

# // kompetenz 2009

Geschäftsbericht des TAKKT-Konzerns

**Kennzahlen TAKKT-Konzern** in Mio. Euro nach IFRS

	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Umsatz</b>	<b>773,2</b>	<b>958,5</b>	<b>986,2</b>	<b>932,1</b>	<b>731,5</b>
Veränderung in %	6,3	24,0	2,9	-5,5	-21,5
<b>EBITDA</b>	<b>98,4</b>	<b>119,5</b>	<b>142,3</b>	<b>133,1</b>	<b>68,7</b>
in % vom Umsatz	12,7	12,5	14,4	14,3	9,4
<b>EBITA</b>	<b>88,9</b>	<b>105,2</b>	<b>125,0</b>	<b>117,3</b>	<b>49,4</b>
in % vom Umsatz	11,5	11,0	12,7	12,6	6,8
<b>EBIT</b>	<b>88,9</b>	<b>105,2</b>	<b>125,0</b>	<b>117,3</b>	<b>49,4</b>
in % vom Umsatz	11,5	11,0	12,7	12,6	6,8
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>78,7</b>	<b>92,9</b>	<b>116,1</b>	<b>111,0</b>	<b>42,4</b>
in % vom Umsatz	10,2	9,7	11,8	11,9	5,8
<b>Periodenergebnis</b>	<b>50,4</b>	<b>62,5</b>	<b>79,3</b>	<b>75,1</b>	<b>27,8</b>
in % vom Umsatz	6,5	6,5	8,0	8,1	3,8
Cashflow	65,5	81,7	101,2	97,1	56,1
Investitionen (inkl. Akquisitionen und Finanzierungsleasing)	8,9	72,0	47,4	27,9	60,1
Abschreibungen	9,5	14,3	17,3	15,8	19,2
Cashflow pro Aktie in Euro	0,90	1,12	1,39	1,33	0,84
Ergebnis pro Aktie in Euro	0,68	0,84	1,07	1,01	0,41
Dividende pro Aktie in Euro	0,15	0,25	0,80*	0,80*	0,32
<b>Langfristiges Vermögen</b>	<b>310,3</b>	<b>352,5</b>	<b>333,4</b>	<b>353,9</b>	<b>386,8</b>
in % von Bilanzsumme	62,1	61,5	60,7	66,7	72,1
<b>Eigenkapital (Eigenanteil)</b>	<b>230,6</b>	<b>273,2</b>	<b>321,9</b>	<b>324,4</b>	<b>238,8</b>
in % von Bilanzsumme	46,1	47,7	58,6	61,1	44,5
<b>Nettofinanzverschuldung</b>	<b>156,5</b>	<b>164,8</b>	<b>81,6</b>	<b>79,9</b>	<b>180,8</b>
<b>Mitarbeiter (Vollzeitbasis) zum 31.12.</b>	<b>1.868</b>	<b>2.027</b>	<b>1.971</b>	<b>1.960</b>	<b>1.768</b>

\*) davon Sonderdividende in Höhe von EUR 0,48

Die Zahlen für die Geschäftsjahre 2008 und 2009 wurden auf Basis der seit dem 01. Januar 2009 geltenden neuen IFRS-Regelungen zur Katalogbilanzierung ermittelt.

## 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 160.000 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.

Wir legen großen Wert auf die Grundsätze der Nachhaltigkeit. Wir achten auf den schonenden Umgang mit Ressourcen in unserem Kerngeschäft und darüber hinaus. Wir engagieren uns für die Belange unserer Mitarbeiter und der Gesellschaft. Wir sind uns bewusst, dass wirtschaftlicher Erfolg und nachhaltiges Handeln langfristig keinen Widerspruch darstellen dürfen.

**> Unser Ziel: Wir wollen der weltweit führende B2B-Spezialversandhändler für Geschäftsausstattung sein.**



**Vorstand**

Brief des Vorstands .....	006
Mitglieder des Vorstands .....	009

**Lagebericht**

Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie .....	012
Wirtschaftliche Rahmenbedingungen und Geschäftsentwicklung .....	017
Umsatz- und Ertragssituation .....	019
Finanz- und Vermögenslage .....	024
Forschung und Qualitätssicherung .....	026
Mitarbeiter .....	028
Risikobericht .....	029
Prognosebericht .....	035



### Geschäftsbereiche

KAISER + KRAFT EUROPA .....	040
Topdeq .....	042
K + K America .....	044
TAKKT im Überblick .....	046

### TAKKT-Aktie

.....	048
-------	-----

### Unternehmensführung

Corporate Governance Bericht .....	056
Bericht des Aufsichtsrats .....	060
Mitglieder des Aufsichtsrats .....	063

