



## PUMA im Jahresvergleich

	2009 € Mio.	2008 € Mio.	Veränderung
<b>Umsatz</b>			
Markenumsätze	<b>2.621,0</b>	2.767,9	-5,3%
Konsolidierte Umsätze	<b>2.460,7</b>	2.524,2	-2,5%
<b>Operative Indikatoren</b>			
Rohertrag	<b>1.262,4</b>	1.306,6	-3,4%
Operatives Ergebnis (EBIT) <sup>1)</sup>	<b>320,2</b>	350,4	-8,6%
Gewinn vor Steuern (EBT)	<b>184,1</b>	326,4	-43,6%
Konzerngewinn	<b>128,2</b>	232,8	-44,9%
<b>Profitabilität und Rentabilität</b>			
Rohertragsmarge	<b>51,3%</b>	51,8%	-0,5%pt
Umsatzrendite, brutto	<b>7,5%</b>	12,9%	-5,5%pt
Umsatzrendite, netto	<b>5,2%</b>	9,2%	-4,0%pt
Return on capital employed (ROCE)	<b>41,4%</b>	41,0%	0,4%pt
Return on equity (ROE)	<b>10,3%</b>	19,8%	-9,5%pt
<b>Bilanzkennzahlen</b>			
Eigenkapital	<b>1.239,8</b>	1.177,2	5,3%
- Eigenkapitalquote	<b>61,6%</b>	62,0%	-0,4%pt
Nettoumlaufvermögen (Working Capital)	<b>393,1</b>	436,4	-9,9%
- in % vom konsolidierten Umsatz	<b>16,0%</b>	17,3%	-1,3%pt
<b>Kapitalfluss und Investitionen</b>			
Brutto Cashflow	<b>373,2</b>	391,1	-4,6%
Freier Cashflow (vor Akquisition)	<b>255,8</b>	110,7	131,1%
Investitionen (vor Akquisition)	<b>54,5</b>	119,2	-54,3%
Mittelverwendung für Akquisition	<b>84,4</b>	24,9	238,9%
<b>Wertmanagement</b>			
Cashflow Return on Investment (CFROI)	<b>17,2%</b>	21,7%	-4,5%pt
Absoluter Wertbeitrag	<b>154,7</b>	200,0	-22,6%
<b>Mitarbeiter</b>			
Anzahl (Jahresdurchschnitt)	<b>9.747</b>	9.503	2,6%
Umsatz pro Mitarbeiter (T€)	<b>252,5</b>	265,6	-4,9%
<b>PUMA Aktie</b>			
Aktienkurs (in €)	<b>231,84</b>	140,30	65,2%
Durchschn. ausstehende Aktien (Mio. Stück)	<b>15,082</b>	15,360	-1,8%
Anzahl der Aktien (in Mio. Stück)	<b>15,082</b>	15,082	0,0%
Gewinn je Aktie (in €)	<b>8,50</b>	15,15	-43,9%
Marktkapitalisierung	<b>3.497</b>	2.116	65,2%
Durchschnittl. Handelsvolumen (Stück pro Tag)	<b>38.996</b>	57.310	-32,0%

1) EBIT vor Sondereffekte

## Entwicklung PUMA Konzern

	2009 € Mio.	2008 € Mio.	2007 € Mio.	2006 € Mio.	2005 € Mio.	2004 € Mio.	2003 € Mio.	2002 € Mio.	2001 € Mio.	2000 € Mio.	1999 € Mio.
<b>Umsatz</b>											
Markenumsätze	<b>2.621,0</b>	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 %	<b>-5,3%</b>	1,1%	-0,6%	15,4%	18,4%	19,2%	22,6%	36,4%	21,7%	16,2%	10,4%
Konsolidierte Umsätze	<b>2.460,7</b>	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 %	<b>-2,5%</b>	6,3%	0,2%	33,3%	16,2%	20,1%	40,0%	52,1%	29,3%	24,1%	23,2%
- Schuhe	<b>1.327,8</b>	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	<b>852,9</b>	899,3	827,3	795,4	473,9	416,0	337,0	238,5	169,5	163,5	139,0
- Accessoires	<b>280,0</b>	190,6	158,3	153,8	128,6	102,9	77,7	58,3	44,5	28,0	24,7
<b>Operative Indikatoren</b>											
Rohertrag	<b>1.262,4</b>	1.306,6	1.241,7	1.199,3	929,8	794,0	620,0	396,9	250,6	176,4	141,7
- Rohertragsmarge	<b>51,3%</b>	51,8%	52,3%	50,6%	52,3%	51,9%	48,7%	43,6%	41,9%	38,2%	38,0%
Lizenz- und Provisionserträge	<b>20,6</b>	25,7	35,6	37,0	55,7	43,7	40,3	44,9	37,2	28,9	23,9
Operatives Ergebnis (EBIT) <sup>1)</sup>	<b>320,2</b>	350,4	372,0	368,0	397,7	359,0	263,2	125,0	59,0	22,8	16,3
- EBIT Marge	<b>13,0%</b>	13,9%	15,7%	15,5%	22,4%	23,5%	20,7%	13,7%	9,9%	4,9%	4,4%
Gewinn vor Steuern (EBT)	<b>184,1</b>	326,4	382,6	374,0	404,1	364,7	264,1	124,4	57,4	21,2	14,4
- EBT Marge (Umsatzrendite, brutto)	<b>7,5%</b>	12,9%	16,1%	15,8%	22,7%	23,8%	20,7%	13,7%	9,6%	4,6%	3,9%
Konzerngewinn	<b>128,2</b>	232,8	269,0	263,2	285,8	258,7	179,3	84,9	39,7	17,6	9,5
- Marge (Umsatzrendite, netto)	<b>5,2%</b>	9,2%	11,3%	11,1%	16,1%	16,9%	14,1%	9,3%	6,6%	3,8%	2,6%
<b>Aufwand</b>											
Marketing/Retail	<b>494,1</b>	528,6	448,3	439,5	285,3	223,5	169,7	125,1	86,9	67,0	61,0
Produktentwicklung/Design	<b>58,1</b>	55,1	58,1	57,3	42,5	37,2	30,3	24,2	19,9	18,2	15,2
Personal	<b>320,2</b>	306,4	278,0	265,7	199,4	163,4	126,6	103,0	81,1	64,4	51,5
<b>Bilanzkennzahlen</b>											
Bilanzsumme	<b>2.014,1</b>	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	<b>1.239,8</b>	1.177,2	1.154,8	1.049,0	875,4	550,2	383,0	252,2	176,7	131,3	112,2
- Eigenkapitalquote	<b>61,6%</b>	62,0%	62,0%	61,2%	66,3%	58,4%	54,7%	48,0%	44,7%	42,1%	42,1%
Nettoumlaufvermögen (Working Capital)	<b>393,1</b>	436,4	406,5	401,6	255,7	148,4	155,7	114,0	110,3	78,8	76,6
- davon Vorräte	<b>348,5</b>	430,8	373,6	364,0	238,3	201,1	196,2	167,9	144,5	95,0	85,1
<b>Kapitalfluss</b>											
Freier Cashflow	<b>171,4</b>	85,8	208,8	10,4	134,4	256,6	107,4	100,1	3,0	9,1	0,8
Cashposition, netto	<b>448,8</b>	325,3	461,2	393,6	430,4	356,4	173,8	94,3	-7,8	4,8	1,1
Investitionen (inkl. Akquisitionen)	<b>138,9</b>	144,1	112,9	153,9	79,8	43,1	57,3	22,5	24,8	9,4	14,3
<b>Return-Kennzahlen</b>											
Return on equity (ROE)	<b>10,3%</b>	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)	<b>41,4%</b>	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)	<b>17,2%</b>	21,7%	22,4%	24,0%	32,0%	42,1%	43,5%	32,2%	20,3%	13,8%	11,1%
<b>Weitere Informationen</b>											
Anzahl der Mitarbeiter (Jahresende)	<b>9.646</b>	10.069	9.204	7.742	5.092	3.910	3.189	2.387	2.012	1.522	1.424
Anzahl der Mitarbeiter (Jahresdurchschnitt)	<b>9.747</b>	9.503	8.338	6.831	4.425	3.475	2.826	2.192	1.717	1.524	1.383
<b>PUMA Aktie</b>											
Aktienkurs (in €)	<b>231,84</b>	140,30	273,00	295,67	246,50	202,30	140,00	65,03	34,05	12,70	17,20
Gewinn je Aktie (in €)	<b>8,50</b>	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)	<b>15,082</b>	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)	<b>15,082</b>	15,082	15,903	16,114	15,974	16,062	16,059	15,846	15,429	15,390	15,390
Marktkapitalisierung	<b>3.497</b>	2.116	4.341,5	4.764,3	3.937,6	3.249,3	2.248,2	1.030,5	525,4	195,5	264,7

1) EBIT vor Sondereffekte



VORWORT	06
PUMAVision	08
LAGEBERICHT	13
Das Jahr 2009 im Überblick	15
Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	17
Strategie	18
Geschäftsentwicklung	18
Umsatzlage	18
Ertragslage	21
Dividende	23
Regionale Entwicklung	24
Vermögens- und Finanzlage	26
Cashflow	28
Wertmanagement	30
PUMAVision	32
Produktentwicklung und Design	32
Beschaffung	34
Mitarbeiter	35
Corporate Governance Bericht / Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289 a HGB	37
Vergütungsbericht Vorstand und Aufsichtsrat	40
Risikomanagement	42
Wesentliche Merkmale des internen Kontroll- und des Risikomanagementsystems in Hinblick auf den Konzernrechnungslegungsprozess	46
Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB	47
Ausblick	48
AKTIE	50
MARKE	53
Markenstrategie	55
Running	57
Teamsport	58
Segeln	59
Motorsport	60
Golf	61
Lifestyle	62
KONZERNABSCHLUSS	63
Konzernbilanz	64
Konzernkapitalflussrechnung	65
Veränderungen im Eigenkapital	66
Konzerngewinn- und Verlustrechnung	67
Gesamtergebnisrechnung	67
Anlage zum Konzernabschluss	68
Anhang zum Konzernabschluss	70
BERICHT DES AUFSICHTSRATS	109
VORSTAND UND AUFSICHTSRAT	112



### Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

2009 war ein ereignisreiches und herausforderndes Jahr – nicht nur für PUMA, sondern für die Sportlifestyle-Branche und Weltwirtschaft insgesamt. Von den Auswirkungen der Finanzkrise blieb auch unser Unternehmen nicht verschont, weshalb wir im abgelaufenen Geschäftsjahr schnell und konsequent reagiert haben. Nach 14 Jahren kontinuierlichen Wachstums haben wir uns vor allem darauf konzentriert, das Unternehmen in allen Bereichen zu konsolidieren und unsere Kostenstruktur an das neue Marktumfeld anzupassen. Wir haben Maßnahmen ergriffen, um PUMAs langfristiges Wachstum vor dem Hintergrund der schwierigen Marktsituation zu sichern und deshalb ein umfassendes Restrukturierungsprogramm in die Wege geleitet. Als Marke haben wir von den wenigen sportlichen Großereignissen im vergangenen Jahr profitiert und erzielten beim Volvo Ocean Race und der Leichtathletik-WM herausragende Erfolge. Damit haben wir nicht nur unsere Markenpräsenz gesteigert, sondern auch das langfristige Wachstumspotenzial gestärkt. 2009 haben wir außerdem unser Nachhaltigkeitskonzept PUMAVision vorgestellt, das PUMA langfristig zum begehrtesten und nachhaltigsten Sportlifestyle-Unternehmen machen wird.

Lassen Sie mich zunächst auf die Höhepunkte des Jahres 2009 für Marke und Unternehmen zurückblicken.

Wie bereits erwähnt, haben wir zu Beginn des Jahres unser Nachhaltigkeitskonzept PUMAVision vorgestellt, das den praktischen Rahmen für unsere langjährige Arbeit und unsere Initiativen im Bereich Corporate Social Responsibility bildet. Bei PUMA sind wir der Auffassung, dass unsere Position als führendes kreatives Sportlifestyle-Unternehmen uns die Möglichkeit und gleichzeitig auch die Verantwortung überträgt, zu einer besseren Welt für künftige Generationen beizutragen. Eine bessere Welt ist gemäss unserer Vision, der PUMAVision, eine sicherere, friedlichere und kreativere Welt als die, die wir heute kennen. Mit unseren drei Eckpfeilern puma.safe, puma.peace und puma.creative erfüllen wir diese Vision mit Leben. 2009 haben wir viele Projekte und Aktivitäten gestartet, um die Umwelt zu schützen, zum Frieden beizutragen und Künstler zu unterstützen.

Als Marke erlebten wir zwei sportliche Höhepunkte: Im Juni haben PUMAs aufsehenerregende Segeljacht „il mostro“ und die PUMA Ocean Racing Crew in St. Petersburg als zweiter Sieger die Ziellinie des Volvo Ocean Race überquert. PUMAs Sport Performance- und Lifestyle-Segelkollektionen, unsere innovativen Initiativen in den verschiedenen Anlaufhäfen, die mobile PUMA City sowie der Erfolg der PUMA Ocean Racing Crew haben weltweit ein enormes Medieninteresse hervorgerufen, wodurch sich PUMAs Investitionen in das Volvo Ocean Race mehr als ausgezahlt haben. Unsere Teilnahme an dem Rennen, das auch als „Mount Everest des Segelns“ bezeichnet wird, erwies sich als äußerst erfolgreicher Startschuss für unsere neue Produktkategorie Segeln.

Zwei Monate später schrieb der dreifache olympische Goldmedaillengewinner Usain Bolt erneut Sportgeschichte, als er bei der Leichtathletik-WM in Berlin seine eigenen Weltrekorde über 100 m und 200m verbesserte. Usain gelang ein unvergesslicher WM-Auftritt, als er seinen eigenen Weltrekord über 100m mit der unglaublichen Zeit von 9,58 Sekunden unterbot. Seinen Ruf als Superstar der Leichtathletik unterstrich er auch über die 200m. Denn auch in dieser Disziplin verbesserte er seinen eigenen Rekord und wurde mit 19,19 Sekunden Weltmeister. Mit dem Sieg des jamaikanischen Teams in der 4x100 Meter Staffel krönte Usain seinen herausragenden WM-Auftritt mit einer weiteren Goldmedaille und dem WM-Titel. Insgesamt gewann das von PUMA ausgerüstete Team aus Jamaika sieben Goldmedaillen, womit PUMA seine Position als eine der führenden Runningmarken eindrucksvoll unter Beweis stellen konnte.

Im September kam es zu einem historischen Handschlag: Zur Unterstützung der Friedensinitiative PEACE ONE DAY reichten wir unserem Wettbewerber adidas zum ersten Mal nach 60 Jahren die Hand und spielten am 21. September, dem offiziellen Friedenstag der Vereinten Nationen, gemeinsam Fußball. Kofi Annan sagte einmal: ‚Jeder einzelne kann einen Unterschied bewirken, und gemeinsam können wir einen wesentlichen Beitrag leisten‘. In meinen Augen gilt das auch für Unternehmen. Unser Zusammenschluss zur Unterstützung des Friedenstages ist zwar nur ein kleiner Schritt, aber er weist den richtigen Weg und ist Ausdruck der vereinigenden Kraft des Sports in einer Welt, für die wir alle verantwortlich sind.

Im Dezember eröffneten wir schließlich unsere neue Firmenzentrale in Herzogenaurach – das PUMAVision Headquarters. Zu dem Komplex gehören ein modernes Verwaltungsgebäude, ein Markenzentrum und der größte PUMA Store weltweit. Unsere deutsche Firmenzentrale spiegelt auf perfekte Weise wider, wofür PUMA als Marke steht – wir wollen innovativ, einzigartig und visionär sein, ohne dabei die Wurzeln unserer Firma zu vergessen. Außerdem verkörpert die neue Unternehmenszentrale auch unser langjähriges Engagement im Bereich Umwelt, denn wir haben beim Neubau zahlreiche ökologische Konzepte umgesetzt, die unsere Auswirkungen auf die Umwelt begrenzen und die PUMAVision-Zentrale damit zur ersten CO2-neutralen Firmenzentrale in der Sportartikelindustrie machen.

Trotz der erzielten Erfolge im abgelaufenen Geschäftsjahr war 2009 vom schärfsten wirtschaftlichen Abschwung in der Geschichte von PUMA gekennzeichnet. Wir haben die schwierigen weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen jedoch als Chance begriffen, um als stärkeres, schlankeres und letztlich wettbewerbsfähigeres Unternehmen aus dieser Krise hervorzugehen. Daher haben wir ein ehrgeiziges Restrukturierungs- und Reengineeringprogramm aufgelegt, um damit die Grundlage für künftiges Wachstum zu schaffen. Wir haben die operative Effizienz gesteigert, den Produktentwicklungszyklus weiter verbessert und unser Einzelhandelsportfolio optimiert. Außerdem haben wir unsere Organisation über alle Funktionen, Regionen und Länder hinweg gestrafft und ein ehrgeiziges Sparprogramm umgesetzt, um unsere Kostenstruktur an die Gegebenheiten des Marktes anzupassen. Diese strukturellen Veränderungen waren ein schwieriger und manchmal auch schmerzlicher Prozess, aber wir haben gute Fortschritte erzielt auf unserem Weg, langfristig und nachhaltig eine führende Position in unserer Branche einzunehmen.

Natürlich haben wir uns auch optimal auf die Fußball-WM in diesem Jahr vorbereitet, die erstmals auf afrikanischem Boden ausgetragen und daher für PUMA ein echtes Heimspiel werden wird. In der Welt des Fußballs ist PUMA ein Synonym für Afrika. Das ist das Ergebnis unserer mehr als zehnjährigen kontinuierlichen Investitionen in die Stärkung des afrikanischen Fußballs. Fußball in Afrika ist gekennzeichnet von den vielfältigen Farben, charakteristischen Symbolen, mitreißenden Rhythmen, einer tief verwurzelten sportlichen Historie und einem ganz eigenen, einzigartigen Lifestyle, der perfekt zur Marke PUMA passt.

Der Auftakt in das WM-Jahr bildete der Afrika-Cup in Angola, bei dem wir nicht nur Ausrüster von zehn von insgesamt 16 afrikanischen Nationalteams waren, sondern erstmals auch offizieller Merchandisingpartner des Turniers. In einem reinen PUMA-Endspiel gewann Ägypten gegen das Team aus Ghana und sicherte sich so zum dritten Mal in Folge den begehrten Titel des Afrikameisters. Bei der Feier dieses Hattricks trugen die „Pharaonen“ aus Ägypten das PUMA Africa Unity Trikot, das weltweit erste einheitliche Fußball-Trikot für einen gesamten Kontinent und offizielles drittes Trikot der 12 von PUMA ausgerüsteten afrikanischen Teams. Ein Teil der Gewinne aus dem Verkauf der Fanartikel des Unity Kits wird zur Finanzierung von Programmen zum Schutz der Artenvielfalt in Afrika verwendet. Auf diese Weise unterstützt PUMA das Internationale Jahr der Biodiversität 2010 des Umweltbereichs der Vereinten Nationen (UNEP).

Im Sommer dieses Jahres wird Südafrika dann Gastgeber der Fußball-WM sein. Sieben PUMA-Mannschaften von insgesamt 32 Teams haben sich für das Fußball-Highlight des Jahres qualifiziert. Mit einer globalen Marketingkampagne werden wir die Chance nutzen und nicht nur unsere Position als führender Ausrüster in Afrika, sondern als eine der drei führenden Fußballmarken weltweit ausbauen.

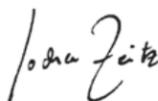
Seit Beginn des Jahres 2010 haben wir das Bild des DJs in unserer Markenstrategie wieder aufleben lassen, der begeistert die Einflüsse von Sport und Lifestyle mischt. Begeisterung ist genau das, was wir unseren Kunden und Verbrauchern bieten und womit wir uns auch von unseren Wettbewerbern unterscheiden – auf PUMA-typische Weise. Für viele ist Sport gleichzusetzen mit Blut, Schweiß und Tränen. Für uns sind es dagegen die Momente der Begeisterung, die im Sport und auch im Leben zählen, während wir gleichzeitig unseren Beitrag zu einer besseren Welt leisten möchten.

Deshalb reduzieren wir konsequent unseren CO<sub>2</sub>-Ausstoß, vermeiden unnötige Transportwege, recyceln Materialien, um sie anschließend wiederzuverwenden, verbrauchen weniger Wasser und haben uns zum Ziel gesetzt, ein papierloses Unternehmen zu werden, um so die Umwelt nachhaltig zu schützen.

PUMA hat bereits einige Fortschritte erzielt auf seinem Weg, zum ersten nachhaltigen Unternehmen der Branche zu werden und nicht nur 2010, sondern auch weit darüber hinaus werden umfassende Maßnahmen folgen. Wir haben verstanden, dass wir durch nachhaltiges Wirtschaften nicht nur unseren Kunden und Verbrauchern helfen, in unseren Produkten gut auszusehen und sich dabei auch gut zu fühlen. Auch alle unsere Anteilseigner, Partner und die Natur profitieren von einem verantwortungsbewussten unternehmerischen Handeln durch langfristige und damit nachhaltige Renditen. Als Unternehmen und Marke werden wir stark sein, indem wir Gutes bewirken, wir werden erfolgreich sein, indem wir zu mehr Verantwortungsbewusstsein gegenüber unserem Planeten aufrufen und wir werden mehr Wertsteigerung und damit Wohlstand generieren, indem wir der Verantwortung für unser nachhaltiges Handeln gerecht werden. Und wir werden als Spezies nur dann überleben, wenn wir uns darüber bewusst sind, dass unser eigenes Überleben vom Überleben aller um uns herum abhängt – heute und in der Zukunft.

Ich möchte nicht nur unseren Aktionären für ihre Unterstützung in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten danken. Mein Dank gilt insbesondere allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von PUMA, die in einer schwierigen Zeit auf faire, ehrliche, positive und kreative Weise ein hohes Engagement gezeigt haben. Sie haben damit einen entscheidenden Beitrag geleistet auf dem Weg zu unserem Ziel, PUMA zum begehrtesten und nachhaltigsten Sportlifestyle-Unternehmen zu machen.

Mit den besten Grüßen



Jochen Zeitz

## mission

**„Das begehrteste und nachhaltigste Sportlifestyle-Unternehmen“**

## PUMAVision

### **PUMAVision vereint PUMA's CSR-Initiativen und ist Maßstab für unsere Arbeit, Partnerschaften und Engagements auf der ganzen Welt**

PUMAVision definiert für unser Unternehmen, unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, unsere Anteilseigner und all unsere Partner die sogenannten „4Keys“, das heißt die vier Schlüsselwerte fair, ehrlich, positiv und kreativ. Diese „4Keys“ sind der Kompass, der dafür sorgt, dass wir bei unserer Vision für eine bessere Welt, unserer PUMAVision, immer auf Kurs bleiben. Er leitet uns bei all unseren Entscheidungen, Handlungen und Prozessen.

Wir bei PUMA setzen die „4Keys“ in unserer täglichen Arbeit ein, das heißt, wir geben immer unser Bestes, um bei allem, was wir tun, fair, ehrlich, positiv und kreativ zu sein. Die „4Keys“ sind das, worum es bei der PUMAVision geht. Wir richten unser Denken, unser Handeln, unsere Entscheidungen und unsere Prozesse an diesen Werten aus. Dazu fragen wir uns immer wieder selbst, ob wir wirklich immer fair, ehrlich, positiv und kreativ vorgehen? Die Umsetzung der PUMAVision an all unseren Standorten in den verschiedenen Ländern der Erde bedeutet, dass wir die „4Keys“ jeden Tag und bei allem, was wir tun, konsequent leben. Aber wofür stehen die „4keys“ eigentlich?

Bei PUMA steht „fair“ für ausgewogen. Wir betrachten immer beide Seiten und widerstehen damit extremen Denk-, Arbeits- oder Lebensweisen. „Fair“ heißt auch, dass wir offen für Dinge sind und die Diskriminierung oder Vorverurteilung von Menschen aufgrund ihres Geschlechts, ihrer Rasse, ihrer Religion, ihrer politischen Überzeugung, ihrer Sexualität oder ihrer Lebensweise ablehnen. Und „fair“ heißt schließlich auch, nicht nur reden, sondern auch zuhören, nicht nur nehmen, sondern auch geben zu können.

„Ehrlich“ bedeutet aufrichtig. Es heißt, nichts vorzutäuschen und den Worten Taten folgen zu lassen. Es heißt, unsere finanziellen Mittel, unsere Zeit und unsere Energie in die von uns gesteckten Ziele zu investieren. Und „ehrlich“ heißt auch, Fehler zuzugeben und Verantwortung zu übernehmen. Das gilt sowohl für Unternehmen als auch für jeden Einzelnen.

„Positiv“ bedeutet konstruktiv. Es heißt, Werte und auch Menschen aufzubauen und nicht zu zerstören. Es heißt, Vorschläge zu machen anstatt nur Kritik zu üben und auf Lösungen hinarbeiten statt sich nur zu beschweren. Es heißt, andere bei ihrer Arbeit zu unterstützen, sie im Falle eines Scheiterns zu ermutigen und ihren Erfolg gemeinsam mit ihnen zu feiern. Es heißt auch, öfter „wir können“ zu sagen statt „wir können nicht“.

„Kreativ“ bedeutet phantasievoll. Es heißt, über den Tellerrand hinauszublicken. Es heißt, eine Lösung für ein Problem zu finden und nicht einfach aufzugeben, wenn Hindernisse auftauchen. Es heißt, neue Wege zu beschreiten und dabei neue Ideen auszuprobieren. Es heißt, die innovativste Lösung zu finden, denn ein „gut“ ist oft nicht gut genug. Und es heißt auch, Träume zu haben und diese Träume dann Wirklichkeit werden zu lassen - in unserer eigenen Welt, in der PUMA-Welt und in der realen Welt. Das gilt nicht nur für die Entscheidungen des CEO oder die der Mitarbeiter im Vertrieb, die unsere Kunden betreuen. Es gilt für jeden einzelnen in unserem Unternehmen. Die PUMAVision und der Kompass der „4Keys“ werden bei unserem Bestreben, einen Beitrag zu einer besseren Welt zu leisten, künftig zu einer instinktiven Denkweise bei PUMA werden.

Unsere PUMAVision drückt sich in der Praxis in den drei Programmen puma.safe mit dem Schwerpunkt Umwelt und Soziales, puma.peace mit unserem Einsetzen für Frieden auf der ganzen Welt und puma.creative mit der Unterstützung von Künstlern und kreativen Organisationen aus.

Unsere Initiativen im Rahmen von puma.creative haben das Ziel, einzelne Künstler und Organisationen zusammenzubringen und ihnen eine Plattform für kreativen Austausch und internationale Darstellung ihrer Kunst zu bieten. Das erste Projekt von puma.creative war die Unterstützung der Ausstellung „30 Americans“ in der Rubell Family Collection in Miami während der Art Basel Miami 2008. Sowohl die Art Basel Miami als auch die Ausstellung „30 Americans“ prägten unser Verständnis für die Synergien zwischen Kunst und Design, Musik, Stil und Mode und die Kooperation drückte perfekt PUMAVisions kreative Richtung aus. Über puma.creative förderte PUMA auch den Umweltfilm „HOME“, indem wir 2009 Vorführungen des Films in kulturellen Einrichtungen in Afrika und weltweit unterstützt haben.

