



# Geschäftsentwicklung

# 2023

tesa SE, Norderstedt

---

# Inhalt

<b>Corporate Governance</b>	<b>2</b>
<b>Vorwort des Vorstands</b>	<b>3</b>
<b>Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2023</b>	
<b>I. Geschäft und     Rahmenbedingungen</b>	<b>5</b>
<b>II. Ertragslage</b>	<b>13</b>
<b>III. Finanzlage</b>	<b>16</b>
<b>IV. Vermögenslage</b>	<b>17</b>
<b>V. Chancen- und Risikobericht</b>	<b>18</b>
<b>VI. Prognosebericht</b>	<b>21</b>
<b>VII. Bericht des Vorstands über     die Beziehungen zu     verbundenen Unternehmen</b>	<b>21</b>

# Corporate Governance

## **Corporate Governance bei tesa**

tesa begrüßt und unterstützt den Corporate-Governance-Kodex. Die Entsprechenserklärung der Beiersdorf AG ist unter [www.Beiersdorf.de](http://www.Beiersdorf.de) dauerhaft zugänglich.

## **Bestätigungsvermerk**

Der nach den IFRS aufgestellte tesa Konzernabschluss wurde von der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft geprüft und mit dem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen.

# Vorwort

## Sehr geehrte Damen und Herren,

2023 war ein herausforderndes Jahr, das tesa viel Kraft und Flexibilität abverlangt hat. Kraft und Flexibilität – vor allem, um Positives zu bewegen. tesa hat sich in einem schwierigen Marktumfeld erfolgreich behaupten können und weiter in die Zukunft investiert. Mit nachhaltigeren und innovativen Produktlösungen, einem neu eröffneten Werk in Vietnam und einer umfangreichen Werkserweiterung in Nordamerika ist das Unternehmen gewachsen und noch näher und vor allem schlagkräftiger und nachhaltiger an seine Kunden herangerückt. Trotz globaler Herausforderungen mit steigenden Energiepreisen, Inflation und geopolitischen Auseinandersetzungen hat tesa seine Strategie konsequent weiterverfolgt und ausgebaut. Das wäre ohne das Engagement, das großartige Teamwork und die Resilienz der rund 5.200 Mitarbeitenden, die in über 100 Ländern und 60 Tochtergesellschaften aktiv sind, nicht möglich gewesen. Das weiß ich sehr zu schätzen und sage, auch im Namen des gesamten Vorstands, herzlich „Danke“!

Ungeachtet der skizzierten schwierigen Rahmenbedingungen konnte tesa organisch um 3,2 % wachsen und damit einen Umsatz von 1,67 Mrd. € und eine EBIT-Umsatzrendite ohne Sondereffekte von 16,0 % erzielen.

Das erzielte Wachstum erstreckte sich sowohl auf das Geschäft mit Industriekunden als auch auf das Endverbrauchergeschäft. Neben angemessenen Preiserhöhungen, die bereits im Jahr 2022 gemeinsam mit unseren Kunden umgesetzt wurden, trug vor allem die positive Entwicklung des Automobilsektors dazu bei. Der Bereich Automotive konnte 2023 erneut zweistellig wachsen, unter anderem durch neue Projekte mit Herstellern und Zulieferern sowie durch die Fokussierung auf E-Mobilität und Displayanwendungen. Der Bereich Electrical Systems erzielte ebenso ein starkes organisches Wachstum. Dank eines gut aufgestellten Sortiments und der Platzierung von Innovationsthemen bei unseren Kunden konnte das Geschäft deutlich ausgebaut werden.

Auch in anderen Industrien standen die Qualitätsprodukte von tesa weiterhin hoch im Kurs. Mit innovativen

Klebelösungen für den Bereich Electronics konnten wir unser Geschäft weiter ausbauen. Bei Kunden aus der Verpackungsindustrie stieß tesa mit nachhaltigeren Klebelösungen auf Papierbasis oder auf Basis innovativer Trägermaterialien aus PCR-PET und PLA auf erhöhte Nachfrage.

Nachhaltigkeit war auch im vergangenen Geschäftsjahr ein zentraler Aspekt unseres täglichen Handelns, sie ist integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie. Nachhaltigere Lösungen wurden für die Topsortimente der Auto-, Elektro- und Bauindustrie sowie für das Endverbrauchergeschäft entwickelt. Im Fokus standen dabei weiterhin die Reduktion nicht recycelter fossiler Kunststoffe sowie der zunehmende Einsatz recycelter und biobasierter Materialien. Der neu eingeführte tesafilm® Eco & Crystal mit einem Träger aus 90 % recyceltem PET oder das Industrieklebeband tesa® 4965 Next Gen Original, das jetzt nach dem Biomassebilanz-Verfahren mit neuen biobasierten Rohstoffen hergestellt wird, sind nur zwei Beispiele für unsere Nachhaltigkeitsbestrebungen auf Produktseite. Im vergangenen Geschäftsjahr hat tesa mehr als 40 neue Produkte auf den Markt gebracht, die einen wichtigen Beitrag zu mehr Nachhaltigkeit nachhaltigeren Beitrag leisten.

Im Rahmen unserer umfangreichen Nachhaltigkeitsinitiativen wurde tesa 2023 außerdem mit der EcoVadis Gold Medaille ausgezeichnet. Wir gehören damit zu den Top 2 % der bewerteten Unternehmen der Branche. Darauf ruhen wir uns selbstverständlich nicht aus, gehen diesen Weg konsequent weiter und nehmen auch unsere Geschäftspartner in die Pflicht, ihrer sozialen, ökologischen und ökonomischen Verantwortung nachzukommen. Bereits seit 2020 fordern wir unsere direkten Lieferanten über Plattformen wie „EcoVadis“ zu einer Selbstbewertung auf.

Sowohl in den Werken als auch im Austausch mit Partnern und Lieferanten hat tesa die Voraussetzungen geschaffen, um Kunden nachhaltigere Produkte anbieten zu können. Durch den abgeschlossenen Ausbau des Standorts Sparta im US-Bundesstaat Michigan produziert tesa in Nordamerika seit dem vergangenen Jahr lösemittelfrei. Mit

Inbetriebnahme des neuen Standorts in der vietnamesischen Hafenstadt Haiphong erreichen unsere Produkte jetzt noch schneller unsere Kunden in Südostasien. Dabei sind 50 % der in Haiphong hergestellten Produkte wasserbasierte Klebebänder.

Neben unseren globalen Wachstumsprojekten und Nachhaltigkeitsinitiativen prägten Innovation und Transformation das Geschäftsjahr 2023. Besonders hervorzuheben sind neue Entwicklungsansätze in der Klebtechnologie, darunter das Konzept „Debonding on Demand“, mit dem sich feste Klebeverbindungen bei Bedarf auf Kommando wieder lösen lassen. Mit dieser neuen Zukunftstechnologie schaffen wir wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Kreislaufwirtschaft und für mehr Nachhaltigkeit, indem wir die Reparatur und das Recycling von Produkten erleichtern. tesa wird mit dieser Technologie in den kommenden Jahren entscheidende Akzente im Markt setzen.

Darüber hinaus hat tesa mit Open Innovation neue Netzwerke erschlossen, um Kompetenz, Schnelligkeit und Ressourceneffizienz bei der Entwicklung komplexer Technologien und Produkte sicherzustellen. So können wir schneller auf neue Technologien und Trends zugreifen und unsere Innovationskraft stärken. Die Digitalisierung wurde im vergangenen Geschäftsjahr durch den Ausbau digitaler Services wie digitale Zwillinge und Onlineberatung im Austausch mit unseren Kunden deutlich vorangetrieben. Der konsequente Ausbau unseres digitalen Produktangebots hat unsere Effizienz gesteigert und die Kundenbindung gestärkt.

Im Rückblick auf das Geschäftsjahr 2023 ziehe ich eine positive Bilanz. Erneut haben wir Wachstum, Fortschritt und Nachhaltigkeit erfolgreich in Einklang gebracht. Dies verdanken wir insbesondere dem Engagement und dem Know-how unserer Mitarbeitenden, die leidenschaftlich an zahlreichen Projekten gearbeitet haben. Auch im kommenden Jahr werden wir diesen Weg konsequent fortsetzen, indem wir unsere Mitarbeitenden fördern und ihnen attraktive Entwicklungsmöglichkeiten bieten, um das bereits

starke Team von tesa weiter auszubauen. Ein Beispiel dafür sind unsere speziell für High Potentials eingerichteten Development Center, in denen wir hochqualifizierte Mitarbeitende mit individualisierten Maßnahmen weiterentwickeln. Auch an Anfragen neuer, qualifizierter Bewerberinnen und Bewerber mangelt es uns nicht. Die Marke tesa ist nicht nur aufgrund ihres Bekanntheitsgrades stark positioniert. Als Hightechunternehmen mit hohen Investitionen in Produkt- und Technologieentwicklung sind wir ein attraktiver Arbeitgeber für Personen aus der Wissenschaft und dem Ingenieurwesen. Im Geschäftsjahr 2023 starteten in diesem Bereich weltweit mehr als 150 neue Kolleginnen und Kollegen.

Im Namen des gesamten Vorstands möchte ich allen Mitarbeitenden noch einmal für ihr großes Engagement und ihre hervorragenden Leistungen im Jahr 2023 danken. Ein besonderer Dank gilt auch unseren Geschäftspartnern und Kunden sowie nicht zuletzt unserem Aktionär Beiersdorf für die gewohnt vertrauensvolle und stets erfolgreiche Zusammenarbeit. Wir sind überzeugt, dass die positiven Entwicklungen und das gemeinsame Engagement auch im kommenden Jahr dazu beitragen werden, unsere Position als internationales tätiges Unternehmen weiter zu festigen und die Umsetzung unserer Ziele erfolgreich voranzutreiben.



Dr. Norman Goldberg  
Vorsitzender des Vorstands der tesa SE

# Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2023

## I. Geschäft und Rahmenbedingungen

### Allgemeines

Die tesa SE (im Folgenden „tesa“) ist einer der weltweit führenden Hersteller innovativer Klebebänder und selbstklebender Produktlösungen für Gewerbekunden und Endverbraucher. Als 100-prozentige Tochtergesellschaft der Beiersdorf Aktiengesellschaft bildet die tesa SE einen unabhängig geführten Teilkonzern, der als direkte beziehungsweise indirekte Muttergesellschaft von 60 tesa Tochtergesellschaften (Vorjahr: 61) mit 5.189 Mitarbeitenden in mehr als 100 Ländern aktiv ist.

Im Geschäftsjahr hat tesa die Gesellschaft tesa Online GmbH, Norderstedt, Deutschland, gegründet. Außerdem sind die tesa tape OOO, Moskau, Russland, sowie die Sugru Inc., Livonia, USA, liquidiert worden.

