



---

# **Konzern-Lagebericht**

## **für das Geschäftsjahr 2015**

---

- **Das Geschäftsjahr 2015 im Überblick**
- **Grundlagen des PUMA-Konzerns**
  - **Geschäftsaktivitäten und Organisationsstruktur**
  - **Ziele und Strategie**
  - **Produktentwicklung und Design**
  - **Beschaffung**
  - **Mitarbeiter**
  - **Steuerungssystem**
- **Wirtschaftsbericht**
  - **Wirtschaftliche Rahmenbedingungen**
  - **Umsatzlage**
  - **Ertragslage**
  - **Dividende**
  - **Regionale Entwicklung**
  - **Vermögens- und Finanzlage**
  - **Cashflow**
- **Vergütungsbericht**
- **Risiko- und Chancenmanagement**
- **Übernahmerelevante Angaben**
- **Nachtrags- und Prognosebericht**
- **Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung**

## Das Geschäftsjahr 2015 im Überblick

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

PUMAs steigende Umsätze belegen, dass wir in Bezug auf die Verbesserung unseres Produktangebots auf einem guten Weg sind. Die starke Umsatzentwicklung in der Kategorie Performance, insbesondere im Bereich Schuhe, unterstreicht die zunehmende Begehrtheit unserer Produkte. Die konsolidierten Umsätze verzeichneten im

abgelaufenen Geschäftsjahr währungsbereinigt ein Plus von 6,5%. In der Berichtswährung Euro entspricht dies einem Anstieg von 14,0% auf rund € 3,4 Mrd. Die Rohertragsmarge hat sich 2015 insbesondere aufgrund von negativen Währungskurseffekten gegenüber dem Vorjahr um 110 Basispunkte auf 45,5% verringert. Dadurch hat sich das operative Ergebnis gegenüber dem Vorjahr von € 128,0 Mio. auf € 96,3 Mio. reduziert. Damit lagen die Rohertragsmarge und das operative Ergebnis jeweils am oberen Ende der angepassten Prognose. Der Konzerngewinn betrug € 37,1 Mio. (Vorjahr: € 64,1 Mio.) und das Ergebnis je Aktie lag bei € 2,48 gegenüber € 4,29 in 2014.

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

# Grundlagen des PUMA-Konzerns

## Geschäftsaktivitäten und Organisationsstruktur

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

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

Zum 31. Dezember 2015 wurden 108 Tochterunternehmen unmittelbar oder mittelbar von der PUMA SE beherrscht. Unsere Tochterunternehmen nehmen verschiedene Aufgaben auf lokaler Ebene wahr wie Vertrieb, Marketing, Produktentwicklung, Beschaffung oder Verwaltung. Eine vollständige Aufstellung aller Tochterunternehmen und eines assoziierten Unternehmens finden Sie unter Textziffer 2 im Konzernanhang.

## Ziele und Strategie

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

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

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

### **Strategische Prioritäten**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# Produktentwicklung und Design

## Produktphilosophie und -strategie

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

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

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

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

Darüber hinaus haben wir die Verbesserung unseres Produktangebots für Frauen und die damit verbundene gezieltere Kundenansprache weiter forciert. Vor dem Hintergrund einer starken Historie und einer hohen Glaubwürdigkeit bei unseren weiblichen Kunden setzen wir weiter auf unser Wachstumspotenzial in diesem Segment. Ein Schlüsselement in dieser Strategie ist unsere Partnerschaft mit dem Weltstar Rihanna. Über ihre Rolle als Markenbotschafterin in unserer „Forever Faster“-Markenkampagne hinaus haben wir 2015 die ersten Schuhmodelle und Textilien vorgestellt, die von Rihanna inspiriert sind. Das Modell Creeper ist der erste Sneaker von Rihanna unter ihrem FENTY-Label. Er ist eine Mischung aus dem PUMA-Klassiker Suede mit einer von der New Yorker Punkrockszene inspirierten „Creeper“-Plateausohle und dem Markenzeichen von Rihanna. Die erste limitierte Auflage des Creeper in schwarz-weiß erzielte eine sehr große Aufmerksamkeit in den sozialen Medien und der Presse und war innerhalb weniger Stunden ausverkauft. Im November folgte der vom Boxsport inspirierte Schuh Eskiva – ein Vorgeschmack auf eine komplette Damenkollektion aus Schuhen und Textilien, die wir 2016 einführen werden.

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

## Beschaffung

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

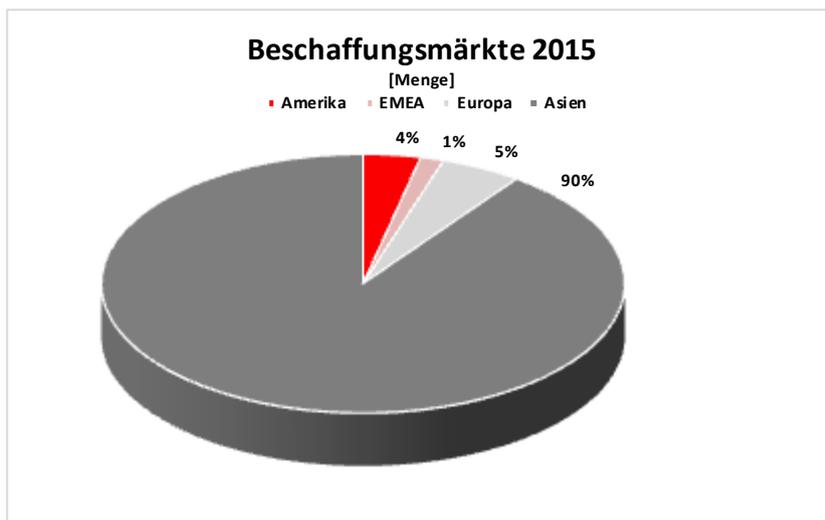
World Cat Ltd. unterhält von Hongkong aus Niederlassungen weltweit. Neben dem Hauptsitz regeln Standorte in China, Vietnam, Bangladesch, Indien, Türkei, Südafrika, Brasilien und El Salvador die Zusammenarbeit mit Lieferanten und überwachen darüber hinaus die Produktionsprozesse vor Ort.

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

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

### Die Beschaffungsmärkte

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

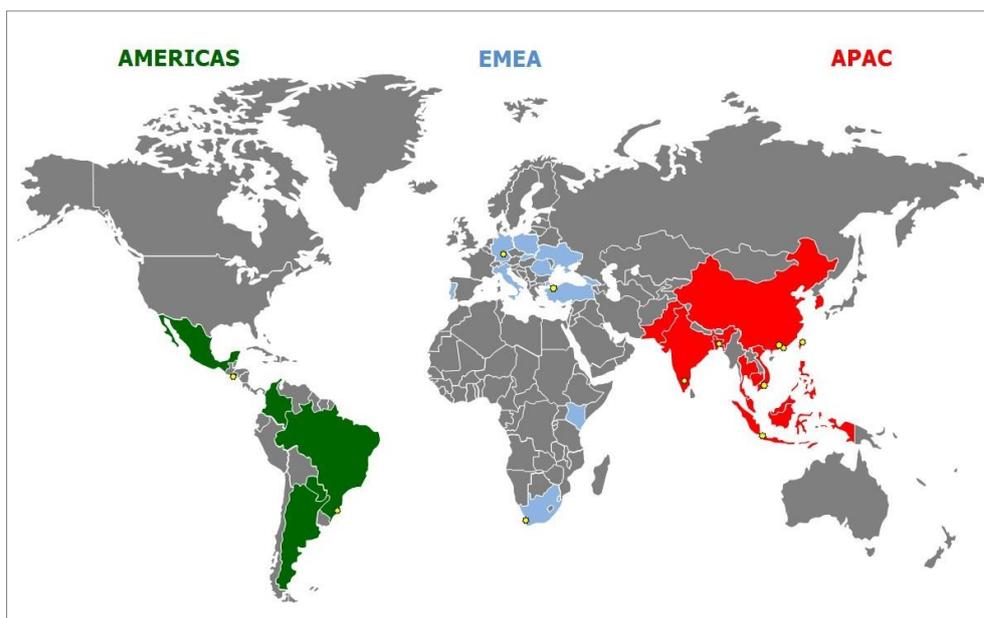


Insgesamt bleibt Asien mit 90% am Gesamtvolumen die stärkste Einkaufsregion, gefolgt von Europa mit 5%, Amerika mit 4% und Afrika mit 1%.

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

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

## Beschaffungsregionen der World Cat

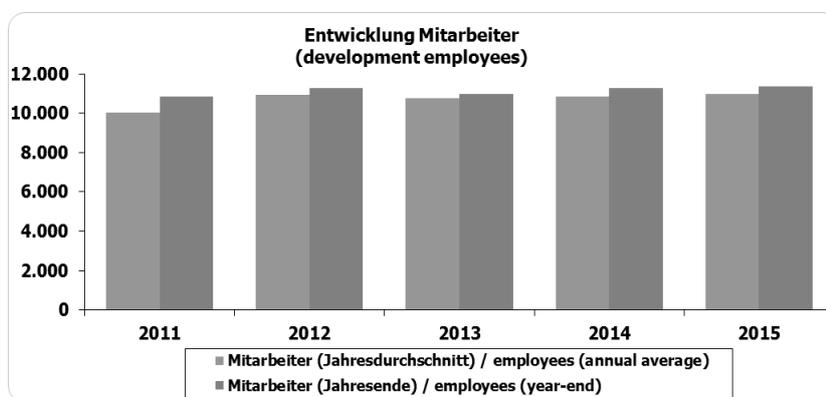


# Mitarbeiter

## Mitarbeiterzahl

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

Insgesamt ist der Personalaufwand 2015 um 13,7% von € 425,3 Mio. auf € 483,8 Mio. angestiegen. Der durchschnittliche Personalaufwand pro Mitarbeiter lag bei T€ 44,0 gegenüber T€ 39,3 im Vorjahr.



Zum **31. Dezember 2015** lag die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei 11.351 gegenüber 11.267 zum Vorjahresende.

Die Mitarbeiterzahl erhöhte sich im Bereich Marketing/Retail um 1,3% auf 5.483 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Bereich Vertrieb wuchs leicht auf 2.249 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Mitarbeiterzahl im Bereich Produktmanagement/Merchandising verringerte sich um 4,4% auf 342 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, während die Mitarbeiterzahl im Bereich Forschung und Entwicklung um 2,6% auf 527 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stieg. Bei den Verwaltungs- und allgemeinen Bereichen stieg die Mitarbeiterzahl geringfügig auf 2.750 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



## **Talentgewinnung und -entwicklung**

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

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

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

## **Vergütung**

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

## Steuerungssystem

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

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

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

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

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

## Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

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

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

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

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

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

## Umsatzlage

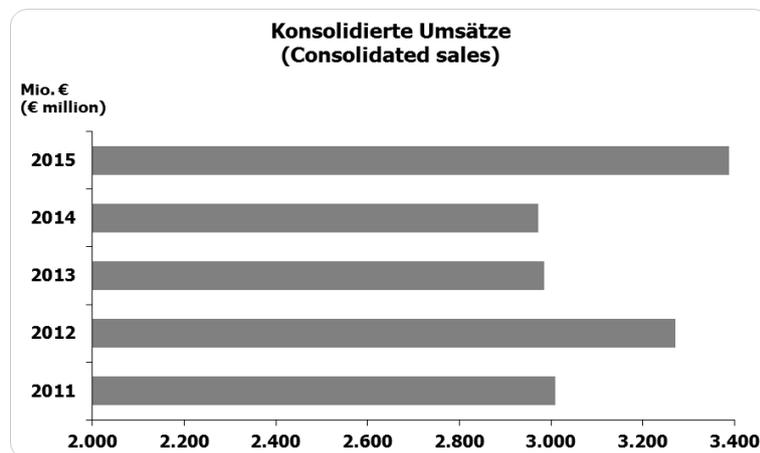
### Darstellung der Umsatzentwicklung 2015 im Vergleich zum Ausblick 2014

Im Geschäftsbericht 2014 hat PUMA für das Geschäftsjahr 2015 einen währungsbereinigten Anstieg der konsolidierten Umsatzerlöse im mittleren einstelligen Prozentbereich in Aussicht gestellt. Diese Prognose wurde unterjährig bestätigt und im Gesamtjahr 2015 am oberen Ende erreicht.

Die Umsatzentwicklung wird im Folgenden detailliert erläutert.

### Konsolidierte Umsätze

PUMA hat die konsolidierten Umsätze im Geschäftsjahr 2015 in der Berichtswährung Euro um 14,0% auf € 3.387,4 Mio. steigern können. Währungsbereinigt verbesserten sich die Umsätze um 6,5%. Mit diesem Ergebnis wurde die Prognose eines währungsbereinigten Umsatzwachstums im mittleren einstelligen Prozentbereich am oberen Ende erreicht.

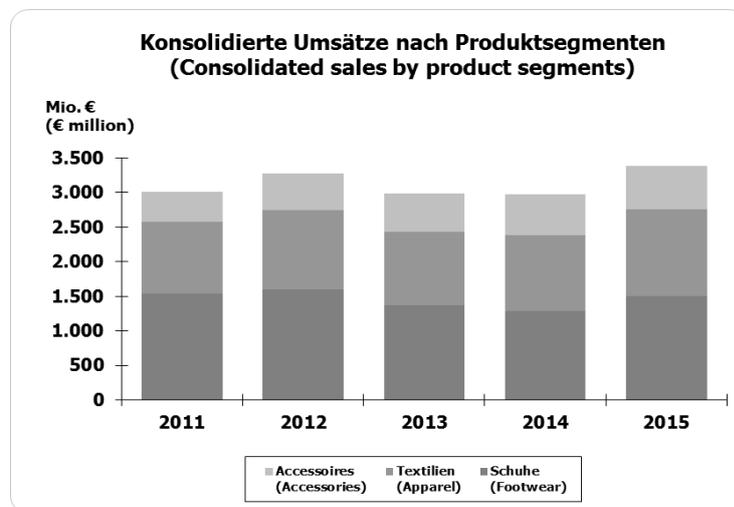


Eine besonders starke Performance zeigte das für PUMA wichtigste Segment **Schuhe**, das 2015 einen anhaltenden Wachstumstrend verzeichnen konnte: Gestützt durch die Kategorien Running und Training sowie Teamsport erhöhte sich der Umsatz in der Berichtswährung Euro um 17,4% auf € 1.506,1 Mio. Währungsbereinigt wurde ein Umsatzwachstum von 9,2% erzielt. Der Anteil dieses Segments am konsolidierten Umsatz erhöhte sich von 43,2% im Jahr 2014 auf 44,5% im Berichtsjahr.

Im Segment **Textilien** verbesserten sich die Umsätze insbesondere aufgrund der starken Nachfrage in Amerika in der Berichtswährung um 12,9% auf € 1.244,8 Mio. gegenüber der bereits hohen Vergleichsbasis aus dem Vorjahr. Das Umsatzwachstum in Amerika steht zum Teil auch in Verbindung mit PUMA Kids Apparel North America LLC. Währungsbereinigt stieg der Umsatz um 6,0%. Bezogen auf den Konzernumsatz lag der Anteil des Segments bei 36,7% (Vorjahr: 37,1%).

Das deutliche Wachstum in den Segmenten Schuhe und Textilien zeugt vom Erfolg der „Forever Faster“-Strategie, den Sport-Performance-Bereich mehr in den Vordergrund zu rücken.

Mit einem währungsbereinigten Wachstum von 1,7% lagen die Umsätze im Segment **Accessoires** leicht über dem Niveau des Vorjahres. In der Berichtswährung wurden Umsätze von € 636,4 Mio. erzielt, was einer Steigerung von 8,5% entspricht. Der Anteil am Konzernumsatz verringerte sich auf 18,8% (Vorjahr: 19,7%).

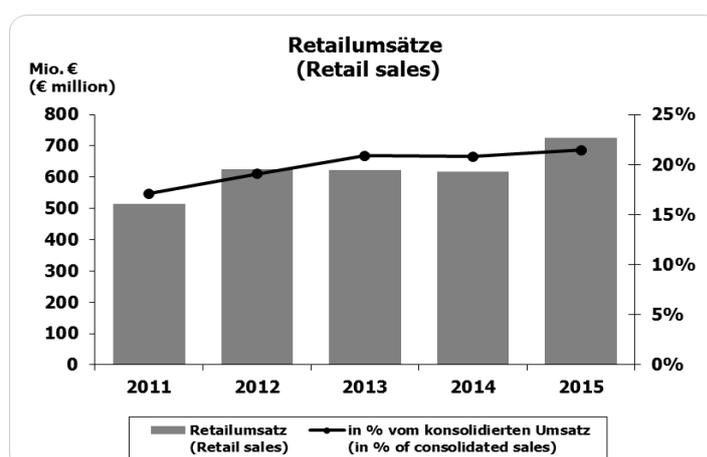


## Einzelhandelsaktivitäten

Zu den eigenen Einzelhandelsaktivitäten zählen die PUMA-Stores und Factory-Outlets sowie Online-Verkäufe. Neben der regionalen Verfügbarkeit gewährleisten sie einen kontrollierten Abverkauf der PUMA-Produkte sowie die Präsentation der Marke PUMA in einem geeigneten Rahmen.

Die Umsätze mit Einzelhandelsaktivitäten verbesserten sich im Geschäftsjahr 2015 währungsbereinigt um 9,3% auf € 726,2 Mio. Dies entspricht einem Anteil von 21,4% am Gesamtumsatz (Vorjahr: 20,8%). Das Umsatzwachstum wurde dabei sowohl auf vergleichbarer Flächen-Basis als auch durch die gezielte Erweiterung des Portfolios an eigenen Einzelhandelsgeschäften erzielt. Neben der Eröffnung weiterer Retailgeschäfte umfasste die Optimierung des Portfolios auch die Einführung des neuen Store-Designs an ausgewählten Standorten. Dieses ermöglicht eine noch attraktivere Präsentation der PUMA-Produkte und der dazugehörigen Technologien und stärkt PUMAs Positionierung als Sportmarke. Alle neuen und überarbeiteten Stores verzeichneten im Geschäftsjahr steigende Umsätze und einen erhöhten Anteil an den Erlösen mit Schuhen.

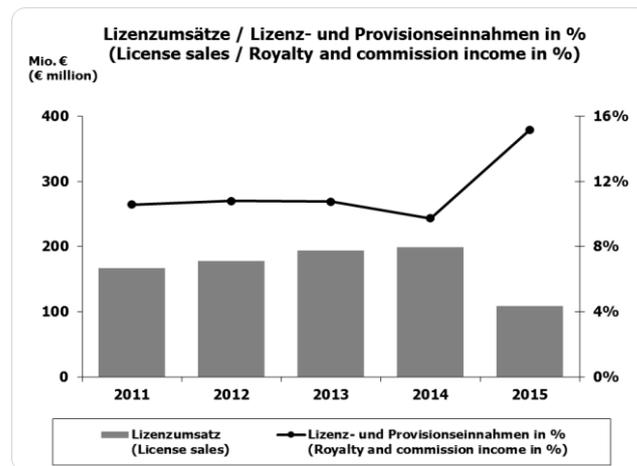
Um die Online-Präsenz weiter zu verbessern und auszubauen, wurde das Angebot auf der PUMAs E-Commerce-Website erweitert. So umfasst es seit Mai auch exklusive Produkte aus der PUMA-Select-Kollektion.



