





# KONZERNLAGEBERICHT

## 1. Grundlagen des Konzerns

### 1.1 GESAMTWIRTSCHAFT 2015: WELTWIRTSCHAFT ATMET DURCH

Im abgelaufenen Geschäftsjahr hat sich das weltwirtschaftliche Expansionstempo moderat entwickelt: China musste einen leichten Rückgang seines Wachstums verzeichnen, allerdings liegt es auf immer noch beachtlichem Niveau, während die Volkswirtschaften der Vereinigten Staaten und Großbritanniens sich kräftig entwickelten. Moderat verlief die Entwicklung im Euroraum: Hier litten viele Staaten noch unter hohen Verschuldungsraten, während die niedrige Teuerung die Erträge der Unternehmen drückte.

Im **Euroraum** legte das Bruttoinlandsprodukt im vergangenen Jahr um 1,5 Prozent zu. Kennzeichnend dafür waren nach Einschätzung des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) moderate Inflationsraten, wachsende Realeinkommen und steigende Beschäftigungszahlen – wenn auch mit regional sehr unterschiedlichen Entwicklungstendenzen. Indikatoren wie die positive Stimmung der Konsumenten und der Anstieg der Kfz-Zulassungen erlauben eine weiterhin zuversichtliche Aussicht auf die Zukunft.

Das Konsumklima in **Gesamteuropa** hat sich insgesamt positiv entwickelt und im Dezember mit 12,2 Punkten den höchsten Stand seit März 2008 (16,8 Punkte) erreicht. Im ersten Vierteljahr war nach Erhebungen von GfK zunächst ein steiler Anstieg von 3,7 Punkten im Januar auf 10,6 Punkte im April zu verzeichnen, bevor die unsichere Lage in Griechenland und die Zuspitzung der Flüchtlingskrise für ein gewisses Abflauen der Konsumneigung sorgten. Im vierten Quartal bewirkten die zunehmend positiven Wirtschaftsdaten dann eine optimistischere und konsumfreundlichere Stimmung bei den Verbrauchern.

Die meisten **mittel- und osteuropäischen Volkswirtschaften** haben auch im vergangenen Jahr wieder ein spürbares Wachstum erlebt. Eine wachsende Binnennachfrage, niedrige Inflationsraten, ein Rückgang der Arbeitslosigkeit und steigende Einkommen sorgten fast automatisch für zunehmendes Vertrauen bei den Konsumenten. Eine Ausnahme bildet Russland, wo sowohl Bruttoinlandsprodukt als auch Investitionen und Realeinkommen spürbar schrumpften. Nach Meinung des DIW dürfte hier erst 2017 wieder Wachstum zu erwarten sein.

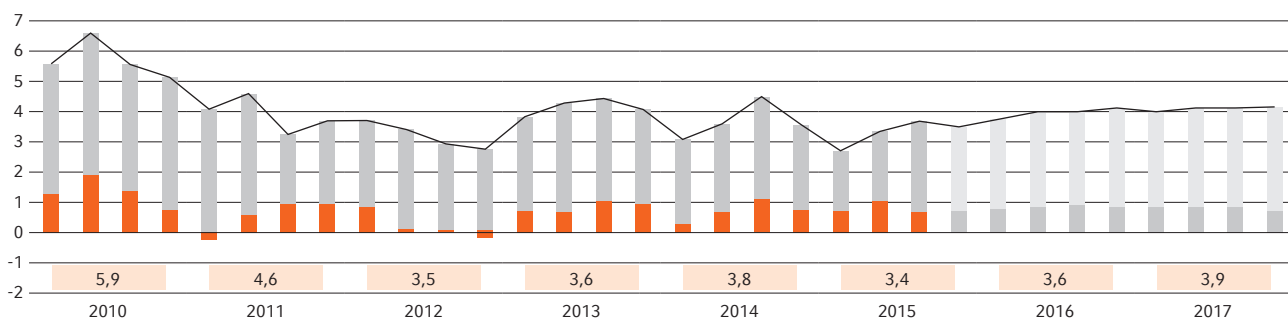
Die makroökonomischen Indikatoren für den **Mittleren Osten** und die **afrikanischen Staaten** südlich der Sahara deuten laut dem Internationalen Währungsfonds (IWF) auf eine schwächere Wirtschaftsentwicklung hin. Zu den Ursachen zählen der Verfall des Öl- und anderer Rohstoffpreise sowie politische Konflikte in einigen Ländern.

Die Wirtschaft der **Vereinigten Staaten** hat 2015 ihren moderaten Wachstumskurs fortgesetzt. Nachdem die Arbeitslosenquote innerhalb eines Jahres um fast einen Prozentpunkt zurückgegangen und die Inflationsrate gering war, bildete der private Konsum einen wichtigen Wachstumstreiber. Die Importe sind daher etwas stärker gewachsen als die Exporte. Mitte Dezember leitete die US-Notenbank Fed die erwartete Zinswende ein und erhöhte den Leitzins um 0,25 Prozentpunkte. Nach Jahren der Niedrigzinspolitik bedeutete diese Entscheidung eine geldpolitische Zäsur.

Sollte die US-Zinswende zu einer unerwartet starken Verschlechterung der externen Finanzierungsbedingungen führen, könnten Länder mit hohen Leistungsbilanzdefiziten in Schwierigkeiten geraten. Zu ihnen zählen die DIW-Experten viele **Schwellenländer**, in denen sich die hohe Verschuldung der privaten Haushalte als untragbar erweisen könnte.

In **Brasilien** fiel der Konjunkturerinbruch stärker aus als erwartet. Unter sinkenden Rohstoffpreisen litten auch Volkswirtschaften wie **Mexiko**, dessen Entwicklung angesichts sinkender Ölproduktion und eines geringeren Wirtschaftswachstums im Nachbarland USA schwächer als erwartet ausfiel.

WACHSTUM DES REALEN BRUTTOINLANDSPRODUKTS  
in %, %-Punkte



— Welt insgesamt ■ Industrieländer ■ Schwellenländer ■ Welt, Jahresdurchschnitt  
Quelle: DIW Wintergrundlinien 2015



den Umstand, dass die US-amerikanische Branchenstatistik mit Spezialservices und Marktforschungsanalysen erstmals zwei neue Disziplinen erfasste, deren Umsätze im Jahr 2014 um 2,3 Prozent gestiegen waren. Ob dieses statistischen Sondereffekts „explodierte“ der US-amerikanische Markt auf dem Papier um nahezu 20 Prozent. Unterm Strich blieb für die USA ein Wachstum von 0,5 Prozent, wobei Unternehmen aus dem Mediensektor mit 22 Prozent nach wie vor die kaufkräftigste Kundengruppe bildeten.

Der Nachbarstaat **Kanada** musste nach starkem Wachstum im Jahr 2013 kräftige Umsatzrückgänge von 7,9 Prozent verkraften. In einem generell depressiven Marktumfeld behauptete sich die qualitative Marktforschung relativ stabil. Aus **Lateinamerika** wurden insgesamt moderat schrumpfende Budgets (-0,3 Prozent) gemeldet, während mit Brasilien der größte Markt des Kontinents um stattliche 6,6 Prozent zulegen. In Uruguay sorgten Wahlen für steigende Nachfrage und – mit +17,5 Prozent – den Spitzenplatz im Ranking der am schnellsten wachsenden Märkte Lateinamerikas.

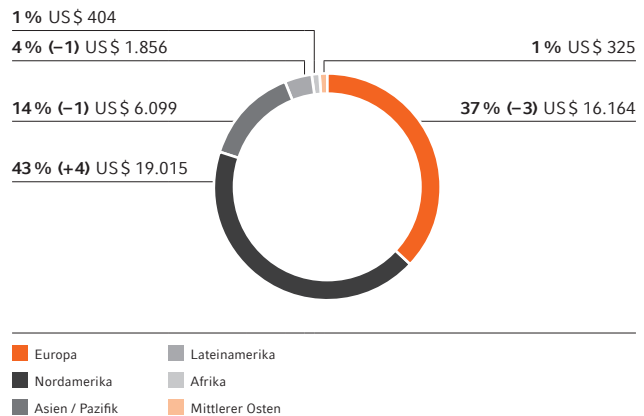
Die schlechte Nachricht aus **Europa** lautet, dass die Marktforschungsumsätze des Kontinents weiter geschrumpft sind. Die gute lautet, dass sich der Umsatzrückgang mit -0,9 Prozent gegenüber dem Vorjahr (-1,4 Prozent) nahezu halbiert hat. Schaut man genauer hin, ergibt sich ein regional höchst unterschiedliches Bild. In Großbritannien, wo Marktforscher fast ein Drittel ihrer Umsätze mit internationalen Projekten erwirtschaften, brachen die Umsätze um 10 Prozent ein, während das krisengeschüttelte Griechenland einen Rückgang um 2,5 Prozent hinnehmen musste. Den stärksten Markteinbruch verzeichnete Österreich mit -12,8 Prozent. Wachstum wurde hingegen unter anderem aus Deutschland, Spanien, Italien, den Niederlanden und Belgien vermeldet, das mit +13,3 Prozent die größte Steigerung unter Europas Top-15-Ländern verzeichnete. Erfreulich war die Entwicklung in jungen EU-Mitgliedstaaten wie Bulgarien (+16,9 Prozent), Rumänien (+28,5 Prozent) und Zypern (+76,4 Prozent), wo sich der Staatshaushalt entgegen verbreiteten Befürchtungen erholt hatte.

Gemischte Nachrichten auch aus **Asien** und dem **pazifischen Raum**: Von den drei größten Märkten des Kontinents, die zusammen 68 Prozent des Marktforschungsumsatzes generieren, konnte lediglich China zulegen. Die Volksrepublik hat mittlerweile Japan überholt und rangiert auf Platz 5 der weltgrößten Marktforschungsregionen. Während Japan nach wie vor in einer Rezession gefangen war, hatten die Australier mit Rohstoffpreisen, Zinsverfall und einem ungünstigen Dollarkurs zu kämpfen. In der Gesamtbilanz blieb ein Wachstum von 1,7 Prozent auf ein Marktvolumen von insgesamt 6 Milliarden US-Dollar.

Von Rekord zu Rekord eilt hingegen **Afrika**. Mit Ausnahme Kenias (das von Terrorattacken, Einbrüchen im Tourismus und bei den Staatsausgaben geschüttelt wurde), konnte jeder einzelne Markt inflationsbereinigt Zuwächse vermelden. In Südafrika, das mit 222 Millionen US-Dollar Umsatz den mit Abstand größten Markt des Kontinents bildet, wuchs die Branche trotz eines schrumpfenden Bruttosozialprodukts um 6,1 Prozent.

Ein differenziertes Bild ergibt sich im **Mittleren Osten**: Die Golfstaaten verzeichnen hier seit 2010 jedes Jahr kontinuierlich steigende Marktforschungsumsätze (2014: +12,2 Prozent inflationsbereinigt). In Israel wuchsen die Umsätze um inflationsbereinigte 19,5 Prozent, während mit Ägypten und Iran der dritt- und viertgrößte Markt der Region um 4,8 Prozent bzw. 7,0 Prozent schrumpfte.

#### WELTWEITER UMSATZ DER MARKTFORSCHUNGSBRANCHE 2014 43,86 Millionen US\$



Quelle: ESOMAR Industry Report „Global Market Research 2015“  
Umsatz geschätzt. Veränderungen der Marktanteile in Prozentpunkten gegenüber 2013 in Klammern.

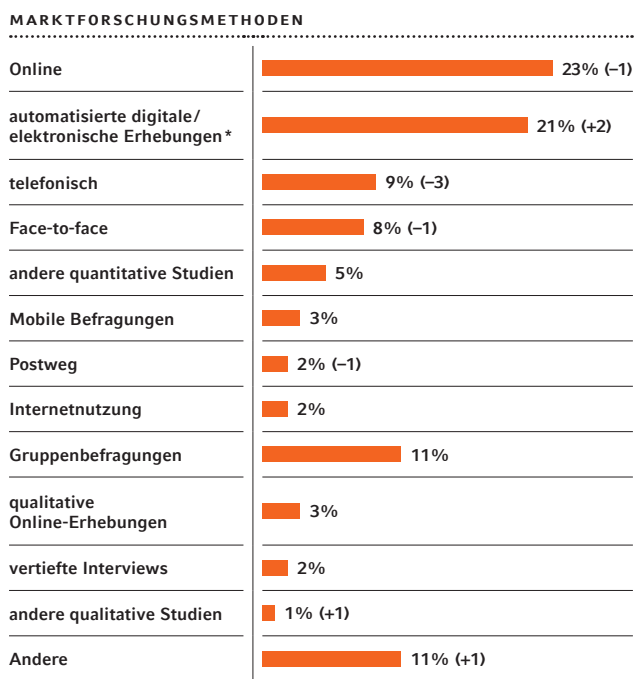
Die Erweiterung der US-amerikanischen Statistiken um zwei Marktforschungssegmente hat auch leichte Auswirkungen auf das Ranking der **Top-10-Marktforschungsunternehmen**. Ihr Marktanteil belief sich auf 45 Prozent des gesamten Branchenumsatzes. GfK belegt nach den Definitionen des AMA Gold Ranking weltweit den fünften Platz unter den größten Marktforschungsunternehmen.

#### TOP 10 DER MARKTFORSCHUNGSBRANCHE

Ranking 2014 <sup>1)</sup>	Unternehmen <sup>1)</sup>	Umsatz 2013 in Mio. US\$ <sup>1)</sup>	Umsatz 2014 in Mio. US\$ <sup>1)</sup>	Marktanteil in % <sup>2)</sup>
1	Nielsens Holdings, USA	6.045,0	6.288,0	14,3
2	Kantar, Großbritannien	3.389,2	3.835,0	8,7
3	IMS Health, USA	2.544,0	2.600,0	5,9
4	Ipsos, Frankreich	2.274,2	2.219,9	5,1
5	GfK, Deutschland	1.985,2	1.932,0	4,4
6	Information Resources, USA	845,1	954,0	2,2
7	Westat, USA	582,5	517,4	1,2
8	dunnhumby Ltd., Großbritannien	453,7	481,4	1,1
9	INTAGE Holdings, Japan	435,5	415,4	0,9
10	Wood MacKenzie, Großbritannien	-	374,2	0,9

1) 2015 AMA Gold Global Top 50 Report veröffentlicht in ESOMAR Industry Report 2015  
2) eigene Berechnungen Marktanteil basierend auf globalen Marktforschungsumsätzen 2014 von 43,86 Mio. US\$ (ESOMAR Industry Report 2015)

Wenig Veränderung gab es bei den **Marktforschungsmethoden**. Auf quantitative Marktforschung entfallen trotz eines leichten Rückgangs immer noch drei Viertel der weltweiten Marktforschungsausgaben. Für viele überraschend dürfte der Umstand sein, dass der Anteil der Online-Befragungen um 1 auf 23 Prozent geschrumpft ist.



\* Erhebungen aus Handel und Medien (ohne Internetnutzung und Reichweitenmessung)

Quelle: ESOMAR Industry Report „Global Market Research 2015“; Veränderungen der Ausgabenanteile in Prozentpunkten gegenüber 2013 in Klammern. Andere quantitative Marktforschung umfasst hauptsächlich syndizierte Services, für die keine weiteren Aufteilungen verfügbar sind. Andere qualitative Marktforschung umfasst ethnographische und weitere Methoden, für die keine weiteren Aufteilungen verfügbar sind.

## 2. Wirtschaftsbericht

### 2.1 VORBEMERKUNG

Die Matrixorganisation von GfK besteht aus zwei weltweit verantwortlichen Sektoren mit Produktverantwortung sowie sechs Regionen, in denen das lokale Geschäft geführt wird. Auf diese Weise verbinden wir ein globales Produktangebot mit einer optimalen Betreuung weltweit tätiger Kunden. Gleichzeitig können wir das Potenzial regionaler Märkte maximal ausschöpfen.

Die GfK Gruppe erstellt ihren Konzernabschluss nach den International Financial Reporting Standards (IFRS). Die Finanzdaten für die Sektoren und Regionen stammen aus unserem Management-Informationssystem.

Für die interne Steuerung der beiden Sektoren verwendet GfK die finanziellen Leistungsindikatoren Umsatz sowie angepasstes operatives Ergebnis/Marge. Diese Ergebnisgröße wird auch von einigen Wettbewerbern verwendet.

GfK ist überzeugt, dass die Erläuterungen zur Geschäftsentwicklung anhand des angepassten operativen Ergebnisses die Interpretation des Geschäftsverlaufs der GfK Gruppe erleichtern und die Aussagefähigkeit im Vergleich zu anderen großen Marktforschungsunternehmen erhöhen. Wenn im Folgenden vom Ergebnis die Rede ist, ist daher das angepasste operative Ergebnis gemeint. Die Marge weist das Verhältnis des angepassten operativen Ergebnisses zum Umsatz aus.

Ein weiterer wichtiger Indikator ist die Entwicklung des Auftragsbestands für das aktuelle Geschäftsjahr in Relation zum erwarteten Jahresumsatz. Diese Kennzahl – genannt Umsatzabdeckungsgrad – wird monatlich auf Basis der tatsächlich noch ausstehenden Umsatzlegung ermittelt und vom Management von GfK zeitnah überwacht. In der Regel sind bereits im ersten Quartal rund die Hälfte der geplanten Jahresumsätze als gesicherte Aufträge gebucht.

Allerdings ergibt sich zwischen den beiden Sektoren ein differenzierteres Bild: Im panelbasierten Sektor Consumer Choices erfolgen die Vertragsverlängerungen größtenteils in den ersten drei Monaten des Geschäftsjahres. Teilweise werden hier aber auch Verträge abgeschlossen, die eine kontinuierliche und mehrjährige Datenerhebung vorsehen. Wegen der größeren Gewichtung der Ad-hoc-Studien im Sektor Consumer Experiences und des geringeren Anteils an kontinuierlicher Datenerhebung zeigt dieser Sektor über das Gesamtjahr einen eher gleichmäßigen Verlauf an Auftragseingängen. Das angepasste operative Ergebnis ermitteln wir wie folgt:

**ERMITTLUNG DES ANGEPASSTEN OPERATIVEN ERGEBNISSES <sup>1)</sup>**

Millionen Euro	2014	2015	Veränderung in %
<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>68,0</b>	<b>104,2</b>	<b>+53,2</b>
Abschreibungen auf Geschäfts- und Firmenwerte	59,5	39,4	-33,7
Zu- und Abschreibungen auf aufgedeckte stille Reserven aus der Kaufpreisallokation			
Planmäßige Abschreibungen	7,4	4,9	-33,9
Wertminderungen	8,4	3,4	-59,5
Wertaufholungen	-4,4	-4,0	-9,1
Erträge und Aufwendungen aus Unternehmenskäufen und Übernahmetransaktionen	1,0	-8,7	-
Erträge und Aufwendungen aus Reorganisations- und Optimierungsprojekten	17,1	22,8	+33,5
Personalaufwendungen aus anteilsbasierter Vergütung	1,0	1,9	+88,7
Ergebnis aus der Währungsumrechnung	1,1	2,2	+96,1
Erträge und Aufwendungen aus Einmaleffekten und anderen außergewöhnlichen Sachverhalten	19,7	21,4	+8,6
<b>Hervorgehobene Posten gesamt</b>	<b>110,9</b>	<b>83,4</b>	<b>-24,7</b>
<b>Angepasstes operatives Ergebnis</b>	<b>178,8</b>	<b>187,6</b>	<b>+4,9</b>

1) Rundungsdifferenzen möglich

Wenn im Weiteren von der Zahl der Mitarbeiter oder Beschäftigten die Rede ist, werden diese grundsätzlich als Summe der Vollzeitstellen angegeben. Teilzeitstellen werden hierfür in anteilige Vollzeitstellen umgerechnet.

Die in den Ausführungen zur Geschäftsentwicklung der GfK Gruppe ausgewiesenen Zahlen sowie prozentualen Veränderungsraten sind auf Basis der Werte in Tausend Euro errechnet worden. Entsprechend sind Rundungsdifferenzen möglich.

Im Rahmen der globalen Strategie wurden weiterhin übergreifende Funktionsbereiche im Bereich Sonstige zusammengefasst.

Die erwähnten Unternehmen sind mit ihrem Kurznamen genannt. Der Teil „Weitere Informationen“ des Geschäftsberichts enthält ein Verzeichnis aller genannten Unternehmen mit ihren vollständigen Namen.

## 2.2 GfK GRUPPE: ZURÜCK AUF DEM WACHSTUMSPFAD

Im Jahr 2015 erzielte die GfK Gruppe einen **Umsatz** in Höhe von 1.543,4 Millionen Euro. Er lag um 6,2 Prozent über dem Umsatz des Vorjahres. Das organische Wachstum betrug 1,1 Prozent, Währungseinflüsse steuerten 5,0 Prozent zum Anstieg bei, und aus Akquisitionen resultierte ein Zuwachs um 0,1 Prozent.

### ENTWICKLUNG DER ERTRAGSLAGE <sup>1)</sup>

Millionen Euro	2014	2014 ohne Goodwill- Impairment	2015	2015 ohne Goodwill- Impairment	Veränderung (ohne Goodwill- Impairment) in %
Umsatzerlöse	1.452,9	1.452,9	1.543,4	1.543,4	+6,2
Umsatzkosten	-990,6	-990,6	-1.061,9	-1.061,9	+7,2
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>462,3</b>	<b>462,3</b>	<b>481,5</b>	<b>481,5</b>	<b>+4,1</b>
Vertriebs- und allgemeine Verwaltungskosten	-301,0	-301,0	-302,2	-302,2	+0,4
Sonstige betriebliche Erträge	7,8	7,8	19,8	19,8	+153,4
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-101,2	-41,7	-94,9	-55,5	+33,2
<b>EBITDA</b>	<b>202,2</b>	<b>202,2</b>	<b>231,2</b>	<b>231,2</b>	<b>+14,4</b>
in % vom Umsatz	13,9	13,9	15,0	15,0	-
<b>Angepasstes operatives Ergebnis</b>	<b>178,8</b>	<b>178,8</b>	<b>187,6</b>	<b>187,6</b>	<b>+4,9</b>
in % vom Umsatz	12,3	12,3	12,2	12,2	-
Hervorgehobene Posten	-110,9	-51,4	-83,4	-44,0	-14,3
<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>68,0</b>	<b>127,5</b>	<b>104,2</b>	<b>143,6</b>	<b>+12,6</b>
in % vom Umsatz	4,7	8,8	6,7	9,3	-
Beteiligungsergebnis	4,0	4,0	2,0	2,0	-49,4
<b>EBIT</b>	<b>71,9</b>	<b>131,4</b>	<b>106,2</b>	<b>145,6</b>	<b>+10,7</b>
in % vom Umsatz	5,0	9,0	6,9	9,4	-
<b>Sonstiges Finanzergebnis</b>	<b>-24,4</b>	<b>-24,4</b>	<b>-18,3</b>	<b>-18,3</b>	<b>-25,0</b>
<b>Ergebnis aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>47,6</b>	<b>107,1</b>	<b>87,9</b>	<b>127,3</b>	<b>+18,9</b>
Steuern auf das Ergebnis aus laufender Geschäftstätigkeit	-28,2	-28,2	-47,2	-47,2	+67,2
Steuerquote in %	59,3	26,3	53,7	37,0	-
<b>Konzernergebnis</b>	<b>19,4</b>	<b>78,9</b>	<b>40,7</b>	<b>80,1</b>	<b>+1,6</b>
Den Anteilseignern der Muttergesellschaft zuzurechnen	5,9	65,4	36,8	76,2	+16,6
Den Minderheitsanteilseignern zuzurechnen	13,5	13,5	4,0	4,0	-70,7
<b>Konzernergebnis</b>	<b>19,4</b>	<b>78,9</b>	<b>40,7</b>	<b>80,1</b>	<b>+1,6</b>
Ergebnis je Aktie (unverwässert) in Euro	0,16	1,79	1,01	2,09	+16,8

1) Rundungsdifferenzen möglich

Die **Umsatzkosten** stiegen prozentual in ähnlichem Ausmaß wie der Umsatz. Sie betragen 1.061,9 Millionen Euro, was einem Anstieg um 7,2 Prozent entspricht. Das **Bruttoergebnis vom Umsatz** stieg als Folge davon um 4,1 Prozent und erreichte 481,5 Millionen Euro.

Die **Vertriebs- und allgemeinen Verwaltungskosten** blieben nahezu auf Vorjahresniveau. Nach einem Anstieg um lediglich 0,4 Prozent im Vergleich zum Vorjahr betragen sie im Jahr 2015 302,2 Millionen Euro. Die Summe aus Umsatzkosten und Vertriebs- und allgemeinen Verwaltungskosten ist um 5,6 Prozent und somit in geringerem Maße angestiegen als der Umsatz.

Ein wichtiger Bestandteil der Umsatzkosten sowie der Vertriebs- und allgemeinen Verwaltungskosten sind die **Personalkosten**. Sie sind im Vorjahresvergleich um 8,6 Prozent auf 765,9 Millionen Euro gestiegen. Auch die Personalkosten unterliegen in erheblichem Maße dem Einfluss der Währungskursentwicklung. Mehrere für die GfK Gruppe wichtige Währungen gewannen im Jahr 2015 stark an Wert gegenüber dem Euro, so zum Beispiel der US-Dollar um 20 Prozent, der chinesische Renminbi um 17 Prozent, der Schweizer Franken um 14 Prozent und das britische Pfund um 11 Prozent. Damit stiegen die Kosten, die im entspre-

chenden Land in diesen Währungen anfielen, in Euro umgerechnet analog an. Der Anstieg der Beschäftigtenzahl fiel mit 0,8 Prozent oder 105 Personen auf 13.485 Personen am Jahresende 2015 eher moderat aus. Da der relative Anstieg der Personalkosten leicht über dem des Umsatzes lag, betrug die **Personalkostenquote**, die das Verhältnis der Personalaufwendungen zum Umsatz ausdrückt, 49,6 Prozent (Vorjahr: 48,5 Prozent).

Das **Ergebnis** hat GfK um 8,7 Millionen Euro oder 4,9 Prozent auf 187,6 Millionen Euro gesteigert. Die Marge – also das Verhältnis von Ergebnis zu Umsatz – betrug 12,2 Prozent (Vorjahr: 12,3 Prozent).

Die **sonstigen betrieblichen Erträge** wuchsen um 12,0 Millionen Euro auf 19,8 Millionen Euro. Die Ursache für diesen Anstieg ist ein Ertrag im Zusammenhang mit dem Abgang von Minderheitsbeteiligungen in Höhe von 12,0 Millionen Euro. Am 23. November 2015 haben GfK und The NPD Group, Inc., USA, ihre Überkreuzbeteiligungen und Zusammenarbeit im Consumer-Choices-Bereich beendet und eine neue vertragliche strategische Partnerschaft geschlossen. Zuvor war The NPD Group direkt oder indirekt mit einem geringen Prozentsatz an diversen vollkonsolidierten GfK-Tochterunternehmen beteiligt. GfK hatte

Beteiligungen mit maßgeblichem Einfluss an mehreren Tochterunternehmen des NPD-Konzerns gehalten, die aus Sicht der GfK Gruppe assoziierte Unternehmen waren, sowie eine Gewinnbeteiligung an bestimmten Geschäftsaktivitäten. Die Entflechtung resultierte in der Beendigung aller gegenseitigen Beteiligungen.

Ferner ist in den sonstigen betrieblichen Erträgen ein Gewinn aus dem Verkauf einer Immobilie durch die GfK Switzerland in Höhe von 1,1 Millionen Euro enthalten. Die Währungsgewinne gingen von 3,0 Millionen Euro im Vorjahr auf 2,3 Millionen Euro zurück.

Nachdem die Währungsverluste in den **sonstigen betrieblichen Aufwendungen** um 0,4 Millionen Euro auf 4,5 Millionen Euro gestiegen sind, ergeben sich per Saldo Währungsverluste von 2,2 Millionen Euro aus operativem Geschäft in Fremdwährung (Vorjahr: 1,1 Millionen Euro).

Insgesamt sanken die sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 6,2 Millionen Euro auf 94,9 Millionen Euro. Dieser Rückgang resultiert aus mehreren gegenläufigen Bewegungen: Einerseits lag das Goodwill-Impairment bei 39,4 Millionen Euro und somit um 20,1 Millionen Euro unter dem Vorjahreswert. Die Ursache für diese Wertminderung lag in angepassten Wachstumsaussichten in den Regionen Zentral Osteuropa/META sowie Süd- und Westeuropa. Andererseits stiegen die Wertminderungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen von 1,8 Millionen Euro im Vorjahr auf 24,0 Millionen Euro im Jahr 2015. Darin sind Wertminderungen in Höhe von 20,0 Millionen Euro enthalten, die im Zusammenhang mit der Einstellung der netzwerkbasierter Entwicklungstätigkeiten im Bereich Mobile Insight/Location Insight sowie zweier Module der digitalen Analyse- und Produktionsplattform CPIMS/NEO stehen.

Auch die in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthaltenen Personalaufwendungen sind angestiegen: Sie lagen im Vorjahr bei 10,8 Millionen Euro und betrugen im Jahr 2015 14,5 Millionen Euro. Hierbei handelte es sich überwiegend um Abfindungen, die im Zusammenhang mit Reorganisationsprojekten stehen.

Aufwendungen, die im Zusammenhang mit den 2012 aufgedeckten Unregelmäßigkeiten bei einer türkischen Tochtergesellschaft entstanden und bei denen es sich insbesondere um Rechts- und Beratungskosten handelt, sind in Höhe von 1,3 Millionen Euro in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthalten. Im Vorjahr waren in diesem Zusammenhang Aufwendungen in Höhe von 12,1 Millionen Euro angefallen, die größtenteils aus Steuernachzahlungen und Strafzuschlägen bestanden hatten. Für laufende Gerichtsverfahren und Sozialversicherungsrisiken waren im Vorjahr Aufwendungen in Höhe von 5,9 Millionen Euro angefallen; sie betrugen 2015 lediglich 0,2 Millionen Euro.

Die Summe der **hervorgehobenen Posten** betrug 83,4 Millionen Euro. Bereinigt um die Goodwill-Abschreibung hätten die hervorgehobenen Posten 44,0 Millionen Euro betragen – ein Rückgang um 7,3 Millionen Euro nach ebenfalls um die Goodwill-Abschreibung bereinigten 51,4 Millionen Euro im Vorjahr.

Auch hinsichtlich der Entwicklung der hervorgehobenen Posten ergibt sich ein heterogenes Bild. Während die Zu- und Abschreibungen auf aufgedeckte stille Reserven aus der Kaufpreisallokation wie auch die Erträge und Aufwendungen aus Unternehmenskäufen und Übernahmetransaktionen um 7,1 beziehungsweise 9,7 Millionen Euro zurückgingen, erhöhten sich die Erträge und Aufwendungen aus Reorganisations- und Optimierungsprojekten um 5,7 Millionen Euro. Dasselbe gilt

für die Personalaufwendungen aus anteilsbasierter Vergütung (um 0,9 Millionen Euro höherer Aufwand), das Ergebnis aus der Währungsumrechnung (um 1,1 Millionen Euro höherer Aufwand) sowie die Erträge und Aufwendungen aus Einmaleffekten und anderen außergewöhnlichen Sachverhalten, die um 1,7 Millionen Euro auf einen Aufwand von 21,4 Millionen Euro gestiegen sind.

Im letztgenannten Posten sind die oben erwähnten Wertminderungen auf die Entwicklungen im Bereich Mobile Insight/Location Insight und Teile der Software CPIMS/NEO in Höhe von 20,0 Millionen Euro enthalten sowie als positive Einflüsse die Reduktion der Aufwendungen im Zusammenhang mit den Vorfällen in der Türkei um 10,8 Millionen Euro und der Aufwendungen für Gerichtsverfahren und Sozialversicherungsrisiken um 5,7 Millionen Euro. Schließlich wird hier auch der Ertrag aus dem Immobilienverkauf in der Schweiz in Höhe von 1,1 Millionen Euro ausgewiesen.

Der Rückgang der Zu- und Abschreibungen auf aufgedeckte stille Reserven aus der Kaufpreisallokation betrifft sowohl die planmäßigen Abschreibungen, die um 2,5 Millionen Euro auf 4,9 Millionen Euro zurückgegangen sind, als auch die Wertminderungen (3,4 Millionen Euro versus 8,4 Millionen Euro im Vorjahr). Wertaufholungen fielen in ähnlicher Höhe wie im Vorjahr an (4,0 Millionen Euro; 2014: 4,4 Millionen Euro).

Die Erträge und Aufwendungen aus Unternehmenskäufen und Übernahmetransaktionen sind durch den bereits erläuterten Ertrag in Höhe von 12,0 Millionen Euro aus dem Abgang von Minderheitsbeteiligungen positiv. Sie betrugen 8,7 Millionen Euro (Vorjahr: Aufwand von 1,0 Millionen Euro). Darüber hinaus enthält der Posten hauptsächlich Kosten im Zusammenhang mit dem für das erste Halbjahr 2016 geplanten Verkauf des Marktforschungsgeschäfts im Bereich Pflanzenschutz und Tiergesundheit.

Innerhalb des Nettoaufwands aus Reorganisations- und Optimierungsprojekten, der um 5,7 Millionen Euro auf 22,8 Millionen Euro gestiegen ist, dominieren die Aufwendungen für Abfindungen. Sie sind von 10,8 Millionen Euro auf 13,9 Millionen Euro gestiegen. Die sonstigen Reorganisationskosten stiegen um 2,3 Millionen Euro auf 2,7 Millionen Euro. Sie beinhalten Wertminderungen, Beratungskosten und andere Nebenkosten aus der Straffung und Optimierung von Geschäftsgebieten bei ausgewählten Tochtergesellschaften.

Das **operative Ergebnis** ist um 36,2 Millionen Euro auf 104,2 Millionen Euro gestiegen. Bereinigt um den Aufwand aus der Goodwill-Abschreibung hätte es 143,6 Millionen Euro betragen, nach ebenfalls bereinigten 127,5 Millionen Euro im Vorjahr. Dies entspräche einem Anstieg von 12,6 Prozent.

Die **Abschreibungen** gingen um 5,2 Millionen Euro auf 125,1 Millionen Euro zurück. Ohne die Reduktion des Goodwill-Impairments um 20,1 Millionen Euro auf 39,4 Millionen Euro wären sie um 14,9 Millionen Euro angestiegen. Dieser Anstieg wird verursacht durch die bereits erwähnten Wertminderungen auf Mobile Insight/Location Insight und CPIMS/NEO in Höhe von 20,0 Millionen Euro und einen Anstieg der planmäßigen operativen Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen als Folge verstärkter Investitionstätigkeit um 1,5 Millionen Euro auf 58,4 Millionen Euro. Gegenläufig wirkten der Rückgang der planmäßigen Abschreibungen auf aufgedeckte stille Reserven im Rahmen der Kaufpreisallokation um 2,5 Millionen Euro auf 4,9 Millionen Euro und der Impairments auf diese Vermögenswerte um 5,0 Millionen Euro auf 3,4 Millionen Euro.



Das **Beteiligungsergebnis** ging vor allem aufgrund des Ergebnisses aus assoziierten Unternehmen um 2,0 Millionen Euro auf 2,0 Millionen Euro zurück. Im Zusammenhang mit der Restrukturierung eines assoziierten Teilkonzerns sind einmalige Verluste in Höhe von 1,9 Millionen Euro angefallen. Darüber hinaus musste eine Beteiligung an einem assoziierten Unternehmen um 2,2 Millionen Euro wertberichtigt werden. Diese negativen Einflüsse konnten durch die Verbesserungen im vereinnahmten Ergebnis der übrigen assoziierten Unternehmen um 1,8 Millionen Euro nicht ganz kompensiert werden.

Nach einem Anstieg um 34,2 Millionen Euro betrug das **EBIT** im Berichtsjahr 106,2 Millionen Euro. Nach Eliminierung des Goodwill-Impairments in beiden betrachteten Jahren hätte das EBIT 145,6 Millionen Euro betragen und wäre um 14,1 Millionen Euro oder 10,7 Prozent gewachsen.

Das **EBITDA**, das nicht durch die Goodwill-Abschreibung beeinflusst ist, stieg um 14,4 Prozent oder 29,0 Millionen Euro auf 231,2 Millionen Euro. Der Anstieg des EBITDA ist höher als der Anstieg des um die Goodwill-Abschreibung bereinigten EBITs, da die im EBIT enthaltenen Abschreibungen, die zur Ermittlung des EBITDA hinzugerechnet werden, um 14,9 Millionen Euro über denen des Vorjahres lagen.

Das **sonstige Finanzergebnis** verbesserte sich im Vergleich zum Vorjahr deutlich. Der Aufwand betrug per Saldo 18,3 Millionen Euro nach 24,4 Millionen Euro im Vorjahr. Alle Komponenten des Finanzergebnisses haben sich positiv entwickelt: Das Zinsergebnis verbesserte sich um 2,8 Millionen Euro auf einen Nettoaufwand von 16,6 Millionen Euro, der finanzielle Währungsaufwand ging um 1,1 Millionen Euro auf 2,4 Millionen Euro zurück, und das übrige Finanzergebnis verbesserte sich um 2,2 Millionen Euro und weist nun per Saldo einen Ertrag von 0,7 Millionen Euro aus.

Das **Ergebnis aus laufender Geschäftstätigkeit** stieg von 47,6 Millionen Euro auf 87,9 Millionen Euro. Eliminiert man die Goodwill-Abschreibungen, zeigt es einen Anstieg um 18,9 Prozent von 107,1 Millionen Euro im Vorjahr auf 127,3 Millionen Euro im Berichtsjahr.

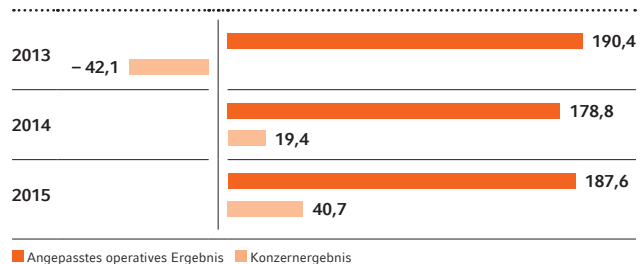
Die rechnerische **Ertragsteuerquote** betrug 53,7 Prozent (Vorjahr: 59,3 Prozent). Beide Quoten sind stark beeinflusst durch das jeweilige Goodwill-Impairment, denn daraus entsteht kein Steueraufwand oder -ertrag bei gleichzeitiger Reduktion des Vorsteuerergebnisses. Die bereinigten Steuerquoten würden im Jahr 2014 26,3 Prozent und im Jahr 2015 37,0 Prozent betragen.

Der Steueraufwand des Vorjahres war positiv beeinflusst durch die Neueinschätzung der Realisierbarkeit steuerlicher Verlustvorträge bei einer US-amerikanischen Tochter aufgrund einer Verbesserung der geplanten steuerlichen Ergebnisse und durch die Einrichtung einer steuerlichen Organschaft in Frankreich, was in Summe 16,2 Millionen Euro ausgemacht und die Steuerquote um 15,1 Prozentpunkte verbessert hatte.

Das **Konzernergebnis** der GfK Gruppe belief sich auf 40,7 Millionen Euro im Vergleich zu 19,4 Millionen Euro im Vorjahr. Ohne den Einfluss durch die Goodwill-Abschreibung in beiden Jahren hätte das Konzernergebnis 80,1 Millionen Euro betragen, was einem Anstieg um 1,6 Prozent entsprochen hätte. Das den Minderheitsanteilseignern zuzurechnende Konzernergebnis, das durch die Goodwill-Abschreibungen nicht beeinflusst ist, ist trotz des Anstiegs des Konzernergebnisses um 70,7 Prozent gesunken.