### Regionen und wesentliche Standorte

tesa agiert weltweit, mit Schwerpunkt in Europa, gefolgt von den Geschäftsregionen Afrika/Asien/Australien und Amerika. Neben den deutschen Standorten gehören die Tochtergesellschaften in China, den USA, in Italien und Japan zu den größten und strategisch wichtigsten Einzelgesellschaften von tesa. Die Produktionsstandorte befinden sich in Europa (Deutschland und Italien), in Amerika (USA) und in Asien (China und Vietnam). Der Standort Haiphong, Vietnam, wurde im Oktober 2023 eröffnet. Die Unternehmenszentrale mit integriertem Forschungs- und Technologiezentrum befindet sich in Norderstedt bei Hamburg.

Auch im Jahr 2024 wird in erheblichem Maße in Wachstum und Innovation investiert. Die Investitionen werden für tesa in ähnlicher Höhe liegen wie 2023. Nennenswerte Projekte für die Erweiterung der Produktions- und Lagerkapazitäten betreffen für tesa den Produktionsstandort Hamburg. Weitere Investitionen in Automatisierung und Digitalisierung sollen die Effizienz der Standorte steigern.

### Geschäftsbereich Industry

Im Geschäftsbereich Industry versorgt tesa Industriekunden – insbesondere aus den Branchen Automobil, Elektronik, Druck und Papier sowie Bau und Konstruktion – auf direktem Wege mit spezialisierten Produkt- und Systemlösungen. Der strategische Fokus liegt vorrangig auf dem Auf- und Ausbau ertragreicher Geschäftsfelder in technologisch anspruchsvollen Anwendungsbereichen. Die Produkt- und Systemlösungen von tesa werden zur Optimierung und Effizienzsteigerung von Produktionsprozessen, als Befestigungslösungen in konstruktiven Anwendungsbereichen – oftmals mit Zusatzfunktionen über das reine Verbinden von Bauteilen hinaus – sowie als maßgeschneiderte Schutz- und Verpackungssysteme eingesetzt.

Neben dem Direktgeschäft gehört der technische Handel zum Geschäftsbereich Industry. tesa bietet über Handelspartner eine vielfältige Produktpalette für ein breites Anwendungsspektrum in unterschiedlichen Industriebranchen an. Dazu gehören beispielsweise Sortimente für Montage und Reparatur, Transportsicherungsbänder oder auch Klebelösungen für die Verpackungsindustrie.

### Geschäftsbereich Consumer

Der Geschäftsbereich Consumer umfasst diejenigen Märkte, deren Endkunden tesa über Handelspartner oder handelsähnliche Kanäle mit marktgerechten Produkten versorgt. Hierzu zählen Sortimente für private Endverbraucher und Handwerker. Darüber hinaus nutzt tesa das E-Commerce-Geschäft, um Endkunden auf direktem Weg Produkte zum Kauf anzubieten.

Das Consumer-Geschäft ist auf Europa und Lateinamerika konzentriert. Vermarktet werden sowohl lang bewährte wie auch innovative Produktlösungen, die unter anderem für den täglichen Gebrauch in Büro und Haushalt sowie im Handwerk bestimmt sind. Unter der Dachmarke tesa® fin-

den Endverbraucher in Bau- und Verbrauchermärkten, Papier- und Schreibwarengeschäften sowie online ein breites Angebot von mehr als 300 innovativen Produkten. Für professionelle Handwerker bietet tesa maßgeschneiderte Sortimente, welche über zielgruppengerechte Vermarktungskonzepte angeboten werden.

## Wertmanagement und Steuerungssystem

Ziel des tesa Konzerns ist es, Marktanteile durch nachhaltiges Wachstum zu steigern und zugleich die Ertragsbasis auszubauen. Dabei ist tesa eingebunden in das Steuerungssystem des Gesamtkonzerns Beiersdorf. tesa konzentriert sich auf kontinuierliches, profitables Umsatzwachstum zur langfristigen Steigerung der Ertragskraft. Messgrößen dafür sind das Umsatzwachstum und das betriebliche Ergebnis (EBIT) bzw. die EBIT-Umsatzrendite. Aktives Kostenmanagement und hohe Effizienz beim Einsatz der Ressourcen zielen darauf ab, international wettbewerbsfähige Renditen zu erwirtschaften. Die Entwicklung der relevanten finanziellen Steuerungskennzahlen ist im Abschnitt „Ertragslage“ zu finden.

## Wirtschaftliches Umfeld

Die Weltwirtschaft verlor an Schwung. Trotz eines robusten Starts in das Jahr 2023 verlangsamte sich das Wachstum spürbar über den Sommer. Dies resultierte im Wesentlichen aus einer schwachen Industrieproduktion und einem signifikanten Anstieg der Zinsen in den meisten Weltregionen, welche insbesondere die Wohnungsbauinvestitionen hemmten. Ein weiterer dämpfender Faktor war die verhaltene wirtschaftliche Entwicklung Chinas, die wesentlich auf der Verschuldung im Immobiliensektor des Landes basierte. Die Inflation sank nur langsam von einem sehr hohen Niveau. Die Realeinkommenszuwächse, resultierend aus Lohnanpassungen, trugen nur schrittweise zur Stimulierung des Konsums bei. Lieferkettenschwierigkeiten wurden größtenteils durch neue Herausforderungen ersetzt. Obwohl die durch die Pandemie unterbrochenen Lieferketten weitgehend wiederhergestellt wurden, zeigte das weltweite verarbeitende Gewerbe angesichts eines schwachen Produktivitätswachstums, dem Auslaufen der Covid-19-

Stützungsmaßnahmen und schwieriger finanzieller Bedingungen Schwächen. Zusätzlich hat die Verschiebung der Nachfrage in Richtung des Dienstleistungssektors sowie die gestiegene Unsicherheit über die zukünftige geökonomische Lage zu einer Zurückhaltung bei Investitionen geführt.

Die Stimmungsindikatoren für den Unternehmenssektor und die privaten Haushalte in Europa zeigten im Verlauf des Jahres 2023 häufig gegenläufige Entwicklungen. Der deutliche Anstieg der Zinsen und die damit einhergehende Abnahme der Inflationsrate sorgten bei den Verbrauchern für ein gewisses Aufatmen. Das Konsumklima hat sich seit dem Tiefpunkt im Herbst 2022, als die Inflationsrate im Euroraum zeitweise zweistellige Raten aufwies, allmählich stabilisiert. Hingegen wird die Lage in der Industrie besonders kritisch gesehen. Diese litt unter schwacher globaler Nachfrage und verschlechterter preislicher Wettbewerbsfähigkeit, ausgelöst durch die Euro-Aufwertung. In der zweiten Jahreshälfte zeichnete sich ein Rückgang von Neubestellungen in der Industrie ab. Dieser Rückgang schlug allerdings bisher nicht vollständig auf die Produktion durch, da die Unternehmen noch viele wegen der zwischenzeitlich bestehenden Lieferengpässe liegenden gebliebenen Aufträge abgearbeitet haben. Ebenfalls schlecht sah es in der Bauwirtschaft aus. Die deutlich verschlechterten Finanzierungsbedingungen und die drastisch gestiegenen Baukosten hatten die Nachfrage nach Bauleistungen merklich gedämpft.

Die deutsche Wirtschaft blieb 2023 weiterhin in einer schwierigen Lage. Insbesondere der private Verbrauch erwies sich als anfällig für konjunkturelle Schwächen, und auch die Exporte verzeichneten einen Rückgang. Die Spannungen zwischen China und dem Westen führten zu einem unterdurchschnittlichen Wachstum des Außenhandels. Obwohl sich die Belastung von Unternehmen und privaten Haushalten durch die Energiepreise verringerte, reichte dies nicht aus, um andere negative Einflussfaktoren zu kompensieren, denn die massiven Zinserhöhungen der meisten Zentralbanken bremsten die Wirtschaft. Sie haben die Nachfrage nach Industriegütern und Wohnbauten deutlich verringert. Die Schwankungen in den Auftragseingängen der Industrie waren stark ausgeprägt. Verantwortlich dafür war, dass der Umfang an Großaufträgen von Monat zu Monat variierte. Trotz dieser Herausforderungen konnten die Unternehmen die Produktion weitgehend stabil hal-

ten und somit die in den vergangenen Jahren aufgebauten Auftragsbestände abbauen.

In den USA verzeichnete die Wirtschaft ein recht starkes Wachstum, hauptsächlich aber aufgrund einer ungewöhnlich expansiven Fiskalpolitik. Die Inflationsrate, welche im ersten Halbjahr noch deutlich gesunken ist, konnte im zweiten Halbjahr den Trend nicht fortsetzen, insbesondere aufgrund eines zwischenzeitlichen deutlichen Anstiegs der Benzinpreise. Sowohl der private Konsum als auch die Anlageinvestitionen verzeichneten dennoch spürbare Zuwächse. Letzteres lässt sich wahrscheinlich auf die eingeführten Subventionen für die Halbleiterindustrie und Transformationstechnologien zurückführen. Bei den Wohnungsbauinvestitionen hat sich der Abschwung fortgesetzt, ist aber etwas abgeschwächt. Zum Jahresende machten sich die bremsenden Faktoren zunehmend bemerkbar. Die Sparquote erreichte zuletzt ungewöhnlich niedrige Werte.

In Japan legte die gesamtwirtschaftliche Produktion im ersten Halbjahr 2023 kräftig zu, hauptsächlich aufgrund steigender Exporte infolge einer erheblichen Abwertung des Yens. Diese bedingte auch den für japanische Verhältnisse sehr deutlichen Anstieg der Inflation.