## Lizenzgeschäft

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

Die Lizenzumsätze verringerten sich 2015 aufgrund des Auslaufens mehrerer Lizenzvereinbarungen zum Jahresende 2014 währungsbereinigt um 48,2%. In der Berichtswährung Euro ergab sich ein Rückgang von 45,3% auf rund € 109,0 Mio. Hiervon entfielen € 16,5 Mio. oder 15,1% auf Lizenz- und Provisionseinnahmen gegenüber € 19,4 Mio. (9,7%) im Vorjahr.



## Ertragslage

Gewinn- und Verlustrechnung	2015		2014		+ / - %
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>3.387,4</b>	100,0%	<b>2.972,0</b>	100,0%	<b>14,0%</b>
Umsatzkosten	-1.847,2	-54,5%	-1.586,7	-53,4%	16,4%
<b>Rohertrag</b>	<b>1.540,2</b>	45,5%	<b>1.385,4</b>	46,6%	<b>11,2%</b>
Lizenz- und Provisionserträge	16,5	0,5%	19,4	0,7%	-14,8%
Sonstige operative Erträge und Aufwendungen	-1.460,5	-43,1%	-1.276,8	-43,0%	14,4%
<b>Operatives Ergebnis (EBIT)</b>	<b>96,3</b>	2,8%	<b>128,0</b>	4,3%	<b>-24,8%</b>
Finanzergebnis / Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	-11,2	-0,3%	-6,2	-0,2%	80,5%
<b>Gewinn vor Steuern (EBT)</b>	<b>85,0</b>	2,5%	<b>121,8</b>	4,1%	<b>-30,2%</b>
Ertragssteuern	-23,3	-0,7%	-37,0	-1,2%	-36,8%
Steuerquote	-27,5%		-30,4%		
Nicht beherrschenden Gesellschaftern zuzurechnende Ergebnisse	-24,6	-0,7%	-20,8	-0,7%	18,4%
<b>Konzernergebnis</b>	<b>37,1</b>	1,1%	<b>64,1</b>	2,2%	<b>-42,1%</b>
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien (Mio. Stück)	14,940		14,940		0,0%
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien, verwässert (Mio. Stück)	14,940		14,940		0,0%
Gewinn je Aktie in €	2,48		4,29		-42,1%
Gewinn je Aktie, verwässert in €	2,48		4,29		-42,1%

### Darstellung der Ertragsentwicklung 2015 im Vergleich zu 2014

Im Ausblick des Geschäftsberichts 2014 prognostizierte PUMA für das Geschäftsjahr 2015 unter der Annahme geringerer Preisnachlässe und eines verbesserten Produktmixes einen leichten Anstieg der Rohertragsmarge. Sowohl beim operativen Ergebnis (EBIT) als auch beim Konzernergebnis stellte PUMA einen leichten Anstieg im Vergleich zu 2014 in Aussicht.

Aufgrund anhaltender negativer Währungseinflüsse mussten die Prognosen im Mai 2015 nach unten angepasst werden, da bereits im Vorfeld ergriffene Gegenmaßnahmen die belastenden Währungskurseffekte nicht vollständig ausgleichen konnten. Während die Umsatzprognose beibehalten werden konnte, rechnete PUMA nun mit einem Rückgang der Rohertragsmarge in einer Bandbreite von 100 bis 150 Basispunkten im Vergleich zum Vorjahr (2014: 46,6%). Das operative Ergebnis (EBIT) sollte währungsbereinigt zwischen € 80 und 100 Mio. liegen (Vorjahr: € 128,0 Mio.). Die Erwartungen für das Konzernergebnis wurden entsprechend der Anpassung des operativen Ergebnisses korrigiert.

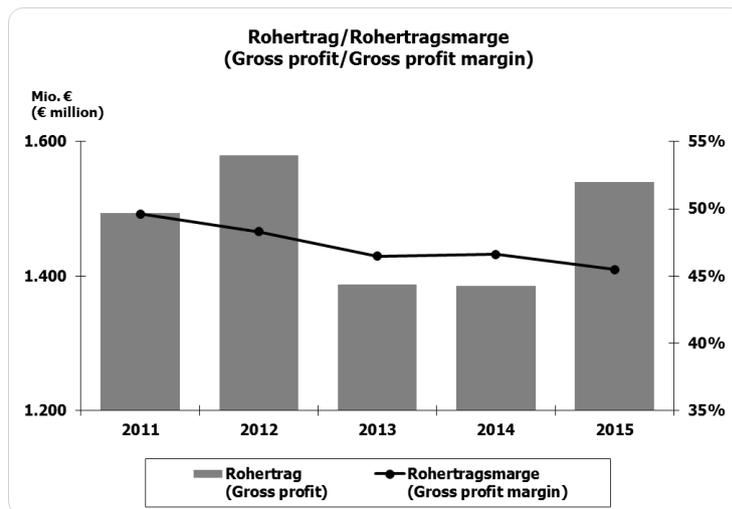
Die angepassten Prognosen wurden im weiteren Jahresverlauf bestätigt und im Gesamtjahr 2015 im vollen Umfang erreicht.

## Rohhertragsmarge

Der Rohertrag verbesserte sich im Geschäftsjahr 2015 um 11,2% von € 1.385,4 Mio. auf € 1.540,2 Mio.

Die Rohhertragsmarge verringerte sich um 110 Basispunkte von 46,6% auf 45,5%, was hauptsächlich auf ungünstige Währungskurseffekte zurückzuführen ist. Neben dem starken US-Dollar wirkte sich auch die Entwicklung bei anderen wichtigen Währungen belastend aus.

Der Margenrückgang spiegelte sich in allen Produktbereichen wider: Die Rohhertragsmarge im Segment Schuhe verringerte sich von 42,6% im Vorjahr auf 41,2%. Bei den Textilien war ein Rückgang von 49,5% auf 49,3% zu verzeichnen. Die Rohhertragsmarge für Accessoires lag bei 48,0% nach 50,0% im Jahr 2014.



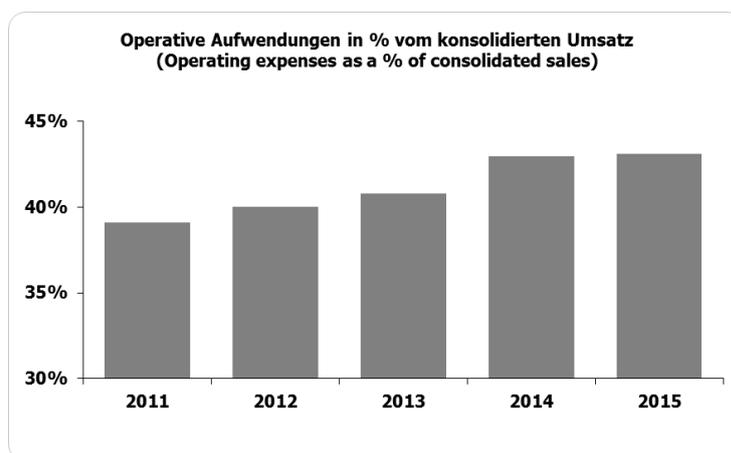
## Sonstige operative Erträge und Aufwendungen

Die konsequente Kostenkontrolle hatte bei PUMA auch im Geschäftsjahr 2015 weiterhin eine hohe Priorität.

Von den Einsparungen ausgenommen waren Investitionen in die IT-Infrastruktur sowie Aufwendungen für erhöhte Marketingaktivitäten mit dem Ziel, PUMA als schnellste Marke der Welt zu repositionieren. Diese Maßnahmen umfassten unter anderem Medienkampagnen und das Sponsoring globaler PUMA-Markenbotschafter.

Der Betrieb und die Eröffnung weiterer Einzelhandelsgeschäfte trugen zur Erhöhung der Sonstigen operativen Aufwendungen und Erträge bei. Darüber hinaus haben sich die ungünstigen Währungskurseffekte belastend auf die Sonstigen operativen Aufwendungen und Erträge ausgewirkt. Sie erhöhten sich im Geschäftsjahr 2015 um 14,4% von € 1.276,8 Mio. auf € 1.460,5 Mio.

In Prozent vom Umsatz lag die Kostenquote bei 43,1% und damit nahezu unverändert auf dem Niveau des Vorjahres.



Innerhalb der Vertriebsaufwendungen kam es bei den Aufwendungen für Marketing/Retail zu einer deutlichen Steigerung um 16,3% von € 599,7 Mio. auf € 697,6 Mio. Diese Entwicklung steht vorrangig in Verbindung mit der konsequenten Weiterführung der „Forever Faster“-Markenkampagne sowie der gestiegenen Anzahl an eigenen Einzelhandelsgeschäften. Da der Anstieg leicht überproportional zur Umsatzentwicklung ist, erhöhte sich die Kostenquote geringfügig auf 20,6% (Vorjahr: 20,2%). Die übrigen Vertriebsaufwendungen beliefen sich auf € 442,8 Mio. und erhöhten sich damit um 11,3%. Die Kostenquote verringerte sich von 13,4% auf 13,1%.

Die Aufwendungen für Produktmanagement und Merchandising stiegen um 7,8% auf € 37,5 Mio. Die Kostenquote blieb mit 1,1% nahezu stabil (Vorjahr: 1,2%). Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung erhöhten sich um 22,7% auf € 56,7 Mio., was einer Kostenquote von 1,7% (Vorjahr: 1,6%) entspricht.

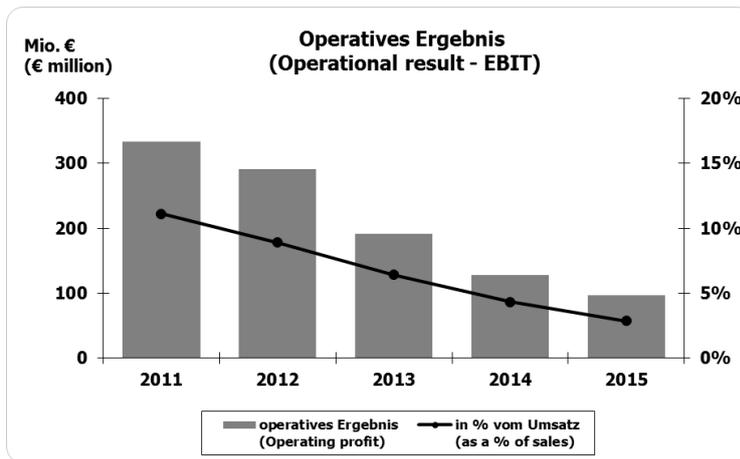
Die sonstigen operativen Erträge stiegen um 38,3% und summierten sich zum Ende des Geschäftsjahres auf € 23,9 Mio. (Vorjahr: € 17,3 Mio.). Die Verwaltungs- und allgemeinen Aufwendungen erhöhten sich um 16% auf € 249,8 Mio. Die Kostenquote der Verwaltungs- und allgemeinen Aufwendungen lag mit 7,4% marginal über dem Vorjahrsniveau von 7,2%.

Abschreibungen sind in den jeweiligen Kosten mit insgesamt € 57,5 Mio. (Vorjahr: € 50,5 Mio.) enthalten. Dies entspricht einem Anstieg der Abschreibungen um 14,0% gegenüber dem Vorjahr.

## **Operatives Ergebnis (EBIT)**

Das operative Ergebnis belief sich im Geschäftsjahr 2015 auf € 96,3 Mio. (-24,8% im Vergleich zum Vorjahr) und wurde deutlich durch negative Effekte aus anhaltenden Währungskursschwankungen belastet. Dieses Ergebnis liegt am oberen Ende der angepassten Prognose von € 80 bis 100 Mio.

Die operative Marge ging demzufolge von 4,3% auf 2,8% zurück.



## Finanzergebnis

Das Finanzergebnis veränderte sich von € -6,2 Mio. auf € -11,2 Mio. Belastend wirkten sich Aufwendungen aus Währungsumrechnungsdifferenzen aus, die zu einem Anstieg der Finanzaufwendungen geführt haben. Durch die Aufnahme von Fremdkapital erhöhten sich zudem die Zinsaufwendungen, die sich insgesamt auf € 14,4 Mio. summierten (Vorjahr: € 9,8 Mio.). Das Ergebnis aus dem assoziierten Unternehmen Wilderness Holdings Ltd, das ebenfalls in das Finanzergebnis einfließt, belief sich im Geschäftsjahr 2015 auf € 1,0 Mio. (Vorjahr: € 1,3 Mio.).

## Gewinn vor Steuern (EBT)

Im Geschäftsjahr 2015 erwirtschaftete PUMA einen Gewinn vor Steuern von € 85,0 Mio., was einem Rückgang von 30,2% gegenüber dem Vorjahr (€ 121,8 Mio.) entspricht. Der Steueraufwand lag bei € 23,3 Mio. (€ 37,0 Mio.), woraus sich eine Steuerquote von 27,5% (30,4%) ergibt.

## Nicht beherrschenden Gesellschaftern zuzurechnende Ergebnisse

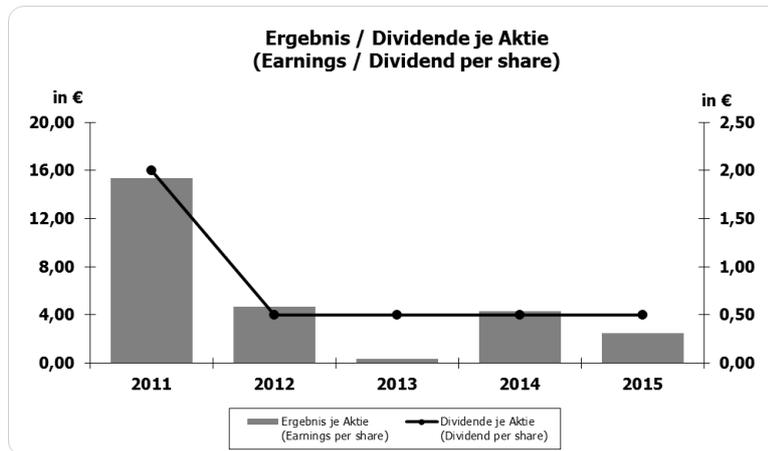
Ergebnisse, die den nicht beherrschenden Gesellschaftern an PUMA Wheat, PUMA Janed und PUMA Kids Apparel North America zuzurechnen sind, erhöhten sich um 18,4% auf € 24,6 Mio. (Vorjahr: € 20,8 Mio.). PUMA Wheat und PUMA Janed vertreiben auf dem amerikanischen Markt Accessoires, PUMA Kids Apparel konzentriert sich auf Kleidung für Kinder.

## Konzernergebnis

Das Konzernergebnis lag im Geschäftsjahr 2015 bei € 37,1 Mio. und damit im Rahmen der Erwartungen der angepassten Prognose. Ausschlaggebend für den Rückgang waren vorrangig die anhaltend ungünstigen Entwicklungen der Fremdwährungskurse und deren negative Auswirkungen auf die Rohertragsmarge. Infolgedessen verringerte sich der Gewinn pro Aktie sowie der verwässerte Gewinn pro Aktie auf € 2,48 (Vorjahr: € 4,29).

## Dividende

Die geschäftsführenden Direktoren schlagen dem Verwaltungsrat und der Hauptversammlung am 4. Mai 2016 vor, für das Geschäftsjahr 2015 aus dem handelsrechtlichen Bilanzgewinn der PUMA SE eine Dividende in Höhe von € 0,50 je Aktie auszuschütten (Vorjahr: € 0,50). In Prozent des Konzernergebnisses beträgt die Ausschüttungsquote 20,2% gegenüber 11,7% im Vorjahr. Die Auszahlung der Dividende soll in den Tagen nach der Hauptversammlung, die über die Ausschüttung beschließt, erfolgen.



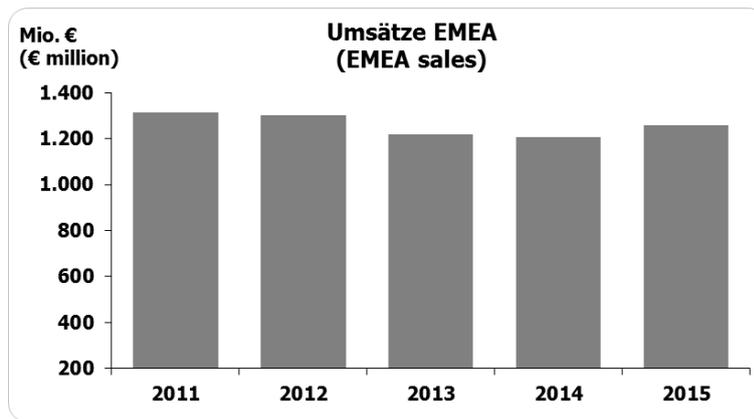
## Regionale Entwicklung

Das Wachstum der konsolidierten Umsätze von währungsbereinigt 6,5% im Jahr 2015 ist auf eine positive Entwicklung aller Regionen zurückzuführen.

In der Region **EMEA** verbesserten sich die Umsätze in der Berichtswährung Euro um 4,3% auf € 1.258,2 Mio. Besonders starke Impulse kamen dabei aus Großbritannien, Frankreich, Deutschland und Polen. Auch andere osteuropäische Länder, der Mittlere Osten und Afrika zeigten eine gute Entwicklung. Währungsbereinigt konnte die Region EMEA ein Wachstum von 3,6% erzielen. Ihr Anteil am Konzernumsatz lag bei 37,1% und damit unter dem Anteil des Vorjahres von 40,6%.

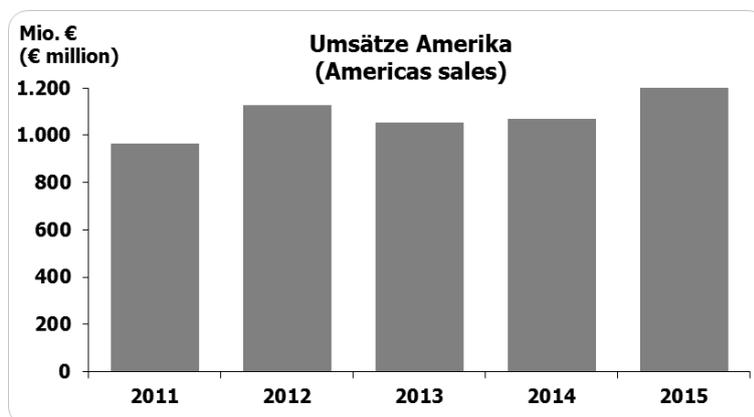
Bei den Segmenten legte die Produktkategorie Schuhe nach einem Umsatzrückgang im Jahr 2014 währungsbereinigt um 5,8% zu. Die Umsätze mit Textilien stiegen währungsbereinigt leicht um 0,6%. Bei den Accessoires erhöhten sich die Umsätze währungsbereinigt um 4,5%.

