



GESCHÄFTSENTWICKLUNG 2016

tesa SE, Norderstedt

INHALT

Corporate Governance	2
Vorwort des Vorstands	3
Lagebericht	
I. Geschäft und Rahmenbedingungen	4
II. Ertragslage	10
III. Finanzlage	14
IV. Vermögenslage	15
V. Risikobericht	16
VI. Prognosebericht	18
VII. Bericht des Vorstands über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen	19

CORPORATE GOVERNANCE

Corporate Governance bei tesa

tesa begrüßt und unterstützt den Corporate-Governance-Kodex. Die Entsprechenserklärung der Beiersdorf AG ist unter 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,

Die tesa Gruppe erzielte 2016 zu aktuellen Währungskursen einen Umsatz von 1.145,8 Mio. Euro. Dies entspricht einer leichten Steigerung von 0,5 % gegenüber dem Vorjahr. Bereinigt um Wechselkurse und außerordentliche Effekte legte der Umsatz um 2,6 % zu. Ein sehr gutes Wachstum erreichten wir in unseren Geschäftsregionen Europa und Amerika, in denen nahezu alle Gesellschaften Umsatzzuwächse verzeichneten. In der Region Asia/Pacific lag der Umsatz insgesamt unter dem Vorjahr, wofür insbesondere die konjunkturelle Schwäche in China verantwortlich war. Das betriebliche Ergebnis lag leicht unter dem Vorjahreswert, blieb mit einer Umsatzrendite von 16,2 % jedoch auf hohem Niveau.

Auch im abgelaufenen Geschäftsjahr haben wir weiter konsequent in den Ausbau unserer technologischen Kompetenz investiert mit dem Ziel, unsere geplanten Wachstumsziele zu erreichen. Im Sommer erfolgte der erste Spatenstich zur Erweiterung unseres Werks in Michigan/USA. Im Fokus liegen moderne, umweltfreundliche Produktionstechnologien, welche bereits jetzt die hohen künftigen Standards der lokalen Automobilindustrie erfüllen und unsere Marktposition in diesem Geschäftsfeld nachhaltig stärken. Im wachsenden Bereich Pharma, der sich mit der Entwicklung und Herstellung wirkstoffhaltiger Pflaster befasst, erreichten wir mit der Auditierung der Betriebsstätten durch die US-amerikanische Gesundheitsbehörde FDA einen wichtigen Meilenstein zur regionalen Erweiterung dieses Geschäftsfeldes. Eine neue, zusätzliche Konfektionierungsanlage stellt die dafür benötigten Kapazitäten bereit.

Im Geschäft mit Produkten für Konsumenten und professionelle Handwerker, das auf Europa und Lateinamerika konzentriert ist, erzielten wir vor allem mit den doppelseitigen Befestigungslösungen „Powerstrips®“ und „Powerbond®“ Wachstum. Besonders erfolgreich verlief die Einführung von Innovationen wie beispielsweise klebenden, verstellbaren Nägeln und Schrauben für unterschiedliche Untergründe sowie speziell für Tapeten geeigneten Powerstrips®. Die internationale Markenbildungskampagne führten wir konsequent fort und konnten damit auch 2016 sowohl die Markenbekanntheit als auch unsere Umsätze in wichtigen europäischen Ländern steigern.

Die weltpolitische und konjunkturelle Lage bleibt 2017 mit Unsicherheiten verbunden. Doch sind wir überzeugt, dass unsere erfolgreiche Strategie auch in diesem Umfeld trägt. Die wirtschaftliche Stärke, das breite Innovationsportfolio, die Fähigkeit, sehr schnell auf Marktveränderungen reagieren sowie neue Anwendungsfelder und Kundenkreise erschließen zu können, befähigen unser Unternehmen, möglichen Herausforderungen zu begegnen und eine positive Geschäftsentwicklung sicherzustellen.

Mein besonderer Dank gilt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit, die auch 2016 wieder mit großem Engagement den Erfolg von tesa gestaltet und damit ihre Leidenschaft für unsere Marke und unser Unternehmen unter Beweis gestellt haben. Darüber hinaus danke ich unseren Kunden und Handelspartnern sowie unserem Aktionär Beiersdorf für die vertrauensvolle Zusammenarbeit.



Dr. Robert Gereke
Vorsitzender des Vorstands

LAGEBERICHT

I. Geschäft und Rahmenbedingungen

Allgemeines

Der tesa SE Konzern (im Folgenden „tesa“ oder „tesa Konzern“) ist einer der weltweit führenden Hersteller selbstklebender Produkte und Systemlösungen für Industriekunden und Konsumenten. Der tesa Konzern gehört zur Beiersdorf Gruppe und ist mit rund 4.150 Mitarbeitern in mehr als 100 Ländern aktiv. Die tesa SE ist eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der Beiersdorf Aktiengesellschaft und direkt beziehungsweise indirekt Muttergesellschaft der 51 tesa Tochtergesellschaften.

Regionen und wesentliche Standorte

tesa agiert weltweit, mit Schwerpunkt in Europa, gefolgt von den Geschäftsregionen Afrika/Asien/Australien und Amerika. Neben der tesa SE gehören die Tochtergesellschaften in China, den USA, in Italien und in Singapur zu den größten Einzelgesellschaften des tesa Konzerns. Produktionsstandorte des tesa Konzerns befinden sich in Europa (Deutschland und Italien), in Amerika (USA) und in Asien (China).

Im Januar 2016 hat das Unternehmen die neue tesa Zentrale mit integriertem Forschungs- und Technologiezentrum nahe dem Hamburger Flughafen eingeweiht. Die mit rund 160 Mio. € größte Investition in der Geschichte von tesa unterstützt das langfristige Wachstum des Unternehmens. Durch die Zusammenlegung der verschiedenen Unternehmensbereiche, die zuvor räumlich voneinander getrennt waren, haben sich die Wege zwischen dem Marktmanagement und dem Forschungs- und Entwicklungsbereich verkürzt. Dies trägt dazu bei, dass der tesa Konzern den immer neuen Anforderungen seiner Märkte noch schneller und flexibler entsprechen kann.

Geschäftsbereich Industrie

Rund drei Viertel der Umsätze erzielt tesa mit Produkten für industrielle und gewerbliche Kunden.

Im Industriebereich bietet tesa vor allem Systemlösungen für die Industriebranchen Elektronik, Druck und Papier,

Bau und Konstruktion sowie Automobil an. Der strategische Fokus liegt insbesondere auf dem Auf- und Ausbau ertragreicher Geschäftsfelder in technologisch anspruchsvollen Anwendungsbereichen. Die Systemlösungen von tesa werden zur Optimierung und Effizienzsteigerung von Produktionsprozessen, als maßgeschneiderte Schutz- und Verpackungssysteme sowie als Befestigungslösungen in konstruktiven Anwendungsbereichen eingesetzt. Dazu gehören unter anderem Spezialsortimente für den Rollenoffset- und den Flexodruck sowie für die Montage elektronischer Bauteile in Smartphones, Tablet-PCs, Digitalkameras und LCD-Bildschirmen. In der Automobilindustrie kommen unter anderem fälschungssichere laserbeschriftete Etiketten sowie Systeme zum Bündeln und Fixieren von Kabeln oder für die Montage von Emblemen und Zierelementen zum Einsatz. Flexibel anwendbare innovative Lösungen für den Manipulations- und Fälschungsschutz gehören ebenfalls zum tesa Angebot. Kernstück dieses Bereichs ist der tesa Priospot®, ein selbstklebendes Spezialetikett, auf dem sich sichtbare und nicht sichtbare Sicherheitsmerkmale mittels Lasertechnologie speichern und mit anderen Sicherheitstechnologien kombinieren lassen. Ein neues, zukunftsorientiertes Geschäftsfeld bearbeitet die tesa Labtec GmbH. Diese Tochtergesellschaft entwickelt und produziert arzneimittelhaltige Pflaster, sogenannte transdermale therapeutische Systeme, sowie orale Filme (arzneimittelhaltige Folien, die sich im Mund ohne Zugabe von Flüssigkeit auflösen) für die Pharmaindustrie.