Der Grund hierfür liegt ganz überwiegend in der oben beschriebenen Transaktion zur Entflechtung der Überkreuzbeteiligungen mit The NPD Group, Inc., USA. Bei konstanter Aktienanzahl trägt dies auch zu einer Verbesserung des **Ergebnisses je Aktie** bei, das von 0,16 Euro auf 1,01 Euro wuchs. Bereinigt um die Goodwill-Abschreibungen beträgt es 2,09 Euro nach 1,79 Euro im Vorjahr, was einem Anstieg um 16,8 Prozent entspricht.

#### GfK GRUPPE: ANGEPASSTES OPERATIVES ERGEBNIS UND KONZERNERGEBNIS in Millionen Euro



### 2.3 VERMÖGENS- UND KAPITALSITUATION

Im Vergleich zum Vorjahr stieg die **Bilanzsumme** der GfK Gruppe um 74,9 Millionen Euro oder 4,2 Prozent auf 1.842,3 Millionen Euro. Die Hauptursache hierfür ist die Schwäche des Euro im Verhältnis zu anderen für die GfK Gruppe wichtigen Währungen wie dem US-Dollar und dem britischen Pfund. Dies zeigt sich unter anderem in der Entwicklung der Geschäfts- oder Firmenwerte. Sie erhöhten sich um 1,3 Millionen Euro auf 774,0 Millionen Euro, obwohl die Geschäfts- oder Firmenwerte durch das Goodwill-Impairment um 39,4 Millionen Euro und um weitere 6,9 Millionen Euro durch die Umgliederung in die zur Veräußerung bestimmten Vermögenswerte aufgrund des eingeleiteten Verkaufs des Bereichs Pflanzenschutz und Tiergesundheit zurückgingen. Der beschriebene Rückgang wurde durch eine Zunahme durch Kapitalkonsolidierungsvorgänge in Höhe von 3,1 Millionen Euro und insbesondere durch den währungskursbedingten Anstieg um 44,5 Millionen Euro überkompensiert. Dieser währungskursbedingte Anstieg wird ergebnisneutral in die sonstigen Rücklagen gebucht.

#### ENTWICKLUNG DER BILANZ <sup>1)</sup>

Millionen Euro	31.12.2014	31.12.2015	Veränderung	Anteil an Bilanzsumme in %
<b>AKTIVA</b>				
Langfristige Vermögenswerte	1.231,4	1.221,7	-9,7	66,3
Kurzfristige Vermögenswerte	536,1	620,6	+84,5	33,7
<b>PASSIVA</b>				
Eigenkapital	705,3	720,5	+15,2	39,1
Langfristiges Fremdkapital	523,8	440,7	-83,1	23,9
Kurzfristiges Fremdkapital	538,3	681,1	+142,8	37,0
<b>Bilanzsumme</b>	<b>1.767,4</b>	<b>1.842,3</b>	<b>+74,9</b>	<b>100,0</b>

<sup>1)</sup> Rundungsdifferenzen möglich

Die sonstigen immateriellen Vermögenswerte stiegen um 5,1 Millionen Euro auf 271,8 Millionen Euro an. Den größten Anteil an diesem Zuwachs hat der Aufbau von neuen Panels, wobei die aktivierten Panelaufbaukosten um 14,4 Millionen Euro höher lagen als im Vorjahr. Insgesamt enthalten die sonstigen immateriellen Vermögenswerte Panels mit einem Buchwert von 114,6 Millionen Euro. Der Rückgang der Software um 6,9 Millionen Euro auf 109,1 Millionen Euro liegt unter anderem in der bereits angeführten Abschreibung auf die Entwicklungen im Bereich Mobile Insight/ Location Insight und CPIMS/NEO begründet, die zusammen mit den regulären Abschreibungen die Zugänge des Geschäftsjahres überstieg. Außerdem wurden sonstige immaterielle Vermögenswerte in Höhe von 15,1 Millionen Euro in die zur Veräußerung bestimmten Vermögenswerte umgegliedert.

Die Sachanlagen gingen um 10,6 Millionen Euro zurück. Der Hauptgrund hierfür ist der Immobilienverkauf in der Schweiz (-6,5 Millionen Euro). Auch die Anteile an assoziierten Unternehmen nahmen um 11,0 Millionen Euro ab. Ursächlich hierfür waren insbesondere die Entflechtung der Überkreuzbeteiligungen mit The NPD Group und die Umgliederung der Beteiligung an der USEEDS GmbH, Berlin, in die zur Veräußerung bestimmten Vermögenswerte.

Die langfristigen Vermögenswerte fielen insgesamt um 9,7 Millionen Euro auf 1.221,7 Millionen Euro. Die kurzfristigen Vermögenswerte hingegen wuchsen um 84,5 Millionen Euro auf 620,6 Millionen Euro zum Stichtag. Diese Entwicklung setzt sich hauptsächlich aus einem Anstieg der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 11,6 Millionen Euro, einem Anstieg der flüssigen Mittel um 36,3 Millionen Euro und dem Ausweis der zur Veräußerung bestimmten Vermögenswerte in Höhe von 39,4 Millionen Euro zusammen.

Das Eigenkapital ist um 15,2 Millionen Euro auf 720,5 Millionen Euro gestiegen. Da die Bilanzsumme relativ stärker gestiegen ist, ging die **Eigenkapitalquote** leicht auf 39,1 Prozent zurück (Vorjahr: 39,9 Prozent). Innerhalb des Eigenkapitals fallen die stark gestiegenen sonstigen Rücklagen auf. Sie liegen um 63,0 Millionen Euro über dem Vorjahreswert, was hauptsächlich aus den Währungskursänderungen des britischen Pfunds und des US-Dollars resultiert. Obwohl der Saldo aus Konzernergebnis, das den Anteilseignern der Muttergesellschaft zuzurechnen ist (36,8 Millionen Euro), und der Ausschüttung (-23,7 Millionen Euro) positiv ist, sind die Gewinnrücklagen um 10,1 Millionen Euro gesunken. Ebenso sind die Minderheitsanteile am Eigenkapital um 37,7 Millionen Euro gesunken. Beides hängt mit der Entflechtung der Überkreuzbeteiligung mit The NPD Group zusammen, die zum Teil als Eigenkapitaltransaktion abzubilden war.

**ENTWICKLUNG DER EIGENKAPITALQUOTE**

in %



Das Fremdkapital stieg um 59,6 Millionen Euro auf 1.121,8 Millionen Euro, was sich aus einem Zuwachs des kurzfristigen Fremdkapitals und einem Rückgang des langfristigen Fremdkapitals zusammensetzt.

Das langfristige Fremdkapital sank insgesamt um 83,1 Millionen Euro auf 440,7 Millionen Euro. Dem Rückgang der langfristigen Finanzverbindlichkeiten um 102,9 Millionen Euro stehen unter anderem ein Anstieg der latenten Steuerverbindlichkeiten um 10,9 Millionen Euro und ein Anstieg des langfristigen sonstigen Fremdkapitals um 7,7 Millionen Euro gegenüber.

Der Rückgang der langfristigen verzinslichen Finanzverbindlichkeiten um 102,9 Millionen Euro auf 256,4 Millionen Euro ist im Zusammenhang mit dem Anstieg der kurzfristigen verzinslichen Finanzverbindlichkeiten um 144,4 Millionen Euro auf 208,2 Millionen Euro zu sehen. Im langfristigen Teil der Finanzverbindlichkeiten war im Vorjahr der Bond in Höhe von 200 Millionen Euro enthalten. Von ihm wurden 13,9 Millionen Euro getilgt; der verbleibende Betrag von 186,1 Millionen Euro wurde in die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten umgebucht, da er im April 2016 zur Rückzahlung fällig ist. Zur vollständigen Refinanzierung dieses Bonds hat die GfK SE bereits mehrere bilaterale Forward-Bankdarlehen in Höhe von 70 Millionen Euro und Schuldscheindarlehen in Höhe von 130 Millionen Euro mit Laufzeiten zwischen drei und zwölf Jahren abgeschlossen. Die Auszahlungszeitpunkte dieser Finanzierungsinstrumente liegen im Februar und März 2016. Die langfristige Schuldscheinverbindlichkeit erhöhte sich um 75 Millionen Euro. Außerdem wurden langfristige Bankkredite in Höhe von 25 Millionen Euro aufgenommen. Kurzfristige Bankkredite über 39,6 Millionen Euro wurden bei Fälligkeit getilgt.

Das kurzfristige Fremdkapital ist in Summe um 142,7 Millionen Euro auf 681,1 Millionen Euro gestiegen. Darin ist die bereits erläuterte Zunahme der kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten um 144,4 Millionen Euro enthalten. Die Verpflichtungen aus Aufträgen in Bearbeitung stiegen um 14,4 Millionen Euro auf 167,0 Millionen Euro. Gegenläufig hierzu gingen die kurzfristigen Rückstellungen um 19,4 Millionen Euro zurück. Der größte Teil hiervon betrifft die türkische Tochtergesellschaft, die nach dem Urteil eines türkischen Finanzgerichts im März 2015 Steuern, Zinsen und Strafen in Höhe von 15,4 Millionen Euro zu zahlen hatte.

**2.4 INVESTITIONEN UND FINANZIERUNG**

Für ein innovatives Marktforschungsunternehmen wie GfK sind laufende Investitionen in den Auf- und Ausbau von Panels, in neue Messtechniken und Technologien sowie die hierfür notwendigen neuen Marktforschungsmethoden und die Erweiterung von Produktions- und Auswertungssystemen unabdingbar. Diese Maßnahmen leisten einen entscheidenden Beitrag zur Sicherung des zukünftigen Gruppenerfolgs, da sie die Markteintrittsbarriere für potenzielle Wettbewerber erheblich erhöhen und die Wettbewerbsposition von GfK selbst deutlich stärken.

Entsprechend leistete die GfK Gruppe auch im vergangenen Jahr erhebliche **Investitionen**. Sie betragen im Berichtsjahr 108,6 Millionen Euro und damit 8,9 Millionen Euro mehr als im Vorjahr. Nachdem die Investitionen in Sachanlagen wegen des Aufbaus des Fernsehforschungspanels in Brasilien im Vorjahr ungewöhnlich hoch ausgefallen waren, sank der entsprechende Wert um 10,7 Millionen Euro. Die Investitionen in immaterielle Vermögenswerte hingegen sind um 15,7 Millionen Euro auf 67,8 Millionen Euro gestiegen. Der überwiegende Teil hiervon betrifft den Aufbau von Mediennutzungspanels in Brasilien, dem Königreich Saudi-Arabien und Singapur. Die Investitionen aus Akquisitionstätigkeit stiegen um 5,8 Millionen Euro gegenüber dem Vorjahr auf 12,3 Millionen Euro, was unter anderem aus der Übernahme der NORM-Gruppe mit Hauptsitz in Schweden resultiert.

Der **Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit** ist im Vergleich zum Vorjahr um 26,0 Millionen Euro auf 170,9 Millionen Euro gesunken. Der Mittelabfluss aus dem Working Capital betrug 21,0 Millionen Euro nach einem Mittelzufluss von 6,5 Millionen Euro im Vorjahr. Die Zahlung von Steuern und Strafen in der Türkei, aber auch der stärkere Aufbau von operativen Forderungen hat diese Entwicklung beeinflusst.

Nach Berücksichtigung der Investitionen in immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen in Höhe von 94,1 Millionen Euro (2014: 89,2 Millionen Euro) ergibt sich ein **freier Cashflow** von 76,8 Millionen Euro (2014: 107,7 Millionen Euro). Unsere Akquisitionen und sonstigen Finanzinvestitionen konnten dadurch vollständig abgedeckt werden.

An die Aktionäre der GfK SE und an Minderheitsgesellschafter von Tochtergesellschaften wurden Dividenden in Höhe von 31,7 Millionen Euro (Vorjahr: 29,3 Millionen Euro) gezahlt. Trotz einer Netto-Kreditaufnahme in Höhe von 47,7 Millionen Euro (Vorjahr: Netto-Kreditrückzahlung von 28,6 Millionen Euro) resultierte ein insgesamt negativer Cashflow aus Finanzierungstätigkeit von 59,4 Millionen Euro (Vorjahr: 75,5 Millionen Euro). Ursache hierfür sind die ebenfalls im Cashflow aus Finanzierungstätigkeit enthaltenen sonstigen Eigenkapitaltransaktionen aus dem Erwerb von Minderheitenanteilen, insbesondere der Transaktion im Zuge der Beendigung der Überkreuzbeteiligung mit The NPD Group, Inc., USA. Insgesamt betrug die zahlungswirksame Veränderung der liquiden Mittel 35,2 Millionen Euro nach 22,4 Millionen Euro im Vorjahr.

#### ENTWICKLUNG DES FREIEN CASHFLOWS UND DES CASHFLOWS AUS FINANZIERUNGSTÄTIGKEIT <sup>1)</sup>

Millionen Euro	2014	2015	Veränderung
<b>Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>196,9</b>	<b>170,9</b>	<b>-26,0</b>
Investitionen in immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	-89,2	-94,1	-4,9
<b>Freier Cashflow vor Akquisitionen, sonstigen Investitionen und Anlagenabgängen</b>	<b>107,7</b>	<b>76,8</b>	<b>-30,9</b>
Akquisitionen	-8,1	-12,5	-4,5
Sonstige Finanzinvestitionen	-2,4	-1,9	+0,5
Anlagenabgänge	0,8	32,3	+31,5
<b>Freier Cashflow nach Akquisitionen, sonstigen Finanzinvestitionen und Anlagenabgängen</b>	<b>98,0</b>	<b>94,6</b>	<b>-3,4</b>
Zahlungswirksame Eigenkapitalveränderungen	-29,7	-89,2	-59,5
Netto-Aufnahme von Finanzkrediten	-28,6	47,7	+76,3
Gezahlte Zinsen abzüglich erhaltene Zinsen	-17,3	-17,9	-0,6
<b>Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit</b>	<b>-75,5</b>	<b>-59,4</b>	<b>+16,1</b>
<b>Zahlungswirksame Veränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente</b>	<b>22,4</b>	<b>35,2</b>	<b>+12,8</b>

<sup>1)</sup> Rundungsdifferenzen möglich

Die **Nettoverschuldung** ergibt sich als Saldo aus Zahlungsmitteln und kurzfristigen Wertpapierbeständen abzüglich der zinstragenden Verbindlichkeiten und Pensionsrückstellungen. Sie wuchs im vergangenen Jahr um 6,8 Millionen Euro auf 400,0 Millionen Euro. Einem Anstieg der Bankverbindlichkeiten im Zusammenhang mit der Refinanzierung des im April 2016 zur Rückzahlung fälligen Bonds um 61,8 Millionen Euro steht der Anstieg der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente um 36,3 Millionen Euro und der Rückgang der anderen verzinslichen Verbindlichkeiten um 20,1 Millionen Euro gegenüber, was insbesondere durch die teilweise vorzeitige Tilgung des Bonds in Höhe von 13,9 Millionen Euro verursacht wurde. Auch die Verpflichtungen für künftige Kaufpreiszahlungen aus Akquisitionen und Earn-outs sind um 7,7 Millionen Euro gesunken und betragen am Bilanzstichtag noch 6,9 Millionen Euro.

#### ENTWICKLUNG DER NETTOVERSCHULDUNG <sup>1)</sup>

Millionen Euro	31.12.2014	31.12.2015	Veränderung
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	93,2	129,5	+36,3
Kurzfristige Wertpapiere und Festgelder	0,9	1,5	+0,5
<b>Liquide Mittel und kurzfristige Wertpapiere</b>	<b>94,1</b>	<b>130,9</b>	<b>+36,8</b>
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	188,3	250,1	+61,8
Pensionsverpflichtungen	64,3	66,4	+2,0
Verbindlichkeiten aus Finance Lease	0,2	0,1	-0,1
Andere verzinsliche Verbindlichkeiten	234,5	214,3	-20,1
<b>Verzinsliche Verbindlichkeiten</b>	<b>487,3</b>	<b>530,9</b>	<b>+43,6</b>
<b>Nettoverschuldung</b>	<b>-393,1</b>	<b>-400,0</b>	<b>-6,8</b>

<sup>1)</sup> Rundungsdifferenzen möglich

Die Entwicklung der Relationen aus Nettoverschuldung zu Bilanz- und Finanzkennzahlen ergibt sich durch die leichte Erhöhung der Nettoverschuldung in Kombination mit unserem verbesserten Ergebnis.

#### GEARING UND VERHÄLTNIS DER NETTOVERSCHULDUNG ZU EBIT, EBITDA, FREIEM CASH FLOW

	2014	2015
Gearing (Nettoverschuldung/Eigenkapital) in %	55,7	55,5
Nettoverschuldung/EBIT	5,46	3,77
Nettoverschuldung/EBITDA	1,94	1,73
Nettoverschuldung/Freier Cash Flow	3,65	5,21

## 2.5 PROGNOTIZIERTER GESCHÄFTSVERLAUF

Im Rahmen von „Shape for Growth“ hatten wir klare Prioritäten für das Jahr 2015 gesetzt. Unser Ziel lautete, GfK wieder auf Wachstumskurs zu führen, unsere Produktivität zu steigern und in Organisationsentwicklung, Produktportfolio und Datenintegration zu investieren. Die Umwandlung von Daten in Insights sollte uns helfen, den wachsenden Ansprüchen unserer Kunden in sich immer schneller ändernden Märkten gerecht zu werden. Insgesamt wollten wir im Geschäftsjahr 2015 ein moderates organisches Wachstum erzielen und eine AOI-Marge (angepasstes operatives Ergebnis zum Umsatz) zwischen 12,4 Prozent und 12,8 Prozent erreichen.

Unsere Wachstumsprognose im Rahmen der Konzernbericht-erstattung 2014 beruhte dabei auf zwei Annahmen: Der Sektor Consumer Choices sollte neue Wachstums- und Margenpotenziale nutzen, stärker als im Vorjahr wachsen und seinen Anteil am Gruppenumsatz erhöhen. Für das Geschäftsfeld Consumer Experiences erwarteten wir keinen Wachstumsbeitrag, auch ein Umsatzrückgang wurde nicht ausgeschlossen. Im Vordergrund stand hier die Transformation des Geschäftsfelds von rein lokalen und weniger profitablen Auftragsforschungsprojekten hin zu profitableren Geschäftsfeldern und digitalen Produkten. Diese Wachstumsprognose haben wir für die Gruppe erreicht.

Nach den ersten elf Monaten des Jahres hatten wir jedoch ein Ergebnis erwirtschaftet, das ein Erreichen des Jahreszielkorridors für die AOI-Marge als nicht mehr hinreichend sicher erschienen ließ. Wir haben daraufhin unser Margenziel am 18. Dezember 2015 mit „im Bereich von 12 Prozent“ neu formuliert. Die Gründe lagen vor allem in der Entwicklung im Oktober und November, zwei Monaten im für uns traditionell wichtigsten Quartal, die hinter den Erwartungen zurückblieben. So konnten die schon zuvor eingetretenen Belastungen durch die Verzögerungen und damit höheren Aufbaukosten der Fernsehforschungsverträge in Brasilien und dem Königreich Saudi-Arabien nicht kompensiert werden. Hinzu kam ein verhaltener Auftragseingang, und damit Umsatz, im Sektor Consumer Experiences. Außerdem wurde beschlossen, die netzwerkbasierten Entwicklungstätigkeiten im Bereich Mobile Insight/Location Insight einzustellen. Dies erfolgte aufgrund technischer Schwierigkeiten, die eine konsistente und kontinuierliche Datenlieferung durch unsere beiden größten Zulieferer verhinderten. Nicht betroffen sind hiervon weitere Entwicklungen zur Nutzung von mobilen Daten, die GfK in breitem Umfang einsetzt und weiterentwickelt. Das Geschäft im Dezember hat sich hingegen sehr positiv entwickelt. Damit konnte ein Teil des Margenrückstands aufgeholt werden. Die Differenz zum unteren Ende der Guidance betrug am Jahresende nur noch 0,2 Prozentpunkte.

Die bis zur Veröffentlichung der Anpassung der Guidance vorliegenden Faktoren und die daraus folgende niedrigere Ausgangsbasis stellen auch für das Geschäftsjahr 2016 ein Risiko dar. Aus diesem Grund wurde auch der Ausblick für das Jahr 2016 angepasst. Die Prognose für das organische Umsatzwachstum oberhalb des Marktes für 2016 blieb unverändert. Für die AOI-Marge hatten wir ein Niveau zwischen 14 und 15 Prozent prognostiziert. Wir gehen nunmehr von einer deutlichen Verbesserung der Marge im Vergleich zu 2015 aus und werden nach Bewertung des Margenrisikos und nach dem Jahresabschluss 2015 eine neue Guidance für 2016 veröffentlichen (Seite 99 im Konzernlagebericht).

### PROGNOTIZIERTER UND TATSÄCHLICHER GESCHÄFTSVERLAUF

Zielgröße: 2015	Prognose Konzernlagebericht 2014	Unteryährliche Änderung am 18.12.2015	Stand 31.12.2015
Organisches Umsatzwachstum	Moderates organisches Wachstum	Unverändert	1,1 %
Organisches Umsatzwachstum der Sektoren	<b>Consumer Experiences:</b> Kein Wachstumsbeitrag/Sinken des Umsatzes möglich	Unverändert	<b>Consumer Experiences:</b> Umsatzrückgang von 1,2 %
	<b>Consumer Choices:</b> Schnelleres Wachstum als im Vorjahr (2014), Anteil am Gruppenumsatz soll ansteigen	Unverändert	<b>Consumer Choices:</b> Umsatzwachstum von 4,3 %
Marge (angepasstes operatives Ergebnis zu Umsatz)	12,4 % bis 12,8 %	Im Bereich von 12 %	12,2 %
<b>Zielgröße: 2016</b>			
Organisches Umsatzwachstum	Schneller als der Markt	Unverändert	Unverändert
Marge (angepasstes operatives Ergebnis zu Umsatz)	14 % bis 15 %	Deutliche Verbesserung der Marge	Deutliche Verbesserung der Marge

## 2.6 ANGABEN GEMÄSS § 315 ABS. 4 HGB

Die nachfolgenden Angaben geben die Verhältnisse wieder, wie sie am Bilanzstichtag bestanden.

### **Zusammensetzung des Gezeichneten Kapitals**

Das Grundkapital der GfK SE (nachfolgend auch Gesellschaft) beträgt zum 31. Dezember 2015 insgesamt 153.316.363,20 Euro. Es ist eingeteilt in 36.503.896 Stückaktien, die auf den Inhaber lauten.

### **Beschränkungen, die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien betreffen**

Satzungsmäßige Beschränkungen, die die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien betreffen, gibt es nicht.

### **Direkte oder Indirekte Beteiligungen am Kapital, die 10 Prozent der Stimmrechte überschreiten**

Der GfK-Nürnberg Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung e.V., Nürnberg, ist an der GfK SE direkt mit 56,46 Prozent der Stimmrechte beteiligt. Darüber hinaus liegen der Gesellschaft keine Meldungen vor, aus denen ein Anteilsbesitz mit mehr als 10 Prozent der Stimmrechte hervorgeht.

### **Aktien mit Sonderrechten, die Kontrollbefugnisse verleihen**

Aktien mit Sonderrechten, die Kontrollbefugnisse verleihen, wurden nicht ausgegeben. Alle Aktien sind mit den gleichen Rechten ausgestattet.

### **Art der Stimmrechtskontrolle durch am Kapital beteiligte Arbeitnehmer**

Die am Kapital der Gesellschaft beteiligten Arbeitnehmer können ihre Stimmrechte, wie andere Aktionäre auch, nach Maßgabe der gesetzlichen Vorschriften und der Satzung unmittelbar ausüben.

### **Ernennung und Abberufung von Vorstandsmitgliedern sowie Satzungsänderungen**

Nach § 84 AktG und § 5 der Satzung der GfK SE werden die Mitglieder des Vorstands vom Aufsichtsrat bestellt. Nach § 5 der Satzung der GfK SE bestimmt der Aufsichtsrat die Zahl der Mitglieder des Vorstands, der aus mindestens zwei Mitgliedern besteht. Der Aufsichtsrat bestellt die Mitglieder des Vorstands für einen Zeitraum von höchstens fünf Jahren. Eine einmalige oder mehrmalige Wiederbestellung für jeweils höchstens fünf Jahre ist zulässig. Der Aufsichtsrat kann ein Vorstandsmitglied zum Vorstandsvorsitzenden und eines oder mehrere zu stellvertretenden Vorsitzenden des Vorstands ernennen. Darüber hinaus gelten die gesetzlichen Vorschriften zur Bestellung und Abberufung von Mitgliedern des Vorstands (§§ 84, 85 AktG).

Nach § 20 der Satzung der GfK SE bedürfen Beschlüsse zur Änderung der Satzung, sofern nicht zwingend gesetzliche Vorschriften entgegenstehen, einer Mehrheit von zwei Dritteln der abgegebenen gültigen Stimmen oder, sofern mindestens die Hälfte des Grundkapitals vertreten ist, der einfachen Mehrheit der abgegebenen Stimmen. In den Fällen, in denen das Gesetz zusätzlich eine Mehrheit des bei der Beschlussfassung vertretenen Grundkapitals erfordert, genügt, sofern nicht durch Gesetz eine andere Mehrheit zwingend vorgeschrieben ist, die einfache Mehrheit des vertretenen Grundkapitals. Die Satzung enthält keine über die gesetzlichen Vorschriften der §§ 133, 179 AktG hinausgehenden Regelungen.

## **Befugnis des Vorstands, Aktien auszugeben oder zurückzukaufen**

### **Genehmigtes Kapital**

Der Vorstand ist durch Beschluss der Hauptversammlung vom 28. Mai 2015 ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital der Gesellschaft bis zum 27. Mai 2020 durch ein- oder mehrmalige Ausgabe neuer Stückaktien gegen Bar- oder Sacheinlage um insgesamt bis zu nominal 55.000.000,00 Euro zu erhöhen (genehmigtes Kapital). Aktionären steht grundsätzlich ein Bezugsrecht auf die neuen Aktien zu. Die neuen Aktien können auch nach Maßgabe von Art. 9 Abs. 1 lit. c) (ii) SE-Verordnung, § 186 Abs. 5 AktG von einer Bank oder einem Bankenkonsortium mit der Verpflichtung übernommen werden, sie den Aktionären zum Bezug anzubieten (mittelbares Bezugsrecht).

Der Vorstand kann mit Zustimmung des Aufsichtsrats das gesetzliche Bezugsrecht der Aktionäre ausschließen,

- (a) wenn die Kapitalerhöhung gegen Bareinlagen erfolgt und der Ausgabebetrag der neuen Aktien den Börsenpreis nicht wesentlich unterschreitet; die Anzahl der nach dieser Ermächtigung unter Ausschluss des Bezugsrechts insgesamt ausgegebenen Aktien darf weder im Zeitpunkt der Wirksamwerdens noch im Zeitpunkt der Ausübung dieser Ermächtigung 10 Prozent des Grundkapitals überschreiten. Auf diese Zahl sind Aktien anzurechnen, die zur Bedienung von Bezugsrechten aus Options- oder Wandelschuldverschreibungen ausgegeben werden oder auszugeben sind, sofern die Schuldverschreibungen während der Laufzeit dieser Ermächtigung in entsprechender Anwendung des Art. 9 Abs. 1 lit. c) ii) SE-Verordnung, § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG unter Ausschluss des Bezugsrechts ausgegeben werden; ferner sind auf diese Zahl Aktien anzurechnen, die während der Laufzeit dieser Ermächtigung aufgrund einer Ermächtigung zur Veräußerung eigener Aktien gemäß Art. 9 Abs. 1 lit. c) ii) SE-Verordnung, §§ 71 Abs. 1 Nr. 8, 186 Abs. 3 Satz 4 AktG unter Ausschluss des Bezugsrechts veräußert werden;
- (b) zum Erwerb von Sacheinlagen, insbesondere im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen oder zum (auch mittelbaren) Erwerb von Unternehmen, Beteiligungen an Unternehmen, Unternehmensteilen, Forderungen (z.B. ausstehende Schuldverschreibungen) oder anderen Vermögenswerten gegen Gewährung von Aktien der Gesellschaft;
- (c) um die neuen Aktien als Belegschaftsaktien an Arbeitnehmer der Gesellschaft oder verbundener Unternehmen i. S. d. Art. 9 Abs. 1 lit. c) ii) SE-Verordnung, §§ 15 ff. AktG auszugeben;
- (d) um den Inhabern von im Zeitpunkt der Ausnutzung des genehmigten Kapitals umlaufenden Wandelanleihen oder Optionscheinen der Gesellschaft oder ihrer Konzerngesellschaften ein Bezugsrecht auf neue Aktien in dem Umfang einzuräumen, wie es ihnen nach Ausübung der Wandel- und/oder Optionsrechte bzw. nach Erfüllung einer Wandlungs- oder Bezugspflicht als Aktionäre zustehen würde;
- (e) zum Ausgleich von Spitzenbeträgen, um ein praktikables Bezugsverhältnis zu ermöglichen.

Die Summe aller nach dieser Ermächtigung unter Ausschluss des Bezugsrechts gegen Bar- und Sacheinlagen ausgegebenen Aktien darf insgesamt 20 Prozent des zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens dieser Ermächtigung oder, falls dieser Wert geringer sein sollte, des zum Zeitpunkt der Ausübung der Ermächtigung bestehenden Grundkapitals nicht übersteigen, unabhängig davon, aufgrund welcher der vorstehenden Buchstaben (a) bis (e) das gesetzliche Bezugsrecht der Aktionäre ausgeschlossen wird. Auf diese Zahl sind Aktien anzurechnen, die zur Bedienung von Bezugsrechten aus Options- oder Wandelschuldverschreibungen ausgegeben wurden oder auszugeben sind, sofern die Schuldverschreibungen während der Laufzeit dieser Ermächtigung unter Ausschluss des Bezugsrechts ausgegeben werden.

Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats den weiteren Inhalt der Aktienrechte und die Bedingungen der Aktienaussgabe festzulegen. Der Aufsichtsrat ist ermächtigt, die Fassung der Satzung entsprechend der jeweiligen Ausnutzung des genehmigten Kapitals oder nach Ablauf der Ermächtigungsfrist zu ändern.

Die bisherige in § 3 Abs. 6 der Satzung dem Vorstand zuvor erteilte Ermächtigung, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital der Gesellschaft durch ein- oder mehrmalige Ausgabe neuer Stückaktien gegen Bar- oder Sacheinlagen um insgesamt bis zu 55.000.000,00 Euro zu erhöhen (genehmigtes Kapital) wurde von der Hauptversammlung mit Beschluss vom 28. Mai 2015 aufgehoben.

#### **Bedingtes Kapital**

Gemäß § 3 Abs. 9 der Satzung ist das Grundkapital um bis zu 21.000.000,00 Euro, eingeteilt in bis zu 5.000.000 neue, auf den Inhaber lautende Stückaktien mit Gewinnanteilberechtigung ab Beginn des Geschäftsjahres ihrer Ausgabe bedingt erhöht (bedingtes Kapital). Die bedingte Kapitalerhöhung dient der Gewährung von Aktien an die Inhaber von Options- und/oder Wandelschuldverschreibungen, die aufgrund der Ermächtigung, welche die Hauptversammlung am 28. Mai 2015 unter Tagesordnungspunkt 8 Buchstabe b) beschlossen hat (siehe unten), von der Gesellschaft oder von einer im unmittelbaren oder mittelbaren Mehrheitsbesitz der Gesellschaft stehenden Gesellschaft gegen bar begeben werden. Die Ausgabe der neuen Aktien erfolgt nach Maßgabe des aufgrund vorbezeichneter Ermächtigung jeweils festzulegenden Options- bzw. Wandlungspreises. Die bedingte Kapitalerhöhung ist nur insoweit durchzuführen, wie von Options- und/oder Wandlungsrechten aus den Schuldverschreibungen Gebrauch gemacht wird bzw. Wandlungspflichten aus den Schuldverschreibungen erfüllt werden und soweit nicht ein Barausgleich gewährt oder eigene Aktien oder aus einem anderen bedingten oder aus einem genehmigten Kapital geschaffene Aktien zur Bedienung eingesetzt werden. Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats die weiteren Einzelheiten der Durchführung der bedingten Kapitalerhöhung festzusetzen.

Das von der Hauptversammlung der Gesellschaft am 16. Mai 2012 seinerzeit geschaffene bedingte Kapital III gemäß § 3 Abs. 9 der Satzung wurde von der Hauptversammlung mit Beschluss vom 28. Mai 2015 aufgehoben.

#### **Ausgabe von Options- und/oder Wandelschuldverschreibungen**

Der Vorstand ist mit Beschluss der Hauptversammlung vom 28. Mai 2015 (Tagesordnungspunkt 8 Buchstabe b)) ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats bis zum 27. Mai 2020 einmalig oder mehrmals

- › durch die Gesellschaft oder durch im unmittelbaren oder mittelbaren Mehrheitsbesitz der Gesellschaft stehende Gesellschaften („nachgeordnete Konzernunternehmen“) mit Sitz im Inland oder Ausland auf den Inhaber lautende Options- und/oder Wandelschuldverschreibungen im Gesamtnennbetrag von bis zu 250.000.000,00 Euro mit oder ohne Laufzeitbegrenzung („Schuldverschreibungen“) zu begeben und
- › für solche von nachgeordneten Konzernunternehmen der Gesellschaft begebene Schuldverschreibungen die Garantie zu übernehmen

und den Inhabern von Schuldverschreibungen Options- oder Wandlungsrechte auf insgesamt bis zu 5.000.000 auf den Inhaber lautende Stückaktien der Gesellschaft nach näherer Maßgabe der jeweiligen Bedingungen der Schuldverschreibungen („Bedingungen“) zu gewähren.

Die Schuldverschreibungen können außer in Euro auch – unter Begrenzung auf den entsprechenden Euro-Gegenwert – in der gesetzlichen Währung eines OECD-Landes begeben werden. Die Ausgabe von Schuldverschreibungen kann auch gegen Sacheinlage, insbesondere zum Zwecke des Erwerbs von Unternehmen, Unternehmensteilen oder Beteiligungen an Unternehmen, erfolgen, sofern dies im Interesse der Gesellschaft liegt und der Wert der Sacheinlage in einem angemessenen Verhältnis zum Wert der Schuldverschreibung steht, wobei der nach anerkannten Methoden ermittelte theoretische Marktwert maßgeblich ist.

Den Aktionären steht grundsätzlich ein Bezugsrecht auf die Schuldverschreibungen zu; die Schuldverschreibungen können entsprechend Art. 9 Abs. 1 lit. c) ii) SE-Verordnung, § 186 Abs. 5 AktG auch von einer Bank oder einem Bankenkonsortium mit der Verpflichtung übernommen werden, sie den Aktionären zum Bezug anzubieten. Werden Schuldverschreibungen von einem nachgeordneten Konzernunternehmen ausgegeben, stellt die Gesellschaft die entsprechende Gewährung von Bezugsrechten für die Aktionäre der Gesellschaft sicher.

Der Vorstand ist jedoch ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre auf die Schuldverschreibungen auszuschließen,

- › sofern sie gegen bar ausgegeben werden und der Ausgabepreis den nach anerkannten finanzmathematischen Methoden ermittelten theoretischen Marktwert der Schuldverschreibungen nicht wesentlich unterschreitet; dies gilt jedoch nur insoweit, als die zur Bedienung der dabei begründeten Options- und/oder Wandlungsrechte auszugebenden Aktien insgesamt 10 Prozent des Grundkapitals nicht überschreiten, und zwar weder bezogen auf den Zeitpunkt des Wirksamwerdens noch auf den Zeitpunkt der Ausübung dieser Ermächtigung. Auf diesen Betrag ist der anteilige Betrag des Grundkapitals anzurechnen, der auf Aktien entfällt, die ab dem 28. Mai 2015 aus einem genehmigten Kapital im Wege der Barkapitalerhöhung unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß Art. 9 Abs. 1 lit. c) ii) SE-Verordnung, § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ausgegeben werden. Außerdem ist auf diesen

Betrag der anteilige Betrag des Grundkapitals anzurechnen, der auf die Veräußerung eigener Aktien entfällt, sofern diese während der Laufzeit dieser Ermächtigung unter Ausschluss eines Bezugsrechts gemäß Art. 9 Abs. 1 lit. c) ii) SE-Verordnung, § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG erfolgt,

- › um Spitzenbeträge, die sich aufgrund des Bezugsverhältnisses ergeben, vom Bezugsrecht der Aktionäre auf die Schuldverschreibungen auszunehmen,
- › soweit es erforderlich ist, um Inhabern von Optionsrechten oder Wandelschuldverschreibungen, die von der Gesellschaft oder deren nachgeordneten Konzernunternehmen ausgegeben wurden oder werden, ein Bezugsrecht in dem Umfang zu gewähren, wie es ihnen nach Ausübung der Rechte bzw. nach Erfüllung von Wandlungspflichten zustände,
- › soweit die Ausgabe der Schuldverschreibungen gegen Sacheinlage, insbesondere zum Zwecke des Erwerbs von Unternehmen, Unternehmensteilen, Beteiligungen an Unternehmen, Forderungen (z.B. ausstehende Schuldverschreibungen) oder anderen Vermögenswerten erfolgt, sofern dies jeweils im Interesse der Gesellschaft liegt und der Wert der Sacheinlage in einem angemessenen Verhältnis zum Wert der Schuldverschreibung steht.

Die Ermächtigung zum Ausschluss des Bezugsrechts ist insoweit beschränkt, als nach Ausübung der Options- bzw. Wandlungsrechte die daraufhin auszugebenden Aktien zusammen mit Aktien, die während der Laufzeit dieser Ermächtigung aufgrund eines bestehenden genehmigten Kapitals unter Ausschluss des Bezugsrechts ausgegeben werden, 20 Prozent des zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens der Ermächtigung bzw. – falls dieser Wert geringer ist – des zum Zeitpunkt der Ausnutzung der Ermächtigung bestehenden Grundkapitals nicht übersteigen dürfen.

Im Falle der Ausgabe von Wandelanleihen erhalten die Inhaber das Recht, ihre Schuldverschreibungen gemäß den vom Vorstand festgelegten Wandelanleihebedingungen in auf den Inhaber lautende Stückaktien der Gesellschaft zu wandeln. Das Wandlungsverhältnis ergibt sich aus der Division des Nennbetrags oder, sofern es die Bedingungen vorsehen, eines unter dem Nennbetrag liegenden Ausgabebetrags einer Teilschuldverschreibung durch den festgesetzten Wandlungspreis für eine Aktie der Gesellschaft und kann auf eine volle Zahl auf- oder abgerundet werden; ferner kann eine in bar zu leistende Zuzahlung und die Zusammenlegung oder ein Ausgleich für nicht wandlungsfähige Spitzen festgesetzt werden. Die Bedingungen können ein variables Wandlungsverhältnis und eine Bestimmung des Wandlungspreises (vorbehaltlich des nachfolgend bestimmten Mindestpreises) innerhalb einer vorgegebenen Bandbreite in Abhängigkeit von der Entwicklung des Börsenkurses der Aktie der Gesellschaft während der Laufzeit der Anleihe vorsehen. Der anteilige Betrag des Grundkapitals, der auf die je Teilschuldverschreibung zu beziehenden Aktien entfällt, darf den Nennbetrag der Teilschuldverschreibungen nicht übersteigen. Art. 9 Abs. 1 lit. c) ii) SE-Verordnung, §§ 9 Abs. 1 und 199 Abs. 2 Aktiengesetz bleiben unberührt.

