



# Geschäftsentwicklung 2015

---

**tesa SE, Norderstedt**

# Corporate Governance

---

## Inhalt

---

<b>Corporate Governance</b>	2
<b>Vorwort des Vorstands</b>	3
<b>Lagebericht</b> I. Geschäft und Rahmenbedingungen	4
II. Ertragslage	8
III. Finanzlage	11
IV. Vermögenslage	12
V. Nachtragsbericht	13
VI. Risikobericht	13
VII. Prognosebericht	14
VIII. Bericht des Vorstands über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen	15

## 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 des Vorstands

---

## Sehr geehrte Damen und Herren,

zu aktuellen Währungskursen verzeichnete die tesa Gruppe 2015 einen Umsatz von 1.139,6 Mio. €. Dies bedeutet eine Steigerung von 5,9 % gegenüber dem Vorjahr. Bereinigt um Wechselkurse und außerordentliche Effekte legte der Umsatz leicht um 0,3 % zu. Eine sehr gute, überproportionale Entwicklung erreichten wir in unseren Geschäftsregionen Amerika und Osteuropa. In Westeuropa konnten wir trotz des schwierigen Umfelds ein leicht positives Umsatzwachstum erzielen, während die Entwicklung in unserer Geschäftsregion AsiaPacific unter unseren Erwartungen blieb.

Das betriebliche Ergebnis konnten wir auf hohem Niveau halten, es lag mit einer EBIT-Umsatzrendite von 16,8 % nur leicht unter dem Vorjahreswert.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr ist der Umzug des Headquarters sowie des Technologie- und Forschungszentrums in unseren neu erbauten Standort nahe dem Hamburger Flughafen erfolgreich abgeschlossen worden. Damit sind die drei zentralen Unternehmensbereiche der tesa SE an einem Ort vereint. Wir haben ein modernes und angenehmes Arbeitsumfeld geschaffen, das Kommunikation und Zusammenarbeit verbessert und uns ausreichend Raum für künftiges Wachstum bietet.

Zum weiteren Ausbau unserer technologischen Kompetenz und zur Sicherung des zukünftigen Wachstums haben wir unsere Investitionsprojekte konsequent weitergeführt. Hierzu gehört beispielsweise eine zusätzliche, hochmoderne Kaschieranlage zur Produktion von Schaumstoff-Klebebändern für die regionale Elektronik-, Automobil- und Solarindustrie in unserem Werk

in China. In Hamburg ist eine neue, große Polymerisationsanlage zur Herstellung von Klebmassen sowie eine neu konzipierte Produktionshalle mit optimiertem Materialfluss in Betrieb genommen worden, um die bis 2020 geplanten Wachstumsziele erfüllen zu können.

Im Geschäft mit Produkten für Konsumenten und Handwerker, das auf Europa und Lateinamerika konzentriert ist, konnten wir unsere Marktposition in allen Regionen und auf allen Kanälen stärken. Wesentlich dazu beigetragen haben nachhaltige Vermarktungsaktivitäten wie die internationale Markenbildungskampagne, die wir 2015 erfolgreich fortführten, sowie die Einführung marktgerechter Innovationen wie beispielsweise eines neuen Produktkonzepts für Malerbänder.

Auch das angelaufene Jahr birgt politische und damit konjunkturelle Unsicherheiten. Unsere wirtschaftliche Stärke, das breite Innovationsportfolio sowie unser hohes Maß an Flexibilität, mit der wir sehr schnell auf Marktveränderungen reagieren können, bilden beste Voraussetzungen, diese Herausforderungen zu meistern und eine positive Geschäftsentwicklung sicherzustellen.

Mein besonderer Dank gilt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit, die auch 2015 wieder gemeinsam und mit größtem Einsatz den Erfolg von tesa gestaltet und damit ihre Leidenschaft für unsere Marke und unser Unternehmen erneut 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 4.100 Mitarbeitern in mehr als 100 Ländern aktiv. Die tesa SE ist eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der Beiersdorf AG und direkt beziehungsweise indirekt Muttergesellschaft der 52 tesa Tochtergesellschaften.

### Regionen und wesentliche Standorte

tesa agiert weltweit mit Schwerpunkt in Europa, gefolgt von der Geschäftsregion Afrika/Asien/Australien und Amerika. Neben der tesa SE gehören die Tochtergesellschaften in China, den USA, in Italien und in Frankreich 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).

2015 hat das Unternehmen die neue tesa Zentrale mit integriertem Forschungs- und Technologiezentrum nahe dem Hamburger Flughafen bezogen. 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 bisher räumlich voneinander getrennt waren, verkürzen sich die Wege zwischen dem Marktmanagement und dem Forschungs- und Entwicklungsbereich. 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 an – für die Industriebranchen Elektronik, Druck und Papier, Bau und Konstruktion sowie Automobil. Der strategische Fokus liegt insbesondere auf dem Auf- und Ausbau ertragreicher Geschäftsfelder in technologisch anspruchsvollen Anwendungsbereichen. Die Systemlösungen von tesa werden zur Optimie-

rung 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 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 Schreibwarengeschäften 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 tesa-

moll® 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 saisonal, aber auch dauerhaft montierbare Fliegengitter für jeden Einsatzzweck. Im Geschäftsfeld Craftsmen konzentriert sich tesa auf maßgeschneiderte Sortimente und Vermarktungskonzepte für professionelle Handwerker, beispielsweise Maler und Lackierer.

## 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, so dass deren Anforderungen effizient und mit hoher Flächenproduktivität umgesetzt werden können, und
- nachhaltige Qualifikation der Mitarbeiter und 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 Endverbraucher-geschäft mit Fokus auf Europa, insbesondere Osteuropa, und Lateinamerika, um den Handelspartnern international effek-

tive 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

Das weltweite Wachstum 2015 lag auf Vorjahresniveau, obwohl sich die Aussichten im Jahresverlauf durch die Konjunkturschwäche in den Schwellenländern zunehmend verschlechterten. Während sich die konjunkturelle Entwicklung in den Industrieländern weiter verbesserte, litten die rohstoffreichen Schwellenländer unter den gesunkenen Energie- und Rohstoffpreisen.