Im industriellen Handelsgeschäft versorgt tesa technische Händler mit zeitgemäßen Produktsortimenten.

Geschäftsbereich Consumer & Craftsmen

Rund ein Viertel des tesa Umsatzes entfällt auf innovative Produktlösungen für den Konsumenten.

Im Consumerbereich, dessen Geschäft auf Europa und Lateinamerika konzentriert ist, vermarktet tesa innovative Produktlösungen, die unter anderem für den täglichen Gebrauch in Büro, Haushalt und Garten bestimmt sind. Unter der Dachmarke tesa finden Endverbraucher in Bau- und Verbrauchermärkten sowie in Papier- und Schreibwarenge-

schäften ein breites Sortiment mit mehr als 300 innovativen Produkten. Es umfasst neben Arbeitshilfen für den Einsatz im Büro, wie den Klassiker tesafilm®, auch maßgeschneiderte Lösungen für die Anwendungsbereiche Energiesparen, Renovieren, Reparieren, Verpacken sowie temporäres und dauerhaftes Befestigen. Darüber hinaus bietet tesa Lösungen und Systeme für den Insektenschutz im Haushalt. Beispiele bewährter Produkte sind tesamoll® zum Abdichten von Fenstern und Türen, die zuverlässige und zugleich spurlos wieder entfernbare Befestigungslösung tesa Powerstrips®, Montagebänder für den Innen- und Außenbereich, die vielseitig einsetzbaren Gewebebänder, das breite Sortiment der Abdeckbänder sowie tesa Easy Cover® für sauberes, professionelles Malen und Lackieren und nicht zuletzt Fliegengitter für diverse Einsatzzwecke. Im Geschäftsfeld Craftsmen konzentriert sich tesa auf maßgeschneiderte Sortimente und Vermarktungskonzepte für professionelle Handwerker, beispielsweise Maler und Lackierer.

Veränderung der Geschäftsbereiche ab 2017

2016 hat tesa seine interne Organisationsstruktur weiterentwickelt mit dem Ziel, optimale organisatorische Rahmenbedingungen für die unterschiedlichen Anforderungen von Märkten und Arbeitsprozessen zu schaffen. Zukünftig wird tesa nicht mehr in den Bereichen Industrie und Consumer & Craftsmen agieren, sondern in den Bereichen Direct Industries und Trade Markets. Im Kern wurden die einzelnen Bereiche neu zugeordnet, wodurch künftig eine höhere Gleichgewichtung der beiden Segmente zu erwarten ist. Dadurch verändern sich auch die Berichtslinien und die beziehungsweise Kundenverantwortungen innerhalb der Organisation. Bis Ende 2016 war die Umsetzung der neuen Organisationsstruktur in allen Geschäftsregionen weitestgehend abgeschlossen. Das interne Reporting ist ebenfalls zum Jahresende 2016 weitestgehend umgestellt worden, sodass die neuen Organisationseinheiten ab 2017 die notwendigen Informationen zur Geschäftssteuerung inklusive der Vorjahresvergleichswerte erhalten werden.

Strategie

Zuverlässige Qualität, exzellenter Service, hohe Innovationsleistung und die Nutzung überlegener Technologien sind Kernelemente der Markenphilosophie und des Erfolgs von tesa. Im Vordergrund des Handelns stehen die Kunden und Märkte, für die tesa effektive Problemlösungen erarbeitet.

In der Entwicklung innovativer, marktgerechter Produktsysteme unter der Marke tesa® stehen folgende Aspekte im Mittelpunkt:

- umfassende Kenntnis der Kundenbedürfnisse, der Produktionsprozesse, der Marktanforderungen sowie der Industrietrends,
- umfassende Kenntnis der Wünsche und Bedürfnisse der Endverbraucher sowie der Erwartungen der Handelspartner, sodass deren Anforderungen effizient und mit hoher Flächenproduktivität umgesetzt werden können, und
- eine nachhaltige Qualifikation der Mitarbeiter sowie die kontinuierliche Verbesserung der Geschäftsprozesse für eine effiziente und schnelle Umsetzung.

Bei der Steuerung der Geschäftsaktivitäten auf internationaler Ebene konzentriert sich tesa auf

- den Ausbau globaler Strukturen im Industriegeschäft mit dem Ziel, den Kunden weltweit homogene Lösungsansätze in gleichbleibend hoher Qualität mit hervorragendem Service anbieten zu können,
- den Ausbau internationaler Strukturen im Endverbrauchergeschäft mit Fokus auf Europa, insbesondere Osteuropa, und Lateinamerika, um den Handelspartnern international effektive und marktgerechte Sortimentslösungen bieten zu können, und
- die Umsetzung weltweit einheitlicher Qualitätsstandards unter gleichzeitiger Berücksichtigung umweltfreundlicher Technologiebausteine.

Wertmanagement und Steuerungssystem

Ziel des tesa Konzerns ist es, Marktanteile durch nachhaltiges Wachstum zu steigern und zugleich die Ertragsbasis auszubauen. Dabei ist die tesa SE eingebunden in das

Steuerungssystem des Gesamtkonzerns. tesa konzentriert sich auf kontinuierliches, profitables Umsatzwachstum zur langfristigen Steigerung der Ertragskraft. Messgrößen dafür sind das betriebliche Ergebnis (EBIT) in Verbindung mit der Umsatzrendite (ROS) und der Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE). Aktives Kostenmanagement und hohe Effizienz beim Einsatz der Ressourcen zielen darauf ab, international wettbewerbsfähige Renditen zu erwirtschaften.

Wirtschaftliches Umfeld

Die Weltwirtschaft war in 2016 geprägt durch verhaltenes Wachstum, eine gedämpfte Investitionsstimmung und durch geringe Zuwächse im internationalen Handelsvolumen. Die allgemeine politische und wirtschaftliche Unsicherheit, bedingt durch die geopolitischen Konflikte sowie die Ungewissheit hinsichtlich der langfristigen Folgen des EU-Austritts Großbritanniens (Brexit) und des zukünftigen politischen Kurses der USA, wirkte sich negativ auf die Konjunkturerwicklung aus. Insbesondere in den Industrieländern ließ die wirtschaftliche Dynamik im Jahresverlauf etwas nach.

Das Wirtschaftswachstum in **Europa** lag im Berichtszeitraum leicht unter dem Vorjahresniveau. Gestützt wurde die Konjunktur durch die positive Entwicklung am Arbeitsmarkt und das weiterhin niedrige Zinsniveau. Gedämpft hingegen wurde die Wachstumsdynamik durch die hohe private Verschuldung und die allgemeine Verunsicherung der Verbraucher und Investoren im Hinblick auf die Risiken im europäischen Bankensystem sowie die langfristigen Folgen des Brexits.

In **Deutschland** bewegte sich das Wachstum der wirtschaftlichen Leistung 2016 leicht über dem Niveau des Vorjahres. Zentrale konjunkturelle Antriebskräfte waren die weiterhin gute Lage am Arbeitsmarkt, die positive Stimmung bei den Konsumenten und die gestiegenen öffentlichen Ausgaben in Verbindung mit der Flüchtlingspolitik. Nach einem starken Jahresauftakt hat die deutsche Wirtschaft in der zweiten Jahreshälfte jedoch etwas an Schwung verloren, insbesondere durch die volatile Entwicklung im Industriesektor.

Die Wirtschaft in den **USA** zeigte im Jahr 2016 moderates Wachstum, maßgeblich beeinflusst durch eine rückläufige Entwicklung bei den Anlageinvestitionen. Zentrale Stützen der Konjunktur waren die gute Arbeitsmarktsituation sowie die privaten Konsumausgaben.