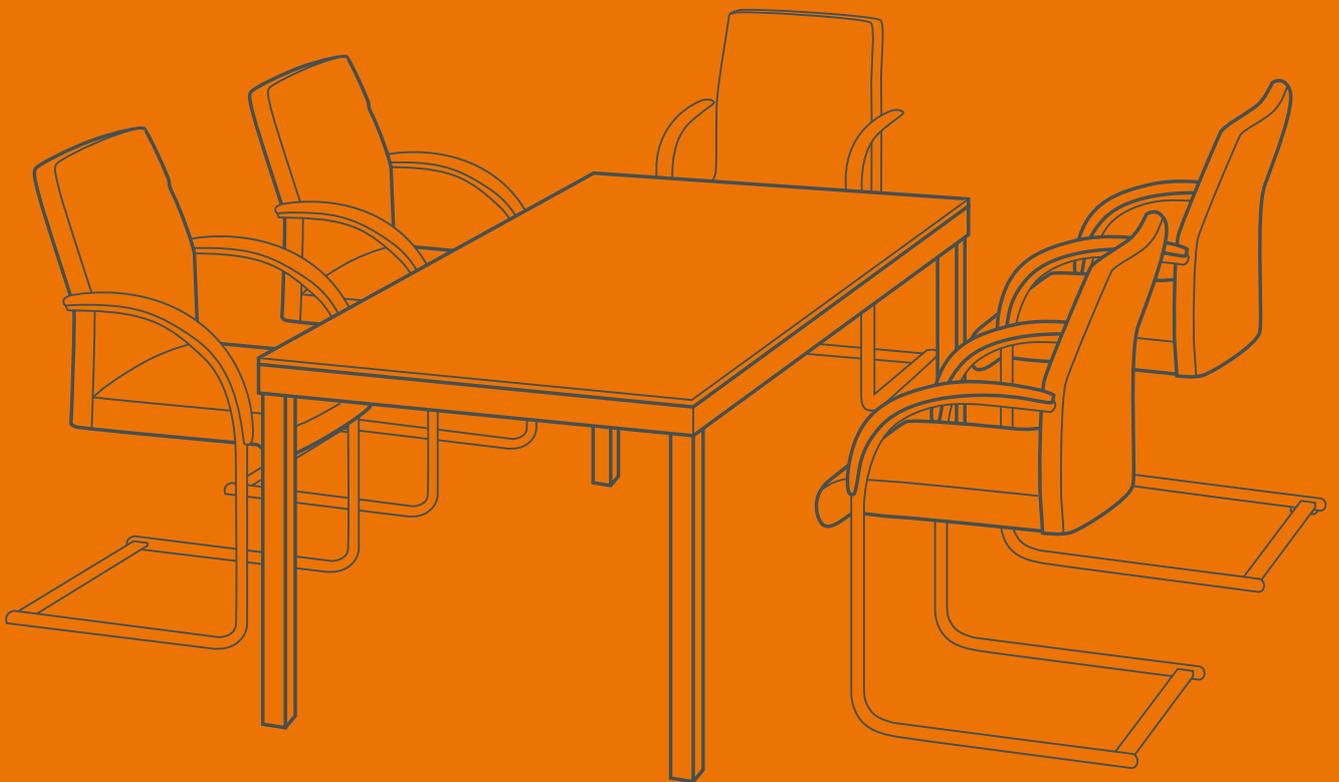
### Konzernabschluss

Gewinn- und Verlustrechnung des Konzerns .....	066
Gesamtergebnisrechnung des Konzerns .....	067
Konzernbilanz .....	068
Entwicklung des Konzerneigenkapitals .....	069
Kapitalflussrechnung des Konzerns .....	070
Segmentberichterstattung .....	072
Konzernanhang .....	076

Glossar .....	126
Unternehmenskalender .....	128

TAKKT IST DIE IN EUROPA UND NORDAMERIKA FÜHRENDE B2B-SPEZIALVERSANDHANDELSGRUPPE FÜR GESCHÄFTSAUSSTATTUNG. DURCH DIE CENTRAL-ÜBERNAHME UND DIE EXPANSION IN NEUE MÄRKTE HAT TAKKT 2009 WEITERE GRUNDLAGEN FÜR KÜNFTIGES PROFITABLES WACHSTUM GESCHAFFEN.

Brief des Vorstands  
Mitglieder des Vorstands





**Dr. Felix A. Zimmermann**

*Vorsitzender des Vorstands*

*Sehr geliebte Damen und Herren,*

in der Geschichte wiederholt sich alles, so lautet eine bekannte Weisheit. Das Jahr 2009 war jedoch während des zehnjährigen Bestehens der TAKKT AG und der über sechzigjährigen Historie des Konzerns ohne Beispiel. Aufgrund der Auswirkungen der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise war es für TAKKT ein ausgesprochen schwieriges Jahr. Der dramatische Konjunktur einbruch hat auch in den Kennzahlen unseres Konzerns tiefe Spuren hinterlassen. Der Umsatz sank im Vergleich zum Vorjahr um 21,5 Prozent von 932,1 auf 731,5 Millionen Euro. Die operative Profitabilität (EBITDA-Marge) ging um 4,9 Prozentpunkte auf 9,4 Prozent zurück. Vor Sonderaufwendungen für Restrukturierungen lag sie bei 10,1 Prozent. Das ist angesichts des extrem schwierigen Umfelds noch ein recht ordentliches Ergebnis.

#### **Alle Märkte von Krise erfasst**

In der Vergangenheit konnte TAKKT besonders in Krisenzeiten von der geografischen Diversifikation und dem breiten Kunden- und Produktportfolio des Konzerns profitieren. In 2009 war dies nicht der Fall. Der Konjunktur einbruch erfasste alle Märkte, in denen TAKKT präsent ist. Zwar waren die Ausschläge unterschiedlich stark, jedoch nahezu zeitgleich und von erheblichem Ausmaß. Das Resultat war ein organischer, also um Währungs- und Akquisitionseffekte bereinigter Umsatzrückgang von 26,2 Prozent. Wie bereits im Oktober 2009 vermutet, lag der Rückgang damit leicht unterhalb des Anfang 2009 erwarteten Niveaus von minus 15 bis minus 25 Prozent.