Die Entwicklung in den Wachstumsmärkten ergab ein gemischtes Bild. China überraschte in den letzten Monaten des Jahres in negativer Hinsicht. Das Ende der Null-Covid-Politik im Dezember 2022 gab der Wirtschaft nur kurzzeitig Schub. Die Probleme am Immobilienmarkt hatten deutliche Auswirkung auf die Konjunktur. In Kombination mit Unsicherheiten auf dem Arbeitsmarkt, belastete diese Entwicklungen den Konsum. Zudem verzeichneten die Industrieproduktionen, die Unternehmensinvestitionen und die Exporte einen Rückgang, was sowohl auf eine nachlassende Auslandsnachfrage als auch auf geopolitische Unsicherheiten zurückzuführen ist. In Russland hat die gesamtwirtschaftliche Produktion im zweiten Quartal 2023 ihr Niveau von vor dem Überfall auf die Ukraine wieder erreicht. Im Zusammenhang mit den gestiegenen Militärausgaben erhöhten sich die Investitionen, aber auch der private Konsum stieg dank höherer Reallöhne und Sozialleistungen. Trotzdem zeigen sich Engpässe am Arbeitsmarkt, da seit Beginn des Kriegs viele Arbeitskräfte in die Armee eingezogen wurden oder das Land verlassen haben, um dem Kriegsdienst zu entgehen. Dennoch erwies sich die gesamtwirtschaftliche Entwicklung als robust. Der Anstieg des Wachstums spiegelte einen erheblichen fiska-

lischen Stimulus, starke Investitionen und einen stabilen Konsum vor dem Hintergrund eines angespannten Arbeitsmarktes wider. Das Wachstum wurde größtenteils durch die Produktion militärischer Güter angetrieben, die der Bevölkerung nicht zugutekommen. Die brasilianische Wirtschaft profitierte von einer Rekordernte. Auch die hohen Einnahmen aus dem Export von Erdöl und Eisenerz sowie die Erholung des Dienstleistungssektors kurbelten das Wachstum des Bruttoinlandsprodukts an. Die Drosselung der Ölproduktion sorgte für eine schwache Entwicklung im Nahen Osten. Die Abnahme der Aktivitäten im Ölsektor wurde hingegen durch andere Wirtschaftsbereiche kompensiert, gestützt durch einen anhaltenden privaten Konsum, strategische Anlageinvestitionen und eine förderliche fiskalpolitische Ausrichtung. Die indische Wirtschaft bleibt weiterhin ein zuverlässiger Wachstumsmotor für die globale Konjunktur. 2023 konnte das hohe Tempo des Vorjahrs beibehalten werden. Bereits das dritte Jahr in Folge prägte ein kräftiger Anstieg der privaten Investitionen die indische Konjunktur. Gleichzeitig konnte das rekordhohe Niveau der Exporte des Vorjahrs gehalten werden. Die südostasiatischen Schwellenländer sind im Aufwind. Ihre Fundamentaldaten stabilisieren sich, das Wachstum kehrt zurück, die Leistungsbilanzen der Unternehmen sehen solide aus.

## Absatzmarktentwicklung

Im Geschäftsjahr 2023 war die Geschäftstätigkeit von tesa weiterhin von Unsicherheit geprägt. Die globale Erholung von der Covid-19-Pandemie verläuft langsam und uneinheitlich. Die russische Invasion in der Ukraine beeinflusst weiterhin die Wirtschaftslage. Die Wirtschaftstätigkeit liegt nach wie vor unter dem Niveau vor der Pandemie, und der Konflikt im Nahen Osten hat die Märkte zusätzlich verunsichert. Die Inflation blieb auf einem hohen Niveau, wenn auch unter den Spitzenwerten des Vorjahres.

In diesem Umfeld entwickelten sich die industriellen Absatzmärkte unterschiedlich. Die Automobilbranche zeigte sich stark und konnte global zulegen. Andere industrielle Absatzmärkte und auch das Handelsgeschäft waren hingegen durch eine hohe Verunsicherung der Kunden, Maßnahmen zum Bestandsabbau und eine insgesamt rückläufige Entwicklung gekennzeichnet. Dies galt insbesondere für



Europa und bedingt für Nordamerika, während positive Wachstumsimpulse aus Asien kamen.

## Beschaffungsmarktentwicklung

Das Jahr 2023 war weiterhin geprägt durch Ausläufer der Lieferkrise der vergangenen zwei Jahre. Vor allem im ersten Halbjahr kam es zu weiteren Lieferengpässen, gepaart mit einer signifikanten Inflation auf vielen Roh-/Packstoff- und Logistikmärkten. Dies lag zum einen an großen makroökonomischen Unsicherheiten, wie beispielsweise dem Russland-Ukraine Krieg, dem China-Taiwan Konflikt oder einer verlangsamten Erholung des chinesischen Produktionsoutputs. Zum anderen verblieben Energiekosten auf einem hohen Niveau, was in Verbindung mit anderen inflationären Inputfaktoren die Produktionskosten weiter steigerte. In der zweiten Jahreshälfte war eine erste Korrektur wichtiger Material- und Dienstleistungsmärkte zu beobachten, die vor allem durch die Ausweitung von Kapazitäten begründet war. Dadurch konnten in Verbindung mit einem abteilungsübergreifenden Engpassmanagement und Präferenz bei wichtigen Lieferanten die negativen Auswirkungen der Lieferengpässe für unsere Produktionsstandorte und Handelspartner weiter begrenzt werden.

## Produkt- und Technologie-Entwicklung<sup>1</sup>

Klebeverbindungen müssen bei Bedarf wieder gelöst werden können, um Kunden das Herstellen reparierbarer und recycelbarer Produkte zu ermöglichen. So können wertvolle Einzelkomponenten wiederverwertet und die entsprechenden 2023 in Kraft getretenen EU-Normen für elektronische Endgeräte erfüllt werden. Im Rahmen dieses Projekts hat tesa aus sechs neuen technologischen Konzepten mit unterschiedlichen Auslösemechanismen eine Vielzahl funktionaler Prototypen generiert und Kunden zum Testen übergeben. Im Automobilbau haben erste bereits vorgestellte Prototypen mit entsprechender Alterungs- und Temperaturstabilität zu einer großen Nachfrage nach weiteren Varianten mit unterschiedlichen Anforderungen geführt. Daher konnte ein erstes Produktentwicklungs-

projekt erfolgreich abgeschlossen und weitere neue Projekte für die Entwicklung wiederablösbarer Klebebänder initiiert werden. In diesem Rahmen wurden viele neue Prototypen für die unterschiedlichsten Anwendungen vom Display bis hin zur Elektrofahrzeugbatterie an Kunden verschickt.

Auch in der eigenen Fertigung konnte tesa im Berichtsjahr 2023 wichtige Meilensteine erreichen, um den ökologischen Fußabdruck von Technologien und Produkten weiter zu verbessern. Die CO<sub>2</sub>e-Bilanz des beliebten doppelseitigen Klebebands tesa® 4965 konnte beispielsweise um 40 % reduziert werden, ohne die Eigenschaften des vielseitig eingesetzten Hochleistungsproduktes zu verändern. Dazu mussten nach dem Biomassebilanz-Verfahren neue biobasierte Rohstoffe eingeführt und quantitativ nachverfolgt und Folien aus 90 % recyceltem Polyester (PCR-PET) qualifiziert werden. Außerdem wurden über die gesamte Entwicklungs- und Fertigungskette hinweg neue Prozesse implementiert, um entscheidende Messgrößen, wie etwa die CO<sub>2</sub>e-Bilanz eines Produkts, überhaupt ermitteln zu können.

Ferner hat tesa seine Bestrebungen fortgesetzt, die Reduzierung und Rückgewinnung von Lösemitteln voranzutreiben. Während die Werke kontinuierlich die Verfügbarkeit lösemittelfreier Fertigungsanlagen ausbauen, wurden in der Produkt- und Technologieentwicklung weitere bestehende Sortimente modifiziert. Auch der Anteil an lösemittelfreien Neuentwicklungen konnte weiter gesteigert werden.

In den vergangenen Berichtsjahren hat tesa bereits Prototypen hochfester Klebeverbindungen vorgestellt, die konventionelle Schweiß- und Nietverbindungen ersetzen können. Im Jahr 2023 konnten daraus resultierende Produktentwicklungsprojekte für die Anwendung in mobilen Endgeräten bis zur Marktreife entwickelt und bei ersten Kunden erfolgreich implementiert werden. Ein weiterer Fokus für die bei Raumtemperatur härtenden Klebebänder wurde auf Anwendungen in der Automobilindustrie gelegt. Zum Schutz von Batteriezellen in Traktionsbatterien von Elektroautos oder zum Schutz von Kabelbäumen in Fahrzeugen entwickelt, werden diese Produktmuster derzeit von mehreren Kunden getestet.

Verglichen mit metallischen Fügeverfahren bieten polymere Klebstoffe eine vielfach größere Flexibilität bei der Materialauswahl, um zusätzliche Funktionen in die Klebe-

<sup>1</sup> Dieser Abschnitt war nicht Bestandteil der Prüfung des Lageberichts.



schichten zu integrieren. Im Jahr 2023 hat tesa diese technologischen Möglichkeiten weiter ausgebaut, um Kunden innovativere Produktdesigns mit funktionellen Klebelösungen zu ermöglichen. Dabei wurden durch Open Innovation neue Netzwerke zielgerichtet erschlossen, um stets die nötige Expertise, Schnelligkeit und Ressourceneffizienz bei der Entwicklung komplexer neuer Technologien und Produkte gewährleisten zu können. Die Geschwindigkeit und Fähigkeit, auf neue Technologien und Trends zuzugreifen, konnte so erhöht und eine nachhaltige sowie resiliente Innovationsfähigkeit gestärkt werden.

Globale Innovationsführer in allen Märkten setzen zunehmend auf die Digitalisierung ihrer Entwicklungsprozesse. Dies erfordert auch für die verwendeten Klebelösungen die Bereitstellung digitaler Daten wie beispielsweise digitaler Zwillinge zur Durchführung von Versagensmodellierungen. Der hohe Anklang ausgewählter am Markt platzierter digitaler Services bei den Kunden hat sich im vergangenen Jahr erstmals in der stark wachsenden Anzahl von Anfragen nach digitalen Zwillingen und digitalem Consulting widerspiegelt. tesa hat mit einem konsequenten Ausbau des digitalen Produktportfolios die Entwicklung beschleunigt und die Kundenbindung erhöht. Mehrere jetzt aktive Forschungsk Kooperationen bilden eine solide Basis für einen kontinuierlichen Wissensaufbau in den Bereichen künstliche Intelligenz, Simulation und Digitalisierung.

Der Schwerpunkt in der Produkt- und Technologieentwicklung liegt auf Lösungen für die Energiewende. Diese konnten im letzten Berichtszeitraum weiter ausgebaut werden. Das betrifft beispielsweise die Bereiche Wasserstoffwirtschaft, Gebäudeenergiemanagement und Elektromobilität.

Im letzten Bericht wurde ein erster funktioneller Prototyp einer auf Knopfdruck dimmbaren Fensterfolie vorgestellt, die es ermöglicht, Gebäudeverglasungen von Neu- und Bestandsgebäuden energiesparend auszurüsten. Im Jahr 2023 konnte diese Technologie so weit optimiert werden, dass alternative, auf dem Markt verfügbare Lösungen von der Leistung her übertroffen werden. Zusammen mit mehreren Kooperationspartnern konnten bereits Pilotmuster gefertigt und einem ersten potenziellen Kunden zur Ausprüfung übergeben werden.

Für die Fertigung moderner Brennstoffzellen wurden funktionale Folien weiterentwickelt, mit denen die Brennstoffzelle besonders schnell und effizient zusammengebaut

werden kann. Die neuesten optimierten Prototypen haben das Interesse von Kunden geweckt und den Abschluss neuer Kooperationen mit ausgewählten Innovationsführern ermöglicht.