In **Japan** ist die Wirtschaft im vergangenen Jahr ebenfalls nur moderat gewachsen. Sie war geprägt durch eine stark expansive Geldpolitik, eine Belebung des Konsumklimas und leicht anziehende Exporte im Jahresverlauf.

In den Wachstumsmärkten zeigte sich ein gemischtes Bild. Nach einem negativen Jahresauftakt, der zu Turbulenzen an den internationalen Aktienmärkten und zu allgemeiner Verunsicherung führte, hat sich die Wirtschaft in **China** allmählich stabilisiert. Das Wirtschaftswachstum lag leicht unter dem Vorjahresniveau, blieb jedoch innerhalb des Zielkorridors der Regierung. Gestützt wurde die Konjunktur durch eine expansive Geldpolitik, durch hohe Infrastrukturinvestitionen und eine boomende Nachfrage im Immobiliensektor. Das starke Kreditwachstum und die hohe Verschuldung der staatlichen Unternehmen bergen jedoch weiterhin erhebliche Risiken. In **Indien** wirkten sich Reformen positiv auf die Wirtschaftsentwicklung aus, wenn auch der private Konsum und staatliche Investitionen zentrale Konjunkturstützen blieben. Die anhaltende Export- und Investitionsschwäche hingegen dämpfte das Wachstumstempo. **Brasilien** befand sich weiterhin in einer Rezession. Die Hauptgründe dafür waren die angespannte Lage am Arbeitsmarkt, die schwache Binnennachfrage sowie sinkende Rohstoffpreise. In **Russland** gab es im Jahr 2016 erste Anzeichen für eine Stabilisierung, erkennbar an der Lockerung der Geldpolitik, einer Verlangsamung der Inflation, an der Stabilisierung des Rubels sowie einer kräftigen Belebung der Ölproduktion. Die wirtschaftliche Entwicklung wurde jedoch von den weiterhin andauernden internationalen Sanktionen, den schwachen Einkommenszuwächsen und dem mäßigen privaten Konsum gedämpft.

Absatzmarktentwicklung

2016 war erneut geprägt durch eine generell positive Absatzmarktentwicklung, die in allen Regionen außerhalb

Asiens zu teils deutlichem Wachstum führte. Wachstumstreiber waren, wie auch im Vorjahr, die osteuropäischen und amerikanischen Länder, unterstützt durch eine ebenfalls positive Entwicklung in den tesa Kernregionen Deutschland und Westeuropa. In Asien war das Geschäft stark von den Marktsituationen beeinflusst: Während die Automobilbranche deutlich wuchs, stand der Markt für Consumer Electronics weiterhin unter Druck.

Die Automobilbranche war zu Beginn des Jahres 2016 aufgrund der sich abkühlenden wirtschaftlichen Entwicklung in Asien und unter dem Eindruck des VW-Skandals durch eine eher zurückhaltende Entwicklung gekennzeichnet, die sich im Jahresverlauf jedoch belebt und stabilisiert hat. Im Gesamtjahr ist die Automobilindustrie letztlich dynamischer gewachsen als in den Vorjahren. So ist der asiatische Markt, und China im Besonderen, die treibende Kraft für die weltweite Autoproduktion geblieben. Die Produktionszuwächse auf dem nordamerikanischen Markt zeigten eine stabile Entwicklung mit Wachstumsraten auf Vorjahresniveau, während die Dynamik in Europa – wenn auch auf einem hohen Level – an Schwung verloren hat.

Während die Emerging Markets deutliche Produktionszuwächse zeigten, die von der Öffnung Irans getragen wurden, konnte der negative Trend in Südamerika nicht gestoppt werden.

Die Papier- und Druckindustrie sah sich, getrieben durch die Digitalisierung, weiterhin mit einem Absatzrückgang konfrontiert, was einen erhöhten Preisdruck und Konsolidierungen zur Folge hatte. In der weltweiten Bauindustrie hingegen zeigte sich ein heterogenes Bild, je nach der jeweiligen regionalen und lokalen Konjunkturlage. So hebt sich Deutschland positiv vom westeuropäischen und globalen Umfeld ab, China entsprechend negativ.

Die negative Entwicklung im Bereich Consumer Electronics setzte sich 2016 fort. Sowohl der Markt für Tablets als auch der für Smartphones war, bezogen auf die Absatzzahlen, rückläufig. Auch durch den gleichzeitig verstärkten Preiswettbewerb in diesem Bereich ergab sich ein Einfluss auf die Umsatzzahlen. Weiterhin ist der Markt geprägt durch stagnierende beziehungsweise teils rückläufige Absatzzahlen der bekannten internationalen Hersteller, während starke chinesische Hersteller teils deutlich zulegen

konnten. Hoffnungen auf Innovationen und neue Märkte wie beispielsweise für Smartwatches wurden bislang nicht erfüllt.

Der Consumer-Markt in Europa hat sich im Vergleich zum Vorjahr etwas langsamer entwickelt – bei dennoch steigenden Einzelhandelsumsätzen. Im Consumer-Kernmarkt Deutschland wuchs das für tesa relevante stationäre Einzelhandelssegment leicht unterproportional zur Gesamtentwicklung, hier ist der Onlinehandel weiterhin Wachstumstreiber.

Beschaffungsmarktentwicklung

Die Beschaffungsmärkte zeigten sich im abgelaufenen Geschäftsjahr überwiegend versorgungsstabil. tesa hat 2016 die Lieferantenbasis zusätzlich erweitert und so die Risiken für das Geschäft des Konzerns weiter reduziert. Insgesamt ließen sich die Beschaffungskosten für Rohmaterialien und Handelswaren weiter verringern.

Auf dem für tesa wesentlichen Markt für Harze hat sich die Versorgungslage im Jahr 2016 durch angestiegene Produktionskapazitäten entspannt. Zusätzlich hat tesa an der Qualifizierung weiterer Alternativen gearbeitet, sodass dies in Summe zu günstigeren Einkaufspreisen und zu einer verbesserten Versorgungslage geführt hat.

Leichte Preisanstiege in für tesa relevanten Beschaffungsmärkten gab es nur in einigen wenigen Materialgruppen, beispielsweise bei Handelswaren mit hohem Personalkostenanteil, der maßgeblich durch Lohnkostensteigerungen beeinflusst wurde, sowie im Bereich der Gewebeherstellung, getrieben durch hohe Preise für entsprechende Rohmaterialien.

Zum Ende vergangenen Jahres hat ein Unfall bei einem großen europäischen Hersteller von Acrylaten zu einem Engpass am Versorgungsmarkt geführt. Durch den Einsatz alternativer Lieferanten und Rohstoffe ließ sich die Versorgungssicherheit dennoch aufrechterhalten. tesa geht davon aus, dass sich dieser Engpass in der Acrylat-Versorgung bis ins erste Halbjahr 2017 hinein fortsetzen wird.

tesa wird auch im Jahr 2017 einen Schwerpunkt auf die Entwicklung alternativer Rohstoffquellen in Asien, Europa

und Nordamerika legen. Zielsetzung ist hierbei weiterhin die Absicherung der Wettbewerbsfähigkeit, der Versorgungssicherheit und der Innovationskraft.

Seit dem 2. Halbjahr 2016 sind in den verschiedensten Ländern und Regionen Preissteigerungen für Rohstoffe und Handelswaren zu beobachten. Da die tesa SE davon ausgeht, dass sich dieser Trend im Jahr 2017 fortsetzen wird, ist von moderat steigenden Preisen auf den Beschaffungsmärkten auszugehen.

Durch langfristige Preis- und Volumenkontrakte sieht sich tesa auf ein derartiges Szenario gut vorbereitet.