Die Wirtschaft in **Europa** setzte die konjunkturelle Erholung fort und erreichte ein Wachstum knapp über dem Vorjahresniveau. Die vergleichsweise niedrigen Rohstoffkosten, die Abwertung des Euro sowie das niedrige Zinsniveau trieben die Entwicklung an. Eine steigende Nachfrage innerhalb der Eurozone konnte die schrumpfende Nachfrage aus den Schwellenländern kompensieren.

Die **deutsche** Wirtschaft konnte von der guten Lage am Arbeitsmarkt, dem niedrigen Zinsniveau sowie der positiven Konsumentenstimmung profitieren. Die voranschreitende Abkühlung in wichtigen Schwellenländern sowie die rückläufige Nachfrage Chinas wirkten sich jedoch negativ auf die Konjunktur aus. Insgesamt wies die deutsche Wirtschaft ein moderates Wachstum auf.

Die Wirtschaft in den **USA** hat sich 2015 positiv entwickelt. Die Konjunktur wurde gestützt von einer positiven Entwicklung am Arbeitsmarkt sowie einer anziehenden Binnennachfrage. Im Dezember kam es zu einer moderaten Leitzinserhöhung.

**Japan** zeigte 2015 ein lediglich mäßiges Wirtschaftswachstum. Die Wirtschaft war geprägt durch eine schwache Binnennachfrage sowie durch die Konjunkturabschwächung in China.

Die Wachstumsmärkte boten ein gemischtes Bild. Das Wirtschaftswachstum in **China** blieb 2015 hinter den Erwartungen zurück, die Wachstumsrate lag auf dem geringsten Niveau seit 2009. Die wachsende Sorge um einen Konjunktüreinbruch brachte den überhitzten chinesischen Aktienmarkt zum Einsturz. In **Indien** wirkten sich Reformen positiv auf die Wirtschaftsentwicklung aus, allerdings nahm die Dynamik im Exportgeschäft ab. In **Brasilien** blieb die wirtschaftliche Entwicklung aufgrund einer geringen Inlandsnachfrage sowie niedriger Rohstoffpreise angespannt und führte zu einem Rückgang der Wirtschaftsleistung.

Der anhaltende geopolitische Konflikt zwischen **Russland** und der Ukraine sowie der rapide Verfall der Rohölpreise führten zu einer Rezession und beeinträchtigten die Entwicklung der Region.

### **Absatzmarktentwicklung**

Das Jahr 2015 war geprägt von einem stabilen Wachstum der industriellen Absatzmärkte in Europa und Amerika und einer teilweise sich deutlich abschwächenden Konjunktur in den größten asiatischen Märkten. Wesentlicher Wachstumstreiber waren hierbei die osteuropäischen beziehungsweise lateinamerikanischen Länder. In Nordamerika zeigte sich ebenfalls eine positive Tendenz.

Der Markt für Consumer-Electronics stagnierte 2015: Während die weltweiten Absatzzahlen für Tablets zurückgingen, stieg der Smartphone-Markt leicht an. Geprägt wurde das Marktgeschehen von einem zunehmenden Preiswettbewerb unter den Herstellern – was auch den Markt für Klebänder unter Druck setzte. Verstärkt wurde dieser Druck durch eine Reihe neuer Anbieter, die im Tape-Markt für Consumer-„Electronics“ agierten.

In der Automobilindustrie zeigte sich zu Beginn des Jahres 2015 eine sehr positive Entwicklung, die sich jedoch in den vergangenen Quartalen, insbesondere unter dem Eindruck der Geschehnisse in China und der wirtschaftlichen Entwicklung in Südamerika, abschwächte. Der US-amerikanische Markt ent-

wickelte sich gut und ist zusammen mit Europa zum Wachstumsmotor avanciert, während China deutlich an Schwung verloren hat. Westeuropa ist daher ein wichtiger Absatzmarkt für die Automobilindustrie geblieben und konnte sich in der Produktion mit einem ordentlichen Zuwachs behaupten, während sich Osteuropa, analog zu Asien, lediglich auf Vorjahresniveau bewegte.

Der Consumer-Markt hat sich in Europa im Vorjahresvergleich weiter aufgehellt – Einzelhandelsumsätze im Non-Food-Bereich stiegen in nahezu allen EU-Ländern. Im Consumer-Kernmarkt Deutschland wuchs das für tesa relevante Einzelhandelssegment leicht unterproportional zur Gesamtentwicklung.

Die Dynamik im Onlinehandel setzte sich auch 2015 fort.

### **Beschaffungsmarktentwicklung**

Die Beschaffungsmärkte zeigten sich im Jahr 2015 überwiegend versorgungsstabil. tesa hat 2015 die Lieferantenbasis erweitert und somit die Risiken für das Geschäft des Konzerns reduziert. Der bereits Ende des Jahres 2014 fallende Ölpreis sowie die Entwicklung der Wechselkurse haben den Beschaffungsmarkt beeinflusst. Die konsequente Entwicklung von Alternativlieferanten im Bereich der Harze hat dazu geführt, dass sich für tesa die Rohstoffversorgung stabil verhielt.

Die Materialpreise wurden stark durch einen fallenden Ölpreis beeinflusst. Ein gegenläufiger Preiseffekt war der Wertverlust des Euro gegenüber dem Dollar. Durch diesen Währungskurseffekt kam es zu erhöhten Beschaffungskosten für Rohstoffe aus dem Dollar-Raum. Die Rohstoffpreisentwicklung war somit insgesamt im Vergleich zum Vorjahr schwach rückläufig.

tesa wird 2016 weitere alternative Quellen in Asien, Europa und Nordamerika qualifizieren. Zielsetzung ist hierbei die weltweite Absicherung der Wettbewerbsfähigkeit, der Versorgungssicherheit und der Innovationskraft. Die Sicherstellung der ausreichenden Beschaffung von Harzen wird auch im Jahr 2016 ein Fokusthema des Einkaufs bleiben. Engpässe in diesem Bereich sind durch eine Reduzierung der Produktionskapazitäten sowie eine schlechtere Rohstoffverfügbarkeit bei den Harzproduzenten begründet. Durch eine gute Lieferantenbindung sowie die Fortführung der Qualifizierung von Alternativlieferanten wird diesem Effekt entgegengetreten. Mit sonstigen substantziellen und industriestruktuell begründeten Lieferengpässen ist für 2016 nicht zu rechnen.

