

// qualität 2011

Geschäftsbericht des TAKKT-Konzerns

Kennzahlen TAKKT-Konzern in Mio. Euro nach IFRS

	2007	2008	2009	2010	2011
Umsatz	986,2	932,1	731,5	801,6	852,2
Veränderung in %	2,9	-5,5	-21,5	9,6	6,3
EBITDA	142,3	133,1	68,7	100,6	121,0
in % vom Umsatz	14,4	14,3	9,4	12,6	14,2
EBITA	125,0	117,3	49,4	80,8	104,1
in % vom Umsatz	12,7	12,6	6,8	10,1	12,2
EBIT	125,0	117,3	49,4	68,0	104,1
in % vom Umsatz	12,7	12,6	6,8	8,5	12,2
Ergebnis vor Steuern	116,1	111,0	42,4	59,0	95,6
in % vom Umsatz	11,8	11,9	5,8	7,4	11,2
Periodenergebnis	79,3	75,1	27,8	34,6	66,0
in % vom Umsatz	8,0	8,1	3,8	4,3	7,7
TAKKT-Cashflow	101,2	97,1	56,1	70,3	87,8
Investitionen (inkl. Akquisitionen und Finanzierungsleasing)	47,4	27,9	60,1	6,7	11,5
Abschreibungen und Wertminderungen	17,3	15,8	19,2	32,7	16,8
TAKKT-Cashflow je Aktie in Euro	1,39	1,33	0,84	1,07	1,34
Ergebnis je Aktie in Euro	1,07	1,01	0,41	0,52	1,01
Dividende je Aktie in Euro	0,80*	0,80*	0,32	0,32	0,85**
Langfristiges Vermögen	333,4	353,9	386,8	377,8	376,9
in % von Bilanzsumme	60,7	66,7	72,1	69,8	68,5
Konzern Eigenkapital	324,9	327,7	242,1	251,7	301,0
in % von Bilanzsumme	59,2	61,7	45,1	46,5	54,7
Nettofinanzverschuldung	81,6	79,9	180,8	139,2	93,7
Mitarbeiter (Vollzeitbasis) zum 31.12.	1.971	1.960	1.768	1.807	1.869

* davon Sonderdividende in Höhe von EUR 0,48

** davon Sonderdividende in Höhe von EUR 0,53

UNSER LEITBILD

Im B2B-Spezialversandhandel für Geschäftsausstattung ist die TAKKT-Gruppe Marktführer in Europa und Nordamerika. Weltweit hat TAKKT rund drei Millionen Kunden in über 25 Ländern. Wo immer wir die Erfolgsaussichten positiv sehen, werden wir neue Märkte erschließen – durch Gründung neuer Gesellschaften oder durch Akquisition. Basis unseres Erfolgs ist ein effizientes und starkes Systemgeschäft, das die Gruppe kontinuierlich optimiert.

Bei TAKKT erhält der Kunde die komplette Ausstattung für sein Unternehmen aus einer Hand. Dazu erstellen die Gesellschaften unserer Gruppe aus den Angeboten hunderter Lieferanten ein umfassendes Gesamtsortiment mit mehr als 175.000 qualitativ hochwertigen Produkten. Komplettiert wird unser Angebot durch beispielhaften Service. Für uns beginnt Kundenorientierung schon vor der Bestellung und hört auch nach der Lieferung nicht auf.

Unser Handeln ist geleitet von den Grundsätzen der Nachhaltigkeit. In unserem Kerngeschäft setzen wir uns aktiv für Klima- und Umweltschutz ein, wir übernehmen Verantwortung für unsere Produkte, in der Herstellung, im Marketing und in der Distribution. Wir engagieren uns für die Belange unserer Mitarbeiter und der Gesellschaft. Wir sind uns bewusst, dass langfristiger unternehmerischer Erfolg ohne nachhaltiges Handeln nicht möglich ist.

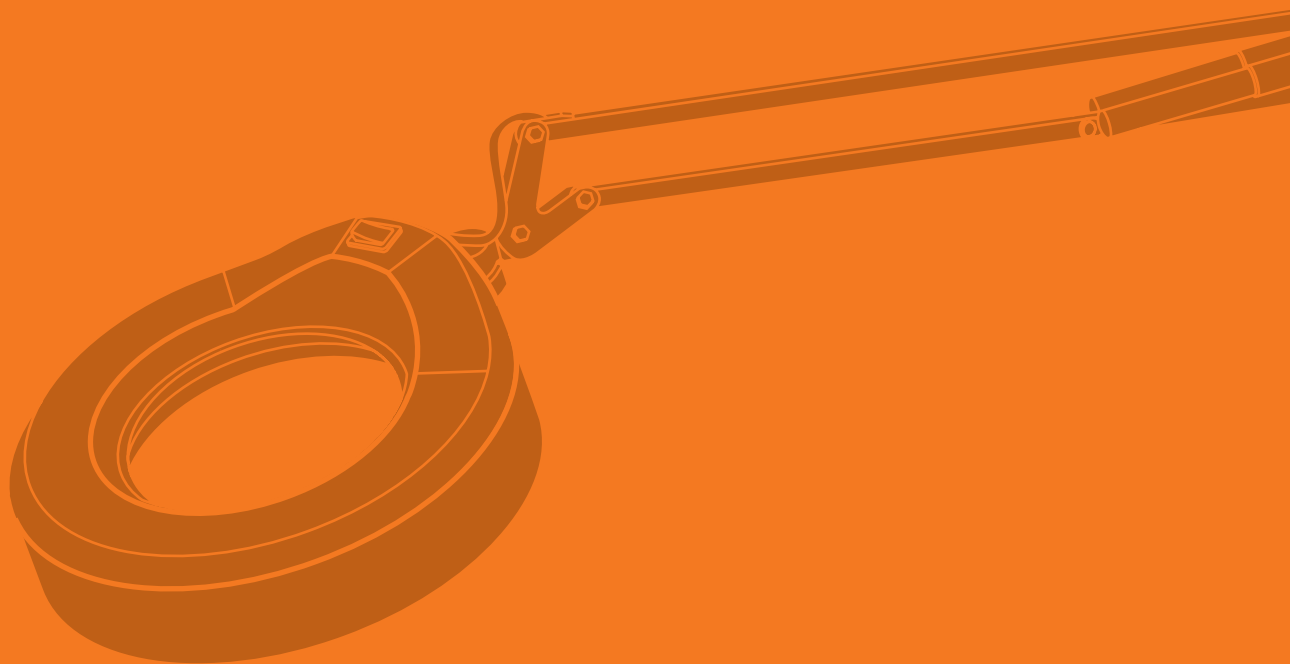
> Unser Ziel: Wir wollen der weltweit führende B2B-Spezialversandhändler für Geschäftsausstattung sein. Zudem haben wir uns vorgenommen, bis 2016 in Sachen Nachhaltigkeit weltweit Vorbild in unserer Branche zu sein.







UNSER ZIEL: WIR WOLLEN DER WELTWEIT FÜHRENDE
B2B-SPEZIALVERSANDHÄNDLER FÜR GESCHÄFTSAUSSTATTUNG SEIN.
ZUDEM HABEN WIR UNS VORGENOMMEN, BIS 2016 IN SACHEN
NACHHALTIGKEIT WELTWEIT VORBILD IN UNSERER BRANCHE ZU SEIN.

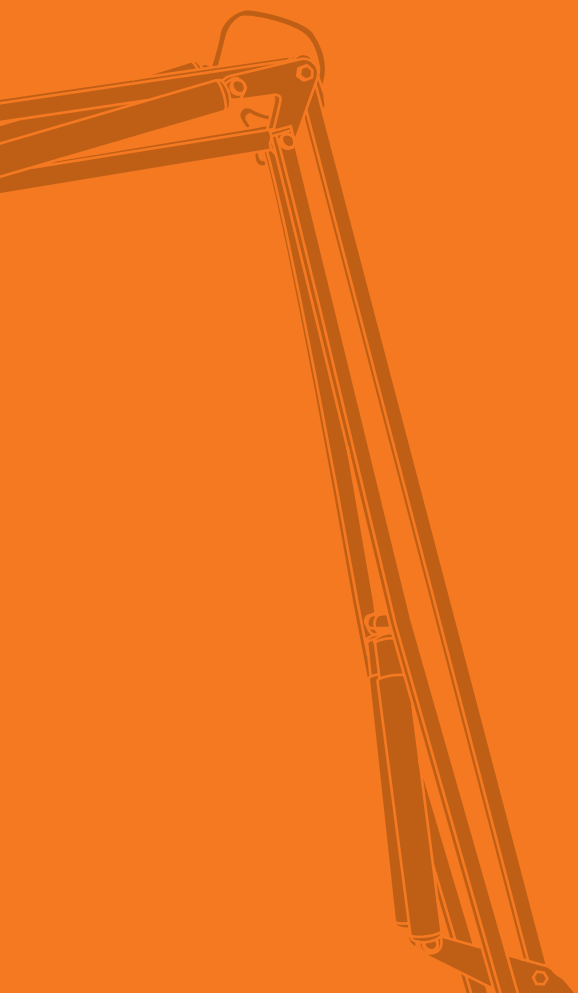


Vorstand

Brief des Vorstands	006
Mitglieder des Vorstands	009

Lagebericht

Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie	012
Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	017
Umsatz- und Ertragssituation	019
Finanz- und Vermögenslage	023
Unternehmensentwicklung und Qualitätssicherung	025
Mitarbeiter und Corporate Responsibility	029
Risikobericht	032
Prognosebericht	039



Geschäftsbereiche

TAKKT im Überblick	044
TAKKT EUROPE	046
TAKKT AMERICA	049

TAKKT-Aktie


.....	054
-------	-----

Unternehmensführung

Corporate Governance Bericht	060
Bericht des Aufsichtsrats	066
Mitglieder des Aufsichtsrats	069

Konzernabschluss

Gewinn- und Verlustrechnung des Konzerns	072
Gesamtergebnisrechnung des Konzerns	073
Konzernbilanz	074
Entwicklung des Konzerneigenkapitals	075
Kapitalflussrechnung des Konzerns	076
Segmentberichterstattung	078
Konzernanhang	082
Glossar	132
Unternehmenskalender	134



DAS GESCHÄFTSJAHR 2011 TEILTE SICH FÜR TAKKT IN ZWEI PHASEN: DER SEHR STARKEN ERSTEN JAHRESHÄLFTE STAND EIN ZWEITES HALBJAHR MIT DER ERWARTETEN NACHLASSENDEN GESCHÄFTSDYNAMIK GEGENÜBER. SEHR ERFREULICH FIEL DER ZUWACHS BEI DER PROFITABILITÄT AUS.

Brief des Vorstands
Mitglieder des Vorstands





Dr. Felix A. Zimmermann

Vorsitzender des Vorstands

Sehr geliebte Damen und Herren,

das Jahr 2011 begann deutlich dynamischer, als es nach dem Wachstumsjahr 2010 zu erwarten war. Grund, die Hände in den Schoß zu legen, gab es deshalb aber nicht. Denn obwohl wir aufgrund des guten Starts frühzeitig unsere Prognosen für das Gesamtjahr nach oben angepasst haben, war der Geschäftsverlauf insbesondere im zweiten Halbjahr von erheblichen Schwankungen geprägt. Das Tagesgeschäft erforderte so ständig die volle Aufmerksamkeit des Managements.

Es ist uns erneut gelungen, mit einem deutlich über dem Wirtschaftswachstum liegenden organischen Umsatzplus unsere gute Marktposition weiter auszubauen. Gleichzeitig haben wir eine Reihe neuer strategischer Initiativen angeschoben, mit denen wir unser Unternehmen auch in Zukunft noch effizienter und noch schlagkräftiger machen wollen. Denn in einem von großer konjunktureller Unsicherheit geprägten Umfeld ist gewiss: Wer sich nicht frühzeitig auf die Änderungen im Markt einstellt, der gerät schnell aufs Abstellgleis.

Profitables Wachstum

Im Geschäftsjahr 2011 stieg unser Umsatz um 6,3 Prozent auf 852,2 Millionen Euro, währungsbereinigt belief sich das Plus auf 7,3 Prozent. Das Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) stieg deutlich überproportional auf 121,0 Millionen Euro. Die EBITDA-Marge erreichte mit 14,2 Prozent das obere Drittel unseres langfristigen Zielkorridors von 12 bis 15 Prozent. Damit lagen wir dicht an der Rekordmarke aus dem Jahr 2007. Über diese Entwicklung dürfen sich nicht nur unsere Aktionäre freuen. Gut laufende Geschäfte sorgen für steigende Beschäftigung und so haben wir unsere Mitarbeiterzahl im Berichtsjahr ebenfalls erhöht.

Wodurch unterscheidet sich TAKKT von anderen Unternehmen? Aus unserer Sicht durch den eindeutigen Fokus auf den B2B-Versandhandel und auf den Faktor Qualität. Mit unserem klaren Geschäftsmodell liefern wir die Antwort auf das steigende Bedürfnis nach effizienten Beschaffungsprozessen. Neben dem Preis spielen Zuverlässigkeit, Service und Qualität für die meisten Kunden hierbei eine wichtige Rolle. Das Gesamtpaket zählt.

Dies kommt bei unseren Kunden offenbar gut an – und das nicht nur im Stammgeschäft, sondern auch bei unseren Web-only-Marken. Hier haben wir unseren Expansionskurs mit der Gründung von Furnandi und cateringplanet.com fortgesetzt. Aber auch unser Kataloggeschäft bietet generell noch weitere Expansionsmöglichkeiten: So startete 2011 beispielsweise gaerner in Belgien und auch in den kommenden Jahren werden unsere Katalogmarken weiter ausgerollt.

Zudem spielten Eigenmarken im Berichtsjahr eine wichtige Rolle. So erreichte der Umsatz mit diesen Produkten in 2011 rund zehn Prozent. Bis zum Jahr 2016 soll dieser Anteil auf zwanzig Prozent verdoppelt werden. Eigenmarken bilden nicht nur ein Alleinstellungsmerkmal im Wettbewerb und dienen damit der verbesserten Kundenbindung, sie erzielen auch höhere Bruttomargen und liefern damit einen wesentlichen Beitrag zu profitabilem Wachstum.

Die Repositionierung von Topdeq in Richtung Premiumanbieter mit umfassenden Serviceleistungen zeigte erste Erfolge, das durchschnittliche Bestellvolumen stieg deutlich an. Ebenso erfreulich entwickelte sich die Neukundengewinnung.

E-Commerce bietet Chancen

Die Verlagerung des Geschäfts in die Online-Welt hat die Geschäftsmodelle in vielen Branchen radikal verändert. Was für den Einen Chance ist, kann für den Nächsten eine existenzielle Bedrohung sein. Klassische Geschäftsmodelle und lang etablierte Unternehmen können innerhalb kürzester Zeit beträchtlich an Boden verlieren.

TAKKT sieht im E-Commerce in erster Linie viele Möglichkeiten, um den angestammten Kunden noch bessere Dienstleistungen anbieten zu können und Beschaffungsprozesse noch effizienter zu machen. Der Online-Vertriebskanal wird daher systematisch in die traditionelle Beziehung zu den Katalogkunden integriert. Ob die Bestellung über Telefon, Fax oder online eingeht, entscheidet der Kunde nach seiner Präferenz.

Gleichzeitig bietet das Internet Chancen, neue Kundengruppen zu erreichen, die mit dem Katalog nicht wirtschaftlich zu bedienen waren, weil Werbekosten und Bestellvolumen in einem ungünstigen Verhältnis standen. Die positiven Erfahrungen mit unseren Web-only-Marken wie IndustrialSupplies.com, Certo oder Furnandi stellen dies erfolgreich unter Beweis.

Um dieses Potenzial künftig noch konsequenter auszuschöpfen, hat TAKKT in Europa Quip24 gegründet. Die KAISER+KRAFT EUROPA-Tochter soll neue Branchen oder Marktsegmente für den B2B-Online-Handel erschließen, in denen unser Haus bislang noch nicht aktiv ist. Dabei darf Quip24 experimentierfreudiger sein und auch etwas höhere, aber kalkulierbare Risiken

eingehen. Ende 2011 ging TAKKT erstmals mit einem reinen Online-Angebot an den Markt, das sich als Vollausstatter explizit an eine neue, spezifische Kundengruppe richtet: *eduQuip24.de* adressiert Einrichtungen im Erwachsenenbildungssektor und soll den Auftakt für eine ganze Reihe von Aktivitäten unter dem Dach von Quip24 bilden.

Verantwortung für nachhaltiges Handeln

Nachhaltigkeit umfasst für TAKKT verschiedene Aspekte. Mit dem Projekt SCORE wurde das Thema Corporate Responsibility (CR) 2011 fest in der Unternehmensstrategie verankert. Ob Mitarbeiter, Aktionäre, Journalisten, Kunden oder Geschäftspartner – sie alle erwarten heutzutage, dass ein Unternehmen seine Verantwortung für Mitarbeiter, Gesellschaft und Umwelt ernst nimmt. Und weil TAKKT genau das tut, soll dies nicht nur als Reputationsthema kommuniziert werden. Vorbildliche CR soll für TAKKT zu einem Alleinstellungsmerkmal im Vergleich zu den Mitbewerbern werden. Denn aus unserer Sicht gehen verantwortliches Handeln und langfristiger wirtschaftlicher Erfolg Hand in Hand.

Veränderungen in Vorstand und Aufsichtsrat

Voraussetzung für diesen Weg ist, dass diese Einstellung nicht nur gepredigt, sondern auch von allen Beteiligten gelebt wird. Ich bedanke mich deshalb im Namen des Vorstands bei unseren Geschäftspartnern für ihre gute Kooperation sowie den Kunden und Aktionären für das anhaltende Vertrauen. Für die gute Zusammenarbeit danke ich ebenfalls den beiden im Jahr 2011 ausgeschiedenen Aufsichtsratsmitgliedern Dr. Dr. Peter Bettermann und Stefan Meister.

Mein besonderer Dank geht an Dr. Florian Funck, der die TAKKT AG im Sommer 2011 verlassen hat, um sich im Vorstand unseres Hauptaktionärs, der Franz Haniel & Cie. GmbH, neuen Herausforderungen zu stellen. Florian Funck hat in den vergangenen sieben Jahren als Finanzvorstand hervorragende Arbeit geleistet. Dr. Claude Tomaszewski hat die Position des Finanzchefs der TAKKT AG zum 01. November 2011 übernommen. Vor seiner Zeit als Finance Director bei der britischen Celesio-Tochter AAH Pharmaceuticals war Tomaszewski mehrere Jahre Leiter der Zentralabteilung Betriebswirtschaft in der strategischen Führungsholding des Haniel-Konzerns und kennt das TAKKT-Geschäft daher bereits gut.

Die Mitarbeiter der TAKKT-Gruppe liefern mit ihrem Engagement tagtäglich den wichtigsten Beitrag, dass unsere ehrgeizigen Ziele in die Tat umgesetzt werden und deshalb gilt ihnen mein abschließender Dank. Wir möchten ihnen dafür nicht nur einen sicheren Arbeitsplatz und Zufriedenheit im Job bieten, sondern dies auch in einem Unternehmen, mit dem sie sich identifizieren können.

Blick nach vorne

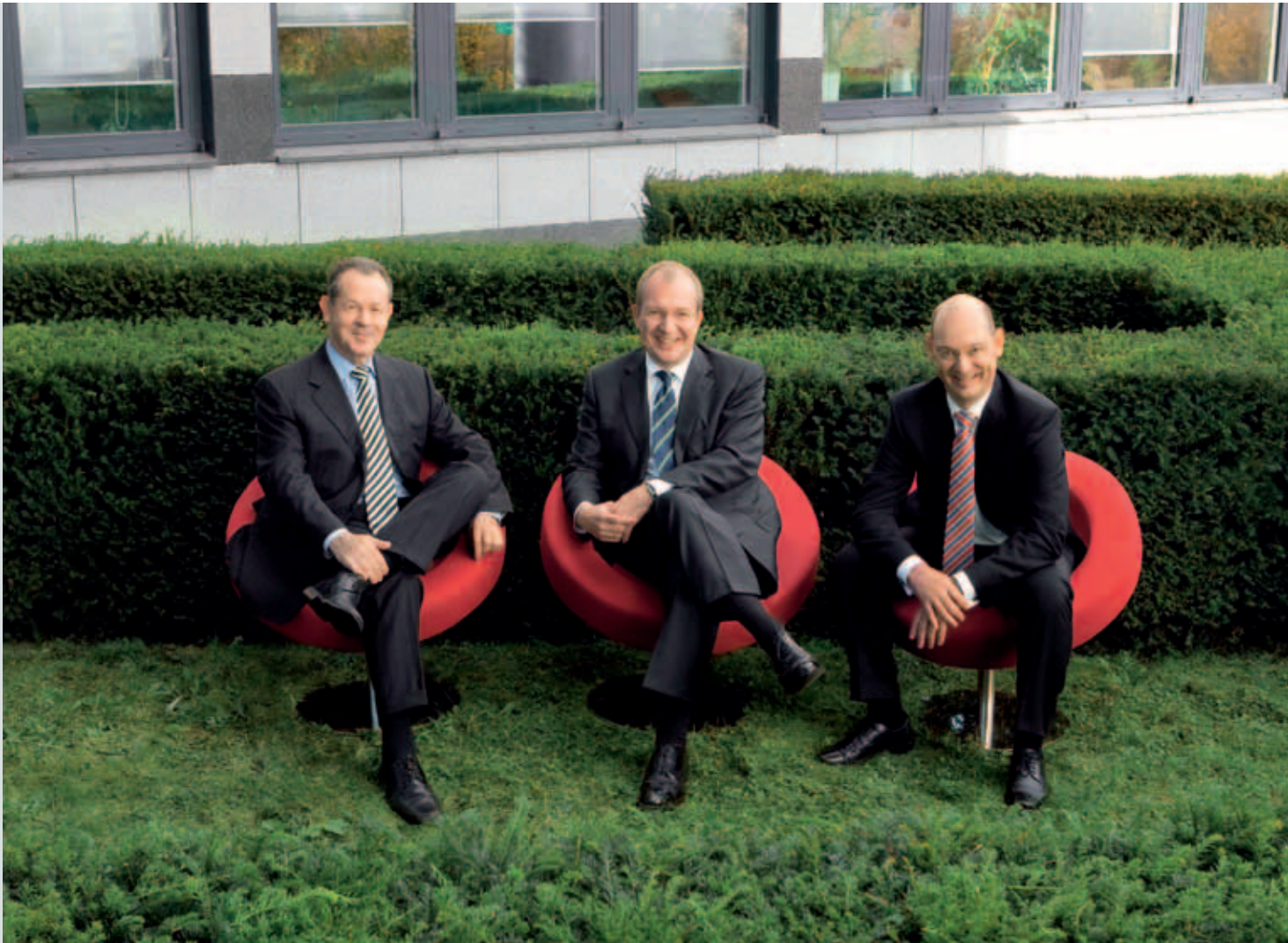
Für das Jahr 2012 blicken wir vorsichtig optimistisch in die Zukunft. Trotz aller Unsicherheiten bezüglich der weiteren konjunkturellen Entwicklung sehen wir TAKKT gut aufgestellt. Mithilfe der angestoßenen Wachstums- und Optimierungsinitiativen werden wir auch in einem schwächeren wirtschaftlichen Umfeld wieder einen Umsatzzuwachs und eine Steigerung der Profitabilität erzielen können.

Stuttgart, im März 2012



Dr. Felix A. Zimmermann
Vorsitzender des Vorstands der TAKKT AG

Brief des Vorstands
Mitglieder des Vorstands



Franz Vogel, Vorstand, Geschäftsbereich TAKKT EUROPE

Dr. Felix A. Zimmermann, Vorsitzender des Vorstands, Geschäftsbereich TAKKT AMERICA

Dr. Claude Tomaszewski, Vorstand, Controlling und Finanzen

(v.l.n.r.)



TAKKT GEHT MIT DEM MULTIPLE-CHANNEL-ANSATZ AUF DIE UNTERSCHIEDLICHEN BEDÜRFNISSE DER VERSCHIEDENEN KUNDENGRUPPEN EIN. DABEI ENTWICKELTE SICH DAS ONLINE-GESCHÄFT ZU EINEM DER WICHTIGSTEN WACHSTUMSTREIBER FÜR DEN KONZERN.

Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie
Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
Umsatz- und Ertragssituation
Finanz- und Vermögenslage
Unternehmensentwicklung und Qualitätssicherung
Mitarbeiter und Corporate Responsibility
Risikobericht
Prognosebericht



Lagebericht der TAKKT AG und des Konzerns

Das Jahr 2011 brachte der Weltkonjunktur in vielen Teilen eine dynamischere Entwicklung als zum Ausklang des Jahres 2010 erwartet worden war. Trotz steigender Verunsicherung der Realwirtschaft durch die internationale Schuldenkrise und den damit verbundenen Turbulenzen an den Finanzmärkten legte die globale Wirtschaft vor allem in der ersten Jahreshälfte noch einmal kräftig zu. Dabei gehörte Deutschland erneut zu den wachstumsstärksten Märkten und war somit einmal mehr treibende Kraft der positiven Konzernentwicklung. Die TAKKT-Gruppe profitierte nicht nur von diesen guten Rahmenbedingungen, sie erntete auch die Früchte ihrer Wachstums- und Optimierungsinitiativen und steigerte so den Gewinn überproportional.

Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie

TAKKT verfügt über ein fokussiertes Geschäftsmodell im Spezialversandhandel für Geschäftskunden mit vielfältigen Wachstumsoptionen. Mit diesem Modell ist der Konzern in den drei Regionen Europa, Nordamerika und Asien präsent.

Geschäftsmodell: Konzentration auf B2B-Versandhandel

TAKKT konzentriert sich auf den Verkauf von langlebigen und preisstabilen Ausrüstungsgegenständen an Unternehmenskunden mittels Katalog oder online. Der Markt, in dem sich die Gruppe bewegt, lässt sich anhand dreier Kriterien abgrenzen. Erstens wird hinsichtlich der Kunden in Konsumenten (B2C) und Unternehmen (B2B) unterteilt. Zweitens wird abhängig vom Vertriebskanal zwischen stationärem Handel, Direktvertrieb der Hersteller und Versandhandel unterschieden. Drittens wird mit Blick auf das Sortiment zwischen warenhausähnlichen Universalisten auf der einen und spezialisierten Händlern auf der anderen Seite unterschieden. Innerhalb dieses Rahmens positioniert sich TAKKT als B2B-Spezialversandhändler für Geschäftsausstattung.

Dabei lassen sich zusätzlich noch einmal zwei Kategorien von Anbietern unterscheiden: Horizontal ausgerichtete Händler (sogenannte Horizontals) konzentrieren sich auf bestimmte Produktgruppen wie Büromöbel oder Betriebsausstattungen unabhängig von der Branche ihrer Abnehmer, während vertikal ausgerichtete Händler (sogenannte Verticals) ihr Sortiment auf die Bedürfnisse einer bestimmten Branche bzw. spezifischen Kundengruppe ausrichten. Die Marken der TAKKT-Gruppe gehören mit Ausnahme von Hubert traditionell eher zu den Horizontals. Ende 2011 ging TAKKT in Europa erstmals mit einem vertikalen Web-only-Angebot an den Start: *eduQuip24.de* adressiert als Vollausstatter den Erwachsenenbildungssektor.

Eine exakte Bestimmung des Marktes, in dem die TAKKT-Gruppe agiert, oder der Vergleich mit Wettbewerbern ist nicht einfach, weil nur wenige Anbieter eine vergleichbare Fokussierung vorweisen können. Viele Marktteilnehmer haben Geschäftsmodelle, die

Vertriebskanäle, Kundenkategorien und Sortimente abweichend kombinieren, und sind zudem meist in privater Hand. Entsprechend schwierig ist die Erhebung vergleichbarer Marktdaten.

Zwei Säulen: TAKKT EUROPE und TAKKT AMERICA

Der Konzern steht organisatorisch auf den beiden Säulen TAKKT EUROPE und TAKKT AMERICA. Diese Struktur richtet sich im Wesentlichen nach der regionalen Zugehörigkeit der einzelnen Katalog- und Internetmarken. In der zweiten Ebene werden die Geschäftsbereiche nach Produktgruppen gegliedert. TAKKT EUROPE unterteilt sich dabei in die beiden Sparten Business Equipment Group (BEG) mit Kunden aus Industrie, Handel, Handwerk und Dienstleistungsunternehmen sowie Office Equipment Group (OEG) mit kleineren und mittelgroßen Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor als Kunden. TAKKT AMERICA besteht aus drei Sparten: Die Plant Equipment Group (PEG) hat ihre Kundenbasis im Bereich von Industrie, Handel, Handwerk und Verwaltung, die Specialties Group (SPG) fokussiert sich auf den Food-Service-Sektor sowie den Einzelhandel und die Office Equipment Group (OEG) liefert hauptsächlich an Dienstleistungsunternehmen sowie öffentliche Einrichtungen, Behörden, Schulen und Kirchen. Innerhalb der fünf Sparten, in denen jeweils eine Serviceholding zentrale Funktionen wie Einkauf, Lager, Logistik, IT und Marketing übernimmt, sind die Marken des Konzerns angesiedelt.

Konzentration auf den Beschaffungsprozess

TAKKT hat sich zum Ziel gesetzt, den Kunden eine Effizienzsteigerung des Beschaffungsprozesses zu bieten. Hierfür wird ein ausgewähltes Angebot vieler hundert Lieferanten gebündelt. In den jeweiligen Sortimenten werden die Produkte meist nach unterschiedlichen Ausstattungsmerkmalen (z. B. Größe, Volumen, Tragkraft, etc.) differenziert, anstatt nach Herstellern. Das erleichtert den Auswahlprozess für den Besteller, der bei wenig emotionalen Produkten den Namen des Händlers mit einem Versprechen für die richtige Auswahl und die hohe Qualität der Produkte verbindet.

Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
 Umsatz- und Ertragssituation
 Finanz- und Vermögenslage
 Unternehmensentwicklung und Qualitätssicherung
 Mitarbeiter und Corporate Responsibility
 Risikobericht
 Prognosebericht

Versandhandel bedeutet für die Kunden, Produkte schnell finden und einfach bestellen zu können. Zusammen mit einem ausgereiften Servicekonzept und attraktiven Bezugsbedingungen bieten Versender den Kunden einen Mehrwert, der in einer stärker prozesskostenorientierten Beschaffungswelt einen klaren Wettbewerbsvorteil gegenüber dem Direktvertrieb und dem stationären Handel darstellt. Aufgrund der Sortiments-tiefe und -breite ergeben sich auch ökologische Vorteile gegenüber alternativen Vertriebskanälen. So entfallen u. a. auf Kundenseite An- und Transportfahrten.

Gleichzeitig schafft TAKKT erheblichen Mehrwert für die Lieferanten durch den gebündelten Einkauf, die verlässliche und schnelle Bezahlung, den zielgruppenorientierten Vertrieb der Produkte in vielen Ländern, die Lagerhaltung und letztlich die professionelle logistische Abwicklung kleiner Absatzmengen.

Zwei Vertriebsansätze: Multi-Channel und Web-only

Die TAKKT-Gruppe agiert am Markt mit zwei unterschiedlichen Vertriebsansätzen: Die Multi-Channel-Marken präsentieren ihre Sortimente in gedruckten oder elektronischen Katalogen sowie in Webshops. Der Verkauf wird teilweise durch Vertriebsmitarbeiter, welche die direkte Verbindung zu Großkunden pflegen, unterstützt. Die Web-only-Marken bieten ihr Sortiment ausschließlich über das Internet an. Dabei können die Bestellungen sowohl online als auch telefonisch oder per Fax aufgegeben werden.

Von den insgesamt mehr als 175.000 angebotenen Artikeln ist ein Großteil ständig ab Lager verfügbar. Wichtige Säule des Geschäftsmodells ist ein funktionsfähiges Logistiksystem. Voraussetzung hierfür ist das Vorhandensein einer geeigneten Infrastruktur in den jeweiligen Zielländern. Die eingespielten, überwiegend langjährigen Lieferantenbeziehungen und die perfektionierte Logistikinfrastruktur sind bedeutende Markteintrittsbarrieren und schützen TAKKT so relativ gut vor dem Eintritt neuer Wettbewerber. TAKKT beherrscht zudem das professionelle Management der im Versandhandel so wichtigen Kundenadressen und deren notwendigen Schutz.

Effiziente Ansprache als Erfolgsfaktor

Zu den weiteren Kernkompetenzen von TAKKT gehört die effiziente Ansprache der Zielgruppen. Basis hierfür ist die Kenntnis der Kundenbedürfnisse und daraus folgend eine zielgerichtete Werbung. Neben den in der Regel mehrfach im Jahr erscheinenden Katalogen werden die rund 2,9 Millionen Kunden sowie potenzielle Neukunden regelmäßig kontaktiert. Dabei kommen unterschiedliche Werbemedien und -formate zum Einsatz, die zum Bestellen animieren. Pro Jahr versendet die Gruppe rund

45 Millionen Werbemittel. Die optimale Steuerung von Adressselektion und Frequenz der Werbeaussendungen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Eine genaue Analyse des Bestellverhaltens im konjunkturellen Zyklus bildet die Grundlage für die Häufigkeit von Aussendungen. Hier profitiert TAKKT von der langjährigen Erfahrung im Versandhandel.

Marktnähe erreicht der Konzern über seine aktuell mehr als fünfzig Vertriebsgesellschaften in über 25 Ländern und deren, auf die jeweiligen Zielgruppen zugeschnittenen Sortimente. Unter dem Dach eines Verbundkonzepts verfolgen die Sparten mit ihren Serviceholdings eigenständige Marketing- und Vertriebsstrategien, die auf ihre jeweiligen Produktprogramme und Kundenzielgruppen ausgerichtet sind. Zwischen den Gesellschaften findet ein intensiver Wissenstransfer statt: Die regionalen Märkte, in denen die Gesellschaften der TAKKT-Gruppe agieren, weisen teils unterschiedliche Reifegrade auf. Durch den Erfahrungsaustausch über Ländergrenzen hinweg können die Gesellschaften vom im Konzern vorhandenen Know-how profitieren und regionale Marktentwicklungen frühzeitig antizipieren.

Attraktives Marktumfeld

Die Marktnische, in der sich TAKKT bewegt, zeichnet sich durch eine hohe Attraktivität aus. Dafür bestimmend sind im Wesentlichen drei Faktoren: Erstens bleibt die Verhandlungsposition einzelner Lieferanten angesichts des äußerst fragmentierten Lieferantenpools kalkulierbar. Gleichzeitig ist TAKKT auf der Abnehmerseite wegen der diversifizierten Kundenstruktur wenig abhängig von einzelnen Großaufträgen oder -kunden. Zweitens stellen das notwendige Prozesswissen und die erforderlichen Investitionen in Werbung, IT und Logistik erhebliche Markteintrittsbarrieren dar. Die zu erwartenden, mehrjährigen Anlaufverluste beschränken so, trotz der später erzielbaren, im Handelsbranchenvergleich überdurchschnittlichen Margen, die Neueintritte von Wettbewerbern. Das betrifft sowohl klassische Multi-Channel- als auch Web-only-Konzepte. Und drittens führt die im Distanzhandel notwendige Qualitäts- und Serviceorientierung zu einem Umfeld, in dem der Preis bezogen auf ein Gesamtpaket aus Produkt, Qualität und Service betrachtet wird. Gleichzeitig reduziert der Charakter der gehandelten Artikel als langlebigere Gebrauchsgüter in Abgrenzung zu Verbrauchsgütern die Preissensibilität der Kunden.

Marktentwicklungen fördern Geschäftsmodell

TAKKT hat vier wesentliche strukturelle Trends identifiziert, welche für die Fokussierung auf Geschäftskunden, den Versandhandel als Vertriebskanal sowie die Spezialisierung der

Produktsortimente sprechen, und somit aus Sicht der Unternehmensführung nachhaltige Chancen eröffnen:

1. Unternehmen sind zunehmend bestrebt, Geschäftsbeziehungen auf wenige, kompetente Partner zu konsolidieren. Die Konzentration auf einige wenige Lieferbeziehungen erhöht die Effizienz bei der Auftragsverwaltung und reduziert die Anzahl der Ansprechpartner.

Die Kompetenz von TAKKT: Sortimente zusammenzustellen, welche in Breite und Tiefe den Bedarf an langlebigen Ausrüstungsgütern der jeweiligen Kundenzielgruppe abdecken.

2. Unternehmen orientieren sich immer öfter an Prozesskosten. Bei Artikeln mit einem Warenwert von wenigen hundert Euro ist es für viele Unternehmen wirtschaftlich nicht sinnvoll, mit hohem Aufwand nach dem günstigsten Angebot zu suchen. Vielmehr achten Einkaufsorganisationen zunehmend darauf, dass diese Waren möglichst effizient und problemlos bestellt werden können.

Die Kompetenz von TAKKT: Mehrwert zu bieten durch das effiziente Bündeln des Angebots vieler hundert Lieferanten, übersichtlich präsentiert, in Verbindung mit einem ausgeprägten Servicekonzept, attraktiven Bedingungen sowie einer schnellen Lieferung mithilfe ausgefeilter Logistiksysteme.

3. Für Unternehmen steigt die Bedeutung von E-Commerce-Lösungen bei Beschaffung und Einkauf. Immer mehr Unternehmen gehen dazu über, ihre Bestellungen nicht nur per Telefon oder Fax, sondern auch per E-Mail, über das Internet oder die eigenen E-Procurement-Systeme zu übermitteln.

Die Kompetenz von TAKKT: Nach Kundengruppen differenzierte E-Commerce-Lösungen anzubieten, vom klassischen Webshop bis hin zum elektronischen Einbinden des Produktangebots in die Warenwirtschaftssysteme der Kunden.

4. Durch die Globalisierung haben Unternehmen einen erhöhten Bedarf an weltweiter Belieferung. Unternehmen, die Produktionsstätten ins Ausland verlegen oder neue Niederlassungen in anderen Ländern und Regionen gründen, möchten dort auf ihre schon bekannten Zulieferer, Produkte und Dienstleistungen zurückgreifen können.

Die Kompetenz von TAKKT: Unternehmen dorthin zu begleiten, wo Ausrüstungskompetenz gefragt ist und mit den

bewährten Geschäftsmodellen durch Duplizierung des Systemgeschäfts international zu expandieren.

Wachstumsstrategie in drei Dimensionen

Bei TAKKT ist profitables und vor allem nachhaltiges Wachstum oberstes Gebot. Um dies langfristig zu sichern, verfolgt der Konzern drei ineinandergreifende Strategien:

1. Akquisition von Versandhandelsunternehmen zur Erweiterung des Produktportfolios, zur Erschließung neuer Kundengruppen oder zur regionalen Expansion.
2. Organischer Ausbau der Multi-Channel-Aktivitäten: Auf Basis bestehender Plattformen werden Tochtergesellschaften in neuen Ländern und Regionen gegründet oder vor dem Hintergrund von Mehrmarken-Strategien in bestehenden Ländern und Regionen als Zweitmarken etabliert. Darüber hinaus sollen Angebot und Service erweitert, der Anteil der Eigenmarken im Konzern ausgebaut, das Key Account Management intensiviert sowie das E-Business stärker integriert werden.
3. Stärkung des Web-only-Bereichs: Zur Erweiterung und Erschließung neuer Kundengruppen werden neue eigenständige Markenplattformen gegründet, die bestehenden reinen Online-Angebote auf weitere Länder ausgeweitet sowie das Zusammenspiel von Marketingmaßnahmen wie z. B. Suchmaschinenwerbung (Search Engine Advertising) und -optimierung (Search Engine Optimisation) verbessert.

In den letzten 15 Jahren wurde jeweils mindestens eine Neugründung oder eine Akquisition pro Jahr durchgeführt. Dieses Expansionstempo soll auch künftig beibehalten werden. Als potenzielle Wachstumsfelder außerhalb des bestehenden Produktportfolios kommen Branchen und Sektoren in Frage, die strukturelle Megatrends widerspiegeln. Dazu gehören beispielsweise die Themen Gesundheit und Umweltschutz und die damit verbundenen Industrien und Dienstleistungen.

Langfristig wird im Konzern ein Umsatzzuwachs von durchschnittlich zehn Prozent pro Jahr angestrebt, jeweils etwa zur Hälfte aus organischem und akquisitorischem Wachstum. Über die Ausbreitung des Geschäftsmodells in verschiedene Regionen, Branchen, Produktgruppen und Kunden werden gleichzeitig Risiken diversifiziert.

Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
 Umsatz- und Ertragssituation
 Finanz- und Vermögenslage
 Unternehmensentwicklung und Qualitätssicherung
 Mitarbeiter und Corporate Responsibility
 Risikobericht
 Prognosebericht

Multiple-Channel- und Marken-Strategie

Der TAKKT-Konzern verfolgt eine Multiple-Channel-Strategie, die auf zwei Pfeilern basiert, dem Multi-Channel-Geschäft und dem Web-only-Geschäft.

Der Multi-Channel-Ansatz kombiniert das klassische Kataloggeschäft, das traditionell eher mittelgroße und größere Unternehmen anspricht, mit einem parallelen Online-Angebot. Ergänzt werden die beiden Bestellwege durch die Betreuung der Großkunden durch Customer Relationship Manager (CRM). Katalog und Webshop führen bei diesem Ansatz ein identisches Produktsortiment. Der Webauftritt bietet erweiterte Möglichkeiten, den Kunden die Suche nach Produkten zu erleichtern und die bereitgestellten Informationen über Produkte zu ergänzen. Ob der Kunde über das Internet, Telefon oder Fax bestellt – der Preis ist der gleiche. Sobald der Auftrag im Warenwirtschaftssystem erfasst ist, läuft die Abwicklung nach einheitlichen Prozessen ab.

Für Großkunden können zudem Katalogdaten so aufbereitet werden, dass sie bei diesen direkt ins Intranet eingestellt werden. Durch solche kundenindividuelle E-Procurement-Lösungen können die Transaktionskosten beim Besteller zusätzlich reduziert werden. Der Kunde kann sich ein Sortiment von regelmäßig bezogenen Waren zusammenstellen, erhält genaue Einblicke in die Bestellhistorie und damit einen detaillierten Überblick über seine Lieferantenbeziehung.

Mit dem Web-only-Ansatz werden Kundengruppen adressiert, die mit dem klassischen Kataloggeschäft und den dazugehörigen Webshops bisher nicht effizient angesprochen werden konnten. Dies sind insbesondere kleinere Betriebe. Im Idealfall ist die Kundenbeziehung im reinen Internetgeschäft von der ersten Bestellung an profitabel. Die Kundenbeziehung im Multi-Channel-Ansatz setzt hingegen auf einen stetig wiederkehrenden Kunden und ist in der Regel erst nach einer gewissen Anzahl von Bestellungen profitabel. Gegenüber dem Katalog- bzw. Multi-Channel-Geschäft besitzt das Web-only-Modell u. a. den Vorteil höherer Flexibilität, d. h. bei Sortiment und Preisen kann schneller auf Veränderungen bei der Nachfrage- und Angebotssituation reagiert werden.

Seit 2011 verfügt jede der fünf Unternehmenssparten über eine Web-only-Marke: Certeo und Furnandi in der BEG bzw. OEG von TAKKT EUROPE sowie IndustrialSupplies.com in der PEG, cateringplanet.com in der SPG und officefurniture.com in der OEG von TAKKT AMERICA. Weitere Web-only-Aktivitäten befinden sich in der Vorbereitung zur Markteinführung.

E-Commerce wächst überdurchschnittlich

E-Commerce als ein Teilbereich des Versandhandels vereinfacht die Geschäftsbeziehungen und macht Beschaffungsprozesse für Kunden und Anbieter noch effizienter. Dies spiegelt sich auch in der jüngsten Geschäftsentwicklung wider: In der seit Ende 2009 laufenden wirtschaftlichen Erholungsphase ist das Online-Geschäft deutlich schneller gewachsen als der durchschnittliche Konzernumsatz. Deshalb baut TAKKT diese Bereiche kontinuierlich aus. Gleichzeitig wird im Multi-Channel-Geschäft der Katalog noch enger mit den elektronischen Angebotsformen verwoben.

Wachstum der neuen Gesellschaften im Vordergrund

Im Jahr 2011 stand das Wachstum der jüngst gestarteten Gesellschaften im Vordergrund. Mit gaerner in Belgien gelang ein erfolgreicher Markteintritt einer Multi-Channel-Marke. Im Web-only-Bereich starteten mit Furnandi und cateringplanet.com zwei neue Marken der TAKKT-Gruppe. Darüber hinaus ist Certeo seit Anfang 2012 in Frankreich und somit nach Deutschland, Österreich und der Schweiz bereits im vierten Land vertreten.

Eigenmarken gewinnen weiter an Gewicht

Ein weiteres wichtiges Element der Wachstumsstrategie ist der Ausbau des Angebots an Eigenmarken. Diese spielen in allen Konzerngesellschaften eine zunehmend wichtigere Rolle. Im Geschäftsjahr 2011 erreichte der Umsatz mit diesen Produkten rund zehn Prozent. Bis zum Jahr 2016 soll dieser Anteil auf zwanzig Prozent verdoppelt werden. Mit Marken wie EUROKRAFT, office aktiv, Quipo, Relius, Hubert Brand, Central exclusive, NBF signature series oder signatop bietet TAKKT hochwertige Produkte zu attraktiven Preisen, die höchsten Qualitätsansprüchen gerecht werden und mit besonderen Garantie- und Serviceleistungen verbunden sind. Eigenmarken bilden nicht nur ein Alleinstellungsmerkmal im Wettbewerb und dienen damit der verbesserten Kundenbindung, sie erzielen auch höhere Bruttomargen und liefern damit einen wesentlichen Beitrag zu profitablen Wachstum.

Wertorientierte Unternehmenssteuerung

Das TAKKT-Management steuert die einzelnen Konzerngesellschaften über einheitliche Kennzahlensysteme. Das in der gesamten Gruppe über Regionen und Sortimente hinweg vergleichbare Geschäftsmodell ist Grundlage für dieses Vorgehen. Ein solches Führungssystem gibt den einzelnen Gesellschaften einen Rahmen, innerhalb dessen sie sich flexibel und selbstständig entsprechend der jeweiligen Marktbedürfnisse bewegen können.

Für die Steuerung durch das zentrale TAKKT-Management ist es wichtig, dass die verfügbaren Kennzahlen stets aktuell und präzise sind. Daher erhält der Vorstand täglich Informationen über Auftragslage, Umsatzentwicklung und Lieferservice. Zudem werden laufend die Rohertragsmarge und die Werbemittelfizienz der einzelnen Gesellschaften analysiert.

Als wichtigster Maßstab für die operative, kurzfristige Ertragskraft der einzelnen Konzerngesellschaften dient die EBITDA-Marge. In dieser Kennzahl spielen Effekte aus länderspezifisch unterschiedlichen Steuersätzen und Finanzierungsstrukturen keine Rolle. Da Abschreibungen bei dieser Kennziffer nicht berücksichtigt werden, lassen sich auch bestehende mit neu akquirierten Gesellschaften direkt vergleichen. TAKKT hat für die EBITDA-Marge des Konzerns einen langfristigen Zielkorridor von 12 bis 15 Prozent definiert.

Die Kennzahl für das längerfristige, strategische Controlling ist der Economic Value Added® (EVA®). Sie verdeutlicht, ob und in welchem Maße der Konzern profitabel wächst und ob Investitionen sowie Akquisitionen wertsteigernd sind. Dabei stehen der Profitabilität – bezogen auf das eingesetzte Kapital – die gewichteten Gesamtkapitalkosten gegenüber. Der EVA® zeigt so, ob die Rentabilitätsersparungen der Eigen- wie Fremdkapitalgeber hinreichend erfüllt werden. 2011 war der EVA® des TAKKT-Konzerns positiv und gegenüber dem Vorjahr erneut gestiegen.

Geschäftsbereiche prägen Entwicklung der TAKKT AG

Die Konzernobergesellschaft TAKKT AG agiert als reine Managementholding und übernimmt im Wesentlichen strategische Führungsaufgaben. Das operative Geschäft wird innerhalb der Geschäftsbereiche abgewickelt. Ihre Ergebnisse beeinflussen daher weitestgehend die Ertrags-, Finanz- und Vermögenssituation sowie die Chancen und Risiken der künftigen Entwicklung der TAKKT AG.

Angaben gemäß Übernahmerichtlinien-Umsetzungsgesetz

Gemäß § 289 Abs. 4 bzw. § 315 Abs. 4 Nr. 1 - 9 Handelsgesetzbuch (HGB) sind – soweit für die TAKKT AG sowie den TAKKT-Konzern relevant – folgende Aussagen zu machen:

Das gezeichnete Kapital der TAKKT AG in Höhe von 65.610.331 Euro entspricht 65.610.331 auf den Inhaber lautenden Stückaktien. Auf diese entfallen keinerlei Beschränkungen, welche die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien betreffen.

Die TAKKT AG ist zu 70,4 Prozent ein Tochterunternehmen der Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg. Darüber hinaus gibt es keine Anteilseigner, die mehr als zehn Prozent der Stimmrechte halten.

Zur Ernennung oder Absetzung von Mitgliedern des Vorstands gelten die §§ 84, 85 Aktiengesetz (AktG) sowie § 5 der Satzung der Gesellschaft und für eine Änderung der Satzung die §§ 179, 133 AktG.

Der Vorstand der TAKKT AG ist durch Beschluss der Hauptversammlung vom 06. Mai 2009 ermächtigt, das Grundkapital bis zum 29. Oktober 2014 mit Zustimmung des Aufsichtsrats durch Ausgabe neuer, auf den Inhaber lautender Stückaktien einmalig oder mehrmals unter Berücksichtigung des Bezugsrechts der Aktionäre um bis zu insgesamt 32.805.165,50 Euro zu erhöhen.

Darüber hinaus ist der Vorstand nach Beschluss der Hauptversammlung vom 04. Mai 2010 gemäß § 71 Abs. 1 Nr. 8 AktG ermächtigt, eigene Aktien bis zu insgesamt zehn Prozent des derzeitigen Grundkapitals zu erwerben. Ein etwaiges umgekehrtes Bezugsrecht bzw. Andienungsrecht für den Fall des Erwerbs und das Bezugsrecht der Aktionäre für den Fall der Veräußerung sind ausgeschlossen. Die Ermächtigung kann ganz oder in Teilbeträgen, einmalig oder mehrmals, in Verfolgung eines oder mehrerer Zwecke bis zum 03. Mai 2015 durch die Gesellschaft ausgeübt werden.

Jedes Vorstandsmitglied hat das Recht zur Kündigung seines Anstellungsvertrags, wenn ein oder mehrere gemeinsam handelnde Aktionäre die Stimmrechtsmehrheit an der TAKKT AG im Sinne der §§ 29, 30 Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetz (WpÜG) von der Franz Haniel & Cie. GmbH erwerben. Bei Ausübung des Rechts zur Kündigung hat das Vorstandsmitglied einen Abfindungsanspruch in Höhe von maximal zwei Jahresbezügen. Eine Anrechnung anderweitiger Einkünfte findet nicht statt. Der Abfindungsanspruch besteht nicht, wenn die Gesellschaft den Anstellungsvertrag außerordentlich aus wichtigem Grund kündigt. Es bestehen keine weiteren wesentlichen Vereinbarungen der TAKKT AG, die unter der Bedingung eines Kontrollwechsels stehen.

Weitere Angaben nach § 315 Abs. 4 Nr. 2 HGB (Beschränkungen der Stimmrechte), Nr. 4 (Aktien mit Sonderrechten), Nr. 5 (Stimmrechtskontrolle bei Arbeitnehmer-Beteiligung), und Nr. 9 (Entschädigungsvereinbarung mit Vorstand oder Arbeitnehmern bei einem Übernahmeangebot) sind für die TAKKT AG bzw. für den TAKKT-Konzern nicht relevant.

Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Umsatz- und Ertragssituation

Finanz- und Vermögenslage

Unternehmensentwicklung und Qualitätssicherung

Mitarbeiter und Corporate Responsibility

Risikobericht

Prognosebericht

Abhängigkeitsbericht vorgelegt

Die TAKKT AG befindet sich im Mehrheitsbesitz der Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg. Der Vorstand hat deshalb dem Aufsichtsrat nach § 312 AktG ordnungsgemäß über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen Bericht erstattet. Der Abhängigkeitsbericht schließt mit folgender Feststellung:

„Zusammengefasst erklären wir, dass die TAKKT AG nach den Umständen, die in dem Zeitpunkt bekannt waren, in dem die Rechtsgeschäfte vorgenommen und die Maßnahmen getroffen wurden, bei jedem Rechtsgeschäft eine angemessene Gegenleistung erhalten hat und dadurch, dass die Maßnahmen getroffen wurden, nicht benachteiligt wurde.“

Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Wesentliche Ereignisse nach der Berichtsperiode haben sich nicht ergeben.

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Entgegen der von vielen Konjunktexperten für 2011 erwarteten Abschwächung der wirtschaftlichen Dynamik starteten die wichtigsten Absatzregionen der TAKKT-Gruppe sehr gut in das Berichtsjahr. Insbesondere in Deutschland wurden kräftige Zuwachsraten erzielt. In der Mitte der zweiten Jahreshälfte kam es jedoch zu einer spürbaren Verlangsamung – einerseits durch den eintretenden Basiseffekt aufgrund der positiven Vorjahresentwicklung, nicht zuletzt aber auch durch die von der internationalen Schuldenkrise ausgelöste Verunsicherung aller Marktteilnehmer. Diese erfasste im Sommer den Kapitalmarkt und griff im vierten Quartal auf die Realwirtschaft über.