Großkunden der Automobilindustrie wurden zahlreiche neue Prototypen für den Bereich Elektromobilität vorgestellt. Ein besonderer Fokus wurde auf das Schützen und Verkleben von Batteriezellen sowie deren Module und Gehäuse gesetzt. Aber auch für völlig neue Anwendungen innerhalb der Batteriezelle konnten Prototypen entwickelt werden. So ist es beispielsweise gelungen, die Rezepturen der Klebmassen exakt auf die komplexen und empfindlichen elektrochemischen Prozesse während der vielen Lade- und Entladevorgänge abzustimmen, um eine lange Batterielebensdauer zu garantieren.

Weitere Informationen zur Produkt- und Technologieentwicklung bei tesa finden Sie unter [www.tesa.com/de-de/ueber-uns/product-and-technology-development](http://www.tesa.com/de-de/ueber-uns/product-and-technology-development).

## Nachhaltigkeit<sup>2</sup>

Nachhaltigkeit ist bereits seit 2001 fest in der Unternehmensstrategie von tesa verankert. Die Ambition dabei ist klar: Mit technologischem Know-how und Leidenschaft soll die Entwicklung nachhaltiger Klebelösungen und Produkte vorangetrieben werden.

Die Nachhaltigkeitsstrategie basiert auf fünf strategischen Handlungsfeldern, für die langfristige Ziele bis 2030 formuliert wurden. Die Handlungsfelder decken die gesamte Wertschöpfungskette ab: Sie umfassen die Verringerung der Emissionen, eine verantwortungsvolle Beschaffung, die Verwendung von recycelten und biobasierten Materialien, Kreislaufwirtschaft und Abfallvermeidung sowie eine aktive Unterstützung von Kunden bei den eigenen Nachhaltigkeitszielen. Im Rahmen der umfangreichen Nachhaltigkeitsinitiativen wurde tesa 2023 mit der EcoVadis Gold Medaille ausgezeichnet. Damit gehört tesa zu den Top 2 Prozent der bewerteten Unternehmen der Branche im Bereich Nachhaltigkeit.

Bis 2025 will tesa die Scope-1- und Scope-2-Emissionen im Vergleich zu 2018 absolut um 30 % reduzieren. Zwischen 2018 und 2023 konnte tesa die Scope-1- und Scope-2-Emis-

<sup>2</sup> Dieser Abschnitt war nicht Bestandteil der Prüfung des Lageberichts.

sionen bereits um -38 % reduzieren und damit das Ziel bereits zwei Jahre früher erreichen. Bis 2030 plant das Unternehmen, klimaneutral zu produzieren. Die Scope-3-Emissionen sollen bis 2030 im Vergleich zu 2018 absolut um 20 % sinken. Die Klimaziele von tesa bis 2025 wurden im Verbund mit Beiersdorf von der Science Based Target initiative (SBTi) bestätigt. Darüber hinaus hat tesa die langfristige Selbstverpflichtung im Rahmen der „SBTi Business Ambition for 1.5°C“ unterzeichnet, bis spätestens 2050 „net zero emissions“ (Netto-Null-Emissionen) zu erreichen. Bereits 2020 wurde das Ziel erreicht, an weltweit allen Büro- und Produktionsstandorten von tesa zu 100 % Strom aus erneuerbaren Energiequellen zu beziehen.

Unter anderem verpflichtet tesa auch seine Geschäftspartner dazu, die gesetzten Standards zu erfüllen und sie in ihre vorgelagerten Lieferketten weiterzugeben. Dies betrifft sowohl die geforderte Produktqualität als auch transparente, faire und verantwortungsvolle Geschäftspraktiken. So möchte tesa sicherstellen, dass auch Geschäftspartner ihrer sozialen, ökologischen und ökonomischen Verantwortung gerecht werden und die Transparenz und Nachhaltigkeit in der Lieferkette Schritt für Schritt erhöht wird. Bereits seit 2020 lädt tesa direkte Zulieferbetriebe über die Plattform „EcoVadis“ ein, eine Selbstbewertung durchzuführen. Lieferanten mit einer Bewertung können dadurch nachweisen, inwieweit sie Menschenrechte, faire Arbeitsbedingungen und Umweltaspekte sicherstellen sowie ihre Produkte, Rohstoffe und Dienstleistungen verantwortungsvoll erzeugen und beschaffen. Ende 2023 lagen für 70 % (Vorjahr: 54 %) des Einkaufsvolumens direkter Materialien von tesa EcoVadis-Selbstauskünfte vor. In den kommenden Jahren soll dieser Anteil schrittweise erhöht werden: Für insgesamt 80 % des Einkaufsvolumens direkter Materialien sollen bis 2025 Nachhaltigkeitsbewertungen vorliegen. Bis 2030 wird tesa 80 % des Einkaufsvolumens nur noch an Lieferanten vergeben, die den Ansprüchen mit Blick auf verantwortungsvolle Lieferketten genügen.

Auch wird jeden Tag daran gearbeitet, die Produktnachhaltigkeit deutlich zu erhöhen. In der Entwicklung sind viele neue Produkte mit nachhaltigem Beitrag für die Top-Sortimente der Auto-, Elektro- und Bauindustrie sowie für Verbraucher im Büro- und Hausbedarf. Dabei setzt tesa auf die Reduktion von nicht recycelten fossilen Kunststoffen und nutzt zunehmend recycelte sowie biobasierte Materialien.

Im Consumer Segment fand beispielsweise die Markteinführung des tesa<sup>®</sup> Eco & Crystal statt. Die Trägerfolie des Produkts besteht zu 90 % aus recyceltem PET. Für die Industriesegmente wurde im Berichtsjahr eine neue Kennzeichnung entwickelt, um Produkte mit nachhaltigeren Eigenschaften hervorzuheben. Ein Beispiel ist tesa<sup>®</sup> 4965 Original Next Gen. Durch die Verwendung von 90 % Post Consumer Recycling-PET für den Träger und einer Klebmasse, die ausschließlich biomassebilanzierte Monomere verwendet, wurde der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck des Produkts um 40 % gesenkt.

Arbeitssicherheit und ein betriebliches Gesundheitsmanagement gehören seit jeher zu den Grundfesten von tesa. Eine Grundlage des internen Managementsystems im Bereich Arbeitssicherheit bildet die konzernweit gültige Arbeitsschutzpolitik „tesa Policy on Occupational Safety and Health“. Im Rahmen des Arbeitsschutzmanagements liegt der Fokus auf den ISO-14001-zertifizierten Produktionsstandorten. Dazu wurde eine anspruchsvolle Roadmap festgelegt: Bis 2025 sollen alle tesa Standorte, die bereits über ein Umweltmanagementsystem nach ISO 14001 verfügen, auch eine Zertifizierung nach ISO 45001 im Arbeitsschutz erreichen. 2023 haben der Hauptsitz der tesa SE und der Produktionsstandort tesa Manufacturing Hamburg die Erstzertifizierung nach der Arbeitsschutznorm DIN ISO 45001 erfolgreich abgeschlossen. Damit konnte ein weiterer Meilenstein für den Arbeitsschutz bei tesa erreicht werden. Die erfolgreiche Zertifizierung belegt, dass der Arbeitsschutz systematisch in die Führungsverantwortung des jeweiligen Standorts integriert wurde.

Mit der „Accident Frequency Rate“ (AFR) werden alle Arbeitsunfälle dokumentiert, die zu mindestens einem Ausfalltag geführt haben. Bei tesa lag die AFR der dokumentierten Unfälle mit mindestens einem Ausfalltag an den nach ISO 14001 zertifizierten Standorten im Berichtsjahr bei 2,7 pro eine Million Arbeitsstunden weltweit (Vorjahr: 3,6).

Ausführlichere Informationen sind in dem jährlich erscheinenden Nachhaltigkeitsbericht unter [www.tesa.com/de-de/ueber-uns/nachhaltigkeit](http://www.tesa.com/de-de/ueber-uns/nachhaltigkeit) sowie in der „Nichtfinanziellen Erklärung“ im Geschäftsbericht der Beiersdorf AG unter <https://reports.beiersdorf.com/geschaeftsbericht/2023> verfügbar.

## Erklärung zur Unternehmensführung<sup>3</sup>

Der Aufsichtsrat hatte 2022 gemäß § 111 Absatz 5 Aktiengesetz Zielgrößen für den Frauenanteil in Aufsichtsrat und Vorstand festgelegt, die jeweils bis spätestens zum Ende der derzeitigen Amtsperiode des Aufsichtsrats nach der Hauptversammlung 2027 erreicht werden sollen. Für den Aufsichtsrat wurde eine Zielgröße von 16,7 % (dies entspricht einer Frau) und für den Vorstand eine Zielgröße von 0 % festgelegt.

Die Zielgröße von 0 % für den Vorstand wurde in 2022 dadurch begründet, dass der Vorstand durch das Ausscheiden von Frau Cackovich Mitte 2022 zeitgleich zur Festsetzung der neuen Zielgrößen nachbesetzt worden ist und seinerzeit keine planmäßigen Änderungen im Vorstand in den Folgejahren zu erwarten waren; zudem wurde den industriespezifischen Schwierigkeiten, Frauen für Vorstandsposten bei tesa zu finden, Rechnung getragen.

Um den gesetzlichen Vorgaben zu entsprechen, hatte der Vorstand der tesa SE in 2022 Zielgrößen für die erste und zweite Führungsebene in der tesa SE beschlossen, die jeweils bis spätestens zum 30. Juni 2027 erreicht werden sollen. Für die erste Führungsebene wurde eine Zielgröße von 30 % und für die zweite Führungsebene eine Zielgröße von 35 % festgelegt.

Zum 31. Dezember 2023 betrug der Frauenanteil im tesa Aufsichtsrat 33 %, im Vorstand 0 %, in der ersten Führungsebene 11,5 % und in der zweiten Führungsebene 28,1 %.

## Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter<sup>4</sup>

Als internationaler Hersteller innovativer Klebebänder und selbstklebender Produktlösungen positioniert sich tesa als attraktiver und nachhaltiger Arbeitgeber. Es ist für das Unternehmen von erheblicher Bedeutung, hochqualifizierte Mitarbeitende zu rekrutieren, zu entwickeln und langfristig an sich zu binden, um so eine wichtige Voraussetzung für eine anhaltend positive Unternehmensentwicklung zu schaffen.

Auch im Jahr 2023 hat tesa in die Qualifizierung seiner Mitarbeitenden investiert und weitere attraktive Entwicklungsmöglichkeiten geschaffen.

Im Berichtsjahr wurde das Entwicklungsangebot um weitere Online- und Präsenz- Lernangebote für Mitarbeitende sowie Führungskräfte erweitert. Speziell für High Potentials hat tesa unter anderem Development Center aufgesetzt und diese durch individualisierte Entwicklungsmaßnahmen weiter gefördert.

