriger)) ausgefallen.

Zinsrisiken

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

Ausfallrisiken

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

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

Liquiditätsrisiko

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

Kapitalrisiko

PUMA hat keine Kapitalrisiken, da den Bankverbindlichkeiten auf Konzernebene hohe Bestände an flüssigen Mitteln gegenüberstehen. Zudem verfügt PUMA über eine sehr hohe Eigenkapitalquote.

Zusammenfassung

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

Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB

Zu § 315 Abs. 4 Nr. 1 HGB

Das gezeichnete Kapital betrug am Bilanzstichtag € 41,0 Mio. und ist eingeteilt in 16.032.464 Stückaktien. Davon hält die Gesellschaft 950.000 Stück Aktien im eigenen Bestand.

Zu § 315 Abs. 4 Nr. 3 HGB

Die Firma „SAPARDIS S.A.“, eine 100%ige Tochtergesellschaft der PPR S.A., hält zum Bilanzstichtag 65,25% des gezeichneten Kapitals (entspricht 69,36% der ausstehenden Aktien).

Zu § 315 Abs. 4 Nr. 6 HGB

Hinsichtlich der Ernennung und Abberufung von Vorstandsmitgliedern wird auf die gesetzlichen Vorschriften der §§ 84, 85 AktG verwiesen. Darüber hinaus bestimmt § 6 Nr. 2 der Satzung der PUMA AG, dass der Aufsichtsrat die Vorstandsmitglieder bestellt und ihre Zahl bestimmt. Er kann ein Vorstandsmitglied zum Vorsitzenden oder Sprecher des Vorstands und ein anderes Vorstandsmitglied zum Stellvertreter des Vorsitzenden oder des Sprechers bestellen. Der Aufsichtsrat hat auch die Befugnis, zwei Vorstandsmitglieder zu Sprechern des Vorstands zu ernennen. Die Vorschriften zur Änderung der Satzung sind in den §§ 133, 179 AktG geregelt.

Zu § 315 Abs. 4 Nr. 7 HGB

Gemäß Hauptversammlungsbeschluss vom 22. April 2008 ist der Vorstand ermächtigt, bis zum 21. Oktober 2009 eigene Aktien bis zu 10% des Grundkapitals zu erwerben. Die Ermächtigung zum Rückkauf eigener Aktien ist zu jedem zulässigen Zweck, einschließlich einer flexiblen Steuerung des Kapitalbedarfs der Gesellschaft, erteilt worden.

Gemäß § 4 Ziffer 3 und Ziffer 4 der Satzung der PUMA AG ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital bis zum 10. April 2012 wie folgt zu erhöhen:

- durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen um bis zu € 7,5 Mio. Den Aktionären steht grundsätzlich ein Bezugsrecht zu (Genehmigtes Kapital I).

und

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

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

Ausblick

Schwerer Einbruch der Weltkonjunktur

Laut einer Studie des „Institut für Weltwirtschaft“ in Kiel vom 22. Dezember 2008 hat der weltwirtschaftliche Abschwung mit der Zuspitzung der Finanzmarktkrise im Herbst eine neue Qualität bekommen. Die Abwärtsdynamik verstärkte sich in den Industrieländern seither erheblich. Die Indikatoren deuten auf einen schweren Einbruch der Weltkonjunktur im Winterhalbjahr 2009 hin.

In einer Reihe von Ländern ist der Abschwung Ausdruck der Korrektur von makroökonomischen Ungleichgewichten. Hinzu kommen die großen Probleme im Finanzsektor, die die Finanzierungsbedingungen für die privaten Akteure verschlechtern und die Transmission geldpolitischer Impulse stark erschweren. Die zahlreichen und zum Teil durchaus gewichtigen finanzpolitischen Konjunkturpakete, die in den vergangenen Monaten verabschiedet oder für die kommenden Monate in Aussicht gestellt wurden, sollen den Produktionseinbruch dämpfen. Angesichts der stark bremsenden Faktoren dürfte sich die Weltkonjunktur voraussichtlich mindestens über das gesamte Jahr auf Talfahrt befinden und sich anschließend nur zögerlich beleben.

In den Industrieländern soll sich der konjunkturelle Abschwung in den kommenden Monaten weiter verstärken. In einer Reihe von Ländern dürfte es im Winterhalbjahr zu einem regelrechten Einbruch der Produktion kommen. Darauf deuten die Frühindikatoren sowohl in den Vereinigten Staaten als auch in Europa hin. In den Vereinigten Staaten geben, nachdem die inländische Endnachfrage bereits seit längerem rückläufig ist, nun offenbar auch die Exporte nach.

Die Aussichten für die Schwellenländer haben sich in den vergangenen Monaten stark eingetrübt. Der Einbruch in den Industrieländern führt zu einer erheblichen Dämpfung der Exporte. Durch die Neubewertung von Risiken im Zuge der Finanzmarktkrise haben sich die finanziellen Rahmenbedingungen verschlechtert, und für viele Schwellenländer bedeutet der drastische Rückgang der Rohstoffpreise einen massiven Verlust an Exporterlösen. Die Weltwirtschaft insgesamt wird im Jahr 2009 kaum expandieren. Der Welthandel dürfte sogar deutlich schrumpfen. Die Prognoseunsicherheit ist derzeit ungewöhnlich hoch.

Trotzdem sollte sich im Jahr 2009 für PUMA die Möglichkeit bieten, die Markenbegehrtheit in den Bereichen Sport, Lifestyle und Mode weiter zu steigern, um das langfristige Wachstumspotenzial in der Zukunft weiter auszuschöpfen. Im Bereich Sport Performance werden die Segeljachten des Volvo Ocean Races bis zum Juni 2009 um den Sieg im härtesten Segelmarathon der Welt kämpfen, an dem PUMA mit seinem eigenen Boot „il Mostro“ teilnimmt. Gleichzeitig werden im Fußball der amtierende Weltmeister Italien und Ägypten als Gewinner des Afrika-Cups im Konföderationen-Cup in Südafrika mit sechs anderen Teams einen ersten Vorgeschmack auf die Weltmeisterschaft 2010 in Südafrika liefern. PUMA ist als Sponsor von zehn Mannschaften führender Ausrüster auf dem afrikanischen Kontinent und will damit seinen Marktanteil im Fußball weiter ausbauen.

Bei der Leichtathletik-Weltmeisterschaft im August in Berlin geht PUMA mit dem schnellsten Mann der Welt, Olympiasieger und Weltrekordhalter Usain Bolt, an den Start und wird damit erneut Akzente auf der Tartanbahn setzen mit dem Ziel, die Position als eine der führenden Running-Marken weiter zu stärken.

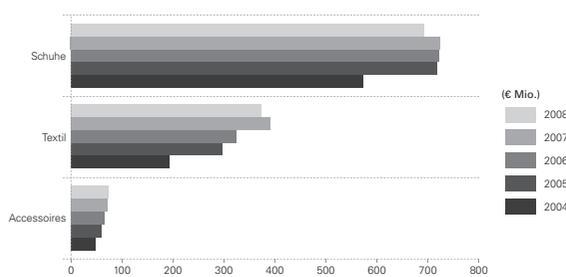
Im Bereich Sport Fashion werden die ersten Einflüsse des neuen Kreativdirektors Hussein Chalayan zu sehen sein. Im Rahmen der Kooperation mit dem Designer Alexander McQueen wird im zweiten Halbjahr 2009 die erste Textil-Kollektion eingeführt. Die erfolgreiche RUDOLF DASSLER SCHUHFABRIK (DASSLER) Linie wird durch die Einführung von Accessoires komplementiert. Und die jüngste Kooperation mit dem Luxuslabel Sergio Rossi wird planmäßig in der zweiten Jahreshälfte durch weitere Styles ergänzt und damit gezielt ausgebaut.

Auftragsbestände

Aufgrund des Abschwungs der Weltkonjunktur und der damit verbundenen Kaufzurückhaltung lagen die Auftragsbestände zum Jahresende 2008 mit € 1.152,5 Mio. um 5,4% oder währungsbereinigt um 5,8% unter dem Vorjahr. Enthalten sind im Wesentlichen Lieferungen für das erste und zweite Quartal 2009.

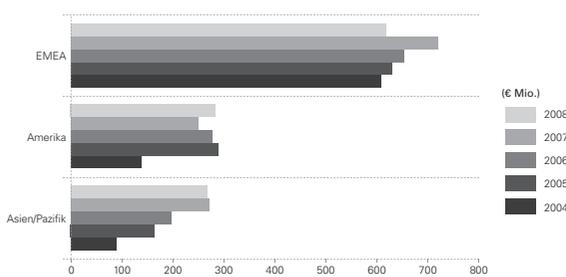
Die Aufträge bei Schuhen gingen währungsbereinigt um 2,3% auf € 698,3 Mio. und bei Textilien um 12,4% auf € 383,8 Mio. zurück. Accessoires lagen währungsbereinigt auf Vorjahresniveau, erhöhten sich aber in Euro um 2,1% auf € 70,4 Mio.

Auftragsbestand nach Segmenten



Die Auftragsbestände in der Region EMEA reduzierten sich währungsbereinigt um 10,0% auf € 610,9 Mio. In der Region Amerika stiegen die Auftragsbestände währungsbereinigt deutlich um 19,9% auf € 280,7 Mio. Aufgrund eines schwierigen Marktumfeldes auf dem asiatischen Markt lagen die Auftragsbestände in der Region Asien/Pazifik nach mehreren Jahren mit zweistelligen Wachstumsraten zum 31. Dezember 2008 um 15,9% unter dem Vorjahr und erreichten € 260,7 Mio.

Auftragsbestand nach Regionen



Ausblick 2009

Das Jahr 2009 wird für alle Marktteilnehmer eine große Herausforderung sein. Die globale Abschwächung der Weltwirtschaft, eine hohe Volatilität der Kaufbereitschaft sowie eine geringe Visibilität machen es schwierig, einen quantitativen Ausblick auf das laufende Geschäftsjahr zu geben. PUMA ist jedoch vorbereitet, um auf die Verschlechterung des Marktumfeldes und der Konjunktur angemessen zu agieren. Die eingeleiteten Maßnahmen, die sich auch bereits in einem zum 31. Dezember 2008 erfassten Aufwand niedergeschlagen haben, werden dazu ihren entsprechenden Beitrag leisten.

Investitionen

Die Investitionen für 2009 werden in einer Bandbreite zwischen € 65 Mio. und € 75 Mio. erwartet. Investitionen für die neue Firmenzentrale „PUMA Plaza“ in Herzogenaurach sind mit rund € 20 Mio. enthalten. Das neue Verwaltungszentrum „PUMA Plaza“, das sowohl ein Brand-Center sowie jeweils einen neuen Concept und Factory Outlet Store beinhalten wird, wird Ende 2009 bezugsfertig sein. Darüber hinaus sind Investitionen für die Eröffnung einzelner Einzelhandelsgeschäfte sowie erforderliche laufende Investitionen für die Infrastruktur enthalten, die das langfristige Umsatzwachstum sichern sollen.

Aus kurzfristigen Kaufpreisverbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben sowie aus der Erweiterung des Konsolidierungskreises wird zudem ein Mittelabfluss im Jahr 2009 in Höhe von bis zu € 100 Mio. erwartet.

Wachstum in der Zukunft

Das Management geht davon aus, dass auf Grund der getätigten und der weiterhin geplanten Investitionen in die Marke die Grundlage für ein langfristiges Wachstum geschaffen ist.

Erweiterung des Konsolidierungskreises

Mit Wirkung vom 1. Januar 2009 hat sich PUMA mehrheitlich an dem bisherigen Lizenznehmer „Dobotex International BV“ in den Niederlanden beteiligt. Gemäß den getroffenen Vereinbarungen mit dem „Minderheitsgesellschafter“ im Hinblick auf eine 100%ige Übernahmemöglichkeit während der Vertragsperiode ist Dobotex wirtschaftlich der PUMA-Gruppe mit 100% zuzurechnen. Dobotex hält die internationale PUMA-Lizenz für Socken und Bodywear und ist langjähriger PUMA-Partner.

Zusätzlich hat PUMA mit Wirkung zum 1. Januar 2009 das Corporate Merchandising Unternehmen „Brandon Company AB“ zu 100% übernommen. Durch die Akquisition des schwedischen Unternehmens stärkt PUMA sein Kerngeschäft und will in neue Geschäftsbereiche wie Merchandising und Event Marketing expandieren.

Außerdem wurde zum 1. Januar 2009 der Vertrieb in Zypern durch das neu gegründete Gemeinschaftsunternehmen „PUMA Cyprus Ltd.“ übernommen. Gemäß den getroffenen Vereinbarungen mit dem „Minderheitsgesellschafter“ ist die Gesellschaft wirtschaftlich der PUMA-Gruppe mit 100% zuzurechnen und wird entsprechend konsolidiert.

Beziehung zu verbundenen Unternehmen

Zwischen der PUMA AG und der SAPARDIS S.A., Paris, eine 100%ige Tochtergesellschaft der PPR S.A., Paris, besteht ein Abhängigkeitsverhältnis nach § 17 AktG. Der Vorstand hat einen Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen - Abhängigkeitsbericht - nach § 312 AktG aufgestellt. Der Abhängigkeitsbericht ist vom Wirtschaftsprüfer gemäß § 313 AktG geprüft und mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen worden.

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

Bilanzzeit

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

Herzogenaurach, den 4. Februar 2009

Vorstand

Zeitz

Harris-Jensbach

Bock

Caroti

Stellvertretender Vorstand

Bertone

Seiz



PUMA Aktie

Das Jahr 2008 war von einer schweren Finanzkrise und Turbulenzen auf den Aktienmärkten geprägt. Rezessionsängste dämpften zusätzlich die Zukunftsaussichten, so dass neben allen internationalen Indizes auch der deutsche Aktienindex DAX und MDAX im Jahresverlauf deutlich an Wert verloren. Der DAX lag zum Jahresende bei 4.810 Punkten und somit 40,4% unter dem Vorjahr, während der MDAX mit einem Minus von 43,2% bei 5.602 Punkten schloss.

Auch die Kursentwicklung der PUMA Aktie war durch die globale Entwicklung beeinflusst. Analog zu der weltweiten Entwicklung verlor die PUMA Aktie an Wert. Gegenüber einem Vorjahreskurs von € 273,00 schloss die Aktie zum 31. Dezember 2008 mit € 140,30.

Im Jahresverlauf bewegte sich der Aktienkurs in einer Bandbreite von € 112,78 bis € 273,26. Der Höchststand von € 273,26 notierte am 2. Januar 2008, während der Tiefststand am 27. Oktober 2008 festgestellt wurde. Das durchschnittliche tägliche Handelsvolumen lag bei 57.310 Stück gegenüber 141.082 Stück im Vorjahr. Die Marktkapitalisierung der PUMA Aktie lag zum Jahresende bei € 2,1 Mrd. gegenüber € 4,3 Mrd. im Vorjahr.

Entwicklung PUMA Aktie



Kennzahlen je Aktie		2008	2007	2006	2005	2004
Jahresschlusskurs	€	140,30	273,00	295,67	246,50	202,30
Höchstkurs	€	373,26	350,10	333,11	249,00	219,54
Tiefstkurs	€	112,78	260,15	240,67	177,04	140,15
Tägliches Handelsvolumen (Ø)	Stück	57.310	141.082	128.185	159.285	141.753
Ergebnis je Aktie	€	15,15	16,80	16,39	17,79	16,14
Brutto Cashflow je Aktie	€	25,46	26,23	24,65	26,95	24,01
Free Cashflow je Aktie	€	7,21	13,63	5,71	9,48	16,01
Eigenkapital je Aktie	€	78,05	72,62	65,10	54,80	34,25
Dividende je Aktie	€	2,75	2,75	2,50	2,00	1,00

Jahresvergleich Kursverlauf - indiziert



Die PUMA Aktie wird seit 1986 im amtlichen Handel der Wertpapierbörsen Frankfurt und München gehandelt. Sie notiert im Prime Standard Segment und gehört dem Mid-Cap-Index MDAX der Deutschen Börse an. Darüber hinaus wurde erneut die Mitgliedschaft in den Dow Jones World / STOXX Sustainability Indices und dem FTSE4Good Index bestätigt.

Corporate Governance Bericht

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

Entsprechenserklärung

Vorstand und Aufsichtsrat der PUMA AG Rudolf Dassler Sport („PUMA AG“) erklären gemäß § 161 AktG:

1. Seit der letzten Entsprechenserklärung vom Dezember 2007 hat die PUMA AG den Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ in der Kodex-Fassung vom 14. Juni 2007, veröffentlicht im Bundesanzeiger vom 20. Juli 2007, und seit dem 6. Juni 2008 in der dann geltenden Kodex-Fassung, veröffentlicht im Bundesanzeiger vom 8. August 2008, ohne Ausnahme entsprochen.
2. Die PUMA AG wird den Empfehlungen „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Codex“ in der Kodex-Fassung vom 6. Juni 2008, veröffentlicht im Bundesanzeiger vom 8. August 2008, mit folgender Ausnahme entsprechen:

Entsprechend einer Ermächtigung der Hauptversammlung vom 22. April 2008 wird der Vorstand gemäß § 286 Abs. 5 HGB zukünftig von der Veröffentlichung der Individualbezüge der Vorstandsmitglieder (Ziffern 4.2.4 und 4.2.5 Deutscher Corporate Governance Kodex) absehen.

Die Entsprechenserklärung steht dauerhaft auf der Homepage der Gesellschaft zur Verfügung.

Vergütungsbericht Vorstand

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

Das Fixum als erfolgsunabhängige Grundvergütung wird monatlich als Gehalt ausgezahlt. Zusätzlich erhalten die Vorstandsmitglieder Sachbezüge, wie z.B. Dienstwagennutzung und Versicherungsbeiträge. Sie stehen allen Vorstandsmitgliedern 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 der PUMA-Gruppe und wird entsprechend einer Zielerreichung gestaffelt. Dabei ist auch eine Obergrenze vereinbart.