### **Programme FOCUS und GROWTH**

Die außerordentlich schwierigen konjunkturellen Rahmenbedingungen erforderten ein rasches Handeln. TAKKT hat unmittelbar zu Beginn der Krise auf das geänderte wirtschaftliche Umfeld reagiert und alle Möglichkeiten der kurzfristigen Kapazitätsanpassungen genutzt. Die Unternehmensführung hat jedoch schnell realisiert, dass unmittelbar greifende Maßnahmen wie Abbau von Arbeitszeitkonten oder Kurzarbeit als Antwort auf den rapiden Umsatzeinbruch nicht ausreichen. Deshalb wurden im zweiten Quartal die beiden Strategieprogramme FOCUS und GROWTH gestartet. Ziel von FOCUS ist es, alle Konzernaktivitäten, -prozesse und -strukturen auf ihren Wertschöpfungsbeitrag und ihr Wertschöpfungspotenzial hin zu untersuchen und gegebenenfalls anzupassen. Im Rahmen von GROWTH werden die Wachstumsinitiativen des Konzerns zusammengefasst und priorisiert. Im Zusammenspiel beider Programme ging es TAKKT darum, den Einsatz und die Verteilung der vorhandenen Ressourcen zu optimieren.

Tatsächlich sind die Programme ein Paket von gezielten Maßnahmen. Dabei ging es auch um das Einsparen von Kosten, aber vor allem um das Fokussieren auf und das Zusammenführen von vorhandenen Kompetenzen. Am deutlichsten werden die Ergebnisse der beiden Programme in der neuen, ab 2010 gültigen Konzernstruktur mit den nunmehr zwei Geschäftsbereichen TAKKT EUROPE und TAKKT AMERICA. Detailliertere Informationen zu den Programmen finden Sie ab Seite 14 in diesem Bericht.

### **Expansion in neue Märkte**

Unsere Kompetenzen haben TAKKT zum Marktführer im B2B-Spezialversandhandel gemacht. Diese Position wollen wir weiter ausbauen. Mit unserer jüngsten Akquisition von Central Restaurant Products (Central), dem führenden US-Versandhändler für Restaurantausstattungen, der weiteren Expansion von Hubert in Europa, dem Marktstart unserer ersten reinen Online-Plattform in Europa und dem Eintritt von KAISER + KRAFT in den russischen Markt haben wir den Grundstein für weiteres Wachstum gelegt.

### **Wechsel an der Spitze**

Anfang des Jahres 2009 hatte Georg Gayer aus persönlichen Gründen seinen Rückzug als Vorstandsvorsitzender zur Jahresmitte angekündigt. Ende Mai ging er in den wohlverdienten Ruhestand. Der Name Georg Gayer steht wie kein anderer für die Entwicklung der TAKKT AG, deren Vorstandsvorsitz er seit der Gründung im Jahr 1999 innehatte. Sein eigenes Berufsleben ist eng mit dem Konzern verknüpft, in dem er seit 1978 tätig war. An dieser Stelle möchte ich mich, auch im Namen der Kollegen und der gesamten TAKKT-Belegschaft, noch einmal herzlich für sein außergewöhnliches Engagement sowie die gute und langjährige Zusammenarbeit bedanken. Zum 01. Juni 2009 hat der Aufsichtsrat mich zu seinem Nachfolger berufen.

Die Änderungen in der Konzernstruktur haben auch Auswirkungen auf die Führung von TAKKT. Da Topdeq ab 2010 als Office Equipment Group Bestandteil der TAKKT EUROPE ist, schied Didier Nulens zum 31. Dezember 2009 aus dem Vorstand aus. Er wird jedoch weiterhin für die Topdeq-Gruppe verantwortlich sein, die sich nach dem Rückzug aus dem US-Geschäft auf den profitablen europäischen Markt konzentrieren wird. Ich bedanke mich im Namen des gesamten Vorstands bei Didier Nulens für die gute und konstruktive Zusammenarbeit während seiner Zeit im TAKKT-Vorstand.

Als neues Mitglied im Aufsichtsrat begrüße ich Dr. Dr. Peter Bettermann, der auf der Hauptversammlung im Mai 2009 als Nachfolger des bereits Ende 2008 ausgeschiedenen Mitglieds Alexander von Witzleben gewählt wurde. Als langjähriger Sprecher der Unternehmensleitung der Freudenberg & Co. KG hat er vielfältige Erfahrungen, die für TAKKT von großem Nutzen sein werden – vor allem im Asiengeschäft. Zudem hat Dr. Eckhard Cordes sein Amt als Aufsichtsratsmitglied zum 31. Dezember 2009 niedergelegt. Wir danken Dr. Cordes für die tatkräftige Unterstützung in den letzten Jahren. Über seine Nachfolge wird die Hauptversammlung im Mai 2010 entscheiden.