Weltwirtschaft noch einmal auf Wachstumskurs

Der konjunkturelle Aufschwung des Jahres 2010 setzte sich Anfang 2011 in Asien und Europa stärker fort, als es weithin prognostiziert worden war. Vor allem in Deutschland zeigte sich die Konjunktur sehr robust, getragen sowohl von einer starken Binnen- als auch von der anhaltend guten Exportnachfrage. Die USA, die sich schneller von der Krise der Jahre 2008/09 erholt hatten, verzeichneten hingegen ein früheres Nachlassen der wirtschaftlichen Dynamik, welche sich zum Ende des Berichtsjahres stabilisierte. In der zweiten Jahreshälfte hinterließ die internationale Schuldenkrise weltweit deutliche Spuren. Im vierten Quartal erreichten die Ausläufer der Staatsschuldenkrisen, die im Sommer bereits den Finanzmarkt erfasst hatten, auch die Realwirtschaft. Die dadurch gestiegene Verunsicherung dämpfte Optimismus und Investitionsbereitschaft in den Unternehmen und setzte eine Abwärtsspirale in Gang, deren Reichweite bislang schwer einzuschätzen ist.

Die Veränderungen der Bruttoinlandsprodukte (BIP) 2011 fielen mit plus 3,0 Prozent in Deutschland, plus 1,5 Prozent in Europa und plus 1,7 Prozent in den USA in den drei wichtigen Absatzregionen der TAKKT-Gruppe positiv aus. Einige kleinere Absatzmärkte in der Eurozone, aber auch Japan, hatten eine schrumpfende Wirtschaftsleistung zu verkraften. Die Aussichten für das Jahr 2012 haben sich insgesamt deutlich eingetrübt. Die Gefahr des erneuten Abrutschens in eine Rezession hat in der zweiten Jahreshälfte 2011 vor allem in Europa zugenommen und wichtige Frühindikatoren signalisierten eine Verstärkung des Negativtrends. Hinzu kommt, dass die hoch verschuldeten Industrienationen nur noch über eingeschränkte fiskalische Spielräume für ein Gegensteuern mit staatlichen Konjunkturmaßnahmen verfügen. Der Zwang zur Konsolidierung der öffentlichen Haushalte schränkt sowohl die Möglichkeiten von steuerlichen Entlastungen der Verbraucher als auch die Initiierung von Investitionsprogrammen ein. Somit

mangelt es an Impulsgebern, die einer möglichen Rezession entgegenwirken könnten.

Gegenläufige Signale sendeten hingegen die Inflationsraten im Euroraum und den USA, verursacht u. a. durch die Niedrigzinspolitik der Notenbanken und den Anstieg der Rohstoffpreise. Obwohl die Konjunkturforscher im Jahresverlauf ihre Prognosen laufend reduzierten, geht die Mehrheit von ihnen für das Jahr 2012 zumindest von einem Wachstum der Weltwirtschaft aus.

Ein wesentlicher Faktor für die weitere wirtschaftliche Entwicklung in den Industrieländern wird die Fähigkeit der Regierungen sein, durch effiziente Restrukturierungsmaßnahmen die Schuldenkrise zu bewältigen und somit für Sicherheit und Vertrauen bei den Marktteilnehmern zu sorgen. Darüber hinaus werden große Hoffnungen darauf gesetzt, dass China eine neue Führungsrolle in der Weltwirtschaft übernimmt.

Frühwarnindikatoren deuten auf langsames Wachstum

Um eine bessere Aussagekraft über die zu erwartende Geschäftsentwicklung in den jeweiligen Regionen zu erhalten, nutzt TAKKT neben der Veränderung der BIP-Wachstumsraten verschiedene Einkaufsmanagerindizes als wichtige wirtschaftliche Frühindikatoren. Auf dieser Grundlage lässt sich für TAKKT die Geschäftsentwicklung der nächsten drei bis sechs Monate abschätzen. Werte unterhalb von fünfzig Punkten weisen in der Regel auf ein zurückgehendes Volumen für den jeweiligen Markt und verschlechterte Absatzmöglichkeiten hin. Werte über fünfzig Punkten bedeuten gewöhnlich eine Vergrößerung des Marktvolumens mit den daraus abzuleitenden, positiven Auswirkungen auf die Geschäftsaussichten.

Im Jahr 2011 bewegte sich der Purchasing Manager-Index (PMI) in den USA als wichtigster Frühindikator für die dortige wirtschaftliche Aktivität von seinem Januar-Wert mit 59,9 Punkten recht stetig in Richtung der kritischen Fünfzig-Punkte-Marke, ohne diese jedoch zu unterschreiten. Zum Ende des Berichtsjahres stieg der Index wieder auf einen Wert von 53,1 an. Ein abweichendes Bild zeichnete sich in Europa ab. Der deutsche Einkaufsmanager-Index deutete ab Oktober 2011 mit 49,1 Punkten erstmals seit zwei Jahren wieder eine schrumpfende Wirtschaft an. In der Eurozone war ab Mitte des Jahres sogar eine beschleunigte Talfahrt auf einen Tiefpunkt von 46,4 Punkten zu beobachten. Auch zum Jahresende war in Deutschland und Europa nur eine leichte Verbesserung zu verzeichnen.

Die TAKKT-Führung geht mit entsprechend vorsichtigen Erwartungen in das neue Geschäftsjahr, auch wenn die eigene Geschäftsentwicklung zum Ende des Berichtsjahres über weite Strecken durch eine stabile Entwicklung gekennzeichnet war.

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

	BIP-Wachstum in Prozent		PMI-Werte im Jahresdurchschnitt	
	2011	2010	2011	2010
Europa	1,5	1,7	52,2	55,4
Deutschland	3,0	3,6	54,8	58,2
USA	1,7	2,9	55,2	57,3

- Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie
- Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
- Umsatz- und Ertragsituation
- Finanz- und Vermögenslage
- Unternehmensentwicklung und Qualitätssicherung
- Mitarbeiter und Corporate Responsibility
- Risikobericht
- Prognosebericht

Umsatz- und Ertragsituation

Die TAKKT-Gruppe setzte ihren Wachstumskurs im Geschäftsjahr 2011 unverändert fort und erzielte ein organisches Umsatzplus von 7,3 Prozent. Fast alle Konzerngesellschaften verzeichneten eine positive Entwicklung. Dank erhöhter Auslastung und verbesserter Effizienz wurde die Profitabilität überproportional gesteigert. Die EBITDA-Marge lag mit 14,2 Prozent im oberen Drittel des langfristigen Zielkorridors des Konzerns von 12 bis 15 Prozent.

Erneut kräftiges Umsatzwachstum

Insgesamt verzeichnete der TAKKT-Konzern im Geschäftsjahr ein sehr ordentliches Umsatzwachstum. Die Mitte des Jahres zunehmend unsicheren Konjunkturaussichten sorgten im zweiten Halbjahr 2011 auch im TAKKT-Geschäft für eine abnehmende Umsatzdynamik. Hinzu kam der in der zweiten Jahreshälfte deutlich ausgeprägte Basiseffekt aufgrund der sehr positiven Entwicklung des vergleichbaren Vorjahreszeitraums. Letztlich wurde aber für das Gesamtjahr ein besseres Ergebnis erzielt als noch zu Beginn des Jahres erwartet und das Umsatzziel im Jahresverlauf zweimal nach oben korrigiert.

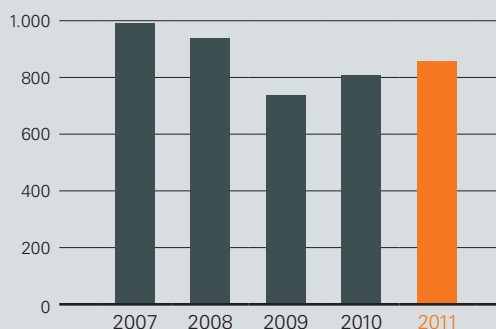
Insgesamt erzielten beide Geschäftsbereiche, TAKKT EUROPE und TAKKT AMERICA, ähnlich hohe organische Zuwachsraten. Insbesondere das Deutschlandgeschäft tat sich über weite Strecken als treibender Faktor für Umsatz- und Ertragsentwicklung im Konzern deutlich hervor. In der Summe erwirtschaftete die TAKKT-Gruppe einen Umsatz von 852,2 (2010: 801,6) Millionen Euro. Gegenüber dem Vorjahr ist das ein Anstieg von 6,3 Prozent; das um Währungseffekte bereinigte organische Wachstum betrug 7,3 Prozent. Im Durchschnitt wurden höhere Auftragswerte erzielt als noch im Vorjahr, die Auftragszahl legte nur leicht zu – ein Muster, das typisch für Wendepunkte innerhalb des Konjunkturzyklus ist.

Trotz der unterschiedlichen Entwicklung in den beiden Sparten BEG und OEG erwies sich der Geschäftsbereich TAKKT EUROPE als tragende Säule im Konzern. Insgesamt erreichte TAKKT EUROPE einen Umsatz von 507,3 (467,1) Millionen Euro bzw. 59,5 (58,3) Prozent der Konzernumsätze. Die Zuwachsrate von 8,6 Prozent (währungsbereinigt plus 6,8 Prozent) ist auf die sehr positive Entwicklung der Marken KAISER+KRAFT, gaerner, Gerdmans, KWESTO und Certeo unter dem Dach der BEG zurückzuführen, die zusammen ein niedriges zweistelliges Umsatzplus erreichten. Allerdings war im Jahresverlauf in allen Regionen ein spürbares Nachlassen der Wachstumsdynamik zu verzeichnen.

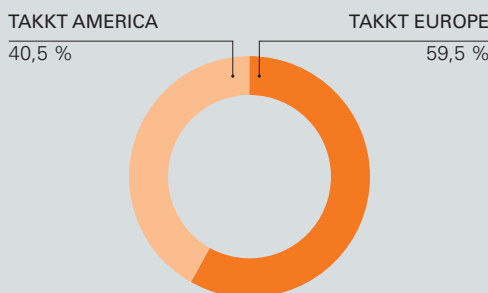
Bei der OEG zeigte die Repositionierung erste Erfolge, der durchschnittliche Auftragswert und die Neukundengewinnung entwickelten sich erfreulich. Jedoch lag die Zahl der Aufträge erwartungsgemäß erneut deutlich unter dem Vorjahreswert. Unter dem Strich wurde bei der OEG mit ihren Marken Topdeq und Furnandi ein eingeplanter Umsatzrückgang im niedrigen zweistelligen Prozentbereich erzielt.

Aufgrund des zunehmenden Geschäftsvolumens außerhalb des US-Dollars werden die Umsatzzahlen von TAKKT AMERICA seit Beginn des Geschäftsjahres 2011 nicht mehr in US-Dollar, sondern ausschließlich in Euro, die Wachstumsraten zudem währungsbereinigt berichtet. Der Geschäftsbereich TAKKT AMERICA steigerte den Umsatz auf 345,2 (334,7) Millionen Euro. Dies entspricht einem Anstieg von 3,1 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Der US-Dollar-Kurs war im Jahresdurchschnitt gegenüber 2010 schwächer, währungsbereinigt legte der Umsatz daher mit 8,0 Prozent deutlicher zu. TAKKT AMERICA erwirtschaftete 40,5 (41,7) Prozent der Konzernumsätze.

Umsatz in Mio. Euro



Umsatzaufteilung nach Geschäftsbereichen



Für den Anstieg zeichnete hauptsächlich der höhere durchschnittliche Auftragswert in US-Dollar verantwortlich, aber auch die Auftragszahlen übertrafen den Vorjahreswert leicht. Die breite Diversifikation des Kunden- und Produktportfolios ist für TAKKT AMERICA weiterhin von Vorteil. Obwohl alle drei Sparten Umsatzzuwächse aufwiesen, gab es hier Unterschiede zu verzeichnen. Die PEG erreichte im Berichtsjahr währungsbereinigt ein mittleres einstelliges Wachstum, wobei die Wachstumsraten schon ab dem zweiten Quartal zurückgingen. Die eher spätzyklische OEG erwirtschaftete währungsbereinigt ein hohes einstelliges Umsatzwachstum, das Geschäft der SPG legte wie im Vorjahr am stärksten zu und erreichte organisch eine niedrige zweistellige Zuwachsrate.

Die regionale Verteilung des Umsatzes hat sich gegenüber dem Vorjahr nur unwesentlich geändert. Als europäische Konjunkturlokomotive des Jahres 2011 hat der Anteil des Deutschlandgeschäfts am deutlichsten zugelegt und stand mit 204,1 (182,5) Millionen Euro für 24,0 (22,8) Prozent des Konzernumsatzes. Im übrigen Europa stiegen die Umsätze auf 303,0 (283,3) Millionen Euro, der Anteil an den Konzernerlösen stieg leicht auf 35,5 (35,3) Prozent. Der Anteil der USA ging mit 317,5 (310,1) Millionen Euro auf 37,3 (38,7) Prozent leicht zurück. Die sonstigen Regionen, hierunter sind Kanada und die für den Konzern noch jungen Märkte China, Japan und Mexiko zusammengefasst, steuerten mit einem Umsatz von zusammen 27,6 (25,7) Millionen Euro 3,2 (3,2) Prozent zum Konzernerlös bei.

E-Commerce wächst überdurchschnittlich

Das E-Commerce gewinnt für die TAKKT-Gruppe weiter an Gewicht. Das Online-Geschäftsvolumen stieg um 15,9 Prozent von 156,5 auf 181,4 Millionen Euro, währungsbereinigt sogar um 18,0 Prozent, und damit erneut deutlich schneller

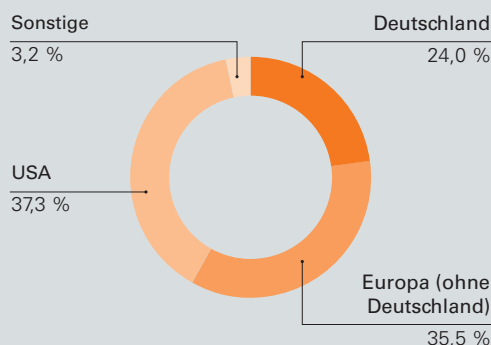
als das vergleichbare Kataloggeschäft. Der Anteil des über das Internet erzielten Geschäftsvolumens ist damit im Geschäftsjahr 2011 überproportional gestiegen, nach 19,4 Prozent im Vorjahr liegt er nunmehr bei 21,3 Prozent. Dabei sind auch jene Aufträge berücksichtigt, die über das Telefon bei TAKKT-Gesellschaften eingingen, aber über das Internet ausgelöst wurden.

Für diese Entwicklung gibt es sowohl externe wie interne Gründe. Die zunehmende Bedeutung des Vertriebskanals Internet ist ein allgemeiner und branchenübergreifender Markttrend. TAKKT reagiert auf diese Entwicklung durch zahlreiche Online-Initiativen – sowohl durch den Ausbau des Online-Angebots der Multi-Channel-Marken, als auch durch den Start neuer Web-only-Marken. Um dieses zukunftssträchtige Geschäft weiter auszubauen, strebt TAKKT u. a. die Erschließung neuer Märkte an. Aus diesem Grund hat das Management die Einheit Quip24 geschaffen, die neue Branchen oder Marktsegmente für den B2B-Online-Handel erschließen soll. Eine unverändert starke Entwicklung im Online-Bereich wies 2011 das E-Procurement auf, also die Einbindung elektronischer Kataloge in das Intranet von Großkunden. Solche Lösungen sind speziell auf die Bedürfnisse von Unternehmen mit häufigen Bestellvorgängen zugeschnitten. Der Erfolg dieses Angebots ist ein Beleg für die zunehmende Prozesskostenorientierung in der Beschaffung größerer Unternehmen. Durch die klare Fokussierung auf die Bedürfnisse der jeweiligen Kunden gelingt es TAKKT, diese nicht nur enger an sich zu binden, sondern auch das Geschäftsvolumen mit diesen zu erhöhen.

Wert- und Wachstumstreiber weiter aufwärts gerichtet

Die im Berichtsjahr in weiten Teilen positive konjunkturelle Entwicklung sorgte in beiden Geschäftsbereichen für wachsende Auftragszahlen und vor allem erhöhte Auftragswerte.

Umsatzaufteilung nach Regionen



Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie
 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
 Umsatz- und Ertragssituation
 Finanz- und Vermögenslage
 Unternehmensentwicklung und Qualitätssicherung
 Mitarbeiter und Corporate Responsibility
 Risikobericht
 Prognosebericht

Die Zahl der Aufträge stieg leicht auf rund 1,8 (1,7) Millionen, der durchschnittliche Auftragswert auf 479 (462) Euro. Der größere Anstieg des Auftragswertes bei nahezu stabilen Auftragszahlen ist typisch für einen Wendepunkt in der Hochkonjunktur. Entgegen der allgemeinen Aufwärtsentwicklung verzeichnete die europäische OEG im Berichtsjahr wie erwartet einen Rückgang der Auftragszahlen. Die im Laufe des Jahres 2010 eingeleitete und 2011 umgesetzte Neupositionierung trug allerdings erste Früchte. Der durchschnittliche Auftragswert stieg überproportional an und die Neukundengewinnung war deutlich im Aufwind. Die Unternehmensführung wertet dies als Zeichen dafür, dass die Kunden zusätzliche Dienstleistungsangebote, wie z. B. den kostenlosen Aufbau-service oder Frei-Haus-Lieferungen ab einer bestimmten Auftragsgröße, annehmen und die höherwertige Positionierung ein Schritt in die richtige Richtung ist.

Im Konzern stieg die Effizienz der eingesetzten Werbemittel und Vertriebsaktivitäten weiter an. Die Gesamtzahl der Kunden erhöhte sich leicht auf rund 2,9 (2,8) Millionen. Die TAKKT-Gruppe erreichte 2011 im sogenannten Stammkundengeschäft, welches mit Katalogen und im Hinblick auf die angebotenen Produkte identischen Webshops bedient wird, eine zunehmende Anzahl an wiederkaufenden Kunden. Gleichzeitig schaffte es TAKKT, mit den jungen Web-only-Angeboten eine hohe Anzahl an sogenannten Laufkunden zu gewinnen. Dies sind Kundengruppen im Bereich kleinerer Betriebsgrößen, die mit Katalogen nicht wirtschaftlich effizient bedient werden können.

Rohermargen erneut verbessert

Die Rohermarge steigerte sich im Jahr 2011 auf 43,3 (42,9) Prozent. Damit entwickelte sich diese Kennzahl entgegen dem üblichen Muster. Normalerweise steigt mit einer größeren Zahl an Großaufträgen bei Neuinvestitionen in aufstrebenden Konjunktur-

phasen die Rabatterwartung der Kunden. Die nachfragebedingt steigenden Rohstoffkosten verteuern zusätzlich die Einstandspreise. Beides zusammen führt tendenziell zu sinkenden Rohermargen. Diese Entwicklung wurde 2011 wie auch im Vorjahr erfolgreich kompensiert. Dafür gab es drei wesentliche Ursachen. Erstens wurden Lieferantenstruktur und Lieferkonditionen kontinuierlich optimiert, z. B. durch den Aufbau höherer Lagerbestände und die dadurch erzielbaren Einkaufsvorteile. Zweitens stieg der Anteil des Geschäfts mit Eigenmarkenprodukten, die überdurchschnittliche Rohermargen erzielen. Und drittens führte der höhere Anteil von TAKKT EUROPE am Konzernumsatz zu einem strukturellen Anstieg, da dessen Rohermarge über dem Konzerndurchschnitt liegt.

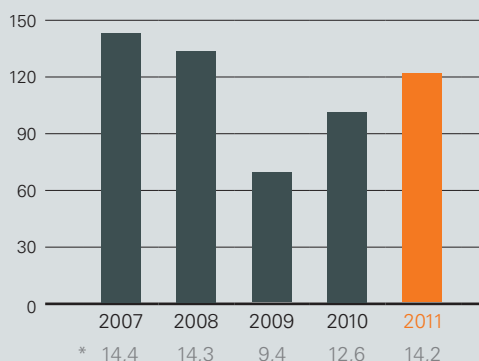
Ergebnisprofitabilität steigt deutlich überproportional

Im Zuge der positiven Geschäftsentwicklung verbesserte sich auch die Rentabilität des TAKKT-Konzerns im Jahr 2011 klar. Der Anstieg fiel überproportional zur Umsatzentwicklung aus. Verantwortlich dafür waren die umsatzbedingt bessere Auslastung der Infrastruktur sowie eine gestiegene Werbemittelleffizienz.

Die Personalkosten, ein wesentlicher Betriebskostenblock im TAKKT-Konzern, erhöhten sich absolut auf 113,5 (109,2) Millionen Euro, mit einem Plus von 3,9 Prozent jedoch unterproportional zum Umsatz. Aufgrund der guten Geschäftslage gab es 2011 keine Beschäftigten in Kurzarbeit und die Zahl der Mitarbeiter stieg kapazitätsbedingt wieder an.

Die Werbekosten lagen absolut unter dem Wert des Vorjahres. Dabei sind im Wesentlichen drei Sondereffekte zu berücksichtigen. Zunächst führte die Umstellung der Marketingstrategie der OEG in Europa zu einem geplanten Rückgang der Werbekosten. Des Weiteren reduzierte der im Durchschnitt gegenüber dem Euro schwächere US-Dollar die Werbekosten in der

EBITDA in Mio. Euro (*Marge in %)



Berichtswährung Euro. Gegenläufig wirkten vorgezogene Katalogkosten. Die Produktion der ersten beiden Kataloge für das Jahr 2012 wurde aus Effizienzgründen zusammengefasst. Das Vorziehen der Produktion des zweiten Katalogs führte dabei teilweise zu einem Anstieg der Werbekosten in der Berichtsperiode. Ohne diese Sondereffekte lagen die Werbekosten über dem Vorjahreswert.

Im Berichtsjahr erzielte der Konzern einen Gewinn von 1,3 Millionen Euro aus Immobilienverkäufen.

Das EBITDA stieg um 20,2 Prozent auf 121,0 (100,6) Millionen Euro. Die EBITDA-Marge, eine der wesentlichen Konzernsteuerungszahlen für die operative Profitabilität, lag mit 14,2 Prozent im oberen Drittel des selbst gesteckten Zielkorridors von 12 bis 15 Prozent. Ohne Vorzieheffekte bei den Werbekosten für die Katalogproduktion erreichte die EBITDA-Marge die Marke von 14,4 Prozent. Im Vorjahr hatte der Wert bei 12,6 Prozent gelegen.

Die Abschreibungen gingen im Berichtsjahr zurück. Wesentliche Ursache war das Auslaufen der planmäßigen Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte im Zusammenhang mit der 2006 getätigten Akquisition von National Business Furniture (NBF). Der im Vergleich zum Vorjahr im Durchschnitt schwächere US-Dollar-Kurs sorgte zusätzlich für einen Rückgang der Abschreibungen in der Berichtswährung Euro. Das EBITA (Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen auf Geschäfts- und Firmenwerte) erhöhte sich auf 104,1 (80,8) Millionen Euro, die EBITA-Marge verbesserte sich von 10,1 auf 12,2 Prozent. Außerordentliche Belastungen, wie die im Vorjahr vorgenommene, vollständige Wertminderung des bilanzierten Firmenwerts der Topdeq-Aktivitäten in Höhe von 12,9 Millionen Euro, fielen 2011 nicht an. Entsprechend lag das

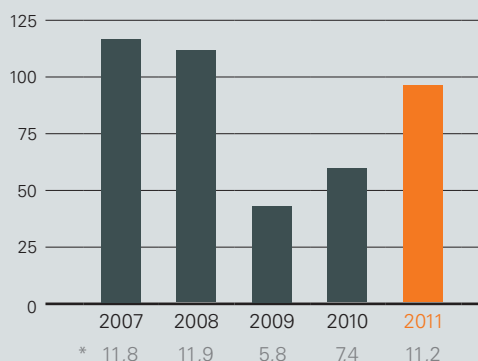
Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) mit 104,1 (68,0) Millionen Euro deutlich über dem Vorjahreswert. Die EBIT-Marge stieg auf 12,2 (8,5) Prozent. Bereinigt um die oben genannte Wertminderung lag die EBIT-Marge in 2010 bei 10,1 Prozent.

Dank der hohen Innenfinanzierungskraft des TAKKT-Konzerns konnte im Berichtszeitraum die Nettofinanzverschuldung um 49,4 Millionen Euro getilgt werden. Trotz der deutlichen Rückführung der durchschnittlichen Verschuldung nahm der Finanzierungsaufwand unterproportional ab und lag bei 8,7 Millionen Euro. Ursächlich für diese Entwicklung sind die Auflösungskosten von langfristigen Zinssicherungsgeschäften aufgrund der schnelleren Entschuldung. Das Ergebnis vor Steuern stieg auf 95,6 (59,0) Millionen Euro.

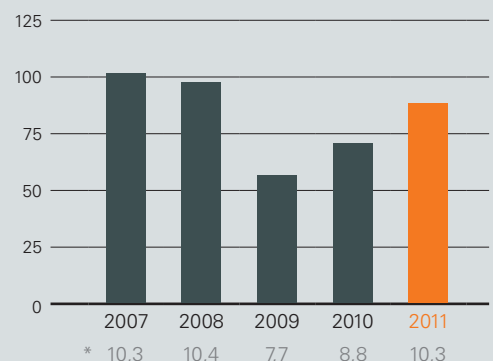
Die Steuerquote sank gegenüber der um die Topdeq-Firmenwertminderung bereinigten Vorjahresquote von 34,0 Prozent auf 31,0 Prozent im Jahr 2011. Ursachen hierfür waren im Wesentlichen strukturelle Effekte infolge des erhöhten Anteils von TAKKT EUROPE am Vorsteuerergebnis des Konzerns und ein verminderter Wertberichtigungsaufwand auf aktive latente Steuern.

Das Periodenergebnis stieg auf 66,0 (34,6) Millionen Euro. Das Ergebnis je Aktie steigerte sich von 0,52 auf 1,01 Euro bezogen auf die durchschnittliche gewichtete und gegenüber 2010 unveränderte Aktienzahl von 65.610.331 Stück. Damit lag das Ergebnis je Aktie auf demselben Niveau wie in 2008.

Ergebnis vor Steuern in Mio. Euro (*Marge in %)



TAKKT-Cashflow in Mio. Euro (*Marge in %)



Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie
 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
 Umsatz- und Ertragssituation
 Finanz- und Vermögenslage
 Unternehmensentwicklung und Qualitätssicherung
 Mitarbeiter und Corporate Responsibility
 Risikobericht
 Prognosebericht

Finanz- und Vermögenslage

Der TAKKT-Konzern weist mit seiner soliden Eigenkapitalausstattung und den gesunden Finanzierungsstrukturen traditionell eine gute Bilanz auf. Die Gruppe sichert sich dadurch die notwendigen Spielräume, um Expansionschancen jederzeit nutzen zu können.

Hoher TAKKT-Cashflow als Stärke des Geschäftsmodells

Die Innenfinanzierungskraft erwies sich 2011 einmal mehr als besondere Stärke des TAKKT-Geschäftsmodells. Der TAKKT-Cashflow – definiert als Periodenergebnis plus Abschreibungen, Wertminderungen auf langfristiges Vermögen und erfolgswirksam verbuchte latente Steuern – stieg im Zuge der Ergebnisverbesserung um 25,0 Prozent auf 87,8 (70,3) Millionen Euro. Die Cashflow-Marge verbesserte sich auf 10,3 (8,8) Prozent vom Umsatz.

Das kurzfristige Nettovermögen erhöhte sich im Wesentlichen durch einen gestiegenen Forderungsbestand infolge des guten TAKKT-Geschäfts im Berichtszeitraum. Das Zahlungsverhalten der TAKKT-Kunden war auch 2011 gewohnt stabil. Die durchschnittliche Debitorenreichweite lag mit 35 (34) Tagen auf einem niedrigen Niveau. Die Quote der Forderungsausfälle blieb mit deutlich unter 0,3 Prozent der Konzernumsätze ebenfalls auf einem gewohnt niedrigen Stand. Zudem verringerten sich die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen stichtagsbedingt. Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit sank daher um 10,2 Prozent von 88,4 auf 79,4 Millionen Euro.

Regelinvestitionen im langfristigen Durchschnitt

Im Berichtsjahr wurden 9,3 (6,7) Millionen Euro in die Erweiterung, Rationalisierung und Modernisierung des Geschäftsbetriebs investiert. Ein größerer Posten davon entfiel auf die Installation einer Photovoltaikanlage auf dem Dach der Lagerhalle von Hubert in Harrison, Ohio. Das Investitionsvolumen von insgesamt 3,5 Millio-

nen Euro verteilt sich auf zwei Jahre. Bis Jahresende 2011 wurden 1,6 Millionen Euro aktiviert. Trotz des Anstiegs lag die Investitionsquote mit 1,1 (0,8) Prozent weiterhin im unteren Bereich des langfristigen Durchschnitts von ein bis zwei Prozent des Umsatzes. Der freie Cashflow, definiert als Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit abzüglich Regelinvestitionen, belief sich auf 70,1 (81,6) Millionen Euro. Dieser steht für Akquisitionen, Ausschüttungen an Aktionäre sowie die Rückzahlung von Darlehen zur Verfügung. Ein Überblick über die Gesamtinvestitionen des TAKKT-Konzerns inkl. Akquisitionen findet sich in der Tabelle auf Seite 25.

Die KAISER+KRAFT EUROPA GmbH hat mit Wirkung zum 01. Oktober 2011 ihren langjährigen strategischen IT-Partner, die UBEN Unternehmensberatung Enzinger GmbH, für rund zwei Millionen Euro vollständig erworben. Durch die Übernahme sichert sich KAISER+KRAFT EUROPA langfristig wichtiges IT-Know-how. Zudem wurden rund 21 Millionen Euro für die Ausschüttung der Dividende für das Geschäftsjahr 2010 verwendet. Der TAKKT-Konzern tilgte in 2011 die Nettofinanzverschuldung um 49,4 Millionen Euro. Der im Vergleich zum Euro stärkere US-Dollar zum Berichtsstichtag hatte zunächst die Nettofinanzverschuldung um 3,7 Millionen Euro gesteigert. Zum 31. Dezember 2011 lag sie bei 93,7 Millionen Euro im Vergleich zu 139,2 Millionen Euro Ende 2010.

Weitere Informationen zur Entstehung und Verwendung des Cashflows finden sich in der Kapitalflussrechnung des TAKKT-Konzerns im Konzernabschluss auf Seite 76f.

Solide Bilanzstruktur

Der TAKKT-Konzern hat im Berichtsjahr 2011 neben der Akquisition der UBEN Unternehmensberatung Enzinger GmbH keine weiteren Akquisitionen getätigt und auch keine Sonderausschüttung vorgenommen. Den größten Einfluss auf Bilanz-

Cashflow-Berechnung in Mio. Euro

	2007	2008	2009	2010	2011
Periodenergebnis	79,3	75,1	27,8	34,6	66,0
Abschreibungen und Wertminderungen	17,3	15,8	19,2	32,7	16,8
Erfolgswirksam verbuchte latente Steuern	4,6	6,2	9,1	3,0	5,0
TAKKT-Cashflow	101,2	97,1	56,1	70,3	87,8
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	95,0	96,9	71,0	88,4	79,4
Cashflow aus der Investitionstätigkeit	-9,6	-27,3	-62,4	-6,3	-8,9
Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit	-83,6	-71,3	-8,9	-81,9	-71,9

summe und Bilanzstruktur hatten daher der erwirtschaftete Periodengewinn, die Rückführung der Finanzverbindlichkeiten sowie die US-Dollar-Kursentwicklung.

Am Berichtsstichtag, dem 31. Dezember 2011, betrug die Bilanzsumme des TAKKT-Konzerns 549,8 (541,4) Millionen Euro. Das langfristige Vermögen belief sich auf 376,9 (377,8) Millionen Euro. Darin sind die Geschäfts- und Firmenwerte mit 244,4 (237,5) Millionen Euro als größter Posten enthalten. Aufgrund der angewendeten Bilanzierungsgrundsätze nach IFRS 3 werden diese nicht planmäßig abgeschrieben, sondern jährlich einem Werthaltigkeitstest (Impairment-Test) unterzogen. Im Jahr 2011 wurde kein Wertberichtigungsbedarf identifiziert. Der Anstieg der Geschäfts- und Firmenwerte war im Wesentlichen währungsbedingt. Der Bilanzwert der Sachanlagen verminderte sich auf 93,3 (96,5) Millionen Euro.

Das kurzfristige Vermögen stieg infolge des positiven Geschäftsverlaufs gegenüber 2010 auf 172,9 (163,6) Millionen Euro an. Als größter Einzelposten innerhalb dieser Bilanzposition erhöhten sich die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen parallel zum Geschäftsvolumen und lagen bei 91,1 (87,5) Millionen. Ebenfalls in Verbindung mit dem anziehenden Geschäft steht der Zuwachs des Lagerbestandes. Mit 58,8 (56,2) Millionen Euro hatte das Vorratsvermögen am Bilanzstichtag einen deutlich höheren Wert als zum gleichen Zeitpunkt des Vorjahres.

Eigenkapitalquote erreicht oberen Rand des Zielkorridors

Aufgrund der positiven Ergebnisentwicklung stieg das Eigenkapital im Konzern auf 301,0 (251,7) Millionen Euro. Damit stieg die Eigenkapitalquote auf 54,7 (46,5) Prozent an und näherte sich so dem oberen Rand des selbst gesetzten Zielkorridors von dreißig bis sechzig Prozent. Dieser Zielkorridor basiert auf einer angestrebten Balance zwischen ausreichend finanziellem Spielraum für weiteres externes und internes Wachstum auf der einen und einer angemessenen Eigenkapitalrendite bzw. optimierten Gesamtkapitalkosten auf der anderen Seite. Um nach einem Jahr ohne größere Akquisitionen, Investitionen oder Ausschüttungen diese Balance wiederherzustellen, wurde dem Aufsichtsrat seitens des Vorstands neben einer Basisdividende von 32 Cent je Aktie die Ausschüttung einer Sonderdividende von 53 Cent je Aktie vorgeschlagen.

Die Nettofinanzverschuldung des Konzerns sank auf 93,7 (139,2) Millionen Euro. Die passiven latenten Steuern haben sich aufgrund der steuerlichen Abschreibungen der Geschäftswerte erwartungsgemäß weiter erhöht, sie stiegen auf 35,9 (29,2) Millionen Euro. Die Geschäftswerte in den Einzelbilanzen der Konzerngesellschaften werden nach lokalem Steuerrecht planmäßig abgeschrieben, nicht jedoch nach den Regeln der International Financial Reporting Standards (IFRS), die dem Konzernabschluss zugrunde liegen. Auf diese Differenzen sind latente Steuern anzusetzen.

Die Rückstellungen für Pensionsverpflichtungen sind 2011 leicht gestiegen. Mit rund 3,8 (3,5) Prozent der Bilanzsumme sind sie nach wie vor nur von untergeordneter Bedeutung für den Konzern.

Kennzahlen

	2007	2008	2009	2010	2011
Konzerner Eigenkapitalquote in Prozent	59,2	61,7	45,1	46,5	54,7
Entschuldungsdauer in Jahren	1,2	0,8	3,0	2,4	1,2
Zinsdeckung	14,1	21,0	6,9	9,0	12,2
Gearing	0,3	0,2	0,8	0,6	0,3

Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie
 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
 Umsatz- und Ertragssituation
 Finanz- und Vermögenslage
 Unternehmensentwicklung und Qualitätssicherung
 Mitarbeiter und Corporate Responsibility
 Risikobericht
 Prognosebericht

Im Rahmen seines effizienten Zahlungsmanagements nutzt der TAKKT-Konzern weiterhin konsequent die eingeräumten Lieferantenskonti. So war zum Bilanzstichtag ein Rückgang der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen zu verzeichnen.

Die weiteren, auch Covenants genannten Finanzkennzahlen, die TAKKT intern zur langfristigen Steuerung der Finanzstruktur verwendet, haben sich im Rahmen des positiven Geschäftsverlaufs entsprechend der oben erläuterten Entwicklungen von Cashflow, Eigenkapital und Verschuldung gegenüber den Vorjahreswerten erneut verbessert. Das Gearing sank von 0,6 auf 0,3, die Entschuldungsdauer verkürzte sich von 2,4 auf 1,2 Jahre und die Zinsdeckung stieg von 9,0 auf 12,2. Berechnung und Definition der Kennzahlen finden sich im Anhang auf Seite 104 bzw. im Glossar ab Seite 132. Alle Finanzkennzahlen unterstreichen die sehr solide Finanzierung des TAKKT-Konzerns und weisen ausreichend Spielraum für weiteres internes und externes Wachstum auf.

Unternehmensentwicklung und Qualitätssicherung

Der Ausbau von Kompetenzen und die Sicherung der Qualität in allen Prozessen sind zentrale Zielsetzungen für die Weiterentwicklung des TAKKT-Konzerns. Das Management der TAKKT AG fördert den internen Know-how-Transfer zwischen den einzelnen Gesellschaften. Der regelmäßige Austausch mit externen Experten setzt zudem zusätzliche Impulse für die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells.

Stetige Suche nach Optimierungspotenzial

Als Handelsunternehmen betreibt die TAKKT-Gruppe im Gegensatz zu technologisch orientierten Herstellerbetrieben keine klassische Forschung und Entwicklung. Das Umfeld des Unternehmens unterliegt jedoch einem ständigen Wandel – sowohl in Bezug auf die Bedürfnisse der Kunden, als auch im Hinblick auf die Beziehung zwischen den entlang der Wertschöpfungskette miteinander interagierenden Wirtschaftseinheiten. Alle Geschäftsbereiche arbeiten deshalb kontinuierlich daran, Sortimente und Services optimal auf die aktuellen und künftigen Markterfordernisse abzustimmen. Auf diese Weise strebt TAKKT eine kontinuierliche Verbesserung von Angeboten, Abläufen und Prozessen an.

Um dieses Ziel zu erreichen, zieht der Konzern u. a. regelmäßig externe Experten und Spezialisten zur Analyse und strategischen Weiterentwicklung heran. So wird beispielsweise auf internationaler Ebene und über längere Zeiträume hinweg Marktforschung betrieben, die Aufschlüsse über Bedürfnisse und Verhalten der Kunden liefert. Darüber hinaus ist die Konzernführung bestrebt, dass das in den einzelnen Konzerngesellschaften vorhandene Know-how allen Gesellschaften zugänglich gemacht wird. Der Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Mitarbeitern der einzelnen Konzerngesellschaften wird deshalb besonders gefördert. Und nicht zuletzt initiiert die Unternehmensführung den regelmäßigen Dialog zwischen den Praktikern innerhalb der Gruppe und externen Experten.

Investitionen TAKKT-Konzern in Mio. Euro

	2007	2008	2009	2010	2011
Sachanlagen	45,8	24,7	3,1	4,5	7,3
Immaterielle Vermögenswerte	1,3	3,0	56,9	2,2	4,1
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	0,3	0,2	0,1	0,0	0,1
Gesamtinvestitionen	47,4	27,9	60,1	6,7	11,5
Wertminderungen von Geschäfts- und Firmenwerten	0,0	0,0	0,0	12,9	0,0
Abschreibungen	17,3	15,8	19,2	19,8	16,8

Systematische Erfolgskontrolle ist Basis für Effizienzsteigerung

Wichtige Grundlage für die Weiterentwicklung und Effizienzsteigerung in allen Konzernbereichen ist die regelmäßige Erfolgskontrolle aller Prozesse und Maßnahmen. Ein Beispiel aus dem Bereich des Multi-Channel-Vertriebs ist die Steuerung der CRM zur Betreuung von Großkunden. Diese erfolgt in erster Linie über Kundenpotenzialanalysen sowie über das Messen von Umsatzabweichungen gegenüber dem Vorjahr bzw. Vertragsvereinbarungen. Bei den von CRM betreuten Großkunden wird jede Kundenbeziehung mit einer individuellen Deckungsbeitragsrechnung bewertet. Das Umsatz-Kostenverhältnis wird mit Hilfe unterschiedlicher Auswertungen analysiert, festgelegte Ziele werden monatlich überprüft und mit den CRM besprochen, um ggf. Maßnahmen zur Veränderung der Situation in die Wege zu leiten.

Institutionalisierung von Konzernprojekten

Nach den positiven Erfahrungen mit den Projekten FOCUS und GROWTH ist TAKKT dazu übergegangen, die Optimierung der bestehenden Konzernprozesse in Form von eigenständigen Projekten zu institutionalisieren. Im Geschäftsjahr 2011 wurden zahlreiche neue Projekte gestartet: CONNECT, FOX, SCORE sowie die Positionierung von Eigenmarken.

CONNECT verbindet Katalog und Internet

Thema von CONNECT ist das Verbinden von Marketinginstrumenten des klassischen Kataloggeschäfts mit der Online-Präsenz der jeweiligen Marke sowie den vielfältigen Formen der elektronischen Auftragsabwicklung. Bei den Multi-Channel-Marken werden die Abnehmer über unterschiedliche Vertriebskanäle bearbeitet – neben dem Katalog sind das der Webshop, individuelle E-Procurement-Lösungen sowie die persönliche Betreuung durch den CRM. Die unterschiedlichen Vertriebswege stehen dabei nicht in Konkurrenz zueinander, sondern sollen sich ergänzen.

Allerdings wird sich die künftige Funktion und Bedeutung der einzelnen Kanäle im Multi-Channel-Ansatz aufgrund der geänderten Kundenbedürfnisse wandeln. So nimmt in vielen Kundenbeziehungen der Katalog heute noch die zentrale Rolle ein, der Trend geht jedoch unaufhaltbar in Richtung E-Commerce. Lag der Anteil der Internet-Umsätze im Konzern im Jahr 2000 noch unter einem Prozent, so erreichte er 2011 erstmals mehr als zwanzig Prozent. Dennoch wird der Katalog auch langfristig ein wichtiges Element der Vertriebsstrategie bleiben. Denn gerade in der wichtigen Zielgruppe der mittelgroßen Kunden stehen die Kataloge für die Kompetenz der jeweiligen TAKKT-Marke beim Besteller. Insgesamt wird sich die Funktion des

Katalogs in der Kundenbeziehung und beim Bestellprozess neu definieren. Der Katalog wird sich mehr und mehr vom Werbe- und Bestellmedium hin zu einem interaktiven Einkaufsratgeber entwickeln. Aufgabe der Projektgruppe CONNECT ist es, diesen Wandel im Sinne eines Ausbaus des Serviceangebotes bei gleichzeitig effizienter Werbemittelgestaltung voranzutreiben.

FOX spürt Einsparideen auf

FOX widmet sich der Suche nach Einsparpotenzialen und bezieht sich ausschließlich auf den Einkauf von Nichthandelsware wie IT-Hardware und -Software, Büromaterial, etc. – also nicht auf den Einkauf des TAKKT-Produktsortiments. Das Projekt ist bewusst dezentral aufgesetzt, um von den Erfahrungen aller Einheiten profitieren zu können. Gesucht werden kreative Ideen, wie sich in den jeweiligen Sparten Einkaufskosten senken lassen – sei es durch die Bündelung von Bestellungen, durch Änderungen in Inhalt und Umfang oder andere innovative Wege.

SCORE als fester Bestandteil der TAKKT-Strategie

Der Grundgedanke der Nachhaltigkeit zielt darauf ab, eine Balance zwischen wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Belangen zu gewährleisten. Die TAKKT-Führung versteht die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit von Unternehmen daher als einen der drei wesentlichen Bestandteile des Nachhaltigkeitsprinzips und nicht als Gegensatz zu diesem.

Das Projekt SCORE hat die Aufgabe, die TAKKT-Aktivitäten in Sachen Nachhaltigkeit zu bündeln und noch stärker im Geschäftsmodell zu verankern. SCORE steht dabei für Sustainable Corporate Responsibility und damit für den Anspruch, die unternehmerische Verantwortung vom Image-Thema zum operativen Thema zu befördern. Vorbildliche CR soll für TAKKT zu einem Alleinstellungsmerkmal im Vergleich zu den Mitbewerbern werden. CO₂-Verantwortung soll in das Geschäftsmodell integriert werden, Stichworte hierzu sind beispielsweise Go Green-Versand, Solarstromerzeugung oder Ökostrombezug.

Abseits von Reputations-Aspekten und dem gestiegenen Stellenwert unternehmerischer Verantwortung bei Mitarbeitern, Aktionären, Journalisten, Kunden oder Geschäftspartnern bringt nachhaltiges Handeln handfeste wirtschaftliche Vorteile und trägt somit in der Summe zur Erhöhung des Unternehmenswerts bei. Ganz unmittelbar schafft ein geringerer Ressourcenverbrauch Kostenvorteile, mittelbar werden die Zufriedenheit der Mitarbeiter und die Identifikation mit dem Unternehmen gestärkt, die Wahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber gefördert, Vertrauen geschaffen und die Kapitalbeschaffung erleichtert. Auf diese Weise kann TAKKT zusätzliche

Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie
 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
 Umsatz- und Ertragssituation
 Finanz- und Vermögenslage
Unternehmensentwicklung und Qualitätssicherung
 Mitarbeiter und Corporate Responsibility
 Risikobericht
 Prognosebericht

positive Erträge – damit sind Erträge gemeint, die beim Kunden mit einer positiven Wahrnehmung verbunden sind – erzielen.

Der Stellenwert der unternehmerischen Verantwortung für den Konzern wird auch deutlich durch die Wahl des Themas für das zweite TAKKT-Forum im Dezember des Jahres 2011: „Sustainability – from Add-on to Build-in“. Um die Vorteile des einstufigen Versandhandels im Vergleich zum zweistufigen Handel zu messen, hatte TAKKT am Lehrstuhl für Verkehrslogistik und logistische Dienstleistungen der Hochschule Heilbronn von Prof. Dr. Dirk Lohre eine Studie in Auftrag gegeben, deren Ergebnisse im Rahmen des TAKKT-Forums erstmalig präsentiert wurden.

Eigenmarken weiter auf Wachstumskurs

Auf dem ersten TAKKT-Forum im Frühjahr 2011 wurde über das Thema „Private Label and Global Sourcing Strategies“ diskutiert. Der Erfahrungsaustausch drehte sich rund um die Themen Eigenmarken und Beschaffungsmanagement. Hierbei wurde u. a. die Positionierung von Eigenmarken besprochen, Fragen nach deren Mehrwert erörtert und Best Practices im B2B-Bereich analysiert. Des Weiteren wurden alternative internationale Sourcing-Ansätze untersucht.

Der Ausbau des Angebots von Eigenmarken steht bei TAKKT im besonderen Fokus, sie erreichten im Geschäftsjahr 2011 einen Anteil von 10,5 (9,8) Prozent am Umsatz und verzeichneten in den letzten fünf Jahren überdurchschnittliche Wachstumsraten. Bis zum Jahr 2016 soll dieser Anteil auf zwanzig Prozent verdoppelt werden. TAKKT verfolgt mit den Eigenmarken eine Qualitätsstrategie, d. h. es werden hochwertige Produkte bzw. Premium-Produkte mit höchster Qualität und mit besonderen Garantieleistungen zum Preis des Industriestandardprodukts oder, wenn gerechtfertigt, darüber angeboten. Auch Marktnischen werden von den TAKKT-Eigenmarken abgedeckt. Das Angebot umfasst hier Produkte in speziellen Ausführungen, die am Markt sonst nicht oder nur mit hohen Aufpreisen verfügbar sind. Damit unterscheidet sich TAKKT deutlich von verbreiteten Eigenmarkenmodellen, bei denen billigere Importware mit einer Marke versehen und zum Einstiegspreisniveau als Handelsmarke verkauft wird.

TAKKT hat in 2011 mit allen Sparten entsprechende Eigenmarkenkonzepte verabschiedet. Mit diesem Eigenmarken-Angebot will TAKKT Aufmerksamkeit und Vertrauen bei den Kunden gewinnen und gleichzeitig die besondere Kompetenz in den jeweiligen Sortimenten demonstrieren. Im Gegenzug führen die Eigenmarken zu einer besseren Reputation, einer steigenden Loyalität der Kunden und überdurchschnittlichen Margen.

Mit E-Commerce in die Offensive

Die E-Commerce-Aktivitäten der TAKKT-Gruppe haben sich 2011 erneut überdurchschnittlich positiv entwickelt, die Online-Auftragseingänge stiegen um 15,9 Prozent und machten rund 21,3 (19,4) Prozent des Konzernauftragseingangs aus. Die noch jungen Web-only-Marken erreichten einen Anteil von 3,0 (2,5) Prozent, über E-Procurement wurden 6,0 (5,2) Prozent generiert. Um dieses Geschäft mit Zukunft weiter auszubauen, strebt TAKKT die Erkundung neuer Märkte an. Aus diesem Grund hat das TAKKT-Management im Berichtsjahr die Einheit Quip24 geschaffen. Sie soll in den nächsten Jahren neue Geschäftsfelder entwickeln und dabei durchaus höhere, aber stets kalkulierbare Risiken eingehen. Ziel ist es, neue Branchen oder Marktsegmente für den B2B-Online-Handel zu erschließen, in denen der Konzern bisher noch nicht aktiv ist.

Als erste sogenannte vertikale Marke im TAKKT-Konzern ging Ende des Jahres 2011 *eduQuip24.de* an den Start. *eduQuip24.de* adressiert als Vollausstatter Einrichtungen im Erwachsenenbildungssektor und soll den Auftakt für eine ganze Reihe von Aktivitäten unter dem Dach von Quip24 bilden. Ein weiteres mögliches Zukunftsthema, bei dem die Zeichen auf Wachstum stehen, ist Gesundheit und Pflege. Angesichts des demografischen Wandels gehen Prognosen davon aus, dass sich allein die Zahl der Pflegeheime in Deutschland in den nächsten zwanzig Jahren mehr als verdoppeln wird. Ob im Bereich Erwachsenenbildung oder Pflege, all diese Einrichtungen benötigen Ausstattungsgegenstände und damit öffnet sich ein vielversprechender Markt, in dem TAKKT die Kernkompetenz als Konsolidierer und Manager der Wertschöpfungskette unter Beweis stellen kann.

Organisatorisch ist Quip24 in der BEG von TAKKT EUROPE angesiedelt und hat Zugriff auf die Infrastruktur und Unterstützung der Servicegesellschaft KAISER+KRAFT EUROPA. Zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle im E-Commerce kann Quip24, wo es notwendig und sinnvoll erscheint, Kooperationen oder Joint Ventures mit geeigneten externen Partnern eingehen.

Ausbau der Web-only-Marken

TAKKT expandiert mit reinen Online-Marken wie *officefurniture.com*, *IndustrialSupplies.com* oder *Certeo* auch mit horizontal ausgerichteten Angeboten. Hier sollen solche Kunden erreicht werden, die mit dem traditionellen Kataloggeschäft und Multi-Channel-Marketing nicht effizient bedient werden können. Vergleichbar mit dem Laufgeschäft im stationären Handel sollten die Kundenbeziehungen der Web-only-Marken im Idealfall von der ersten Bestellung an profitabel sein. Die

reinen Online-Marken haben im Vergleich zu den Multi-Channel-Marken den Vorteil, mit ihrem Produktangebot und der Preisgestaltung flexibler auf Veränderungen von Marktgegebenheiten reagieren zu können. So können sie nach erfolgreicher Etablierung trotz eines niedrigeren durchschnittlichen Bestellwerts ähnliche operative Margen wie die Multi-Channel-Marken erreichen.

Für 2011 hatte sich TAKKT das Ziel gesetzt, in allen fünf Sparten mit mindestens einer Web-only-Marke präsent zu sein. Mit dem Start von Furnandi in der OEG im Februar sowie cateringplanet.com in der SPG im August wurde diese Vorgabe frühzeitig erreicht.

E-Procurement, Search Engine Advertising (SEA) und Search Engine Optimisation (SEO)

Einen Schritt weiter als die Webshops gehen die sogenannten E-Procurement-Lösungen. Sie gehörten 2011 mit zu den wachstumsstarken Bereichen im TAKKT-Konzern. E-Procurement ist ein Vertriebskanal im Multi-Channel-Ansatz, der bei Großunternehmen mit einer Vielzahl von Bestellvorgängen eingesetzt wird. Dabei werden für den Kunden individuell zusammengestellte elektronische Kataloge in deren Intranet oder Warenwirtschaftssystem integriert. Solche Lösungen vereinfachen die Bestellvorgänge im Unternehmen, senken dadurch die Transaktionskosten und führen schon aus Gründen der Wirtschaftlichkeit und Kundenzufriedenheit zu einer hohen Kundenbindung.

Für das Gewinnen von Neukunden stehen sowohl das SEA, das Suchmaschinenmarketing, in Form der Bewerbung verschiedenster Suchbegriffe (Keywords) bei verschiedenen Suchmaschinenanbietern als auch das SEO, die Suchmaschinenoptimierung, im Vordergrund. Gibt ein Internetnutzer einen Begriff in eine Suchmaschine ein, ist es das Ziel, bei den beworbenen und organischen Ergebnissen in der Trefferliste im oberen Bereich zu erscheinen. Die Webshops aller wesentlichen Konzerngesellschaften werden dahingehend kontinuierlich überarbeitet. Für reine Online-Marken wie Certo oder officefurniture.com ist dieses Feld ein Schwerpunktthema. Die europäischen Gesellschaften profitieren dabei von den Erfahrungen der US-Marken, die SEA und SEO schon seit vielen Jahren betreiben. Im Zuge des Knowledge-Managements geben die E-Commerce-Experten ihr Spezialwissen in allen Bereichen des Online-Geschäfts an alle Gesellschaften weiter.