Im Falle der Ausgabe von Optionsanleihen werden jeder Teilschuldverschreibung ein oder mehrere Optionsscheine beigelegt, die den Inhaber nach näherer Maßgabe der vom Vorstand festzulegenden Optionsbedingungen zum Bezug von auf den Inhaber lautenden Stückaktien der Gesellschaft berechtigen. Die Options-

bedingungen können vorsehen, dass der Optionspreis auch durch Übertragung von Teilschuldverschreibungen und gegebenenfalls eine bare Zuzahlung erfüllt werden kann. Das Bezugsverhältnis ergibt sich aus der Division des Nennbetrags oder, sofern es die Bedingungen vorsehen, eines unter dem Nennbetrag liegenden Ausgabebetrags einer Teilschuldverschreibung durch den festgesetzten Optionspreis für eine Aktie der Gesellschaft. Der anteilige Betrag des Grundkapitals, der auf die je Teilschuldverschreibung zu beziehenden Aktien entfällt, darf den Nennbetrag der Teilschuldverschreibungen nicht übersteigen. Soweit sich Bruchteile von Aktien ergeben, kann vorgesehen werden, dass diese Bruchteile nach Maßgabe der Options- bzw. Anleihebedingungen, gegebenenfalls gegen Zuzahlung, zum Bezug ganzer Aktien aufaddiert werden können. Art. 9 Abs. 1 lit. c) ii) SE-Verordnung, §§ 9 Abs. 1 und 199 Abs. 2 Aktiengesetz bleiben unberührt.

Die Bedingungen können das Recht der Gesellschaft vorsehen, im Falle der Wandlung bzw. Optionsausübung nicht neue Aktien zu gewähren, sondern einen Geldbetrag zu zahlen, der für die Anzahl der anderenfalls zu liefernden Aktien dem nicht gewichteten durchschnittlichen Schlusskurs der Aktien der Gesellschaft im Xetra-Handel der Frankfurter Wertpapierbörse (oder in einem entsprechenden Nachfolgesystem) während der zehn Börsenhandelstage vor oder nach Erklärung der Wandlung bzw. der Optionsausübung entspricht. Die Bedingungen können auch vorsehen, dass die Wandelanleihe nach Wahl der Gesellschaft statt in neue Aktien aus bedingtem Kapital auch in neue Aktien aus einem genehmigten Kapital oder in bereits existierende Aktien der Gesellschaft gewandelt werden kann bzw. das Optionsrecht durch Lieferung solcher Aktien erfüllt werden kann.

Die Bedingungen können auch eine Wandlungspflicht zum Ende der Laufzeit (oder zu einem anderen Zeitpunkt) oder das Recht der Gesellschaft vorsehen, bei Endfälligkeit der Wandelschuldverschreibungen (dies umfasst auch eine Fälligkeit wegen Kündigung) den Anleihegläubigern ganz oder teilweise anstelle der Zahlung des fälligen Geldbetrags Aktien der Gesellschaft zu gewähren (Aktienlieferungsrecht).

Der jeweils festzusetzende Options- oder Wandlungspreis für eine auf den Inhaber lautende Stückaktie der Gesellschaft muss mindestens 80 Prozent des durchschnittlichen volumengewichteten Börsenkurses der Aktien gleicher Gattung der Gesellschaft im Xetra-Handel an der Frankfurter Wertpapierbörse (oder einem vergleichbaren Nachfolgesystem) an den letzten zehn Börsenhandelstagen vor dem Tag der Beschlussfassung durch den Vorstand über die Ausgabe der Schuldverschreibungen betragen oder, sofern den Aktionären ein Bezugsrecht auf die Schuldverschreibungen zusteht, mindestens 80 Prozent des durchschnittlichen volumengewichteten Börsenkurses der Aktien gleicher Gattung der Gesellschaft im Xetra-Handel an der Frankfurter Wertpapierbörse (oder einem vergleichbaren Nachfolgesystem) im Zeitraum vom Beginn der Bezugsfrist bis zum dritten Tag vor der Bekanntmachung der endgültigen Konditionen gemäß Art. 9 Abs. 1 lit. c) ii) SE-Verordnung, § 186 Abs. 2 Satz 2 Aktiengesetz (einschließlich) betragen.

In den Fällen einer Options- bzw. Wandlungspflicht oder eines Aktienlieferungsrechts kann der Options- bzw. Wandlungspreis nach näherer Maßgabe der Bedingungen auch unterhalb des oben genannten Mindestpreises (80 Prozent) liegen, muss jedoch zumindest dem durchschnittlichen volumengewichteten Börsen-

kurs der Aktien gleicher Gattung der Gesellschaft im Xetra-Handel an der Frankfurter Wertpapierbörse (oder einem vergleichbaren Nachfolgesystem) während eines Zeitraums von 15 Börsenhandelstagen vor dem Tag der Endfälligkeit bzw. dem anderen festgelegten Zeitpunkt entsprechen.

Der anteilige Betrag des Grundkapitals der auszugebenden Aktien der Gesellschaft darf den Nennbetrag der Schuldverschreibungen nicht übersteigen. Art. 9 Abs. 1 lit. c) ii) SE-Verordnung, §§ 9 Abs. 1 und 199 Abs. 2 Aktiengesetz bleiben unberührt.

Der Options- bzw. Wandlungspreis kann unbeschadet des Art. 9 Abs. 1 lit. c) ii) SE-Verordnung, § 9 Abs. 1, 199 Abs. 2 Aktiengesetz aufgrund einer Verwässerungsschutzklausel nach näherer Bestimmung der Bedingungen dann ermäßigt werden, wenn die Gesellschaft bis zum Ablauf der Options- oder Wandlungsfrist unter Einräumung eines Bezugsrechts an ihre Aktionäre das Grundkapital erhöht oder weitere Schuldverschreibungen begibt oder garantiert und den Inhabern schon bestehender Options- oder Wandlungsrechte hierbei kein Bezugsrecht eingeräumt wird. Die Bedingungen können auch für andere Maßnahmen der Gesellschaft, die zu einer wirtschaftlichen Verwässerung des Wertes der Options- bzw. Wandlungsrechte führen können, eine wertwahrende Anpassung des Options- bzw. Wandlungspreises vorsehen. Die Ermäßigung des Options- bzw. Wandlungspreises kann auch durch eine Barzahlung bei Ausübung des Options- bzw. Wandlungsrechts oder bei der Erfüllung einer Options- oder Wandlungspflicht bewirkt werden. In jedem Fall darf der anteilige Betrag am Grundkapital der je Schuldverschreibung zu beziehenden Aktien den Nennbetrag der Schuldverschreibung nicht übersteigen.

Der Vorstand wird ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats unter Beachtung der vorstehenden Vorgaben die weiteren Einzelheiten der Ausgabe und Ausstattung der Schuldverschreibungen und deren Bedingungen festzusetzen bzw. im Einvernehmen mit den Organen des die Schuldverschreibungen begebenden nachgeordneten Konzernunternehmens festzulegen, insbesondere Zinssatz, Art der Verzinsung, Ausgabebetrag, Laufzeit, Stückelung, Verwässerungsschutzbestimmungen, Options- bzw. Wandlungszeitraum sowie Options- bzw. Wandlungspreis.

Der Vorstand wird in jedem Fall sorgfältig prüfen, ob er von der Ermächtigung zur Ausgabe von Schuldverschreibungen unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre Gebrauch machen soll, und wird dies nur dann tun, wenn dies unter Abwägung aller Gesichtspunkte im Interesse der Gesellschaft und ihrer Aktionäre liegt.

Die bisherige Ermächtigung des Vorstands gemäß Beschluss der Hauptversammlung vom 16. Mai 2012, mit Zustimmung des Aufsichtsrats bis zum 15. Mai 2016 Options- und/oder Wandelschuldverschreibungen im Gesamtnennbetrag von bis zu 250.000.000,00 Euro zu begeben, ist von der Hauptversammlung mit Beschluss vom 28. Mai 2015 aufgehoben worden.

#### **Erwerb eigener Aktien**

Mittels Beschluss der Hauptversammlung vom 27. Mai 2014 wurde die Gesellschaft gemäß § 71 Abs. 1 Nr. 8 AktG ermächtigt, eigene Aktien in Höhe von bis zu insgesamt 10 Prozent des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung oder, falls dieser Wert geringer ist, des zum Zeitpunkt der Ausübung der Ermächtigung bestehenden Grundkapitals zu erwerben. Auf die erworbenen Aktien

dürfen zusammen mit anderen Aktien, die sich im Besitz der Gesellschaft befinden oder ihr nach den §§ 71a ff. AktG zuzurechnen sind, zu keinem Zeitpunkt mehr als 10 Prozent des jeweiligen Grundkapitals entfallen. Die Ermächtigung darf von der Gesellschaft nicht zum Zweck des Handels in eigenen Aktien genutzt werden. Die Ermächtigung gilt bis zum 26. Mai 2019.

Die Ermächtigung kann ganz oder in Teilbeträgen, einmal oder mehrmals, in Verfolgung eines Zweckes oder mehrerer Zwecke durch die Gesellschaft, durch abhängige oder im Mehrheitsbesitz der Gesellschaft stehende Unternehmen oder für ihre oder deren Rechnung durch Dritte ausgenutzt werden.

Der Erwerb von eigenen Aktien erfolgt nach Wahl des Vorstands (i) über die Börse oder (ii) mittels eines an alle Aktionäre gerichteten öffentlichen Kaufangebots bzw. mittels einer öffentlichen Aufforderung zur Abgabe eines solchen Angebots.

(i) Erfolgt der Erwerb der Aktien über die Börse, darf der von der Gesellschaft gezahlte Gegenwert je Aktie (ohne Erwerbsnebenkosten) den Schlusskurs der Aktie im Xetra-Handel (oder einem vergleichbaren Nachfolgesystem) an dem letzten Handelstag vor dem Stichtag um nicht mehr als 10 Prozent über- und nicht mehr als 10 Prozent unterschreiten. Stichtag ist dabei der Tag der endgültigen Entscheidung des Vorstands über das formelle Angebot. Im Falle der Angebotsanpassung tritt an seine Stelle der Tag der endgültigen Entscheidung des Vorstands über die Anpassung.

(ii) Erfolgt der Erwerb über ein öffentliches Kaufangebot bzw. eine öffentliche Aufforderung zur Abgabe eines Kaufangebots, dürfen der gebotene Kaufpreis oder die Grenzwerte der Kaufpreisspanne je Aktie (ohne Erwerbsnebenkosten) den Schlusskurs der Aktie im Xetra-Handel (oder einem vergleichbaren Nachfolgesystem) an dem letzten Handelstag vor dem Stichtag um nicht mehr als 10 Prozent über- oder unterschreiten. Ergeben sich nach der Veröffentlichung eines Kaufangebots bzw. der öffentlichen Aufforderung zur Abgabe eines Kaufangebots erhebliche Abweichungen des maßgeblichen Kurses, so kann das Angebot bzw. die Aufforderung zur Abgabe eines Kaufangebots angepasst werden. In diesem Fall wird auf den Schlusskurs im Xetra-Handel (oder einem vergleichbaren Nachfolgesystem) am Börsentag vor dem Tag vor der Veröffentlichung einer etwaigen Anpassung abgestellt. Das Kaufangebot bzw. die Aufforderung zur Abgabe eines solchen Angebots kann weitere Bedingungen vorsehen. Sofern das Kaufangebot überzeichnet ist bzw. im Fall einer Aufforderung zur Abgabe des Angebots von mehreren gleichwertigen Angeboten nicht sämtliche angenommen werden, kann die Annahme unter insoweit partiellem Ausschluss eines eventuellen Andienungsrechts der Aktionäre nach Quoten erfolgen. Eine bevorrechtigte Annahme geringer Stückzahlen von bis zu 100 Stück zum Erwerb angebotener Aktien je Aktionär kann unter insoweit partiellem Ausschluss eines eventuellen Andienungsrechts der Aktionäre vorgesehen werden. Ebenfalls vorgesehen werden kann eine Rundung nach kaufmännischen Gesichtspunkten zur Vermeidung rechnerischer Bruchteile der Aktien. Die nähere Ausgestaltung des Angebots bzw. einer an die Aktionäre gerichteten Aufforderung zur Abgabe von Verkaufsangeboten bestimmt der Vorstand.



Der Vorstand wird ermächtigt, die aufgrund dieser oder einer früheren Ermächtigung erworbenen eigenen Aktien über die Börse oder über ein Angebot an alle Aktionäre zu veräußern. Der Vorstand wird ferner ermächtigt, die aufgrund dieser Ermächtigung, einer älteren Ermächtigung oder auf sonstige Weise gemäß §§ 71 ff. AktG erworbenen Aktien zu allen gesetzlich zulässigen Zwecken, insbesondere auch zu den folgenden, zu verwenden:

- (1) Die Aktien können auch in anderer Weise als über die Börse oder durch Angebot an alle Aktionäre veräußert werden, wenn die Aktien gegen Barzahlung zu einem Preis veräußert werden, der den Börsenpreis von Aktien der Gesellschaft mit gleicher Ausstattung zum Zeitpunkt der Veräußerung nicht wesentlich unterschreitet, wobei als maßgeblicher Börsenkurs im Sinne der vorstehenden Regelung der Mittelwert der Schlusskurse der Aktie der Gesellschaft im Xetra-Handel (oder einem vergleichbaren Nachfolgesystem) während der letzten fünf Börsentage vor der Veräußerung der Aktien gilt. In diesem Fall darf die Anzahl der zu veräußernden Aktien insgesamt 10 Prozent des Grundkapitals zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens dieser Ermächtigung oder, falls dieser Betrag geringer ist, 10 Prozent des zum Zeitpunkt der Veräußerung der Aktien eingetragenen Grundkapitals der Gesellschaft nicht überschreiten. Auf diese Begrenzung von 10 Prozent des Grundkapitals sind diejenigen Aktien anzurechnen, die während der Laufzeit dieser Ermächtigung in direkter oder entsprechender Anwendung von § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG unter erleichtertem Ausschluss des Bezugsrechts ausgegeben oder veräußert werden. Ferner sind auf diese Begrenzung auf 10 Prozent des Grundkapitals diejenigen Aktien anzurechnen, die zur Bedienung von Schuldverschreibungen mit Wandel- und/oder Optionsrecht ausgegeben wurden oder auszugeben sind, sofern die Schuldverschreibungen während der Laufzeit dieser Ermächtigung in entsprechender Anwendung des § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG unter Ausschluss des Bezugsrechts ausgegeben werden.
- (2) Die Aktien können gegen Sachleistung, insbesondere im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen oder im Rahmen des Erwerbs von Unternehmen, Teilen von Unternehmen oder Unternehmensbeteiligungen oder im Rahmen des Erwerbs von sonstigen Vermögensgegenständen angeboten und auf diese übertragen werden.
- (3) Die Aktien können zur Erfüllung von Wandlungs- und/oder Optionsrechten bzw. -pflichten aus oder im Zusammenhang mit Wandel- und/oder Optionsschuldverschreibungen verwendet werden, die von der Gesellschaft oder ihren Konzerngesellschaften ausgegeben werden. Ferner können die Aktien auch im Rahmen einer Wertpapierleihe überlassen werden.
- (4) Die Aktien können eingezogen werden, ohne dass die Einziehung oder ihre Durchführung eines weiteren Hauptversammlungsbeschlusses bedarf. Die Einziehung kann auf einen Teil der erworbenen Aktien beschränkt werden. Die Einziehung führt zur Kapitalherabsetzung. Der Vorstand kann abweichend davon bestimmen, dass das Grundkapital bei der Einziehung unverändert bleibt und sich stattdessen durch die Einziehung der Anteil der übrigen Aktien am Grundkapital gemäß § 8 Abs. 3 AktG erhöht. Der Vorstand ist in diesem Fall ermächtigt, die Angabe der Zahl der Aktien in der Satzung anzupassen.

Die vorstehenden Ermächtigungen können einmal oder mehrmals, einzeln oder gemeinsam, umfassend oder bezogen auf Teilmengen der erworbenen eigenen Aktien, die Ermächtigungen unter (1), (2) und (3) auch durch abhängige oder im Mehrheitsbesitz der Gesellschaft stehende Unternehmen oder auf deren Rechnung oder auf Rechnung der Gesellschaft handelnde Dritte, ausgenutzt werden.

Das Bezugsrecht der Aktionäre auf diese Aktien wird insoweit ausgeschlossen, als diese Aktien gemäß der vorstehenden Ermächtigung unter (1) bis (3) verwendet werden.

#### **Wesentliche Vereinbarungen, die unter der Bedingung eines Kontrollwechsels infolge eines Übernahmeangebots stehen**

Im Falle eines Kontrollwechsels im Rahmen eines Übernahmeangebots können die im Jahr 2011 ausgegebene Unternehmensanleihe, die 2014 neu verhandelte revolvingierende Kreditfazilität (Amend to Extend), die in den Jahren 2013 und 2015 aufgenommenen Schuldscheindarlehen sowie verschiedene bilaterale Bankdarlehen fällig gestellt werden. Als Kontrollwechsel ist definiert, wenn eine andere Partei als der GfK-Nürnberg Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung e.V. allein oder mit anderen gemeinsam handelnd unmittelbar oder mittelbar das Recht erwirbt, mehr als 50 Prozent der Stimmrechte auszuüben oder mehr als 50 Prozent des Kapitals an der Gesellschaft zu halten. Bei öffentlichen Angeboten zum Erwerb von Aktien der Gesellschaft gelten ausschließlich Gesetz und Satzung einschließlich der Bestimmungen des deutschen Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetzes.

#### **Entschädigungsvereinbarungen für den Fall eines Übernahmeangebots**

Entschädigungsvereinbarungen der GfK SE, die für den Fall eines Übernahmeangebots mit den Mitgliedern des Vorstands und den Arbeitnehmern getroffen sind, bestehen nicht.

## **2.7 SEKTOREN: KONSUMENTEN UND MÄRKTE IM FOKUS**

Mit unseren beiden Geschäftssektoren Consumer Experiences und Consumer Choices halten wir für unsere Kunden weltweit ein umfassendes Angebot an Informations- und Beratungsservices bereit.

Der Sektor **Consumer Experiences (CE)** untersucht das Verhalten, die Wahrnehmungen und Einstellungen von Verbrauchern. Hier bieten wir unseren Kunden fundierte Antworten auf die Frage, wer warum und wie konsumiert. Um zu verstehen, wie Verbraucher Marken und Services erleben, entwickeln wir beständig neue, wegweisende und teils sehr komplexe Verfahren. Ergänzt werden sie durch erprobte kreative, robuste und flexible Methoden der Marktanalyse.

Der Sektor **Consumer Choices (CC)** untersucht, was wann und wo konsumiert wird. Hier liegt der Arbeitsschwerpunkt auf der kontinuierlichen Messung von Marktgrößen und -trends. Dabei analysieren wir alle wesentlichen Medien, Absatz- und Informationskanäle.

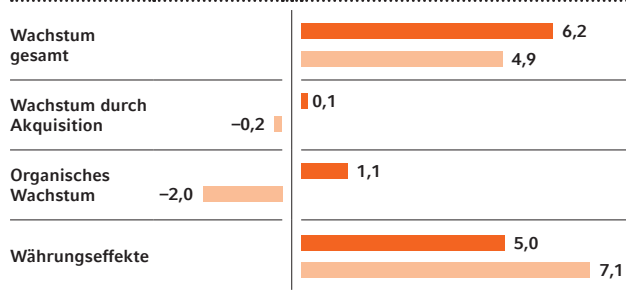
Auf diese Weise verbinden wir substantielle Erkenntnisse über Verbraucherentscheidungen und Markttrends mit einem tiefen Wissen über die Treiber dieser Entwicklungen – und das weltweit. Für unsere Kunden, die zumeist in einer Vielzahl von Märkten agieren, liegt in der Kombination dieser beiden Sektoren ein enormer Mehrwert.

GfK nutzt für die interne Steuerung der beiden Sektoren die finanziellen Leistungsindikatoren Marge und Umsatz.

Ergänzt werden die beiden Sektoren um den Bereich **Sonstige**, in dem zentrale Dienstleistungen von GfK für unsere Tochterunternehmen und sonstige, in ihrer Bedeutung untergeordnete marktforschungsfremde Leistungen zusammengefasst sind.

#### STRUKTUR DES WACHSTUMS GESAMT

in %<sup>1)</sup>

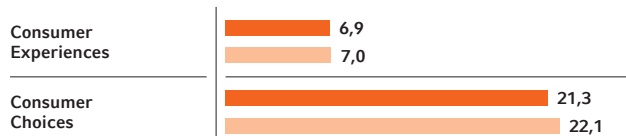


■ Umsatz ■ Angepasstes operatives Ergebnis

1) Rundungsdifferenzen möglich

#### MARGEN DER SEKTOREN

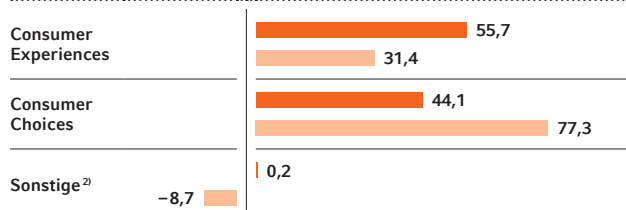
in %



■ 2015 ■ 2014

#### ANTEILE DER SEKTOREN AM UMSATZ UND ANGEPASSTEN OPERATIVEN ERGEBNIS

in %<sup>1)</sup>



■ Umsatz ■ Angepasstes operatives Ergebnis

1) Rundungsdifferenzen möglich

2) Bereich

#### Wirtschaftliche Entwicklung der Sektoren

**Consumer Experiences:** Der Sektor Consumer Experiences erzielte im vergangenen Geschäftsjahr einen Umsatz von 859,1 Millionen Euro (+4,0 Prozent gegenüber Vorjahr). Davon ist ein organischer Umsatzrückgang von 1,2 Prozentpunkten zu verzeichnen, was aber eine deutliche Verbesserung gegenüber dem Vorjahr darstellt. Währungseffekte trugen mit 5,0 Prozentpunkten zur Umsatzsteigerung bei. Auf das akquisitionsbedingte Wachstum entfielen im Berichtszeitraum 0,2 Prozentpunkte.

Die strategische Neuausrichtung des Sektors Consumer Experiences wurde auch im Jahr 2015 erfolgreich weiter vorangetrieben. Der Anteil an standardisierten, globalen Produkten hat sich im laufenden Geschäftsjahr gegenüber dem Vorjahr von etwa 38 Prozent auf rund 44 Prozent erhöht.

Die fortgesetzte Bereinigung unseres Produktportfolios führte dabei zu leicht rückläufigen Umsätzen. Die gute Umsatzentwicklung in den Wachstumsmärkten Asien und Pazifik, Lateinamerika und Zentral Osteuropa/META konnte den Umsatzrückgang, der vor allem in Nordeuropa zu verzeichnen war, nicht komplett ausgleichen. Belastend für die Umsatzentwicklung in Nordeuropa waren die rückläufige Auftragsentwicklung bei Bestandskunden sowie die durch Kunden initiierte Verlagerung von Aufträgen in andere Regionen. Die Entwicklung in der Region Süd- und Westeuropa hat sich trotz des weiterhin schwierigen gesamtwirtschaftlichen Umfelds stabilisiert und konnte leicht zulegen, während die organische Umsatzentwicklung in Nordamerika nahezu stabil blieb.

Der akquisitionsbedingte Zuwachs war auf den Erwerb von NORM in Schweden und den Niederlanden zurückzuführen. Mit dieser Akquisition haben wir unsere digitale Kompetenz gestärkt und unsere Strategie hinsichtlich Digitalisierung und globaler Produkte unterstützt.

Das Ergebnis mit 58,9 Millionen Euro konnte gegenüber dem Vorjahr um 1,4 Millionen Euro gesteigert werden (+2,4 Prozent).

Die operative Ergebnismarge im Geschäftsjahr 2015 war mit 6,9 Prozent nahezu stabil im Vergleich zum Vorjahreswert. Die weitere Optimierung der Prozesse und Kostenstrukturen wirkte sich positiv aus. Gegenläufig machten sich der verhaltene Auftragseingang sowie Sondereffekte in der Region Asien und Pazifik bemerkbar. In einigen asiatischen Ländern war eine Korrektur der Umsatzbewertung notwendig, die sich auch negativ auf die Ergebnismarge ausgewirkt hat.

Effizienzsteigerungen im Sektor Consumer Experiences und die Reorganisation des Bereichs Data & Technology resultierte in einer Anpassung des Personalbestands im abgelaufenen Geschäftsjahr auf 5.892 Mitarbeiter (Vorjahr: 6.229 Mitarbeiter).

#### CONSUMER EXPERIENCES: WICHTIGE KENNZIFFERN<sup>1)</sup>

Millionen Euro	2014	2015	Veränderung in %
<b>Umsatz</b>	<b>826,0</b>	<b>859,1</b>	<b>4,0</b>
Wachstum durch Akquisition			0,2
Organisches Wachstum			-1,2
Währungseffekte			5,0
<b>Angepasstes operatives Ergebnis</b>	<b>57,6</b>	<b>58,9</b>	<b>2,4</b>
Wachstum durch Akquisition			-0,6
Organisches Wachstum			-1,5
Währungseffekte			4,6
<b>Marge in %</b>	<b>7,0</b>	<b>6,9</b>	<b>-0,1<sup>2)</sup></b>
<b>Mitarbeiter</b>	<b>6.229</b>	<b>5.892</b>	<b>-5,4</b>

1) Rundungsdifferenzen möglich

2) Prozentpunkte

**Consumer Choices:** Im Jahr 2015 konnte der Sektor seinen Umsatz erneut deutlich um 57,5 Millionen Euro ausbauen (+9,2 Prozent Gesamtwachstum). Dabei betrug das organische Umsatzwachstum 4,3 Prozentpunkte. Währungseffekte trugen mit einem Anteil von 5,0 Prozentpunkten zur Umsatzsteigerung bei.

Mit Ausnahme der Region Süd- und Westeuropa entwickelte sich der Umsatz aller Regionen positiv. Insbesondere die Region Lateinamerika erzielte durch die ersten Umsätze im Bereich der TV-Quotenmessung mit führenden Fernsehsendern in Brasilien ein deutliches Umsatzplus. In der Region Zentral Osteuropa/META trugen vornehmlich Russland und die Türkei zu unserem Umsatzwachstum bei.

Neben dem bereits erwähnten Auftrag in Brasilien profitiert der Bereich Media Measurement von weiteren Fernsehforschungsaufträgen in Singapur, Marokko und im Königreich Saudi-Arabien, die 2016 zusätzlichen Umsatz generieren werden. Weiteres wesentliches Neugeschäft konnte mit einem Auftrag für die Radioreichweitenmessung in Malaysia gesichert werden. Außerdem sind die ersten Erfolge beim GfK-Crossmedia-Link-Panel hervorzuheben. So konnten wir in Indonesien und Brasilien bereits erste Umsätze im abgelaufenen Geschäftsjahr erzielen, während in Russland ab 2016 Umsätze generiert werden. Dieses Panel ermöglicht die ganzheitliche Messung von TV, Print und Online inklusive mobiler Internetnutzung durch tiefe Nutzungsanalysen der einzelnen Medien und ihrer Beziehungen zueinander.

Im Bereich Point of Sales Measurement erzielten wir ein geringes einstelliges Umsatzwachstum, wobei sich ein differenziertes Bild auf Warengruppenebene ergab: Die Warengruppen Telekommunikation, Informationstechnologie, Automotive und Haushaltskleingeräte trugen zu einer positiven Entwicklung bei, wohingegen Unterhaltungselektronik und Haushaltsgroßgeräte aufgrund eines niedrigeren Auftragseingangs von asiatischen Kunden unter Vorjahr abschlossen. Hervorzuheben ist das überdurchschnittliche, zweistellige Wachstum bei Geomarketing-Lösungen in Deutschland und Trends-& Forecasting-Lösungen für Kunden der Finanzbranche in den USA. Auch das GfK Hospital Panel ist mit einem ersten Auftrag in Deutschland gestartet.

Das Ergebnis des Sektors Consumer Choices lag mit 145,0 Millionen Euro um 7,3 Millionen Euro über dem Vorjahr (2014: 137,7 Millionen Euro). Die Marge lag – bedingt durch Investitionen in neueste Technologie für unsere Produktionssysteme und Aufwendungen für den internationalen Ausbau des Fernsehforschungsgeschäfts – mit 21,3 Prozent um 0,8 Prozentpunkte unter dem Vorjahr.

Zum 31. Dezember 2015 betrug der Mitarbeiterstand 5.828 (Vorjahreswert: 5.327). Dieses Plus von 501 Mitarbeitern resultiert aus der Konsolidierung der neu geschaffenen Organisation Data & Technology (produktnahe Softwareentwicklung) unter dem Dach des Sektors Consumer Choices, dem bereits erwähnten Aufbau des Fernsehforschungsgeschäfts in Brasilien und im Königreich Saudi-Arabien sowie dem Kapazitätsausbau in unseren Global-Service-Centern.

#### CONSUMER CHOICES: WICHTIGE KENNZIFFERN<sup>1)</sup>

Millionen Euro	2014	2015	Veränderung in %
<b>Umsatz</b>	<b>623,6</b>	<b>681,1</b>	<b>9,2</b>
Wachstum durch Akquisition			0,0
Organisches Wachstum			4,3
Währungseffekte			5,0
<b>Angepasstes operatives Ergebnis</b>	<b>137,7</b>	<b>145,0</b>	<b>5,3</b>
Wachstum durch Akquisition			0,0
Organisches Wachstum			-2,1
Währungseffekte			7,4
<b>Marge in %</b>	<b>22,1</b>	<b>21,3</b>	<b>-0,8<sup>2)</sup></b>
<b>Mitarbeiter</b>	<b>5.327</b>	<b>5.828</b>	<b>9,4</b>

1) Rundungsdifferenzen möglich  
2) Prozentpunkte

**Sonstige:** Der Umsatz des Bereichs Sonstige lag im Berichtszeitraum bei 3,2 Millionen Euro und ist damit in etwa auf dem Vorjahresniveau (2014: 3,3 Millionen Euro). Die Ergebnisunterdeckung des Bereichs war für 2015 mit 16,4 Millionen Euro vergleichbar mit dem Vorjahr (2014: –16,4 Millionen Euro). Im Bereich Sonstige fasst GfK im Zuge der globalen Strategie zunehmend die Aufwendungen für übergreifende Funktionsbereiche der Verwaltung und Administration (Corporate Functions) zusammen. Hierzu wird in IT-Hardware und -Software sowie Prozessoptimierungen investiert, um das Geschäft besser zu steuern und effizienter aufzustellen.

Durch die in diesem Zusammenhang auf Konzernebene anfallenden Leitungskosten (sogenannte Stewardship Expenses) ist zu erwarten, dass auch zukünftig eine Unterdeckung im Bereich Sonstige zu verzeichnen sein wird.

Im Jahr 2015 verringerte sich die Zahl der Mitarbeiter im Bereich Sonstige um 60 Personen auf 1.765 Mitarbeiter (2014: 1.825 Mitarbeiter). Im Wesentlichen ist der Rückgang auf die Umgliederung in der produktnahen Softwareentwicklung (Data & Technology) aus dem Bereich Sonstige in den Sektor Consumer Choices begründet.

#### SONSTIGE: WICHTIGE KENNZIFFERN<sup>1)</sup>

Millionen Euro	2014	2015	Veränderung in %
<b>Umsatz</b>	<b>3,3</b>	<b>3,2</b>	<b>-4,0</b>
Wachstum durch Akquisition			0,0
Organisches Wachstum			-14,7
Währungseffekte			10,7
<b>Angepasstes operatives Ergebnis</b>	<b>-16,4</b>	<b>-16,4</b>	<b>0,1</b>
Wachstum durch Akquisition			0,0
Organisches Wachstum			0,5
Währungseffekte			-0,4
<b>Mitarbeiter</b>	<b>1.825</b>	<b>1.765</b>	<b>-3,3</b>

1) Rundungsdifferenzen möglich

## 2.8 REGIONEN: WELTWEIT NAH AN UNSEREN KUNDEN

Mit ihren Tochterunternehmen ist die GfK Gruppe in über 100 Ländern aktiv. Geografisch haben wir unser Geschäft in den sechs Regionen Nordeuropa, Süd- und Westeuropa, Zentral Osteuropa/META (Mittlerer Osten, Türkei, Afrika), Nordamerika, Lateinamerika sowie Asien und Pazifik organisiert. Dabei waren die Wachstumsregionen Lateinamerika, Zentral Osteuropa/META und Asien und Pazifik im vergangenen Geschäftsjahr weiterhin von hoher Bedeutung: Mit 25 Prozent des Gesamtumsatzes erhöhte sich ihr Umsatzanteil leicht gegenüber dem Vorjahr. In allen drei Regionen ist ein erfreuliches organisches Wachstum zu verzeichnen. Allerdings wirkten sich Währungseffekte in den Regionen Zentral Osteuropa/META und Lateinamerika negativ auf das Gesamtwachstum aus.

**Nordeuropa:** Die Region ist mit einem Anteil von 37 Prozent des Gesamtumsatzes weiterhin die umsatzstärkste Region. Der Gesamtumsatz in Höhe von 575,6 Millionen Euro blieb im Jahr 2015 mit einer leichten Erhöhung um 0,1 Prozent nahezu stabil. Der Rückgang beim organischen Wachstum von 3,1 Prozent, der hauptsächlich auf einen Umsatzrückgang in Großbritannien zurückzuführen ist, konnte durch Akquisitionen (0,2 Prozent durch NORM) und durch positive Währungseffekte von 3,0 Prozent kompensiert werden.

### NORDEUROPA: WICHTIGE KENNZIFFERN <sup>1)</sup>

Millionen Euro	2014	2015	Veränderung in %
<b>Umsatz</b>	<b>574,9</b>	<b>575,6</b>	<b>0,1</b>
Wachstum durch Akquisition			0,2
Organisches Wachstum			-3,1
Währungseffekte			3,0
<b>Mitarbeiter</b>	<b>3.511</b>	<b>3.570</b>	<b>1,7</b>

1) Rundungsdifferenzen möglich

**Süd- und Westeuropa:** Nach rückläufiger Umsatzentwicklung in den Vorjahren konnten wir in Süd- und Westeuropa den Umsatz leicht um 0,6 Prozent auf 267,0 Millionen Euro erhöhen. Das organische Wachstum von 0,4 Prozent ist vor allem auf die gute Entwicklung in Belgien und Spanien zurückzuführen. Ein zusätzliches Umsatzwachstum in Höhe von 0,2 Prozent wurde durch die Akquisition von NORM erreicht.

### SÜD- UND WESTEUROPA: WICHTIGE KENNZIFFERN <sup>1)</sup>

Millionen Euro	2014	2015	Veränderung in %
<b>Umsatz</b>	<b>265,4</b>	<b>267,0</b>	<b>0,6</b>
Wachstum durch Akquisition			0,2
Organisches Wachstum			0,4
Währungseffekte			0,0
<b>Mitarbeiter</b>	<b>1.946</b>	<b>1.893</b>	<b>-2,7</b>

1) Rundungsdifferenzen möglich

**Zentral Osteuropa/META:** Im Geschäftsjahr 2015 wurde erneut ein starkes organisches Umsatzwachstum von 6,6 Prozent erzielt. Ungünstige Währungseffekte haben diesen Effekt überkompensiert. Mit 126,5 Millionen lag der Umsatz leicht unter Vorjahresniveau.

### ZENTRAL OSTEUROPA/META: WICHTIGE KENNZIFFERN <sup>1)</sup>

Millionen Euro	2014	2015	Veränderung in %
<b>Umsatz</b>	<b>127,5</b>	<b>126,5</b>	<b>-0,8</b>
Wachstum durch Akquisition			0,0
Organisches Wachstum			6,6
Währungseffekte			-7,3
<b>Mitarbeiter</b>	<b>3.474</b>	<b>3.490</b>	<b>0,4</b>

1) Rundungsdifferenzen möglich

**Nordamerika:** Mit 321,0 Millionen Euro wuchs unser Umsatz in Nordamerika um beachtliche 22,1 Prozent. Das organische Wachstum in der Region lag 2015 mit 2,4 Prozent deutlich über dem Vorjahr (2014: -1,6 Prozent), was auch auf eine Verbesserung unserer Vertriebsprozesse zurückzuführen ist. Positive Währungseffekte waren mit 19,6 Prozent zu verzeichnen.

### NORDAMERIKA: WICHTIGE KENNZIFFERN <sup>1)</sup>

Millionen Euro	2014	2015	Veränderung in %
<b>Umsatz</b>	<b>263,0</b>	<b>321,0</b>	<b>22,1</b>
Wachstum durch Akquisition			0,0
Organisches Wachstum			2,4
Währungseffekte			19,6
<b>Mitarbeiter</b>	<b>1.071</b>	<b>1.041</b>	<b>-2,8</b>

1) Rundungsdifferenzen möglich

**Lateinamerika:** In Brasilien haben wir im Geschäftsjahr 2015 mit der Datenlieferung für das Fernsehpanel begonnen. Dieses Neugeschäft ist ganz wesentlich für unser organisches Umsatzwachstum von 18,7 Prozent verantwortlich. Allerdings wirkten sich Währungseffekte – vor allem in Brasilien – in Höhe von -7,7 Prozentpunkten negativ aus. In der Gesamtbilanz haben wir einen Umsatz von 67,9 Millionen Euro erarbeitet, was einem Gesamtwachstum von 11,0 Prozent entspricht.

### LATEINAMERIKA: WICHTIGE KENNZIFFERN <sup>1)</sup>

Millionen Euro	2014	2015	Veränderung in %
<b>Umsatz</b>	<b>61,2</b>	<b>67,9</b>	<b>11,0</b>
Wachstum durch Akquisition			0,0
Organisches Wachstum			18,7
Währungseffekte			-7,7
<b>Mitarbeiter</b>	<b>1.079</b>	<b>1.202</b>	<b>11,4</b>

1) Rundungsdifferenzen möglich

**Asien und Pazifik:** In dieser Region haben wir im Geschäftsjahr 2015 einen Umsatz von 185,4 Millionen Euro und damit ein organisches Wachstum von 4,4 Prozent gegenüber dem Vorjahr erwirtschaftet. Hervorzuheben sind erfreuliche Umsatzzuwächse in Japan, Australien und China. Das Gesamtwachstum von 15,2 Prozent wurde durch Währungseffekte von 10,8 Prozentpunkte positiv beeinflusst.

#### ASIEN UND PAZIFIK: WICHTIGE KENNZIFFERN <sup>1)</sup>

Millionen Euro	2014	2015	Veränderung in %
<b>Umsatz</b>	<b>161,0</b>	<b>185,4</b>	<b>15,2</b>
Wachstum durch Akquisition			0,0
Organisches Wachstum			4,4
Währungseffekte			10,8
<b>Mitarbeiter</b>	<b>2.300</b>	<b>2.289</b>	<b>-0,5</b>

1) Rundungsdifferenzen möglich

#### WESENTLICHE VERÄNDERUNGEN IN DER GfK GRUPPE

Unternehmen	Investitionsanlass	Anteilsveränderung in Prozent	Sektor	Region
NORM Research & Consulting AB	Akquisition	Von 0 auf 100	Consumer Experiences	Nordeuropa
Norm Research & Consulting B.V.	Akquisition	Von 0 auf 100	Consumer Experiences	Süd- und Westeuropa
YouEye Inc.	Anteils-erhöhung	Von 0 auf 22,22	Consumer Experiences	Nordamerika
GfK Retail and Technology GmbH	Anteils-erhöhung	Von 95 auf 100	Consumer Choices	Nordeuropa
GfK LATINOAMERICA HOLDING, S.L.	Anteils-erhöhung	Von 67,6 auf 100	Consumer Choices	Süd- und Westeuropa
GfK Retail and Technology Asia Holding B.V.	Anteils-erhöhung	Von 89,48 auf 100	Consumer Choices	Süd- und Westeuropa
GfK Marketing Services K.K.	Anteils-erhöhung	Von 84,21 auf 95	Consumer Choices	Asien und Pazifik
GfK Retail and Technology Argentina S.A.	Anteils-erhöhung	Von 95,1 auf 98,3	Consumer Choices	Lateinamerika
ENCODEX International GmbH	Anteils-erhöhung	Von 95 auf 100	Consumer Choices	Nordeuropa
NPD Intellect, L.L.C.	Des-investition	Von 25 auf 0	Consumer Choices	Nordamerika
Oz Toys Marketing Services Pty. Ltd.	Des-investition	Von 25 auf 0	Consumer Choices	Asien und Pazifik
Sports Tracking Europe B.V.	Des-investition	Von 25 auf 0	Consumer Choices	Süd- und Westeuropa
Incoma GfK	Anteils-erhöhung	Von 85 auf 100	Consumer Experiences	Zentral Osteuropa/META
GfK CR Japan	Anteils-erhöhung	Von 86 auf 100	Consumer Experiences	Asien und Pazifik

### 3. Forschung und Entwicklung

Die Komplexität der für die Marktforschung relevanten Datenlandschaften hat sich in den vergangenen Jahren enorm gesteigert. Umso mehr kommt es jetzt darauf an, die ergiebigsten Datenquellen zu erschließen, miteinander zu vernetzen, Wesentliches von Irrelevantem zu trennen und Muster zu erkennen, an denen sich für uns und unsere Kunden geschäftlicher Erfolg entscheidet. Auf diese Weise verbinden sich in GfK Marktforschungsexpertise und Datenverarbeitungskompetenz zu höchst relevantem Wissen.