Die erfolgsabhängige Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung (Wertsteigerungsrechte) wird grundsätzlich begleitend zu den Fünfjahresplänen aufgelegt. Dabei wird die Anzahl der ausgegebenen Wertsteigerungsrechte als Bestandteil der Gesamtvergütung bewertet. Für diese Bewertung wird der beizulegende Zeitwert der entsprechenden Wertsteigerungsrechte zum Zeitpunkt der Zuteilung herangezogen. Für außerordentliche, nicht vorhergesehene Entwicklungen wird die Möglichkeit einer Kappungsgrenze berücksichtigt. Einzelheiten zu den Parametern für die jeweiligen Programme sind dem Anhang zum Konzernabschluss unter Ziffer 19 zu entnehmen.

Im Geschäftsjahr betragen die fixen Vergütungen für die sechs Vorstandsmitglieder (Vorjahr drei Vorstandsmitglieder) € 5,2 Mio. (Vorjahr: € 4,3 Mio.) und die variablen Tantieme-Vergütungen € 6,2 Mio. (Vorjahr: € 5,3 Mio.).

Nach der Aufwandsverteilung auf die „Vesting Period“ ergibt sich aus neuen und in Vorjahren ausgegebenen Optionen ein Ertrag von insgesamt € 1,6 Mio. gegenüber einem Aufwand von € 6,8 Mio. im Vorjahr. Der Ertrag im Jahr 2008 ergibt sich bewertungsbedingt aus der Differenz zwischen den neu ausgegebenen Optionen (Aufwand € 0,9 Mio.) und den in den Vorjahren ausgegebenen Optionen (Ertrag € 2,5 Mio.). Dem Vorstand wurden im Geschäftsjahr insgesamt 85.500 Stück Optionen aus dem Programm „SOP 2008“ gewährt. Der beizulegende Zeitwert zum Gewährungszeitpunkt betrug € 49,45 je Option.

Im Falle der vorzeitigen Beendigung des Dienstverhältnisses erhält ein Vorstand mit Vertragsbeendigung die vereinbarten Gehaltsbestandteile bis zum ursprünglichen Vertragsende ausgezahlt. Für die Gehaltsbestandteile aus dem Long-Term-Incentive Programm ist vereinbart, dass bereits gewährte Optionsrechte zum Zeitpunkt des Ausscheidens zu einem nach „black-scholes“ ermittelten Wert ausgezahlt werden.

Für den Vorstand 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. Zum Bilanzstichtag ergibt sich, nach einer Zuführung von € 0,5 Mio., ein Anspruch bei Eintritt des Pensionsfalls in Höhe von T€ 233 p.a. oder eine einmalige Kapitalabfindung in Höhe des Barwertes.

Pensionsverpflichtungen gegenüber ehemaligen Vorstandsmitgliedern bestanden in Höhe von € 2,0 Mio. (Vorjahr: € 2,0 Mio.) und sind entsprechend innerhalb der Pensionsrückstellungen passiviert. Ruhegehälter sind nicht angefallen.

Vergütungsbericht Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat besteht gemäß Satzung aus sechs Mitgliedern. Die Vergütung für den Aufsichtsrat setzt sich aus einer fixen und einer erfolgsorientierten Vergütung zusammen.

Die fixe Vergütung beträgt T€ 30,0 für das einzelne Mitglied. Der Aufsichtsratsvorsitzende erhält das Doppelte, sein Stellvertreter das Eineinhalbfache dieser Vergütung. Die Gesamtbezüge für die fixe Vergütung betragen im Geschäftsjahr insgesamt T€ 225 (Vorjahr: T€ 222).

Die erfolgsorientierte Vergütung beträgt € 20,00 je € 0,01 des im Konzernabschluss ausgewiesenen Ergebnisses je Aktie (vor Verwässerung), das einen Mindestbetrag von € 16,00 übersteigt, maximal aber T€ 10,0 pro Jahr. Der Aufsichtsratsvorsitzende erhält das Doppelte, sein Stellvertreter das Eineinhalbfache dieser Vergütung. Aufgrund des Gewinns je Aktie im Geschäftsjahr von € 15,15 fällt für das Geschäftsjahr 2008 keine erfolgsbezogene Vergütung an (Vorjahr: T€ 12).



VORWORT	06
MISSION	08
LAGEBERICHT	11
Das Jahr 2008 im Überblick	13
Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	15
Strategie	16
Geschäftsentwicklung	17
Umsatzlage	17
Ertragslage	20
Dividende	23
Regionale Entwicklung	24
Vermögens- und Finanzlage	26
Cashflow	28
Wertmanagement	30
Produktentwicklung und Design	32
Beschaffung	33
Mitarbeiter	34
Vergütungssystem Vorstand und Aufsichtsrat	36
Risikomanagement	37
Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB	42
Ausblick	43
AKTIE	48
CORPORATE GOVERNANCE BERICHT	50
MARKE	54
Markenstrategie	54
Teamsport	56
Running	58
Segeln	60
PUMA City	62
Motorsport	64
I am 60	66
Black Station	68
KONZERNABSCHLUSS	72
Konzernbilanz	72
Konzern Gewinn- und Verlustrechnung	73
Konzernkapitalflussrechnung	74
SoRIE	75
Anlage zum Konzernabschluss	76
Anhang zum Konzernabschluss	78
BERICHT DES AUFSICHTSRATS	119
VORSTAND UND AUFSICHTSRAT	122



Markenstrategie

PUMA wird seine Strategie fortsetzen und selektiv in Sportevents und innovatives Design investieren, um weiterhin eine hohe Markenpräsenz zu erzielen

Markenstrategie

Das abgelaufene Geschäftsjahr, das Jahr unseres 60. Geburtstages, vereinte das Beste, das eine der begehrtesten Sportlifestylemarken zu bieten hat.

Wir haben die herausragenden Sportereignisse des vergangenen Jahres optimal genutzt und sind mit unseren innovativen Produkt- und Marketingkonzepten beim Afrika-Cup, der EURO 2008, den Olympischen Spielen in Peking und dem Volvo Ocean Race, dem härtesten Segelwettrennen der Welt, an den Start gegangen.

Durch Weltklasse-Leistungen auf der Tartanbahn, auf dem Spielfeld und auf dem Wasser haben wir unsere hohe Kompetenz als eine der führenden Sport Performance-Marken erfolgreich unter Beweis gestellt. Wir haben die einzigartigen Sportereignisse dabei als Plattform genutzt, um unsere innovativen Sportlifestyle-Kollektionen zu präsentieren und begehrtesten Produkte zu entwerfen, die Sport und Style verbinden. Gleichzeitig haben wir den Bereich Sport Fashion durch neue Kollaborationen mit renommierten Mode-Designern und -Labeln wie Hussein Chalayan und Sergio Rossi erfolgreich ausgebaut.

Wir werden unsere Strategie im laufenden Geschäftsjahr auch weiterhin konsequent verfolgen und selektiv in Sportereignisse und innovatives Design unserer Produkte investieren, um den Weg für langfristiges Wachstum zu bereiten und eine weiterhin hohe Markenpräsenz zu erzielen.



Teamsport

Nicht nur beim Afrika-Cup (Foto: Samuel Eto'o/Kamerun), sondern auch bei der Fußball-Europameisterschaft Euro 2008 setzte PUMA als einer der drei führenden Fußballmarken Akzente auf dem Spielfeld

Teamsport

Im letzten Jahr hatten wir uns das Ziel gesetzt, unsere Position als einer der drei führenden Ausrüster im Fußball weiter auszubauen.

Sowohl unsere Abverkaufszahlen als auch unsere starke Markenpräsenz während des Afrika-Cups und der Euro 2008 zeigten deutlich, dass wir dieses Ziel erreicht haben.

Beim Afrika-Cup stellte PUMA zum sechsten Mal den Afrikameister: die ägyptische Nationalmannschaft setzte sich im Finale mit 1:0 gegen das PUMA-Team aus Kamerun durch. Als offizieller Sponsor von zehn afrikanischen Nationalteams war PUMA mit insgesamt neun von sechzehn Mannschaften führender Ausrüster des Turniers. In der Gruppenphase des Cups war unser Logo in 20 von 24 Spielen sichtbar. Damit war PUMA im Vergleich zum Wettbewerb die am stärksten vertretene Marke.

Auch bei der Fußball-Europameisterschaft spielte PUMA wieder vorne mit. Mit einem starken Portfolio von fünf Nationalmannschaften nahmen wir an dem Turnier teil - darunter der amtierende Weltmeister Italien sowie die Teams der Gastgeberländer Österreich und Schweiz. PUMA erzielte während des Turniers eine starke Markenpräsenz in 42% aller Spiele und nutzte das Ereignis, um seine innovativen Produkte wie die „X-Ray Version“ des v1.08 Fußballschuhs zu präsentieren, der als Markenzeichen das PUMA-Logo in der Optik eines Röntgenbildes trägt. Die neue Produktlinie wurde von der preisgekrönten Werbekampagne „Until Then“ mit den PUMA Top-Spielern Nicolas Anelka, Mario Gomez und Gianluigi Buffon begleitet.



Running

Usain Bolt begeisterte mit seinem Weltrekord von 9,69 Sekunden über die 100 Meter in Peking in den goldmedaillenfarbenen PUMA-Spikes PUMA Theseus II ein Milliardenpublikum weltweit und wurde zum Superstar der Olympischen Spiele

Running

9,69 Sekunden - eine Zeit, die im August letzten Jahres Sportgeschichte schrieb, als der Jamaikaner Usain Bolt bei den Olympischen Spielen in Peking in den goldmedaillenfarbenen PUMA-Spikes PUMA Theseus II zu einem neuen Weltrekord über 100 Meter sprintete.

Er war auch mit der Weltbestmarke von 19,30 Sekunden über die 200 Meter nicht zu schlagen. Seine dritte Goldmedaille holte er zusammen mit dem jamaikanischen Team in der 4x100 Meter Staffel in ebenfalls neuer Weltrekordzeit von 37,10 Sekunden. Usains Leidenschaft und sein einzigartiger Style – Werte, für die auch PUMA steht – begeisterten ein Milliardenpublikum weltweit und wurden zum Sinnbild der Olympischen Spiele in Peking.

Der Ausnahmeathlet trug maßgeblich dazu bei, dass das jamaikanische Team den dritten Rang in der Medaillenwertung der Leichtathletik mit sechs Gold-, drei Silber- und zwei Bronzemedailles belegen konnte.

PUMA glänzte bei den Spielern auch mit weiteren Athleten. Die Kamerunerin Françoise Mbango sicherte sich den Olympia-Titel im Dreisprung und der Norweger Andreas Thorkildsen holte Gold im Speerwerfen. Beide Sportler trugen Trikots aus der innovativen PUMA-Runway-Kollektion.

Die Olympischen Spiele waren die perfekte Plattform, um PUMA durch außergewöhnliches Design und absolute Weltklasse-Leistungen als führende Sportlifestyle-Marke zu positionieren. Der olympische Geist und die Leidenschaft der Spiele inspirierten unsere Runway-Kollektion, die Sport Performance mit innovativem Design verbindet und durch eine globale Marketingkampagne mit dem Newcomer-Musiker Paolo Nutini unterstützt wurde.



Segeln

Die Teilnahme mit der „il mostro“ am Volvo Ocean Race, dem härtesten Segelwettrennen der Welt, markiert PUMAs Einstieg in den Segelsport

Segeln

Im vergangenen Jahr ist PUMA mit einem eigenen Boot – der „il mostro“ – und der elfköpfigen Crew „PUMA Ocean Racing“ beim Volvo Ocean Race, dem härtesten Segelwettrennen der Welt, eingestiegen.

Im Oktober 2008 fiel der Startschuss für den „Everest des Segelns“, der insgesamt neun Monate dauert. Das Rennen erstreckt sich über eine Distanz von 37.000 Seemeilen und endet im Juli 2009 in St. Petersburg. Einige der zwölf Anlaufhäfen befinden sich erstmals auch in Indien und Asien.

Das Volvo Ocean Race markiert den Einstieg in die Kategorie Segeln und die Expansion in eine neue Premium-Produktkategorie. Das Rennen bietet uns eine einzigartige Plattform, um auf PUMA-typische Weise Akzente zu setzen und damit neue Zielgruppen zu erschließen.

Mit dem Einstieg in den Segelsport setzen wir unsere geplante Expansion in neue Kategorien konsequent fort. Die Sport Performance und Lifestyle Segel-Kollektionen verbinden auf die PUMA-typische Weise Funktionalität mit innovativem Design und waren im vergangenen Jahr erstmals im Handel erhältlich.

Die Teilnahme am Rennen und der derzeitige Kampf um die Spitzenposition beim Volvo Ocean Race haben bislang weltweit ein großes Medieninteresse hervorgerufen. Wir wollen diese Aufmerksamkeit auch weiterhin nutzen, um unsere Markenbotschaft in der Premium-Kategorie Segeln zu transportieren.

PUMA City

Eine architektonische Meisterleistung ist die PUMA City, die die Segelyachten des Volvo Ocean Race in den Anlaufhäfen begleitet und einen eigenen PUMA Store enthält



PUMA City

PUMA City dokumentiert nicht nur unser Engagement beim Volvo Ocean Race, sondern auch unsere uneingeschränkte Unterstützung für unser PUMA Ocean Racing Team und zeigt damit, dass innovatives und kreatives Marketing unverkennbar mit der Marke verbunden sind.

PUMA City ist eine mobile Einheit, die per Schiff von Anlaufhafen zu Anlaufhafen transportiert und - dort aufgebaut - die Segelyachten auf ihrem Rennen begleitet. PUMA City steht für Pressekonferenzen und Partys gleichermaßen zur Verfügung und die Besucher können auf mehreren Terrassen die Hafrennen des Volvo Ocean Races verfolgen. Im Erdgeschoss befindet sich ein PUMA-Store mit den neuen Segel-, Motorsport-, Urban Mobility- und PUMA Archives Kollektionen, während die gesamte Volvo Ocean Race Merchandising-Kollektion im zweiten Stock erhältlich ist.

PUMA City besteht aus 24 zwölf Meter langen und jeweils elf Tonnen schweren Containern, die sich über drei Stockwerke und insgesamt 1.022 Quadratmetern erstrecken und damit insgesamt eine architektonische Meisterleistung darstellen.



Motorsport

Mit technologisch-innovativen Produkten und revolutionärem Design hat PUMA die Philosophie von Sportlifestyle fest im Motorsport verankert und blickt in dieser Kategorie inzwischen auf eine 10-jährige Erfolgsgeschichte zurück

Motorsport

Im vergangenen Jahr konnte PUMA erneut einzigartige Erfolge in der Kategorie Motorsport feiern. Die von PUMA ausgerüsteten Teams Scuderia Ferrari Marlboro, BMW Sauber F1, ING Renault F1, Red Bull Racing F1 und Scuderia Toro Rosso blicken in der Formel-1-Gesamtwertung auf eine ebenso erfolgreiche Saison zurück wie Ducati beim Motorrad-Grand-Prix.

Als führender Ausrüster in der Formel 1 hat PUMA mit seinen Teams insgesamt 12 Siege in 18 Rennen erzielt. Das Ferrari-Team um die Fahrer Felipe Massa und Kimi Raikkönen konnte insgesamt acht Rennen für sich entscheiden und gewann die Formel 1-Konstruktorewertung zum 16. Mal. Diesen Titel holte Ferrari in den vergangenen zehn Jahren achtmal – eine herausragende Leistung, die in keinem anderen Mannschaftssport je erreicht wurde.

Im September sorgte PUMA für Schlagzeilen, als der erst 21-jährige Toro-Rosso-Fahrer Sebastian Vettel beim Großen Preis von Monza jüngster Formel-1-Sieger aller Zeiten wurde.

Beim Motorrad-Grand-Prix erreichten wir sowohl mit Ducati in der Formel 1-Konstruktorewertung als auch mit Casey Stoner in der Fahrerwertung den zweiten Platz und konnten so unsere Erfolge im Motorsport fortsetzen. PUMA-Pilot Kasey Kahne konnte sich zudem über zwei Siege in der US-Rennserie NASCAR freuen.

Die Kategorie Motorsport feiert in diesem Jahr ihr zehnjähriges Bestehen. Mit technologisch-innovativen Produkten und revolutionärem Design ist es uns gelungen, in diesem Segment ganz neue Akzente zu setzen und unsere Philosophie von Sportlifestyle fest im Motorsport zu verankern.



I Am 60 – Happy Birthday, PUMA

PUMA hat durch seine Kreativität und Innovationen im Laufe seiner nunmehr 60-jährigen Firmengeschichte herausragende Akzente in Sport und Style gesetzt

I Am 60 – Happy Birthday, PUMA

Können Sie sich noch daran erinnern, als Heinz Fütterer 1954 in Japan in PUMA-Schuhen den Weltrekord über 100 Meter aufstellte? Wissen Sie noch, wie die brasilianische Fußball-Legende Pele 1958 im Alter von nur 17 Jahren jüngster Fußballweltmeister wurde? Oder wie Bob Beamon bei den Olympischen Spielen in Mexiko 1968 einen Weltrekord aufstellte, der 23 Jahre ungebrochen blieb? Erinnern Sie sich an Tommie Smith, der 1968 in Mexiko den 200 Meter-Lauf gewann und auf dem Siegerpodest seine Faust zum Black-Power-Gruß erhob? Oder an Boris Becker, der seinen Tennisschläger mit dem PUMA-Logo in den Himmel streckte, als er 1985 mit 17 Jahren der jüngste Wimbledon-Sieger aller Zeiten wurde?

Sie alle reihen sich ein in die Riege herausragender PUMA-Athleten und Teams, deren Weltklasseleistungen den Sport durch innovative PUMA-Produkte und außergewöhnliches Marketing in den letzten 60 Jahren nachhaltig geprägt haben. Aus Anlass seines 60. Geburtstages blickt PUMA auf einzigartige Momente im Sport zurück, in denen sportliche Höchstleistungen, echte Performance und innovativen Technologien auf unverkennbare Weise mit Lifestyle und Mode verbunden sind.