TAKKT führt immer wieder verschiedene Marktforschungsaktivitäten durch. Um internationale Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu garantieren, werden diese konzernweit jeweils

mit demselben Partner durchgeführt. Die Resultate bekräftigen durchweg die zunehmende Bedeutung der verschiedenen Online-Bestellmöglichkeiten für alle TAKKT-Kunden. 2011 wurde eine Reihe von Trackingstudien in Auftrag gegeben. Aus den Ergebnissen dieser vereinfachten Online-Umfragen wird ein Maßnahmenkatalog erstellt und die Umsetzung vom Management überwacht.

Auch im Internet wird Service groß geschrieben

Eine wichtige Erkenntnis der Untersuchungen ist, dass die TAKKT-Kunden auch im Online-Bereich großen Wert auf Service legen. Das Verlagern von Vertriebsaktivitäten und Bestellprozessen von der Offline- in die Online-Welt soll deshalb in allen Bereichen auch mit einem Ausbau der Servicequalität einhergehen. So wird im Internet das Informations- und Dienstleistungsangebot kontinuierlich erweitert.

KAISER+KRAFT bietet seit 2011 beispielsweise das Entscheidungsmagazin EXECUTIVE an, das mehrmals jährlich ausführlich über aktuelle Themen aus der Unternehmenspraxis informiert. EXECUTIVE liefert einen Überblick über Lösungen und Services, die KAISER+KRAFT anbietet, und stellt Produktneheiten näher vor. Die Webpublikation, die wie ein gedrucktes Magazin geblättert werden kann, wartet zudem mit hilfreichen Tipps und Informationen aus den Bereichen Arbeit, Umwelt und Management auf und untermauert so die Kompetenz des Unternehmens als Partner im Beschaffungsprozess.

Bereits seit einigen Jahren befassen sich die TAKKT-Gesellschaften mit dem elektronischen Austausch von Dokumenten untereinander und all ihren Geschäftspartnern. Hierfür wurden standardisierte Schnittstellen geschaffen. Besonders für Kunden mit einem hohen Bestellvolumen, aber auch für Lieferanten, ist eine Anbindung an das TAKKT-Warenwirtschaftssystem sinnvoll. Die transparente und ganzheitlich elektronische Abbildung von Geschäftsprozessen steht dabei im Mittelpunkt. So wurden zahlreiche E-Procurement-Systeme unserer Kunden bereits erfolgreich angebunden. Ein Beispiel ist die Nutzung von WebEDI, dem webbasierten Electronic Data Interchange. Mit EDI wird der Austausch von Dokumenten über Datennetze in einem genormten Format bezeichnet, der Empfängern das automatische Weiterverarbeiten von Daten direkt nach dem Empfang in deren EDV-System erlaubt. Die webbasierte Lösung bietet den Vorteil, dass die Geschäftspartner nicht in ein teures ERP-System (Enterprise Resource Planning) investieren müssen, um Lieferprozesse komplett elektronisch abbilden zu können. Das ist vor allem für kleine und mittelständische Unternehmen ein wichtiger Kostenfaktor.

Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie
 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
 Umsatz- und Ertragssituation
 Finanz- und Vermögenslage
 Unternehmensentwicklung und Qualitätssicherung
 Mitarbeiter und Corporate Responsibility
 Risikobericht
 Prognosebericht

Voraussetzung ist lediglich ein Computer mit Internetzugang. Dort kann die Bestellung bis hin zum Rechnungsversand bearbeitet werden – je nach Bedarf mit oder ohne Lieferschein.

Qualität mit ISO-Zertifikat

Das Qualitätsmanagement des TAKKT-Konzerns richtet sich konsequent an den Anforderungen und Erwartungen der Kunden aus. Basis für ein effektives Qualitätsmanagement ist das Messen. Daher erfasst TAKKT sämtliche Kundennachfragen oder Reklamationen elektronisch. Speziell ausgebildete Mitarbeiter bearbeiten, analysieren und klassifizieren alle Anregungen und Beanstandungen. Daraus leitet TAKKT systematisch Verbesserungen bei Produkten, gedruckten Werbemitteln und in den Online-Auftritten sowie Optimierungen hinsichtlich der Geschäftsabläufe ab. In die Prozesse sind auch Lieferanten und Dienstleister der Konzerngesellschaften eingebunden, deren Qualität ebenfalls kontinuierlich gemessen wird.

In Europa sind die Gesellschaften an wesentlichen Standorten der TAKKT-Gruppe nach DIN EN ISO 9001:2000 oder vergleichbaren Standards zertifiziert. Gesellschaften, die nicht zertifiziert sind, halten durch interne Vorgaben, Schulungen und Kontrollen ein adäquates Qualitätsniveau. In jährlichen Audits wird der aktuelle Stand des Qualitätssicherungssystems überprüft. Der Wettbewerbsvorteil für TAKKT ist unmittelbar spürbar, denn neben der sinkenden Reklamationsquote zeigt sich, dass immer mehr Kunden ausschließlich bei zertifizierten Unternehmen einkaufen.

Mitarbeiter und Corporate Responsibility

TAKKT soll in Sachen Nachhaltigkeit Vorbild im B2B-Spezialversandhandel sein, so lautet das ehrgeizige Ziel der Unternehmensführung. CR ist heute kein Nischenthema mehr, sondern muss organisatorisch und kommunikativ das gesamte Unternehmen durchziehen und auch gelebt werden – vom einzelnen Mitarbeiter bis zum Vorstand. Unternehmerische Verantwortung und nachhaltiges Wirtschaften sind deshalb zum festen Bestandteil der TAKKT-Unternehmensstrategie geworden.

Mitarbeiterzahl steigt an

TAKKT hat 2011 nicht nur Umsatz und Ergebnis erhöht, auch die Anzahl der Beschäftigten ist wieder angestiegen. Die Flexibilität der Mitarbeiter im Krisenjahr 2009 hat einen großen Beitrag dazu geleistet, die Stabilität des Konzerns zu erhalten. Dies zahlt sich nun aus, denn in allen Regionen wurde wieder Personal aufgebaut.

Am 31. Dezember 2011 beschäftigte der TAKKT-Konzern 1.869 (1.807) Mitarbeiter auf Vollzeitbasis bzw. 2.021 (1.963) Mitarbeiter auf Kopfbasis. Nach zwei Jahren mit Rückgangsraten bei der durchschnittlichen Beschäftigung lag die Mitarbeiterzahl 2011 nicht nur am Bilanzstichtag, sondern auch im Jahresdurchschnitt über den Vorjahresmarken. Im Berichtsjahr gab es im Konzern keine Kurzarbeit mehr, die Auswirkungen der letzten Wirtschaftskrise wurden damit endgültig überwunden.

Die Zahl der auf Vollzeitbasis Beschäftigten belief sich im Geschäftsbereich TAKKT EUROPE zum Bilanzstichtag auf 1.013 (968), bei TAKKT AMERICA auf 825 (807). Die Holding hatte 31 (32) Angestellte. Der Altersdurchschnitt aller Konzernmitarbeiter lag unverändert bei rund vierzig Jahren, der Anteil der Frauen bei 49,2 (49,7) Prozent.

Unter verantwortungsvollem Handeln versteht TAKKT seit jeher, auch durch die Ausbildung jüngerer Generationen unternehmerische Verantwortung zu übernehmen. Auch hier zeigt sich, dass CR langfristig ein Faktor für wirtschaftlichen Erfolg ist. Denn TAKKT sichert sich so die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen und den Zugang zu qualifiziertem Personal. 2011 waren insgesamt 26 (33) junge Menschen in Ausbildung, davon absolvierten 9 (9) Mitarbeiter ein berufsbegleitendes Studium der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW). Zu den Ausbildungs-Berufsbildern für junge Frauen und Männer im TAKKT-Konzern gehören Kaufmann/-frau für Groß- und Außenhandel, Kaufmann/-frau für Marketingkommunikation, Kaufmann/-frau für Bürokommunikation, Informatikkaufmann/-frau, Technischer Zeichner/in, Industriemechaniker/in, Fertigungsmechaniker/in, Fachlagerist/in sowie

Fachkraft für Lagerlogistik. Im Berichtsjahr wurden konzernweit fünf Hochschulabsolventen als Trainee eingestellt. In einem 18-monatigen Programm durchlaufen die Berufseinsteiger verschiedene Unternehmensbereiche und legen somit den Grundstein für ihre Karriere als spätere Führungskraft im Versandhandel.

Mitarbeiterbindung durch Aus- und Weiterbildung

Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter tragen entscheidend zum Unternehmenserfolg bei. Deshalb legt TAKKT großen Wert auf ein kontinuierliches Aus- und Weiterbildungsprogramm. Ziel ist es, durch die Investition in Weiterbildung die Loyalität der Mitarbeiter zu steigern und diese so langfristig an das Unternehmen zu binden. So werden die Kosten der Personalfuktuation reduziert, gleichzeitig erhöht sich die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter.

Das Fortbildungsangebot, das die Mitarbeiter intensiv nutzen, besteht aus den Bausteinen interne und externe Schulung, externe Referenten sowie Trainings an der Haniel-Akademie. So bietet TAKKT regelmäßig interne Seminare an, bei denen speziell geschulte oder besonders erfahrene Kollegen ihr Wissen an die Teilnehmer weitergeben. Zudem besteht die Möglichkeit, an externen Schulungen teilzunehmen, um sich Fachwissen anzueignen. Der Konzern lädt auch regelmäßig externe Referenten zu unterschiedlichen Themen ein. Die Haniel-Akademie als Management Center unterstützt Führungs- und Fachkräfte dabei, ihre fachlichen und persönlichen Kompetenzen zu stärken und ihr Leistungspotenzial auszuschöpfen. In den Seminaren und Workshops arbeitet die Akademie mit herausragenden Managementexperten von Hochschulen und international führenden Business Schools zusammen.

In 2011 lag der Schwerpunkt der Schulungsmaßnahmen auf der Nachwuchsförderung. Azubis, Trainees und DHBW-Studierende erhielten in den Themen IT, E-Commerce und Finanzen zusätzliche Bildungsangebote.

Neben der Vermittlung von Fachwissen ist auch das Erlangen von allgemeinen Führungsfähigkeiten ein wichtiger Aspekt der Personalentwicklung bei TAKKT. Zu den Themen des vergangenen Jahres gehörten u. a. die Förderung der Kompetenz für Projektarbeit und bereichsübergreifende Arbeit sowie die Weiterentwicklung strategischer Kompetenzen.

Mehrstufige Erfolgsbeteiligung für Mitarbeiter

Die Mitarbeiter von TAKKT leisten einen entscheidenden Beitrag zum Unternehmenserfolg, den der Konzern grundsätzlich mit entsprechenden erfolgsabhängigen Prämienmodellen honoriert. Kann eine Gesellschaft die gesetzten Umsatzziele

erreichen oder übertreffen, werden die Mitarbeiter in Form einer Geldprämie in Höhe von bis zu einem Monatsgehalt pro Jahr am Erfolg beteiligt. Werden die entsprechenden Umsatzziele nicht erreicht, entfällt die Prämie ersatzlos. Nach dem durchweg sehr guten Prämienjahr 2010 wurden auch im Berichtsjahr in fast allen Gesellschaften die Umsatzziele erreicht.

Da die TAKKT-Führungskräfte in besonderem Maße Verantwortung innerhalb des Konzerns übernehmen, gelten für sie spezielle Entlohnungsmodelle. Das Management der mittleren Ebene erhält eine Vergütung, die abhängig vom operativen Ergebnis der Gesellschaft und von individuellen Zielvorgaben ist. Die Incentivierung des Vorstands richtet sich nach dem erreichten Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit, dem EVA® und der Aktienrendite (in Form des sogenannten Total Shareholder Returns (TSR)). Detaillierte Angaben dazu finden sich im Vergütungsbericht auf Seite 63f.

Darüber hinaus können die Angestellten in Deutschland vom Unternehmenserfolg profitieren, indem sie Belegschaftsaktien erwerben. 2011 haben 52,2 Prozent der Zeichnungsberechtigten diese Möglichkeit genutzt und 18.345 Aktien gekauft. Auch für das Jahr 2012 wurde wieder ein Programm zum Erwerb von Belegschaftsaktien aufgelegt.

Neben den tätigkeitsbezogenen Leistungen für die Mitarbeiter hat TAKKT seit langem vielfältige Förderprogramme etabliert. So bietet TAKKT vor allem Mitarbeitern an ausländischen Standorten, die nicht das in Deutschland etablierte, hohe Vorsorgenniveau haben, freiwillig je nach lokalen Gegebenheiten verschiedene Zusatzleistungen. Dazu gehören beispielsweise Kranken- und Rentenversicherungen über die Firma für solche Länder, in denen die gesetzlichen Versicherungen nicht ausreichend sind. Aber auch in Deutschland werden Zusatzleistungen wie gesundheitsfördernde Maßnahmen oder Familienberatung angeboten.

Verantwortungsvolles Handeln

Im Jahr 2011 hat TAKKT damit begonnen, seine Aktivitäten in Sachen Nachhaltigkeit unter dem Namen SCORE in die Unternehmensstrategie zu integrieren. Damit soll verantwortungsvolles Handeln noch stärker im Konzern verankert und gleichzeitig neue Impulse gesetzt werden.

Parallel zum allgemein gewachsenen Interesse an CR steigen auch die Anforderungen an ein professionelles CR-Management im Unternehmen. Ob Mitarbeiter, Aktionäre, Journalisten, Kunden oder Geschäftspartner – sie alle erwarten

Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie
 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
 Umsatz- und Ertragssituation
 Finanz- und Vermögenslage
 Unternehmensentwicklung und Qualitätssicherung
 Mitarbeiter und Corporate Responsibility
 Risikobericht
 Prognosebericht

heutzutage, dass ein Unternehmen seine Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt ernst nimmt. Das Ziel des TAKKT-Vorstands ist ehrgeizig: Vorbildliche CR soll für TAKKT zu einem Alleinstellungsmerkmal im Vergleich zu den Mitbewerbern werden. Deshalb ist das SCORE-Projekt auch auf der obersten Ebene der Konzernführung angesiedelt. Für TAKKT ist unternehmerische Verantwortung damit nicht nur eine Frage der Reputation, sondern ein Bestandteil der Unternehmenskultur und ein Faktor zur Steigerung des Unternehmenswerts.

Engagement für die Gesellschaft

Schon seit vielen Jahren setzt sich TAKKT in zahlreichen Projekten für soziale und ökologische Belange ein. Über die oben ausführlich erläuterten Maßnahmen zur Förderung und Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter hinaus unterstützt TAKKT die Ausbildung von Kindern in Deutschland, Indien und den USA. In der indischen Metropole Mumbai ermöglicht eine langfristige angelegte Patenschaft in Zusammenarbeit mit dem Hilfswerk Prem Dan – zu Deutsch: Geschenk der Liebe – für dreißig Schüler die zehnjährige Ausbildung inkl. gesundheitlicher Versorgung und Verpflegung. Die Kinder des laufenden Projekts haben das vierte Schuljahr abgeschlossen. Das Projekt ist jedoch nicht nur auf finanzielle Unterstützung beschränkt. Mitarbeiter und Teams verschiedener TAKKT-Gesellschaften halten durch einen regen Briefwechsel den persönlichen Kontakt zu den Kindern in der bevölkerungsreichsten Stadt Indiens, in der über die Hälfte der mehr als zwölf Millionen Einwohner in Slums lebt.

Aber auch in Deutschland gibt es Kinder und Schulen, die auf finanzielle Unterstützung angewiesen sind. So finanziert Topdeq für die Kinder der Förderschule Schillerschule in Pfungstadt seit 2008 das tägliche Mittagessen, da sich ein Teil der Schüler sonst keine warmen Mahlzeiten leisten könnte. KAISER+KRAFT EUROPA hat bereits zum vierten Mal einer Schule für Kinder und Jugendliche mit Lernbehinderung im Raum Stuttgart einen Kleinbus gestiftet. Topdeq folgte 2010 diesem Beispiel und spendete im Berichtsjahr erneut einen Kleinbus an eine lokale Schule.

Die US-Gesellschaften von TAKKT engagieren sich traditionell in einer Vielzahl kleinerer gemeinnütziger Aktionen. Von der Renovierung eines Altersheims oder der Teilnahme an einem Wettkampf für einen guten Zweck über Kleiderspenden bis zu Weihnachtspaketen für bedürftige Familien reicht die Bandbreite des Engagements. Allein beim Gastronomie-Ausstatter Hubert koordiniert ein Team von acht Kollegen die diversen Wohltätigkeitsprojekte.

In allen Projekten setzt TAKKT nicht nur auf finanzielles Engagement, sondern auch auf die persönliche Unterstützung durch die Mitarbeiter des Konzerns und fördert damit die sozialen Kompetenzen der im Unternehmen tätigen Menschen.

Umweltschutz auf vielen Ebenen

Den größten Beitrag zu nachhaltigem Wirtschaften leisten die Unternehmen, die einen sparsamen Umgang mit Ressourcen schon als Basis ihres Geschäftsmodells enthalten. Genau das ist bei TAKKT der Fall. Der einstufige Versandhandel ist gegenüber dem zweistufigen Handel die umweltfreundlichere Alternative, da er weniger CO₂-Emissionen verursacht: Zum einen, weil die Waren ohne Zwischenhandlungsstufen direkt vom Produzenten zum Endkunden befördert werden. Zum anderen, weil die Kunden nicht zu einem oder gar zu verschiedenen Einzelhändlern fahren, um dort einzukaufen. Auch der steigende Anteil des reinen Online-Geschäfts trägt zur Schonung der Umwelt bei. So leistet der TAKKT-Konzern Tag für Tag mit seinem Kerngeschäft entlang der gesamten Wertschöpfungskette einen aktiven Beitrag zum Klimaschutz.

Die Vorteile des einstufigen Versandhandels gegenüber dem zweistufigen Handel wurden 2011 im Rahmen einer von TAKKT in Auftrag gegebenen Studie belegt und quantifiziert. Prof. Dr. Dirk Lohre, Experte für Verkehrslogistik und logistische Dienstleistungen von der Hochschule Heilbronn, präsentierte die Ergebnisse im Rahmen des TAKKT-Forums im Dezember 2011. Weitergehende Informationen hierzu finden sich im zur Hauptversammlung erscheinenden CR-Bericht auf der TAKKT-Webseite www.takkt.de im Bereich Holding/Corporate Responsibility.

TAKKT ist bestrebt, darüber hinaus durch aktives Engagement in allen Konzernbereichen einen Beitrag zum Umweltschutz zu leisten. Beispiele dafür sind: Kartonagen-Recycling zur Verwendung als Füllmaterial anstelle von Styropor, ein breites Angebot an FSC-zertifizierten Waren, der Einsatz innovativer Technologien wie Kraft-Wärme-Kopplung und chlorfrei gebleichten Papiers beim Druck von Katalogen sowie die Nutzung moderner, umweltschonender Fahrzeugflotten für den Transport. Auch beim Eigenbedarf des Konzerns sind viele Anstrengungen darauf gerichtet, Ressourcen und Umwelt zu schonen. 2011 wurde für alle deutschen Standorte der Strombezug auf Ökostrom umgestellt. Zusätzlich investiert TAKKT selbst in die Stromerzeugung aus regenerativen Energiequellen: Auf den Lagerhallen von Hubert in Harrison, Ohio, wurde im Berichtsjahr mit der Installation einer Photovoltaikanlage begonnen. Die Fertigstellung und Inbetriebnahme soll noch im ersten Halbjahr 2012 erfolgen.

Engagement für den Wald

Auch über den Konzern hinaus engagiert sich TAKKT im Umweltschutz. Seit Anfang 2010 beteiligt sich TAKKT in Zusammenarbeit mit der gemeinnützigen Umweltschutzorganisation Naturefund an sogenannten Waldfonds. Die Initiative dient dem Erhalt des Klimas und der Artenvielfalt, indem sie weltweit bestehende Wälder schützt und Projekte zur Wiederaufforstung realisiert. Das Thema Wald wurde bewusst ausgewählt, weil TAKKT den Rohstoff Holz intensiv nutzt und deshalb im Gegenzug aktiv zum Erhalt der Wälder beitragen möchte.

Mit den Waldfonds finanziert und unterstützt Naturefund langfristig den Aufbau von kleinen, lokalen und gerade dadurch sehr wirkungsvollen Schutz- und Aufforstungsprojekten. Diese sind global angesiedelt, vom deutschen Mittelgebirgswald bis hin zum tropischen Regenwald.

Unterstützt wird dieses Vorhaben vom Naturefund Wald Netzwerk, einer wachsenden Gruppe von Unternehmen, Nichtregierungsorganisationen (NGOs), Sponsoren und wissenschaftlichen Instituten, die es sich zur Aufgabe gemacht hat, Umwelt- und Klimaschutzthemen weiterzudenken und Neues zu gestalten.

Carbon Disclosure Project

Um das öffentliche Bewusstsein für den Klimaschutz ganz allgemein zu stärken und die Verantwortung der Wirtschaft zu demonstrieren, beteiligt sich TAKKT regelmäßig am Carbon Disclosure Project. Diese internationale Initiative befragt weltweit mehr als dreitausend Unternehmen in rund sechzig Ländern nach deren CO₂-Ausstoß und Wasserverbrauch sowie den Strategien zur Verminderung des Treibhauseffekts. Damit soll nicht zuletzt Aufklärung gefördert und Anstoß zu nachhaltigem Handeln bei Investoren, Unternehmensführern und Politikern gegeben werden – denn: Nur was gemessen wird, kann auch gemangelt werden. In Deutschland wird dieses Projekt unter anderem vom Bundesverband Investment und Asset Management e. V. (BVI) und dem World Wide Fund for Nature (WWF) unterstützt.

Weitergehende Informationen zu den Themen gesellschaftliches Engagement und nachhaltiges Wirtschaften finden sich im zur Hauptversammlung erscheinenden CR-Bericht, der auf der TAKKT-Webseite www.takkt.de im Bereich Holding/Corporate Responsibility veröffentlicht wird. Erstmals wird der CR-Bericht von TAKKT dem Standard der Global Reporting Initiative (GRI) entsprechen, die sich als Maßstab für eine transparente Nachhaltigkeitsberichterstattung etabliert hat.

Risikobericht

Unternehmen bewegen sich in einer komplexen Welt, die durch Unsicherheiten hinsichtlich des künftigen Verhaltens aller Marktteilnehmer geprägt ist. Grundlage für jede wirtschaftliche Entscheidung sind Erwartungen, die mit unterschiedlichen Eintrittswahrscheinlichkeiten verbunden sind. Jedes Unternehmen ist ständig Risiken ausgesetzt. Ein wichtiger Baustein für den Erfolg eines Unternehmens ist es daher, diese Risiken frühzeitig zu erkennen und zu steuern. Der TAKKT-Konzern hat dafür effektive Systeme entwickelt und setzt diese erfolgreich ein.

Aktives Risikomanagement

Der TAKKT-Konzern analysiert kontinuierlich das Markt- und Wettbewerbsumfeld seiner Geschäftsbereiche und Gesellschaften. Die eigenen Potenziale werden regelmäßig dahingehend überprüft, ob Anpassungen auf mögliche Veränderungen zu einer besseren Marktposition führen können. Diese systematische Beobachtung macht es möglich, Chancen und Risiken frühzeitig zu identifizieren und zu bewerten. Als Ergebnis der Analyse definiert TAKKT Maßnahmen, mit denen sich die Risiken begrenzen, steuern oder vermeiden lassen.

Entscheidend für erfolgreiches Risikomanagement ist darüber hinaus ein zeitnahes und umfassendes Berichtswesen. So erhält etwa der Vorstand täglich Informationen über Auftragsgänge und Servicekennzahlen der Gesellschaften. Zudem analysiert das Unternehmen kontinuierlich Konjunkturindikatoren – beispielsweise die Veränderungen der Wachstumsraten der BIPs oder die Entwicklung diverser PMIs. Aufgrund der ermittelten Daten lassen sich rechtzeitig Faktoren erkennen, welche die Umsetzung der Konzernstrategie und -planung beeinflussen könnten.

Interne Revision und Wirtschaftsprüfer sind fester Bestandteil des Risikomanagements des Unternehmens. Ihre Aufgabe ist es, die Prozesse aller Konzerngesellschaften auf deren operative Leistungsfähigkeit, Wirtschaftlichkeit und die Einhaltung interner Richtlinien zu kontrollieren. Neugründungen und Akquisitionen werden sofort in das Controlling- und Risikomanagementsystem integriert. Sie müssen die gleichen hohen Standards erfüllen wie die bereits etablierten Konzerngesellschaften.

Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie
 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
 Umsatz- und Ertragssituation
 Finanz- und Vermögenslage
 Unternehmensentwicklung und Qualitätssicherung
 Mitarbeiter und Corporate Responsibility
 Risikobericht
 Prognosebericht

Internes Kontroll- und Risikomanagementsystem für den Rechnungslegungsprozess

TAKKT verfügt über umfangreiche Strukturen, Systeme und Maßnahmen, welche die Effektivität und Sicherheit des Rechnungslegungsprozesses einschließlich der Erstellung von Einzel- und Konzernabschluss gewährleisten. Grundlage des rechnungslegungsbezogenen internen Kontroll- und Risikomanagementsystems ist die enge Zusammenarbeit zwischen den Geschäftsführern der Gesellschaften und dem Vorstand sowie den Zentralabteilungen Konzernrechnungswesen, Betriebswirtschaft, Finanzen, Recht und Revision. Konzernweit gilt das Vier-Augen-Prinzip. Eine durchgängige Geschäftsordnung, das Controlling aller Gesellschaften sowie die Antizipation derjenigen Risiken, welche die strategischen oder operativen Maßnahmen und damit die Realisierung von Wert- und Wachstumspotenzialen beeinträchtigen können, sind wesentliche Bestandteile der Systeme.

Das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem orientiert sich am international anerkannten Rahmenwerk COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) Internal Control – Integrated Framework.

Es erfolgt eine systematische Dokumentation sowie eine regelmäßige Erfassung und Aktualisierung der rechnungslegungsbezogenen Risiken bzw. der Kontrollen. Die Verantwortung für die Einrichtung und Überwachung des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems liegt beim Vorstand. Die Kontroll- und Berichtsstrukturen beginnen grundsätzlich mit der Planung auf Ebene der Tochtergesellschaften und enden beim Vorstand. Dieser wird regelmäßig über alle Entwicklungen informiert, bei wesentlichen Entscheidungen und Maßnahmen ist dessen Zustimmung erforderlich. Auf sämtlichen Ebenen und Prozessstufen sind interne Kontrollmechanismen institutionalisiert.

Die konzernweit einheitliche Anwendung der aktuellsten IFRS-Standards stellt TAKKT mittels verschiedener Instrumente sicher. Dazu gehören neben einer ständig aktualisierten Bilanzierungsrichtlinie ein einheitlicher Kontenplan, ein konzernweiter Terminplan für die Abschlusserstellung, diverse Handbücher sowie verschiedene andere verbindliche Vorgaben. Externe Experten werden im Bedarfsfall, z. B. bei der Bewertung von Pensionsverpflichtungen oder bei der Erstellung von Gutachten zur Kaufpreisallokation im Zusammenhang mit Unternehmenserwerben, hinzugezogen. Der Umgang mit anderen, rechtlich relevanten Vorschriften und internen Richtlinien ist in ähnlicher Weise geregelt.

Darüber hinaus tragen die Nutzung zertifizierter Datenverarbeitungssysteme für Auftragsabwicklung, Buchhaltung, Reporting und Treasury sowie zentrale Schulungen der verantwortlichen Nutzer zur Qualitätssicherung der Rechnungslegung bei. Für die Erstellung des Konzernabschlusses werden standardisierte und zentral administrierte IT-Systeme eingesetzt. Das Konsolidieren erfolgt dabei auf allen Stufen des TAKKT-Konzerns mittels der Standard-Softwarelösung SAP SEM BCS. Zur Erstellung des Konzernanhangs wird konzernweit ein formularbasiertes Erfassungs- und Verdichtungsinstrument eingesetzt, das ebenfalls auf einer SAP-Lösung basiert. Eine Vielzahl von automatischen Prüfvorgängen innerhalb der IT-Systeme unterstützt den Abschlussprozess. Die im Rechnungswesen eingesetzten IT-Systeme sind vor unbefugten Zugriffen geschützt. Zusätzlich sind Funktionstrennungen installiert, die dazu dienen, Risiken durch Fehler und Unregelmäßigkeiten zu verhindern oder einzuschränken, Probleme zu identifizieren und sicherzustellen, dass Korrekturmaßnahmen vorgenommen werden. Dadurch wird gewährleistet, dass keinem einzelnen Mitarbeiter die Kontrolle über alle Phasen eines Geschäftsvorgangs übertragen wird. IT-Change-Management-Systeme sorgen dafür, dass bei Veränderungen der IT-Infrastruktur keine Unternehmensdaten verloren gehen.

Die Anwendung und Einhaltung der Kontrollsysteme und Bilanzierungsvorgaben durch den Konzern wird regelmäßig u. a. von den lokalen Geschäftsführern und Abschlussprüfern sowie der Zentralabteilung Rechnungswesen, der internen Revision und dem Konzernabschlussprüfer geprüft. Alle Verbundbeziehungen werden zwischen den Gesellschaften abgestimmt.

Keine bestandsgefährdenden Risiken

TAKKT entwickelt sein gesamtes Risikomanagementsystem stetig weiter und passt es bei Bedarf an neue Entwicklungen an. Der Abschlussprüfer hat das System als geeignet und wirksam bestätigt. Im Berichtsjahr blieb die im Folgenden beschriebene Risikolandschaft gegenüber dem Vorjahr weitgehend unverändert. Bestandsgefährdende sowie nennenswerte, über das normale unternehmerische Risiko hinausgehende Risiken waren nicht bekannt. TAKKT betrachtet und versteht Risiken so, dass sie jeweils auch Chancen beinhalten. Durch den strategischen Umgang mit Risiken können aus ihnen auch Vorteile im Wettbewerb entstehen.

Wirtschaftliches Umfeld als wesentliches Risiko im TAKKT-Geschäft

Die einzelnen im TAKKT-Konzern betriebenen B2B-Versandhandels-geschäfte sind grundsätzlich von der jeweiligen konjunkturellen Entwicklung in den einzelnen Regionen und Branchen abhängig. Insofern unterliegt das TAKKT-Geschäftsmodell einem globalen, allgemeinen Konjunkturrisiko. Der Unternehmensgruppe ist es jedoch in der Vergangenheit in der Regel gelungen, mit einem diversifizierten Markenportfolio die Auswirkungen konjunktureller Schwankungen in einzelnen Ländern, Branchen und Bereichen abzufedern. Die Diversifizierung ist dabei in unterschiedliche Dimensionen gerichtet. Mit den Vertriebsansätzen Multi-Channel und Web-only spricht das Unternehmen Kunden unterschiedlicher Branchen und Größen an. TAKKT bietet mit mehr als 175.000 Produkten ein sehr breites Sortiment an. Die internationale Aufstellung mit Präsenz in mehr als 25 Ländern und Fokus auf die Regionen Nordamerika, Europa und Asien reduziert konjunkturelle Risiken in einzelnen Märkten. Positive Diversifikationseffekte ergeben sich außerdem dadurch, dass sich die Vertriebsgesellschaften in unterschiedlichen Phasen des Wachstumszyklus befinden. Das Portfolio reicht von Neugründungen und jungen Gesellschaften, die weitgehend unbeeinflusst von konjunkturellen Schwankungen dynamisch wachsen, bis hin zu lang etablierten Vertriebsgesellschaften, die in ihrer Entwicklung eher dem allgemeinen Konjunkturzyklus folgen. Die verschiedenen Zielgruppen der einzelnen Versandhandelsmarken weisen wiederum ein unterschiedliches Investitionsverhalten im Konjunkturzyklus auf. Lediglich in schweren Weltwirtschaftskrisen, wie zuletzt in den Jahren 2008/09, konnte TAKKT nicht von diesen Diversifikationseffekten profitieren, weil sich keine Kundengruppe, keine Branche und keine Region dem Abschwung entziehen konnte. Beispielhaft sanken in 2009, wie berichtet, der Umsatz organisch um etwas mehr als 25 Prozent und das EBITDA um rund fünfzig Prozent gegenüber dem Vorjahr.

Keine Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten oder Kunden

Das Branchenrisiko im B2B-Versandhandel für Geschäftsausstattung ist vergleichsweise gering. Die Barrieren für einen Markteintritt neuer Mitbewerber sind sehr hoch, da der Aufbau eines Kundenstamms und insbesondere der notwendigen Logistikinfrasturktur sehr kosten- und zeitaufwändig ist. Etablierte Anbieter sind hier durch Größendegression im Vorteil gegenüber Newcomern. Auch für reine Online-Anbieter sind diese Hindernisse für einen Markteintritt beträchtlich.

TAKKT ist von einzelnen Herstellern bzw. Lieferanten unabhängig. Für fast jedes angebotene Produkt gibt es alternative

Lieferanten, auf die das Unternehmen innerhalb kurzer Zeit ausweichen kann. An dieser Situation wird sich langfristig nichts ändern. So ist es auch in der letzten Wirtschaftskrise nicht zu einer Konsolidierung im Lieferantenmarkt für die TAKKT-Produktsortimente gekommen.

Die Abhängigkeit auf der Absatzseite ist ebenfalls gering, da die Kundenstruktur von TAKKT stark diversifiziert ist. Von den rund 2,9 Millionen Kunden realisiert die TAKKT-Gruppe weltweit nur mit zwei Kunden Umsätze in Höhe von jeweils etwas mehr als einem Prozent des Gesamtumsatzes. Der Wegfall einzelner Kunden fällt entsprechend gering ins Gewicht. Zudem gehören zum Kundenstamm Unternehmen aus vielen unterschiedlichen Branchen in Dienstleistung, öffentlicher Verwaltung und produzierendem Gewerbe. Dabei verschiebt sich die Gewichtung seit einiger Zeit: Während vor 25 Jahren fast alle Kunden dem gewerblichen Sektor angehörten, hat sich dieser Anteil mittlerweile auf unter fünfzig Prozent reduziert. Auch hinsichtlich der Größe der Kunden gibt es eine große Bandbreite, vom Freiberufler über Hotelketten bis hin zu staatlichen Verwaltungen, von der einfachen Werkstatt bis zu großen Fertigungsbetrieben. Durch die steigende Bedeutung des E-Commerce-Umsatzes wird sich die Kundenbasis tendenziell weiter verbreitern, da über den Online-Kanal kleinere Abnehmer besser erreicht und wirtschaftlicher bearbeitet werden können. Größere Kunden können gleichzeitig durch E-Procurement stärker an die TAKKT-Gesellschaften gebunden werden, da der Beschaffungsprozess vereinfacht und effizienter wird. Tendenziell führt E-Procurement darüber hinaus zu mehr Aufträgen und höheren durchschnittlichen Auftragswerten je Kunden.

Online-Handel eröffnet neue Möglichkeiten

Das Internet entwickelt sich rasant. Die Zahl der Nutzer, die mit dem Internet aufgewachsen sind, steigt ständig. Die Suchfunktionalitäten werden immer besser, sodass auch die zielgerichtete Auswahl von Produkten ohne Markennamen immer einfacher wird. Auf diese Trends antwortet TAKKT mit einer Mehrmarkenstrategie im Online-Geschäft: Das traditionelle TAKKT-Geschäft adressiert unter den etablierten Marken mit Hilfe von Webshop und E-Procurement die größeren Kunden mit höherem Service- und Beratungsbedarf und stärker ausgeprägtem Prozesskostendenken. Die Web-only-Marken adressieren die kleinere, preisbewusstere Laufkundschaft mit geringeren Service- und Beratungsansprüchen.

Der Anteil der Online-Bestellungen am Gesamtauftragseingang steigt seit Jahren stetig an. Insofern sieht TAKKT im Internet mehr Chancen als Risiken. Das Risiko des Ersatzes des

Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie
 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
 Umsatz- und Ertragssituation
 Finanz- und Vermögenslage
 Unternehmensentwicklung und Qualitätssicherung
 Mitarbeiter und Corporate Responsibility
Risikobericht
 Prognosebericht

TAKKT-Geschäftsmodells durch rein internetbasierte Verkaufsplattformen oder Marktplätze wird als gering eingeschätzt. Denn die Mehrzahl der Kunden im B2B-Bereich wünscht kompetente Anbieter, die ein vorselektiertes Produktsortiment von qualitativ hochwertigen Ausrüstungsgegenständen aus einer Hand anbieten und schnelle sowie zuverlässige Lieferungen garantieren. Elektronische Marktplätze können diesen Anforderungen nicht vollständig gerecht werden, da sie im Wesentlichen auf die technische Transaktionsabwicklung fokussiert sind. TAKKT kann hingegen das Internet nutzen, um bestehende Kundenbeziehungen weiter zu festigen, z. B. indem für Großkunden E-Procurement-Lösungen bereitgestellt werden. Mit den an individuellen Bedürfnissen angepassten Online-Lösungen können die Beschaffungsprozesse für den Kunden noch effizienter gestaltet werden.

Tendenziell ist E-Commerce einem höheren Risiko ausgesetzt als das klassische Kataloggeschäft. Das Internet sorgt in allen Bereichen des Handels für eine Zunahme von Wettbewerb, u. a. durch die Markttransparenz. Der rasante technische Fortschritt im Internet kann zudem kurzfristig und kaum vorhersehbar zu signifikanten Änderungen von Geschäftsmodellen führen. Durch die konsequente Weiterentwicklung des konzernweiten Online-Angebots bereitet sich TAKKT auf diese Entwicklungen vor.

In den vergangenen Monaten wurde insbesondere in den USA eine größere Anzahl an Patentstreitigkeiten im Zusammenhang mit der Programmierung von Webseiten beobachtet. Nähere Informationen zu diesen Vorgängen, ausgelöst durch sogenannte Patent Trolls, finden sich im Abschnitt Rechtliche Risiken auf Seite 38 dieses Lageberichts.

Der TAKKT-Konzern kann im Web-only-Geschäft die vorhandene Infrastruktur nutzen, um auf den etablierten Plattformen mit neuen Marken und innovativen Vertriebsansätzen neue Zielgruppen zu erschließen. TAKKT verfügt so über einen klaren Wettbewerbsvorteil gegenüber Neueinsteigern. Dabei ist die Unternehmensführung bereit, höhere, aber kalkulierbare Risiken einzugehen und neue Wege zu beschreiten. Ein Beispiel dafür ist der Start des kundenspezifischen Online-Angebots *eduQuip24.de* als Vollausstatter für den Erwachsenenbildungsbereich.

Flexibel auf Preisänderungen reagieren

Die TAKKT-Gesellschaften überarbeiten ihre Kataloge in der Regel bis zu dreimal im Jahr. So können sie flexibel auf veränderte Angebote und Beschaffungspreise reagieren. Bei den Online-Angeboten können Preisanpassungen sogar noch schneller und häufiger erfolgen. Erhöhen sich beispielsweise die Kosten

für Stahl oder Holz ist es möglich, zeitnah die Preise für das betroffene Produkt anzupassen oder ein alternatives Produkt anzubieten. TAKKT handelt mit langlebigen Wirtschaftsgütern, die weder verderblich sind noch nennenswerten technischen oder modischen Veränderungsrisiken unterliegen. Die Nachfrageseite reagiert zudem weniger sensibel auf Preisänderungen in die eine oder andere Richtung, sondern bestellt bedarfsorientiert. Deshalb kann TAKKT aufgrund der vorhandenen Lagerkapazitäten konjunkturelle Schwächephasen nutzen, um bei verbesserten Einkaufskonditionen Bestände opportunistisch aufzubauen. Dies wirkt sich positiv auf die Rohertragsmarge und damit auf die Profitabilität aus.

Umfassender Schutz für Werbemittel und Adressen

Gedruckte Kataloge und Mailings sind zentrale Vertriebsmedien der TAKKT-Gruppe. Der Konzern achtet daher besonders darauf, dass seine Werbemittel bei der Produktion und Verteilung unbeschädigt bleiben. Um Ausfallrisiken so gering wie möglich zu halten, lässt TAKKT die Kataloge in 7 Druckereien an unterschiedlichen Standorten produzieren. Versicherungen decken die Risiken aus dem Verlust oder der Zerstörung von Werbemitteln ab.

Das Unternehmen lässt jährlich insgesamt rund 45 Millionen Werbemittel erstellen. Dementsprechend spielen die Papier- und Druckkosten eine wichtige Rolle. Damit sich kurzfristige Preisschwankungen nicht auf die Ertragslage auswirken, hat der Konzern überwiegend längerfristige Druckverträge abgeschlossen. TAKKT arbeitet dabei ausschließlich mit stabilen und verlässlichen Partnern zusammen. Von den finanziellen Schwierigkeiten einzelner Druckereien waren die Gesellschaften der TAKKT-Gruppe nicht wesentlich beeinflusst.

Eine intakte, qualitativ hochwertige und sichere Adressdatenbank ist die Grundlage für das Geschäft der TAKKT-Gruppe. Deshalb schützt der Konzern die Daten von bestehenden sowie potenziellen Kunden sorgfältig. Zusätzliche Sicherheitssysteme gewährleisten, dass ausschließlich befugte Personen auf die Adressen zugreifen und sie bearbeiten können. Der TAKKT-Vorstand geht nicht davon aus, dass mögliche Verschärfungen von Datenschutzbestimmungen wesentliche Auswirkungen auf das Geschäft haben werden.

Geringes Risiko bei der Lagerhaltung

Die Risiken aus dem Vorratsvermögen bei TAKKT werden als unwesentlich eingeschätzt. Das gilt für die Risiken aus Alterung der Produkte sowie aus technischer und preislicher Entwicklung gleichermaßen. Tische, Stühle oder Schränke sind

Standardartikel, die immer benötigt werden. Sie unterliegen keinen saisonalen Preisschwankungen oder vorübergehenden Modetrends. Da der TAKKT-Konzern sein Sortiment kontinuierlich optimiert und aktualisiert, kann es vorkommen, dass ein Artikel mittelfristig nicht mehr im Katalog angeboten wird, aber dennoch im Lager vorhanden ist. In solchen Fällen werden die Produkte zu Vorzugspreisen abverkauft oder das Unternehmen nutzt sein Rückgaberecht für Restbestände, das es regelmäßig mit den Lieferanten vereinbart.

Logistik mit System

Die TAKKT-Gruppe hält Artikel im Wesentlichen in großen Versandhandelszentren vor. So müssen insgesamt weniger Vorräte angelegt und seltener Artikel nachbestellt werden, als das bei mehreren kleinen Lagern der Fall wäre. Ein weiterer Vorteil der großen Versandhandelszentren liegt darin, dass TAKKT durch einen gebündelten Einkauf in den Servicegesellschaften Preisvorteile nutzen kann. Über die dadurch niedrigeren Verkaufspreise profitieren auch die Kunden von diesem System.

Die genannten Vorteile überwiegen deutlich die Risiken, die bei einem Zentrallager z. B. im Falle eines Brandes bestehen. Wenn es für einen optimalen Lieferservice jedoch erforderlich ist, kleinere Regionallager zu betreiben, bauen die Geschäftsbereiche solche Standorte auf, wie z. B. in Skandinavien, Tschechien oder Kanada. Für alle Lager werden die notwendigen Versicherungen abgeschlossen – u. a. gegen Feuer, Diebstahl oder Betriebsstörung.

Jeder TAKKT-Geschäftsbereich prüft seine Lagerkonzepte regelmäßig und gewährleistet damit gleichbleibend hohe Standards bei Sicherheit, Lieferqualität, Schnelligkeit und Effizienz. Führt eine zeitweilige Störung in einem Lager zu Lieferengpässen, können die Geschäftsbereiche den größten Teil ihrer Waren auch per Streckengeschäft vertreiben. Falls notwendig, werden die Lager an neue Anforderungen angepasst. So hat KAISER+KRAFT EUROPA Anfang des Jahres 2011 ein neues Zentrallager im Freihafen der chinesischen Handelsmetropole Shanghai in Betrieb genommen. Durch dieses Zentrallager sollen die lokalen Asienlager in Shanghai und Tokio zentral mit Ware aus Europa beliefert werden.

TAKKT beauftragt externe Logistikunternehmen mit der Auslieferung der Produkte und achtet bei der Auswahl der Logistikpartner neben der Attraktivität der Kosten vor allem auf deren umfangreiches Know-how bei der Zustellung der Produkte in die sehr unterschiedlichen Regionen. Schwankende Treibstoffpreise, Kfz-Steuern oder Mauttarife wirken sich kaum auf die Ertragslage von TAKKT aus. Insgesamt betragen die Ausgaben für den Warentransport weniger als zehn Prozent des Konzernumsatzes.

Kaum Forderungsausfälle und Garantieleistungen

Die Quote der Forderungsausfälle ist bei TAKKT mit deutlich weniger als 0,3 Prozent des Umsatzes weiterhin sehr niedrig. Dieser außergewöhnlich gute Wert ist vor allem darauf zurückzuführen, dass das Unternehmen die Bonität seiner Kunden konsequent prüft und ein aktives Forderungsmanagement betreibt. Darüber hinaus sind der relativ geringe durchschnittliche Auftragswert und die stark diversifizierte Kundenstruktur Faktoren, welche die Risiken der Forderungsausfälle stark begrenzen. Die Quote der Forderungsausfälle ist daher auch über den Konjunkturzyklus hinweg sehr stabil.

Gleiches gilt für die Debitorenreichweite, welche den durchschnittlichen Zeitraum zwischen Rechnungsstellung und Zahlungseingang misst. Sie betrug im Berichtsjahr 35 (34) Tage.

Die Zahl von Gewährleistungs- und Garantiefällen sowie in Anspruch genommener Rückgaberechte ist seit Jahren konstant niedrig. Der Grund: TAKKT vertreibt ausschließlich langlebige und wenig fehleranfällige Produkte, die hohe Kundenzufriedenheit schaffen. Zusätzliche Sicherheit gewinnt TAKKT durch Rückgabevereinbarungen, die mit den meisten Lieferanten bestehen. Darüber hinaus schützt sich TAKKT mit Versicherungen gegen Produkthaftungsrisiken.

Sichere und leistungsstarke IT- und Kommunikationssysteme

TAKKT ist für sein Geschäft auf sehr zuverlässige und leistungsfähige IT-Systeme angewiesen – beispielsweise Datenserver, Software für die Warenwirtschaft und Produktmanagementsysteme. Daher haben Datensicherheit und ein störungsfreier EDV-Betrieb oberste Priorität beim TAKKT-Risikomanagement.

Um Daten und Funktionalitäten zu sichern, nutzen die Gesellschaften des Geschäftsbereichs TAKKT EUROPE zentrale Hochverfügbarkeitssysteme. Dabei wickelt ein Server den normalen Geschäftsbetrieb ab, während eine Spezialsoftware gleichzeitig sämtliche Dateien auf ein Back-up-System kopiert. Kommt es zu einem Serverausfall, übernimmt das zweite System den Betrieb. Bei TAKKT AMERICA reduzieren ständige Datensicherungen und ausgelagerte Hardwarekapazitäten die mit EDV-Systemausfällen verbundenen Risiken.

Neben den internen EDV-Abteilungen der TAKKT-Gesellschaften überprüfen auch externe Spezialisten laufend die Leistungsfähigkeit und Sicherheit der EDV-Systeme. Sie testen, ob die Systeme einwandfrei arbeiten, vor unbefugtem Zugriff sicher sind und ob sich die Daten problemlos wiederherstellen lassen. Auf Basis einer im

Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie
 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
 Umsatz- und Ertragssituation
 Finanz- und Vermögenslage
 Unternehmensentwicklung und Qualitätssicherung
 Mitarbeiter und Corporate Responsibility
Risikobericht
 Prognosebericht

Jahr 2010 durchgeführten umfangreichen IT-Sicherheitsanalyse wurden dauerhafte Messsysteme und ein IT-Sicherheitsmanagementkonzept entwickelt. Wichtiges Ziel dieser Maßnahmen ist der technische und administrative Schutz sensibler Daten sowie das Sicherstellen der Hochverfügbarkeit der IT-Systeme für Warenwirtschafts- und Produktmanagementsysteme sowie Webshops.

Hohe Sicherheitsstandards gelten auch für den Umgang mit der EDV. So gibt es für die Nutzung von E-Mail, Internet und anderen IT-Systemen strenge Richtlinien. Die Mitarbeiter verpflichten sich schriftlich, diese Regeln zu befolgen.

Neben einer reibungslos funktionierenden EDV entscheidet auch die ständige telefonische Erreichbarkeit der Vertriebsgesellschaften über den Geschäftsverlauf der TAKKT-Gesellschaften. Deshalb setzt der Konzern spezielle Sicherungssysteme sowie unterbrechungsfreie Versorgungssysteme ein. Damit schützt er sich gegen Leitungs- und Stromausfälle sowie defekte Telefonanlagen. Zudem können Rufnummern zu anderen Standorten umgeleitet werden. Das Unternehmen lässt kontinuierlich überprüfen, wie gut die Vertriebsbüros der Gesellschaften für die Kunden erreichbar sind. Aufgrund dieser Tests kann TAKKT seine Beratungskapazitäten flexibel an das Geschäftsvolumen anpassen.

Finanzwirtschaftliche Risiken aktiv gesteuert

Finanzwirtschaftliche Risiken ergeben sich für das TAKKT-Geschäft im Wesentlichen durch sich verändernde Wechselkurse und variierende Zinsniveaus. Zur Absicherung solcher Risiken setzt TAKKT – wo möglich und sinnvoll – Finanzinstrumente ein. Solche Finanzinstrumente dürfen allerdings ausschließlich zur Risikosicherung und nicht etwa zur Anlage liquider Mittel bzw. zur Spekulation eingesetzt werden.

Absicherung von Wechselkursrisiken

Mit Blick auf volatile Wechselkurse sind sogenannte Transaktionsrisiken und Translationsrisiken zu unterscheiden. Transaktionsrisiken entstehen insbesondere aus dem Kauf und Verkauf von Waren in unterschiedlichen Währungen. Der Konzern sichert sich gegen Auswirkungen dieser Risiken im Wesentlichen dadurch ab, dass er Produkte in der Regel in der gleichen Währung beschafft, in der sie verkauft werden. Es verbleiben weniger als zehn Prozent des Konzernumsatzes, zumeist aus konzerninternen Geschäften, für die ein Transaktionsrisiko aus veränderten Wechselkursen besteht. Die nach Aufrechnung verbleibenden Währungsrisiken werden im Allgemeinen von der jeweiligen Leistungsgeberin übernommen und abgesichert. Gestützt auf die Umsatzplanungen der einzelnen Gesellschaften werden die

offenen Währungspositionen ermittelt und durch den Abschluss von derivativen Finanzinstrumenten, vorzugsweise Devisentermingeschäfte, zu etwa siebzig Prozent abgesichert. In der Regel werden die prognostizierten Umsätze und Zahlungsströme jeweils für einen Katalogzyklus betrachtet.

Wenn die Einzelabschlüsse ausländischer Tochtergesellschaften in die Berichtswährung Euro umgerechnet werden, entstehen für die Bilanz sowie die Gewinn- und Verlustrechnung des TAKKT-Konzerns sogenannte Translationsrisiken aus Wechselkurschwankungen. Insbesondere die Schwankungen des US-Dollars beeinflussen so die absolute Höhe der in Euro berichteten Kennzahlen. TAKKT sichert diese Risiken grundsätzlich nicht ab, da eine sachgerechte Absicherung nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht vertretbar ist. Zudem haben Translationsrisiken auf die Struktur von Konzernbilanz und Gewinn- und Verlustrechnung bei TAKKT nur unwesentliche Auswirkung.

Absicherung gegen Zinsrisiken

TAKKT ist ebenfalls Risiken und deren negativen Auswirkungen aus variierenden Zinssätzen ausgesetzt. Vor diesen schützt sich der Konzern mit Zinssatzswaps und Zinsscaps. Diese Sicherungsinstrumente werden im Wesentlichen in Übereinstimmung mit der Laufzeit der Kreditverträge eingesetzt: Der Zinssatz langfristiger Kredite wird somit auch langfristig abgesichert. Das angestrebte Sicherungsniveau liegt bei sechzig bis siebzig Prozent des Finanzierungsvolumens. So werden die negativen Effekte aus Zinserhöhungen begrenzt, gleichzeitig aber auch die Möglichkeit eröffnet, von Zinssenkungen bzw. anhaltend niedrigen Kurzfristzinsen zu profitieren. Die Entwicklung des Sicherungsvolumens wird vor allem durch die zukünftigen freien Cashflows bestimmt, die zur Rückführung von Finanzverbindlichkeiten eingesetzt werden. Aufgrund der guten Cashflow-Entwicklung des TAKKT-Konzerns kam es im Berichtsjahr zu einer starken Entschuldung. Daher konnten mehrere langfristige Zinssicherungsinstrumente vorzeitig aufgelöst werden.

Die zum Bilanzstichtag gehaltenen Sicherungsinstrumente sowie quantitative Angaben zu den Währungs- und Zinsrisiken sind im Anhang auf Seite 111ff. detailliert beschrieben. Durch den Einsatz der oben genannten Instrumente zur Währungs- und Zinssicherung gibt es für TAKKT keine wesentlichen Preisänderungsrisiken.

Finanzierung langfristig gesichert

TAKKT überwacht und steuert die Solidität der Finanzstruktur auf Basis einer langfristigen Finanzplanung und spezifischer Kennzahlen (Covenants). Zu diesen Kennzahlen gehört u. a.

die Eigenkapitalquote. Für jede dieser Kennzahlen hat TAKKT intern kritische Grenzen festgelegt. Für die Eigenkapitalquote strebt der Konzern einen Wert zwischen dreißig und sechzig Prozent an. Am 31. Dezember 2011 lag sie bei 54,7 Prozent und damit am oberen Rand dieses Korridors. Der Zielbereich für die Entschuldungsdauer liegt bei weniger als fünf Jahren, der Wert belief sich 2011 auf 1,2 Jahre. Für die Zinsdeckung als weitere Maßzahl der finanziellen Stabilität eines Unternehmens wird ein Wert über vier angestrebt, sie belief sich am Bilanzstichtag auf 12,2. Für das Gearing bzw. den Verschuldungsgrad wird langfristig ein Wert kleiner als 1,5 angestrebt, wobei eine kurzfristige Überschreitung eines Werts von zwei noch toleriert wird. Im Jahr 2011 lag der Wert bei 0,3. Eine Erläuterung der Covenants befindet sich im Glossar ab Seite 132.