#### Big Data war gestern. Heute ist Smart Data

Wo vor nicht allzu langer Zeit noch eine alleinstehende Befragung, ein Konsumenten- oder Handelspanel (Point of Sales Measurement) zur Beantwortung einer Kundenfrage ausreichte, gilt es heute, Informationen aus verschiedenen Quellen zu einem immer dichteren Informationsteppich zusammenzuführen. Eine wesentliche Aufgabe besteht darin, die für eine spezifische Fragestellung relevanten Daten zu identifizieren und zu fusionieren. Für beides braucht es außerordentliche Fachkenntnisse. Insbesondere die Zusammenführung von Daten verschiedener Quellen erfordert eigens entwickelte Algorithmen und Verfahren sowie spezielle Big-Data-Plattformen.

GfK hat die Bedeutung dieses Themas frühzeitig erkannt. Mit der Gründung des GfK Data Lab als Teil des Bereiches Data & Technology haben wir ein Entwicklungslabor geschaffen, in dem hoch qualifizierte Data Scientists sowohl GfK-eigene Datenlandschaften erkunden als auch offene externe und über Partnerschaften zugängliche Datenquellen durchkämmen. Ihr Ziel ist klar: neue und relevante Informationen zu generieren, die unseren Kunden eine vertrauenswürdige Basis für ihre Geschäftsentscheidungen ermöglichen. Es werden kundennah neue Lösungen entwickelt, die bei entsprechendem Marktpotenzial in das Angebot von GfK aufgenommen werden können.

#### Hochkomplexe Datenanalysen in kürzester Zeit

In einem ersten Pilotprojekt haben Experten des Data Lab Erkenntnisse aus dem GfK Konsumenten- und Handelspanel, dem GfK Crossmedia Link, Sozialen Medien und weiteren externen Quellen in einem sogenannten Data Lake vereint. Unter einem Data Lake versteht man eine technische Plattform zur Bereitstellung und Verarbeitung multipler, komplexer und großvolumiger Datenbestände. Im Pilotprojekt konnten wir sowohl die technischen Herausforderungen als auch die inhaltlichen Potenziale eines Data Lake erkunden. So ließ sich beispielsweise das Zusammenspiel von Weltmarkt und Rohstoffpreisen, Preisveränderungen bei Konsumentenprodukten, Reaktionen in Sozialen Medien und entsprechenden Absatzveränderungen im Zeitverlauf zeigen – eine Aufgabe, die zuvor nur unter beträchtlichem zeitlichem Aufwand zu bewältigen gewesen wären. Auf diese Weise bringen wir im Data Lab die Analyse externer wie interner Datenquellen in kürzester Zeit zu für unsere Kunden höchst relevanten Erkenntnissen zusammen.

Dabei haben wir die Bedürfnisse unserer Kunden fest im Blick. Unsere Data Scientists stehen in engem Kontakt mit GfK Produkt- und Industrieexperten sowie unserem globalen und auf Kundenprojekte fokussierten Marketing- und Data-Science-Netzwerk. Weitere Tätigkeitsschwerpunkte des Data Lab liegen in der Entwicklung und Anwendung innovativer Werkzeuge für die Arbeit mit großen und komplexen Datenbeständen sowie dem Ausbau unserer Data-Science-Kompetenz. Neue Analyseverfahren und Techniken, die das Data Lab entwickelt hat oder die sich in der Laborumgebung bewährt haben, werden in Trainings für relevante Abteilungen von GfK aufbereitet.

#### ***Weltweit höchste analytische Standards***

Die Verbesserung unserer erprobten und die Entwicklung neuer Analyseverfahren treiben wir mit Hochdruck voran. Dabei bemühen wir uns besonders um die globale Standardisierung und Skalierbarkeit unseres analytischen Werkzeugkastens. So wurden die im vergangenen Jahr entwickelten und getesteten prädiktiven Algorithmen in einer so genannten Predictive Analytics Toolbox zusammengeführt, die weltweit höchste analytische Standards gewährleistet. Ergänzt wird unser standardisiertes analytisches Spektrum durch ein neues proprietäres Verfahren. Es ermöglicht GfK, Daten aus komplexen Datenpools zielgerichtet zu segmentieren und auf diese Weise beispielsweise die Zielgruppen für Marketingkampagnen trennscharf zu definieren.

Die zunehmende Bedeutung neuer Datentypen – wie beispielsweise unstrukturiertem Text aus Sozialen Medien, Verhaltensdaten aus dem Internet, Ton- und Videosignalen aus multimedialen Befragungen – erfordert kontinuierlich die adäquate Anpassung unseres analytischen Instrumentariums. Mit der praktischen Erfahrung unserer Social-Media-Intelligence-Experten und den Technologien zur Emotionserkennung aus Videodaten stehen uns heute Werkzeuge zur Verfügung, die sich an zunehmend heterogenere Anwendungsfelder anpassen lassen. Die algorithmische Basis zur Textanalyse aus Sozialen Medien dient nun auch der Analyse von offenen Antworten, Audio-Interviews, aber auch von Text aus einer Vielzahl anderer Quellen. Die Erfahrungen aus der Emotionserkennung liefern uns wichtige Kriterien für die Auswertung von Audiosignalen. Auf diese Weise zahlen sich weitsichtige Investitionen der Vergangenheit heute gleich mehrfach aus.

#### ***Innovation wird zur Aufgabe aller Mitarbeiter***

Eine weitere Neugründung des vergangenen Geschäftsjahres ist das GfK Idea Lab und damit eine interne Plattform, um Ideen von Mitarbeitern zu generieren, zu präsentieren und gemeinsam weiterzuentwickeln. Die Entwicklung von Ideen und innovativen Lösungen findet in strukturierten „Kampagnen“ statt, die von Vertretern einzelner Produktgruppen bzw. Fachbereiche gesponsert und von einem kleinen zentralen Team gesteuert werden.

#### ***„Smarte“ Softwaretechnik für die Datenverknüpfung und Datenanalyse***

GfK hat die Chancen von Big-Data-Technologie für die Verarbeitung großer und komplexer Datensätze frühzeitig erkannt und in einigen Produkten erfolgreich eingesetzt. So basiert die Datenverarbeitung des neuen Produkts GfK Crossmedia Link maßgeblich auf Big-Data-Technologie. Aufgrund der guten Erfahrungen mit diesem Produkt wurden mittlerweile weitere Softwareprojekte gestartet.

Unter dem Dach unserer weltweiten GfK Data & Technology Organisation wurden 500 Spezialisten aus den Bereichen Softwareentwicklung, Daten und Science zusammengeführt. Insbesondere durch die Kombination von Science und Software sollen immer „smartere“ Anwendungen für die Marktforschung entstehen.

Das Pilotprojekt zum GfK Data Lake zeigt eindrucksvoll auf, dass neue und bestehende Daten mit diesem frischen Ansatz schnell und wirtschaftlich zusammengeführt und ausgewertet werden können.

Für das umfassende Handelspanel wurde ein Projekt zur weitergehenden Optimierung der Datenverarbeitung mit Big-Data-Technologie gestartet. Das Ziel ist neben schnellerer, wirtschaftlicher Datenverarbeitung auch die Flexibilisierung für neue Warengruppenanalysen. Neben Big-Data-Techniken werden auch Verfahren des sogenannten Machine Learning eingesetzt, um die Datenverarbeitung weiter zu automatisieren und Daten sinnvoll interpretieren zu können.

Neben der internen Datenverarbeitung investiert GfK unter anderem in Analysesysteme, mit denen wir unseren Kunden eine interaktive Auswertung unserer Markterkenntnisse ermöglichen. Für das Handelspanel haben wir zwei neue Analysesysteme konzipiert. Mit ihnen ist es Händlern in einer ersten Pilotphase möglich, umfassend und intuitiv das gesamte Datenspektrum auszuwerten. Ein Dashboard ermöglicht Produktherstellern, mit wenigen Klicks die eigene Performance im Marktvergleich zu analysieren. Hiermit richtet sich GfK ergänzend zu den jeweiligen Marktforschungsabteilungen insbesondere an die C-Suite (CEO, CFO, CXX) mit relevanten Informationen zur Entscheidungsfindung. Für die Gestaltung der neuen Analysesysteme wurde eine Abteilung in Tel Aviv gegründet, die sich besonders um die Gewinnung von Talenten für die globale Produktgestaltung kümmert. Weitere Kundenapplikationen sind derzeit in der Konzeption und Entwicklung. Ihr Ziel: Allen Kunden des Handelspanels einen noch einfacheren und intuitiveren Zugang zu den Erkenntnissen von GfK zu ermöglichen.

## 4. Human Resources

Human Resources (HR) schafft den Rahmen für „People Excellence“ und unterstützt als kompetenter Business Partner den Transformationsprozess hin zu „One GfK“.

„One GfK“ zielt auf die Verknüpfung unserer weltweit vorhandenen Kompetenzen, die Vereinheitlichung und Zusammenführung unserer Prozesse und die Steigerung der Effizienz und Effektivität in Arbeitsabläufen ab. Dabei ist das Ziel, Redundanzen zu vermeiden und unsere Mitarbeiter optimal entsprechend den Qualifikationen und Interessen sowie den Geschäftsanforderungen einzusetzen und zu entwickeln. Damit bleiben wir auch in Zukunft ein attraktiver und nachhaltig wettbewerbsfähiger Arbeitgeber im Bereich der Marktforschung.

Gleichzeitig haben wir die seit 2013 im Roll-out befindlichen HR-Systeme zur Unterstützung der global einheitlichen HR-Kernprozesse weiter vorangetrieben. Nachdem im Jahr 2014 die globale Einführung des Mitarbeiterstammdatensystems „CoreHR“ abgeschlossen wurde, folgte 2015 die vollständige Einführung von „People@GfK“. „People@GfK“ steuert den Performance-Management-Prozess (PMP) und dient als unterstützendes Instrument einer durchgängigen Karriere- und Vergütungsplanung. Die Einführung des Systems ist Voraussetzung, um die jährliche Zielvereinbarung zwischen Mitarbeitern und Führungskraft sowie ihre Erreichung abzubilden, nachzuhalten und eine globale Prozessübersicht zu ermöglichen.

Die kontinuierliche Begleitung des laufenden Transformationsprozesses von GfK ist eine der Hauptaufgaben unserer Personalorganisation. Hierzu gehören im Besonderen die proaktive Unterstützung beim Aufbau neuer Organisationen wie zum Beispiel bei der Zusammenstellung neuer Teams bei erstmalig gewonnenen Aufträgen zur TV-Quotenmessung, aber auch die kontinuierliche Weiterentwicklung der Aufbau- und Ablauforganisationen entsprechend den Geschäftsanforderungen.

### 4.1 GfK-WERTE

Unternehmenswerte sind Ausdruck unserer Vision, Firmenkultur und Führungsphilosophie. Sie bilden ein wesentliches verbindendes Element und stehen dafür, wie wir zusammenarbeiten und miteinander umgehen, eben welche Werte uns wichtig sind und wofür wir stehen wollen.

Beginnend im Geschäftsjahr 2014 haben wir unter Beteiligung von Vorstand und unterschiedlichsten Mitarbeitergruppen aus allen Kontinenten die GfK-Werte überarbeitet und im Rahmen der jährlichen Strategieveranstaltung „Think FUTURE“ vorgestellt. Sie lauten

**Smart, Relevant, Trusted – powered by Passion.**

Die neuen Unternehmenswerte wurden im Laufe des Jahres 2015 weltweit vorgestellt, wobei wir besonders auf die Vorbildfunktion der Führungskräfte gesetzt haben. Augenscheinlich war dies ein richtiger Schritt, denn in der jährlichen Mitarbeiterbefragung, an der sich im Herbst 2015 rund 85 Prozent unserer Belegschaft beteiligten, erklärten fast neun von zehn Mitarbeitern, sie hätten von den neuen Werten bereits erfahren. Die meisten von ihnen kannten sie wenige Monate nach der Einführung bereits gut genug, um sie benennen zu können. Zudem bestätigten die Mitarbeiter, dass die Werte von ihnen und ihrem Arbeitsumfeld tatsächlich bereits gelebt werden.

### 4.2 GLOBALE MITARBEITERBEFRAGUNG 2015 (GES)

Keine Transformation kann erfolgreich sein, wenn sie die Mitarbeiter nicht mitnimmt. Wie wirksam aber ist der Transformationsprozess bei GfK? Wo ist die Umsetzung geglückt? Wo gibt es noch Defizite?

Antworten auf Fragen wie diese liefert unsere Mitarbeiterbefragung, die wir jedes Jahr im gesamten Unternehmen organisieren. Die Beteiligung im Jahr 2015 lag mit 85 Prozent unverändert hoch (2014: 86 Prozent, 2013: 85 Prozent). Die Bereitschaft der Mitarbeiter, ihrem Unternehmen – auch durchaus kritisches – Feedback zu geben, ist also weiterhin sehr ausgeprägt. Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung werden auf lokaler, regionaler und globaler Ebene analysiert und entsprechende Maßnahmen abgeleitet. Anhand externer Benchmarks können wir die Ergebnisse nicht nur im Jahresverlauf, sondern auch über die Grenzen des Unternehmens hinaus bewerten.

Eine dieser Benchmarks ist der Employee Engagement Index, der die emotionale und intellektuelle Verbundenheit der Mitarbeiter mit ihrem Job, ihrer Organisation, ihrem Manager oder ihren Kollegen abbildet. Im Vergleich zu 2014 war der Indexwert von GfK stabil. Für uns ist dies angesichts des derzeitigen Transformationsprozesses eine Bestätigung für den Weg, den wir eingeschlagen haben.

Ein weiterer Beleg dafür ist die – mehrheitlich durch die Mitarbeiter – positivere Bewertung des Transformationsprozesses.

### 4.3 GLOBALE TRAININGSORGANISATION UND -MASSNAHMEN

Auch im vierten Jahr der Einführung unserer neuen Strategie haben wir 2015 wieder zahlreiche Trainings zu globalen Produkten und Prozessen aufgesetzt. Ein weiterer Fokus lag auf dem Roll-out der globalen Trainingsinitiativen zu Themen wie Kundenverhandlungen und Vertriebsstrategien sowie Projektmanagement auf Basis der Standards, die das Project Management Institute (PMI) vorgibt.

Um Trainingsmaßnahmen künftig besser auf die Geschäfts- und persönlichen Entwicklungsbedarfe auszurichten und Kompetenzlücken zu schließen, haben wir eine globale GfK-Learning-Organisation ins Leben gerufen, die eine bisher dezentral wahrgenommene Aufgabe bündelt und professionalisiert.

#### 4.4 EMPLOYER BRANDING (PERSONALMARKETING)

Große Ideen entstehen im Kopf. Großartige Ideen wiederum entstehen, indem man die besten Köpfe zusammenholt. Unser Ziel lautet, die besten Köpfe für GfK zu gewinnen und ans Unternehmen zu binden. Eine Voraussetzung dafür ist, in der Marktforschungsbranche als „Employer of Choice“ wahrgenommen zu werden.

Dazu haben wir 2015 unsere bislang dezentral aufgesetzten Personalmarketingkonzepte zusammengeführt und ein global gültiges Employer-Branding-Konzept erarbeitet. Unter dem Slogan „Life is about choices – Globalize your career“ haben wir nicht nur die Karriere-Webpage überarbeitet und die bisherigen länderspezifischen Seiten vereinheitlicht, sondern auch eine Vielzahl an Employer-Branding-Materialien wie Flyer und Broschüren entwickelt.

Unsere Recruiting-Standards und der globale Freigabeprozess von Positionen sollen helfen, Mitarbeiter gemäß unserer Unternehmensstrategie zu identifizieren, für GfK zu interessieren und zu gewinnen. Die in den Vorjahren erarbeiteten Standards besitzen nach wie vor Gültigkeit.

#### 4.5 „ONE TARGETS“

Auch im Jahr 2015 haben wir die Zielstruktur im Bonussystem des Senior Managements weltweit der Unternehmensentwicklung angepasst. Die verankerten Ziele wurden im Rahmen der Initiative „Shape for Growth“ überarbeitet und an profitables Wachstum geknüpft. Zur Stärkung der sektorübergreifenden Zusammenarbeit sowie weltweiter „One GfK“-Projekte wurde ein größerer Anteil von „One Targets“ aufgenommen. Auf diese Weise dient auch unser Bonussystem einer Bündelung unserer Kompetenzen, der Stärkung unseres Angebots und der tieferen Marktdurchdringung.

#### 4.6 HR-DASHBOARD

Um die Steuerung des Unternehmens noch zielgerichteter gestalten zu können, haben wir im Jahr 2014 begonnen, ein nachhaltiges und zwischen Finance und Human Resources abgestimmtes HR-Analytics-Konzept zu entwickeln. Ein Ergebnis ist das neue HR-Dashboard, das einfach zu nutzen ist und seit Mai 2015 der Geschäftsleitung sowie dem globalen und regionalen Management zur Verfügung steht. Es ermöglicht die Analyse und Visualisierung relevanter Daten aus Human Resources und Finance und liefert insbesondere einen besseren Überblick über die aktuelle Mitarbeiterentwicklung (Full-Time Equivalents/Headcount) und die Analyse der damit verbundenen Entwicklung von (Personal-) Kosten und Umsatz.

Mit anderen Worten: Das HR-Dashboard von GfK bietet einen schnellen und klaren Überblick über Faktoren, die für unseren geschäftlichen Erfolg von höchster Relevanz sein können.

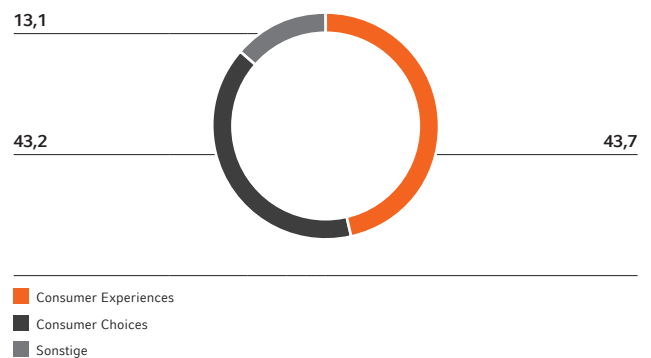
#### 4.7 PERSONALBESTAND

Zum Ende des Geschäftsjahres 2015 waren bei der GfK Gruppe 13.485 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und damit 105 mehr als im Vorjahr (+0,8 Prozent) angestellt. Teilweise ist dieser Anstieg auf Akquisitionen und neu konsolidierte Gesellschaften zurückzuführen, aus denen 67 Mitarbeiter in die GfK Gruppe übernommen wurden.

In den ausländischen Gesellschaften waren 11.178 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und damit 37 mehr als im Vorjahr beschäftigt. Insgesamt arbeiteten somit 82,9 Prozent der GfK-Belegschaft außerhalb Deutschlands.

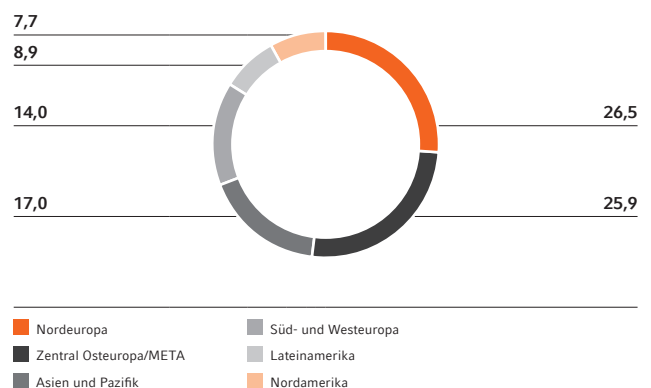
Die stärksten Personalzuwächse gegenüber dem Vorjahr verzeichneten die Regionen Nordeuropa und Lateinamerika. Während in Nordeuropa der Anstieg im Wesentlichen auf die Akquisition von NORM in Schweden zurückzuführen ist, wurden in Lateinamerika für das Fernsehpanel in Brasilien weitere 130 Mitarbeiter eingestellt. In den Regionen Süd- und Westeuropa sowie Nordamerika ist hingegen die Mitarbeiterzahl gesunken.

MITARBEITER NACH SEKTOREN  
in %<sup>1)</sup>



1) Rundungsdifferenzen möglich

MITARBEITER NACH REGIONEN  
in %<sup>1)</sup>



1) Rundungsdifferenzen möglich



#### 4.8 GESAMTBEZÜGE UND AKTIENBESITZ DES VORSTANDS UND DES AUFSICHTSRATS

Der Vergütungsbericht ist Teil des Konzernlageberichts und richtet sich in der Berichterstattung sowohl nach den Empfehlungen und Anregungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) als auch nach den Erfordernissen des Deutschen Rechnungslegungs-Standards Nr. 17 (DRS 17) und des Handelsgesetzbuchs (HGB).

##### *Vergütung des Vorstands*

Die Vergütung der Vorstandsmitglieder setzt sich aus fünf Komponenten zusammen: der Grundvergütung, den Nebenleistungen, den kurzfristigen variablen Bezügen (Short Term Incentive – STI), den langfristigen variablen Bezügen (Long Term Incentive – LTI) und der Pensionszusage.

Die Struktur des Vergütungssystems wird vom Aufsichtsrat auf Vorschlag des Personalausschusses regelmäßig überprüft. Die Vergütung bemisst sich nach den Aufgaben des jeweiligen Vorstandsmitglieds, seiner persönlichen Leistung und der Leistung des gesamten Vorstands. Die Grundvergütung, die Nebenleistungen und die Pensionszusage bilden den erfolgsunabhängigen Vergütungsbestandteil. Die Nebenleistungen umfassen die Nutzung von Dienstwagen, Unfallversicherung sowie Beiträge zu beitragsorientierten Versorgungsplänen. Der aus der privaten Nutzung des Dienstwagens entstehende geldwerte Vorteil ist durch das Vorstandsmitglied zu versteuern. Der erfolgsabhängige Vergütungsbestandteil besteht aus Bezügen in Abhängigkeit von der Erreichung vorgegebener Jahresziele (STI) und der langfristigen Aktienkursentwicklung (LTI). Die Vergütungsstruktur ist auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet.

Darüber hinaus besteht eine D&O-Versicherung. Der vereinbarte Selbstbehalt der D&O-Versicherung entspricht gemäß § 93 Abs. 2 Satz 3 AktG einer Höhe von 10 Prozent des jeweiligen Schadens, jedoch maximal dem Eineinhalbfachen der Grundvergütung.

##### *Ausgestaltung der variablen Vergütungselemente*

Wir koppeln die Vergütung unseres Managements nachhaltig an die Performance des Unternehmens und damit an die Interessen unserer Aktionäre, Mitarbeiter und sonstigen Stakeholder. Eines dieser Elemente ist die kurzfristige variable Vergütung (STI), die sich nach der Erreichung finanzieller Kennzahlen und nach der Erreichung nicht-finanzieller qualitativer Ziele richtet.

Um ein profitables Wachstum der GfK Gruppe zu gewährleisten, ist der erste Teil des STI an die Erreichung der Finanzkennzahlen Marge und Umsatzwachstum gekoppelt, wobei die Erreichung dieser Ziele auf Konzern- und auf Sektorebene gemessen wird. Bei der Bewertung der Zielerreichung werden die beiden Kennzahlen in Abhängigkeit voneinander betrachtet. Es werden vorgegebene Kombinationen aus beiden Kennzahlen incentiviert. Darüber hinaus ist die Zielgröße ROCE (Return On

Capital Employed) Bestandteil der Zielstruktur. Die Auszahlung der Bonuselemente, die sich aus der Erreichung der finanziellen Ziele ergeben, ist zusätzlich an die Einhaltung einer vom Aufsichtsrat definierten Verschuldungsgrenze gekoppelt.

Zusätzlich zu den finanziellen Kennzahlen definiert der Aufsichtsrat nicht finanzielle, qualitative Ziele, die eine nachhaltige Entwicklung des Unternehmens unterstützen. Diese qualitativen Ziele liegen teils in der Verantwortung des Gesamtvorstands und teils in der Einzelverantwortung der jeweiligen Vorstandsmitglieder. Die qualitativen Ziele des Jahres 2015 bezogen sich auf die Initiative „Shape for Growth“.

Um eine im Vergleich zum Markt außergewöhnliche Unternehmensentwicklung berücksichtigen zu können und einen individuellen Leistungsbezug der kurzfristigen variablen Vergütung sicherzustellen, hat der Aufsichtsrat das Recht, den aus der Erreichung der finanziellen und nicht finanziellen Kennzahlen ermittelten Betrag nach seinem Ermessen um bis zu 20 Prozent zu reduzieren oder zu erhöhen.

Die maximale Auszahlung der Elemente der kurzfristigen variablen Vergütung beträgt 300 Prozent des Zielbonus, wobei Beträge, die 150 Prozent des Zielbonus übersteigen, zwingend in die langfristige variable Vergütung überführt und somit an die langfristige Entwicklung des Unternehmens gekoppelt werden („Deferral“).

Die langfristige variable Vergütung besteht aus zwei Komponenten, die in virtuelle Aktien investiert werden. Diese Aktien unterliegen einer Haltefrist von mindestens vier Jahren für die erste Komponente bzw. sechs Jahren für die zweite Komponente. Neben der Kursentwicklung wird auch der Einfluss der an die Aktionäre ausgeschütteten Dividenden nachgebildet (Total-Shareholder-Return-Konzept – TSR). Nach Ablauf der Haltefristen können die virtuellen Aktien innerhalb von zwei weiteren Jahren ausgeübt werden. Der Gegenwert der virtuellen Aktien wird bei Ausübung ausgezahlt.

Die Bedingungen der beiden Phantom-Share-Plan-Komponenten sind mit einer Ausnahme – nämlich der Planlaufzeit – identisch. Um einen möglichst nachhaltigen Anreiz zu erwirken, hat die zweite Plankomponente innerhalb der langfristigen variablen Vergütung eine Laufzeit, die mit sechs Jahren zwei Jahre länger läuft als die erste Komponente. Dieser Teil des Plans lässt sich ebenfalls erst in den beiden Jahren nach Ablauf der Haltefrist ausüben. Eine Ausübung der zweiten Komponente ist damit erst in den Jahren sieben und acht möglich.

Die maximale Auszahlung beider Bestandteile der langfristigen Vergütung ist auf jeweils 300 Prozent des Zielbonus begrenzt.

Über den oben beschriebenen Ermessensspielraum für die kurzfristige variable Vergütung hinaus sind für die variable Vergütung keine weiteren Ermessensspielräume bei der Bewertung der Zielerreichung vorgesehen.

Um die Angleichung der Interessen von Anteilseignern und Vorständen zusätzlich zu unterstützen, wurden darüber hinaus Share Ownership Guidelines (Richtlinien für den Aktienbesitz) für die Vorstände eingeführt. Hierdurch wird der Vorstand verpflichtet, innerhalb der nächsten fünf Jahre virtuelle und/oder reale GfK-Aktien im Gegenwert einer Jahresvergütung (Base Salary) zu halten.

Im Rahmen der jährlich stattfindenden Einkommensüberprüfung wurde im Geschäftsjahr 2015 ein externer Marktvergleich durchgeführt. Dabei wurde das Verhältnis der Vorstandsvergütung zur Vergütung des oberen Führungskreises und der Belegschaft des Unternehmens insgesamt sowie in der zeitlichen Entwicklung berücksichtigt.

Als Ergebnis dieser Überprüfung wurde eine Erhöhung der Vergütung des CEO, CFO sowie des Chief Commercial Officers (ehemals Chief Operating Officer, COO) zum 1. April 2016 beschlossen. Diese Maßnahme entspricht der marktüblichen Einkommensstruktur und den marktüblichen Anpassungsmaßnahmen.

Die Gesamtvergütung nach § 314 Abs. 1 Nr. 6a HGB i. V. m. DRS 17 stellte sich im Geschäftsjahr 2015 wie folgt dar:

**GESAMTVERGÜTUNGSTABELLE NACH DRS 17**

 Im Geschäftsjahr 2015  
 amtierende Vorstands-  
 mitglieder

Funktion	Matthias Hartmann		Christian Diedrich		Dr. Gerhard Hausruckinger		Debra A. Pruent		Gesamtsumme	
	Vorstands- vorsitzender (CEO)		Finanzvorstand (CFO)		Vorstands- mitglied (COO)		Vorstands- mitglied (COO)		2014	2015
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
<b>Erfolgsunabhängige Vergütungskomponenten (in TEUR)</b>										
Grundvergütung	591	604	89	417	438	448	485	586	1.603	2.055
Nebenleistungen <sup>5)</sup>	162	346	404 <sup>2)</sup>	120	206	226	47	60	819	752
<b>Summe erfolgsunabhängige Vergütung</b>	<b>753</b>	<b>950</b>	<b>493</b>	<b>537</b>	<b>644</b>	<b>674</b>	<b>532</b>	<b>646</b>	<b>2.422</b>	<b>2.807</b>
<b>Erfolgsbezogene Vergütungskomponenten (in TEUR)</b>										
Einjährige variable Vergütung (STI)	604	419 <sup>4)</sup>	52	231 <sup>4)</sup>	309	239 <sup>4)</sup>	355	168 <sup>4)</sup>	1.320	1.057
<b>Summe einjährige variable Vergütung</b>	<b>604</b>	<b>419</b>	<b>52</b>	<b>231</b>	<b>309</b>	<b>239</b>	<b>355</b>	<b>168</b>	<b>1.320</b>	<b>1.057</b>
Vergütung aus langfristiger ROCE-Komponente, LTI-Plan (nicht aktienbasiert)	0	121 <sup>4)</sup>	0	0	142	90 <sup>4)</sup>	142	90 <sup>4)</sup>	284	301
Wert bei Gewährung	Anzahl	7.101	18.084	835	9.911	4.962 <sup>3)</sup>	12.063	4.211	12.063	17.109
mehrfährige variable Vergütung, LTI-Plan (aktienbasiert inkl. Deferral)	Wert <sup>1)</sup>	40,70	33,31	38,20	33,31	40,70	33,31	40,70	33,31	
	Summe / Fair Value	289	602	32	330	202	402	171	402	694
<b>Summe mehrjährige variable Vergütung</b>	<b>289</b>	<b>723</b>	<b>32</b>	<b>330</b>	<b>344</b>	<b>492</b>	<b>313</b>	<b>492</b>	<b>978</b>	<b>2.037</b>
<b>GESAMTVERGÜTUNG</b>	<b>1.646</b>	<b>2.092</b>	<b>577</b>	<b>1.098</b>	<b>1.297</b>	<b>1.405</b>	<b>1.200</b>	<b>1.306</b>	<b>4.720</b>	<b>5.901</b>

1) Aktienkurs im Zeitpunkt der Gewährung.

2) Für aufgrund des Wechsels von IBM zur GfK SE verfallene Bonusansprüche und IBM Aktienzuteilungen wurde Herrn Diedrich eine Ausgleichszahlung zugesagt. Kosten im Zusammenhang mit der Rückgliederung aus China nach Deutschland sind ebenfalls berücksichtigt.

3) Enthält Deferral aus der STI Zielerreichung 2013

4) Die Systematik wurde dahingehend angepasst, dass der Betrag in dem Jahr angegeben wird, in dem die Tätigkeit erbracht wurde, die den Anspruch auf die Vergütung bewirkt. Der Vorjahreswert wurde angepasst.

5) Die Beiträge zu den beitragsorientierten Versorgungsplänen sind in den Nebenleistungen dargestellt. Das Vorjahr wurde angepasst.

GfK wendet für die Veröffentlichung der Gesamtvergütung nach dem Deutschen Corporate Governance Kodex bereits seit dem Geschäftsjahr 2013 die Struktur der neuen Mustertabellen an.

Die für das Berichtsjahr 2015 gewährten Zuwendungen sowie die erreichbare Minimal- und Maximalvergütung sehen so aus:

#### GESAMTVERGÜTUNGSTABELLE: GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN

Im Geschäftsjahr 2015 amtierende Vorstandsmitglieder	Matthias Hartmann				Christian Diedrich			
	2014	2015			2014	2015		
		Zielwert	Minimum	Maximum		Zielwert	Minimum	Maximum
<b>Funktion</b>								
		<b>Vorstandsvorsitzender (CEO)</b>				<b>Finanzvorstand (CFO)</b>		
<b>Erfolgsunabhängige Vergütungskomponenten (in TEUR)</b>								
Grundvergütung	591	604	604	604	89	417	417	417
Nebenleistungen <sup>5)</sup>	162	346	346	346	404 <sup>4)</sup>	120	120	120
<b>Summe erfolgsunabhängige Vergütung</b>	<b>753</b>	<b>950</b>	<b>950</b>	<b>950</b>	<b>493</b>	<b>537</b>	<b>537</b>	<b>537</b>
<b>Erfolgsbezogene Vergütungskomponenten (in TEUR)</b>								
Einjährige variable Vergütung (STI-Plan) <sup>1)</sup>	473	487	0	730	53	250	0	375
Summe einjährige variable Vergütung	473	487	0	730	53	250	0	375
Planlaufzeit mehrjährige Vergütung	2014–2017				2014–2017			
Vergütung aus langfristiger ROCE-Komponente, LTI-Plan (nicht aktienbasiert) <sup>2)</sup>	296	0	0	0	36	0	0	0
Planlaufzeit mehrjährige Vergütung	2014–2017	2015–2018	2015–2018	2015–2018	2014–2017	2015–2018	2015–2018	2015–2018
Wert bei Gewährung mehrjährige variable Vergütung, LTI-Plan (aktienbasiert inkl. Deferral) <sup>2)</sup> Fair Value	289	301	0	913	32	165	0	500
Planlaufzeit mehrjährige Vergütung		2015–2020	2015–2020	2015–2020		2015–2020	2015–2020	2015–2020
Wert bei Gewährung mehrjährige variable Vergütung, LTI-Plan (aktienbasiert inkl. Deferral) <sup>2)</sup> Fair Value	0	301	0	913	0	165	0	500
Summe mehrjährige variable Vergütung	585	602	0	1.826	68	330	0	1.000
<b>Summe erfolgsunabhängige und erfolgsbezogene Vergütung</b>	<b>1.811</b>	<b>2.039</b>	<b>950</b>	<b>3.506</b>	<b>614</b>	<b>1.117</b>	<b>537</b>	<b>1.912</b>
Versorgungsaufwand <sup>3)</sup>	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>GESAMTVERGÜTUNG</b>	<b>1.811</b>	<b>2.039</b>	<b>950</b>	<b>3.506</b>	<b>614</b>	<b>1.117</b>	<b>537</b>	<b>1.912</b>

1) Der STI-Plan sieht eine minimale Auszahlung in Höhe von 0% sowie eine maximale Auszahlung in Höhe von 150% des Zielbonus vor.

Bei einer Zielerreichung von größer 150% werden die entsprechenden Beträge zwingend in die aktienbasierte Komponente des LTI-Plans überführt.

2) Der LTI-Plan sieht eine minimale Auszahlung in Höhe von 0% sowie eine maximale Auszahlung in Höhe von 300% des Zielbonus vor.

3) Versorgungsaufwand für Debra A. Pruent bezieht sich auf einen Pensionsvertrag.

4) Für aufgrund des Wechsels von IBM zur GfK SE verfallene Bonusansprüche und IBM Aktienzuteilungen wurde Herrn Diedrich eine Ausgleichszahlung zugesagt.

Kosten im Zusammenhang mit der Rückgliederung aus China nach Deutschland sind ebenfalls berücksichtigt.

5) Die Nebenleistungen beinhalten Beiträge zu den beitragsorientierten Versorgungsplänen. Das Vorjahr wurde angepasst.

Dr. Gerhard Hausruckinger				Debra A. Pruent				Gesamtsumme			
Vorstandsmitglied (COO)				Vorstandsmitglied (COO)							
2014	2015			2014	2015			2014	2015		
	Zielwert	Minimum	Maximum		Zielwert	Minimum	Maximum		Zielwert	Minimum	Maximum
438	448	448	448	485	586	586	586	1.603	2.055	2.055	2.055
206	226	226	226	47	60	60	60	819	752	752	752
644	674	674	674	532	646	646	646	2.422	2.807	2.807	2.807
263	271	0	406	263	271	0	406	1.052	1.279	0	1.917
263	271	0	406	263	271	0	406	1.052	1.279	0	1.917
2014-2017				2014-2017				2014-2017			
175	0	0	0	175	0	0	0	682	0	0	0
2014-2017	2015-2018	2015-2018	2015-2018	2014-2017	2015-2018	2015-2018	2015-2018	2014-2017	2015-2018	2015-2018	2015-2018
202	201	0	609	171	201	0	609	694	868	0	2.631
	2015-2020	2015-2020	2015-2020		2015-2020	2015-2020	2015-2020		2015-2020	2015-2020	2015-2020
0	201	0	609	0	201	0	609	0	868	0	2.631
377	402	0	1.218	346	402	0	1.218	1.376	1.736	0	5.262
1.284	1.347	674	2.298	1.141	1.319	646	2.270	4.850	5.822	2.807	9.986
0	0	0	0	1.376	139	139	139	1.376	139	139	139
<b>1.284</b>	<b>1.347</b>	<b>674</b>	<b>2.298</b>	<b>2.517</b>	<b>1.458</b>	<b>785</b>	<b>2.409</b>	<b>6.226</b>	<b>5.961</b>	<b>2.946</b>	<b>10.125</b>

Abweichend von der oben stehenden Tabelle der gewährten Zuwendungen beinhaltet diese Tabelle den tatsächlichen Wert aus bereits gewährten und für das Geschäftsjahr 2015 zugeflossenen Vergütungsbestandteilen.