Durch puma.peace setzt sich PUMA unermüdlich für den Weltfriedenstag der Vereinten Nationen sowie für die gemeinnützige Organisation „Peace One Day“ ein, die diesen Tag inspiriert hat. Im September 2009 haben wir zusammen mit unserem Wettbewerber adidas für die Friedensinitiative PEACE ONE DAY und für die Notwendigkeit eines friedlichen Zusammenlebens geworben. Wir haben ein Fußballspiel unserer Mitarbeiter organisiert, mit dem wir die Botschaft und die Idee von PEACE ONE DAY auch in die Stadien von München und Stuttgart getragen haben. Der historische Handschlag mit adidas und unsere gemeinsame Initiative lösten weltweit eine enorme Berichterstattung in den Medien aus und wurde so zu einem großartigen Erfolg.

Mit puma.safe verbinden wir unsere langjährige Arbeit im Bereich Umweltschutz sowie die Schaffung von menschenwürdigen Arbeitsplätzen mit Hilfe von sauberen, umweltfreundlichen, sicheren und nachhaltigen Systemen und Praktiken. Für jeden Bereich innerhalb der Wertschöpfungskette unserer Sportlifestyle-Produkte werden dabei innovative Lösungen gefunden: Von der Beschaffung der Rohstoffe über die Kampagne „Cotton made in Africa“, von der Kleinbauern in Afrika bereits in großem Maße profitiert haben, bis hin zum Aufbau der Kapazitäten bei unseren Zulieferern. Über puma.safe werden wir auch in Zukunft daran arbeiten, unseren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck zu verkleinern, neue nachhaltige Produkte zu entwickeln und unsere Umwelt- und Sozialstandards kontinuierlich zu verbessern.



## PUMAVision Headquarters

### PUMA errichtet erste klimaneutrale Unternehmenszentrale in der Sportlifestyle- und Sportartikelindustrie

Nach nur zwei Jahren Bauzeit hat PUMA im Herbst 2009 seine neue Firmenzentrale „PUMAVision Headquarters“ in Herzogenaurach eröffnet und damit die erste klimaneutrale Unternehmenszentrale innerhalb der Branche errichtet.

Die Unternehmenszentrale an PUMAs deutschem Firmenstandort in der Nähe von Nürnberg trägt den Namen „PUMAVision Headquarters“, weil PUMAs Nachhaltigkeitskonzept PUMAVision Maßstab bei der Konzeption des auf einer Gesamtfläche von 50.000 qm errichteten Gebäudekomplexes war.

Durch den Einsatz innovativer und erneuerbarer Energien in dem Verwaltungsgebäude für den zentraleuropäischen Raum, dem Markenzentrum sowie dem weltweit größten PUMA Store ist PUMA beim Umweltschutz neue Wege gegangen. Auf dem Dach des Gebäudes wurde ein 1.000 qm großes Photovoltaik-Kraftwerk installiert und weitere 140 qm an Solar-Modulen in die Fensterfassade integriert. Die Warmwasser-Erzeugung erfolgt zum Teil durch Solarkraft. Präsenzmelder, die bei Nichtnutzung des Arbeitsplatzes automatisch das Licht ausschalten, sorgen für zusätzliche Energieeinsparung. Durch moderne Betonkerntemperierung werden die Gebäude umweltverträglich grunderwärmt und grundgekühlt und entsprechen damit modernsten ökologischen Anforderungen. Um die Ressource Wasser zu sparen, wird in den Waschräumen Regenwasser verwendet. Durch diese Energie-Einsparkonzepte leistet PUMA einen signifikanten Beitrag zum Klimaschutz und spart deutlich an Strom, CO<sub>2</sub>, Wasser und damit auch Geld ein.

Da der Strom für die Gebäude am Standort Herzogenaurach ausschließlich aus regenerativen Energiequellen stammt, hat PUMA seine CO<sub>2</sub>-Emissionen deutlich reduziert. Die noch verbleibenden CO<sub>2</sub>-Emissionen werden durch die Beteiligung an einem Windpark in der Türkei kompensiert (Offset). Damit hat PUMA ein ehrgeiziges Ziel erreicht: Das PUMAVision Headquarters ist die erste klimaneutrale Unternehmenszentrale in der Sportlifestyle- und Sportartikelindustrie.

Neben dem Umweltschutz stand auch die Schaffung attraktiver Arbeitsbedingungen für rund 650 Mitarbeiter im Vordergrund. PUMAVision Headquarters präsentiert sich daher im modernen und stilvollen Ambiente und bringt damit die Philosophie von Marke und Unternehmen perfekt zum Ausdruck. Die 107 Einzel- und Großraumbüros sind durch raumhohe Verglasung lichtdurchflutet und großzügig konzipiert und verbinden funktionelles Design mit größtmöglicher Flexibilität. Durch mobile Einrichtungselemente können die Räume mühelos und bedarfsgerecht für Projekte und Arbeitsgruppen umgestaltet werden und entsprechen damit auf ideale Weise der flachen und dezentralen Unternehmensstruktur von PUMA.

Zum Markenzentrum, in dem in insgesamt fünf Showräumen PUMAs innovative Sportlifestyle-Kollektionen auf 10.000 qm ausgestellt sind, gehört auch eine Multi-Media-Halle, die rund 1.500 Personen Platz bietet und nicht nur intern genutzt wird, sondern auch für externe Veranstaltungen angemietet werden kann.

Grundgedanke der architektonischen Planung für das PUMAVision Headquarters war, dass sich die durch PUMAs unverwechselbares Logo der springenden Raubkatze symbolisierte Kraft, Dynamik und Leichtigkeit auch im Gebäude widerspiegeln soll. PUMA Store und Factory Outlet bieten auf einer Verkaufsfläche von 3000 qm die vielfältigen und innovativen PUMA-Kollektionen an und fügen sich harmonisch in den Gesamtkomplex ein.



VORWORT	06
PUMAVision	08
LAGEBERICHT	13
Das Jahr 2009 im Überblick	15
Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	17
Strategie	18
Geschäftsentwicklung	18
Umsatzlage	18
Ertragslage	21
Dividende	23
Regionale Entwicklung	24
Vermögens- und Finanzlage	26
Cashflow	28
Wertmanagement	30
PUMAVision	32
Produktentwicklung und Design	32
Beschaffung	34
Mitarbeiter	35
Corporate Governance Bericht / Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289 a HGB	37
Vergütungsbericht Vorstand und Aufsichtsrat	40
Risikomanagement	42
Wesentliche Merkmale des internen Kontroll- und des Risikomanagementsystems in Hinblick auf den Konzernrechnungslegungsprozess	46
Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB	47
Ausblick	48
AKTIE	50
MARKE	53
Markenstrategie	55
Running	57
Teamsport	58
Segeln	59
Motorsport	60
Golf	61
Lifestyle	62
KONZERNABSCHLUSS	63
Konzernbilanz	64
Konzernkapitalflussrechnung	65
Veränderungen im Eigenkapital	66
Konzerngewinn- und Verlustrechnung	67
Gesamtergebnisrechnung	67
Anlage zum Konzernabschluss	68
Anhang zum Konzernabschluss	70
BERICHT DES AUFSICHTSRATS	109
VORSTAND UND AUFSICHTSRAT	112



## Das Jahr 2009 im Überblick

Ausgelöst durch die Finanzkrise und deren Auswirkungen auf die Weltwirtschaft war das Jahr 2009 eine große Herausforderung für alle Marktteilnehmer. Dennoch konnte sich PUMA unter Berücksichtigung der globalen Rezession und mit nur wenigen sportlichen Großereignissen im schwierigen Marktumfeld behaupten. Ein besonderer Höhepunkt der Marke PUMA war sicherlich der Auftritt von Usain Bolt bei der Leichtathletik-Weltmeisterschaft in Berlin und seine beiden dort erzielten Weltrekorde im Sprint über 100 und 200 Meter.

PUMA hat aufgrund der sich abzeichnenden wirtschaftlichen Abschwächung bereits im Vorjahr proaktiv Maßnahmen ergriffen, um seine hohe Profitabilität auch in der Zukunft zu sichern. Das Management hat hierfür im Jahr 2009 ein Kostensenkungsprogramm aufgelegt, das die ursprünglich geplanten Kosten jährlich reduzieren wird. Mit Einmalaufwendungen von € 127,8 Mio. werden das Portfolio an Einzelhandelsgeschäften, die globale Organisationsstruktur sowie die operativen Prozesse optimiert.

Die weltweiten Markenumsätze reduzierten sich währungsbereinigt um 6,4% auf über € 2,6 Milliarden. Die konsolidierten Umsätze gingen währungsbereinigt um 3,7% zurück und lagen bei knapp € 2,5 Milliarden. Trotz des schwierigen Marktumfelds erreichte die Rohertragsmarge starke 51,3%, womit PUMA nach wie vor das obere Ende in der Sportartikelbranche vorgibt. Das operative Ergebnis vor Sondereffekten betrug € 320,2 Mio. oder 13,0% vom Umsatz gegenüber 13,9% im Vorjahr. Einschließlich der bereits erwähnten Sondereffekte, die durch Einmalaufwendungen das Ergebnis belastet haben, lag das Ergebnis je Aktie bei € 8,50 gegenüber € 15,15 im Vorjahr.

Der Freie Cashflow vor Akquisitionen konnte von € 110,7 Mio. auf € 255,8 Mio. mehr als verdoppelt werden – das zweitbeste Ergebnis in der Firmengeschichte.

Die PUMA-Aktie notierte zum Jahresende bei € 231,84 und stieg im Jahresvergleich um 65,2%, was zu einer Marktkapitalisierung von rund € 3,5 Mrd. führte.



### Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Gemäß der ifo-Konjunkturprognose vom 15. Dezember 2009 hat die Weltwirtschaft die schwerste Rezession seit der großen Depression überwunden. Seit dem Frühjahr 2009 steigen Produktion und Handel wieder, weltweit angeregt durch milliardenschwere Konjunkturprogramme, eine massiv expansiv wirkende Geldpolitik und den vergleichsweise niedrigen Ölpreis. Hinzu kommt der Umschwung im globalen Lagerzyklus. Das im Rahmen des ifo-World Economic Survey erhobene Weltwirtschaftsklima ist im vierten Quartal zum dritten Mal in Folge gestiegen. Der Anstieg des Indikators resultiert sowohl aus den günstigeren Erwartungen für die nächsten sechs Monate als auch aus weniger negativen Einschätzungen der derzeitigen wirtschaftlichen Lage. Gleichwohl wird die aktuelle Situation gegenwärtig immer noch als angespannt beurteilt. Allerdings hat sich das Wirtschaftsklima zum Jahresende in den meisten Regionen verbessert. Besonders ausgeprägt war der Anstieg des Wirtschaftsklimaindikatoren in Asien. Hier überschritt er sogar seinen langfristigen Durchschnitt. Auch in Westeuropa und Nordamerika stieg der Klimaindikator im vierten Quartal 2009 merklich an.

Auch die Sportartikelindustrie war im vergangenen Jahr von den Auswirkungen der Finanzmarktkrise und den damit verbundenen weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen betroffen. Das schwierige Markt- und Konsumumfeld sowie die nur wenigen sportlichen Großereignisse haben Umsatz und Ertrag beeinträchtigt. Mit Hilfe von Kostensenkungs- und Restrukturierungsprogrammen haben viele Unternehmen auf die deutliche Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation reagiert.

PUMA hat die sich bietenden Möglichkeiten des vergangenen Jahres genutzt und konnte im Bereich Sport Performance auf dem Wasser und auf der Tartanbahn beeindruckende Erfolge für die Marke erzielen. Im Juni ging PUMAs Teilnahme am Volvo Ocean Race mit großem Erfolg zu Ende. Mit seiner Segelyacht „il mostro“ überquerte PUMA nach neun Monaten als zweiter Sieger die Ziellinie des härtesten Segelrennens der Welt. Die aufsehenerregende „il mostro“, die innovativen PUMA-Segelkollektionen sowie preisgekrönte Marketing-Initiativen riefen ein enormes Medieninteresse hervor, wodurch auch neue Zielgruppen erreicht werden konnten. Bei der Leichtathletik-Weltmeisterschaft im August in Berlin zog PUMA als Ausrüster des jamaikanischen Leichtathletik-Verbandes eine äußerst erfolgreiche Bilanz der Wettkämpfe. Im Mittelpunkt standen dabei die Weltrekordläufe des jamaikanischen Superstars Usain Bolt über 100 Meter und 200 Meter, wodurch PUMA seine Position als eine der führenden Running-Marken weiter stärken konnte.

## Strategie

Unter der Zielsetzung, „das begehrteste Sportlifestyle-Unternehmen“ zu sein, soll die Position von PUMA als eine der wenigen, echten Multi-Category-Marken gestärkt und das Potenzial des Sportlifestyle-Marktes in allen Kategorien und Regionen konsequent ausgeschöpft werden. Als Multi-Category-Anbieter ist PUMA in Kategorien und Geschäftsfeldern aktiv, die zur einzigartigen Markenpositionierung passen und in denen sich dauerhafte Wertsteigerungen für das Unternehmen erzielen lassen. PUMA ist positioniert als Sportlifestylemarke, die es versteht, mit Freude die Einflüsse aus Sport und Lifestyle zu kombinieren und darüber hinaus danach strebt, einen Beitrag zu einer besseren Welt zu leisten.

Diese vorgenannte Markenpositionierung soll durch eine selektive Ausweitung der bestehenden Produktkategorien, durch eine regionale Expansion sowie eine Expansion mit Nicht-PUMA-Marken unterstützt werden.

## Geschäftsentwicklung

### Umsatzlage

#### Markenumsätze

Die weltweiten PUMA-Markenumsätze, bestehend aus Lizenz- sowie konsolidierten Umsätzen, waren währungsbereinigt um 6,4% und in Euro um 5,3% rückläufig und lagen über € 2,6 Mrd.



Währungsbereinigt reduzierten sich die Umsätze mit Schuhen um 7,8% auf € 1.361,9 Mio. und mit Textilien um 6,7% auf € 926,5 Mio. Accessoires erhöhten sich um 0,6% auf € 332,5 Mio.

Der Anteil am Markenumsatz lag bei Schuhen bei 52,0% (53,2%), bei Textilien bei 35,3 (35,0%) und bei Accessoires bei 12,7% (11,8%).



Nach Regionen verteilen sich die Markenumsätze wie folgt: EMEA 49,3% (53,1%), Amerika 28,2% (25,7%) und Asien/Pazifik 22,5% (21,2%).



#### Konsolidierte Umsätze

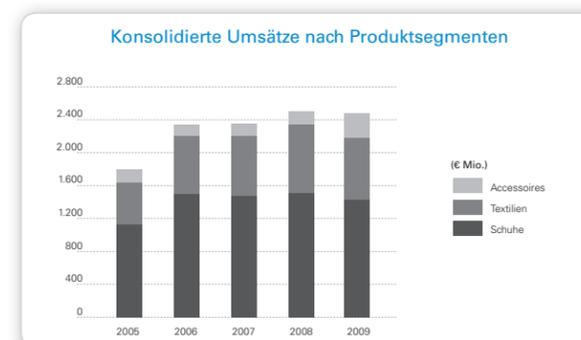
Im Geschäftsjahr 2009 reduzierten sich die Umsätze währungsbereinigt um 3,7% und in Euro um 2,5% auf € 2.460,7 Mio. Der Rückgang stand in Zusammenhang mit der weltweit nachlassenden Konsumnachfrage.



Im Segment **Schuhe** waren die Umsätze währungsbereinigt um 7,8% auf € 1.327,8 Mio. rückläufig. Der Anteil am Konzernumsatz lag bei 54,0% gegenüber 56,8% im Vorjahr.

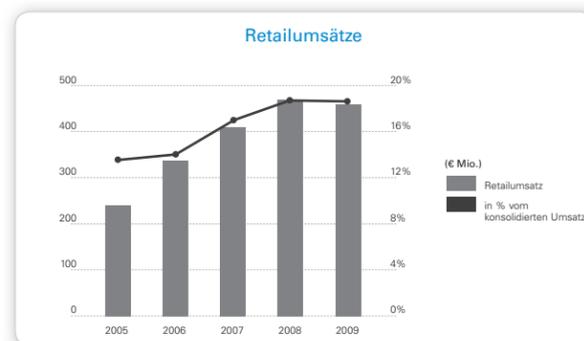
Die Umsätze im Segment **Textilien** reduzierten sich währungsbereinigt um 7,4% auf € 852,9 Mio. Der Anteil am Konzernumsatz lag bei 34,7% gegenüber 35,6% im Vorjahr.

Im Segment **Accessoires** stiegen die Umsätze währungsbereinigt um 44,0% auf € 280,1 Mio. Die Steigerung ist im Wesentlichen durch die Erweiterung des Konsolidierungskreises begründet. Der Anteil am Konzernumsatz stieg auf 11,4% verglichen mit 7,6% im Vorjahr.



### Einzelhandelsaktivitäten

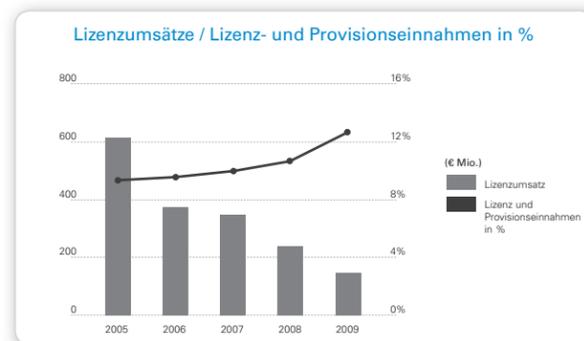
Neben PUMA-Stores zählen Factory Outlets und Online-Verkäufe zu den eigenen Einzelhandelsaktivitäten, womit neben der regionalen Verfügbarkeit auch ein kontrollierter Abverkauf der PUMA-Produkte gewährleistet wird. Der Umsatz mit den eigenen Einzelhandelsaktivitäten reduzierte sich um nur 2,2% auf € 458,1 Mio. und lag in Prozent vom Konzernumsatz unverändert bei 18,6%. Im Geschäftsjahr 2009 wurden Maßnahmen ergriffen, um das Portfolio an Einzelhandelsgeschäften zu optimieren. Trotzdem wurde der selektive Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten weiter fortgesetzt. Der eigene Einzelhandel bleibt ein wichtiges Standbein bzw. 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.



### Lizenzgeschäft

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

Aufgrund der Übernahme eines ehemaligen Lizenznehmers in 2009 ging der Lizenzumsatz währungsbereinigt um 34,6% auf € 160,3 Mio. zurück.



Insgesamt sind aus den Lizenzumsätzen € 20,6 Mio. gegenüber € 25,7 Mio. im Vorjahr an Lizenz- und Provisionseinnahmen zugeflossen. Das entspricht 12,8% der Lizenzumsätze verglichen mit 10,6% im Vorjahr.

### Ertragslage

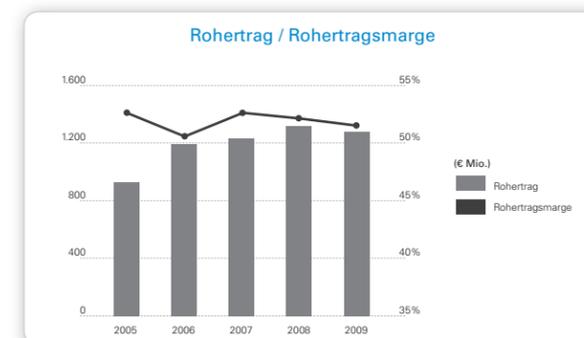
Gewinn- und Verlustrechnung	2009		2008		+/- %
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>2.460,7</b>	100,0%	<b>2.524,2</b>	100,0%	<b>-2,5%</b>
Umsatzkosten	-1.198,2	-48,7%	1.217,6	48,2%	-1,6%
<b>Rohertrag</b>	<b>1.262,4</b>	51,3%	<b>1.306,6</b>	51,8%	<b>-3,4%</b>
Lizenz- und Provisionserträge	20,6	0,8%	25,7	1,0%	-20,1%
Sonstige operative Erträge und Aufwendungen	-962,8	-39,1%	982,0	38,9%	-2,0%
Operatives Ergebnis vor Sondereffekten	320,2	13,0%	350,4	13,9%	-8,6%
Sondereffekte	-127,8	-5,2%	-25,0	-1,0%	
Operatives Ergebnis (EBIT)	192,4	7,8%	325,4	12,9%	-40,9%
Finanzergebnis	-8,3	-0,3%	1,1	0,0%	
Gewinn vor Steuern (EBT)	184,1	7,5%	326,4	12,9%	-43,6%
Ertragssteuern	-58,2	-2,4%	-94,8	-3,8%	-38,6%
Steuerquote	-31,6%		-29,0%		
Minderheiten zuzurechnende Ergebnisse	-2,3	-0,1%	-1,1	0,0%	
<b>Konzerngewinn</b>	<b>128,2</b>	5,2%	<b>232,8</b>	9,2%	<b>-44,9%</b>
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien (Mio. Stück)	15,082		15,360		-1,8%
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien, verwässert (Mio. Stück)	15,092		15,360		-1,7%
Gewinn je Aktie in €	8,50		15,15		-43,9%
Gewinn je Aktie, verwässert in €	8,50		15,15		-43,9%

Aus Gründen der Transparenz in der betriebswirtschaftlichen Entwicklung wurden in der obigen Darstellung und den nachstehenden Erläuterungen im Gegensatz zur Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung die Sondereffekte aus strukturellen Maßnahmen in einer eigenen Zeile ausgewiesen, da das operative Ergebnis vor Sondereffekten die wirtschaftliche Ertragskraft des Unternehmens genauer darstellt.

### Rohertragsmarge verbleibt auf hohem Niveau

Aufgrund der schwierigen Marktsituation und eines veränderten regionalen Mix reduzierte sich die Rohertragsmarge um 50 Basispunkte auf 51,3%, liegt aber nach wie vor am oberen Ende der Sportartikelbranche. In absoluten Zahlen reduzierte sich die Rohertragsmarge um 3,4% von € 1.306,6 Mio. auf € 1.262,4 Mio.

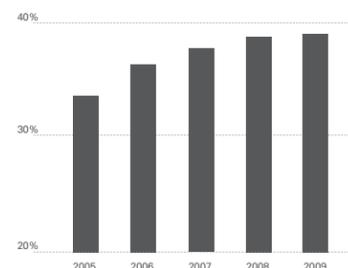
Nach Produktsegmenten lag die Rohertragsmarge bei Schuhen bei 50,2% gegenüber 51,7% im Vorjahr. Bei Textilien stieg die Marge von 51,9% auf 52,1% und bei Accessoires sehr deutlich von 51,7% auf 54,3%.



### Sonstige operative Erträge und Aufwendungen

Aufgrund des Kostensenkungsprogramms reduzierten sich die sonstigen operativen Erträge und Aufwendungen vor Sondereffekten um 2,0% von € 982,0 Mio. auf € 962,8 Mio. In Prozent vom Umsatz lag die Kostenquote bei 39,1% gegenüber 38,9% im Vorjahr.

Operative Aufwendungen in % vom konsolidierten Umsatz



Innerhalb der Vertriebsaufwendungen konnten die Aufwendungen für Marketing/Retail von € 528,6 Mio. auf € 494,1 Mio. reduziert werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass im Vorjahr Aufwendungen für die Olympischen Spiele und Fußball-Europameisterschaft enthalten waren. Die Kostenquote reduzierte sich von 20,9% auf 20,1% vom Umsatz.

Die übrigen Vertriebsaufwendungen erhöhten sich um 4,7% auf € 309,8 Mio. oder von 11,7% auf 12,6% vom Umsatz.

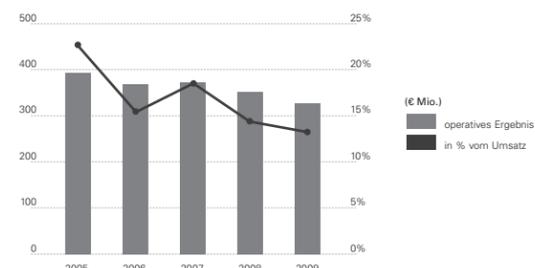
Die Aufwendungen für Produktentwicklung und Design stiegen von € 55,1 Mio. auf € 58,1 Mio. oder in Prozent vom Umsatz von 2,2% auf 2,4%. Die Verwaltungs- und allgemeinen Aufwendungen konnten von € 102,4 Mio. auf € 100,9 Mio. reduziert werden.

Die Kostenquote blieb konstant bei 4,1% vom Umsatz.

Abschreibungen sind in den jeweiligen Kosten mit insgesamt € 60,2 Mio. enthalten. Das entspricht einer Erhöhung der Abschreibungen um 7,7% gegenüber dem Vorjahr. Die Erhöhung ist im Wesentlichen auf die selektive Expansion der eigenen Einzelhandelsaktivitäten in den Vorjahren zurückzuführen.

Das operative Ergebnis vor Sondereffekten lag bei € 320,2 Mio. gegenüber € 350,4 Mio. im Vorjahr. In Prozent vom Umsatz entspricht das einer operativen Marge von 13,0% gegenüber 13,9%.

Operatives Ergebnis vor Sondereffekten



### Sondereffekte

PUMA hat aufgrund des schwierigen Marktumfelds im 1. Quartal 2009 weitere gezielte Maßnahmen ergriffen, um ein langfristiges und profitables Wachstum in Zukunft zu sichern. Das Management hat hierfür ein Kostensenkungsprogramm aufgelegt, das die ursprünglich geplanten Kosten auf Jahresbasis deutlich reduzieren soll. Die hierfür erforderlichen Einmalaufwendungen von € 127,8 Mio. betreffen die Optimierung des Einzelhandelsportfolios, die globale Organisationsstruktur sowie das Re-engineering der operativen Prozesse.

Einschließlich der Sondereffekte lag das operative Ergebnis (EBIT) bei € 192,4 Mio. oder 7,8% vom Umsatz.

### Finanzergebnis

Das Finanzergebnis lag bei € -8,3 Mio. gegenüber € 1,1 Mio. im Vorjahr. Das Finanzergebnis wurde durch das deutlich niedrigere Zinsniveau sowie durch den höheren Zinsanteil der Kaufpreisverbindlichkeiten negativ belastet.

Im Finanzergebnis sind Zinserträge in Höhe von € 3,8 Mio. (Vorjahr: € 11,9 Mio.) sowie Zinsaufwendungen von € 6,6 Mio. (Vorjahr: € 6,7 Mio.) enthalten. Das Finanzergebnis enthält darüber hinaus Aufwendungen aus aufgezinnten langfristigen Kaufpreisverbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben in Höhe von € 4,4 Mio. (Vorjahr: € 3,1 Mio.) sowie € 1,1 Mio. (Vorjahr: € 1,0 Mio.) aus der Bewertung von Pensionsplänen.

### Gewinn vor Steuern

Der Gewinn vor Steuern (EBT) reduzierte sich von € 326,4 Mio. auf € 184,1 Mio. oder in Prozent vom Umsatz von 12,9% auf 7,5%. Dieser Rückgang basiert im Wesentlichen auf die schon vorgenannten Sondereffekte.

Der Steueraufwand hat sich von € 94,8 Mio. auf € 58,2 Mio. vermindert. Die Steuerquote lag mit 31,6% über dem Vorjahrswert von 29,0%, was hauptsächlich auf die steuerliche Berücksichtigung der Einmalaufwendungen in den jeweiligen Länder zurückzuführen ist.