Die Finanzierung des Konzerns basiert überwiegend auf langfristigen Krediten. Zudem verfügt TAKKT ständig in ausreichendem Maße über freie Kreditlinien, die im Jahresdurchschnitt deutlich über der Marke von hundert Millionen Euro liegen. So kann beispielsweise die derzeitige Verschuldung vollständig durch zugesagte, fünfjährige Kreditlinien abgedeckt werden. Das externe Wachstum der TAKKT-Gruppe lässt sich daher jederzeit langfristig zu im Vorfeld fixierten Konditionen realisieren – unabhängig von der jeweiligen Situation auf dem Finanzierungsmarkt. Eine mögliche fehlende Verfügbarkeit von Fremdkapital ist daher für TAKKT kein nennenswertes Risiko. TAKKT schließt Geschäfte ausschließlich bei Instituten guter Bonität ab, deren Entwicklung der Finanzbereich regelmäßig beobachtet. Darüber hinaus ist der Bankenpool breit gestreut. Daher kann das Unternehmen ein Liquiditätsrisiko aus der Finanzierung nahezu ausschließen.

Kaum Personalrisiken

Der nachhaltige Erfolg der TAKKT-Gruppe beruht zum großen Teil auf dem Know-how und Engagement der Mitarbeiter, welches sich direkt oder indirekt auf den Geschäftsverlauf auswirkt. Um auch künftig profitables Wachstum zu generieren, ist TAKKT bestrebt, kontinuierlich neue, hoch qualifizierte Mitarbeiter zu finden und langfristig zu binden. Personalrisiken aufgrund von Mitarbeiterfluktuation bestehen in der Breite kaum, da TAKKT durchgehend Vertretungsregelungen etabliert hat, die bei krankheitsbedingtem Ausfall oder Weggang eines Mitarbeiters greifen. In Schlüsselpositionen des Unternehmens, für die besondere, seltener anzutreffende Qualifikationen erforderlich sind, könnte ein Weggang oder Ausfall von Mitarbeitern hingegen zu längeren Vakanzen und entsprechenden Beeinträchtigungen führen.

Effiziente Steuerungs- und Kontrollsysteme

Das Management der TAKKT-Gruppe führt die einzelnen operativen Gesellschaften mithilfe effizienter Steuerungs- und Kontrollsysteme. Im Rahmen der jährlich stattfindenden, operativen Planungsrunde diskutiert der Vorstand intensiv mit allen Tochtergesellschaften die geplanten Geschäftsdaten für das kommende Jahr. Er wird während des Jahres täglich über aktuelle Auftragseingangszahlen informiert. Die Zahlen der Monatsabschlüsse sowie unterjährige Katalogpreiskalkulationen tragen dazu bei, den Rohertrag zu steuern. Basis für ein effizientes Kostenmanagement sind zudem spezielle Berichtsformate, die auf wesentliche Kostenkategorien wie Personal- und Werbekosten ausgerichtet sind. Grundlage der strategischen Konzernsteuerung ist eine detaillierte Mehrjahresplanung, welche in jährlichem Zyklus für alle fünf Sparten und den Konzern erstellt wird.

Rechtliche Risiken ohne wesentlichen Einfluss auf die wirtschaftliche Lage

Die Gesellschaften der TAKKT-Gruppe sind im Tagesgeschäft als Kläger und Beklagte an Rechtsstreitigkeiten beteiligt. Diese Verfahren haben aber weder einzeln noch insgesamt Einfluss auf die wirtschaftliche Lage des Konzerns. Im Zusammenhang mit der Nutzung von Funktionalitäten bei der Programmierung von Webseiten kam es in jüngster Zeit vor allem in den USA zu einer steigenden Zahl von Patentstreitigkeiten. Wie viele Versandhändler und zahlreiche andere Firmen ist auch TAKKT in einigen Fällen von Klagen sogenannter Patent-Trolls betroffen. Hierbei handelt es sich um nicht operativ tätige Unternehmen, die systematisch Patente aufkaufen, um anschließend Lizenzgebühren einzutreiben. Unternehmen, die die in den Patenten beschriebenen, häufig trivialen Webtechniken benutzen, können in Rechtsstreitigkeiten verwickelt werden. In der Folge ist abzuwägen, ob es wirtschaftlich sinnvoll ist, sich auf eine kostspielige gerichtliche Auseinandersetzung einzulassen, oder ob das Zahlen der Lizenzgebühren vorzuziehen ist. Zudem führen höhere Staatsverschuldungen in einigen Ländern u. U. zu einer erhöhten Zahl an Steuerprüfungen. TAKKT selbst sieht hierbei allerdings keine signifikanten Risiken.

Fazit: Risiken begrenzt und kalkulierbar

Insgesamt sind die Risiken der TAKKT-Gruppe begrenzt und kalkulierbar. Auf Basis der derzeit verfügbaren Informationen bestehen nach Einschätzung des Vorstands gegenwärtig und in absehbarer Zukunft keine wesentlichen Einzelrisiken, die als existenziell einzustufen wären. Aufgrund der Cashflow-Stärke des Geschäftsmodells und der soliden Finanzierungsstruktur gefährden auch die Gesamtsumme der einzelnen Risiken oder ein erneutes Auftreten einer weltweiten Rezession den Fortbestand der TAKKT-Gruppe nicht.

Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie
 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
 Umsatz- und Ertragssituation
 Finanz- und Vermögenslage
 Unternehmensentwicklung und Qualitätssicherung
 Mitarbeiter und Corporate Responsibility
 Risikobericht
 Prognosebericht

Prognosebericht

Der TAKKT-Konzern hat wiederholt bewiesen, dass sein Geschäftsmodell in Kombination mit einer soliden Bilanz- und Finanzierungsstruktur sowie der Fähigkeit zur schnellen Reaktion auf veränderte Bedingungen für jede konjunkturelle Lage gut gerüstet ist. Das Unternehmen hat sowohl in der letzten Wirtschaftskrise als auch in der jüngsten Aufschwungphase seine Cashflow-Stärke und Profitabilität behauptet und die eigene Marktposition stärken können.

Konjunktur geht wieder getrennte Wege

Nachdem die Konjunktur in den vergangenen drei Jahren in den beiden wichtigsten Märkten von TAKKT – Europa und Nordamerika – zwar zeitlich leicht versetzt, aber dennoch in die gleiche Richtung steuerte, kündigt sich für 2012 eine Entkopplung der wirtschaftlichen Entwicklung auf beiden Seiten des Atlantiks an. 2011 wiesen beide Regionen im Jahresverlauf eine deutlich nachlassende Wirtschaftsdynamik auf. Doch während die Konjunkturindikatoren für Nordamerika zum Jahresende für 2012 eine stabile Entwicklung der Wirtschaftsleistung anzeigen, könnte Europa das Abrutschen in eine erneute Rezession drohen. Die Ursache dafür liegt in erster Linie in der Staatsschuldenkrise, die im Herbst 2011 von Volkswirtschaften wie Griechenland und Portugal auf die Kernländer des Euroraums übergriff. Laut jüngsten Prognosen wird das BIP 2012 in Europa mit –0,4 Prozent leicht rückläufig sein. Die deutsche Wirtschaft wird gemäß den Erwartungen mit 0,5 Prozent nur leicht wachsen. Erst 2013 wird für Deutschland (1,3 Prozent) und für Europa (0,8 Prozent) wieder mit einer spürbar ansteigenden Wirtschaftsleistung gerechnet.

Für die USA, die wichtigste Volkswirtschaft in Nordamerika, sagen die Experten für 2012 anziehende Wachstumsraten voraus. Trotz zuletzt ebenfalls reduzierter Prognosen soll das BIP 2012 mit 2,0 Prozent stärker wachsen als in 2011 (1,7 Prozent). Für 2013 wird ein Wachstum von 2,5 Prozent erwartet.

Die Entwicklung wichtiger PMIs innerhalb des zweiten Halbjahres 2011 stützen diese Prognosen. Während sich der PMI in den USA bei einem Wachstum signalisierenden Wert von über fünfzig stabilisierte und sogar zum Ende hin stieg, rutschten vergleichbare Indizes in Europa unter die Fünfziger-Marke, was auf ein Schrumpfen der Wirtschaftsleistung hindeutet, um zu Beginn 2012 wieder anzusteigen. In der Regel sind die PMIs recht verlässliche Indikatoren für die Auftragsentwicklung der TAKKT-Gesellschaften in den drei bis sechs Monaten nach dem Zeitpunkt ihrer Erhebung.

Asien, die dritte Region, in der TAKKT präsent ist, wird 2012 und 2013 erneut deutlich schneller wachsen als die Weltwirtschaft. In den beiden für den Konzern relevanten Märkten Japan und China wird mit 2,3 und 1,8 Prozent bzw. 7,5 und 7,5 Prozent BIP-Wachstum gerechnet. Diese für die TAKKT noch relativ jungen Märkte spielen bislang allerdings nur eine untergeordnete Rolle für die Zahlen des Gesamtkonzerns.

Expansionsstrategie wird für Wachstum sorgen

TAKKT kann für das Jahr 2012 nicht mit großem konjunkturellen Rückenwind rechnen. Dennoch blickt der Vorstand vorsichtig optimistisch in die nahe Zukunft. Der Konzern hat eine Reihe von Wachstumsinitiativen in die Wege geleitet, die auch künftig für eine überdurchschnittliche Unternehmensentwicklung sorgen werden. Bestehende Marken breiten ihr Geschäftsmodell in neue regionale Märkte aus, neue Vertriebskanäle und -ansätze erschließen neue Kundengruppen, neue Produkte und Services öffnen Wachstumschancen im bestehenden Kundenkreis. Zudem hält TAKKT kontinuierlich Ausschau nach potenziellen Akquisitionszielen. Diese internen und externen Wachstumsstrategien wird der Konzern weiterhin konsequent verfolgen.

Das Zusammenspiel zwischen der auf Seite 12ff. beschriebenen strategischen Positionierung von TAKKT und den das Geschäftsmodell unterstützenden langfristigen Markttrends bietet zahlreiche Chancen für die mittel- und langfristige Entwicklung des Konzerns. Diesen Chancen stehen die im Risikobericht auf Seite 32ff. beschriebenen Risiken – insbesondere das Konjunkturrisiko – gegenüber.

Fortsetzung des langfristigen Wachstumskurses

In den vergangenen 25 Jahren hat TAKKT ein durchschnittliches Umsatzwachstum von nahezu zehn Prozent pro Jahr erzielt. Zu diesem Anstieg trugen in etwa zu gleichen Teilen akquisitorisches und organisches Wachstum bei. Diese Aufteilung sieht der Konzern auch zukünftig als Richtschnur. Der Durchschnittswert für das organische Wachstum setzt sich zusammen aus Jahren mit überdurchschnittlichem Wachstum (wie z. B. in den Jahren 2006/07), aus Jahren mit durchschnittlichem Wachstum (wie 2004/05 und 2010/11) sowie aus Jahren mit unterdurchschnittlicher oder sogar negativer organischer Entwicklung (wie 2001 bis 2003 und 2009).

Angesichts der oben skizzierten Konjunkturerwartungen und Wachstumsinitiativen sieht der Vorstand drei verschiedene Entwicklungsszenarien für das Jahr 2012:

- Sollte sich das weltweite Wirtschaftswachstum, gemessen an den BIP-Wachstumsraten, auf dem gleichen Niveau wie 2011 bewegen und die PMIs kontinuierlich zwischen 50 und 55 Punkten liegen, ist für TAKKT ein organisches Umsatzwachstum von drei bis fünf Prozent realistisch. Die EBITDA-Marge würde sich in diesem Fall weiter im oberen Drittel des selbst gesetzten Zielkorridors bewegen.
- Bei einem leicht geringeren BIP-Wachstum als 2011 und PMI-Werten um den Wert von fünfzig sollte der Konzern ein Umsatzplus von rund zwei Prozent erzielen und die EBITDA-Marge im mittleren Bereich halten können.
- Sollten die BIP-Wachstumsraten negativ sein, die Konjunktur also in eine Rezession rutschen und die PMIs sich dauerhaft unterhalb von fünfzig Punkten bewegen, ist ein Rückgang des Konzernumsatzes und der EBITDA-Marge nicht auszuschließen.

Die Konjunkturindikatoren lassen aktuell das mittlere Szenario am wahrscheinlichsten erscheinen, wobei sich die US-Konjunktur im Augenblick deutlich robuster zeigt als die europäische.

Für 2013 können aus heutiger Sicht bei einer Stabilisierung der Finanzmärkte sowie einer Belebung der Konjunktur organische Wachstumsraten im mittleren einstelligen Prozentbereich erwartet werden.

Das Management ist davon überzeugt, dass sich die TAKKT-Gruppe mittel- und langfristig weiter auf dem oben beschriebenen historischen Wachstumspfad von durchschnittlich rund zehn Prozent pro Jahr bewegen wird. Sollte das Unternehmen 2012 und/oder 2013 eine größere Akquisition tätigen, könnten die erzielbaren Wachstumsraten in diesen Jahren den langfristigen Durchschnitt deutlich übertreffen.

US-Dollar wirkt sich auf Kennzahlen aus

TAKKT erwirtschaftet etwa vierzig Prozent des Umsatzes in Nordamerika. Deshalb wirken sich die Kursschwankungen des US-Dollars erheblich auf die in Euro ausgewiesenen Konzernkennzahlen aus. Ein starker US-Dollar führt, umgerechnet in die Berichtswährung Euro, zu höheren Umsätzen. Ist der US-Dollar gegenüber dem Euro schwach, reduziert sich der Konzernumsatz. Zwei Szenarien verdeutlichen die konkreten

Auswirkungen: Steigt der EUR/USD-Kurs im Vergleich zum Vorjahr um fünf Prozent (d. h. der US-Dollar wird schwächer), liegt der in Euro berichtete Umsatzanstieg etwa zwei Prozentpunkte unter dem währungsbereinigten Wachstum. Wird der US-Dollar jedoch um fünf Prozent stärker (d. h. der EUR/USD-Kurs sinkt), liegt der in Euro berichtete Umsatzanstieg um etwa zwei Prozentpunkte über dem währungsbereinigten Wachstum.

Um die Währungseffekte zu verdeutlichen und ein objektives Bild von der Geschäftsentwicklung zu geben, informiert der Konzern über die Umsatzveränderungen sowohl in der Berichtswährung als auch währungsbereinigt. Zudem stellt TAKKT die Umsatzeffekte von Akquisitionen und Desinvestitionen transparent dar. Das gilt für die Quartalsfinanz- ebenso wie für die Geschäftsberichte. Die Umsatzprognose bezieht sich auf währungs- und akquisitionsbereinigte Angaben.

Rohermargen weiter auf hohem Niveau

TAKKT geht für 2012 und 2013 grundsätzlich davon aus, dass die Rohermargen auf Ebene der Geschäftsbereiche stabil bleiben. Ein leichter Rückgang der Rohermarge des Konzerns ist allerdings nicht auszuschließen, wenn der Anteil des margenstärkeren TAKKT EUROPE-Geschäfts konjunkturbedingt leicht zurückgeht. Der Vorstand hat sich dennoch das Ziel gesetzt, die Rohermargen langfristig über der Vierzig-Prozent-Marke zu halten und diese weiter zu optimieren.

Für die Jahre 2012 und 2013 besteht ferner das Ziel, dass sich die Profitabilität konzernweit auf hohem Niveau stabilisiert bzw. verbessert. Ziel ist es, die einzelnen Kostenblöcke kontinuierlich zu optimieren und so die EBITDA-Marge als Kennzahl für die operative Profitabilität des Konzerns in der oberen Hälfte des Zielkorridors von 12 bis 15 Prozent zu verankern.

Investitionen auf Normalmaß

Die Investitionen werden in den Jahren 2012 und 2013 im langfristig angestrebten Normalniveau zwischen ein und zwei Prozent vom Umsatz liegen. Ein wesentlicher Investitionsschwerpunkt wird in den kommenden Jahren der Aus- und Umbau der europäischen IT-Infrastruktur sein. Ziel des Projekts IMPROVE ist es, die Abläufe der verschiedenen europäischen Gesellschaften und Marken so anzupassen, dass schnell und flexibel auf veränderte Markt- und Rahmenbedingungen reagiert werden kann. Dies gilt insbesondere für die Geschäftsprozesse rund um den Bereich E-Commerce. Die Umstellung wird in einem längerfristigen Zeitraum erfolgen.

Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie
 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
 Umsatz- und Ertragssituation
 Finanz- und Vermögenslage
 Unternehmensentwicklung und Qualitätssicherung
 Mitarbeiter und Corporate Responsibility
 Risikobericht
 Prognosebericht

Expansionskurs wird fortgesetzt

TAKKT wird in den kommenden Jahren unabhängig von der konjunkturellen Situation konsequent weiter expandieren. Neben den bereits ausführlich beschriebenen Quip24-Aktivitäten wird die erfolgreiche TAKKT AMERICA-Marke Hubert nach einer Expansionspause ihr Angebot in ein weiteres europäisches Land ausrollen. Der Gastronomie-Ausstatter aus den USA startete sein Geschäft bereits in Deutschland, Frankreich und in der Schweiz. Für die Web-only-Marke Certeo innerhalb der BEG der TAKKT EUROPE ist ebenfalls die Fortsetzung der regionalen Ausdehnung geplant. Unter dem Überbegriff People Empowered Growth plant zudem die PEG für die kommenden Jahre vielfältige kleinere Wachstumsinitiativen.

Kontinuierliche Dividendenpolitik

Mit einer nachhaltigen Dividendenpolitik möchte die TAKKT AG die Aktionäre durch Gewinnausschüttungen unmittelbar am wirtschaftlichen Erfolg beteiligen, sich aber gleichzeitig auch finanzielle Freiräume für externes Wachstum erhalten. So sollen grundsätzlich ca. dreißig Prozent des Eigenanteils am Konzernergebnis als Basisdividende ausgezahlt werden, mindestens jedoch so viel wie im Vorjahr. Sollte die Konzerneigenkapitalquote das obere Ende des selbst gesteckten Zielkorridors von dreißig bis sechzig Prozent erreichen bzw. übertreffen, kann es vor dem Hintergrund der Cashflow-Stärke des TAKKT-Geschäfts zusätzlich zu einer Sonderdividende kommen.

Entwicklung der Geschäftsbereiche

Die währungsbereinigte Entwicklung von TAKKT EUROPE und TAKKT AMERICA hat sich im Berichtsjahr so angeglichen, dass die organischen Zuwachsraten der beiden Geschäftsbereiche am Jahresende annähernd auf Augenhöhe lagen. Für das Jahr 2012 deuten die Konjunkturindikatoren darauf hin, dass die organischen Entwicklungen der beiden Bereiche wieder leicht unterschiedliche Richtungen einschlagen werden.

Die besseren konjunkturellen Aussichten für den nordamerikanischen Markt lassen erwarten, dass TAKKT AMERICA in 2012 ein leicht höheres organisches Wachstumstempo erreichen kann als TAKKT EUROPE. Die Auswirkungen der für Europa prognostizierten Stagnation auf die Umsätze der TAKKT EUROPE-Gesellschaften werden nur teilweise durch die diversen Wachstumsinitiativen sowie die erwarteten Fortschritte bei der Repositionierung der europäischen OEG kompensierbar sein.

Für TAKKT AMERICA sind durch die steigende Auslastung der Versandhandelsinfrastruktur positive Effekte auf die Profi-

tabilität zu erwarten, sodass die EBITDA-Marge sich Schritt für Schritt dem zweistelligen Bereich nähern könnte. TAKKT EUROPE wird sich bei zumindest stabilem Geschäft weiterhin deutlich oberhalb des für den Konzern gesteckten Zielkorridors von 12 bis 15 Prozent bewegen.

Gewährleistung

Dieser Geschäftsbericht und insbesondere der Prognosebericht enthalten zukunftsgerichtete Aussagen und Informationen.

Diese vorausschauenden Aussagen stellen Einschätzungen dar, die das TAKKT-Management auf Basis aller ihm zum Zeitpunkt der Erstellung des Geschäftsberichts zur Verfügung stehenden Informationen getroffen hat. Sollten die zugrunde gelegten Annahmen nicht eintreffen oder weitere Chancen/Risiken eintreten, so können die tatsächlichen Ergebnisse von den erwarteten Ergebnissen abweichen. Daher kann das TAKKT-Management keine Gewähr für diese Angaben übernehmen.

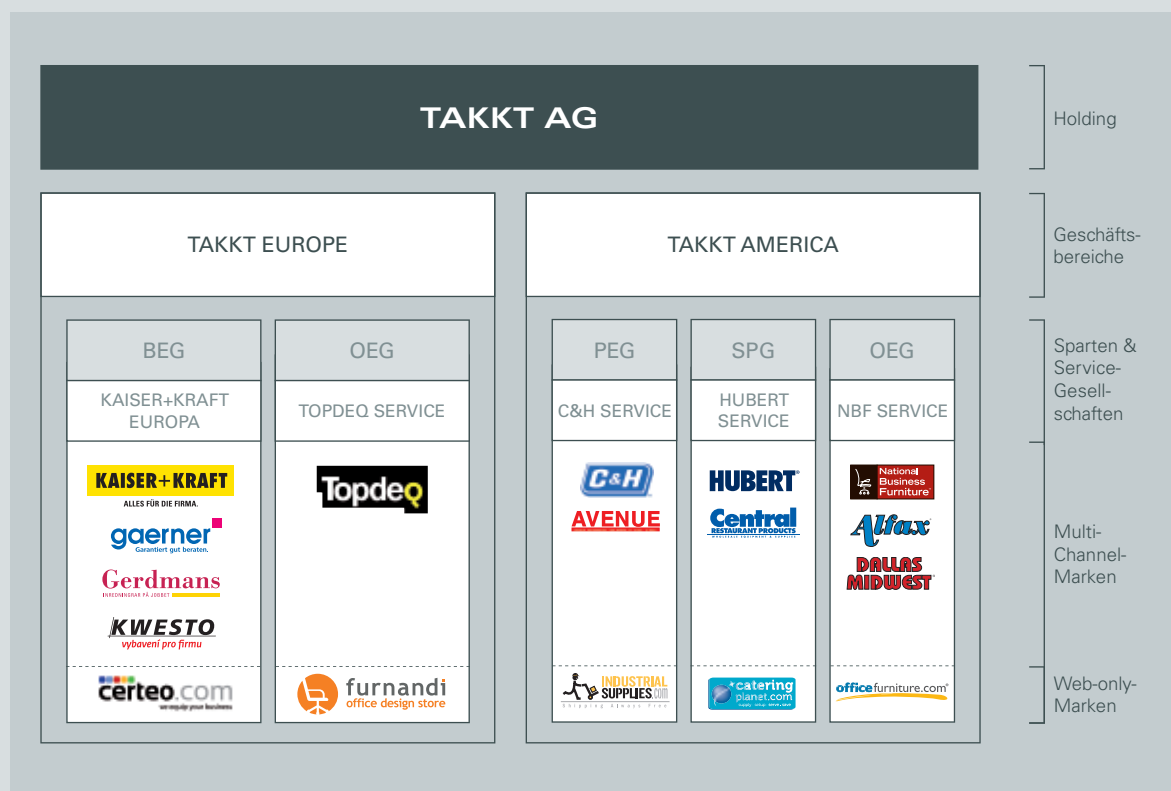
IM JAHR 2011 WAREN TAKKT EUROPE UND
TAKKT AMERICA ENEUT AUF SOLIDEM WACHSTUMS-
KURS. TAKKT EUROPE ERWIES SICH EINMAL
MEHR ALS STARKE ERTRAGSSÄULE IM KONZERN.

TAKKT im Überblick
TAKKT EUROPE
TAKKT AMERICA



TAKKT im Überblick

Konzernstruktur am 31. Dezember 2011



TAKKT im Überblick
TAKKT EUROPE
TAKKT AMERICA

Seit 2010 steht der Konzern organisatorisch auf den beiden Säulen TAKKT EUROPE und TAKKT AMERICA. In der zweiten Ebene gliedern sich die Geschäftsbereiche in fünf Sparten.

TAKKT EUROPE wird dabei in die beiden Sparten BEG mit Kunden aus Industrie, Handel, Handwerk und Dienstleistungsunternehmen sowie OEG mit vor allem kleineren und mittleren Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor als Kunden unterteilt.

TAKKT AMERICA gliedert sich in die folgenden Sparten: Die PEG hat ihre Kundenbasis im Bereich von Industrie, Handel, Handwerk und Verwaltung, die SPG fokussiert sich auf Gastronomie sowie Einzelhandel und die OEG liefert hauptsächlich an Dienstleistungsunternehmen sowie öffentliche Einrichtungen, Behörden, Schulen und Kirchen.

Für jede der fünf Sparten gibt es eine Servicegesellschaft, die für die einzelnen Marken zentrale Dienstleistungen erbringt. Dazu gehören z. B. die Betreuung der IT und der Logistik oder die Konzeption der Werbemaßnahmen. Diese Zentralisierung sorgt dafür, dass die für den B2B-Versandhandel notwendigen Strukturen und Systeme effizient bereitgestellt werden.

Die dezentralen Vertriebsgesellschaften der einzelnen Marken stellen die Markt- bzw. Kundennähe sicher. Die TAKKT AG, als strategische Führungsholding der Gruppe, steuert den Know-how-Transfer zwischen den Geschäftsbereichen bzw. Sparten.

TAKKT EUROPE

Mit konjunkturellem Rückenwind

Trotz des unterschiedlich verlaufenden Geschäfts in den beiden Sparten BEG und OEG erwies sich der Geschäftsbereich TAKKT EUROPE 2011 über weite Strecken einmal mehr als ertragsstarke Säule des Konzerns.

Starkes Deutschlandgeschäft beflügelt Umsatz und Ertrag

TAKKT EUROPE erwirtschaftete im Berichtsjahr einen Umsatz von 507,3 (467,1) Millionen Euro. Die vor allem in der ersten Jahreshälfte starke Konjunktur und die zahlreichen Wachstumsinitiativen haben zu einer erfreulichen Geschäftsentwicklung geführt, die insgesamt ein Umsatzplus von 8,6 Prozent ergab. Bereinigt um Wechselkurseffekte legte der Umsatz organisch um 6,8 Prozent zu. Insbesondere der im Durchschnitt gegenüber dem Euro deutlich stärkere Schweizer Franken trug zu dieser Entwicklung bei. Der Anteil von TAKKT EUROPE am Konzernumsatz belief sich auf 59,5 (58,3) Prozent. Sowohl die gestiegenen Auftragszahlen als auch die höheren durchschnittlichen Auftragswerte waren für den Anstieg verantwortlich. Treibende Kraft für die Entwicklung des Geschäftsbereichs und des gesamten Konzerns war das wie im Vorjahr ausgesprochen starke Deutschlandgeschäft. Allerdings war auch hier im zweiten Halbjahr ein deutliches Nachlassen der Wachstumsdynamik zu verzeichnen.

BEG erzielt höchste Wachstumsraten

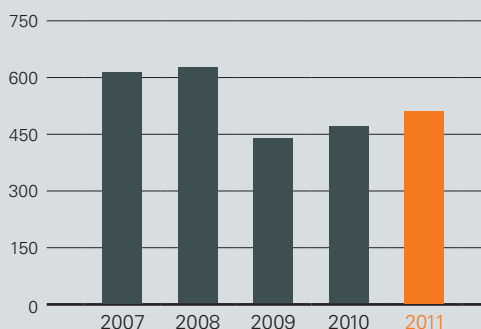
Die beiden Sparten der TAKKT EUROPE entwickelten sich 2011 erneut sehr unterschiedlich. Getrieben durch die gute Konjunktur erzielte die BEG mit ihren Marken KAISER+KRAFT, gaerner, Gerdmans, KWESTO und Certo insgesamt ein zweistelliges Umsatzplus. Besonders erfreulich war die Entwicklung in Deutschland, Teilen Osteuropas, Österreich, Italien und Belgien.

Lediglich Japan – u. a. bedingt durch die Beeinträchtigung der dortigen Wirtschaft durch die Natur- und Nuklearkatastrophe im Frühjahr 2011 – konnte mit dem positiven Geschäftsverlauf der BEG nicht mithalten. Zudem war auf diesem Markt eine Restrukturierung des Geschäftsmodells und eine Neuaufstellung der dortigen Vertriebskanäle erforderlich: Anstatt Großunternehmen über einen gedruckten Katalog zu adressieren, konzentriert sich TAKKT hier künftig auf kleinere und mittlere Unternehmen und setzt dabei in erster Linie auf den Online-Vertrieb. Auch in China wird das Geschäftsmodell an lokale Besonderheiten angepasst. Hier hat sich die Neukundenakquise mittels Vertriebsrepräsentanten und Katalogen im direkten Kontakt zu Unternehmen als ein effizienter Ansatz herauskristallisiert, der schrittweise ausgebaut wird.

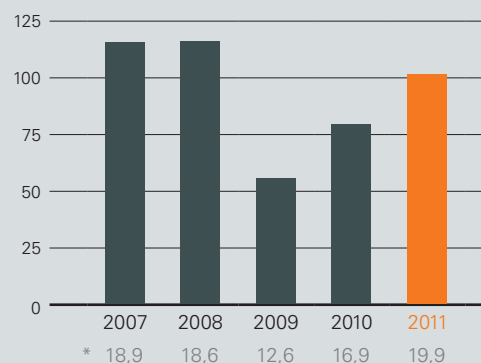
Repositionierung der OEG liefert erste Resultate

Die im März 2011 begonnene Repositionierung der OEG brachte im Jahresverlauf erste Ergebnisse. Sehr erfreulich entwickelte sich der durchschnittliche Auftragswert der Gruppe. Hier wirkte sich das neu eingeführte Anreizsystem mit erweiterten Serviceleistungen ab einem bestimmten Bestellwert positiv aus. Ebenso erfreulich haben sich die Kennzahlen der Neukundengewinnung entwickelt. Jedoch lag die Zahl der Aufträge erwartungsgemäß noch deutlich unter dem Vorjahreswert. Der Umsatzrückgang bewegte sich im niedrigen zweistelligen Prozentbereich. Die positive Resonanz der Kunden auf die höherwertige Positio-

Umsatz in Mio. Euro



EBITDA in Mio. Euro (*Marge in %)



TAKKT im Überblick
 TAKKT EUROPE
 TAKKT AMERICA

nierung von Topdeq im Premiumsegment mit erweiterten Dienstleistungen wie Planungs- und Aufbauservice und die positive Entwicklung der Neukundenzahlen geben Grund zu weiterem Optimismus.

Durch einen verstärkten Fokus der OEG auf das Online-Geschäft erwartet die Unternehmensführung, die Kundenbasis zu verbreitern. Durch eine stärkere Auslastung der vorhandenen Logistikinfrastuktur soll die Profitabilität schrittweise verbessert werden. Der Vertriebsansatz in Österreich wurde im Januar 2012 komplett umgestellt, sodass der dortige Markt künftig ausschließlich mit einem Online-Angebot bearbeitet wird. In diesem Zusammenhang wurde der Topdeq-Standort in Wien-Schwechat Ende 2011 aufgegeben.

TAKKT EUROPE Spitzenreiter beim Ertrag

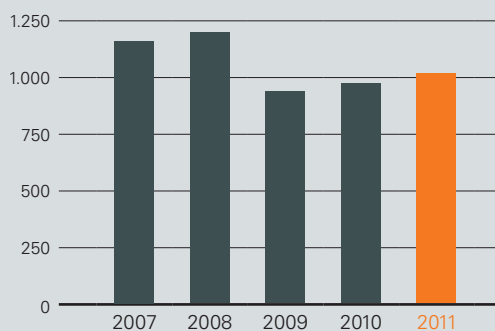
Das operative Ergebnis (EBITDA) von TAKKT EUROPE stieg im Berichtsjahr gegenüber dem Vorjahr erneut überproportional zum Umsatzwachstum um 27,7 Prozent auf 101,0 (79,1) Millionen Euro. Rothertragsmarge, Kapazitätsauslastung und Werbemittelleffizienz zogen abermals an. Die EBITDA-Marge lag mit 19,9 (16,9) Prozent deutlich über dem angestrebten Zielkorridor des Konzerns von 12 bis 15 Prozent. Den Zielkorridor für die EBITDA-Marge noch deutlicher übertroffen hat die BEG, was die Sparte zur profitabelsten des Gesamtkonzerns macht. Aber auch die OEG hat 2011 trotz des hohen Umsatzrückgangs ein erhöhtes, leicht positives EBITDA erwirtschaftet.

Business Equipment Group

Von Stuttgart in die Welt

Die Erfolgsgeschichte der BEG begann 1945 in Stuttgart. Walter Kaiser und Helmut Kraft gründeten ein Unternehmen, das in den kommenden Jahrzehnten zu Europas Marktführer im B2B-Versandhandel avancierte. Heute arbeiten 968 Mitarbeiter in mehr als zwanzig europäischen Ländern sowie China und Japan für die Marken KAISER+KRAFT, gaerner, Gerdmans, KWESTO, Certo und Quip24. Die KAISER+KRAFT EUROPA GmbH übernimmt als operative Serviceholding aus Stuttgart zentrale Aufgaben wie z. B. Katalogproduktion oder Einkauf. Die BEG ist mit rund 1,1 Millionen Kunden die größte und profitabelste Sparte der TAKKT AG. Das Sortiment umfasst rund 55.000 Produkte – vom Abfalleimer über Regalsysteme bis hin zu mobilen Kränen. Die Eigenmarken EUROKRAFT, *office aktiv* und Quipo stehen für höchste Qualität von Büro-, Betriebs- und Lagerausstattung. Auf Anfrage entwickelt das Unternehmen Sonderanfertigungen, Kleinserien und Produkte im Corporate Design des Kunden.

Mitarbeiter Vollzeitbasis zum 31.12.



Weichen für weiteres Wachstum gestellt

Um den nachhaltigen Wachstumskurs der TAKKT EUROPE aktiv gestalten zu können, ist es notwendig, dass der TAKKT-Konzern mittel- und langfristig größere Logistikflächen erschließt. Durch einen Ende Januar 2011 vereinbarten Vertrag für eine Erweiterungsfläche in unmittelbarer Nähe des europäischen Versandhandelszentrums in Kamp-Lintfort hat sich TAKKT die Möglichkeit der Lagerexpansion für die Zukunft gesichert. Die Möglichkeit zur Erweiterung besteht bis ins Jahr 2015. Zeitpunkt und Umfang einer Nutzung der gesicherten Flächen hängen im Wesentlichen von der weiteren Wachstumsentwicklung sowie der Entscheidung über die Verlängerung von Mietverträgen an anderen Standorten in Europa ab.

TAKKT EUROPE hat seine Expansionsstrategie auch im Berichtsjahr konsequent verfolgt. Die gaerner-Gruppe begann im Mai 2011 mit ihren Vertriebsaktivitäten in Belgien. Certeo, die erste reine Online-Marke von TAKKT in Europa, weitete Anfang 2012 die operativen Aktivitäten nach Frankreich aus. Mit Furnandi startete im Februar 2011 die Web-only-Marke der OEG. Die Kunden von Furnandi sind Kleinunternehmen, mittelständische Betriebe und Freiberufler, die Homeoffice, Empfang, Konferenzzimmer und Messestände hochwertig und anspruchsvoll ausstatten möchten.

Ende 2011 startete das erste vertikale Online-Angebot: *eduQuip24.de* bietet ein umfassendes Sortiment von Primär- und Ausstattungsgütern für Erwachsenenbildungseinrichtungen. Weitere kundenspezifische Internetangebote sind in der Vorbereitung.

Projekt IMPROVE optimiert IT-Systeme

Die einzelnen Gesellschaften von TAKKT EUROPE sind aktuell mit dem Warenwirtschaftssystem TOP und dem Einkaufssystem VHE ausgestattet. Aufgrund der Nutzungsdauer der Systeme und der verschiedenen Anforderungen aus den unterschiedlichen Gesellschaften und Ländern haben sich diese in den letzten Jahren stark diversifiziert, was die Komplexität des Gesamtsystems enorm erhöht hat. Und das, obwohl die Aufgaben und Anforderungen im B2B-Versandhandel überall weitestgehend gleich sind. Mit Blick auf das angestrebte Wachstum der Gruppe gilt es, diese Komplexität mittelfristig durch modernisierte und vereinheitlichte IT-Strukturen zu verringern und dadurch Vorteile zu gewinnen. Das Projekt IMPROVE wird u. a. die Anforderungen definieren, die eine neue Geschäftsanwendungs-Software erfüllen muss. Dies wird in einem mehrstufigen Prozess ablaufen, bei dem nicht

Office Equipment Group (Europa)

Hochwertiges Design: Heute bestellt – morgen geliefert

Die OEG in Europa besteht aus den Marken Topdeq und Furnandi, den Spezialisten für hochwertige, design-orientierte Büromöbel und Accessoires. 157 Mitarbeiter kümmern sich um die Belange von etwa 400.000 Kunden, die größtenteils aus dem Dienstleistungssektor kommen. Das Sortiment umfasst insgesamt rund 3.000 Produkte. Topdeq bietet sein Portfolio via Katalog und Internet an. Seit 1994 gehört Topdeq zum TAKKT-Konzern. Als besonderen Service bietet der Büroausstatter eine Qualitätsgarantie von bis zu zehn Jahren, einen 24-Stunden-Lieferservice und umfassende Dienstleistungen bei Büroplanung, Einrichtung bis hin zum Aufbau der gelieferten Artikel. Mit seinem Multi-Channel-Ansatz ist Topdeq heute neben Deutschland auch in den Niederlanden, der Schweiz, Frankreich und Belgien präsent. Der österreichische Markt wird ab 2012 ausschließlich über den Webshop bedient.

Im Jahr 2011 hat die europäische OEG neben der Premium-Marke Topdeq eine eigene Web-only-Marke für hochwertige Büromöbel eingeführt: Furnandi. Hier vereint sich zweckmäßiges Design von erlesener Qualität zu fairen Preisen mit einem geradlinigen Service. Dabei profitieren die Kunden von einer schnellen Lieferung frei Haus innerhalb von drei Tagen, einer kostenlosen Transportversicherung und einer Drei-Jahres-Garantie.

nur das eingesetzte IT-System, sondern zuvor die einzelnen Arbeitsabläufe – vom Einkauf bis zur Rechnungsabwicklung – überprüft werden. Das Projekt wird Schritt für Schritt in den kommenden Jahren realisiert.

TAKKT AMERICA

Gut aufgestellt

TAKKT AMERICA erzielte 2011 erneut in allen Sparten Zuwächse. Der Geschäftsbereich profitiert dabei von seinem breit diversifizierten Kunden- und Produktportfolio. Besonders erfreulich entwickelte sich die SPG mit Fokus auf Kunden aus dem Dienstleistungssektor.

Wachstum in allen drei Sparten

TAKKT AMERICA, bestehend aus der PEG, der SPG und der OEG, erhöhte im Berichtsjahr den Umsatz auf 345,2 (334,7) Millionen Euro. Dies entspricht einem Zuwachs von 3,1 Prozent. Der Geschäftsbereich trug damit 40,5 (41,7) Prozent zum Konzernumsatz bei. Aufgrund des zunehmenden Geschäftsvolumens außerhalb des US-Dollars werden die Umsatzzahlen von TAKKT AMERICA seit Beginn 2011 nicht mehr in US-Dollar, sondern ausschließlich in Euro, die Wachstumsraten aber auch währungsbereinigt berichtet.

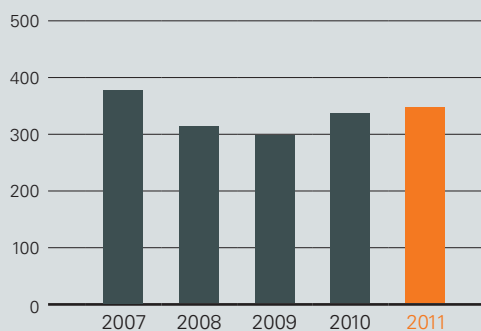
Bereinigt um die Währungseffekte des im Jahresdurchschnitt gegenüber dem Euro schwächeren US-Dollars lag das Umsatzwachstum im Berichtszeitraum bei 8,0 Prozent. Für den Anstieg zeichnete hauptsächlich der höhere durchschnittliche Auftragswert in US-Dollar verantwortlich, aber auch die Auftragszahlen übertrafen den Vorjahreswert. Das breit diversifizierte Kunden- und Produktportfolio erwies sich erneut als besondere Stärke des Geschäftsbereichs. Die PEG erreichte nach dem guten Vorjahresergebnis wieder ein mittleres einstelliges Umsatzplus, wobei bereits ab dem zweiten Quartal eine nachlassende Wachstumsdynamik zu verzeichnen war. Die eher spätzyklischen Gesellschaften der OEG zogen 2011 wie erwartet mit ihren Wachstumsraten an der PEG vorbei und erreichten ein hohes einstelliges Plus. Die SPG, die ihre Kunden vorwiegend im Handels- und Dienstleistungssektor

Plant Equipment Group

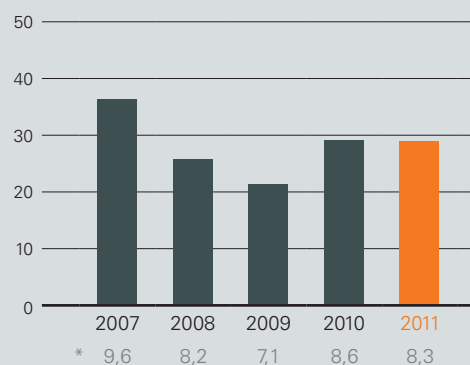
Die Business-Ausstatter

In der PEG sind die Versandhandelsaktivitäten der Marken C&H in den USA und Mexiko, Avenue in Kanada und der Web-only-Marke IndustrialSupplies.com gebündelt. C&H und Avenue gehören heute zu den führenden B2B-Spezialversandhändlern in Nordamerika. Die Unternehmen mit insgesamt 226 Mitarbeitern verstehen sich als Komplettanbieter, die rund 50.000 Produkte für Transport, Lager- und Betriebsausstattung an rund 550.000 Kunden vertreiben. 2010 erweiterte die PEG mit der Einführung der reinen Online-Marke IndustrialSupplies.com ihre Reichweite in Richtung kleinerer Unternehmen. Mit jeweils zwei Lagern in den USA und Kanada ist die PEG in der Lage, einen schnellen Lieferservice zu bieten. Selbstverständlich sind sämtliche Produkte online verfügbar.

Umsatz in Mio. Euro



EBITDA in Mio. Euro (*Marge in %)



Specialties Group

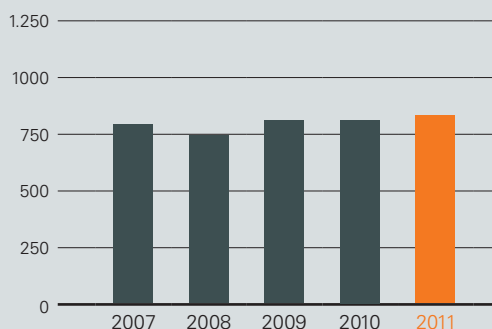
Die Gastronomie-Ausstatter

Die SPG innerhalb des Geschäftsbereichs TAKKT AMERICA beschäftigt 473 Mitarbeiter und besteht aus den Marken Hubert in den USA, Kanada, Deutschland, Frankreich und der Schweiz sowie Central Restaurant Products und cateringplanet.com in den USA. Die Kundengruppen kommen aus dem Gastro-Sektor und dem Einzelhandel und können aus einem Produktprogramm von über 54.000 Artikeln wählen. Hubert, gegründet 1946, ist US-Marktführer im Versandhandel für Bedarfsartikel und Ausrüstungsgegenstände für den Einzelhandel sowie den Gastro- und Hotelmarkt. Als Full-Service-Company bietet Hubert seinen Kunden Komplettlösungen inkl. aktueller Merchandising-Produkte und kreativer Ideen zur Verkaufsförderung. Central bietet der Restaurantbranche ihre Produkte über einen rund dreihundert Seiten starken Katalog sowie über einen Webshop. Unterstützt wird der Vertrieb durch ein leistungsstarkes Telefon-Verkaufsteam. Dabei richtet sich das im Vergleich zu Hubert zwar breitere, aber weniger tiefe Sortiment verstärkt an Kunden mit einer kleineren Betriebsgröße. Das Web-only-Angebot von cateringplanet.com ist die jüngste Marke der erfolgreichen Sparte. Insgesamt betreut die SPG rund 250.000 Kunden.

hat, legte mit einem niedrigen zweistelligen organischen Wachstum am stärksten zu.

TAKKT AMERICA erwirtschaftete im Berichtsjahr ein EBITDA von 28,6 (28,9) Millionen Euro, was einer EBITDA-Marge von 8,3 (8,6) Prozent entspricht. Dabei ist zu berücksichtigen, dass das EBITDA durch das Vorziehen von Werbekosten belastet wurde. Das Zusammenlegen des Drucks der ersten beiden Kataloge für das Jahr 2012 der PEG führte zu vorgezogenen Werbekosten in Höhe von 1,3 Millionen Euro in 2011. Bereinigt um diesen Effekt lag die EBITDA-Marge bei 8,7 Prozent. Die SPG konnte in Bezug auf die Profitabilität den stärksten Beitrag liefern, gefolgt von der OEG und der PEG. Ergebnisbelastend wirkten die planmäßigen Anlaufverluste der europäischen Hubert-Gesellschaften sowie von IndustrialSupplies.com, cateringplanet.com und NBF in Kanada.

Mitarbeiter Vollzeitbasis zum 31.12.



TAKKT im Überblick
TAKKT EUROPE
TAKKT AMERICA

SPG stärkt Web-only-Geschäft

Entsprechend der Zielsetzung, bis Ende 2011 in jeder der fünf TAKKT-Sparten eine Web-only-Marke zu etablieren, wurde im August mit cateringplanet.com in den USA zusätzlich ein reines Online-Angebot aus der Taufe gehoben. cateringplanet.com bietet ein Sortiment von rund 8.000 Produkten, das vor allem auf kleinere Betriebe aus dem Gastronomie-Sektor ausgerichtet ist. Trotz der eher preissensitiven Zielgruppe ist das Angebot an den gewohnt hohen Qualitäts- und Servicestandards der TAKKT-Gruppe ausgerichtet.

Im Jahr 2012 werden die Web-only-Aktivitäten des Geschäftsbereichs TAKKT AMERICA weiter ausgebaut. Zudem wird Hubert in den kommenden Jahren seinen europäischen Expansionsweg fortsetzen.

Zusätzliches Wachstum durch das Projekt People Empowered Growth

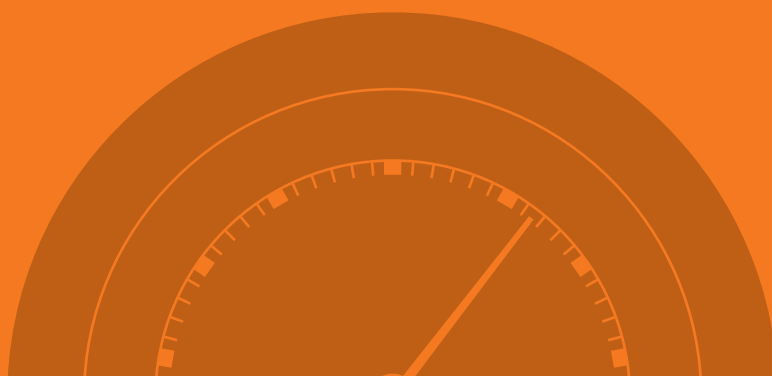
People Empowered Growth zielt darauf ab, neue Wege zu finden und das Wachstumstempo innerhalb der PEG bis ins Jahr 2014 zu erhöhen. Einige wichtige Marketing-Initiativen wurden bereits identifiziert und befinden sich derzeit in der Umsetzung. Der Fokus des Projekts liegt auf der Akquise und langfristigen Bindung von Neukunden.

Office Equipment Group (Amerika)

Die Büro-Ausstatter

In der 138 Mitarbeiter starken OEG betreibt der Geschäftsbereich TAKKT AMERICA den B2B-Versandhandel für Büroausstattung. Die Kundenbasis besteht hauptsächlich aus Dienstleistungsunternehmen sowie öffentlichen Einrichtungen, Behörden, Schulen und Kirchen. Insgesamt umfasst das Sortiment über 15.000 Artikel. Die OEG liefert ihre Produkte an rund 550.000 Geschäftskunden bzw. Organisationen – darunter nahezu alle Fortune-500-Unternehmen. Die Sparte betreibt zwei Lager in den USA und baut den Anteil des Lagergeschäfts schrittweise aus. Die Marke NBF vertreibt klassische amerikanische Büromöbel – seit Ende 2010 auch in Kanada. Die Marken Alfax und Dallas Midwest gehören wie NBF seit 2006 zum TAKKT-Konzern. Ihr Angebot an Büromöbeln und -ausstattung richtet sich vor allem an Non-Profit-Organisationen wie Schulen, Universitäten, Kirchengemeinden oder Behörden. Zur OEG gehört auch die Web-only-Marke officefurniture.com, die erste Gesellschaft der TAKKT-Gruppe, die ihre Ware ausschließlich über das Internet vertrieben hat. Sie wurde ebenfalls 2006 im Zuge der NBF-Akquisition übernommen.

DIE QUALITÄT DER INVESTOR-RELATIONS-ARBEIT ZEIGT SICH DARAN,
DASS DER KAPITALMARKT SCHNELL, TRANSPARENT UND UMFASSEND
MIT ALLEN RELEVANTEN INFORMATIONEN VERSORGT WIRD.
TAKKT FÜHLT SICH HIERZU IN BESONDEREM MASSE VERPFLICHTET.



TAKKT-Aktie

Gute Finanzkommunikation als Markenzeichen der TAKKT AG

Qualität spielt auch im Dialog mit den Kapitalmarktteilnehmern für TAKKT eine entscheidende Rolle. Transparenz, Schnelligkeit und Kontinuität bei der Verbreitung von kapitalmarktrelevanten Informationen haben im TAKKT-Konzern traditionell einen hohen Stellenwert.

Vertrauen geht vor

Vertrauen ist die Basis für jedes Engagement am Kapitalmarkt. Im Jahr 2011 wurde dieser Umstand allen Marktteilnehmern einmal mehr vor Augen geführt. An den Börsenplätzen hängen Investitionsentscheidungen mehr denn je davon ab, dass sich Anleger schnell und unkompliziert ein verlässliches Bild über die Lage eines Unternehmens machen können.

Der TAKKT-Konzern fühlt sich seit dem Börsengang im Jahr 1999 in besonderem Maße dazu verpflichtet, die Teilnehmer im Kapitalmarkt schnell, transparent und umfassend mit sämtlichen Informationen zur Unternehmensstrategie sowie zur Geschäftsentwicklung zu versorgen. Vertrauen lässt sich aus Sicht des TAKKT-Vorstands in erster Linie durch eine kompromisslose Offenheit erreichen, mit der unternehmensrelevante Daten veröffentlicht werden. Insbesondere der Wahrung der Gleichbehandlung aller Aktionärsgruppen kommt hier eine zentrale Rolle zu. Ganz gleich, ob institutionelle Anleger, private Aktionäre, Finanzanalysten, Banken oder potenzielle Investoren – alle erhalten die benötigten Informationen mit der gleichen, höchsten Priorität. Ein weiterer Kernpunkt der Informationspolitik von TAKKT ist es, Schnelligkeit und Transparenz in der Kommunikation konsequent umzusetzen, stets losgelöst von der jeweiligen wirtschaftlichen Situation des Unternehmens und seines Umfeldes. So können die Wertschätzung und das Vertrauen der Kapitalmarktteilnehmer langfristig aufgebaut und erhalten werden.

Umfassendes Informationsangebot auf der Webseite

Zentrales Element der Finanzkommunikation ist die Webseite www.takkt.de. Das Informationsangebot ist auf die Interessen breiter Aktionärsgruppen ausgerichtet, insbesondere auch Privatanleger erhalten auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Informationen. Neben Geschäfts- und Quartalsberichten sowie Pflicht- und Pressemeldungen finden Aktionäre und Interessenten Roadshow- und Analystenpräsentationen sowie allgemeine Erläuterungen von der Wachstumsstrategie bis hin zur Corporate Governance. Ergänzt wird dieses Online-Angebot durch die Möglichkeit, im persönlichen Kontakt weitere Detailfragen zu erörtern. So werden im Zuge jeder Veröffentlichung von Quartalszahlen oder bei wichtigen Ereignissen wie beispielsweise größeren Übernahmen Telefonkonferenzen abgehalten. Diese Konferenzen sind für alle Interessierten frei zugänglich und jeder Teilnehmer hat die Gelegenheit, seine Fragen direkt an den Vorstand zu stellen. Auch außerhalb der Quartalsberichterstattung kann sich jeder Kapitalmarktteilnehmer telefonisch oder per E-Mail an das Investor-Relations-Team in der Unternehmenszentrale in Stuttgart wenden. Diese Möglichkeit wird intensiv von institutionellen und privaten Anlegern, Analysten und Finanzjournalisten genutzt.