Als Meilensteine in PUMAs Sportgeschichte gelten zum Beispiel die Entwicklung der ersten Schraubstollen 1952 durch den Firmengründer Rudolf Dassler, das legendäre „Zwei-Streifen-Trikot“ von Johann Cruyff bei der Fußball-WM 1974, die Kontaktlinsen mit dem PUMA-Logo von Linford Christie 1996, das hautenge „Catsuit-Tennisdress“ von Serena Williams bei den US-Open 2002, der revolutionäre Kamerun-Fußball-Einteiler von 2004, der Gewinn der Fußball-Weltmeisterschaft 2006 durch Italien, die Dominanz in der Formel 1 von Ferrari mit dem siebenfachen Weltmeister und erfolgreichsten Piloten dieser Rennserie, unserem Partner Michael Schumacher, sowie die jüngsten Olympiasiege von Usain Bolt.

Zur Feier des 60. Geburtstages von PUMA haben wir eine 60 Jahre Geburtstagskollektion präsentiert. Sie enthält einige der Klassiker aus den frühen Jahren unserer Marke in moderner Interpretation.



Black Station

PUMA hat sein Sport Fashion-Geschäft durch außergewöhnliche Designer-Kooperationen und innovative Styles erweitert und beschreitet damit neue Wege



Black Station

Im vergangenen Jahr haben wir unser Sport Fashion-Geschäft durch neue Partnerschaften mit renommierten Designern weiter ausgebaut.

Mit derartigen Kooperationen beschreitet PUMA neue Wege und bietet seinen Kunden gleichzeitig ein umfassendes Markenerlebnis.

Im September präsentierte PUMA eine exklusive Schuh-Kollektion für Frauen, die in Zusammenarbeit mit dem renommierten Luxus-Label Sergio Rossi entstanden ist. Im Rahmen dieser Kooperation wurde PUMAs Turnschuhklassiker „Clyde“ in italienischem Design neu interpretiert.

Mit Sergio Rossi haben wir das Spektrum unserer erfolgreichen Sport Fashion-Kooperationen erweitert, zu denen auch die Modedesigner Alexander McQueen und Mihara Yasuhiro gehören, die schon seit Jahren erfolgreiche und innovative Sport Fashion-Kollektionen für PUMA entwerfen.



VORWORT	06
MISSION	08
LAGEBERICHT	11
Das Jahr 2008 im Überblick	13
Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	15
Strategie	16
Geschäftsentwicklung	17
Umsatzlage	17
Ertragslage	20
Dividende	23
Regionale Entwicklung	24
Vermögens- und Finanzlage	26
Cashflow	28
Wertmanagement	30
Produktentwicklung und Design	32
Beschaffung	33
Mitarbeiter	34
Vergütungssystem Vorstand und Aufsichtsrat	36
Risikomanagement	37
Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB	42
Ausblick	43
AKTIE	48
CORPORATE GOVERNANCE BERICHT	50
MARKE	53
Markenstrategie	54
Teamsport	56
Running	58
Segeln	60
PUMA City	62
Motorsport	64
I am 60	66
Black Station	68
KONZERNABSCHLUSS	71
Konzernbilanz	72
Konzern Gewinn- und Verlustrechnung	73
Konzernkapitalflussrechnung	74
SoRIE	75
Anlage zum Konzernabschluss	76
Anhang zum Konzernabschluss	78
BERICHT DES AUFSICHTSRATS	119
VORSTAND UND AUFSICHTSRAT	122

Konzernbilanz

	Anhang	2008 € Mio.	2007 € Mio.
AKTIVA			
Flüssige Mittel	4	375,0	522,5
Vorräte	5	430,8	373,6
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	6	396,5	389,6
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	7	159,8	109,7
Kurzfristige Vermögenswerte		1.362,0	1.395,3
Latente Steuern	8	80,5	77,4
Sachanlagen	9	245,1	194,9
Immaterielle Vermögenswerte	10	189,8	180,3
Sonstige langfristige Vermögenswerte	11	21,2	15,0
Langfristige Vermögenswerte		536,6	467,7
Summe Aktiva		1.898,7	1.863,0
PASSIVA			
Kurzfristige Bankverbindlichkeiten	12	49,7	61,3
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	12	269,1	234,0
Steuerrückstellungen	15	27,6	18,1
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	16	91,0	79,2
Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	17	40,0	52,7
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	12	137,5	157,8
Kurzfristige Verbindlichkeiten		614,8	603,1
Latente Steuern	8	26,5	22,7
Pensionsrückstellungen	14	21,3	17,9
Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	17	53,3	58,6
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	12	5,6	5,9
Langfristige Verbindlichkeiten		106,7	105,1
Gezeichnetes Kapital		41,0	41,0
Rücklagen		174,2	153,9
Bilanzgewinn		1.175,6	986,7
Eigene Aktien		-216,1	-34,7
Minderheitsanteile		2,5	8,0
Eigenkapital	18	1.177,2	1.154,8
Summe Passiva		1.898,7	1.863,0

Konzern Gewinn- und Verlustrechnung

	Anhang	2008 € Mio.	2007 € Mio.
Umsatzerlöse	25	2.524,2	2.373,5
Umsatzkosten	25	1.217,6	1.131,8
Rohertrag	25	1.306,6	1.241,7
Lizenz- und Provisionserträge		25,7	35,6
		1.332,4	1.277,2
Sonstige operative Erträge und Aufwendungen	20	1.007,0	905,2
Operatives Ergebnis (EBIT)	25	325,4	372,0
Finanzergebnis	21	1,1	10,5
Gewinn vor Steuern (EBT)		326,4	382,5
Ertragssteuern	22	94,8	110,9
Konzernjahresüberschuss		231,6	271,6
davon: Minderheitsanteile	18	-1,1	2,6
Anteilseigner Mutterunternehmen (Konzerngewinn)		232,8	269,0
Gewinn je Aktie (€)	23	15,15	16,80
Gewinn je Aktie, verwässert (€)	23	15,15	16,78
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien (Mio. Stück)	23	15,360	16,018
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien, verwässert (Mio. Stück)	23	15,360	16,031

Konzernkapitalflussrechnung

	Anhang	2008 € Mio.	2007 € Mio.
<u>Laufende Geschäftstätigkeit</u>			
Gewinn vor Steuern (EBT)		326,4	382,6
Anpassungen für:			
Abschreibungen	9, 10	56,2	46,0
Unrealisierte Währungsgewinne/-verluste, netto		6,9	6,1
Zinserträge	21	-11,9	-21,2
Zinsaufwendungen	21	10,8	10,7
Aufwendungen (Erträge) aus dem Verkauf von Anlagevermögen		-0,2	0,1
Zunahme der Pensionsrückstellungen	14	2,8	-4,1
Andere zahlungsunwirksame Aufwendungen		0,0	0,0
Brutto Cashflow	26	391,1	420,2
Zunahme der Forderungen und der sonstigen kurzfristigen Vermögensgegenstände	6, 7	-36,7	-45,0
Zunahme der Vorräte	5	-70,7	-23,6
Zunahme der Lieferverbindlichkeiten und der sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten	12	30,5	71,6
Mittelzufluss aus betrieblicher Geschäftstätigkeit		314,1	423,2
Zinszahlungen	21	-6,7	-5,6
Zahlungen für Ertragsteuern		-88,3	-115,2
Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit	26	219,1	302,4
<u>Investitionstätigkeit</u>			
Zahlung für Akquisitionen	3	-24,9	-9,4
Erwerb von Anlagevermögen	9, 10	-119,2	-103,4
Einzahlungen aus Anlageabgängen		3,7	1,8
Zunahme/Abnahme der sonstigen langfristigen Aktiva		-4,9	-3,8
Erhaltene Zinsen	21	11,9	21,3
Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit	26	-133,3	-93,5
<u>Finanzierungstätigkeit</u>			
Einzahlungen/Auszahlungen langfristiger Verbindlichkeiten		0,8	-6,0
Einzahlungen/Auszahlungen kurzfristiger Bankdarlehen	12	-7,4	-4,8
Dividendenzahlung	18	-42,5	-39,9
Dividendenzahlung Minderheiten	18	0,0	-1,2
Kapitaleinzahlungen	19	0,9	12,9
Erwerb von eigenen Anteilen	18	-181,4	-76,3
Andere Veränderungen		0,0	0,0
Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit	26	-229,6	-115,3
Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelbestandes		-3,7	-30,3
Veränderung der flüssigen Mittel		-147,5	63,3
Flüssige Mittel am Anfang des Geschäftsjahres		522,5	459,2
Flüssige Mittel am Ende des Geschäftsjahres	4, 26	375,0	522,5

Aufstellung der erfassten Erträge und Aufwendungen (SoRIE)

	2008 € Mio.	2007 € Mio.
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste aus Pensionszusagen	-1,3	-0,3
Währungsänderungen	-19,0	-38,3
Cashflow hedge		
Ergebniswirksame Auflösung im Periodenergebnis	26,1	3,4
Marktbewertung von Cashflow Sicherungsgeschäften	11,1	-25,0
Ergebnisneutrale Erfassung im Eigenkapital	16,9	-60,2
Konzernjahresüberschuss	231,6	271,6
Konzernjahresüberschuss und ergebnisneutrale Erfassung im Eigenkapital	248,6	211,4
davon: Anteilseigner Mutterunternehmen	249,7	210,0
Minderheitsanteile	-1,1	1,4

Anlage zum Konzernabschluss

Anschaffungs- oder Herstellungskosten					
Entwicklung 2007	Stand 1.1.2007 € Mio.	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen	Abgänge	Stand 31.12.2007 € Mio.
SACHANLAGEN					
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	68,4	1,0	5,8	-0,3	74,8
Technische Anlagen und Maschinen	4,5	0,1	1,5	-0,3	5,8
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	172,0	-4,6	53,9	-4,8	216,5
Anlagen im Bau	5,5	-6,6	28,3	-0,8	26,5
	250,3	-10,0	89,5	-6,2	323,6
IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE					
Geschäfts- und Firmenwerte	170,8	-8,5			162,3
Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbestimmten Nutzungsdauer					
Andere immaterielle Vermögenswerte	35,5	1,1	14,0	-0,2	50,3
	206,3	-7,4	14,0	-0,2	212,7
ANDERE LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE					
Sonstige Ausleihungen	0,4	-0,0	2,5	-0,0	2,9
Sonstige Vermögenswerte	11,4	-0,5	4,4	-3,0	12,3
	11,8	-0,5	6,9	-3,0	15,2

Anschaffungs- oder Herstellungskosten					
Entwicklung 2008	Stand 1.1.2008 € Mio.	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen	Abgänge	Stand 31.12.2008 € Mio.
SACHANLAGEN					
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	74,8	1,3	24,6	-0,6	100,1
Technische Anlagen und Maschinen	5,8	-0,9	1,4	-0,6	5,8
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	216,5	-5,1	52,3	-8,8	254,9
Anlagen im Bau	26,5	0,4	20,7	-0,5	47,0
	323,6	-4,2	99,0	-10,5	407,8
IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE					
Geschäfts- und Firmenwerte	162,3	-6,0	7,6		163,8
Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbestimmten Nutzungsdauer					
Andere immaterielle Vermögenswerte	50,3	0,4	20,2	-0,9	70,1
	212,7	-5,6	27,8	-0,9	233,9
ANDERE LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE					
Sonstige Ausleihungen	2,9	-0,0	-0,2	-0,1	2,5
Sonstige Vermögenswerte	12,3	1,3	6,6	-1,4	18,8
	15,2	1,3	6,5	-1,5	21,4

Konzernabschluss

Kumulierte Abschreibungen				
Stand 1.1.2007 € Mio.	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen	Abgänge	Stand 31.12.2007 € Mio.
-14,5	-1,4	-4,3	0,3	-19,9
-1,6	-0,1	-1,1	0,1	-2,6
-79,2	2,6	-33,5	4,0	-106,1
-0,0	-0,0	-0,0		-0,0
-95,2	1,0	-38,9	4,4	-128,7
-9,3	0,2			-9,1
-16,5	0,3	-7,1	0,2	-23,2
-25,9	0,4	-7,1	0,2	-32,4
	-0,0			-0,0
-0,1		-0,1		-0,1
-0,1	-0,0	-0,1		-0,1

Buchwerte	
Stand 1.1.2007 € Mio.	Stand 31.12.2006 € Mio.
54,9	53,9
3,2	2,9
110,3	92,8
26,4	5,5
194,9	155,1
153,2	161,5
27,1	19,0
180,3	180,5
2,8	0,4
12,2	11,4
15,0	11,8

Kumulierte Abschreibungen				
Stand 1.1.2008 € Mio.	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen	Abgänge	Stand 31.12.2008 € Mio.
-19,9	0,1	-3,9	0,2	-23,5
-2,6	0,5	-0,9	0,3	-2,8
-106,1	2,3	-39,4	6,8	-136,4
-0,0	-0,0	0,0		-0,0
-128,7	2,8	-44,2	7,3	-162,7
-9,1	0,0			-9,0
-23,2	-0,3	-12,0	0,4	-35,1
-32,4	-0,3	-12,0	0,4	-44,1
-0,0		0,0		-0,0
-0,1		-0,1		-0,2
-0,1		-0,1		-0,2

Buchwerte	
Stand 31.12.2008 € Mio.	Stand 31.12.2007 € Mio.
76,6	54,9
3,0	3,2
118,5	110,3
47,0	26,4
245,1	194,9
154,8	153,2
35,0	27,1
189,9	180,3
2,5	2,8
18,7	12,2
21,2	15,0

Anhang zum Konzernabschluss

1. Grundsätzliches

Die PUMA Aktiengesellschaft Rudolf Dassler Sport (im Folgenden kurz "PUMA AG" genannt) und ihre Tochtergesellschaften entwickeln und vertreiben unter dem Markennamen "PUMA" ein breites Angebot von Sport- und Sportlifestyle-Artikeln, das Schuhe, Textilien und Accessoires umfasst. Die Gesellschaft ist eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und hat ihren Sitz in Herzogenaurach, Bundesrepublik Deutschland. Das zuständige Registergericht befindet sich in Fürth (Bayern).

Der Konzernabschluss der PUMA AG und ihrer Tochtergesellschaften (im Folgenden kurz "Gesellschaft" oder "PUMA" genannt) wurde in Übereinstimmung mit den vom International Accounting Standards Board (IASB) erlassenen Rechnungslegungsgrundsätzen „International Financial Reporting Standards (IFRS)“ und den ergänzenden nach § 315a Abs. 1 (HGB) anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften erstellt. Zur Anwendung kamen alle für Geschäftsjahre ab dem 1. Januar 2008 verpflichtenden Standards und Interpretationen des IASB, wie sie in der EU anzuwenden sind. Im November 2006 wurde IFRS 8 (Operating Segmente) veröffentlicht, der in den Geschäftsjahren ab 1. Januar 2009 anzuwenden ist. Auf eine vorzeitige Anwendung wird verzichtet.

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

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

Die SAPARDIS S.A., eine 100%ige Tochtergesellschaft der PPR S.A., Paris, hält derzeit 65,25% des gezeichneten Kapitals (entspricht 69,36% der ausstehenden Aktien). Damit ist die PPR-Gruppe mehrheitlich an der PUMA AG beteiligt. Die PUMA AG und die mit ihr verbundenen Unternehmen werden entsprechend in den PPR Konzernabschluss einbezogen. Dieser Abschluss ist auf Anfrage bei PPR erhältlich.

2. Wesentliche Konsolidierungs-, Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze

Konsolidierungsgrundsätze

Der Konzernabschluss wurde auf den Stichtag des Jahresabschlusses des Mutterunternehmens zum 31. Dezember 2008 auf Basis einheitlicher Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden gemäß den IFRS aufgestellt.

Die Kapitalkonsolidierung der nach dem 1. Januar 2005 erworbenen Tochterunternehmen erfolgt nach der Erwerbsmethode. Die Anschaffungskosten des Unternehmenszusammenschlusses umfassen auch die dem Erwerb direkt zurechenbaren Kosten sowie im Rahmen des Erwerbsvorgangs entstandene Schulden. Im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses identifizierbare Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten werden bei der Erstkonsolidierung mit ihrem beizulegenden Zeitwert zum Erwerbszeitpunkt bewertet, unabhängig vom Umfang der Minderheitsanteile.

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

Mit Ausnahme des „Joint Venture“ Unternehmens Chalayan LLP, London/England ist PUMA bei allen Gemeinschaftsunternehmen aufgrund der Vertragsgestaltung mit den „Joint Venture Partnern“ bereits wirtschaftlicher Eigentümer. Die Einbeziehung dieser Gesellschaften in den Konzernabschluss erfolgt zu 100% und demgemäß ohne Ausweis von Minderheitsanteilen. Die Barwerte der auf die Minderheitsgesellschafter entfallenden Kapitalanteile sowie die Barwerte der aufgrund der Unternehmensentwicklung erwarteten Restkaufpreise werden als Anschaffungskosten für die Beteiligung in die Kapitalkonsolidierung einbezogen. Spätere Abweichungen führen zu einer nachträglichen erfolgsneutralen Anpassung der Anschaffungskosten.

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

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

Konsolidierungskreis und assoziierte Unternehmen

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

2007

Gründung und Übernahme von Gesellschaften (auch Gemeinschaftsunternehmen)

Abgang von Gesellschaften

2008

80

4

2

82

Nach regionaler Sicht gab es im Geschäftsjahr 2008 folgende wesentliche Änderungen im Konsolidierungskreis:

EMEA

In Zypern wurde die „PUMA Cyprus Ltd.“ als Gemeinschaftsunternehmen gegründet, die zum 1. Januar 2009 den Vertrieb in Zypern eigenverantwortlich übernimmt. Zudem wurden 60% der Anteile an dem in London ansässigen Modeunternehmen Chalayan LLP einschließlich der Marke Hussein Chalayan übernommen.

Auf dem skandinavischen Markt wurden die bisherigen inaktiven Gesellschaften „Tretorn Sport Ltd.“ und „Tretorn Tennis Ltd.“ liquidiert.

Amerika

Auf dem lateinamerikanischen Markt wurde die Gesellschaft „PUMA SERVICIOS SPA“ in Chile gegründet, die eine PUMA-interne Servicefunktion ausübt. Für das bisherige Gemeinschaftsunternehmen „Unisol S.A.“ in Argentinien wurden die restlichen Anteile im Geschäftsjahr 2008 übernommen.