### Konzerngewinn

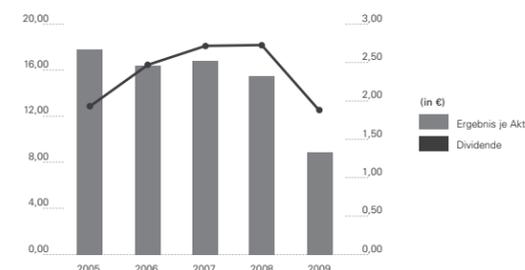
Der Konzerngewinn lag im Geschäftsjahr 2009 bei € 128,2 Mio. gegenüber € 232,8 Mio. im Vorjahr. Die Nettorendite erreichte 5,2% verglichen mit 9,2% im Vorjahr. Der Gewinn pro Aktie wie auch der verwässerte Gewinn pro Aktie erreichte € 8,50 gegenüber € 15,15 im Vorjahr.

### Dividende

Vorstand und Aufsichtsrat schlagen den Aktionären in der Hauptversammlung am 22. April 2010 vor, für das Geschäftsjahr 2009 aus dem Bilanzgewinn der PUMA AG eine Dividende in Höhe von € 1,80 je Aktie gegenüber € 2,75 im Vorjahr auszuschütten.

Der vorgeschlagene Rückgang der Dividende steht im Einklang mit der Ergebnisbelastung durch die Sondereffekte. In Prozent des Konzerngewinns erhöht sich jedoch die Ausschüttungsquote von 17,8% auf 21,2%. Die Auszahlung der Dividende soll am Tag nach der Hauptversammlung, die über die Ausschüttung beschließt, erfolgen.

Ergebnis / Dividende je Aktie

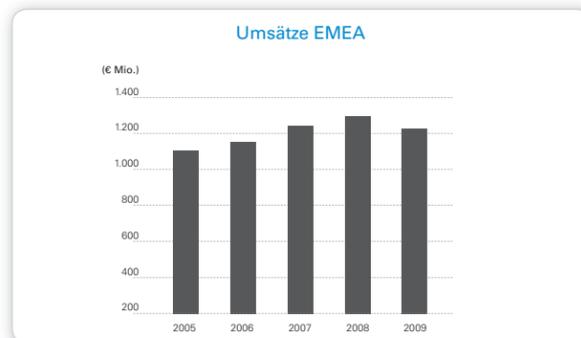


## Regionale Entwicklung

Die Umsätze in der Region **EMEA** reduzierten sich währungsbereinigt um 4,0% auf € 1.217,6 Mio. Der Anteil der Region EMEA am Konzernumsatz lag bei 49,5% gegenüber 51,5% im Vorjahr.

Nach Produktbereichen gingen die Umsätze mit Schuhen währungsbereinigt um 13,1% und mit Textilien um 9,5% zurück. Aufgrund der Übernahme eines ehemaligen Lizenznehmers haben sich die Umsätze mit Accessoires mit einer Steigerung von 98,7% nahezu verdoppelt.

Die Rohertragsmarge lag bei 53,3% gegenüber 53,5% im Vorjahr.

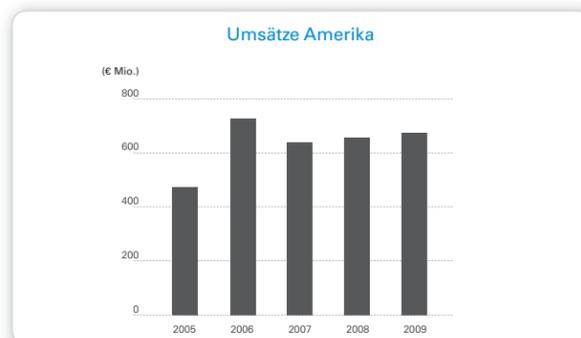


In der Region **Amerika** stiegen die Umsätze währungsbereinigt um 0,6% auf € 665,2 Mio. Der Anteil am Konzernumsatz lag bei 27,0% gegenüber 25,8% im Vorjahr.

Die Umsätze bei Schuhen stiegen währungsbereinigt um 1,2% und bei Textilien um 0,1%. Die Umsätze bei Accessoires reduzierten sich um 4,3%.

Die Rohertragsmarge erzielte 48,2% gegenüber 49,2% im Vorjahr.

In dem größten Markt der Region, dem **US-Markt**, waren die Umsätze währungsbereinigt um 0,9% rückläufig und reduzierten sich auf USD 533,5 Mio.



Die Umsätze in der Region **Asien/Pazifik** gingen währungsbereinigt um 7,7% auf € 578,0 Mio. zurück. Der Anteil am Konzernumsatz lag bei 23,5% gegenüber 22,7% im Vorjahr.

Die Umsätze bei Schuhen reduzierten sich währungsbereinigt um 10,4% und bei Textilien um 7,4%, während Accessoires auf Vorjahresniveau lagen.

Die Rohertragsmarge war mit 50,8% unverändert gegenüber dem Vorjahr.

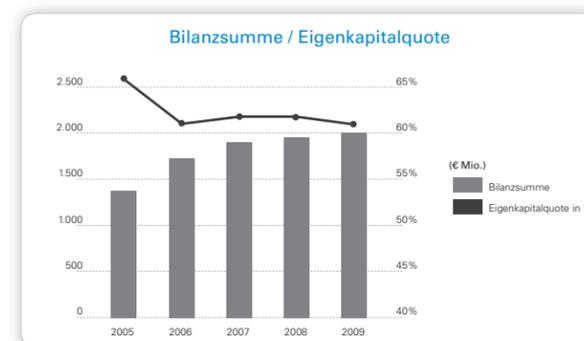


## Vermögens- und Finanzlage

Bilanz	2009		2008		+/- %
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	
Flüssige Mittel	485,6	24,1%	375,0	19,7%	29,5%
Vorräte	348,5	17,3%	430,8	22,7%	-19,1%
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	397,8	19,8%	396,5	20,9%	0,3%
Andere kurzfristige Vermögenswerte (Working Capital)	125,6	6,2%	124,3	6,5%	1,1%
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	1,7	0,1%	35,5	1,9%	-95,3%
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>	<b>1.359,2</b>	<b>67,5%</b>	<b>1.362,0</b>	<b>71,7%</b>	<b>-0,2%</b>
Latente Steuern	67,7	3,4%	80,5	4,2%	-15,8%
Sonstige langfristige Vermögenswerte	587,2	29,2%	456,2	24,0%	28,7%
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>	<b>654,9</b>	<b>32,5%</b>	<b>536,6</b>	<b>28,3%</b>	<b>22,0%</b>
<b>Summe Aktiva</b>	<b>2.014,1</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.898,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>6,1%</b>
Kurzfristige Bankverbindlichkeiten	36,8	1,8%	49,7	2,6%	-25,9%
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	262,1	13,0%	269,1	14,2%	-2,6%
Andere kurzfristige Verbindlichkeiten (Working Capital)	257,0	12,8%	246,1	13,0%	4,4%
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	64,1	3,2%	49,9	2,6%	28,4%
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>620,0</b>	<b>30,8%</b>	<b>614,8</b>	<b>32,4%</b>	<b>0,8%</b>
Latente Steuern	4,4	0,2%	26,5	1,4%	-83,4%
Pensionsrückstellungen	25,2	1,3%	21,3	1,1%	18,2%
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	124,6	6,2%	58,9	3,1%	111,6%
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>154,2</b>	<b>7,7%</b>	<b>106,7</b>	<b>5,6%</b>	<b>44,5%</b>
<b>Eigenkapital</b>	<b>1.239,8</b>	<b>61,6%</b>	<b>1.177,2</b>	<b>62,0%</b>	<b>5,3%</b>
<b>Summe Passiva</b>	<b>2.014,1</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.898,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>6,1%</b>
<b>Nettoumlaufvermögen (Working Capital)</b>	<b>393,1</b>		<b>436,4</b>		<b>-9,9%</b>
- in % vom konsolidierten Umsatz	16,0%		17,3%		

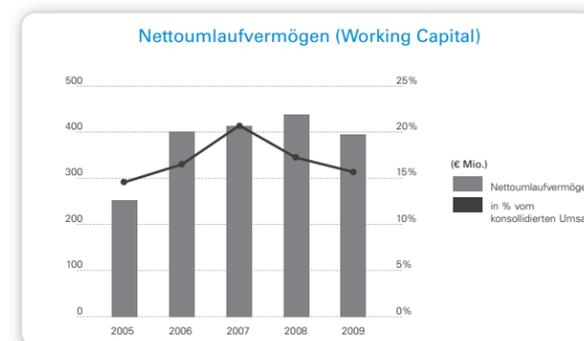
## Eigenkapitalquote über 61%

Zum 31. Dezember 2009 stieg die Bilanzsumme um 6,1% von € 1.898,7 Mio. auf € 2.014,1 Mio. Die Erhöhung ist im Wesentlichen auf eine deutliche Erhöhung der flüssigen Mittel und der Erweiterung des Konsolidierungskreises zurückzuführen. Aufgrund der höheren Bilanzsumme lag die Eigenkapitalquote bei 61,6% gegenüber 62,0% im Vorjahr. In absoluten Zahlen konnte das Eigenkapital jedoch um 5,3% von 1.177,2 Mio. auf € 1.239,8 Mio. verbessert werden. Damit verfügt PUMA in der weltweiten Finanzkrise auch weiterhin über eine äußerst solide Kapitalausstattung.



## Working Capital

Im Jahr 2009 wurde insbesondere auf eine Verbesserung des Working Capitals Wert gelegt und trotz Erweiterung des Konsolidierungskreises konnte hier eine deutliche Reduzierung um 9,9% von € 436,4 Mio. auf € 393,1 Mio. erzielt werden. In Prozent vom Umsatz bedeutet dies eine Verbesserung von 17,3% auf 16,0%. Die Optimierung des Working Capitals resultiert im Wesentlichen aus einer deutlichen Reduzierung der Vorräte um 19,1% auf € 348,5 Mio. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen erhöhten sich nur leicht um 0,3% auf € 397,8 Mio. Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen reduzierten sich um 2,6% auf € 262,1 Mio.



## Sonstige Vermögenswerte

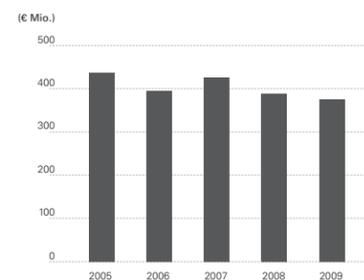
Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte reduzierten sich von € 35,5 Mio. auf € 1,7 Mio. Dies resultiert im Wesentlichen aus der erforderlichen Marktwertbewertung der Devisentermingeschäfte.

Die sonstigen langfristigen Vermögenswerte, die sich im Wesentlichen aus Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten zusammensetzen, stiegen um 28,7% auf € 587,2 Mio. Die Erhöhung resultiert im Wesentlichen aus Geschäfts- und Firmenwerten in Zusammenhang mit der Übernahme eines ehemaligen Lizenznehmers.

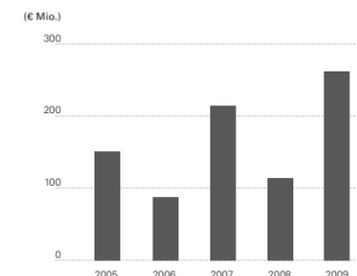
## Cashflow

Kapitalflussrechnung	2009 € Mio.	2008 € Mio.	+/- %
Gewinn vor Steuern (EBT)	184,1	326,4	-43,6%
Zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge	140,2	64,7	116,9%
<b>Brutto Cashflow</b>	<b>324,3</b>	<b>391,1</b>	<b>-17,1%</b>
Veränderung im Netto-Umlaufvermögen	77,7	-77,0	-201,0%
Steuer-, Zins- und andere Zahlungen	-91,4	-95,0	-3,8%
<b>Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit</b>	<b>310,6</b>	<b>219,1</b>	<b>41,7%</b>
Zahlung für Akquisitionen	-84,4	-24,9	239,1%
Andere Investitionstätigkeiten	-54,8	-108,4	-49,5%
<b>Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit</b>	<b>-139,2</b>	<b>-133,3</b>	<b>4,4%</b>
<b>Freier Cashflow</b>	<b>171,4</b>	<b>85,8</b>	<b>99,7%</b>
<b>Freier Cashflow (vor Akquisitionen)</b>	<b>255,8</b>	<b>110,7</b>	<b>131,1%</b>
- in % vom konsolidierten Umsatz	10,4%	4,4%	-
<b>Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit</b>	<b>-61,9</b>	<b>-229,6</b>	<b>-73,0%</b>
Wechselkursbedingte Veränderung des Finanzmittelbestandes	1,2	-3,7	-131,1%
Veränderung der flüssigen Mittel	110,6	-147,5	-175,0%
Flüssige Mittel am Anfang des Geschäftsjahres	375,0	522,5	-28,2%
<b>Flüssige Mittel am Ende des Geschäftsjahres</b>	<b>485,6</b>	<b>375,0</b>	<b>29,5%</b>

Brutto Cashflow



Freier Cashflow (vor Akquisitionen)



Ein konsequentes Working Capital Management hat dazu beigetragen, dass trotz eines schwierigen Marktumfeldes der zweitbeste Freie Cashflow (vor Akquisitionen) der Unternehmensgeschichte erzielt werden konnte. Der Freie Cashflow (vor Akquisitionen) konnte von € 110,7 Mio. auf € 255,8 Mio. mehr als verdoppelt werden.

Gegenüber einem Mittelabfluss aus der Veränderung des Nettoumlaufvermögens von € 77,0 Mio. im Vorjahr sind im Geschäftsjahr 2009 € 77,7 Mio. zugeflossen. Der Mittelzufluss ist insbesondere auf den Abbau der Vorräte zurückzuführen. Für Steuern, Zinsen und andere Zahlungen sind insgesamt € 91,4 Mio. gegenüber € 95,0 Mio. abgeflossen. Die darin enthaltenen Steuerzahlungen reduzierten sich von € 88,3 Mio. auf € 84,8 Mio. Insgesamt konnte der Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit deutlich von € 219,1 Mio. auf € 310,6 Mio. gesteigert werden.

Der Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit hat sich von € 133,3 Mio. auf € 139,2 Mio. erhöht. Für laufende Investitionen sind insgesamt € 54,5 Mio. gegenüber € 119,2 Mio. im Vorjahr an Investitionen ins Anlagevermögen enthalten. Darüber hinaus wurden im Geschäftsjahr Zahlungen aus Kaufpreisverbindlichkeiten im Zusammenhang mit Firmenübernahmen in Höhe von € 84,4 Mio. gegenüber € 24,9 Mio. im Vorjahr geleistet. Aufgrund des weltweit niedrigen Zinsniveaus ist der Zufluss aus Zinseinnahmen von € 11,9 Mio. auf € 3,8 Mio. zurückgegangen.

Im Ergebnis zeigt der „Freie Cashflow“ eine deutliche Verbesserung von € 85,8 Mio. auf € 171,4 Mio. Ohne Zahlungen für Akquisitionen konnte der Freie Cashflow von € 110,7 Mio. auf € 255,8 Mio. mehr als verdoppelt werden. In Prozent vom Umsatz konnte ein Freier Cashflow (vor Akquisitionen) von 10,4% gegenüber 4,4% im Vorjahr erzielt werden.

Der Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit beinhaltet im Wesentlichen Dividendenzahlungen von € 41,5 Mio. sowie Rückzahlungen von kurzfristigen Bankverbindlichkeiten.

Zum 31. Dezember 2009 erhöhten sich die flüssigen Mittel (Finanzmittelfonds) von € 375,0 Mio. auf € 485,6 Mio.

## Wertmanagement

Zur Messung der Kapitalrendite wird der Cashflow Return On Investment („CFROI“) verwendet. Dieser berechnet sich als Quotient aus Cashflow und Bruttoinvestitionsbasis.

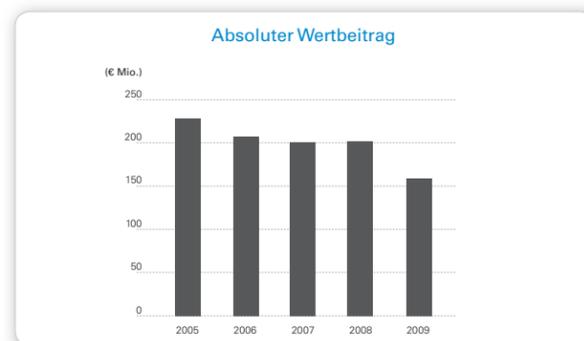
Die Gesamtheit der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel und Vermögenswerte vor kumulierten Abschreibungen wird als Bruttoinvestitionsbasis bezeichnet. Der Brutto-Cashflow ergibt sich aus dem Konzernjahresüberschuss, bereinigt um Abschreibung/Amortisation und Zinsaufwand.

Im Geschäftsjahr 2009 konnte ein Cashflow Return on Investment (CFROI) von 17,2% gegenüber 21,7% im Vorjahr erwirtschaftet werden.

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

Unter Berücksichtigung der Kapitalkosten von 7,9% (Vorjahr: 8,0%) lag der absolute Wertbeitrag bei € 154,7 Mio. gegenüber € 200,0 Mio. im Vorjahr.

Die Veränderungen beruhen im Wesentlichen auf den durch die Restrukturierung basierenden Aufwendungen.



Berechnung der Kapitalkosten (WACC)	2009	2008	2007	*2006	2005
<b>Berechnung Kostensätze</b>					
Risikoloser Zinssatz	3,8%	4,0%	4,3%	3,6%	3,4%
Marktprämie	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Beta (M-DAX, 24 Monate)	0,92	0,97	0,97	1,02	1,12
<b>Eigenkapitalkosten</b>	<b>8,4%</b>	<b>8,9%</b>	<b>9,1%</b>	<b>8,7%</b>	<b>9,0%</b>
Risikoloser Zinssatz	3,8%	4,0%	4,3%	3,6%	3,4%
Kreditrisikoprämie	3,0%	2,3%	1,3%	1,5%	1,5%
Tax Shield	31,6%	29,0%	29,0%	28,9%	29,0%
<b>Fremdkapitalkosten nach Steuern</b>	<b>4,6%</b>	<b>4,5%</b>	<b>3,9%</b>	<b>3,6%</b>	<b>3,5%</b>
<b>Berechnung Anteile</b>					
Marktkapitalisierung	3.496,7	2.116,0	4.341,5	4.764,3	3.937,6
<b>Anteil Eigenkapital</b>	<b>87,0%</b>	<b>79,1%</b>	<b>94,5%</b>	<b>95,0%</b>	<b>100,0%</b>
Kalkuliertes Fremdkapital	524,2	561,0	251,9	253,3	0,0
<b>Anteil Fremdkapital</b>	<b>13,0%</b>	<b>21,0%</b>	<b>5,5%</b>	<b>5,0%</b>	<b>0,0%</b>
<b>WACC nach Steuern</b>	<b>7,9%</b>	<b>8,0%</b>	<b>8,8%</b>	<b>8,4%</b>	<b>9,0%</b>

\*Umgliederung Zinsaufwand aus Pensionsverpflichtungen von Personalaufwand in Finanzergebnis

Berechnung der Bruttoinvestitionsbasis und Brutto Cashflow	2009 € Mio.	2008 € Mio.	2007 € Mio.	*2006 € Mio.	2005 € Mio.
Konzernjahresüberschuss (ohne Sondereffekte)	213,3	249,4	271,6	266,0	286,9
+ Abschreibung / Amortisation	60,2	55,9	46,0	38,4	24,3
+ Zinsaufwand	12,1	10,8	10,7	9,6	5,1
<b>Brutto Cashflow (nach Steuern)</b>	<b>285,7</b>	<b>316,1</b>	<b>328,4</b>	<b>313,9</b>	<b>316,2</b>
Monetäre Aktiva	1.011,7	898,3	1.023,3	930,7	818,2
- Unverzinsliche Verbindlichkeiten	520,6	515,5	465,6	443,0	340,8
Nettoliquidität	491,1	382,8	557,7	487,7	477,4
+ Lagerbestand	348,5	430,8	373,6	364,0	238,3
+ Sachanlagevermögen zu AHK	444,6	407,8	323,6	250,3	193,0
+ Immaterielles Vermögen zu AHK	371,8	233,9	212,6	206,3	80,3
<b>Brutto Investitionsbasis (BIB)</b>	<b>1.656,0</b>	<b>1.455,3</b>	<b>1.467,5</b>	<b>1.308,3</b>	<b>989,1</b>
<b>Cashflow Return on Investment (CFROI)</b>	<b>17,2%</b>	<b>21,7%</b>	<b>22,4%</b>	<b>24,0%</b>	<b>32,0%</b>
<b>CFROI - WACC</b>	<b>9,3%</b>	<b>13,7%</b>	<b>13,6%</b>	<b>15,5%</b>	<b>23,0%</b>
<b>Wertbeitrag (CVA)</b>	<b>154,7</b>	<b>200,0</b>	<b>198,9</b>	<b>203,4</b>	<b>227,2</b>

\*Umgliederung Zinsaufwand aus Pensionsverpflichtungen von Personalaufwand in Finanzergebnis

## PUMAVision

Die PUMAVision vereint die Konzepte und Initiativen der PUMA AG zum Thema unternehmerische Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung und ist das Leitbild für PUMA sowie für unsere Partnerschaften und Engagements weltweit.

Die vier Prinzipien der PUMAVision **fair – ehrlich – positiv und kreativ** sind der Kompass für unser Unternehmen, unsere Mitarbeiter, Partner und Anspruchsgruppen bei allen unseren Entscheidungen. Mit der PUMAVision folgen wir unserer Vision von einer besseren Welt - einer Welt, die friedlicher, sicherer und kreativer ist als die Welt, die wir heute kennen.

Die PUMAVision umfasst die drei Bereiche puma.safe, puma.peace und puma.creative. Durch puma.safe (Umwelt- und Sozialstandards), puma.peace (Unterstützung von Friedensinitiativen weltweit) und puma.creative (Unterstützung von Künstlern und kreativen Organisationen) wird die PUMAVision neben den vier Prinzipien in der Praxis umgesetzt.

## Produktentwicklung und Design

### Produktphilosophie

PUMA verfolgt die Strategie, sportliche Höchstleistungen und innovative Technologien auf unverkennbare Weise mit Lifestyle zu verbinden. Die Ausweitung bereits bestehender bzw. neuer Kategorien ermöglicht PUMA durch Kreativität und Innovationen, eigene Akzente in den Produktportfolios zu setzen. Durch die kreative Verbindung von Sport und Mode soll es PUMA gelingen, sein langfristiges Ziel, das begehrteste Sportlifestyle-Unternehmen zu sein, zu erreichen und die führende Stellung im Sportlifestyle-Segment weiter auszubauen.

### Produktentwicklung und Design

Bereits 2008 wurde mit dem Londoner Modedesigner Hussein Chalayan ein Kreativdirektor für die kreative Ausrichtung der PUMA Lifestyle-Kollektionen und deren Produktkategorien Schuhe, Textilien und Accessoires engagiert, der weiterhin eng mit den PUMA Design-Teams in Herzogenaurach/Deutschland, Boston/USA und London/UK zusammenarbeitet. Zur Stärkung der Designkompetenz der Marke kooperiert PUMA im Lifestyle-Modebereich mit weiteren Designer-Labels, wie beispielsweise Alexander McQueen oder Yasuhiro Mihara. PUMA gelingt es somit immer wieder, durch innovatives Produktdesign seine Konsumenten zu begeistern und langfristig an die Marke zu binden.

### Nachhaltige Produkte

Von der Beschaffung der Rohstoffe über die Initiative „Cotton made in Africa“ bis hin zum Aufbau von Kapazitäten in den Zuliefererbetrieben - PUMA ist bestrebt, für jeden Teilabschnitt innerhalb der Wertschöpfungskette nachhaltige Lösungen zu finden.

PUMA war das erste Unternehmen in der Branche, das PVC aus seiner Produktpalette verbannt hat. Obwohl PVC sehr gute technische Produkteigenschaften besitzt, wurde diese Maßnahme ergriffen, da PVC bei der Produktion und Entsorgung Umweltschäden verursachen kann. Alle PUMA-Produkte tragen das Label „PVC-frei“.

Darüber hinaus hat PUMA eine Liste aller verbotenen Schadstoffe, die so genannte „Restricted Substances List“ („RSL“), mit detaillierten Grundsätzen und Vorgehensweisen erstellt, um sicherzustellen, dass die angegebenen Stoffe in allen PUMA-Produkten sorgfältig und adäquat kontrolliert werden. In Zusammenarbeit mit anderen Branchenvertretern und Interessengruppen aktualisiert PUMA seine „RSL“ kontinuierlich, um damit den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen Rechnung zu tragen.

Seit dem Frühjahr 2008 unterstützt PUMA die „Cotton Made in Africa“-Initiative der Stiftung „Aid by Trade“, um die Lebensbedingungen afrikanischer Baumwollbauern und ihrer Familien zu verbessern.

Aufgrund von Armut, mangelnder Infrastruktur und geringer Wasserreserven wird Baumwolle in Afrika ohne künstliche Bewässerung angebaut. Daher ist eine effiziente Nutzung des Regenwassers umso wichtiger. Das Projekt „Cotton Made in Africa“ will durch Beratung erreichen, dass Baumwollfarmen effizient bewirtschaftet werden. Maßnahmen wie zum Beispiel Mulchen, um den Boden bedeckt zu halten und so einer hohen Verdunstung vorzubeugen oder eine ausgewogene Düngung sind dabei besonders wichtig. Bauern, die am Projekt „Cotton Made in Africa“ teilnehmen, werden in Einrichtungen wie landwirtschaftlichen Schulen in den erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnissen unterrichtet. Derzeit profitieren etwa 150.000 Kleinbauern und eine Million Familien dank der Produktion und des Vertriebs von mehr als 37.000 Tonnen Baumwolle von dem Projekt. Ende 2009 wurden 2 % der gesamten PUMA-Textilien aus „Cotton Made in Africa“ hergestellt, darunter auch Textilien für Fans der afrikanischen Nationalteams. Die Produkte tragen das „Cotton Made in Africa“-Label.

2008 stellte PUMA erstmals in Pakistan Fußbälle unter Fairtrade-Bedingungen her. Der langjährige PUMA-Hersteller von Fußbällen, die Ali Trading Company, wurde zu diesem Zweck auf die Einhaltung der Fairtrade-Standards kontrolliert und von der unabhängigen Zertifizierungsgesellschaft FLO-CERT zertifiziert und anerkannt. Das FLO-CERTs Konformitätszertifikat garantiert, dass die Fabrik die Fairtrade-Standards für Lohnarbeiter, Unternehmenspolitik und Produktion einhält. Als eine von Fairtrade zertifizierte Fabrik erhält die Ali Trading Company eine Prämie von 10 Prozent des Einkaufspreises eines Fairtrade-Balles. Diese Prämie muss das Unternehmen in soziale, ökonomische oder ökologische Entwicklungsprojekte auf dem Fabrikgelände investieren.

### Klimaschutz

Als Vorsitzender des Umweltausschusses der Federation of the European Sporting Goods Industry (FESI) beteiligt sich PUMA aktiv an Initiativen zur Förderung und Verbesserung der Umweltperformance unserer Branche. PUMA hat Umweltkennzahlen („Environmental Key Performance Indicators“, „EKPIs“) festgelegt, die regelmäßig anhand klarer und ehrgeiziger Ziele gemessen werden. PUMA hat die Kontrolle auch auf seine Logistikpartner und Zulieferer ausgeweitet, die zur Entwicklung ihrer eigenen Umweltmanagementsysteme aufgefordert sind und darin auch von PUMA unterstützt werden.