**GESAMTVERGÜTUNGSTABELLE: ZUGEFLOSSENE ZUWENDUNGEN**

Vorstandsmitglieder	Matthias Hartmann		Christian Diedrich		Dr. Gerhard Hausruckinger		Pamela Knapp		Debra A. Pruent		Gesamtsumme	
	Vorstands- vorsitzender (CEO)		Finanzvorstand (CFO)		Vorstands- mitglied (COO)		Personal- und Finanzvorstand (CFO) bis 14.10.2014		Vorstands- mitglied (COO)			
Funktion	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
<b>Erfolgsunabhängige Vergütungskomponenten (in TEUR)</b>												
Grundvergütung	591	604	89	417	438	448	343	0	485	586	1.946	2.055
Nebenleistungen <sup>4)</sup>	328 <sup>3)</sup>	346	71 <sup>3)</sup>	453 <sup>3)</sup>	206	226	224	0	47	60	876	1.085
<b>Summe erfolgsunabhängige Vergütung</b>	<b>919</b>	<b>950</b>	<b>160</b>	<b>870</b>	<b>644</b>	<b>674</b>	<b>567</b>	<b>0</b>	<b>532</b>	<b>646</b>	<b>2.822</b>	<b>3.140</b>
<b>Erfolgsbezogene Vergütungskomponenten (in TEUR)</b>												
Einjährige variable Vergütung (STI)	604	419	52	231	309	239	257	0	355	168	1.577	1.057
Summe einjährige variable Vergütung	604	419	52	231	309	239	257	0	355	168	1.577	1.057
Planlaufzeit mehrjährige Vergütung		2012 –2015			2011 –2014	2012 –2015	2011 –2014	2012 –2015	2011 –2014	2012 –2015	2011 –2014	2012 –2015
Vergütung aus langfristiger ROCE-Komponente, LTI-Plan (nicht aktienbasiert)	0	121	0	0	142	90	142	90	142	90	426	391
Planlaufzeit mehrjährige Vergütung								2010 –2013		2010 –2013		2010 –2013
Auszahlung mehrjährige variable Vergütung, LTI-Plan (aktienbasiert inkl. Deferral) <sup>1)</sup>	0	0	0	0	0	0	0	243	0	241	0	484
Planlaufzeit mehrjährige Vergütung		2011 –2014										2011 –2014
Auszahlung mehrjährige variable Vergütung, LTI-Plan (aktienbasiert inkl. Deferral) <sup>1)</sup>	0	531	0	0	0	0	0	0	0	0	0	531
Summe mehrjährige variable Vergütung	0	652	0	0	142	90	142	333	142	331	426	1.406
<b>Summe erfolgsunabhängige und erfolgsbezogene Vergütung</b>	<b>1.523</b>	<b>2.021</b>	<b>212</b>	<b>1.101</b>	<b>1.095</b>	<b>1.003</b>	<b>966</b>	<b>333</b>	<b>1.029</b>	<b>1.145</b>	<b>4.825</b>	<b>5.603</b>
Versorgungsaufwand <sup>2)</sup>	0	0	0	0	0	0	0	0	1.376	139	1.376	139
<b>GESAMTVERGÜTUNG</b>	<b>1.523</b>	<b>2.021</b>	<b>212</b>	<b>1.101</b>	<b>1.095</b>	<b>1.003</b>	<b>966</b>	<b>333</b>	<b>2.405</b>	<b>1.284</b>	<b>6.201</b>	<b>5.742</b>

1) Im Berichtsjahr 2014 wurden keine virtuellen Aktien aus LTI-Plänen ausgeübt.

2) Versorgungsaufwand für Debra A. Pruent bezieht sich auf einen Pensionsvertrag.

3) Enthält Ausgleichszahlung für aufgrund des Wechsels von IBM, USA, zur GfK SE verfallene Bonusansprüche und IBM-Aktienzuteilungen.

4) Die Nebenleistungen beinhalten Beiträge zu den beitragsorientierten Versorgungsplänen. Das Vorjahr wurde angepasst.

**Ausgestaltung der Versorgungszusagen**

Der Aufsichtsrat hat im Jahr 2011 die Ausgestaltung eines beitragsorientierten Altersversorgungsmodells für den Vorstand verabschiedet, das für die zuletzt in den Vorstand von GfK berufenen Vorstände Dr. Gerhard Hausruckinger, Matthias Hartmann und Christian Diedrich sowie für künftige Neubestellungen gilt.

Im Rahmen dieses Modells stellt die Gesellschaft während der Dauer des Dienstverhältnisses – maximal bis zur Vollendung des 62. Lebensjahres – jährliche Beiträge zu individuell eingerichteten Versorgungskonten bereit. Für die Dauer der ersten Bestellperiode wird ein Beitrag in Höhe von jeweils 25 Prozent der vertraglich vereinbarten Jahresfixvergütung gewährt. Bei Wiederbestellung zum Vorstand wird der jährliche Beitrag mit 15 Prozent der vertraglich vereinbarten Ziel-Direktvergütung (Jahresfixvergütung plus

Betrag des Short- und Long-Term Incentive bei 100 Prozent Zielerreichung) berechnet. Die Beiträge für die erste Bestellperiode werden nach erfolgter Wiederbestellung nachträglich angehoben und die Differenz zu den tatsächlich gewährten Beiträgen während der Dauer der zweiten Bestellperiode gutgeschrieben. Die rückwirkende Gleichbehandlung der Beitragskalkulation für die erste Bestellperiode soll den Bindungseffekt zusätzlich erhöhen. Abgesichert sind Alters- und Hinterbliebenenleistungen. Zusätzlich wird von der Gesellschaft ein Beitrag für eine ergänzende Berufsunfähigkeitsabsicherung geleistet. Umfang und Höhe der Versorgungsleistungen entsprechen der Versicherungsleistung, die sich aus den Beiträgen ergibt, die in eine Rückdeckungsversicherung bei einem Lebensversicherungsunternehmen eingezahlt werden.

Endet das Dienstverhältnis vor Eintritt des Versorgungsfalls, bleibt die Anwartschaft aufrecht erhalten. In diesem Fall reduzieren sich die Versorgungsleistungen auf die beitragsfrei gestellten Versicherungsleistungen. Bei Eintritt des Versorgungsfalls – Erreichen der Altersgrenze von 62 Jahren bzw. der vorgezogenen Altersgrenze von 60 Jahren (Letzteres gilt nur für Zusagen, die bis zum 31. Dezember 2011 erteilt wurden), bei Tod oder Invalidität – erwerben die Berechtigten eine Versorgungsleistung in Höhe des zu diesem Zeitpunkt aktuellen Stands der Versicherungsleistungen. Die Auszahlung der Versorgungsleistungen erfolgt grundsätzlich als lebenslange monatliche Rentenzahlung, die ab Rentenbeginn jährlich, jeweils entsprechend den nach dem Versicherungstarif und den Versicherungsbedingungen vorgesehenen Anpassungen, angehoben wird (mindestens um 1 Prozent p.a.). Auf Antrag des Vorstandsmitglieds kann die Versorgungsleistung mit Zustimmung des Unternehmens als Einmalkapital oder in zwölf Jahresraten ausbezahlt werden.

Der bestehende Pensionsvertrag von Debra A. Pruent ist als Leistungszusage ausgestaltet. Nach Ablauf einer Wartezeit von drei Dienstjahren als Vorstandsmitglied gewährt die Gesellschaft eine Altersrente, eine vorgezogene Altersrente, eine Invalidenrente sowie eine Witwer- und Waisenrente. Als pensionsfähiges Einkommen gilt die im Anstellungsvertrag vereinbarte Jahresfixvergütung. Debra A. Pruent erhält mit Erreichen der festgelegten Altersgrenze, wenn sie aus dem Dienst der Gesellschaft ausgeschieden ist, eine Altersrente. Der jährliche Rentenanspruch beträgt nach Ablauf von drei Dienstjahren als Vorstandsmitglied 30 Prozent des pensionsfähigen Einkommens. Er steigt für jedes weitere volle Dienstjahr um 3 Prozent. Die Altersrente ist begrenzt auf 60 Prozent des pensionsfähigen Einkommens. Sie wird bei einem Ausscheiden aus der Gesellschaft nach Vollendung des 62. Lebensjahres gewährt. Es besteht die Möglichkeit, eine gekürzte vorgezogene Altersrente ab dem 60. Lebensjahr zu beziehen.

Scheidet Debra A. Pruent aufgrund einer Erwerbsminderung vor Vollendung des 62. Lebensjahres aus den Diensten der Gesellschaft aus, so erhält sie für die Dauer der Erwerbsminderung eine Invalidenrente. Die Invalidenrente errechnet sich wie die Altersrente. Es werden hierbei lediglich die Dienstjahre bis zum Ausscheiden angerechnet.

Die Witwerrente beträgt 60 Prozent der zuletzt gezahlten Alters- oder Invalidenrente, die Waisenrente 30 Prozent bei Vollwaisen und 15 Prozent bei Halbwaisen. Nach Rentenbeginn wird die laufende Rente jährlich um 2 Prozent erhöht. Die Gesellschaft kann höhere Anpassungen gewähren, wenn der Verbraucherpreisindex eine höhere Preissteigerung anzeigt.

Für Debra A. Pruent erfolgten im Geschäftsjahr 2015 Zuführungen zur Pensionsrückstellung in Höhe von 139.067 Euro. Zum 31. Dezember 2015 betrug der Barwert der Pensionsrückstellung 4.837.826 Euro.

Ein Vorstandsmitglied hat im abgelaufenen Geschäftsjahr ein meldepflichtiges Aktiengeschäft über 3.000 Aktien getätigt. Der Vorstand besitzt zum Stichtag 31. Dezember 2015 insgesamt 9.000 GfK-Aktien und keine Optionen auf GfK-Aktien.

Darlehen und Vorschüsse an Vorstandsmitglieder bestanden keine.

Für den Fall der vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit sehen die aktuellen Vorstandsverträge der GfK SE eine dem Deutschen Corporate Governance Kodex entsprechende Regelung zur Abfindungshöhe vor. Eine Regelung für den Fall des Kontrollwechsels (Change of Control) besteht nicht.

Ehemalige Mitglieder der Geschäftsführung der GfK GmbH, Nürnberg, des Vorstands der GfK Aktiengesellschaft, Nürnberg, und der GfK SE, Nürnberg sowie deren Hinterbliebene erhielten Gesamtbezüge von 1,6 Millionen Euro. Für Pensionsverpflichtungen gegenüber ehemaligen Vorstandsmitgliedern und Geschäftsführern sowie deren Hinterbliebene sind 41,2 Millionen Euro zurückgestellt.

#### Vergütung des Aufsichtsrats

Die Vergütung des Aufsichtsrats ist in § 16 der Satzung der GfK SE festgelegt, der wie folgt lautet:

- › Die Mitglieder des Aufsichtsrats erhalten außer dem Ersatz ihrer Auslagen eine feste, nach Ablauf des Geschäftsjahres zahlbare Vergütung in Höhe von 30.000,00 Euro.
- › Für die Teilnahme an einer Sitzung des Aufsichtsrats und eines seiner Ausschüsse erhalten die Mitglieder einen Betrag in Höhe von 1.500,00 Euro pro Sitzung.
- › Der Vorsitzende erhält das Vierfache, der Stellvertreter das Eineinhalbfache des in Ziffer 1 genannten Betrags.
- › Die Vergütung erhöht sich für jede Mitgliedschaft in einem Ausschuss um 10.000,00 Euro. Der Vorsitzende des Audit Committees erhält 50.000,00 Euro, der Vorsitzende des Personalausschusses und der Vorsitzende des Präsidialausschusses erhalten je 30.000,00 Euro und der Vorsitzende des Nominierungsausschusses erhält 20.000,00 Euro. Die Ausschussvergütung bemisst sich ausschließlich nach derjenigen Funktion im entsprechenden Ausschuss (einfache Mitgliedschaft oder Vorsitz), die höher vergütet ist.
- › Die Gesellschaft erstattet jedem Aufsichtsratsmitglied auf Nachweis angemessene Auslagen und die auf seine Vergütung und den Auslagenersatz entfallende Umsatzsteuer.
- › Aufsichtsratsmitglieder, die dem Aufsichtsrat und/oder einem seiner Ausschüsse nur während eines Teils des Geschäftsjahres angehört haben, erhalten eine zeitanteilige Vergütung unter Aufrundung auf volle Monate.

#### VERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS 2015

	TEUR
Dr. Arno Mahler (Vorsitzender)	227,5
Dr. Bernhard Düttmann (stellv. Vorsitzender)	132,3
Dr. Wolfgang C. Berndt	144,7
Hans van Bylen	53,5
Martina Heřmanská (seit 28. Mai 2015)	27,6
Sandra Hofstetter	60,3
Aliza Knox	39,0
Stephan Lindeman	57,7
Shani Orchard (bis 28. Mai 2015)	25,4
Hauke Stars	68,0
Dieter Wilbois	56,5
<b>Bezüge 2015</b>	<b>892,5</b>
<b>Bezüge 2014</b>	<b>828,1</b>

Auf den Aufsichtsrat entfallen zum 31. Dezember 2015 insgesamt 2.581 Aktien und keine Optionen auf GfK-Aktien. Die Details der Einzelgeschäfte von Mitgliedern des Aufsichtsrats und des Vorstands wurden entsprechend dem Deutschen Corporate Governance Kodex auf der Website veröffentlicht.

## 5. Organisation und Verwaltung

Die GfK Gruppe hat eine Matrixorganisation, die aus den zwei weltweit verantwortlichen Sektoren Consumer Experiences und Consumer Choices mit Produktverantwortung und sechs Regionen besteht.

Die GfK SE fungiert zugleich als Holding-Gesellschaft sowie als operativ tätige Einheit. In Deutschland umfasst das Netzwerk der GfK Gruppe neben der Muttergesellschaft neun verbundene konsolidierte und ein assoziiertes Unternehmen sowie sechs nicht konsolidierte verbundene Unternehmen. Weltweit gehören GfK 139 verbundene konsolidierte und zehn assoziierte Unternehmen, vier Beteiligungen sowie 29 nicht konsolidierte verbundene Unternehmen an. Der Stammsitz ist Nürnberg. Im Jahr 2015 hat GfK seine Struktur weiter optimiert und die Anzahl seiner Gesellschaften reduziert.

### 5.1 VORSTAND

Der Vorstand der GfK SE bestand aus vier Mitgliedern. Der Vorstandsvorsitzende (CEO) Matthias Hartmann ist verantwortlich für die Unternehmensfunktionen Strategy and Innovation, IT (Strategie, Enterprise Applications, Infrastruktur), Human Resources (einschließlich Führungskräfte-Entwicklung und Kompensation), Integrity, Compliance and Intellectual Property, Internal Audit, Investor Relations und Marketing and Communications.

Der Finanzvorstand (CFO) Christian Diedrich verantwortet die Unternehmensfunktionen Finance (Accounting, Controlling, Finance IT), Finance Administration (Corporate Shareholder Management, Investment Controlling, Risk Management, Mergers and Acquisitions, Tax), Treasury, Legal, Central Services, Procurement and Sector Finance. Gemäß der ab 1. Januar 2016 gültigen Geschäftsordnung wurden die Unternehmensfunktionen, die vom CFO verantwortet werden, reorganisiert und umbenannt in Corporate Finance, Corporate Development, Group Controlling, Treasury, Legal, Central Services, Procurement and Sector Finance. Ferner wurde Regional Finance ergänzt.

Die strategische und operative Führung der beiden Sektoren oblag den Vorstandsmitgliedern (Chief Operating Officers, COOs) Debra A. Pruent für den Sektor Consumer Experiences und Dr. Gerhard Hausrucking für den Sektor Consumer Choices.

Debra A. Pruent hatte sich entschieden, ihren am Ende des Jahres 2015 auslaufenden Vertrag nicht zu verlängern. Der Aufsichtsrat hat daher in seiner Sitzung am 11. September 2015 für das Geschäftsjahr 2016 folgende Änderungen beschlossen:

Die bisherigen Vorstandsressorts für die strategische und operative Führung der beiden Sektoren führen ab 1. Januar 2016 die Bezeichnung Chief Commercial Officer. Ab 1. Januar 2016 wird der Vorstand der GfK SE aus fünf Mitgliedern bestehen.

Als Nachfolger für Debra A. Pruent hat der Aufsichtsrat David Krajicek als Chief Commercial Officer (CCO) Consumer Experiences mit Wirkung ab 1. Januar 2016 in den Vorstand berufen. Herr Krajicek war als Regional Chief Operating Officer (Regional COO) zuständig für das Geschäft von Consumer Experiences in Nordamerika.

Zur noch besseren Nutzung der sektorübergreifenden Synergien, wurde das Vorstandsressort des Chief Operations Officer geschaffen, der für alle lokalen und globalen Produktionsaktivitäten von GfK verantwortlich sein wird. Mit dieser Aufstellung will GfK die Produktivität im operativen Geschäft durch weitere Automatisierung, Nutzung von Skaleneffekten und Effizienzverbesserungen steigern. Für diese neue Position wurde Alessandra Cama mit Wirkung ab 1. Januar 2016 in den Vorstand berufen. Zuvor war Frau Cama als Regional Chief Operating Officer (Regional COO) zuständig für das Geschäft von Consumer Choices in der Region Asien und Pazifik.

Dr. Gerhard Hausrucking wird als Chief Commercial Officer weiterhin für den Sektor Consumer Choices verantwortlich sein.

### 5.2 ADMINISTRATION

Die Unternehmensfunktionen Corporate Finance, Group Controlling, Corporate Development, Legal, Treasury, Integrity, Compliance and Intellectual Property, Human Resources, Central Services, Procurement, Marketing and Communications und Investor Relations haben für ihr jeweiliges Aufgabenfeld die konzernübergreifende Richtlinienverantwortung.

## 6. Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289a HGB

Die Corporate Governance der GfK SE basiert auf Transparenz und einer vertrauensvollen Zusammenarbeit.

Mit der Anerkennung des Deutschen Corporate Governance Kodex zeigt die GfK SE, dass sie sich an die Regeln einer guten Unternehmensführung und Unternehmensüberwachung hält und nationalen wie internationalen Investoren transparent begegnet.

Die Erklärung zur Unternehmensführung, die den Text der Entsprechenserklärung 2015 enthält, sowie Ausführungen zur Corporate Governance, Angaben zu Unternehmensführungspraktiken, die Beschreibung der Arbeitsweise und Zusammensetzung von Vorstand und Aufsichtsrat sowie der Zusammensetzung und Arbeitsweise der Ausschüsse des Aufsichtsrats, ist veröffentlicht unter:

<http://www.gfk.com/de/investoren/corporate-governance/erklaerung-zur-unternehmensfuehrung-2015>

Der Corporate-Governance-Bericht ist als Teil der Erklärung zur Unternehmensführung ebenfalls veröffentlicht unter:

<http://www.gfk.com/de/investoren/corporate-governance/>

## 7. Beschaffung

Die Anforderungen und Aufgaben unserer Beschaffung sind und werden zunehmend komplexer. Das Ziel der Erreichung einer optimalen Einkaufsfunktion erfordert dabei die Bildung und Verknüpfung eines Einkaufsnetzwerks, das in Bezug auf Kommunikation, Methoden, Prozesse und IT-Tools zwischen strategischen Einkaufsfunktionen mit operativen Beschaffungsabläufen, lokalen mit regionalen bzw. globalen Einheiten, Kundenanforderungen mit Lieferantenanforderungen sowie Einkaufsabläufen mit Geschäftsabläufen abgestimmt funktioniert.

Entsprechend lag der Schwerpunkt im Jahr 2015 in der organisatorischen und strategischen Weiterentwicklung sowie Vernetzung unserer weltweiten Einkaufsfunktion. In wichtigen Ländern haben wir eine neue Einkaufsorganisation mit entsprechenden Funktionen und Kernprozessen implementiert. Nachdem in Deutschland, der Schweiz, Österreich, den USA und Kanada das Lieferantenmanagement über SRM (Supplier Relationship Management) bereits erfolgreich arbeitet, haben wir SRM im vergangenen Jahr auch in Großbritannien, Frankreich und Japan eingeführt. Weitere Länder werden 2016 folgen.

Zu den Kernelementen unseres Lieferantenbeziehungsmanagements zählen unter anderem

- › der Abschluss von langfristigen und globalen Rahmenverträgen mit strategischen Lieferanten
- › der Einsatz sogenannter „Advanced Negotiation Concepts“ und elektronischer Vergabeverfahren
- › Vorzugslieferantenstrategien in verschiedenen Kostenkategorien
- › die strukturierte Bewertung der Risiken und Chancen des Beschaffungsmarktes im Rahmen des GfK Risk Managementprozesses
- › die umfassende, lieferantenbezogene Ausgabentransparenz
- › die Definition unseres „Code of Conduct“ für GfK-Lieferanten auf Basis der GfK-Werte („Values“); Vorbereitung des Roll-outs

Auf diese Weise konnten wir im Einkauf kontinuierlich verbesserte Konditionen erreichen und gleichzeitig den externen wie internen Compliance-Anforderungen Rechnung tragen. Der Einkauf von GfK leistete 2015 einen spürbaren Beitrag zur GfK-Strategie „Shape for Growth“.

## 8. Umwelt

Mit 13.485 Mitarbeitern weltweit ist GfK ein höchst vielfältiger Global Player. Was alle im Unternehmen verbindet, ist nicht zuletzt ihr gemeinsames Bemühen um ein möglichst ressourcen- und umweltschonendes Arbeiten. Dabei ist für GfK als Dienstleister, der weder Fabriken unterhält noch physische Produkte herstellt, die größte Stellschraube unsere Energiebilanz.

Seit dem Jahresende 2015 verfügen wir mit einem Energiemanagementsystem nach DIN EN 50001 über einen systematischen Ansatz, um diese Stellschraube so fein und nachhaltig wie möglich zu justieren. Das Energiemanagementsystem (EMS) gilt für sämtliche deutschen Niederlassungen von GfK, definiert mit so genannten Energiemanagementbeauftragten klare Verantwortlichkeiten und erfasst sämtliche Energieverbräuche unseres Unternehmens. Es ermöglicht ein systematisches Monitoring unseres Verbrauchs und, wo immer nötig, eine entsprechende Optimierung. Auf Basis der Bestandsdaten werden wir im Laufe des Jahres 2016 unsere Energieeinsparziele festlegen und erste Maßnahmen umsetzen. Höhere Energieeffizienz dient nicht allein dem Ressourcenschutz, sondern sorgt auch für einen spürbaren Wettbewerbsvorteil für unser Unternehmen.

Wie gut wir darin sind, werden wir Ende 2016 bzw. Anfang 2017 überprüfen, wenn wir unser EMS gemäß DIN auditieren lassen. Auf diese Weise verbindet das Energiemanagementsystem von GfK die größtmögliche Produktivität mit geringstmöglichen Auswirkungen auf Umwelt und Klima.

## 9. Marketing und Kommunikation

„One GfK“ lautet die strategische Maxime von GfK, die im Bereich Marketing und Kommunikation tagtäglich mit Leben gefüllt wird. Mit unserem integrierten Kommunikationsansatz verzahnen wir die Aktivitäten der Marketing- und Kommunikationsabteilung mit jener der lokalen Account-Teams und der weltweiten Vertriebsmannschaft. Abteilungintern haben wir im Geschäftsjahr 2015 die Zusammenarbeit innerhalb des Teams gestärkt und den Wissens- und Informationsaustausch intensiviert.

Das Marketing- und Kommunikationsteam verantwortet sämtliche Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen von GfK in aller Welt. Es koordiniert sie inhaltlich und organisatorisch sowie mit Blick auf regionale Besonderheiten und Anforderungen. Die Abteilung ist nach Zielgruppen, Themen und Kommunikationskanälen organisiert. Ihre Arbeit umfasst die Bereiche Branding, Communications, Digital Marketing und Industry and Product Marketing.

### CRM UND SALES SUPPORT: WICHTIGE ELEMENTE DER MARKETINGSTRATEGIE

Kern und Ziel unserer Arbeit sind die Kunden und ihre Bedürfnisse. Um sie präziser analysieren und zielgenauer bedienen zu können, haben wir im Geschäftsjahr 2015 das Customer-Relationship-Management-Portal (CRM) ausgebaut. Dieses Portal hilft Kolleginnen und Kollegen aus dem operativen Geschäft, neue Kundengruppen zu erreichen und die Beziehung zu bestehenden profitabler und nachhaltiger zu gestalten. Über das CRM-System kontrollieren wir außerdem den Return on Investment (ROI) unserer Marketingaktivitäten, eruieren bestehende und künftige Kundenbedürfnisse und richten unsere Marketingaktivitäten gezielter aus. Auf diese Weise haben wir im Berichtsjahr 2015 unseren Vertrieb noch einmal effizienter unterstützen können.

### NEUE GfK-WERTE – BASIS FÜR INTERNE UND EXTERNE KOMMUNIKATION

Die Marke GfK ist eines der wichtigsten Assets unseres Unternehmens und maßgeblich für den Unternehmenserfolg. Sie und ihren Auftritt zu stärken ist Aufgabe des 2014 gegründeten Brand-Teams. Es unterstützte im Berichtsjahr 2015 unter anderem Aktivitäten im Bereich Mergers and Acquisitions, Corporate Identity sowie GfK-Veranstaltungen mit Multimedia- oder Grafikleistungen. Um bei allen Mitarbeitern ein gemeinsames Markenverständnis zu schaffen, hat das Brand-Team zusammen mit dem Vorstand und Human Resources einen Set von Markenwerten definiert und vorgestellt. Die Werte „Smart, Relevant, Trusted“ bilden seither die Basis unserer ganzheitlichen Kommunikation.



## INTEGRIERTES BRANCHEN- UND PRODUKTPORTFOLIO BIETET MEHRWERT FÜR UNSERE KUNDEN

Um unseren Kunden das GfK-Leistungsspektrum überzeugender präsentieren zu können, hatte das Marketing-Team im Geschäftsjahr 2014 ein strategisches Kampagnen-Management gestartet. Im Berichtsjahr 2015 stand die stärkere Verknüpfung des Branchen- und Produktportfolios im Fokus. Ein wesentliches Anliegen: die Vermarktung unseres kompletten Leistungsportfolios. Das Marketing-Team implementierte deshalb eine Plattform, die das gesamte Produkt- und Branchenportfolio allen GfK-Mitarbeitern zugänglich macht und mögliche Verknüpfungspunkte aufzeigt. Mithilfe dieses integrierten Ansatzes können wir unsere Produkte und Lösungen noch besser den Wünschen und Bedürfnissen unserer Kunden anpassen und für sie und uns einen echten Mehrwert schaffen.

## EINHEITLICHER MARKENAUFTRITT AUCH IM DIGITALEN BEREICH

Verbraucher sind heute „always on“ und begegnen daher auch der Marke GfK immer häufiger und auf den unterschiedlichsten digitalen Kanälen. Um hier einen einheitlichen Markenauftritt zu schaffen, hat das digitale Marketing-Team alle existierenden GfK-Webseiten zu einer globalen Seite zusammengeführt. Seit Dezember 2015 erscheint der gesamte Internetauftritt der Gruppe in einem neuen, an den Kunden angepassten „Look and Feel“: interaktiv, dynamisch und kürzer. Für den Bereich Social Media Marketing haben wir eine Strategie entwickelt und die Struktur an bestehenden Social-Media-Kanälen verdichtet.

## KOLLABORATION IM BEREICH MARKETING UND KOMMUNIKATION VERSTÄRKT

Der Erfolg des GfK-Transformationsprozesses bedingt eine klare und weltweit stringente Kommunikation. Im vergangenen Jahr haben wir daher die internen Kommunikationsmedien – Newsletter, Briefe des Management Board, Videos, interne Meetings und Townhall-Veranstaltungen – inhaltlich spezifischer ausgerichtet. Regelmäßig hat das interne Kommunikationsteam die GfK-Mitarbeiter über Veränderungen in der Organisation sowie über Erfolge und Herausforderungen im Markt informiert. Ein wesentliches Tool dabei ist das Intranet „gNet“, über das sich Mitarbeiter und Management-Team austauschen. Das gNet dient außerdem als zentrale Kollaborationsplattform für den Wissensaustausch innerhalb der weltweiten GfK-Organisation.

Die Öffentlichkeit informiert das Marketing- und Kommunikationsteam über Erfolge unter anderem durch Interviews und Pressekonferenzen mit dem Topmanagement, Treffen mit Medienvertretern und Fachbeiträge von GfK-Experten in zielgruppenrelevanten Fachmedien. Um die Zusammenarbeit und den Wissensaustausch weiter zu verdichten, hat das Kommunikationsteam eine kontinuierliche, global angelegte PR-Kampagne gestartet, deren Inhalte auch für Marketingzwecke genutzt werden.

## 10. Internes Kontrollsystem im Hinblick auf den Konzernrechnungslegungsprozess

Das interne Kontrollsystem der GfK Gruppe umfasst die von der Unternehmensleitung festgelegten Grundsätze, Strukturen, Prozesse und Maßnahmen. Ziel ist es, den wirtschaftlichen Erfolg der GfK Gruppe, die Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der internen und externen Finanzberichterstattung sowie die Einhaltung einschlägiger Gesetze und Normen zu sichern.

Der Aufbau unseres Kontrollsystems folgt dem in der Finanzindustrie entwickelten Konzept der „Three Lines of Defense“. Die erste „Linie“ besteht aus den Geschäftsverantwortlichen, die das Risikomanagement sowie Kontrollen und Compliance im Tagesgeschäft zu verankern haben. Die zweite „Linie“ wird von Spezialisten in den Bereichen Legal and Compliance, Risk Management und Controlling gezogen, die diese Themen professionell und konzernweit einheitlich organisieren. Die dritte „Linie“ bilden vom Vorstand beauftragte interne und externe Prüfer sowie das Audit Committee, die die Effektivität unseres internen Kontrollsystems überprüfen. Auf diese Weise verbinden wir drei gestaffelte Kontrollinstanzen zu einem wirksamen Regulator unserer Aktivitäten.

## KONTROLLUMFELD UND KONTROLLAKTIVITÄTEN

Das Kontrollumfeld der GfK Gruppe wird im Wesentlichen durch die bestehenden Verhaltensregeln und das daraus resultierende Denken und Handeln jedes Mitarbeiters geprägt. Eine wesentliche Grundlage sind die Unternehmensleitlinien (Code of Conduct, Corporate Values), zu deren Einhaltung jeder Mitarbeiter verpflichtet ist. Diese Leitlinien werden von Stabsstellen wie Legal and Compliance kontinuierlich weiterentwickelt. Im Jahr 2013 hat GfK ein globales Compliance-E-Learning-Programm eingeführt, das die bestehenden Trainingsmaßnahmen im Bereich Compliance ergänzt. Im Jahr 2015 wurde das Programm wiederholt und um einen Test für alle Mitarbeiter sowie eine weitere wesentliche GfK-Richtlinie (F2 Authorization Guideline) erweitert. Die Teilnahme am E-Learning-Programm ist für jeden Mitarbeiter weltweit verpflichtend. Im GfK-Intranet (gNet), wo das Programm abgelegt ist, lassen sich von jedem Mitarbeiter sämtliche weltweit veröffentlichten GfK-Richtlinien einsehen.

Ein weiteres wesentliches Element unseres internen Kontrollumfelds ist das Richtlinienwesen. Die GfK-Richtlinien bilden die wesentlichen standardisierten Prozesse in der GfK Gruppe ab und tragen so zu einer gleichbleibend hohen Qualität der Arbeitsergebnisse und zur Einhaltung grundlegender ethischer und moralischer Werte bei. Sie werden bei Bedarf fortlaufend angepasst.

Die internen Richtlinien zum Datenschutz, was für die Marktforschungsbranche ein besonders sensibler Bereich ist, wurden deutlich erweitert. Um diesbezügliche Risiken weiter zu minimieren, haben wir im Anschluss weltweit verpflichtende Schulungsmaßnahmen durchgeführt.

Auch im Bereich Qualitätsmanagement wurden die Aktivitäten im vergangenen Geschäftsjahr weltweit und sektorübergreifend vereinheitlicht. Diese Maßnahmen nutzen wir auch in der Kommunikation mit Kunden, um Wettbewerbsvorteile von GfK kenntlich zu machen.

Das Risikomanagement erfolgt bei GfK kontinuierlich. Für die einheitliche Definition und Organisation des Risikomanagementprozesses sowie die Berichterstattung an den Vorstand trägt der Bereich Risk Management Sorge. Jeder Mitarbeiter ist aufgefordert, die Risikosituation in seinem Aufgabenbereich zu beobachten. Für neue oder bereits identifizierte Risiken gibt es sogenannte Risk-Owner, die anhand bestimmter Frühwarnindikatoren und definierter Kennzahlen das konkrete Risiko bewerten, überwachen und steuern. Ist eine Veränderung der Risikosituation erkennbar, können so rechtzeitig Gegenmaßnahmen ergriffen werden.

Die Überwachungsfunktion wird bei GfK über ein Contre-Rôle-System und dokumentierte Kontrollen realisiert. Bestimmte Geschäftsvorfälle müssen sowohl vom operativen Management als auch vom Management des Finanzbereichs freigegeben werden. Auf diese Weise tragen wir dafür Sorge, dass Richtlinien und interne Prozesse eingehalten und gleichzeitig Entscheidungen aus operativer und finanzieller Sicht sinnvoll getroffen werden. Sämtliche Zahlungsvorgänge und Geschäftsprozesse, die für eine ordnungsmäßige Rechnungslegung notwendig sind, werden kontrolliert und dokumentiert.

Eine wichtige Rolle spielt in diesem Zusammenhang die Abteilung Internal Audit. Neben der regelmäßigen Prüfung der Einhaltung von Gesetzen bzw. unternehmenseigenen Konzernrichtlinien und internen Kontrollen umfassen unsere Prüfungen auch die Dokumentation und Risikoanalyse von Finanz- und operativen Prozessen. Prüfungsergebnisse, Risiken, Auswirkungen der Prüfungsfeststellungen und Verbesserungsempfehlungen werden in Prüfungsberichten dokumentiert. Die termingerechte Umsetzung dieser Empfehlungen wird quartalsweise durch Internal Audit kontrolliert und zusätzlich von externen Beratern vor Ort bei den Gesellschaften überprüft (Follow-up-Prozess). Dieser Prozess wurde Anfang des Geschäftsjahres weiter verbessert. Dabei lag der Fokus insbesondere auf dem Reporting und der Eskalation von nicht termingerecht umgesetzten Prüfungsfeststellungen.

Weiterführende spezielle Audits finden bei Bedarf statt, wobei zum Teil externe und interne Spezialisten hinzugezogen werden. Wie im Vorjahr wurden auch im Geschäftsjahr 2015 regelmäßig Data Quality und Privacy Audits durchgeführt, mit denen die Einhaltung externer wie auch interner Qualitäts- bzw. Datenschutzstandards geprüft wird.

Disziplinarische Maßnahmen basierend auf Prüfungsfeststellungen und Verstößen werden konsequent von der Unternehmensführung verfolgt.

Ein weiteres Werkzeug unserer Risikoeinschätzung ist das Control Self-Assessment (CSA). Das CSA wird von ausgewählten Gesellschaften beantwortet und durch Internal Audit ausgewertet. Die Auswahl basiert auf vorab definierten Selektionskriterien. In 115 Fragen werden dabei die wichtigsten Geschäftsbereiche und ihre Risiken erfasst.

Der Internal Audit Plan wird auf Vorschlag des Vorstands vom Audit Committee gebilligt. Die Auswahl der zu prüfenden Unternehmen erfolgt anhand vorab definierter Selektionskriterien. Unter anderem werden dabei auch die aktuellen CSA-Ergebnisse berücksichtigt. Das Audit Committee legt ferner eigene zusätzliche Prüfungsschwerpunkte fest, die der Jahresabschlussprüfer im Rahmen seiner Jahresabschlussprüfung berücksichtigt. Zu diesen Schwerpunkten zählen unter anderem die stichprobenartige Überprüfung der dokumentierten Kontrollen und die korrekte Implementierung von Prüfungsfeststellungen.

## WESENTLICHE MERKMALE DES KONZERNRECHNUNGSLEGUNGSBEZOGENEN INTERNEN KONTROLL- UND RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS

Das konzernrechnungslegungsbezogene interne Kontrollsystem von GfK dient der Sicherstellung der Ordnungsmäßigkeit der Finanzberichterstattung durch Einhaltung aller einschlägigen Vorschriften bei der Erstellung unseres Konzernabschlusses wie auch unseres Konzernlageberichts.

Datengrundlage unseres Konzernabschlusses bilden die nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) erstellten und in der Regel von Wirtschaftsprüfern testierten, für Konsolidierungszwecke erstellten Abschlüsse aller konsolidierten Tochtergesellschaften der GfK Gruppe.

Die Einhaltung der IFRS bei der Erstellung dieser Einzelabschlussinformationen wird unterstützt durch mehrere Richtlinien. Neben dem zentral geführten und regelmäßig aktualisierten IFRS-Bilanzierungshandbuch sind dies unter anderem Richtlinien zu einzelnen Rechnungslegungsthemen wie beispielsweise der Umsatzrealisierung. Ferner ist bei der IFRS-konformen Abschlusserstellung der konzerneinheitlich festgelegte Kontenplan zu berücksichtigen. Die Regelungen im Bilanzierungshandbuch sowie der zu verwendende Kontenplan werden von der Konzernzentrale festgelegt und sind weltweit für alle konsolidierten Tochtergesellschaften verpflichtend.

Alle Abschlussinformationen, die unsere Tochtergesellschaften liefern, werden zunächst im Konsolidierungssystem automatisierten Plausibilitäts- und Stimmigkeitskontrollen unterzogen. Bei ungelösten blockierenden Kontrollen können die Abschlussdaten nicht für die Weiterverarbeitung durch GfK Group Accounting freigegeben werden. Dort erfolgt eine weitere Kontrolle der Abschlussdaten durch die in den Prozess der Konzernabschlusserstellung involvierten Mitarbeiter. Die entsprechenden Mitarbeiter sind auf ihre fachliche Eignung geprüft und werden fortlaufend fachlich geschult.

Änderungen in den Rechnungslegungsstandards, Gesetzesänderungen und Konzernvorgaben hinsichtlich Bilanzierung und Bewertung werden durch GfK Group Accounting beobachtet und analysiert. Sind die Änderungen für die GfK Gruppe relevant, werden die entsprechenden Richtlinien sowie das Berichtspaket zur Meldung der Abschlussdaten durch die Tochtergesellschaften aktualisiert. Die Tochtergesellschaften werden darüber mithilfe der quartalsweise verschickten Rundschreiben informiert. In diesen Rundschreiben werden die Gesellschaften auch über alle wichtigen Termine für eine fristgerechte Erstellung des Konzernabschlusses informiert.

Spezielle Themen wie die Berechnung der Rückstellungen für den Long-Term-Incentive-Plan für Führungskräfte, die besondere Fachkenntnisse erfordern, verantworten geeignete Mitarbeiter im zentralen GfK Group Accounting. Die so ermittelten Werte werden direkt in die für Konsolidierungszwecke erstellten Abschlüsse der Gesellschaften eingespielt und können anschließend lokal nicht mehr verändert werden. Dieses Vorgehen stellt sicher, dass fachspezifische Themen konzernweit einheitlich durch Spezialisten bearbeitet werden. Die Bewertung von Pensionsrückstellungen und die Kaufpreisallokation bei großen Unternehmenszusammenschlüssen werden durch externe Dienstleister mit entsprechender Expertise vorgenommen.

Die Konsolidierungsvorgänge werden anschließend im Konsolidierungssystem durchgeführt und konzeptionell wie auch terminlich von den verantwortlichen Mitarbeitern von GfK Group Accounting überwacht. Alle Konsolidierungsschritte unterliegen manuellen wie auch systemtechnischen Kontrollen.

In den von GfK Group Accounting durchgeführten Konsolidierungsschritten gilt grundsätzlich das Vier-Augen-Prinzip. Veränderungsanalysen und detaillierte Analysen der inhaltlichen Zusammensetzung ausgewählter Positionen in den Abschlüssen der Tochtergesellschaften und des Konzernabschlusses erhöhen das Kontrollniveau zusätzlich.

Die Geschäftsführung und die Finanzverantwortlichen aller konsolidierten Tochtergesellschaften bestätigen im Zusammenhang mit dem Abschluss die Vollständigkeit und Ordnungsmäßigkeit der an die Konzernzentrale übermittelten Finanzinformationen.

Das Audit Committee des Aufsichtsrats überwacht den Rechnungslegungsprozess einschließlich der Abschlussprüfung sowie die Wirksamkeit des Kontrollsystems und des Internal Audit. Es bespricht den Konzernabschluss, den Konzernlagebericht und den Jahresabschluss und Lagebericht der GfK SE mit dem Vorstand und den Abschlussprüfern und prüft die entsprechenden Unterlagen sorgfältig.