**Rückkehr auf den Wachstumskurs**

Den Blick nach vorn gerichtet, sehen wir nach einem schwierigen Jahr 2009 wieder erste Anzeichen einer Besserung. Der Vorstand geht davon aus, dass das Jahr 2010 für TAKKT noch einmal mit geringen organischen Umsatzrückgängen beginnen wird. Die Konjunkturindikatoren geben jedoch Anlass zu verhaltenem Optimismus, sodass wir spätestens ab Jahresmitte wieder mit leichten Wachstumsraten rechnen. Insgesamt erwarten wir unter diesen Umständen für das Gesamtjahr 2010 ein organisches Umsatzwachstum zwischen null und zwei Prozent und eine operative Profitabilität von über elf Prozent. Allerdings bleibt abzuwarten, ob die Finanzmärkte und das Vertrauen von Unternehmen und Verbrauchern sich weiter stabilisieren.

Dass TAKKT die Konjunkturkrise so glimpflich überstanden hat, verdanken wir auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Konzerns. Sie mussten 2009 große Anteile der Anpassungsbeiträge schultern. Der Dank geht insbesondere an sie, aber auch an die Geschäftspartner für ihre gute Kooperation sowie an die Kunden und Aktionäre für das anhaltende Vertrauen.

Die Unternehmensführung folgte auch im schwierigen Jahr 2009 dem Leitbild einer fairen und transparenten Kommunikation mit allen Beteiligten und Zielgruppen. Dies sehe ich im Zuge der Nachhaltigkeit unserer Unternehmensstrategie als sehr gute Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in der Zukunft.

Stuttgart, im März 2010



Dr. Felix A. Zimmermann

Vorsitzender des Vorstands der TAKKT AG

Brief des Vorstands  
Mitglieder des Vorstands



**Dr. Felix A. Zimmermann**

Vorsitzender des Vorstands,  
Geschäftsbereich TAKKT AMERICA

„Unsere Kompetenzen haben TAKKT zum Marktführer im B2B-Spezialversandhandel gemacht. In 2009 haben wir die Weichen gestellt, um diese Position weiter auszubauen.“



**Dr. Florian Funck**

Vorstand,  
Controlling und Finanzen

„Eine solide Bilanz und das flexible Geschäftsmodell geben der TAKKT Spielräume, auch in konjunkturell schwierigen Zeiten neue Wachstumsimpulse setzen zu können.“



**Franz Vogel**

Vorstand,  
Geschäftsbereich TAKKT EUROPE

„Über unsere Kataloge und im Internet bieten wir ein umfassendes Sortiment aus einer Hand. Damit ist der Versandhandel der effizienteste Beschaffungsweg für unsere Produkte.“