Die Fähigkeit von Führungskräften, den Mitarbeitenden unter anderem ein motivierendes Arbeitsumfeld zu bieten und die Entfaltung ihrer Talente zu fördern, ist entscheidend für den Geschäftserfolg von tesa und seine Attraktivität als Arbeitgeber. Im ersten Quartal 2023 hat tesa begonnen, ein neues Management Excellence-Programm in Kooperation mit der European School of Management and Technology Berlin (ESMT Berlin) zu starten. Das Programm zielt darauf ab, Managern in Themen wie etwa Strategieentwicklung, Nachhaltigkeit, Innovation oder Transformation wesentliche Führungsfähigkeiten zu vermitteln. Das circa sechs Monate dauernde Programm mit diversen Remote- und zwei Präsenzmodulen wurde im Berichtsjahr bereits für zwei Kohorten mit je 25 Führungskräften durchgeführt.

Ein weiteres Schwerpunktthema der HR-Arbeit ist die Förderung der tesa Talente. Im Rahmen des „Competencies Review“ bekommen Talente die Chance, an berufsrelevanten Übungen – vergleichbar mit denen eines Assessment Centers – teilzunehmen. Anschließend erhalten die Teilnehmer ein qualifiziertes Feedback zu ihren Stärken und Entwicklungsfeldern anhand der tesa Values. Wesentliche Bestandteile sind unter anderem kontinuierliches Peer Feedback, eine Selbstpräsentation sowie ein Learning Path, der sich auf die zehn Monate nach dem „Competencies Review“ erstreckt. Während dieser Zeit werden die Teilnehmenden intensiv von ihren Führungskräften und HR begleitet.

Im Berichtsjahr wurden die Qualifizierung und die Weiterentwicklung der Führungskräfte und Mitarbeitenden wieder sowohl in Präsenz als auch remote durchgeführt.

Zusätzlich zu Präsenzformaten und E-Learnings wurde die Nutzung der digitalen externen Plattform „LinkedIn Learning“ weiter auf tesa spezifische Bedarfe individualisiert, und es wurden entsprechend bedarfsgerechte, unternehmensspezifische Lernpfade entwickelt.

Im Bereich der E-Learning-Formate sind bereits Themenfelder wie Compliance, Arbeitssicherheit, Nachhaltigkeit, Produkt- und Technologieentwicklung, Sales sowie Supply Network enthalten. Über einen digitalen tesa Lear-

<sup>3/4</sup> Dieser Abschnitt war nicht Bestandteil der Prüfung des Lageberichts.

ning Hub sind diese den Mitarbeitenden als Weiterbildungsangebote jederzeit zugänglich.

Im Jahr 2023 wurde zudem eine neue Führungskräfte-Trainingsreihe weiter an hybride Arbeitsformen angepasst. Die Trainingsreihe teilt sich auf in ein „basics“-Trainingsprogramm und ein „advanced“-Trainingsprogramm. Im „basics“-Teil werden in internationalen Trainingsgruppen Grundlagen der Führungskompetenz und der Umgang mit Führungsaufgaben vermittelt. Im „advanced“-Teil werden bereits erfahrene Führungskräfte in den Bereichen Teamentwicklung, Change Management oder Coaching geschult und weiterentwickelt. Die inhaltlichen Schwerpunkte der Führungskräfte-Trainingsreihe orientieren sich dabei an den Herausforderungen der aktuellen tesa Strategie.

Das weltweite Mitarbeitendengespräch „tesa Performance Appraisal“ wird in der gesamten tesa Organisation durchgeführt. In den Gesprächen zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft gilt es, Feedback zu Arbeitsergebnissen und Arbeitsverhalten zu besprechen und durch die Führungskraft Orientierung für das folgende Jahr zu erhalten. Neben den Führungskräften sind auch alle Mitarbeitenden aufgerufen, sich mit dem Gesprächsbogen auf das Gespräch vorzubereiten. Durch diesen neuen Prozess stärkt tesa die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden, aber auch die Eigeninitiative sowie das Bewusstsein für die erbrachten Leistungen. Zusätzlich sollen Mitarbeitende und Führungskräfte von einer stärkeren Feedback- und Dialogkultur bei tesa profitieren.

Im Berichtsjahr verfolgte tesa weitere Initiativen für ein attraktives Arbeitsumfeld, denn eine ansprechende Umgebung kann zum Wohlbefinden der Beschäftigten beitragen.

### **BGM – Betriebliches Gesundheitsmanagement**

tesa stattet seine Arbeitsplätze ergonomisch und zeitgemäß aus, beispielsweise mit höhenverstellbaren Schreibtischen und modernen Beleuchtungs- und Belüftungskonzepten. Daneben wird Mitarbeitenden in der Norderstedter Unternehmenszentrale unter der Dachmarke „It's for you!“ ein umfassendes Gesundheitsmanagement angeboten. Das Gesundheitsmanagement umfasst Angebote wie Ergonomieberatung, Darmkrebsvorsorge, ein Fitnessstudio und Massagen. Auch eine betriebsärztliche Betreuung sowie interne und externe psychosoziale Beratung und Betreuung gehören zum Gesundheitsmanagement.

### **tesa Young Connection**

Innerhalb der tesa Young Connection finden sich neue Mitarbeitende bei tesa zu einer Community zusammen. So fanden im Berichtsjahr sowohl Präsenz- als auch Remote-Veranstaltungen zu unterschiedlichen fachlichen und Team Building-Themen statt. Networking steht in dieser Community im Vordergrund, um den Zusammenhalt zu stärken und Nachwuchskräfte zu binden.

### **New Work**

tesa hat weiter in IT- und Kommunikationstechnologie für hybrides Arbeiten investiert sowie Kreativ- und Sozialräume in die Arbeitsweise integriert. Sie laden zu Meetings und kreativem Zusammenarbeiten am Standort ein. Ebenso wurden erste Shared Desk-Konzepte in ausgewählten Abteilungen umgesetzt, um eine noch größere individuelle Freiheit in der Wahl des Arbeitsorts zu ermöglichen und somit der Arbeit in Matrix-Strukturen gerecht zu werden.

### **Weitere Benefits**

Darüber hinaus können Beschäftigte in der Unternehmenszentrale in Norderstedt unter anderem einen Reinigungsservice wahrnehmen, regelmäßig Marktstände zur Versorgung mit regionalem Obst und Gemüse besuchen sowie verschiedene Mobilitätskonzepte nutzen. Zum Beispiel haben sie die Möglichkeit, E-Autos und E-Bikes an einer Ladestation mit Strom zu versorgen und Leihfahrräder der Hamburger Initiative „Stadtrad“ an einer Station auf dem Gelände zu parken. Außerdem können die Beschäftigten Fahrräder über ein bezuschusstes Programm leasen.

Ausführlichere Informationen sind im nichtfinanziellen Bericht im Geschäftsbericht der Beiersdorf AG unter <https://www.beiersdorf.de/aktueller-geschaeftsbericht> verfügbar.

## II. Ertragslage

### Ertragslage tesa Konzern

	2022	2023	Veränderung	
	in Mio. €	in Mio. €	in Mio. €	in Prozent
Umsatzerlöse	1.667,8	1.667,5	-0,3	0,0%
Kosten der umgesetzten Leistungen	-926,2	-904,6	+21,6	-2,3%
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>741,6</b>	<b>762,9</b>	<b>+21,3</b>	<b>2,9%</b>
Marketing- und Vertriebskosten	-291,8	-316,1	-24,3	8,3%
Forschungs- und Entwicklungskosten	-74,7	-79,3	-4,6	6,2%
Allgemeine Verwaltungskosten	-92,0	-98,5	-6,5	7,1%
Sonstige betriebliche Erträge	78,1	62,8	-15,3	-19,6%
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-82,7	-65,6	+17,1	-20,7%
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT, ohne Sondereffekte)</b>	<b>278,5</b>	<b>266,2</b>	<b>-12,3</b>	<b>-4,4%</b>
Sondereffekte	-14,9	5,3	+20,2	-135,6%
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT)</b>	<b>263,6</b>	<b>271,5</b>	<b>+7,9</b>	<b>3,0%</b>
Finanzerträge	31,0	25,7	-5,3	-17,1%
Finanzierungsaufwendungen	-36,6	-34,9	+1,7	-4,6%
<b>Finanzergebnis</b>	<b>-5,6</b>	<b>-9,2</b>	<b>-3,6</b>	<b>64,3%</b>
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>258,0</b>	<b>262,3</b>	<b>+4,3</b>	<b>1,7%</b>
Ertragsteuern	-87,8	-86,4	+1,4	-1,6%
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>170,2</b>	<b>175,9</b>	<b>+5,7</b>	<b>3,3%</b>

Der tesa Konzern weist im Geschäftsjahr 2023 ein im Vorjahresvergleich um 12,3 Mio. € (-4,4 %) niedrigeres betriebliches Ergebnis (EBIT, ohne Sondereffekte) von 266,2 Mio. € aus. Das betriebliche Ergebnis mit Sondereffekten (EBIT) erhöhte sich auf 271,5 Mio. € (+3,0 %). Die Sondereffekte von 5,3 Mio. € (Vorjahr: -14,9 Mio. €) beinhalten im Wesentlichen Erträge aus Versicherungsleistungen hinsichtlich des technischen Zwischenfalls im tesa Werk Concagno in Höhe von 24,2 Mio. €. Dagegen stehen Aufwendungen für die Kompensation des Schadens in Höhe von 10,2 Mio. €. Darüber hinaus sind Aufwendungen aus der Wertminderung des Geschäfts- oder Firmenwertes von nie wieder bohren GmbH in Höhe von 4,2 Mio. € und Wertminderung der immateriellen Vermögenswerte von tesa Twinlock B.V. in Höhe von 4,5 Mio. € enthalten, die in der Vergangenheit im Rahmen der Kaufpreisallokation zusammen mit dem Geschäfts- oder Firmenwert aufgedeckt wurden. Der Geschäfts- oder Firmenwert von tesa Twinlock B.V. wurde bereits im Geschäftsjahr 2022 vollständig abgeschrieben.

Während das Bruttoergebnis vom Umsatz mit 762,9 Mio. € abschließt (+2,9 %), hat sich das Ergebnis aus den betrieblichen Aufwendungen und Erträgen ohne Sondereffekte in 2023 insgesamt um 7,3 % auf -496,7 Mio. € (Vorjahr: -463,1 Mio. €) verändert.

Das Geschäftsjahr schließt der tesa Konzern mit einem Jahresüberschuss von 175,9 Mio. € (+3,3 %) ab.

Die Umsatzerlöse schließen auf dem gleichen Niveau wie im Vorjahr ab. Die Kosten der umgesetzten Leistungen verringerten sich hingegen um 21,6 Mio. € (-2,3 %) auf 904,6 Mio. €. Diese Entwicklung ist im Wesentlichen auf Preisanpassungen zurückzuführen.