Forschung und Entwicklung

tesa setzte 2016 mit der Technologie des strukturellen Verklebens einen neuen Schwerpunkt im Bereich Forschung und Entwicklung. Diese Technologie ermöglicht Verklebungen mit besonders hohen Verbundfestigkeiten, die durch einen zusätzlichen Vernetzungsschritt erzielt werden. Durch Wärmezufuhr oder andere Prozesse werden bei der Verklebung chemische Reaktionen angestoßen, die die Festigkeit erhöhen. Hochleistungsklebebander, die über eine solche Technologie verfügen, dringen in die Anwendungsbereiche klassischer Fügetechniken wie Schrauben, Nieten oder Schweißen vor.

Klebebander für das strukturelle Verkleben unterstützen insbesondere die aktuellen Entwicklungen in der Automobilindustrie. Anwendungsbereiche sind das Verkleben moderner Werkstoffe, die nicht geschweißt werden können, oder das Verkleben sehr unterschiedlicher Werkstoffe. Diese Forschung wird von der Europäischen Union über den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung gefördert.

Darüber hinaus arbeitete tesa 2016 an der Entwicklung von Klebebandern für neue Batteriedesigns. Hierbei werden Batteriezellen zu flexiblen Bündeln zusammengefasst, je nach geplanter Verwendung und Kapazität. Die Batteriebündel benötigen keinen festen Rahmen mehr, sondern werden durch Klebeband zuverlässig zusammengehalten. Der feste Verbund bleibt auch bei der im Batteriebetrieb unvermeidlichen Ausdehnung und Kontraktion sowie bei

den Temperaturschwankungen der Batteriemodule erhalten.

Die Entwicklung von Technologien für Barriere-Klebebander mit außergewöhnlich hoher Sperrwirkung gegen Luftfeuchtigkeit hat tesa auch 2016 fortgeführt. Diese Klebebander ermöglichen eine ausreichende Alterungsbeständigkeit von flexiblen OLED-Displays (Organic Light Emitting Diode) und OLED-Leuchtmitteln. Im Berichtsjahr konzentrierte sich die Forschung zum einen auf die verbesserte Sperrwirkung gegen Feuchtigkeit, zum anderen auf eine Anpassung der Klebebander an die unterschiedlichen Verarbeitungsprozesse bei den Herstellern von Displays und Leuchtmitteln.

Bei der Entwicklung neuer Klebemassen für veränderte Anforderungen erzielte tesa auch 2016 Erfolge. Ein Beispiel für solche Anforderungen sind noch höhere Verklebungsfestigkeiten auf kritischen Untergründen wie etwa schmutzabweisenden Autolacken oder sehr unpolaren Kunststoffen, wie sie in der Elektronikindustrie verwendet werden. Der gezielte Aufbau der Polymerketten für Klebemassen auf Basis von Acrylaten spielt dabei eine wichtige Rolle. Hierzu hat tesa bestehende Polymerisationsverfahren weiterentwickelt und sie mit neuen Technologien kombiniert. Eine neue Pilotanlage mit diesem Verfahren ging 2016 am Standort Norderstedt erfolgreich in Betrieb. Mit dieser Anlage lassen sich die neuen Klebemassen in einem größeren, produktionsnäheren Maßstab testen. Die so hergestellte erste Vorserie wird in einem weiteren Schritt bei ausgewählten Kunden erprobt.

Verantwortung

Unternehmerische Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt stand auch 2016 im Fokus der nachhaltigen Geschäftsstrategie von tesa. Dabei legt das Unternehmen großen Wert darauf, einen wesentlichen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung zu leisten. Bereits seit 2001 treibt das Unternehmen konsequent die kontinuierliche Verbesserung seines Umweltmanagementsystems voran und hat regelmäßig die ambitionierten Umweltschutzziele in den jeweiligen Zeiträumen übertroffen.

Im Zuge des umweltbewussten Handelns prüft tesa fortlaufend, ob es für bestimmte Rohstoffe, die im Produktionsprozess verwendet werden, umweltfreundlichere Alternativen gibt. Dazu werden unter anderem ökobilanzielle Betrachtungen herangezogen. tesa senkte an den Produktionsstandorten den Ausstoß flüchtiger organischer Substanzen (VOC) seit 2001 weltweit um mehr als die Hälfte und reduzierte Abfallaufkommen, CO₂-Ausstoß sowie Lösemittelverbrauch deutlich.

Auch im Berichtsjahr lagen die Schwerpunkte des tesa Umweltmanagements auf der Weiterentwicklung des Energiemanagements und der Reduktion des CO₂-Ausstoßes. Alle Produktionsstandorte von tesa sind nach dem internationalen Umweltstandard ISO 14001 zertifiziert. Darüber hinaus hat die neue tesa Unternehmenszentrale in Norderstedt eine Zertifizierung nach der Richtlinie ISO 50001 erhalten. Um die CO₂-Emissionen weiter zu reduzieren und die Energieeffizienz zu erhöhen, hat tesa eine weitere KWK-Anlage (Kraft-Wärme-Kopplung) im Werk Hamburg installiert und in Betrieb genommen. Außerdem nutzt tesa seit 2016 an fünf europäischen Standorten, darunter die zwei weltweit größten Produktionsstätten, Strom aus regenerativen Quellen. Zudem wird fortlaufend in die Modernisierung der tesa Werke investiert, um zugleich den Umweltschutz zu verbessern. So hat tesa 2016 beispielsweise mit dem Aufbau einer neuen Beschichtungsanlage am Standort in Sparta (USA) begonnen, bei der eine umweltfreundliche, lösemittelfreie Technologie zum Einsatz kommt.

Die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung ist ein fester Bestandteil der tesa Geschäftspolitik. Deshalb unterstützt das Unternehmen im Rahmen des Corporate-Citizenship-Programms weltweit vielfältige Projekte unter dem Motto „tesa verbindet“:

- Aktive Nachbarschaftshilfe leistet „tesa hilft“ und unterstützt soziale, ökologische und kulturelle Einrichtungen an den tesa Standorten mit verschiedenen Projekten. Auch am neuen Standort Norderstedt wurde 2016 die Arbeit mit der Hamburger Initiative „tatkräftig – Hände für Hamburg“ erfolgreich fortgeführt. In Belgien ermöglichte tesa Kindern mit Behinderung oder aus sozial schwachem Umfeld aus der Einrichtung „De Ark“ einen Besuch im Freizeit-

park. Mitarbeiter von tesa begleiteten die Kinder und halfen den Betreuern.

- „tesa spendet“ unterstützt ausgewählte Institutionen mit Produkt- oder Geldspenden bei ihrer Arbeit. Beispielsweise spenden Mitarbeiter Centbeträge ihres monatlichen Gehalts, die von tesa verdoppelt werden. So konnten 2016 soziale Projekte in Hamburg mit mehr als 6.000 Euro gefördert werden.
- Als Technologiekonzern weiß tesa um die Bedeutung von Bildung. Deshalb kooperiert tesa im Rahmen von „tesa fördert“ mit der „Initiative für Naturwissenschaft und Technik“ (NAT). 2016 bot tesa 15 Schülerinnen eines Hamburger Gymnasiums im Rahmen des Förderprogramms „mint:pink“ Einblicke in den Arbeitsalltag von Naturwissenschaftlern.
- Die Initiative „tesa schützt“ unterstützt mit einer langfristigen Partnerschaft das UNESCO-Biosphärenreservat Niedersächsische Elbtalauen. Wichtigstes Element ist das freiwillige Engagement der tesa Mitarbeiter, die mit Aktivitäten wie Pflanzaktionen einen Beitrag leisten, die artenreiche und ökologisch sensible Auenlandschaft zu erhalten. Sämtliche Aktivitäten sind in einem jährlichen Fortschrittsbericht dokumentiert, der unter www.tesa.de/verantwortung abrufbar ist.