**Georg Gayer**

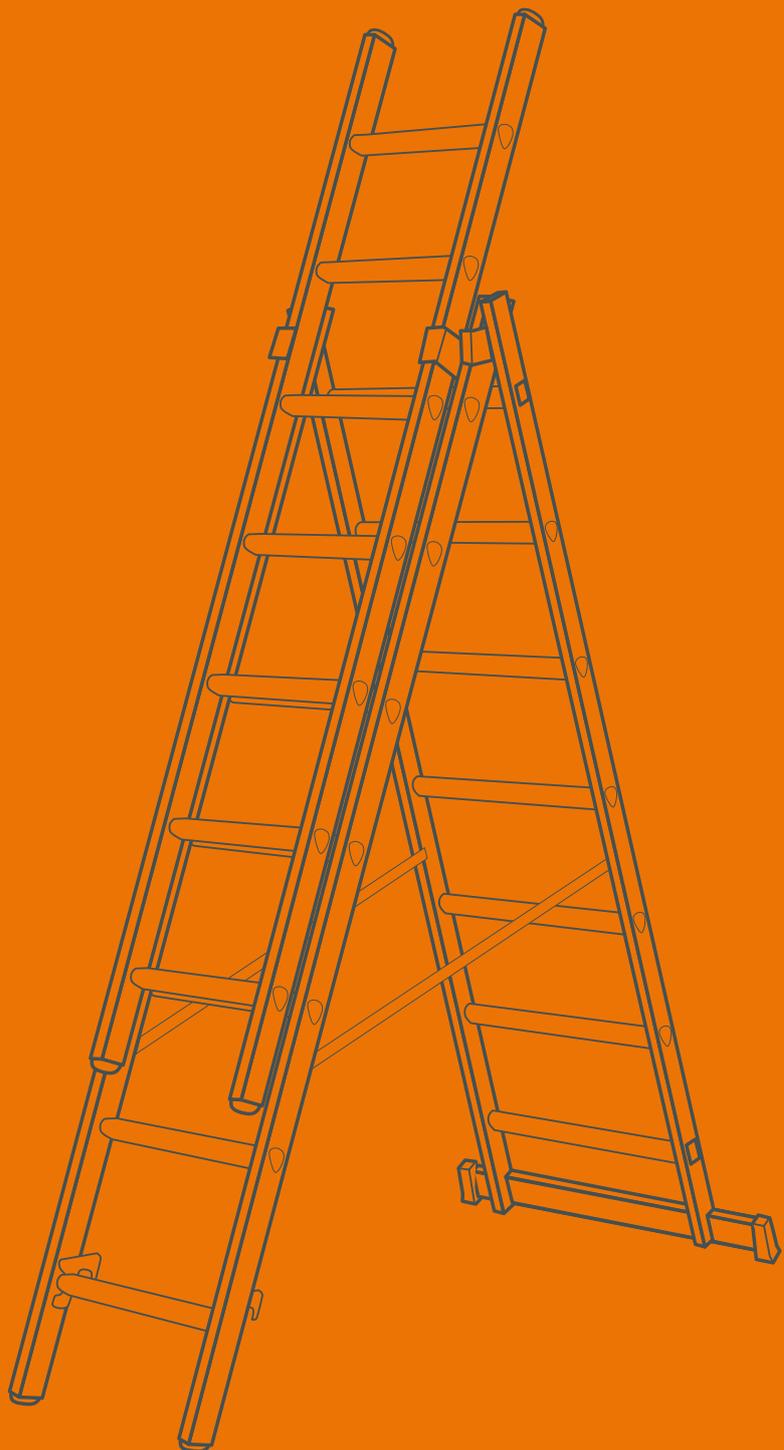
Vorstandsvorsitzender bis 31. Mai 2009

**Didier Nulens**

Mitglied des Vorstands bis 31. Dezember 2009

DIE WELTWEITE KONJUNKTURKRISE BELASTETE 2009 UMSATZ  
UND ERGEBNIS DER TAKKT-GRUPPE. DIE EINGELEITETEN  
STRATEGIEPROGRAMME FOCUS UND GROWTH OPTIMIEREN  
DEN EINSATZ UND DIE VERTEILUNG VON RESSOURCEN.

Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie  
Wirtschaftliche Rahmenbedingungen  
und Geschäftsentwicklung  
Umsatz- und Ertragssituation  
Finanz- und Vermögenslage  
Forschung und Qualitätssicherung  
Mitarbeiter  
Risikobericht  
Prognosebericht



## Lagebericht der TAKKT AG und des Konzerns

**Die Auswirkungen der Finanzmarktkrise haben im Geschäftsjahr 2009 weltweit die Realwirtschaft erreicht. Auch die TAKKT-Gruppe war davon stark betroffen. Trotz eines in der Vergangenheit nie dagewesenen Umsatzeinbruchs konnte der Konzern ein vergleichsweise ordentliches Ergebnis und eine gute Profitabilität erreichen. Auch für ein schwieriges Jahr 2010 ist TAKKT dank ihres stabilen Geschäftsmodells und ihrer strategischen Ausrichtung gut aufgestellt.**

### Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie

*TAKKT verfügt über ein klares Geschäftsmodell mit klaren Wachstumsoptionen: Erweiterung des Produktportfolios, Expansion in neue Länder und Regionen durch Akquisitionen oder Gründungen sowie Ausbau des E-Commerce-Angebots.*

### Konzentration auf B2B-Versandhandel

TAKKT konzentriert sich auf den Verkauf von langlebigen und preisstabilen Ausrüstungsgegenständen an Unternehmenskunden mittels Katalog und Internet. Der Markt, in dem sich die Gruppe bewegt, lässt sich anhand dreier Kriterien abgrenzen. Erstens gibt es hinsichtlich der Kundenbeziehungen eine Unterteilung in die Bereiche B2C und B2B. Zweitens wird abhängig vom Vertriebskanal zwischen stationärem Handel, Direktvertrieb der Hersteller sowie dem Versandhandel unterschieden. Drittens differenziert man mit Blick auf das Sortiment zwischen warenhausähnlichen Universalisten auf der einen und spezialisierten Händlern auf der anderen Seite. Innerhalb dieses Rahmens positioniert sich TAKKT als B2B-Spezialversandhändler für Geschäftsausstattung.

Zu den Kernkompetenzen von TAKKT gehört unter anderem der effiziente Einsatz von Werbemitteln. Basis hierfür ist die Kenntnis der Kundenbedürfnisse und daraus folgend eine zielgerichtete Ansprache der rund drei Millionen Kunden. Dabei ist die Gruppe aktuell mit mehr als 50 Gesellschaften in über 25 Ländern aktiv. Unter dem Dach eines Verbundkonzepts verfolgen die Sparten mit ihren Serviceholdings eigenständige Marketing- und Vertriebsstrategien, die auf ihre jeweiligen Produktprogramme und Kundenzielgruppen zugeschnitten sind. Das Sortiment umfasst Produkte aus den Bereichen Betriebs- und Lagereinrichtung, klassische und design-orientierte Büromöbel und Accessoires sowie Ausrüstungsgegenstände für den Einzelhandel, die Gastronomie und den Hotelmarkt. Die einzelnen Vertriebsgesellschaften, die am Markt unter eigenständigen Markennamen auftreten, haben innerhalb dieser Strategien Gestaltungsmöglichkeiten, um die Kunden vor Ort individuell anzusprechen. Die Gesellschaften nutzen gemeinsame Ressourcen und Systeme und stimmen Arbeitsabläufe aufeinander ab.

Alle Gesellschaften des TAKKT-Konzerns präsentieren ihre Sortimente übersichtlich in gedruckten oder elektronischen Katalogen beziehungsweise Webshops. Pro Jahr versendet die Gruppe rund 55 Millionen Werbemittel. Von den mehr als 160.000 angebotenen Artikeln ist ein Großteil ständig ab Lager verfügbar. Wichtige Säule des Geschäftsmodells ist folglich ein funktionsfähiges Logistiksystem. Voraussetzung dafür ist das Vorhandensein einer geeigneten Infrastruktur in den jeweiligen Zielländern.