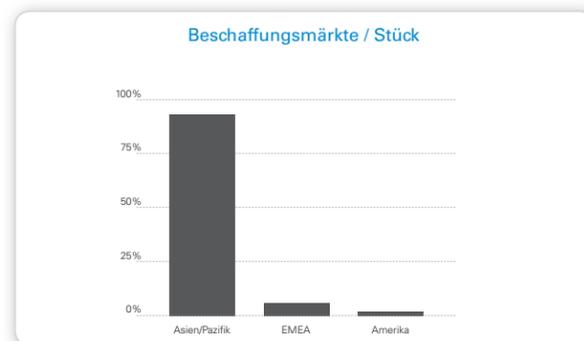
Im November 2009 trat PUMA dem „Climate Neutral Network“ der Umweltorganisation der Vereinten Nationen (UNEP) bei und verpflichtete sich damit, einen aktiven Beitrag zum Klimaschutz zu leisten. Die neue Firmenzentrale in Herzogenaurach – PUMAVision Headquarters - setzt ein deutliches Zeichen gegen die Erderwärmung. Durch die Verwendung zahlreicher innovativer Energiesparkonzepte leistet PUMA einen deutlichen Beitrag zum Klimaschutz. Durch moderne Betonkerntemperierung werden die Gebäude umweltverträglich gründerwärmt und grundgekühlt und entsprechen damit modernen ökologischen Ansprüchen. Auf dem Dach des PUMA Stores ist eine 1.000 m<sup>2</sup> große Photovoltaik-Anlage installiert, die jährlich 70.000 Kilowatt-Stunden Strom erzeugt und damit den Energie-Bedarf von 20 Einfamilienhäusern mit Drei- bis Vier-Personen-Haushalten pro Jahr deckt. Zusammen mit 140 m<sup>2</sup> an Solarmodulen, die in Fensterfassaden integriert sind, spart PUMA somit 35 Tonnen CO<sub>2</sub> pro Jahr ein. Die Laufzeit des Photovoltaik-Kraftwerks wird auf circa 25 Jahre geschätzt, was eine Einsparung von 875 Tonnen CO<sub>2</sub> bedeutet. Warmwasser wird in der neuen Firmenzentrale durch Sonnenkollektoren auf dem Dach des Verwaltungsgebäudes zum Teil per Solarkraft erzeugt. Entstehende Kosten für Kühlungs-Energie im Sommer werden durch einen Sonnenschutz an der Südseite des Hauptgebäudes gesenkt. PUMAVision Headquarters wird seit der Eröffnung klimaneutral betrieben und alle größeren PUMA-Standorte in Deutschland werden seit Ende 2009 mit ausschließlich regenerativ erzeugtem Strom versorgt.

Weitere Informationen zu PUMAs Nachhaltigkeitskonzept PUMAVision und dessen Initiativen und Projekte sind im PUMAVision Nachhaltigkeitsbericht 2007/ 2008 online unter <http://about.puma.com> unter „Nachhaltigkeit“ abrufbar.

## Beschaffung

### Schwerpunkt Asien

Schwerpunkt der eigenen Beschaffungsorganisation „World Cat“ ist der asiatische Beschaffungsmarkt, der als Haupteinkaufsquelle im Vergleich zu anderen Beschaffungsregionen weiter an Bedeutung gewonnen hat. 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.



### Entwicklungszentrum „PUMA Village“

Im Jahr 2009 wurde das neue, zukunftsweisende Entwicklungszentrum „PUMA Village“ in Vietnam eröffnet. In dem Komplex sind - erstmalig in der Sportartikelindustrie - Hersteller von Prototypen und Musterteilen für die Produktkategorien Schuhe und Textilien unter einem Dach angesiedelt.

Im PUMA Village sind außerdem Material- und Komponentenhersteller, die Bereiche Beschaffung, Entwicklung, Materialwirtschaft und ein Forschungs- und Entwicklungszentrum untergebracht. Vor der Eröffnung des neuen Entwicklungszentrums waren diese Bereiche an verschiedenen Standorten über Asien verteilt.

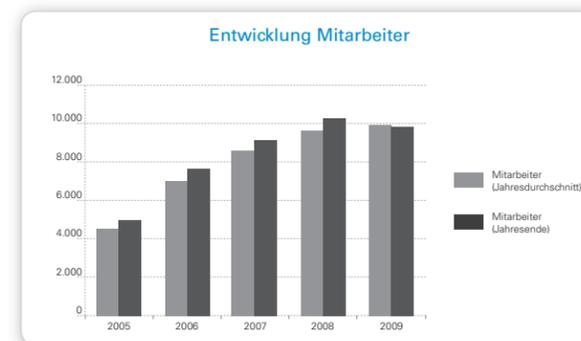
Das wegweisende Produktentwicklungskonzept vereint mehr als 40 PUMA-Lieferanten unter einem Dach, die dadurch noch enger und besser zusammenarbeiten können. Durch das neue Konzept wird PUMA seinen Produktentwicklungszyklus beschleunigen, seine Kostenstruktur im Bereich Forschung und Entwicklung optimieren und den hohen Qualitätsanspruch seiner Produkte auch weiterhin garantieren.

## Mitarbeiter

### Mitarbeiterzahl

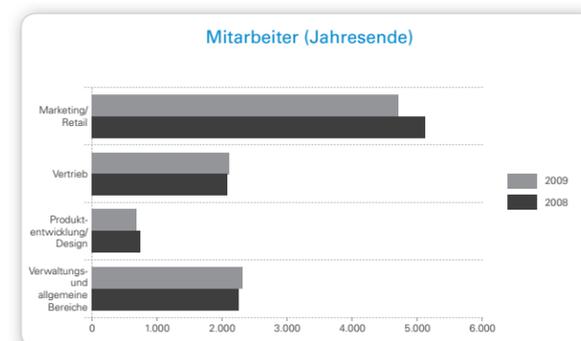
Ende 2009 lag die weltweite Mitarbeiterzahl auf Vollzeitbasis im **Jahresdurchschnitt** bei 9.747 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber 9.503 im Vorjahr.

Insgesamt stieg der Personalaufwand um 4,5% von € 306,4 Mio. auf € 320,2 Mio. Der durchschnittliche Personalaufwand pro Mitarbeiter lag bei T€ 32,8 gegenüber T€ 32,2 im Vorjahr.



Zum **31. Dezember 2009** lag die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei 9.646 gegenüber 10.069 zum Vorjahresende.

Die Mitarbeiterzahl im Bereich Marketing/Retail reduzierte sich aufgrund der Optimierung des eigenen Einzelhandelsportfolios um 7,9% auf 4.668 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



Der Bereich Vertrieb erhöhte sich um 0,7% auf 2.078 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Mitarbeiterzahl im Bereich Produktentwicklung/Design ging um 10,6% auf 651 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurück. Bei den Verwaltungs- und allgemeinen Bereichen wurde die Mitarbeiterzahl um 1,8% auf 2.248 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöht.

### Mitarbeiterphilosophie

Einer der Schlüsselfaktoren für PUMAs langfristigen Erfolg ist die Fähigkeit, die besten und talentiertesten Mitarbeiter zu gewinnen, weiterzuentwickeln und langfristig an das Unternehmen zu binden. Das Humankapital ist die wichtigste Ressource des Unternehmens. PUMA ist ein Unternehmen, das in einem internationalen Umfeld Chancengleichheit bietet und Vielfältigkeit im Arbeitsumfeld fördert. Das Denken und Handeln aller Mitarbeiter wird dabei gemäß der PUMAVision fair, ehrlich, positiv und kreativ vom Unternehmen unterstützt.

### Mitarbeitergewinnung

Auch in einem Jahr der Konsolidierung ist PUMA stets um die frühzeitige Identifizierung von Talenten auf allen Ebenen bemüht. Diese beginnt schon in der Betreuung von Studierenden aus dem In- und Ausland, die als Praktikanten in unterschiedlichen Funktionen eingesetzt und mit verantwortungsvollen Tätigkeiten betraut werden. Damit sichert sich das Unternehmen frühzeitig den Zugriff auf die besten Absolventen und den unternehmerischen Nachwuchs.

### Mitarbeiterentwicklung und -bindung

Als Teil unserer globalen Personalstrategie werden die weltweit bestehenden Personalprozesse und -systeme permanent weiterentwickelt. So wurde zum Beispiel das globale „Talent-Management-System“ an den internationalen Standorten weiter ausgebaut. Aufgrund der somit erhobenen Leistungs- und Kompetenzbeurteilungsdaten können weltweit Talente identifiziert, gezielt gefördert und eingesetzt werden.

Um noch genauer die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu verstehen und auf diese eingehen zu können wurde eine weltweite Mitarbeiterbefragung zu den Themen „Engagement, Führung, Verbundenheit und Weiterentwicklung“ durchgeführt. Im Anschluss an die Analyse der Ergebnisse werden in Workshops und Initiativen Themen bearbeitet, die das Engagement und die Zufriedenheit noch steigern werden und damit einen weiteren Beitrag zur Mitarbeiterbindung leisten.

Mit der Eröffnung des neuen PUMAVision Headquarters bietet PUMA Hunderten von Mitarbeitern ein modernes, einzigartiges Arbeitsumfeld, das die Innovationskraft und Kreativität des Unternehmens eindrucksvoll widerspiegelt. PUMAVision Headquarters trägt signifikant zur Steigerung von PUMAs Attraktivität als Arbeitgeber in der Sportlifestyle-Industrie bei.

Mit dem Projekt „PUMA School“ wurde eine online-basierte Plattform zum weltweiten Austausch von Informationen und Trainingsmaterialien zum Beispiel zur Unternehmensphilosophie, Markenstrategie und Zielkonsumenten ins Leben gerufen. „PUMA School“ ist ein wichtiges Instrument zur verbesserten Kommunikation von internen Unternehmensinformationen und fördert den Wissensaustausch unter den Mitarbeitern.

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

Die effektive Umsetzung der Corporate Governance ist ein wichtiges Element der Unternehmenspolitik von PUMA. Eine transparente und verantwortungsvolle Unternehmensführung ist eine Voraussetzung für die Erreichung der Unternehmensziele und die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts. 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 gemäß § 161 AktG

#### Entsprechenserklärung 2009:

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

1. Seit der letzten Entsprechenserklärung vom Dezember 2008 hat die PUMA AG den Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ in der Kodex-Fassung vom 6. Juni 2008, veröffentlicht im Bundesanzeiger vom 8. August 2008, und seit dem 18. Juni 2009 in der dann geltenden Kodex-Fassung, veröffentlicht im Bundesanzeiger vom 5. August 2009, mit folgenden Ausnahmen entsprochen:

- Für die Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat bestand eine D&O Versicherung ohne Selbstbehalt in der gesetzlich vorgeschriebenen Form (Ziffer 3.8 Deutscher Corporate Governance Kodex).
- Bei der Ausgestaltung variabler Vergütungsteile für Vorstände werden Entwicklungen nicht nachträglich berücksichtigt (Ziffer 4.2.3 Deutscher Corporate Governance Kodex).
- Es bestanden keine Obergrenzen für Abfindungen im Fall von vorzeitiger Beendigung eines Vorstandsvertrags oder eines Kontrollwechsels (Ziffer 4.2.3 Deutscher Corporate Governance Kodex).
- Von der Veröffentlichung der Individualbezüge der Vorstandsmitglieder wurde abgesehen (Ziffern 4.2.4 und 4.2.5 Deutscher Corporate Governance Kodex).

2. Die PUMA AG wird den Empfehlungen „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ in der Kodex-Fassung vom 18. Juni 2009, veröffentlicht im Bundesanzeiger vom 5. August 2009, mit folgenden Ausnahmen entsprechen:

- Für die Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat besteht eine D&O Versicherung ohne Selbstbehalt in der gesetzlich vorgeschriebenen Form (Ziffer 3.8 Deutscher Corporate Governance Kodex).
- Bei der Ausgestaltung variabler Vergütungsteile für Vorstände werden Entwicklungen nicht nachträglich berücksichtigt (Ziffer 4.2.3 Deutscher Corporate Governance Kodex).
- Es bestehen keine Obergrenzen für Abfindungen im Fall von vorzeitiger Beendigung eines Vorstandsvertrags oder eines Kontrollwechsels (Ziffer 4.2.3 Deutscher Corporate Governance Kodex).
- Von der Veröffentlichung der Individualbezüge der Vorstandsmitglieder wird abgesehen (Ziffern 4.2.4 und 4.2.5 Deutscher Corporate Governance Kodex).

Die D&O Versicherung ist eine Gruppenversicherung für Personen im In- und Ausland. Im Ausland ist ein Selbstbehalt weithin üblich. Für die Mitglieder des Vorstands wird fristgemäß ein Selbstbehalt entsprechend des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) vereinbart.

Sämtliche derzeit bestehenden Vorstandsverträge sehen keine nachträgliche Berücksichtigung von positiven und negativen Entwicklungen bei bereits gewährten variablen Vergütungsteilen vor, da dies die Gesetzeslage zur Zeit des Abschlusses der Vorstandsverträge nicht vorsah und die Verträge nicht mit Eintritt der neuen Gesetzeslage angepasst werden können. Die neue Gesetzeslage erfordert Beachtung nur im Fall einer Änderung der bestehenden, vertraglichen Ausgestaltung der variablen Vorstandsvergütung.

Vorstand und Aufsichtsrat sind der Ansicht, dass es nicht praktikabel ist, bei Abschluss eines Vorstandsvertrags eine Regelung über eine Abfindungszahlung bei vorzeitiger Beendigung der Vorstandstätigkeit, u.a. infolge eines Kontrollwechsels, aufzunehmen. Eine vorab getroffene Vereinbarung könnte der konkreten Situation, die zu einer vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit führt, und den übrigen Umständen des Einzelfalls bei Beendigung nicht annähernd gerecht werden.

Entsprechend der 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. 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 der gesetzlichen Pflichten die Angemessenheit der individuellen Vergütung sicherstellen.

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

Die Gesellschaft wird entsprechend den Vorschriften des Aktiengesetzes durch den Vorstand geleitet. Der Aufsichtsrat überwacht und berät den Vorstand in seinen Leitungsaufgaben.

Dem Vorstand gehören der Vorsitzende, seine Stellvertreterin sowie zwei weitere ordentliche und zwei stellvertretende Mitglieder an. Zu den Aufgaben des Vorstandes gehört die strategische Planung und die Steuerung und Kontrolle von deren Umsetzung im Konzern.

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

#### **Beschreibung der Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat sowie der Zusammensetzung und Arbeitsweise von deren Ausschüssen**

Die Geschäftsordnung für den Vorstand kann unter <http://about.puma.com> unter „Unternehmen“ eingesehen werden.

Der Aufsichtsrat setzt sich gemäß Satzung aus sechs Mitgliedern zusammen. Entsprechend des Mitbestimmungsgesetzes zählen neben den vier Vertretern der Anteilseigner auch zwei Arbeitnehmervertreter zum Aufsichtsrat. Die Amtszeit des amtierenden Aufsichtsrats läuft bis zum Ablauf der Hauptversammlung im Jahr 2012.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats sind in den Anhangangaben namentlich genannt.

Die Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat kann unter <http://about.puma.com> unter „Unternehmen“ eingesehen werden.

Der Aufsichtsrat tagt mindestens viermal im Geschäftsjahr. Es werden regelmäßige Selbstbeurteilungen durchgeführt. Über den Umfang seiner Arbeit berichtet der Aufsichtsrat auch in seinem Bericht an die Hauptversammlung.

Der Aufsichtsrat hat zur Wahrnehmung seiner Aufgaben einen Vergütungsausschuss und einen Prüfungsausschuss eingerichtet.

#### **Vergütungsausschuss**

Dem Vergütungsausschuss gehören François-Henri Pinault (Vorsitzender), Thore Ohlsson und Erwin Hidel an. Der Vergütungsausschuss tagt im Zusammenhang mit den Sitzungen des Aufsichtsrats. Schwerpunkte sind Vergütungs- und allgemeine Vertragsfragen, Veränderungen im Vorstand, das Management Incentive Programm sowie alle anderen Personalangelegenheiten. Über Fragen der Vorstandsvergütung beschließt der gesamte Aufsichtsrat aufgrund entsprechender Empfehlungen des Vergütungsausschusses.

#### **Prüfungsausschuss**

Der Prüfungsausschuss setzt sich aus den Aufsichtsratsmitgliedern Thore Ohlsson (Vorsitzender), Jean-François Palus und Oliver Burkhardt zusammen.

Der Prüfungsausschuss befasst sich entsprechend der gesetzlichen Vorgaben mit der Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und des internen Revisionssystems sowie der Abschlussprüfung, hier insbesondere der Unabhängigkeit des Abschlussprüfers und der vom Abschlussprüfer zusätzlich erbrachten Leistungen.

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

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

Der Prüfungsausschuss erhält auf Monatsbasis Finanzzahlen der PUMA-Gruppe und kann somit die Entwicklung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie die Entwicklung der Auftragslage laufend verfolgen. Darüber hinaus widmet sich der Prüfungsausschuss bilanz- und ergebnisrelevanten Fragen und diskutiert diese mit dem Management.

## Vergütungsbericht 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 langfristige strategische Planung und die damit verbundenen Ziele, die Langfristigkeit der erzielten Ergebnisse, die langfristigen Erfolgsaussichten des Unternehmens sowie internationale Benchmark-Vergleiche.

Das Fixum als erfolgsunabhängige Grundvergütung wird monatlich als Gehalt ausgezahlt. Zusätzlich erhalten die Vorstandsmitglieder 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 und dem „Free Cashflow“ der PUMA-Gruppe und wird entsprechend einer Zielerreichung gestaffelt. Dabei ist auch eine Obergrenze vereinbart.

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

Im Geschäftsjahr betragen die fixen Vergütungen für die sechs Vorstandsmitglieder € 5,9 Mio. (Vorjahr: € 5,2 Mio.) und die variablen Tantieme-Vergütungen € 1,8 Mio. (Vorjahr: € 6,2 Mio.).

Nach der Aufwandsverteilung auf die Vesting Period ergibt sich aus neuen und in Vorjahren ausgegebenen Optionen ein Aufwand von insgesamt € 4,9 Mio. gegenüber einem Ertrag von € 1,6 Mio. im Vorjahr. Dem Vorstand wurden im Geschäftsjahr insgesamt 110.728 Stück Optionen aus dem Programm „SOP 2008“ gewährt. Der beizulegende Zeitwert zum Gewährungszeitpunkt betrug € 53,50 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€ 273 p.a. oder eine einmalige Kapitalabfindung in Höhe des Barwertes.

Pensionsverpflichtungen gegenüber ehemaligen Vorstandsmitgliedern bestanden in Höhe von € 3,3 Mio. (Vorjahr: € 2,0 Mio.) und sind entsprechend innerhalb der Pensionsrückstellungen passiviert. Ruhegehälter einschließlich Nachzahlungen für Vorjahre sind in Höhe von € 0,6 Mio. (Vorjahr: € 0,0 Mio.) 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 wie im Vorjahr insgesamt T€ 225,0.

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. Da der Gewinn je Aktie im Geschäftsjahr unterhalb des Mindestbetrags liegt, fällt, wie im Vorjahr, keine erfolgsbezogene Vergütung an.

## Risikomanagement

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

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

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

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

## Risikobereiche

### Gesamtwirtschaftliche Risiken

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

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

### Markenimage

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

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

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

### Personelle Risiken

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

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

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

### Beschaffungsrisiken

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

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

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

Mit den „Banzer Gesprächen“ führt PUMA seit nunmehr sieben 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, Nachhaltigkeitsexperten und Mitglieder kritischer Interessengruppen. 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 2009 ist PUMA als eines der führenden Unternehmen in der Branche im Dow Jones Sustainability Index gelistet. Weiterhin wird PUMA durch „Ratings“ verschiedener Banken für nachhaltige Investments empfohlen und wurde in einer Bewertung durch die Verbraucher Initiative e.V. (Bundesverband) als „Nachhaltiges Einzelhandelsunternehmen 2009“ ausgezeichnet.

### Produkt und Marktumfeld

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

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

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 Rohermargen. Zusätzlich kann im eigenen Einzelhandel das PUMA Markenerlebnis unmittelbar und gezielt an den Endverbraucher adressiert werden.

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

### Organisatorische Herausforderungen

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

### Währungsrisiken

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

Der größte Beschaffungsmarkt ist der asiatische Markt, auf dem die Zahlungsströme zum größten Teil in USD abgewickelt werden, während die Umsätze zum Großteil in anderen Währungen fakturiert werden. PUMA begegnet dem Währungsrisiko entsprechend einer internen Richtlinie. Zur Umwandlung von auf fremde Währung lautenden bestehenden und absehbaren finanziellen Verbindlichkeiten 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 2009 ist der Nettobedarf für die Planungsperiode 2010 angemessen gegen Währungseinflüsse abgesichert.

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

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

Währungsrisiken im Sinne von IFRS 7 entstehen durch Finanzinstrumente, welche in einer von der funktionalen Währung abweichenden Währung denominiert und monetärer Art sind; 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 2009 um 10% aufgewertet (abgewertet) gewesen wäre, wären die Sicherungsrücklage im Eigenkapital und der Fair Value der Sicherungsgeschäfte um € 44,0 Mio. niedriger (höher) (31. Dezember 2008: € 41,2 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 Kreditlinien sowie Barmitteln vorgehalten. Kreditlinien werden grundsätzlich bis auf Weiteres zur Verfügung gestellt.

### Kapitalrisiko

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

### Zusammenfassung

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

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

Der Vorstand der PUMA AG ist verantwortlich für die Erstellung und die Richtigkeit des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts. Der Konzernjahresabschluss wurde erstellt in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards sowie den Vorschriften des HGB und des AktG. Bestimmte Angaben und Beträge beruhen auf aktuellen Einschätzungen des Managements.

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

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

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

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

Der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats trifft sich auf regelmäßiger Basis mit den unabhängigen Abschlussprüfern, dem Vorstand und der internen Revision, um die Ergebnisse der Abschlussprüfung und der internen Revision mit Bezug auf das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess zu erörtern. Der Abschlussprüfer berichtet in der Aufsichtsratsitzung zum Jahresabschluss.

## Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB

### Zu § 315 Abs. 4 Nr. 1 HGB

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

### Zu § 315 Abs. 4 Nr. 3 HGB

Die SAPARDIS S.A., eine 100%-ige Tochtergesellschaft der PPR S.A., Paris, hält derzeit 69,36% des gezeichneten Kapitals.

### 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

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 13. Mai 2009 wurde die Gesellschaft ermächtigt, bis zum 12. November 2010 eigene Aktien bis zu zehn Prozent des Grundkapitals zu erwerben. Die Ermächtigung zum Rückkauf eigener Aktien ist zu jedem zulässigen Zweck, einschließlich einer flexiblen Steuerung des Kapitalbedarfs der Gesellschaft, erteilt worden.

Gemäß § 4 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.



## PUMA Aktie

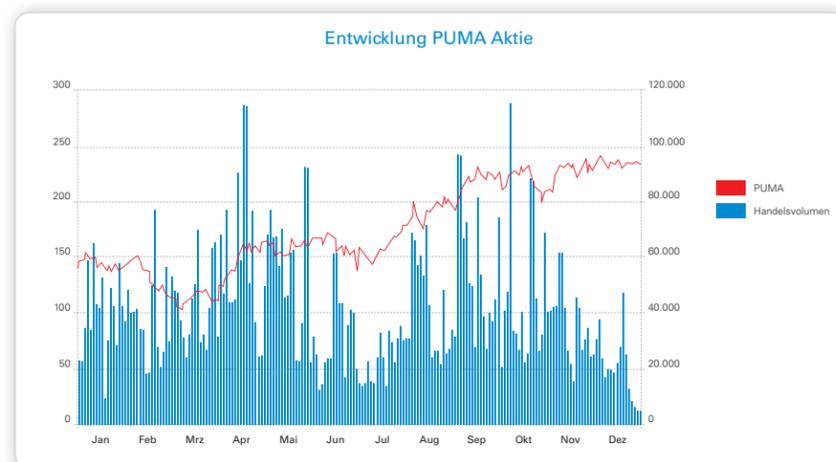
Nach den massiven Kursverlusten in 2008 hat an den Börsen in 2009 eine deutliche Erholung eingesetzt. Gelingt den Aktienmärkten endlich die Trendwende – oder erweist sich die Rally in 2009 nur als Ruhe vor dem nächsten Sturm?

Die beiden wichtigsten deutschen Indizes, DAX und MDAX, entwickelten sich in 2009 zeitweise recht unterschiedlich. So schätzen Analysten an Nebenwerten ihre höhere Flexibilität, weshalb die im MDAX gelisteten Unternehmen auf Marktveränderungen und Innovationen in der Vergangenheit schneller reagierten. Anleger waren bisher in Aufschwungphasen risikobereiter und investierten verstärkt in Nebenwerte, was dem MDAX in 2009 zu gute kam.

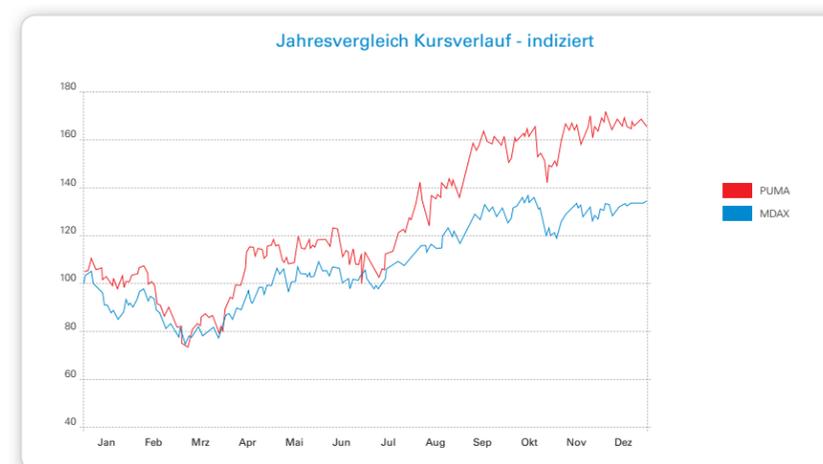
Zum Jahresende lag der DAX bei 5.957 Punkten und somit 23,8% über dem Vorjahr, während der MDAX mit einem Plus von 34,0% bei 7.507 Punkten schloss.

Die im MDAX gelistete PUMA Aktie zeigte im Jahresverlauf wie der gesamte Index eine Rally. Der Aktienkurs bewegte sich in einer Bandbreite von € 103,04 (9. März 2009) bis € 240,74 (4. Dezember 2009). Das durchschnittliche tägliche Handelsvolumen lag bei 38.996 Stück gegenüber 57.310 Stück im Vorjahr. Zum 31. Dezember 2009 schloss die Aktie mit € 231,84 gegenüber € 140,30 zum 31. Dezember 2008 somit 65,2% über Vorjahr.

Die Marktkapitalisierung der PUMA-Aktie stieg somit um 65,2% und erreichte zum Jahresende € 3,5 Mrd. gegenüber € 2,1 Mrd. im Vorjahr. Mit dieser Performance konnte die PUMA-Aktie die Entwicklung des MDAX deutlich übertreffen.



Kennzahlen je Aktie		2009	2008	2007	2006	2005
<b>Jahresschlusskurs</b>	€	<b>231,84</b>	140,30	273,00	295,67	246,50
<b>Höchstkurs</b>	€	<b>240,74</b>	273,26	350,10	333,11	249,00
<b>Tiefstkurs</b>	€	<b>103,04</b>	112,78	260,15	240,67	177,04
<b>Tägliches Handelsvolumen (Ø)</b>	Stück	<b>38.996</b>	57.310	141.082	128.185	159.285
<b>Ergebnis je Aktie</b>	€	<b>8,50</b>	15,15	16,80	16,39	17,79
<b>Brutto Cashflow je Aktie</b>	€	<b>24,74</b>	25,46	26,23	24,65	26,95
<b>Free Cashflow je Aktie</b>	€	<b>16,96</b>	7,21	13,63	5,71	9,48
<b>Eigenkapital je Aktie</b>	€	<b>82,20</b>	78,05	72,62	65,10	54,80
<b>Dividende je Aktie</b>	€	<b>1,80</b>	2,75	2,75	2,50	2,00



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 Indizes und dem FTSE4Good Index bestätigt.