#### WHISTLEBLOWING – VERANTWORTUNG ZEIGEN

Wir ermutigen jeden Mitarbeiter, vermutete oder festgestellte Verstöße gegen gesetzliche oder interne Regelungen zu melden. Ansprechpartner sind die jeweiligen Vorgesetzten, Legal and Compliance, die Personalabteilung der GfK SE oder Internal Audit. Für Mitarbeiter, die ihre Anonymität wahren wollen, steht ein externer Ombudsmann als Ansprechpartner bereit.

#### INFORMATION UND KOMMUNIKATION

GfK-intern setzen wir auf offene Information und Kommunikation. Alle Konzernrichtlinien sind im gNet weltweit zugänglich, Änderungen werden allen relevanten Mitarbeitern mitgeteilt. Unsere umfangreiche und regelmäßige Risiko- und Finanzberichterstattung sorgt dafür, dass Vorstand und Aufsichtsrat zeitnah und umfassend über die Risikosituation in der Gruppe informiert werden. Neben diesem monatlichen standardisierten Reporting wird der Vorstand im Falle plötzlich eintretender wesentlicher Risiken, bei signifikanten Veränderungen der Risikosituation sowie bei betrügerischen Vorkommnissen formlos und unmittelbar informiert.

## 11. Chancen- und Risikobericht

### 11.1 INTEGRIERTES CHANCEN- UND RISIKOMANAGEMENTSYSTEM

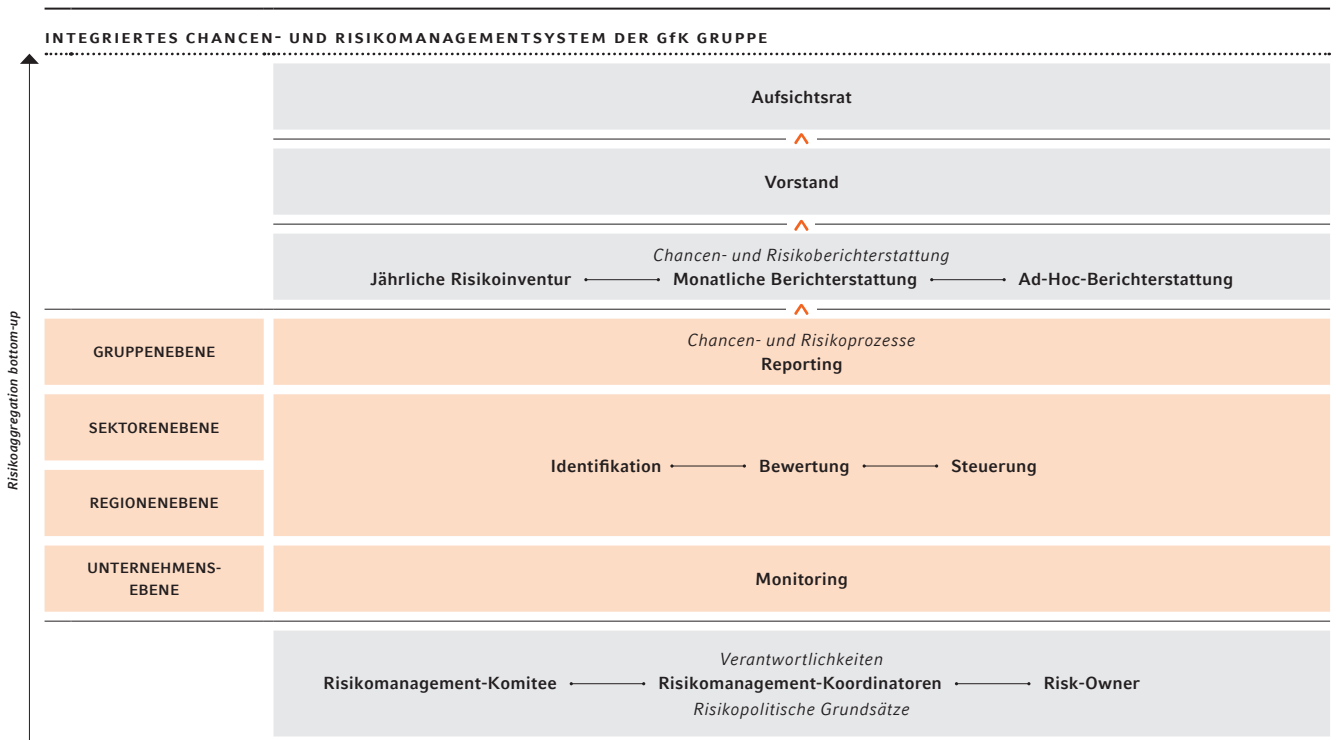
Das integrierte Chancen- und Risikomanagement der GfK Gruppe bildet die Basis, um die Gesamtheit aller Chancen und Risiken zu identifizieren und zu managen. Der Risikomanagementprozess erfolgt mittels eines „Bottom-up“-Ansatzes über mehrere Aggregationsstufen. Dabei werden auf Ebene der einzelnen GfK-Gesellschaften Risiken sowie auf der Ebene der Regionen, Sektoren und des Konzerns zusätzlich auch Chancen identifiziert und bewertet. Das übergeordnete Ziel ist dabei, frühzeitig Entwicklungen zu erkennen, die den Fortbestand der GfK SE und der GfK Gruppe beeinflussen können. Durch die interne Risikoberichterstattung (innerhalb der monatlichen Finanzberichterstattung und durch die jährliche Risikoinventur) wird ein kontinuierliches Monitoring von Chancen und Risiken gewährleistet. Des Weiteren wird durch die regelmäßige Überprüfung des Chancen- und Risikomanagementsystems durch Internal Audit eine angemessene Funktionsfähigkeit sichergestellt.

Das konzernweite Chancen- und Risikomanagementsystem von GfK basiert grundlegend auf einem managementorientierten Enterprise-Risk-Management(ERM)-Ansatz. Es ist in vollem Umfang in die Konzernorganisation integriert und orientiert sich am weltweit anerkannten Rahmenkonzept des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Abgeleitet von diesem Konzept ist das Chancen- und Risikomanagementsystem mit seinen definierten Prozessen mit der internen Risikoberichterstattung verknüpft und bildet einen festen Grundpfeiler des internen Kontrollsystems. Das integrierte System ist in einer Konzernrichtlinie (F18 „Risk Management Manual“) verankert und regelt alle risikopolitischen Grundsätze und Verantwortlichkeiten innerhalb des Chancen- und Risikomanagements, den Chancen- und Risikomanagementprozess und das damit verbundene Berichtswesen. Die Richtlinie ist jedem Mitarbeiter über das GfK-Intranet (gNet) zugänglich.

#### *Risikopolitische Grundsätze*

Um den Erfolg der GfK Gruppe am Markt weiterhin sicherzustellen, müssen Chancen konsequent genutzt, aber gleichzeitig auch Risiken in einer unternehmerisch und moralisch vertretbaren Art und Weise eingegangen werden. Hierfür wurden risikopolitische Grundsätze definiert, auf denen das gesamte Chancen- und Risikomanagementsystem der GfK Gruppe basiert. Die Kernprinzipien, die in die Strukturen und Geschäftsprozesse der GfK Gruppe integriert sind, lauten:

- › Unternehmerisches Handeln erfordert einen bewussten Umgang mit Risiken.
- › Handlungen, deren immanente Risiken in einer Existenzgefährdung der GfK Gruppe resultieren können, sind nicht erlaubt.
- › Risikomanagement ist Pflicht für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter.
- › Risiken müssen systematisch identifiziert, bewertet und gesteuert werden.



### Verantwortlichkeiten

**Risikomanagement-Komitee:** Im Rahmen seiner Gesamtverantwortung für das Chancen- und Risikomanagementsystem hat der Vorstand ein Risikomanagement-Komitee eingerichtet, das mit der zentralen Koordination und kontinuierlichen Weiterentwicklung des Risikomanagementsystems betraut ist. Ihm gehören der GfK-Finanzvorstand als Vorsitzender, der GfK-Vorstandsvorsitzende (unter anderem verantwortlich für die Unternehmensfunktion Human Resources), der GfK Head of Group Controlling sowie ein für das Thema Risikomanagement verantwortlicher Mitarbeiter des Bereichs Group Controlling als ständige Mitglieder an. Das Komitee informiert den Vorstand und den Aufsichtsrat über aktuelle Entwicklungen und Veränderungen der Risikolage im Konzern.

**Risikomanagement-Koordinatoren:** Die direkte Verantwortung für Früherkennung, Steuerung und Kommunikation über die Risiken vor Ort liegt beim operativen Management der einzelnen GfK-Unternehmen. Dort sorgen Risikomanagement-Koordinatoren dafür, die zentralen Vorgaben in der jeweiligen Organisation umzusetzen und das Risikobewusstsein zu fördern.

**Risk-Owner:** Für jedes identifizierte Risiko wird ein Risk-Owner (auf jeder Stufe des im Schaubild dargestellten Prozesses der Risikoinventur 2015) benannt, in dessen Verantwortungsbereich das Risiko fällt. Er hat die Aufgabe, das Risiko aktiv zu managen und geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen, um dem Eintreten geschäftsschädigender Risiken vorzubeugen oder einen möglichen Schaden zu begrenzen. Der Risk-Owner kann ein einzelner Mitarbeiter oder eine Gruppe von Mitarbeitern auf Managementebene sein.

### Chancen- und Risikomanagementprozess

Der Chancen- und Risikomanagementprozess umfasst eine fortwährende Identifikation, Bewertung und Steuerung, die durch die prozessbegleitenden Schritte Berichterstattung und Monitoring ergänzt werden.

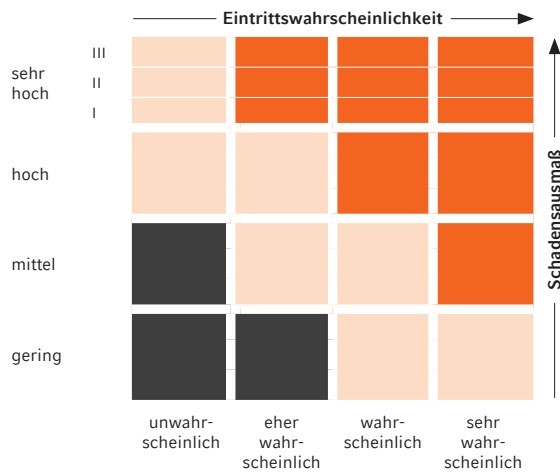
Jeder Mitarbeiter der GfK Gruppe ist dafür verantwortlich, die in seinem Aufgabenbereich befindlichen Risiken zu identifizieren. Dies geschieht einerseits innerhalb der jeweiligen lokalen GfK-Gesellschaften, innerhalb der Regionen durch das regionale Management und auf Sektorebene durch das Sektorenmanagement und – sofern ein Risiko die gesamte GfK Gruppe betrifft – auf Vorstandsebene. Anschließend wird jedes Risiko systematisch anhand der Kriterien „Eintrittswahrscheinlichkeit“ und „potenzielles Schadensausmaß“ sowie „Zeithorizont“ bewertet, wie im unteren Schaubild dargestellt.

Die Eintrittswahrscheinlichkeit wird durch vier Kategorien definiert: „unwahrscheinlich“ (kleiner 10 Prozent), „eher unwahrscheinlich“ (zwischen 10 und 40 Prozent), „wahrscheinlich“ (zwischen 40 und 70 Prozent) und „sehr wahrscheinlich“ (über 70 Prozent).

In Bezug auf das potenzielle Schadensausmaß wird unterschieden zwischen einem Einfluss auf das angepasste operative Ergebnis respektive Konzerngesamtergebnis von „gering“ (kleiner 3 Millionen Euro), „mittel“ (zwischen 3 und 6 Millionen Euro), „hoch“ (zwischen 6 und 10 Millionen Euro) und „sehr hoch“ in drei Abstufungen (zwischen 10 und 20 Millionen Euro, zwischen 20 und 30 Millionen Euro und über 30 Millionen Euro).

Der Zeithorizont ist definiert durch die Dimensionen „unmittelbar“ (potenzielle Auswirkungen können erstmalig bereits ab dem Geschäftsjahr 2016 auftreten) und „mittelbar“ (potenzielle Auswirkungen können erstmalig ab dem Geschäftsjahr 2017 auftreten).

## RISIKOKLASSEN BEI GfK



■ Wesentliches Risiko ■ Mittleres Risiko ■ Niedriges Risiko

## Schadensausmaß

gering	< 3 Mio. €
mittel	≥ 3 Mio. € bis < 6 Mio. €
hoch	≥ 6 Mio. € bis < 10 Mio. €
sehr hoch I	≥ 10 Mio. € bis < 20 Mio. €
sehr hoch II	≥ 20 Mio. € bis < 30 Mio. €
sehr hoch III	≥ 30 Mio. €

## Eintrittswahrscheinlichkeit

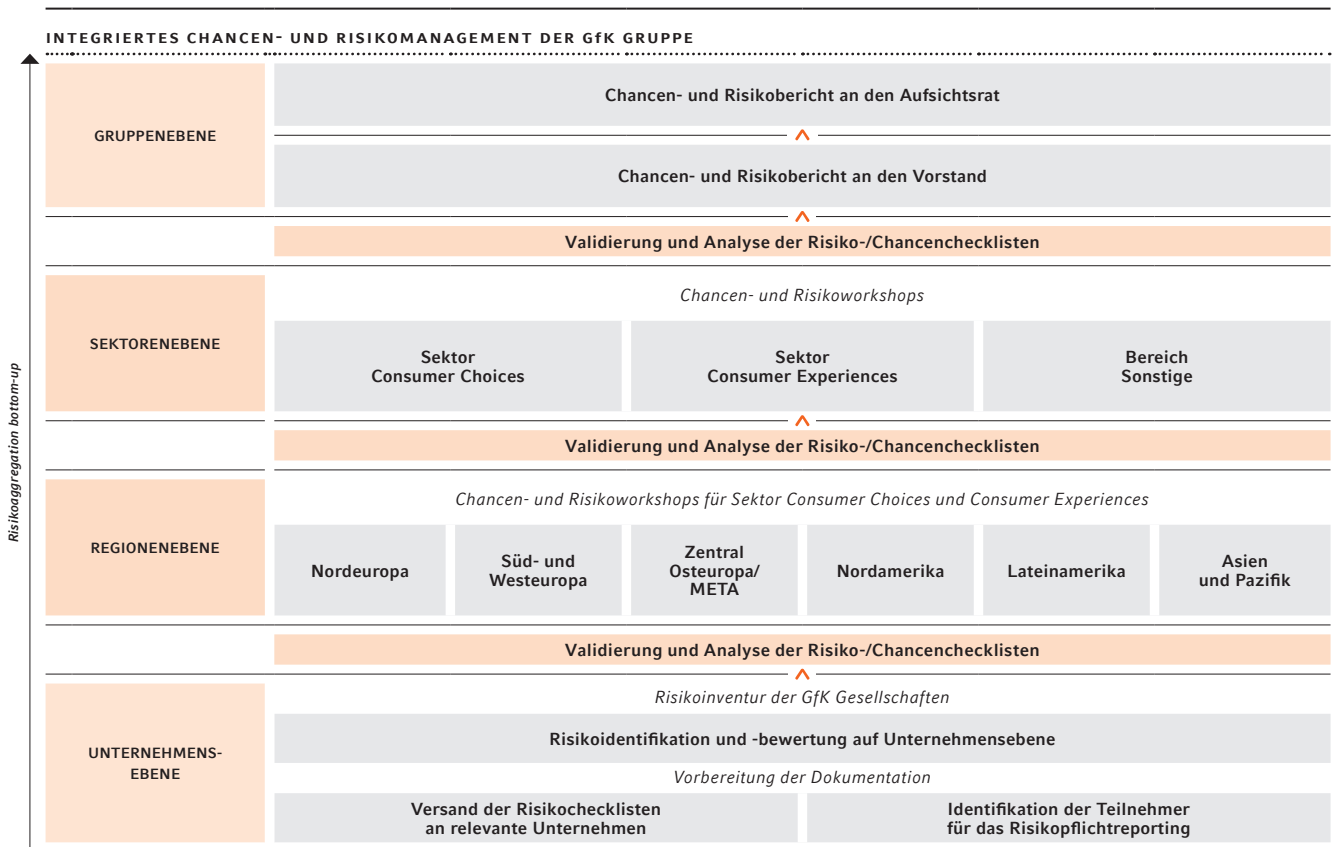
unwahrscheinlich	< 10%
eher unwahrscheinlich	≥ 10% bis < 40%
wahrscheinlich	≥ 40% bis < 70%
sehr wahrscheinlich	≥ 70%

Anhand festgelegter Kriterien lässt sich bemessen, ob es sich bei den identifizierten Risiken um wesentliche handelt. Als wesentlich werden Risiken bezeichnet, die einerseits ein hohes bzw. sehr hohes potenzielles Schadensausmaß und eine wahrscheinliche oder sehr wahrscheinliche Eintrittswahrscheinlichkeit haben. Andererseits ist auch ein Risiko mit eher unwahrscheinlicher Eintrittswahrscheinlichkeit, aber sehr hohem potenziellem Schadensausmaß als wesentliches Risiko einzustufen, wie ein Risiko mit mittlerem potenziellem Schadensausmaß, aber sehr wahrscheinlicher Eintrittswahrscheinlichkeit. Im Rahmen der Risikosteuerung werden für wesentliche Risiken Maßnahmen definiert und umgesetzt, um das Eintreten von Risiken zu vermeiden bzw. das Schadensausmaß im Falle des Eintritts für GfK signifikant zu reduzieren.

Daneben werden auch potenzielle Chancen im Konzern analysiert, die einen positiven Einfluss auf das angepasste operative Ergebnis respektive Konzernergebnis haben können. Die

Chancen- und Risikosteuerung umfasst zusätzlich einen aktiven Umgang mit dem Einzelrisiko bzw. der identifizierten Chance, um auf mögliche Änderungen rechtzeitig reagieren zu können. Im Rahmen des Chancen- und Risikomonitoring werden das gesamte Chancen- und Risikoportfolio sowie das Geschäftsumfeld kontinuierlich beobachtet, um Veränderungen rechtzeitig erkennen zu können. Abgerundet wird der Prozess durch eine klar strukturierte interne Risikoberichterstattung.

Die Chancen- und Risikoberichterstattung erfolgt jährlich über eine globale Risikoinventur, monatlich über die reguläre Finanzberichterstattung und darüber hinaus über eine jederzeit mögliche Ad-hoc-Berichterstattung. Die jährliche Risikoinventur sorgt für eine umfassende Einschätzung der gesamten Chancen- und Risikosituation der GfK Gruppe. Der Prozess der Risikoinventur folgt einem „Bottom-up“-Ansatz und ist in der folgenden Abbildung dargestellt.



Grundsätzlich sind alle GfK-Gesellschaften verpflichtet, eine jährliche Risikoinventur durchzuführen. In die Risikoinventurberichterstattung sind diejenigen GfK-Gesellschaften integriert, deren geplante externe Umsätze für 2015 mehr als 9 Millionen Euro betragen, und solche, die von strategischem Interesse für die GfK Gruppe sind. Die Auswahl der GfK-Gesellschaften, die von strategischem Interesse sind, erfolgt durch das Risikomanagement-Komitee. Um ein vollständiges Bild der Chancen- und Risikosituation für die Gruppe zu erhalten, wurden Risikofelder definiert, innerhalb derer mögliche Einzelrisiken von den Gesellschaften identifiziert und bewertet werden. Neben dem im Jahr 2014 eingeführten Einbezug der Regionenebene des Sektors Consumer Experiences in die Identifikation und Bewertung der Risiken wurde dieser Prozess 2015 auch auf die Regionenebene des Sektors Consumer Choices ausgedehnt. Zusätzlich wurde 2015 erstmalig die Identifikation und Bewertung der Chancen auf Regionenebene für beide Sektoren eingeführt. Nachdem die gemeldeten Risiken und Chancen validiert und auf Regionen- und Sektorebene zusammengefasst wurden, hat GfK sektorenspezifische Chancen- und Risikoworkshops durchgeführt. Ziel ist es, über alle Gesellschaften hinweg regionen- und sektorenrelevante wesentliche Risiken und Chancen zu identifizieren. Hierdurch wird das Chancen- und Risikomanagement in der jeweiligen Regionen- und Sektorenstrategie sowie letztendlich in der des Konzerns verankert. Durch diesen „Bottom-up“-Ansatz können sich durchaus Einzelrisiken nivellieren oder Risiken aggregiert auf Regionen- und Sektorebene neu bewertet werden.

Die in den Chancen- und Risikoworkshops auf Regionen- und Sektorebene identifizierten und bewerteten Chancen und Risiken werden validiert, auf Gruppenebene zusammengefasst und dem GfK Vorstand präsentiert. Der GfK Vorstand diskutiert die

aggregierten Chancen und Risiken und nimmt gegebenenfalls eine Neubewertung für die GfK Gruppe vor. Die auf diese Weise identifizierten und bewerteten Chancen und Risiken der GfK Gruppe werden anschließend in einem Chancen- und Risikobericht zusammengefasst und an den Aufsichtsrat berichtet.

Unterjährige Änderungen in der Risikosituation der einzelnen GfK-Gesellschaften werden über die monatliche Risikoberichterstattung innerhalb der regulären Finanzberichterstattung oder über die Ad-hoc-Berichterstattung erfasst und auf Vorstandsebene berichtet. Jede GfK-Gesellschaft ist verpflichtet, neu auftretende Risiken und Änderungen bei existierenden wesentlichen Risiken über die monatliche Risikokommentierung zu melden. Haben unterjährig neu auftretende Risiken ein signifikantes potenzielles Schadensausmaß, welches das Anstoßen von Maßnahmen auf Gruppenebene erfordert, muss das Risikomanagement-Komitee unmittelbar informiert werden.

## 11.2 BEWERTUNG DER CHANCEN- UND RISIKOSITUATION

Aufgrund der unternehmerischen Geschäftstätigkeit muss GfK bewusst bestimmte Risiken eingehen, um Chancen zu nutzen und erfolgreich am Markt bestehen zu können. Dabei wird ein breites Spektrum an Chancen- und Risikofeldern tangiert. Die Chancen- und Risikobewertung bezieht sich auf die Evaluation nach Implementierung geeigneter Gegenmaßnahmen. Seit dem Geschäftsjahr 2014 wird auf die Nettobetrachtung, das heißt die Evaluierung nach Implementierung geeigneter Gegenmaßnahmen, abgestellt, da dies die Risikosituation von GfK zutreffender widerspiegelt. Dieses Vorgehen wurde ebenfalls für das abgelaufene Geschäftsjahr 2015 angewendet.

**BEWERTUNG DER RISIKOSITUATION NACH GEGENMASSNAHMEN  
(UNMITTELBAR IDENTIFIZIERTE RISIKEN)**

	Potenzielles Schadensausmaß	Änderung gegenüber Vorjahr	Eintrittswahrscheinlichkeit	Änderung gegenüber Vorjahr
<b>Makroökonomische Risiken</b>				
Konjunkturelle Risiken	Hoch	–	Eher unwahrscheinlich	–
<b>Strategische Risiken</b>				
Risiken im Zusammenhang mit Porfoliomaßnahmen	Sehr hoch III	–	Wahrscheinlich	–
Risiken im Zusammenhang mit strategischer Planung und Implementierung	Hoch	Δ	Unwahrscheinlich	Δ
Netzwerk- und Datensicherheitsrisiken	Mittel	∇	Wahrscheinlich	▲
Risiken durch Transformation	Gering	∇	Eher unwahrscheinlich	–
Risiken im Zusammenhang mit Produktmarkteinführungen	Gering	–	Eher unwahrscheinlich	–
Risiken durch den technologischen Fortschritt*	Gering	∇	Eher unwahrscheinlich	∇
<b>Finanzielle Risiken</b>				
Währungsrisiko –				
Translatorisches Risiko	Mittel	–	Sehr wahrscheinlich	–
Transaktionsbezogenes Risiko	Gering	–	Eher unwahrscheinlich	▲
Liquiditätsrisiken	Mittel	▲	Unwahrscheinlich	–
Zinsrisiken	Gering	–	Unwahrscheinlich	–
Steuerliche Risiken	Gering	–	Unwahrscheinlich	∇
<b>Operative Risiken</b>				
Kontinuität der IT-Systeme*	Sehr hoch III	▲	Unwahrscheinlich	–
Risiken im Zusammenhang mit Produktgruppen	Mittel	–	Eher unwahrscheinlich	–
Datenqualitätsrisiken	Mittel	–	Eher unwahrscheinlich	▲
Datenbeschaffungsrisiken	Mittel	▲	Eher unwahrscheinlich	–
Rechtliche Risiken im Zusammenhang mit Datenschutz	Gering	∇	Wahrscheinlich	▲
Risiken im Zusammenhang mit Desinvestitionsprojekten	Gering	∇	Eher unwahrscheinlich	–
<b>Marktrisiken</b>				
Wettbewerbsrisiken	Mittel	–	Wahrscheinlich	–
<b>Legal- &amp; Compliance Risiken</b>				
Compliance Risiken	Hoch	∇	Unwahrscheinlich	–
<b>Weitere Risiken</b>				
Rechtliche Risiken im Zusammenhang mit vereinbarten Vertragsstrafen sowie Haftungen	Sehr hoch III	Δ	Unwahrscheinlich	Δ
Rechtliche Risiken im Zusammenhang mit Scheinselbstständigkeit von Freelancern und Interviewern	Gering	–	Unwahrscheinlich	–

▲ gestiegen ∇ gefallen – unverändert Δ neues Risiko

\* Im Vorjahr mittelbar identifizierbare Risiken

**11.2.1 UNMITTELBAR IDENTIFIZIERTE RISIKEN**

Innerhalb der GfK Gruppe wurden eine Reihe unmittelbarer Risiken identifiziert, deren Auswirkungen das Geschäftsjahr 2016 betreffen können. Die dargestellte Reihenfolge innerhalb der einzelnen Risikokategorien folgt zunächst der Einschätzung des potenziellen Schadensausmaßes, dann der Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit. Die Darstellung liefert dadurch einen Hinweis auf die Beurteilung des einzelnen Risikos für die GfK Gruppe.

**Makroökonomische Risiken**

**Konjunkturelle Risiken:** Im Vergleich zum Vorjahreszeitraum ist von einer leichten Erholung großer Volkswirtschaften auszugehen, während sich der Anstieg der Wachstumsraten in den neuen Märkten und Schwellenländern im fünften Jahr in Folge verlangsamt hat. Hauptgründe für diese Abschwächung sind reduzierte Investitionen und gesunkene Rohstoffpreise (insbesondere für Öl) sowie Volatilitäten in den Währungskursen und Finanzmärkten.

Der Euroraum ist weiterhin von geringen, aber stabilen Wachstumsraten gekennzeichnet. Insbesondere Länder wie Italien, Irland und Spanien konnten aufgrund verstärkter Binnen- nachfrage und reduzierter Ölpreise das geringere Wachstum in Deutschland ausgleichen. Obwohl sich die Lockerung der Geldmarktpolitik (Niedrigzinspolitik) auch 2015 weiter fortsetzte, konnten die dadurch erhofften Investitionen bei Firmen und Privatpersonen bisher nicht das gewünschte Niveau erreichen. Die Inflationsraten sind größtenteils sehr gering, wobei eine Erhöhung der Inflationsraten für 2016 erwartet wird. Stärkeres Wachstum im Jahr 2016 im Vergleich zu 2015 wird vorwiegend in Frankreich, Italien und Spanien gesehen, wohingegen für Deutschland ein sehr moderates Wachstum prognostiziert wird. Unverändert kritisch im Vergleich zum Vorjahr wird auch 2015 die Schuldensituation einiger Länder eingeschätzt.

Das Wachstum in Nordamerika fiel 2015 trotz des starken zweiten Quartals geringer als erwartet aus. Ursächlich hierfür waren vorwiegend zurückgehende Investitionen im kanadischen Ölsektor. Für 2016 wird von einer leichten Erholung gegenüber dem Vorjahr ausgegangen, insbesondere durch geringere Energiepreise und reduzierte fiskalische Maßnahmen, die die aufgrund des stärkeren US-Dollars reduzierten Exporte ausgleichen sollen.

Wie bereits 2014 bleibt es auch im abgelaufenen Geschäftsjahr die Aufgabe großer Volkswirtschaften, durch politische, monetäre und fiskalpolitische, aber auch strukturelle Maßnahmen das Wachstum weiter anzukurbeln. Die USA und Japan scheinen die Krise zum größten Teil überstanden zu haben. Insbesondere für Japan wird mit einer Rückkehr zu positiven Wachstumsraten im abgelaufenen Geschäftsjahr und für 2016 gerechnet. Das Wachstum in China ist wie im Vorjahr noch auf hohem Niveau, jedoch wird nicht mehr mit den hohen Wachstumsraten der Vergangenheit gerechnet. Ein Risiko für die weltweite konjunkturelle Entwicklung stellen insbesondere die politischen Spannungen in Russland bzw. der Ukraine sowie im Mittleren Osten und die andauernde Griechenlandkrise dar. Zusammenfassend kann somit nur von einer sehr langsamen Erholung von den Auswirkungen der Wirtschafts- und Finanzkrise gesprochen werden.

Sollte das Weltwirtschaftswachstum 2016 deutlich unter die aktuelle Prognose des Internationalen Währungsfonds (IWF) von 3,4 Prozent fallen oder die Stabilität einzelner wichtiger Währungen für die Weltwirtschaft gefährdet sein, sind hieraus auch Konsequenzen für das Geschäft von GfK zu erwarten. Die GfK Gruppe ist global aufgestellt und weist einen sehr hohen geografischen Diversifizierungsgrad aus. Hierdurch wird erwartet, einer wiederholten Abkühlung der Wirtschaftsentwicklung einzelner Länder angemessen begegnen zu können. Auch Maßnahmen wie eingeleitete Restrukturierungs- und Kostensenkungsprogramme sowie ein verbessertes Risikobewusstsein (durch Trainings) werden hierzu beitragen. Risikobewertung nach Gegenmaßnahmen: Eintrittswahrscheinlichkeit eher unwahrscheinlich, potenzielles Schadensausmaß hoch.

### **Strategische Risiken**

**Risiken im Zusammenhang mit Portfoliomaßnahmen:** Der Erfolg von GfK hängt von der Erreichung seiner strategischen Ziele ab. Hierfür werden neben Akquisitionen und Beteiligungen an gemeinschaftlich geführten Unternehmen (Joint Ventures) auch Restrukturierungen sowie Desinvestitionen zur Optimierung des Konzernportfolios in Erwägung gezogen. Risiken im Zusammenhang mit Desinvestitionsprojekten werden als separates Risiko im Risikoportfolio aufgeführt.

Risiken, die bei den Projekten zur Erreichung der strategischen Ziele entstehen können, sind vielfältig. Neben operativen Risiken (personelle/technologische Integration) können sich finanzielle Risiken (Nichterreichung erwarteter Kosteneinsparungspotenziale) oder rechtliche sowie Compliance-Risiken (aus beispielsweise zu geringem Kontrollanteil an Joint-Venture-Unternehmen) ergeben. Die Erreichung der strategischen Ziele kann auch durch weitere finanzielle Bindung in dem verkauften Business, zum Beispiel durch Eigentumsrechte, Garantien, Haftungsfreistellung oder sonstige finanzielle Verpflichtungen, gefährdet werden. Aufgrund des erfahrenen Mergers-and-Acquisitions- und Legal-Teams innerhalb von GfK und des Einbezugs externer Spezialisten kann möglichen Risiken frühzeitig begegnet und es können geeignete Maßnahmen getroffen werden. Zu den Maßnahmen gehören vor allem umfangreiche Due-Diligence-Prozesse, bewährte Vorgehensweisen zur Post-Merger-Integration und die Überwachung von Schwellenwerten, sowohl bei Akquisitionen als auch bei Desinvestitionen.

Die künftige Werthaltigkeit von Akquisitionen und der daraus resultierenden Vermögenswerte ist abhängig von der Profitabilität der Zahlungsmittel generierenden Einheiten (Cash generating Units). Bei Abweichungen der laufenden Entwicklung von den Erwartungen im Geschäft der akquirierten Konzernunternehmen oder bei geringeren als den prognostizierten Wachstumsraten kann sich ein Wertminderungsrisiko ergeben. Zur Bewertung werden unter anderem Budgetwerte aus der internen Konzernberichterstattung herangezogen. Risiken aus der Eintrittswahrscheinlichkeit und veränderte Marktumstände können dazu führen, dass ein Wertminderungsaufwand ergebniswirksam erfasst werden muss, der jedoch nicht zahlungswirksam ist. Je nach immateriellem Vermögenswert kann sich eine Beeinflussung des operativen Ergebnisses ergeben. Gegenmaßnahmen wie strikte Überwachung und Steuerung der Budgeteinhaltung sowie unterjährige Sensitivitätsanalysen ermöglichen es, dieses Risiko zu überwachen. Das Risiko wurde für das Geschäftsjahr 2015 im Vergleich zum Vorjahr mit einer unveränderten Risikobewertung ausgewiesen. Risikobewertung nach Gegenmaßnahmen: Eintritts-

wahrscheinlichkeit wahrscheinlich, potenzielles Schadensausmaß sehr hoch (größer als 30 Millionen Euro).

**Risiken im Zusammenhang mit strategischer Planung und Implementierung:** Big Data, neue Analysen und Methoden sowie Verbesserungen im Reporting sind nur einige der vielen Herausforderungen, denen sich GfK in der Branche tagtäglich stellen muss. Um diesen Trends und dem Wettbewerb voranzukommen, muss GfK konsequent Innovationen vorantreiben. Dabei werden möglicherweise Initiativen und Programme im Rahmen des strategischen Planungsprozesses beschlossen, die kurzfristig als notwendig erachtet werden, jedoch mittelfristig obsolet werden könnten. Dies wäre zum Beispiel durch neue Möglichkeiten und Veränderungen in der Datenerhebung oder Datenverfügbarkeit und in der Methodenforschung gegeben. Zusätzlich könnte ein inhärentes Risiko durch die Einführung strategischer Initiativen darin bestehen, nicht den gewünschten Finanzrahmen für nachhaltiges und profitables Wachstum schaffen zu können. Daher hat GfK dieses Risiko für das abgelaufene Geschäftsjahr neu in das Risikoportfolio aufgenommen. GfK begegnet diesem Risiko durch einen sorgfältigen Planungsprozess inklusive detaillierter Markt- und Wettbewerbsanalysen, fortlaufendes Monitoring sowie ein hochwertiges Projektmanagement basierend auf konzernweiten GfK-Standards. Risikobewertung nach Gegenmaßnahmen: Eintrittswahrscheinlichkeit unwahrscheinlich, potenzielles Schadensausmaß hoch.

**Netzwerk- und Datensicherheitsrisiken:** In dieser Kategorie werden speziell Risiken im Umgang mit Daten-/Internet- sowie IT-Sicherheit diskutiert. Der fortwährende Transformationsprozess führt zu einer stärkeren Zentralisierung und Standardisierung der IT-Infrastruktur (Business Applications, Standorte) innerhalb des Konzerns. Die große Komplexität dieses Prozesses und die hohen Abhängigkeiten zwischen den Systemen führen zu Prozessrisiken, denen durch verstärktes Programm-Management, Schwachstellenanalysen und sorgfältiges Design der Systemarchitekturen begegnet wird. GfK verarbeitet Daten und Informationen innerhalb des GfK-Netzwerks, die von Interesse für Nachrichtendienste oder Dritte mit kriminellen Absichten sein könnten. Analog zum Vorjahr wurde auch im abgelaufenen Geschäftsjahr der Implementierung, Erhaltung und Weiterentwicklung von Sicherheitsmaßnahmen zum Schutz der Informationssysteme und der in ihnen gespeicherten Daten höchste Priorität eingeräumt. Um diese Risiken für die GfK Gruppe zu reduzieren, werden verschiedene Maßnahmen ergriffen. Zum Beispiel wurde 2014 ein neues Information Security Management System (ISMS) implementiert, das auf ISO 27001 basiert, die konzernweit gültige IT-Security Policy definiert und die auf Industry Best Practice basierenden IT-Sicherheitsstandards verbindlich regelt. Damit ist ein ganzheitlicher Ansatz gewährleistet, der die Regulierung und Steuerung von IT-Sicherheitsrisiken top down bis zum lokalen Tochterunternehmen gewährleistet. Zusätzlich wurde im abgelaufenen Geschäftsjahr innerhalb der Konzernrichtlinie zum Risikomanagement (F18 „Risk Management Manual“) die Richtlinie zum IT-Risikobewertungsprozess eingeführt. Sie wurde von ISO 27005 abgeleitet und stellt damit sicher, dass IT-Risiken kompatibel mit dem eingeführten ISMS erhoben, bewertet und behandelt werden. Ebenfalls zu den Maßnahmen gehören reguläre externe Tests, die automatische Überwachung von Applikationen und Systemen, um Angriffe frühzeitig erkennen zu können, größtmögliche Daten- und Betriebssicherheit am zentralen Rechenzentrumsstandort Nürnberg sowie fortlaufende Mitarbeiterschulungen, um das Bewusstsein für Datenschutz und Datensicherheit kontinuierlich zu verbessern. Jedoch können



potenzielle Restrisiken aus der Informationstechnologie und ihren Anwendungen nicht gänzlich ausgeschlossen werden. Alle oben erwähnten Maßnahmen sowie die IT-Strategie der GfK Gruppe und die konzernweiten IT-Sicherheitsmaßnahmen werden vom Global Head Information Technology verantwortet, der unmittelbar an den CEO berichtet. Sicherheitsbelange werden in Zusammenarbeit mit den IT-Sicherheitsspezialisten in den GfK-Gesellschaften im In- und Ausland geklärt. Fester Auftragsbestandteil von Internal Audit sind weiterhin Prüfungen im IT-Bereich, die durch IT-Spezialisten durchgeführt werden. Risikobewertung nach Gegenmaßnahmen: Eintrittswahrscheinlichkeit wahrscheinlich, potenzielles Schadensausmaß mittel.

Aufgrund der bislang in wesentlichen Ländern erfolgreich durchgeführten Harmonisierung und des Roll-outs im Rahmen des Projekts REACH (Roll-out of Enterprise Applications and Content Harmonization) wurde das 2014 genannte Risiko der unzureichenden Interaktion anzubindender Systeme im abgelaufenen Geschäftsjahr aus dem Portfolio von GfK genommen.

**Risiken durch Transformation:** Seit 2012 wird die Strategie „Own the Future“ erfolgreich vorangetrieben. Mit „Getting it Done“ war 2014 das Jahr der Umsetzung. Im Jahr 2015 wurde die Strategie um „Shape for Growth“ erweitert, um unseren Kunden einzigartige, relevante Markt- und Verbraucherinformationen, verknüpft mit dem Wissen aus zwei Sektoren, zu liefern. GfK konzentriert sich auf die digitalen Angebote und investiert erheblich in neue Technologien sowie neue Möglichkeiten, Daten miteinander zu verknüpfen und anzureichern. Risiken im Zuge dieses Transformationsprozesses entstehen hauptsächlich daraus, dass die sich durch die Strategie bietenden Chancen nicht vollständig genutzt werden. Durch die erfolgreichen globalen Maßnahmen, wie beispielsweise ein proaktives Change Management seitens des Vorstands, eine offene, globale Kommunikationspolitik, kontinuierliche, gezielte Personalentwicklungs- und Schulungsmaßnahmen, eine stetige Verbesserung des internationalen Netzwerks und die Fokussierung auf Mehrjahresverträge und relevante Märkte, konnte das Risiko im Vergleich zum Vorjahr in Bezug auf das Schadensausmaß gesenkt werden. Risikobewertung nach Gegenmaßnahmen: Eintrittswahrscheinlichkeit eher unwahrscheinlich, potenzielles Schadensausmaß gering.