Die EBIT-Umsatzrendite ohne Sondereffekte lag bei 16,0 % (Vorjahr: 16,7 %). Unter Berücksichtigung der Sondereffekte beträgt die EBIT Umsatzrendite 16,3 % (Vorjahr: 15,8 %).

Die Marketing- und Vertriebskosten, Forschungs- und Entwicklungskosten sowie die allgemeinen Verwaltungskosten haben sich insgesamt um 35,4 Mio. € auf 493,9 Mio. € erhöht. Dieser Anstieg ist im Wesentlichen auf Investitionen in Innovation, Nachhaltigkeit und Digitalisierung in für tesa wichtige strategische Bereiche zurückzuführen.

Das Finanzergebnis hat sich im Vorjahresvergleich um 3,6 Mio. € aufgrund von Wechselkurseffekten auf -9,2 Mio. € verringert.

Die Ertragsteuern haben sich im Geschäftsjahr 2023 um insgesamt 1,4 Mio. € auf 86,4 Mio. € verringert (Vorjahr: 87,8 Mio. €).

Die Umsatzprognose für 2023 und die Prognose zur EBIT-Umsatzrendite konnten erreicht werden.

## Wirtschaftliche Entwicklung in den Regionen

tesa konnte im Jahr 2023 in einem herausfordernden wirtschaftlichen Marktumfeld ein organisches Umsatzwachstum von 3,2 % erzielen. Wechselkurseffekte reduzierten diese Entwicklung um 2,7 Prozentpunkte und strukturelle Effekte um 0,5 Prozentpunkte. Nominal lag daher die Umsatzentwicklung bei 0,0 % gegenüber dem Vorjahr und erreichte 1.667,5 Mio. € (Vorjahr: 1.667,8 Mio. €).

### Europa

In Europa erhöhte sich der Umsatz organisch um 1,2 %. Insbesondere das Geschäft im Bereich Consumer konnte nach einem guten Vorjahr weiterwachsen. Der Umsatz im Endverbrauchergeschäft entwickelte sich in allen Märkten positiv, auch über digitale Absatzkanäle. Der Bereich Industry zeigte in einem schwierigen Marktumfeld Umsatzsteigerungen insbesondere im Bereich Automotive. Nominal erreichte tesa in Europa einen Umsatz von 797,4 Mio. € (Vorjahr: 795,8 Mio. €) und wuchs damit um 0,2 %. Der Anteil am Konzernumsatz erhöhte sich auf 47,8 % (Vorjahr: 47,7 %).

### Amerika

In Nord- und Südamerika erreichte tesa eine positive Umsatzentwicklung und wuchs organisch um 2,4 %. Der Umsatz im Bereich Industry entwickelte sich positiv und verzeichnete einen Zuwachs auf dem Automobilmarkt und in den Industrial Growth Markets. Auch die Umsätze im Endverbrauchergeschäft in Lateinamerika haben sich positiv weiterentwickelt. Der Umsatz der Region erhöhte sich nominal um 1,0 % auf 287,6 Mio. € (Vorjahr: 284,7 Mio. €). Der Anteil am Konzernumsatz erhöhte sich auf 17,3 % (Vorjahr: 17,1 %).

### Afrika / Asien / Australien

In Asien wurde ein organisches Umsatzwachstum von

6,3 % erreicht, insbesondere durch neues Projektgeschäft mit Produkten für die Elektronikindustrie. Gleichzeitig führte auch in dieser Region die Erholung im Automobilsektor zu Mehrgeschäft. Der Umsatz in Asien reduzierte sich nominal um 0,8 % auf 582,5 Mio. € (Vorjahr: 587,3 Mio. €). Der Anteil am Konzernumsatz reduzierte sich auf 34,9 % (Vorjahr: 35,2 %).

## Wirtschaftliche Entwicklung in den Geschäftsbereichen

### Industry

Der Bereich tesa **Industry** verzeichnete im Geschäftsjahr 2023 ein solides Umsatzwachstum. Zu dieser Entwicklung trugen maßgeblich die im Vorjahr umgesetzten Preiserhöhungen sowie die gute Entwicklung in den Automotive-Geschäftseinheiten bei. Der Bereich Industry verzeichnete organisch ein Umsatzwachstum von 3,7 %. Nominal reduzierte sich der Umsatz um 0,4 % auf 1.292,1 Mio. € (Vorjahr: 1.297,1 Mio. €). Der Anteil des Bereichs Industry am Gesamtumsatz lag bei 77,5 % (Vorjahr: 77,8 %).

Der Bereich **Automotive** konnte im Jahr 2023 erneut zweistellig wachsen. Der Bereich Electrical Systems konnte ein sehr starkes organisches Wachstum erzielen. Getragen durch ein globales Marktwachstum profitierte tesa von neuen Projekten sowohl mit

OEMs als auch mit deren Zulieferern. Beispiele hierfür sind automatisierte Klebebandlösungen für Karosseriebau (Lochverschluss), Sicherheitsetiketten und Maskieranwendungen sowie Spezialklebebandlösungen im Bereich Abriebschutz und Geräuschdämpfung. Ferner hat der Fokus auf E-Mobilität und Display-Anwendungen das Wachstum weiter getragen. Die kontinuierliche Erweiterung des Produktsortiments in enger Kooperation mit Automobilherstellern und -zulieferern wird weiter vorangetrieben und folgt der Transformation in der Automobilindustrie.

Im Bereich **Consumer Electronics** konnte tesa nicht ganz an das sehr starke Wachstum der Vorjahre anknüpfen. In einem insbesondere im ersten Halbjahr stark rückläufigen Marktumfeld konnte sich tesa gut behaupten und schloss das Geschäftsjahr 2023 mit einem starken Wachstum ab. Treiber des Wachstums waren innovative Klebebandlösungen für die Herstellung von Smartphones und Tablets. Hierzu zählten beispielsweise Acrylatschäume für die Montage



von Displays und Gehäuserückseiten in Smartphones sowie der Einsatz innovativer Reaktiv-Klebebänder.

Andere Bereiche waren im abgelaufenen Geschäftsjahr durch eine rückläufige Entwicklung gekennzeichnet. Der Umsatz im Bereich **Druck und Papier** lag leicht unterhalb des Vorjahres. Hierzu trugen eine insgesamt schwache Marktnachfrage und Maßnahmen zum Bestandsabbau auf Kundenseite bei. Das Geschäft mit Klebebändern in der Haushaltsgeräteindustrie war deutlich rückläufig. tesa ist hier beispielsweise mit Anwendungen zur Transportsicherung vertreten. Positive Impulse resultierten aus einer erhöhten Nachfrage nach nachhaltigeren Klebebandlösungen für die Verpackungsindustrie.

Auch das Geschäft mit dem industriellen Handel war im Jahr 2023 durch eine rückläufige Nachfrage gekennzeichnet, der Umsatz lag unter dem des Vorjahrs. Insbesondere die Geschäftsentwicklung in Europa und Nordamerika war stärker rückläufig. Preiserhöhungen infolge gestiegener Material- und Energiekosten trugen positiv zur Umsatzentwicklung bei. Positiv wirkte sich auch die Transformation des Produktsortiments in Richtung Nachhaltigkeit aus. Neue Produktgenerationen mit gleichbleibend hoher Performance, aber einem deutlich reduzierten CO<sub>2</sub>-Fußabdruck wurden erfolgreich im Markt eingeführt.

## Consumer

In einem herausfordernden Marktumfeld konnte der Bereich Consumer eine organische Umsatzsteigerung um 2,5 % erzielen, was nominal einem Umsatzwachstum von 2,3 % auf 371,3 Mio. € (Vorjahr: 363,1 Mio. €) entspricht. Damit trug der Bereich im Berichtsjahr mit 22,3 % (Vorjahr: 21,8 %) zum Gesamtumsatz von tesa bei.

Das Geschäft mit privaten Endverbrauchern und professionellen Handwerkern ist in Europa und Lateinamerika moderat gewachsen. Hierzu trugen sowohl signifikante Effekte aus Preisanpassungen als auch Produkteinführungen bei wie zum Beispiel etwa der nachhaltigere tesafilm® Eco & Crystal oder Badaccessoires sowie erfolgreich realisierte Kundenprojekte.

Sortimentsseitige Wachstumstreiber waren vor allem Maler-, Reparatur- und Montagebänder, während der Umsatz mit Verpackungsbändern rückläufig war.

In der Betrachtung der Vertriebskanäle konnte insbesondere das Baumarktgeschäft sowie das E-Commerce-Geschäft zulegen. Das Geschäft mit professionellen Handwer-

kern erzielte vor dem Hintergrund eines durch eine rückläufige Baukonjunktur geprägten Marktumfeldes ein leichtes Wachstum, die Entwicklung des Schreibwarenbereichs lag etwas unter Vorjahr.



## III. Finanzlage

### Kapitalflussrechnung

	2022	2023	Veränderung
	in Mio. €	in Mio. €	in Mio. €
<b>Flüssige Mittel 01.01.*</b>	<b>244,2</b>	<b>199,3</b>	<b>-44,9</b>
Brutto-Cashflow	267,7	252,9	-14,8
Mittelveränderung Netto-Umlaufvermögen	-110,8	74,2	185,0
Cashflow operatives Geschäft	156,9	327,1	170,2
Cashflow aus Investitionstätigkeit	-74,7	-178,9	-104,2
<b>Free Cashflow</b>	<b>82,2</b>	<b>148,2</b>	<b>66,0</b>
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	-130,2	-126,9	3,3
Wechselkursbereinigte Veränderung des Finanzmittelbestandes	3,1	-8,6	-11,7
Veränderung der flüssigen Mittel	-44,9	12,7	57,6
<b>Flüssige Mittel 31.12.</b>	<b>199,3</b>	<b>212,0</b>	<b>12,7</b>

\*Davon unterliegen zum 31.12.2022 2,8 Mio. € Devisentransferbeschränkungen

Der **Cashflow aus dem operativen Geschäft** hat sich gegenüber dem Vorjahr um 170,2 Mio. € auf 327,1 Mio. € erhöht.

Aus **Investitionstätigkeiten** flossen saldiert 178,9 Mio. € ab. Dies ist im Wesentlichen auf Investitionen in immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen (98,6 Mio. €) sowie auf die Gewährung von Darlehen gegenüber verbundenen Unternehmen (107,2 Mio. €) zurückzuführen. Die Investitionen in Sachanlagen (87,2 Mio. €) resultieren dabei maßgeblich aus Produktionserweiterungen in Höhe von 69,6 Mio. €, hiervon in Deutschland 33,7 Mio. € (siehe Abschnitt „Investitionen“). Der **Free Cashflow** erhöhte sich um insgesamt 66,0 Mio. € auf 148,2 Mio. €.