TAKKT hat den Anspruch, sich in der Schnelligkeit der Bereitstellung von Informationen mit den großen Unternehmen in Deutschland messen zu lassen. Mit der Vorlage der Quartalsergebnisse innerhalb eines Monats nach Abschluss des jeweiligen Quartals liegt TAKKT gleichauf mit den meisten Unternehmen hoher Marktkapitalisierung.

Aktienkennzahlen TAKKT-Konzern nach IFRS

	2007	2008	2009	2010	2011
Ergebnis je Aktie (EPS) in Euro	1,07	1,01	0,41	0,52	1,01
TAKKT-Cashflow je Aktie (CPS) in Euro	1,39	1,33	0,84	1,07	1,34
Dividende je Aktie in Euro	0,80*	0,80*	0,32	0,32	0,85**
Ausschüttungsquote in Prozent	74,7	71,1	77,5	61,2	84,5
Ausgegebene Aktien in Millionen am 31.12.	72,9	72,9	65,6	65,6	65,6
Konzerneigenkapitalquote in Prozent	59,2	61,7	45,1	46,5	54,7
Schlusskurs 31.12. in Euro	11,90	8,00	7,15	10,80	8,52
Höchstkurs in Euro	15,49	12,50	9,15	11,10	12,44
Tiefstkurs in Euro	11,78	6,59	5,00	7,20	8,21
Börsenwert 31.12. in Millionen Euro	867,5	583,2	469,1	708,6	559,0

* davon 0,32 Euro Basisdividende und 0,48 Euro Sonderdividende

** davon 0,32 Euro Basisdividende und 0,53 Euro Sonderdividende

Kontinuität und Transparenz

Kontinuität in der Berichterstattung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor professioneller Investor-Relations-Arbeit. Konsequenter verfolgt TAKKT nicht nur eine gleichbleibende Schnelligkeit und Frequenz, sondern auch die Qualität der veröffentlichten Informationen. Um die Analyse der Daten zu erleichtern, werden Sachverhalte in den Finanzberichten stets an der gleichen Stelle und in gleicher Form dargestellt. Sofern in der Form der Berichterstattung Abweichungen zu den Vorjahren auftreten, werden diese an der entsprechenden Position erläutert. Darüber hinaus werden Akquisitions- bzw. Desinvestitionseffekte sowie Auswirkungen von Wechselkursen auf die Ergebnisse transparent dargestellt.

Direkter Kontakt zu Investoren und Analysten

Im Dialog mit institutionellen Anlegern, privaten Aktionären, Finanzanalysten und potenziellen Investoren ist die konsequente und nachhaltige Investor-Relations-Arbeit entscheidend. Jedes Frühjahr präsentiert TAKKT im Rahmen der Bilanzpressekonferenz in Stuttgart sowie der Analystenkonferenz in Frankfurt das Jahresergebnis. Darüber hinaus nimmt der Vorstand regelmäßig an Kapitalmarktkonferenzen teil. Dazu gehören Investorenveranstaltungen von Banken im In- und Ausland genauso wie das traditionell im November von der Deutschen Börse AG ausgerichtete Deutsche Eigenkapitalforum. Zusätzlich führte der Vorstand wieder zahlreiche Investorengespräche im Rahmen von Roadshows an den Finanzplätzen Frankfurt, London, Paris und Zürich. Bei vielen Einzelgesprächen und Gruppenpräsentationen in der Unternehmenszentrale in Stuttgart erläuterte der Vorstand die aktuelle Geschäftsentwicklung, die Unternehmensstrategie und die Wachstumsperspektiven der TAKKT-Gruppe.

Kursentwicklung der TAKKT-Aktie 52-Wochen-Vergleich 2011



TAKKT Capital Market Day

Erstmals veranstaltete TAKKT im Mai 2011 einen Kapitalmarkttag, an dem zahlreiche Investoren und Analysten teilnahmen. Auf dieser Veranstaltung in Düsseldorf sowie im europäischen Versandhandelszentrum in Kamp-Lintfort stand die Unternehmensführung den Teilnehmern nicht nur einen Tag lang Rede und Antwort, es eröffneten sich auch interessante Einblicke in die betrieblichen Abläufe eines komplexen Logistiksystems.

Kapitalmarktkommunikation ist bei TAKKT auch Chefsache

Die Mitglieder des Vorstands sind aktiv in alle wesentlichen Investor-Relations-Aktivitäten eingebunden. Um das Ziel einer transparenten, zeitnahen und Mehrwert bietenden Informationspolitik zu erreichen, ist darüber hinaus die Investor-Relations-Abteilung unmittelbar an die Unternehmensführung angegliedert. Nur so ist sichergestellt, dass die verantwortlichen Mitarbeiter jederzeit über den jeweiligen Sachstand informiert sind und stets aktuelle Informationen nach außen geben.

Investor-Relations-Arbeit

Im Zentrum der Investor-Relations-Arbeit von TAKKT steht das Ziel, Investoren das TAKKT-Geschäftsmodell näherzubringen und durch transparente Kommunikation die Attraktivität der Aktie zu erhöhen. Denn gezielte Kapitalmarktkommunikation trägt dazu bei, die Aktionärsbasis zu verbreitern und damit auch die Liquidität der Aktie zu steigern. Mit seinen Investor-Relations-Maßnahmen versucht TAKKT, die Markterwartungen zu steuern, um Schwankungen in der Kursentwicklung der Aktie so weit wie möglich zu reduzieren. TAKKT wird sich weiterhin kontinuierlich der qualitativen Weiterentwicklung seiner Investor-Relations-Arbeit widmen.

TAKKT-Aktie bewegt sich parallel zum Markt

Im Börsenjahr 2011 hat sich der Kurs der TAKKT-Aktie – gemessen am Segmentindex SDAX – über weite Strecken parallel zum Gesamtmarkt entwickelt. Mit dem allgemeinen Abwärtstrend der Börsen ging auch der Wert der TAKKT-Anteile im Jahresverlauf zurück. Am Jahresende notierte die Aktie um 21,1 Prozent unter dem Vorjahreswert, der SDAX gab um 14,5 Prozent nach. Die Marktkapitalisierung der TAKKT AG belief sich zum 31. Dezember 2011, bezogen auf eine Aktienzahl von 65.610.331 Stück, auf 559,0 Millionen Euro. Der Streubesitz der Aktien liegt nach wie vor bei 29,6 Prozent.

Für 2011 Sonderdividende vorgeschlagen

Rund vierhundert Aktionäre und Gäste besuchten die 12. ordentliche Hauptversammlung der TAKKT AG am 04. Mai 2011 in Ludwigsburg. Mit großer Mehrheit beschlossen die Anteilseigner die Ausschüttung einer zum Vorjahr unveränderten Basisdividende von 32 Cent je Aktie für das Geschäftsjahr 2010. Die TAKKT-Gruppe hielt damit an ihrer nachhaltigen Dividendenpolitik fest, mindestens etwa dreißig Prozent des Eigenanteils am Periodenergebnis, aber nicht weniger als im vorangegangenen Jahr, als Basisdividende auszuschütten. Mit einer Dividendensumme von rund 21 Millionen Euro belief sich die Ausschüttungsquote für das Geschäftsjahr 2010 auf 61,2 Prozent des Periodenergebnisses von 34,6 Millionen Euro.

Trotz dieser Ausschüttungsquote bewahrte sich der Konzern die finanzielle Flexibilität für weiteres internes und externes Wachstum. TAKKT musste 2011 allerdings weder eine größere Akquisition noch andere größere Investitionen finanzieren, sodass die Eigenkapitalquote zum 31. Dezember 2011 mit 54,7 Prozent den oberen Rand des von der Unternehmensführung festgelegten Zielkorridors von dreißig bis sechzig Prozent erreichte. Deshalb hat der Vorstand dem Aufsichtsrat für das Geschäftsjahr 2011, neben einer unveränderten Basisdividende von 32 Cent je Aktie, die Ausschüttung einer Sonderdividende in Höhe von 53 Cent je Aktie vorgeschlagen. TAKKT wird damit insgesamt 84,5 Prozent des Periodenergebnisses an die Aktionäre ausschütten. Die Basisdividende stellt dabei 31,8 Prozent des Periodenergebnisses dar. Bilanz und Geschäftsmodell der TAKKT AG werden den Aktionären auch zukünftig eine attraktive Beteiligung am Ergebnis und Cashflow des Konzerns bieten.



TAKKT HAT EIGENE UNTERNEHMENSWERTE VERFASST, DIE
DIE BEDEUTUNG DER MITARBEITER HERVORHEBEN
SOWIE DIE GRUNDLAGE DER INTERNEN UND EXTERNEN
ZUSAMMENARBEIT BILDEN.

Corporate Governance Bericht
Bericht des Aufsichtsrats
Mitglieder des Aufsichtsrats



Corporate Governance Bericht*

Verantwortung gegenüber Kunden, Mitarbeitern und Aktionären

Gute Corporate Governance trägt langfristig zur Erhöhung des Unternehmenswerts bei. Der offene Austausch mit den verschiedenen Interessengruppen und die verantwortungsvolle Unternehmensführung werden von TAKKT als Basis für den Unternehmenserfolg gesehen.

Transparent und dialogbereit

Eine verantwortungsvolle Unternehmensführung gehört für die TAKKT AG zu den elementaren Grundprinzipien. In der Praxis zeigt sich dies beispielsweise daran, dass der Vorstand den Aufsichtsrat und die Anteilseigner schnell und umfassend über alle aktuellen Entwicklungen informiert. Die Führungsstrukturen zeichnen sich durch eine klare Organisation und direkte Berichtslinien aus. Zudem setzt das Unternehmen auf ein wertorientiertes Vergütungs- und Anreizsystem. Um den wirtschaftlichen Erfolg dauerhaft zu sichern, betreibt TAKKT ein aktives Risikomanagement, das regelmäßig verbessert wird.

Bekanntnis zum Corporate Governance Kodex

Die TAKKT AG unterstreicht den Stellenwert einer verantwortungsvollen Unternehmensführung damit, dass sie sich ausdrücklich zu den Zielen und Anforderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex bekennt. Aus diesem Grund haben Vorstand und Aufsichtsrat im Dezember 2011 ihre Erklärung erneuert, dass sie den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex in ihrer neuesten Form gemäß § 161 AktG weitgehend folgen. Die Entsprechenserklärung ist auf Seite 65 im Wortlaut abgedruckt und auch auf der TAKKT-Webseite www.takkt.de im Bereich Aktie/Corporate Governance jederzeit einsehbar.

Es gibt nur wenige Ausnahmen von der Erklärung, bei denen TAKKT nicht den Empfehlungen des Kodex folgt. Dazu zählt das Offenlegen der Bezüge der einzelnen Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder. Die jeweilige Gesamtvergütung sowie die Aufteilung des Vorstandsgehalts in fixe und variable Bestandteile finden sich auf den Seiten 63f. und 123f. dieses Geschäftsberichts. Individuellere Angaben sind nach Meinung von TAKKT nicht aussagekräftiger und würden zudem in die Privatsphäre der jeweiligen Aufsichtsrats- und Vorstandsmitglieder eingreifen. Die Anteilseigner des Unternehmens teilen diese Ansicht und haben auf der Hauptversammlung 2011 beschlossen, bis einschließlich 2016 keine individuellen Vorstandsvergütungen offenzulegen.

Der Aufsichtsrat hält es nicht für notwendig, einen Prüfungsausschuss und einen Nominierungsausschuss einzurichten. Mit satzungsgemäß sechs Mitgliedern ist das Kontrollgremium überschaubar und effektiv besetzt. Zudem sieht es der Aufsichtsrat nicht als notwendig an, die Quartals- und Halbjahresfinanzberichte mit dem Gesamtaufichtsrat zu erörtern, bevor diese veröffentlicht werden, da der Vorsitzende des Aufsichtsrats laufend und die weiteren Mitglieder monatlich schriftlich vom Vorstand über den Geschäftsverlauf informiert werden.

Von den Mitgliedern des Aufsichtsrats haben Dr. Dr. Peter Bettermann mit Wirkung zum Ablauf der Hauptversammlung 2011 und Stefan Meister mit Wirkung zum Ablauf des 31. August 2011 ihre Ämter niedergelegt. Mit gerichtlichem Beschluss vom 12. Dezember 2011 ist Dr. Florian Funck auf Antrag des Mehrheitsaktionärs, der Franz Haniel & Cie. GmbH, zum Mitglied des Aufsichtsrats bestellt worden. Diese Möglichkeit sehen sowohl das AktG als auch der Deutsche Corporate Governance Kodex vor.

TAKKT-Werte als Grundlage für interne und externe Zusammenarbeit

TAKKT hat einen eigenen Werte-Kodex entwickelt, der den besonderen Charakter des spezifischen Geschäftsmodells und die hervorgehobene Bedeutung der Mitarbeiter widerspiegelt. Die TAKKT-Unternehmenswerte geben Orientierung und bilden die Grundlage sowohl bei der internen als auch bei der externen Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern.

*Der Corporate Governance Bericht ist Bestandteil des Lageberichts.

TAKKT-Unternehmenswerte

REALITÄT beachten

Wir bei TAKKT sorgen dafür, dass unternehmerische Realität für Mitarbeiter und Führungskräfte unmittelbar sichtbar und spürbar wird. Dies bedeutet, dass wir transparent und klar miteinander kommunizieren, direkt und geradlinig agieren und Führungskräfte und Mitarbeiter wissen, wie sie mit ihrer Leistung zum Unternehmenserfolg beitragen.

Mit SYSTEM handeln

Wir bei TAKKT arbeiten kontinuierlich daran, unser Handeln messbar, skalierbar und effizienter zu machen. Die Kombination aus Augenmaß und Konsequenz in der Umsetzung des TAKKT-Geschäftsmodells ermöglicht es uns, unsere Profitabilität und Wertschöpfung zum Wohle aller Interessengruppen aktiv zu steuern.

PARTNERSCHAFT praktizieren

Wir bei TAKKT wollen alles dafür tun, dass unsere Kunden und Lieferanten uns als Partner für gemeinsamen Erfolg betrachten und hoch motiviert sind, mit uns eng zusammenzuarbeiten. Konstant sehr hohe Kundenzufriedenheit, hervorragende Servicequalität und der gemeinsame Nutzen haben für uns höchste Priorität. Wir haben den Anspruch, besser als der Wettbewerb zu sein.

KONTINUITÄT sicherstellen

Wir bei TAKKT stehen für Kontinuität und Verlässlichkeit gerade in Zeiten des Wandels. Unser Handeln ist immer mittel- und langfristig ausgerichtet. Wir setzen auf Wachstum mit Substanz, kontinuierliches Lernen und konsequente Anpassung an Veränderungen und neue Gegebenheiten.

VERANTWORTUNG übernehmen

Wir bei TAKKT nehmen unsere gesellschaftliche Verantwortung aktiv wahr und setzen uns dafür ein, menschliche und ökologische Werte zu fordern und zu fördern. Wir achten darauf, individuelle und kulturelle Besonderheiten zu respektieren und betrachten Nachhaltigkeit als ein wichtiges Element im Wettbewerb.

VERTRAUEN leben

Wir bei TAKKT tun, was wir sagen. In diesem Sinne sind Verlässlichkeit und transparentes Verhalten der Maßstab unseres Handelns. Auch bei Konflikten unterstellen wir stets die gute Absicht, geben Rückhalt und suchen gemeinsam nach tragfähigen Lösungen. Vertrauen, respektvoller Umgang und die Begegnung auf Augenhöhe sind für uns selbstverständlich.

Konkret bedeuten diese Werte

- für das Unternehmen: Systematisches und messbares Handeln; Kontinuität; permanente Verbesserung; Innovations- und Veränderungsbereitschaft; perfekte Kunden- und Lieferantenbeziehungen;
- für die Mitarbeiter: Unterstützung der Werte; partnerschaftlicher und vertrauensvoller Umgang; Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und zu teilen.

Mitbestimmung auf der Hauptversammlung

Die jährliche Hauptversammlung der TAKKT AG bietet den Aktionären die Gelegenheit, ihre gesetzlichen Rechte wahrzunehmen. Ihr Stimmrecht zu den Abstimmungspunkten der Tagesordnung können sie persönlich ausüben oder auf einen Vertreter übertragen. Seit 2011 besteht auch die Möglichkeit einer Teilnahme per Briefwahl. Das Anmelde- und Legitimations-

verfahren für die Hauptversammlungen der TAKKT AG entspricht den Vorgaben des deutschen Aktienrechts und den internationalen Standards. Jeder Aktionär, der an einer Hauptversammlung der TAKKT AG teilnehmen und dort sein Stimmrecht ausüben möchte, muss sich anmelden und nachweisen, dass er zur Teilnahme und Ausübung des Stimmrechts berechtigt ist. Die Einzelheiten der Anmelde- und Teilnahmebedingungen werden in der Einladung zu jeder Hauptversammlung bekannt gemacht.

Unternehmensführung in enger Zusammenarbeit

Die Führungsstrukturen innerhalb des TAKKT-Konzerns zeichnen sich durch eine klare Organisation und direkte Berichtslinien aus. Zudem setzt das Unternehmen auf wertorientierte Vergütungs- und Anreizsysteme. Gemeinsam erfolgreicher: Getreu diesem Motto arbeiten Vorstand und Aufsichtsrat der

TAKKT AG vertrauensvoll zusammen. Der Vorstand leitet das Unternehmen, er entwickelt Strategien und setzt diese um, verantwortet das operative Geschäft und stellt ein effizientes Risikomanagement sicher. Wichtige Entscheidungen stimmt der Vorstand mit dem Aufsichtsrat ab. Zudem informiert er ihn regelmäßig umfassend über Unternehmen, Umfeld, Strategie und Geschäftsentwicklung.

Aufgabe des Aufsichtsrats ist es, den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens zu kontrollieren und zu beraten. Diese Pflicht nimmt er engagiert wahr und trägt somit maßgeblich zum Unternehmenserfolg bei. Er unterstützt den Vorstand dabei, seine Aufgaben vollständig und in angemessener Zeit zu erfüllen und ist an den wesentlichen Entscheidungen beteiligt. Eine weitere Aufgabe des Aufsichtsrats ist es, den Wirtschaftsprüfer gemäß Beschluss der Hauptversammlung zu beauftragen.

Gemäß Satzung besteht der Aufsichtsrat der TAKKT AG aus sechs Mitgliedern. Zudem besteht ein Personalausschuss aus drei Mitgliedern. Ihm obliegt z. B. die Vorbereitung von Themen im Zusammenhang mit den Anstellungsverhältnissen der Vorstandsmitglieder und die Zustimmung zu eventuellen zusätzlichen Dienstverträgen der Aufsichtsratsmitglieder mit der Gesellschaft. Zum Zeitpunkt der Drucklegung dieses Geschäftsberichts bestand der Aufsichtsrat der TAKKT AG aus fünf Mitgliedern.

Der Aufsichtsrat der TAKKT AG hat im September 2011 Dr. Claude Tomaszewski als neuen Vorstand Controlling und Finanzen der Gesellschaft bestellt. Der 42-jährige Diplom-Kaufmann hat das Amt mit Wirkung zum 01. November 2011 übernommen. Tomaszewski löste damit Dr. Florian Funck ab, der nach siebenjähriger Tätigkeit als Finanzvorstand zum 01. September 2011 in den Vorstand der Franz Haniel & Cie. GmbH, dem Mehrheitsaktionär der TAKKT AG, wechselte.

TAKKT hat für die Vorstände und Aufsichtsratsmitglieder eine Directors & Officers (D&O)-Versicherung mit den gesetzlich bestimmten Selbstbehalten abgeschlossen.

Über die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder entscheiden die Anteilseigner der TAKKT AG. Die Vergütungsregelung des Aufsichtsrats ist in der Satzung des Unternehmens festgelegt und kann auf der TAKKT-Webseite www.takkt.de im Bereich Aktie/Corporate Governance nachgelesen werden.

Risikomanagement

Der verantwortungsbewusste Umgang mit geschäftlichen Risiken gehört zu den Grundsätzen guter Corporate Governance. Dem Vorstand der TAKKT AG und dem Management im TAKKT-Konzern stehen umfassende konzernübergreifende und unternehmensspezifische Berichts- und Kontrollsysteme zur Verfügung, welche die Erfassung, Bewertung und Steuerung dieser Risiken ermöglichen. Die Systeme werden kontinuierlich weiterentwickelt, den sich verändernden Rahmenbedingungen angepasst und von den Abschlussprüfern überprüft. Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat regelmäßig über bestehende Risiken und deren Entwicklung. Einzelheiten zum Risikomanagement sowie dem rechnungslegungsbezogenen internen Kontroll- und Risikomanagementsystem im TAKKT-Konzern sind im Risikobericht auf Seite 32ff. ausführlich dargestellt.

Vielfalt im Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat der TAKKT AG strebt angesichts des betriebenen Unternehmensgegenstands, der Größe der Gesellschaft und des Anteils internationaler Geschäftstätigkeit als Ziel gemäß Ziffer 5.4.1 des Deutschen Corporate Governance Kodex eine Zusammensetzung an, die verschiedene Grundsätze berücksichtigt. Bei den Wahlvorschlägen des Aufsichtsrats soll vor allem auf die Qualifikation und Eignung von Aufsichtsratskandidaten geachtet werden. Dabei wird eine langfristige Beteiligung von Frauen im Aufsichtsrat mit einem Sitz angestrebt. Angesichts der derzeitigen Besetzung des Aufsichtsrats, der Erfahrung, Internationalität und Qualifikation seiner Mitglieder, des Umfelds der TAKKT AG und der bestehenden Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat sieht TAKKT die Vorgaben des Deutschen Corporate Governance Kodex als erfüllt an. Der Aufsichtsrat ist bestrebt, obiges Ziel und die damit verbundenen Grundsätze auch künftig zu berücksichtigen.

Vergütungen des Vorstands in TEUR

	2011
Gehälter und sonstige Leistungen	3.465
davon variabel	2.522
Vorsorge für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	272
Sonstige langfristige Leistungen	40
	3.777

Vergütungssystem des Vorstands

Der Vorstand der TAKKT AG ist maßgeblich für den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens verantwortlich. Aus diesem Grund erhält er eine Vergütung, die seinen verantwortungsvollen Aufgaben ebenso angemessen ist wie der wirtschaftlichen Lage des Konzerns. Die Gesamtvergütung der Vorstandsmitglieder setzt sich aus erfolgsunabhängigen und erfolgsabhängigen Vergütungskomponenten zusammen. Die Festlegung der Vergütung der Mitglieder des Vorstands der TAKKT AG orientiert sich an der Größe des Unternehmens, seiner wirtschaftlichen und finanziellen Lage sowie an der Höhe und der Struktur der Vorstandsvergütung vergleichbarer Unternehmen. Die Struktur des Vergütungssystems für den Vorstand sowie die Angemessenheit des Systems und der Vergütungshöhen überprüft der Aufsichtsrat regelmäßig.

Erfolgsunabhängige Vergütungskomponenten

Die erfolgsunabhängigen Komponenten bestehen aus einer fixen Grundvergütung, Nebenleistungen und einem Beitrag zur Altersversorgung. Die feste Grundvergütung zahlt TAKKT den Vorstandsmitgliedern monatlich als Gehalt aus. Die Nebenleistungen, die der Vorstand erhält, umfassen die Nutzung von Dienstwagen sowie Unfall-, Auslandskranken-, Reisegepäck- und D&O-Versicherungen. Als Vergütungsbestandteil wird die Dienstwagennutzung vom jeweiligen Vorstandsmitglied versteuert. Die Vorstände erhalten eine Versorgungszusage. Jährlich wird ein Beitrag von zehn Prozent der Summe aus Grundvergütung und Richt-Tantieme zugeführt, wobei die Beitragsgewährung an die Bestelldauer als Vorstand gebunden ist. Die Richt-Tantieme entspricht einer Zielerreichung von hundert Prozent. Für die Beiträge wird eine Mindestverzinsung gewährt. Ein Anspruch auf Altersleistungen besteht ab Austritt, allerdings frühestens mit Vollendung des sechzigsten Lebensjahres. Bei Invalidität und im Todesfall kommt das um die bis zur Vollendung des 63. Lebensjahres fehlenden Beiträge erhöhte Versorgungsguthaben zur Auszahlung.

Erfolgsabhängige Vergütungskomponenten

Die erfolgsabhängigen Komponenten bestehen aus einer Tantieme, die bei entsprechendem Erfolg jährlich ausbezahlt wird, und einer rollierenden Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung, derzeit als Performance-Cash-Plan ausgestaltet.

Als Bemessungsgrundlage der Tantieme wird der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit des TAKKT-Konzerns verwendet. Die Höhe der Tantieme bestimmt sich über eine prozentuale Beteiligung am Dreijahresdurchschnitt der Bemessungsgrundlage. Die Tantieme verfügt über eine Deckelung der Auszahlungshöhe. Zudem hat der Aufsichtsrat das Recht, nach seinem pflichtgemäßen Ermessen einen Zu- oder Abschlag von zwanzig Prozent auf die Tantieme bei Sonderleistungen eines Vorstandsmitglieds oder außerordentlichen Umständen zu machen. Die Vorstände haben nach Altersklassen gestaffelt die Möglichkeit, eine Umwandlung von Teilen ihrer Tantieme in zusätzliche Rentenbestandteile vorzunehmen.

Die jährlich neu aufgelegten Performance-Cash-Pläne werden jeweils bei Zielerreichung nach einer Laufzeit von vier Jahren in bar ausbezahlt. Die Höhe der Barauszahlung der Pläne hängt von der Erreichung zweier Erfolgsziele ab: zum einen der Entwicklung des TSR über die Laufzeit des jeweiligen Plans, wobei der TSR die Gesamttrendite der TAKKT-Aktie unter Berücksichtigung gezahlter Dividenden darstellt. Zum anderen ist der kumulierte, über den Planzeitraum erwirtschaftete EVA[®] Bemessungsgrundlage. Die aktienkursbasierte Komponente wird als sogenannte Cash-settled Share-based Payment Transaction im Sinne des IFRS 2 klassifiziert und anhand eines Binomial-Modells bewertet. Der EVA[®] ist eine Kennzahl, die der wertorientierten Unternehmensführung dient und zeigt, ob die Verzinsungsansprüche der Eigen- und Fremdkapitalgeber hinreichend erfüllt werden. Somit erfolgt eine Vergütung für eine nachhaltige Steigerung des

Unternehmenswerts. Auch die Performance-Cash-Pläne verfügen über eine Deckelung der Auszahlungshöhe.

Der Aufwand für die erhaltenen Leistungen respektive eine Schuld zur Abgeltung dieser Leistungen wird nach Erdienung des Anspruchs erfasst. Die Schuld wird zu jedem Berichtstichtag und am Erfüllungstag neu bemessen. Änderungen des beizulegenden Zeitwerts werden erfolgswirksam erfasst. In Übereinstimmung mit den aktuellen dienstvertraglichen Vereinbarungen besteht der volle Anspruch auf Auszahlung des Performance-Cash-Plans, wenn das Arbeitsverhältnis zu Beginn der Laufzeit mindestens zwölf Monate bestanden hat. Zuvor entstand dieser Anspruch ratiertlich über die Gesamtlaufzeit des Plans. Bei Erreichen der Altersgrenze, Eintritt oder Austritt aus dem Vorstandsverhältnis innerhalb eines Kalenderjahres erfolgt für den jüngst aufgelegten Plan eine zeitanteilige Anrechnung.

Aktioptionen gehören bei der TAKKT AG nicht zur Vorstandsvergütung. Dies wird auch in Zukunft so bleiben. Weitere Informationen zum Vergütungssystem des Vorstands finden sich im Anhang auf Seite 123f.

Anteilsbesitz und meldepflichtige Geschäfte

Insgesamt besaßen die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats am 31. Dezember 2011 8.676 (8.683) Aktien der TAKKT AG. Dies entspricht deutlich weniger als einem Prozent der ausgegebenen TAKKT-Aktien.

Gemäß § 15a Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) müssen Führungskräfte (sowie ihnen eng verbundene natürliche oder juristische Personen) eines im Regulierten Markt notierten Unternehmens dem jeweiligen Emittenten und der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) melden, wenn sie im Laufe eines Kalenderjahres Aktien oder sich darauf beziehende Finanzinstrumente in Höhe von mehr als fünftausend Euro erwerben oder verkaufen. Im Berichtsjahr wurden keine meldepflichtigen Transaktionen verzeichnet. Weitere Informationen hierzu finden sich im Anhang auf Seite 123 sowie auf der TAKKT-Webseite www.takkt.de im Bereich Aktie/Corporate Governance.

Corporate Compliance

Die TAKKT AG misst der Einhaltung aller gesetzlichen und vertraglichen Pflichten im Rahmen einer ordnungsgemäßen Geschäftsleitung höchste Priorität zu. Der Vorstand achtet außerdem darauf, dass unternehmensinterne Richtlinien befolgt werden. Bei TAKKT besteht ein Compliance-System in üblichem Umfang, das von den Fachabteilungen und dem Konzern-Compliance-Officer überprüft wird. Durch diese Sicherheitsmaßnahmen werden organisatorische Vorkehrungen getroffen, um potenzielle Compliance-Verstöße möglichst zeitnah zu identifizieren. Die Compliance mit externen und internen Regelungen wird zudem durch Wirtschaftsprüfer und die interne Revision regelmäßig im Auftrag des Vorstands überprüft.

Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG zum 31. Dezember 2011:

Vorstand und Aufsichtsrat der TAKKT AG erklären, dass den vom Bundesministerium der Justiz im amtlichen Teil des elektronischen Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 26. Mai 2010 entsprochen wird. Vorstand und Aufsichtsrat erklären weiter, dass seit Abgabe der letzten Erklärung den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex in der jeweils gültigen Fassung entsprochen wurde. Davon gelten folgende Ausnahmen:

1. In Ziffer 4.2.4 empfiehlt der Deutsche Corporate Governance Kodex, dass die Gesamtvergütung eines jeden Vorstandsmitglieds, aufgeteilt nach fixen und variablen Vergütungsbestandteilen, unter Namensnennung offen gelegt wird. Gleiches gilt für Zusagen auf Leistungen, die einem Vorstandsmitglied für den Fall der vorzeitigen oder regulären Beendigung der Tätigkeit als Vorstandsmitglied gewährt oder die während des Geschäftsjahres geändert worden sind. Die Offenlegung kann unterbleiben, wenn die Hauptversammlung mit Dreiviertelmehrheit anderweitig beschlossen hat. Diese Angaben erfolgen bei der TAKKT AG nicht individualisiert, da die Hauptversammlung vom 04. Mai 2011 für die Dauer von fünf Jahren einen solchen Beschluss gefasst hat.

2. In Ziffer 5.3.2 empfiehlt der Deutsche Corporate Governance Kodex, dass der Aufsichtsrat einen Prüfungsausschuss (Audit Committee) einrichtet. Bei der TAKKT AG ist kein Prüfungsausschuss gebildet. Da der Aufsichtsrat der TAKKT AG mit sechs Mitgliedern vergleichsweise klein ist, sehen Aufsichtsrat und Vorstand nach wie vor keinen Bedarf, einen Prüfungsausschuss für das Gremium einzurichten.

3. In Ziffer 5.3.3 empfiehlt der Deutsche Corporate Governance Kodex, dass der Aufsichtsrat einen Nominierungsausschuss einrichtet. Bei der TAKKT AG ist kein Nominierungsausschuss gebildet. Da der Aufsichtsrat der TAKKT AG mit sechs Mitgliedern vergleichsweise klein ist, sehen Aufsichtsrat und Vorstand auch keinen Bedarf, einen Nominierungsausschuss für das Gremium einzurichten.

4. In Ziffer 5.4.6 Abs. 3 empfiehlt der Deutsche Corporate Governance Kodex, dass die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder sowie die an die Aufsichtsratsmitglieder gezahlten Vergütungen oder gewährten Vorteile für persönlich erbrachte Leistungen, insbesondere Beratungs- und Vermittlungsleistungen, individualisiert im Corporate Governance Bericht ausgewiesen werden sollen. Diese Angaben erfolgen bei der TAKKT AG nicht individualisiert. Da die Vorstandsvergütung nicht individualisiert angegeben wird, möchte die TAKKT AG für die Aufsichtsratsvergütung gleich verfahren. Die Grundlagen der Aufsichtsratsvergütung sind in der Satzung der TAKKT AG, die allgemein zugänglich ist, geregelt.

5. In Ziffer 7.1.2 empfiehlt der Deutsche Corporate Governance Kodex, dass Halbjahres- und etwaige Quartalsfinanzberichte vom Aufsichtsrat oder seinem Prüfungsausschuss vor der Veröffentlichung mit dem Vorstand erörtert werden sollen. Bei der TAKKT AG werden der Vorsitzende und der stellvertretende Vorsitzende vom Vorstand laufend über den Geschäftsverlauf informiert. Zudem erhalten alle Aufsichtsratsmitglieder einen schriftlichen Monatsbericht. Aufgrund dessen hält der Aufsichtsrat eine zusätzliche gesonderte Erörterung der Quartalsberichte im Gesamtaufichtsrat oder in einem Prüfungsausschuss nicht für erforderlich.

Stuttgart, 31. Dezember 2011

Für den Aufsichtsrat der TAKKT AG

Prof. Dr. Klaus Trützschler, Vorsitzender des Aufsichtsrats

Für den Vorstand der TAKKT AG

Dr. Felix Zimmermann, Vorstandsvorsitzender

Sehr geehrte Damen und Herren,

nur zwei Jahre nach der schwersten Wirtschaftskrise der Nachkriegszeit, die auch bei TAKKT einen deutlichen Umsatz- und Ergebniseinbruch verursachte, ist der Konzern zu seiner alten Ertragsstärke zurückgekehrt. Und das, obwohl das Jahr 2011 nicht nur von konjunkturellem Sonnenschein verwöhnt wurde. Das Berichtsjahr bot für die Weltwirtschaft und somit auch für TAKKT eine Reihe von Herausforderungen. Das Unternehmen ließ sich dadurch jedoch nicht von seinem Kurs abbringen. Vorstand und Mitarbeitern gelang es, durch ihr hohes persönliches Engagement und das flexible Reagieren auf die sich laufend ändernden Marktanforderungen die Position von TAKKT im B2B-Versandhandel weiter zu stärken. Durch die zahlreichen Wachstumsinitiativen, die Erweiterung des Produkt- und Serviceangebots und die Offensive im Bereich E-Commerce hat TAKKT den Umsatz deutlich erhöht. Gleichzeitig wurde die Profitabilität überproportional gesteigert – ein Ergebnis der kontinuierlichen Anstrengungen zur Optimierung aller Prozesse im Konzern. Der Aufsichtsrat hat das Unternehmen und den Vorstand in allen Phasen eng begleitet und nach besten Kräften unterstützt.

Geschäftsverlauf und Personaländerungen

Im Geschäftsjahr 2011 tagte der Aufsichtsrat viermal. Die Sitzungen beschäftigten sich insbesondere mit dem aktuellen Geschäftsverlauf, Akquisitionsmöglichkeiten, der Planung, dem Risikomanagement, dem internen Kontrollsystem, der Auditplanung, der Entwicklung der neu gegründeten und jungen Gesellschaften, der Umsetzung der neu gestarteten Projekte und den damit verbundenen Maßnahmen sowie der Weiterentwicklung der diversen Wachstumsinitiativen. Zudem standen das Revisionssystem, die Vergütung des Vorstands und Compliance auf der Agenda.

Der Personalausschuss tagte im Geschäftsjahr 2011 zweimal. Dabei befasste er sich insbesondere mit der Neubesetzung der Vorstandsposition für Controlling und Finanzen, dem Vergütungssystem für den Vorstand und dem Bericht über die Vergütung des Vorstands.

Der Personalausschuss hat dem Aufsichtsrat Dr. Claude Tomaszewski als neuen Finanzvorstand der TAKKT AG zur Wahl vorgeschlagen. Der Aufsichtsrat ist dem Vorschlag gefolgt. Zum 01. November 2011 hat Dr. Tomaszewski sein Amt übernommen und löste damit Dr. Florian Funck ab, der nach siebenjähriger Tätigkeit für die TAKKT-Gruppe zum 01. September 2011 in den Vorstand der Franz Haniel & Cie. GmbH, dem Mehrheitsaktionär der TAKKT AG, wechselte. Die vorzeitige Beendigung des Vorstandsvertrags von Dr. Funck genehmigte der Aufsichtsrat im schriftlichen Verfahren. Wir danken Dr. Funck sehr herzlich für die Arbeit, die er für die TAKKT-Gruppe geleistet hat, und wünschen beiden Herren viel Erfolg in ihrer neuen Tätigkeit.

Wie bereits an anderer Stelle im vorliegenden Geschäftsbericht erwähnt, gab es im Lauf des Jahres 2011 drei Änderungen im Aufsichtsrat der TAKKT AG. Dr. Dr. Peter Bettermann legte sein Mandat aus persönlichen Gründen Anfang Mai 2011 nieder. Stefan Meister legte mit seinem Abschied von der Franz Haniel & Cie. GmbH zum 31. August 2011 auch sein Amt im Kontrollgremium der TAKKT AG nieder. Der Aufsichtsrat bedankt sich bei Dr. Dr. Peter Bettermann und Stefan Meister für die vertrauensvolle Zusammenarbeit. Einer der beiden vakanten Posten wurde bereits wieder besetzt. Mit gerichtlichem Beschluss vom 12. Dezember 2011 wurde Dr. Florian Funck auf Antrag des Mehrheitsaktionärs, der Franz Haniel & Cie. GmbH, zum Mitglied des Aufsichtsrats bestellt.

Konstruktive und partnerschaftliche Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Management war 2011 wie gewohnt von Transparenz und Offenheit geprägt. Der Vorstand hat uns regelmäßig schriftlich und mündlich über alle unternehmensrelevanten Aspekte informiert. Die Informationen beschränkten sich dabei nicht nur auf das gesetzlich vorgeschriebene Maß. Zusätzliche Nachfragen beantwortete der Vorstand ebenfalls umgehend. Über die regelmäßig stattfindenden Aufsichtsratssitzungen hinaus erhielten wir einen monatlichen Kurzbericht zu aktuellen Entwicklungen. Kam es dazwischen zu weiteren wichtigen Ereignissen, setzte mich das Management gesondert in Kenntnis. Bei der folgenden Aufsichtsratssitzung habe ich die Informationen an die anderen Gremiumsmitglieder weitergegeben. Vorstandsmitglieder und Aufsichtsräte haben offen und konstruktiv über alle relevanten Themen gesprochen. Bei Sachverhalten, die vom Aufsichtsrat zu entscheiden waren, haben wir zeitnah die Beschlüsse gefasst.

**Prof. Dr. Klaus Trützschler***Vorsitzender des Aufsichtsrats***Am Corporate Governance Kodex orientiert**

Der Aufsichtsrat legt Wert darauf, seine Kontrollaufgaben kontinuierlich und intensiv zu erfüllen. Diese Selbstverpflichtung wird unsere Tätigkeit auch in Zukunft prägen, denn sie liefert einen maßgeblichen Beitrag zur verantwortungsvollen Unternehmensführung bei TAKKT. In diesem Zusammenhang haben Vorstand und Aufsichtsrat zum 31. Dezember 2011 erneut die Entsprechenserklärung zu den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex unterzeichnet. Hierzu sowie zum Vergütungssystem für den TAKKT-Vorstand finden sich ab Seite 60 weitere Erläuterungen. Zudem hat der Aufsichtsrat im Berichtsjahr erneut die regelmäßige Effizienzprüfung vorgenommen.

Ausschüttung einer Sonderdividende

Gemeinsam mit dem Vorstand wird der Aufsichtsrat auf der kommenden Hauptversammlung im Mai 2012 dafür plädieren, eine gegenüber dem Vorjahr unveränderte Basisdividende von 32 Cent je Aktie zu zahlen. Da im Berichtsjahr keine größere Akquisition getätigt wurde und die Eigenkapitalquote zum Bilanzstichtag mit 54,7 Prozent den oberen Rand des Zielkorridors von dreißig bis sechzig Prozent annähernd erreicht hat, schlagen wir zusätzlich die Ausschüttung einer Sonderdividende in Höhe von 53 Cent je Aktie vor. Die Ausschüttungsquote beläuft sich insgesamt auf 84,5 Prozent des Periodenergebnisses. Die Aktionäre partizipieren damit unmittelbar an der guten operativen Ertragslage und dem hohen Cashflow des Unternehmens.

Genehmigung des Konzern- und Jahresabschlusses

Die Hauptversammlung hat die von uns vorgeschlagene Ebner Stolz Mönning Bachem GmbH & Co. KG, Stuttgart, mit der Abschlussprüfung für das Geschäftsjahr 2011 beauftragt. Der Abschlussprüfer hat dem Aufsichtsrat gegenüber eine Unabhängigkeitserklärung abgegeben. Der Aufsichtsrat hat die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers gemäß §107 Abs. 3 Satz 3 AktG und Ziffer 7.2.1 des Deutschen Corporate Governance Kodex überprüft. Die vom Aufsichtsrat bestimmten Prüfungsschwerpunkte im Berichtszeitraum lagen auf dem Ansatz und der Bewertung von Rückstellungen, den Anhangsangaben zur Vorstandsvergütung und zu den Prüferhonoraren sowie der Bewertung der Finanzanlagen nach HGB. Bezogen auf den Konzern legten die Prüfer besonderen Fokus auf die Berichterstattung der ausländischen Wirtschaftsprüfer, die Impairment-Tests, die Konsolidierungsmaßnahmen, die Kapitalflussrechnung sowie den Konzernanhang und den zusammengefassten Lagebericht und

Konzernlagebericht. Die Prüfer haben den Jahresabschluss der TAKKT AG und den Konzernabschluss sowie den zusammengefassten Lagebericht der TAKKT AG und des Konzerns geprüft und uneingeschränkt testiert. Dabei wurde auch das Risikofrüherkennungssystem der TAKKT-Gruppe geprüft und dessen Eignung bestätigt. Die verantwortlichen Abschlussprüfer haben an der Bilanzsitzung des Aufsichtsrats teilgenommen. Sie informierten die Mitglieder über die wichtigsten Ergebnisse der Prüfung und beantworteten weitergehende Fragen.

Der Aufsichtsrat hat dem Ergebnis der Abschlussprüfung nach eingehender Untersuchung zugestimmt. Zudem prüfte das Gremium den Konzernabschluss, den Jahresabschluss der TAKKT AG, den zusammengefassten Lagebericht der TAKKT AG und des Konzerns sowie den Vorschlag über die Verwendung des Bilanzgewinns. Dabei haben die Aufsichtsratsmitglieder nichts beanstandet. Damit ist der Jahresabschluss der TAKKT AG festgestellt und des Konzerns gebilligt. Dem Vorschlag des Vorstands für die Gewinnverwendung stimmt der Aufsichtsrat zu. Außerdem genehmigt er den zusammengefassten Lagebericht und insbesondere die Beurteilung zur weiteren Entwicklung des Konzerns.

Aufsichtsrat billigt Abhängigkeitsbericht

Die Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg, hat auch 2011 die Mehrheit der TAKKT-Aktien gehalten. Deshalb hat der Vorstand gemäß § 312 AktG für das vergangene Geschäftsjahr einen Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen verfasst. Die Ebner Stolz Mönning Bachem GmbH & Co. KG, Stuttgart, hat hierzu nach § 313 AktG einen Prüfungsbericht erstellt. Die Prüfung ergab keine Beanstandungen. Der Abschlussprüfer erteilte den folgenden Bestätigungsvermerk: „Nach unserer pflichtgemäßen Prüfung und Beurteilung bestätigen wir, dass erstens die tatsächlichen Angaben des Berichts richtig sind, zweitens bei den im Bericht aufgeführten Rechtsgeschäften die Leistungen der Gesellschaft nicht unangemessen hoch waren und drittens bei den im Bericht aufgeführten Maßnahmen keine Umstände für eine wesentlich andere Beurteilung als die durch den Vorstand sprechen.“

Der Aufsichtsrat hat den Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen und den entsprechenden Prüfungsbericht geprüft und gemäß § 314 AktG gebilligt. Das Gremium hatte keine Einwände gegen den Bericht und die darin enthaltene Schlusserklärung des Vorstands, die im Lagebericht auf Seite 17 nachzulesen ist.

Wir danken Aktionären, Mitarbeitern und Vorstand

Unser Dank gilt den Aktionären der TAKKT AG, dass sie uns erneut ihr Vertrauen geschenkt haben. Allen Mitarbeitern danken wir für ihr Engagement und ihre hervorragende Leistung im Jahr 2011, dem Vorstand darüber hinaus für die vertrauensvolle und partnerschaftliche Zusammenarbeit.

Stuttgart, im März 2012



Prof. Dr. Klaus Trützscher

Mitglieder des Aufsichtsrats

Prof. Dr. Klaus Trützschler

Vorsitzender

Mitglied des Vorstands der Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg

Prof. Dr. Jürgen Kluge

Stellvertretender Vorsitzender

Vorsitzender des Vorstands der Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg

Dr. Dr. Peter Bettermann

Aufsichtsratsmitglied bis 04. Mai 2011

Persönlich haftender Gesellschafter und Sprecher der Unternehmensleitung der Freudenberg & Co. KG, Weinheim

Dr. Florian Funck

Aufsichtsratsmitglied seit 12. Dezember 2011

Mitglied des Vorstands der Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg

Thomas Kniehl

Sachbearbeiter Logistik der KAISER+KRAFT GmbH, Stuttgart

Stefan Meister

Aufsichtsratsmitglied bis 31. August 2011

Mitglied des Vorstands der Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg

Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot

Universitätsprofessor an der Ludwig-Maximilians-Universität München

DER TAKKT-KONZERN WEIST MIT SEINER SOLIDEN EIGENKAPITALAUSSTATTUNG UND DER GESUNDEN FINANZIERUNGSTRUKTUR TRADITIONELL EINE STABILE BILANZ AUF UND SICHERT SICH DADURCH DIE SPIELRÄUME, UM EXPANSIONSMOMENTE JEDERZEIT NUTZEN ZU KÖNNEN.

Gewinn- und Verlustrechnung des Konzerns
Gesamtergebnisrechnung des Konzerns
Konzernbilanz
Entwicklung des Konzerneigenkapitals
Kapitalflussrechnung des Konzerns
Segmentberichterstattung
Konzernanhang



Gewinn- und Verlustrechnung des TAKKT-Konzerns, Stuttgart, vom 01. Januar bis zum 31. Dezember 2011 nach IFRS in TEUR

	Anhang	2011	2010
Umsatzerlöse	(1)	852.247	801.560
Bestandsveränderungen an fertigen und unfertigen Erzeugnissen		99	-96
Andere aktivierte Eigenleistungen		20	21
Gesamtleistung		852.366	801.485
Materialaufwand		483.656	457.687
Rohertrag		368.710	343.798
Sonstige betriebliche Erträge	(2)	8.438	7.180
Personalaufwand	(3)	113.451	109.157
Sonstige betriebliche Aufwendungen	(4)	142.744	141.220
EBITDA		120.953	100.601
Abschreibungen auf Sachanlagen und andere immaterielle Vermögenswerte	(5)	16.834	19.780
EBITA		104.119	80.821
Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte	(6)	0	12.860
EBIT		104.119	67.961
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen		0	0
Finanzierungsaufwand	(7)	-8.733	-9.050
Übriges Finanzergebnis	(8)	189	87
Finanzergebnis		-8.544	-8.963
Ergebnis vor Steuern		95.575	58.998
Steueraufwand	(9)	29.603	24.410
Periodenergebnis		65.972	34.588
davon Eigentümer der TAKKT AG		65.972	34.313
davon nicht beherrschende Anteile		0	275
Gewichtete durchschnittliche Anzahl Aktien in Millionen		65,6	65,6
Ergebnis je Aktie (in EUR)	(10)	1,01	0,52

Gesamtergebnisrechnung des TAKKT-Konzerns, Stuttgart, vom 01. Januar bis zum 31. Dezember 2011 nach IFRS in TEUR

	2011	2010
Periodenergebnis	65.972	34.588
Sonstiges Ergebnis		
Erfolgsneutrale Erfassung von Erträgen und Aufwendungen aus der Folgebewertung von Cashflow-Hedges	-1.346	-5.989
Erfolgswirksame Auflösung in der Gewinn- und Verlustrechnung	4.849	3.826
Folgebewertung von Cashflow-Hedges	3.503	-2.163
Erfolgsneutrale Erfassung von Erträgen und Aufwendungen aus der Anpassung von Währungsrücklagen	2.106	8.063
Erfolgswirksame Auflösung in der Gewinn- und Verlustrechnung	0	0
Anpassung von Währungsrücklagen	2.106	8.063
Auf Folgebewertung von Cashflow-Hedges entfallende latente Steuern	-1.334	814
Auf Anpassung von Währungsrücklagen entfallende latente Steuern	0	0
Auf das Sonstige Ergebnis entfallende latente Steuern	-1.334	814
Direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen (Sonstiges Ergebnis)	4.275	6.714
davon Eigentümer der TAKKT AG	4.275	6.714
davon nicht beherrschende Anteile	0	0
Gesamtergebnis	70.247	41.302
davon Eigentümer der TAKKT AG	70.247	41.027
davon nicht beherrschende Anteile	0	275

Nähere Erläuterungen zum Sonstigen Ergebnis finden sich auf Seite 103 und 111ff.

Bilanz des TAKKT-Konzerns, Stuttgart, zum 31. Dezember 2011 nach IFRS in TEUR

Aktiva	Anhang	2011	2010
Langfristiges Vermögen			
Sachanlagen	(11)	93.305	96.488
Geschäfts- und Firmenwerte	(12)	244.369	237.534
Andere immaterielle Vermögenswerte	(13)	33.171	37.265
Anteile an assoziierten Unternehmen		20	20
Sonstige Vermögenswerte	(14)	897	783
Latente Steuern	(15)	5.113	5.675
		376.875	377.765
Kurzfristiges Vermögen			
Vorräte	(16)	58.787	56.240
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	(17)	91.146	87.478
Sonstige Forderungen und Vermögenswerte	(18)	19.544	14.920
Ertragsteuerforderungen		1.239	1.338
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	(19)	2.214	3.624
		172.930	163.600
Bilanzsumme		549.805	541.365
Passiva			
	Anhang	2011	2010
Eigenkapital (20)			
Gezeichnetes Kapital		65.610	65.610
Gewinnrücklagen		252.971	207.994
Kumulierte direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen		-17.595	-21.870
		300.986	251.734
Nicht beherrschende Anteile (21)		0	0
Konzerneigenkapital		300.986	251.734
Langfristige Verbindlichkeiten			
Finanzverbindlichkeiten	(22)	65.335	109.983
Latente Steuern	(15)	35.890	29.231
Sonstige Verbindlichkeiten		353	0
Rückstellungen	(23)	25.861	21.739
		127.439	160.953
Kurzfristige Verbindlichkeiten			
Finanzverbindlichkeiten	(22)	30.537	32.802
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	(24)	22.093	25.710
Sonstige Verbindlichkeiten	(25)	40.522	41.182
Rückstellungen	(26)	17.053	17.303
Ertragsteuerverbindlichkeiten		11.175	11.681
		121.380	128.678
Bilanzsumme		549.805	541.365

Entwicklung des Eigenkapitals des TAKKT-Konzerns, Stuttgart in TEUR

	Gezeichnetes Kapital	Gewinn- rücklagen	Kumulierte direkt im Eigenkapital erfasste Wert- änderungen	Eigen- kapital	Nicht beherrschende Anteile	Konzern- eigen- kapital
Stand am 01.01.2011	65.610	207.994	-21.870	251.734	0	251.734
Transaktionen mit Eigentümern	0	-20.995	0	-20.995	0	-20.995
davon Erwerb von nicht beherrschenden Anteilen	0	0	0	0	0	0
davon Auszahlungen an Aktionäre	0	-20.995	0	-20.995	0	-20.995
Gesamtergebnis	0	65.972	4.275	70.247	0	70.247
Stand am 31.12.2011	65.610	252.971	-17.595	300.986	0	300.986

	Gezeichnetes Kapital	Gewinn- rücklagen	Kumulierte direkt im Eigenkapital erfasste Wert- änderungen	Eigen- kapital	Nicht beherrschende Anteile	Konzern- eigen- kapital
Stand am 01.01.2010	65.610	201.812	-28.584	238.838	3.259	242.097
Transaktionen mit Eigentümern	0	-28.131	0	-28.131	-3.534	-31.665
davon Erwerb von nicht beherrschenden Anteilen	0	-7.136	0	-7.136	-3.534	-10.670
davon Auszahlungen an Aktionäre	0	-20.995	0	-20.995	0	-20.995
Gesamtergebnis	0	34.313	6.714	41.027	275	41.302
Stand am 31.12.2010	65.610	207.994	-21.870	251.734	0	251.734

Weitere Ausführungen zum Eigenkapital finden sich auf Seite 102f.