Die Rohertragsmarge in der Region EMEA ging aufgrund der nachteiligen Wechselkursschwankungen auf 46,9% gegenüber 49,6% im Vorjahr zurück.



In der Region **Amerika** erzielte PUMA ein besonders dynamisches Wachstum, wozu sowohl Nord- als auch Südamerika beitragen konnten. In der Berichtswährung Euro stiegen die Umsätze um 22,5% auf € 1.310,8 Mio. Währungsbereinigt erhöhten sich die Umsätze um 8,8%. Bezogen auf den Konzernumsatz erhöhte sich der Anteil der Region Amerika auf 38,7% gegenüber 36,0% im Vorjahr.

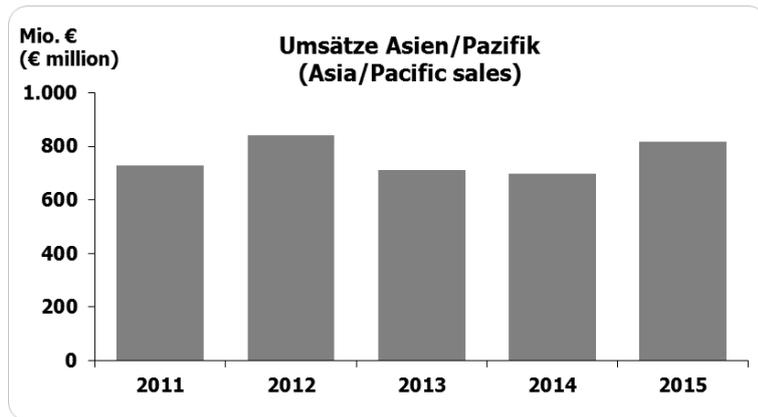
Mit Blick auf die Produktkategorien entwickelten sich sowohl Schuhe (währungsbereinigt +8,5% gegenüber dem Vorjahr) als auch Textilien (+13,2%) sehr stark. Bei den Accessoires konnte währungsbereinigt ein Umsatzanstieg von 3,3% erzielt werden. Die Rohertragsmarge in der Region Amerika lag bei 41,8% im Vergleich zu 42,9% im Jahr 2014.



Die Umsätze in der Region **Asien/Pazifik** legten im Berichtsjahr währungsbereinigt um 7,6% zu. Hierzu trugen vor allem China und Indien bei, wo zweistellige Wachstumsraten erreicht wurden. In Japan stand das weiterhin schwierige gesamtwirtschaftliche Umfeld einer Umsatzsteigerung entgegen. Hier lagen die Umsätze ebenso wie in Korea ungefähr auf Vorjahresniveau. In der Berichtswährung Euro ergab sich für die Region Asien/Pazifik ein Plus von 17,5% auf € 818,4 Mio. Der Anteil am Konzernumsatz stieg auf 24,2% gegenüber 23,4% im Jahr 2014.

Differenziert nach Produkten waren vor allem Schuhe Treiber des Wachstums: Währungsbereinigt verbesserte sich der Umsatz um 16,0%. Bei den Textilien konnten die währungsbereinigten Umsätze um 5,5% gesteigert werden, während bei den Accessoires ein Rückgang von 10,7% insbesondere aufgrund rückläufiger Umsätze in Japan zu verzeichnen war.

Die Rohertragsmarge verbesserte sich in der Region Asien/Pazifik von 47,1% im Jahr 2014 auf 49,0% im Berichtsjahr.

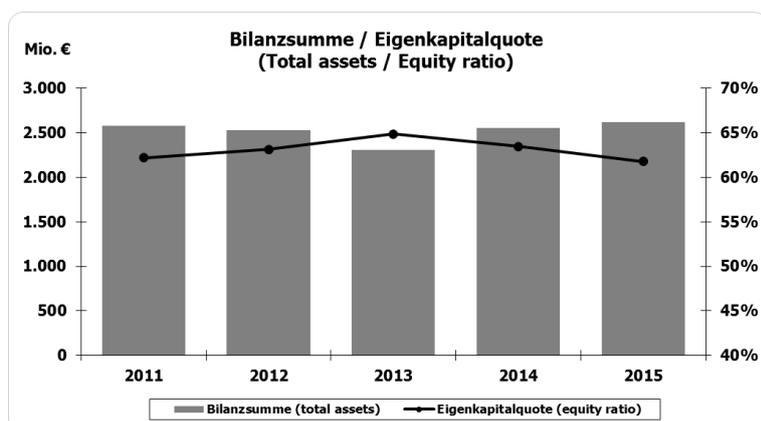


## Vermögens- und Finanzlage

Bilanz	31.12.2015		31.12.2014		+/- %
	€ Mio.	%	€ Mio.	%	
Flüssige Mittel	338,8	12,9%	401,5	15,7%	-15,6%
Vorräte	657,0	25,1%	571,5	22,4%	15,0%
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	483,1	18,4%	449,2	17,6%	7,6%
Andere kurzfristige Vermögenswerte (Working Capital)	154,9	5,9%	202,4	7,9%	-23,4%
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	51,0	1,9%	58,0	2,3%	-12,1%
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>	<b>1.684,8</b>	<b>64,3%</b>	<b>1.682,5</b>	<b>66,0%</b>	<b>0,1%</b>
Latente Steuern	219,8	8,4%	178,8	7,0%	22,9%
Sonstige langfristige Vermögenswerte	715,7	27,3%	688,7	27,0%	3,9%
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>	<b>935,5</b>	<b>35,7%</b>	<b>867,5</b>	<b>34,0%</b>	<b>7,8%</b>
<b>Summe Aktiva</b>	<b>2.620,3</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.549,9</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,8%</b>
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	14,0	0,5%	19,8	0,8%	-29,5%
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	519,7	19,8%	515,2	20,2%	0,9%
Andere kurzfristige Verbindlichkeiten (Working Capital)	242,4	9,3%	252,1	9,9%	-3,8%
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	103,9	4,0%	35,5	1,4%	192,6%
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>880,0</b>	<b>33,6%</b>	<b>822,6</b>	<b>32,3%</b>	<b>7,0%</b>
Latente Steuern	64,2	2,5%	54,6	2,1%	17,7%
Pensionsrückstellungen	23,8	0,9%	26,0	1,0%	-8,6%
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	32,9	1,3%	28,4	1,1%	15,9%
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>121,0</b>	<b>4,6%</b>	<b>109,0</b>	<b>4,3%</b>	<b>11,0%</b>
<b>Eigenkapital</b>	<b>1.619,3</b>	<b>61,8%</b>	<b>1.618,3</b>	<b>63,5%</b>	<b>0,1%</b>
<b>Summe Passiva</b>	<b>2.620,3</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.549,9</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,8%</b>
<b>Working Capital</b>	<b>532,9</b>		<b>455,7</b>		<b>16,9%</b>
- in % vom konsolidierten Umsatz	15,7%		15,3%		

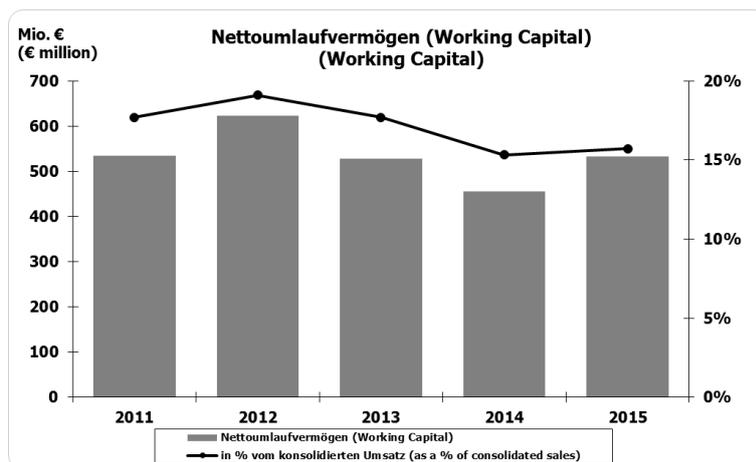
### Eigenkapitalquote

PUMA verfügt unverändert über eine äußerst solide Kapitalausstattung: Zum 31. Dezember 2015 ist die Bilanzsumme leicht um 2,8% von € 2.549,9 Mio. auf € 2.620,3 Mio. gestiegen. Da das Eigenkapital mit € 1.619,3 Mio. (Vorjahr: € 1.618,3 Mio.) nahezu konstant blieb, verringerte sich die Eigenkapitalquote von 63,5% auf 61,8%.



## Working Capital

Mit der Steigerung des Konzernumsatzes ging eine Erhöhung des Working Capitals um 16,9% auf € 532,9 Mio. (Vorjahr: € 455,7 Mio.) einher. Um die Warenverfügbarkeit auch bei verstärkter Nachfrage zu gewährleisten und den erhöhten Warenbedarf aufgrund neuer Einzelhandelsgeschäfte zu decken, stiegen die Vorräte um 15,0% auf € 657,0 Mio. (€ 571,5 Mio.). Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen lagen mit € 483,1 Mio. um 7,6% über dem Vorjahresniveau, wobei der Anstieg aus der Umsatzsteigerung im vierten Quartal 2015 resultiert. Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen erhöhten sich leicht um 0,9% und summierten sich zum 31. Dezember 2015 auf € 519,7 Mio. (€ 515,2 Mio.).



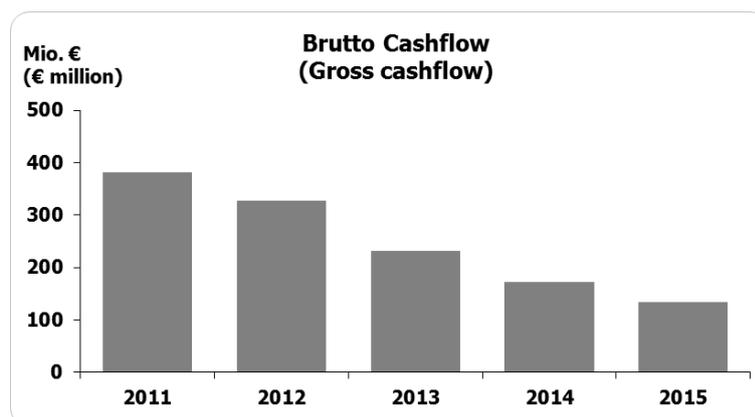
## Sonstige Vermögenswerte und Sonstige Verbindlichkeiten

Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte, die den Marktwert der derivativen Finanzinstrumente beinhalten, sind gegenüber dem Vorjahr um 12,1% auf € 51,0 Mio. zurückgegangen. Die sonstigen langfristigen Vermögenswerte, die sich im Wesentlichen aus immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen zusammensetzen, sind bedingt durch die Investitionen in Sachanlagen um 3,9% auf € 715,7 Mio. angestiegen. Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten stiegen gegenüber dem Vorjahr von € 35,5 Mio. auf € 103,9 Mio. Dieser Anstieg resultiert im Wesentlichen aus der Aufnahme von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten im Rahmen der Finanzierungstätigkeit bei im Kering-Konzern einbezogenen Unternehmen.

## Cashflow

Kapitalflussrechnung	2015 € Mio.	2014 € Mio.	+/- %
Gewinn vor Steuern (EBT)	85,0	121,8	-30,2%
Finanzergebnis und zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge	49,4	50,4	-1,9%
<b>Brutto Cashflow</b>	<b>134,5</b>	<b>172,2</b>	<b>-21,9%</b>
Veränderung im Netto-Umlaufvermögen	-125,1	16,8	-846,7%
Steuer-, Zins- und Dividendenzahlungen	-46,5	-62,6	-25,6%
<b>Mittelabfluss/-zufluss aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>-37,1</b>	<b>126,4</b>	<b>-129,4%</b>
Auszahlungen für den Erwerb von Beteiligungen	-0,5	-23,8	-97,8%
Auszahlungen für Investitionen in das Anlagevermögen	-79,0	-72,6	8,8%
Andere Investitionstätigkeiten	17,8	9,4	89,5%
<b>Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit</b>	<b>-61,7</b>	<b>-87,0</b>	<b>-29,1%</b>
<b>Freier Cashflow</b>	<b>-98,9</b>	<b>39,3</b>	<b>-351,3%</b>
<b>Freier Cashflow (vor Akquisitionen)</b>	<b>-98,3</b>	<b>63,1</b>	<b>-255,7%</b>
- in % vom konsolidierten Umsatz	-2,9%	2,1%	-
<b>Mittelzufluss/-abfluss aus Finanzierungstätigkeit</b>	<b>28,9</b>	<b>-36,2</b>	<b>-180,0%</b>
Wechselkursbedingte Veränderung des Finanzmittelbestandes	7,3	8,2	-11,2%
Veränderung der flüssigen Mittel	-62,7	11,4	-650,4%
Flüssige Mittel am Anfang des Geschäftsjahres	401,5	390,1	2,9%
<b>Flüssige Mittel am Ende des Geschäftsjahres</b>	<b>338,8</b>	<b>401,5</b>	<b>-15,6%</b>

Aufgrund des im Vergleich zum Vorjahr niedrigeren Vorsteuergewinns verringerte sich der Brutto Cashflow auf € 134,5 Mio. (Vorjahr: € 172,2 Mio.). Die zahlungsunwirksamen Aufwendungen und Erträge blieben mit € 49,4 Mio. gegenüber dem Vorjahreszeitraum stabil.



Im Geschäftsjahr 2015 ergab sich ein Mittelabfluss aus laufender Geschäftstätigkeit in Höhe von € 37,1 Mio. (Vorjahr: Mittelzufluss von € 126,4 Mio.). Der Grund für diese Entwicklung sind maßgebliche Veränderungen im Netto-Umlaufvermögen\*, das sich aufgrund des im Vergleich zu 2014 gestiegenen Working Capitals auf € -125,1 Mio. summierte. Der Mittelabfluss aus Steuer-, Zins- und Dividendenzahlungen verringerte sich demgegenüber von € 62,6 Mio. auf € 46,5 Mio.

Der Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit verringerte sich im Berichtsjahr von € 87,0 Mio. auf € 61,7 Mio. Im Vorjahr war es durch den Erwerb von Anteilen an Borussia Dortmund zu besonders hohen Mittelabflüssen gekommen. Die Investitionen in das Anlagevermögen betreffen im Geschäftsjahr 2015 im Wesentlichen Investitionen in Retail, IT und sonstiges Anlagevermögen. Die Investitionen sind von € 72,6 Mio. im Vorjahr auf € 79,0 Mio. in 2015 angestiegen.

Der Freie Cashflow vor Akquisitionen ergibt sich als Saldo der Mittelzu- und -abflüsse aus laufender Geschäfts- und Investitionstätigkeit. Bedingt durch den Rückgang des Vorsteuergewinns sowie durch das höhere Working Capital hat sich der Freie Cashflow vor Akquisitionen von € 63,1 Mio. im Jahr 2014 auf € -98,3 Mio. reduziert. In Prozent vom konsolidierten Umsatz beträgt der Freie Cashflow vor Akquisitionen -2,9% gegenüber 2,1% im Vorjahr.

Der Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit für das Geschäftsjahr 2015 ergibt sich im Wesentlichen aus Dividendenzahlungen an die Anteilseigner der PUMA SE in Höhe von € 7,5 Mio. (Vorjahr: € 7,5 Mio.), Dividendenzahlungen an nicht beherrschende Gesellschafter sowie aus der Aufnahme und Tilgung von Finanzverbindlichkeiten. Im Rahmen der Finanzierungstätigkeit hat PUMA im Geschäftsjahr 2015 Finanzverbindlichkeiten bei seinem Mehrheitsaktionär Kering aufgenommen. Hierdurch ergab sich in der Summe ein Mittelzufluss aus Finanzierungstätigkeit von € 28,9 Mio. gegenüber Mittelabflüssen in Höhe von € 36,2 Mio. im Jahr 2014.

Zum 31. Dezember 2015 verfügte PUMA über flüssige Mittel (Finanzmittelfonds) von € 338,8 Mio., was einem Rückgang von 15,6% im Vergleich zum Vorjahr (€ 401,5 Mio.) entspricht. Darüber hinaus verfügt die PUMA-Gruppe zum 31. Dezember 2015 über Kreditlinien von insgesamt € 401,7 Mio. (Vorjahr: € 343,2 Mio.). Die nicht ausgenutzten Kreditlinien betragen zum Bilanzstichtag € 306,0 Mio. gegenüber € 324,4 Mio. im Vorjahr.

---

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

# Vergütungsbericht

## Geschäftsführende Direktoren

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Verwaltungsrat**

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

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

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

## Risiko- und Chancenmanagement

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

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

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

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

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

## Risiko- und Chancenkategorien

### Gesamtwirtschaftliche Entwicklungen

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

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

### Markenimage

Das Markenimage sowie die Markenbegehrtheit sind für PUMA von signifikanter Bedeutung, da es das Kaufverhalten der Verbraucher nicht nur zugunsten, sondern auch zum Nachteil der Marke beeinflussen kann.

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

### Produktfälschungen

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

## **Berichterstattung in Medien**

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

## **Personalbereich**

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

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

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

## **Beschaffungsbereich**

Der Großteil der Produkte wird in den aufstrebenden Märkten Asiens produziert. Die Produktion in diesen Ländern kann für PUMA mit erheblichen Risiken verbunden sein. Beispielsweise können sich Risiken durch Schwankungen der Wechselkurse, Veränderungen bei Abgaben und Zöllen oder durch Handelsbeschränkungen, Naturkatastrophen sowie politische Instabilität aber auch internationale Bedrohung durch Terrorismus ergeben. Risiken können auch durch die Möglichkeit einer zu starken Abhängigkeit von einzelnen Herstellern entstehen. Durch eine regelmäßige Überprüfung und Anpassung des Portfolios soll die Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten und Beschaffungsmärkten vermieden werden. Um die zukünftig notwendigen Produktionskapazitäten zu sichern, werden grundsätzlich langfristige Rahmenvereinbarungen abgeschlossen.

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

## **Produkt und Marktumfeld**

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

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

## **Einzelhandel**

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

Der Vertrieb über eigene Einzelhandelsgeschäfte ist für PUMA mit verschiedenen Risiken verbunden, z.B. Investitionen in den Ausbau bzw. die Einrichtung der Läden, höhere Fixkosten im Vergleich zum Vertrieb über Großhandelspartner sowie Mietverträge mit langfristigen Mietverpflichtungen, was bei einer rückläufigen Geschäftsentwicklung die Profitabilität beeinträchtigen kann. Andererseits gestattet die Verlängerung der Wertschöpfungskette höhere Rohermargen sowie die bessere Kontrolle der Distribution. Zusätzlich kann im eigenen Einzelhandel das PUMA-Markenerlebnis unmittelbar und gezielt an den Endverbraucher adressiert werden.

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

## **Organisatorische Herausforderungen**

Die Organisationsstruktur von PUMA mit der Konzernzentrale in Herzogenaurach, einer zentralen Beschaffungsorganisation in Hongkong sowie weltweiten, lokalen Vertriebsgesellschaften fördert die globale Ausrichtung des Konzerns. Für PUMA besteht hierbei das Risiko, dass die Waren- und Informationsflüsse nicht ausreichend durch moderne Infrastruktur und Informationstechnologie (IT) unterstützt werden. Deshalb müssen bestehende Geschäftsprozesse stetig optimiert und angepasst werden.