II. Ertragslage

Ertragslage tesa Konzern

	2015	2016	Veränderung	
	in Mio. €	in Mio. €	in Mio. €	in Prozent
Umsatzerlöse	1,139.6	1,145,8	+6,2	0,5
Kosten der umgesetzten Leistungen	-602.6	-602,1	+0,5	-0,1
Bruttoergebnis vom Umsatz	537.0	543,7	+6,7	1,2
Marketing- und Vertriebskosten	-237.9	-239,4	-1,5	0,6
Forschungs- und Entwicklungskosten	-50.7	-51,7	-1,0	2,0
Allgemeine Verwaltungskosten	-56.0	-58,0	-2,0	3,6
Sonstige betriebliche Erträge	56.9	48,0	-8,9	-15,6
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-58.1	-56,7	+1,4	-2,4
Betriebliches Ergebnis (EBIT)	191.2	185,9	-5,3	-2,8
Finanzerträge	3.9	6,1	+2,2	56,4
Finanzierungsaufwendungen	-8.7	-9,5	-0,8	9,2
Finanzergebnis	-4.8	-3,4	+1,4	-29,2
Ergebnis vor Steuern	186.4	182,5	-3,9	-2,1
Ertragsteuern	-63.2	-53,9	+9,3	-14,7
Jahresüberschuss	123.2	128,6	+5,4	4,4

Der tesa Konzern weist im Geschäftsjahr 2016 ein um 5,3 Mio. € verringertes betriebliches Ergebnis (EBIT) von 185,9 Mio. € auf (-2,8 %). Während das Bruttoergebnis vom Umsatz auf 543,7 Mio. € angestiegen ist (+6,7 Mio. €), hat das Ergebnis aus den betrieblichen Aufwendungen und Erträgen in 2016 insgesamt überproportional zum Umsatz abgenommen (-12 Mio. €).

Das Geschäftsjahr schließt der tesa Konzern mit einem Jahresüberschuss von 128,6 Mio. € (+4,4 %). Ursächlich hierfür sind neben dem verbesserten betrieblichen Ergebnis die um 9,3 Mio. € niedrigeren Ertragsteuern sowie ein um 1,4 Mio. € verbessertes Finanzergebnis.

Die Umsatzerlöse erhöhten sich um 6,2 Mio. € auf 1.145,8 Mio. €. Unter Berücksichtigung einer gleichzeitigen Verringerung der Kosten der umgesetzten Leistungen um 0,5 Mio. € konnte das Bruttoergebnis vom Umsatz um 1,2 % auf 543,7 Mio. € verbessert werden. Die Umsatzrentabilität ist im Vorjahresvergleich stabil und führt zu einer leicht verringerten EBIT-Marge in Höhe von 16,2 % (Vorjahr: 16,8 %).

Die sonstigen betrieblichen Erträge haben sich um 8,9 Mio. € (-15,6 %) verringert. Die Entwicklung ist im Wesentlichen durch geringere Wechselkursschwankungen im Berichtsjahr geprägt, in Verbindung mit höheren Auflösungen aus Rückstellungen im Vorjahresvergleich.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen haben sich insgesamt um 1,4 Mio. € auf 56,7 Mio. € reduziert. Neben günstigen Währungskurseffekten ist die Entwicklung maßgeblich durch die Aufwendungen für die Fortführung der weltweiten Harmonisierung und Standardisierung von Businessprozessen beeinflusst.

Die Marketing- und Vertriebskosten stiegen um 1,5 Mio. € auf 239,4 Mio. €, die Forschungs- und Entwicklungskosten erhöhten sich um 1,0 Mio. € auf 51,7 Mio. €, und die allgemeinen Verwaltungskosten betragen 58,0 Mio. € (+2,0 Mio. €).

Das Finanzergebnis hat sich im Vorjahresvergleich um +1,4 Mio. € auf -3,4 Mio. € verbessert. Die Entwicklung ist maßgeblich darin begründet, dass Währungsgewinne in Verbindung mit Dividenden realisiert wurden und Zinserträge aus Steuererstattungen einen positiven Einfluss genommen haben. Die Ertragsteuern haben sich im Ge-

schäftsjahr 2016 um insgesamt 9,3 Mio. € auf 53,9 Mio. € reduziert (Vorjahr: 63,2 Mio. €).

Entsprechend den Vorjahresprognosen ist eine positive Umsatzentwicklung zu beobachten. Die EBIT-Marge in 2016 hat sich währenddessen entgegen der Prognose leicht verringert.

Insgesamt verzeichnete der tesa Konzern im abgelaufenen Geschäftsjahr erneut eine positive Entwicklung, da gezielt Investitionen getätigt wurden, um die Marktposition langfristig zu stärken.

Wirtschaftliche Entwicklung in den Regionen

Das organische Umsatzwachstum im tesa Konzern belief sich im Geschäftsjahr 2016 auf insgesamt 2,6 % (Vorjahr: 0,4 %).

Europa

Die Entwicklung in Europa zeigte sich 2016 deutlich erholt und führte zu einem organischen Umsatzzuwachs von 6,2 %. Dabei entwickelte sich insbesondere das Geschäft in Osteuropa sehr positiv. Auch in allen übrigen europäischen Gesellschaften konnten Umsatzzuwächse erzielt werden. Zu aktuellen Kursen erreichte tesa in Europa einen Umsatz von 659,8 Mio. € (Vorjahr: 630,7 Mio. €). Der Anteil am Konzernumsatz erhöhte sich von 55,3 % im Vorjahr auf 57,6 %.

Amerika

In Amerika erzielte tesa 2016 deutliche Umsatzzuwächse, wozu auch in diesem Jahr die positive Entwicklung auf dem Automobilmarkt beitrug. Gleichzeitig entwickelte sich das Geschäft mit den Endverbrauchern in Lateinamerika sehr positiv. Für die Gesamtregion ergibt sich ein wechselkursbereinigter Umsatzzuwachs von 6,7 %. Der Umsatz zu aktuellen Kursen stieg um 4,2 % auf 174,2 Mio. € (Vorjahr: 167,2 Mio. €). Der Anteil am Konzernumsatz erhöhte sich leicht auf 15,2 % (Vorjahr: 14,7 %).

Afrika / Asien / Australien

Das Jahr 2016 war gekennzeichnet durch einen Umsatzrückgang in der Region Asien. Verantwortlich dafür waren

insbesondere die konjunkturelle Schwäche in China sowie eine erneut schwache Entwicklung des Projektgeschäfts mit Produkten für die Elektronikindustrie. Insgesamt ergab sich ein Umsatzrückgang von 6,0 % (wechselkursbereinigt). Zu aktuellen Kursen lag der Umsatz in dieser Region mit 311,8 Mio. € um 8,7 % unter dem Vorjahresumsatz von 341,7 Mio. €. Der Anteil am Konzernumsatz verringerte sich auf 27,2 % (Vorjahr: 30,0 %).

Wirtschaftliche Entwicklung in den Geschäftsbereichen

Industrie

Der Unternehmensbereich Industrie erreichte im Jahr 2016 ein organisches Umsatzwachstum von 2,0 %. Dabei stand deutliches Wachstum des Geschäfts in Osteuropa und Amerika einer erneut schwachen Entwicklung der überwiegend mit Projektgeschäft erzielten Umsätze in Asien gegenüber. Nominal blieb der Umsatz mit einer Entwicklung von -0,1 % auf 852,6 Mio. € (Vorjahr: 853,7 Mio. €) auf Vorjahresniveau. Der Anteil des Industriebereichs am Gesamtumsatz lag bei 74,4 % (Vorjahr: 74,9 %).

Für die Anwendungen in der **Elektronikindustrie** hat tesa viele neue Produkte entwickelt und eingeführt. Dazu gehört das Hochleistungsklebeband tesa® 757xx reinforced Ac Foam Tape. Es verfügt über viskoelastische Materialeigenschaften und ist damit besonders schockabsorbierend. Trotz der stetigen Weiterentwicklung der Produkte verlangsamte sich das Wachstum aufgrund der weitgehenden Sättigung des Smartphone-Marktes. Dennoch erzielte tesa bei der zunehmenden Zahl chinesischer Hersteller gute Erfolge. Neu im Sortiment sind spezielle Klebebänder für den stark wachsenden Markt tragbarer Geräte wie Smartwatches, die aufgrund der körpernahen Anwendung hohe Anforderungen wie Kosmetik- und Schweißbeständigkeit erfüllen müssen.