Der negative **Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit** ergibt sich insbesondere aus einer Dividendenzahlung von 85,1 Mio. € an die Gesellschafter.

Die **liquiden Mittel** zum Ende des Geschäftsjahres erhöhten sich insgesamt um 12,7 Mio. € auf 212,0 Mio. €.

### Finanzkennzahlen

Das **Umsatzwachstum** beträgt 0,0 % (Vorjahr: 11,3 %).

Die **EBIT-Umsatzrendite** ohne Sondereffekte beträgt 16,0 % (Vorjahr: 16,7 %). Mit Sondereffekten hat sich diese im Vorjahresvergleich auf 16,3 % (Vorjahr: 15,8 %) erhöht.

Der **Jahresüberschuss** – bezogen auf die Umsatzerlöse – erhöhte sich im Vorjahresvergleich von 10,2 % auf 10,5 %.

Das **Ergebnis je Aktie** ist auf 6,82 € gestiegen (Vorjahr: 6,59 €).

Die **Eigenkapitalquote** beträgt 66,8 % (Vorjahr: 65,4 %).

Bilanzierte Nutzungsrechte aus Leasingverhältnissen nach IFRS 16 bestehen in Höhe von 53,2 Mio. € (Vorjahr: 62,2 Mio. €). Ihnen stehen Leasingverbindlichkeiten in vergleichbarer Höhe gegenüber.

Ohne Berücksichtigung der nach IFRS 16 bilanzierten Nutzungsrechte erhöht sie sich auf 68,8 % (Vorjahr: 67,8 %). Das Eigenkapital deckt das langfristig gebundene Vermögen mit 189,0 % (Vorjahr: 182,8 %).

### Investitionen

tesa hat im Berichtsjahr insgesamt 98,6 Mio. € in immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen investiert. Davon entfallen Investitionen in Höhe von 51,9 Mio. € auf Standorte in Deutschland.

Im übrigen Europa wurden 5,4 Mio. € investiert, in Amerika 14,8 Mio. € und in Afrika/Asien/Australien 26,5 Mio. €. Insbesondere die Investitionen in Asien sind auf die Errichtung des Ende 2023 eröffneten neuen Standorts in Vietnam zurückzuführen.

2023 war in erster Linie geprägt durch Ausgaben für technologische und kapazitative Erweiterungen in strategischen Großprojekten, die teilweise abgeschlossen wurden. Außerdem tätigte tesa weiterhin relevante Investitionen in die globale Modernisierung der IT-Infrastruktur und -Systemlandschaft, die auch in den kommenden Jahren fortgeführt werden.

Die Produktivitäts-, Ersatz- und Kapazitätserweiterungsinvestitionen in den Produktionsstätten weltweit beliefen sich auf insgesamt 69,6 Mio. €.

## IV. Vermögenslage

### Vermögenslage tesa Konzern

	31.12.22	31.12.23	Veränderung	
	in Mio. €	in Mio. €	in Mio. €	in Prozent
<b>Aktiva</b>				
Langfristige Vermögenswerte	629,9	644,4	14,5	2,3
Vorräte	424,4	329,9	-94,5	-22,3
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	506,3	638,0	131,7	26,0
Flüssige Mittel	199,3	212,0	12,7	6,4
<b>Gesamt</b>	<b>1.759,9</b>	<b>1.824,3</b>	<b>64,4</b>	<b>3,7</b>
	in Mio. €	in Mio. €	in Mio. €	in Prozent
<b>Passiva</b>				
Eigenkapital	1.151,5	1.218,1	66,6	5,8
Langfristige Rückstellungen	179,2	182,8	3,6	2,0
Langfristige Verbindlichkeiten	51,4	39,5	-11,9	-23,2
Kurzfristige Rückstellungen	95,0	99,1	4,1	4,3
Kurzfristige Verbindlichkeiten	282,8	284,8	2,0	0,7
<b>Gesamt</b>	<b>1.759,9</b>	<b>1.824,3</b>	<b>64,4</b>	<b>3,7</b>

Der Anstieg auf der Aktivseite resultiert im Wesentlichen aus einem Anstieg der sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte (+131,7 Mio. €). Diese Entwicklung ist auf höhere konzerninterne Forderungen (+106,3 Mio. €) zurückzuführen.

Durch die aktive Steuerung im Working Capital Bereich haben sich die Vorräte um 94,5 Mio. € auf 329,9 Mio. € verringert.

Auf der Passivseite erhöhte sich insbesondere das Eigenkapital um 66,6 Mio. €.

Die Veränderung des Eigenkapitals ist überwiegend auf den Jahresüberschuss von 175,9 Mio. €, die Dividendenzahlung von 85,1 Mio. € an die Gesellschafter sowie auf den Unterschied aus der Währungsumrechnung in Höhe von -20,1 Mio. € zurückzuführen.

Die Verringerung der langfristigen Verbindlichkeiten um 11,9 Mio. € auf 39,5 Mio. € ist im Wesentlichen auf den Rückgang der Leasingverbindlichkeiten zurückzuführen.

## V. Chancen- und Risikobericht

tesa ist ein weltweit agierender Konzern und in diesem Rahmen sehr unterschiedlichen Chancen und Risiken ausgesetzt, die untrennbar mit dem unternehmerischen Handeln verbunden sind. Risiken und Chancen umfassen spezifische Ereignisse und Entwicklungen, die mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit eintreten und wesentliche negative bzw. positive finanzielle und nichtfinanzielle Auswirkungen auf die Erreichung der Ziele des tesa Konzerns haben können. Das Risikomanagement als Bestandteil des gesamten Planungs-, Kontroll- und Berichtssystems zielt darauf ab, sich bietende Chancen konsequent zur Wertsteigerung zu nutzen und identifizierte Risiken auf ein für die Organisation beherrschbares Maß zu reduzieren oder ganz zu vermeiden. Über das Planungs- und Berichtswesen erfasst, bewertet und überwacht tesa systematisch die weltweiten Risiken – sowohl zentral in der tesa SE als auch dezentral in den Regionen.

Das Management der operativen Chancen und Risiken erfolgt weitgehend dezentral mit einem zentralen Monitoring. Übergreifende internationale Risiken im Zusammenhang mit Produktions- und Sicherheitsstandards, Rechtsverstößen, Markenführung, Finanzierung und Wertentwicklung des Konzerns werden von tesa zentral überwacht. Ein zielorientiertes Controlling und ein regelmäßiger Strategieabgleich sorgen für ein vorteilhaftes Verhältnis von Chancen und Risiken. Die interne Revision der Beiersdorf Aktiengesellschaft überwacht die Einhaltung des internen Kontrollsystems und gewährleistet die Integrität der Geschäftsabläufe.

Die Beschleunigung der Digitalisierung entlang der gesamten Wertschöpfungskette nimmt weiter stetig zu und eröffnet sehr hohe Chancen. Dabei hat tesa im vergangenen Jahr erhebliche Anstrengungen unternommen, die es ermöglichen, die Effektivität der Investitionen deutlich zu steigern. Gleichzeitig hat tesa organisatorisch dafür gesorgt, dass noch stärker integrativ gearbeitet wird, über alle Produktgruppen sowie zwischen den Funktionen und der IT und im engen Verbund mit dem Geschäft. Unter anderem wurde beispielsweise als Reaktion auf die rasante Verbreitung von ChatGPT und ähnlichen Werkzeugen innerhalb kurzer Zeit eine verbindliche rechtliche Leitlinie erlassen, die alle tesa Mitarbeitenden im Umgang mit diesen Applikationen beachten müssen. tesa wird weiterhin an der Gestaltung der Rahmenbedingungen für die sichere Nutzung derartiger Werkzeuge arbeiten. Zum jetzigen Zeit-

punkt, auch weil die Anwendungsfälle noch begrenzt sind, stuft tesa die Chancen und Risiken im Zusammenhang mit Chat-GPT und ähnlichen Werkzeugen noch als gering ein. Langfristig beobachtet tesa die Entwicklungen weiter, um etwaige Chancen und Potenziale frühzeitig nutzen zu können.

Marktrisiken (aber auch Marktchancen) ergeben sich für tesa grundsätzlich sowohl auf der Beschaffungs- als auch auf der Absatzseite. Preis- und Verfügbarkeitsrisiken auf den Beschaffungsmärkten werden durch auf Planbarkeit ausgelegte Lieferverträge, unter anderem mit langen Laufzeiten und Preisgleitklauseln, gemindert. Abhängigkeiten von einzelnen Lieferanten und kurzfristigen Preisschwankungen begegnet tesa durch den gezielten Aufbau alternativer Bezugsquellen.

Auf der Absatzseite ist tesa konjunkturellen und lieferkettenbedingten Risiken in den Industriebranchen ausgesetzt, mit denen das Unternehmen einen hohen Umsatzanteil erzielt, insbesondere in der Automobil- und Elektronikindustrie. Die enge Zusammenarbeit mit der Elektronikindustrie im asiatischen Raum ist weiterhin konstruktiv, allerdings stellt der Projektcharakter der Zusammenarbeit wie bisher ein hohes Schwankungsrisiko dar. Durch fortlaufende Investitionen in die Produkt- und Technologieentwicklung und den Ausbau eines innovativen Produktportfolios erwartet tesa eine Stärkung der Marktposition. Die Markttrends werden sowohl zentral als auch in den Regionen intensiv beobachtet, um frühzeitig steuernd eingreifen zu können und dabei gleichzeitig Chancen effizient zu nutzen.

Darüber hinaus ist tesa dem Risiko eines vollständigen Ausfalls einzelner Kunden und dem Risiko des Ausfalls von Forderungen ausgesetzt. Es gibt aufgrund der breiten Umsatzverteilung und Diversifizierung jedoch keine Einzelkunden mit einem Umsatzanteil oder Forderungsbestand, deren Ausfall das Unternehmen in existenzbedrohender Weise treffen könnte. Dennoch sichert das tesa Credit Management Kunden, für die aufgrund von Unternehmensprofil und Forderungsgrößenordnung ein erhöhtes Risiko identifiziert wurde, im machbaren Rahmen zusätzlich über eine Warenkreditversicherung ab.

Das Vertrauen der Kunden in die Produkte und in die Marke tesa®, sowohl im Industrie- als auch im Consumer-Bereich, muss durch die Einhaltung hoher Standards hinsichtlich der Qualität und der Sicherheit der Produkte erhal-

ten und gepflegt werden. Sie unterliegen deshalb über den gesamten Beschaffungs-, Herstellungs- und Distributionsprozess hinweg einem durchgängigen Qualitätssicherungssystem. Die Entwicklung und Einhaltung der dafür notwendigen Prozesse stellt tesa periodisch durch eigene und externe Audits nach internationalen Standards sicher. Das Unternehmen ist durchgängig nach ISO 9001 und, wo erforderlich, zusätzlich nach IATF 16949 sowie ISO 14001, 45001 und 50001 zertifiziert. Prozessbegleitende Kontrollen begrenzen Arbeitssicherheits- und Umweltrisiken. Auch diese werden durch externe Zertifizierungen sichergestellt. Für die finanziellen Belastungen aus Haftungsrisiken und möglichen Schadensfällen hat tesa durch den Abschluss von Versicherungen im Rahmen der Möglichkeiten und gemäß wirtschaftlichen Abwägungen entsprechende Vorsorge getroffen.