**Risiken im Zusammenhang mit Produktmarkteinführungen:** Als Full-Service-Dienstleister mit einem globalen Netzwerk und einem breiten Angebot an Studien und Analysen ist GfK hervorragend aufgestellt, um sowohl einem verschärften globalen Wettbewerb in der Branche zu begegnen als auch von positiven Trends in den aufstrebenden Ländern zu profitieren. Zunehmende Globalisierung und Digitalisierung sowie veränderte Verhaltensweisen der Verbraucher steigern den Beratungsbedarf von Unternehmen hinsichtlich ihrer Marketingentscheidungen. So gewinnen Informationen zu Absatzpotenzialen eines Produkts oder Services in verschiedenen Märkten und Ländern zunehmend an Bedeutung. Denn erst das Erkennen von Zusammenhängen, Bedeutungen und Mustern, etwa zwischen Marketing und Technik, zwischen Medien und Werbung oder zwischen Planung und Marktdaten, macht große Datenmengen wertvoll und erlaubt Vorhersagemodelle, die die Geschäftserfolge der GfK-Kunden sichern. Gleichzeitig werden Kaufentscheidungen verstärkt unter Hinzuziehung neuer Medien und aufgrund ökologischer Aspekte getroffen. Die

genannten Felder bergen gleichzeitig für GfK das Risiko, die gestiegenen Bedürfnisse hinsichtlich des Beratungs- und Verkaufsangebots nicht in ausreichendem Maß mit der richtigen „Commercial Excellence“ zu besetzen, die Marketingkampagnen nicht zielführend einzusetzen oder keine passenden Standardprodukte anbieten zu können, um seinen Kunden eine umfassende und optimale Entscheidungsgrundlage zu bieten. Hierbei ist es für GfK von großer Bedeutung, die Aufgaben innerhalb der Beratungsprojekte zu bündeln und eine gezielte Verkaufsabwicklung strategisch zu fokussieren. In diesem Zusammenhang werden die Mitarbeiter fortwährend in Bezug auf Neuerungen im Produkt- und Serviceportfolio geschult, um ihre Kompetenzen auszubauen. Durch eine Verbesserung im Rahmen der Absatzplanung können Produktmarkteinführungsprojekte transparent gesteuert und überwacht werden, um auf etwaige Verzögerungen rechtzeitig reagieren zu können. Auch die Bündelung von Aufgaben in den globalen Kompetenzzentren gehört hierzu. Die Risikobewertung nach Gegenmaßnahmen hat sich im Vergleich zum Vorjahr nicht verändert: Eintrittswahrscheinlichkeit eher unwahrscheinlich, potenzielles Schadensausmaß gering.

**Risiken durch den technologischen Fortschritt:** Im Vergleich zum Vorjahr wird dieses Risiko nicht mehr als mittelbar identifizierbares Risiko, sondern als unmittelbar identifiziertes Risiko eingeschätzt. Die eigenen GfK-Zahlen zeigen, dass rund um die Welt und rund um die Uhr Millionen von Endgeräten genutzt werden und neueste Netztechnologie als Standard gesetzt wird. Die zunehmende Digitalisierung, die Verbreitung des (mobilen) Internets und die Konvergenz von Anwendungsgeräten sorgen bei den Verbrauchern für veränderte Verhaltensweisen. So werden Kaufentscheidungen vermehrt aufgrund der Nutzung von mobilen Medien oder sozialen Netzwerken getroffen. Damit wandelt sich das Kaufverhalten weltweit. Die Zahl der Kontaktpunkte – also wo, wann und wie Unternehmen und Marken mit Kunden in Kontakt kommen – und die Art und Weise, wie Kaufentscheidungen getroffen werden, verändern sich pausenlos. Nach wie vor müssen Unternehmen ihre Kunden verstehen. Dies erfordert neue Methoden und Technologien, um Marktforschungsdaten im digitalen Zeitalter zu erheben. Dabei gelten die Neuentwicklungen innovativer Produkte und Services sowie neuer Marktforschungsmethoden für GfK als eine der wichtigsten Aufgaben. Risiken können darin gesehen werden, dass die technische Umsetzung entsprechender Produkte sowohl kostenseitig als auch den veränderten Marktbedingungen entsprechend nicht adäquat möglich ist, wie zum Beispiel anhand des Projekts Mobile Insight/Location Insight ersichtlich. Wie auch im Vorjahr sieht die GfK Gruppe als innovativer Konzern mit Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten derzeit keine substantiellen Risiken in Bezug auf größere, kostenintensive Innovationsprojekte. Mögliche Risiken solcher Projekte werden durch eine regelmäßige Berichterstattung und ein aktives Projektmanagement überwacht. Des Weiteren werden Mitarbeiter in Projektmanagement-/Verhandlungstrainings geschult, um den Kunden von GfK eine zuverlässige und hochwertige Beratung im Hinblick auf innovative Produkt- und Serviceneuheiten sowie Marktforschungsmethoden anbieten zu können. Das Risiko ist durch die genannten Gegenmaßnahmen im Vergleich zum Vorjahr gesunken: Eintrittswahrscheinlichkeit eher unwahrscheinlich, potenzielles Schadensausmaß gering.

### Finanzielle Risiken

**Währungsrisiken:** Die GfK Gruppe ist als global agierender Konzern Währungsrisiken ausgesetzt.

Das translatorische Risiko resultiert aus der Umrechnung von Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung der GfK-Gesellschaften außerhalb des Euro-Währungsraums in die Berichtswährung Euro der GfK Gruppe. Ein Beispiel sind hier die Umbewertungseffekte aus Cashpool-Verbindlichkeiten der GfK SE in Fremdwährung (USD, GBP, CHF) gegenüber ihren Tochtergesellschaften, die das Finanzergebnis negativ beeinflussen können. Diese Translationseffekte werden nicht abgesichert und im sonstigen Ergebnis des Konzernabschlusses ausgewiesen. Beteiligungsbuchwerte werden derzeit nur in geringem Umfang durch sogenannte Natural Hedges abgesichert. Dies erfolgt mittels Finanzierung in der Währung der jeweiligen Gesellschaft, sodass die Effekte aus Fremdwährungsschwankungen reduziert werden können. Um in der Gewinn- und Verlustrechnung die Volatilität aus der Stichtagsbewertung der Fremdwährungsverbindlichkeiten und -forderungen zu begrenzen, wendet GfK für sie, wenn möglich, das Hedge Accounting nach den einschlägigen Vorschriften an. Risikobewertung nach beschriebenen Gegenmaßnahmen im Vergleich zum Vorjahr unverändert: Eintrittswahrscheinlichkeit sehr wahrscheinlich, potenzielles Schadensausmaß mittel.

Das transaktionsbezogene Risiko entsteht aus dem Absatz und dem Erwerb von Gütern und Dienstleistungen, die nicht in der Heimatwährung der jeweiligen GfK-Gesellschaft abgerechnet werden. Da aufgrund des hohen lokalen Wertschöpfungsanteils bei allen operativ tätigen GfK-Gesellschaften den Einnahmen in lokaler Währung zum größten Teil auch Ausgaben in derselben Währung gegenüberstehen, ist das operative Fremdwährungsrisiko in der GfK Gruppe begrenzt. Jedoch können Währungseffekte aufgrund von internen Weiterverrechnungen von internationalen Verträgen entstehen, die nur zum Teil abgesichert werden. Eine konzerninterne Richtlinie (F14 „Treasury Policy“) sieht vor, dass alle GfK-Gesellschaften ihre externen Fremdwährungsrisiken überwachen und Projekte in Fremdwährung ab einer bestimmten Größenordnung und Laufzeit sichern. GfK realisiert die konzerninternen Finanzierung in der Regel in der Heimatwährung der Tochtergesellschaft. Die daraus entstehenden Währungsrisiken werden durch Group Treasury zum Teil, wenn ökonomisch sinnvoll, mithilfe von Finanzinstrumenten zentral gesichert. Die Laufzeit der Sicherungsgeschäfte beträgt in der Regel nicht mehr als 18 Monate. Die sich kompensierenden Effekte des Grundgeschäfts und der Währungssicherung werden ergebniswirksam gebucht. Die Risikobewertung nach Gegenmaßnahmen ist im Vergleich zum Geschäftsjahr 2014 ebenfalls unverändert: Eintrittswahrscheinlichkeit eher unwahrscheinlich, potenzielles Schadensausmaß gering.

**Liquiditätsrisiken:** Die Liquiditätsrisiken für die GfK Gruppe bestehen darin, dass sie möglicherweise ihren finanziellen Verpflichtungen, zum Beispiel der Tilgung von Finanzschulden oder den laufenden Kapitalerfordernissen der operativen Geschäftstätigkeit, nicht nachkommen kann.

Die GfK SE hat im März 2015 den variablen Teil des Schuldscheindarlehens über 40 Millionen Euro gekündigt. Gleichzeitig wurde dieser Betrag durch ein neues Schuldscheindarlehen über 90 Millionen Euro mit Laufzeiten von drei und fünf Jahren voll refinanziert. Daneben schloss die GfK SE im Jahr 2015 diverse

bilaterale Bank- und Forward-Darlehen über 70 Millionen Euro (Laufzeit bis 2021) und ein neues Schuldscheindarlehen über 130 Millionen Euro mit einer Laufzeit von bis zu 12 Jahren ab. Die Auszahlungszeitpunkte dieser Finanzierungsinstrumente liegen im Februar und März 2016 und sind somit noch nicht in den Finanzverbindlichkeiten enthalten. Die Gelder aus den bilateralen Bankdarlehen und Schuldscheinen wurden zur Ablösung von kurzfristigen Bankdarlehen verwendet und dienen bereits als Refinanzierung unserer Unternehmensanleihe von ursprünglich 200 Millionen Euro. Im Mai 2015 wurde ein Teil der Anleihe mit einem Nominalvolumen in Höhe von 13.883 Millionen Euro zurückgekauft. Durch die aufgeführten Transaktionen wird sich die Fälligkeitsstruktur der Finanzverbindlichkeiten erheblich verbessern und der zukünftige Zinsaufwand deutlich reduzieren. Die syndizierte Kreditlinie in Höhe von 200 Millionen Euro war zum Jahresende nicht beansprucht. Diese Kreditlinie wurde im letzten Jahr vorzeitig bis 2020 verlängert. Insgesamt bestehen am Bilanzstichtag nicht in Anspruch genommene Kreditlinien in Höhe von 286 Millionen Euro (2014: 280 Millionen Euro). Die genannten Finanzierungselemente und ein zum Stichtag vorhandener Zahlungsmittelbestand von 129 Millionen Euro (2014: 93 Millionen Euro) stellen die Liquidität des Konzerns sicher. Die in der syndizierten Kreditfazilität und in den Schuldscheindarlehen vereinbarten Covenants wurden für alle Berichtszeiträume im Jahr 2015 erfüllt. Ein Liquiditätsrisiko kann auch durch die Insolvenz von Finanzinstitutionen auftreten, mit denen GfK zusammenarbeitet. Dieses sogenannte Asset-Management- oder Market-to-Market-Risiko ist unter dieser Risikoposition ebenfalls subsummiert. Um diesem Risiko zu begegnen, werden Geldanlagen und derivative Geschäfte über 100.000 Euro nur mit Banken mit Investment Grade von mindestens BBB- abgeschlossen. Zur weiteren Risikominimierung wurde im Bereich Group Treasury ein Treasury Middle Office eingeführt. Der Fokus liegt hier auf der Trennung der nicht vereinbarten Aufgaben zwischen Systemadministration, Handel und Abwicklung bzw. Handel und Risikoüberwachung. Die Risikobewertung nach den beschriebenen Maßnahmen ist gegenüber dem Vorjahr hinsichtlich Schadensausmaß leicht gestiegen: Eintrittswahrscheinlichkeit unwahrscheinlich, potenzielles Schadensausmaß mittel.

**Zinsrisiken:** Zinsrisiken entstehen in der GfK Gruppe hauptsächlich bei Finanzverbindlichkeiten. Durch die Platzierung der GfK-Anleihe mit einem Zinssatz in Höhe von 5 Prozent, der bilateralen Festzinsdarlehen und des Schuldscheindarlehens hat die GfK SE zum Stichtag 31. Dezember 2015 rund 86 Prozent (2014: rund 90 Prozent) ihrer Finanzverbindlichkeiten durch Festzinsvereinbarungen gesichert. Zum Stichtag wiesen die Zinssicherungskontrakte saldiert einen negativen Marktwert von 171.000 Euro (2014: -20.000 Euro) auf. Derivative Finanzgeschäfte und Anlagen der GfK SE werden nur mit namhaften in- und ausländischen Banken mit einem Investment Grade abgeschlossen. Ferner wird ein mögliches Ausfallrisiko durch Verteilung der Geschäfte auf mehrere Banken reduziert. Zur Absicherung von Zins- und Währungsrisiken eines konzerninternen Fremdwährungsdarlehens in US-Dollar einer Tochter in Brasilien wurde 2014 ein Cross-Currency Interest Rate Swap abgeschlossen. Zum Stichtag wurde dieses Derivat mit einem positiven Marktwert in Höhe von circa 4,8 Millionen Euro bewertet. Risikobewertung nach Gegenmaßnahmen unverändert gegenüber dem Vorjahr: Eintrittswahrscheinlichkeit unwahrscheinlich, potenzielles Schadensausmaß gering.

**Steuerliche Risiken:** Naturgemäß ergeben sich aus der Leistungsverrechnung und der steuerlichen Optimierung der Konzernstruktur in einem internationalen Konzern steuerliche Prüfungsrisiken. Mit der Einführung der Konzernrichtlinie F21 „Transfer Pricing Guideline“ mit Wirkung zum 1. Januar 2014 wurde ein wichtiger Schritt in Richtung Verrechnungspreisbildung und Dokumentation für alle relevanten Geschäftsvorfälle unternommen. Weitere Maßnahmen im Jahr 2015 waren die Entwicklung einer Tax-Compliance-Organisation mit Etablierung von Prozessen und Kontrollen. Daher hat sich die Eintrittswahrscheinlichkeit gegenüber dem Vorjahr leicht gesenkt. Risikobewertung nach Gegenmaßnahmen: Eintrittswahrscheinlichkeit unwahrscheinlich, potenzielles Schadensausmaß gering.

#### **Operative Risiken**

**Kontinuität der IT-Systeme:** Auch im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden durch eine Vielzahl von Transformationsprozessen, durch die Zentralisierung der IT-Systeme und durch eine verstärkte Nutzung der weltweiten IT-Infrastruktur unter anderem bestehende Systeme stark modifiziert, erweitert und verändert, um den globalen Anforderungen gerecht zu werden. Die Zentralisierung an sich bedeutet noch keine Erhöhung der Eintrittswahrscheinlichkeit für Ausfallrisiken, jedoch ein erhöhtes Schadensausmaß im Falle eines Ausfalls. Umso wichtiger ist eine schnelle Behebung solcher Störungen innerhalb der involvierten Systeme. Denn durch die Zentralisierung wären nicht nur einzelne GfK-Gesellschaften, sondern möglicherweise auch Teile des GfK-Konzerns beeinflusst. Sollten zum Beispiel die wichtigsten Business-Applikationen von GfK oder die zugrunde liegende Infrastruktur von einem kompletten Systemausfall für mehrere Tage betroffen sein (dies kann auch durch Feuer oder Stromunterbrechungen verursacht sein), könnte dies zu substantziellen Einbußen beim Umsatz führen, Schadensersatzansprüche von Kunden nach sich ziehen oder die Reputation von GfK beeinträchtigen. Um einem IT-Systemausfall vorzubeugen, werden kritische Komponenten hinsichtlich ihrer Verfügbarkeit zusammengefasst, sodass eine ausfallende Komponente durch andere Komponenten ersetzt werden kann.

Im Geschäftsjahr 2015 wurde die regelmäßige Prüfung der Back-up-Prozesse verstärkt und Risikobewertungen durchgeführt, um Schwachstellen in der Infrastruktur zu erkennen. Des Weiteren wurde das Lebenszyklusmanagement für die globalen Anwendungen ausgebaut und es wurden Notfallprozeduren erstellt sowie Maßnahmen ergriffen, um Denial-of-Service-Attacken zu verhindern, die die Verfügbarkeit von Services im Internet für bestimmte Zeiträume blockieren könnten.

Durch die verstärkte Nutzung von strategischen Anbietern mit globaler Präsenz umfasst dieses Risiko auch die Abhängigkeit von Drittsystemen, wie zum Beispiel von Telefon- und Netzwerk-anbietern, Cloud-Service- und Softwareanbietern. Die Maßnahmen auf der Einkaufsseite beziehen sich auf die Verbesserung und Standardisierung der Einkaufsprozesse mit Marktbeobachtung und die verbesserte Auswahl und Bindung von Service Providern.

Um das Schadensausmaß durch Feuer oder Stromunterbrechungen zu reduzieren, wurden entsprechende Versicherungen abgeschlossen. Auch Schulungen von Mitarbeitern zum Bewusstsein für Gefahrensituationen (beispielsweise Feuerausbruch) sowie die Benutzung der Vereinzelungsanlagen und der neuen Sicherheitssysteme an Eingangstüren etc. wurden 2014/2015 durch- und eingeführt.

Trotz aller genannten Maßnahmen ist das Risiko im Schadensausmaß gegenüber dem Vorjahr als sehr hoch einzustufen. Risikobewertung nach Gegenmaßnahmen: Eintrittswahrscheinlichkeit unwahrscheinlich, potenzielles Schadensausmaß sehr hoch (über 30 Millionen Euro).

**Risiken im Zusammenhang mit Produktgruppen:** GfK erfasst nicht nur jeden Tag Millionen von Daten in unterschiedlichsten Bereichen und Dimensionen aus unterschiedlichsten Quellen, sie bietet ihren Kunden auch weltweit die umfassende kontinuierliche Messung von Marktgrößen und -trends und zeichnet sich insbesondere durch das globale Netzwerk sowie einen großen eigenen Datenbestand aus. Auch das abgelaufene Geschäftsjahr 2015 stand unter dem Ziel, das Geschäft im Media-Measurement-Bereich zur Messung von Reichweiten bei TV, Radio, Printmedien sowie crossmedial weiter auszubauen. Media Measurement bietet mithilfe neuartiger Technologien Informationsservices zu Reichweiten, Intensität und Art der Nutzung von Medien und Medienangeboten, umfassende Einblicke in den Medienkonsum eines dynamisch geprägten Medienmarkts und Informationen zu ihrer Akzeptanz in verschiedenen Ländern. Jedes neue, im Aufbau eines Media-Measurement-Systems befindliche Land bringt andere technische Voraussetzungen und Anforderungen mit. Zudem ist die wirtschaftliche und politische Entwicklung in einigen Regionen nur schwer vorhersehbar. Daraus können sich unter anderem auch Risiken aus Reputationsverlust ergeben. Ein weiteres Risiko kann auch in der potenziellen Nichtgewinnung zusätzlicher Fernsehanstalten gesehen werden. Durch ein striktes Projekt- und Ressourcenmanagement mit wöchentlichen Statusreports des lokalen Managements in der Berichtslinie zum Global Head of Media Measurement, zusätzlichen Support auf Management-, Projekt- und operativer Ebene sowie intensiveren Fokus auf Prozessen zur Datenqualitätsprüfung können diese Risiken vermindert werden. Risikobewertung nach Gegenmaßnahmen unverändert zum Vorjahr: Eintrittswahrscheinlichkeit eher unwahrscheinlich, potenzielles Schadensausmaß mittel.

**Datenqualitätsrisiken:** GfK verfügt über langjährige Erfahrung im Erheben und Auswerten von Daten. Mithilfe innovativer Technologien und wissenschaftlicher Verfahren generiert GfK aus großen Datenmengen intelligente Informationen, um seinen Kunden zuverlässige und relevante Markt- und Verbraucherinformationen zur Verfügung zu stellen. Dabei wertet GfK zum einen Daten aus einem der weltweit größten Händlernetzwerke aus, zum anderen werden die Ergebnisse aus Ad-hoc-Studien und Verbraucherpanels analysiert, um darauf aufbauend ein Gesamtbild des Marktes entwickeln zu können. Da gewisse Restrisiken hinsichtlich der Datenqualität – durch technische oder menschliche Fehler – insbesondere bei der Datenbeschaffung, der Datenverarbeitung wie auch bei der Auswertung und Analyse von Daten nicht vollständig ausgeschlossen werden können, sind sie auch eng mit einem möglichen Reputationsrisiko für GfK verzahnt. Ursächlich hierfür können Systemfehler, Prozessänderungen oder bestimmte Datenkonstellationen sein, die zu falschen Informations- und Beratungsservices führen würden. Vorbeugend werden daher systemrelevante Checkalgorithmen angewendet und automatische Qualitätskontrollen durchgeführt sowie die laufenden Qualitätsmaßnahmen und Auditierungsprozesse ständig verbessert. Des Weiteren werden Qualitätschecks bei Lieferanten durchgeführt sowie die regionalen Coding Hubs weiter ausgebaut. Zudem wurde das Qualitätsprogramm „Innovating our Core“ 2015 neu eingeführt. Auch durch Trainings sowie Verbesserungen in der

Beschaffung kann dem Risiko proaktiv begegnet werden. Gegenüber dem Vorjahr ist das Risiko in der Eintrittswahrscheinlichkeit leicht gestiegen. Risikobewertung nach Gegenmaßnahmen: Eintrittswahrscheinlichkeit eher unwahrscheinlich, potenzielles Schadensausmaß mittel.

**Datenbeschaffungsrisiken:** Damit GfK ihren Kunden weltweit wichtige Erkenntnisse über lokale Märkte in über 100 Ländern liefern kann, erhebt GfK kontinuierlich von Groß- und Einzelhandelsunternehmen sowie von Panel- und Stichprobenteilnehmern Daten zu deren Absatzentwicklung und Kaufentscheidungen sowie zur Radio- und Fernsehnutzung. Unverändert gegenüber dem Vorjahr sieht GfK ein immanentes Risiko darin, dass diese Datenlieferanten unter anderem aufgrund von datenschutzrechtlichen Bedenken nicht mehr bereit sind, Daten zur Verfügung zu stellen, und es GfK nicht möglich ist, sie adäquat zu ersetzen. Durch die Nutzung alternativer Rekrutierungskanäle (zum Beispiel durch die Kooperation mit Agenturen zur Felderhebung), eine ständige Optimierung in Bezug auf die Rekrutierung der Paneteilnehmer und die Erforschung neuer Techniken zur Datenerhebung wurden entsprechende Notfallkonzepte entwickelt. Gegenüber dem Vorjahr sieht GfK – trotz der eingeleiteten Maßnahmen – das Risiko hinsichtlich des Schadensausmaßes als leicht gestiegen an, wohingegen die Eintrittswahrscheinlichkeit unverändert bleibt. Risikobewertung nach Gegenmaßnahmen: Eintrittswahrscheinlichkeit eher unwahrscheinlich, potenzielles Schadensausmaß mittel.

**Rechtliche Risiken im Zusammenhang mit dem Datenschutz:** Insbesondere wegen Inkonsistenzen in den gesetzlichen Anforderungen in einigen Ländern wie zum Beispiel Russland und den USA (Safe Harbor), hat das Risiko durch eine gestiegene öffentliche Wahrnehmung und Sensibilität hinsichtlich Datenschutz und Datensicherheit für GfK – wie im Vorjahr – höchste Priorität. Um das Bewusstsein hinsichtlich der Themen in Bezug auf Compliance und Datenschutz weiter auszubauen, ist im GfK-Intranet (gNet) allen Mitarbeitern ein CEO Webcast zugänglich, der zu diesen Themen den „Tone from the Top“ verdeutlicht. Auch im abgelaufenen Geschäftsjahr 2015 wurden gezielt interne Schulungsmaßnahmen durchgeführt. Außerdem wurden im Jahr 2013 die internen Richtlinien zum Datenschutz und die Standesrichtlinien deutlich erweitert. Weitere Maßnahmen sind die Prozessdefinition für die Anwendung von Cloud-Systemen, der kontinuierliche Ausbau der IT-Architektur und des Datenmanagements, die konsequente Überwachung rechtlicher Veränderungen und die Durchführung interner Audits. Ein gewisses Restrisiko möglicher Verletzungen ist jedoch nicht gänzlich auszuschließen. Gegenüber dem Vorjahr hat sich die Eintrittswahrscheinlichkeit erhöht, wohingegen das Schadensausmaß gesunken ist. Risikobewertung nach Gegenmaßnahmen: Eintrittswahrscheinlichkeit wahrscheinlich, potenzielles Schadensausmaß gering.

**Risiken im Zusammenhang mit Desinvestitionsprojekten:** Das Risiko im Zusammenhang mit Restrukturierungsmaßnahmen aus dem Geschäftsjahr 2014 wurde durch das Risiko aus Desinvestitionsprojekten ergänzt und im Vergleich zum Vorjahr entsprechend umbenannt. Nach wie vor unterliegt die Marktforschungsbranche einem zunehmenden Wettbewerbsdruck sowie einer Preissensitivität für ihre Dienstleistungen. Durch die Verbesserung und den weiteren Ausbau der Produktivitätsprogramme, hierzu zählen neben Restrukturierungs- auch Desinvestitionsprojekte, soll die Wettbewerbsfähigkeit von GfK weiter gefestigt und

gesteigert werden. Risiken im Bereich von Desinvestitionsprojekten betreffen zurzeit vorwiegend den Sektor Consumer Choices und sind in der Auswahl geeigneter potenzieller Käufer oder der Ausübung alternativer Exit-Strategien in einem vorgegebenen Zeit- und Kostenrahmen zu sehen. Durch weitere Produktivitätsmaßnahmen im Einkauf, Schaffung globaler Service Center in bestimmten Regionen, Restrukturierung nicht profitabler Einheiten, Initiativen zur Erhöhung der Datenqualität und Margenverbesserung sowie durch Personalanpassungen kann diesem Risiko begegnet werden. Gegenüber dem Vorjahr wurde daher das Schadensausmaß gesenkt. Risikobewertung nach Gegenmaßnahmen: Eintrittswahrscheinlichkeit eher unwahrscheinlich, potenzielles Schadensausmaß gering.

#### **Marktrisiken**

**Wettbewerbsrisiken:** Unter Wettbewerbsrisiken wird eine weitere Zunahme des Wettbewerbs in der Marktforschungsbranche verstanden. Sie wird durch eine vereinfachte Handhabung großer Datenmengen sowie durch eine leichtere und schnellere Datenbeschaffung, auch mittels Kooperationen, hervorgerufen. Zudem wird dies durch den Eintritt lokaler Marktforschungsunternehmen und einzelner spezialisierter Nischenanbieter verstärkt. Eng verbunden mit den oben genannten Rahmenbedingungen unter den Absatzmarktrisiken ist auch ein gestiegener Preisdruck durch einen sich intensivierenden Wettbewerb zu erkennen. Darüber hinaus gibt es einen anhaltenden Wettbewerb um die Marktforschungsbudgets von weltweit agierenden Großkonzernen. Auch das Risiko, generierte Effizienzen, beispielsweise durch Kosteneinsparungen, aufgrund des Preisdrucks direkt an die Kunden von GfK weitergeben zu müssen, ist hierunter subsummiert. GfK hat sich als qualitativ hochwertiges, mit einheitlichen Methoden global agierendes Marktforschungsunternehmen positioniert. GfK sieht so die Möglichkeit, durch die Nutzung eines globalen Netzwerks und den weiteren Ausbau von zukunftsorientierten Innovationsprojekten den Kunden einen sehr hohen Mehrwert bieten zu können und sich dadurch gegenüber seinen Konkurrenten klar und erfolgreich zu differenzieren. Als weitere Maßnahme, um dem Risiko zu begegnen, verstärkt GfK den Ausbau des Vertragsmanagements hin zu Rahmenverträgen. Auch Wettbewerbsanalysen, Verhandlungstrainings sowie eine schnellere Datenlieferung und verbesserte Visualisierung ermöglichen es GfK, dem Risiko aktiv zu begegnen. Aufgrund der eingeleiteten Kosteneinsparmaßnahmen ist GfK zusätzlich gut gewappnet, um bei den vorherrschenden Wettbewerbsbedingungen und angesichts aggressiver Preisstrategien von Konkurrenten auch weiterhin erfolgreich zu sein. Gegenüber dem Vorjahr ist das Risiko daher unverändert nach Gegenmaßnahmen mit Eintrittswahrscheinlichkeit wahrscheinlich und potenziellem Schadensausmaß mittel zu bewerten.

#### **Legal- und Compliance-Risiken**

**Compliance-Risiken:** Im Rahmen des implementierten Chancen- und Risikomanagementsystems sowie des internen Kontrollsystems wird fortlaufend überwacht, ob zusätzlich Risiken auftreten, die gegebenenfalls Gegenmaßnahmen erforderlich machen. Obwohl fest verankerte Unternehmensleitlinien (Code of Conduct, Corporate Values) und interne Richtlinien eingeführt sind, bleibt ein gewisses Restrisiko bestehen, dass einzelne GfK-Mitarbeiter diese Regelwerke missachten bzw. nicht vollständig umsetzen. Risiken aus Compliance können sich aus Verstößen gegen Unternehmensrichtlinien und kriminellem Verhalten ergeben. GfK ist sich dieses Risikos bewusst und hat diverse Maßnahmen, bei-

spielsweise kontinuierliche Mitarbeiterschulungen sowie regelmäßig stattfindende Internal Audits, eingeleitet bzw. durchgeführt. Zur weiteren Sensibilisierung aller Mitarbeiter in Bezug auf integriertes Verhalten und Compliance ist 2015 ein umfangreiches, für alle Mitarbeiter verpflichtendes Online-Training mit anschließender Beantwortung eines Fragenkatalogs durchgeführt worden. Diese E-Learning-Plattform betraf zunächst den Code of Conduct und wird in den Folgejahren um wesentliche Konzernrichtlinien erweitert. Zusätzlich unterstützt die Einführung neuer bzw. die Überprüfung und Anpassung laufender Prozesse die frühzeitige Identifikation von Compliance-Risiken. Durch erfolgreich implementierte Gegenmaßnahmen konnte das Risiko gegenüber dem Vorjahr in Bezug auf das Schadensausmaß gesenkt werden. Risikobewertung nach Gegenmaßnahmen: Eintrittswahrscheinlichkeit unwahrscheinlich, potenzielles Schadensausmaß hoch.

#### Weitere Risiken

**Rechtliche Risiken im Zusammenhang mit Vertragsstrafen sowie Haftungen:** Dieses Risiko wurde im abgelaufenen Geschäftsjahr neu in das Risikoportfolio der GfK Gruppe aufgenommen und beinhaltet die nicht vertragsgemäße Erfüllung von Kundenverträgen und daraus resultierende Vertragsstrafen und Haftungen. Gründe hierfür können vielfältig sein. Eine Gegenmaßnahme ist zum Beispiel – sofern möglich – die Verhandlung von geringeren Vertragsstrafen. Das Risiko nach Gegenmaßnahmen: Eintrittswahrscheinlichkeit unwahrscheinlich (gegen null tendierend), potenzielles Schadensausmaß aber sehr hoch (größer als 30 Millionen Euro).

**Rechtliche Risiken im Zusammenhang mit Scheinselbstständigkeit von Freelancern und Interviewern:** Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurde, wie im Jahr 2014, das Thema „Scheinselbstständigkeit“ diskutiert. Hierunter ist das Risiko zu verstehen, dass für GfK tätige Interviewer und sonstige Freiberufler als abhängig Beschäftigte eingestuft werden müssen und dadurch zusätzliche Beschäftigungsnebenkosten entstehen. GfK nutzt Freelancer zum Beispiel für die Ausführung von diversen Interviews. Sozialversicherungsbehörden haben in den letzten Jahren verstärkt damit begonnen, Freelancer und sonstige Freiberufler im Hinblick auf abhängige Beschäftigung zu überprüfen. GfK prüft Dienstverhältnisse kontinuierlich und achtet auf die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen. In verschiedenen Ländern ist GfK hierzu an rechtlichen Verfahren beteiligt. Dementsprechend wurden geeignete Vorkehrungen getroffen, um dem Risiko in diesen und weiteren Ländern proaktiv zu begegnen. Zusätzlich werden bei neuen Projekten, in denen Freelancer eingesetzt werden, interne Prozesse und Verträge an den gesetzlichen Erfordernissen ausgerichtet, sodass mögliche sich ergebende steuer- und sozialversicherungspflichtige Risiken minimiert werden können und den jeweiligen Ländern mit ihren Sozialversicherungsgesetzgebungen entsprechen werden kann. Hinzu kommt auch die verstärkte Beauftragung von Serviceagenturen. Risiken aus Schadensfällen und Haftungsfragen sind entweder durch lokale oder durch konzernweit geltende Versicherungen abgesichert oder es wurde über Rückstellungen entsprechende Vorsorge getroffen, wobei potenzielle Restrisiken nicht gänzlich auszuschließen sind. Trotz der Implementierung von geeigneten Maßnahmen sieht GfK das Risiko unverändert gegenüber dem Vorjahr. Risikobewertung nach Implementierung länderspezifischer Gegenmaßnahmen: Eintrittswahrscheinlichkeit unwahrscheinlich, potenzielles Schadensausmaß gering.

### 11.2.2 MITTELBAR IDENTIFIZIERTE RISIKEN

Innerhalb der GfK Gruppe wurden die nachfolgenden mittelbaren Risiken identifiziert, deren Auswirkungen ab dem Geschäftsjahr 2016 erstmalig auftreten können. Die dargestellte Reihenfolge innerhalb der einzelnen Risikokategorien folgt zunächst der Einschätzung des potenziellen Schadensausmaßes, dann der Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit. Die Darstellung liefert dadurch einen Hinweis auf die Beurteilung des einzelnen Risikos für die GfK Gruppe.

#### BEWERTUNG DER RISIKOSITUATION NACH GEGENMASSNAHMEN (MITTELBAR IDENTIFIZIERTE RISIKEN)

	Potenzielles Schadensausmaß	Änderung gegenüber Vorjahr	Eintrittswahrscheinlichkeit	Änderung gegenüber Vorjahr
<b>Strategische Risiken</b>				
Risiken im Zusammenhang mit sektorübergreifenden Initiativen	Gering	▼	Eher unwahrscheinlich	▼
<b>Finanzielle Risiken</b>				
Finanzwirtschaftliche Risiken	Mittel	▲	Unwahrscheinlich	–
<b>Operative Risiken</b>				
Anpassung des Kompetenzportfolios*	Mittel	–	Eher unwahrscheinlich	–
<b>Marktrisiken</b>				
Risiken im Zusammenhang mit Absatzmarkt-konsolidierungen*	Mittel	▲	Wahrscheinlich	–
Absatzmarktrisiken*	Mittel	–	Wahrscheinlich	–

▲ gestiegen ▼ gefallen – unverändert ▲ neues Risiko

\* Im Vorjahr mittelbar identifizierbare Risiken

#### Strategische Risiken

**Risiken im Zusammenhang mit sektorübergreifenden Initiativen:** Der Erfolg neuer, sektorübergreifender Initiativen, beispielsweise einer Erweiterung des digitalen Produkt- und Serviceportfolios, ist abhängig von einer erfolgreichen Zusammenarbeit auf Sektoren- und Regionenebene sowie dem effizienten Austausch und der richtigen Zusammensetzung von Kompetenzen innerhalb der GfK Gruppe. Dadurch verspricht sich der Konzern Synergieeffekte bei gleichzeitiger Ausweitung der globalen Kooperation innerhalb des GfK-Netzwerks. Risiken können hier in der Nichterreichung gesetzter finanzieller sowie terminlicher Ziele oder der nicht geeigneten Zusammensetzung der Kompetenzen innerhalb von GfK entstehen. Um diesem Risiko, die genannten Potenziale und gesetzten Ziele nicht in vollem Umfang generieren zu können, zu begegnen, wurden verstärkt Maßnahmen zur Risikovermeidung bzw. -minimierung ergriffen. Beispielsweise wurde die erfolgreiche Zusammenarbeit des sektorenübergreifend entwickelten Produkts GfK Crossmedia Link weiter vorangetrieben und ist Maßstab für weitere Projekte. GfK Crossmedia Link ist ein globales Single-Source Panel, das beispielsweise das Verbraucherverhalten über verschiedene Medien wie TV, PC, Tablet oder Smartphone misst. Aufgrund der eingeführten Gegenmaßnahmen konnte das Risiko im Vergleich zum Vorjahr weiter gesenkt werden. Risikobewertung nach Gegenmaßnahmen: Eintrittswahrscheinlichkeit eher unwahrscheinlich, potenzielles Schadensausmaß gering.

### **Finanzielle Risiken**

**Finanzwirtschaftliche Risiken:** Eine Refinanzierung am Kapitalmarkt stellt für die GfK SE eine sehr wichtige Maßnahme dar, die jedoch auch risikoträchtig ist. Die Gesellschaft hält sich an die Vorschriften zum Insiderhandelsverbot sowie an diverse Anzeige- und Mitteilungspflichten, um einen generellen Reputationsverlust und damit eine mögliche Beeinträchtigung des Börsenkurses zu vermeiden. Dies beinhaltet auch eine effiziente, an Investoren- und Analysteninteressen ausgerichtete Kommunikation mit dem Ziel, das Vertrauen von Investoren, insbesondere durch dauerhafte Transparenz, zu fördern. Daneben wird das Risiko der Abhängigkeit (Refinanzierungsrisiko) von einer Investorengruppe durch Diversifikation der Finanzierungsinstrumente minimiert. Außerdem wurden im abgelaufenen Wirtschaftsjahr Kreditverträge zu verbesserten Konditionen verhandelt. Der derzeitige Investorenkreis von GfK umfasst neben dem Mehrheitsaktionär eine Vielzahl von nationalen und internationalen Banken (Bankensyndikat) sowie eine Vielzahl von Schuldscheininvestoren, die nicht nur dem Bankensektor zuzuordnen sind (zum Beispiel Versicherungen, Pensionskassen). Gegenüber dem Vorjahr ist das Risiko im potenziellen Schadensausmaß leicht gestiegen. Risikobewertung nach Gegenmaßnahmen: Eintrittswahrscheinlichkeit unwahrscheinlich, potenzielles Schadensausmaß mittel.

### **Operative Risiken**

**Anpassung des Kompetenzportfolios:** In einer Zeit, in der verschiedenste Daten auf immer schnelleren Entscheidungsbedarf unserer Kunden treffen, nutzen bestehende wie neue Anbieter die Möglichkeiten der Digitalisierung und Globalisierung. Dieser Wandel in der Marktforschungsbranche bringt neue Anforderungen hinsichtlich Methoden und Technologien zur Erhebung von Marktforschungsdaten mit sich. Um den sich ändernden Anforderungen gerecht zu werden und die sich daraus ergebenden Wachstumspotenziale in vollem Umfang für sich nutzen zu können, muss GfK umfassend Kompetenzen bei den Mitarbeitern auf- und ausbauen. Auch ist eine entsprechende erfolgreiche Anpassung der zugrunde liegenden organisatorischen Struktur, insbesondere in Führungsfunktionen, nötig. Diesem Risiko begegnet die GfK Gruppe, indem global integrierte Mitarbeiterstrategien definiert und umgesetzt werden. Durch kontinuierliche Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote werden Kompetenzen der Mitarbeiter laufend an den technologischen Fortschritt angepasst und die Mitarbeiter mit Innovationen vertraut gemacht. Dabei wird insbesondere auch Wert darauf gelegt, die richtigen Talente für verschiedenste neue Portfolioeinsatzbereiche zu identifizieren, zu gewinnen und sie entsprechend zu fördern. Es werden attraktive Karrierepfade entwickelt, und das Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebot wird stetig ausgebaut. Sollten jedoch Talente nicht in ausreichendem Maß für GfK rekrutierbar sein, kann auch das Eingehen von Partnerschaften oder die Auslagerung firmeneigener Dienste in Erwägung gezogen werden, um dem Risiko entsprechend zu begegnen. Die Risikobewertung nach Gegenmaßnahmen ist im Vergleich zum Vorjahr unverändert: Eintrittswahrscheinlichkeit eher unwahrscheinlich, potenzielles Schadensausmaß mittel.