Im **Automobilbereich** baut tesa seine globale Marktposition kontinuierlich aus. Besonders erfolgreich waren die doppelseitig klebenden viskoelastischen Schaumprodukte auf Basis der ACX^{plus}-Technologie und die umweltfreundlichen Hochleistungsklebebänder für Kabelbaumumwick-

lungen. Auch die Maskierungssysteme für zweifarbigelackierungen tragen zu einer guten Geschäftsentwicklung bei.

Im Bereich **Druck und Papier** hat tesa verbesserte Produkte für Anwendungen beim Bedrucken flexibler Verpackungen erfolgreich eingeführt. Zudem ergänzte tesa dieses Sortiment um eine neue Produktserie, die sich durch eine hohe Flexibilität der Klebebänder auszeichnet. Auch für fliegende Rollenwechsel im Offsetdruck setzt tesa weiterhin Standards: Die optimierten tesa EasySplice®-Klebebänder bieten auch bei Temperatur- und Feuchtigkeitsschwankungen sowie auf kritischen Papieren höchste Prozesssicherheit.

Der Geschäftsbereich **Pharma** erzielte bei der Auftragsfertigung wirkstoffhaltiger Pflaster weitere Erfolge. In 14 europäischen Ländern wurden zwei solcher Pflaster durch einen Kunden in den Markt eingeführt. Zudem erreichte tesa mit der Auditierung der tesa Labtec GmbH durch die US-amerikanische Gesundheitsbehörde FDA einen wichtigen Meilenstein bei der Erschließung des Geschäftsfelds in den USA. tesa hat eine zusätzliche Konfektionierungsanlage errichtet, um die auf dieser Basis geplanten Wachstumsziele erfüllen zu können.

Mit **tesa scribos®** bietet tesa umfassende und kundenindividuelle Lösungen für den Fälschungs- und Manipulationsschutz an – passend für mehr als 20 Branchen. tesa konnte in diesem Bereich unter anderem einen neuen Großkunden gewinnen, der nun ein weltweit genutztes Komplettsystem zum Fälschungsschutz sowie zur Produktverfolgung und zur Kundenbindung einsetzt. Darüber hinaus hat tesa scribos® das neu entwickelte Echtheitsmerkmal tesa VeoMark® L mit integriertem QR-Code erfolgreich eingeführt. An weiteren innovativen Markenschutzlösungen, insbesondere für die Nahrungs- und Genussmittelindustrie, wird gegenwärtig ebenso gearbeitet.

Im Bereich **Building Supply** konnte tesa vor allem durch doppelseitige Klebebänder wachsen und seinen Kundenkreis erweitern. Durch Fokussierung auf den Bereich Innenausstattung wurden mit neuen ACX^{plus}-Produkten für Glastrennwände, die nicht an den Seiten kleben, und mit ACX^{plus}-Produkten für flügelüberdeckende Türen neue Kunden gewonnen. Die Produkte erhöhen den Gestal-

tungsspielraum von Designern und Innenausstattern und tragen zu einer modernen, klaren Optik bei. Weiterhin konzentriert sich tesa auf anspruchsvolle Anwendungen im Außenbereich wie an Fassaden, Fenstern und Haustüren mit besonders witterungsbeständigen und dauerhaften doppelseitigen Produkten.

tesa hat das **industrielle Handelsgeschäft** erneut ausgebaut und sich überproportional zum Gesamtmarkt entwickelt. Wachstumstreiber waren vor allem technisch anspruchsvolle Klebebänder, die zu einer positiven Umsatzentwicklung in allen Regionen führten. Der Fokus der Aktivitäten lag auf dem Ausbau des Händlernetzwerks in Asien und Nordamerika. Darüber hinaus stärkte tesa die bestehenden Partnerschaften in Europa.

Consumer & Craftsmen

Das auf Europa und Lateinamerika konzentrierte Geschäft mit Produkten für Konsumenten und professionelle Handwerker entwickelte sich mit einem organischen Umsatzwachstum von 5,4 % positiv. Nominal verbesserte sich der Umsatz um 4,4 % deutlich auf 275,4 Mio. € (Vorjahr: 263,9 Mio. €). Damit trug der Bereich im Berichtsjahr mit 24,1 % (Vorjahr: 23,2 %) zum Gesamtumsatz des Unternehmensbereichs tesa bei.

In den strategischen Geschäftsfeldern und in allen Regionen des Unternehmensbereichs Consumer & Craftsmen konnte tesa seine Marktposition stärken – sowohl im Endverbrauchergeschäft mit Lösungen für Heimwerker („Do-It-Yourself“) sowie Produkten für den Büro- und Schreibwarenbereich („Stationery“) als auch im Geschäftsfeld „Craftsmen“, dem Sortiment für professionelle Handwerker. Grundlage hierfür war nicht zuletzt die Fortführung der Markenkampagne in Deutschland, Österreich, der Schweiz, in Belgien, den Niederlanden, in Spanien, Polen, Italien und Frankreich. Dies steigerte die Bekanntheit von tesa, und das Unternehmen konnte seinen Umsatz weiter erhöhen.

Wachstum erzielte tesa vor allem mit den doppelseitigen Befestigungslösungen Powerstrips® und Powerbond®. In Deutschland umfasst das neue Sortiment 48 innovative Produkte wie beispielsweise klebende, verstellbare Nägel und Schrauben für unterschiedliche Untergründe und Anwendungen sowie neue Powerstrips® für Tapeten. tesa hat

die Produkte auf Basis umfangreicher Marktforschung entwickelt und sie anschließend patentieren lassen. Die besonderen Vorteile der cleveren Befestigungssysteme gegenüber konventionellen Befestigungen mit Schrauben und Nägeln überzeugen die Kunden. Nach dem Erfolg in Deutschland ist für 2017 die Markteinführung in weiteren Ländern geplant.

Im Bereich Craftsmen wirkte sich die zusätzliche Konzentration auf den Baustoffhandel positiv aus. Darüber hinaus führte tesa die erfolgreichen Trainingskonzepte für professionelle Maler in Kooperation mit Fachhändlern fort. Für diese Zielgruppe hat das Unternehmen zudem die Produktpalette erweitert, beispielsweise um neue Maler- und Putzbänder.

Mitarbeiter

Ein Jahr nach dem Bezug der neuen tesa Unternehmenszentrale wird ein großer Vorteil deutlich: Das Arbeiten unter einem Dach fördert die Motivation der Mitarbeiter – auch derer, die als Besucher aus Tochtergesellschaften nach Norderstedt kommen. Das Ziel, dass Mitarbeiter aus den Marketing- und Vertriebsbereichen sich schnell und unkompliziert mit den Kollegen aus den Forschungs- und Entwicklungslaboren abstimmen können, wurde erreicht.

tesa hat zudem das betriebliche Gesundheitsmanagement „It's for you!“ etabliert, das die Mitarbeiter sehr gut angenommen haben. Das Programm basiert auf einer engen Kooperation von Betriebsärztlichem Dienst, der Sozialberatung, dem tesa sport club, dem Betriebsrestaurant und der DAK (ehemals BKK Beiersdorf). Die Kurse und Angebote zur Gesundheitsvorsorge sind nahezu immer ausgebucht.

Das Ergebnis der Mitarbeiterbefragung von 2016 zeigt ein sehr positives Bild des Engagements der tesa Mitarbeiter. Die gleichen positiven Resultate haben die Mitarbeiterbefragungen in den Ländern der Region Westeuropa ergeben. Die Erhebungen belegen eindrucksvoll, dass es tesa gelingt, hoch engagierte Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden.