VORWORT	06
PUMAVision	08
LAGEBERICHT	13
Das Jahr 2009 im Überblick	15
Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	17
Strategie	18
Geschäftsentwicklung	18
Umsatzlage	18
Ertragslage	21
Dividende	23
Regionale Entwicklung	24
Vermögens- und Finanzlage	26
Cashflow	28
Wertmanagement	30
PUMAVision	32
Produktentwicklung und Design	32
Beschaffung	34
Mitarbeiter	35
Corporate Governance Bericht / Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289 a HGB	37
Vergütungsbericht Vorstand und Aufsichtsrat	40
Risikomanagement	42
Wesentliche Merkmale des internen Kontroll- und des Risikomanagementsystems in Hinblick auf den Konzernrechnungslegungsprozess	46
Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB	47
Ausblick	48
AKTIE	50
MARKE	53
Markenstrategie	55
Running	57
Teamsport	58
Segeln	59
Motorsport	60
Golf	61
Lifestyle	62
KONZERNABSCHLUSS	63
Konzernbilanz	64
Konzernkapitalflussrechnung	65
Veränderungen im Eigenkapital	66
Konzerngewinn- und Verlustrechnung	67
Gesamtergebnisrechnung	67
Anlage zum Konzernabschluss	68
Anhang zum Konzernabschluss	70
BERICHT DES AUFSICHTSRATS	109
VORSTAND UND AUFSICHTSRAT	112

# Markenstrategie

Auch im vergangenen Jahr haben wir die Position von PUMA als Sportlifestylemarke durch herausragende Events und einzigartige Marketing-Kampagnen weiter gestärkt. Außergewöhnliche Beispiele unserer vielfältigen Aktivitäten waren der Einsatz der mobilen PUMA City im Rahmen des Volvo Ocean Race und die vielbeachtete Kampagne ‚Who Faster?‘ rund um Superstar Usain Bolt während der Leichtathletik-WM in Berlin.

2009 haben wir auch unser Markenleitbild weiterentwickelt. Es heißt „10“ und integriert erstmals auch die vier Schlüssel für den Erfolg unserer PUMAVision – fair, ehrlich, positiv und kreativ. Mit Unterstützung des neuen Markenleitbildes ist auch weiterhin unser Ziel, die begehrteste SportLifestyle-Marke weltweit zu sein.



Wir haben das Bild des DJs in unserer Markenstrategie wieder aufleben lassen, der begeistert die Einflüsse von Sport und Lifestyle mischt, während wir gleichzeitig unseren Beitrag zu einer besseren Welt leisten. Begeisterung ist das, was wir unseren Kunden und Verbrauchern bieten und wodurch wir uns von unseren Wettbewerbern unterscheiden – es ist unsere ganz eigene, PUMA-typische Sicht der Dinge. Während Sport für die einen Blut, Schweiß und Tränen bedeutet, glauben wir, dass das bei weitem nicht alles sein kann. Für uns sind es die Momente der Begeisterung und der Leidenschaft, die sowohl im Sport als auch im Leben zählen.

Wir sind die Marke, die weiß, wie man spielt und dabei Spaß hat. Und jetzt ist der richtige Zeitpunkt gekommen, um wieder Begeisterung ins Spiel zu bringen. Wenn wir also über ein neues Produkt, über das Marketing, über unsere Einzelhandelsaktivitäten oder ein neues Konzept nachdenken, dann stellen wir uns als erstes die Frage: Was löst Begeisterung aus? Was macht daran Spaß? Dabei kann es sich um eine schnelle Runde auf der Tartanbahn handeln oder aber um eine Runde Tischtennis mit Freunden. Begeisterung heißt für uns, das Beste zu geben und gleichzeitig Spaß dabei zu haben.

Mit unserer Begeisterung und unserem neuen Markenleitbild „10“ wollen wir eine noch stärkere und begehrtere Marke werden und damit unsere einzigartige Erfolgsgeschichte von innovativen Produkten und Kampagnen fortsetzen.



Zur Stärkung unserer SportLifestyle-Marke haben wir insgesamt vier neue Produkt-Label für unsere Kollektionen eingeführt. Die farblich unterschiedlichen Label helfen unseren Kunden dabei, die verschiedenen Produktkategorien besser zu erkennen. Anhand der Label wird deutlich, ob das Produkt eher für den Sport geeignet ist oder ob es zum Beispiel unserer Modekollektion entstammt. Die Label stehen für die klar definierten Eckpfeiler unserer Marke und spiegeln ihre ganze Vielfalt wider.

Das **SPORT LABEL** ist **ORANGE** und steht für den Bereich Sport Performance. Es wird bei uns in folgenden Kategorien verwendet: Teamsport, Running, Golf, Segeln und Fitness.

Das **LIFESTYLE LABEL** ist **ROT** und kommt in den folgenden Kategorien zum Einsatz: Motorsport mit den Kollektionen Cavallino & GT, Segeln Lifestyle, lizenzierte Produkte außer Düften sowie Fundamentals und Lifestyle.

Das **BLACK LABEL** ist **SCHWARZ** und wird in den folgenden Kategorien verwendet: Black Station, Cavallino & GT, Premium Fitness sowie Designer-Kooperationen.

Das **LIFE LABEL** ist **GELB** und wird für spezielle Produktinitiativen in Verbindung mit PUMAVision verwendet - sowohl bei Lifestyle- als auch bei Sport Performance-Produkten. Diese Initiativen unterstützen Spendenaktionen für ausgewählte Projekte.

## Running

2009 schrieb PUMA als Ausrüster des jamaikanischen Leichtathletik-Teams bei der Leichtathletik-Weltmeisterschaft in Berlin wieder einmal Sportgeschichte. Der dreifache Goldmedaillengewinner von Peking, Usain Bolt, schlug über 100 Meter in unglaublichen 9,58 Sekunden scheinbar mühelos seine eigene Weltbestzeit von 9,69 Sekunden, die er bei den Olympischen Spielen im Jahr davor aufgestellt hatte. Der PUMA-Athlet wurde seinem Ruf als Superstar der Leichtathletik auch in Berlin wieder einmal gerecht, indem er auch seinen eigenen Weltrekord über 200 Meter aus dem Vorjahr mit 19,19 Sekunden unterbot. Mit dem jamaikanischen Sieg in der 4x100 Meter Staffel in 42,06 Sekunden krönte Bolt einen herausragenden WM-Auftritt mit einer weiteren Goldmedaille und dem WM-Titel.

Der Theseus Pro Sprint Spike, auch PUMA YAAM genannt, mit dem Bolt in Berlin an den Start ging, wurde von PUMA-Designern und Technikern anhand seiner Fußform und seiner Schrittfolge entwickelt und in kontinuierlichen Testläufen optimiert. So entstand ein maßgefertigter Sprintschuh, der perfekt auf Bolts individuelle Körpereigenschaften abgestimmt ist.



Die beeindruckenden Bilder vom überragenden Usain Bolt, dem Team Jamaika und unserer Running-Kampagne gingen um die ganze Welt. Zur WM lancierte PUMA seine vielbeachtete „Who Faster?“-Werbekampagne rund um Usain Bolt in Form von Guerilla-Marketing-Aktivitäten in der jamaikanischen Kreolsprache Patois, die in PUMA-Stores und online forciert wurden. Auf der Webseite WhoFaster.com konnten Fans zum Beispiel Tanzschritte studieren, ihre Lauftechnik verbessern und Jamaikanisch lernen. Für großes Aufsehen in Berlin sorgten auch die markanten „Bolt-Arme“ - gelbe Schaumstoffarme, die die unverwechselbare Siegerpose des Sprinters imitierten. Bolt trug dieses persönliche Markenzeichen bei seiner Auftakt-Pressekonferenz und löste damit ein weltweites Medienecho aus. PUMA Running organisierte zudem weltweit kleinere Sprint-Wettkämpfe mit Hilfe eines besonderen PUMA Geschwindigkeitsmessgerätes. Fans konnten sich dort mit der nahezu unerreichbaren Laufgeschwindigkeit eines Usain Bolt von 43,45 km/h messen.

## Teamsport

Die Vorbereitungen für die Fußball-WM in Südafrika laufen bei uns bereits seit langem auf Hochtouren. Das WM-Turnier wird für PUMA zu einem echten Heimspiel, weil wir als führender Ausrüster auf dem Kontinent seit über 10 Jahren wie keine andere Marke gezielt in die Stärkung des afrikanischen Fußball investieren.

Als Zeichen unserer besonderen Verbundenheit zu Afrika haben wir zum ersten Mal in unserer Firmengeschichte unser PUMA-Logo optisch verändert. Wir haben dazu die springende Raubkatze in unserem gesamten Marketing-Mix durch die Silhouette des afrikanischen Kontinents ersetzt. Das PUMA Afrika-Logo wird ausschließlich im Rahmen der Fußball-WM für Printanzeigen, In-Store-Materialien und einige Produktreihen verwendet.

Seine Premiere erlebte das PUMA Afrika-Logo erstmals beim Afrika-Cup zu Beginn des Jahres in Angola. Das Turnier bildete den erfolgreichen Auftakt für das Fußballjahr 2010. Mit einem Portfolio von insgesamt zehn von 16 teilnehmenden Mannschaften konnten wir unsere starke Markenpräsenz in Afrika erneut eindrucksvoll unter Beweis stellen. Die Teams von Angola, Burkina Faso, Kamerun, Togo, Tunesien, Mosambik, Algerien, Ägypten, Ghana und der Elfenbeinküste liefen allesamt in PUMA-Trikots auf. PUMA war beim diesjährigen Afrika-Cup auch erstmals offizieller Merchandising-Partner und konnte somit während des Turniers rund um die Stadien seine Fan-Artikel vertreiben. In einem reinen PUMA-Finale des Afrika-Cups schlug Ägypten die Mannschaft aus Ghana mit 1:0 und gewann damit für PUMA zum dritten Mal in Folge und zum siebten Mal insgesamt den Titel des Afrikameisters.

Für die Fußball-WM in Südafrika haben sich sieben PUMA-Nationalmannschaften von insgesamt 32 teilnehmenden Teams qualifiziert. Das Portfolio umfasst den derzeitigen Weltmeister Italien, Kamerun, Algerien, Ghana, die Elfenbeinküste, die Schweiz und Uruguay, die sich alle in der neuen v1.10 Kollektion in den verschiedenen südafrikanischen Stadien präsentieren werden.



PUMA ist auch eine Partnerschaft mit dem renommierten afro-amerikanischen Künstler Kehinde Wiley eingegangen, der verschiedene Gemälde von den afrikanischen Fußballstars Samuel Eto'o, John Mensah und Emmanuel Eboué angefertigt hat. Diese Porträts werden für eine Textilkollektion in limitierter Auflage genutzt, die zur WM erhältlich ist. Im Vorfeld der WM haben wir auch unseren neuen PUMA-Fußballschuh v1.10 auf den Markt gebracht. Die Produkteinführung wurde vom erfolgreichen Launch unserer Marketing-Kampagne LOVE = FOOTBALL begleitet.

2009 haben wir im Bereich Teamsport weitere vielfältige Marketinginitiativen lanciert. Dazu zählte zum Beispiel der Launch des Schuhs PUMA KING XL Italia aus unserer KING-Kollektion so wie auch Trikots, Fußbälle und Handschuhe in limitierter Auflage. Die Einführung dieser Kollektion PUMA KING XL Italia fiel mit dem 80. Jahrestag der Ernennung von Vittorio Pozzo zu Italiens erstem Profi-Nationaltrainer zusammen – Pozzo gewann als einziger Trainer zwei WM-Titel und war der Begründer der legendären „il Metodo“-Taktik. Die Kollektion wurde von der italienischen Fußballnationalmannschaft bereits beim Konföderationen-Cup 2009 in Südafrika getragen.

Im vergangenen Jahr wurde PUMA auch offizieller Partner der Frauen-Profifußballliga (WPS) in den USA. Als offizieller Ausrüster der WPS stellt PUMA damit die Trikots, die Trainingsausrüstung und die Spielausrüstung, darunter auch den offiziellen WPS-Spielball sowie Fanartikel wie T-Shirts, Fantrikots und Accessoires. Mit einer breiten Kampagne in Printmedien, im Fernsehen und im Internet unterstützte PUMA die Eröffnungssaison der Liga und konnte eine hohe Markenpräsenz erzielen.

Die Indian Premier League (IPL) und die Irish Rugby Football Union (IRFU) League wurden ebenfalls neue PUMA-Partner und sind in den jeweiligen Ländern als neue Kooperationspartner durch gezielte Kampagnen beworben worden.

## Segeln



„il mostro“ – PUMAs aufsehenerregende Segeljacht – und die dazugehörige PUMA Ocean Racing Crew haben am 27. Juni 2009 in St. Petersburg/Rußland als zweiter Sieger die Ziellinie des Volvo Ocean Race, des „Mount Everest des Segelns“, überquert. Das Volvo Ocean Race ist eine Segelregatta, die insgesamt über 37.000 Seemeilen (68.524 km) einmal um die ganze Welt führt und zu den weltweit härtesten Herausforderungen im Sport überhaupt zählt.

PUMAs Teilnahme am Volvo Ocean Race wurde begleitet von der bislang innovativsten globalen Marketing-Kampagne, die das Unternehmen jemals lanciert hat. Es war gleichzeitig der erfolgreiche Startschuss für unsere neue Produktkategorie Segeln.

Das Segelrennen bot die perfekte Plattform, um die Markenpersönlichkeit von PUMA auf dem Wasser zu präsentieren. Auch der Spaß und die Begeisterung an Bord wurden auf PUMA-typische Weise in unserer PUMA Ocean Racing Webisode-Reihe und dem spannenden Blog unseres Skippers dokumentiert. Es ist uns gelungen, einen eher als angestaubt und exklusiv geltenden Sport einer breiten Masse von Fans und Verbrauchern zugänglich zu machen, denn wir konnten zeigen, wie viel Spaß es macht, wenn einem das Wasser der Ozeane ins Gesicht spritzt und was für eine einmalige Erfahrung es ist, wenn sich elf Männer neun Monate lang auf einem winzigen Boot ein Badezimmer teilen müssen.

Mehr als fünf Millionen Zuschauer besuchten die Volvo Ocean Race-Events in den Anlaufhäfen zwischen den einzelnen Etappen des Rennens und erlebten PUMAs il mostro, die mobile PUMA City sowie unsere innovativen Marketing-Initiativen live vor Ort. Über 44.000 Kunden und PUMA-Mitarbeiter hatten die Möglichkeit, vor Beginn des Rennens oder während einer der Zwischenstopps auf einer PUMA-Jacht mitzusegeln.

PUMAs außergewöhnliche Segeljacht „il mostro“, die innovativen PUMA-Segelkollektionen, die Marketing-Initiativen in den jeweiligen Anlaufhäfen, die PUMA City und der Erfolg der PUMA Ocean Racing Crew haben ein enormes Medieninteresse hervorgerufen, wodurch sich die Investitionen in das Rennen mehr als ausgezahlt haben.

PUMA nutzte die Zwischenstopps des Rennens in den elf Anlaufhäfen in Alicante, Kapstadt, Cochin in Indien, Singapur, Qingdao in China, Rio de Janeiro, Boston, Galway in Irland, Marstrand in Schweden, Stockholm und schließlich St. Petersburg für vielfältige und innovative Marketingaktivitäten. Dafür sind wir mit dem European Sponsorship Award für die beste internationale Sponsor-Kampagne ausgezeichnet worden.

# Motorsport

PUMAs Motorsport-Kategorie konnte im vergangenen Jahr ihren zehnten Geburtstag feiern.

Es war ein langer, aber erfolgreicher Weg von den Anfängen im Jahr 1999 bis hin zur „Pole Position“, die PUMA heute im Motorsport einnimmt. Die Kategorie Motorsport gehört zu den Bereichen, in denen die Marke bisher ihre größten sportlichen Triumphe feiern konnte. Anlässlich dieses erfolgreichen Jahrzehnts haben wir deshalb die „PUMA Motorsport 10. Geburtstags“-Kollektion mit Textilien, Schuhen und Accessoires herausgebracht, bei der sich technische Performance und eine modische Optik perfekt miteinander verbinden.

PUMA entwickelt und kreiert seit vielen Jahren nicht nur Schuhe und Rennbekleidung für die besten Formel 1-Piloten, sondern auch für die erfolgreichsten MotoGP-Fahrer. Alles begann mit dem ersten Formel 1-Ausrüstervertrag, den PUMA mit dem Williams-Team unterzeichnet hatte. Im Laufe der Jahre folgten Partnerschaften mit anderen Spitzenfahrern und Teams, darunter Scuderia Ferrari, Red Bull Racing, BMW Sauber F1, Scuderia Toro Rosso, Benetton, Arrows, Prost, BAR-Honda, Renault F1, Sauber Petronas, Jordan Ford, Minardi F1, Panasonic Toyota und Jaguar Racing.



2009 erlebte PUMA eine unvergessliche Motorsport-Saison, als fünf der zehn Teams, die in der Formel 1-Saison an den Start gingen, von PUMA ausgerüstet wurden – die Scuderia Ferrari, BMW Sauber F1, ING Renault F1, Red Bull Racing und die Scuderia Toro Rosso. Für Red Bull Racing war es die bisher erfolgreichste Saison in der Formel 1. Das Team gewann sechs Rennen, sicherte sich fünfmal die Pole Position und wurde sowohl in der Konstrukteurs- als auch der Fahrerwertung Zweiter.

Kimi Räikkönen vom Team Ferrari gewann den Großen Preis von Belgien, während Ferrari die Saison insgesamt auf dem vierten Platz beendete. Das PUMA-Team Ducati konnte 2009 vier MotoGP-Siege für sich verbuchen und sicherte sich den zweiten Platz bei der Konstrukteurs- und den vierten Platz in der Fahrerwertung.

Durch kontinuierliche Innovation und Kreativität wird PUMA den hohen technischen Anforderungen der Teams und seiner Fahrer mehr als gerecht. Die Performance-Produkte haben inzwischen auch in den Bereichen Lifestyle und Mode echten Kultstatus erlangt.

2009 haben wir den Speedcat 2.9 herausgebracht und setzen damit PUMAs Tradition der vom Motorsport inspirierten Lifestyle-Schuhkollektionen fort. Inspiriert vom legendären Motorsport-Schuh Speed Cat gestaltete PUMA den Klassiker in völlig neuer Optik und verlieh ihm damit einen unverwechselbaren Style.

# Golf

Während die Golfbranche im vergangenen Jahr insgesamt rückläufig war, zeichnete sich PUMAs Golf-Kategorie durch vielfältige Aktivitäten und weiteres Wachstum aus. Unsere Marketing-Kampagne „Look better. Feel better. Play better.“ in Verbindung mit innovativen Produkteinführungen bei Textilien und Schuhen stärkte PUMAs Position in einem Sport, der lange Zeit als zu traditionell für Farbe, Style und Mode galt.

Wir haben im vergangenen Jahr die innovative „InvisiBonding“-Technologie in unsere Golf-Textilkollektion eingeführt. Sie ersetzt die traditionellen Nähte durch ein neuartiges Verfahren, bei dem zwei verschiedene Materialien durch Verschmelzung dauerhaft miteinander verbunden werden. Für Schuhe haben wir unser Produktsortiment, bei dem die „Smart Quill“-Technologie zum Einsatz kommt, gezielt erweitert. Diese Technologie sorgt für ein geringeres Gewicht und höheren Tragekomfort bei gleichzeitig besserer Haftung.



Unsere modernen Performanceprodukte im PUMA-typischen wegweisenden und unkonventionellen Design verhelfen unseren PUMA Athletinnen und Athleten zu unvergesslichen Spitzenleistungen auf dem Golfplatz. Geoff Ogilvy, 2009 auf dem vierten Platz in der Weltrangliste, war über die ganze Saison hinweg eine feste Größe auf den Top-Plätzen der PGA Tour und der European PGA Tour und konnte beeindruckende Siege bei der Mercedes Tour und der Accenture World Match Play Tour erzielen.

Mit unserem Produktangebot unterstützen wir Golfspieler, die höchste Ansprüche an Performance und Komfort stellen, dabei aber Sport und modischen Style verbinden wollen. Zu diesem Typ Spieler gehört die junge und dynamische Anna Nordqvist, die mit dem Titelgewinn bei der McDonald's LPGA Championship das erste große Turnier in der Geschichte des PUMA-Frauengolf für sich entscheiden konnte. Einen langjährigen Ausrüstervertrag unterzeichnete PUMA mit Rickie Fowler, ehemals Nummer eins der Amateur-Weltrangliste. Damit ebnet wir den Weg für weitere Erfolge im Golfsegment.

Erstmals ging PUMA auch eine Partnerschaft mit dem Turnier „Race to Dubai“ ein, das Saisonfinale der European Tour. Für diese Turnierserie präsentierte PUMA den „Swing Crown GTX R2D“ und den „C-Hopper R2D“, zwei Golfschuhe in limitierter Auflage mit den Abbildungen der Städte-Wahrzeichen aus Ländern, die an dem Wettbewerb teilnehmen - bekannt auch als „The Race to Dubai“-Skyline.

# Lifestyle

PUMAs Lifestyle-Kategorie bereitete sich bereits im vergangenen Jahr auf die Fußball-WM 2010 in Südafrika vor, um rechtzeitig vor dem WM-Turnier in Bestform zu sein. Der einzigartige Mix aus Lifestyle und Fußball kommt dabei vor allem durch die Zusammenarbeit mit dem in New York lebenden Künstler Kehinde Wiley perfekt zum Ausdruck. Er ist einer der renommiertesten und gefragtesten Künstler und seine Werke setzen unverwechselbare, eigene Akzente. Sie portraituren Menschen im afro-amerikanischen Ambiente in Körperhaltungen, die den Annalen der Kunstgeschichte entnommen sind, und verbinden damit eine ganz individuelle Ausdrucksform grafischer und farbenprächtiger Hintergründe im markanten Tapetenmuster. Wir haben uns von seiner faszinierenden Kunst inspirieren lassen und zeigen in einer Lifestyle-Kollektion erstmals westafrikanische Textildrucke. Diese Linie, die bereits im Handel erhältlich ist, umfasst Schuhe, Textilien und Accessoires, auf denen die farbenfrohen Motive von Wiley zu sehen sind.



In Anlehnung an unsere einzigartige, über 60jährige Firmenhistorie haben wir die neue Webseite „PUMA Archiv“ gestartet und bieten unseren Fans und Verbrauchern damit die Möglichkeit, unsere neuesten Kreationen zu entdecken und sich über PUMAs Unternehmensgeschichte und seine legendären Botschafter, die uns berühmt gemacht haben, zu informieren. Über unsere Klassiker wie den PUMA Clyde, Suede, First Round, Roma und Easy Rider ist auch in den relevanten Print- und Online-Medien umfangreich berichtet worden. Damit haben wir es erneut geschafft, eine Verbindung zwischen den klassischen, traditionellen Stilen und der Zielgruppe herzustellen, die sich heute für diese Modelle begeistert.

Bei der London Fashion Week im September letzten Jahres konnten wir ein weiteres Jubiläum feiern: ein Jahrzehnt PUMA Sport Fashion. „Out of sports, out of fashion“ hieß das Konzept unserer erfolgreichen Zusammenarbeit mit dem japanischen Modedesigner Yasuhiro Mihara. Mit der Frühjahr/Sommer 2010-Kollektion feiert PUMA by Mihara sein zehnjähriges Bestehen und ist damit die bisher am längsten bestehende Kooperation zwischen den Bereichen Sport und Mode. In diesen zehn Jahren war PUMA by Mihara weltweit zu jeder Zeit ein Kultobjekt - sowohl bei Turnschuh-Freaks als auch bei den Fashionistas. Jede Saison begeistern wir unsere Kunden und Verbraucher immer wieder aufs Neue mit kreativen und unerwarteten Interpretationen unserer Sport Fashion-Kollektionen.

In der Kategorie Sport Fashion führte PUMA außerdem die Urban Mobility-Kollektion unter der kreativen Leitung von Hussein Chalayan ein. Die Kollektion behandelt das Konzept ‚Mobile Life‘ im modernen Stadtleben und verbindet Mode und Performance. Beim Design der Produkte wird Wert darauf gelegt, perfekte Lösungen zu finden, mit denen sich die täglichen Herausforderungen des Stadtlebens auf elegante und leichte Weise bewältigen lassen. Die Frühjahr/Sommer 2010 Kollektion ist bereits im Handel erhältlich.