Die Preisentwicklung auf den Rohstoffmärkten dürfte im Jahr 2016 durch einige wenige Markteffekte beeinflusst wer-

den. Preissteigerungen können aufgrund unvorhersehbarer Lieferengpässe sowie infolge eines steigenden Ölpreises auftreten.

Insgesamt ist für tesa eine moderate Preissteigerung in den Beschaffungsmärkten im Jahr 2016 zu erwarten. Durch langfristige Preis- und Volumenkontrakte sieht sich tesa auf ein derartiges Szenario gut vorbereitet.

## **Forschung und Entwicklung**

Auch im Geschäftsjahr 2015 standen Technologien zur lösemittelfreien Herstellung von Klebebändern im Mittelpunkt der Forschungs- und Entwicklungstätigkeit.

tesa hat neue Technologien für Barriere-Klebebänder mit außergewöhnlich hoher Sperrwirkung gegen Luftfeuchtigkeit entwickelt. Vor allem vonseiten der Elektroindustrie erreichen tesa immer mehr Anfragen nach solchen Technologien, mit denen eine ausreichende Alterungsbeständigkeit von beispielsweise flexiblen Displays mit Organic Light Emitting Diodes (OLED) sichergestellt werden kann. In einem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekt hat der tesa Konzern gemeinsam mit den Technologiefirmen Schott und Von Ardenne neue Technologien für den Einsatz von ultradünnem Glas-auf-Rolle in zukünftigen OLED-Anwendungen entwickelt.

Außerdem wurde an neuen Klebebändern gearbeitet, die eine noch sicherere Verklebung von Rahmen und Displays in Mobiltelefonen und Tablet-PCs gewährleisten. Diese Klebebänder enthalten zwischen den Klebstoffschichten weitere geschäumte Schichten, die eine sehr hohe mechanische Belastbarkeit aufweisen. Hiermit können in mechanischen Belastungstests der Endprodukte, beispielsweise in Falltests, deutlich bessere Ergebnisse erzielt werden als mit den bisher üblichen Klebebändern.

tesa konnte 2015 auch bei der Entwicklung neuer Klebmassen für veränderte Anforderungen Fortschritte erzielen. 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 Klebmassen auf Basis von Acrylaten spielt dabei eine wichtige Rolle. Hierzu entwickelte tesa bestehende Polymerisationsverfahren weiter und kombinierte sie mit neuen Technologien. Die neuen Verfahren wurden erfolgreich im Pilotmaßstab getestet. Derzeit werden sie in den Produktionsmaßstab übertragen.

Ein weiteres Beispiel ist die Entwicklung von Klebmassensystemen mit sehr guter Beständigkeit gegen eine breite Palette von Chemikalien. Dies ist überall dort von Bedeutung, wo Elektronikprodukte wie Smartphones, Tablet-PCs und Wearables beim Gebrauch in Kontakt mit der Haut oder mit Haushaltschemikalien wie Reinigungsmitteln kommen. Die neuen Klebmassen behalten ihre Klebeleistung auch unter diesen schwierigen Bedingungen bei.

Außerdem entwickelte tesa Klebebänder mit besonderen ökologischen Eigenschaften. Für den Einsatz kompostierbarer Verpackungssysteme entstanden im Berichtsjahr in den tesa Laboren neue Klebmassen, die sich mit kompostierbaren Folienträgern zu einem leistungsfähigen Klebeband verbinden. Darüber hinaus wurden Technologien für Klebebänder entwickelt, die lediglich aus erneuerbaren Rohstoffen bestehen.

## **Verantwortung**

Unternehmerische Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt stand auch 2015 im Fokus der nachhaltigen Geschäftsstrategie von tesa. Dabei wird großer Wert darauf gelegt, einen wesentlichen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung zu leisten und die Umweltmanagementsysteme von tesa weiterzuentwickeln.

Im Zuge des umweltbewussten Handelns von tesa wird fortlaufend geprüft, ob es für bestimmte Rohstoffe, die im Produktionsprozess verwendet werden, umweltfreundlichere Alternativen gibt. Dazu werden unter anderem ökobilanzielle Betrachtungen herangezogen. Bereits seit 2001 wird konsequent die Entwicklung eines Umweltmanagementsystems bei tesa vorangetrieben, und ambitionierte Umweltschutzziele in diesem Zeitraum werden regelmäßig übertroffen. So wurden in den Produktionsstandorten der Ausstoß flüchtiger organischer Substanzen (VOC) seit 2001 weltweit um mehr als die Hälfte gesenkt und Abfallaufkommen, CO<sub>2</sub>-Ausstoß sowie Lösemittelverbrauch deutlich reduziert. Alle Produktionsstandorte sind nach dem internationalen Umweltstandard ISO 14001 zertifiziert.

Im Geschäftsjahr lagen die Schwerpunkte des tesa Umweltmanagements auf der Weiterentwicklung des Energiemanagements und der Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes.

Im 1. Quartal 2015 wurde das Energiemanagement der beiden größten tesa Produktionsstandorte in Offenburg und Hamburg erfolgreich nach ISO 50001 zertifiziert. Das neue tesa Headquarter in Norderstedt – gebaut nach der neuen Energieeinsparverordnung (EnEV 2014) – wird in diesem Jahr folgen.

Die umweltfreundliche Eigenstromerzeugung durch die Ende 2014 in Betrieb genommene KWK-Anlage (Kraft-Wärme-Kopplung) in Offenburg hat 2015 bereits zu deutlichen CO<sub>2</sub>-Einsparungen geführt. Die hochmoderne Technologie wird in diesem Jahr im tesa Werk Hamburg eingeführt und als Option für weitere Produktionsstandorte geprüft.