### Mehrwert für den Kunden

TAKKT hat sich zum Ziel gesetzt, den Kunden einen effizienteren Beschaffungsprozess zu bieten. Hierfür wird das Angebot vieler hundert Lieferanten gebündelt. Versandhandel bedeutet für die Kunden auch, Produkte schnell zu finden und einfach zu bestellen. Zusammen mit einem ausgereiften Servicekonzept und attraktiven Bezugsbedingungen bietet TAKKT den Kunden einen Mehrwert, der in einer stärker prozesskostenorientierten Beschaffungswelt einen klaren Wettbewerbsvorteil gegenüber dem Direktvertrieb der Hersteller und dem stationären Handel darstellt.

### Attraktives Marktumfeld

Die Marktnische, in der sich TAKKT bewegt, zeichnet sich durch eine hohe Attraktivität aus. Dafür bestimmend sind im Wesentlichen drei Faktoren: Erstens ist sowohl die Kunden- als auch die Lieferantenstruktur sehr fragmentiert, sodass das Risiko von Abhängigkeiten von der einen oder anderen Seite relativ gering ist. Zweitens werden Neueintritte von Wettbewerbern durch das Bestehen vergleichsweise hoher Markteintrittsbarrieren erschwert. Dazu zählen, neben den zu erwartenden mehrjährigen Anlaufverlusten zum Aufbau eines Kundenstamms im Kataloggeschäft, auch die Beherrschung der hohen Logistik- und IT-Komplexität bei der Auftragsabwicklung. Und drittens führt die im Distanzhandel notwendige Qualitäts- und Serviceorientierung zu einem Wettbewerb zwischen den Anbietern, der nicht in erster Linie über den Preis ausgetragen wird.

**Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie**

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen  
und Geschäftsentwicklung  
Umsatz- und Ertragsituation  
Finanz- und Vermögenslage  
Forschung und Qualitätssicherung  
Mitarbeiter  
Risikobericht  
Prognosebericht

**Trends im Fokus**

TAKKT hat vier wesentliche strukturelle Trends identifiziert, welche für die Fokussierung auf den B2B-Spezialversandhandel sprechen und Chancen für das TAKKT-Geschäft eröffnen:

1. Die Umorientierung des Einkaufs von Produkt- auf Prozesskosten: Bei Produkten mit einem Warenwert von wenigen hundert Euro ist es 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. Eine geringe Kostenersparnis rechtfertigt oft nicht den Aufwand, der mit der Suche nach dem günstigsten Angebot, der Auswahl sowie der Bestellabwicklung verbunden ist.
2. Die Konsolidierung der Geschäftsbeziehungen auf wenige kompetente Partner: Die Konzentration auf einige wenige Zulieferer ermöglicht eine höhere Effizienz unter anderem bei Auftragsverwaltung und im Beziehungsmanagement.
3. Die Globalisierung und damit verbunden der Bedarf nach weltweiter Belieferung: Wenn Produktionsstätten ins Ausland verlegt oder neue Niederlassungen in anderen Ländern und Regionen gegründet werden, möchten die Unternehmen auf ihre schon bekannten Zulieferer, Produkte und Dienstleistungen zurückgreifen können.
4. Die steigende Bedeutung des E-Commerce in der Wertschöpfungskette: Immer mehr Unternehmen gehen dazu über, ihre Bestellungen nicht nur per Telefon oder Fax, sondern auch per E-Mail, über das Internet oder E-Procurement-Systeme zu übermitteln. Zudem können Kosten gespart werden, wenn Lieferanten und Dienstleister, mit denen regelmäßig Geschäfte abgewickelt werden, elektronisch in die eigenen Warenwirtschaftssysteme eingebunden werden.

**Nachhaltiges Wachstum als Teil der Unternehmensstrategie**

Bei TAKKT ist profitables Wachstum oberstes Gebot. Um dies langfristig zu sichern, verfolgt TAKKT drei ineinandergreifende Strategien:

1. Akquisitionen zur Erweiterung des Produktportfolios oder zur regionalen Expansion. Dabei dienen die jeweiligen Akquisitionen nicht zuletzt auch als Plattform für die unter 2. und 3. beschriebenen Wachstumsoptionen.
2. Internationale Expansion durch Duplizierung des vorhandenen Geschäftsmodells auf Basis bestehender Plattformen durch Neugründungen in neuen oder mittels Mehrmarkenstrategien in bestehenden Ländern und Regionen.
3. Ausbau des Versandhandelsgeschäfts in bestehenden Märkten durch Optimierung der Kataloge und E-Commerce-Angebote, Produkterweiterung und Ausbau der Adressdatenbanken.

In den letzten 15 Jahren wurde mindestens eine Neugründung oder eine Akquisition pro Jahr durchgeführt. Dieses Wachstumstempo soll auch künftig beibehalten werden. Langfristig wird ein Umsatzzuwachs von durchschnittlich zehn Prozent pro Jahr angestrebt, wozu etwa jeweils zur Hälfte organisches und akquisitorisches Wachstum beitragen sollen. Über die Ausbreitung des Geschäftsmodells in verschiedene Regionen, Branchen, Produkt- und Kundengruppen werden gleichzeitig Risiken diversifiziert. TAKKT verfügt über ein Cash-flow-starkes Geschäftsmodell, das selbst in Krisenzeiten ausreichend finanzielle Überschüsse erwirtschaftet, um bei soliden Bilanzstrukturen Wachstum zu finanzieren.