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

## Währungsrisiken

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

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

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

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

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

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

Den Währungssensitivitätsanalysen liegen die folgenden Annahmen zugrunde:

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

Die Devisentermingeschäfte zur Absicherung wechselkursbedingter Zahlungsschwankungen sind in eine wirksame Cashflow-Hedgebeziehung nach IAS 39 eingebunden. Kursänderungen der diesen Geschäften

zugrunde liegenden Währungen haben Auswirkungen auf die Sicherungsrücklage im Eigenkapital und auf den Fair Value dieser Sicherungsgeschäfte.

Wenn der USD gegenüber allen anderen Währungen zum 31. Dezember 2015 um 10% aufgewertet (abgewertet) gewesen wäre, wären die Sicherungsrücklage im Eigenkapital und der Fair Value der Sicherungsgeschäfte um € 105,5 Mio. höher (niedriger) (31. Dezember 2014: € 59,0 Mio. höher (niedriger)) ausgefallen.

## **Zinsrisiken**

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

## **Adressausfallrisiken**

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

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

## **Liquiditätsrisiko**

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

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

## **Rechtliche Risiken**

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

## **Compliance Risiken**

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

## **Zusammenfassung**

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

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

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

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

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

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

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

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

## Übernahmerelevante Angaben

### **Zu § 315 Abs. 4 Nr. 1 HGB**

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

### **Zu § 315 Abs. 4 Nr. 3 HGB**

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

### **Zu § 315 Abs. 4 Nr. 6 HGB**

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

### **Zu § 315 Abs. 4 Nr. 7 HGB**

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

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

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

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

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

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

# Nachtrags- und Prognosebericht

## Nachtragsbericht

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

## Prognosebericht

### Weltkonjunktur

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

Die Dynamik der konjunkturellen Entwicklung der fortgeschrittenen Volkswirtschaften soll sich in den kommenden zwei Jahren erhöhen: So rechnet das Institut hier mit einem Anstieg des BIP um jeweils 2,5% in 2016 und 2017. Treiber dieses Wachstums seien dabei vor allem die weiterhin expansive Geldpolitik, der zunehmende Wegfall hemmender Einflüsse der Finanzpolitik sowie der niedrige Ölpreis. Während die Vereinigten Staaten mit einem prognostizierten BIP-Wachstum von 2,8% (2016) bzw. 3% (2017) voraussichtlich ein für die Ländergruppe überdurchschnittliches Wachstum erzielen werden, sollen die Werte für den Euroraum bei 1,7% bzw. 2,0% liegen.

Die Expansion in den Schwellenländern wird vorerst weiter durch niedrige Rohstoffpreise und strukturelle Probleme gedämpft. Zwar soll sich die Konjunktur insgesamt allmählich stabilisieren, doch wird ihr Beitrag zur weltweiten wirtschaftlichen Expansion weiter hinter den in den Vorjahren verzeichneten Werten zurückbleiben.

Risiken für die weltwirtschaftliche Entwicklung sieht das IfW vorrangig in geopolitischen Entwicklungen und Turbulenzen an den Finanzmärkten. Insbesondere eine Verschärfung der Situation im Nahen und Mittleren Osten könnte zu Verunsicherungen bei Verbrauchern und Investoren führen und dem prognostizierten allmählichen weltwirtschaftlichen Aufschwung entgegenstehen.

Zudem könnten Anspannungen an den Finanzmärkten – etwa im Zusammenhang mit Zinsanhebungen in den Vereinigten Staaten – auf die Realwirtschaft ausstrahlen und die Dynamik der Weltwirtschaft dämpfen.

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

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

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

## **Ausblick**

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

Angesichts eines deutlich verbesserten Produktangebots, einer optimierten Beschaffung und höheren Investitionen in Marketing gehen wir für 2016 von einem soliden Umsatzwachstum und einer ersten Verbesserung der Profitabilität aus. Somit wird für das Gesamtjahr 2016 ein währungsbereinigter Anstieg der Umsatzerlöse im hohen einstelligen Prozentbereich erwartet. Wir gehen von einer Rohertragsmarge auf dem Niveau des Vorjahres (45,5%) aus, da Gegenmaßnahmen geplant sind, um die negativen Einflüsse der Entwicklung der Fremdwährungskurse 2016 im Vergleich zu 2015 auszugleichen.

Es wird erwartet, dass die operativen Aufwendungen in einem mittleren bis hohen einstelligen Prozentbereich ansteigen. Die zwei wichtigsten sportlichen Großereignisse in diesem Jahr sind die Fußball-Europameisterschaft in Frankreich und die Olympischen Spiele in Rio. Diese erfordern erhöhte Marketingaufwendungen und auch die Investitionen in die Modernisierung unserer eigenen Einzelhandelsgeschäfte werden weiter fortgesetzt. Außerdem tragen die anhaltenden Investitionen in die Verbesserung der IT-Infrastruktur von PUMA zu einem Anstieg der operativen Aufwendungen bei. Zugleich legt das Management weiterhin einen starken Fokus auf die konsequente Kostenkontrolle der übrigen operativen Aufwendungen.

Bei dem derzeitigen Wechselkursniveau erwartet das Management von PUMA für 2016 eine Verbesserung des operativen Ergebnisses gegenüber dem Vorjahr. Die Prognose des operativen Ergebnisses (EBIT) für das Gesamtjahr 2016 liegt in einer Bandbreite zwischen € 115 Mio. und € 125 Mio. Ebenso wird eine entsprechende Verbesserung des Konzerngewinns erwartet.

## **Investitionen**

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

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

## **Grundlage für langfristiges Wachstum**

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

# Corporate Governance Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung

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

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

### **Entsprechenserklärung 2015:**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Herzogenaurach, 9. November 2015

PUMA SE

Für den Verwaltungsrat

Jean-François Palus

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Directors' Dealings**

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

### **Aktienbesitz von Verwaltungsrat und geschäftsführenden Direktoren**

Die Herren François-Henri Joseph Pinault (Verwaltungsratsmitglied) und François Jean-Henri Pinault hielten laut Mitteilung gemäß § 21, 22 WpHG vom 3. August 2011 an diesem Tag indirekt 75,12% (11.330.446 Stimmrechte) der Stimmrechte an der PUMA SE, wobei es sich bei 1,15% der Stimmrechtsanteile (173.377 Stimmrechte) um eigene Aktien der PUMA SE handelte.

### **Versicherung der gesetzlichen Vertreter**

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

Herzogenaurach, den 5. Februar 2016

Geschäftsführende Direktoren

**Gulden**

**Lämmermann**

**Sørensen**



---

# **KONZERNABSCHLUSS**

---

**PUMA SE**

**zum 31. Dezember 2015**

**- International Financial Reporting Standards -  
IFRS**

<b>Konzernbilanz</b>		<b>31.12.2015</b>	<b>31.12.2014</b>
	Anhang	€ Mio.	€ Mio.
<b>AKTIVA</b>			
Flüssige Mittel	3	338,8	401,5
Vorräte	4	657,0	571,5
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	5	483,1	449,2
Forderungen aus Ertragsteuern	22	50,5	75,0
Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	6	76,8	93,6
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	7	78,6	91,8
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>		<b>1.684,8</b>	<b>1.682,5</b>
Latente Steuern	8	219,8	178,8
Sachanlagen	9	232,6	224,0
Immaterielle Vermögenswerte	10	403,3	391,4
Anteile an assoziierten Unternehmen	11	15,2	15,2
Sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte	12	39,3	34,6
Sonstige langfristige Vermögenswerte	12	25,2	23,4
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>		<b>935,5</b>	<b>867,5</b>
<b>Summe Aktiva</b>		<b>2.620,3</b>	<b>2.549,9</b>
<b>PASSIVA</b>			
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	13	14,0	19,8
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	13	519,7	515,2
Ertragsteuern	22	49,7	58,8
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	16	52,7	69,5
Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	17	3,0	0,5
Sonstige kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	13	115,9	51,0
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	13	125,1	107,8
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>		<b>880,0</b>	<b>822,6</b>
Latente Steuern	8	64,2	54,6
Pensionsrückstellungen	15	23,8	26,0
Sonstige langfristige Rückstellungen	16	23,5	23,1
Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	17	0,0	2,5
Sonstige langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	13	7,2	0,3
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	13	2,2	2,5
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>		<b>121,0</b>	<b>109,0</b>
Gezeichnetes Kapital	18	38,6	38,6
Rücklagen	18	162,5	176,0
Bilanzgewinn	18	1.441,7	1.412,0
Eigene Aktien	18	-31,4	-31,4
<b>Den Anteilseignern des Mutterunternehmens zuzurechnendes Eigenkapital</b>		<b>1.611,3</b>	<b>1.595,2</b>
Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	18	8,0	23,1
<b>Eigenkapital</b>	18	<b>1.619,3</b>	<b>1.618,3</b>
<b>Summe Passiva</b>		<b>2.620,3</b>	<b>2.549,9</b>

Konzerngewinn- und Verlustrechnung		2015		2014
		Anhang	€ Mio.	€ Mio.
<b>Umsatzerlöse</b>	25	<b>3.387,4</b>	<b>2.972,0</b>	
Umsatzkosten	25	-1.847,2	-1.586,7	
<b>Rohertrag</b>	25	<b>1.540,2</b>	<b>1.385,4</b>	
Lizenz- und Provisionserträge		16,5	19,4	
Sonstige operative Erträge und Aufwendungen	20	-1.460,5	-1.276,8	
<b>Operatives Ergebnis (EBIT)</b>		<b>96,3</b>	<b>128,0</b>	
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	21	1,0	1,3	
Finanzerträge	21	11,2	4,8	
Finanzaufwendungen	21	-23,4	-12,3	
<b>Finanzergebnis</b>		<b>-11,2</b>	<b>-6,2</b>	
<b>Gewinn vor Steuern (EBT)</b>		<b>85,0</b>	<b>121,8</b>	
Ertragsteuern	22	-23,3	-37,0	
<b>Konzernjahresüberschuss</b>		<b>61,7</b>	<b>84,8</b>	
davon: Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	18	-24,6	-20,8	
<b>Anteilseigner Mutterunternehmen (Konzernergebnis)</b>		<b>37,1</b>	<b>64,1</b>	
Gewinn je Aktie (€)	23	2,48	4,29	
Gewinn je Aktie, verwässert (€)	23	2,48	4,29	
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien (Mio. Stück)	23	14,940	14,940	
Durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien, verwässert (Mio. Stück)	23	14,940	14,940	

Konzerngesamtergebnisrechnung		Nach Steuer	Steuer	Vor Steuer	Nach Steuer	Steuer	Vor Steuer
		2015	2015	2015	2014	2014	2014
		€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.
<b>Konzernjahresüberschuss</b>		<b>61,7</b>		<b>61,7</b>	<b>84,8</b>		<b>84,8</b>
Währungsänderungen		-0,0		-0,0	29,5	0,7	28,7
Cashflow hedge							
Ergebniswirksame Auflösung im Periodenergebnis		-34,6	13,5	-48,1	3,2	-0,1	3,3
Marktbewertung von Cashflow Sicherungsgeschäften		21,2	-5,3	26,5	34,6	-13,5	48,1
Nettoergebnis aus finanziellen Vermögenswerten der							
Kategorie "zur Veräußerung verfügbar"		0,5	-0,2	0,6	-2,6	1,0	-3,5
Anteile des sonstigen Ergebnisses, der auf at equity							
bilanzierte Unternehmen entfällt		0,2		0,2	0,1		0,1
<b>Bestandteile, die zukünftig möglicherweise in die Gewinn- und Verlustrechnung umgliedert werden</b>		<b>-12,7</b>	<b>8,1</b>	<b>-20,8</b>	<b>64,8</b>	<b>-11,9</b>	<b>76,7</b>
Neubewertung der Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen		1,4	-0,3	1,7	-3,1	0,9	-4,0
<b>Bestandteile, die zukünftig nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung umgliedert werden</b>		<b>1,4</b>	<b>-0,3</b>	<b>1,7</b>	<b>-3,1</b>	<b>0,9</b>	<b>-4,0</b>
<b>Sonstiges Ergebnis</b>		<b>-11,3</b>	<b>7,7</b>	<b>-19,1</b>	<b>61,7</b>	<b>-11,0</b>	<b>72,7</b>
<b>Gesamtergebnis</b>		<b>50,4</b>	<b>7,7</b>	<b>42,6</b>	<b>146,6</b>	<b>-11,0</b>	<b>157,5</b>
davon: Anteile nicht beherrschender Gesellschafter		26,9		26,9	23,3		23,3
Anteilseigner Mutterunternehmen		23,5	7,7	15,7	123,2	-11,0	134,2

<b>Konzernkapitalflussrechnung</b>		<b>2015</b>	<b>2014</b>
Anhang		<b>€ Mio.</b>	<b>€ Mio.</b>
<b>Laufende Geschäftstätigkeit</b>			
		85,0	121,8
Gewinn vor Steuern (EBT)			
Anpassungen für:			
		57,5	50,5
Abschreibungen	9, 10	-5,3	-1,2
Unrealisierte Währungsgewinne/-verluste, netto		-0,9	-1,3
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	11	-11,0	-4,8
Finanzerträge	21	15,2	10,8
Finanzaufwendungen	21	-16,4	0,6
Veränderung aus dem Verkauf von Anlagevermögen		-0,5	-7,1
Veränderung der Pensionsrückstellungen	15	10,9	3,0
Andere zahlungsunwirksame Aufwendungen/Erträge			
<b>Brutto Cashflow</b>	<b>26</b>	<b>134,5</b>	<b>172,2</b>
Veränderung der Forderungen und der sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte			
	5, 6, 7	-8,8	-45,3
Veränderung der Vorräte			
	4	-92,2	-35,9
Veränderung der Lieferverbindlichkeiten und der sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten			
	13	-24,1	98,0
Mittelzufluss aus betrieblicher Geschäftstätigkeit			
		9,4	188,9
Erhaltene Dividenden	11,12	0,9	0,4
Zinszahlungen	21	-9,1	-9,8
Zahlungen für Ertragsteuern	22	-38,4	-53,2
<b>Mittelabfluss/ -zufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit</b>	<b>26</b>	<b>-37,1</b>	<b>126,4</b>
<b>Investitionstätigkeit</b>			
		-0,5	-2,4
Zahlung für Akquisitionen	17	0,0	-21,4
Auszahlungen für den Erwerb von langfristigen Beteiligungen	12	-79,0	-72,6
Erwerb von Anlagevermögen	9, 10	23,8	12,6
Einzahlungen aus Anlageabgängen		-13,2	-8,0
Auszahlungen für sonstige Aktiva	12	7,2	4,8
Erhaltene Zinsen	21		
<b>Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit</b>		<b>-61,7</b>	<b>-87,0</b>
<b>Finanzierungstätigkeit</b>			
		0,1	0,2
Veränderung langfristiger Verbindlichkeiten	13	71,0	-10,2
Aufnahme/ (-) Tilgung kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten	13	7,3	0,0
Aufnahme langfristiger Finanzverbindlichkeiten	13	-7,5	-7,5
Dividendenzahlung an Anteilseigner Mutterunternehmen	18	-42,0	-16,2
Dividendenzahlung an nicht beherrschende Gesellschafter	18	0,0	-2,6
Auszahlungen für den Erwerb von Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter	18		
<b>Mittelzufluss/ -abfluss aus der Finanzierungstätigkeit</b>	<b>26</b>	<b>28,9</b>	<b>-36,2</b>
Wechselkursbedingte Veränderungen des Finanzmittelbestandes			
		7,3	8,2
<b>Veränderung der flüssigen Mittel</b>		<b>-62,7</b>	<b>11,4</b>
Flüssige Mittel am Anfang des Geschäftsjahres			
		401,5	390,1
<b>Flüssige Mittel am Ende des Geschäftsjahres</b>	<b>3, 26</b>	<b>338,8</b>	<b>401,5</b>

Veränderungen im Eigenkapital	Gezeichnetes Kapital	Rücklagen				Cashflow Hedges	At-Equity bewertete Unternehmen	Bilanzgewinn	Eigene Aktien	Eigenkapital vor Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	Eigenkapital Gesamt
		Kapitalrücklage	Gewinnrücklagen	Unterschied aus der Währungsumrechnung								
in € Mio.												
<b>31.12.2013</b>	<b>38,6</b>	<b>193,3</b>	<b>66,0</b>	<b>-137,5</b>	<b>-3,2</b>	<b>0,3</b>	<b>1.355,4</b>	<b>-31,4</b>	<b>1.481,6</b>	<b>15,7</b>	<b>1.497,3</b>	
Konzernjahresüberschuss							<b>64,1</b>		<b>64,1</b>	20,8	84,8	
Im Eigenkapital direkt erfasste Wertänderungen			-5,6	26,9	37,7	0,1			<b>59,2</b>	2,6	61,7	
<i>Summe Gesamtergebnis</i>			-5,6	26,9	37,7	0,1	<b>64,1</b>		<b>123,2</b>	23,3	146,6	
Dividendenzahlung an Anteilseigner Mutterunternehmen / nicht beherrschende Gesellschafter							<b>-7,5</b>		<b>-7,5</b>	-16,2	-23,6	
Bewertung aus Optionsprogrammen		0,3							<b>0,3</b>		0,3	
Erwerb von Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter			-2,5						<b>-2,5</b>	-0,1	-2,6	
Änderungen im Konsolidierungskreis										0,4	<b>0,4</b>	
<b>31.12.2014</b>	<b>38,6</b>	<b>193,7</b>	<b>57,9</b>	<b>-110,6</b>	<b>34,6</b>	<b>0,5</b>	<b>1.412,0</b>	<b>-31,4</b>	<b>1.595,2</b>	<b>23,1</b>	<b>1.618,3</b>	
Konzernjahresüberschuss							<b>37,1</b>		<b>37,1</b>	24,6	61,7	
Im Eigenkapital direkt erfasste Wertänderungen			1,9	-2,4	-13,3	0,2			<b>-13,7</b>	2,3	-11,3	
<i>Summe Gesamtergebnis</i>			1,9	-2,4	-13,3	0,2	<b>37,1</b>		<b>23,5</b>	26,9	50,4	
Dividendenzahlung an Anteilseigner Mutterunternehmen / nicht beherrschende Gesellschafter							<b>-7,5</b>		<b>-7,5</b>	-42,0	-49,5	
Änderungen im Konsolidierungskreis				0,1					<b>0,1</b>		<b>0,1</b>	
<b>31.12.2015</b>	<b>38,6</b>	<b>193,7</b>	<b>59,7</b>	<b>-112,8</b>	<b>21,2</b>	<b>0,6</b>	<b>1.441,7</b>	<b>-31,4</b>	<b>1.611,3</b>	<b>8,0</b>	<b>1.619,3</b>	