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

- Aktive Nachbarschaftshilfe leistete „tesa hilft“ und unterstützte soziale, ökologische und kulturelle Einrichtungen an den tesa-Standorten mit verschiedenen Projekten. In Hamburg zum Beispiel wurde 2015 die Arbeit mit der Initiative „tatkräftig – Hände für Hamburg“ erfolgreich fortgeführt. In Belgien begleiteten Mitarbeiter geistig behinderte Sportler bei den von tesa gesponserten Special Olympics National Games.
- „tesa spendet“ unterstützt ausgewählte Institutionen mit Produkt- oder Geldspenden bei ihrer Arbeit. Auch bei Katastrophen spendet tesa. Im Geschäftsjahr kamen die Spenden beispielsweise den Opfern des Erdbebens in Nepal zugute.
- 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). 2015 wurden rund 20 Oberstufenschüler eines Hamburger Gymnasiums von tesa unterstützt, die sich für ein naturwissenschaftliches Profil entschieden haben.
- Die Initiative „tesa schützt“ unterstützt mit einer langfristigen Partnerschaft das UNESCO-Biosphärenreservat Niedersächsische Elbtalau. Wichtigstes Element ist das freiwillige Engagement der tesa Mitarbeiter, die beispielsweise junge Eichen pflanzen, um die artenreiche und ökologisch sensible Auenlandschaft zu erhalten.

Sämtliche Aktivitäten sind in einem jährlichen Fortschrittsbericht dokumentiert, der unter [www.tesa.de/verantwortung](http://www.tesa.de/verantwortung) abrufbar ist.

## II. Ertragslage

### Ertragslage tesa Konzern

	2014	2015	Veränderung	
	in Mio. €	in Mio. €	in Mio. €	in %
Umsatzerlöse	1.076,3	1.139,6	+63,3	5,9
Kosten der umgesetzten Leistungen*	-580,8	-602,6	-21,8	3,8
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>495,5</b>	<b>537,0</b>	<b>+41,5</b>	<b>8,4</b>
Marketing- und Vertriebskosten*	-215,9	-237,9	-22,0	10,2
Forschungs- und Entwicklungskosten	-45,4	-50,7	-5,3	11,7
Allgemeine Verwaltungskosten	-53,1	-56,0	-2,9	5,5
Sonstige betriebliche Erträge	39,0	56,9	+17,9	45,9
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-36,7	-58,1	-21,4	58,3
<b>Betriebliches Ergebnis (EBIT)</b>	<b>183,4</b>	<b>191,2</b>	<b>+7,8</b>	<b>4,3</b>
Finanzerträge	3,5	3,9	+0,4	11,4
Finanzierungsaufwendungen	-6,5	-8,7	-2,2	33,8
<b>Finanzergebnis</b>	<b>-3,0</b>	<b>-4,8</b>	<b>-1,8</b>	<b>60,0</b>
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>180,4</b>	<b>186,4</b>	<b>+6,0</b>	<b>3,3</b>
Ertragsteuern	-56,8	-63,2	-6,4	11,3
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>123,6</b>	<b>123,2</b>	<b>-0,4</b>	<b>-0,3</b>

\*) Angepasste Vorjahreswerte (siehe nähere Erläuterung im tesa Konzernanhang, S. 12)

Der tesa Konzern weist im Geschäftsjahr 2015 ein um 7,8 Mio. € angestiegenes betriebliches Ergebnis (EBIT) von 191,2 Mio. € auf (+4,3 %), da das Bruttoergebnis vom Umsatz auf 537,0 Mio. € angestiegen ist (+8,4 %), während die betrieblichen Aufwendungen insgesamt überproportional zum Umsatz zugenommen haben.

Das Geschäftsjahr schließt der tesa Konzern mit einem Jahresüberschuss von 123,2 Mio. € (-0,3 %). Ursächlich hierfür ist ein verringertes Finanzergebnis (-1,8 Mio. €) in Verbindung mit einem erhöhten Ertragsteueraufkommen in 2015 (+11,3 %).

Die Umsatzerlöse erhöhten sich um 63,3 Mio. € auf 1.139,6 Mio. €. Unter Berücksichtigung einer Abnahme der Kosten der umgesetzten Leistungen um 21,8 Mio. € konnte das Bruttoergebnis vom Umsatz um 8,4 % auf 537,0 Mio. € verbessert werden. Die Umsatzrentabilität ist im Vorjahresvergleich stabil und führt zu einer leicht verringerten EBIT-Marge in Höhe von 16,8 % (Vorjahr: 17,0 %).

Der Anstieg der betrieblichen Aufwendungen wird insbesondere geprägt durch erhöhte Marketing- und Vertriebskosten um 22,0 Mio. € auf 237,9 Mio. € sowie den Anstieg in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 21,4 Mio. €. Der Anstieg der Marketing- und Vertriebskosten resultiert aus weiterhin

intensiven Aktivitäten in den europäischen und asiatischen Absatzmärkten. Es wurden 42,4 Mio. € von den Marketing- und Vertriebskosten in die Kosten der umgesetzten Leistungen umgliedert, um dem neuen Ausweis ab Beginn des Jahres 2015 zu folgen. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen sind insbesondere durch Fremdwährungsverluste sowie Aufwendungen mit dem Ziel der weltweiten Harmonisierung und Standardisierung von Businessprozessen beeinflusst.

Darüber hinaus erhöhten sich die Forschungs- und Entwicklungskosten um 5,3 Mio. € auf 50,7 Mio. € und die allgemeinen Verwaltungskosten um 2,9 Mio. € auf 56,0 Mio. €.

Die sonstigen betrieblichen Erträge sind um 17,9 Mio. € auf 56,9 Mio. € angestiegen und resultieren vor allem aus Fremdwährungsgewinnen.