**E-Commerce mit hoher strategischer Bedeutung**

E-Commerce als ein Teilbereich des Versandhandels vereinfacht die Geschäftsbeziehungen und macht Beschaffungsprozesse für Kunden und Anbieter noch effizienter. Deshalb baut TAKKT diesen Bereich kontinuierlich aus.

Dabei verfolgt der Konzern eine Mehrfachstrategie, die auf drei Pfeilern basiert. Erstens kann das klassische Kataloggeschäft, das traditionell eher auf mittlere und größere Unternehmen ausgerichtet ist, mit der Website der jeweiligen operativen Gesellschaft ideal ergänzt werden. Ob der Kunde über das Internet oder auf herkömmliche Weise per Telefon, Fax oder Brief bestellt, spielt für TAKKT keine Rolle. Denn sobald der Auftrag im Warenwirtschaftssystem angekommen ist, verläuft die Abwicklung nach dem gleichen Muster. Für den Kunden ergibt sich so ohne Serviceeinbußen ein zusätzlicher, bequemer Bestellweg. Zweitens kann für ausgewählte Großkunden der im Internet bereitgestellte Katalog so aufbereitet werden, dass die Daten in das Intranet beziehungsweise das Warenwirtschaftssystem des jeweiligen Kunden eingestellt

werden können. Durch diese E-Procurement-Lösungen werden die Transaktionskosten beim Kunden zusätzlich reduziert und die Kundenbindung steigt. Und drittens können mit reinen Online-Plattformen wie officefurniture.com oder Certo auch Kunden angesprochen werden, die mit dem klassischen TAKKT-Kataloggeschäft und den dazugehörigen Webshops bisher nicht kosteneffizient bedient werden konnten. Dies sind insbesondere kleinere Betriebe.

### **Programme FOCUS und GROWTH**

Als Reaktion auf die anhaltende Nachfragekrise hat TAKKT die Programme FOCUS und GROWTH gestartet. Im Rahmen von FOCUS werden alle Aktivitäten, Prozesse und Strukturen innerhalb des Konzerns auf deren Wertschöpfungsbeitrag und -potenzial überprüft sowie die Kostenstrukturen und Kapazitäten in geeignetem Maße angepasst. Ziel von GROWTH ist es, die klar identifizierten Wachstumsinitiativen der TAKKT-Gruppe zusammenzufassen, zu priorisieren und deren Umsetzung zu beschleunigen.

Da TAKKT zeitnah auf die Veränderungen im Konjunkturfeld reagieren wollte, wurden alle FOCUS-Maßnahmen in 2009 beschlossen und bis zum Jahresende eingeleitet beziehungsweise abgeschlossen. Hierzu gehörte zum Beispiel der Rückzug von Topdeq aus den USA. Wesentlicher Grund für diesen Schritt war, dass die bei Gründung erwarteten Responderaten auf die ausgesendeten Kataloge nicht erreicht werden konnten. Erschwerend kam die im Trend kontinuierliche Abschwächung des US-Dollar-Kurses hinzu, was die Einkaufspreise für die in Europa bezogenen Produkte nachhaltig verteuerte. Zudem waren die US-Aktivitäten mit relativ hohen Infrastrukturkosten insbesondere für die drei Lagerstandorte belastet. Der Vorstand geht mittel- und langfristig nicht von einer grundlegenden Änderung dieser US-spezifischen Faktoren aus und will sich daher in Zukunft auf das profitable europäische Topdeq-Geschäft konzentrieren und dies sowohl mittels Katalogen als auch online in weitere attraktive Märkte ausrollen.

Eine weitere Maßnahme innerhalb des FOCUS-Programms ist die Verschlankeung der US-Lagerstruktur der Plant Equipment Group von vier auf zwei Standorte. Die Ausweitung und Konsolidierung der Logistiknetzwerke sowie die Verbesserung der Servicequalität der Spediteure in den USA führen dazu, dass die Plant Equipment Group ihre Kunden in den USA mit nahezu gleicher Geschwindigkeit und Zuverlässigkeit auch von zwei Lagern aus beliefern kann.

Bei KAISER + KRAFT EUROPA wurden im Rahmen von FOCUS am Standort in Haan bei Düsseldorf sowohl die Personalkapazitäten in der Eigenfertigung an die wirtschaftliche Lage angepasst als auch das Lager für die Produkte der Eigenfertigung zum 31. Dezember 2009 aufgegeben. Die bislang in Haan gelagerten Waren werden künftig über das Versandhandelszentrum in Kamp-Lintfort verschickt. Darüber hinaus gab es in der Serviceholding des Geschäftsbereichs sowie in den deutschen Vertriebsgesellschaften einige organisatorische Neuordnungen und Umstrukturierungen, um die Prozesseffizienz zu erhöhen.

Schließlich wurde festgelegt, dass das Vertriebskonzept in Estland aufgrund der überschaubaren Größe des Marktes sowie der aktuellen wirtschaftlichen Entwicklung im Baltikum umgestellt wird. Anstatt über eine eigene TAKKT-Gesellschaft werden die Kunden zukünftig über eine Vertriebspartnerschaft mit einem lokalen Händler bedient.

Insgesamt war das Programm zur Effizienzsteigerung im Jahr 2009 mit einmaligen Sonderaufwendungen in Höhe von 5,2 Millionen Euro (auf EBITDA-Ebene) verbunden. Ab 2010 erwartet der Vorstand aus allen FOCUS-Maßnahmen einen jährlichen positiven Ergebniseffekt von mindestens drei Millionen Euro.