## Entwicklung des Anlagevermögens

Entwicklung 2014	Anschaffungs- oder Herstellungskosten					Kumulierte Abschreibungen					Buchwerte	
	Stand 1.1.2014 € Mio.	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen	Abgänge	Stand 31.12.2014 € Mio.	Stand 1.1.2014 € Mio.	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen <sup>1)</sup>	Abgänge	Stand 31.12.2014 € Mio.	Stand 31.12.2014 € Mio.	Stand 31.12.2013 € Mio.
	<b>SACHANLAGEN</b>											
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	168,1	6,1	1,9	-15,8	160,3	-53,5	-1,8	-5,9	6,8	-54,4	105,9	114,6
Technische Anlagen und Maschinen	8,9	4,7	4,3	-2,0	15,9	-4,6		-1,5	1,9	-4,2	11,7	4,3
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	279,5	10,1	42,3	-28,4	303,5	-196,8	-5,4	-32,4	26,2	-208,4	95,1	82,7
Anlagen im Bau	11,2	-9,4	9,8	-0,3	11,3						11,3	11,2
	<b>467,7</b>	<b>11,5</b>	<b>58,3</b>	<b>-46,5</b>	<b>491,0</b>	<b>-254,9</b>	<b>-7,2</b>	<b>-39,8</b>	<b>34,9</b>	<b>-267,0</b>	<b>224,0</b>	<b>212,8</b>
<b>IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE</b>												
Geschäfts- oder Firmenwerte	292,6	3,5	2,2		298,3	-49,6		-7,0		-56,6	241,7	243,0
Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten bzw. unbestimmten Nutzungsdauer	120,7	14,1			134,8	-17,6				-17,6	117,2	103,1
Andere Immaterielle Vermögenswerte	110,8	-11,5	14,3	-3,1	110,5	-82,8	12,9	-11,0	2,9	-78,0	32,5	28,0
	<b>524,1</b>	<b>6,1</b>	<b>16,5</b>	<b>-3,1</b>	<b>543,6</b>	<b>-150,0</b>	<b>12,9</b>	<b>-18,0</b>	<b>2,9</b>	<b>-152,2</b>	<b>391,4</b>	<b>374,1</b>

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

Entwicklung 2015	Anschaffungs- oder Herstellungskosten					Kumulierte Abschreibungen					Buchwerte	
	Stand 1.1.2015 € Mio.	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen	Abgänge	Stand 31.12.2015 € Mio.	Stand 1.1.2015 € Mio.	Währungs- und sonstige Veränderungen	Zugänge/ Umbuchungen <sup>1)</sup>	Abgänge	Stand 31.12.2015 € Mio.	Stand 31.12.2015 € Mio.	Stand 31.12.2014 € Mio.
	<b>SACHANLAGEN</b>											
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	160,3	8,6	8,2	-9,9	167,2	-54,4	-0,8	-5,8	5,4	-55,6	111,6	105,9
Technische Anlagen und Maschinen	15,9	-0,3	2,5	-0,1	18,0	-4,2	0,3	-2,2		-6,1	11,9	11,7
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	303,5	11,4	44,2	-35,1	324,0	-208,4	-5,1	-36,7	31,3	-218,9	105,1	95,1
Anlagen im Bau	11,3	-13,2	7,5	-1,6	4,0						4,0	11,3
	<b>491,0</b>	<b>6,5</b>	<b>62,4</b>	<b>-46,7</b>	<b>513,2</b>	<b>-267,0</b>	<b>-5,6</b>	<b>-44,7</b>	<b>36,7</b>	<b>-280,6</b>	<b>232,6</b>	<b>224,0</b>
<b>IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE</b>												
Geschäfts- oder Firmenwerte	298,3	5,6	0,2	-12,7	291,4	-56,6	-0,6		6,1	-51,1	240,3	241,7
Immaterielle Vermögenswerte mit einer unbegrenzten bzw. unbestimmten Nutzungsdauer	134,8	13,5			148,3	-17,6	-0,1			-17,7	130,6	117,2
Andere Immaterielle Vermögenswerte	110,5	-2,4	16,6	-1,5	123,2	-78,0	-1,2	-12,8	1,2	-90,8	32,4	32,5
	<b>543,6</b>	<b>16,7</b>	<b>16,8</b>	<b>-14,2</b>	<b>562,9</b>	<b>-152,2</b>	<b>-1,9</b>	<b>-12,8</b>	<b>7,3</b>	<b>-159,6</b>	<b>403,3</b>	<b>391,4</b>

1) Im Geschäftsjahr 2015 gab es keine Wertminderungsaufwendungen für Sachanlagevermögen und immaterielle Vermögenswerte, siehe Textziffern 9 und 10

# Konzernanhang

## 1. Grundsätzliches

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

Der Konzernabschluss der PUMA SE und ihrer Tochtergesellschaften (im Folgenden kurz „Konzern“ oder „PUMA“ genannt) wurde in Übereinstimmung mit den vom International Accounting Standards Board (IASB) erlassenen Rechnungslegungsgrundsätzen „International Financial Reporting Standards (IFRS)“, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzenden nach § 315a Abs. 1 des deutschen Handelsgesetzbuchs (HGB) anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften aufgestellt. Zur Anwendung kamen alle für Geschäftsjahre ab dem 1. Januar 2015 verpflichtenden Standards und Interpretationen des IASB, wie sie in der EU anzuwenden sind.

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

Standard	Titel
<b>Erstmalige Anwendung im aktuellen Geschäftsjahr</b>	
Änderung IAS 19	Leistungsorientierte Pläne: Arbeitnehmerbeiträge
IFRIC 21	Abgaben
AIP 2010 - 2012	Verbesserungen an den IFRS
AIP 2011 - 2013	Verbesserungen an den IFRS

Die ab dem 1. Januar 2015 erstmalig anzuwendenden Standards bzw. Interpretationen hatten keine Auswirkung auf den Konzernabschluss.

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

Standard	Titel	Erstanwendungszeitpunkt *	Beabsichtigte Erstanwendung
<b>Endorsed</b>			
Änderung IFRS 11	Bilanzierung von Erwerben von Anteilen an einer gemeinsamen Geschäftstätigkeit	01.01.2016	01.01.2016
Änderung IAS 1	Angabeninitiative	01.01.2016	01.01.2016
Änderung IAS 16 und IAS 38	Klarstellung akzeptabler Abschreibungsmethoden	01.01.2016	01.01.2016
Änderung IAS 16 und IAS 41	Landwirtschaft: Fruchtragende Pflanzen	01.01.2016	01.01.2016
Änderung IAS 27	Anwendung der Equity-Methode in separaten Abschlüssen	01.01.2016	01.01.2016
AIP 2012 - 2014	Verbesserungen an den IFRS	01.01.2016	01.01.2016
<b>Endorsement ausstehend</b>			
IFRS 9	Finanzinstrumente	01.01.2018	01.01.2018
IFRS 14	Regulatorische Abgrenzungsposten	01.01.2016	01.01.2016
IFRS 15	Erlöse aus Verträgen mit Kunden	01.01.2018	01.01.2018
IFRS 16	Leasingverhältnisse	01.01.2019	01.01.2019
Änderung IFRS 10, IFRS 12 und IAS 28	Investmentgesellschaften: Anwendung der Konsolidierungsausnahme	01.01.2016	01.01.2016
Änderung IFRS 10 und IAS 28	Veräußerung oder Einbringung von Vermögenswerten zwischen einem Investor und einem assoziierten Unternehmen oder Joint Venture	-	-

\* gegebenenfalls angepasst durch EU-Endorsement

Im Hinblick auf die erstmalige Anwendung des IFRS 9 und des IFRS 16 werden derzeit noch detaillierte Analysen durchgeführt. Der neue Leasingstandard IFRS 16 wird dazu führen, dass künftig sämtliche Leasingverhältnisse bilanziell in Form eines Nutzungsrechts und einer korrespondierenden Leasingverpflichtung zu erfassen sind. Die Darstellung in der Gewinn- und Verlustrechnung erfolgt in allen Fällen als Finanzierungsvorgang, d.h. das Nutzungsrecht ist im Regelfall linear abzuschreiben und die Leasingverbindlichkeit nach der Effektivzinsmethode fortzuschreiben.

Von den übrigen genannten Standards erwartet das Unternehmen keine signifikanten Auswirkungen auf die Rechnungslegung.

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

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

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

## **2. Wesentliche Konsolidierungs-, Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze**

### **Konsolidierungsgrundsätze**

Der Konzernabschluss wurde auf den Stichtag des Jahresabschlusses des Mutterunternehmens PUMA SE zum 31. Dezember 2015 auf Basis einheitlicher Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden gemäß den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, aufgestellt.

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

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

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

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

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

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

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

### **Konsolidierungskreis**

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

<b>Stand 31.12.2014</b>	<b>117</b>
Gründung von Gesellschaften 2015	3
Abgang von Gesellschaften 2015	10
<b>Stand 31.12.2015</b>	<b>110</b>

Im Geschäftsjahr 2015 ergaben sich folgende Änderungen im Konsolidierungskreis:

Die Zugänge im Konsolidierungskreis betreffen die Gründung der Gesellschaften Dobotex International B.V., Branded Sports Merchandising B.V. und Importationes Brand Plus Licensing S.A. de C.V.

Die Abgänge im Konsolidierungskreis betreffen die Schließung der Gesellschaften Brandon Germany GmbH, PUMA Hungary Kft. und PUMA Serbia DOO sowie die Veräußerung der Gesellschaften Tretorn Finland Oy, Tretorn R&D Ltd., Tretorn Norway AS und Hunt Sport AB. Darüber sind die Gesellschaften PUMA Speedcat SAS, PUMA Blue Sea Ltd. und PUMA Schweiz AG durch Verschmelzung aus dem Konsolidierungskreis abgegangen.

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

---

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

Nach Regionen gliedern sich die Konzerngesellschaften wie folgt:

31. Dezember 2015					
Lfd. Nr.	Gesellschaften	Land	Stadt	Gesellschafter	Anteil am Kapital
<b>- Muttergesellschaft -</b>					
1.	PUMA SE	Deutschland	Herzogenaurach		
<b>EMEA</b>					
2.	Austria PUMA Dassler Ges. m.b.H.	Österreich	Salzburg	direkt	100%
3.	Dobotex Austria GmbH	Österreich	Salzburg	indirekt	100%
4.	Wilderness Holdings Ltd.	Botswana	Maun	direkt	20,0%
5.	PUMA Sport Hrvatska d.o.o.	Kroatien	Zagreb	indirekt	100%
6.	PUMA Czech Republic s.r.o.	Tschechische Republik	Prag	indirekt	100%
7.	PUMA Denmark A/S	Dänemark	Skanderborg	indirekt	100%
8.	PUMA Estonia OÜ	Estland	Tallinn	indirekt	100%
9.	PUMA Finland Oy	Finnland	Espoo	indirekt	100%
10.	Brandon Oy	Finnland	Helsinki	indirekt	100%
11.	PUMA FRANCE SAS	Frankreich	Illkirch-Graffenstaden	indirekt	100%
12.	Dobotex France SAS	Frankreich	Paris	indirekt	100%
13.	PUMA International Trading GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100%
14.	PUMA Europe GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100%
15.	PUMA Vertrieb GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100%
16.	PUMA Sprint GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	direkt	100%
17.	PUMA Mostro GmbH	Deutschland	Herzogenaurach	indirekt	100%
18.	Dobotex Deutschland GmbH	Deutschland	Düsseldorf	indirekt	100%
19.	PUMA United Kingdom Ltd.	Großbritannien	London	indirekt	100%
20.	PUMA Premier Ltd.	Großbritannien	London	indirekt	100%
21.	Dobotex UK Ltd.	Großbritannien	Manchester	indirekt	100%
22.	Branded Sports Merchandising UK Ltd.	Großbritannien	London	indirekt	100%
23.	Sport Equipment Hellas S. A. of Footwear, Apparel and Sportswear u.L.	Griechenland	Athen	direkt	100% 1)
24.	Sport Equipment TI Cyprus Ltd.	Zypern	Nikosia	direkt	100% 1)
25.	PUMA Italia Srl	Italien	Mailand	indirekt	100%
26.	Dobotex Italia Srl	Italien	Mailand	indirekt	100%
27.	PUMA Sport Israel Ltd.	Israel	Hertzeliya	indirekt	100%
28.	PUMA Baltic UAB	Litauen	Vilnius	indirekt	100%
29.	PUMA Malta Ltd.	Malta	St. Julians	indirekt	100%
30.	PUMA Racing Ltd.	Malta	St. Julians	indirekt	100%
31.	PUMA Benelux B.V.	Niederlande	Leusden	direkt	100%
32.	PUMA International Sports Marketing B.V.	Niederlande	Leusden	direkt	100%
33.	Brand Plus Licensing B.V.	Niederlande	's-Hertogenbosch	direkt	100%
34.	Dobotex International B.V.	Niederlande	's-Hertogenbosch	indirekt	100%
35.	Branded Sports Merchandising B.V.	Niederlande	's-Hertogenbosch	indirekt	100%
36.	Dobotex B.V.	Niederlande	's-Hertogenbosch	indirekt	100%
37.	Dobo Logic B.V.	Niederlande	Tilburg	indirekt	100%
38.	Dobotex Licensing Holding B.V.	Niederlande	's-Hertogenbosch	indirekt	100%
39.	PUMA Norway AS	Norwegen	Oslo	indirekt	100%
40.	PUMA Polska Sp. z o.o.	Polen	Warschau	indirekt	100%
41.	PUMA Sport Romania Srl	Rumänien	Bukarest	indirekt	100%
42.	PUMA-RUS o.o.o.	Russland	Moskau	indirekt	100%
43.	PUMA Slovakia s.r.o.	Slowakei	Bratislava	indirekt	100%
44.	PUMA Sports Distributors Ltd.	Südafrika	Kapstadt	indirekt	100%
45.	PUMA Sports S.A.	Südafrika	Kapstadt	indirekt	100%
46.	PUMA Iberia S.L.U	Spanien	Barcelona	direkt	100%
47.	Dobotex Spain S.L.	Spanien	Barcelona	indirekt	100%
48.	Brandon Company AB	Schweden	Göteborg	direkt	100%
49.	Brandon AB	Schweden	Göteborg	indirekt	100%
50.	Nrotert AB	Schweden	Helsingborg	direkt	100%
51.	PUMA Nordic AB	Schweden	Helsingborg	indirekt	100%
52.	Nrotert Sweden AB	Schweden	Helsingborg	indirekt	100%
53.	Mount PUMA AG (Schweiz)	Schweiz	Oensingen	direkt	100%
54.	PUMA Retail AG	Schweiz	Oensingen	indirekt	100%
55.	Dobotex Switzerland AG	Schweiz	Oensingen	indirekt	100%
56.	PUMA Spor Giyim Sanayi ve Ticaret A.S.	Türkei	Istanbul	indirekt	100%
57.	PUMA Ukraine TOV	Ukraine	Kiew	indirekt	100%
58.	PUMA Middle East FZ LLC	Vereinte Arabische Emirate	Dubai	indirekt	100%
59.	PUMA UAE LLC	Vereinte Arabische Emirate	Dubai	indirekt	100% 1)

Lfd. Nr.	Gesellschaften	Land	Stadt	Gesellschafter	Anteil am Kapital
<b>Amerika</b>					
60.	Unisol S.A.	Argentinien	Buenos Aires	indirekt	100%
61.	PUMA Sports Ltda.	Brasilien	Sao Paulo	indirekt	100%
62.	PUMA Canada, Inc.	Kanada	Montreal	indirekt	100%
63.	PUMA CHILE S.A.	Chile	Santiago	direkt	100%
64.	PUMA SERVICIOS SPA	Chile	Santiago	indirekt	100%
65.	PUMA Mexico Sport S.A. de C.V.	Mexiko	Mexico City	direkt	100%
66.	Servicios Profesionales RDS S.A. de C.V.	Mexiko	Mexico City	indirekt	100%
67.	Importaciones RDS S.A. de C.V.	Mexiko	Mexico City	direkt	100%
68.	Dobotex de Mexico SA de C.V.	Mexiko	Mexico City	indirekt	100%
69.	Importaciones Brand Plus Licensing S.A. de C.V.	Mexiko	Mexico City	indirekt	100%
70.	Distribuidora Deportiva PUMA S.A.C.	Peru	Lima	indirekt	100%
71.	Distribuidora Deportiva PUMA Tacna S.A.C	Peru	Tacna	indirekt	100%
72.	PUMA Retail Peru S.A.C	Peru	Lima	indirekt	100%
73.	PUMA Sports LA S.A.	Uruguay	Montevideo	direkt	100%
74.	PUMA Suede Holding, Inc.	USA	Westford	indirekt	100%
75.	PUMA North America, Inc.	USA	Westford	indirekt	100%
76.	Brandon USA, Inc.	USA	Chicago	indirekt	100%
77.	Cobra Golf, Inc.	USA	Carlsbad	indirekt	100%
78.	PUMA Wheat Accessories, LLC	USA	San Diego	indirekt	85%
79.	Janed, LLC	USA	New York	indirekt	51%
80.	PUMA Kids Apparel North America, LLC	USA	New York	indirekt	51%
<b>Asien/ Pazifik</b>					
81.	PUMA Australia Pty. Ltd.	Australien	Victoria	indirekt	100%
82.	White Diamond Australia Pty. Ltd.	Australien	Victoria	indirekt	100%
83.	White Diamond Properties Pty. Ltd.	Australien	Victoria	indirekt	100%
84.	Kalola Pty. Ltd.	Australien	Victoria	indirekt	100%
85.	Liberty China Holding Ltd.	Britische Jungferninseln		indirekt	100%
86.	Brandon Trading (Shanghai) Ltd.	China	Shanghai	indirekt	100%
87.	PUMA China Ltd.	China	Shanghai	indirekt	100%
88.	Dobotex China Ltd.	China	Shanghai	indirekt	100%
89.	Guangzhou World Cat Information Consulting Services Company Ltd.	China	Guangzhou	indirekt	100%
90.	World Cat Ltd.	Hongkong		direkt	100%
91.	Development Services Ltd.	Hongkong		direkt	100%
92.	PUMA International Trading Services Ltd.	Hongkong		indirekt	100%
93.	PUMA Asia Pacific Ltd.	Hongkong		direkt	100%
94.	PUMA Hong Kong Ltd.	Hongkong		indirekt	100%
95.	Dobotex Ltd.	Hongkong		indirekt	100%
96.	Brandon Hong Kong Ltd.	Hongkong		indirekt	100%
97.	PUMA Sports India Private Ltd.	Indien	Bangalore	indirekt	100%
98.	PUMA India Retail Private Ltd.	Indien	Bangalore	indirekt	100% 1)
99.	World Cat Sourcing India Ltd.	Indien	Bangalore	indirekt	100%
100.	PT PUMA Cat Indonesia Ltd.	Indonesien	Jakarta	indirekt	100%
101.	PUMA JAPAN K.K.	Japan	Tokio	indirekt	100%
102.	PUMA Korea Ltd.	Korea	Seoul	direkt	100%
103.	Dobotex Korea Ltd.	Korea	Seoul	indirekt	100%
104.	PUMA Sports Goods Sdn. Bhd.	Malaysia	Kuala Lumpur	direkt	100%
105.	PUMA New Zealand Ltd.	Neuseeland	Auckland	indirekt	100%
106.	PUMA Sports SEA Trading Pte. Ltd.	Singapur		direkt	100%
107.	PUMA SEA Holding Pte. Ltd	Singapur		indirekt	100%
108.	PUMA Taiwan Sports Ltd.	Taiwan	Taipei	indirekt	100% 1)
109.	World Cat Vietnam Co. Ltd.	Vietnam	Long An Province	indirekt	100%
110.	World Cat Vietnam Sourcing & Development Services Co. Ltd.	Vietnam	Ho Chi Minh City	indirekt	100%

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

## Währungsumrechnung

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

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

Die wesentlichen Umrechnungskurse je Euro stellen sich wie folgt dar:

Währung	Jahr 2015		Jahr 2014	
	Stichtagskurs	Durchschnittskurs	Stichtagskurs	Durchschnittskurs
USD	1,0887	1,1095	1,2141	1,3285
HKD	8,4376	8,6014	9,4170	10,3025
JPY	131,0700	134,3140	145,2300	140,3061
GBP	0,7340	0,7258	0,7789	0,8061

### **Derivative Finanzinstrumente/Hedge Accounting**

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

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

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

### **Leasing**

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

### **Flüssige Mittel**

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

### **Vorräte**

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

### **Forderungen und sonstige Vermögenswerte**

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

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

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

### **Langfristige Beteiligungen**

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

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

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

### **Sachanlagevermögen**

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

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

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

### **Geschäfts- oder Firmenwerte**

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

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

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

### **Andere immaterielle Vermögenswerte**

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

Darüber hinaus bestehen entgeltlich erworbene Markenrechte, für die vor dem Hintergrund der Markenhistorien sowie aufgrund der Fortführung der Marken durch PUMA eine unbegrenzte Nutzungsdauer unterstellt wird.