Der Rückgang im Finanzergebnis auf -4,8 Mio. € ist maßgeblich darin begründet, dass im Vorjahr hohe Währungsgewinne im Finanzergebnis realisiert wurden, die im aktuellen Geschäftsjahr ausgeblieben sind.

Die Ertragsteuern steigen im Vergleich zum Ergebnis vor Steuern überproportional aufgrund von erhöhten Auflösungen aus latenten Steuerabgrenzungen im Geschäftsjahr.

Entsprechend den Vorjahresprognosen ist eine leicht rückläufige Ergebnisentwicklung bei einer geringfügig gesunkenen EBIT-Marge in 2015 eingetreten. Zusammenfassend verzeichnete der tesa-Konzern im abgelaufenen Geschäftsjahr erneut eine positive Entwicklung, da gezielt Investitionen getätigt wurden, um die Marktposition langfristig zu sichern.

## Wirtschaftliche Entwicklung in den Regionen

Das Wachstum zu konstanten Wechselkursen im tesa Konzern belief sich im Geschäftsjahr 2015 auf insgesamt 0,3 % (Vorjahr: 4,4 %).

### Europa

Die Entwicklung in Europa zeigte sich in 2015 leicht positiv und führte zu einem Umsatzzuwachs zu konstanten Wechselkursen von 1,3 %. Dabei entwickelte sich insbesondere das Geschäft in Osteuropa sehr positiv. Demgegenüber mussten insbesondere die Schweiz und UK – auch durch die deutliche Währungskursveränderung in 2015 – Umsatzrückgänge hinnehmen. Zu aktuellen Kursen erreichte tesa in Europa einen Umsatz von 630,7 Mio. € (Vorjahr: 622,3 Mio. €). Der Anteil am Konzernumsatz verringerte sich auf 55,3 % (Vorjahr: 57,9 %).

### Amerika

In Amerika erzielte tesa 2015 deutliche Umsatzzuwächse, wozu auch in diesem Jahr die positive Entwicklung auf dem Automobilmarkt beitrug. Gleichzeitig entwickelte sich auch das Geschäft mit den Endverbrauchern in Lateinamerika sehr positiv. Für die Gesamtregion ergibt sich wechselkursbereinigt ein Umsatzzuwachs von 6,4 %. Der Umsatz zu aktuellen Kursen stieg um 17,3 % auf 167,2 Mio. € (Vorjahr: 142,5 Mio. €). Der Anteil am Konzernumsatz erhöhte sich leicht auf 14,7 %.

### Afrika / Asien / Australien

Das Jahr 2015 war gekennzeichnet durch einen Umsatzrückgang in der Region Asien. Verantwortlich dafür waren insbesondere die konjunkturelle Schwäche in China sowie Rückgänge im Projektgeschäft mit Produkten für die Elektronikindustrie. Insgesamt ergab sich ein Umsatzrückgang von 4,3 % (wechselkursbereinigt). Zu aktuellen Kursen lag der Umsatz in dieser Region mit 341,7 Mio. € um 9,7 % über dem Vorjahresumsatz von 311,5 Mio. €. Der Anteil am Konzernumsatz stieg auf 30,0 % (Vorjahr: 28,9 %).

## Wirtschaftliche Entwicklung in den Geschäftsbereichen

### Industrie

Der Unternehmensbereich Industrie erreichte im Jahr 2015 ein organisches Umsatzwachstum von 0,1 %. Dabei stand deutliches Wachstum des Geschäfts in Amerika einem starken Rückgang der überwiegend mit Projektgeschäft erzielten Umsätze in Asien gegenüber. Nominal stieg der Umsatz um 7,6 % auf 853,7 Mio. € (Vorjahr: 793,0 Mio. €). Der Anteil des Industriebereichs am Gesamtumsatz liegt bei 74,9 % (Vorjahr: 73,7 %).

Im Geschäft mit der **Elektronikindustrie** hat tesa seine marktführende Position mit den wiederablösbaren Klebebändern der Bond&Detach® Serie für die Verklebung von Akkus in Smartphones gestärkt. Die neueste Variante erreicht noch höhere Leistungen, insbesondere unter Schockbedingungen. Die erfolgreiche Markteinführung von Barriere-Tapes für flexible Displays, die auf der OLED-Technologie aufbauen, verspricht eine positive Entwicklung. Trotz dieser Erfolge war vor allem dieses Geschäftsfeld von der Marktschwäche in China sowie der zunehmenden Sättigung des Smartphonemarktes betroffen.

Viele neue Produkte und eine starke internationale Vertriebsarbeit gaben im **Automobilbereich** wichtige Impulse. Ein Beispiel ist die neue Version von ACX<sup>plus</sup>, einem Hochleistungsklebe-

band, das über viskoelastische Materialeigenschaften verfügt. Es wird für die Verklebung von Autoteilen wie Emblemen, Zierleisten und Antennen verwendet. Für die zweifarbige Lackierung von Karosserien bietet tesa komplette Maskierungssysteme mit Applikator an und setzt damit bei der technischen Umsetzung dieses Trends neue Maßstäbe.

Im Bereich **Druck und Papier** setzte tesa ebenfalls neue Akzente. Zum Umsatz trug vor allem die kurz vor dem Relaunch stehende Produktpalette für den Flexodruck bei. Dieses Verfahren wird unter anderem für das Bedrucken flexibler Verpackungen beispielsweise aus Kunststoff eingesetzt. Die Optimierungen der tesa Produkte umfassen bessere Prozesseigenschaften, eine Vereinfachung der Montagetechnik, neue Schaumstoffhärten und eine veränderte Klebmasse. Dabei bleiben die hervorragenden Druckeigenschaften erhalten.