Asien/Pazifik

Für eine Stärkung des asiatischen Beschaffungsmarktes, verbunden mit der Bündelung der Sourcingaktivitäten, wurde in Vietnam die Gesellschaft „World Cat Vietnam Co. Ltd.“ gegründet.

Der Konsolidierungskreis wurde entsprechend erweitert. Eine wesentliche Auswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage hat sich daraus im Geschäftsjahr nicht ergeben.

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

Nach Regionen gliedern sich die Konzerngesellschaften wie folgt:

Lfd. Nr.	Gesellschaften		Gesellschafter	Anteil am Kapital
1.	- Muttergesellschaft - PUMA AG Rudolf Dassler Sport	Deutschland	Herzogenaurach	
	E M E A			
2.	Austria PUMA Dassler Ges. m.b.H.	Österreich	Salzburg	100%
3.	PUMA Bulgaria Ltd	Bulgarien	Sofia	100%
4.	PUMA Sport Hrvatska d.o.o.	Kroatien	Zagreb	100%
5.	PUMA Czech Republic s.r.o.	Tschechische Republik	Prag	100%
6.	PUMA Denmark A/S	Dänemark	Skanderborg	100%
7.	PUMA Baltic OU	Estland	Talin	100%
8.	PUMA Finland Oy	Finnland	Espoo	100%
9.	Tretorn Finland Oy	Finnland	Espoo	100%
10.	PUMA FRANCE SAS	Frankreich	Illkirch	100%
11.	PUMA Speedcat SAS	Frankreich	Illkirch	100%
12.	PUMA Vertrieb GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	100%
13.	PUMA Sprint GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	100%
14.	PUMA Avanti GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	100%
15.	PUMA Mostro GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	100%
16.	Premier Flug GmbH&Co. KG	Deutschland	Reichenschwand	50%
17.	PUMA UNITED KINGDOM LTD	Großbritannien	Leatherhead	100%
18.	PUMA Premier Ltd	Großbritannien	Leatherhead	100%
19.	Chalayan LLP	Großbritannien	London	60%
20.	PUMA Hellas S.A.	Griechenland	Athen	100%
21.	PUMA Cyprus Ltd.	Zypern	Nikosia	100%
22.	PUMA Hungary Kft.	Ungarn	Budapest	100%
23.	Tretorn R&D Ltd.	Irland (nicht aktiv)	Laoise	100%
24.	PUMA Italia S.r.l.	Italien	Mailand	100%
25.	PUMA Lietuva UAB	Litauen	Vilnius	100%
26.	PUMA Malta Ltd	Malta	St.Julians	100%
27.	PUMA Blue Sea Ltd	Malta	St.Julians	100%
28.	PUMA Racing Ltd	Malta	St.Julians	100%
29.	PUMA Benelux B.V.	Niederlande	Leusden	100%
30.	PUMA Norway AS	Norwegen	Oslo	100%
31.	PUMA Polska Spolka z.o.o.	Polen	Warschau	100%
32.	PUMA Portugal Artigos Desportivos Lda.	Portugal	Prior Velho	100%
33.	PUMA Sport Romania s.r.l.	Rumänien	Bukarest	100%
34.	PUMA-RUS GmbH	Russland	Moskau	100%
35.	PUMA Slovakia s.r.o.	Slowakei	Bratsilava	100%
36.	PUMA Ljubljana, trgovina, d.o.o	Slowenien	Ljubljana	100%
37.	PUMA SPORTS DISTRIBUTORS (PTY) LIMITED	Südafrika	Kapstadt	100%
38.	PUMA Sports S.A.	Südafrika	Kapstadt	100%
39.	Hunt Sport AB	Schweden	Helsingborg	100%
40.	Tretorn AB	Schweden	Helsingborg	100%
41.	PUMA Nordic AB	Schweden	Helsingborg	100%
42.	Tretorn Sweden AB	Schweden (nicht aktiv)	Helsingborg	100%
43.	Mount PUMA AG (Schweiz)	Schweiz	Oensingen	100%
44.	PUMA Retail AG	Schweiz	Oensingen	100%
45.	PUMA Schweiz AG	Schweiz	Oensingen	100%
46.	PUMA Spor Giyim Sananyi ve Ticaret A.S.	Türkei	Istanbul	100%
47.	PUMA Ukraine Ltd.	Ukraine	Kiew	100%
48.	PUMA Middle East FZ LLC	Vereinte Arabische Emirate	Dubai	100%
49.	PUMA UAE LLC	Vereinte Arabische Emirate	Dubai	100%
	Amerika			
50.	Unisol S.A.	Argentinien	Buenos Aires	100%
51.	PUMA Sports Ltda.	Brasilien	Sao Paulo	100%
52.	PUMA Canada, Inc.	Kanada	Montreal	100%
53.	PUMA CHILE S.A.	Chile	Santiago	100%
54.	PUMA SERVICIOS SPA	Chile	Santiago	100%
55.	PUMA Mexico Sport S.A. de C.V.	Mexiko	Mexiko-Stadt	100%
56.	Servicios Profesionales RDS S.A. de C.V.	Mexiko	Mexiko-Stadt	100%
57.	Distribuidora Deportiva PUMA S.A.C.	Peru	Lima	100%
58.	PUMA Sports LA S.A.	Uruguay	Montevideo	100%
59.	PUMA Suede Holding, Inc.	USA	Westford	100%
60.	PUMA North America, Inc.	USA	Westford	100%
	Asien/Pazifik			
61.	PUMA Australia Pty. Ltd.	Australien	Moorabbin	100%
62.	White Diamond Australia Pty. Ltd.	Australien (nicht aktiv)	Moorabbin	100%
63.	White Diamond Properties	Australien (nicht aktiv)	Moorabbin	100%
64.	Koala Pty Ltd.	Australien (nicht aktiv)	Moorabbin	100%
65.	Liberty China Holding Ltd	British Virgin Islands		100%
66.	PUMA China Ltd	China	Shanghai	100%
67.	World Cat Ltd.	Hongkong	Kowloon	100%
68.	Development Services Ltd.	Hongkong	Kowloon	100%
69.	PUMA Asia Pacific Ltd.	Hongkong	Kowloon	100%
70.	PUMA Hong Kong Ltd	Hongkong	Kowloon	100%
71.	PUMA Sports India Pvt Ltd.	Indien	Bangalore	100%
72.	World Cat Sourcing India Ltd.	Indien	Bangalore	100%
73.	PUMA JAPAN K.K.	Japan	Tokio	100%
74.	PUMA Apparel JAPAN K.K.	Japan	Tokio	100%
75.	PUMA Korea Ltd.	Korea	Seoul	100%
76.	PUMA Sports Goods Sdn. Bhd.	Malaysia	Kuala Lumpur	100%
77.	PUMA New Zealand LTD	Neuseeland	Auckland	100%
78.	World Cat (S) Pte Ltd.	Singapur		100%
79.	PUMA Sports Singapore Pte. Ltd.	Singapur		100%
80.	World Cat Trading Co.Ltd	Taiwan	Taihung	100%
81.	PUMA Taiwan Sports Ltd.	Taiwan	Taipei	100%
82.	World Cat Vietnam Co. Ltd.	Vietnam		100%

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

Währungsumrechnung

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

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

Die wesentlichen Umrechnungskurse je Euro stellen sich wie folgt dar:

Währung	Stichtagskurs	Durchschnittskurs
USD	1,3917	1,4707
HKD	10,7858	11,4533
JPY	126,1400	152,3145
GBP	0,9525	0,7967
CHF	1,4850	1,5870

Derivative Finanzinstrumente/Hedge Accounting

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

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

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

Flüssige Mittel

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

Vorräte

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

Forderungen und sonstige Vermögenswerte

Forderungen und sonstige Vermögenswerte werden anfänglich zum beizulegenden Zeitwert und unter Berücksichtigung von Transaktionskosten angesetzt und in der Folge zu fortgeführten Anschaffungskosten unter Abzug von Wertberichtigungen bewertet. Bei den Wertberichtigungen werden alle erkennbaren Risiken in Form einer individuellen Risikoeinschätzung aufgrund von Erfahrungswerten ausreichend berücksichtigt. Die langfristigen Vermögenswerte beinhalten Ausleihungen und sonstige Vermögenswerte. Unverzinsliche langfristige Vermögenswerte werden grundsätzlich auf den Barwert abgezinst.

Sachanlagevermögen

Das Sachanlagevermögen wird zu Anschaffungskosten, vermindert um kumulierte Abschreibungen, angesetzt. Die Abschreibungsdauer bemisst sich nach der voraussichtlichen wirtschaftlichen Nutzungsdauer. Die Abschreibungen werden im Allgemeinen linear vorgenommen. Die Nutzungsdauer orientiert sich an der Art der Vermögenswerte. Für Gebäude wird eine Nutzungsdauer zwischen zehn und fünfzig Jahren und bei beweglichen Wirtschaftsgütern zwischen drei und zehn Jahren angesetzt. Reparatur- und Instandhaltungskosten werden zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst. Wesentliche Erneuerungen und Verbesserungen werden aktiviert, soweit die Kriterien des Ansatzes eines Vermögenswerts vorliegen.

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

Geschäfts- und Firmenwerte

Der Geschäfts- und Firmenwert berechnet sich aus dem Unterschiedsbetrag des Kaufpreises und dem Fair Value der übernommenen Vermögens- und Schuldposten. Bei den getätigten Akquisitionen entfällt der Geschäfts- und Firmenwert im Wesentlichen auf die übernommene Infrastruktur und der damit verbundenen Möglichkeit, einen positiven Wertbeitrag für das Unternehmen zu leisten. Ein Werthaltigkeitstest (Impairment Test) ist mindestens einmal im Jahr durchzuführen und kann zu Wertminderungsaufwand führen.

Andere immaterielle Vermögenswerte

Erworbene immaterielle Vermögenswerte beinhalten im Wesentlichen Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte. Der Wertansatz erfolgt zu Anschaffungskosten, vermindert um kumulierte Abschreibungen. Die Nutzungsdauer liegt zwischen drei und zehn Jahren; die Abschreibung erfolgt linear.

Wertminderungen von Vermögenswerten

Vermögenswerte, die eine unbestimmte Nutzungsdauer haben, werden nicht planmäßig abgeschrieben, sondern werden jährlich auf Wertminderungsbedarf (Impairment Test) hin geprüft. Sachanlagen und andere immaterielle Vermögenswerte mit einer definierten Nutzungsdauer werden auf Wertminderungsbedarf geprüft, wenn Hinweise vorliegen, dass der Vermögenswert im Wert gemindert ist. Zur Ermittlung eines eventuellen Wertminderungsbedarfs eines Vermögenswertes wird dessen erzielbarer Betrag (der höhere Betrag aus Nettoveräußerungserlös und Nutzungswert) mit dem Buchwert des Vermögenswertes verglichen. Ist der erzielbare Wert niedriger als der Buchwert, wird in Höhe der Differenz ein Wertminderungsverlust erfasst. Ist der Grund für die vorgenommene Wertminderung entfallen, wird eine Wertaufholung höchstens bis zum Betrag der fortgeführten Anschaffungskosten vorgenommen. Eine Wertaufholung des Geschäfts- oder Firmenwerts wird nicht vorgenommen.

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

Finanzschulden

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

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

Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

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

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

Sonstige Rückstellungen

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

Eigene Aktien

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

Kapitalbeteiligungspläne/Management-Incentive-Programm

Gemäß IFRS 2 werden aktienbasierte Vergütungssysteme zum Marktwert (Fair Value) bilanziert und erfolgswirksam im Personalaufwand erfasst. Bei PUMA umfassen die aktienbasierten Vergütungssysteme Stock Options (SOP) mit Ausgleich in Aktien und Stock Appreciation Rights (SAR) mit Barausgleich. Der beizulegende Zeitwert der Optionen wird als Aufwand für die von den Mitarbeitern erbrachten Arbeitsleistungen erfasst.

SOP

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

SAR

Bei den SAR erfolgt zunächst eine Bewertung des beizulegenden Zeitwertes zum Gewährungszeitpunkt und dann eine Folgebewertung jeweils zum Bilanzstichtag. Der sich daraus ergebende Aufwand/Ertrag wird über die Sperrfrist als Personalaufwand verteilt erfasst und als Rückstellung/Verbindlichkeit bilanziert. Wertänderungen, die sich nach dem Ablauf der Sperrfrist ergeben, werden direkt im Personalaufwand berücksichtigt und die Rückstellung/Verbindlichkeit entsprechend angepasst.

Berücksichtigung von Umsatzerlösen

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

Lizenz- und Provisionserträge

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

Werbe- und Promotionsaufwendungen

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

Produktentwicklung

Die Gesellschaft entwickelt laufend neue Produkte, um den Marktanforderungen bzw. -veränderungen gerecht zu werden. Die Kosten werden zum Zeitpunkt ihrer Entstehung als Aufwand erfasst. Eine Aktivierung erfolgt nicht, da die in IAS 38 genannten Kriterien nicht erfüllt sind.

Finanzergebnis

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

Grundsätzlich sind Wechselkurseffekte in den allgemeinen Aufwendungen enthalten. Soweit jedoch Wechselkurseffekte einem Grundgeschäft direkt zuzuordnen sind, erfolgt der Ausweis in der jeweiligen Position der Gewinn- und Verlustrechnung.

Ertragsteuern

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

Latente Steuern

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

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

Annahmen und Schätzungen

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses sind teilweise Annahmen und Schätzungen notwendig, die sich auf Höhe und Ausweis bilanzierter Vermögenswerte und Schulden, Erträge und Aufwendungen sowie Eventualverbindlichkeiten auswirken. Die tatsächlichen Werte können in Einzelfällen von den getroffenen Annahmen und Schätzungen abweichen. Änderungen werden zum Zeitpunkt einer besseren Erkenntnis erfolgswirksam.

3. Unternehmenserwerbe

PUMA hat im Geschäftsjahr einen Anteil von 60% an dem in London ansässigen Modeunternehmen Chalayan LLP einschließlich der Marke Hussein Chalayan übernommen. Der Unternehmenserwerb hatte keinen wesentlichen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage.

4. Flüssige Mittel

Am 31. Dezember 2008 verfügt die Gesellschaft über € 375,0 Mio. (Vorjahr: € 522,5 Mio.) an flüssigen Mitteln. Der durchschnittliche effektive Zinssatz der Geldanlagen belief sich auf 1,7% (Vorjahr: 3,9%). Es bestehen keine Verfügungsbeschränkungen.

5. Vorräte

Die Vorräte gliedern sich in die folgenden Hauptgruppen:

	2008 € Mio.	2007 € Mio.
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	4,7	3,5
Fertige Erzeugnisse und Waren/Lagerbestand		
Schuhe	211,5	178,9
Textilien	176,0	156,4
Accessoires/Sonstiges	44,5	30,7
Unterwegs befindliche Waren	97,7	89,4
Vorräte, brutto	534,4	458,9
abzüglich Wertberichtigungen	-103,6	-85,3
Vorräte, netto	430,8	373,6

Aus den Wertberichtigungen in Höhe von € 103,6 Mio. (Vorjahr: € 85,3 Mio.) wurden ca. 60% im Geschäftsjahr 2008 (Vorjahr: ca. 40%) erfolgswirksam in den Umsatzkosten erfasst.

6. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Diese Position setzt sich wie folgt zusammen:

	2008 € Mio.	2007 € Mio.
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	427,4	418,2
abzüglich Wertberichtigungen	-30,9	-28,6
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	396,5	389,6

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

	2008 € Mio.	2007 € Mio.
Stand Wertberichtigung 01.01.	28,6	31,9
Kursdifferenzen	-0,4	-1,1
Zuführungen	17,7	13,5
Verbrauch	-10,6	-9,3
Auflösungen	-4,4	-6,4
Stand Wertberichtigung 31.12.	30,9	28,6

2007	Bruttowerte							
	gesamt	Nicht fällig	0 - 30 Tage	Davon nicht wertgemindert		91 - 180 Tage	über 180 Tage	Davon wertgemindert
				31 - 60 Tage	61 - 90 Tage			
€ Mio.	418,2	307,4	37,0	12,3	4,1	4,6	3,3	49,6

2008	Bruttowerte							
	gesamt	Nicht fällig	0 - 30 Tage	Davon nicht wertgemindert		91 - 180 Tage	über 180 Tage	Davon wertgemindert
				31 - 60 Tage	61 - 90 Tage			
€ Mio.	427,4	296,9	39,6	16,5	8,1	6,8	7,4	52,2

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

7. Sonstige kurzfristige Vermögenswerte

Diese Position setzt sich wie folgt zusammen:

	2008 € Mio.	2007 € Mio.
Vorausgezahlter Aufwand der Folgeperiode	32,9	29,3
Beizulegender Zeitwert derivativer Finanzinstrumente	35,5	1,2
Sonstige Forderungen	91,4	79,1
Gesamt	159,8	109,7

Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte sind innerhalb eines Jahres fällig. Der Zeitwert entspricht dem Buchwert. In den sonstigen Forderungen sind im Wesentlichen Steuerforderungen (davon € 23,2 Mio. Ertragssteuern) enthalten.

8. Latente Steuern

Die latenten Steuern beziehen sich auf die nachfolgend dargestellten Positionen:

	2008 € Mio.	2007 € Mio.
Steuerliche Verlustvorräte	4,7	2,8
Langfristige Vermögenswerte	10,6	9,3
Kurzfristige Vermögenswerte	43,8	38,2
Rückstellungen und andere Verbindlichkeiten	35,8	29,4
Aus erfolgsneutraler Verrechnung im Eigenkapital	3,9	10,7
Latente Steueransprüche (vor Saldierung)	91,0	90,4
Langfristige Vermögenswerte	32,6	30,2
Kurzfristige Vermögenswerte	2,5	2,2
Rückstellungen und andere Verbindlichkeiten	2,0	3,3
Latente Steuerschulden (vor Saldierung)	37,1	35,7
Latente Steueransprüche, netto	54,0	54,7

Von den latenten Steueransprüchen sind € 75,0 Mio. (Vorjahr € 78,3 Mio.) und von den latenten Steuerschulden € 4,5 Mio. (Vorjahr € 5,5 Mio.) kurzfristig.