### **Marktrisiken**

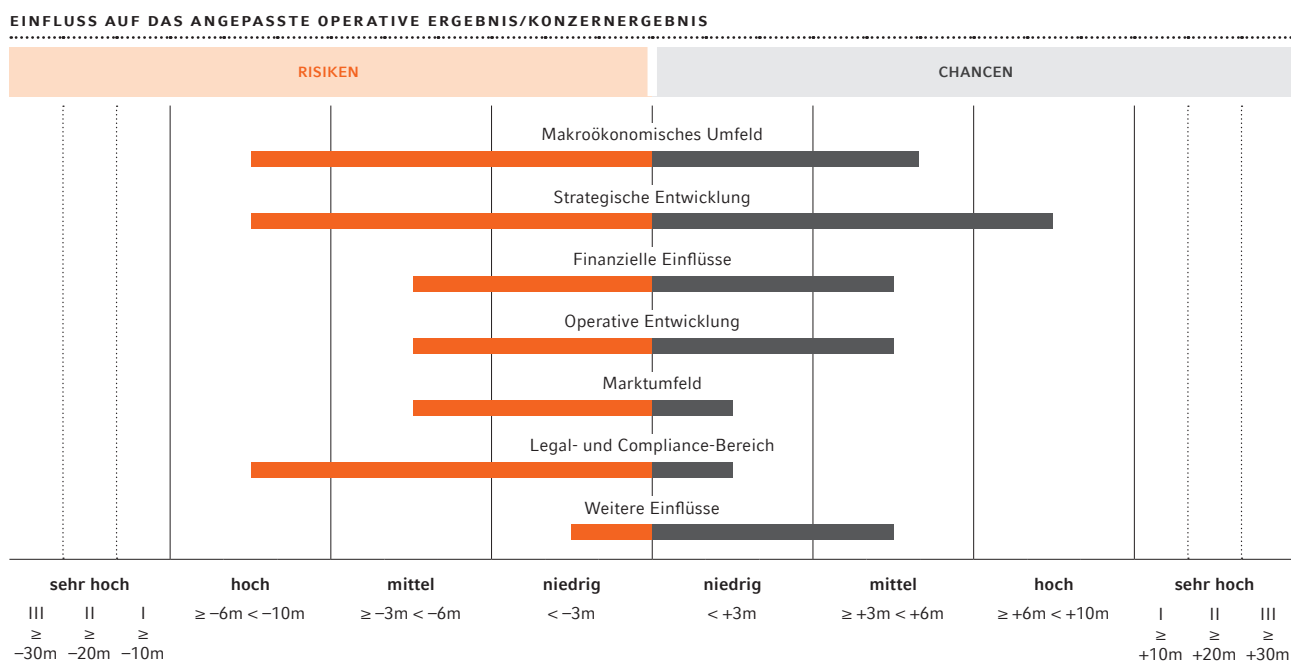
**Risiken im Zusammenhang mit Absatzmarktconsolidierungen:** Mit einem Anteil der zehn größten Kunden am Konzernumsatz von rund 16 Prozent (Vorjahr: 15 Prozent) ist die Abhängigkeit von GfK von einzelnen Großkunden auf Gruppenebene weiterhin vergleichsweise gering. Jedoch besteht diese Abhängigkeit in einigen Ländern. Zusätzlich ist mit einem weiteren Konsolidierungsprozess auf Kundenseite zu rechnen, wodurch einzelne Marktforschungsbudgets zusammengeführt und in Summe gekürzt werden können. Um diesem Risiko zu begegnen, hat GfK im abgelaufenen Geschäftsjahr die langjährigen Großkundenbeziehungen durch die Etablierung von Key-Account-Managern und durch ein kontinuierliches Kundenbeziehungsmanagement weiter ausgebaut und gestärkt. Dies auch vor dem Hintergrund einer zusätzlichen Forcierung der neuen, hochwertigen Produkt- und Serviceportfolios sowie der Generierung neuer Geschäftsfelder als Werttreiber für die Kunden. Daher wurde das Risiko aus GfK-Sicht mit einem höheren Schadensausmaß gegenüber dem Vorjahr bewertet. Risikobewertung nach Gegenmaßnahmen: Eintrittswahrscheinlichkeit wahrscheinlich, potenzielles Schadensausmaß mittel.

**Absatzmarktrisiken:** Dieses Risiko resultiert aus der Reduktion von Marktforschungsbudgets der Kunden von GfK aufgrund ökonomischer oder makroökonomischer Entwicklungen und aufgrund von technischen Veränderungen im Hinblick auf die Digitalisierung und damit verbundene niedrigere Markteintrittsbarrieren, insbesondere für branchenfremde Wettbewerber. Zwar ist in der Vergangenheit die Marktforschungsbranche der weltwirtschaftlichen Entwicklung nahezu gefolgt, das Risiko einer erneuten Weltwirtschaftskrise wie 2008/2009 oder eines Auseinanderbrechens des Euroraumes kann jedoch nicht vollständig ausgeschlossen werden. Sollte es in solch einem, wenn auch unwahrscheinlichen Szenario zu einer deutlichen Verschlechterung der Weltwirtschaftslage mit starken Auswirkungen auf das Geschäft von GfK-Kunden kommen, hätte dies auch Auswirkungen für GfK. Daneben sehen sich einige Kunden aufgrund der gegenwärtig von Unsicherheit geprägten makroökonomischen Rahmenbedingungen in wesentlichen Exportmärkten dazu gezwungen, Kosteneinsparungsprogramme umzusetzen und Marktforschungsbudgets zu kürzen. Mit einem innovativen, auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnittenen Produkt- und Serviceportfolio begegnet GfK diesem Risiko, um die Wettbewerbsfähigkeit der Kunden von GfK zu steigern. Wie im Vorjahr wurden innovative Produkte, das Angebot von einzelnen Modulen sowie das Kundenbeziehungsmanagement und die Datenqualitätssicherung stetig verbessert und Kosteneinsparungsprogramme fortgesetzt. Daher ist dieses Risiko im Vergleich zum Vorjahr nicht mehr als unmittelbares, sondern als mittelbar identifiziertes Risiko einzustufen. Risikobewertung nach Gegenmaßnahmen (keine Veränderung gegenüber dem Geschäftsjahr 2014): Eintrittswahrscheinlichkeit wahrscheinlich, potenzielles Schadensausmaß mittel.

### 11.2.3 MITTELBAR UND UNMITTELBAR IDENTIFIZIERTE CHANCEN

Innerhalb der GfK Gruppe wurden die nachfolgenden mittelbaren und unmittelbaren Chancen identifiziert. Die dargestellte Reihenfolge innerhalb der einzelnen Chancenkategorien folgt der Einschätzung des Chancenpotenzials. Die Darstellung liefert dadurch einen Hinweis auf die Beurteilung der einzelnen Chance für die GfK Gruppe. Die identifizierten Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklungen wurden kategorisiert und gruppiert. Abgeleitet aus dem möglichen Einfluss auf das angepasste operative Ergebnis ergibt sich die Bedeutung der einzelnen Chancen und Risiken, eingeteilt in vier Klassen: niedrig, mittel, hoch und sehr hoch (I–IV). Kategorisiert wurden die einzelnen Chancen und Risiken nach sieben verschiedenen Bereichen.

#### CHANCEN- UND RISIKOPROFIL DER GfK GRUPPE:



#### **Makroökonomisches Umfeld**

**Chancen im Zusammenhang mit der konjunkturellen Entwicklung:** Wie im Kapitel 11.2.1 „Unmittelbar identifizierte Risiken“ erläutert, ist im Vergleich zum Vorjahreszeitraum von einer leichten Erholung großer Volkswirtschaften auszugehen. Für Deutschland wird derzeit ein moderates Wachstum prognostiziert, wohingegen für Länder wie Frankreich, Italien und Spanien stärkeres Wachstum gesehen wird. Hieraus können sich für GfK aufgrund der globalen Aufstellung und des sehr hohen Diversifizierungsgrades potenzielle Chancen ergeben. Sollte zudem das Weltwirtschaftswachstum 2016 über die derzeitige Prognose des Internationalen Währungsfonds (IWF) von 3,4 Prozent steigen, sind hieraus zusätzliche Chancen für das Geschäft von GfK zu erwarten. Diese Chance wurde neu in das Chancenportfolio von GfK aufgenommen. Chancenbewertung: unmittelbar nennenswerte Geschäftsmöglichkeiten mit einem möglichen, mittleren positiven Chancenpotenzial.

#### **Strategische Entwicklung**

**Expansionspotenzial des Produkt- und Serviceportfolios:** Die zunehmende Digitalisierung, die stetige Verbreitung des (mobilen) Internets und die Konvergenz von Anwendungsgeräten beeinflussen die Verhaltensweisen der Verbraucher. Damit wandelt sich das Kaufverhalten weltweit. Aber auch schnellere Entwicklungsmöglichkeiten und Verfügbarkeit von Daten stellen die Marktforschungsbranche immer wieder vor neue Herausforderungen, die gleichwohl Chancen sein können. Dabei gilt die Neuentwicklung innovativer Produkte und Services und neuer Marktforschungsmethoden für GfK als eine der wichtigsten Aufgaben. Daneben setzt GfK auf die konsequente Fokussierung zur Steigerung von Effizienzen, auf eine verbesserte strategische Preisgestaltung und verstärkte Weiterentwicklungen im Point-of-Sales-Measurement-Geschäft. Im Zusammenhang mit Expansionspotenzialen können zudem durch eine erhöhte Innovationsfähigkeit im Roll-

out von sektorenübergreifenden Produkten, wie zum Beispiel GfK Crossmedia Link, zusätzliche Potenziale am Markt generiert werden. Chancenbewertung unverändert gegenüber dem Vorjahr: unmittelbar nennenswerte Geschäftsmöglichkeiten mit einem möglicherweise mittleren positiven Chancenpotenzial.

**Sektorübergreifende Zusammenarbeit:** Durch eine Intensivierung der sektorenübergreifenden Zusammenarbeit zwischen Consumer Experiences und Consumer Choices sieht GfK mittelfristig eine zusätzliche Chance, Umsatzpotenziale zu erschließen und Synergieeffekte zu nutzen. Eine enge Kooperation und ein erfolgreicher Austausch zwischen den Bereichen sowie die richtige Zusammensetzung von Kompetenzen innerhalb dieser Projekte sollen das Angebot aufeinander abgestimmter Lösungskonzepte aus einem Leistungsportfolio sicherstellen. Eine ständige Verfeinerung des Angebots, moderne Forschungsmethoden sowie langfristige Kundenbeziehungen stellen dabei eine solide Basis für den Erfolg dar. Dies wird ergänzt durch wertvolle Datenbanken und umfangreiche, qualitativ hochwertige Panels. Aktuelle Beispiele für die erfolgreiche, sektorenübergreifende Zusammenarbeit mit anschließender Markteinführung sind GfK Experience Effects on Demand, GfK Brand Vivo on Demand und die Einführung von GfK Crossmedia Link in weiteren Ländern wie Italien und den Niederlanden. Chancenbewertung: Im Vergleich zum Vorjahr wurde diese Chance als mittelbar, anstatt unmittelbar, eingestuft, das positive Chancenpotenzial dieser Geschäftsmöglichkeit ist von mittel auf gering gesunken.

**Ausbau der Geschäftsposition:** GfK investiert erheblich in neue, digitale Technologien und neue Möglichkeiten, Daten miteinander zu verknüpfen und anzureichern. Mithilfe von neu entwickelten Methoden und Technologien können große Datenmengen aus unterschiedlichsten Quellen analysiert werden. Im Vergleich zum Vorjahr sieht GfK auch weiterhin eine Chance darin, überzeugende Angebote und Dienstleistungen auf Basis einer umfassenden Innovationsoffensive anzubieten. Die sich bietenden künftigen Potenziale aus den neuen technischen Möglichkeiten sollen durch die kontinuierliche Ausweitung der Datenverarbeitungsprozesse am Markt und die Nutzung eines globalen Netzwerkes konsequent genutzt werden, wodurch sich GfK gegenüber seinen Konkurrenten klar und erfolgreich differenzieren möchte und zudem die Kundenbindung verstärkt werden soll. Durch einen gezielten Ausbau des Geschäfts und einen schnelleren Roll-out von Produkten in vielversprechenden Wachstumsregionen sieht der Konzern unmittelbar eine Chance, die Geschäftsposition weiter auszubauen. Speziell in Ländern mit hoher Marktbedeutung und attraktiven Wachstumsperspektiven in Lateinamerika, Asien und dem pazifischen Raum sowie Afrika und Osteuropa soll das Geschäft weiter gestärkt und das Produktportfolio ausgebaut werden. Chancenbewertung: unmittelbar nennenswerte Geschäftsmöglichkeiten, mit einem mittleren positiven Chancenpotenzial.

**Commercial Excellence – Rolle der Marktforschungsbranche:** Durch ein globales und digitales Marktumfeld ergeben sich Potenziale für die künftige Rolle der Marktforschungsindustrie. Diese Chance ist im Vergleich zum Vorjahr nach wie vor im Chancenpotenzial von GfK. Insbesondere durch die Nutzung und den Ausbau von Datenfusionssystemen und die Verbindung dieser Daten mit unterschiedlichen Medienmessungen, vor allem in Echtzeit, eröffnen sich neue Möglichkeiten. So kann die Marktforschung

als zuverlässiger Partner und Lieferant von hochwertigen Verbraucherinformationen eine noch größere Bedeutung für ihre Kunden darstellen. Um GfK als führendes Marktforschungsunternehmen weiter etablieren zu können, wird der Ausbau der Commercial Excellence konsequent vorangetrieben. Hier zählen zu den Schwerpunkten die Identifikation von weiteren Wachstumsfeldern, Maßnahmen zur Optimierung des Ressourceneinsatzes, Maßnahmen zur Gestaltung effizienterer Prozesse sowie die Weiterentwicklung von Abwicklungs- und Steuerungstools. Chancenbewertung: mittelbar nennenswerte Geschäftsmöglichkeiten, mit einem hohen positiven Chancenpotenzial.

#### **Finanzielle Einflüsse**

**Währungsschwankungen – translatorische Chance:** Als global agierender Konzern ist die GfK Gruppe Währungsschwankungen ausgesetzt. Durch das Aufwärtspotenzial der translatorischen Wechselkurseffekte ergibt sich für GfK eine mögliche Chance. Sie resultiert aus der Umrechnung von Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung der GfK-Gesellschaften außerhalb des Euro-Währungsraums in die Berichtswährung Euro der GfK Gruppe. Die Chance wurde für das Geschäftsjahr 2015 neu in das Chancenportfolio für GfK aufgenommen. Chancenbewertung: unmittelbar nennenswerte Geschäftsmöglichkeit, mit einem mittleren positiven Chancenpotenzial.

**Finanzielle Chance – Zinssatz:** Durch die Ablösung des Corporate Bond mit Zinssatz in Höhe von 5 Prozent und den Abschluss von Darlehen mit niedrigerem Zinssatz sieht GfK eine unmittelbar nennenswerte Geschäftsmöglichkeit mit mittlerem Chancenpotenzial. Diese Chance wurde neu in das Chancenportfolio von GfK aufgenommen.

**Steuroptimierung:** Auch weiterhin sieht GfK Steueroptimierungspotenziale, weshalb fortlaufend Möglichkeiten zur Verbesserung der Steuerstruktur geprüft werden, um entsprechende Maßnahmen im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten zu initiieren. Die Prüfung der Möglichkeiten erfolgt über ein laufendes Monitoring des globalen und lokalen rechtlichen Umfelds und die Adaption an GfK-Verhältnisse. Chancenbewertung unverändert gegenüber dem Vorjahr: unmittelbar nennenswerte Geschäftsmöglichkeit, mit einem geringen positiven Chancenpotenzial.

#### **Operative Entwicklung**

**Chancen in Zusammenhang mit Produktgruppen:** Auch das abgelaufene Geschäftsjahr 2015 stand unter dem Ziel, das Geschäft im Media-Measurement-Bereich zur Messung von Reichweiten bei TV, Radio und Printmedien sowie crossmedial weiter auszubauen. Traditionell ist die Fernseh- und Radioforschung von langfristigen Kundenaufträgen geprägt. Durch die intensive langjährige Zusammenarbeit mit Auftraggebern konnte spezifisches Wissen aufgebaut werden. GfK sieht die Wettbewerbsfähigkeit des Produkts der Reichweitenmessung aufgrund der erfreulichen Marktentwicklung vor allem durch die Nutzung neuartiger Technologien zur Erfassung von Real-Time-Daten und im Digital-Media-Measurement-Bereich gestärkt, um in der Zukunft weitere Aufträge, insbesondere im syndizierten Geschäft, hinzuzugewinnen. Diese Chance wurde neu in das Chancenportfolio von GfK aufgenommen. Chancenbewertung: mittelbar nennenswerte Geschäftsmöglichkeiten, mit einem mittleren positiven Chancenpotenzial.



**Rechtliche Chancen im Zusammenhang mit dem Datenschutz:**

Die gestiegene öffentliche Wahrnehmung und Sensibilität hinsichtlich der Datensicherheit und des Datenschutzes hat für die GfK Gruppe nach wie vor höchste Priorität. Durch die Speicherung der erhobenen Daten vorwiegend in Deutschland und eine teilweise Vorreiterrolle in der Branche sieht GfK in diesem Zusammenhang die unmittelbare Chance, für die Kunden vertrauenswürdiger zu sein als Wettbewerber, die ihre Daten in weniger sicheren Ländern verwahren. Diese Chance wurde neu in das Chancenportfolio von GfK aufgenommen. Chancenbewertung: unmittelbar nennenswerte Geschäftsmöglichkeiten, mit einem geringen positiven Chancenpotenzial.

**Commercial Excellence in Bezug auf Datenqualität:** Langjährige Erfahrung im Erheben und Auswerten von Daten macht GfK zu einem vertrauenswürdigen Lieferanten für zuverlässige, relevante und intelligente Markt- und Verbraucherinformationen. Durch eine stete Optimierung und Verbesserung der internen Prozesse zur Erhebung von zuverlässigen Daten sieht GfK die Möglichkeit sich weiterhin als qualitativ hochwertiges, global agierendes Marktforschungsunternehmen gegen die Wettbewerber erfolgreich durchzusetzen. Diese Chance wurde neu in das Chancenportfolio von GfK aufgenommen. Chancenbewertung: unmittelbar nennenswerte Geschäftsmöglichkeiten, mit einem geringen positiven Chancenpotenzial.

**Chancen im Zusammenhang mit der Datenbeschaffung:** GfK liefert eine einzigartige Kombination aus Verbraucher-, Handels- und Mediadaten, die mithilfe wissenschaftlicher Verfahren und innovativer Technologien miteinander verknüpft werden. Um den Kunden diese Daten liefern zu können, werden kontinuierlich und weltweit wichtige Erkenntnisse über lokale Märkte in über 100 Ländern über deren Radio- und Fernsehnutzung und zu deren Absatzentwicklung und Kaufentscheidungen erhoben. GfK sieht durch die Nutzung alternativer Rekrutierungskanäle, eine ständige Optimierung in Bezug auf die Rekrutierung der Panelteilnehmer und die Erforschung neuer Technologien zur Datenerhebung die Möglichkeit, Kosten einzusparen. Diese Chance wurde neu in das Chancenportfolio von GfK aufgenommen. Chancenbewertung: unmittelbar nennenswerte Geschäftsmöglichkeit, mit einem geringen positiven Chancenpotenzial.

**Commercial Excellence – Anpassung des Kompetenzportfolios:** Durch die zunehmende Digitalisierung und Globalisierung bieten sich vermehrt Wachstumspotenziale für GfK. Durch kontinuierliche Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote werden die Kompetenzen der Mitarbeiter fortlaufend an den technologischen Fortschritt angepasst. Hierbei bietet sich für GfK insbesondere die Chance, als ein renommierter Arbeitgeber die richtigen Talente als Fach- und Führungskräfte zu identifizieren und zu gewinnen und sie durch geeignete Förderungsmaßnahmen zu binden. Diese Chance wurde neu in das Chancenportfolio von GfK aufgenommen. Chancenbewertung: unmittelbar nennenswerte Geschäftsmöglichkeit, mit einem geringen positiven Chancenpotenzial.

**Marktumfeld**

**Neue Marktpotenziale/Wettbewerbsvorteile:** Durch veränderte Markt- und Wettbewerbsbedingungen sieht GfK durch die Fokussierung auf global definierte Produktgruppen für unterschiedlichste Industriezweige, insbesondere im Hinblick auf die traditionelle Marktforschung, auch weiterhin die Chance, seinen Marktanteil signifikant zu erhöhen. Zudem liefern die zunehmende Geschwindigkeit in der Branche, die kontinuierliche Analyse der Unternehmensstrategie im Zusammenhang mit dem Wettbewerbsumfeld und das Verständnis von sich entwickelnden Kundenbedürfnissen zusätzliche Möglichkeiten für GfK. Chancenbewertung: mittelbar nennenswerte Geschäftsmöglichkeiten, mit einem geringen positiven Chancenpotenzial.

**Legal- und Compliance-Bereich**

**Commercial Excellence – Compliance:** Durch die kontinuierliche Erweiterung und Konkretisierung der internen Richtlinien sowie fortlaufende Trainings sieht die GfK Gruppe ein zusätzliches mittelbares Chancenpotenzial. Da die Prozesse zunehmend standardisiert und damit die Fehlerquellen reduziert werden, kann es zu einer Verbesserung und Optimierung der internen und operativen Prozesse kommen. Diese Chance wurde neu in das Chancenportfolio von GfK aufgenommen. Chancenbewertung: mittelbar nennenswerte Geschäftsmöglichkeit, mit einem geringen positiven Chancenpotenzial.

**Weitere Chancen**

**Rechtliche und strategische Chance:** GfK sieht die Chance, sich durch zuverlässige und qualitativ hochwertige Dienstleistungen als global agierendes Marktforschungsunternehmen bei seinen Kunden und externen Stakeholdern zu positionieren. Um diese Chance wahrzunehmen, müssen die neuen Werte und der „Tone from the Top“ durch alle Mitarbeiter des GfK-Konzerns gelebt werden. Dies ist die Grundvoraussetzung für den Erfolg, um den notwendigen und weiterhin gewünschten Kulturwandel innerhalb des Konzerns zu vollziehen. Diese Chance wurde neu in das Chancenportfolio von GfK aufgenommen. Chancenbewertung: unmittelbar nennenswerte Geschäftsmöglichkeit, mit einem mittleren positiven Chancenpotenzial.

### 11.3 ABSCHLIESSENDE EINSCHÄTZUNG DER CHANCEN- UND RISIKOSITUATION

Grundlage für die Beurteilung der Chancen- und Risikosituation durch den Vorstand bildet das unter 11.1 beschriebene Chancen- und Risikomanagementsystem. Dabei werden Risiken auf der Ebene der einzelnen Gesellschaften der GfK Gruppe sowie Chancen und Risiken auf der Regionenebene, der Sektoren- und Konzernebene identifiziert und bewertet.

Im Vergleich zum Vorjahr ist das Gesamtrisiko für die GfK Gruppe weitestgehend unverändert geblieben. Die im abgelaufenen Geschäftsjahr ins Risikoportfolio neu aufgenommenen Risiken, für die zur Risikosteuerung konkrete Gegenmaßnahmen definiert und implementiert wurden, stammen hauptsächlich aus dem strategischen und rechtlichen Bereich. Im Vergleich zum Geschäftsjahr 2014 sind neben dem Risiko eines schlagartigen konjunkturellen Einbruchs der Weltwirtschaftsleistung vor allem die Risiken im Zusammenhang mit der Kontinuität der IT-Systeme, rechtliche Risiken im Zusammenhang mit Vertragsstrafen sowie Haftungen zu nennen. Daneben sind die Compliance-Risiken und die Risiken im Zusammenhang mit Portfoliomaßnahmen ebenfalls als größere Risiken aufzuführen. Die Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Risiken ist aber nach Implementierung geeigneter Maßnahmen als eher unwahrscheinlich einzuschätzen.

Wegen der globalen Positionierung und der kontinuierlichen Bereitstellung innovativer Produkte und Services, insbesondere aufgrund der starken Digitalisierung und der Verfügbarkeit enormer Datenmengen, wird GfK die mittelbar und unmittelbar identifizierten Chancen, die sich der GfK Gruppe in einer zu erwartenden weiterhin stabilen Weltwirtschaft bieten, konsequent nutzen.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass dem Vorstand zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Konzernlageberichts keine Einzelrisiken oder Wechselwirkungen bzw. eine Kumulation von Risiken bekannt sind, die die GfK SE und die GfK Gruppe in ihrem Fortbestand gefährden könnten.

## 12. Vorgänge von besonderer Bedeutung nach Abschluss des Geschäftsjahres

Die bisherigen Vorstandsressorts für die strategische und operative Führung der beiden Sektoren führen ab 1. Januar 2016 die Bezeichnung Chief Commercial Officer. Ab 1. Januar 2016 besteht der Vorstand der GfK SE aus fünf Mitgliedern.

Als Nachfolger für Debra A. Pruent hat der Aufsichtsrat David Krajicek als Chief Commercial Officer (CCO) Consumer Experiences mit Wirkung zum 1. Januar 2016 in den Vorstand berufen. Herr Krajicek war als Regional Chief Operating Officer (Regional COO) zuständig für das Geschäft von Consumer Experiences in Nordamerika.

Zur noch besseren Nutzung der sektorübergreifenden Synergien wurde das Vorstandsressort des Chief Operations Officer (COO) geschaffen, der für alle lokalen und globalen Produktionsaktivitäten von GfK verantwortlich sein wird. Mit dieser Aufstellung will GfK die Produktivität im operativen Geschäft durch weitere Automatisierung, Nutzung von Skaleneffekten und Effizienzverbesserungen steigern. Für diese neue Position wurde Alessandra Cama mit Wirkung zum 1. Januar 2016 in den Vorstand berufen. Zuvor war Frau Cama als Regional Chief Operating Officer (Regional COO) zuständig für das Geschäft von Consumer Choices in der Region Asien und Pazifik.

Dr. Gerhard Hausrucking ist als Chief Commercial Officer weiterhin für den Sektor Consumer Choices verantwortlich.

Am 18. Januar 2016 hat die GfK Switzerland AG, Hergiswil, Schweiz, im Rahmen eines Asset Deals die ihr bisher angegliederte Druckerei, das sogenannte Print Center, verkauft. Diese Transaktion steht im Zusammenhang mit der strategisch vorgesehenen Konzentration auf das Kerngeschäft von GfK.

Am 4. Februar 2016 übernahm die GfK SE Netquest, einen führenden Anbieter von Access Panels mit starker Präsenz in Spanien, Portugal und Lateinamerika. Die Akquisition umfasst auch die Tochtergesellschaft Wakoopa, die führend im Bereich der passiven geräteübergreifenden Messtechnologie ist.

Am 9. März 2016 hat GfK die 50-Prozent-Beteiligung an der USEEDS GmbH, Berlin, verkauft.

Im April 2016 wird die Rückzahlung einer von der GfK SE im April 2011 platzierten Anleihe mit fünf Jahren Laufzeit fällig. Zur vollständigen Refinanzierung der fälligen Anleihe hat die GfK SE bereits mehrere bilaterale Forward-Bankdarlehen in Höhe von 70 Millionen Euro und Schuldscheindarlehen in Höhe von 130 Millionen Euro mit Laufzeiten zwischen drei und zwölf Jahren abgeschlossen. Die Auszahlungszeitpunkte dieser Finanzierungsinstrumente liegen im Februar und März 2016.

Weitere Ereignisse mit wesentlichem Einfluss auf die GfK Gruppe haben sich nach dem Bilanzstichtag nicht ereignet.

## 13. Ausblick\*

### 13.1 GESAMTWIRTSCHAFT: OPTIMISTISCHER START INS NEUE JAHR

Nach einem weltweiten Wirtschaftswachstum von 3,1 Prozent im Jahr 2015 erwartet der Internationale Währungsfonds (IWF) für 2016 ein Wachstum von 3,4 Prozent und für 2017 von 3,6 Prozent. Wesentliche Einflussfaktoren bilden dabei die graduelle Verlangsamung des Wachstums bei der Wirtschaftssupermacht China, das niedrige Preisniveau für Energie und Rohstoffe sowie die Straffung der Fiskalpolitik in den USA.

Für die entwickelten Märkte sagen die IWF-Experten eine schrittweise Erholung der Wirtschaft voraus, während sich für die Schwellen- und Entwicklungsländer ein wesentlich uneinheitlicheres Bild bietet. Brasilien steckt weiterhin in einer Rezession, während Russland unter niedrigen Ölpreisen und westlichen Sanktionen leidet. Für China wird eine Abkühlung der Konjunktur-entwicklung auf 6,3 Prozent (2016) und 6,0 Prozent (2017) infolge sinkender Investitionen erwartet. Für Indien und den Rest der Emerging Markets wird von einem robusten Wachstum ausgegangen.

Die US-amerikanische Wirtschaft dürfte nach Einschätzung des IWF weiterhin von billigem Geld und dem gestärkten Immobilien- und Arbeitsmarkt profitieren, während der starke Dollar die Exporteure belastet und niedrige Ölpreise die Investitionen im Energie- und Rohstoffsektor bremsen könnten.

In Europa haben positive Rahmendaten den Kosumklima-Index zum Jahresende 2015 deutlich steigen lassen. Das belegt die Studie Konsumklima Europa, die GfK im Auftrag der Europäischen Kommission in allen Ländern der Europäischen Union durchführt. Für den Konsumindikator befragt GfK 40.000 repräsentativ ausgewählte Bürger in 28 Ländern der Europäischen Union.

Demnach ist der Kosumklima-Index für die Europäische Union zwischen September und Dezember 2015 um 1,9 Punkte auf 12,2 Zähler gestiegen. Eine wesentliche Ursache war die in fast allen betrachteten Ländern gestiegene Wirtschaftsleistung. Zudem sorgten die niedrigen Rohöl- und Energiepreise dafür, dass den Verbrauchern mehr für den Konsum verfügbares Einkommen blieb. Nachdem in fast allen europäischen Ländern die Arbeitslosigkeit deutlich gesunken ist, sank auch die Angst vor einem Jobverlust, was wiederum zu steigenden Konjunktur- und Einkommenserwartungen führte. Trotz Flüchtlingskrise und der Terroranschläge von Paris im November 2015 gingen Europas Konsumenten daher optimistisch ins neue Jahr. Für die gesamte Europäische Union prognostiziert GfK einen realen Anstieg des privaten Konsums um 1,5 bis 2 Prozent.

### 13.2 MARKTFORSCHUNGSBRANCHE: SKEPTISCHER BLICK NACH VORN

Der Blick auf ihre eigene Branche fällt für die Marktforscher weitgehend skeptisch aus. Während in den Vereinigten Staaten angesichts der 2016 anstehenden Präsidentschaftswahlen ein erhöhter Bedarf an Meinungserhebungen erwartet wird, äußern sich die von ESOMAR befragten Marktteilnehmer aus dem großen Rest der Welt allenfalls zurückhaltend optimistisch. In der Vorjahresbefragung hatten 82 Prozent der Branchenexperten noch ein Wachstum vorausgesagt (und lagen damit falsch). Im Folgejahr ist der Anteil der Optimisten auf 58 Prozent geschrumpft, wobei mehr als ein Fünftel der Marktteilnehmer sogar von einem fortgesetzten Schrumpfen des Umsatzes ausgeht. Allerdings sind auch regional höchst unterschiedliche Erwartungen zu beobachten.

Zu den optimistischeren Branchenteilnehmern zählen jene aus Asien, Afrika und dem Mittleren Osten. In Japan wird ein Wachstum von 3 bis 4 Prozent erwartet. Im Mittleren Osten könnten die Golfstaaten ihrer Rolle als Wachstumstreiber ein weiteres Jahr gerecht werden. Auch aus Afrika sind zuversichtliche Stimmen zu hören: In Südafrika wird angesichts neuer Methoden und einer weiteren Diversifizierung des Marktes mit einem Zuwachs von 10 Prozent gerechnet, während Nigeria sogar von 12 Prozent und Kenia von 15 Prozent Marktwachstum ausgeht. „Gleichwohl müssen all diese Erwartungen vor dem Hintergrund unterschiedlichster ökonomischer Probleme in den Regionen mit Vorsicht betrachtet werden“, warnen die Analysten von ESOMAR.

In Europa stehen die Zeichen auf allenfalls moderatem Wachstum, da der Kontinent nach wie vor in einer Wirtschaftsflaute steckt. Gleiches kann für Russland gesagt werden, wo der Markt angesichts fortgesetzter Spannungen mit den europäischen Partnern und weiterhin bestehender Sanktionen sogar deutlich schrumpfen könnte. In den USA hingegen dürften die anstehenden Präsidentschaftswahlen und der anhaltende Wirtschaftsaufschwung für kräftigen Rückenwind für die Branche sorgen.

In Lateinamerika gehen die beiden größten Märkte Brasilien und Mexiko von stabilen bzw. leicht schrumpfenden Umsätzen aus, während kleinere Märkte wie Chile und Honduras auf Wachstumsraten im niedrigen einstelligen Bereich hoffen. In Uruguay – 2014 noch der am schnellsten wachsende Markt des Kontinents – könnten die Angst vor einer Wirtschaftsflaute und der Wegfall von Wahlprognosen für einen zweistelligen Umsatzeinbruch sorgen.

„Vor diesem Hintergrund lässt ein vorsichtiger Ausblick lediglich 1 Prozent Wachstum in den traditionellen Sektoren und 3 Prozent in den jüngeren Disziplinen erwarten“, erklären die Experten von ESOMAR. Ihren Branchenausblick beenden sie mit der konfuzianischen Weisheit, nach der lediglich derjenige, der nichts von der Zukunft erwarte, von ihr auch nicht enttäuscht werden könne.

### 13.3 PROGNOSE UND AUFTRAGSEINGANG

Das abgelaufene Geschäftsjahr stand unter dem Motto „Shape for Growth“. Für GfK hieß das: Wachstum in den Geschäftsfeldern, Steigerung der Produktivität, und Weiterentwicklung des Auftritts als ein integriertes Unternehmen „One GfK“. Auf diesem Weg ist GfK gut vorangekommen. Gleichwohl liegen noch Herausforderungen vor uns: in einem unverändert dynamischen Marktumfeld wandeln sich auch die Anforderungen an das Unternehmen sehr schnell. Für 2016 bleibt das Innovationstempo für GfK deshalb hoch, um das Unternehmen für die Zukunft noch schlagkräftiger aufzustellen. Dieses Geschäftsjahr wird auch durch die Anpassungen der Firmenstruktur geprägt sein. Die Trennung der Operations von den beiden Sektoren führt zu einer größeren Fokussierung und ersten Kosteneinsparungen.

Zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit wird GfK das Investitionsniveau von rund 105 Millionen Euro in 2015 auf rund 180 Millionen Euro erhöhen. Derzeit gehen wir von einer zum Vorjahr etwas geringeren Investitionssumme für Erweiterungs- und Ersatzinvestitionen von rund 80 Millionen Euro aus. Auf der M&A-Seite werden wir weiter mit Augenmaß vorgehen und sich bietende Möglichkeiten sorgfältig prüfen. Interessant sind für uns vor allem technologiegetriebene und datenzentrierte Unternehmen, die uns sofort Mehrwert bieten. Der Fokus liegt jedoch weiter auf organischem Wachstum.

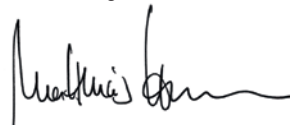
Im Sektor Consumer Experiences legen wir den Fokus auf die Optimierung und Straffung der Abläufe. Marktseitig werden wir den Fokus auf Kundenorientierung legen. So sollen Multi-Channel-Produkte schneller am Markt eingeführt, Vertriebsteam verstärkt und weiter professionalisiert werden. Das Marktumfeld im Ad-hoc-Geschäft wird auch in 2016 herausfordernd sein. Vor diesem Hintergrund wird mit einem Wachstumsbeitrag des Sektors auf Marktniveau gerechnet. Auf der Operations-Seite werden wir die Effizienz weiter erhöhen. Durch diese Maßnahmen beabsichtigen wir, die Marge moderat zu verbessern.

Im Sektor Consumer Choices sollen die neuen Wachstums- und Margenpotenziale konsequent genutzt werden. POS Measurement als Stammgeschäft wird weiter durch neue Produktkategorien, Industrien und Services ausgebaut und durch Online-Auswertungsmöglichkeiten ergänzt. Im Bereich Media Measurement werden die neuen Panels zur Messung von Fernsehreichweiten einen deutlichen Umsatzbeitrag leisten. Unser GfK-Crossmedia-Link-Produkt wird in weiteren Ländern eingeführt und so zu einem wichtigen digitalen Standbein. Der Vorstand erwartet, dass der Sektor wieder ein deutliches Wachstum erreichen wird und damit auch seinen Umsatzanteil, bezogen auf den Gruppenumsatz, weiter erhöhen wird. Die Marge sollte sich gegenüber dem Vorjahr deutlich verbessern.

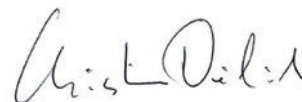
Für 2016 erwartet die Gruppe ein moderates organisches Wachstum über dem des Vorjahres und oberhalb der Marktforschungsbranche. Die AOI-Marge (angepasstes operatives Ergebnis zu Umsatz) sollte sich deutlich verbessern.

Der Jahresauftakt begann erwartungsgemäß. Der Umsatzabdeckungsgrad erreichte per Ende Januar 2016 bereits 41,2 Prozent (2015: 40,7 Prozent) des erwarteten Jahresumsatzes. Damit liegt er gut im Rahmen der Schwankungsbreite der letzten fünf Jahre von 33 bis 42 Prozent.

Nürnberg, den 11. März 2016



Matthias Hartmann



Christian Diedrich



Alessandra Cama



Dr. Gerhard Hausruckinger



David Krajicek

\* Der Ausblick enthält vorausschauende Aussagen über künftige Entwicklungen, die auf aktuellen Einschätzungen des Managements beruhen. Wörter wie „antizipieren“, „annehmen“, „glauben“, „einschätzen“, „erwarten“, „beabsichtigen“, „können/könnnten“, „planen“, „projizieren“, „sollten“, „wollen“ und ähnliche Begriffe kennzeichnen vorausschauende Aussagen. Diese vorausschauenden Aussagen enthalten Aussagen zur erwarteten Entwicklung in Bezug auf Umsatzerlöse und Ergebnis für das Jahr 2016. Solche Aussagen sind gewissen Risiken und Unsicherheiten unterworfen. Beispiele hierfür sind konjunkturelle Einflüsse sowie Veränderungen der Wechselkurse und Zinssätze. Einige Unsicherheitsfaktoren oder andere Unwägbarkeiten, die die Fähigkeit, Ziele zu erreichen, beeinflussen können, werden im Kapitel „Chancen- und Risikobericht“ im Lagebericht beschrieben. Sollten diese oder andere Unsicherheitsfaktoren und Unwägbarkeiten eintreten oder sich die den Aussagen zugrunde liegenden Annahmen als unrichtig erweisen, könnten die tatsächlichen Ereignisse wesentlich von den in diesen Aussagen genannten oder implizit zum Ausdruck gebrachten Ergebnissen abweichen. Wir garantieren nicht, dass sich unsere vorausschauenden Aussagen als richtig erweisen, und übernehmen für diese Aussagen keinerlei Haftung. Die hier enthaltenen vorausschauenden Aussagen basieren auf aktuellen Konzernprognosen. Diese Aussagen werden im Hinblick auf die Gegebenheiten am Tag der Veröffentlichung dieses Dokuments getroffen. Wir haben weder die Absicht noch übernehmen wir eine Verpflichtung, vorausschauende Aussagen laufend zu aktualisieren.