Das Geschäftsfeld **Pharma** verzeichnete eine positive Entwicklung der Auftragsfertigung. Zudem wurden die Herstellungskapazitäten der wirkstoffhaltigen Pflaster und schnell löslicher oraler Filme deutlich erweitert. Somit konnten wir für zwei neue Produkte die europäische Markteinführung vorbereiten. Die Auslieferung von Produkten für Kanada startete, und für die Region Nordamerika wurden zudem Entwicklungsverträge abgeschlossen, die zukünftiges Wachstum sichern werden.

tesa stellt im Bereich **tesa scribos®** umfassende und kundenindividuelle Lösungen für den Fälschungs- und Manipulationsschutz für Kunden unterschiedlicher Branchen her. Scribos konnte neue Kunden hinzugewinnen. Zur Stärkung der Kundenbasis beigetragen haben die Aufträge von einem führenden chinesischen Hersteller für E-Zigaretten, der seine Produkte seit 2015 mit einer tesa VeoMark® Kennzeichnung absichert. Darüber hinaus wurden neu entwickelte Sicherheitssiegel wie das tesa® HighPerSeal Tape erfolgreich in den Markt eingeführt.

Im Bereich **Building Supply** führte vor allem die Erweiterung des Kundenkreises von ACX<sup>plus</sup>-Produkten und PE-Schäumen zu neuerlichem Wachstum. Die Produkte auf Basis der patentierten ACX<sup>plus</sup>-Technologie sind besonders gut für die Verklebung von Fenstern und Türen aus PVC, Holz und Aluminium geeignet. tesa bietet ebenfalls Systemlösungen für konstruktive Verklebungen an. Somit können Maßnahmen zum Energiesparen oder Designtrends, wie etwa die Kombination unterschiedlicher Materialien, einfach umgesetzt werden. Ein weiterer Schwerpunkt des Geschäfts sind Verklebungen für eine stabile und witterungsbeständige Befestigung von Bauteilen an Fassaden.

Obwohl das industrielle **Handelsgeschäft** im Geschäftsjahr stark vom Wettbewerbsdruck durch Billiganbieter geprägt war, verzeichnete tesa eine stabile Entwicklung. Treiber war die Ausweitung des Sortiments für innovative Montageklebebänder, vor allem der ACX<sup>plus</sup>-Produkte. Auch durch einen intensiveren Kontakt mit den spezialisierten technischen Händlern konnte das Geschäft weiter ausgebaut werden.

## Consumer & Craftsmen

Das auf Europa und Lateinamerika konzentrierte Geschäft mit Produkten für Konsumenten und professionelle Handwerker entwickelte sich mit einem organischen Umsatzwachstum von 2,8 % positiv. Nominal veränderte sich der Umsatz um 2,8 % auf 263,9 Mio. € (Vorjahr: 256,7 Mio. €). Damit trug der Bereich im Berichtsjahr mit 23,2 % (Vorjahr: 23,8 %) zum Gesamtumsatz des Unternehmensbereichs tesa bei.

tesa konnte seine Marktpositionen in allen Regionen und auf allen Kanälen stärken. Einen wichtigen Beitrag dazu leistete die internationale Markenbildungskampagne, die 2015 erfolgreich fortgeführt wurde. Die POS-Platzierungen für Powerbond® wurden in Polen, Italien, Spanien, Frankreich, Benelux und der Schweiz fortgesetzt. Dadurch wurden Marktanteile hinzugewonnen. Für Powerstrips® schaltete tesa in der zweiten Jahreshälfte in Polen, Italien und Spanien einen neuen TV-Spot, der auf positive Resonanz stieß. So konnten die Distribution und der Absatz von Powerstrips® über alle Vertriebskanäle hinweg deutlich gesteigert werden.

In deutschen Baumärkten wurde ein innovatives Produktkonzept für Malerbänder erfolgreich eingeführt, unterstützt durch eine 360°-Kampagne mit TV-Spot und einer Roadshow.

Mit Produkten für Maler und Malerbetriebe im Bereich Craftsmen erzielte tesa in vielen Ländern ein deutliches Wachstum. Dazu trugen vor allem die Internationalisierung des Trainingskonzepts und eine Modernisierung des POS-Auftritts bei. Auch die größere Kundennähe, die tesa durch die Neustrukturierung der Vertriebsgesellschaften erreichte, wirkte sich positiv aus.

In Russland und Griechenland beeinflusste die nach wie vor angespannte politische und wirtschaftliche Lage das Geschäft. Demgegenüber konnte tesa in anderen Märkten wie Großbritannien, Frankreich, Belgien, Niederlande und Luxemburg neue Kundenprojekte mit hohem Wachstumspotenzial anstoßen.

## Mitarbeiter

Ein Meilenstein der Unternehmensgeschichte war 2015 der

Umzug von tesa nach Norderstedt. In drei Schritten hat tesa zuerst das Technologiezentrum, dann das Headquarter und schließlich das Forschungszentrum an den neuen Standort verlegt. Tesa hat in der neuen Firmenzentrale moderne Arbeitsplätze eingerichtet, die den Austausch der Mitarbeiter aus verschiedenen Geschäftsbereichen untereinander fördern. Zudem startete mit dem Umzug das neue Gesundheitsprogramm It's for you! Dazu gehören unter anderem der tesa sport club, ein Sport-, Fitness- und Gesundheitsbereich sowie eine Ergonomieberatung. Außerdem besteht ein abwechslungsreiches Angebot an gesunder Ernährung.

Succession Planning und Talent Management sind wesentliche Elemente der HR-Strategie und erlauben es, viele Vakanzen von Führungspositionen mit Mitarbeitern aus den eigenen Reihen zu besetzen. 2015 wurde unter Beteiligung von Führungskräften aller Regionen ein eigenes tesa Kompetenzmodell entwickelt. In einem ersten Schritt werden die Feedbackgespräche für die obere Führungsebene auf das neue Modell umgestellt.

Mitarbeiterbefragungen in Nordamerika, Asien und Westeuropa legten 2015 eine Grundlage für die fortlaufende Verbesserung des Arbeitsklimas und des Engagements der Mitarbeiter. Die sehr guten Ergebnisse der Befragung motivieren tesa, ständig an weiteren Verbesserungen zu arbeiten. Vom laufenden Jahr an werden die Erhebungen auch in den übrigen Regionen stattfinden und zukünftig regelmäßig wiederholt werden.