### **Wertminderungen von Vermögenswerten**

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

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

### **Anteile an assoziierten Unternehmen**

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

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

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

### **Finanzschulden, sonstige finanzielle Verbindlichkeiten und sonstige Verbindlichkeiten**

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

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

### **Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen**

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

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

### **Sonstige Rückstellungen**

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

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

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

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

### **Eigene Aktien**

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

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

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

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

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

### **Berücksichtigung von Umsatzerlösen**

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

### **Lizenz- und Provisionserträge**

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

### **Werbe- und Promotionsaufwendungen**

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

### **Produktentwicklung**

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

### **Finanzergebnis**

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

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

### **Ertragsteuern**

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

### **Latente Steuern**

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

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

## **Annahmen und Schätzungen**

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

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

### **Geschäfts- oder Firmenwerte sowie Marken**

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

### **Pensionsverpflichtungen**

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

### **Steuern**

Steuerpositionen werden unter Berücksichtigung der jeweiligen lokalen Steuergesetze sowie den einschlägigen Verwaltungsauffassungen ermittelt und unterliegen wegen ihrer Komplexität möglicherweise einer abweichenden Interpretation durch Steuerpflichtige einerseits und Finanzbehörden andererseits. Unterschiedliche Auslegungen von Steuergesetzen können zu nachträglichen Steuerzahlungen für vergangene Jahre führen; sie werden basierend auf der Einschätzung des Managements in die Betrachtung einbezogen.

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

## Derivative Finanzinstrumente

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

### 3. Flüssige Mittel

Am 31. Dezember 2015 verfügt der Konzern über € 338,8 Mio. (Vorjahr: € 401,5 Mio.) an flüssigen Mitteln. Der durchschnittliche effektive Zinssatz der Geldanlagen blieb mit 0,3% nahezu unverändert zum Vorjahr. Es bestehen keine Verfügungsbeschränkungen.

### 4. Vorräte

Die Vorräte gliedern sich in die folgenden Hauptgruppen:

	2015 € Mio.	2014 € Mio.
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	19,9	17,6
Fertige Erzeugnisse und Waren/Lagerbestand		
Schuhe	218,6	166,1
Textilien	177,3	153,5
Accessoires/Sonstiges	102,6	88,1
Unterwegs befindliche Waren	138,6	146,2
<b>Gesamt</b>	<b>657,0</b>	<b>571,5</b>

Die Tabelle stellt die Buchwerte der Vorräte abzüglich Wertberichtigungen dar. Von den Wertberichtigungen in Höhe von € 48,2 Mio. (Vorjahr: € 62,5 Mio.) wurden ca. 72% im Geschäftsjahr 2015 (Vorjahr: ca. 69%) erfolgswirksam in den Umsatzkosten erfasst.

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

### 5. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Diese Position setzt sich wie folgt zusammen:

	2015 € Mio.	2014 € Mio.
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	521,9	488,6
abzüglich Wertberichtigungen	-38,8	-39,4
<b>Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto</b>	<b>483,1</b>	<b>449,2</b>

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

	2015 € Mio.	2014 € Mio.
<b>Stand Wertberichtigung 01.01.</b>	<b>39,4</b>	<b>53,9</b>
Kursdifferenzen	0,3	0,2
Zuführungen	7,3	10,9
Verbrauch	-6,0	-19,6
Auflösungen	-2,2	-6,0
<b>Stand Wertberichtigung 31.12.</b>	<b>38,8</b>	<b>39,4</b>

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

Bruttowerte								
2015	gesamt	Davon nicht wertgemindert						davon wertgemindert
		Nicht fällig	0 – 30 Tage	31 – 60 Tage	61 – 90 Tage	91 – 180 Tage	über 180 Tage	
<b>€ Mio.</b>	521,9	344,2	40,9	20,7	8,2	6,1	2,7	99,1

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

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

## 6. Sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte

Diese Position setzt sich wie folgt zusammen:

	2015 € Mio.	2014 € Mio.
Fair Value derivativer Finanzinstrumente	51,0	58,0
Übrige finanzielle Vermögenswerte	25,8	35,6
<b>Gesamt</b>	<b>76,8</b>	<b>93,6</b>

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

## 7. Sonstige kurzfristige Vermögenswerte

Diese Position setzt sich wie folgt zusammen:

	2015 € Mio.	2014 € Mio.
Vorausgezahlter Aufwand der Folgeperiode	35,5	35,9
Sonstige Forderungen	43,1	55,9
<b>Gesamt</b>	<b>78,6</b>	<b>91,8</b>

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

In den sonstigen Forderungen sind im Wesentlichen Umsatzsteuerforderungen mit € 15,7 Mio. (Vorjahr: € 24,8 Mio.) enthalten.

## 8. Latente Steuern

Die latenten Steuern beziehen sich auf die nachfolgend dargestellten Positionen:

	2015 € Mio.	2014 € Mio.
Steuerliche Verlustvorträge	119,1	98,4
Langfristige Vermögenswerte	33,0	28,4
Kurzfristige Vermögenswerte	32,9	24,9
Rückstellungen und andere Verbindlichkeiten	66,0	67,8
<b>Latente Steueransprüche (vor Saldierung)</b>	<b>251,0</b>	<b>219,5</b>
Langfristige Vermögenswerte	76,9	74,8
Kurzfristige Vermögenswerte	14,5	20,1
Rückstellungen und andere Verbindlichkeiten	4,0	0,3
<b>Latente Steuerschulden (vor Saldierung)</b>	<b>95,4</b>	<b>95,2</b>
<b>Latente Steueransprüche, netto</b>	<b>155,6</b>	<b>124,3</b>

Von den latenten Steueransprüchen sind € 87,7 Mio. (Vorjahr: € 75,3 Mio.) und von den latenten Steuerschulden € 17,6 Mio. (Vorjahr: € 20,4 Mio.) kurzfristig.

Zum 31. Dezember 2015 bestanden steuerliche Verlustvorträge von insgesamt € 675,0 Mio. (Vorjahr: € 566,2 Mio.). Daraus ergibt sich ein latenter Steueranspruch von € 192,1 Mio. (Vorjahr: € 160,8 Mio.). Latente Steuerforderungen auf diese Posten werden mit dem Betrag angesetzt, zu dem die Realisierung der damit verbundenen Steuervorteile durch zukünftige steuerliche Gewinne wahrscheinlich ist. Hiernach wurden latente Steuerforderungen für steuerliche Verlustvorträge in Höhe von € 73,0 Mio. (Vorjahr: € 62,4 Mio.) nicht angesetzt; diese sind unverfallbar. Daneben wurden keine latenten Steuern für abzugsfähige temporäre Differenzen in Höhe von € 5,9 Mio. (Vorjahr: € 6,8 Mio.) gebildet.

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

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

	2015 € Mio.	2014 € Mio.
Latente Steueransprüche	219,8	178,8
Latente Steuerschulden	64,2	54,5
<b>Latente Steueransprüche, netto</b>	<b>155,6</b>	<b>124,3</b>

Die Entwicklung der latenten Steueransprüche stellt sich wie folgt dar:

	2015 € Mio.	2014 € Mio.
Latente Steueransprüche, Vorjahr	178,8	164,2
Erfolgswirksame Erfassung in der GuV	30,9	19,9
Erfolgsneutrale Verrechnung im Sonstigen Ergebnis	10,1	-5,3
<b>Latente Steueransprüche</b>	<b>219,8</b>	<b>178,8</b>

Die Entwicklung der latenten Steuerschulden stellt sich wie folgt dar:

	2015 € Mio.	2014 € Mio.
Latente Steuerschulden, Vorjahr	54,5	50,3
Erfolgswirksame Erfassung in der GuV	3,0	-1,4
Erfolgsneutrale Verrechnung im Sonstigen Ergebnis	6,7	5,6
<b>Latente Steuerschulden</b>	<b>64,2</b>	<b>54,5</b>

## 9. Sachanlagen

Das Sachanlagevermögen zu Buchwerten setzt sich zusammen aus:

	2015 € Mio.	2014 € Mio.
Grundstücke und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	111,6	105,9
Technische Anlagen und Maschinen	11,9	11,7
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	105,1	95,1
Anlagen im Bau	4,0	11,3
<b>Gesamt</b>	<b>232,6</b>	<b>224,0</b>

Die Buchwerte des Sachanlagevermögens sind aus den Anschaffungskosten abgeleitet. Die kumulierten Abschreibungen des Sachanlagevermögens betragen € 280,6 Mio. (Vorjahr: € 267,0 Mio.).

In den Sachanlagen sind Leasinggegenstände (Finanzierungsleasing) mit einem Betrag von € 0,7 Mio. (Vorjahr: € 0,6 Mio.) enthalten.

Die Entwicklung der Sachanlagen im Geschäftsjahr 2015 ist in der „Entwicklung des Anlagevermögens“ dargestellt. Über die laufenden Abschreibungen hinausgehende Wertminderungsaufwendungen des Berichtsjahres sind nicht (Vorjahr: € 0,3 Mio.) angefallen.

## 10. Immaterielle Vermögenswerte

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

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

Die zahlungsmittelgenerierende Einheit ‚Tretorn‘ enthält Geschäfts- oder Firmenwerte vor Wertminderung in Höhe von insgesamt € 6,6 Mio. (Vorjahr: € 6,6 Mio.). Diese sind dem Segment EMEA zugeordnet. Aufgrund der Veräußerung der Tretorn Markenrechte ist der Geschäfts- oder Firmenwert in Höhe von € 6,6 Mio. abgegangen. Der Ergebniseffekt aus dem Abgang ist im Posten Sonstige operative Erträge und Aufwendungen in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung enthalten.

Die zahlungsmittelgenerierende Einheit ‚CPG – Cobra PUMA Golf‘ enthält die Marke Cobra als Immateriellen Vermögenswert mit einer unbegrenzten bzw. unbestimmten Nutzungsdauer in Höhe von € 130,6 Mio. (Vorjahr: € 117,2 Mio.). Der Immaterielle Vermögenswert ist signifikant im Vergleich zum Gesamtbuchwert der Immateriellen Vermögenswerte mit unbegrenzter bzw. unbestimmter Nutzungsdauer. Dieser ist dem Segment Zentralbereich zugeordnet. Der erzielbare Betrag der Marke Cobra (Level 3) wurde auf Basis der „Relief from Royalty-Methode“ ermittelt. Dabei wurde unverändert zum Vorjahr eine Lizenzrate von 8%, eine 3%ige Wachstumsrate sowie ein Abzinsungssatz von 6,8% p.a. (Vorjahr: 7,2%) verwendet.

Die Entwicklung der immateriellen Vermögenswerte im Geschäftsjahr 2015 ist in der „Entwicklung des Anlagevermögens“ dargestellt. Der Posten Andere immaterielle Vermögenswerte enthält Anzahlungen in Höhe von € 0,5 Mio. (Vorjahr: € 5,6 Mio.). Über die laufenden Abschreibungen hinausgehende Wertminderungsaufwendungen sind nicht (Vorjahr: € 7,0 Mio.) angefallen.

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

	2015 € Mio.	2014 € Mio.
EMEA (inklusive Dobotex)	143,4	150,3
Amerika	40,0	39,6
Asien/Pazifik	56,9	51,8
<b>Gesamt</b>	<b>240,3</b>	<b>241,7</b>

Annahmen bei der Durchführung der Impairment Tests in 2015:

	Steuersatz (Bandbreite)	WACC vor Steuer (Bandbreite)	WACC nach Steuer (Bandbreite)
EEA	24,5%-25,0%	7,8%-8,4%	6,3%-6,8%
EEMEA*	28,0%	16,2%	12,3%
<b>EMEA</b>	<b>24,5%-28,0%</b>	<b>7,8%-16,2%</b>	<b>6,3%-12,3%</b>
Nordamerika*	28,3%	8,1%	6,5%
Lateinamerika	18,5%-35,0%	9,4%-27,2%	8,1%-25,6%
<b>Amerika</b>	<b>18,5%-35,0%</b>	<b>8,1%-27,2%</b>	<b>6,5%-25,6%</b>
<b>Asien Pazifik</b>	<b>17,0%-30,0%</b>	<b>8,0%-10,3%</b>	<b>6,7%-8,1%</b>

\* Die Angaben für die Regionen EEMEA und Nordamerika betreffen jeweils lediglich eine zahlungsmittelgenerierende Einheit (CGU).

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

Die zahlungsmittelgenerierende Einheit ‚Dobotex‘ enthält einen Geschäfts- oder Firmenwert in Höhe von € 139,4 Mio. (Vorjahr: € 139,4 Mio.), welcher signifikant im Vergleich zum Gesamtbuchwert des Geschäfts- oder Firmenwertes ist. Die zahlungsmittelgenerierende Einheit entspricht einem Geschäftsbereich von PUMA, welcher dem Zentralbereich zugeordnet wurde. Der erzielbare Betrag wurde durch eine Nutzungswertberechnung unter Verwendung eines Abzinsungssatzes von 6,3% p.a. (Vorjahr: 7,1% p.a.) sowie einer Wachstumsrate von 2% (Vorjahr: 2%) bestimmt.

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

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

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

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

## 11. Anteile an assoziierten Unternehmen

Unter den Anteilen an assoziierten Unternehmen wird die Beteiligung von 20,0% an der Wilderness Holdings Ltd. ausgewiesen. Der Buchwert der Anteile beträgt unverändert zum Vorjahr € 15,2 Mio.

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

	2015 € Mio.	2014 € Mio.
Gewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	4,8	6,3
Sonstiges Ergebnis	0,0	0,0
Gesamtergebnis	4,8	6,3

Der Anteil von PUMA am Konzernergebnis der Wilderness Holdings Ltd. beträgt € 1,0 Mio. (Vorjahr: € 1,3 Mio.).

Abschlussstichtag der Wilderness Holdings Ltd. ist der 28. Februar 2016. Die oben dargestellten Angaben beziehen sich auf Finanzinformationen der Gesellschaft jeweils zum 31. Dezember.

## 12. Sonstige langfristige Vermögenswerte

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

	2015 € Mio.	2014 € Mio.
Langfristige Beteiligungen	18,5	17,9
Übrige finanzielle Vermögenswerte	20,8	16,7
<b>Summe sonstige langfristige finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>39,3</b>	<b>34,6</b>
Sonstige langfristige nicht finanzielle Vermögenswerte	25,2	23,4
<b>Sonstige langfristige Vermögenswerte, gesamt</b>	<b>64,5</b>	<b>58,0</b>

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

Die übrigen finanziellen Vermögenswerte enthalten im Wesentlichen mit € 18,8 Mio. (Vorjahr: € 14,2 Mio.) Mietkautionen. Die sonstigen langfristigen nicht finanziellen Vermögenswerte enthalten im Wesentlichen Abgrenzungsposten im Zusammenhang mit Promotions- und Werbeverträgen.

Im Geschäftsjahr 2015 gab es keine Hinweise auf Wertminderungen der sonstigen langfristigen Vermögenswerte.

### 13. Verbindlichkeiten

Die Restlaufzeiten der Verbindlichkeiten stellen sich wie folgt dar:

	2015				2014			
	Gesamt	Restlaufzeit von			Gesamt	Restlaufzeit von		
		bis zu 1 Jahr	1 bis 5 Jahren	mehr als 5 Jahren		bis zu 1 Jahr	1 bis 5 Jahren	mehr als 5 Jahren
€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	
<b>Finanzverbindlichkeiten</b>	<b>14,0</b>	14,0			<b>19,8</b>	19,8		
<b>Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen</b>	<b>519,7</b>	519,7			<b>515,2</b>	515,2		
<b>Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben</b>	<b>3,0</b>	3,0			<b>3,0</b>	0,5	2,5	
<b>Sonstige Verbindlichkeiten</b>								
Verbindlichkeiten aus sonstigen Steuern	<b>33,9</b>	33,9			<b>31,9</b>	31,9		
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	<b>6,3</b>	6,3			<b>5,6</b>	5,6		
Verbindlichkeiten gegenüber Mitarbeitern	<b>70,7</b>	70,7			<b>57,7</b>	57,7		
Verbindlichkeiten aus der Marktbewertung von Devisentermingeschäften	<b>18,7</b>	18,7			<b>8,3</b>	8,3		
Leasingverbindlichkeiten	<b>0,5</b>	0,5			<b>0,4</b>	0,4		
Übrige Verbindlichkeiten	<b>120,2</b>	110,8	9,4		<b>57,5</b>	54,8	2,7	
<b>Gesamt</b>	<b>787,0</b>	777,6	9,4	0,0	<b>699,4</b>	694,2	5,2	0,0

PUMA verfügt über bestätigte Kreditlinien von insgesamt € 401,7 Mio. (Vorjahr: € 343,2 Mio.). Bei Finanzverbindlichkeiten in Höhe von € 95,6 Mio. (Vorjahr: € 19,8 Mio.), wovon keine Verbindlichkeiten (Vorjahr: € 1,0 Mio.) aus nur bis auf Weiteres zugesagten Kreditlinien beansprucht wurden, betragen die nicht ausgenutzten Kreditlinien zum 31. Dezember 2015 € 306,0 Mio. gegenüber € 324,4 Mio. im Vorjahr.

Der Effektivzinssatz der Finanzverbindlichkeiten lag in einer Bandbreite von 0,6% bis 12,2% (Vorjahr: 0,5% bis 14,2%).