VORWORT	06
PUMAVision	08
LAGEBERICHT	13
Das Jahr 2009 im Überblick	15
Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	17
Strategie	18
Geschäftsentwicklung	18
Umsatzlage	18
Ertragslage	21
Dividende	23
Regionale Entwicklung	24
Vermögens- und Finanzlage	26
Cashflow	28
Wertmanagement	30
PUMAVision	32
Produktentwicklung und Design	32
Beschaffung	34
Mitarbeiter	35
Corporate Governance Bericht / Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289 a HGB	37
Vergütungsbericht Vorstand und Aufsichtsrat	40
Risikomanagement	42
Wesentliche Merkmale des internen Kontroll- und des Risikomanagementsystems in Hinblick auf den Konzernrechnungslegungsprozess	46
Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB	47
Ausblick	48
AKTIE	50
MARKE	53
Markenstrategie	55
Running	57
Teamsport	58
Segeln	59
Motorsport	60
Golf	61
Lifestyle	62
KONZERNABSCHLUSS	63
Konzernbilanz	64
Konzernkapitalflussrechnung	65
Veränderungen im Eigenkapital	66
Konzerngewinn- und Verlustrechnung	67
Gesamtergebnisrechnung	67
Anlage zum Konzernabschluss	68
Anhang zum Konzernabschluss	70
BERICHT DES AUFSICHTSRATS	109
VORSTAND UND AUFSICHTSRAT	112

## Konzernbilanz

	Anhang	2009 € Mio.	2008 € Mio.
<b>AKTIVA</b>			
Flüssige Mittel	4	485,6	375,0
Vorräte	5	348,5	430,8
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	6	397,8	396,5
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	7	127,3	159,8
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>		<b>1.359,2</b>	<b>1.362,0</b>
Latente Steuern	8	67,7	80,5
Sachanlagen	9	242,7	245,1
Immaterielle Vermögenswerte	10	317,5	189,8
Sonstige langfristige Vermögenswerte	11	27,0	21,2
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>		<b>654,9</b>	<b>536,6</b>
<b>Summe Aktiva</b>		<b>2.014,1</b>	<b>1.898,7</b>
<b>PASSIVA</b>			
Kurzfristige Bankverbindlichkeiten	12	36,8	49,7
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	12	262,1	269,1
Steuerrückstellungen	15	20,0	27,6
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	16	118,4	91,0
Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	17	42,2	40,0
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	12	140,5	137,5
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>		<b>620,0</b>	<b>614,8</b>
Latente Steuern	8, 12	4,4	26,5
Pensionsrückstellungen	14	25,2	21,3
Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	17	117,9	53,3
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	12	6,7	5,6
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>		<b>154,2</b>	<b>106,7</b>
Gezeichnetes Kapital		38,6	41,0
Rücklagen		155,3	174,2
Bilanzgewinn		1.045,8	1.175,6
Eigene Aktien		0,0	-216,1
Minderheitsanteile		0,1	2,5
<b>Eigenkapital</b>	18	<b>1.239,8</b>	<b>1.177,2</b>
<b>Summe Passiva</b>		<b>2.014,1</b>	<b>1.898,7</b>

## Konzernkapitalflussrechnung

	Anhang	2009 € Mio.	2008 € Mio.
<b>Laufende Geschäftstätigkeit</b>			
Gewinn vor Steuern (EBT)		184,1	326,4
Anpassungen für:			
Abschreibungen	9, 10	71,4	56,2
Unrealisierte Währungsgewinne/-verluste, netto		-15,7	6,9
Zinserträge	21	-3,8	-11,9
Zinsaufwendungen	21	12,1	10,8
Veränderung aus dem Verkauf von Anlagevermögen		0,6	-0,2
Veränderung der Pensionsrückstellungen	14	2,8	2,8
Andere zahlungsunwirksame Aufwendungen		72,9	0,0
<b>Brutto Cashflow</b>	26	<b>324,3</b>	<b>391,1</b>
Veränderung der Forderungen und der sonstigen kurzfristigen Vermögensgegenstände	6, 7	-18,6	-36,7
Veränderung der Vorräte	5	106,8	-70,7
Veränderung der Lieferverbindlichkeiten und der sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten	12	-10,5	30,5
Mittelzufluss aus betrieblicher Geschäftstätigkeit		402,0	314,1
Zinszahlungen	21	-6,6	-6,7
Zahlungen für Ertragsteuern		-84,8	-88,3
<b>Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit</b>	26	<b>310,6</b>	<b>219,1</b>
<b>Investitionstätigkeit</b>			
Zahlung für Akquisitionen	3	-84,4	-24,9
Erwerb von Anlagevermögen	9, 10	-54,5	-119,2
Einzahlungen aus Anlageabgängen		1,8	3,7
Veränderung der sonstigen langfristigen Aktiva		-5,9	-4,9
Erhaltene Zinsen	21	3,8	11,9
<b>Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit</b>	26	<b>-139,2</b>	<b>-133,3</b>
<b>Finanzierungstätigkeit</b>			
Veränderung langfristiger Verbindlichkeiten		0,8	0,8
Veränderung kurzfristiger Bankdarlehen	12	-21,2	-7,4
Dividendenzahlung	18	-41,5	-42,5
Kapitaleinzahlungen	19	0,0	0,9
Erwerb von eigenen Anteilen	18	0,0	-181,4
<b>Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit</b>	26	<b>-61,9</b>	<b>-229,6</b>
Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelbestandes		1,2	-3,7
<b>Veränderung der flüssigen Mittel</b>		<b>110,6</b>	<b>-147,5</b>
Flüssige Mittel am Anfang des Geschäftsjahres		375,0	522,5
<b>Flüssige Mittel am Ende des Geschäftsjahres</b>	4, 26	<b>485,6</b>	<b>375,0</b>

## Veränderungen im Eigenkapital

in € Mio.	Gezeichnetes Kapital	Kapitalrücklage	Rücklagen		Cashflow Hedges	Bilanz-Gewinn	Eigene Aktien	Eigenkapital vor Minderheitsanteile	Minderheitsanteile	Eigenkapital Gesamt
			Gewinnrücklagen	Unterschied aus der Währungsrechnung						
<b>31.12.2007</b>	<b>41,0</b>	<b>183,5</b>	<b>69,5</b>	<b>-73,0</b>	<b>-26,1</b>	<b>986,7</b>	<b>-34,7</b>	<b>1.146,8</b>	<b>8,0</b>	<b>1.154,8</b>
Dividendenzahlung						<b>-42,5</b>		<b>-42,5</b>		<b>-42,5</b>
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste aus Pensionszusagen						<b>-1,3</b>		<b>-1,3</b>		<b>-1,3</b>
Währungsänderungen / Sonstiges				-19,0				<b>-19,0</b>	-4,4	<b>-23,4</b>
Ergebniswirksame Auflösung im Periodenergebnis					26,1			<b>26,1</b>		<b>26,1</b>
Marktbewertung von Cashflow-Sicherungsgeschäften					11,1			<b>11,1</b>		<b>11,1</b>
Kapitalerhöhung	0,0	0,9						<b>0,9</b>		<b>0,9</b>
Bewertung aus Optionsprogrammen		1,2						<b>1,2</b>		<b>1,2</b>
Konzerngewinn						<b>232,8</b>		<b>232,8</b>	-1,1	<b>231,6</b>
Erwerb eigener Aktien							-181,4	<b>-181,4</b>		<b>-181,4</b>
<b>31.12.2008</b>	<b>41,0</b>	<b>185,5</b>	<b>69,5</b>	<b>-92,0</b>	<b>11,1</b>	<b>1.175,6</b>	<b>-216,1</b>	<b>1.174,7</b>	<b>2,5</b>	<b>1.177,2</b>
Dividendenzahlung						<b>-41,5</b>		<b>-41,5</b>		<b>-41,5</b>
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste aus Pensionszusagen						<b>-2,9</b>		<b>-2,9</b>		<b>-2,9</b>
Währungsänderungen / Sonstiges				0,8				<b>0,8</b>	-0,0	<b>-0,7</b>
Ergebniswirksame Auflösung im Periodenergebnis					-11,1			<b>-11,1</b>		<b>-11,1</b>
Marktbewertung von Cashflow-Sicherungsgeschäften					-13,6			<b>-13,6</b>		<b>-13,6</b>
Bewertung aus Optionsprogrammen		5,1						<b>5,1</b>		<b>5,1</b>
Konzerngewinn						<b>128,2</b>		<b>128,2</b>	-2,3	<b>225,9</b>
Kapitalherabsetzung durch Einziehung von Aktien nach § 237 Abs. 3 AktG	-2,4					<b>-213,7</b>	216,1			
<b>31.12.2009</b>	<b>38,6</b>	<b>190,6</b>	<b>69,5</b>	<b>-91,3</b>	<b>-13,6</b>	<b>1.045,8</b>		<b>1.239,7</b>	<b>0,1</b>	<b>1.239,8</b>

## Konzerngewinn- und Verlustrechnung

	Anhang	2009 € Mio.	2008 € Mio.
<b>Umsatzerlöse</b>	25	<b>2.460,7</b>	<b>2.524,2</b>
Umsatzkosten	25	-1.198,2	1.217,6
<b>Rohertrag</b>	25	<b>1.262,4</b>	<b>1.306,6</b>
Lizenz- und Provisionserträge		20,6	25,7
		1.283,0	1.332,4
Sonstige operative Erträge und Aufwendungen <sup>1)</sup>	20	-1.090,6	-1.007,0
<b>Operatives Ergebnis (EBIT)</b>	25	<b>192,4</b>	<b>325,4</b>
Finanzergebnis	21	-8,3	1,1
<b>Gewinn vor Steuern (EBT)</b>		<b>184,1</b>	<b>326,4</b>
Ertragssteuern	22	-58,2	94,8
<b>Konzernjahresüberschuss</b>		<b>125,9</b>	<b>231,6</b>
davon: Minderheitsanteile	18	-2,3	-1,1
<b>Anteilseigner Mutterunternehmen (Konzerngewinn)</b>		<b>128,2</b>	<b>232,8</b>
Gewinn je Aktie (€)	23	8,50	15,15
Gewinn je Aktie, verwässert (€)	23	8,50	15,15
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien (Mio. Stück)	23	15,082	15,360
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien, verwässert (Mio. Stück)	23	15,092	15,360

1) inkl. Sondereffekte

## Gesamtergebnisrechnung

	Nach Steuer 2009 € Mio.	Steuer 2009 € Mio.	Vor Steuer 2009 € Mio.	Nach Steuer 2008 € Mio.	Steuer 2008 € Mio.	Vor Steuer 2008 € Mio.
<b>Konzernjahresüberschuss</b>	<b>125,9</b>		<b>125,9</b>	<b>231,6</b>		<b>231,6</b>
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste aus Pensionszusagen	-2,9	1,4	-4,3	-1,3	0,6	-2,0
Währungsänderungen	0,8	0,2	0,6	-19,0		-19,0
Cashflow hedge						
Ergebniswirksame Auflösung im Periodenergebnis	-11,1	4,6	-15,7	26,1	-10,7	36,7
Marktbewertung von Cashflow Sicherungsgeschäften	-13,6	6,3	-19,9	11,1	-4,6	15,7
<b>Sonstiges Ergebnis</b>	<b>-26,8</b>	<b>12,6</b>	<b>-39,4</b>	<b>16,9</b>	<b>-14,6</b>	<b>31,5</b>
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>99,1</b>	<b>12,6</b>	<b>86,5</b>	<b>248,6</b>	<b>-14,6</b>	<b>263,1</b>
davon: Minderheitsanteile	-2,3		-2,3	-1,1		-1,1
Anteilseigner Mutterunternehmen	101,4	12,6	88,8	249,7	-14,6	264,2

## Anlage zum Konzernabschluss

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

Entwicklung 2008	Kumulierte Abschreibungen					Stand 31.12.2008 € Mio.
	Stand 1.1.2008 € Mio.	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen*	Veränderung aus Unternehmens- erwerben	Abgänge	
	-19,9	0,1	-3,9	-0,0	0,2	-23,5
	-2,6	0,5	-0,9	0,0	0,3	-2,8
	-106,1	2,3	-39,4	0,0	6,8	-136,4
	-0,0	-0,0	0,0	0,0		-0,0
	<b>-128,7</b>	<b>2,8</b>	<b>-44,2</b>	<b>0,0</b>	<b>7,3</b>	<b>-162,7</b>
	-9,1	0,0		0,0		-9,0
	-23,2	-0,3	-12,0	0,0	0,4	-35,1
	<b>-32,4</b>	<b>-0,3</b>	<b>-12,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,4</b>	<b>-44,1</b>
	-0,0		0,0			-0,0
	-0,1		-0,1			-0,2
	<b>-0,1</b>		<b>-0,1</b>			<b>-0,2</b>

Buchwerte	
Stand 1.1.2008 € Mio.	Stand 31.12.2007 € Mio.
76,6	54,9
3,0	3,2
118,5	110,3
47,0	26,4
<b>245,1</b>	<b>194,9</b>
154,8	153,2
35,0	27,1
<b>189,9</b>	<b>180,3</b>
2,5	2,8
18,7	12,2
<b>21,2</b>	<b>15,0</b>

Entwicklung 2009	Anschaffungs- oder Herstellungskosten					Stand 31.12.2009 € Mio.
	Stand 1.1.2009 € Mio.	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen	Veränderung aus Unternehmens- erwerben	Abgänge	
<b>SACHANLAGEN</b>						
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	100,1	0,0	71,2		-3,9	167,5
Technische Anlagen und Maschinen	5,8	-0,2	1,9	4,3	-0,5	11,3
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	254,9	2,3	25,3	1,5	-20,1	264,0
Anlagen im Bau	47,0	-0,1	-45,0		-0,1	1,9
	<b>407,8</b>	<b>2,1</b>	<b>53,4</b>	<b>5,8</b>	<b>-24,5</b>	<b>444,6</b>
<b>IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE</b>						
Geschäfts- und Firmenwerte	163,8	0,4	139,6	2,9	-4,2	302,6
Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbestimmten Nutzungsdauer						
Andere immaterielle Vermögenswerte	70,1	0,4	1,2	0,7	-3,1	69,3
	<b>233,9</b>	<b>0,8</b>	<b>140,8</b>	<b>3,7</b>	<b>-7,3</b>	<b>371,8</b>
<b>ANDERE LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE</b>						
Sonstige Ausleihungen	2,5	0,0	0,1		-0,0	2,6
Sonstige Vermögenswerte	18,8	-0,2	10,5	0,0	-4,8	24,3
Anteile an assoziierten Unternehmen			0,0	0,0		0,0
	<b>21,4</b>	<b>-0,2</b>	<b>10,5</b>	<b>0,1</b>	<b>-4,8</b>	<b>27,0</b>

Entwicklung 2009	Kumulierte Abschreibungen					Stand 31.12.2009 € Mio.
	Stand 1.1.2009 € Mio.	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen*	Veränderung aus Unternehmens- erwerben	Abgänge	
	-23,5	-0,2	-9,5		3,6	-29,5
	-2,8	0,0	-1,9	-2,3	0,5	-6,5
	-136,4	-1,0	-46,8	-0,6	18,9	-165,9
	-0,0		-0,0		0,0	-0,0
	<b>-162,7</b>	<b>-1,2</b>	<b>-58,1</b>	<b>-3,0</b>	<b>23,0</b>	<b>-201,9</b>
	-9,0	-0,0	-4,2	-2,6	4,2	-11,6
	-35,1	-0,0	-9,5	-0,6	2,5	-42,7
	<b>-44,1</b>	<b>-0,1</b>	<b>-13,6</b>	<b>-3,1</b>	<b>6,6</b>	<b>-54,3</b>
	-0,0		0,0			-0,0
	-0,2				0,2	
	<b>-0,2</b>		<b>0,0</b>		<b>0,2</b>	<b>-0,0</b>

Buchwerte	
Stand 1.1.2009 € Mio.	Stand 31.12.2008 € Mio.
138,0	76,6
4,8	3,0
98,1	118,5
1,9	47,0
<b>242,7</b>	<b>245,1</b>
290,9	154,8
26,6	35,0
<b>317,5</b>	<b>189,9</b>
2,6	2,5
24,3	18,7
<b>0,0</b>	
<b>27,0</b>	<b>21,2</b>

\* hierin enthalten sind Wertminderungsaufwendungen für Sachanlagevermögen (€8,5 Mio.) und immaterielle Vermögensgegenstände (€4,4 Mio.). Vergleiche auch Textziffer 9. und 10.

## 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 2009 verpflichtenden Standards und Interpretationen des IASB, wie sie in der EU anzuwenden sind.

Von den ab 1. Januar 2009 neu anzuwendenden Standards und Interpretationen waren für die PUMA AG lediglich IAS 1R (Darstellung des Abschlusses), Änderung zu IFRS 7 (Finanzinstrumente: Angaben) und IFRS 8 (Geschäftssegmente) von Relevanz, die jedoch für den Konzernabschluss einzig veränderte Ausweis- und Offenlegungsanforderungen darstellen. Bei dem Standard IFRS 8 kam die neueste Fassung aus den „Improvements to IFRS (2009)“ zur Anwendung (siehe hierzu Textziffer 25). Alle anderen verpflichtend neu anzuwendenden Standards bzw. Interpretationen hatten keine Auswirkung auf den Konzernabschluss.

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

Standard	Titel	Erstanwendungszeitpunkt*	Beabsichtigte Erstanwendung
<b>Endorsed</b>			
IFRS 1 R	Erstmalige Anwendung der International Financial Reporting Standards	01.01.2010	01.01.2010
IFRS 3 R	Unternehmenszusammenschlüsse	01.07.2009	01.01.2010
IAS 27 R	Konzern- und Einzelabschlüsse	01.07.2009	01.01.2010
Änderung IAS 32	Finanzinstrumente: Darstellung	01.02.2010	01.01.2011
Änderung IAS 39	Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung	01.07.2009	01.01.2010
IFRIC 12	Dienstleistungskonzessionsvereinbarungen	30.03.2009	01.01.2010
IFRIC 15	Verträge über die Errichtung von Immobilien	01.01.2010	01.01.2010
IFRIC 16	Absicherung einer Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb	01.07.2009	01.01.2010
IFRIC 17	Unbare Ausschüttungen an Anteilseigner	01.11.2009	01.01.2010
IFRIC 18	Übertragung von Vermögenswerten durch einen Kunden	01.11.2009	01.01.2010
<b>Endorsement ausstehend</b>			
Änderung IFRS 1	Erstmalige Anwendung der International Financial Reporting Standards	01.01.2010	01.01.2010
Änderung IFRS 2	Anteilsbasierte Vergütung	01.01.2010	01.01.2010
IFRS 9	Finanzinstrumente	01.01.2013	01.01.2013
IAS 24 R	Angaben über Beziehungen zu nahe stehenden Unternehmen und Personen	01.01.2011	01.01.2011
Improvements to IFRS 2009		01.01.2010 ff	01.01.2010 ff
Änderung IFRIC 14	Beitragsvorauszahlungen bei bestehenden Mindestdotierungsverpflichtungen	01.01.2011	01.01.2011
IFRIC 19	Tilgung finanzieller Verbindlichkeiten mit Eigenkapitalinstrumenten	01.07.2010	01.01.2011

\* gegebenenfalls angepasst durch EU-Endorsement

Nach heutigen Gesichtspunkten werden IFRS 3 R und IAS 27 R für das Unternehmen relevant werden. IFRS 3 R ändert die Behandlung der Ermittlung von Anschaffungskosten sowie die Bilanzierung des Residualwertes. IAS 27 führt zu Änderungen in Bezug auf Transaktionen mit Minderheiten. Von den verbleibenden Standards erwartet das Unternehmen keine signifikanten Auswirkungen auf die Rechnungslegung.

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 69,36% des gezeichneten Kapitals. 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 PUMA AG zum 31. Dezember 2009 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 die Rahmen des Erwerbsvorgangs entstandenen 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.

PUMA ist aufgrund der Vertragsgestaltung mit den „Joint Venture Partnern“ bei nahezu allen Mehrheitsbeteiligungen 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 Kapital ersetzenden 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

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:

Jahr	Anzahl
2008	82
Gründung und Übernahme von Gesellschaften	25
Abgang von Gesellschaften	1
2009	106

Im Geschäftsjahr 2009 ergaben sich folgende Änderungen im Konsolidierungskreis:

Mit Wirkung vom 1. Januar 2009 hat sich PUMA mehrheitlich an dem bisherigen Lizenznehmer „Dobotex International BV“ in den Niederlanden inklusive aller Tochtergesellschaften beteiligt. Gemäß den getroffenen Vereinbarungen mit dem „Minderheitsgesellschafter“ im Hinblick auf eine 100%ige Übernahmefähigkeit 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 wurde mit Wirkung zum 1. Januar 2009 das Corporate Merchandising Unternehmen „Brandon Company AB“ inklusive aller Tochtergesellschaften zu 100% übernommen. Durch die Akquisition des schwedischen Unternehmens stärkt PUMA sein Kerngeschäft und expandiert in neue Geschäftsbereiche wie Merchandising und Event Marketing.

Mit Wirkung vom 31. Dezember 2009 wurde die Mehrheitsbeteiligung am britischen Fashionlabel Chalayan LLP an Hussein Chalayan verkauft.

Der Konsolidierungskreis wurde entsprechend angepaßt. Die Auswirkung der Unternehmenserwerbe auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage ist unter Ziffer 3 dieses Anhangs („Unternehmenserwerbe“) dargestellt.

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.	<b>- Muttergesellschaft -</b> PUMA AG Rudolf Dassler Sport	Deutschland	Herzogenaurach
	<b>E M E A</b>		
2.	Austria PUMA Dassler Ges. m.b.H.	Österreich	Salzburg
3.	Dobotex Österreich GmbH	Österreich	Salzburg
4.	PUMA Bulgaria Ltd	Bulgarien	Sofia
5.	PUMA Sport Hrvatska d.o.o.	Kroatien	Zagreb
6.	PUMA Czech Republic s.r.o.	Tschechische Republik	Prag
7.	PUMA Denmark A/S	Dänemark	Skanderborg
8.	PUMA Baltic OU	Estland	Talin
9.	PUMA Finland Oy	Finnland	Espoo
10.	Tretorn Finland Oy	Finnland	Espoo
11.	Brandon Oy	Finnland	Helsinki
12.	PUMA FRANCE SAS	Frankreich	Illkirch
13.	PUMA Speedcat SAS	Frankreich	Illkirch
14.	Dobotex France SAS	Frankreich	Paris
15.	PUMA Vertrieb GmbH	Deutschland	Herzogenaurach
16.	PUMA Sprint GmbH	Deutschland	Herzogenaurach
17.	PUMA Avanti GmbH	Deutschland	Herzogenaurach
18.	PUMA Mostro GmbH	Deutschland	Herzogenaurach
19.	Premier Flug GmbH&Co. KG	Deutschland	Reichenschwand
20.	Performance Merchandise GmbH	Deutschland	Ludwigsburg

21.	Dobotex Deutschland GmbH	Deutschland	Düsseldorf	indirekt	100%	1)
22.	PUMA UNITED KINGDOM LTD	Großbritannien	Leatherhead	indirekt	100%	
23.	PUMA Premier Ltd	Großbritannien	Leatherhead	indirekt	100%	
24.	Performance Merchandise Ltd.	Großbritannien	London	indirekt	100%	
25.	PUMA Hellas S.A.	Griechenland	Athen	direkt	100%	1)
26.	PUMA Cyprus Ltd.	Zypern	Nikosia	direkt	100%	1)
27.	PUMA Hungary Kft.	Ungarn	Budapest	indirekt	100%	
28.	Tretorn R&D Ltd.	Irland (nicht aktiv)	Laoise	indirekt	100%	
29.	PUMA Italia S.r.l.	Italien	Mailand	indirekt	100%	
30.	Dobotex Italia S.r.l.	Italien	Mailand	indirekt	100%	1)
31.	PUMA Lietuva UAB	Litauen	Vilnius	indirekt	100%	
32.	PUMA Malta Ltd	Malta	St. Juliens	indirekt	100%	
33.	PUMA Blue Sea Ltd	Malta	St. Juliens	indirekt	100%	
34.	PUMA Racing Ltd	Malta	St. Juliens	indirekt	100%	
35.	PUMA Benelux B.V.	Niederlande	Leusden	direkt	100%	
36.	Dobotex International BV	Niederlande	Tilburg	direkt	100%	1)
37.	Dobotex BV	Niederlande	's-Hertogenbosch	indirekt	100%	1)
38.	Dobo Logic BV	Niederlande	Tilburg	indirekt	100%	1)
39.	Dobo NexTH BV	Niederlande	's-Hertogenbosch	indirekt	100%	1)
40.	PUMA Norway AS	Norwegen	Oslo	indirekt	100%	
41.	Brandon AS	Norwegen	Oslo	indirekt	100%	
42.	PUMA Polska Spolka z o.o.	Polen	Warschau	indirekt	100%	
43.	PUMA Portugal Artigos Desportivos Lda.	Portugal	Prior Velho	indirekt	100%	
44.	PUMA Sport Romania s.r.l.	Rumänien	Bukarest	indirekt	100%	
45.	PUMA-RUS GmbH	Russland	Moskau	indirekt	100%	
46.	PUMA Slovakia s.r.o.	Slowakei	Bratislava	indirekt	100%	
47.	PUMA Ljubljana, trgovina, d.o.o	Slowenien	Ljubljana	indirekt	100%	
48.	PUMA SPORTS DISTRIBUTORS (PTY) LIMITED	Südafrika	Cape Town	indirekt	100%	
49.	PUMA Sports S.A.	Südafrika	Cape Town	indirekt	100%	
50.	Brandon Company AB	Schweden	Göteborg	direkt	100%	
51.	Brandon AB	Schweden	Göteborg	indirekt	100%	
52.	2Expressions Merchandise Svenska AB	Schweden	Göteborg	indirekt	100%	
53.	Brandon Live AB	Schweden	Göteborg	indirekt	51,2%	
54.	Brandon Stockholm AB	Schweden (nicht aktiv)	Stockholm	indirekt	100%	
55.	Brandon Logistics AB	Schweden (nicht aktiv)	Strömstad	indirekt	100%	
56.	Hunt Sport AB	Schweden	Helsingborg	indirekt	100%	
57.	Tretorn AB	Schweden	Helsingborg	direkt	100%	
58.	PUMA Nordic AB	Schweden	Helsingborg	indirekt	100%	
59.	Tretorn Sweden AB	Schweden (nicht aktiv)	Helsingborg	indirekt	100%	
60.	Mount PUMA AG (Schweiz)	Schweiz	Oensingen	direkt	100%	
61.	PUMA Retail AG	Schweiz	Oensingen	indirekt	100%	
62.	PUMA Schweiz AG	Schweiz	Oensingen	indirekt	100%	
63.	Dobotex Switzerland GmbH	Schweiz	Oensingen	indirekt	100%	1)
64.	PUMA Spor Giyim Sanayi ve Ticaret A.S.	Türkei	Istanbul	indirekt	100%	1)
65.	PUMA Ukraine Ltd.	Ukraine	Kiew	indirekt	100%	
66.	PUMA Middle East FZ LLC	Vereinte Arabische Emirate	Dubai	indirekt	100%	
67.	PUMA UAE LLC	Vereinte Arabische Emirate	Dubai	indirekt	100%	1)

Amerika						
68.	Unisol S.A.	Argentinien	Buenos Aires	direkt	100%	
69.	PUMA Sports Ltda.	Brasilien	São Paulo	indirekt	100%	
70.	PUMA Canada, Inc.	Kanada	Montreal	indirekt	100%	
71.	PUMA CHILE S.A.	Chile	Santiago	direkt	100%	
72.	PUMA SERVICIOS SPA	Chile	Santiago	indirekt	100%	
73.	PUMA Mexico Sport S.A. de C.V.	Mexiko	Mexico City	direkt	100%	
74.	Servicios Profesionales RDS S.A. de C.V.	Mexiko	Mexico City	indirekt	100%	
75.	Distribuidora Deportiva PUMA S.A.C.	Peru	Lima	indirekt	100%	
76.	PUMA Sports LA S.A.	Uruguay	Montevideo	direkt	100%	
77.	PUMA Suede Holding, Inc.	USA	Westford	indirekt	100%	
78.	PUMA North America, Inc.	USA	Westford	indirekt	100%	
79.	SC Communication Inc.	USA	Chicago	indirekt	100%	

Asien/Pazifik						
80.	PUMA Australia Pty. Ltd.	Australien	Moorabbin	indirekt	100%	
81.	White Diamond Australia Pty. Ltd.	Australien (nicht aktiv)	Moorabbin	indirekt	100%	
82.	White Diamond Properties	Australien (nicht aktiv)	Moorabbin	indirekt	100%	
83.	Koala Pty Ltd.	Australien (nicht aktiv)	Moorabbin	indirekt	100%	
84.	Liberty China Holding Ltd	British Virgin Islands		indirekt	100%	1)
85.	PUMA China Ltd	China	Shanghai	indirekt	100%	1)
86.	Dobotex China Ltd.	China	Shanghai	indirekt	100%	1)
87.	World Cat Ltd.	Hongkong		direkt	100%	
88.	Development Services Ltd.	Hongkong		indirekt	100%	
89.	PUMA Asia Pacific Ltd.	Hongkong		direkt	100%	
90.	PUMA Hong Kong Ltd	Hongkong		indirekt	100%	1)
91.	Dobotex Ltd.	Hongkong		indirekt	100%	1)
92.	Dobo Cat Ltd.	Hongkong		indirekt	100%	1)
93.	Unibrand Asia Ltd. (Dormant)	Hongkong (nicht aktiv)		indirekt	100%	
94.	Brandon Asia Ltd.	Hongkong (nicht aktiv)		indirekt	100%	
95.	PUMA Sports India Pvt Ltd.	Indien	Bangalore	indirekt	100%	
96.	World Cat Sourcing India Ltd.	Indien	Bangalore	indirekt	100%	
97.	PUMA JAPAN K.K.	Japan	Tokio	indirekt	100%	
98.	PUMA Apparel JAPAN K.K.	Japan	Tokio	indirekt	100%	1)
99.	PUMA Korea Ltd.	Korea	Seoul	direkt	100%	
100.	PUMA Sports Goods Sdn. Bhd.	Malaysia	Kuala Lumpur	direkt	100%	1)
101.	PUMA New Zealand LTD	Neuseeland	Auckland	indirekt	100%	
102.	World Cat (S) Pte Ltd.	Singapur		indirekt	100%	
103.	PUMA Sports Singapore Pte. Ltd.	Singapur		direkt	100%	1)
104.	World Cat Trading Co.Ltd	Taiwan	Taichung	indirekt	100%	
105.	PUMA Taiwan Sports Ltd.	Taiwan	Taipei	indirekt	100%	1)
106.	World Cat Vietnam Co. Ltd.	Vietnam		indirekt	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	1,4406	1,3940
HKD	11,1709	10,8050
JPY	133,1600	130,3028
GBP	0,8881	0,8911
CHF	1,4836	1,5100

### 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.

### Leasing

Leasingverhältnisse sind gem. IAS 17 als Finanzierungs-Leasingverhältnisse oder als Operating-Leasingverhältnisse zu klassifizieren. Leasingverhältnisse, bei denen die Gesellschaft als Leasingnehmerin alle wesentlichen Chancen und Risiken aus der Nutzung des Leasinggegenstandes trägt, werden als Finanzierungs-Leasing behandelt. Alle übrigen Leasingverhältnisse werden als Operating-Leasingverhältnisse klassifiziert. Die Leasingzahlungen aus Operating-Leasingverhältnissen werden über die Vertragslaufzeit aufwandswirksam erfasst.