So, wie tesa seit Jahren erfolgreich alle Mitarbeiter in Vertrieb und Einkauf in einem weltweiten Trainingsprogramm auf ihre nationalen und internationalen Aufgaben vorbereitet, so soll dies zukünftig auch im Bereich tesa Supply Network stattfinden. Deshalb arbeitete tesa 2015 intensiv an der Entwicklung eines entsprechenden Programms. Ziel ist es, durch das gemeinsam entwickelte vertiefte Verständnis internationale Vertriebsprojekte reibungslos steuern zu können.

Darüber hinaus verabschiedete tesa 2015 die Compensation- und Benefit-Guideline und begann mit der internationalen Implementierung. Die wichtigste Neuerung stellt eine Veränderung der variablen Vergütung dar. Diese soll sich weg von individuellen Zielen hin zu Unternehmens- und Teamzielen orientieren. Hintergrund ist, dass immer mehr Vertriebsprojekte in internationalen Teams umgesetzt werden und eine Zuordnung auf diese Weise besser möglich ist als auf individueller Ebene.

Zum Ende des Geschäftsjahres betrug die Anzahl der Mitarbeiter 4.109 (Vorjahr: 4.081).

### III. Finanzlage

#### Kapitalflussrechnung

in Mio. €	2014	2015	Veränderung
<b>Flüssige Mittel 01.01.</b>	<b>208,9</b>	<b>194,4</b>	<b>-14,5</b>
Brutto-Cashflow	150,2	157,4	7,2
Mittelveränderung Netto-Umlaufvermögen	-24,0	-2,1	21,9
Cashflow operatives Geschäft	126,2	155,3	29,1
Cashflow aus Investitionstätigkeit	-74,5	-98,0	-23,5
<b>Free Cashflow</b>	<b>51,7</b>	<b>57,3</b>	<b>5,6</b>
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	-78,2	-68,0	10,2
Wechselkursbedingte Veränderung des Finanzmittelbestandes	12,0	6,6	-5,4
Veränderung der flüssigen Mittel	-14,5	-4,1	10,4
<b>Flüssige Mittel 31.12.</b>	<b>194,4</b>	<b>190,3</b>	<b>-4,1</b>

Der **Cashflow aus dem operativen Geschäft** ist gegenüber dem Vorjahr um 29,1 Mio. € auf 155,3 Mio. € angestiegen. Aus **Investitionstätigkeiten** flossen saldiert 98,0 Mio. € ab. Die Mittelabgänge sind im Wesentlichen auf Investitionen für Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte zurückzuführen. Der **Free Cashflow** erhöhte sich insgesamt um 5,6 Mio. € auf 57,3 Mio. €.

Der negative **Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit** von 68,0 Mio. € ergibt sich insbesondere aus einer Dividendenzahlung von 61,8 Mio. € an die Gesellschafter.

Die **liquiden Mittel** zum Ende des Geschäftsjahres verringerten sich um 4,1 Mio. € auf 190,3 Mio. €.

#### Finanzkennzahlen

Die **Umsatzrentabilität** ist im Vorjahresvergleich stabil und führt zu einer leicht verringerten EBIT-Marge in Höhe von 16,8 % (Vorjahr: 17,0 %). Ohne Berücksichtigung der Abschreibungen auf die immateriellen Vermögenswerte und Sachanlagen ergibt sich eine Senkung von 19,4 % im Vorjahr auf 19,3 % im Jahr 2015.

Die **EBIT-Rendite** auf das jeweils zu Beginn des Wirtschaftsjahres vorhandene **Eigenkapital** ist 2015 auf 38,0 % (Vorjahr: 38,1 %) gesunken.

Der **Jahresüberschuss** – bezogen auf die Umsatzerlöse – reduzierte sich im Vorjahresvergleich von 11,5 % im Vorjahr auf 10,8 %. Das **Ergebnis je Aktie** sank von 4,79 € auf 4,78 €.

Die **Eigenkapitalquote** erhöhte sich von 50,0 % auf 53,8 %. Das Eigenkapital deckt das langfristig gebundene Vermögen mit 121,5 % (Vorjahr: 124,5 %).

## Investitionen

tesa hat im Berichtsjahr insgesamt 110,9 Mio. € in immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen investiert. Davon entfielen 99,7 Mio. € auf Standorte in Deutschland.

Im übrigen Europa wurden 3,2 Mio. € investiert, in Amerika 1,5 Mio. € und in Afrika / Asien / Australien 6,5 Mio. €. Insbesondere die Investitionen in Asien und den USA sind auf den Ausbau der Produktionskapazitäten zurückzuführen.

2015 war in erster Linie geprägt durch Ausgaben für strategische Großprojekte in technologische und kapazitative Erweiterungen, die auch in diesem Jahr weitestgehend abgeschlossen wurden. Weiterhin wurden bereits erste relevante Investitionen in die globale Modernisierung der IT-Infrastruktur und -Systemlandschaft getätigt, die in den kommenden Jahren fortgeführt werden.

Die Produktivitäts-, Ersatz- sowie Kapazitätserweiterungsinvestitionen in den Produktionsstätten weltweit beliefen sich auf insgesamt 34,0 Mio. €.

Für den Neubau der tesa Firmenzentrale mit integriertem Forschungs- und Technologiezentrum nahe dem Flughafen Hamburg sind 2015 weitere Investitionen von 61,8 Mio. € getätigt worden. Die Gebäude wurden 2015 fertiggestellt, und der Umzug aller Mitarbeiter in die neue Firmenzentrale wurde erfolgreich abgeschlossen.