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 2015 € Mio.	Cashflow 2016		Cashflow 2017		Cashflow 2018ff.	
		Zins € Mio.	Tilgung € Mio.	Zins € Mio.	Tilgung € Mio.	Zins € Mio.	Tilgung € Mio.
<b>Originäre finanzielle Verbindlichkeiten</b>							
Finanzverbindlichkeiten	14,0		14,0				
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	519,7		519,7				
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	0,5		0,5				
Kaufpreisverbindlichkeiten	3,0		3,0				
Sonstige Verbindlichkeiten	104,2		104,2				7,0
<b>Derivative finanzielle Verbindlichkeiten und Vermögenswerte</b>							
Devisentermingeschäfte in Verbindung mit Cashflow Hedges - Inflow			1.491,2		264,8		
Devisentermingeschäfte in Verbindung mit Cashflow Hedges - Outflow			1.465,1		260,0		

Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten sind jederzeit rückzahlbar.

Im Vorjahr wurden folgende Werte ermittelt:

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

## 14. Zusätzliche Angaben zu den Finanzinstrumenten

	Bewertungs- kategorien nach IAS 39	Buchwert 2015 € Mio.	Fair Value 2015 € Mio.	Buchwert 2014 € Mio.	Fair Value 2014 € Mio.
<b>Aktiva</b>					
Flüssige Mittel	<sup>1)</sup> LAR	338,8	338,8	401,5	401,5
Forderungen aus L+L	LAR	483,1	483,1	449,2	449,2
Übrige fin. kfr. Vermögenswerte	LAR	25,9	25,9	35,6	35,6
Derivate mit Hedgebeziehung (Fair Value)	n.a.	46,5	46,5	57,6	57,6
Derivate ohne Hedgebeziehung (Fair Value)	hft	4,5	4,5	0,4	0,4
Übrige fin. lfr. Vermögenswerte	LAR	20,8	20,8	16,7	16,7
Langfristige Beteiligungen	<sup>3)</sup> AfS	18,5	18,5	17,9	17,9
<b>Passiva</b>					
Finanzverbindlichkeiten	<sup>2)</sup> OL	14,0	14,0	19,8	19,8
Verbindlichkeiten aus L+L	OL	519,7	519,7	515,2	515,2
Kaufpreisverbindlichkeiten	OL	3,0	3,0	3,0	3,0
Leasingverbindlichkeiten	n.a.	0,5	0,5	0,4	0,4
Übrige fin. Verbindlichkeiten	OL	104,2	104,2	42,6	42,6
Derivate mit Hedgebeziehung (Fair Value)	n.a.	16,1	16,1	8,3	8,3
Derivate ohne Hedgebeziehung (Fair Value)	hft	2,7	2,7	0,0	0,0
<b>Total LAR</b>		<b>868,6</b>	<b>868,6</b>	<b>903,0</b>	<b>903,0</b>
<b>Total OL</b>		<b>640,9</b>	<b>640,9</b>	<b>580,6</b>	<b>580,6</b>
<b>Total AfS</b>		<b>18,5</b>	<b>18,5</b>	<b>17,9</b>	<b>17,9</b>

<sup>1)</sup> LAR: Loans and Receivables; <sup>2)</sup> OL: Other Liabilities; <sup>3)</sup> AfS: Available for Sale

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

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

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

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

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

Die Fair Values der sonstigen finanziellen Vermögenswerte entsprechen den Buchwerten unter Berücksichtigung marktgerechter Zinssätze. In den übrigen finanziellen Vermögenswerten sind € 25,1 Mio. (Vorjahr: € 16,2 Mio.) enthalten, die zu marktüblichen Konditionen als Mietkautionen verpfändet wurden.

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

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

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

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

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

Nettoergebnis nach Bewertungskategorien:

	2015 € Mio.	2014 € Mio.
Darlehen und Forderungen (LAR)	25,6	6,7
Sonstige Verbindlichkeiten (OL)	-43,9	-17,6
Derivate ohne Hedgebeziehung	2,1	1,2
Langfristige Finanzanlagen (AfS)	0,6	-3,5
<b>Summe</b>	<b>-15,6</b>	<b>-13,2</b>

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

Die Wertberichtigungen auf Forderungen sind in den allgemeinen Verwaltungsaufwendungen enthalten.

## 15. Pensionsrückstellungen

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

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

	Deutschland	UK	Andere Gesellschaften	PUMA- Konzern
	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.	€ Mio.
<b>Barwert der Versorgungsansprüche 31.12.2015</b>				
Auf dem Gehalt basierende Verpflichtungen				
Annuität	0,0	37,9	6,9	44,8
Einmalzahlung	0,0	0,0	5,3	5,3
Nicht auf dem Gehalt basierende Verpflichtungen				
Annuität	17,8	0,0	0,0	17,8
Einmalzahlung	6,4	0,0	0,0	6,4

Im Vorjahr wurden folgende Werte ermittelt:

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

Die wesentlichen Versorgungsregelungen sind im Folgenden beschrieben:

Die allgemeine Pensionsordnung der PUMA SE sieht grundsätzlich Rentenzahlungen in Höhe von maximal € 127,82 pro Monat und Anwärter vor. Sie wurde für Neueintritte ab 1996 geschlossen. Darüber hinaus bestehen bei der PUMA SE Einzelzusagen (Festbeträge in unterschiedlicher Höhe) sowie beitragsorientierte Einzelzusagen (zum Teil aus Entgeltumwandlung). Bei den beitragsorientierten Zusagen handelt es sich um versicherte Pläne. Gesetzliche Mindestfinanzierungsverpflichtungen bestehen nicht. Der auf die inländischen Versorgungsansprüche (PUMA SE) entfallende Verpflichtungsumfang beträgt zu Ende 2015 € 24,2 Mio. und macht somit 32,6% der gesamten Verpflichtung aus. Der beizulegende Zeitwert für das den inländischen Verpflichtungen gegenüberstehende Planvermögen beträgt € 13,0 Mio., die entsprechende Pensionsrückstellung beträgt € 11,2 Mio.

Der Defined Benefit Plan in Großbritannien ist seit 2006 für Neueintritte geschlossen. Hier handelt es sich um gehalts- und dienstzeitabhängige Zusagen auf Alters-, Invaliden- und Hinterbliebenenrente. Eine Teilkapitalisierung der Altersrente ist zulässig. Es bestehen gesetzliche Mindestfinanzierungsverpflichtungen. Die Verpflichtung für die Versorgungsansprüche des Defined Benefit Plans in Großbritannien beträgt zu Ende 2015 € 37,9 Mio. und stellt 51,0% der gesamten Verpflichtung dar. Die Verpflichtung ist durch ein Vermögen von € 34,2 Mio. gedeckt. Die Rückstellung beträgt € 3,7 Mio.

Der Barwert der Versorgungsansprüche hat sich wie folgt entwickelt:

	2015 € Mio.	2014 € Mio.
<b>Barwert der Versorgungsansprüche 01.01.</b>	<b>70,9</b>	<b>68,8</b>
Aufwand für die im Berichtsjahr erdienten Versorgungsansprüche	2,7	2,5
Nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand	-0,1	0,2
Gewinne (-) und Verluste aus Planabgeltung	0,0	-3,1
Zinsaufwand auf die Versorgungsansprüche	2,3	2,6
Arbeitnehmerbeiträge	0,3	0,4
Ausgezahlte Leistungen	-2,3	-7,4
Effekte aus Übertragungen	-1,2	-0,1
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste	-1,0	4,9
Währungskurseffekte	2,7	2,1
<b>Barwert der Versorgungsansprüche 31.12.</b>	<b>74,3</b>	<b>70,9</b>

Das Planvermögen hat sich wie folgt entwickelt:

	2015 € Mio.	2014 € Mio.
<b>Planvermögen 01.01.</b>	<b>45,0</b>	<b>40,7</b>
Zinsertrag auf das Planvermögen	1,6	1,6
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste (-)	0,8	0,9
Arbeitgeberbeiträge	2,3	2,2
Arbeitnehmerbeiträge	0,3	0,4
Ausgezahlte Leistungen	-1,6	-2,8
Effekte aus Übertragungen	0,0	0,0
Währungskurseffekte	2,3	2,0
<b>Planvermögen 31.12.</b>	<b>50,7</b>	<b>45,0</b>

Die Pensionsrückstellung für den Konzern leitet sich wie folgt ab:

	2015 € Mio.	2014 € Mio.
Barwert der Versorgungsansprüche aus Leistungsplänen	74,3	70,9
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-50,7	-45,0
<b>Finanzierungsstatus</b>	<b>23,6</b>	<b>25,9</b>
Aufgrund der Obergrenze für Vermögenswerte nicht erfasste Beträge	0,0	0,0
<b>Pensionsrückstellung 31.12.</b>	<b>23,6</b>	<b>25,9</b>

In 2015 betragen die ausgezahlten Leistungen € 2,3 Mio. (Vorjahr: € 7,4 Mio.). Für das Jahr 2016 werden Zahlungen in Höhe von € 1,9 Mio. erwartet. Davon werden voraussichtlich € 0,9 Mio. vom Arbeitgeber direkt erbracht. Die Beiträge in das externe Planvermögen betragen im Jahr 2015 € 2,3 Mio. (Vorjahr: € 2,2 Mio.). Für das Jahr 2016 werden Beiträge in Höhe von € 2,0 Mio. erwartet.

Die Pensionsrückstellung hat sich wie folgt entwickelt:

	2015 € Mio.	2014 € Mio.
<b>Pensionsrückstellung 01.01.</b>	<b>25,9</b>	<b>28,1</b>
Pensionsaufwand	3,4	0,7
Im Sonstigen Ergebnis erfasste versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste	-1,7	4,0
Arbeitgeberbeiträge	-2,3	-2,2
Direkte Rentenzahlungen des Arbeitgebers	-0,9	-4,8
Transferwerte	-1,2	-0,1
Währungsdifferenzen	0,4	0,1
<b>Pensionsrückstellung 31.12.</b>	<b>23,6</b>	<b>25,9</b>
Davon Aktivum	0,2	0,1
Davon Passivum	23,8	26,0

Der Aufwand im Geschäftsjahr 2015 gliedert sich wie folgt:

	2015 € Mio.	2014 € Mio.
Aufwand für die im Berichtsjahr erdienten Versorgungsansprüche	2,7	2,5
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	-0,1	0,2
Ertrag (-) und Aufwand aus Planabgeltungen	0,0	-3,1
Zinsaufwand auf die Versorgungsansprüche	2,3	2,6
Zinsertrag auf das Planvermögen	-1,6	-1,6
Administrationskosten	0,1	0,1
<b>Aufwand für Leistungspläne</b>	<b>3,4</b>	<b>0,7</b>
<b>Gezahlte Beiträge für Beitragspläne</b>	<b>10,6</b>	<b>8,9</b>
<b>Aufwendungen für Altersvorsorge Gesamt</b>	<b>14,0</b>	<b>9,6</b>
davon Personalaufwand	13,3	8,6
davon Finanzaufwand	0,7	1,0

Im Sonstigen Ergebnis erfasste versicherungsmathematische Gewinne und Verluste:

	2015 € Mio.	2014 € Mio.
<b>Neubewertung von Leistungsverpflichtungen</b>	<b>-1,0</b>	<b>4,9</b>
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste aus Veränderungen bei den demographischen Annahmen	-2,2	0,0
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste aus Veränderungen bei den finanziellen Annahmen	0,8	4,9
Versicherungsmathematische Gewinne (-) und Verluste aufgrund von erfahrungsbedingten Anpassungen	0,4	0,0
<b>Neubewertung des Planvermögens</b>	<b>-0,8</b>	<b>-0,9</b>
Aufgrund der Obergrenze für Vermögenswerte nicht erfasste Beträge	0,0	0,0
Anpassung der Administrationskosten	0,1	0,0
<b>Insgesamt direkt im Sonstigen Ergebnis erfasster Betrag für Neubewertungen</b>	<b>-1,7</b>	<b>4,0</b>

Anlageklassen des Planvermögens:

	2015 € Mio.	2014 € Mio.
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	0,1	0,1
Eigenkapitalinstrumente	0,1	0,1
Schuldverschreibungen	12,4	11,0
Investmentfonds	19,6	17,6
Immobilien	4,2	3,6
Versicherungen	13,1	11,7
Sonstige	1,2	0,9
<b>Planvermögen gesamt</b>	<b>50,7</b>	<b>45,0</b>

Davon Anlageklassen mit einem notierten Marktpreis:

	2015 € Mio.	2014 € Mio.
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	0,1	0,1
Eigenkapitalinstrumente	0,1	0,1
Schuldverschreibungen	12,4	11,0
Investmentfonds	19,4	17,4
Immobilien	3,9	3,3
Versicherungen	0,0	0,0
Sonstige	0,0	0,0
<b>Planvermögen mit einem notierten Marktpreis</b>	<b>35,9</b>	<b>31,9</b>

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

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

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

	2015	2014
Diskontierungssatz	3,11%	3,16%
Zukünftige Rentensteigerungen	2,35%	2,42%
Zukünftige Gehaltssteigerungen	4,00%	3,91%

Bei den angegebenen Werten handelt es sich um gewichtete Durchschnittswerte. Für den Euroraum wurde einheitlich ein Rechnungszins von 2,00% (Vorjahr: 2,00%) angesetzt.

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

	2015 € Mio.	2014 € Mio.
Auswirkung auf den Barwert der Versorgungsansprüche, falls der Abzinsungssatz 50 Basispunkte höher wäre	-6,4	-6,2
der Abzinsungssatz 50 Basispunkte niedriger wäre	5,6	6,0

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

Der gewichtete Durchschnitt der Duration der Pensionsverpflichtungen beträgt 19 Jahre.

## 16. Sonstige Rückstellungen

	2014					2015
	€ Mio.	Währungs- anpassungen, Umbuchungen € Mio.	Zuführung € Mio.	Verbrauch € Mio.	Auflösung € Mio.	€ Mio.
Rückstellungen für:						
Gewährleistungen	<b>9,5</b>	0,5	1,4	-2,9		<b>8,5</b>
Einkaufsrisiken	<b>6,9</b>		6,1	-4,6	-0,9	<b>7,5</b>
Andere	<b>76,2</b>	1,1	24,7	-32,5	-9,3	<b>60,2</b>
<b>Gesamt</b>	<b>92,6</b>	1,6	32,2	-40,0	-10,2	<b>76,2</b>

Für die Gewährleistungsrückstellung wird ein Erfahrungswert vom Umsatz der letzten sechs Monate herangezogen. Es wird erwartet, dass der wesentliche Teil dieser Ausgaben innerhalb der ersten sechs Monate des nächsten Geschäftsjahres fällig wird. Die Rückstellung für Gewährleistung beinhaltet mit € 3,7 Mio. (Vorjahr: € 3,6 Mio.) langfristige Rückstellungen.

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

Die anderen Rückstellungen setzen sich aus Risiken im Zusammenhang mit Rechtsstreitigkeiten in Höhe von € 27,8 Mio. (Vorjahr: € 30,0 Mio.), Rückstellungen für Restrukturierung in Höhe von € 2,4 Mio. (Vorjahr: € 11,0 Mio.) und Rückstellungen für Drohverluste aus schwebenden Geschäften sowie sonstigen Risiken in Höhe von € 30,0 Mio. (Vorjahr: € 35,2 Mio.) zusammen. In den anderen Rückstellungen sind in Höhe von € 19,8 Mio. (Vorjahr: € 19,5 Mio.) langfristige Rückstellungen enthalten.

## 17. Verbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben

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

Die Kaufpreisverbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

	2015 € Mio.	2014 € Mio.
Innerhalb eines Jahres fällig	3,0	0,5
Fälligkeit über einem Jahr	0,0	2,5
<b>Gesamt</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>

## 18. Eigenkapital

### Gezeichnetes Kapital

Das gezeichnete Kapital entspricht dem gezeichneten Kapital der PUMA SE. Zum Bilanzstichtag betrug das gezeichnete Kapital € 38,6 Mio. und ist eingeteilt in 15.082.464 auf den Inhaber lautende Stückaktien, auf jede Stückaktie entfällt ein rechnerischer Anteil von € 2,56 am gezeichneten Kapital (Grundkapital).

Entwicklung der im Umlauf befindlichen Aktien:

		2015	2014
<b>Im Umlauf befindliche Aktien zum 01.01.</b>	<b>Stück</b>	<b>14.939.913</b>	<b>14.939.913</b>
Wandlung aus Management-Incentive-Programm	Stück	0	0
Aktienrückkauf	Stück	0	0
<b>Im Umlauf befindliche Aktien zum 31.12.</b>	<b>Stück</b>	<b>14.939.913</b>	<b>14.939.913</b>

### Kapitalrücklage

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

### Gewinnrücklagen und Bilanzgewinn

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

### Rücklage aus dem Unterschiedsbetrag aus der Währungsumrechnung

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

### Cashflow Hedges

Der Posten „Cashflow Hedges“ beinhaltet die Marktwertbewertung der derivativen Finanzinstrumente. Der Posten in Höhe von € 21,2 Mio. (Vorjahr: € 34,6 Mio.) ist mit latenten Steuern in Höhe von € -5,3 Mio. (Vorjahr: € -13,5 Mio.) verrechnet.

### **Eigene Aktien/Treasury Stock**

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

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

### **Genehmigtes Kapital**

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

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

### **Bedingtes Kapital**

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

## Dividende

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

Die geschäftsführenden Direktoren schlagen dem Verwaltungsrat und der Hauptversammlung vor, aus dem Bilanzgewinn der PUMA SE eine Dividende für das Geschäftsjahr 2015 von € 0,50 je im Umlauf befindlicher Aktie oder insgesamt € 7,5 Mio. (bezogen auf die am 31. Dezember im Umlauf befindlichen Aktien) den Aktionären auszuschütten. Das entspricht einer Ausschüttungsquote bezogen auf den Konzerngewinn von 20,2% gegenüber 11,7% im Vorjahr.

Verwendung des Bilanzgewinns der PUMA SE:

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

\* Vorjahreswerte angepasst auf den Stand der Hauptversammlung

## Anteile nicht beherrschender Gesellschafter

Der am Bilanzstichtag verbleibende Anteil nicht beherrschender Gesellschafter betrifft die PUMA Wheat Accessories, Ltd mit € -0,5 Mio. (Vorjahr: € 0,1 Mio.), die Janed, LLC mit € 7,2 Mio. (Vorjahr: € 22,6 Mio.) und die PUMA Kids Apparel North America, LLC mit € 1,3 Mio. (Vorjahr: € 0,4 Mio.).