Die Möglichkeit des vollständigen Ausfalls eines oder mehrerer Produktionsaggregate ist nicht auszuschließen und stellt ein potenzielles Risiko für die langfristige Lieferfähigkeit des Unternehmens dar. Diesem Risiko begegnet tesa durch ein System vorbeugender Instandhaltung, alternativer Energieversorgung und durch Maßnahmen im Bereich Brandschutz sowie entsprechende intensive Mitarbeiterschulungen. Gegen dennoch eintretende Schadensfälle ist tesa im wirtschaftlich sinnvollen Rahmen versichert.

Kontinuierliche Innovationen, ein zusätzlicher Fokus auf die Nachhaltigkeit von Produkten und Produktionsprozessen sowie die Zusammenarbeit mit den Kunden zur Verbesserung ihrer Produktionsprozesse fördern die dauerhafte Akzeptanz der Produkte im Markt und eröffnen hierdurch weitere Chancen. Innovative Produkte wirken einem reinen Preiswettbewerb entgegen und reduzieren im Endverbrauchergeschäft das Risiko der Ausweitung sogenannter Handelsmarken.

Forschungs- und Technologierisiken reduziert tesa durch eine eigene Produkt- und Technologieentwicklung sowie den regelmäßigen Austausch und die Zusammenarbeit mit Hochschulen und Forschungsinstituten. Eine kontinuierliche Marktbeobachtung und funktionsübergreifende Entscheidungsprozesse zur Bewertung und Auswahl von Entwicklungsprojekten stellen eine marktorientierte Entwicklungstätigkeit sicher. Technologische Kompetenz und die Pflege der Marke tesa® als Garant für Qualität und Innovation haben eine besondere Bedeutung. Die Wahrung und Sicherung der damit verbundenen Rechtspositionen

erfolgen zentral in Abstimmung mit den operativen Regionen.

tesa steuert finanzielle Risiken mit einem aktiven Treasury-Management und auf Basis weltweit geltender Richtlinien im Bereich Corporate Treasury.

Übergeordnetes Ziel ist es, die finanzielle Leistungsfähigkeit des Konzerns abzusichern und den Zahlungsverpflichtungen jederzeit nachkommen zu können. tesa stellt im Rahmen des Finanzmanagements die jederzeitige Liquidität des Konzerns sicher, kontrolliert die Risiken im Bereich der Finanzinstrumente und optimiert das konzernweite Cash-Management.

Rechtsverstöße können den guten Ruf von tesa schädigen und zu Strafen, Sanktionen, Schadensersatzansprüchen, Verfahrenskosten und sonstigen Belastungen führen. tesa minimiert die mit Rechtsverstößen korrespondierenden Risiken mit einer risikoorientierten Compliance-Organisation. Die derzeitigen Schwerpunkte der Compliance-Aktivitäten und Programme liegen auf den Themen Kartellrecht, Anti-Korruption und Datenschutz. Mit an den jeweiligen Risiken ausgerichteten Richtlinien, Prozessen und Schulungsprogrammen wird auf eine systematische Risikominimierung hingewirkt. Dies wird darüber hinaus unterstützt durch einen global gültigen und verpflichtenden Verhaltenskodex.

Währungsbedingte Risiken sichert tesa für frei konvertible Währungen, sofern wirtschaftlich sinnvoll, zu 75% ab. Die Abwicklung der dementsprechend abgeschlossenen Sicherungsgeschäfte erfolgt zentral über die Beiersdorf Aktiengesellschaft. Potenzielle Risiken im Zusammenhang mit der Anlage liquiditätsnaher Mittel werden grundlegend durch die von Beiersdorf gesteuerte konzernweite Anwendung von Kontrahentenlimits begrenzt. Die Entwicklung der devisenkursbedingten Risiken wird regelmäßig überprüft.

Sowohl Zinsrisiken als auch Liquiditätsrisiken sind für tesa aufgrund der sehr geringen Inanspruchnahme von Bankkrediten von untergeordneter Bedeutung.

Grundsätzlich dienen Sicherungsgeschäfte ausschließlich der Sicherung operativer Grundgeschäfte oder betriebsnotwendiger Finanztransaktionen.

tesa überwacht laufend Verfügbarkeit, Zuverlässigkeit und Effizienz der IT-Systeme und passt sie dem Stand der Technik an. Zur Risikobegrenzung bei der mobilen Datenkommunikation und beim Einsatz von Cloud-Anwendungen

überwacht tesa die Wirksamkeit der Maßnahmen und hält Notfallpläne vor. Unberechtigter Zugriff und Datenverlust sind durch technische und organisatorische Maßnahmen weitestmöglich ausgeschlossen.

Der Gewinnung und dem Erhalt qualifizierter Fach- und Führungskräfte dienen leistungsbezogene Vergütungssysteme, gezielte Weiterbildungsprogramme und die kontinuierliche Rekrutierung und Entwicklung von Nachwuchskräften.

Aus heutiger Sicht lassen sich für die nächsten zwölf Monate keine darüber hinausgehenden besonderen Risiken erkennen, die allein oder in Summe für tesa bestandsgefährdend sein könnten.

## VI. Prognosebericht

Die geopolitischen Risiken und ihre Effekte auf die gesamtwirtschaftliche Entwicklung werden das tesa Geschäft auch 2024 nachhaltig prägen. Insbesondere die zukünftige Entwicklung des globalen Automobilmarktes und der Elektronikindustrie werden die Geschäftsaktivitäten und das Wachstum von tesa beeinflussen. In einem weiterhin unsicheren Marktumfeld erwartet tesa für 2024 einen leichten Rückgang der Materialpreise. Bei den Energiekosten wird mit einem weiteren Anstieg gerechnet.

Nach 2023 geht tesa auch für 2024 von einer volatilen Entwicklung in Europa aus, da sich der andauernde Krieg in der Ukraine trotz gesunkener Inflation weiterhin negativ auf die Entwicklung der Märkte auswirken könnte.

In Nordamerika werden weniger positive Impulse im Vergleich zu 2023 erwartet, dementsprechend fällt die Planung von tesa für diese Region verhaltener aus. In einem schwachen Marktumfeld bei moderater Inflation wird in der für tesa wichtigen Automobil- und Bauindustrie mit geringeren Volumenerwartungen gerechnet. Mit der Finalisierung der Erweiterung des tesa Standortes Sparta/USA, einschließlich neuer Anlagen und eines neuen Customer Solution Center, ist tesa dennoch optimal ausgerichtet, um Innovationsprojekte gemeinsam mit Partnern und Kunden voranzutreiben und damit seine Präsenz in Nordamerika zu stärken.

Die Entwicklung in Asien ist weiterhin von der Entwicklung der chinesischen Wirtschaft abhängig. tesa rechnet für 2024 mit einem moderaten Wachstum in Asien, an dem tesa voraussichtlich mit seinen Kunden aus der Automobil- und der Elektronikindustrie partizipieren wird. Der zunehmende Preisdruck wird das Umsatzwachstum in beiden Bereichen möglicherweise jedoch etwas dämpfen. Die enge Zusammenarbeit mit der Elektronikindustrie im asiatischen Raum ist weiterhin konstruktiv, allerdings stellt der Projektcharakter der Zusammenarbeit wie bisher ein hohes Schwankungsrisiko dar. Durch fortlaufende Investitionen in Forschung und Entwicklung innovativer Produkte und mit der stattgefundenen Eröffnung des neuen Standortes in Vietnam forciert tesa eine Stärkung der Marktposition.

Wie im Jahr 2023 gesehen, geht tesa auch für 2024 von einer Volatilität der Währungskurse aus. Die Entwicklung des im Jahresverlauf 2023 aufgewerteten Euro wird auch 2024 einen Einfluss auf die Geschäftsentwicklung von tesa haben. Eine Absicherung von Wechselkursrisiken erfolgt durch den Einsatz klassischer Finanzinstrumente.

tesa investiert auch künftig in innovative Technologien an allen Produktionsstandorten weltweit. Das Investitionsvolumen wird über der Summe der Abschreibungen liegen. Die Finanzierung der Investitionen im Jahr 2024 ist gesichert.

Die Wachstumserwartung für das Jahr 2024 liegt leicht über der Marktentwicklung. Dies gilt sowohl für das Geschäft mit den Endverbrauchern als auch für das Geschäft mit den Industriekunden. Durch weitere Investitionen in der Produkt- und Technologieentwicklung und damit in innovative Produkte erwartet tesa eine Stärkung seiner Marktposition.

Aufgrund der globalen Herausforderungen und der daraus resultierenden hohen Unsicherheit bezüglich der Zukunftsaussichten für die Absatzmärkte und der Geschäftsentwicklung von tesa ist auch die Prognosefähigkeit mit Unsicherheit behaftet.

Mit der gleichen Unsicherheit in Bezug auf die Marktentwicklung 2024 erwartet tesa ein über dem Markt liegendes Umsatzwachstum. Unter dieser Annahme wird das organische Umsatzwachstum im unteren bis mittleren einstelligen Bereich liegen. Die operative EBIT-Umsatzrendite des laufenden Geschäfts ohne Sondereffekte wird auf dem Niveau des Vorjahres liegen.

## VII. Bericht des Vorstands über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen

Der Vorstand hat gemäß § 312 AktG einen Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen erstellt, der folgende Schlusserklärung enthält: „Die tesa SE hat nach den Umständen, die uns zu dem Zeitpunkt bekannt waren, in dem Rechtsgeschäfte vorgenommen oder Maßnahmen getroffen oder unterlassen wurden, bei jedem Rechtsgeschäft eine angemessene Gegenleistung erhalten und ist dadurch, dass Maßnahmen getroffen oder unterlassen wurden, nicht benachteiligt worden.“

Norderstedt, 18. April 2024

Der Vorstand



Herausgeber:

tesa SE

Hugo-Kirchberg-Straße 1

22848 Norderstedt

Telefon: +49 40 88899 0

Weitere Informationen:

Unternehmenskommunikation

Telefon: +49 40 88899 3404

E-Mail: [pr@tesa.com](mailto:pr@tesa.com)

Der Bericht zur Geschäftsentwicklung liegt auch in englischer Sprache vor.  
Beide Sprachversionen stehen im Internet zur Verfügung unter  
[www.tesa.de](http://www.tesa.de) und [www.tesa.com](http://www.tesa.com).

**tesa.com**