Zum 31. Dezember 2008 bestanden steuerliche Verlustvorräte von insgesamt € 47,3 Mio. (Vorjahr: € 18,0 Mio.). Daraus ergibt sich ein latenter Steueranspruch von € 11,9 Mio. (Vorjahr: € 4,8 Mio.). Die steuerlichen Verlustvorräte beziehen sich zum Teil auf passive Gesellschaften bzw. Gesellschaften zur internen Konzernfinanzierung. Nach Wertberichtigung sind die Ansprüche aus steuerlichen Verlustvorräten mit € 4,7 Mio. (Vorjahr: € 2,8 Mio.) in die aktiven latenten Steuern eingegangen.

Latente Steuerschulden für Quellensteuern aus möglichen Dividenden auf thesaurierte Gewinne der Tochtergesellschaften, die als Refinanzierungsbedarf der jeweiligen Gesellschaft bestimmt sind, wurden nicht gebildet.

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

	2008 € Mio.	2007 € Mio.
Latente Steueransprüche	80,5	77,4
Latente Steuerschulden	26,5	22,7
Latente Steueransprüche, netto	54,0	54,7

Die Entwicklung der latenten Steueransprüche stellt sich wie folgt dar:

	2008 € Mio.	2007 € Mio.
Latente Steueransprüche, Vorjahr	77,4	63,3
Erfolgswirksame Erfassung in der GuV	17,4	8,2
Währungseffekte und erfolgsneutrale Verrechnung im Eigenkapital	-14,4	5,9
Latente Steueransprüche	80,5	77,4

Die Entwicklung der latenten Steuerschulden stellt sich wie folgt dar:

	2008 € Mio.	2007 € Mio.
Latente Steuerschulden, Vorjahr	22,7	13,0
Erfolgswirksame Erfassung in der GuV	3,8	9,7
Latente Steuerschulden	26,5	22,7

9. Sachanlagen

Das Sachanlagevermögen zu Buchwerten setzt sich zusammen aus:

	2008 € Mio.	2007 € Mio.
Grundstücke und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	76,6	54,9
Technische Anlagen und Maschinen	3,0	3,2
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	118,5	110,3
Anlagen im Bau	47,0	26,4
Gesamt	245,1	194,9

Die Buchwerte des Sachanlagevermögens sind aus den Anschaffungskosten abgeleitet. Die kumulierten Abschreibungen des Sachanlagevermögens betragen € 162,7 Mio. (Vorjahr: € 128,7 Mio.).

In den Sachanlagen sind Leasinggegenstände (Finanzierungsleasing) mit einem Betrag von € 1,7 Mio. (Vorjahr: € 1,0 Mio.) enthalten.

Die Entwicklung der Sachanlagen im Geschäftsjahr 2008 ist in der „Entwicklung des Anlagevermögens“ dargestellt. Über die laufenden Abschreibungen hinaus gehende Wertminderungsaufwendungen sind im Geschäftsjahr 2008 nicht angefallen.

10. Immaterielle Vermögenswerte

Im Wesentlichen sind hier Geschäfts- und Firmenwerte sowie Vermögenswerte im Zusammenhang mit eigenen Einzelhandelsaktivitäten enthalten.

Gemäß IFRS 3 werden Geschäfts- und Firmenwerte nicht planmäßig abgeschrieben. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurde ein Werthaltigkeitstest (Impairment Test) nach der „Discounted Cashflow Methode“ durchgeführt. Hierfür wurden die Daten der jeweiligen Unternehmensplanung zugrunde gelegt. Wertminderungsaufwendungen aufgrund des Werthaltigkeitstests waren im Geschäftsjahr 2008 nicht erforderlich.

Die Entwicklung der immateriellen Vermögenswerte im Geschäftsjahr 2008 ist in der „Entwicklung des Anlagevermögens“ dargestellt.

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

	2008 € Mio.	2007 € Mio.
EMEA	41,9	31,3
Amerika	33,5	38,0
Asien/Pazifik	79,5	83,9
Gesamt	154,8	153,2

Annahmen bei der Durchführung des Impairment Tests:

	EMEA	Amerika	Asien/Pazifik
Steuersatz (Bandbreite)	20,0%-30,0%	28,0%-35,0%	17,5%-40,7%
WACC vor Steuer (Bandbreite)	10,3%-18,3%	11,6%-26,5%	8,3%-13,9%
WACC nach Steuer (Bandbreite)	8,5%-13,7%	8,6%-18,0%	6,1%-12,2%
Wachstumsrate	3,0%	3,0%	3,0%
Beta	0,97	0,97	0,97

11. Sonstige langfristige Vermögenswerte

Dieser Posten ist wie folgt zusammengesetzt:

	2008 € Mio.	2007 € Mio.
Sonstige Ausleihungen	2,5	2,8
Sonstige Vermögenswerte	18,7	12,2
Zwischensumme	21,2	15,0
Beizulegender Zeitwert derivativer Finanzinstrumente	0,0	0,0
Gesamt	21,2	15,0

Die Entwicklung für das Geschäftsjahr 2008 für die Zwischensumme in Höhe von € 21,2 Mio. (Vorjahr: € 15,0 Mio.) ist in der „Entwicklung des Anlagevermögens“ dargestellt. Es gab keine Hinweise auf Wertminderungen.

12. Verbindlichkeiten

Die Restlaufzeiten der Verbindlichkeiten stellen sich wie folgt dar:

	2008				2007			
	Gesamt € Mio.	Restlaufzeit von			Gesamt € Mio.	Restlaufzeit von		
		bis zu 1 Jahr € Mio.	1 bis 5 Jahren € Mio.	mehr als 5 Jahren € Mio.		bis zu 1 Jahr € Mio.	1 bis 5 Jahren € Mio.	mehr als 5 Jahren € Mio.
Kurzfristige Bankverbindlichkeiten	49,7	49,7	0,0	0,0	61,3	61,3	0,0	0,0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	269,1	269,1	0,0	0,0	234,0	234,0	0,0	0,0
Sonstige Verbindlichkeiten								
Verbindlichkeiten aus Steuern	24,8	24,8	0,0	0,0	27,9	27,9	0,0	0,0
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	4,2	4,2	0,0	0,0	3,7	3,7	0,0	0,0
Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeitern	40,1	39,2	1,0	0,0	48,4	44,4	4,0	0,0
Verbindlichkeiten aus der Marktbewertung von Devisentermingeschäften	9,9	9,9	0,0	0,0	23,9	23,9	0,0	0,0
Leasingverbindlichkeiten	0,5	0,4	0,1	0,0	0,4	0,4	0,0	0,0
Übrige Verbindlichkeiten	63,5	62,2	0,3	1,0	59,9	57,6	0,5	1,4
Gesamt	461,8	459,4	1,4	1,0	459,0	453,2	4,5	1,4

Die PUMA-Gruppe verfügt über Kreditlinien von insgesamt € 267,5 Mio. (Vorjahr: € 256,5 Mio.), die wahlweise für Bankkredite und Avalkredite genutzt werden können. Neben den Bankverbindlichkeiten in Höhe von € 49,7 Mio. (Vorjahr: € 61,3 Mio.) bestanden am 31. Dezember 2008 Avalkredite in Höhe von € 26,9 Mio. (Vorjahr: € 16,6 Mio.). Am 31. Dezember 2008 verfügt die Gesellschaft neben den flüssigen Mitteln über nicht ausgenutzte Kreditlinien von € 190,9 Mio. (Vorjahr: € 178,5 Mio.).

Der Effektivzinssatz der Finanzverbindlichkeiten lag im Geschäftsjahr in einer Bandbreite von 3,9% - 10,2%.

Die mittelfristigen Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeitern stehen im Zusammenhang mit dem Management-Incentive-Programm und beinhalten die am 31. Dezember 2008 bilanzierten Verpflichtungen. Bei den Leasingverbindlichkeiten ist die Angabe von bedingten Mietzahlungen nicht wesentlich.

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

	Buchwert	Cashflow		
	2008 € Mio.	2009 € Mio.	2010 € Mio.	2011 ff. € Mio.
Originäre finanzielle Verbindlichkeiten				
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	49,7	49,7	0,0	0,0
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	0,5	0,4	0,1	0,0
Kaufpreisverbindlichkeiten	93,3	40,0	21,0	32,3
Sonstige Verbindlichkeiten	250,5	230,4	7,2	12,8
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten und Vermögenswerte				
Devisentermingeschäfte in Verbindung mit Cashflow Hedges	9,9	9,9	0,0	0,0

Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten sind jederzeit rückzahlbar. Somit werden die Cashflows in 2009 ausgewiesen.

Den Cash outflows bei den derivativen finanziellen Verbindlichkeiten stehen cash inflows in gleicher Höhe gegenüber.

13. Zusätzliche Angaben zu den Finanzinstrumenten

	Bewertungs- Kategorien Nach IAS 39	Buchwert 2008 € Mio.	Fair Value 2008 € Mio.	Buchwert 2007 € Mio.	Fair Value 2007 € Mio.
Aktiva					
Flüssige Mittel	¹⁾ LAR	375,0	375,0	522,5	522,5
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	LAR	396,5	396,5	389,6	389,6
Sonstige Forderungen		91,4	91,4	79,1	79,1
- finanziell	LAR	25,6	25,6	14,2	14,2
- nicht finanziell		65,8	65,8	64,9	64,9
Derivate mit Hedge Beziehung (beizulegender Zeitwert)	n.a.	35,5	35,5	1,2	1,2
Ausleihungen	LAR	0,1	0,1	2,4	2,4
Sonstige Vermögenswerte		21,1	21,1	12,6	12,6
- finanziell	LAR	16,6	16,6	9,5	9,5
- nicht finanziell		4,5	4,5	3,1	3,1
Passiva					
Bankverbindlichkeiten	²⁾ OL	49,7	49,7	61,3	61,3
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	OL	269,1	269,1	234,0	234,0
Kaufpreisverbindlichkeiten	OL	93,3	93,3	111,3	111,3
Leasingverbindlichkeiten	n.a.	0,5	0,5	0,4	0,4
Übrige Verbindlichkeiten		63,5	57,9	59,8	59,8
- finanziell	OL	39,6	34,9	35,0	35,0
- nicht finanziell		23,9	23,0	24,8	24,8
Derivate mit Hedgebeziehung (beizulegender Zeitwert)	n.a.	9,9	9,9	23,9	23,9

1) LAR: Loans and Receivables;

2) OL: Other Liabilities

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

Der Buchwert der Ausleihungen entspricht zum Abschlussstichtag näherungsweise dem beizulegenden Zeitwert.

Die Fair Values der sonstigen finanziellen Vermögenswerte entsprechen den Barwerten unter Berücksichtigung marktgerechter Zinssätze. In den sonstigen finanziellen Vermögenswerten sind € 14,9 Mio. enthalten, die als Mietkautionen verpfändet wurden.

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

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen haben kurze Restlaufzeiten; die bilanzierten Werte stellen näherungsweise die beizulegenden Zeitwerte dar.

Die Kaufpreisverbindlichkeiten im Zusammenhang mit den Unternehmenserwerben führen gemäß den Verträgen zu ratierlichen Auszahlungen. Die sich hieraus ergebenden Nominalbeträge wurden in Abhängigkeit vom voraussichtlichen Zahlungszeitpunkt mit einem angemessenen Marktzinssatz abgezinst. Die Marktzinssätze liegen in Abhängigkeit vom jeweiligen Land zwischen 0,7% und 6,5%. Weitere Angaben zu Kaufpreisverbindlichkeiten sind der Ziffer 17 zu entnehmen.

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

Die Fair Values der Derivate mit Hedge Beziehung zum Bilanzstichtag werden von den jeweiligen Kreditinstituten unter Berücksichtigung marktgerechter Zinssätze ermittelt.

Nettoergebnis nach Bewertungskategorien:

	2008 € Mio.	2007 € Mio.
Darlehen und Forderungen (LAR)	5,4	10,7
Sonstige Verbindlichkeiten (OL)	-8,3	-5,0
Summe	-2,9	5,6

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

Die Wertberichtigungen bei Forderungen und die Währungsveränderungen sind in den allgemeinen Verwaltungsaufwendungen enthalten.

14. Pensionsrückstellungen

Die Pensionsrückstellungen resultieren aus Ansprüchen der Mitarbeiter auf Leistungen im Falle der Invalidität, des Todes oder des Erreichens eines gewissen Alters, die je nach Land auf gesetzlichen oder vertraglichen Regelungen beruhen.

Die Verpflichtungen der PUMA AG beruhen ausschließlich auf vertraglichen Regelungen. Die allgemeine Pensionsordnung der PUMA AG sieht grundsätzlich Rentenzahlungen in Höhe von maximal € 127,82 pro Monat und Anwärter vor. Darüber hinaus bestehen bei der PUMA AG Einzelzusagen (Festbeträge in unterschiedlicher Höhe) sowie Anwartschaften aus Entgeltumwandlung. Bei den Entgeltumwandlungen handelt es sich um versicherte Pläne. Der auf die inländischen Versorgungsansprüche (PUMA AG) entfallende Verpflichtungsumfang beträgt € 17,7 Mio. und macht somit 43,2% der gesamten Verpflichtung aus. Der beizulegende Zeitwert für das den inländischen Verpflichtungen gegenüberstehende Planvermögen beträgt € 4,8 Mio., die entsprechende Pensionsrückstellung beträgt € 12,9 Mio.

Der „Defined benefit Plan“ in UK ist für Neueintritte geschlossen. Hier handelt es sich um gehalts- und dienstzeitabhängige Zusagen auf Alters-, Invaliden- und Hinterbliebenenrente. Eine Teilkapitalisierung der Altersrente ist zulässig. Die Verpflichtung für die Versorgungsansprüche des Defined benefit Plans in UK beträgt € 14,7 Mio. und stellt 35,9% der gesamten Verpflichtung dar. Die Verpflichtung ist durch ein Vermögen von € 12,8 Mio. gedeckt. Die Rückstellung beträgt € 1,9 Mio.

Der Barwert der Versorgungsansprüche hat sich wie folgt entwickelt:

	2008 € Mio.	2007 € Mio.
Barwert der Versorgungsansprüche 01.01.	39,0	43,0
Aufwand für die im Berichtsjahr verdienten Versorgungsansprüche	2,8	1,0
Zinsaufwand	2,0	2,0
Arbeitnehmerbeiträge	0,3	0,0
Versicherungsmathematische (Gewinne) und Verluste	0,4	-3,5
Währungskurseffekte	-4,6	0,3
Ausgezahlte Leistungen	-1,4	-3,3
Vergangenheitskosten	0,0	0,0
Effekte aus Übertragungen	2,5	0,0
Effekte aus Plankürzung	0,0	-0,5
Effekte aus Planabgeltung	0,0	0,0
Barwert der Versorgungsansprüche 31.12.	41,0	39,0

Das Planvermögen hat sich wie folgt entwickelt:

	2008 € Mio.	2007 € Mio.
Planvermögen 01.01.	21,1	16,4
Erwarteter Ertrag des Planvermögens	1,0	1,0
Versicherungsmathematische Gewinne und (Verluste)	-2,6	1,7
Arbeitgeberbeiträge	2,2	4,4
Arbeitnehmerbeiträge	0,3	0,0
Währungskurseffekte	-3,7	-2,4
Ausgezahlte Leistungen	-0,2	0,0
Effekte aus Übertragungen	1,6	0,0
Effekte aus Planabgeltung	0,0	0,0
Planvermögen 31.12.	19,7	21,1

Die Pensionsrückstellung für den Konzern leitet sich wie folgt ab:

	2008 € Mio.	2007 € Mio.
Barwert der Versorgungsansprüche aus voll oder teilweise fondsfinanzierten Plänen	35,6	34,8
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-19,7	-21,1
Unterdeckung/Überdeckung	15,9	13,7
Barwert der Versorgungsansprüche aus nicht fondsfinanzierten Plänen	5,4	4,2
Nicht erfasste Vergangheitskosten	0,0	0,0
Aufgrund der Obergrenze für Vermögenswerte nicht erfasste Beträge	0,0	0,0
Pensionsrückstellung 31.12.	21,3	17,9

In 2008 betragen die Pensionszahlungen € 1,4 Mio. (Vorjahr: € 3,3 Mio.). Für das Jahr 2009 werden Pensionszahlungen in Höhe von € 1,0 Mio. erwartet. Davon werden voraussichtlich € 0,9 Mio. vom Arbeitgeber direkt erbracht. Die Beiträge in das externe Planvermögen betragen im Jahr 2008 € 2,2 Mio. (Vorjahr: € 4,4 Mio.). Für das Jahr 2009 werden Beiträge in Höhe von € 2,1 Mio. erwartet.

Die Pensionsrückstellung hat sich wie folgt entwickelt:

	2008 € Mio.	2007 € Mio.
Pensionsrückstellung 01.01.	17,9	21,9
Pensionsaufwand	3,8	2,0
Im Eigenkapital erfasste versicherungsmathematische (Gewinne) und Verluste	3,0	0,3
Arbeitgeberbeiträge	-2,2	-4,4
Direkte Rentenzahlungen des Arbeitgebers	-1,1	-3,3
Transferwerte	1,0	0
Währungsdifferenzen	-1,1	1,4
Pensionsrückstellung 31.12.	21,3	17,9
davon Aktivum	0,0	0,0
davon Passivum	21,3	17,9

Der Aufwand im Geschäftsjahr 2008 gliedert sich wie folgt:

	2008 € Mio.	2007 € Mio.
Aufwand für die im Berichtsjahr erdienten Versorgungsansprüche	2,8	1,0
Zinsaufwand	2,0	2,0
Erwarteter Ertrag des Planvermögens	-1,0	-1,0
Aufwand aus Planänderungen	0,0	0,0
Aufwand aus Plankürzungen oder -abgeltungen	0,0	0,0
Aufwand für Leistungspläne	3,8	2,0
Gezahlte Beiträge für Beitragspläne	3,4	2,7
Aufwendungen für Altersvorsorge Gesamt	7,2	4,7
davon Personalaufwand	6,2	2,7
davon Finanzaufwand	1,0	2,0

Ab dem Geschäftsjahr 2008 wird der erwartete Ertrag des Planvermögens im Finanzaufwand erfasst (Vorjahr: Personalaufwand).