## Kapitalmanagement

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

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

## 19. Kapitalbeteiligungspläne/Management-Incentive-Programm

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

Die laufenden Programme werden nachfolgend erläutert:

### Erläuterung „SOP“

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

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

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

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

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

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

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

Entwicklung der „SOP“ im Geschäftsjahr:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Erläuterung Programm „Game Changer 2017“**

Darüber hinaus wurde 2014 ein weiteres Long Term Incentive Programm namens „Game Changer 2017“ aufgesetzt. Die Teilnehmer an diesem Programm bestehen im Wesentlichen aus Top-Führungskräften, die an die geschäftsführenden Direktoren berichten, sowie vereinzelt Schlüsselfunktionen in der PUMA Gruppe. Das Ziel dieses Programmes ist, diese Mitarbeitergruppe langfristig an das Unternehmen zu binden und an dem mittelfristigen Erfolg des Unternehmens teilhaben zu lassen.

Die Laufzeit des Programmes beträgt 3 Jahre und orientiert sich an den mittelfristigen Zielen der PUMA Gruppe in Bezug auf EBIT (70%), Working Capital (15%) und Gross Profit Margin (15%). Dazu wird jedes Jahr bei Erfüllung der jeweiligen währungskursbereinigten Ziele eine entsprechende Rückstellung gebildet. Das somit angesparte Guthaben wird dem Teilnehmerkreis dann im März 2017 ausgezahlt. An die Auszahlung ist die Bedingung geknüpft, dass der Teilnehmer zum 31.12.2016 in einem ungekündigten Beschäftigungsverhältnis mit einem Unternehmen der PUMA Gruppe steht. Im Berichtsjahr wurden für dieses Programm € 0,8 Mio. zurückgestellt.

#### **Erläuterung Programm „Game Changer 2018“**

Im Jahr 2015 wurde das Programm „Game Changer 2018“ aufgelegt, welches den gleichen Parametern unterliegt wie das Programm „Game Changer 2017“. Im Berichtsjahr wurde für dieses Programm € 1,0 Mio. zurückgestellt.

## **20. Sonstige operative Erträge und Aufwendungen**

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

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

	2015 € Mio.	2014 € Mio.
Vertriebsaufwendungen	1.140,4	997,7
Produktmanagement/Merchandising	37,5	34,8
Forschung und Entwicklung	56,7	46,2
Verwaltungs- und allgemeine Aufwendungen	249,8	215,4
<b>Sonstige operative Aufwendungen</b>	<b>1.484,4</b>	<b>1.294,1</b>
<b>Sonstige operative Erträge</b>	<b>23,9</b>	<b>17,3</b>
<b>Gesamt</b>	<b>1.460,5</b>	<b>1.276,8</b>
Davon planmäßige Abschreibungen	57,5	50,5
Davon Wertminderungsaufwendungen	0,0	7,3

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 SE in Höhe von € 0,8 Mio. (Vorjahr: € 0,8 Mio.) enthalten. Davon entfallen auf Abschlussprüfungsleistungen € 0,7 Mio. (Vorjahr: € 0,6 Mio.), auf Steuerberatungsleistungen € 0,1 Mio. (Vorjahr: € 0,1 Mio.) sowie auf andere Bestätigungsleistungen € 0,0 Mio. (Vorjahr: € 0,1 Mio.).

In den sonstigen operativen Erträgen sind mit € 6,1 Mio. (Vorjahr: € 16,3 Mio.) Erträge aus der Umlage von Entwicklungskosten sowie € 17,8 Mio. (Vorjahr: € 1,0 Mio.) übrige Erträge enthalten.

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

	2015 € Mio.	2014 € Mio.
Löhne und Gehälter	387,1	341,3
Soziale Abgaben	50,2	47,8
Aufwendungen aus aktienbasierter Vergütung mit Ausgleich in Aktien	0,0	0,3
Aufwendungen aus aktienbasierter Vergütung mit Barausgleich	1,9	0,5
Aufwendungen für Altersversorgung und andere Personalaufwendungen	44,6	35,4
<b>Gesamt</b>	<b>483,8</b>	<b>425,3</b>

Zusätzlich sind in den Umsatzkosten Personalaufwendungen in Höhe von € 20,7 Mio. (Vorjahr: € 13,6 Mio.) enthalten.

Auf Vollzeitbasis waren im Jahresdurchschnitt folgende Mitarbeiter beschäftigt:

	2015	2014
Marketing/Retail/Vertrieb	7.367	7.247
Produktentwicklung/Design	866	864
Verwaltungs- und allgemeine Bereiche	2.755	2.719
<b>Gesamt im Jahresdurchschnitt</b>	<b>10.988</b>	<b>10.830</b>

Zum Jahresende waren insgesamt 11.351 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Vorjahr: 11.267) auf Vollzeitbasis beschäftigt.

## 21. Finanzergebnis

Das Finanzergebnis setzt sich wie folgt zusammen:

	2015 € Mio.	2014 € Mio.
<b>Ergebnis aus assoziierten Unternehmen</b>	<b>1,0</b>	<b>1,3</b>
<b>Finanzerträge</b>	<b>11,2</b>	<b>4,8</b>
Zinsaufwand	-14,4	-9,8
Aufzinsung der Kaufpreisverbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben	-0,1	-0,1
Bewertung von Pensionsplänen	-0,7	-0,9
Aufwand aus Währungsumrechnungsdifferenzen, netto	-8,2	-1,5
<b>Finanzaufwendungen</b>	<b>-23,4</b>	<b>-12,3</b>
<b>Finanzergebnis</b>	<b>-11,2</b>	<b>-6,2</b>

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

Die Finanzerträge beinhalten ausschließlich Zinserträge.

Die Zinsaufwendungen betreffen kurzfristige Finanzverbindlichkeiten.

Das Finanzergebnis beinhaltet darüber hinaus per saldo mit € 8,2 Mio. Aufwendungen aus Währungsumrechnungsdifferenzen (Vorjahr: Aufwand € 1,5 Mio.), welche dem Finanzierungsbereich zuzuordnen sind.

## 22. Ertragsteuern

	2015 € Mio.	2014 € Mio.
<b>Laufende Ertragsteuern</b>		
Deutschland	26,5	11,9
Andere Länder	25,0	46,4
<b>Summe laufende Ertragsteuern</b>	<b>51,5</b>	<b>58,3</b>
<b>Latente Steuern</b>	<b>-28,2</b>	<b>-21,3</b>
<b>Gesamt</b>	<b>23,3</b>	<b>37,0</b>

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

Überleitung vom theoretischen Steueraufwand auf den effektiven Steueraufwand:

	2015 € Mio.	2014 € Mio.
<b>Ergebnis vor Ertragsteuern</b>	<b>85,0</b>	<b>121,8</b>
Theoretischer Steueraufwand		
Steuersatz der SE = 27,22 % (Vorjahr: 27,22%)	23,1	33,1
Besteuerungsunterschied Ausland	-12,6	-13,1
Andere Steuereffekte:		
Ertragsteuern für Vorjahre	4,9	7,9
Verluste und temporäre Differenzen, für die keine Steueransprüche bilanziert wurden	9,8	2,2
Steuersatzänderungen	0,3	0,8
Steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen bzw. nicht steuerpflichtige Erträge und sonstige Effekte	-2,2	6,1
<b>Effektiver Steueraufwand</b>	<b>23,3</b>	<b>37,0</b>
Effektiver Steuersatz	27,5%	30,4%

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

Die sonstigen Effekte beinhalten mit € 11,4 Mio. (Vorjahr: € 11,9 Mio.) Quellensteueraufwendungen.

## 23. Gewinn je Aktie

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

Die Berechnung ist der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen:

		2015	2014
Konzernergebnis	€ Mio.	37,1	64,1
Durchschnittliche Zahl der im Umlauf befindlichen Aktien	in Stück	14.939.913	14.939.913
Verwässerte Zahl der Aktien	in Stück	14.939.913	14.939.913
Gewinn je Aktie	€	2,48	4,29
Gewinn je Aktie, verwässert	€	2,48	4,29

## 24. Management des Währungsrisikos

Im Geschäftsjahr 2015 hat PUMA zur Sicherung des in Euro umgerechneten zahlbaren Betrags für in US-Dollar denominierte Einkäufe Devisenderivate „Termin-Kauf USD“ als Cashflow-Hedges designiert.

Die Nominalbeträge der offenen Kurssicherungsgeschäfte, die sich im Wesentlichen auf Cashflow-Hedges beziehen, betreffen Devisentermingeschäfte über insgesamt € 1.491,2 Mio. (Vorjahr: € 862,4 Mio.). Für diese zugrunde liegenden Grundgeschäfte werden die Zahlungsströme in 2016 erwartet. Im Übrigen verweisen wir auf die Ausführungen unter Textziffer 13.

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

	2015 € Mio.	2014 € Mio.
Devisentermingeschäfte, aktiv (siehe Textziffer 6)	51,0	58,0
Devisentermingeschäfte, passiv (siehe Textziffern 13 und 14)	-18,7	-8,3
<b>Netto</b>	<b>32,3</b>	<b>49,7</b>

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

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

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

Den Währungssensitivitätsanalysen liegen die folgenden Annahmen zugrunde:

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

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

Wenn der USD gegenüber allen anderen Währungen zum 31. Dezember 2015 um 10% aufgewertet (abgewertet) gewesen wäre, wären die Sicherungsrücklage im Eigenkapital und der Fair Value der Sicherungsgeschäfte um € 105,5 Mio. höher (niedriger) (31. Dezember 2014: € 59,0 Mio. höher (niedriger)) ausgefallen.

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

## 25. Segmentberichterstattung

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

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

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

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

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

### Geschäftssegmente 1-12/2015

Regionen	Externe Umsatzerlöse		EBIT		Investitionen	
	1-12/2015 € Mio.	1-12/2014 € Mio.	1-12/2015 € Mio.	1-12/2014 € Mio.	1-12/2015 € Mio.	1-12/2014 € Mio.
EMEA	1.165,8	1.109,8	-16,6	-5,6	30,8	26,9
Amerika	1.191,4	968,1	30,4	41,6	25,4	27,2
Asien/Pazifik	652,6	559,3	31,8	12,8	12,5	11,4
Zentralbereiche/Konsolidierung	377,6	334,8	50,7	79,2	10,5	9,3
<b>Total</b>	<b>3.387,4</b>	<b>2.972,0</b>	<b>96,3</b>	<b>128,0</b>	<b>79,2</b>	<b>74,8</b>

	Abschreibungen		Vorräte		Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	
	1-12/2015 € Mio.	1-12/2014 € Mio.	1-12/2015 € Mio.	1-12/2014 € Mio.	1-12/2015 € Mio.	1-12/2014 € Mio.
EMEA	12,1	12,0	280,0	227,2	159,7	160,0
Amerika	15,8	13,4	201,8	191,7	160,9	160,4
Asien/Pazifik	10,7	9,1	97,7	68,5	91,5	69,8
Zentralbereiche/Konsolidierung	18,9	16,0	77,5	84,1	71,0	59,0
<b>Total</b>	<b>57,5</b>	<b>50,5</b>	<b>657,0</b>	<b>571,5</b>	<b>483,1</b>	<b>449,2</b>

Produkt	Externe Umsatzerlöse		Rohertragsmarge	
	1-12/2015 € Mio.	1-12/2014 € Mio.	1-12/2015 € Mio.	1-12/2014 € Mio.
Schuhe	1.506,1	1.282,7	41,2%	42,6%
Textilien	1.244,8	1.103,1	49,3%	49,5%
Accessoires	636,4	586,3	48,0%	50,0%
<b>Total</b>	<b>3.387,4</b>	<b>2.972,0</b>	<b>45,5%</b>	<b>46,6%</b>

Überleitung EBT	1-12/2015 € Mio.	1-12/2014 € Mio.
	EBIT	96,3
Finanzergebnis	-11,2	-6,2
<b>EBT</b>	<b>85,0</b>	<b>121,8</b>

## 26. Angaben zur Kapitalflussrechnung

Die Kapitalflussrechnung ist gemäß IAS 7 erstellt und nach den Zahlungsströmen aus der Geschäfts-, Investitions- und Finanzierungstätigkeit gegliedert. Der Mittelabfluss/-zufluss 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 Mittelabfluss/-zufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit, vermindert um Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen, bezeichnet.

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

## 27. Haftungsverhältnisse und Eventualverbindlichkeiten

### **Haftungsverhältnisse**

Es lagen wie im Vorjahr keine berichtspflichtigen Haftungsverhältnisse vor.

### **Eventualverbindlichkeiten**

Es lagen wie im Vorjahr keine berichtspflichtigen Eventualverbindlichkeiten vor.

## 28. Sonstige finanzielle Verpflichtungen

### **Verpflichtungen aus Operating-Lease**

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

Die Gesamtaufwendungen aus diesen Verträgen beliefen sich in 2015 auf € 143,3 Mio. (Vorjahr: € 123,5 Mio.). Die Aufwendungen sind zum Teil umsatzabhängig.

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

	2015 € Mio.	2014 € Mio.
Aus Miet- und Leasingverträgen:		
2016 (2015)	119,6	103,4
2017 – 2020 (2016 – 2019)	253,4	215,5
ab 2021 (ab 2020)	124,9	63,3

### **Weitere sonstige finanzielle Verpflichtungen**

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

	2015 € Mio.	2014 € Mio.
Aus Lizenz-, Promotions- und Werbeverträgen:		
2016 (2015)	157,4	135,6
2017 – 2020 (2016 – 2019)	366,3	388,1
ab 2021 (ab 2020)	68,4	93,9

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

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

Darüber hinaus bestehen weitere sonstige finanzielle Verpflichtungen in Höhe von € 6,7 Mio., welche mit € 1,3 Mio. die Jahre ab 2017 betreffen. Diese beinhalten Dienstleistungsverträge in Höhe von € 5,7 Mio. und Verpflichtungen im Zusammenhang mit der Errichtung eines Gebäudes in Höhe von € 1,0 Mio.

## **29. Geschäftsführende Direktoren und Verwaltungsrat**

Angaben nach § 314 Abs. 1 Nr. 6 HGB

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

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

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

### **Geschäftsführende Direktoren**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Verwaltungsrat**

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

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

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

### 30. Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen

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

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

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

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

Der Umfang der Geschäftsbeziehungen ist in der nachfolgenden Übersicht dargestellt:

	Erbrachte Lieferungen und Leistungen		Empfangene Lieferungen und Leistungen	
	2015 € Mio.	2014 € Mio.	2015 € Mio.	2014 € Mio.
In Artémis-Gruppe einbezogene Unternehmen	0,0	0,0	0,1	0,1
Im Kering-Konzern einbezogene Unternehmen	1,8	2,8	4,8	2,3
Sonstige nahestehende Unternehmen und Personen	25,2	7,1	18,2	14,0
<b>Total</b>	<b>27,0</b>	<b>9,9</b>	<b>23,1</b>	<b>16,4</b>

	Nettoforderungen an		Verbindlichkeiten gegenüber	
	2015 € Mio.	2014 € Mio.	2015 € Mio.	2014 € Mio.
In Artémis-Gruppe einbezogene Unternehmen	0,0	0,0	0,0	0,0
Im Kering-Konzern einbezogene Unternehmen	2,2	1,1	75,3	0,7
Sonstige nahestehende Unternehmen und Personen	1,9	17,9	1,8	0,2
<b>Total</b>	<b>4,1</b>	<b>19,0</b>	<b>77,1</b>	<b>0,9</b>

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

Die Verbindlichkeiten gegenüber im Kering-Konzern einbezogene Unternehmen beinhalten € 74,7 Mio. (Vorjahr: € 0,0 Mio.) kurzfristige Finanzverbindlichkeiten, welche im Rahmen der Finanzierungstätigkeit aufgenommen wurden. Der Ausweis erfolgt unter den Sonstigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten.

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

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

### **31. Corporate Governance**

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

### **32. Ereignisse nach dem Bilanzstichtag**

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

### **33. Versicherung der gesetzlichen Vertreter**

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

#### **Tag der Freigabe**

Die geschäftsführenden Direktoren der PUMA SE haben den Konzernabschluss am 5. Februar 2016 zur Weitergabe an den Verwaltungsrat freigegeben. Der Verwaltungsrat hat die Aufgabe, den Konzernabschluss zu prüfen und zu erklären, ob er den Konzernabschluss billigt.

Herzogenaurach, den 5. Februar 2016

Geschäftsführende Direktoren

**Gulden**

**Lämmermann**

**Sørensen**

# Geschäftsführende Direktoren

## **Bjørn Gulden**

Chief Executive Officer (CEO)

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

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

## **Michael Lämmermann**

Chief Financial Officer (CFO)

## **Lars Radoor Sørensen**

Chief Operating Officer (COO)

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Scandinavian Brake Systems A/S, Svendborg/Dänemark

# Verwaltungsrat der PUMA SE, Herzogenaurach

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

London, Großbritannien

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

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

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

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

Paris, Frankreich

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

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

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

## **Thore Ohlsson**

Falsterbo, Schweden

Präsident der Elimexo AB, Falsterbo/Schweden

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

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

**Todd Hymel**

Santa Ana, USA

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

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

- Electric Visual Evolution LLC, Costa Mesa/USA

**Jean-Marc Duplaix**

Paris, Frankreich

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

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

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

**Belén Essioux-Trujillo,**

Paris, Frankreich

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

Mitglied seit dem 6. Mai 2015

Mitgliedschaft in anderen Aufsichtsräten und Kontrollgremien:

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

**Bernd Illig**

**(Arbeitnehmersvertreter)**

Bechhofen, Deutschland

Administrator IT Systems der PUMA SE

**Martin Köppel**

**(Arbeitnehmersvertreter)**

Weisendorf, Deutschland

Vorsitzender des Betriebsrats der PUMA SE

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

## **Ausschüsse des Verwaltungsrats**

### **Präsidialausschuss**

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

### **Personalausschuss**

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

### **Prüfungsausschuss**

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

### **Nachhaltigkeitsausschuss**

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

### **Nominierungsausschuss**

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

## **Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers**

Wir haben den von der PUMA SE, Herzogenaurach, aufgestellten Konzernabschluss – bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Gesamtergebnisrechnung, Kapitalflussrechnung, Eigenkapitalveränderungsrechnung und Anhang – sowie den Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2015 geprüft. Die Aufstellung von Konzernabschluss und Konzernlagebericht nach den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften liegt in der Verantwortung der geschäftsführenden Direktoren der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Konzernabschluss und über den Konzernlagebericht abzugeben.

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

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

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

München, den 5. Februar 2016

**Deloitte & Touche** GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

(Stadter)  
Wirtschaftsprüfer

(Besli)  
Wirtschaftsprüferin

## **Bericht des Verwaltungsrats**

---

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

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

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

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

## **Beratungsschwerpunkte**

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

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

## **Interessenkonflikte**

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

## **Ausschüsse**

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

## **Präsidialausschuss**

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

### **Personalausschuss**

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

### **Prüfungsausschuss**

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

### **Nachhaltigkeitsausschuss**

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

### **Nominierungsausschuss**

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

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

### **Corporate Governance**

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

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

### **Jahresabschluss festgestellt**

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

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

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

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

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

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

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

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

"Nach unserer pflichtmäßigen Prüfung und Beurteilung bestätigen wir, dass

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

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

## **Personelle Veränderungen im Verwaltungsrat**

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

## **Dank**

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

Herzogenaurach, den 16. Februar 2016

Für den Verwaltungsrat

Jean-François Palus

Vorsitzender