Das 2015 entwickelte Kompetenzmodell beschreibt die wichtigsten Kompetenzen, die alle Mitarbeiter zur erfolg-

reichen Bearbeitung ihrer Aufgaben benötigen. Im Berichtsjahr kamen die „tesa Key Competencies“ erstmals in den Feedbackgesprächen für die Führungskräfte und im Talentmanagement zum Einsatz. Zukünftig wird das Modell das tesa Management dabei unterstützen, Profile und Leistungen nach einheitlichen Maßstäben zu beschreiben und zu diskutieren. Das gemeinsame Verständnis ist ein Kernelement bei der Umsetzung der Strategie, mehr Führungspositionen mit Mitarbeitern aus den eigenen Reihen zu besetzen.

Für den Bereich tesa Supply Network hat das Unternehmen 2016 ein neues Trainingsangebot bereitgestellt. Es soll sowohl in Produktion und Logistik als auch in Vertrieb und Einkauf das Verständnis für das notwendige Zusammenspiel zwischen den beteiligten Funktionen in der Planungs- und Logistikkette erhöhen. Ziel ist eine schnellere und präzisere Belieferung der Kunden.

tesa hat im Berichtsjahr mit der Implementierung der Compensation-and-Benefit-Guideline in den Regionen und im Headquarter begonnen. Dazu vereinheitlichte das Unternehmen zunächst die Zielsetzung für die variable Vergütung des Managements in allen Regionen und Ländern. Danach dehnte tesa die Richtlinie auf weitere Mitarbeiterkreise aus.

Zum Ende des Geschäftsjahres betrug die Anzahl der Mitarbeiter 4.158 (Vorjahr: 4.109).

III. Finanzlage

Kapitalflussrechnung

	2015	2016	Veränderung
	in Mio. €	in Mio. €	in Mio. €
Flüssige Mittel 01.01.	194,4	190,3	-4,1
Brutto-Cashflow	157,4	171,0	13,6
Mittelveränderung Netto-Umlaufvermögen	7,2	-33,7	-40,9
Cashflow operatives Geschäft	164,6	137,3	-27,3
Cashflow aus Investitionstätigkeit	-107,3	-101,7	5,6
Free Cashflow	57,3	35,6	-21,7
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	-68,0	-66,7	1,3
Wechselkursbedingte Veränderung des Finanzmittelbestandes	6,6	-2,3	-8,9
Veränderung der flüssigen Mittel	-4,1	-33,4	-29,3
Flüssige Mittel 31.12.	190,3	156,9	-33,4

Der **Cashflow aus dem operativen Geschäft** hat sich gegenüber dem Vorjahr um 27,3 Mio. € auf 137,3 Mio. € reduziert. Aus **Investitionstätigkeiten** flossen saldiert 101,7 Mio. € ab. Die Mittelabgänge sind im Wesentlichen auf Investitionen ins Sachanlagevermögen und immaterielle Vermögenswerte sowie auf die Gewährung von Darlehen zurückzuführen. Der **Free Cashflow** verringerte sich insgesamt um 21,7 Mio. € auf 35,6 Mio. €.

Der negative **Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit** ergibt sich insbesondere aus einer Dividendenzahlung von 61,6 Mio. € an die Gesellschafter.

Die **liquiden Mittel** zum Ende des Geschäftsjahres verringerten sich insgesamt um 33,4 Mio. € auf 156,9 Mio. €.

Finanzkennzahlen

Die **Umsatzrentabilität** ist im Vorjahresvergleich stabil und führt zu einer leicht verringerten EBIT-Marge in Höhe von

16,2 % (Vorjahr: 16,8 %). Ohne Berücksichtigung der Abschreibungen auf die immateriellen Vermögenswerte und Sachanlagen ergibt sich eine Steigerung der Rentabilität von 19,3 % im Vorjahr auf 19,6 % im Jahr 2016.

Die **EBIT-Rendite** auf das jeweils zu Beginn des Wirtschaftsjahres vorhandene **Eigenkapital** verringerte sich 2016 auf 31,8 % (Vorjahr: 38,0 %).

Der **Jahresüberschuss** – bezogen auf die Umsatzerlöse – erhöhte sich im Vorjahresvergleich von 10,8 % auf 11,2 %. Das **Ergebnis je Aktie** stieg von 4,76 € auf 5,00 €.

Die **Eigenkapitalquote** blieb mit 53,5 % annähernd auf Vorjahresniveau (Vorjahr: 53,8 %). Das Eigenkapital deckt das langfristig gebundene Vermögen mit 124,6 % (Vorjahr: 121,5 %).

Investitionen

tesa hat im Berichtsjahr insgesamt 49,1 Mio. € in immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen investiert. Davon entfielen 31,9 Mio. € auf Standorte in Deutschland. Im übrigen Europa wurden 2,6 Mio. € investiert, in Amerika 12,0 Mio. € und in Afrika / Asien / Australien 2,6 Mio. €. Insbesondere die Investitionen in den USA sind auf den Ausbau und die Erweiterung der Produktionskapazitäten zurückzuführen.

2016 war in erster Linie geprägt durch Ausgaben für strategische Großprojekte in technologische und kapazitative Erweiterungen, die sich noch über die nächsten Jahre verteilen werden. Außerdem tätigte tesa relevante Investitionen in die globale Modernisierung der IT-Infrastruktur und -Systemlandschaft, die in den kommenden Jahren fortgeführt werden.

Die Produktivitäts-, Ersatz- und Kapazitätserweiterungsinvestitionen in den Produktionsstätten weltweit beliefen sich auf insgesamt 31,5 Mio. €.

IV. Vermögenslage

Vermögenslage tesa Konzern

	2015	2016	Veränderung	
	in Mio. €	in Mio. €	in Mio. €	in Prozent
Aktiva				
Langfristige Vermögenswerte	480,4	500,0	19,6	4,1
Vorräte	180,7	197,3	16,6	9,2
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	236,2	309,6	73,4	31,1
Flüssige Mittel	190,3	156,9	-33,4	-17,6
Gesamt	1.087,6	1.163,8	76,2	7,0

	in Mio. €	in Mio. €	in Mio. €	in Prozent
Passiva				
Eigenkapital	584,7	623,0	38,3	6,6
Langfristige Rückstellungen	238,7	288,8	50,1	21,0
Langfristige Verbindlichkeiten	6,5	5,0	-1,5	-23,1
Kurzfristige Rückstellungen	90,2	82,8	-7,4	-8,2
Kurzfristige Verbindlichkeiten	167,5	164,2	-3,3	-2,0
Gesamt	1.087,6	1.163,8	76,2	7,0

Die Bilanzsumme hat sich gegenüber dem Vorjahr um 7,0 % auf 1.163,8 Mio. € erhöht. Dies resultiert im Wesentlichen aus dem Anstieg der sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte auf der Aktivseite (+ 73,4 Mio. €) sowie einem Anstieg der langfristigen Rückstellungen (+ 50,1 Mio. €) und des Eigenkapitals (+ 38,3 Mio. €) auf der Passivseite.

Der Anstieg der sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte beruht im Wesentlichen auf dem Anstieg von Darlehensforderungen und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.

Die flüssigen Mittel haben sich um 33,4 Mio. € auf 156,9 Mio. € verringert. Hierzu wird auf die Ausführungen zur Finanzlage verwiesen.

Die langfristigen Vermögenswerte sind um 19,6 Mio. € auf 500,0 Mio. € angestiegen. Hierzu wird auf die Ausführungen zu den Investitionen verwiesen.

Der Vorratsbestand ist im Vorjahresvergleich um 9,2 % auf 197,3 Mio. € angestiegen.

Die langfristigen Rückstellungen sind im Wesentlichen in einem Anstieg der Pensionsrückstellungen begründet.

Die Veränderung des Eigenkapitals ist überwiegend zurückzuführen auf den Jahresüberschuss von 128,6 Mio. € und die Dividendenzahlung von 61,6 Mio. € an die Gesellschafter.