### Flüssige Mittel

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

### Vorräte

Bei den Vorräten kommen die Anschaffungs- oder Herstellungskosten oder die niedrigeren, vom Verkaufspreis am Bilanzstichtag abgeleiteten 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 50 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) pro zahlungsmittelgenerierender Einheit ist einmal im Jahr sowie bei Vorliegen von Anhaltspunkten auf Wertminderungen 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 Industriefinanzierungen abgezinst werden. Währungen und Laufzeiten der zu Grunde gelegten Industriefinanzierungen 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.

Als langfristig klassifizierte Rückstellungen werden grundsätzlich abgezinst.

### Eigene Aktien

Eigene Aktien werden zum Marktpreis am Erwerbtag zuzüglich Anschaffungsnebenkosten vom Eigenkapital abgesetzt. Gemäß Ermächtigung der Hauptversammlung können eigenen 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.

#### 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 den 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 Verlustvorträge 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 sich zum 1. Januar 2009 zu 50,1 % an dem bisherigen Lizenznehmer „Dobotex International BV“ in den Niederlanden inklusive aller Tochtergesellschaften 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 wurde mit Wirkung zum 1. Januar 2009 das Corporate Merchandising Unternehmen „Brandon Company AB“ inklusive aller Tochtergesellschaften zu 100 Prozent übernommen. Durch die Akquisition des schwedischen Unternehmens stärkt PUMA sein Kerngeschäft und expandiert in neue Geschäftsbereiche wie Merchandising und Event Marketing.

Im Einzelnen wurden folgende Vermögensgegenstände und Verbindlichkeiten zum Fair Value übernommen. Der Effekt entfällt überwiegend auf den Erwerb von Dobotex:

	2009 € Mio.
Vorräte	16,9
Forderungen	14,8
Geschäfts- und Firmenwerte	0,3
Sonstige Aktiva/sonstige Passiva	-19,4
Minderheitenanteile	0,3
<b>Fair Value der Vermögensgegenstände und Verbindlichkeiten</b>	<b>12,6</b>
Geschäfts- und Firmenwerte	140,7
<b>Kaufpreis</b>	<b>153,3</b>
davon bezahlt bei Akquisition	56,8
weitere Kaufpreisverbindlichkeit	96,5

Die Fair Values zum Übernahmzeitpunkt entsprachen im Wesentlichen den Buchwerten.

## 4. Flüssige Mittel

Am 31. Dezember 2009 verfügt die Gesellschaft über € 485,6 Mio. (Vorjahr: € 375,0 Mio.) an flüssigen Mitteln. Der durchschnittliche effektive Zinssatz der Geldanlagen belief sich auf 1,1% (Vorjahr: 3,2%). Es bestehen keine Verfügungsbeschränkungen.

## 5. Vorräte

Die Vorräte gliedern sich in die folgenden Hauptgruppen:

	2009 € Mio.	2008 € Mio.
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	3,9	4,7
Fertige Erzeugnisse und Waren/Lagerbestand		
Schuhe	134,4	211,5
Textilien	148,5	176,0
Accessoires/Sonstiges	50,4	44,5
Unterwegs befindliche Waren	90,3	97,7
Vorräte, brutto	427,5	534,4
abzüglich Wertberichtigungen	-79,0	-103,6
<b>Vorräte, netto</b>	<b>348,5</b>	<b>430,8</b>

Von den Wertberichtigungen in Höhe von € 79,0 Mio. (Vorjahr: € 103,6 Mio.) wurden ca. 67% im Geschäftsjahr 2009 (Vorjahr: ca. 60%) erfolgswirksam in den Umsatzkosten erfasst.

## 6. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Diese Position setzt sich wie folgt zusammen:

	2009 € Mio.	2008 € Mio.
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	445,7	427,4
abzüglich Wertberichtigungen	-47,9	-30,9
<b>Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto</b>	<b>397,8</b>	<b>396,5</b>

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

	2009 € Mio.	2008 € Mio.
<b>Stand Wertberichtigung 01.01.</b>	<b>30,9</b>	<b>28,6</b>
Kursdifferenzen	0,0	-0,4
Zuführungen	29,0	17,7
Verbrauch	-9,2	-10,6
Auflösungen	-2,9	-4,4
<b>Stand Wertberichtigung 31.12.</b>	<b>47,9</b>	<b>30,9</b>

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

2009	Bruttowerte							Davon wertgemindert
	gesamt	Nicht fällig	0 - 30 Tage	31 - 60 Tage	61 - 90 Tage	91 - 180 Tage	über 180 Tage	
€ Mio.	445,7	284,4	33,9	14,3	10,0	10,6	6,6	85,9

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:

	2009 € Mio.	2008 € Mio.
Vorausgezahlter Aufwand der Folgeperiode	35,8	32,9
Beizulegender Zeitwert derivativer Finanzinstrumente	1,7	35,5
Sonstige Forderungen	89,9	91,4
<b>Gesamt</b>	<b>127,3</b>	<b>159,8</b>

Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte sind innerhalb eines Jahres fällig. Der Zeitwert entspricht dem Buchwert. In den sonstigen Forderungen sind im Wesentlichen Steuerforderungen (davon € 33,5 Mio. Ertragssteuern) enthalten.

## 8. Latente Steuern

Die latenten Steuern beziehen sich auf die nachfolgend dargestellten Positionen:

	2009 € Mio.	2008 € Mio.
Steuerliche Verlustvorräte	13,3	4,7
Langfristige Vermögenswerte	14,5	10,6
Kurzfristige Vermögenswerte	40,6	43,8
Rückstellungen und andere Verbindlichkeiten	19,3	35,8
Aus erfolgsneutraler Verrechnung im Eigenkapital	7,8	3,9
<b>Latente Steueransprüche (vor Saldierung)</b>	<b>95,5</b>	<b>91,0</b>
Langfristige Vermögenswerte	27,4	32,6
Kurzfristige Vermögenswerte	2,6	2,5
Rückstellungen und andere Verbindlichkeiten	2,1	2,0
<b>Latente Steuerschulden (vor Saldierung)</b>	<b>31,2</b>	<b>37,1</b>
<b>Latente Steueransprüche, netto</b>	<b>63,3</b>	<b>54,0</b>

Von den latenten Steueransprüchen sind € 58,9 Mio. (Vorjahr € 75,0 Mio.) und von den latenten Steuerschulden € 3,0 Mio. (Vorjahr € 4,5 Mio.) kurzfristig.

Zum 31. Dezember 2009 bestanden steuerliche Verlustvorräte von insgesamt € 92,6 Mio. (Vorjahr: € 47,3 Mio.). Daraus ergibt sich ein latenter Steueranspruch von € 19,7 Mio. (Vorjahr: € 11,9 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 € 13,3 Mio. (Vorjahr: € 4,7 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 und tatsächlich aufrechenbar sind. Dementsprechend werden sie in der Bilanz wie folgt ausgewiesen:

	2009 € Mio.	2008 € Mio.
Latente Steueransprüche	67,7	80,5
Latente Steuerschulden	4,4	26,5
<b>Latente Steueransprüche, netto</b>	<b>63,3</b>	<b>54,0</b>

Die Entwicklung der latenten Steueransprüche stellt sich wie folgt dar:

	2009 € Mio.	2008 € Mio.
Latente Steueransprüche, Vorjahr	80,5	77,4
Erfolgswirksame Erfassung in der GuV	-25,4	17,4
Währungseffekte und erfolgsneutrale Verrechnung im Eigenkapital	12,7	-14,4
<b>Latente Steueransprüche</b>	<b>67,7</b>	<b>80,5</b>

Die Entwicklung der latenten Steuerschulden stellt sich wie folgt dar:

	2009 € Mio.	2008 € Mio.
Latente Steuerschulden, Vorjahr	26,5	22,7
Erfolgswirksame Erfassung in der GuV	-22,1	3,8
<b>Latente Steuerschulden</b>	<b>4,4</b>	<b>26,5</b>

## 9. Sachanlagen

Das Sachanlagevermögen zu Buchwerten setzt sich zusammen aus:

	2009 € Mio.	2008 € Mio.
Grundstücke und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	138,0	76,6
Technische Anlagen und Maschinen	4,8	3,0
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	98,1	118,5
Anlagen im Bau	1,9	47,0
<b>Gesamt</b>	<b>242,7</b>	<b>245,1</b>

Die Buchwerte des Sachanlagevermögens sind aus den Anschaffungskosten abgeleitet. Die kumulierten Abschreibungen des Sachanlagevermögens betragen € 201,9 Mio. (Vorjahr: € 162,7 Mio.).

In den Sachanlagen sind Leasinggegenstände (Finanzierungsleasing) mit einem Betrag von € 1,9 Mio. (Vorjahr: € 1,7 Mio.) enthalten.

Die Entwicklung der Sachanlagen im Geschäftsjahr 2009 ist in der „Entwicklung des Anlagevermögens“ dargestellt. Über die laufenden Abschreibungen hinaus gehende Wertminderungsaufwendungen sind im Wesentlichen bedingt durch das re-engineering und der Optimierung der globalen Organisationsstruktur in Höhe von € 8,5 Mio. enthalten.

## 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 Dreijahresplanung zugrunde gelegt.

Wertminderungsaufwendungen der sonstigen immateriellen Vermögensgegenstände aufgrund eines Werthaltigkeitstests wurden im Zusammenhang mit dem Re-engineering und der Optimierung der globalen Organisationsstruktur in Höhe von € 0,3 Mio. erforderlich.

Der Geschäfts- und Firmenwert am britischen Fashionlabel Chalayan LLP wurde im Jahr 2009 unterjährig abgeschrieben. Mit dem Verkauf der Mehrheitsbeteiligung wurde der Vermögenswert zum 31.12.2009 ausgebucht.

Die Entwicklung der immateriellen Vermögenswerte im Geschäftsjahr 2009 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:

	2009 € Mio.	2008 € Mio.
EMEA	178,3	41,9
Amerika	34,1	33,5
Asien/Pazifik	78,5	79,5
<b>Gesamt</b>	<b>290,9</b>	<b>154,8</b>

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)	9,1%-16,7%	10,7%-19,0%	7,0%-11,3%
WACC nach Steuer (Bandbreite)	7,5%-13,9%	8,0%-13,2%	5,4%-9,9%
Wachstumsrate	3,0%	3,0%	3,0%
Beta	0,922	0,922	0,922

## 11. Sonstige langfristige Vermögenswerte

Dieser Posten ist wie folgt zusammengesetzt:

	2009 € Mio.	2008 € Mio.
Sonstige Ausleihungen	2,6	2,5
Sonstige Vermögenswerte	24,3	18,7
<b>Zwischensumme</b>	<b>27,0</b>	<b>21,2</b>
Beizulegender Zeitwert derivativer Finanzinstrumente	0,0	0,0
<b>Gesamt</b>	<b>27,0</b>	<b>21,2</b>

Die Entwicklung für das Geschäftsjahr 2009 für die Zwischensumme in Höhe von € 27,0 Mio. (Vorjahr: € 21,2 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:

	2009				2008			
	Gesamt € Mio.	Restlaufzeit von bis zu 1 Jahr € Mio.	1 bis 5 Jahren € Mio.	mehr als 5 Jahren € Mio.	Gesamt € Mio.	Restlaufzeit von bis zu 1 Jahr € Mio.	1 bis 5 Jahren € Mio.	mehr als 5 Jahren € Mio.
<b>Kurzfristige Bankverbindlichkeiten</b>	<b>36,8</b>	36,8			<b>49,7</b>	49,7		
<b>Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen</b>	<b>262,1</b>	262,1			<b>269,1</b>	269,1		
<b>Sonstige Verbindlichkeiten</b>	<b>30,4</b>	30,4			<b>24,8</b>	24,8		
Verbindlichkeiten aus Steuern								
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	<b>4,2</b>	4,2			<b>4,2</b>	4,2		
Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeitern	<b>37,9</b>	35,9	1,9		<b>40,1</b>	39,2	1,0	
Verbindlichkeiten aus der Marktbewertung von Devisentermingeschäften	<b>21,6</b>	21,6			<b>9,9</b>	9,9		
Leasingverbindlichkeiten	<b>0,4</b>	0,4			<b>0,5</b>	0,4	0,1	
Übrige Verbindlichkeiten	<b>57,1</b>	42,5	7,6	7,1	<b>63,5</b>	62,2	0,3	1,0
<b>Gesamt</b>	<b>450,5</b>	433,9	9,5	7,1	<b>461,8</b>	459,4	1,4	1,0

Die PUMA-Gruppe verfügt über Kreditlinien von insgesamt € 261,3 Mio. (Vorjahr: € 267,5 Mio.), die wahlweise für Bankkredite oder Avalkredite genutzt werden können. Neben den Bankverbindlichkeiten in Höhe von € 36,8 Mio. (Vorjahr: € 49,7 Mio.) bestanden am 31. Dezember 2009 Avalkredite in Höhe von € 30,2 Mio. (Vorjahr: € 26,9 Mio.). Am 31. Dezember 2009 verfügt die Gesellschaft neben den flüssigen Mitteln über nicht ausgenutzte Kreditlinien von € 194,4 Mio. (Vorjahr: € 190,9 Mio.). Der Effektivzinssatz der Finanzverbindlichkeiten lag in einer Bandbreite von 2,5% - 13,0%.

Die mittelfristigen Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeitern stehen im Zusammenhang mit dem Management Incentive Programm und beinhalten die am 31. Dezember 2009 bilanzierten Verpflichtungen.

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

Cashflow aus originären und derivativen finanziellen Verbindlichkeiten	Buchwert 2009 € Mio.	Cashflow 2010		Cashflow 2011		Cashflow 2012 ff.	
		Zins € Mio.	Tilgung € Mio.	Zins € Mio.	Tilgung € Mio.	Zins € Mio.	Tilgung € Mio.
<b>Originäre finanzielle Verbindlichkeiten</b>							
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	36,8	1,0	36,8				
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	0,4	0,0	0,4				
Kaufpreisverbindlichkeiten	160,1	4,4	37,8	3,2	31,4	2,4	86,5
Sonstige Verbindlichkeiten	209,6	0,3	196,8	0,3	7,3	0,0	5,6
<b>Derivative finanzielle Verbindlichkeiten und Vermögenswerte</b>							
Devisentermingeschäfte in Verbindung mit Cashflow Hedges - Inflow			411,1				
Devisentermingeschäfte in Verbindung mit Cashflow Hedges - Outflow			436,3				

Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten sind jederzeit rückzahlbar. Somit werden die Cashflows in 2010 ausgewiesen.

### 13. Zusätzliche Angaben zu den Finanzinstrumenten

Bewertungs-Kategorien Nach IAS 39	Buchwert	Fair Value	Buchwert	Fair Value	
	2009 € Mio.	2009 € Mio.	2008 € Mio.	2008 € Mio.	
<b>Aktiva</b>					
Flüssige Mittel	<sup>1)</sup> LAR	485,6	485,6	375,0	375,0
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	LAR	397,8	397,8	396,5	396,5
Sonstige Forderungen					
- finanziell	LAR	22,6	22,6	25,6	25,6
- nicht finanziell		67,3	67,3	65,8	65,8
Derivate mit Hedgebeziehung (beizulegender Zeitwert)	n.a.	1,7	1,7	35,5	35,5
Ausleihungen	LAR	0,1	0,1	0,1	0,1
Sonstige Vermögenswerte					
- finanziell	LAR	14,6	14,6	16,6	16,6
- nicht finanziell		12,2	12,2	4,5	4,5
<b>Passiva</b>					
Bankverbindlichkeiten	<sup>2)</sup> OL	36,8	36,8	49,7	49,7
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	OL	262,1	262,1	269,1	269,1
Kaufpreisverbindlichkeiten	OL	160,1	160,1	93,3	93,3
Leasingverbindlichkeiten	n.a.	0,4	0,4	0,5	0,5
Übrige Verbindlichkeiten					
- finanziell	OL	44,5	44,5	39,6	34,9
- nicht finanziell		12,7	12,7	23,9	23,0
Derivate mit Hedgebeziehung (beizulegender Zeitwert)	n.a.	21,6	21,6	9,9	9,9
<b>Total LAR</b>		<b>920,7</b>	<b>920,7</b>	<b>813,8</b>	<b>813,8</b>
<b>Total OL</b>		<b>503,5</b>	<b>503,5</b>	<b>451,7</b>	<b>447,0</b>

1) LAR: Loans and Receivables; 2) OL: Other Liabilities

Die Finanzinstrumente, die in der Bilanz zum Marktwert bewertet werden, wurden nach der folgenden Hierarchie ermittelt:

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

Die Marktwerte der derivativen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten wurden gemäß Level 2 ermittelt.

Zahlungsmittel- und Zahlungsmitteläquivalente, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Forderungen besitzen kurze Restlaufzeiten. Somit entspricht der Buchwert zum Abschlussstichtag näherungsweise dem 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 € 12,8 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%.

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:

	2009 € Mio.	2008 € Mio.
Darlehen und Forderungen (LAR)	-14,9	5,4
Sonstige Verbindlichkeiten (OL)	-11,7	-8,3
<b>Summe</b>	<b>-26,6</b>	<b>-2,9</b>

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 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 beitragsorientierte Einzelzusagen (zum Teil aus Entgeltumwandlung). Bei den beitragsorientierten Zusagen handelt es sich um versicherte Pläne. Der auf die inländischen Versorgungsansprüche (PUMA AG) entfallende Verpflichtungsumfang beträgt € 20,7 Mio. und macht somit 41,6 % der gesamten Verpflichtung aus. Der beizulegende Zeitwert für das den inländischen Verpflichtungen gegenüberstehende Planvermögen beträgt € 5,9 Mio, die entsprechende Pensionsrückstellung beträgt € 14,8 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 € 19,4 Mio. und stellt 39,0 % der gesamten Verpflichtung dar. Die Verpflichtung ist durch ein Vermögen von € 16,4 Mio. gedeckt. Die Rückstellung beträgt € 3,0 Mio.

Der Barwert der Versorgungsansprüche hat sich wie folgt entwickelt:

	2009 € Mio.	2008 € Mio.
<b>Barwert der Versorgungsansprüche 01.01.</b>	<b>41,0</b>	<b>39,0</b>
Aufwand für die im Berichtsjahr erdienten Versorgungsansprüche	2,0	2,8
Zinsaufwand	2,2	2,0
Arbeitnehmerbeiträge	0,4	0,3
Versicherungsmathematische (Gewinne) und Verluste	5,0	0,4
Währungskurseffekte	1,4	-4,6
Ausgezahlte Leistungen	-2,1	-1,4
Vergangenheitskosten	-0,1	0,0
Effekte aus Übertragungen	0,0	2,5
<b>Barwert der Versorgungsansprüche 31.12.</b>	<b>49,8</b>	<b>41,0</b>

Das Planvermögen hat sich wie folgt entwickelt:

	2009 € Mio.	2008 € Mio.
<b>Planvermögen 01.01.</b>	<b>19,7</b>	<b>21,1</b>
Erwarteter Ertrag des Planvermögens	1,1	1,0
Versicherungsmathematische Gewinne und (Verluste)	0,7	-2,6
Arbeitgeberbeiträge	2,3	2,2
Arbeitnehmerbeiträge	0,4	0,3
Währungskurseffekte	0,9	-3,7
Ausgezahlte Leistungen	-0,5	-0,2
Effekte aus Übertragungen	0,0	1,6
<b>Planvermögen 31.12.</b>	<b>24,6</b>	<b>19,7</b>

Die Pensionsrückstellung für den Konzern leitet sich wie folgt ab:

	2009 € Mio.	2008 € Mio.
Barwert der Versorgungsansprüche aus voll oder teilweise fondsfinanzierten Plänen	43,9	35,6
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-24,6	-19,7
<b>Unterdeckung/(Überdeckung)</b>	<b>19,3</b>	<b>15,9</b>
<b>Barwert der Versorgungsansprüche aus nicht fondsfinanzierten Plänen</b>	<b>5,9</b>	<b>5,4</b>
<b>Pensionsrückstellung 31.12.</b>	<b>25,2</b>	<b>21,3</b>

In 2009 betragen die ausgezahlten Leistungen € 2,1 Mio. (Vorjahr: € 1,4 Mio.). Für das Jahr 2010 werden Zahlungen in Höhe von € 1,1 Mio. erwartet. Davon werden voraussichtlich € 1,0 Mio. vom Arbeitgeber direkt erbracht. Die Beiträge in das externe Planvermögen betragen im Jahr 2009 € 2,3 Mio. (Vorjahr: € 2,2 Mio.). Für das Jahr 2010 werden Beiträge in Höhe von € 2,2 Mio. erwartet.

Die Pensionsrückstellung hat sich wie folgt entwickelt:

	2009 € Mio.	2008 € Mio.
<b>Pensionsrückstellung 01.01.</b>	<b>21,3</b>	<b>17,9</b>
Pensionsaufwand	3,0	3,8
Im Eigenkapital erfasste versicherungsmathematische (Gewinne) und Verluste	4,3	3,0
Arbeitgeberbeiträge	-2,3	-2,2
Direkte Rentenzahlungen des Arbeitgebers	-1,6	-1,1
Transferwerte	0,0	1,0
Währungsdifferenzen	0,5	-1,1
<b>Pensionsrückstellung 31.12.</b>	<b>25,2</b>	<b>21,3</b>
davon Passivum	25,2	21,3

Der Aufwand im Geschäftsjahr 2009 gliedert sich wie folgt:

	2009 € Mio.	2008 € Mio.
Aufwand für die im Berichtsjahr verdienten Versorgungsansprüche	2,0	2,8
Zinsaufwand	2,2	2,0
Erwarteter Ertrag des Planvermögens	-1,1	-1,0
Aufwand aus Planänderungen	-0,1	0,0
<b>Aufwand für Leistungspläne</b>	<b>3,0</b>	<b>3,8</b>
<b>Gezahlte Beiträge für Beitragspläne</b>	<b>4,1</b>	<b>3,4</b>
<b>Aufwendungen für Altersvorsorge Gesamt</b>	<b>7,1</b>	<b>7,2</b>
davon Personalaufwand	6,0	6,2
davon Finanzaufwand	1,1	1,0

Im Eigenkapital erfasste versicherungsmathematische Gewinne und Verluste:

	2009 € Mio.	2008 € Mio.
Versicherungsmathematische (Gewinne) und Verluste des Geschäftsjahres	4,3	3,0
Insgesamt direkt im Eigenkapital erfasster Aufwand des Geschäftsjahres	4,3	3,0
In Vorjahren im Eigenkapital erfasster Aufwand	2,3	0,3
Währungsdifferenzen	0,6	-1,0
<b>Kumulierter im Eigenkapital erfasster Aufwand</b>	<b>7,1</b>	<b>2,3</b>

Anlageklassen des Planvermögens:

	2009 € Mio.	2008 € Mio.
Aktien	5,8	3,5
Schuldverschreibungen	11,0	9,4
Hedge Funds	0,1	0,1
Derivate	0,0	0,1
Immobilien	1,6	1,5
Versicherungen	5,9	4,9
Sonstige	0,2	0,2
<b>Planvermögen gesamt</b>	<b>24,6</b>	<b>19,7</b>

Eigene Finanzinstrumente sind im Planvermögen nicht enthalten. Der tatsächliche Ertrag des Planvermögens betrug € 1,8 Mio. (Vorjahr: € -1,6 Mio.).

Der erwartete Ertrag des externen Planvermögens wird pro Anlageklasse auf Basis von Kapitalmarktuntersuchungen und Renditeprognosen bestimmt. Das Planvermögen besteht zu 24% 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:

	2009	2008
Diskontierungssatz	4,85%	5,41%
Zukünftige Rentensteigerungen	2,49%	2,87%
Zukünftige Gehaltssteigerungen	4,18%	4,15%
Erwarteter Ertrag des externen Planvermögens	5,47%	5,42%

Bei den angegebenen Werten handelt es sich um gewichtete Durchschnittswerte. Für den Euroraum wurde einheitlich ein Rechnungszins von 5,0% (Vorjahr: 5,5%) angesetzt.

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

## Verpflichtung, Vermögen und Deckungsgrad

	2009 € Mio.	2008 € Mio.	2007 € Mio.	2006 € Mio.
Barwert der Versorgungsansprüche	49,8	41,0	39,0	43,0
Planvermögen	24,6	19,7	21,1	16,4
Unterdeckung	25,2	21,3	17,9	26,6

Aufgrund erfahrungsbedingter Anpassungen ist im Geschäftsjahr 2009 in den Planvermögen ein versicherungsmathematischer Gewinn von € 0,7 Mio. entstanden (Vorjahr: versicherungsmathematischer Verlust von € 2,6 Mio.). Die erfahrungsbedingten Anpassungen der Pensionsverpflichtungen haben zu einem Verlust von € 1,8 Mio. geführt (Vorjahr: Verlust von € 0,8 Mio.).

## 15. Steuerrückstellungen

	2008					2009
	€ Mio.	Währungs- anpassungen, Umbuchungen € Mio.	Verbrauch € Mio.	Auflösung € Mio.	Zuführung € Mio.	€ Mio.
Steuerrückstellungen	27,6	0,2	-24,2	-1,3	17,7	20,0

Die Steuerrückstellungen enthalten im Wesentlichen die für das Geschäftsjahr 2009 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

	2008					2009
	€ Mio.	Währungs- anpassungen, Umbuchungen € Mio.	Verbrauch € Mio.	Auflösung € Mio.	Zuführung € Mio.	€ Mio.
Rückstellungen für:						
Gewährleistungen	10,2	-0,1	-6,0	-0,3	6,8	10,6
Einkaufsrisiken	6,7	-0,1	-1,3	-3,6	4,0	5,6
Sondereffekte	17,2	-0,2	-13,2	-0,5	66,6	69,8
Andere	56,9	0,1	-7,0	-26,9	9,3	58,4
<b>Gesamt</b>	<b>91,0</b>	<b>-0,3</b>	<b>-27,7</b>	<b>-31,3</b>	<b>86,7</b>	<b>118,4</b>

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 der Optimierung des Einzelhandelsportfolios, der globalen Organisationsstruktur, sowie dem Re-engineering der operativen Prozesse. Die Rückstellung wird voraussichtlich im folgenden Jahr zur Auszahlung führen.