## IV. Vermögenslage

### Vermögenslage tesa Konzern

	2014	2015	Veränderung	
Aktiva	in Mio. €	in Mio. €	in Mio. €	in %
Langfristige Vermögenswerte	404,2	480,4	76,2	18,9
Vorräte	185,3	180,7	-4,6	-2,5
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	223,4	236,2	12,8	5,7
Flüssige Mittel	194,4	190,3	-4,1	-2,1
<b>Gesamt</b>	<b>1.007,3</b>	<b>1.087,6</b>	<b>80,3</b>	<b>8,0</b>
<b>Passiva (in Mio. €)</b>				
Eigenkapital	503,4	584,7	81,3	16,2
Langfristige Rückstellungen	244,2	238,7	-5,5	-2,3
Langfristige Verbindlichkeiten	5,5	6,5	1,0	18,2
Kurzfristige Rückstellungen	102,8	90,2	-12,6	-12,3
Kurzfristige Verbindlichkeiten	151,4	167,5	16,1	10,6
<b>Gesamt</b>	<b>1.007,3</b>	<b>1.087,6</b>	<b>80,3</b>	<b>8,0</b>

Die Bilanzsumme hat sich gegenüber dem Vorjahr um 8,0 % auf 1.087,6 Mio. € erhöht.

Auf der Aktivseite der Bilanz haben sich die langfristigen Vermögenswerte um 76,2 Mio. € erhöht. Ursächlich hierfür war im Wesentlichen der Anstieg der Sachanlagen. Hierzu wird auf die Ausführungen zu den Investitionen verwiesen.

Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte haben sich im Vorjahresvergleich um 12,8 Mio. € auf 236,2 Mio. € erhöht. Dies resultiert insbesondere aus dem Anstieg von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.

Die flüssigen Mittel verringerten sich um 4,1 Mio. € auf 190,3 Mio. €. Hierzu wird auf die Ausführungen zur Finanzlage verwiesen.

Auf der Passivseite der Bilanz ist die Entwicklung im Wesentlichen durch den Anstieg des Eigenkapitals um 81,3 Mio. € und der um 16,1 Mio. € höheren kurzfristigen Verbindlichkeiten gekennzeichnet.

Die Veränderung des Eigenkapitals ist überwiegend zurückzuführen auf den Jahresüberschuss von 123,2 Mio. € und die Dividendenzahlung von 61,8 Mio. € an die Gesellschafter.

Die Erhöhung der kurzfristigen Verbindlichkeiten betrifft im Wesentlichen die Erhöhung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

## V. Nachtragsbericht

Besondere Ereignisse nach dem Bilanzstichtag mit materiellen Auswirkungen auf das Ergebnis des Geschäftsjahres sind nicht eingetreten.

## VI. 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 AG 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,

dessen Ausfall 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 dies wird 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 AG. 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 von qualifizierten Fach- und Führungskräften 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.

## VII. Prognosebericht

Die geopolitischen Risiken und ihre Auswirkungen auf die gesamtwirtschaftliche Entwicklung werden das tesa Geschäft auch im Jahr 2016 nachhaltig prägen.

Insgesamt wird von einer stabilen Entwicklung in Europa ausgegangen, wobei sich das politische Umfeld, der Ukraine-Konflikt und die Griechenlandkrise sowie die Budgetsituation in Russland aufgrund der Ölpreisentwicklung negativ auf die Märkte, insbesondere in Osteuropa, auswirken können.

Hingegen wird mit deutlich positiven Impulsen vor allem aus der Automobilindustrie in Nordamerika gerechnet, und auch die Entwicklung in Lateinamerika wird positiv beurteilt. Einen gewissen 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 2016 mit einem moderaten Wachstum in Asien, an dem tesa überwiegend im Automobilsegment partizipieren wird. Das Geschäft mit der Elektronikindustrie im asiatischen Raum bleibt attraktiv, insgesamt wird jedoch in diesem Kundensegment nur mit leichten Wachstumsraten gerechnet. Auch stellt der Projektcharakter des Geschäfts mit der Elektronikindustrie weiterhin ein hohes Risiko dar. Als wichtiges Wachstumsfeld wird der Bereich Automotive bei den globalen Kunden eingeschätzt. Auch das Geschäft im Bereich Pharma wird sich nach Einschätzung von tesa auch künftig positiv entwickeln.

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

Das Jahr 2015 zeichnete sich durch eine deutliche Volatilität der Währungskurse aus. Insbesondere der deutlich erstarkte US-Dollar wird auch 2016 Einfluss auf die Geschäftsentwicklung von tesa haben. Eine Absicherung erfolgt durch den Einsatz klassischer Finanzinstrumente.

Die positiven Effekte in 2015 aus der unter Währungsge-sichtspunkten günstigen Lage der Produktionsstandorte im Euroraum bei gleichzeitigem Vertrieb außerhalb des Euroraums

werden sich nach Einschätzung von tesa auch im Jahr 2016 fortsetzen. – Bei Erstarren des Euros können sie sich jedoch schnell ins Negative entwickeln.

tesa investiert weiterhin in innovative Technologien an den Produktionsstandorten weltweit. Das Investitionsvolumen wird über der Summe der Abschreibungen liegen, nach der Inbetriebnahme der Konzernzentrale in 2015 wird sich die absolute Höhe des Investitionsvolumens jedoch im Vorjahresvergleich deutlich reduzieren. Die Finanzierung für die Investitionen im Jahr 2016 ist gesichert.

Die Wachstumserwartung liegt für 2016 leicht über der Marktentwicklung. Dies gilt sowohl für das Geschäft mit Konsumenten als auch mit Industriekunden. Durch die Fortführung der Investitionen in Forschung und Entwicklung und damit in innovative Produkte wird eine Stärkung der Marktposition erwartet. tesa geht für 2016 von einem Umsatzwachstum von 2–4 % aus. Die operative EBIT-Umsatzrendite erwarten wir in etwa auf Vorjahresniveau.

### **VIII. 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 Schlussfolgerung 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, 8. Februar 2016

Der Vorstand



## Impressum

Herausgeber:

tesa SE

Hugo-Kirchberg-Straße 1

22848 Norderstedt

Tel.: +49 40/88899-0

Fax: +49 40/88899-6060

Weitere Informationen:

Unternehmenskommunikation

Tel.: +49 40/88899-3312

Fax: +49 40/88899-183312

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).

Bei der Unternehmenskommunikation können auch gedruckte Exemplare angefordert werden.

**tesa SE**

Ein Beiersdorf Unternehmen