Im Eigenkapital erfasste versicherungsmathematische Gewinne und Verluste:

	2008 € Mio.	2007 € Mio.
Versicherungsmathematische (Gewinne) und Verluste des Geschäftsjahres	3,0	0,3
Effekte aus der Berücksichtigung der Obergrenze für Vermögenswerte	0,0	0,0
Insgesamt direkt im Eigenkapital erfasster Aufwand des Geschäftsjahres	3,0	0,3
In Vorjahren im Eigenkapital erfasster Aufwand	0,3	0,0
Währungsdifferenzen	-1,0	0,0
Kumulierter im Eigenkapital erfasster Aufwand	2,3	0,3

Anlageklassen des Planvermögens:

	2008 € Mio.	2007 € Mio.
Aktien	3,5	4,9
Schuldverschreibungen	9,4	10,4
Hedge Funds	0,1	0,0
Derivate	0,1	0,0
Immobilien	1,5	1,7
Versicherungen	4,9	4,0
Sonstige	0,2	0,1
Planvermögen gesamt	19,7	21,1

Eigene Finanzinstrumente sind im Planvermögen nicht enthalten. Der tatsächliche Ertrag des Planvermögens betrug € -1,6 Mio. (Vorjahr: € 2,7 Mio.).

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

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

	2008	2007
Diskontierungssatz	5,41%	5,45%
Zukünftige Rentensteigerungen	2,87%	2,85%
Zukünftige Gehaltssteigerungen	4,15%	4,19%
Erwarteter Ertrag des externen Planvermögens	5,42%	4,6%

Bei den angegebenen Werten handelt es sich um gewichtete Durchschnittswerte. Für den Euroraum wurde einheitlich ein Rechnungszins von 5,5% (Vorjahr: 5,25%) angesetzt.

Die Bewertung der Pensionsrückstellung der PUMA AG erfolgte auf Basis der Richttafeln „2005 G“ von Klaus Heubeck. Für die versicherten Pläne in Deutschland wurde von einer Gesamtverzinsung von 4,5% ausgegangen. Dementsprechend wurde in Abhängigkeit vom Garantiezins des zugrundeliegenden Versicherungsvertrages eine Anwartschaftsdynamik zwischen 0,5% und 2,25% angesetzt.

Verpflichtung, Vermögen und Deckungsgrad

	2008 € Mio.	2007 € Mio.	2006 € Mio.
Barwert der Versorgungsansprüche	41,0	39,0	43,0
Planvermögen	19,7	21,1	16,4
Überdeckung / Unterdeckung	21,3	17,9	26,6

Aufgrund erfahrungsbedingter Anpassungen ist im Geschäftsjahr 2008 in den Planvermögen ein versicherungsmathematischer Verlust von € 2,6 Mio. entstanden. Die erfahrungsbedingten Anpassungen der Pensionsverpflichtungen haben zu einem Verlust von € 0,8 Mio. geführt.

15. Steuerrückstellungen

	2007					2008
	Währungs- anpassungen, Umbuchungen € Mio.	Verbrauch € Mio.	Auflösung € Mio.	Zuführung € Mio.	€ Mio.	
Steuerrückstellungen	18,1	0,8	-16,6	-1,1	26,3	27,6

Die Steuerrückstellungen enthalten im Wesentlichen die für das Geschäftsjahr 2008 anfallenden und noch nicht gezahlten Ertragsteuern sowie erwartete Steuerzahlungen für Vorjahre. Latente Steuern sind nicht enthalten. Die Rückstellung sollte im folgenden Geschäftsjahr zu einem Mittelabfluss führen.

16. Sonstige Rückstellungen

2007					2008	
€ Mio.	Währungs- anpassungen, Umbuchungen € Mio.	Verbrauch € Mio.	Auflösung € Mio.	Zuführung € Mio.	€ Mio.	
Rückstellungen für:						
Gewährleistungen	13,6	0,1	-8,6	-1,3	6,3	10,2
Einkaufsrisiken	7,9	0,3	-5,6	-2,4	6,4	6,7
Sondereffekte	0,0	0,0	0,0	0,0	17,2	17,2
Andere	57,6	0,4	-9,0	-10,8	18,7	56,9
Gesamt	79,2	0,8	-23,1	-14,5	48,6	91,0

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

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

Die Rückstellungen für Sondereffekte umfassen Aufwendungen aus Maßnahmen und sonstige mit dem schwierigen Marktumfeld im Zusammenhang stehende Sondereffekte. Weitere Angaben zu den Sondereffekten sind der Ziffer 20 zu entnehmen.

Die anderen Rückstellungen setzen sich im Wesentlichen aus Risiken im Zusammenhang mit Rechtsstreitigkeiten, Rückstellungen für Drohverluste sowie sonstigen Risiken zusammen. Abhängig von den einzelnen Verfahren wird damit gerechnet, dass der wesentliche Betrag innerhalb der nächsten zwei Jahre zum Mittelabfluss führt.

17. Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben

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

Die Kaufpreisverbindlichkeit setzt sich wie folgt zusammen:

	2008 € Mio.	2007 € Mio.
Innerhalb eines Jahres fällig	40,0	52,7
Fälligkeit über einem Jahr	53,3	58,6
Gesamt	93,3	111,3

18. Eigenkapital

Veränderung im Eigenkapital in € Mio.	Gezeichnetes Kapital	Kapital- rücklage	Rücklagen		Cashflow Hedges	Bilanz- Gewinn	Eigene Aktien	Eigenkapital vor Minderheits- anteile	Minderheits- anteile	Eigenkapital Gesamt
			Gewinn- rücklagen	Unterschied aus der Währungs- umrechnung						
31.12.2006	44,1	170,7	291,8	-34,7	-4,5	799,3	-225,6	1.041,3	7,7	1.049,0
Dividendenzahlung						-39,9		-39,9	-1,2	-41,1
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste aus Pensionszusagen						-0,3		-0,3		-0,3
Währungsänderungen				-38,3				-38,3	-1,2	-39,5
Ergebniswirksame Auflösung im Periodenergebnis					3,4			3,4		3,4
Marktbewertung von Cashflow- Sicherungsgeschäften					-25,0			-25,0		-25,0
Kapitalerhöhung	0,2	12,8						12,9		12,9
Konzerngewinn						269,0		269,0	2,6	271,6
Kapitalherabsetzung durch Einziehung von Aktien nach § 237 Abs. 3 AktG	-3,3		-222,3			-41,6	225,6	-41,6		-41,6
Erwerb eigener Aktien							-34,7	-34,7		-34,7
31.12.2007	41,0	183,5	69,5	-73,0	-26,1	986,7	-34,7	1.146,8	8,0	1.154,8
Dividendenzahlung						-42,5		-42,5		-42,5
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste aus Pensionszusagen						-1,3		-1,3		-1,3
Währungsänderungen / Sonstiges				-19,0				-19,0	-4,4	-23,4
Ergebniswirksame Auflösung im Periodenergebnis					26,1			26,1		26,1
Marktbewertung von Cashflow- Sicherungsgeschäften					11,1			11,1		11,1
Kapitalerhöhung	0,0	0,9						0,9		0,9
Bewertung aus Optionsprogrammen		1,2						1,2		1,2
Konzerngewinn						232,8		232,8	-1,1	231,6
Erwerb eigener Aktien							-181,4	-181,4		-181,4
31.12.2008	41,0	185,5	69,5	-92,0	11,1	1.175,6	-216,1	1.174,7	2,5	1.172,2

Gezeichnetes Kapital

Das gezeichnete Kapital entspricht dem gezeichneten Kapital der PUMA AG. Zum Bilanzstichtag betrug das gezeichnete Kapital € 41,0 Mio. und ist eingeteilt in 16.032.464 voll eingezahlte Stückaktien. Im Jahr 2008 wurde die Kapitalrücklage durch Ausgabe neuer Aktien, die im Zusammenhang mit dem Management-Incentive-Programm stehen, um € 0,9 Mio. erhöht. Aus der Bewertung der Optionsprogramme für das Management hat sich die Kapitalrücklage darüber hinaus um € 1,2 Mio. erhöht; die Erhöhung hat den Personalaufwand belastet.

Die SAPARDIS S.A., eine 100%ige Tochtergesellschaft der PPR S.A., Paris, hält zum Jahresende 65,25% am gezeichneten Kapital (entspricht 69,36% der ausstehenden Aktien).

Entwicklung der ausstehenden Aktien:

Ausstehende Aktien zum 01.01.	Stück	15.902.964
Wandlung aus Management-Incentive-Programm	Stück	4.500
Aktienrückkauf	Stück	-825.000
Ausstehende Aktien zum 31.12.	Stück	15.082.464

Cashflow Hedges

Der Posten „Cashflow Hedges“ beinhaltet die Marktwertbewertung der derivativen Finanzinstrumente. Der Posten in Höhe von € 11,1 Mio. (Vorjahr: € -26,1 Mio.) ist mit latenten Steuern in Höhe von € -4,6 Mio. (Vorjahr: € 10,7 Mio.) verrechnet.

Eigene Aktien/Treasury Stock

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 22. April 2008 wurde die Gesellschaft ermächtigt, bis zum 21. Oktober 2009 eigene Aktien bis zu zehn Prozent des Grundkapitals zu erwerben. Im Falle des Erwerbs über die Börse darf der Erwerbspreis je Aktie den Schlusskurs für die Aktien der Gesellschaft mit gleicher Ausstattung im XETRA-Handel (oder einem vergleichbaren Nachfolgesystem) an den letzten drei Handelstagen vor der Verpflichtung zum Erwerbstag um nicht mehr als 10% über- oder unterschreiten. Der Ermächtigungsbeschluss hat gleichzeitig den bisherigen Beschluss der Hauptversammlung aus 2007 aufgehoben.

Die Gesellschaft hat von der Ermächtigung zum Kauf eigener Aktien Gebrauch gemacht und im Berichtszeitraum 825.000 Stück Aktien zu einem Wert von € 181,4 Mio. zurückgekauft. Zum Bilanzstichtag hält die Gesellschaft insgesamt 950.000 Stück PUMA Aktien im eigenen Bestand, was einem Anteil von 5,9% des gezeichneten Kapitals entspricht. Davon wurden aus dem Rückkaufsprogramm 2007 (bis zum 22. April 2008) 575.000 Stück Aktien und aus der neuen Genehmigung vom 22. April 2008 375.000 Stück Aktien erworben. Einschließlich der im Vorjahr erworbenen eigenen Aktien (125.000 Stück) betragen die Anschaffungskosten insgesamt € 216,1 Mio.

Genehmigtes Kapital

Gemäß § 4 Ziffer 3 und Ziffer 4 der Satzung der PUMA AG ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital bis zum 10. April 2012 wie folgt zu erhöhen:

- A) durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe neuer Aktien gegen Bareinlagen um bis zu € 7,5 Mio. zu erhöhen.
Den Aktionären steht grundsätzlich ein Bezugsrecht zu (Genehmigtes Kapital I)

und

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

Bedingtes Kapital

Gemäß § 4 Ziffer 2 der Satzung wurde mit Hauptversammlungsbeschluss vom 10.05.2001 ein bedingtes Kapital in Höhe von € 3,9 Mio. zur Finanzierung von insgesamt 1.530.000 Stück Aktienoptionen geschaffen. Die Aktienoptionen wurden im Rahmen des Stock Option Programms in mehreren Tranchen an das Management ausgegeben. Zusätzlich kann mit Beschluss der Hauptversammlung vom 22. April 2008 das Grundkapital um bis zu € 1,5 Mio. durch Ausgabe von bis zu 600.000 Stück neuer Aktien erhöht werden. Die bedingte Kapitalerhöhung darf ausschließlich zum Zweck der Gewährung von Bezugsrechten (Aktienoptionen) an Mitglieder des Vorstands sowie weitere Führungskräfte der Gesellschaft sowie nachgeordneter verbundenen Unternehmen verwendet werden.

Am 31. Dezember 2008 steht ein bedingtes Kapital in Höhe von insgesamt € 1,8 Mio. (Vorjahr: € 0,3 Mio.) zur Verfügung.

Dividende

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

Vorstand und Aufsichtsrat schlagen der Hauptversammlung vor, aus dem Bilanzgewinn der PUMA AG eine Dividende für das Geschäftsjahr 2008 von € 2,75 je ausstehender Aktie oder insgesamt € 41,5 Mio. (bezogen auf die am 31. Dezember ausstehenden Aktien) den Aktionären auszuschütten. Das entspricht einer Ausschüttungsquote bezogen auf den Konzerngewinn von 17,8% gegenüber 15,8% im Vorjahr.

Verwendung des Bilanzgewinns der PUMA AG:

		2008	2007
Bilanzgewinn der PUMA AG zum 31.12.	€ Mio.	50,0	50,0
Dividende je Aktie	€	2,75	2,75
Anzahl der ausstehenden Aktien *	Stück	15.082.464	15.452.964
Dividende gesamt *	€ Mio.	41,5	42,5
Vortrag auf neue Rechnung *	€ Mio.	8,5	7,5

* Vorjahreswerte angepasst auf den Stand der Hauptversammlung

Minderheitsanteile

Der am Bilanzstichtag verbleibende Minderheitsanteil betrifft die Gesellschaft Chalayan LLP; London/England (60%).

19. Kapitalbeteiligungspläne/Management-Incentive-Programm

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

Die laufenden Programme werden nachfolgend erläutert:

Erläuterung „SOP“

Im Zusammenhang mit dem im Jahr 2001 eingeräumten bedingten Kapital wurde ein Stock-Option-Programm „**SOP 2001**“ eingeführt. Die bedingte Kapitalerhöhung dient der Bedienung von Optionsrechten an Mitglieder des Vorstands der PUMA AG, Mitglieder der Geschäftsführungsorgane verbundener Unternehmen sowie an Führungskräfte der PUMA AG und verbundener Unternehmen. Den Teilnehmern wird die Möglichkeit eingeräumt, PUMA Aktien in einem Zeitraum von bis zu fünf Jahren und nach einer Sperrfrist von zwei Jahren ab Ausgabedatum zum Ausübungspreis zu erwerben. Der Ausübungspreis ist der Mittelwert der XETRA-Schlusskurse an den fünf Börsentagen vor Ausgabe der Optionsrechte oder, sofern dieser höher ist, der Schlusskurs am Tag der Ausgabe der jeweiligen Tranche, jeweils zuzüglich eines Erfolgszieles von 15%. Jeder Aktienerwerb führt auf Basis des jeweiligen Aktienkurses in der Höhe zu einem Wertzuwachs, der sich nach Abzug des entsprechenden Ausübungspreises ergibt. Die Optionsrechte wurden in den Jahren 2001 bis 2004 in mehreren Tranchen ausgegeben und bis zum Bilanzstichtag weitestgehend ausgeübt.

Entwicklung des Programms „SOP 2001“ im Geschäftsjahr:

SOP 2001	Ausgabedatum	Ausgegebene Anzahl	Ausgeübt in 2008	Durchschnittlicher Aktienkurs bei Ausübung	Verfallen in 2008	Im Umlauf zum 31. Dezember		Ausübungspreis	Restlaufzeit zum 31.12.2008
						2008	2007		
Tranche IV	31.03.2004	459.000	-4.500	€ 230,00	0	14.250	18.750	206,20	0,25 Jahre

Die am Bilanzstichtag ausstehenden SOP's werden ausschließlich vom Management (Führungskräfte der PUMA AG und verbundener Unternehmen) gehalten. Aus dem in 2001 ausgegebenen Programm ergibt sich im laufenden Jahr kein Aufwand.

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 22. April 2008 wurde ein neues Stock-Option-Programm „**SOP 2008**“ in Form eines „Performance Share Programm“ beschlossen. Hierzu wurde ein bedingtes Kapital geschaffen und der Aufsichtsrat bzw. Vorstand 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.

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

Entwicklung des Programms „SOP 2008“ im Geschäftsjahr:

SOP 2008	Ausgabedatum	Ausgegebene Anzahl	Ausgeübt in 2008	Durchschnittlicher Aktienkurs bei Ausübung	Verfallen in 2008	Im Umlauf zum 31. Dezember		Ausübungspreis	Restlaufzeit zum 31.12.2008
						2008	2007		
Tranche I	21.07.2008	113.000	0	na	0	113.000	0	€ 2,56	4,58 Jahre

Zum Zeitpunkt der Zuteilung ergibt sich ein durchschnittlicher Zeitwert pro Option von € 49,44. Unter Berücksichtigung der Sperrfrist (Vesting Period) errechnet sich daraus für das laufende Geschäftsjahr ein Aufwand von insgesamt € 1,1 Mio. Aus den im Geschäftsjahr ausgegebenen Optionen entfallen 85.500 Stück auf den Vorstand.

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

	2001 - Tranche IV	2008 - Tranche I
Aktienkurs zum Gewährungszeitpunkt	€ 179,30	€ 199,27
Erwartete Volatilität	30,0%	29,1%
Erwartete Dividendenzahlung	0,56%	1,50%
Risikoloser Zinssatz Vorstand	2,19%	4,60%
Risikoloser Zinssatz Führungskräfte	2,26%	4,60%

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

Erläuterung „SAR“

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

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

Entwicklung des Programms „SAR 2004“ im Geschäftsjahr:

SAR 2004	Ausgabedatum	Ausgegebene Anzahl	Veränderung in 2008	Im Umlauf zum 31. Dezember		Ausübungspreis	Restlaufzeit zum 31.12.2008
				2008	2007		
Tranche III	25.04.2006	150.000	0	150.000	150.000	€ 345,46	2,32 Jahre

Aus dem in 2004 ausgegebenen Programm ergibt sich im laufenden Jahr ein Ertrag in Höhe von € 2,4 Mio. Die Optionsrechte werden vom Vorstand gehalten.