V. Risikobericht

tesa ist ein weltweit agierender Konzern und in diesem Rahmen sehr unterschiedlichen, mit seinem unternehmerischen Handeln untrennbar verbundenen Risiken ausgesetzt. 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 handhabbares Maß zu reduzieren oder ganz zu vermeiden. Über das Planungs- und Berichtswesen erfasst, bewertet und überwacht tesa die weltweiten Risiken systematisch – sowohl zentral in der tesa SE als auch dezentral in den Regionen.

Das Management der operativen Risiken erfolgt weitgehend dezentral. Übergreifende internationale Risiken im Zusammenhang mit Produktions- und Sicherheitsstandards, der Markenführung, Finanzierung und Wertentwicklung des Konzerns überwacht tesa zentral. 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.

Marktrisiken sieht sich tesa sowohl auf der Beschaffungs- als auch auf der Absatzseite ausgesetzt. Die Preis- und Verfügbarkeitsrisiken auf den Beschaffungsmärkten entschärfen Lieferverträge, die auf Planbarkeit ausgelegt sind, unter anderem über langgestreckte Laufzeiten und Preisgleitklauseln. Abhängigkeiten von einzelnen Lieferanten baut tesa durch die gezielte Entwicklung alternativer Bezugsquellen ab.

Auf der Absatzseite ist tesa in den Industriebranchen, mit denen das Unternehmen einen hohen Umsatzanteil erzielt, konjunkturell bedingten Risiken ausgesetzt, insbesondere in der Automobil- und der Elektronikindustrie. Die Markttrends verfolgt tesa sowohl zentral als auch in den Regionen eng, um ein frühes, steuerndes Eingreifen zu ermöglichen. Weiterhin ist tesa dem Risiko des kompletten Wegfalls einzelner Kunden und des Ausfalls von Forderungen ausgesetzt. Es gibt aufgrund der breiten Umsatzverteilung und Diversifizierung jedoch keine Einzelkunden mit einem Umsatzanteil oder Forderungsbestand, deren Aus-

fall das Unternehmen in existenzbedrohender Weise treffen könnte. Dennoch sichern die tesa Verkaufsorganisationen 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® muss durch die Einhaltung hoher Standards hinsichtlich der Qualität und der Sicherheit der Produkte erhalten 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 ISO/TS 16949 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 Gefährdungspotenzial für die langfristige Lieferfähigkeit des Unternehmens dar. Dieser Gefährdung begegnet tesa durch ein System vorbeugender Instandhaltung und durch Maßnahmen im Bereich Brandschutz sowie entsprechende intensive Mitarbeiterschulungen. Gegen dennoch auftretende Schadensfälle ist tesa im wirtschaftlich sinnvollen Rahmen versichert.

Kontinuierliche Innovation und die intensive Zusammenarbeit mit den Kunden zur Verbesserung ihrer Produktionsprozesse fördern die dauerhafte Akzeptanz der Produkte im Markt. Innovative Produkte wirken einem reinen Preiswettbewerb entgegen und reduzieren im Endverbrauchergeschäft das Risiko der Ausdehnung sogenannter Handelsmarken.

Forschungs- und Technologierisiken reduziert tesa durch eine eigene Grundlagenforschung und den regelmäßigen

Austausch mit 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 Rechtsposition erfolgt 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. Das übergeordnete Ziel ist es, die Finanzkraft des Konzerns abzusichern und den Zahlungsverpflichtungen jederzeit nachkommen zu können. tesa sichert im Rahmen des Finanzmanagements die jederzeitige Liquidität des Konzerns, kontrolliert die Risiken im Bereich der Finanzinstrumente und optimiert das konzernweite Cash-Management.

Compliance-Verstöße können zu Strafen, Sanktionen, Schadensersatzansprüchen, zur Beschädigung der Reputation und zu Belastungen durch Verfahrenskosten führen. Entsprechenden Risiken, insbesondere im Bereich des Kartellrechts und des fairen Wettbewerbs, begegnet tesa verstärkt mit Schulungsprogrammen, der Verankerung eines global gültigen und verpflichtenden Verhaltenskodexes sowie der laufenden Überwachung mittels organisatorischer Maßnahmen.

Währungsbedingte Risiken sichert tesa für die frei konvertiblen 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. 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 Auswirkungen auf die gesamtwirtschaftliche Entwicklung werden das tesa Geschäft auch im Jahr 2017 nachhaltig prägen.

Insgesamt geht tesa von einer stabilen Entwicklung in Europa aus, wobei das politische Umfeld, der beschlossene und erwartete Brexit sowie die Entwicklungen in der Türkei sich negativ auf die Märkte auswirken können.

In Nordamerika rechnet tesa weiterhin mit positiven Impulsen vor allem aus der Automobilindustrie. Allerdings besteht durch den Wechsel der Präsidentschaft in den USA Unsicherheit hinsichtlich der zu erwartenden politischen Rahmenbedingungen. Die Entwicklung in Lateinamerika wird überwiegend positiv eingeschätzt. Einen Unsicherheitsfaktor stellt Brasilien dar, das sich seit Längerem in einer wirtschaftlichen Krise befindet.

Die Prognose für die Entwicklung in Asien hängt stark von der Entwicklung der chinesischen Wirtschaft ab. tesa rechnet für 2017 mit einem moderaten Wachstum in Asien, an dem tesa sowohl über das Automobilsegment als auch erneut in der Elektronikindustrie partizipieren wird. Ein zunehmender Preisdruck dürfte das Umsatzwachstum in beiden Bereichen wahrscheinlich etwas dämpfen. Das Geschäft mit der Elektronikindustrie im asiatischen Raum bleibt attraktiv, allerdings stellt der Projektcharakter dieses Geschäfts auch weiterhin ein hohes Schwankungsrisiko dar.

Als wichtiges Wachstumsfeld schätzt tesa den Bereich Automotive bei globalen Kunden ein. Auch das Geschäft im Bereich Pharma wird sich nach Einschätzung von tesa künftig positiv entwickeln.

Die sich fortsetzende Erholung der Volkswirtschaften in Südeuropa kann die Geschäftsentwicklung im Bereich Distribution und im Endkundengeschäft weiterhin positiv beeinflussen.

Das Jahr 2016 zeichnete sich aus durch eine eher moderate Volatilität der Währungskurse. Der zum Jahresende deutlich erstarkte US-Dollar wird auch 2017 Einfluss auf die Geschäftsentwicklung von tesa haben. Eine Absicherung erfolgt durch den Einsatz klassischer Finanzinstrumente.

tesa investiert weiterhin in innovative Technologien an den Produktionsstandorten weltweit. Das Investitionsvolumen wird über der Summe der Abschreibungen liegen. Die Finanzierung für die Investitionen im Jahr 2017 ist gesichert.

Die Wachstumserwartung für das kommende Jahr liegt leicht über der Marktentwicklung. Dies gilt sowohl für das Geschäft mit Konsumenten als auch mit Industriekunden. Aufgrund weiterer Investitionen in Forschung und Entwicklung und damit in innovative Produkte erwartet tesa eine Stärkung der Marktposition.

tesa geht für 2017 von einem Umsatzwachstum von 3–4 % aus. Die operative EBIT-Umsatzrendite wird erwartungsgemäß leicht unter dem Vorjahreswert 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, 17. Februar 2017

Der Vorstand



Herausgeber:
tesa SE
Hugo-Kirchberg-Straße 1
22848 Norderstedt
Telefon: +49 40 88899 0
Fax: +49 40 88899 6060

Weitere Informationen:
Unternehmenskommunikation
Telefon: +49 40 88899 3312
Fax: +49 40 88899 183312
E-Mail: pr@tesa.com

Der Bericht zur Geschäftsentwicklung liegt auch in englischer Sprache vor.
Beide Sprachversionen stehen im Internet zur Verfügung unter
www.tesa.de und www.tesa.com.
Bei der Unternehmenskommunikation können
auch gedruckte Exemplare angefordert werden.

tesa.com