Kapitalflussrechnung des TAKKT-Konzerns, Stuttgart in TEUR

	Anhang	2011	2010
Periodenergebnis		65.972	34.588
Abschreibungen und Wertminderungen auf langfristiges Vermögen	(5)/(6)	16.834	32.640
Erfolgswirksam verbuchte latente Steuern	(9)	5.003	3.040
TAKKT-Cashflow		87.809	70.268
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge		1.235	483
Gewinne/Verluste aus dem Abgang von langfristigem Vermögen und konsolidierter Unternehmen		-1.187	-41
Veränderung der Vorräte		-1.087	-1.509
Veränderung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		-4.467	-13.161
Veränderung anderer Aktiva, die nicht der Investitions- und Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind		-2.628	6.090
Veränderung der lang- und kurzfristigen Rückstellungen		3.621	6.058
Veränderung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		-4.047	8.407
Veränderung anderer Passiva, die nicht der Investitions- und Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind		104	11.771
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit		79.353	88.366
Einzahlungen aus Abgängen von langfristigem Vermögen		2.171	470
Auszahlungen für Investitionen in das langfristige Vermögen		-9.267	-6.725
Auszahlungen für Erwerbe von konsolidierten Unternehmen (abzüglich erworbener liquider Mittel)		-1.817	0
Cashflow aus der Investitionstätigkeit		-8.913	-6.255
Einzahlungen aus der Aufnahme von Finanzverbindlichkeiten		75.779	101.376
Auszahlungen für die Tilgung von Finanzverbindlichkeiten		-126.702	-151.647
Auszahlungen an Eigentümer der TAKKT AG und nicht beherrschende Anteile (Dividenden)		-20.995	-20.995
Auszahlungen für den Erwerb von nicht beherrschenden Anteilen		0	-10.670
Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit		-71.918	-81.936
Zahlungswirksame Änderungen des Finanzmittelbestands		-1.478	175
Wechselkursbedingte Änderungen des Finanzmittelbestands		68	248
Finanzmittelbestand am 01.01.		3.624	3.201
Finanzmittelbestand am 31.12.	(19)	2.214	3.624

Die Kapitalflussrechnung wurde derivativ aus dem Konzernabschluss ermittelt und in Übereinstimmung mit den Bestimmungen von IAS 7 erstellt. Zur Währungsvereinigung wurden die einzelnen Bilanzpositionen der Eröffnungsbilanz mit den maßgeblichen Umrechnungskursen der Schlussbilanz umgerechnet. Diese Werte wurden mit der Schlussbilanz verglichen.

In der Finanzkommunikation wird die Kennzahl TAKKT-Cashflow verwendet. Diese definiert TAKKT seit der Bilanzierung gemäß IFRS 3 im Jahr 2005 als Periodenergebnis plus Abschreibungen, Wertminderungen auf langfristiges Vermögen und erfolgswirksam verbuchte latente Steuern. Sie ist als Zwischensumme innerhalb des Cashflows aus laufender Geschäftstätigkeit eingefügt.

Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit enthält Zinseinzahlungen von TEUR 223 (TEUR 53) und Zinsauszahlungen von TEUR 7.803 (TEUR 7.712). An Ertragsteuern wurden im Jahr 2011 TEUR 25.163 (TEUR 8.077) gezahlt.

Die Investitionen beziehen sich auf Rationalisierungs- und Erweiterungsmaßnahmen. Die Auszahlungen für Erwerbe von konsolidierten Unternehmen betreffen den Erwerb der UBEN Unternehmensberatung Enzinger GmbH. Nähere Informationen finden sich auf Seite 120f.

Auszahlungen im Zusammenhang mit Anteilstransaktionen, die zur Änderung der Beteiligungsquote ohne Beherrschungsverlust an einem Tochterunternehmen führen, werden innerhalb des Cashflows aus Finanzierungstätigkeit ausgewiesen.

Die Finanzverbindlichkeiten umfassen alle verzinslichen Verbindlichkeiten; zur Erläuterung wird auf Seite 105f. verwiesen. Im Berichtsjahr wurden Dividenden an die Aktionäre der TAKKT AG in Höhe von TEUR 20.995 (TEUR 20.995) ausgezahlt. Dies entspricht einer Basisdividende von EUR 0,32 (EUR 0,32) je Aktie. Wie im Vorjahr wurde keine Sonderdividende ausgeschüttet.

Der zum Bilanzstichtag ausgewiesene Finanzmittelbestand ergibt sich als Summe aus Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks. Eine Saldierung mit kurzfristigen Kontokorrentverbindlichkeiten erfolgte nicht.

Segmentberichterstattung nach Geschäftsbereichen 2011 des TAKKT-Konzerns, Stuttgart in TEUR

01.01.2011 – 31.12.2011	TAKKT EUROPE	TAKKT AMERICA	Summe der Segmente	Sonstige	Konso- lidierung	Konzern- ausweis
Erlöse von externen Kunden	507.086	345.161	852.247	0	0	852.247
Intersegmentäre Erlöse	251	5	256	0	-256	0
Umsatzerlöse des Segments	507.337	345.166	852.503	0	-256	852.247
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen (+) und Erträge (-)	-267	262	-5	1.240	0	1.235
EBITDA	100.998	28.632	129.630	-8.677	0	120.953
Abschreibungen des Segment- vermögens	8.633	7.629	16.262	116	0	16.378
Wertminderungen des Segment- vermögens	39	417	456	0	0	456
EBITA	92.326	20.586	112.912	-8.793	0	104.119
EBIT	92.326	20.586	112.912	-8.793	0	104.119
Ergebnis aus assoziierten Unter- nehmen	0	0	0	0	0	0
Finanzierungsaufwand	-5.469	-6.604	-12.073	-2.520	5.860	-8.733
Zinsen und ähnliche Erträge	550	12	562	5.521	-5.860	223
Ergebnis vor Steuern	87.577	13.809	101.386	-5.811	0	95.575
Steueraufwand	23.448	6.693	30.141	-538	0	29.603
Periodenergebnis	64.129	7.116	71.245	-5.273	0	65.972
Segmentvermögen	315.070	268.204	583.274	570.987	-604.456	549.805
davon Investitionen in das langfristige Segmentvermögen	7.570	3.832	11.402	80	0	11.482
davon Buchwert von assoziierten Unternehmen	20	0	20	0	0	20
davon latente Steuern und Ertrag- steuerforderungen	4.185	1.225	5.410	1.078	-136	6.352
Segmentsschulden	204.587	165.909	370.496	54.024	-175.701	248.819
davon latente Steuern und Ertrag- steuerverbindlichkeiten	20.780	22.835	43.615	2.420	1.030	47.065
davon Finanzverbindlichkeiten (kurz- und langfristig)	130.922	102.156	233.078	39.649	-176.855	95.872
Durchschnittliche Mitarbeiterzahl (Vollzeitbasis)	1.001	827	1.828	31	0	1.859
Mitarbeiter (Vollzeitbasis) zum Stichtag	1.013	825	1.838	31	0	1.869

Segmentberichterstattung nach Geschäftsbereichen 2010 des TAKKT-Konzerns, Stuttgart in TEUR

01.01.2010–31.12.2010	TAKKT EUROPE	TAKKT AMERICA	Summe der Segmente	Sonstige	Konso- lidierung	Konzern- ausweis
Erlöse von externen Kunden	466.862	334.698	801.560	0	0	801.560
Intersegmentäre Erlöse	191	5	196	0	-196	0
Umsatzerlöse des Segments	467.053	334.703	801.756	0	-196	801.560
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen (+) und Erträge (-)	7	-459	-452	935	0	483
EBITDA	79.114	28.903	108.017	-7.416	0	100.601
Abschreibungen des Segment- vermögens	8.471	10.800	19.271	111	0	19.382
Wertminderungen des Segment- vermögens	12.880	378	13.258	0	0	13.258
EBITA	70.623	17.725	88.348	-7.527	0	80.821
EBIT	57.763	17.725	75.488	-7.527	0	67.961
Ergebnis aus assoziierten Unter- nehmen	0	0	0	0	0	0
Finanzierungsaufwand	-4.073	-5.830	-9.903	-1.750	2.603	-9.050
Zinsen und ähnliche Erträge	99	11	110	2.546	-2.603	53
Ergebnis vor Steuern	53.822	11.906	65.728	-6.730	0	58.998
Steueraufwand	21.592	5.079	26.671	-2.261	0	24.410
Periodenergebnis	32.230	6.827	39.057	-4.469	0	34.588
Segmentvermögen	307.677	262.081	569.758	491.642	-520.035	541.365
davon Investitionen in das langfristige Segmentvermögen	3.762	2.847	6.609	10.126	-10.010	6.725
davon Buchwert von assoziierten Unternehmen	20	0	20	0	0	20
davon latente Steuern und Ertrag- steuerforderungen	4.180	2.032	6.212	1.142	-232	7.122
Segmentsschulden	216.725	173.507	390.232	50.338	-150.939	289.631
davon latente Steuern und Ertrag- steuerverbindlichkeiten	17.961	17.846	35.807	4.155	950	40.912
davon Finanzverbindlichkeiten (kurz- und langfristig)	139.294	118.733	258.027	36.733	-151.975	142.785
Durchschnittliche Mitarbeiterzahl (Vollzeitbasis)	942	805	1.747	28	0	1.775
Mitarbeiter (Vollzeitbasis) zum Stichtag	968	807	1.775	32	0	1.807

Segmentberichterstattung nach geografischen Regionen 2011 des TAKKT-Konzerns, Stuttgart in TEUR

01.01.2011 – 31.12.2011	Deutschland	Übriges Europa	USA	Sonstige	Konzern- ausweis
Erlöse von externen Kunden	204.138	303.014	317.467	27.628	852.247
Langfristige Vermögenswerte*	159.868	13.921	196.514	637	370.940

* Langfristige Vermögenswerte mit Ausnahme von Finanzinstrumenten, latenten Steueransprüchen und Vermögenswerten aus Plänen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses

Segmentberichterstattung nach geografischen Regionen 2010 des TAKKT-Konzerns, Stuttgart in TEUR

01.01.2010 – 31.12.2010	Deutschland	Übriges Europa	USA	Sonstige	Konzern- ausweis
Erlöse von externen Kunden	182.483	283.332	310.061	25.684	801.560
Langfristige Vermögenswerte*	161.696	14.054	194.871	776	371.397

* Langfristige Vermögenswerte mit Ausnahme von Finanzinstrumenten, latenten Steueransprüchen und Vermögenswerten aus Plänen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses

Information zu den Segmenten

Im Rahmen der Segmentberichterstattung gemäß IFRS 8 werden die Aktivitäten des TAKKT-Konzerns nach ihrer organisatorischen Aufteilung, d. h. den verschiedenen Geschäftsbereichen abgegrenzt. Die Aufteilung erfolgt nach dem Management-Approach unter Berücksichtigung der internen Steuerung und Berichterstattung. Wesentliches Segmentergebnis zu Steuerungszwecken ist das EBITDA.

Es werden für die Segmentinformationen die gleichen Rechnungslegungsvorschriften wie für den Konzernabschluss angewendet. Für die Transfers innerhalb des Konzerns werden Verrechnungspreise angesetzt, die auf Basis der Kostenaufschlagsmethode ermittelt und, soweit möglich, über einen Drittvergleich plausibilisiert werden. Die Kostenaufschlagsmethode entspricht den Grundsätzen der OECD. Die Ermittlungssystematik hat sich im Vergleich zum Vorjahr nicht verändert.

Geschäftsbereiche des TAKKT-Konzerns zum 31. Dezember 2011

Geschäftsbereich TAKKT EUROPE

Der Geschäftsbereich TAKKT EUROPE setzt sich aus den beiden Sparten Business Equipment Group (BEG) und Office Equipment Group (OEG) zusammen.

Die Sparte BEG ist mit den Vertriebsgesellschaften der Marken KAISER+KRAFT, gaerner, Gerdmans, KWESTO sowie Certo und Quip24 in über zwanzig europäischen Ländern im Versandhandel aktiv. Die KAISER+KRAFT-Gruppe hat 2002 und 2005 zudem mit der Gründung von Gesellschaften in Japan und China den Grundstein für die Erschließung des asiatischen Markts gelegt. Die Gesellschaften der BEG bieten via Katalog und Internet ca. 55.000 Produkte an. Die BEG betreibt ein zentrales Versandhandelszentrum in Kamp-Lintfort, je ein Regionallager für die Gerdmans-Gruppe in Schweden und die KWESTO-Gruppe in Tschechien sowie kleinere Lager in der Türkei, China und Japan. Außerdem unterhält sie in einer Betriebsstätte in Haan bei Düsseldorf die Eigenfertigung für langlebige Transportgeräte (Transportwagen, Sackkarren, Hebelroller, etc.). Darüber hinaus nutzt die BEG das von der OEG in Pfungstadt betriebene Versandhandelszentrum. Die selbst gefertigten Produkte werden unter den Marken EUROKRAFT und Quipo vertrieben. Neben dem Standardprogramm werden nach individuellen Kundenwünschen auch Einzelstücke und Kleinserien produziert. Die Sparte BEG konzentriert sich auf die Produktgruppen Transport, Lager, Umwelt, Betrieb und Büro.

Die Sparte OEG vertreibt via Katalog bzw. Internet unter der Marke Topdeq in Deutschland, der Schweiz, den Niederlanden, Frankreich, Belgien, Österreich und Spanien design-orientierte Büromöbel und Accessoires. Kunden sind vorwiegend kleine und mittlere Unternehmen im Dienstleistungsbereich. Als besondere Serviceleistung bietet Topdeq einen schnellen Lieferservice und eine mindestens fünfjährige Qualitätsgarantie an. Die OEG betreibt ein Lager in Deutschland. Das Sortiment der OEG umfasst ca. 3.000 Produkte. Seit Anfang 2011 vertreibt die Sparte ihre Produktlinie auch über einen Web-only-Auftritt unter der Marke Furnandi.

Geschäftsbereich TAKKT AMERICA

Der Geschäftsbereich TAKKT AMERICA ist in drei Sparten unterteilt: Die Plant Equipment Group (PEG), bestehend aus den Multi-Channel-Marken C&H Distributors in den USA, C&H Productos Industriales in Mexiko und Avenue Industrial Supply in Kanada sowie der in 2010 gegründeten Web-only-Marke IndustrialSupplies.com, vertreibt via Katalog bzw. Internet über 50.000 Produkte vorwiegend aus den Bereichen Transport, Lager und Betrieb. Die Specialties Group (SPG), bestehend aus den Hubert-Gesellschaften in den USA, Kanada, Deutschland, Frankreich und der Schweiz, der 2009 erworbenen Central Products LLC sowie der in 2011 neu gegründeten Web-only-Marke cateringplanet.com, vertreibt rund 54.000 Bedarfsartikel und Ausrüstungsgegenstände für den Einzelhandel sowie den Gastronomie- und Hotelsektor. Die Office Equipment Group (OEG) bietet flächendeckend in den USA mit den Gesellschaften National Business Furniture (NBF), Dallas Midwest, Alfax und officefurniture.com rund 15.000 Produkte aus dem Bereich Büroausstattung an. Zudem ist die Sparte OEG über einen Webshop unter der Marke NBF seit Ende 2010 auch in Kanada aktiv.

Insgesamt verfügt TAKKT AMERICA über acht Lager in den USA und Kanada sowie ein Lager in Deutschland.

Geografische Informationen

Die Zuordnung der externen Umsätze erfolgt nach dem Sitz der verkaufenden Einheit, die Zuordnung der langfristigen Vermögenswerte nach dem Sitz der besitzenden Einheit.

Konzernanhang zum 31. Dezember 2011

1. Allgemeine Grundlagen

a) Grundlagen der Rechnungslegung

Der Konzernabschluss der TAKKT AG, Stuttgart, wurde nach den Vorschriften des International Accounting Standards Board (IASB) unter Berücksichtigung von § 315a Handelsgesetzbuch (HGB) aufgestellt. Die Auslegungen (IFRIC und SIC) des International Financial Reporting Standards Interpretations Committee (IFRSIC) wurden dabei beachtet. Alle am Abschlussstichtag gültigen und durch die Kommission der Europäischen Union (EU) anerkannten International Financial Reporting Standards (IFRS) wurden berücksichtigt.

Der Konzernabschluss sowie der Bericht über die Lage der TAKKT AG und des Konzerns wurden vom Vorstand am 24. Februar 2012 zur Vorlage an den Aufsichtsrat freigegeben.

Neue Rechnungslegungsvorschriften

Folgende, von IASB und IFRSIC neu verabschiedete bzw. geänderte und durch die EU anerkannte Bilanzierungsstandards und Interpretationen waren für das Geschäftsjahr 2011 erstmalig verpflichtend anzuwenden:

Standard		Status	Anzuwenden ab
IAS 24	Angaben zu nahestehenden Personen	geändert	01.01.2011
IAS 32	Klassifizierung von Bezugsrechten	geändert	01.02.2010
IFRS 1	Begrenzte Ausnahmen von der Angabe von Vergleichszahlen nach IFRS 7 für Erstanwender	geändert	01.07.2010
IFRIC 14	Vorauszahlungen im Rahmen von Mindestdotierungsverpflichtungen	geändert	01.01.2011
IFRIC 19	Tilgung finanzieller Verbindlichkeiten durch Eigenkapitalinstrumente	neu	01.07.2010
AIP 2008–2010	Jährliche Verbesserungen des IASB 2008–2010	geändert	01.07.2010/ 01.01.2011

Aus der erstmaligen Anwendung dieser Standards ergeben sich im Berichtszeitraum keine wesentlichen Auswirkungen auf die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des TAKKT-Konzerns.

Das IASB hat neue bzw. überarbeitete Standards verabschiedet, die erst ab dem 01. Januar 2012 oder später verpflichtend anzuwenden sind. Die Anwendung dieser Standards setzt die zum Teil noch ausstehende Anerkennung durch die EU voraus. Im Einzelnen handelt es sich dabei um folgende IFRS/IAS:

Standard		Status	Anzuwenden ab
IFRS 9	Finanzinstrumente	neu	01.01.2015
IFRS 10	Konsolidierte Abschlüsse	neu	01.01.2013
IFRS 11	Gemeinschaftliche Vereinbarungen	neu	01.01.2013
IFRS 12	Angaben zu Beteiligungen an anderen Unternehmen	neu	01.01.2013
IFRS 13	Bemessung des beizulegenden Zeitwerts	neu	01.01.2013
IFRIC 20	Abraumkosten in der Produktionsphase einer über Tagebau erschlossenen Mine	neu	01.01.2013
Amendments to IAS 1	Darstellung der Bestandteile des Sonstigen Ergebnisses	geändert	01.07.2012
Amendments to IAS 12	Latente Steuern: Realisierung des latenten Steueranspruchs	geändert	01.01.2012
Amendments to IFRS 1	Ausgeprägte Hochinflation und Aufhebung fester Zeitpunkte für Erstanwender	geändert	01.07.2011
Amendments to IFRS 7	Übertragung von finanziellen Vermögenswerten: Ausweis	geändert	01.07.2011
IAS 19 rev.	Leistungen an Arbeitnehmer	geändert	01.01.2013
IAS 27 rev.	Konzern- und Einzelabschlüsse	geändert	01.01.2013
IAS 28 rev.	Anteile an assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen	geändert	01.01.2013

Von der Möglichkeit, vom IASB bereits verabschiedete Standards vorzeitig anzuwenden, wurde kein Gebrauch gemacht. Eine frühere Anwendung hätte nach aktueller Einschätzung die im Nachfolgenden aufgezeigten Auswirkungen auf die aktuelle Vermögens-, Finanz- und Ertragslage gehabt. Die Änderungen werden sich auch auf künftige Jahre auswirken.

IAS 19 Leistungen an Arbeitnehmer

Mit der Neufassung des IAS 19 wird die sogenannte Korridormethode abgeschafft. Dies führt dazu, dass versicherungsmathematische Gewinne und Verluste (nun Wertänderungen genannt) sofort im Jahr ihrer Entstehung in der Position Direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen (Sonstiges Ergebnis) zu erfassen sind. Diese einmal im Sonstigen Ergebnis erfassten Beträge werden nicht erfolgswirksam. Ebenso sofort im Jahr der Entstehung zu erfassen ist der nachzuerrechnende Dienstzeitaufwand aus Planänderungen. Bei vorzeitiger Anwendung des IAS 19 rev. in 2011 hätte sich das Periodenergebnis um rund EUR 0,2 Millionen verbessert und das Eigenkapital um rund EUR 2,3 Millionen vermindert.

Ansonsten liegen dem Konzernabschluss dieselben einheitlichen Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze wie im Vorjahr zugrunde. Der Konzernabschluss steht im Einklang mit der Richtlinie der EU zur Konzernrechnungslegung (Richtlinie 83/349/EWG). Der Konzernabschluss wurde in Euro aufgestellt. Soweit nicht anders vermerkt, werden alle Beträge in TEUR angegeben.

Zur besseren Übersicht wurden in der Bilanz sowie in der Gewinn- und Verlustrechnung verschiedene Positionen zusammengefasst. Diese werden im Anhang ausführlich dargestellt. Die Bilanz wurde entsprechend IAS 1 in lang- und kurzfristige Posten gegliedert. Die Gewinn- und Verlustrechnung wurde nach dem Gesamtkostenverfahren erstellt.

b) Konsolidierungskreis

Konzernobergesellschaft ist die in das Handelsregister des Amtsgerichts Stuttgart unter HRB 19962 eingetragene TAKKT AG, Stuttgart. Beim elektronischen Bundesanzeiger werden der zum 31. Dezember 2011 gemäß IFRS aufgestellte Konzernabschluss, der Konzernlagebericht und der gemäß HGB aufgestellte Einzelabschluss der TAKKT AG eingereicht.

Der in über 25 Ländern aktive TAKKT-Konzern ist B2B-Spezialversandhändler für Geschäftsausstattung. Neben der TAKKT AG wurden 11 (8) inländische und 61 (58) ausländische Unternehmen in den Konzernabschluss einbezogen. Der Konzernabschluss umfasst alle Unternehmen, bei denen die TAKKT AG unmittelbar oder mittelbar über die Mehrheit der Stimmrechte verfügt oder aufgrund sonstiger Rechte ein Beherrschungsverhältnis im Sinne von IAS 27 besteht.

Im Vergleich zum Konsolidierungskreis am 31. Dezember 2010 gab es vier Neugründungen im Segment TAKKT EUROPE und zwei Neugründungen im Segment TAKKT AMERICA. Im Segment TAKKT EUROPE wurde zudem eine Gesellschaft erworben und die Topdeq Bürodiesign Gesellschaft m.b.H., Schwechat/Österreich, wurde zum 01. Oktober 2011 auf die KAISER+KRAFT Gesellschaft m.b.H., Salzburg/Österreich, verschmolzen.

Es existiert ein inländisches assoziiertes Unternehmen. Auf eine Bewertung gemäß IAS 28 wurde aus Wesentlichkeitsgründen verzichtet.

Am 31. Dezember 2011 war die TAKKT AG zu 70,4 (70,4) Prozent ein Tochterunternehmen der Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg. Die TAKKT-Gruppe wird daher in deren Konzernabschluss einbezogen.

c) Konsolidierungsgrundsätze

Tochterunternehmen werden ab dem Erwerbszeitpunkt, d. h. ab dem Zeitpunkt, an dem der Konzern die Beherrschung direkt oder indirekt erlangt, vollkonsolidiert. Ein Tochterunternehmen wird zu dem Zeitpunkt entkonsolidiert, zu dem das Mutterunternehmen die Beherrschung über das Tochterunternehmen verliert.

Bei sämtlichen in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen deckt sich der Stichtag des Einzelabschlusses mit dem Stichtag des Konzernabschlusses zum 31. Dezember 2011. Die in die Konsolidierung einbezogenen Abschlüsse der in- und ausländischen Tochtergesellschaften wurden gemäß IAS 27 nach einheitlichen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden aufgestellt.

Die Kapitalkonsolidierung erfolgt nach der Erwerbsmethode auf der Grundlage der Wertansätze zum Zeitpunkt der Kontrollergangung (IFRS 3). Der Teil des Kaufpreises, der in Erwartung zukünftiger positiver Zahlungsrückflüsse aus dem Unternehmenserwerb getätigt wurde und nicht bestimmten bzw. bestimmbareren Vermögenswerten im Rahmen der vollständigen Neubewertung zuzuordnen ist, wird als Geschäfts- und Firmenwert unter den immateriellen Vermögenswerten ausgewiesen.

Anteilsenerwerb bei bereits vollkonsolidierten Tochterunternehmen sind seit dem Geschäftsjahr 2010 als Eigenkapitaltransaktion zu bilanzieren (IAS 27.30). Der Teil des Kaufpreises, der den zuzurechnenden Anteil am Eigenkapital zum Erwerbszeitpunkt der erworbenen nicht beherrschenden Anteile übersteigt, wird in voller Höhe mit dem Eigenkapital der Anteilseigner des Mutterunternehmens ergebnisneutral verrechnet. Im Rahmen des Unternehmenszusammenschlusses angefallene Nebenkosten werden als Aufwand erfasst.

Konzerninterne Gewinne und Verluste, Umsatzerlöse, Aufwendungen und Erträge sowie alle Forderungen und Verbindlichkeiten zwischen den konsolidierten Tochterunternehmen wurden eliminiert.

Zwischenergebnisse im lang- und kurzfristigen Vermögen aus konzerninternen Lieferungen wurden eliminiert, sofern sie nicht von untergeordneter Bedeutung waren.

Sofern wesentlich, wurden Differenzen aus der Schuldenkonsolidierung erfolgswirksam verbucht.

Forderungen und Verbindlichkeiten gegenüber Dritten wurden unter der Voraussetzung der Gegenseitigkeit und Aufrechenbarkeit saldiert.

Auf Konzernfremde entfallende Anteile am Eigenkapital und am Periodenergebnis der Beteiligungsgesellschaften werden unter dem Posten Nicht beherrschende Anteile innerhalb des Konzerneigenkapitals ausgewiesen.

Auf ergebniswirksame Konsolidierungsvorgänge wurden latente Steuern gemäß IAS 12 angesetzt.

d) Währungsumrechnung

Die Berichtswährung der TAKKT AG ist der Euro. Die Währungsumrechnung erfolgt gemäß IAS 21 nach der Methode der funktionalen Währung. Da alle einbezogenen Unternehmen ihre Geschäfte wirtschaftlich selbstständig betreiben, ist die jeweilige Landeswährung die funktionale Währung. Gemäß der Methode der funktionalen Währung werden bei allen Jahresabschlüssen von Tochterunternehmen, die nicht in Euro berichten, die Vermögenswerte und Schulden mit dem Kurs am Bilanzstichtag sowie die Aufwendungen und Erträge mit dem Jahresdurchschnittskurs umgerechnet. Währungsunterschiede aus der Umrechnung ausländischer Abschlüsse in die Konzernwährung werden erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst. Zur Ermittlung der Firmenwerte aus der Kapitalkonsolidierung wurde das zu konsolidierende Eigenkapital mit dem Kurs zum Erwerbszeitpunkt umgerechnet.

Wenn ein ausländischer Geschäftsbetrieb veräußert wird, werden bislang erfolgsneutral im Eigenkapital erfasste Währungsdifferenzen erfolgswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung als Teil des Veräußerungsgewinns oder -verlusts erfasst.

Der TAKKT-Konzern hat keine Tochterunternehmen in Hochinflationenländern.

Fremdwährungsgeschäfte wurden in den Einzelabschlüssen der Konzernunternehmen mit den Kursen zum Zeitpunkt der Geschäftsvorfälle umgerechnet. Die Umrechnung der Vermögenswerte und Schulden in Fremdwährung erfolgte mit dem Kurs am Bilanzstichtag. Daraus entstehende Umrechnungsdifferenzen wurden in den Einzelabschlüssen erfolgswirksam berücksichtigt und in der Gewinn- und Verlustrechnung im Wesentlichen unter Sonstige betriebliche Aufwendungen erfasst.

Für den TAKKT-Konzern wichtige Währungskurse

Währung	Land	Stichtagskurse		Durchschnittskurse	
		2011	2010	2011	2010
USD	USA	1,2939	1,3362	1,3904	1,3230
CHF	Schweiz	1,2156	1,2504	1,2300	1,3774
GBP	Großbritannien	0,8353	0,8608	0,8676	0,8571
SEK	Schweden	8,9120	8,9655	9,0278	9,5272

e) Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Die **Umsatzerlöse** enthalten Verkäufe von Produkten und Dienstleistungen, vermindert um Skonti und Rabatte. Umsatzerlöse aus Verkäufen werden mit dem Eigentums- und Gefahrenübergang an den Kunden realisiert. Die Bewertung erfolgt zum beizulegenden Zeitwert der erhaltenen Gegenleistung. Rückgaberechten von Kunden wird durch Bildung einer Rückstellung Rechnung getragen.

Übrige Erträge werden erfasst, sobald der Zufluss wirtschaftlichen Nutzens wahrscheinlich ist und der Betrag verlässlich bestimmt werden kann.

Werbekosten werden aufwandswirksam behandelt, sobald das Unternehmen das Recht zum Zugriff auf die Werbemittel besitzt bzw. die Dienstleistung im Zusammenhang mit den Werbeaktivitäten empfangen hat.

Wertminderungen werden vorgenommen, wenn der erzielbare Betrag des Vermögenswerts unter den Buchwert (fortgeführte Anschaffungskosten) gesunken ist. Der erzielbare Betrag ist als der höhere Wert aus Nettoveräußerungswert und Barwert des erwarteten Mittelzuflusses aus der Nutzung des Vermögenswerts (Nutzungswert) definiert.

Bei Kauf, Bau oder Herstellung von Vermögenswerten, deren Anschaffungs- bzw. Herstellungsprozess sich über einen erheblichen Zeitraum erstreckt, werden die zurechenbaren **Fremdkapitalkosten** aktiviert.

Zuwendungen der öffentlichen Hand werden gemäß IAS 20 zu ihrem beizulegenden Zeitwert dann erfasst, wenn eine angemessene Sicherheit dafür besteht, dass die damit verbundenen Bedingungen erfüllt sind und die entsprechenden Zuwendungen auch gewährt werden. Zuwendungen zur Deckung von Aufwendungen werden erfolgswirksam behandelt und grundsätzlich in den Perioden verrechnet, in denen die Aufwendungen anfallen, die kompensiert werden sollen. Zuwendungen zur Deckung von Investitionen werden von den geförderten Vermögenswerten abgezogen.

Sachanlagen werden zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten, vermindert um die planmäßigen nutzungsbedingten Abschreibungen und ggf. Wertminderungen bilanziert. Sind die Grundlagen für eine Wertminderung nicht mehr gegeben, werden entsprechende Wertaufholungen vorgenommen, die die fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellungskosten nicht übersteigen dürfen. Wesentliche selbst erstellte Sachanlagen liegen nicht vor.

Sachanlagen werden nach der linearen Methode über ihre wirtschaftliche Nutzungsdauer abgeschrieben. Den Abschreibungen liegen folgende, im Vergleich zum Vorjahr unveränderte Nutzungsdauern im Konzern zugrunde:

	Nutzungsdauer in Jahren
Gebäude (einschließlich Mietereinbauten)	3–50
Technische Anlagen und Maschinen sowie Betriebs- und Geschäftsausstattungen	2–16

Die Restbuchwerte und wirtschaftlichen Nutzungsdauern werden zu jedem Bilanzstichtag überprüft und ggf. angepasst.

Soweit der TAKKT-Konzern im Rahmen von **Leasingtransaktionen** als Leasingnehmer alle wesentlichen Chancen und Risiken trägt und somit als wirtschaftlicher Eigentümer anzusehen ist, sind die Voraussetzungen des Finanzierungsleasings nach IAS 17 erfüllt. In diesen Fällen werden die jeweiligen Sachanlagen zum Fair Value bzw. zum niedrigeren Barwert der Mindestleasingzahlungen aktiviert und linear entsprechend der wirtschaftlichen Nutzungsdauer bzw. über die kürzere Laufzeit des Leasingvertrags, zwischen 18 und 22 Jahren, abgeschrieben. Der Barwert der aus den künftigen Leasingraten resultierenden Zahlungsverpflichtungen ist unter den kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten passiviert.

Für mittels Finanzierungsleasingverträgen geleaste Gebäude bestehen marktübliche Kaufoptionen zum Ende der Grundmietzeit. Im Allgemeinen entspricht der Optionspreis dem jeweiligen Restbuchwert. Zur Ermittlung des Barwerts wurde der den Leasingverträgen zugrunde liegende Zinssatz verwendet.

Neben dem Finanzierungsleasing hat der TAKKT-Konzern Mietverträge abgeschlossen, bei denen das wirtschaftliche Eigentum an den gemieteten Gegenständen beim Leasinggeber verbleibt (operatives Leasing). Die Leasingzahlungen werden erfolgswirksam linear über die Laufzeit des Leasingverhältnisses verteilt. Die Leasingverträge enthalten je nach Art des geleasten Gegenstands übliche Miet- und Mietverlängerungsregelungen.

Bei den **Geschäfts- und Firmenwerten** sowie **immateriellen Vermögenswerten mit unbestimmter Nutzungsdauer** wird die Werthaltigkeit des aktivierten Buchwerts gemäß IAS 36 einmal jährlich bzw., sofern angezeigt, auch unterjährig auf Ebene von sogenannten zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (Cash Generating Units) überprüft. Im TAKKT-Konzern bestehen im Geschäftsjahr insgesamt 5 (5) zahlungsmittelgenerierende Einheiten. Grundlage des Werthaltigkeitstests (Impairment-Test) bildet eine Detailplanung der zukünftigen Zahlungsströme auf Basis des operativen Cashflows vor Zinsen und Steuern abzüglich Erhaltungs- und Ersatzinvestitionen und Veränderungen des kurzfristigen Nettovermögens für einen Zeithorizont von fünf Jahren sowie einer ewigen Rente für die Jahre nach dem Detailplanungszeitraum. Die Detailplanung basiert jeweils auf vom Management verabschiedeten Finanzplänen, die auch für interne Zwecke verwendet werden. Wesentliche Planungsannahmen betreffen das zugrunde gelegte Umsatzwachstum sowie die Ergebnismarge. Für die Ermittlung der Detailplanung werden Entwicklungen in der Vergangenheit und Erwartungen bezüglich der zukünftigen Marktentwicklung berücksichtigt. Bei der Berechnung der ewigen Rente wird, basierend auf dem jeweiligen durchschnittlichen Marktwachstum, ein zukünftiges Unternehmenswachstum berücksichtigt. Die so ermittelten Zahlungsströme werden mit den für jede Cash Generating Unit individuell ermittelten, gewichteten Gesamtkapitalkosten vor Steuern abgezinst, um den Nutzungswert der Cash Generating Unit zu bestimmen. Der Gesamtkapitalkostensatz wird über ein iteratives Verfahren ermittelt, sodass der Nutzungswert vor Steuern dem Nutzungswert nach Steuern entspricht. Die im TAKKT-Konzern verwendeten gewichteten Gesamtkapitalkosten vor Steuern liegen zwischen 11,2 und 14,1 Prozent (im Vorjahr zwischen 10,0 und 11,4 Prozent). Als Wachstumsfaktor für die Ermittlung der ewigen Rente wurde unverändert zum Vorjahr ein Wert von zwei Prozent angesetzt. Das Wachstum der ewigen Rente liegt unterhalb des durchschnittlichen organischen Wachstums und unterhalb des durchschnittlichen erwarteten zukünftigen Marktwachstums. Der erzielbare Betrag, der dem höheren Wert aus Nutzungswert oder ggf. dem in einem zweiten Schritt ermittelten beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten entspricht, wird mit dem zugehörigen Buchwert verglichen. Liegt dieser unter dem Buchwert der Cash Generating Unit, wird eine Wertminderung auf den Geschäfts- und Firmenwert und ggf. auf die restlichen Vermögenswerte vorgenommen. Marken werden mit einer unbestimmten Nutzungsdauer angesetzt, da das Nutzungsrecht der Marken unbegrenzt in Anspruch genommen werden kann und der Bekanntheitsgrad dauerhaft durch Werbemaßnahmen aufrechterhalten wird.

Entgeltlich erworbene **immaterielle Vermögenswerte mit bestimmbarer Nutzungsdauer** werden zu Anschaffungskosten einschließlich Anschaffungsnebenkosten, vermindert um lineare bzw. dem Nutzungsverlauf entsprechende degressive Abschreibungen und ggf. um Wertminderungen bewertet. Die Restbuchwerte und wirtschaftlichen Nutzungsdauern werden zu jedem Bilanzstichtag überprüft und ggf. angepasst. Den Abschreibungen liegen folgende, im Vergleich zum Vorjahr unveränderte Nutzungsdauern im Konzern zugrunde:

Nutzungsdauer der immateriellen Vermögenswerte

	Jahre
Geschäfts- und Firmenwerte	unbestimmt
Marken	unbestimmt
Kundenlisten	5 bzw. 11
Internetadressen/Webseiten	3
Kataloggestaltung	5 – 10
EDV-Programme	2 – 5

Wesentliche selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte liegen nicht vor.

Forschungs- und Entwicklungskosten fallen aufgrund der Geschäftstätigkeit nicht an.

Die **Vorräte** werden mit dem niedrigeren Wert aus Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten und Nettoveräußerungswert bilanziert. Angesetzt wird grundsätzlich ein auf Basis des FIFO-Verfahrens (first in, first out) ermittelter Wert. Bestandteile der Herstellungskosten sind neben dem Fertigungsmaterial und den Fertigungslöhnen angemessene Teile der Material- und Fertigungsgemeinkosten. Fremdkapitalkosten sind aufgrund der Geschäftstätigkeit nicht zu berücksichtigen. Es werden Bewertungsabschläge über die voraussichtliche Reichweite des Lagerbestands vorgenommen. Wenn die Gründe, die zu einer Wertminderung geführt haben, nicht länger bestehen, wird eine Wertaufholung vorgenommen.

Finanzielle Vermögenswerte und Schulden werden wie folgt kategorisiert:

- Vermögenswerte, die zur Veräußerung verfügbar sind (Available for Sale)
- Vermögenswerte, die bis zur Endfälligkeit gehalten werden (Held to Maturity)
- Ausgereichte Kredite und Forderungen
- Vermögenswerte, die zum beizulegenden Zeitwert erfolgswirksam bewertet werden (Fair Value through Profit and Loss)
- Verbindlichkeiten, die zum beizulegenden Zeitwert erfolgswirksam bewertet werden (Fair Value through Profit and Loss)
- Finanzielle Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden

Die Klassifizierung wird zum Zeitpunkt des erstmaligen Ansatzes festgelegt und zu jedem Bilanzstichtag überprüft.

Die Bewertung der finanziellen Vermögenswerte der Kategorie Available for Sale erfolgt zunächst mit dem beizulegenden Zeitwert zzgl. Transaktionskosten und anschließend mit ihrem jeweiligen Marktwert am Bilanzstichtag. Die daraus resultierenden unrealisierten Gewinne und Verluste werden unter Berücksichtigung latenter Steuern erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst. Sofern kein notierter Marktpreis vorhanden und auch nicht zuverlässig ermittelbar ist, werden die Vermögenswerte zu Anschaffungskosten bilanziert. Liegen substantielle Hinweise für eine Wertminderung vor, erfolgt eine erfolgswirksame Abwertung. Sind die Grundlagen für eine Wertminderung nicht mehr gegeben, wird eine entsprechende Wertaufholung vorgenommen. Diese erfolgt bei Eigenkapitalinstrumenten erfolgsneutral und bei Schuldinstrumenten, sofern die Bedingungen des IAS 39 erfüllt sind, erfolgswirksam. Bei Veräußerung der Vermögenswerte wird das zuvor im Eigenkapital erfolgsneutral erfasste Ergebnis erfolgswirksam vereinnahmt.

Finanzielle Vermögenswerte der Kategorien Held to Maturity sowie Ausgereichte Kredite und Forderungen werden zu fortgeführten Anschaffungskosten (Nennwert) oder mit dem niedrigeren beizulegenden Zeitwert angesetzt. Risiken werden durch Wertberichtigungen berücksichtigt. Neben den erforderlichen Einzelwertberichtigungen wird bei den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen den erkennbaren Risiken aus dem allgemeinen Kreditrisiko, dem Alter der Forderungen und den Erfahrungswerten in der Vergangenheit (z. B. Eintreibungskosten und gezogene Skonti) durch Bildung einer pauschalierten Wertberichtigung Rechnung getragen. Die Pauschalierung ist durch die im Versandhandel hohe Zahl an Debitoren begründet.

Finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten der Kategorie Fair Value through Profit and Loss werden zunächst mit dem beizulegenden Zeitwert zzgl. Transaktionskosten und anschließend mit ihrem jeweiligen beizulegenden Zeitwert am Bilanzstichtag bewertet. Marktwertschwankungen gehen unmittelbar in die Gewinn- und Verlustrechnung ein. Hierin sind ausschließlich Derivate enthalten, die aus Konzernsicht nicht in einer effektiven Hedge-Beziehung stehen.

Finanzielle Verbindlichkeiten werden, soweit sie nicht der Kategorie Fair Value through Profit and Loss zuzurechnen sind, mit den fortgeführten Anschaffungskosten bewertet.

Die nach IFRS 7 für jede einzelne Finanzinstrumente-Kategorie anzugebenden beizulegenden Zeitwerte entsprechen in der Regel den Buchwerten. Dies gilt unmittelbar für Vermögenswerte der Kategorien Available for Sale und Fair Value through Profit and Loss, die in der Bilanz mit den Marktwerten gezeigt werden. Bei den Ausgereichten Krediten und Forderungen und

den finanziellen Verbindlichkeiten stellt der Buchwert grundsätzlich eine hinreichende Annäherung des beizulegenden Zeitwerts dar. Ist dies nicht der Fall, werden zusätzliche Angaben gemacht. Die übrigen Forderungen und Verbindlichkeiten sind entweder kurzfristig oder werden mit dem variablen Marktzins verzinst.

Für die Angaben nach IFRS 7.27B ist die Ermittlung der beizulegenden Zeitwerte den folgenden drei Stufen im Sinne von IFRS 7.27A zuzuordnen:

- Stufe 1: notierte Preise in einem aktiven Markt für das gleiche Instrument (ohne Anpassungen)
- Stufe 2: notierte Preise auf einem aktiven Markt für ähnliche Instrumente oder Bewertungsmethode, bei der alle wesentlichen Inputfaktoren auf beobachtbaren Marktdaten beruhen
- Stufe 3: Bewertungsmethode, bei der wesentliche Inputfaktoren nicht auf beobachtbaren Marktdaten beruhen

Derivative Finanzinstrumente wie z. B. Devisentermingeschäfte und Zinssatzswaps werden grundsätzlich für Sicherungszwecke eingesetzt, um Währungs- und Zinsrisiken aus dem operativen Geschäft bzw. den daraus resultierenden Finanzierungserfordernissen zu reduzieren. Bei TAKKT kommen derivative Finanzinstrumente entweder zur Absicherung des beizulegenden Zeitwerts eines bilanzierten Vermögenswerts oder einer bilanzierten Schuld (Fair-Value-Hedge) oder zur Absicherung eines zukünftigen Zahlungsflusses aus eingegangenen oder geplanten Grundgeschäften (Cashflow-Hedge) zum Einsatz. Sie werden nicht zu Handelszwecken getätigt oder aus spekulativen Gründen eingegangen.

Der Konzern dokumentiert unter Beachtung von IAS 39 alle Beziehungen zwischen Sicherungsgeschäften und den zugeordneten Basisgeschäften. Dieses Verfahren beinhaltet die Verknüpfung der als Sicherungsinstrument bestimmten Derivate mit den besicherten Vermögenswerten, Schulden, festen Verpflichtungen oder prognostizierten zukünftigen Transaktionen. Bei TAKKT erfolgt sowohl die prospektive als auch die retrospektive Effektivitätsmessung für Cashflow-Hedges über den Nachweis einer hohen statistischen Korrelation. Dabei werden für Datenreihen Wertänderungen von Grund- und Sicherungsgeschäften ins Verhältnis gesetzt. Wenn der Quotient innerhalb der von IAS 39 definierten Bandbreite von 80 bis 125 Prozent liegt, gilt der Hedge als effektiv.

Die Bilanzierung derivativer Finanzinstrumente erfolgt bei Käufen oder Verkäufen zum jeweiligen Erwerbszeitpunkt unter den sonstigen Forderungen und Vermögenswerten bzw. unter den sonstigen Verbindlichkeiten. Nach IAS 39 sind alle derivativen Finanzinstrumente zum Marktwert zu bilanzieren, und zwar unabhängig davon, zu welchem Zweck oder in welcher Absicht sie abgeschlossen wurden.

Die Berechnung der Marktwerte von Devisentermingeschäften, Zinssatzswaps und Zinscaps erfolgt mittels eines Treasury-Systems der SAP AG. Der Marktwert eines Devisentermingeschäfts entspricht der Differenz der Barwerte des Nominalbetrags zum fixierten Terminkurs und des Nominalbetrags zum Terminkurs am Bilanzstichtag. Der Marktwert eines Zinssatzswaps entspricht dem Barwert der zukünftigen Cashflows, welche sich aus dem Derivat ergeben. Die Diskontierung der Cashflows erfolgt mit laufzeitkonformen Zinssätzen entsprechend der Zinsstrukturkurven der jeweiligen Währung. Marktwerte von Zinscaps werden mithilfe der Black-Scholes-Methode ermittelt.

Sofern es sich um einen Cashflow-Hedge handelt, werden die Marktwertveränderungen des als effektiv eingestuftes Teils des Sicherungsinstruments zunächst im Eigenkapital unter Berücksichtigung latenter Ertragsteuern als Bestandteil der kumulierten erfolgsneutralen Eigenkapitalveränderungen ausgewiesen, bis der künftig gesicherte Zahlungsstrom eintritt. Eine Umbuchung in die Gewinn- und Verlustrechnung erfolgt zeitgleich mit der Ergebniswirkung des abgesicherten Grundgeschäfts. Der nicht durch das Grundgeschäft gedeckte (Hedge-ineffektive) Teil der Marktwertveränderungen wird erfolgswirksam berücksichtigt.

Änderungen des beizulegenden Zeitwerts eines effektiven Fair-Value-Hedges werden ebenso wie die Änderungen des beizulegenden Zeitwerts des zugeordneten Grundgeschäfts ergebniswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst. Diese im Regelfall gegenläufigen Änderungen heben sich in der Gewinn- und Verlustrechnung nahezu auf. Im TAKKT-Konzernabschluss sind derzeit keine Fair-Value-Hedges enthalten.

Änderungen des beizulegenden Zeitwerts von derivativen Finanzinstrumenten, welche nicht die Voraussetzungen für eine Bilanzierung als Sicherungsgeschäft gemäß IAS 39 erfüllen, werden unmittelbar in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

Sonstige Vermögenswerte sind grundsätzlich mit ihrem Nennwert aktiviert. Die Bewertung der Mitarbeiterdarlehen und der Kautionen erfolgt zu fortgeführten Anschaffungskosten. Die Rückdeckungsversicherungen werden mit dem geschäftsplanmäßigen Deckungskapital angesetzt.

Latente Steuern werden für sämtliche temporären Differenzen zwischen den Wertansätzen der jeweiligen Steuerbilanz und IFRS-Bilanz – mit Ausnahme von steuerlich nicht ansetzbaren Firmenwerten aus der Kapitalkonsolidierung – sowie für steuerliche Verlustvorträge angesetzt. Aktive latente Steuern werden nur insoweit berücksichtigt, als deren Realisierung mit hinreichender Sicherheit gewährleistet ist. Für die wahrscheinliche Nutzbarkeit wird die Fünf-Jahres-Planung der jeweiligen Gesellschaft zugrunde gelegt. Die Berechnung der latenten Steuern erfolgt mit den jeweils landesspezifischen Steuersätzen. Bis zum Bilanzstichtag beschlossene Steuersatzänderungen sind bei der Berechnung der latenten Steuern bereits berücksichtigt. Die Saldierung der latenten Steuern erfolgt entsprechend den Regeln des IAS 12.

Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen werden gemäß IAS 19 nach dem versicherungsmathematischen Anwartschaftsbarwertverfahren (Projected-Unit-Credit-Methode) ermittelt. Bei diesem Verfahren werden neben biometrischen Berechnungsgrundlagen insbesondere der jeweils aktuelle langfristige Kapitalmarktzinssatz sowie aktuelle Annahmen über zukünftige Gehalts- und Rentensteigerungen berücksichtigt. Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste werden erst dann erfolgswirksam erfasst, wenn sie außerhalb einer Bandbreite von zehn Prozent des höheren Betrags aus Barwert der Verpflichtung und beizulegendem Zeitwert eines Planvermögens liegen (Korridorverfahren). Der übersteigende Betrag wird über die durchschnittliche Restdienstzeit der Belegschaft ergebniswirksam verteilt. Der im Pensionsaufwand enthaltene Zinsanteil sowie der erwartete Ertrag aus dem Planvermögen werden saldiert im Finanzierungsaufwand ausgewiesen. Die unmittelbaren Pensionszusagen in Deutschland werden unter Berücksichtigung der biometrischen Daten gemäß den Richttafeln 2005 G von Prof. Dr. Klaus Heubeck ermittelt.

Mit Ausnahme der nach IAS 19 berechneten übrigen personalbezogenen Rückstellungen werden **Sonstige Rückstellungen** auf Basis von IAS 37 zum bestmöglich geschätzten Erfüllungsbetrag gebildet, soweit eine gegenwärtige rechtliche oder faktische Außenverpflichtung besteht, die auf zurückliegenden Geschäftsvorfällen oder Ereignissen beruht. Der Vermögensabfluss muss wahrscheinlich und zuverlässig ermittelbar sein.

Sonstige Rückstellungen mit einer Laufzeit von über einem Jahr werden mit Marktzinssätzen, die dem Zeitraum bis zur Erfüllung entsprechen, abgezinst.

Rückstellungen werden regelmäßig überprüft und bei neuen Erkenntnissen oder geänderten Umständen an die gegenwärtig beste Schätzung angepasst. Wenn es nicht mehr wahrscheinlich ist, dass mit der Erfüllung der Verpflichtung ein Abfluss von Ressourcen mit wirtschaftlichem Nutzen verbunden ist, wird eine Rückstellung aufgelöst.

Verbindlichkeiten werden mit ihrem Erfüllungsbetrag bilanziert und mit Ausnahme der derivativen Finanzinstrumente in der Folge mit den fortgeführten Anschaffungskosten bewertet. Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasingverträgen werden in Höhe des Barwerts der künftigen Leasingraten angesetzt. Der Zeitwert der festverzinslichen Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing wird durch Abzinsung der Leasingraten auf Basis der aktuellen laufzeitkonformen Zinssätze ermittelt.

Die Anteile von ursprünglich langfristigen Vermögenswerten und Schulden, deren Restlaufzeiten unter einem Jahr liegen, werden grundsätzlich unter den kurzfristigen Bilanzpositionen ausgewiesen. Ausgenommen hiervon sind die Kurzfristanteile der langfristigen Rückstellungen, da diese unwesentlich sind.

Im Rahmen der Konzernabschlusserstellung werden **Annahmen** getroffen und **Schätzungen** verwendet, die sich auf Höhe und Ausweis der bilanzierten Vermögenswerte und Schulden, der Erträge und Aufwendungen sowie der Eventualverbindlichkeiten auswirken. Die Annahmen und Schätzungen beziehen sich im Wesentlichen auf die zugrunde gelegten Nutzungsdauern bei den Sachanlagen und den immateriellen Vermögenswerten sowie auf die Kaufpreisallokation, die Durchführung der jährlichen Impairment-Tests und die Bewertung von Vorräten, Forderungen, Rückstellungen und latenten Steuern. Die tatsächlichen zukünftigen Werte können von den getroffenen Annahmen und Schätzungen abweichen.

2. Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung

(1) Umsatzerlöse in TEUR

	2011	2010
Umsatzerlöse mit Fremden	851.738	800.941
Umsatzerlöse mit verbundenen Unternehmen	509	619
	852.247	801.560

Die Umsätze mit verbundenen Unternehmen betrafen den Mehrheitsaktionär Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg, sowie Gesellschaften des Mehrheitsaktionärs, die nicht zum Konsolidierungskreis der TAKKT AG gehören. Eine Aufstellung hierzu findet sich unter dem Abschnitt Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen auf Seite 123. Eine Aufgliederung der Umsätze nach Segmenten und Regionen ergibt sich aus der Segmentberichterstattung auf Seite 78ff.

(2) Sonstige betriebliche Erträge in TEUR

	2011	2010
Mieterträge	210	162
Erträge aus der Auflösung von Wertberichtigungen	308	602
Erträge aus Abgängen von langfristigen Vermögen	1.411	122
Betriebserträge	3.349	3.061
Sonstige Erträge	3.160	3.233
	8.438	7.180

(3) Personalaufwand in TEUR

	2011	2010
Löhne und Gehälter	94.364	90.961
Soziale Abgaben	16.744	15.969
Aufwendungen für die Altersversorgung	2.588	2.163
Erträge aus der Auflösung personalbezogener Rückstellungen	-1.060	-581
Sonstige Aufwendungen	815	645
	113.451	109.157

In der Position Soziale Abgaben sind im Vorjahr Erstattungen infolge der Kurzarbeit in Höhe von TEUR 241 enthalten. Zur Anzahl der im Konzern Beschäftigten wird auf die Angaben der Segmentberichterstattung auf Seite 78ff. verwiesen.

(4) Sonstige betriebliche Aufwendungen in TEUR

	2011	2010
Verluste aus Abgängen von langfristigem Vermögen	224	82
Wertberichtigungen auf kurzfristiges Vermögen	2.091	1.825
Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen	-682	-317
Operatives Leasing und Mieten	10.089	9.722
Währungsdifferenzen	921	15
Betriebssteuern	2.067	1.485
Betriebskosten	105.161	108.430
Verwaltungskosten	22.873	19.978
	142.744	141.220

Bei den Wertberichtigungen handelt es sich im Wesentlichen um Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie um deren vollständige Ausbuchung aufgrund von Uneinbringlichkeit. Die Aufwendungen für Ausbuchungen beliefen sich auf TEUR 1.557 (TEUR 1.316).

Den Betriebssteuern wurden z. B. Grundsteuer, Kfz-Steuer, Steuern auf Vermögen und Kapital sowie die französische Taxe Professionnelle zugeordnet. Die Betriebskosten enthalten zum großen Teil Werbekosten.