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

2004 - Tranche III	
Aktienkurs am 31.12.2008	€ 140,30
Erwartete Volatilität	46,1%
Erwartete Dividendenzahlung	2,3%
Risikoloser Zinssatz	1,9%
Erwartete Restlaufzeit	2,32 Jahre

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

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

Entwicklung des Programms „SAR 2006“ im Geschäftsjahr:

SAR 2006	Ausgabedatum	Ausgegebene Anzahl	Ausgeübt in 2008	Verfallen in 2008	Im Umlauf zum 31. Dezember		Ausübungspreis	Restlaufzeit zum 31.12.2008
					2008	2007		
Tranche I	01.10. 2006	66.250	0	-5.000	60.000	65.000	€ 317,23 - € 341,02	2,75 Jahre

Aus dem in 2006 ausgegebenen Programm ergibt sich im laufenden Jahr ein Ertrag in Höhe von € 0,6 Mio. Aus der Anzahl der Optionsrechte entfallen 6.000 Optionsrechte auf den Vorstand.

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

2006 - Tranche I	
Aktienkurs am 31.12.2008	€ 140,30
Erwartete Volatilität	46,1%
Erwartete Dividendenzahlung	2,2%-2,3%
Risikoloser Zinssatz	1,7%-1,9%
Erwartete Restlaufzeit	1,38-2,25 Jahre

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

20. Sonstige operative Erträge und Aufwendungen

Die sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen enthalten entsprechend den Funktionen neben den Personal-, Werbe- und Vertriebsaufwendungen auch Miet- und Leasingaufwendungen, Reisekosten sowie Rechts- und Beratungsaufwendungen und andere allgemeine Aufwendungen. Betriebstypische Erträge, die im Zusammenhang mit den operativen Aufwendungen stehen, sind in dem jeweiligen Posten verrechnet.

Außerdem sind Erträge der Beschaffungsorganisation von € 32,7 Mio. (Vorjahr: € 35,2 Mio.) in den Verwaltungs- und allgemeinen Aufwendungen enthalten. In den Miet- und Leasingaufwendungen für die eigenen Einzelhandelsgeschäfte sind umsatzabhängige Mietbestandteile enthalten.

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

	2008 € Mio.	2007 € Mio.
Vertriebsaufwendungen	849,59	713,3
Produktentwicklung/Design	55,1	58,1
Verwaltungs- und allgemeine Aufwendungen	102,4	133,8
Gesamt	1.007,0	905,2
Davon Abschreibungen	55,9	46,0

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

In den Vertriebsaufwendungen sind für die Berichtsperiode Sondereffekte enthalten, die sich aus der Bewertung zum Bilanzstichtag auf Grund des schwierigen Marktumfeldes ergeben haben. Sie umfassen getroffene Reorganisationsmaßnahmen (€ 9,0 Mio.), drohende Verluste aus schwebenden Kontrakten (€ 8,2 Mio.) sowie zusätzliche Risiken im Warenbestand der aktuellen Kollektion (€ 7,8 Mio.). Zu weiteren Erläuterungen wird auf den Lagebericht verwiesen.

In den Verwaltungs- und allgemeinen Aufwendungen sind Aufwendungen für den Abschlussprüfer der PUMA AG in Höhe von € 0,8 Mio. enthalten. Davon entfallen auf Prüfungsgebühren € 0,5 Mio., auf Kosten für die Steuerberatung € 0,2 Mio. und auf sonstige Beratungsleistungen € 0,1 Mio. Außerdem sind in dieser Position Kursdifferenzen in Höhe von € -1,6 Mio. enthalten.

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

	2008 € Mio.	2007 € Mio.
Löhne und Gehälter	246,4	217,1
Soziale Abgaben	36,6	32,7
Aufwendungen aus Optionsprogrammen	-1,9	7,2
Aufwendungen für Altersversorgung und andere Personalaufwendungen	25,2	20,9
Gesamt	306,4	278,0

Auf Vollzeitbasis waren im Jahresdurchschnitt folgende Mitarbeiter beschäftigt:

	2008 € Mio.	2007 € Mio.
Marketing/Retail/Vertrieb	6.672	5.688
Produktentwicklung/Design	693	653
Verwaltungs- und allgemeine Bereiche	2.139	1.998
Gesamt im Jahresdurchschnitt	9.503	8.338

Zum Jahresende waren insgesamt 10.069 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Vorjahr: 9.204) auf Vollzeitbasis beschäftigt.

21. Finanzergebnis

Das Finanzergebnis setzt sich wie folgt zusammen:

	2008 € Mio.	2007 € Mio.
Zinsertrag	11,9	21,2
Zinsaufwand	6,7	5,3
Zinsergebnis	5,2	15,9
Aufgezinsten Kaufpreisverbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	3,0	3,5
Bewertung von Pensionsplänen	1,0	2,0
Gesamt	1,1	10,5

22. Ertragsteuern

	2008 € Mio.	2007 € Mio.
Laufende Ertragsteuern		
Deutschland	14,7	12,6
Andere Länder	86,9	92,6
Summe laufende Ertragsteuern	101,6	105,2
Latente Steuern	-6,8	5,8
Gesamt	94,8	110,9

Grundsätzlich unterliegen die PUMA AG und ihre deutschen Tochtergesellschaften der Körperschaftsteuer zuzüglich Solidaritätsabgabe und der Gewerbesteuer, die bei der Ermittlung des körperschaftssteuerlichen Einkommens abzugsfähig ist. Daraus ergibt sich im Geschäftsjahr ein gewichteter Mischsteuersatz von 27,22%.

Überleitung vom theoretischen Steueraufwand auf den effektiven Steueraufwand:

	2008 € Mio.	2007 € Mio.
Ergebnis vor Ertragsteuern	326,4	382,6
Theoretischer Steueraufwand		
Steuersatz der AG = 27,22% (Vorjahr: 36,91%)	88,9	141,2
Besteuerungsunterschied Ausland	-2,6	-28,6
Andere Steuereffekte:		
Konzerninterne Buchungen	2,6	5,2
Wertberichtigung auf latente Steuern	5,1	-0,4
Steuersatzänderungen	0,1	-1,9
Andere steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen und Erträge sowie Konsolidierungs- und sonstige Effekte	0,8	-4,5
Effektiver Steueraufwand	94,8	110,9
Effektiver Steuersatz	29,0%	29,0%

23. Gewinn je Aktie

Der Gewinn je Aktie wird in Übereinstimmung mit IAS 33 ermittelt, indem der auf den Anteilseigner des Mutterunternehmens entfallene Konzernjahresüberschuss (Konzerngewinn) durch die durchschnittliche Zahl der ausstehenden Aktien dividiert wird. Eine Verwässerung dieser Kennzahl kann sich durch potentielle Aktien aus dem Management-Incentive-Programm ergeben. Das Aktienoptionsprogramm (SOP) wirkt sich jedoch im Geschäftsjahr nicht gewinnverwässernd aus. Abhängig von der künftigen Kursentwicklung können die ausstehenden Optionen zur Verwässerung führen.

Die Berechnung ist der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen:

		2008	2007
Konzerngewinn	€ Mio.	232,8	269,0
Durchschnittliche Zahl der im Umlauf befindlichen Aktien	in Stück	15.359.925	16.018.027
Verwässerte Zahl der Aktien	in Stück	15.359.925	16.030.601
Gewinn je Aktie	€	15,15	16,80
Gewinn je Aktie, verwässert	€	15,15	16,78

24. Management des Währungsrisikos

Im Geschäftsjahr 2008 hat PUMA zur Sicherung des in Euro umgerechneten zahlbaren Betrags für in US-Dollar denominierte Einkäufe Devisenderivate „Termin-Kauf USD/Verkauf Euro“ als Cashflow Hedges designiert.

Die Nominalbeträge der offenen Kurssicherungsgeschäfte, die sich im Wesentlichen auf Cashflow Hedges beziehen, setzen sich wie folgt zusammen:

	2008	2007
	€ Mio.	€ Mio.
Devisentermingeschäfte gesamt	419,8	371,4

Für die zugrunde liegenden Grundgeschäfte werden die Zahlungsströme in 2009 erwartet.

Die Marktwerte der offenen Kurssicherungsgeschäfte setzen sich wie folgt zusammen:

	2008	2007
	€ Mio.	€ Mio.
Devisentermingeschäfte, aktiv	35,5	1,2
Devisentermingeschäfte, passiv	-9,9	-23,9
Netto	25,6	-22,7

Da die risikoinduzierte Wertschwankung des Grundgeschäfts durch eine gegenläufige Wertentwicklung des Sicherungsgeschäfts kompensiert wird, ergeben sich keine Ineffektivitäten.

Die Entwicklung der Cashflow Hedges wird im Eigenkapitalspiegel unter Ziffer 18 dargestellt.

Eine weitere Erläuterung der Risiken erfolgt im Konzernlagebericht.

25. Segmentberichterstattung

Die primäre Berichterstattung erfolgt nach geografischen Regionen. Bei der primären Segmentberichterstattung werden die Umsatzerlöse und das Rohergebnis im ersten Schritt in der geographischen Region ausgewiesen, in der die Umsatzerlöse realisiert werden (nach Sitz der Kunden). In einer zweiten Darstellung werden die Umsatzerlöse nach dem Sitz der jeweiligen Konzerngesellschaft der entsprechenden Region zugeordnet. Die Innenumsätze werden eliminiert. Die Aufteilung der übrigen Segmentinformationen wird ebenfalls nach dem Sitz der jeweiligen Konzerngesellschaft ermittelt. Die Summen entsprechen jeweils den Beträgen in der Gewinn- und Verlustrechnung bzw. der Bilanz.

Die Innenumsätze der Segmente werden auf Basis von Marktpreisen erzielt.

Das Betriebsergebnis der jeweiligen Region wurde um konzerninterne Verrechnungen, wie z.B. Lizenz- und Kommissionszahlungen, bereinigt. Die im Wesentlichen bei der PUMA AG realisierten weltweiten Lizenzerträge sowie die Kosten für internationales Marketing, Produktentwicklung, andere internationale Kosten und die Sondereffekte sind unter Zentralbereiche/Konsolidierung zusammengefasst. Eine regionale Zuordnung zum Umsatzgeschäft ist nicht sinnvoll möglich.

Das Bruttovermögen umfasst die Aktiva, die zur Erwirtschaftung des Betriebsergebnisses des jeweiligen Segments eingesetzt werden. Nicht operative Vermögenswerte einschließlich der latenten Steuerabgrenzungen sowie nicht zuzuordnende Konzernaktiva werden in der Spalte Zentralbereiche/Konsolidierung ausgewiesen.

Die Schulden umfassen das jeweilige Fremdkapital aus Sicht der zugeordneten Gesellschaften. Konzerninternes Vermögen und Schulden werden in der Zeile Zentralbereiche/Konsolidierung eliminiert.

Die Investitionen und Abschreibungen umfassen die Zugänge bzw. die Abschreibungen des laufenden Geschäftsjahres in Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten.

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

Primäre Segmentdaten

Regionen	Umsatzerlöse (Gesamt)		Innen-Umsatzerlöse		Aussenumsatzerlöse mit Dritten		Rohergebnis		Umsatzerlöse			
	nach Sitz der Kunden										nach Sitz der Gesellschaften	
	2008 € Mio.	2007 € Mio.	2008 € Mio.	2007 € Mio.	2008 € Mio.	2007 € Mio.	2008 € Mio.	2007 € Mio.	2008 € Mio.	2007 € Mio.		
EMEA	1.506,6	1.418,9	207,3	183,7	1.299,3	1.235,3	695,0	665,4	1.509,7	1.421,2		
Asien/Pazifik	608,2	528,2	34,6	31,3	573,6	497,0	291,5	251,4	607,6	527,5		
Amerika	682,9	662,5	31,6	21,3	651,3	641,2	320,1	324,8	680,3	660,9		
Zentralbereiche/Konsolidierung									-273,4	-236,2		
	2.797,6	2.609,6	273,4	236,2	2.524,2	2.373,5	1.306,6	1.241,7	2.524,2	2.373,5		

Regionen	Betriebsergebnis		Bruttovermögen		Schulden		Investitionen		Abschreibungen	
	(Bilanzsumme)									
	nach Sitz der Gesellschaften									
2008 € Mio.	2007 € Mio.	2008 € Mio.	2007 € Mio.	2008 € Mio.	2007 € Mio.	2008 € Mio.	2007 € Mio.	2008 € Mio.	2007 € Mio.	
EMEA	236,8	262,2	963,4	1.078,4	615,5	495,7	74,8	63,8	31,3	26,9
Asien/Pazifik	116,7	101,3	315,0	245,0	209,4	168,7	13,7	15,7	7,1	3,7
Amerika	94,7	112,8	351,9	312,2	200,6	183,0	31,1	30,2	17,3	14,9
Zentralbereiche/Konsolidierung	-97,8	-104,3	268,4	227,4	-304,1	-191,9	9,5	2,1	0,3	0,6
Sondereffekte	-25,0									
	325,4	372,6	1.898,7	1.863,0	721,5	655,5	129,2	111,8	55,9	46,0

	Aussen-Umsatzerlöse mit Dritten		Rohertrag in %	
	2008 € Mio.	2007 € Mio.	2008 %	2007 %
Schuhe	1.434,3	1.387,8	51,7%	52,3%
Textilien	899,3	827,3	51,9%	52,2%
Accessories	190,6	158,3	51,7%	52,8%
	2.524,2	2.373,5	51,8%	52,3%

26. Angaben zur Kapitalflussrechnung

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

Der in der Kapitalflussrechnung betrachtete Finanzmittelfond umfasst alle in der Bilanz ausgewiesenen liquiden Mittel, d.h. Kassenbestand, Schecks sowie Guthaben bei Kreditinstituten.

27. Haftungsverhältnisse

Es lagen keine berichtspflichtigen Haftungsverhältnisse vor.

28. Sonstige finanzielle Verpflichtungen

Die Gesellschaft hat sonstige finanzielle Verpflichtungen im Zusammenhang mit Lizenz-, Promotions- und Werbeverträgen. Darüber hinaus mietet, pachtet und least die Gesellschaft Büros, Lagerräume, Einrichtungen, Fuhrpark sowie Verkaufsräume für das eigene Einzelhandelsgeschäft. Die Restlaufzeit des Leasingvertrages für das Logistikzentrum in Deutschland (operatives Leasing) beträgt 1,5 Jahre. Mietverträge für das Einzelhandelsgeschäft werden mit einer Laufzeit zwischen fünf und 15 Jahren abgeschlossen. Die übrigen Miet- und Pachtverträge haben Restlaufzeiten zwischen ein und fünf Jahren.

Am Bilanzstichtag bestehen folgende finanzielle Verpflichtungen:

	2008 € Mio.	2007 € Mio.
Aus Lizenz-, Promotions- und Werbeverträgen:		
2009 (2008)	66,0	62,9
2010- 2013 (2009 – 2012)	168,5	155,3
ab 2014 (ab 2013)	22,3	16,7
Aus Miet- und Leasingverträgen:		
2009 (2008)	101,3	90,4
2010- 2013 (2009 – 2012)	249,5	261,6
ab 2014 (ab 2013)	101,5	116,5
Ausstehende Zahlung PUMA Plaza	19,1	46,5

29. Vorstand und Aufsichtsrat

Angaben nach § 314 Abs. 1 Zi. 6 HGB

Nach dem Gesetz über die Offenlegung der Vorstandsvergütungen vom 3. August 2005 hat die Hauptversammlung die Möglichkeit, selbst über den Umfang der Offenlegung der Vorstandsvergütungen zu beschließen. Nach den gesetzlichen Regelungen kann die Veröffentlichung der individuellen Bezüge von Mitgliedern des Vorstands nach §§ 286 Abs. 5; 285 Satz 1 Nr. 9 Buchstabe a Satz 5 bis 9; 314 Abs. 2 Satz 2; 314 Abs. 1 Nr. 6 Buchstabe a Satz 5 bis 9 HGB für 5 Jahre unterbleiben, wenn die Hauptversammlung dies beschließt.

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

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

Vorstand

Im Geschäftsjahr betragen die fixen Vergütungen für die sechs Vorstandsmitglieder (Vorjahr: drei Vorstandsmitglieder) € 5,2 Mio. (Vorjahr: € 4,3 Mio.) und die variablen Tantieme-Vergütungen € 6,2 Mio. (Vorjahr: € 5,3 Mio.).

Eine weitere erfolgsabhängige Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung stellen die Wertsteigerungsrechte nach dem Long-Term-Incentive-Programm dar. Nach der Aufwandsverteilung auf die Vesting Period ergibt sich aus neuen und in Vorjahren ausgegebenen Optionen ein Ertrag von insgesamt € 1,6 Mio. gegenüber einem Aufwand von € 6,8 Mio. im Vorjahr. Der Ertrag im Jahr 2008 ergibt sich bewertungsbedingt aus der Differenz zwischen den neu ausgegebenen Optionen (Aufwand € 0,9 Mio.) und den in den Vorjahren ausgegebenen Optionen (Ertrag € 2,5 Mio.). Dem Vorstand wurden im Geschäftsjahr insgesamt 85.500 Stück Optionen aus dem Programm „SOP 2008“ gewährt. Der beizulegende Zeitwert zum Gewährungszeitpunkt betrug € 49,45 je Option.

Im Falle der vorzeitigen Beendigung des Dienstverhältnisses erhält ein Vorstand mit Vertragsbeendigung die vereinbarten Gehaltsbestandteile bis zum ursprünglichen Vertragsende ausgezahlt. Für die Gehaltsbestandteile aus dem Long-Term-Incentive-Programm ist vereinbart, dass bereits gewährte Optionsrechte zum Zeitpunkt des Ausscheidens zu einem nach „black-scholes“ ermittelten Wert ausgezahlt werden.

Für den Vorstand 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. Zum Bilanzstichtag ergibt sich, nach einer Zuführung von € 0,5 Mio., ein Anspruch bei Eintritt des Pensionsfalls in Höhe von T€ 233 p.a. oder eine einmalige Kapitalabfindung in Höhe des Barwertes.