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:

	2009 € Mio.	2008 € Mio.
Innerhalb eines Jahres fällig	42,2	40,0
Fälligkeit über einem Jahr	117,9	53,3
<b>Gesamt</b>	<b>160,1</b>	<b>93,3</b>

## 18. Eigenkapital

### Gezeichnetes Kapital

Das gezeichnete Kapital entspricht dem gezeichneten Kapital der PUMA AG. Zum Bilanzstichtag betrug das gezeichnete Kapital € 38,6 Mio. und ist eingeteilt in 15.082.464 voll eingezahlte Stückaktien. Aus der Bewertung der Optionsprogramme für das Management hat sich die Kapitalrücklage um € 5,1 Mio. erhöht und den Personalaufwand entsprechend belastet.

Die SAPARDIS S.A., eine 100%-ige Tochtergesellschaft der PPR S.A., Paris, hält derzeit 69,36% des gezeichneten Kapitals. Damit ist die PPR-Gruppe mehrheitlich an der PUMA AG beteiligt.

Entwicklung der ausstehenden Aktien:

		2009	2008
<b>Ausstehende Aktien zum 01.01.</b>	<b>Stück</b>	<b>15.082.464</b>	<b>15.902.964</b>
Wandlung aus Management-Incentive-Programm	Stück	0	4.500
Aktienrückkauf	Stück	0	-825.000
<b>Ausstehende Aktien zum 31.12.</b>	<b>Stück</b>	<b>15.082.464</b>	<b>15.082.464</b>

### Cashflow Hedges

Der Posten „Cashflow Hedges“ beinhaltet die Marktwertbewertung der derivativen Finanzinstrumente. Der Posten in Höhe von € -13,6 Mio. (Vorjahr: € 11,1 Mio.) ist mit latenten Steuern in Höhe von € 6,3 Mio. (Vorjahr: € -4,6 Mio.) verrechnet.

### Eigene Aktien/Treasury Stock

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 13. Mai 2009 wurde die Gesellschaft ermächtigt, bis zum 12. November 2010 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 2008 aufgehoben.

Der Vorstand hat mit Zustimmung des Aufsichtsrats beschlossen, die im eigenen Bestand gehaltenen Aktien (950.000 Stück) mit Wirkung vom 29. April 2009 einzuziehen. Das gezeichnete Kapital wurde entsprechend reduziert.

Die Gesellschaft hat von der Ermächtigung zum Kauf eigener Aktien bis zum Bilanzstichtag keinen Gebrauch gemacht und hält somit zum Bilanzstichtag keine eigenen Aktien im Bestand.

### 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 in 2001 ein bedingtes Kapital geschaffen. Dieses ist im Geschäftsjahr 2009 erloschen. Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 22. April 2008 kann das Grundkapital um bis zu € 1,5 Mio. durch Ausgabe von bis zu 600.000 Stück neuer Aktien erhöht werden. Die bedingte Kapitalerhöhung darf ausschließlich zum Zweck der Gewährung von Bezugsrechten (Aktienoptionen) an Mitglieder des Vorstands sowie weitere Führungskräfte der Gesellschaft sowie nachgeordneter verbundenen Unternehmen verwendet werden.

Am 31. Dezember 2009 steht noch ein bedingtes Kapital in Höhe von insgesamt € 1,5 Mio. (Vorjahr: € 1,8 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 2009 von € 1,80 je ausstehender Aktie oder insgesamt € 27,1 Mio. (bezogen auf die am 31. Dezember ausstehenden Aktien) den Aktionären auszuschütten. Das entspricht einer Ausschüttungsquote bezogen auf den Konzerngewinn von 21,2% gegenüber 17,8% im Vorjahr.

Verwendung des Bilanzgewinns der PUMA AG:

		2009	2008
Bilanzgewinn der PUMA AG zum 31.12.	€ Mio.	50,0	50,0
Dividende je Aktie	€	1,80	2,75
Anzahl der ausstehenden Aktien *	Stück	15.082.464	15.082.464
Dividende gesamt *	€ Mio.	27,1	41,5
Vortrag auf neue Rechnung *	€ Mio.	22,9	8,5

\* Vorjahreswerte angepasst auf den Stand der Hauptversammlung

### Minderheitsanteile

Der am Bilanzstichtag verbleibende Minderheitsanteil betrifft eine Gesellschaft im Teilkonzern Brandon Company AB.

## 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. Die noch ausstehenden Optionsrechte sind im Geschäftsjahr 2009 verfallen.

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.

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

SOP	2001	2008	2008
	Tranche IV	Tranche I	Tranche II
Aktienkurs zum Gewährungszeitpunkt	€ 179,30	€ 199,27	€ 147,27
Erwartete Volatilität	30,0%	29,1%	47,7%
Erwartete Dividendenzahlung	0,56%	1,50%	2,31%
Risikoloser Zinssatz Vorstand	2,19%	4,60%	1,97%
Risikoloser Zinssatz Führungskräfte	2,26%	4,60%	1,97%

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

Entwicklung der „SOP“ Programme im Geschäftsjahr:

SOP	2001	2008	2008
	Tranche IV	Tranche I	Tranche II
Ausgabedatum	31.03.2004	21.07.2008	14.04.2009
Ausgegebene Anzahl	459.000	113.000	139.002
Ausübungspreis	€ 206,20	€ 2,56	€ 2,56
Restlaufzeit	0 Jahre	3,58 Jahre	4,25 Jahre
<b>Im Umlauf zum 01.01.</b>	<b>14.250</b>	<b>113.000</b>	<b>0</b>
Ausgeübt	0	0	0
Ø-Aktienkurs bei Ausübung	na	na	na
Verfallen	-14.250	-14.000	-1.500
<b>Im Umlauf zum 31.12.</b>	<b>0</b>	<b>99.000</b>	<b>137.502</b>

Zum Zeitpunkt der Zuteilung ergibt sich für die „Tranche I - 2008“ ein durchschnittlicher Zeitwert pro Option von € 49,44. Unter Berücksichtigung der Sperrfrist errechnet sich daraus für das laufende Geschäftsjahr ein Aufwand von insgesamt € 2,3 Mio. Aus den im Umlauf befindlichen Optionen entfallen 84.000 Stück auf den Vorstand.

Für die „Tranche II – 2008“ ergibt sich entsprechend der Zuteilung ein durchschnittlicher Zeitwert pro Option von € 53,49 und unter Berücksichtigung der Sperrfrist errechnet sich daraus für das laufende Geschäftsjahr ein Aufwand von insgesamt € 2,8 Mio. Auf den Vorstand entfallen insgesamt 116.502 Stück Optionen.

### Erläuterung „SAR“

Neben den SOP Programmen wurden im Rahmen des Long-Term-Incentive-Programmes auch 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.

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.

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

SAR	2004	2006
	Tranche III	Tranche I
Aktienkurs am 31.12.	€ 231,84	€ 231,84
Erwartete Volatilität	38,9%	38,9%
Erwartete Dividendenzahlung	0,9%	0,8%-0,9%
Risikoloser Zinssatz	0,96%	0,68%-0,91%
Erwartete Restlaufzeit	1,32 Jahre	0,88-1,25 Jahre

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

Entwicklung der „SAR“ Programme im Geschäftsjahr:

SAR	2004	2006
	Tranche III	Tranche I
Ausgabedatum	25.04.2006	01.10.2006
Ausgegebene Anzahl	150.000	66.250
Ausübungspreis	€ 345,46	€ 317,23
		-
		€ 341,02
Restlaufzeit	1,32 Jahre	1,75 Jahre
<b>Im Umlauf zum 01.01.</b>	<b>150.000</b>	<b>60.000</b>
Ausgeübt	0	0
Verfallen	0	-17.250
<b>Im Umlauf zum 31.12.</b>	<b>150.000</b>	<b>42.750</b>

Aus dem in 2004 ausgegebenen Programm ergibt sich im laufenden Jahr ein Aufwand in Höhe von € 0,8 Mio. Die Optionsrechte werden vom Vorstand gehalten.

Aus dem Programm, welches in 2006 ausgegeben wurde, ergibt sich im laufenden Jahr ein Aufwand in Höhe von € 0,2 Mio. Aus der Anzahl der Optionsrechte entfallen 9.000 Optionsrechte auf den Vorstand.

## 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 € 30,7 Mio. (Vorjahr: € 32,7 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:

	2009	2008
	€ Mio.	€ Mio.
Vertriebsaufwendungen	878,1	849,59
Produktentwicklung/Design	58,1	55,1
Verwaltungs- und allgemeine Aufwendungen	154,5	102,4
<b>Gesamt</b>	<b>1.090,6</b>	<b>1.007,0</b>
Davon Abschreibungen und Impairmentaufwendungen	71,4	55,9

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 Verwaltungs- und allgemeinen Aufwendungen sind Aufwendungen für den Abschlussprüfer der PUMA AG in Höhe von € 1,1 Mio. enthalten. Davon entfallen auf Prüfungsgebühren € 0,4 Mio. und auf Kosten für die Steuerberatung € 0,7 Mio. Außerdem sind in dieser Position Kursgewinne in Höhe von € 1,0 Mio. enthalten.

Die in den gesamten Aufwendungen enthaltenen Sondereffekte belaufen sich auf € 127,8 Mio.

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

	2009	2008
	€ Mio.	€ Mio.
Löhne und Gehälter	250,0	246,4
Soziale Abgaben	39,1	36,6
Aufwendungen aus Optionsprogrammen	6,0	-1,9
Aufwendungen für Altersversorgung und andere Personalaufwendungen	25,1	25,2
<b>Gesamt</b>	<b>320,2</b>	<b>306,4</b>

Zusätzlich sind in den Umsatzkosten Personalaufwendungen in Höhe von € 5,1 Mio. enthalten.

Auf Vollzeitbasis waren im Jahresdurchschnitt folgende Mitarbeiter beschäftigt:

	2009	2008
Marketing/Retail/Vertrieb	6.818	6.672
Produktentwicklung/Design	688	693
Verwaltungs- und allgemeine Bereiche	2.242	2.139
<b>Gesamt im Jahresdurchschnitt</b>	<b>9.747</b>	<b>9.503</b>

Zum Jahresende waren insgesamt 9.646 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Vorjahr: 10.069) auf Vollzeitbasis beschäftigt.

## 21. Finanzergebnis

Das Finanzergebnis setzt sich wie folgt zusammen:

	2009 € Mio.	2008 € Mio.
Zinsertrag	3,8	11,9
Zinsaufwand	-6,6	-6,7
<b>Zinsergebnis</b>	<b>-2,8</b>	<b>5,2</b>
Aufgezinsten Kaufpreisverbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	-4,4	-3,0
Bewertung von Pensionsplänen	-1,1	-1,0
<b>Gesamt</b>	<b>-8,3</b>	<b>1,1</b>

## 22. Ertragsteuern

	2009 € Mio.	2008 € Mio.
<b>Laufende Ertragsteuern</b>		
Deutschland	14,7	14,7
Andere Länder	56,0	86,9
<b>Summe laufende Ertragsteuern</b>	<b>70,7</b>	<b>101,6</b>
<b>Latente Steuern</b>	<b>-12,5</b>	<b>-6,8</b>
<b>Gesamt</b>	<b>58,2</b>	<b>94,8</b>

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

Überleitung vom theoretischen Steueraufwand auf den effektiven Steueraufwand:

	2009 € Mio.	2008 € Mio.
<b>Ergebnis vor Ertragsteuern</b>	<b>184,1</b>	<b>326,4</b>
Theoretischer Steueraufwand		
Steuersatz der AG = 27,22% (Vorjahr: 27,22%)	50,1	88,9
Besteuerungsunterschied Ausland	-1,1	-2,6
Andere Steuereffekte:		
Konzerninterne Buchungen	-2,4	2,6
Wertberichtigung auf latente Steuern	6,6	5,1
Steuersatzänderungen	-0,4	0,1
Andere steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen und Erträge sowie Konsolidierungs- und sonstige Effekte	5,4	0,8
<b>Effektiver Steueraufwand</b>	<b>58,2</b>	<b>94,8</b>
Effektiver Steuersatz	31,6%	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.

Die Berechnung ist der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen:

		2009 € Mio.	2008 € Mio.
Konzerngewinn	€ Mio.	128,2	232,8
Durchschnittliche Zahl der im Umlauf befindlichen Aktien	in Stück	15.082.464	15.359.925
Verwässerte Zahl der Aktien	in Stück	15.091.900	15.359.925
Gewinn je Aktie	€	8,50	15,15
Gewinn je Aktie, verwässert	€	8,50	15,15

## 24. Management des Währungsrisikos

Im Geschäftsjahr 2009 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:

	2009 € Mio.	2008 € Mio.
Devisentermingeschäfte gesamt	436,3	419,8

Für die zugrunde liegenden Grundgeschäfte werden die Zahlungsströme in 2010 erwartet.

Die Marktwerte der offenen Kurssicherungsgeschäfte setzen sich wie folgt zusammen:

	2009 € Mio.	2008 € Mio.
Devisentermingeschäfte, aktiv	1,7	35,5
Devisentermingeschäfte, passiv	-21,6	-9,9
<b>Netto</b>	<b>-19,9</b>	<b>25,6</b>

Die Entwicklung der Cashflow Hedges wird im Eigenkapitalspiegel dargestellt. Eine weitere Erläuterung der Risiken erfolgt im Konzernlagebericht.

## 25. Segmentberichterstattung

Der IASB hat im Jahr 2009 zur Vornahme kleiner Änderungen an den IFRS die sogenannten „Improvements to IFRS“ veröffentlicht. Hierbei änderte sich der IFRS 8 dahingehend, dass im Rahmen der Segmentberichterstattung die Betragsangabe zu Vermögenswerten sowie Schulden nur dann zu erfolgen hat, wenn diese Angabe Gegenstand der regelmäßigen Berichterstattung des Unternehmens ist. Diese Änderung ist erstmals auf Geschäftsjahre, die am oder nach dem 1. Januar 2010 beginnen, verpflichtend anzuwenden. PUMA hat von einer früheren Anwendung Gebrauch gemacht.

Die Segmentberichterstattung erfolgt gemäß der internen Berichtsstruktur nach geografischen Regionen. Die Umsatzerlöse und das Rohergebnis werden nach dem Sitz der jeweiligen Konzerngesellschaft der entsprechenden Region ausgewiesen. Die Innenumsätze der jeweiligen Region werden eliminiert. Die Aufteilung der übrigen Segmentinformationen wird ebenfalls nach dem Sitz der jeweiligen Konzerngesellschaft ermittelt. Die Summen entsprechen jeweils den Beträgen in der Gewinn- und Verlustrechnung bzw. der Bilanz. Die Regionen unterteilen sich nach den Verdichtungsstufen EMEA (Europa, Naher Osten und Afrika), Amerika (Nord- und Lateinamerika) und Asien/Pazifik.

Die Innenumsätze der Segmente werden auf Basis von Marktpreisen erzielt.

Die Investitionen und Abschreibungen umfassen die Zugänge bzw. die Abschreibungen des laufenden Geschäftsjahres in Sachanlagen, immateriellen Vermögenswerten und sonstigen langfristigen Vermögenswerten. Darüber hinaus wurden Gesamtwertminderungsaufwendungen in Höhe von € 12,9 Mio. in den folgenden Segmenten, EMEA (€ 4,5 Mio.), Amerika (€ 4,0 Mio.), Asien/Pazifik (€ 0,2 Mio.) und Zentralbereiche/Konsolidierung (€ 4,2 Mio.) berücksichtigt.

Da PUMA nur in einem Geschäftsfeld tätig ist, und zwar in der Sportartikelindustrie, erfolgt die Aufgliederung der Umsatzerlöse und des Rohergebnisses nach Produkten 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.

Da das externe Berichtswesen nach regionaler Zuordnung und das interne Berichtswesen nach Verantwortung erstellt wird, resultiert daraus ein Unterschied aufgrund unterschiedlicher Länderzuordnung.

Geschäftssegmente	Externe Umsatzerlöse		EBIT		Investitionen	
	2009 € Mio.	2008 € Mio.	2009 € Mio.	2008 € Mio.	2009 € Mio.	2008 € Mio.
EMEA	1.149,5	1.315,2	91,6	166,1	43,9	77,5
Amerika	662,1	648,7	51,9	53,2	9,4	31,1
Asien/Pazifik	550,8	558,4	47,3	54,3	6,5	11,1
Zentralbereiche/Konsolidierung	98,3	1,9	129,4	76,8	144,4	9,6
Sondereffekte			-127,8	-25,0		
<b>Total</b>	<b>2.460,7</b>	2.524,2	<b>192,4</b>	325,4	<b>204,3</b>	129,2

	Abschreibungen		Vorräte		Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	
	2009 € Mio.	2008 € Mio.	2009 € Mio.	2008 € Mio.	2009 € Mio.	2008 € Mio.
EMEA	21,9	22,2	203,7	277,0	209,4	211,7
Amerika	16,0	15,4	106,0	117,5	97,9	83,4
Asien/Pazifik	7,5	6,4	51,6	82,4	80,8	84,7
Zentralbereiche/Konsolidierung	13,2	11,9	-12,8	-46,1	9,8	16,7
<b>Total</b>	<b>58,5</b>	55,9	<b>348,5</b>	430,8	<b>397,8</b>	396,5

Produkt	Externe Umsatzerlöse		Rohertragsmarge	
	2009 € Mio.	2008 € Mio.	2009	2008
Schuhe	1.327,8	1.434,3	50,2%	51,7%
Textilien	852,9	899,3	52,1%	51,9%
Accessoires	280,0	190,6	54,3%	51,7%
<b>Total</b>	<b>2.460,7</b>	2.524,2	<b>51,3%</b>	51,8%

Überleitung EBT	2009 € Mio.	2008 € Mio.
	EBIT	192,4
Finanzergebnis	-8,3	1,1
<b>EBT</b>	<b>184,1</b>	326,4

## 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 Finanzmittelfonds 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 0,5 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:

	2009 € Mio.	2008 € Mio.
Aus Lizenz-, Promotions- und Werbeverträgen:		
2010 (2009)	69,5	66,0
2011- 2014 (2010 – 2013)	157,6	168,5
ab 2015 (ab 2014)	3,5	22,3
Aus Miet- und Leasingverträgen:		
2010 (2009)	85,6	101,3
2011- 2014 (2010 – 2013)	200,5	249,5
ab 2015 (ab 2014)	74,3	101,5

Weiterhin bestehen im Rahmen von Sponsoringverträgen Verpflichtungen hinsichtlich der Bereitstellung von Sportausrüstung.

## 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 mit einer 75%igen Mehrheit beschließt.

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

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 5 Jahres-Planung und die damit verbundenen Ziele, die Langfristigkeit der erzielten Ergebnisse, die langfristigen Erfolgsaussichten des Unternehmens sowie internationale Benchmark-Vergleiche.

Das Fixum als erfolgsunabhängige Grundvergütung wird monatlich als Gehalt ausgezahlt. Zusätzlich erhalten die Vorstandsmitglieder 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 und dem „Free Cashflow“ der PUMA-Gruppe und wird entsprechend einer Zielerreichung gestaffelt. Dabei ist auch eine Obergrenze vereinbart.

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

Im Geschäftsjahr betragen die fixen Vergütungen für die sechs Vorstandsmitglieder € 5,9 Mio. (Vorjahr: € 5,2 Mio.) und die variablen Tantieme-Vergütungen € 1,8 Mio. (Vorjahr: € 6,2 Mio.).

Nach der Aufwandsverteilung auf die Vesting Period ergibt sich aus neuen und in Vorjahren ausgegebenen Optionen ein Aufwand von insgesamt € 4,9 Mio. gegenüber einem Ertrag von € 1,6 Mio. im Vorjahr. Dem Vorstand wurden im Geschäftsjahr insgesamt 110.728 Stück Optionen aus dem Programm „SOP 2008“ gewährt. Der beizulegende Zeitwert zum Gewährungszeitpunkt betrug € 53,50 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€ 273 p.a. oder eine einmalige Kapitalabfindung in Höhe des Barwertes.

Pensionsverpflichtungen gegenüber ehemaligen Vorstandsmitgliedern bestanden in Höhe von € 3,3 Mio. (Vorjahr: € 2,0 Mio.) und sind entsprechend innerhalb der Pensionsrückstellungen passiviert. Ruhegehälter einschließlich Nachzahlungen für Vorjahre sind in Höhe von € 0,6 Mio. (Vorjahr: € 0,0 Mio.) 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 wie im Vorjahr insgesamt T€ 225,0.

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. Da der Gewinn je Aktie im Geschäftsjahr unterhalb des Mindestbetrags liegt, fällt, wie im Vorjahr, keine erfolgsbezogene Vergütung an.

### 30. Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen

Mit nahestehenden Unternehmen wurden Umsatzerlöse aus dem Verkauf von Waren in Höhe von € 9,1 Mio. erzielt, und es bestehen Forderungen in Höhe von € 0,8 Mio. 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 Präsident 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 im Lagebericht verwiesen.

### 32. Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

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

#### Bilanzzeit

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 2010 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 2010

Vorstand

**Zeit**

**Harris-Jensbach**

**Bauer**

**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, Gesamtergebnisrechnung, Eigenkapitalveränderungsrechnung, Kapitalflussrechnung und Anhang – sowie den Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2009 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 2010

**PRICEWATERHOUSECOOPERS** 

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Bernd Wagner                      ppa. Christoph Dietzel  
Wirtschaftsprüfer                      Wirtschaftsprüfer

## Bericht des Aufsichtsrats

Der Aufsichtsrat informiert im folgenden Bericht über seine Tätigkeit im Geschäftsjahr 2009. 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,

trotz eines schwierigen Marktumfelds hat PUMA im Jahr 2009 ein solides Ergebnis erzielt und damit den Weg für eine positive Entwicklung im kommenden Jahr geebnet. Während zahlreiche Unternehmen und Branchen von den Auswirkungen der Finanzmarktkrise in Mitleidenschaft gezogen wurden, hatte PUMA nur einen geringen Umsatzrückgang zu verzeichnen. Trotz eines herausfordernden Konsumumfeldes, verblieb PUMAs Rohertragsmarge auf einem branchenführenden Niveau von über 51%. Das Restrukturierungsprogramm, das eingeführt wurde, um PUMAs Kostenstruktur an das derzeitige Marktumfeld anzupassen und PUMA zu einer noch effizienteren, schlankeren und schnelleren Plattform zu verhelfen, hat bereits erste Wirkungen gezeigt und soll zu weiteren Kosteneinsparungen und Effizienzsteigerungen führen. Die Vorbereitungen für die Fußball-Weltmeisterschaft in Südafrika laufen auf Hochtouren und PUMA hat sich optimal darauf vorbereitet, um die vielen Möglichkeiten des größten Fußball-Events zu nutzen und dadurch sowohl Präsenz als auch Begehrtheit der Marke weiter 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 2009 standen im Wesentlichen die folgenden Themenkomplexe im Vordergrund:

- Prüfung und Billigung des Jahresabschlusses 2008
- Festlegung der Tagesordnung für die Hauptversammlung
- Aktienrückkauf-Programm
- Nachhaltigkeitsprogramm und PUMA Vision
- Laufende Geschäftsentwicklung
- Restrukturierungsprogramm (360 R&R)
- Unternehmensplanung 2010 und Mittelfristplanung einschließlich Investitionen
- Dividendenpolitik
- Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG)
- Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG)
- Anpassung der Geschäftsordnung für Vorstand und Aufsichtsrat
- Corporate Governance Kodex/Entsprechenserklärung

#### Vergütungsausschuss

Dem Vergütungsausschuss gehören François-Henri Pinault (Vorsitzender), Thore Ohlsson und Erwin Hildel an. Der Vergütungsausschuss hat 2009 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 2009 durch den Aufsichtsrat hat das Audit Committee mit dem Wirtschaftsprüfer den Prüfungsauftrag sowie Prüfungsschwerpunkte diskutiert. In der Sitzung am 16. Februar 2010 wurde mit dem Abschlussprüfer der Prüfungsbericht für das Geschäftsjahr 2009 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 wenigen Ausnahmen die 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 13. Mai 2009 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 der 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 16. Februar 2010 sowie in der darauf folgenden Aufsichtsratssitzung am gleichen Tag hat der Wirtschaftsprüfer über wesentliche Ergebnisse seiner Prüfung berichtet und diese 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 2009 eine Dividende von 1,80 € 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 € 27,1 Mio. aus dem Bilanzgewinn der PUMA AG ausgeschüttet werden. Der verbleibende Bilanzgewinn von € 22,9 Mio. soll auf neue Rechnung vorgetragen werden.

#### Veränderungen im Vorstand

Herr Dieter Bock ist auf eigenen Wunsch mit Wirkung zum 31. Juli 2009 aus dem Vorstand ausgeschieden. Er war seit 2005 Mitglied im Vorstand und für die Bereiche Finanzen, Investor Relations und Recht verantwortlich. Der Aufsichtsrat spricht Herrn Bock seinen ganz besonderen Dank für seine geleistete Arbeit aus.

Herr Klaus Bauer wurde mit Wirkung zum 1. August 2009 als Mitglied des Vorstands bestellt und verantwortet als Chief Operating Officer (COO) die Bereiche Finanzen, Recht, Operations, Logistik, IT und Personal.

#### Bericht über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen

Zwischen der PUMA AG Rudolf Dassler Sport und der Firma SAPARDIS S.A., einer 100%igen 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 die tatsächlichen Angaben des Berichts richtig 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 16. Februar 2010

Für den Aufsichtsrat

#### François-Henri Pinault

Vorsitzender

## Vorstand



**Jochen Zeitz**  
(Vorstandsvorsitzender)

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



**Melody Harris-Jensbach**  
(Stellvertretende Vorstandsvorsitzende)  
Produkt



**Klaus Bauer (ab 01.08.2009)**  
Finanzen, Recht, Operations, Logistik, IT, Personal



**Dieter Bock (bis 31.07.2009)**  
Finanzen



**Stefano Caroti**  
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
- FNAC, Ivry sur Seine/Frankreich
- SAPARDIS, Paris/Frankreich
- Soft Computing, Paris/Frankreich
- Christie's International, London/Vereinigtes Königreich
- Sowind Group (Vizepräsident), La Chaux-de-Fonds/Schweiz
- Bouygues, Paris/Frankreich
- CFAO (Vizepräsident), Sèvres/Frankreich
- Artemis (Vorsitzender), Paris/Frankreich

**Thore Ohlsson**  
(Stellvertretender Vorsitzender)  
Falsterbo, Schweden  
Präsident der Elimexo AB, Falsterbo/Schweden

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

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

**Jean-François Palus**  
Paris, Frankreich  
Directeur Général Délégué / Directeur Financier von PPR, Paris/Frankreich

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

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

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

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

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

**Erwin Hiddel**  
(Arbeitnehmersvertreter)  
Herzogenaurach, Deutschland  
Verkaufsleiter Innen

**Oliver Burkhardt**  
(Arbeitnehmersvertreter)  
Möhrendorf, Deutschland  
Project Manager IT Solutions

## Impressum

### **Herausgeber**

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

Telefon: +49-9132 81-0

E-Mail: [info@puma.com](mailto:info@puma.com)  
[investor-relations@puma.com](mailto:investor-relations@puma.com)

Internet: [www.puma.com](http://www.puma.com)  
[about.puma.com](http://about.puma.com)

### **Redaktion**

Investor Relations/Corporate Communications

### **Realisierung**

Loos Entertain GmbH