(5) Abschreibungen auf Sachanlagen und andere immaterielle Vermögenswerte in TEUR

	2011	2010
Sachanlagen	10.206	10.496
Andere immaterielle Vermögenswerte	6.628	9.284
	16.834	19.780

Auf Sachanlagen waren Wertminderungen nach IAS 36 in Höhe von TEUR 39 (TEUR 20) vorzunehmen. Bei den immateriellen Vermögenswerten wurden Wertminderungen nach IAS 36 in Höhe von TEUR 417 (TEUR 378) notwendig, die die Wertansätze von Marken der OEG in Nordamerika betrafen. Hintergrund der Wertminderung ist ein Rückgang der ursprünglich der Kaufpreisallokation zugrunde gelegten Umsätze, die als durch bestimmte Marken generiert gelten.

(6) Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte

Aus den Werthaltigkeitstests des Geschäftsjahres 2011 hat sich kein Abwertungsbedarf ergeben.

Als Ergebnis der Werthaltigkeitstests wurde im Geschäftsjahr 2010 für die zahlungsmittelgenerierende Einheit OEG (Europa) der Firmenwert in Höhe von TEUR 12.860 vollständig wertgemindert. Die Wertminderung auf den Firmenwert ergab sich aus der Tatsache, dass sich der Geschäftsverlauf der Sparte OEG auch nach Auslaufen der Konjunkturkrise im Jahr 2010 negativ entwickelt hatte.

Zur allgemeinen Vorgehensweise bei Werthaltigkeitstests sind nähere Ausführungen auf Seite 87 zu finden.

(7) Finanzierungsaufwand in TEUR

	2011	2010
Zinsanteil Finanzierungsleasing	-430	-778
Zinsanteil Pensionsrückstellungen	-1.117	-1.097
Zinsen aus Verbindlichkeiten gegenüber Kreditgebern	-7.186	-7.175
	-8.733	-9.050

In den Zinsen aus Verbindlichkeiten gegenüber Kreditgebern sind einmalige Zahlungen aus der vorzeitigen Ablösung langfristiger Zinssicherungsgeschäfte enthalten. Weitere Informationen sind im Abschnitt Zinssicherung auf Seite 118f. enthalten.

(8) Übriges Finanzergebnis in TEUR

	2011	2010
Marktbewertung von Konzerndarlehen und Finanzinstrumenten	-34	34
Zinsen und ähnliche Erträge	223	53
	189	87

Nähere Erläuterungen zum Einsatz von derivativen Finanzinstrumenten befinden sich im Risikobericht auf Seite 37f. und im Anhang auf Seite 111ff.

(9) Steueraufwand

Im Steueraufwand werden die in den einzelnen Ländern gezahlten bzw. geschuldeten Steuern vom Einkommen und vom Ertrag sowie die erfolgswirksamen latenten Steuerabgrenzungen ausgewiesen. Die angewendeten Ertragsteuersätze der einzelnen Länder liegen zwischen 10,0 (0,0) und 40,9 (40,9) Prozent.

Zusammensetzung des Steueraufwands in TEUR

	2011	2010
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	24.600	21.370
Latente Steuern	5.003	3.040
	29.603	24.410

Die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag enthalten periodenfremde Erträge von TEUR 215 (TEUR 271). Latenter Steueraufwand in Höhe von TEUR 1.376 (TEUR 2.975) resultiert aus der Veränderung der Wertberichtigung auf aktive latente Steuern. Aus Änderungen von Steuersätzen resultiert ein latenter Steuerertrag von TEUR 1 (Aufwand TEUR 79). Der Unterschied zwischen dem tatsächlichen Steueraufwand und dem rechnerischen Steueraufwand, der sich bei einem Steuersatz für die TAKKT AG von 30,7 (30,7) Prozent ergeben würde, setzt sich wie folgt zusammen:

Steuerüberleitungsrechnung in TEUR

	2011	2010
Ergebnis vor Steuern	95.575	58.998
Durchschnittlicher erwarteter Steueraufwand	29.342	18.112
Änderungen von Steuersätzen	- 1	79
Unterschiede zu ausländischen Steuersätzen	-2.142	-1.377
Steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen	1.591	4.720
Steuerfreie Erträge	-848	-252
Wertberichtigung der latenten Steuern auf Verlustvorräte und sonstige	1.376	2.975
Periodenfremde Steuern	-215	-271
Sonstige Abweichungen	500	424
Steueraufwand laut Gewinn- und Verlustrechnung des Konzerns	29.603	24.410

Der rechnerische Steuersatz von 30,7 Prozent ergibt sich aus der Anwendung der im Jahr 2011 in Deutschland gültigen Steuersätze. Dabei wurden neben der Körperschaftsteuer in Höhe von 15,0 Prozent der Solidaritätszuschlag von 5,5 Prozent und der durchschnittliche Gewerbesteuersatz der deutschen Konzerngesellschaften berücksichtigt.

Der Rückgang der Steuereffekte aus steuerlich nicht abzugsfähigen Aufwendungen beruht im Wesentlichen auf der im Vorjahr erfolgten Wertminderung des OEG-Firmenwerts.

Im Geschäftsjahr wurden Abwertungen von latenten Steuern in Höhe von TEUR 258 (TEUR 92) aufgrund von positiveren Geschäftserwartungen aufgehoben.

(10) Ergebnis je Aktie

	2011	2010
Anzahl der ausgegebenen Stückaktien (in Tausend)	65.610	65.610
Gewichtete Anzahl der ausgegebenen Stückaktien (in Tausend)	65.610	65.610
Periodenergebnis der Eigentümer der TAKKT AG (in TEUR)	65.972	34.313
Ergebnis je Aktie (in EUR)	1,01	0,52
TAKKT-Cashflow (in TEUR)	87.809	70.268
TAKKT-Cashflow je Aktie (in EUR)	1,34	1,07

Das Ergebnis je Aktie ergibt sich, indem das Periodenergebnis durch die gewichtete durchschnittliche Anzahl der Stückaktien dividiert wird.

Sogenannte potenzielle Aktien (vor allem Aktienoptionen und Wandelanleihen), die das Ergebnis je Aktie verwässern könnten, wurden nicht ausgegeben. Damit entsprechen sich verwässertes und unverwässertes Ergebnis je Aktie.

3. Erläuterungen zur Bilanz

(11) Sachanlagen in TEUR

	Grundstücke, Bauten und ähnliche Vermögenswerte	Technische Anlagen und Maschinen, Betriebs- und Geschäftsausstattungen	Geleistete Anzahlungen	Gesamt
Anschaffungskosten				
Stand am 01.01.2011	97.216	74.243	623	172.082
Währungsänderungen	790	580	19	1.389
Veränderungen Konsolidierungskreis	0	28	0	28
Zugänge	944	4.349	1.955	7.248
Umbuchungen	6.564	-5.615	-949	0
Abgänge	-2.846	-4.367	0	-7.213
Stand am 31.12.2011	102.668	69.218	1.648	173.534
Kumulierte Abschreibungen				
Stand am 01.01.2011	29.720	45.874	0	75.594
Währungsänderungen	334	560	0	894
Veränderungen Konsolidierungskreis	0	23	0	23
Zugänge	4.295	5.911	0	10.206
Umbuchungen	4.038	-4.038	0	0
Abgänge	-2.311	-4.177	0	-6.488
Stand am 31.12.2011	36.076	44.153	0	80.229
Nettobuchwerte				
Stand am 31.12.2011	66.592	25.065	1.648	93.305

Die in der Entwicklung des Sachanlagevermögens enthaltenen Abschreibungen wurden wie in der Gewinn- und Verlustrechnung mit den Durchschnittskursen umgerechnet. Die Differenz zum Stichtagskurs ist in den Währungsänderungen enthalten. Änderungen der verwendeten Parameter (Abschreibungsmethoden, Nutzungsdauern und angesetzte Restwerte) waren grundsätzlich nicht erforderlich. Zu den Wertminderungen nach IAS 36 wird auf Seite 92 verwiesen.

Der Buchwert von im Rahmen von Finanzierungsleasing erworbenen Sachanlagen belief sich zum Abschlussstichtag auf TEUR 8.486 (TEUR 11.047). Die geleaste Gegenstände werden unter Grundstücke und Bauten mit TEUR 8.486 (TEUR 9.432) ausgewiesen. Der im Vorjahr mit einem Restbuchwert von TEUR 1.615 unter Betriebs- und Geschäftsausstattung ausgewiesene Gegenstand wurde vollständig in das rechtliche Eigentum des TAKKT-Konzerns übernommen.

Da die Übernahme der als Finanzierungsleasing aktivierten Vermögenswerte am Ende der Leasingzeit nach wie vor nicht hinreichend sicher ist, werden die Finanzierungsleasingobjekte wie bisher über die Laufzeit des Leasingverhältnisses abgeschrieben. Insgesamt ergab sich kein Änderungsbedarf bei den verwendeten Parametern. Für im rechtlichen und wirtschaftlichen Eigentum befindliche Sachanlagen bestanden mit Ausnahme der im Rahmen des Finanzierungsleasings aktivierten Vermögenswerte wie im Vorjahr keine Verfügungsbeschränkungen.

	Grundstücke, Bauten und ähnliche Vermögenswerte	Technische Anlagen und Maschinen, Betriebs- und Geschäftsausstattungen	Geleistete Anzahlungen	Gesamt
Anschaffungskosten				
Stand am 01.01.2010	93.864	70.792	14	164.670
Währungsänderungen	3.107	1.651	2	4.760
Veränderungen Konsolidierungskreis	0	0	0	0
Zugänge	254	3.615	613	4.482
Umbuchungen	0	2	-2	0
Abgänge	-9	-1.817	-4	-1.830
Stand am 31.12.2010	97.216	74.243	623	172.082
Kumulierte Abschreibungen				
Stand am 01.01.2010	25.201	39.652	0	64.853
Währungsänderungen	756	1.129	0	1.885
Veränderungen Konsolidierungskreis	0	0	0	0
Zugänge	3.770	6.726	0	10.496
Umbuchungen	0	0	0	0
Abgänge	-7	-1.633	0	-1.640
Stand am 31.12.2010	29.720	45.874	0	75.594
Nettobuchwerte				
Stand am 31.12.2010	67.496	28.369	623	96.488

(12) Geschäfts- und Firmenwerte in TEUR

	Geschäftswerte	Firmenwerte aus der Kapitalkonsolidierung	Gesamt
Anschaffungskosten			
Stand am 01.01.2011	222.084	28.310	250.394
Währungsänderungen	4.665	0	4.665
Veränderungen Konsolidierungskreis	0	2.170	2.170
Zugänge	0	0	0
Abgänge	0	0	0
Stand am 31.12.2011	226.749	30.480	257.229
Kumulierte Wertminderungen			
Stand am 01.01.2011	0	12.860	12.860
Zugänge	0	0	0
Stand am 31.12.2011	0	12.860	12.860
Nettobuchwerte			
Stand am 31.12.2011	226.749	17.620	244.369

	Geschäftswerte	Firmenwerte aus der Kapitalkonsolidierung	Gesamt
Anschaffungskosten			
Stand am 01.01.2010	211.742	28.310	240.052
Währungsänderungen	10.342	0	10.342
Veränderungen Konsolidierungskreis	0	0	0
Zugänge	0	0	0
Abgänge	0	0	0
Stand am 31.12.2010	222.084	28.310	250.394
Kumulierte Wertminderungen			
Stand am 01.01.2010	0	0	0
Zugänge	0	12.860	12.860
Stand am 31.12.2010	0	12.860	12.860
Nettobuchwerte			
Stand am 31.12.2010	222.084	15.450	237.534

Der Anstieg der Firmenwerte resultiert aus dem Erwerb der UBEN Unternehmensberatung Enzinger GmbH. Nähere Informationen finden sich auf Seite 120f.

Die kumulierten Abschreibungen der Geschäfts- und Firmenwerte aus den planmäßigen Abschreibungen bis 2004 vor der Anwendung von IFRS 3 (TEUR 99.879) wurden 2005 mit den Anschaffungskosten verrechnet.

Einige der in der Vergangenheit durchgeführten Akquisitionen waren als sogenannte Asset Deals zu bilanzieren. Hierbei wurden alle Vermögenswerte vom Käufer einzeln erworben. Überstieg der Kaufpreis den beizulegenden Zeitwert der einzelnen identifizierbaren Vermögenswerte und Schulden, so wurde die Differenz als Geschäftswert in der Einzelbilanz des jeweiligen Erwerbers aktiviert.

Restbuchwerte der Geschäftswerte in TEUR

Cash Generating Units	2011	2010
Business Equipment Group	79.379	79.379
Office Equipment Group (Europa)	0	0
Plant Equipment Group	2.188	2.119
Specialties Group	109.146	105.690
Office Equipment Group (Amerika)	36.036	34.896
	226.749	222.084

Waren Erwerbe als sogenannte Share Deals zu bilanzieren, wurde der Teil der Anschaffungskosten, der das zum Zeitwert bewertete Eigenkapital zum Erwerbszeitpunkt überstieg, als Firmenwert aus Kapitalkonsolidierung aktiviert.

Restbuchwerte der Firmenwerte aus Kapitalkonsolidierung in TEUR

Cash Generating Units	2011	2010
Business Equipment Group	17.620	15.450
Office Equipment Group (Europa)	0	0
	17.620	15.450

Folgekonsolidierung

Nach IFRS 3 werden die Geschäfts- und Firmenwerte ab dem 01. Januar 2005 nicht mehr planmäßig abgeschrieben, sondern einem jährlichen bzw. bei Bedarf auch einem unterjährigen Werthaltigkeitstest (Impairment-Test) unterworfen. Im Geschäftsjahr 2010 war eine Wertminderung auf Firmenwerte in Höhe von TEUR 12.860 vorzunehmen. Siehe hierzu die Ausführungen unter Textziffer (6). Für steuerliche Zwecke werden die Geschäftswerte weiterhin über einen Zeitraum von 15 Jahren abgeschrieben. Daraus resultierende passive latente Steuern kumulierten sich zum Stichtag auf TEUR 47.254 (TEUR 39.967). Aus Firmenwerten aus der Kapitalkonsolidierung resultieren keine latenten Steuern.

(13) Andere immaterielle Vermögenswerte in TEUR

	Marken	Kundenlisten	Sonstige (Kaufpreis- allokation)	Lizenzen und ähnliche Rechte	Geleistete Anzahlungen	Gesamt
Anschaffungskosten						
Stand am 01.01.2011	16.487	41.935	10.307	30.337	122	99.188
Währungsänderungen	539	1.371	337	506	1	2.754
Veränderungen Konsolidierungskreis	0	0	0	0	0	0
Zugänge	0	0	0	1.679	299	1.978
Umbuchungen	0	0	0	162	-162	0
Abgänge	0	0	0	-2.544	-25	-2.569
Stand am 31.12.2011	17.026	43.306	10.644	30.140	235	101.351
Kumulierte Abschreibungen						
Stand am 01.01.2011	748	29.293	7.069	24.813	0	61.923
Währungsänderungen	56	1.137	295	539	0	2.027
Veränderungen Konsolidierungskreis	0	0	0	0	0	0
Zugänge	417	2.412	860	2.939	0	6.628
Umbuchungen	0	0	0	0	0	0
Abgänge	0	0	0	-2.398	0	-2.398
Stand am 31.12.2011	1.221	32.842	8.224	25.893	0	68.180
Nettobuchwerte						
Stand am 31.12.2011	15.805	10.464	2.420	4.247	235	33.171

	Marken	Kundenlisten	Sonstige (Kaufpreis- allokation)	Lizenzen und ähnliche Rechte	Geleistete Anzahlungen	Gesamt
Anschaffungskosten						
Stand am 01.01.2010	15.292	38.896	9.561	27.205	240	91.194
Währungsänderungen	1.195	3.039	746	1.124	19	6.123
Veränderungen Konsolidierungskreis	0	0	0	0	0	0
Zugänge	0	0	0	2.063	122	2.185
Umbuchungen	0	0	0	259	-259	0
Abgänge	0	0	0	-314	0	-314
Stand am 31.12.2010	16.487	41.935	10.307	30.337	122	99.188
Kumulierte Abschreibungen						
Stand am 01.01.2010	347	23.067	5.783	20.733	0	49.930
Währungsänderungen	23	1.758	443	799	0	3.023
Veränderungen Konsolidierungskreis	0	0	0	0	0	0
Zugänge	378	4.468	843	3.595	0	9.284
Umbuchungen	0	0	0	0	0	0
Abgänge	0	0	0	-314	0	-314
Stand am 31.12.2010	748	29.293	7.069	24.813	0	61.923
Nettobuchwerte						
Stand am 31.12.2010	15.739	12.642	3.238	5.524	122	37.265

Die in der Entwicklung der immateriellen Vermögenswerte enthaltenen Abschreibungen wurden wie in der Gewinn- und Verlustrechnung mit den Durchschnittskursen umgerechnet. Die Differenz zum Stichtagskurs ist in den Währungsänderungen enthalten.

Zu den Wertminderungen gemäß IAS 36 wird auf Seite 92 verwiesen. Änderungen der verwendeten Parameter (Abschreibungsmethoden, Nutzungsdauern und angesetzte Restwerte) waren nicht erforderlich.

Für immaterielle Vermögenswerte bestanden wie im Vorjahr keine Verfügungsbeschränkungen. Die erworbenen Marken sind als immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer mit ihrem Buchwert in Höhe von TEUR 15.805 (TEUR 15.739) bilanziert. Davon sind TEUR 6.067 (TEUR 6.309) der zahlungsmittelgenerierenden Einheit OEG (Amerika) bzw. TEUR 9.738 (TEUR 9.430) der zahlungsmittelgenerierenden Einheit SPG zuzuordnen. Die wesentlichen Kundenlisten haben eine verbleibende Abschreibungsdauer von 2 bzw. 8 Jahren.

(14) Sonstige Vermögenswerte

In den Sonstigen Vermögenswerten sind Mitarbeiterdarlehen, Kautionen und Rückdeckungsversicherungen enthalten.

(15) Latente Steuern**Latente Steuern auf Verlustvorträge** in TEUR

	2011	2010
Latente Steuern auf Verlustvorträge -brutto-	15.950	14.390
Wertberichtigung	- 14.236	- 12.677
Latente Steuern auf Verlustvorträge -netto-	1.714	1.713

Vortragsfähigkeit der wertberichtigten Verlustvorträge in TEUR

	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	Gesamt
2011	2.856	18.383	13.676	34.915
2010	3.382	16.799	11.024	31.205

Auf Ansatz- und Bewertungsunterschiede bei den einzelnen Bilanzpositionen entfallen die folgenden bilanzierten aktiven und passiven latenten Steuern:

Bestand an aktiven und passiven latenten Steuern in TEUR

	Aktiv		Passiv	
	2011	2010	2011	2010
Sachanlagen und andere immaterielle Vermögenswerte	4.749	4.234	3.742	4.415
Geschäftswerte	641	0	47.254	39.967
Vorräte	2.456	2.475	3	4
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	2.589	2.685	454	547
Langfristige Rückstellungen	2.889	2.242	332	367
Kurzfristige Rückstellungen	1.382	1.323	148	138
Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente	940	1.979	325	82
Steuerliche Verlustvorträge	1.714	1.713	0	0
Finanzverbindlichkeiten	3.967	4.978	0	0
Sonstige	154	335	0	0
Zwischensumme	21.481	21.964	52.258	45.520
Saldierung	- 16.368	- 16.289	- 16.368	- 16.289
Konzernbilanz	5.113	5.675	35.890	29.231

Erfolgsneutral wurden dabei nur latente Steuern auf Marktwerte von derivativen Finanzinstrumenten, die als Cashflow-Hedges zu klassifizieren sind, in Höhe von TEUR 615 (TEUR 1.897) gebildet.

Von den aktiven latenten Steuern in Höhe von TEUR 5.113 (TEUR 5.675) entfallen TEUR 1.744 (TEUR 2.215) auf Gesellschaften, die im Berichtsjahr ein negatives Periodenergebnis hatten. Der Ansatz der jeweiligen aktiven latenten Steuern basiert auf den positiven Ergebnissen der rollierenden Fünf-Jahres-Planung.

In Übereinstimmung mit IAS 12 werden keine latenten Steuerverbindlichkeiten für einbehaltene Gewinne von Tochtergesellschaften bilanziert. Im Fall einer zukünftigen Gewinnausschüttung würde eine Steuerschuld in Höhe von TEUR 2.583 (TEUR 2.589) entstehen. Ggf. anfallende ausländische Quellensteuern sowie ertragsteuerliche Effekte bei ausländischen Zwischenholdings wurden dabei aus Wesentlichkeitsgründen nicht berücksichtigt.

Latente Steuern für temporäre Differenzen zwischen dem IFRS- und dem steuerlichen Bilanzansatz von assoziierten Unternehmen werden wie im Vorjahr aus Wesentlichkeitsgründen nicht angesetzt.

(16) Vorräte *in TEUR*

	2011	2010
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	854	898
Unfertige Erzeugnisse	828	845
Fertige Erzeugnisse und Waren	57.004	54.230
Geleistete Anzahlungen	101	267
	58.787	56.240

Bei Erzeugnissen und Waren sind individuelle Bewertungsabschläge über die voraussichtliche Reichweite des Lagerbestands in Höhe von TEUR 9.184 (TEUR 9.675) vorgenommen worden. In den Vorräten wurden Zwischengewinne in Höhe von TEUR 264 (TEUR 299) eliminiert.

(17) Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Entwicklung der Wertberichtigung auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen *in TEUR*

	2011	2010
Stand 01.01.	3.759	3.767
Zuführung	561	337
Auflösung	-179	-437
Währungs- und sonstige Änderungen	55	92
Stand 31.12.	4.196	3.759

Zur Überleitungsrechnung von Brutto- auf Nettowerte siehe auch Abschnitt 4. Risikomanagement und Finanzinstrumente/ Angaben gemäß IFRS 7 (Seite 111ff.).

Die Lieferungen erfolgen unter branchenüblichem Eigentumsvorbehalt. TAKKT hat keine überfällige Forderung aktiviert, die nicht wertgemindert ist.

(18) Sonstige Forderungen und Vermögenswerte in TEUR

	2011	2010
Forderungen gegen verbundene Unternehmen	82	43
Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente	1.504	325
Sonstige Steuerforderungen	3.668	3.698
Bonusforderungen gegen Lieferanten	6.808	5.898
Aktive Rechnungsabgrenzung	5.467	3.268
Sonstige	2.015	1.688
	19.544	14.920

Eine Aufstellung zu den Forderungen gegen verbundene Unternehmen findet sich unter dem Abschnitt Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen auf Seite 123. Die Salden sind im Wesentlichen durch den laufenden Verrechnungsverkehr bedingt.

(19) Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente in TEUR

	2011	2010
Schecks, Kassenbestand	122	180
Guthaben bei Kreditinstituten	2.092	3.444
	2.214	3.624

Unter den Guthaben bei Kreditinstituten werden kurzfristige Gelder bis zu einer Laufzeit von drei Monaten ausgewiesen.

(20) Eigenkapital

Die Entwicklung des Konzerneigenkapitals ist auf Seite 75 ersichtlich. Das vollständig eingezahlte Grundkapital der TAKKT AG beträgt EUR 65.610.331 (EUR 65.610.331) und ist eingeteilt in 65.610.331 (65.610.331) auf den Inhaber lautende Stückaktien. Von der durch die Hauptversammlung vom 04. Mai 2010 erteilten Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien haben der Vorstand und der Aufsichtsrat im Geschäftsjahr 2011 keinen Gebrauch gemacht. Der Vorstand der TAKKT AG ist durch Beschluss der Hauptversammlung vom 06. Mai 2009 ermächtigt, das Grundkapital bis zum 29. Oktober 2014 mit Zustimmung des Aufsichtsrats durch Ausgabe neuer, auf den Inhaber lautender Stückaktien einmalig oder mehrmals unter Berücksichtigung des Bezugsrechts der Aktionäre um bis zu insgesamt EUR 32.805.165,50 zu erhöhen. Der Vorstand ist jedoch ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das gesetzliche Bezugsrecht der Aktionäre auszuschließen, soweit dies zum Ausgleich von freien Spitzenbeträgen erforderlich ist. Es wird auf Seite 16f. im Lagebericht verwiesen.

Die Gewinnrücklagen enthalten die thesaurierten Erfolgsbeiträge der Konzerngesellschaften seit dem Erwerbszeitpunkt sowie den Saldo der erfolgswirksamen Konsolidierungsmaßnahmen und Steuerabgrenzungen.

Kumulierte direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen in TEUR

	Derivative Finanz- instru- mente	Latente Steuern	Währungs- rücklage	Gesamt	Davon nicht beherrschende Anteile	Davon Eigentümer der TAKKT AG
Stand am 01.01.2010	-2.693	1.014	-26.905	-28.584	0	-28.584
Veränderung Konsolidierungskreis	0	0	0	0	0	0
Sonstiges Ergebnis	-2.373	883	8.204	6.714	0	6.714
davon Währungseffekte	-210	69	8.204	8.063	0	8.063
Stand am 31.12.2010/ 01.01.2011	-5.066	1.897	-18.701	-21.870	0	-21.870
Veränderung Konsolidierungskreis	0	0	0	0	0	0
Sonstiges Ergebnis	3.660	-1.282	1.897	4.275	0	4.275
davon Währungseffekte	157	52	1.897	2.106	0	2.106
Stand am 31.12.2011	-1.406	615	-16.804	-17.595	0	-17.595

Die Aktionäre haben Anspruch auf den Bilanzgewinn der TAKKT AG, soweit er nicht nach Gesetz oder Satzung, durch Hauptversammlungsbeschluss oder als zusätzlicher Aufwand aufgrund des Gewinnverwendungsbeschlusses von der Verteilung an die Aktionäre ausgeschlossen ist.

Der Vorstand schlägt vor, für das Geschäftsjahr 2011 einen Betrag in Höhe von TEUR 55.769 (TEUR 20.995) auszuschütten. Somit entfällt auf die 65,6 Millionen Stückaktien eine Gesamtdividende je Aktie von EUR 0,85 (EUR 0,32), die sich in eine Basisdividende je Aktie von EUR 0,32 (EUR 0,32) und eine Sonderdividende je Aktie von EUR 0,53 (EUR 0,00) aufteilt.

Kapitalmanagement

Vorrangiges Ziel des Kapitalmanagements im TAKKT-Konzern sind die Optimierung und Aufrechterhaltung einer soliden Kapitalstruktur, um die notwendige Flexibilität und den Spielraum für wertsteigernde Investitionen sicherzustellen.

Der Konzern überwacht und steuert die Kapitalstruktur auf Basis einer langfristigen Finanzplanung und spezifischer Kennzahlen (Covenants). Für jede dieser Kennzahlen hat TAKKT intern kritische Grenzen festgelegt. Für die Eigenkapitalquote strebt der Konzern einen Wert zwischen dreißig und sechzig Prozent an. Für das Gearing bzw. den Verschuldungsgrad wird langfristig ein Wert kleiner als 1,5 angestrebt, wobei eine kurzfristige Überschreitung eines Werts von zwei noch toleriert wird. Der Zielbereich für die Entschuldungsdauer liegt bei weniger als fünf Jahren. Für die Zinsdeckung als weitere Maßzahl der finanziellen Stabilität des Unternehmens wird ein Wert über vier angestrebt.

	2011	2010
Konzerneigenkapital	300.986	251.734
/ Bilanzsumme	549.805	541.365
Eigenkapitalquote (in Prozent)	54,7	46,5
Finanzverbindlichkeiten	95.872	142.785
./. Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	2.214	3.624
Nettofinanzverbindlichkeiten	93.658	139.161
/ Eigenkapital	300.986	251.734
Gearing	0,3	0,6
Durchschnittliche Nettofinanzverschuldung	106.767	166.575
/ TAKKT-Cashflow	87.809	70.268
Entschuldungsdauer (in Jahren)	1,2	2,4
EBITA	104.119	80.821
/ Nettofinanzierungsaufwand (Finanzierungsaufwand abz. Zinsen und ähnliche Erträge)	8.510	8.997
Zinsdeckung	12,2	9,0

Die Ergebnissteuerung der einzelnen Konzerngesellschaften erfolgt im TAKKT-Konzern über Kennzahlensysteme. Dabei dient die EBITDA-Marge mit einem langfristigen Zielkorridor von 12 bis 15 Prozent als Maßstab für die kurzfristige operative Ertragskraft und der EVA®, für den ein positiver Wert angestrebt wird, für das langfristige strategische Controlling. Zu näheren Ausführungen zur wertorientierten Unternehmenssteuerung wird auf Seite 15f. des Lageberichts verwiesen.

(21) Nicht beherrschende Anteile

Im April 2010 wurden die nicht beherrschenden Anteile an den Gesellschaften KAISER+KRAFT N.V., Diegem/Belgien, und Vink Lisse B.V., Lisse/Niederlande, zu einem Preis von TEUR 10.670 vollständig erworben. Der die nicht beherrschenden Anteile am Konzerneigenkapital zum Erwerbszeitpunkt (Anteile am Konzerneigenkapital zum 31. Dezember 2009 in Höhe von TEUR 3.259 zzgl. Anteile am Gesamtergebnis 2010 von TEUR 275) übersteigende Kaufpreis wurde in voller Höhe (TEUR 7.136) mit dem Eigenkapital der Anteilseigner des Mutterunternehmens ergebnisneutral verrechnet. Damit werden seit dem Erwerb der nicht beherrschenden Anteile alle Konzerngesellschaften zu hundert Prozent gehalten.

(22) Kurz- und langfristige Finanzverbindlichkeiten in TEUR

	Restlaufzeit			31.12.2011
	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	
Verbindlichkeiten gegen Kreditinstitute	24.246	10.820	42.507	77.573
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	912	3.906	8.102	12.920
Finanzverbindlichkeiten gegen verbundene Unternehmen	2.964	0	0	2.964
Sonstige	2.415	0	0	2.415
	30.537	14.726	50.609	95.872
davon langfristig (Laufzeiten > 1 Jahr)				65.335

	Restlaufzeit			31.12.2010
	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	
Verbindlichkeiten gegen Kreditinstitute	18.934	44.904	50.180	114.018
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	1.315	5.781	9.118	16.214
Finanzverbindlichkeiten gegen verbundene Unternehmen	9.848	0	0	9.848
Sonstige	2.705	0	0	2.705
	32.802	50.685	59.298	142.785
davon langfristig (Laufzeiten > 1 Jahr)				109.983

Die Restlaufzeiten der Verbindlichkeiten gegen Kreditinstitute entsprechen den jeweiligen Laufzeiten der in Anspruch genommenen Finanzierungszusagen. Zusätzlich stehen TAKKT nicht in Anspruch genommene Kreditzusagen im dreistelligen Millionenbereich zur Verfügung. Die Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasingverträgen betreffen ein Gebäude sowie im Vorjahr zusätzlich Betriebsvorrichtungen. Der beizulegende Zeitwert der Leasingverbindlichkeiten beträgt TEUR 13.393 (TEUR 16.291).

Eine Aufstellung der Verbindlichkeiten gegen verbundene Unternehmen findet sich im Abschnitt Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen auf Seite 123.

Entwicklung der kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten in TEUR

	01.01.2011	Sonstige Veränderungen	Neu- gewährungen	Tilgungen	31.12.2011
Verbindlichkeiten gegen Kreditinstitute	114.018	3.703	75.779	-115.927	77.573
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	16.214	0	0	-3.294	12.920
Finanzverbindlichkeiten gegen verbundene Unternehmen	9.848	27	0	-6.911	2.964
Sonstige	2.705	280	0	-570	2.415
	142.785	4.010	75.779	-126.702	95.872

Die Sonstigen Veränderungen beinhalten Währungsanpassungen in Höhe von TEUR 3.730 (TEUR 8.621). Die durchschnittliche Nettofinanzverschuldung betrug für das Geschäftsjahr TEUR 106.767 (TEUR 166.575). Dabei wurde die Verschuldung nach Monaten gewichtet und mit der auch für die Gewinn- und Verlustrechnung angewendeten Durchschnittskursmethode umgerechnet. Die Neugewährung der Verbindlichkeiten gegen Kreditinstitute resultiert neben der Neueinräumung von Kreditlinien auch aus einer im Vergleich zum Vorjahr veränderten Inanspruchnahme der Kreditlinien bei verschiedenen Kreditinstituten. Die Position Sonstige enthält die Verbindlichkeiten aus ausgegebenen EVA®-Zertifikaten an Führungskräfte der TAKKT-Gruppe.

Finanzverbindlichkeiten nach Währungen und Zinssicherung in TEUR

	31.12.2011	Anteil an der Gesamtverschuldung (in Prozent)	Gewichtete Restlaufzeit (in Jahren)	Durchschnittlicher Zinssatz (in Prozent)
USD-Verbindlichkeiten	77.370	80,7		
– Kreditinstitute	76.663	80,0	2,9	4,4
– Sonstige	707	0,7	n/a	n/a
EUR-Verbindlichkeiten	18.392	19,2		
– Kreditinstitute	800	0,8	0,5	2,1
– Finanzierungsleasing (festverzinslich)	12.920	13,5	5,4	3,1
– Sonstige	4.672	4,9	n/a	n/a
Verbindlichkeiten übrige Währungen	110	0,1	n/a	n/a
	95.872	100,0	n/a	n/a
davon zinsgesichert	43.834	45,7		

	31.12.2010	Anteil an der Gesamtverschuldung (in Prozent)	Gewichtete Restlaufzeit (in Jahren)	Durchschnittlicher Zinssatz (in Prozent)
USD-Verbindlichkeiten	113.152	79,2		
– Kreditinstitute	113.152	79,2	3,1	4,7
– Sonstige	0	0,0	n/a	n/a
EUR-Verbindlichkeiten	29.356	20,6		
– Kreditinstitute	589	0,4	0,5	1,4
– Finanzierungsleasing (festverzinslich)	16.214	11,4	5,5	4,6
– Sonstige	12.553	8,8	n/a	n/a
Verbindlichkeiten übrige Währungen	277	0,2	n/a	n/a
	142.785	100,0	n/a	n/a
davon zinsgesichert	115.376	80,8		

Nähere Erläuterungen zur Zinssicherung finden sich auf Seite 118f.

(23) Langfristige Rückstellungen in TEUR

	2011	2010
Pensionsrückstellungen	20.664	18.691
Personalarückstellungen	3.743	1.740
Sonstige Rückstellungen	1.454	1.308
	25.861	21.739

Die Personalarückstellungen beinhalten im Wesentlichen Altersteilzeitverpflichtungen in Höhe von TEUR 1.400 (TEUR 1.376) sowie Verpflichtungen aus den langfristigen Performance-Cash-Plänen des Vorstands in Höhe von TEUR 1.872 (TEUR 0). In Übereinstimmung mit den aktuellen dienstvertraglichen Vereinbarungen wurden die Rückstellungen für die langfristigen Performance-Cash-Pläne im Rahmen der Vorstandsvergütungen in 2011 in voller Höhe passiviert. Im Vorjahr erfolgte eine ratierte Verteilung über die vierjährige Laufzeit des Plans und ein Ausweis unter den kurzfristigen Rückstellungen in Höhe von TEUR 531. Die sich durch die veränderte Bewertung ergebende Erhöhung beläuft sich insgesamt auf TEUR 901. Die Veränderung der Personal- und sonstigen Rückstellungen setzt sich aus einem Verbrauch in Höhe von TEUR 609 (TEUR 457), einer Auflösung in Höhe von TEUR 118 (TEUR 88), einer Zuführung von TEUR 2.345 (TEUR 1.111) sowie einer Umgliederung aus den kurzfristigen Rückstellungen von TEUR 531 zusammen.

Rückstellungen für Pensionen

Entwicklung der Pensionsrückstellungen in TEUR

	2011	2010
Anwartschaftsbarwert (fondsfinanziert)	1.848	2.118
Anwartschaftsbarwert (nicht fondsfinanziert)	22.846	22.399
Summe Anwartschaftsbarwert	24.694	24.517
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-1.835	-2.008
Nicht amortisierte versicherungsmathematische Verluste	-2.195	-3.818
Pensionsrückstellungen zum 31.12.	20.664	18.691

Rückstellungen für Pensionen werden aufgrund von Verpflichtungen aus laufenden Renten und aus Versorgungsplänen für Zusagen auf Alters-, Invaliden- und Hinterbliebenenleistungen gebildet. Die Leistungen des Konzerns variieren je nach rechtlichen, steuerlichen und wirtschaftlichen Gegebenheiten des jeweiligen Landes und bestehen sowohl aus beitragsorientierten als auch aus leistungsorientierten Versorgungssystemen. Die Pensionsrückstellungen enthalten auch die Verpflichtungen aus freiwilligen Gehaltsumwandlungsplänen (Deferred Compensation).

Leistungsorientierte Versorgungspläne in TEUR

	2011	2010
Anwartschaftsbarwert 01.01.	24.517	22.156
Laufender Dienstzeitaufwand	1.064	1.032
Zinsaufwand	1.188	1.147
Beiträge der Arbeitnehmer	22	22
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/Verluste (+)	-1.686	643
Währungsdifferenzen	0	0
Geleistete Zahlungen	-610	-613
Plankürzungen	-168	0
Nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand	90	49
Übertragung von Verpflichtungen	277	81
Anwartschaftsbarwert 31.12.	24.694	24.517

Für deutsche Gesellschaften kommen bei der Berechnung nach dem Anwartschaftsbarwertverfahren folgende Parameter zur Anwendung:

Parameter in Prozent

	2011	2010
Rechnungszins	5,20	4,80
Entgeltrend	2,75	2,75
Rententrend	1,90	1,90

Die Fluktuationswahrscheinlichkeit wurde in Abhängigkeit der Betriebszugehörigkeit und des Lebensalters des Pensionsberechtigten individuell berücksichtigt.

Die Verpflichtungen im Ausland sind von untergeordneter Bedeutung und werden unter Berücksichtigung landesspezifischer Berechnungsgrundlagen und Parameter ermittelt.

Die leistungsorientierten Verpflichtungen werden jährlich von unabhängigen versicherungsmathematischen Sachverständigen unter Anwendung der Anwartschaftsbarwertmethode berechnet. Bei einer ausländischen Tochtergesellschaft erfolgt die Finanzierung der Versorgungszusage durch Leistungen an eine Versicherungsgesellschaft. Das dadurch entstandene Planvermögen umfasst ausschließlich qualifizierte Versicherungspolizen. Zum 01. Januar 2011 wurde der zugrunde liegende Plan stillgelegt. Danach erworbene Ansprüche werden durch einen beitragsorientierten Plan erfasst.

Zeitwert des Planvermögens *in TEUR*

	2011	2010
Beizulegender Zeitwert 01.01.	2.008	1.721
Erwarteter Ertrag aus Planvermögen	71	50
Versicherungsmathematische Gewinne (+)/Verluste (-)	-270	98
Geleistete Zahlungen	0	0
Beiträge der Arbeitgeber	4	117
Beiträge der Arbeitnehmer	22	22
Beizulegender Zeitwert 31.12.	1.835	2.008

Die erwartete Rendite des Planvermögens für 2011 lag bei 5,5 (5,1) Prozent. In die Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts des Planvermögens zum Bilanzstichtag fließt der erwartete Ertrag des Planvermögens ein. Grundlage des erwarteten Ertrags sind historische sowie künftig erwartete durchschnittliche Erträge der betrachteten Anlagekategorien, die mit den Erwartungen externer Quellen verglichen werden. Der tatsächlich realisierte Ertrag kann vom erwarteten Ertrag des Planvermögens abweichen, wenn sich die Gegebenheiten an den Kapitalmärkten nicht den Erwartungen entsprechend entwickeln. Im nächsten Geschäftsjahr werden sich die Arbeitgeberbeiträge zum Planvermögen auf TEUR 0 (TEUR 115) belaufen.

Darstellung in der Gewinn- und Verlustrechnung *in TEUR*

	2011	2010
Personalaufwand		
Laufender Dienstzeitaufwand	1.064	1.032
Nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand	90	49
Amortisierte versicherungsmathematische Gewinne (-)/Verluste (+)	116	103
Gewinne (-)/Verluste (+) aus Plankürzung und -abgeltung	-168	0
Zinsaufwand		
Zinsen	1.188	1.147
Erwarteter Ertrag aus dem Planvermögen	-71	-50

Gesamtübersicht in TEUR

	2011	2010	2009	2008	2007
Anwartschaftsbarwert	24.694	24.517	22.156	17.847	15.818
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	1.835	2.008	1.721	1.325	1.305
Unterschiedsbetrag	22.859	22.509	20.435	16.522	14.513
Erfahrungsbedingte Anpassungen des Planvermögens	111	15	33	-3	-23
Erfahrungsbedingte Anpassungen des Anwartschaftsbarwerts	97	-645	-284	1.151	-404

Beitragsorientierte Versorgungspläne

Ein Baustein der Altersversorgung des überwiegenden Teils der Mitarbeiter, insbesondere in Deutschland, ist die gesetzliche Rentenversicherung. Die hierfür geleisteten und als Personalaufwand erfassten Arbeitgeberbeiträge beliefen sich in der Berichtsperiode auf TEUR 6.144 (TEUR 5.974). Die künftige Höhe dieser Aufwendungen hängt wesentlich von der Entwicklung der zugrunde liegenden Rentenversicherungssysteme ab.

Bei einigen ausländischen Gesellschaften, insbesondere den US-amerikanischen, bestehen freiwillige, beitragsorientierte Pläne für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Die betroffenen US-Gesellschaften leisten nach einer bestimmten Betriebszugehörigkeit einen Beitrag für die Alterssicherung der Arbeitnehmer an einen externen Fonds. Die Arbeitgeberbeiträge sind der Höhe nach auf bis zu 2,5 Prozent des Gehalts des Arbeitnehmers begrenzt. Ansprüche aus den Beitragszahlungen können die Gesellschaften nicht herleiten, ein Planvermögen ist bei den Gesellschaften nicht zu aktivieren. Die Aufwendungen für beitragsorientierte Pläne betragen im Berichtsjahr TEUR 1.486 (TEUR 979).

(24) Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

Für die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen bestehen größtenteils branchenübliche Eigentumsvorbehalte an den gelieferten Gegenständen.

(25) Sonstige Verbindlichkeiten in TEUR

	2011	2010
Kundenanzahlungen	3.133	2.978
Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente	3.473	5.548
Ausstehende Rechnungen	11.180	10.779
Verbindlichkeiten aus sonstigen Steuern	6.990	6.856
Verbindlichkeiten aus dem Personalbereich	3.726	3.538
Abgegrenzte Zinsen	3	200
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	1.003	891
Rabatt- und Bonusverbindlichkeiten	2.167	1.946
Verbindlichkeiten aus der Jahresabschlussprüfung	963	972
Passive Rechnungsabgrenzungsposten	333	538
Übrige	7.551	6.936
	40.522	41.182

Eine Aufstellung zu den Verbindlichkeiten gegen verbundene Unternehmen findet sich unter dem Abschnitt Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen auf Seite 123.

(26) Kurzfristige Rückstellungen**Entwicklung der kurzfristigen Rückstellungen** in TEUR

	01.01.2011	Währungs- anpassungen	Verbrauch	Um- buchungen	Auflösung	Zuführung	31.12.2011
Prämien und Tantiemen	10.766	331	-9.625	-531	-696	10.200	10.445
Übrige Verpflichtungen aus dem Personalbereich	1.902	7	-1.065	0	-358	434	920
Kundengutschriften	1.652	58	-1.141	0	-56	1.136	1.649
Sonstige	2.983	7	-763	0	-515	2.327	4.039
	17.303	403	-12.594	-531	-1.625	14.097	17.053

	01.01.2010	Währungs- anpassungen	Verbrauch	Um- buchungen	Auflösung	Zuführung	31.12.2010
Prämien und Tantiemen	5.116	173	-4.713	0	-426	10.616	10.766
Übrige Verpflichtungen aus dem Personalbereich	2.308	10	-2.009	0	-137	1.730	1.902
Kundengutschriften	1.501	71	-1.033	0	-21	1.134	1.652
Sonstige	4.250	28	-2.030	0	-226	961	2.983
	13.175	282	-9.785	0	-810	14.441	17.303

Die in der Entwicklung der kurzfristigen Rückstellungen enthaltenen Auflösungen und Zuführungen wurden wie in der Gewinn- und Verlustrechnung mit Durchschnittskursen umgerechnet. Die Differenz zum Stichtagskurs ist in der Währungsanpassung enthalten.

4. Risikomanagement und Finanzinstrumente/Angaben gemäß IFRS 7

TAKKT hat im Risikobericht des Konzernlageberichts auf Seite 32ff. die gemäß IFRS 7 erforderlichen qualitativen Angaben zu den möglichen Risiken für den Erfolg der TAKKT-Gruppe sowie die Strategie zur Steuerung dieser Risiken ausführlich dargestellt.

Neben dem Liquiditäts- und Kreditrisiko ist TAKKT im Bereich der finanzwirtschaftlichen Risiken aufgrund der internationalen Präsenz auch Chancen und Risiken durch Wechselkurs- sowie Zinsschwankungen an den internationalen Geld- und Kapitalmärkten ausgesetzt. Das Risikomanagementsystem des Konzerns berücksichtigt entsprechend die Unsicherheiten aus der künftigen Entwicklung der Finanzmärkte. Durch den Einsatz von derivativen Finanzinstrumenten sollen Risiken reduziert, gleichzeitig aber auch mögliche Chancen wahrgenommen werden können. Mit dieser Strategie unterstützt das Risikomanagementsystem die finanzielle Leistungsfähigkeit des Konzerns.

Die von TAKKT gehaltenen Finanzinstrumente sind folgenden Kategorien zugeordnet:

- I. Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte bzw. Verbindlichkeiten
- II. Ausgereichte Kredite und Forderungen
- III. Finanzielle Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten

Kategorisierung der Finanzinstrumente zum 31. Dezember 2011 in TEUR

Kategorie Finanzinstrumente	I. Beizulegender Zeitwert	II. Fortgeführte Anschaffungs- kosten	III.	Überleitung zur	Bilanzposition
				Bilanzposition	insgesamt
Aktiva					
Langfristiges Vermögen					
Sonstige Vermögenswerte	0	660	0	237	897
Kurzfristiges Vermögen					
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0	91.146	0	0	91.146
Sonstige Forderungen und Vermögenswerte	156	8.905	0	10.483	19.544
Zahlungsmittel	0	2.214	0	0	2.214
	156	102.925	0		
Passiva					
Langfristige Verbindlichkeiten					
Finanzverbindlichkeiten	0	0	53.327	12.008	65.335
Kurzfristige Verbindlichkeiten					
Finanzverbindlichkeiten	0	0	29.625	912	30.537
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	0	0	22.093	0	22.093
Sonstige Verbindlichkeiten	527	0	2.772	37.223	40.522
	527	0	107.817		

Kategorisierung der Finanzinstrumente zum 31. Dezember 2010 in TEUR

Kategorie Finanzinstrumente	I.	II.	III.	Überleitung zur	Bilanzposition
				Bilanzposition	insgesamt
Wertmaßstab	Beizulegender Zeitwert	Fortgeführte Anschaffungs- kosten			
Aktiva					
Langfristiges Vermögen					
Sonstige Vermögenswerte	0	622	0	161	783
Kurzfristiges Vermögen					
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0	87.478	0	0	87.478
Sonstige Forderungen und Vermögenswerte	137	7.629	0	7.154	14.920
Zahlungsmittel	0	3.624	0	0	3.624
	137	99.353	0		
Passiva					
Langfristige Verbindlichkeiten					
Finanzverbindlichkeiten	0	0	95.083	14.900	109.983
Kurzfristige Verbindlichkeiten					
Finanzverbindlichkeiten	0	0	31.488	1.314	32.802
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	0	0	25.710	0	25.710
Sonstige Verbindlichkeiten	295	0	2.710	38.177	41.182
	295	0	154.991		

Die finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten der Kategorie I. enthalten nur Positionen, die nicht zu Handelszwecken gehalten werden.

Die Ermittlungsmethode aller zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Sonstigen Forderungen und Vermögenswerte und Sonstigen Verbindlichkeiten ist der Stufe 2 zuzuordnen. Eine Definition der Stufen findet sich auf Seite 89.

Nettoergebnis der Kategorien in TEUR

	aus Zinsen	zum beizu- legenden Zeitwert	Währungs- umrechnung	Wertbe- richtigung	2011
Erfolgswirksam zum beizu- legenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermö- genswerte bzw. Verbindlichkeiten	0	-212	0	0	-212
Ausgereichte Kredite und Forderungen	223	0	212	-1.783	-1.348
Finanzielle Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten	-3.460	0	359	0	-3.101
	-3.237	-212	571	-1.783	-4.661

	aus Zinsen	zum beizu- legenden Zeitwert	Währungs- umrechnung	Wertbe- richtigung	2010
Erfolgswirksam zum beizu- legenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermö- genswerte bzw. Verbindlichkeiten	0	-441	0	0	-441
Ausgereichte Kredite und Forderungen	53	0	570	-1.223	-600
Finanzielle Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten	-3.930	0	475	0	-3.455
	-3.877	-441	1.045	-1.223	-4.496

Kreditrisiko

TAKKT ist sowohl aus dem operativen Geschäft als auch aus Finanzinstrumenten einem Kreditrisiko ausgesetzt. Das Kreditrisiko im operativen Bereich resultiert aus möglichen Forderungsausfällen aufgrund von Zahlungsunfähigkeit der Kunden. Der mögliche Verlust kann den Buchwert der Forderung gegenüber dem einzelnen Kunden nicht überschreiten. Bedingt durch die Vielzahl der bestehenden Kundenbeziehungen ist das Risiko insgesamt als vergleichsweise niedrig einzustufen. Dank einer konsequenten Bonitätsprüfung im Vorfeld einer Transaktion sowie eines stringenten Mahnwesens sind die Forderungsausfälle aus Lieferungen und Leistungen mit weniger als 0,3 (0,3) Prozent vom Umsatz im Geschäftsjahr sehr gering. Dem Risiko des Forderungsausfalls wird durch Bildung von Wertberichtigungen Rechnung getragen.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in TEUR

	01.01.2011	Währungs- änderungen	Sonstige Veränderungen	31.12.2011
Nominalwert der Forderungen	91.237	1.011	3.094	95.342
Wertberichtigungen	-3.759	-55	-382	-4.196
Buchwert der Forderungen	87.478	956	2.712	91.146

	01.01.2010	Währungs- änderungen	Sonstige Veränderungen	31.12.2010
Nominalwert der Forderungen	75.901	3.497	11.839	91.237
Wertberichtigungen	-3.767	-92	100	-3.759
Buchwert der Forderungen	72.134	3.405	11.939	87.478

Aufgrund der im Risikobericht beschriebenen starken Diversifikation der Kundenstruktur kommt es im operativen Geschäft zu keinen außerordentlichen Risikokonzentrationen.

Das Kreditrisiko aus derivativen Finanzinstrumenten besteht in der Gefahr des Ausfalls eines Vertragspartners und somit maximal in Höhe der angesetzten positiven Marktwerte abzüglich der negativen Marktwerte mit dem gleichen Vertragspartner. Da Finanzgeschäfte nur mit Kontrahenten guter Bonität eingegangen und aufrechterhalten werden, ist das tatsächliche Ausfallrisiko als gering einzustufen.

Risikokonzentrationen im Finanzbereich werden durch breite Streuung der Transaktionen und Geschäfte auf eine Mehrzahl Banken guter Bonität vermieden. Die Bonität der Banken wird laufend überwacht.

Liquiditätsrisiko

Unter Liquiditätsrisiko wird die Gefahr verstanden, zu irgendeinem Zeitpunkt den Zahlungsverpflichtungen nicht ordnungsgemäß nachkommen zu können. Die nachfolgende Aufstellung zeigt die vertraglich vereinbarten Zins- und Tilgungszahlungen aus den am 31. Dezember 2011 bestehenden originären finanziellen Verbindlichkeiten sowie Ein- und Auszahlungen aus derivativen finanziellen Verbindlichkeiten und Vermögenswerten. Finanzgarantien bestanden nicht. Fremdwährungsbeträge wurden mit dem jeweiligen Stichtagskurs zum Bilanzstichtag in die Berichtswährung Euro umgerechnet.

Fälligkeitsanalyse zum 31. Dezember 2011 in TEUR

	Cashflow 2012	Cashflow 2013	Cashflow 2014–2016	Cashflow 2017–2021	Cashflow 2022ff.
Originäre finanzielle Verbindlichkeiten					
Verbindlichkeiten gegen Kreditinstitute	-25.452	-11.618	-2.366	-42.621	0
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	-1.251	-1.251	-3.754	-8.638	0
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	-2.964	0	0	0	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-22.093	0	0	0	0
Sonstige Verbindlichkeiten	-5.308	-119	-234	0	0
Derivative finanzielle Vermögenswerte					
Auszahlungen	-57.805	-9.004	-118	0	0
Zugehörige Einzahlungen	59.309	9.219	123	0	0
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten					
Auszahlungen	-54.064	-1.112	-673	0	0
Zugehörige Einzahlungen	52.104	0	123	0	0

Fälligkeitsanalyse zum 31. Dezember 2010 in TEUR

	Cashflow 2011	Cashflow 2012	Cashflow 2013–2015	Cashflow 2016–2020	Cashflow 2021ff.
Originäre finanzielle Verbindlichkeiten					
Verbindlichkeiten gegen Kreditinstitute	-21.079	-46.561	-2.313	-50.281	0
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	-1.806	-1.806	-5.409	-9.889	0
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	-9.848	0	0	0	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-25.710	0	0	0	0
Sonstige Verbindlichkeiten	-4.414	0	0	0	0
Derivative finanzielle Vermögenswerte					
Auszahlungen	-31.385	0	0	0	0
Zugehörige Einzahlungen	31.690	0	0	0	0
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten					
Auszahlungen	-51.957	-2.044	-3.041	0	0
Zugehörige Einzahlungen	48.143	0	0	0	0

TAKKT verfügt über umfangreiche nicht genutzte kurz- und langfristige Kreditlinien mit einer Vielzahl von deutschen und internationalen Banken. Die derzeitige Verschuldung kann vollständig durch zugesagte fünfjährige Kreditlinien abgedeckt werden. Zusätzlich stehen dem TAKKT-Konzern ungenutzte Kreditlinien im dreistelligen Millionenbereich zur Verfügung. Daher ist das aus den Fälligkeiten resultierende Liquiditätsrisiko weitgehend zu vernachlässigen.