Pensionsverpflichtungen gegenüber ehemaligen Vorstandsmitgliedern bestanden in Höhe von € 2,0 Mio. (Vorjahr: € 2,0 Mio.) und sind entsprechend innerhalb der Pensionsrückstellungen passiviert. Ruhegehälter sind nicht angefallen.

Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat besteht gemäß Satzung aus sechs Mitgliedern. Die Vergütung für den Aufsichtsrat setzt sich aus einer fixen und einer erfolgsorientierten Vergütung zusammen.

Die fixe Vergütung beträgt T€ 30,0 für das einzelne Mitglied. Der Aufsichtsratsvorsitzende erhält das Doppelte, sein Stellvertreter das Eineinhalbfache dieser Vergütung. Die Gesamtbezüge für die fixe Vergütung betragen im Geschäftsjahr insgesamt T€ 225,0 (Vorjahr: T€ 222,2).

Die erfolgsorientierte Vergütung beträgt € 20,00 je € 0,01 des im Konzernabschluss ausgewiesenen Ergebnisses je Aktie (vor Verwässerung), das einen Mindestbetrag von € 16,00 übersteigt, maximal aber T€ 10,0 pro Jahr. Der Aufsichtsratsvorsitzende erhält das Doppelte, sein Stellvertreter das Eineinhalbfache dieser Vergütung. Aufgrund des Gewinns je Aktie im Geschäftsjahr von € 15,15 fällt für das Geschäftsjahr 2008 keine erfolgsbezogene Vergütung an (Vorjahr: T€ 11,9).

30. Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen

Mit nahestehenden Unternehmen wurden Umsatzerlöse aus dem Verkauf von Waren in Höhe von € 14,4 Mio. erzielt. Bei den nahestehenden Unternehmen handelt es sich um Unternehmen, die direkt oder indirekt von der obersten Muttergesellschaft PPR S.A. beherrscht und nicht in den Konzernabschluss der PUMA AG einbezogen werden.

Ein Aufsichtsratsmitglied ist gleichzeitig auch Vizepräsident einer Gesellschaft, die von PUMA im Rahmen eines Beratungs- und Dienstleistungsvertrags € 0,3 Mio für Leistungen im Zusammenhang mit der Expansion und der Wachstumsstrategie erhalten hat.

31. Corporate Governance

Vorstand und Aufsichtsrat haben zu den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex gemäß § 161 AktG die erforderliche Entsprechenserklärung abgegeben und den Aktionären auf der Homepage der Gesellschaft (www.puma.com) dauerhaft zugänglich gemacht. Außerdem wird auf den Corporate Governance Bericht verwiesen.

32. Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Mit Wirkung vom 1. Januar 2009 hat sich PUMA mehrheitlich an dem bisherigen Lizenznehmer „Dobotex International BV“ in den Niederlanden beteiligt. Gemäß den getroffenen Vereinbarungen mit dem „Minderheitsgesellschafter“ im Hinblick auf eine 100%ige Übernahmemöglichkeit während der Vertragsperiode ist Dobotex bereits wirtschaftlich der PUMA-Gruppe mit 100% zuzurechnen. Dobotex hält die internationale PUMA-Lizenz für Socken und Bodywear und ist langjähriger PUMA-Partner.

Zusätzlich wird PUMA mit Wirkung zum 1. Januar 2009 das Corporate Merchandising Unternehmen „Brandon Company AB“ zu 100% konsolidieren. Durch die Akquisition des schwedischen Unternehmens stärkt PUMA sein Kerngeschäft und expandiert in neue Geschäftsbereiche wie Merchandising und Event Marketing.

Außerdem wurde zum 1. Januar 2009 der Vertrieb in Zypern durch das neu gegründete Gemeinschaftsunternehmen „PUMA Cyprus Ltd.“ übernommen. Gemäß den getroffenen Vereinbarungen mit dem „Minderheitsgesellschafter“ ist die Gesellschaft bereits wirtschaftlich der PUMA-Gruppe mit 100% zuzurechnen und wird entsprechend konsolidiert.

Die Veränderung des Konsolidierungskreises wird sich zum Zeitpunkt der Erstkonsolidierung (1. Januar 2009) auf die Vermögens- und Finanzlage auswirken. Insgesamt ist ein Kaufpreis, einschließlich zukünftiger variabler Kaufpreisbestandteile, in Höhe von circa € 164 Mio. zu erwarten. Davon entfallen auf beizulegende Zeitwerte des erworbenen Nettovermögens circa € 15 Mio; der übersteigende Teil entfällt auf Geschäfts- und Firmenwerte. Vom erwarteten Kaufpreis werden rund € 60 Mio. in 2009 bezahlt. Der darüber hinaus gehende Kaufpreis wird auf Grund von „earn-out“-Vereinbarungen in den kommenden Jahren zur Auszahlung kommen.

Bilanzeid

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

Tag der Freigabe

Der Vorstand der PUMA AG hat den Konzernabschluss am 4. Februar 2009 zur Weitergabe an den Aufsichtsrat freigegeben. Der Aufsichtsrat hat die Aufgabe, den Konzernabschluss zu prüfen und zu erklären, ob er den Konzernabschluss billigt.

Herzogenaurach, den 4. Februar 2009

Vorstand

Zeitz

Harris-Jensbach

Bock

Caroti

Stellvertretender Vorstand

Bertone

Seiz

„Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

Wir haben den von der PUMA Aktiengesellschaft Rudolf Dassler Sport, Herzogenaurach, aufgestellten Konzernabschluss - bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Aufstellung der erfassten Erträge und Aufwendungen, Kapitalflussrechnung und Anhang - sowie den Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2008 geprüft. Die Aufstellung von Konzernabschluss und Konzernlagebericht nach den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften liegt in der Verantwortung des Vorstands der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht abzugeben.

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

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

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

Frankfurt am Main, 4. Februar 2009

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Bernd Wagner
Wirtschaftsprüfer

Dr. Ulrich V. Störk
Wirtschaftsprüfer

Bericht des Aufsichtsrats

Der Aufsichtsrat informiert im folgenden Bericht über seine Tätigkeit im Geschäftsjahr 2008. Dabei werden insbesondere der kontinuierliche Dialog mit dem Vorstand, die Beratungsschwerpunkte im Plenum, die Arbeit der Ausschüsse, die Jahres- und Konzernabschlussprüfung sowie Veränderungen in den Organen erläutert.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

insgesamt können wir auf ein erfolgreiches Jahr 2008 zurückblicken. Die sportlichen Großereignisse konnten erfolgreich genutzt werden, um sowohl das Wachstum als auch die Markenbegehrtheit weiter zu steigern. Das Jahr 2008 konnte zum 14. Mal in Folge Rekordumsätze verzeichnen. Allerdings zeichnete sich im Herbst des abgelaufenen Jahres, angestoßen durch die globale Finanzkrise, eine deutliche Abschwächung der Weltwirtschaft ab. Dadurch, aber auch durch die planmäßig durchgeführten Investitionen in die Marke, liegt das operative Ergebnis unter dem Vorjahr. Trotzdem ist es dem Management gelungen, im Vergleich zu den großen Wettbewerbern eine hohe Profitabilität zu erwirtschaften. Das Jahr 2009 wird für alle Marktteilnehmer eine große Herausforderung. Dies ist aber gleichzeitig Herausforderung und Ansporn, die strategischen Unternehmensziele in einem schwierigen Marktumfeld konsequent fortzusetzen und die Begehrtheit der Marke zu steigern.



François-Henri Pinault
Vorsitzender des Aufsichtsrats

Überwachungstätigkeit des Aufsichtsrats

Der Aufsichtsrat hat während des Geschäftsjahres die ihm nach Gesetz und Satzung obliegenden Aufgaben wahrgenommen und sich intensiv mit der Geschäftsentwicklung, der finanziellen Lage sowie der strategischen Ausrichtung befasst. Wir haben die Geschäftsführung des Vorstands sorgfältig und regelmäßig überwacht und in diesem Rahmen die strategische Weiterentwicklung des Konzerns sowie wesentliche Einzelmaßnahmen beratend begleitet.

Hierzu hat uns der Vorstand in den turnusmäßigen Aufsichtsratssitzungen über die Geschäftspolitik, alle relevanten Aspekte der Unternehmensentwicklung und Unternehmensplanung, die wirtschaftliche Lage der Gesellschaft, die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie über alle für den Konzern wichtigen Entscheidungen und Geschäftsvorgänge regelmäßig, zeitnah und umfassend informiert. Einzelne Mitglieder des Aufsichtsrats waren darüber hinaus in mündlichem oder schriftlichem Kontakt mit dem Vorstand gestanden. Sämtliche, für das Unternehmen bedeutenden, Geschäftsvorgänge haben wir auf Basis der Berichte des Vorstands ausführlich erörtert. Abweichungen des Geschäftsverlaufs von Plänen und Zielen wurden dem Aufsichtsrat erläutert, die wir anhand von vorgelegten Unterlagen auch überprüft haben. In alle wesentlichen Entscheidungen wurden wir frühzeitig eingebunden.

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

Beratungsschwerpunkte

In den einzelnen Aufsichtsratssitzungen standen neben der laufenden Geschäftsentwicklung zahlreiche Einzelthemen auf der Tagesordnung, die wir mit dem Vorstand intensiv erörtert haben. Dabei ergaben sich keine Zweifel an der Rechtmäßigkeit und Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung des Vorstands.

Im Geschäftsjahr 2008 standen im Wesentlichen die folgenden Themenkomplexe im Vordergrund:

- Prüfung und Billigung des Jahresabschlusses 2007
- Festlegung der Tagesordnung für die Hauptversammlung
- Aktienrückkauf-Programm
- Laufende Geschäftsentwicklung
- Unternehmensplanung 2009 und Mittelfristplanung einschließlich Investitionen
- Akquisitionen
- Veränderungen im Vorstand sowie Vertragsfragen bezüglich des Vorstands
- Dividendenpolitik
- Corporate Governance Kodex/Entsprechenserklärung
- Management-Incentive-Programm

Personalausschuss

Dem Personalausschuss gehören François-Henri Pinault (Vorsitzender), Thore Ohlsson und Erwin Hildel an. Der Personalausschuss hat 2008 im Zusammenhang mit den Sitzungen des Aufsichtsrats getagt. Schwerpunkte waren dabei Vergütungs- und allgemeine Vertragsfragen, Veränderungen im Vorstand, das Management-Incentive-Programm, sowie verschiedene Personalangelegenheiten.

Bilanzausschuss

Der Bilanzausschuss setzt sich aus den Aufsichtsratsmitgliedern Thore Ohlsson (Vorsitzender), Jean-François Palus und Oliver Burkhardt zusammen. Das Audit Committee (Bilanzausschuss) hat auf Monatsbasis Finanzzahlen der PUMA-Gruppe erhalten und konnte somit die Entwicklung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie die Entwicklung der Auftragslage laufend verfolgen. Darüber hinaus hat sich der Bilanzausschuss bilanz- und ergebnisrelevanter Fragen angenommen und mit dem Management diskutiert. Nach Erteilung des Prüfungsauftrages für das Geschäftsjahr 2008 durch den Aufsichtsrat hat das Audit Committee mit dem Wirtschaftsprüfer den Prüfungsauftrag sowie Prüfungsschwerpunkte diskutiert. In der Sitzung am 17. Februar 2009 wurde mit dem Abschlussprüfer der Prüfungsbericht für das Geschäftsjahr 2008 ausführlich erörtert.

Corporate Governance

Wir begrüßen den Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK), der wesentliche gesetzliche Vorschriften und Empfehlungen zur Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen darstellt und Standards verantwortungsvoller Unternehmensführung enthält. Nahezu alle diese Standards gehören seit langem zum Unternehmensalltag.

Die Gesellschaft erfüllt mit einer Ausnahme sämtliche Anforderungen des DCGK und bringt dies in der Entsprechenserklärung zum Ausdruck. Die Entsprechenserklärung wird unseren Aktionären dauerhaft auf der Homepage der Gesellschaft zugänglich gemacht.

Jahresabschluss festgestellt

Der vom Vorstand aufgestellte Jahresabschluss der PUMA AG, der Konzernabschluss sowie der Lagebericht und Konzernlagebericht sind unter Einbeziehung der Buchführung von dem durch die Hauptversammlung am 22. April 2008 gewählten und vom Aufsichtsrat mit der Prüfung des Jahres- und Konzernabschlusses beauftragten Abschlussprüfer, der PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt am Main, geprüft und mit uneingeschränktem Bestätigungsvermerk versehen worden.

Der Abschlussprüfer kommt in seinem Bericht zu der Überzeugung, dass das bei PUMA institutionalisierte Risikomanagementsystem gemäss § 91 Absatz 2 AktG geeignet ist, um eine den Fortbestand des Unternehmens gefährdende Entwicklung frühzeitig zu erkennen und entgegenwirken zu können. Der Aufsichtsrat hat sich hierzu vom Vorstand regelmäßig über 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 des Vorstands für die Verwendung des Bilanzgewinns lagen allen Mitgliedern des Aufsichtsrats rechtzeitig vor. In der Sitzung des Bilanzausschusses am 17. Februar 2009 sowie in der darauf folgenden Aufsichtsratssitzung am gleichen Tag hat der Wirtschaftsprüfer über wesentliche Ergebnisse

seiner Prüfung berichtet und im Detail mit den Mitgliedern des Vorstands und des Aufsichtsrats erörtert. Dabei kam es zu keiner Unstimmigkeit. Darüber hinaus hat sich der Aufsichtsrat in der heutigen Sitzung die nach § 289 Absatz 4 und § 315 Absatz 4 HGB gemachten Angaben im Lagebericht vom Vorstand erläutern lassen.

Nach eingehender Prüfung stimmen wir dem vom Vorstand aufgestellten Jahresabschluss und Konzernabschluss zu und schließen uns dem Ergebnis des Abschlussprüfers an. Es sind keine Einwände zu erheben. Der Aufsichtsrat billigt die vom Vorstand aufgestellten Jahresabschlüsse, die damit festgestellt sind. Weiterhin schließt sich der Aufsichtsrat dem Vorschlag des Vorstands an, für das Geschäftsjahr 2008 eine Dividende von 2,75 € je Stückaktie an die Aktionäre auszuschütten. Die Finanzierung der Dividende soll aus flüssigen Mitteln erfolgen; die Liquidität des Unternehmens ist dadurch nicht gefährdet. Insgesamt soll ein Betrag von € 42,5 Mio. aus dem Bilanzgewinn der PUMA AG ausgeschüttet werden. Der verbleibende Bilanzgewinn von € 8,5 Mio. soll auf neue Rechnung vorgetragen werden.

Veränderungen im Vorstand

Frau Melody Harris-Jensbach wurde mit Wirkung zum 1. Januar 2008 als stellvertretende Vorstandsvorsitzende bestellt und verantwortet als Chief Product Officer (CPO) den Bereich Produkt. Herr Stefano Caroti wurde mit Wirkung zum 1. August 2008 zum Mitglied des Vorstandes bestellt und übernahm die neu geschaffene Funktion als Chief Commercial Officer (CCO).

Zusätzlich wurden zum 1. Januar 2008 Antonio Bertone, Chief Marketing Officer (CMO) und Reiner Seiz, Chief Supply Chain Officer (CSO) zu stellvertretenden Vorständen bestellt. Beide werden auch weiterhin ihre derzeitigen Aufgabenbereiche verantworten.

Bericht über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen

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

„Nach unserer pflichtmäßigen Prüfung und Beurteilung bestätigen wir, dass

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

Nach eingehender Prüfung stimmt der Aufsichtsrat dem vom Vorstand aufgestellten Abhängigkeitsbericht zu und schließt sich dem Ergebnis des Abschlussprüfers an. Es sind keine Einwände zu erheben.

Dank an Vorstand und Mitarbeiter

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

Herzogenaurach, den 17. Februar 2009

Für den Aufsichtsrat

François-Henri Pinault

Vorsitzender

Vorstand



Jochen Zeitz

(Vorstandsvorsitzender)

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- PPR, Paris/Frankreich (Executive Committee)
- Harley-Davidson Inc., Milwaukee/USA



Melody Harris-Jensbach

(Stellvertretende Vorstandsvorsitzende)

Produkt



Dieter Bock

Finanzen und Controlling



Stefano Caroti (ab 1. August 2008)

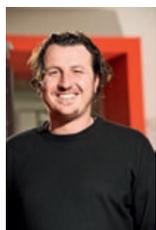
Vertrieb



Reiner Seiz

Beschaffung

(Stellvertretendes Vorstandsmitglied)



Antonio Bertone

Marketing

(Stellvertretendes Vorstandsmitglied)

Aufsichtsrat

François-Henri Pinault

(Vorsitzender)

Paris, Frankreich

Président-Directeur Général von PPR, Paris/Frankreich

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Boucheron Holding S.A., Paris/Frankreich
- Yves Saint Laurent S.A.S., Paris/Frankreich
- Gucci Group NV, Amsterdam/Niederlande

Thore Ohlsson

(Stellvertretender Vorsitzender)

Falsterbo, Schweden

Präsident der Elimexo AB, Falsterbo/Schweden

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

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

Jean-François Palus

Paris, Frankreich

Directeur Financier von PPR, Paris/Frankreich

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Gucci Group NV, Amsterdam/Niederlande

Grégoire Amigues

Paris, Frankreich

Buyco SAS, Paris/Frankreich

Erwin Hidel

(Arbeitnehmersvertreter)

Herzogenaurach, Deutschland

Verkaufsleiter Innen

Oliver Burkhardt

(Arbeitnehmersvertreter)

Möhrendorf, Deutschland

User & System Support / Multimedia-Specialist

Impressum

Herausgeber

PUMA AG Rudolf Dassler Sport
PUMA-WAY 1
91074 Herzogenaurach
Deutschland

Telefon: +49-9132 81-0
Telefax: +49-9132 81-2246
E-Mail: info@puma.com
Internet: www.puma.com
about.puma.com

Redaktion

Investor Relations/Corporate Communications

Realisierung

Loos Entertain GmbH

Titel Foto: Danny Bright