Marktpreisrisiko

Unter dem Begriff Marktpreisrisiko wird das Risiko verstanden, dass sich der beizulegende Zeitwert oder die zukünftigen Zahlungsströme eines Finanzinstruments aufgrund von Schwankungen von Marktpreisen ändern. Für TAKKT besteht das Marktpreisrisiko hauptsächlich aus dem Währungsrisiko und dem Zinsrisiko. In den nachfolgenden Abschnitten werden je Risikoart die am Bilanzstichtag im Bestand befindlichen Finanzinstrumente detailliert beschrieben.

Aus den nachfolgenden Sensitivitätsanalysen zu den Marktpreisrisiken geht hervor, welche Auswirkungen sich auf Ergebnis und Eigenkapital ergeben hätten, wenn hypothetische Änderungen verschiedener relevanter Risikovariablen auf den Bestand der Finanzinstrumente am Bilanzstichtag eingetreten wären. Dabei wird unterstellt, dass der Bestand am Bilanzstichtag repräsentativ für das Gesamtjahr ist und dass die unterstellten Änderungen der Risikovariablen am Stichtag nach vernünftigem Ermessen möglich waren.

Währungsrisiko

Die nachfolgende Darstellung gibt einen Überblick über das abgesicherte Nominalvolumen sowie die zugehörigen Marktwerte der Währungssicherungsgeschäfte. Die Kontrakte haben Restlaufzeiten zwischen einem Monat und vier Jahren. Ein Netting von Währungsinstrumenten wurde nicht durchgeführt.

Währungssicherung *in TEUR*

	Nominalwert		Marktwert	
	2011	2010	2011	2010
Aktiva				
Währungsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	39.208	6.497	1.348	188
Währungsderivate ohne Hedge-Accounting	28.473	25.020	156	137
Passiva				
Währungsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	8.164	28.430	-296	-1.328
Währungsderivate ohne Hedge-Accounting	44.257	19.884	-527	-295
	120.102	79.831	681	-1.298

Währungsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert

TAKKT ist Währungsrisiken ausgesetzt, weil der Kauf und Verkauf von Waren und Dienstleistungen in eingeschränktem Umfang (unter zehn Prozent des Konzernumsatzes) in unterschiedlichen Währungen erfolgt. Die im TAKKT-Konzern zu erwartenden Netto-Fremdwährungszahlungsströme werden zu sechzig bis siebenzig Prozent durch Währungsinstrumente abgesichert, die als effektive Cashflow-Hedges qualifiziert werden können und bis zum Abschlussstichtag mit keinen wesentlichen Ineffektivitäten verbunden waren. Wechselkursänderungen der zugrunde liegenden Währungen haben über die Marktwertschwankungen der Sicherungsgeschäfte Auswirkungen auf die kumulierten, direkt im Eigenkapital erfassten Wertänderungen. Daher werden diese bei der eigenkapitalbezogenen Sensitivitätsberechnung berücksichtigt.

Im Geschäftsjahr 2011 wurden aus der Veränderung der beizulegenden Zeitwerte von Devisenderivaten resultierende Gewinne nach latenten Steuern von insgesamt TEUR 709 (Verluste TEUR 773) erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst. Diese Wertänderungen stellen den effektiven Teil der Sicherungsbeziehung dar. Außerdem wurden im Eigenkapital verbuchte Verluste in Höhe von TEUR 763 (TEUR 393) in die Gewinn- und Verlustrechnung (Position Sonstige betriebliche Aufwendungen) transferiert. TAKKT erwartet, dass mit Eintritt der Zahlungen innerhalb der nächsten zwölf Monate im Eigenkapital erfasste Verluste nach latenten Steuern in Höhe von TEUR 692 in die Gewinn- und Verlustrechnung reklassifiziert werden.

Die im Rahmen von Cashflow-Hedges designierten Grundgeschäfte sind – differenziert nach Währungen – wie folgt fällig:

Grundgeschäfte der Währungsderivate 2011 in TEUR

	Cashflow 2012	Cashflow 2013	Cashflow 2014–2016	Cashflow 2017–2021	Cashflow 2022ff.
CAD	5.216	0	0	0	0
CHF	19.380	9.096	0	0	0
CZK	1.284	0	0	0	0
DKK	564	0	0	0	0
GBP	2.176	0	0	0	0
HUF	1.693	0	0	0	0
JPY	102	0	0	0	0
MXN	710	0	0	0	0
NOK	2.184	0	0	0	0
PLN	247	0	0	0	0
RON	907	0	0	0	0
RUB	303	0	0	0	0
SEK	2.865	0	0	0	0
TRY	342	0	0	0	0
USD	303	0	0	0	0

Grundgeschäfte der Währungsderivate 2010 in TEUR

	Cashflow 2011	Cashflow 2012	Cashflow 2013–2015	Cashflow 2016–2020	Cashflow 2021ff.
CAD	7.390	0	0	0	0
CHF	14.636	0	0	0	0
CZK	1.130	0	0	0	0
DKK	832	0	0	0	0
GBP	2.477	0	0	0	0
HUF	1.123	0	0	0	0
JPY	36	0	0	0	0
MXN	706	0	0	0	0
NOK	2.094	0	0	0	0
PLN	812	0	0	0	0
RON	542	0	0	0	0
RUB	314	0	0	0	0
SEK	2.078	0	0	0	0
TRY	414	0	0	0	0
USD	343	0	0	0	0

Währungsderivate ohne Hedge-Accounting

Wirtschaftliche Absicherungen von konzerninternen Darlehen werden, sobald diese währungsübergreifend sind, in Form von Devisentermingeschäften abgewickelt. Mit diesem Vorgehen wird die konzerninterne Finanzierung kursgesichert. Somit ergibt sich für den Konzern kein Risiko aus Wechselkursänderungen. Während aus der Sicht der Einzelgesellschaft das Derivat in Beziehung zu einem Basisgeschäft gesetzt werden kann, wird im Rahmen der Schuldenkonsolidierung im Konzern das Basisgeschäft eliminiert. Das eingesetzte Finanzinstrument ist aus Konzernsicht demzufolge nicht mehr für Sicherungszwecke bestimmt. Kursänderungen der zugrunde liegenden Währungen führen über Marktwertveränderungen bei den Derivaten sowie bei den dazugehörigen Konzerndarlehen zu gegenläufigen Schwankungen im Übrigen Finanzergebnis und werden folglich in die erfolgsbezogene Sensitivitätsberechnung einbezogen.

Auch Fremdwährungsforderungen oder -verbindlichkeiten gegenüber Dritten auf Ebene der Einzelgesellschaften werden ggf. in Form von Devisentermingeschäften wirtschaftlich abgesichert. Auch hier führen Wechselkursänderungen der zugrunde liegenden Währungen über Marktwertveränderungen bei den Derivaten sowie bei den dazugehörigen Forderungen bzw. Verbindlichkeiten zu gegenläufigen Schwankungen im Ergebnis und werden folglich ebenfalls in die ergebnisbezogene Sensitivitätsberechnung einbezogen.

Es wird kein Fair Value Hedge Accounting angewendet.

Die nachfolgende Aufstellung zeigt die Auswirkungen einer theoretischen Veränderung des Wechselkurses EUR/USD auf das Vorsteuerergebnis sowie auf das Eigenkapital zum Bilanzstichtag. Andere Wechselkursschwankungen haben keine wesentlichen Auswirkungen auf das Ergebnis oder das Eigenkapital. Einflüsse auf Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung, die aus der Umrechnung von Einzelabschlüssen in Fremdwährung in die Berichtswährung Euro resultieren (sogenannte Translationsrisiken), bleiben unberücksichtigt.

Sensitivitätsanalyse für Währungsschwankungen in TEUR

	Anstieg/ Reduzierung	Auswirkung Vorsteuer- ergebnis	Erfolgsneutrale Auswirkung Eigenkapital
31.12.2011			
EUR/USD	+10%	-2	+33
EUR/USD	-10%	+2	-33
31.12.2010			
EUR/USD	+10%	-71	+34
EUR/USD	-10%	+86	-34

Zinsrisiko

Die nachfolgende Darstellung gibt einen Überblick über das abgesicherte Nominalvolumen sowie die zugehörigen Marktwerte der Zinssicherungsgeschäfte. Ein Netting von Geschäften findet bei diesen Instrumenten nicht statt.

Zinssicherung in TEUR

	Nominalwert		Marktwert	
	2011	2010	2011	2010
Aktiva				
Zinsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	0	0	0	0
Zinsderivate ohne Hedge-Accounting	0	0	0	0
Passiva				
Zinsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	61.829	99.162	-2.650	-3.925
Zinsderivate ohne Hedge-Accounting	0	0	0	0
	61.829	99.162	-2.650	-3.925

Zinsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert

Zur Sicherung künftiger Zinszahlungen aus der US-Dollar-Verschuldung hat TAKKT Zinssatzswaps mit einem Nominalvolumen von TUSD 60.000 mit einer Laufzeit bis zum 30. Juni 2014 als Cashflow-Hedges klassifiziert. Im Vorjahr betrug das Nominalvolumen TUSD 100.000 mit einer Laufzeit bis 30. Juni 2014 und TUSD 32.500 mit einer Laufzeit bis 31. Januar 2011. Aufgrund der schnellen Entschuldung wurden im Berichtsjahr USD-Zinssatzswaps mit einem Nominalvolumen von TUSD 40.000 veräußert. Durch den erfolgten Abschluss eines gegenläufigen Zinssatzswaps mit einem Nominalvolumen von TUSD 20.000 (TUSD 0) mit einer Laufzeit bis zum 30. Juni 2012 ergibt sich damit zum Bilanzstichtag ein verbleibendes Sicherungsvolumen von TUSD 40.000. Mit den abgeschlossenen USD-Zinssatzswaps verfolgt TAKKT das Ziel, die variabel verzinsliche Mittelaufnahme in eine festverzinsliche Aufnahme zu verwandeln.

Eine etwaige Veränderung der Bonität und damit der Kreditmarge des Kreditnehmers ist nicht Bestandteil der Sicherung. Der als effektiv eingestufte Teil der USD-Zinssatzswaps wird mit dem beizulegenden Zeitwert erfolgsneutral bilanziert. Marktziinsänderungen führen bei als Cashflow-Hedges qualifizierten Zinssatzswaps sowohl zu Schwankungen in den kumulierten, direkt im Eigenkapital erfassten Wertänderungen (Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts) als auch zu Schwankungen im Finanzergebnis (Ausgleichszahlungen). Daher werden diese Finanzinstrumente bei der eigenkapitalbezogenen und der erfolgsbezogenen Sensitivitätsberechnung berücksichtigt.

Im Jahr 2011 wurden aus der Veränderung der beizulegenden Zeitwerte resultierende Verluste nach latenten Steuern in Höhe von TEUR 1.463 (TEUR 2.958) erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst. Im Eigenkapital erfasste Verluste nach latenten Steuern in Höhe von TEUR 2.159 (TEUR 1.990) wurden in die Gewinn- und Verlustrechnung transferiert (Position Finanzierungsaufwand). Diese Beträge stellen somit die Veränderung des effektiven Teils der Sicherungsbeziehung dar. Es lagen wie im Vorjahr keine nennenswerten Ineffektivitäten vor.

Grundgeschäfte der Zinsderivate

Der TAKKT-Konzern finanziert sich im Wesentlichen über langfristige bilaterale Kreditlinien, die in der Regel auf revolvingender Basis mit kurzfristiger Zinsfestschreibung in Anspruch genommen werden. Durch den Abschluss von derivativen Finanzinstrumenten sichert sich TAKKT gegen steigende Marktzinsen und somit künftig steigende Zinszahlungen ab.

Die folgende Tabelle zeigt, in welchen Berichtszeiträumen mit dem Anfall der zum 31. Dezember 2011 abgesicherten Cashflows gerechnet wird. Die erwarteten abgesicherten Zinsauszahlungen resultieren aus variabel verzinslichen Verbindlichkeiten mit Nominalvolumen in Höhe von TUSD 40.000 bzw. TUSD 60.000 (TUSD 132.500).

Grundgeschäfte der Zinsderivate 2011 in TUSD

	Cashflow 2012	Cashflow 2013	Cashflow 2014–2016	Cashflow 2017–2021	Cashflow 2022ff.
USD	342	398	199	0	0

Grundgeschäfte der Zinsderivate 2010 in TUSD

	Cashflow 2011	Cashflow 2012	Cashflow 2013–2015	Cashflow 2016–2020	Cashflow 2021ff.
USD	346	340	505	0	0

Sonstige Finanzinstrumente

Die variabel verzinslichen Finanzinstrumente werden in die erfolgsbezogene Sensitivitätsberechnung einbezogen, da Zinsänderungen Auswirkung auf das Finanzergebnis haben.

Nichtverzinsliche Finanzinstrumente (z. B. Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen) unterliegen keinem Zinsänderungsrisiko. Daher werden sie bei der Sensitivitätsberechnung nicht berücksichtigt.

Die nachfolgende Aufstellung zeigt die Sensitivität des Vorsteuerergebnisses sowie des Eigenkapitals bei einer theoretischen Änderung des Marktzinsniveaus bezogen auf die Finanzinstrumente am Bilanzstichtag, welche einer solchen Veränderung des Zinsniveaus ausgesetzt gewesen wären.

Sensitivitätsanalyse für Zinsschwankungen in TEUR

	Anstieg/ Reduzierung in Basispunkten	Auswirkung Vorsteuer- ergebnis	Erfolgsneutrale Auswirkung Eigenkapital
31.12.2011			
EUR	+100/–100	+23/–24	–235/+240
USD	+100/–100	–390/+405	+958/–766

	Anstieg/ Reduzierung in Basispunkten	Auswirkung Vorsteuer- ergebnis	Erfolgsneutrale Auswirkung Eigenkapital
31.12.2010			
EUR	+100/–100	+24/–24	–75/+76
USD	+100/–100	–70/+70	+2.304/–2.418

5. Sonstige Erläuterungen

Haftungsverhältnisse in TEUR

	2011	2010
Rückgriffshaftung Miete	65	125

Bestellobligo in TEUR

	2011	2010
Fällig im Folgejahr	329	568

Der Ausweis betrifft überwiegend Sachanlagen.

Eventualverbindlichkeiten und -forderungen

Aus dem Vertrag über die Ausbaumöglichkeit des Versandhandelszentrums in Kamp-Lintfort könnte bei Nichtdurchführung eine Entschädigungszahlung zwischen TEUR 1.808 und TEUR 2.760 fällig werden. Die genaue Höhe ist abhängig vom Zeitpunkt der Erklärung der Nichtdurchführung. Es bestanden zum 31. Dezember 2011 Eventualforderungen aus Erstattungen im Rahmen von Altersteilzeitregelungen. Die Beträge waren nicht wesentlich.

Erwerb von Tochterunternehmen

Mit Wirkung zum 01. Oktober 2011 hat der TAKKT-Konzern durch die deutsche Konzerngesellschaft KAISER+KRAFT EUROPA GmbH hundert Prozent der Anteile ihres langjährigen strategischen IT-Partners, der UBEN Unternehmensberatung Enzinger GmbH, übernommen. Dadurch sichert sich TAKKT EUROPE langfristig wichtiges IT-Know-How.

Der Kaufpreis in Höhe von TEUR 2.296 setzt sich zusammen aus einer Zahlung von TEUR 1.821 in 2011 sowie einem noch ausstehenden variablen Kaufpreisanteil in Höhe von TEUR 475. Der bedingte Teil des Kaufpreises ist als Sonstige Verbindlichkeit passiviert, da das Management davon ausgeht, dass sich die zugrunde liegende Bedingung erfüllen wird. Dieser ist in vier Jahresraten auszus zahlen.

UBEN war als IT-Dienstleister im Wesentlichen für die KAISER+KRAFT EUROPA GmbH tätig. Das Unternehmen erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2010 einen Umsatz von TEUR 1.354 und erzielte eine EBITDA-Marge von 34,1 Prozent. Seit dem Erwerbszeitpunkt erwirtschaftete UBEN interne Umsätze in Höhe von TEUR 261. Wäre UBEN bereits zum 01. Januar 2011 zu konsolidieren gewesen, wäre das EBITDA des TAKKT-Konzerns um TEUR 140 höher.

Die Transaktion wurde entsprechend IFRS 3 nach der Erwerbsmethode bilanziert. Die Vermögenswerte und Schulden der UBEN wurden zum beizulegenden Zeitwert bewertet und im Rahmen der Kaufpreisallokation wie folgt aufgeteilt:

Kaufpreisallokation in TEUR

	Buchwert	Anpassung an den beizulegenden Zeitwert	Beizulegender Zeitwert
Langfristiges Vermögen	5	0	5
Kurzfristiges Vermögen	124	0	124
Kurzfristige Schulden	3	0	3
	126	0	126
Firmenwert			2.170
Kaufpreis			2.296

Das im Zuge des Erwerbs übernommene, langfristig für TAKKT wichtige IT-Know-How spiegelt sich im Firmenwert wider. Neben Steuerforderungen wurden im Wesentlichen Forderungen gegenüber der KAISER+KRAFT EUROPA GmbH übernommen.

Erwerbsnebenkosten wie Kosten für Anwälte oder Notare wurden in Höhe von TEUR 7 vollständig im Aufwand erfasst.

Ereignisse nach der Berichtsperiode

Wesentliche Ereignisse nach der Berichtsperiode haben sich nicht ergeben.

Leasing und sonstige finanzielle Verpflichtungen 2011 in TEUR

	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	Gesamt
Finanzierungsleasing				
Mindestleasingzahlungen	1.251	5.005	3.754	10.010
Restschuld	0	0	4.884	4.884
Abzinsung	-339	-1.099	-536	-1.974
Barwert	912	3.906	8.102	12.920
davon Mindestleasingzahlung gegenüber verbundenen Unternehmen	0	0	0	0
davon Restschuld gegenüber verbundenen Unternehmen	0	0	0	0
Operatives Leasing				
Mindestleasingzahlungen	7.762	17.765	8.268	33.795

Leasing und sonstige finanzielle Verpflichtungen 2010 in TEUR

	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	Gesamt
Finanzierungsleasing				
Mindestleasingzahlungen	1.806	6.670	5.005	13.481
Restschuld	0	545	4.884	5.429
Abzinsung	-491	-1.434	-771	-2.696
Barwert	1.315	5.781	9.118	16.214
davon Mindestleasingzahlung gegenüber verbundenen Unternehmen	0	0	0	0
davon Restschuld gegenüber verbundenen Unternehmen	0	0	0	0
Operatives Leasing				
Mindestleasingzahlungen	8.803	20.810	10.214	39.827

Bei den Verpflichtungen aus operativen Leasingverträgen handelt es sich hauptsächlich um Mietverpflichtungen für Bürogebäude und Lager. Diese Verträge unterliegen in der Regel Preisanpassungsklauseln.

Mitarbeiterbeteiligungsmodell

Leitende Führungskräfte des TAKKT-Konzerns hatten bis 2005 die Möglichkeit, EVA®-Zertifikate zu zeichnen. Die EVA®-Zertifikate sind Schuldverschreibungen, deren Kurswert von drei Faktoren abhängt: dem absoluten erwirtschafteten Mehrwert, der sich nach der Formel $[(Return\ on\ Capital - Cost\ of\ Capital) \times Capital]$ berechnet, der EVA®-Veränderung zum Vorjahr und einer Risikoprämie auf das eingesetzte Kapital.

Der Inhaber des Zertifikats ist finanziell am Wertzuwachs oder an der Wertminderung des Unternehmens beteiligt, für das er tätig ist. Neben der Chance, eine Rendite zu erwirtschaften, kann der Inhaber aber auch bei entsprechender Entwicklung seine gesamte Einlage verlieren. Die Zertifikate haben eine Laufzeit von jeweils zehn Jahren, der Zertifikatsinhaber ist berechtigt, die Einlösung des Zertifikatsrechts frühestens nach fünf Jahren zu fordern. Die von der TAKKT-Gruppe ausgegebenen EVA®-Zertifikate sind mit TEUR 2.415 (TEUR 2.705) in den Finanzverbindlichkeiten unter der Position Sonstige ausgewiesen. Im Berichtsjahr war insgesamt ein Aufwand von TEUR 280 (TEUR 467) zu buchen.

Darüber hinaus wurden den inländischen Mitarbeitern im Berichtsjahr erneut Belegschaftsaktien zum Kauf angeboten. Hierfür an der Börse erworbene Aktien wurden Anfang 2011 an die Mitarbeiter weiterverkauft. Insgesamt wurden 18.345 (15.090) Aktien durch 401 (354) Mitarbeiter erworben. Dies entspricht einer Beteiligung von 52,2 (41,3) Prozent aller Berechtigten. Die Aktien wurden zu einem Durchschnittskurs von EUR 9,95 (EUR 10,60) gekauft und zu einem Durchschnittskurs von EUR 6,91 (EUR 5,30) an die Mitarbeiter weiterveräußert. Insgesamt ergab sich ein Aufwand von TEUR 61 (TEUR 78).

Deutscher Corporate Governance Kodex

Die nach § 161 Aktiengesetz (AktG) vorgeschriebene Erklärung zu den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex wurde zum 31. Dezember 2011 abgegeben und den Aktionären über die Webseite der TAKKT AG zugänglich gemacht (siehe auch Seite 65 in diesem Geschäftsbericht).

Angaben zu Directors' Dealings

Gemäß § 15a Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) (Directors' Dealings) haben Personen, die bei einem Emittenten von Aktien Führungsaufgaben wahrnehmen, und mit diesen in enger Beziehung stehende natürliche und juristische Personen eigene Geschäfte mit Aktien des Emittenten oder mit sich darauf beziehenden Finanzinstrumenten, insbesondere Derivaten, sowohl dem Emittenten als auch der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) anzuzeigen, wenn sie im Lauf eines Kalenderjahres den Wert von fünftausend Euro übersteigen.

Der TAKKT AG liegen für das Berichtsjahr keine Meldungen vor.

Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen

Nahestehende Unternehmen und Personen im Sinn des IAS 24 sind der Vorstand und Aufsichtsrat der TAKKT AG sowie diesen nahestehende Personen, die assoziierten Unternehmen der TAKKT-Gruppe sowie der Mehrheitsgesellschafter Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg, und dessen Tochtergesellschaften und assoziierte Unternehmen. Geschäfte mit nahestehenden Personen betreffen im Wesentlichen das Cash-Management-System, den laufenden Liefer- und Verrechnungsverkehr und Dienstleistungsverträge. Durch die Teilnahme am Cash-Management-System des Haniel-Konzerns nutzt die TAKKT-Gruppe mögliche Skaleneffekte. Alle Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen sind vertraglich vereinbart.

Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen in TEUR

	Holding Franz Haniel & Cie. GmbH/Servicege- sellschaften		Geschäftsbereiche des Haniel-Konzerns		Assoziierte Unternehmen des Haniel-Konzerns/ Sonstige		Gesamt	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Umsatzerlöse	28	19	481	600	422	248	931	867
Sonstige Aufwendungen	490	559	31	123	0	0	521	682
Zinserträge	0	6	0	0	0	0	0	6
Zinsaufwendungen	306	264	0	0	0	0	306	264
Forderungen	146	135	82	42	0	0	228	177
Verbindlichkeiten	3.490	10.320	1	14	0	0	3.491	10.334
Sonstige finanzielle Verpflichtungen	921	903	0	0	0	0	921	903

Der Vorstand setzt sich aus 3 (3) Mitgliedern zusammen. Nähere Einzelheiten zur Zusammensetzung finden sich auf Seite 130.

Vergütungssystem des Vorstands

Die Gesamtvergütung der Vorstandsmitglieder setzt sich aus erfolgsunabhängigen und erfolgsabhängigen Vergütungskomponenten zusammen. Nähere Erläuterungen zum Vergütungssystem finden sich im Corporate Governance Bericht als Teil des Lageberichts auf Seite 60ff. Mit Hauptversammlungsbeschluss vom 04. Mai 2011 wurde der Vorstand davon befreit, die individuellen Bezüge seiner Mitglieder anzugeben. Deshalb weist TAKKT die Vorstandsvergütung als Gesamtsumme aus, jedoch aufgeteilt nach den einzelnen Vergütungsbestandteilen.

Vergütungen des Vorstands in TEUR

	2011	2010
Gehälter und sonstige Leistungen	3.465	2.463
davon variabel	2.522	1.515
Vorsorge für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	272	261
Sonstige langfristige Leistungen	40	40
	3.777	2.764

In den variablen Vergütungen von TEUR 2.522 (TEUR 1.515) ist eine Rückstellungsauflösung in Höhe von TEUR 271 (TEUR 300) enthalten. Im Jahr 2011 teilten sich die erfolgsabhängigen Vergütungen ohne die Rückstellungsauflösung in TEUR 1.452 (TEUR 1.600) für Tantiemen sowie TEUR 1.341 (TEUR 215) für die langfristigen Performance-Cash-Pläne auf. In Übereinstimmung mit den aktuellen dienstvertraglichen Vereinbarungen wurden die Rückstellungen für die langfristigen Performance-Cash-Pläne im Rahmen der Vorstandsvergütungen in 2011 in voller Höhe passiviert. Im Vorjahr erfolgte eine ratierte Verteilung über die vierjährige Laufzeit des Plans. Die sich durch die veränderte Bewertung ergebende Erhöhung beläuft sich auf TEUR 901. Der beizulegende Zeitwert der Performance-Cash-Pläne wie auch die entsprechende Rückstellung betragen zum Bilanzstichtag TEUR 1.872 (TEUR 531). Die Bewertung basiert auf der erwarteten Entwicklung der relevanten Einflussfaktoren. Zum Bilanzstichtag beträgt der Barwert der Pensionsanswartschaften für den Vorstand TEUR 2.333 (TEUR 2.318).

Zum 31. Dezember 2011 hielten die Mitglieder des Vorstands der TAKKT AG 5.536 (5.676) Aktien. Gegenüber Mitgliedern des Vorstands bestehen mit Ausnahme von Verbindlichkeiten aus EVA®-Zertifikaten in Höhe von TEUR 793 (TEUR 1.115) und den üblichen Forderungen und Verbindlichkeiten aus den Be- und Anstellungsverträgen keine weiteren Forderungen oder Verbindlichkeiten.

Die Bezüge für ausgeschiedene Vorstände betragen TEUR 250 (TEUR 241). Für ehemalige Vorstände bestehen Pensionsrückstellungen in Höhe von TEUR 4.676 (TEUR 3.718).

Gesamtbezüge des Aufsichtsrats

Die Bezüge des Aufsichtsrats der TAKKT AG betragen im Geschäftsjahr TEUR 400 (TEUR 337), davon TEUR 9 (TEUR 8) Aufwandsentschädigung. Des Weiteren wurden für Vergütungen TEUR 335 (TEUR 273) zurückgestellt. Hierbei entfallen auf fixe Bestandteile TEUR 172 (TEUR 183) und auf erfolgsorientierte Bestandteile TEUR 163 (TEUR 90). Gegenüber dem Aufsichtsrat bestehen keine weiteren Forderungen oder Verbindlichkeiten. Zum 31. Dezember 2011 hielten die Mitglieder des Aufsichtsrats 3.140 (3.007) Aktien der TAKKT AG.

Honorar für Leistungen des Konzernabschlussprüfers in TEUR ohne Umsatzsteuer

	2011	2010
Abschlussprüfung (Einzelabschlüsse und Konzern)	386	378
Sonstige Bestätigungs- oder Bewertungsleistungen	0	0
Steuerberatungsleistungen	0	0
Sonstige Leistungen	134	162
	520	540

Anteilmeldung der Aktionäre

Außerhalb der Meldepflicht des WpHG teilte uns die Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg, im Februar 2012 freiwillig mit, dass sie zum 31. Dezember 2011 über 70,4 (70,4) Prozent der stimmberechtigten Stückaktien am Grundkapital der TAKKT AG verfügte.

Gemäß § 21 Abs. 1 WpHG wurden uns folgende Mitteilungen gemacht:

Am 23. Januar 2012 hat uns die Jupiter Asset Management Limited, London, United Kingdom gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der TAKKT AG, Presselstraße 12, 70191 Stuttgart, Deutschland, am 18. Januar 2012 die Schwelle von drei Prozent der gesamten Stimmrechte der Gesellschaft unterschritten hat. Der Prozentsatz der Stimmrechte der Jupiter Asset Management Limited an der TAKKT AG betrug am 18. Januar 2012 2,956 Prozent (1.939.607 Aktien). 2,956 Prozent der Stimmrechte (1.939.607 Aktien) sind der Jupiter Asset Management Limited nach § 22 Absatz 1 Satz 1 Nr. 6 WpHG zuzurechnen. 2,034 Prozent (1.334.645 Aktien) werden der Jupiter Asset Management Limited ebenfalls nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zugerechnet.

Die FINANCIERE DE L'ECHIQUEUR S.A, Paris, hat uns am 02. August 2011 mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der TAKKT AG, Stuttgart, Deutschland am 28. Juli 2011 die Schwelle von drei Prozent der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 2,68 Prozent (das entspricht 1.877.043 Stimmrechten) betragen hat. 0,07 Prozent der Stimmrechte (das entspricht 43.363 Stimmrechten) sind der Gesellschaft gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 WpHG von Dritten zuzurechnen.

Am 18. Januar 2010 hat uns die Capital Research and Management Company, Los Angeles (CA), USA, mitgeteilt, dass ihr Anteil der Stimmrechte an der TAKKT AG, Stuttgart, am 13. Januar 2010 die Schwelle von drei Prozent der gesamten Stimmrechte der Gesellschaft überschritten hat. An diesem Tag hielt die Capital Research and Management Company 3,90 Prozent (2.558.641 Aktien) der gesamten Stimmrechte an der TAKKT AG aus 65.610.331 Stückaktien.

Befreiung von der Offenlegungspflicht

Gemäß § 264 Abs. 3 HGB sind folgende, in den Konzernabschluss einbezogene Gesellschaften von der Offenlegung ihres Jahresabschlusses befreit:

KAISER+KRAFT EUROPA GmbH, Stuttgart
KAISER+KRAFT GmbH, Stuttgart
Gaerner GmbH, Duisburg
Certeo Business Equipment GmbH, Stuttgart
Quip24 GmbH, Stuttgart
Topdeq Service GmbH, Pfungstadt
Topdeq GmbH, Pfungstadt
Furnandi GmbH, Pfungstadt
Hubert Europa Service GmbH, Pfungstadt
Hubert GmbH, Pfungstadt
UBEN Unternehmensberatung Enzinger GmbH, Waldkirchen

Anteilsbesitz der TAKKT AG, Stuttgart, zum 31. Dezember 2011

Die TAKKT AG, Stuttgart, in nachfolgender Übersicht mit Nummer 1 bezeichnet, ist am Bilanzstichtag an folgenden Unternehmen beteiligt.

Nr.	Verbundene Unternehmen	gehalten von Nr.	Beteiligungsquote %
2	KAISER+KRAFT EUROPA GmbH, Stuttgart/Deutschland	1	100,00
3	KAISER+KRAFT GmbH, Stuttgart/Deutschland	2	100,00
4	KAISER+KRAFT Gesellschaft m.b.H., Salzburg/Österreich	2	100,00
5	KAISER+KRAFT N.V., Diegem/Belgien	2	50,00
		13	50,00
6	KAISER+KRAFT AG, Zug/Schweiz	2	100,00
7	KAISER+KRAFT s.r.o., Prag/Tschechien	2	99,80
		33	0,20
8	KAISER+KRAFT S.A., Barcelona/Spanien	2	100,00
9	FRANKEL S.A.S., Morangis/Frankreich	2	100,00
10	KAISER+KRAFT Ltd., Hemel Hempstead/Großbritannien	2	100,00
11	KAISER+KRAFT Kft., Budaörs/Ungarn	2	100,00
12	KAISER+KRAFT S.p.A., Lomazzo/Italien	2	100,00
13	Vink Lisse B.V., Lisse/Niederlande	2	100,00
14	KAISER+KRAFT S.A., Lissabon/Portugal	2	100,00
15	KAISER+KRAFT Sp. z o.o., Warschau/Polen	2	100,00
16	KAISER+KRAFT OOO, Moskau/Russland	2	99,00
		3	1,00
17	KAISER+KRAFT s.r.o., Nitra/Slowakei	2	99,90
		3	0,10
18	KAISER+KRAFT Ltd. STI., Istanbul/Türkei	2	99,00
		3	1,00
19	Gaerner GmbH, Duisburg/Deutschland	2	100,00
20	Gaerner Gesellschaft m.b.H., Elixhausen/Österreich	2	100,00
21	Gaerner AG, Zug/Schweiz	2	100,00
22	Gaerner Business Equipment S.A.U., Castelldefels/Spanien	2	100,00
23	Gaerner S.A.S., Réau/Frankreich	2	100,00
24	Powell Mail Order Ltd., Llanelli/Großbritannien	2	100,00
25	Gaerner S.R.L., Cadorago/Italien	12	100,00
26	Gaerner B.V.B.A., Diegem/Belgien	2	99,00
		19	1,00
27	Hoffmann Bedrijfsuitrusting B.V., Zeist/Niederlande	2	100,00
28	Germans Inredningar AB, Markaryd/Schweden	2	100,00
29	Germans Kontor-og Lag. A/S, Nivaa/Dänemark	28	100,00
30	Germans Innredninger A/S, Sandvika/Norwegen	28	100,00
31	Germans OY, Espoo/Finnland	28	100,00
32	KWESTO Service s.r.o., Prag/Tschechien	2	99,93
		7	0,07
33	KWESTO s.r.o., Prag/Tschechien	32	100,00
34	KWESTO Kft., Győr/Ungarn	32	100,00

Nr.	Verbundene Unternehmen	gehalten von Nr.	Beteiligungsquote %
35	KWESTO Sp. z o.o., Breslau/Polen	32	100,00
36	KWESTO Service S.R.L., Ramnicu, Valcea/Rumänien	32	100,00
37	KWESTO s.r.o., Nitra/Slowakei	32	100,00
38	KAISER+KRAFT (China) Commercial Co. Ltd., Shanghai/Volksrepublik China	2	100,00
39	KAISER+KRAFT K.K., Chiba/Japan	2	100,00
40	UBEN Unternehmensberatung Enzinger GmbH, Waldkirchen/Deutschland	2	100,00
41	Certeo Business Equipment GmbH, Stuttgart/Deutschland	2	100,00
42	Quip24 GmbH, Stuttgart/Deutschland	2	100,00
43	Topdeq Service GmbH, Pfungstadt/Deutschland	1	100,00
44	Topdeq GmbH, Pfungstadt/Deutschland	43	100,00
45	Topdeq N.V., Diegem/Belgien	43	99,80
		44	0,20
46	Topdeq AG, Zug/Schweiz	43	100,00
47	Topdeq S.A.S., Tremblay en France/Frankreich	43	100,00
48	Topdeq B.V., Mijdrecht/Niederlande	43	100,00
49	Topdeq Nederland B.V., Mijdrecht/Niederlande	13	100,00
50	Furnandi Office Equipment GmbH, Pfungstadt/Deutschland	43	100,00
51	TAKKT America Holding Inc., Milwaukee/USA	1	100,00
52	K+K America Corporation, Milwaukee/USA	51	100,00
53	C&H Service LLC, Milwaukee/USA	52	100,00
54	C&H Distributors LLC, Milwaukee/USA	52	100,00
55	Avenue Industrial Supply Co. Ltd., Richmond Hill/Kanada	52	100,00
56	C&H Productos Industriales SRLCV, Mexico City/Mexiko	52	99,97
		54	0,03
57	IndustrialSupplies.com LLC, Milwaukee/USA	52	100,00
58	Hubert North America Service LLC, Harrison/USA	52	100,00
59	Hubert Company LLC, Harrison/USA	52	100,00
60	SPG U.S. Retail Resource LLC, Harrison/USA	52	100,00
61	Hubert Distributing Company Ltd., Markham/Kanada	52	100,00
62	Foodserviceplanet.com LLC, Harrison/USA	52	100,00
63	Central Products LLC, Indianapolis/USA	52	100,00
64	Hubert Europa Service GmbH, Pfungstadt/Deutschland	2	100,00
65	Hubert GmbH, Pfungstadt/Deutschland	64	100,00
66	Hubert AG, Zug/Schweiz	64	100,00
67	Hubert S.A.S., Morangis/Frankreich	64	100,00
68	NBF Service LLC, Milwaukee/USA	52	100,00
69	National Business Furniture LLC, Milwaukee/USA	52	100,00

Nr.	Verbundene Unternehmen	gehalten von Nr.	Beteiligungsquote %
70	Alfax Furniture LLC, Dallas/USA	52	100,00
71	Dallas Midwest LLC, Dallas/USA	52	100,00
72	Officefurniture.com LLC, Milwaukee/USA	52	100,00
73	National Business Furniture Ltd., Richmond Hill/Kanada	52	100,00

Nr.	Assoziierte Unternehmen	gehalten von Nr.	Beteiligungsquote %
74	Simple System GmbH & Co. KG, München/Deutschland	2	33,00

Organe der Gesellschaft

Aufsichtsrat

Prof. Dr. Klaus Trützscher, Essen, geb. 11. Dezember 1948

Vorsitzender

Mitglied des Vorstands der Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Wuppermann AG, Leverkusen

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Zwiesel Kristallglas AG, Zwiesel

Mitglied des Aufsichtsrats der Bilfinger Berger SE, Mannheim

Mitglied des Aufsichtsrats der Celesio AG, Stuttgart

Mitglied des Aufsichtsrats der Sartorius AG, Göttingen

Mitglied des Verwaltungsrats der Wilh. Werhahn KG, Neuss

Prof. Dr. Jürgen Kluge, Düsseldorf, geb. 02. September 1953

Stellvertretender Vorsitzender

Vorsitzender des Vorstands der Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Celesio AG, Stuttgart

Vorsitzender des Aufsichtsrats der METRO AG, Düsseldorf, bis 17. November 2011

Mitglied des Aufsichtsrats der SMS GmbH, Düsseldorf

Dr. Dr. Peter Bettermann, Weinheim, geb. 29. Mai 1947, bis 04. Mai 2011

Persönlich haftender Gesellschafter und Sprecher der Unternehmensleitung der Freudenberg & Co. KG, Weinheim

Vorsitzender des Aufsichtsrats der BATIG Gesellschaft für Beteiligungen mbH, Hamburg

Vorsitzender des Aufsichtsrats der British American Tobacco (Germany) GmbH, Hamburg

Mitglied des Aufsichtsrats der Evonik Industries AG, Essen

Stellvertretender Vorsitzender des Verwaltungsrats der Wilh. Werhahn KG, Neuss

Dr. Florian Funck, Essen, geb. 23. März 1971, seit 12. Dezember 2011

Mitglied des Vorstands der Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg, seit 01. September 2011

Mitglied des Aufsichtsrats der SmartLoyalty AG, Wiesbaden

Thomas Kniehl, Stuttgart, geb. 11. Juni 1965

Sachbearbeiter Logistik der KAISER+KRAFT GmbH, Stuttgart

Vorsitzender des gemeinsamen Gesamtbetriebsrats der KAISER+KRAFT GmbH, Stuttgart,
und der KAISER+KRAFT EUROPA GmbH, Stuttgart

Stefan Meister, Stuttgart, geb. 28. Oktober 1965, bis 31. August 2011

Mitglied des Vorstands der Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg, bis 31. August 2011

Mitglied des Verwaltungsrats der Straumann Holding AG, Basel/Schweiz

Mitglied des Stiftungsrats der Stiftung BPN, Bern/Schweiz

Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot, Gauting, geb. 28. Dezember 1944

Universitätsprofessor an der Ludwig-Maximilians-Universität München

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Sartorius AG, Göttingen

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Sartorius Stedim Biotech GmbH, Göttingen

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Sartorius Weighing Technology GmbH, Göttingen

Mitglied des Aufsichtsrats der WIK GmbH, Bad Honnef
Mitglied des Aufsichtsrats der WIK-Consult GmbH, Bad Honnef
Mitglied des Verwaltungsrats der Sartorius Stedim Biotech S.A., Aubagne/Frankreich

Vorstand

Dr. Felix A. Zimmermann, Stuttgart, geb. 27. Juni 1966
Vorstandsvorsitzender, Geschäftsbereich TAKKT AMERICA

Dr. Florian Funck, Essen, geb. 23. März 1971, bis 31. August 2011
Controlling und Finanzen
Mitglied des Aufsichtsrats der SmartLoyalty AG, Wiesbaden

Dr. Claude Tomaszewski, Stuttgart, geb. 25. April 1969, seit 01. November 2011
Controlling und Finanzen

Franz Vogel, Leinfelden-Echterdingen, geb. 22. Oktober 1948
Geschäftsbereich TAKKT EUROPE

Versicherung der gesetzlichen Vertreter

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

Stuttgart, 24. Februar 2012
TAKKT AG
Der Vorstand

Dr. Felix A. Zimmermann

Dr. Claude Tomaszewski

Franz Vogel

Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

Wir haben den von der TAKKT AG, Stuttgart, aufgestellten Konzernabschluss – bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Gesamtergebnisrechnung, Eigenkapitalveränderungsrechnung, Kapitalflussrechnung, Segmentberichterstattung und Anhang – sowie den zusammengefassten Lagebericht und Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr vom 01. Januar bis zum 31. Dezember 2011 geprüft. Die Aufstellung von Konzernabschluss und zusammengefasstem Lagebericht und Konzernlagebericht nach den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften sowie den ergänzenden Bestimmungen der Satzung liegt in der Verantwortung der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Konzernabschluss und den zusammengefassten Lagebericht und Konzernlagebericht abzugeben.

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

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

Stuttgart, 24. Februar 2012

Ebner Stolz Mönning Bachem GmbH & Co. KG

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft

Bernhard Steffan
Wirtschaftsprüfer

Uwe Harr
Wirtschaftsprüfer

Glossar

B2B oder auch Business-to-Business

Lieferanten- und Kundenbeziehungen werden bewusst nur zwischen Geschäftskunden angebahnt.

BEG

Business Equipment Group. Die BEG wird dem Segment TAKKT EUROPE zugeordnet und besteht aus den Marken KAISER+KRAFT, gaerner, Gerdman's, KWESTO und den Online-Vertriebsmarken Certo und *eduQuip24.de*.

Cashflow

Der Cashflow ist der zahlungswirksame finanzielle Überschuss einer Berichtsperiode. Der TAKKT-Cashflow wird definiert als Periodenergebnis plus Abschreibungen, Wertminderungen auf langfristiges Vermögen und erfolgswirksam verbuchte latente Steuern. In dieser Definition zeigt die Kennzahl den in der Berichtsperiode erwirtschafteten operativen Cashflow vor Effekten aus der Veränderung des kurzfristigen Nettovermögens (Working Capital).

Corporate Governance

Regelungen, Satzungen, Anweisungen und Empfehlungen, nach denen ein Unternehmen gesteuert und kontrolliert wird.

Debitoren

Debitoren bezeichnen in der Buchführung im Allgemeinen offene Forderungen gegenüber Kunden aus Warenlieferungen und Leistungen.

Derivative Finanzinstrumente

Zertifikat oder Vertrag, der sich auf einen anderen – im Regelfall handelbaren – Vermögensgegenstand bezieht. Diese Finanzinstrumente sind im Allgemeinen auch selbst handelbar. Dies sind beispielsweise Zinssatzswaps, Zinsscaps, Devisentermingeschäfte oder Devisenoptionen.

Durchschnittlicher Auftragswert (-größe)

Der Wert des Auftragseingangs wird zur Anzahl aller Aufträge ins Verhältnis gesetzt. Beeinflusst wird der durchschnittliche Auftragswert durch das in den Werbemitteln angebotene Produktprogramm und die konjunkturelle Entwicklung. Wird der durchschnittliche Auftragswert für die TAKKT-Gruppe berechnet, so ist auch die Änderung in den Wechselkursen eine Einflussgröße.

EBIT

Earnings before interest and taxes. Ergebnis unbeeinflusst von Zinsen und Steuern.

EBITA

Earnings before interest, taxes and amortisation. Ergebnis unbeeinflusst von Zinsen, Steuern sowie Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte.

EBITDA

Earnings before interest, taxes, depreciation and amortisation. Ergebnis unbeeinflusst von Zinsen und Steuern, Wertminderungen von Geschäfts- und Firmenwerten und Abschreibungen auf Sachanlagen und andere immaterielle Vermögenswerte.

E-Commerce

Handel, der über das Internet abgewickelt wird; beinhaltet im weiteren Sinne auch E-Procurement.

Economic Value Added® (EVA®, eingetragene Marke der Stern Stewart Co.)

Das erwirtschaftete Ergebnis wird in Beziehung zu den gesamten Kapitalkosten, also Eigen- und Fremdkapitalkosten, gesetzt. Erwirtschaftet das Unternehmen eine Rendite, die über den Kapitalkosten liegt, so wird eine Wertsteigerung erzielt.

Eigenkapitalquote

Die Eigenkapitalquote wird ermittelt, indem das Konzerneigenkapital in Beziehung zur Bilanzsumme gesetzt wird.

Einkaufsmanagerindex (PMI)

Einkaufsmanagerindizes sind weltweit stark beachtete Konjunkturindikatoren. In der Regel befragen beispielsweise Branchenverbände oder Marktforschungsinstitute die Einkaufsleiter von Firmen verschiedener Branchen in festen Zeitabständen zur künftigen Geschäftsentwicklung. Die Umfrageergebnisse werden anschließend in einer Zahl – dem sogenannten Einkaufsmanagerindex – zusammengefasst. Steigt der Index im Zeitverlauf, kann das auf eine anziehende Konjunktur hinweisen. Weltweit gibt es verschiedene Indizes, die sich in ihrer Systematik grundsätzlich ähneln.

Entschuldungsdauer

Die Kennzahl ermöglicht eine Aussage über die rechnerische Dauer der Entschuldung in Jahren. Bei der TAKKT ist sie definiert als Quotient aus durchschnittlicher Nettofinanzverschuldung und TAKKT-Cashflow.

E-Procurement

Der auch im Internet verfügbare elektronische Katalog wird so bearbeitet, dass dieser im Intranet oder WWS des Kunden oder auf Beschaffungsmarktplätzen zur Verfügung steht. Durch diese Art des Einkaufs können auf Seiten des Kunden Transaktionskosten eingespart werden.

Freier Cashflow

TAKKT definiert den freien Cashflow als Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit abzüglich Regelinvestitionen. Dieser freie Cashflow steht für Akquisitionen, Auszahlungen an Aktionäre sowie zur Tilgung von Finanzverbindlichkeiten zur Verfügung.

Gearing

Das Gearing misst das Verhältnis zwischen Konzerneigenkapital und Nettofinanzverbindlichkeiten und wird ermittelt, indem die Nettofinanzverbindlichkeiten durch das Konzerneigenkapital dividiert werden.

Hedging

Absicherung von Zins-, Währungs-, Kursrisiken o. Ä. durch originäre oder derivative Finanzinstrumente wie Options- oder Termingeschäfte, welche die Risiken der Grundgeschäfte (weitgehend) abdecken.

Konsolidierung

Die Konsolidierung dient der Erstellung eines Konzernabschlusses aus den Daten der Einzelabschlüsse aller Gesellschaften des Konzerns. Im Rahmen der Konsolidierung werden Doppelzählungen sowie konzerninterne Vorgänge eliminiert. Im Konzernabschluss wird die aus mehreren Unternehmen bestehende Gruppe so dargestellt, als würde es sich um ein einziges Unternehmen handeln.

Lagergeschäft

Die vom Kunden bestellte Ware wird ab Lager ausgeliefert. Produkte werden von den TAKKT-Gesellschaften im Lager vorrätig gehalten.

Latente Steuern

Unterschiede zwischen den steuerlichen und den IFRS-Gewinnermittlungsvorschriften führen hinsichtlich der steuerlichen Last zu Abweichungen. Diese Unterschiede werden über Abgrenzungen als Aktiv- oder Passivposten in der Bilanz dargestellt.

Marktwerte

Die Bewertung bestimmter Bilanzposten erfolgt zum Stichtag mit dem an einem Markt, beispielsweise der Börse, realisierbaren oder daraus abgeleiteten Wert.

Nettofinanzverschuldung

Die Nettofinanzverschuldung ergibt sich aus der Saldierung sämtlicher in der Bilanz ausgewiesener zinstragender Verbindlichkeiten und den flüssigen Mitteln.

OEG

Office Equipment Group. Die OEG innerhalb von TAKKT EUROPE umfasst die Topdeq-Gesellschaften sowie Furnandi und innerhalb des Geschäftsbereichs TAKKT AMERICA die Marken National Business Furniture, Alfax, Dallas Midwest und officefurniture.com.

Offsite-Aktivitäten

Im E-Commerce-Bereich werden unter Offsite-Aktivitäten Marketingmaßnahmen außerhalb der eigenen Webshops verstanden, wie z. B. Suchmaschinenmarketing.

Onsite-Aktivitäten

Unter Onsite-Aktivitäten versteht TAKKT alle Maßnahmen innerhalb der eigenen Webshops im Hinblick auf Steigerung der Benutzerfreundlichkeit und Suchmaschinenrelevanz.

PEG

Plant Equipment Group. Die PEG ist dem Segment TAKKT AMERICA zuzuordnen und umfasst die Marken C&H, Avenue und IndustrialSupplies.com.

Risikomanagement

Systematische Vorgehensweise, um potenzielle Risiken für das Unternehmen zu identifizieren, zu bewerten und Maßnahmen zur Risikovermeidung bzw. -reduzierung der möglichen negativen Folgen auszuwählen und umzusetzen.

SPG

Specialties Group. Die SPG ist dem Geschäftsbereich TAKKT AMERICA zuzuordnen und umfasst die Marken Hubert, Central und CateringPlanet.com.

Streckengeschäft

Durch den Kunden bestellte Waren, u. a. sperrige Artikel, werden direkt vom Lieferanten an den Kunden ausgeliefert. Die Rechnungsstellung erfolgt wie beim Lagergeschäft.

Versandhandelszentrum

Zusätzlich zu einer reinen Lagerfunktion, d. h. nur Ein- oder Auslagern von Artikeln, werden im Versandhandelszentrum weitere Funktionen wahrgenommen. So werden die Artikel beispielsweise einer strengen Qualitätskontrolle unterworfen. Zusätzlich werden typische Streckenartikel, die von ausländischen Kunden bestellt werden, hier mit den Lagerartikeln kommissioniert. Damit wird eine Optimierung der Transportwege erreicht.

Warenwirtschaftssystem (WWS)

Eine Software, die alle Bestandsdaten sowie alle Warenbewegungen und Geschäftsabläufe verwaltet bzw. dokumentiert. Offene Aufträge werden hinsichtlich des Abwicklungsstands laufend überwacht. Bei Auslieferung werden automatisch alle notwendigen Lieferscheine und Rechnungen produziert.

Zinscap

Derivatives Finanzinstrument – eine garantierte Zinsobergrenze, welche gegen die Zahlung einer Prämie erworben wird. Steigt der Zins über diese garantierte Grenze, so erhält der Erwerber die Differenz vom Cap-Verkäufer.

Zinsdeckung

Bei dieser Kennzahl wird das EBITA in Beziehung zum Nettofinanzierungsaufwand gesetzt.

Zinssatzswap

Derivatives Finanzinstrument – eine Vereinbarung zwischen zwei Parteien, Zinszahlungen auf Grundlage unterschiedlicher Zinssätze auszutauschen. So können beispielsweise variable Zinssätze mit fixen Zinssätzen getauscht werden.

Unternehmenskalender der TAKKT AG 2012**18. Januar**

Cheuvreux German Corporate Conference, Frankfurt

16. Februar

Veröffentlichung der vorläufigen Zahlen 2011

22. März

Bilanzpressekonferenz, Stuttgart
Analystenkonferenz, Frankfurt

März

Frühjahrs-Roadshow

26. April

Zwischenbericht für die ersten drei Monate 2012

08. Mai

Hauptversammlung im Forum Ludwigsburg

Juni

Sommer-Roadshow

31. Juli

Zwischenbericht für das erste Halbjahr 2012

September

German Corporate Conference, München

30. Oktober

Zwischenbericht für die ersten neun Monate 2012

November

Herbst-Roadshow
Deutsches Eigenkapitalforum, Frankfurt

Für Aktionärsinformationen wenden Sie sich bitte an:

Frank Schwitalla
Leiter Investor Relations
Tel: +49 711 3465-8222
Fax: +49 711 3465-8104
investor@takkt.de

Der Geschäftsbericht erscheint in deutscher und englischer Sprache.
Im Zweifelsfall ist der Inhalt der deutschen Version ausschlaggebend.

Die TAKKT AG ist Mitglied im



Die TAKKT AG ist notiert im



Konzeption, Redaktion und Realisation: thema ag, Offenbach

Druck: EBERL PRINT GmbH, Immenstadt

Bildnachweis: Frank Reinhold, Norbert Miguletz, Franz Haniel & Cie. GmbH, TAKKT AG

Publishing-System: Neidhart + Schön AG, Zürich

TAKKT AG
Postfach 10 48 62
70042 Stuttgart

Presselstraße 12
70191 Stuttgart
Deutschland

T +49 711 3465-80
F +49 711 3465-8100

service@takkt.de
www.takkt.de