Im Rahmen des GROWTH-Programms hat sich TAKKT das Ziel gesetzt, zum einen stärker zu wachsen als der Markt und schneller als der Wettbewerb aus der Krise herauszukommen. Zum anderen will TAKKT das Portfolio weiter diversifizieren und das Geschäft mit Kunden im Dienstleistungssektor ausbauen, da gerade diese Kundengruppe mittel- und langfristig Steigerungsraten über dem allgemeinen Wachstum der westlichen Volkswirtschaften aufweist und in Konjunkturkrisen stabilisierend auf die Entwicklung des Gesamtportfolios wirkt. In diesem Zusammenhang ist auch die im April 2009 erfolgte Akquisition von Central Restaurant Products (Central) zu sehen, deren Produktprogramm für kleinere und mittlere Gastronomiebetriebe das schon bestehende Geschäft der TAKKT-Gesellschaft Hubert nachhaltig ergänzt. Gemeinsam mit den weiteren Expansionsplänen von Hubert innerhalb Europas wird so das Angebot im Bereich Gastronomie auf eine breitere Basis gestellt.

**Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie**

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen  
und Geschäftsentwicklung  
Umsatz- und Ertragsituation  
Finanz- und Vermögenslage  
Forschung und Qualitätssicherung  
Mitarbeiter  
Risikobericht  
Prognosebericht

Außerdem wurde eine neue Gesellschaft innerhalb des Geschäftsbereichs KAISER + KRAFT EUROPA gegründet, welche die erfolgreichen E-Commerce-Aktivitäten ausbauen wird. Unter der Marke Certo werden Produkte aus dem Bereich Geschäftsausstattung ausschließlich über das Internet an Geschäftskunden vermarktet. Der Start in Deutschland erfolgte im Oktober 2009. Die weitere europäische Expansion ist bereits in Planung.

Darüber hinaus hat der Vorstand beschlossen, mit dem erfolgreichen TAKKT-Geschäftsmodell unter der Marke KAISER + KRAFT Anfang 2010 nach Russland zu expandieren. Der russische Markt bietet aufgrund seiner Größe und wegen des guten Rufs westeuropäischer Qualitätsprodukte gutes Wachstumspotenzial. Die Gründung von KAISER + KRAFT in Russland erfolgte im vierten Quartal 2009, die ersten Kataloge in russischer Sprache wurden Anfang 2010 versandt. Weitere GROWTH-Initiativen wie beispielsweise der Rollout der Mehrmarkenstrategie oder das erweiterte Angebot von Eigenmarken sind für 2010 geplant. An ihrer Umsetzung wird derzeit aktiv gearbeitet.

**Einheitliche Steuerungssysteme für effiziente Führung**

Das TAKKT-Management steuert die einzelnen Gesellschaften über einheitliche Kennzahlensysteme. Dies ist möglich, weil das Geschäftsmodell der gesamten Gruppe über Regionen und Sortimente hinweg vergleichbar ist. Die Systeme sichern dem Management eine effiziente Führung und geben gleichzeitig den einzelnen Standorten einen Rahmen, innerhalb dessen sie sich flexibel und selbstständig entsprechend der jeweiligen Marktbedürfnisse bewegen können.

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

Als Maßstab für die operative, kurzfristige Ertragskraft der einzelnen Konzerngesellschaften dient die EBITDA-Marge. In dieser Kennzahl werden Effekte aus länderspezifisch unterschiedlichen Steuersätzen und Finanzstrukturen bereinigt. Da auch Abschreibungen bei dieser Kennziffer nicht berücksichtigt werden, lassen sich bestehende mit neu akquirierten Gesellschaften direkt vergleichen. TAKKT hat für die EBITDA-Marge einen langfristigen Zielkorridor von zwölf 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 Wert steigernd sind. Dabei stehen der Profitabilität – bezogen auf das eingesetzte Kapital – die gewichteten Gesamtkapitalkosten gegenüber. Damit zeigt der EVA®, ob die Verzinsungsansprüche der Eigen- wie Fremdkapitalgeber hinreichend erfüllt werden.

Der EVA® ist zwar wie sämtliche Ergebnisgrößen des TAKKT-Konzerns in 2009 deutlich gesunken. Allerdings zeigen interne Berechnungen, dass TAKKT selbst im Krisenjahr 2009 ihre Kapitalkosten verdienen konnte und einen positiven EVA® erwirtschaftet hat.

Weitere Informationen zur Unternehmensführung gemäß Paragraph 289a HGB (Erklärung zur Unternehmensführung) sind im Internet unter [www.takkt.de](http://www.takkt.de) in der Rubrik Aktie/Corporate Governance verfügbar.

**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. Bis zum Ende des Jahres 2009 gab es die drei Geschäftsbereiche KAISER + KRAFT EUROPA, Topdeq und K + K America. Unter anderem aufgrund des Rückzugs von Topdeq aus den USA wurde die Organisationsstruktur des TAKKT-Konzerns zum 01. Januar 2010 angepasst. Demnach gibt es unter dem Dach der TAKKT-Holding zwei Geschäftsbereiche: TAKKT EUROPE und TAKKT AMERICA. TAKKT EUROPE setzt sich aus zwei Sparten zusammen, der Business Equipment Group (BEG) unter Führung der Servicegesellschaft KAISER + KRAFT EUROPA GmbH und der Office Equipment Group (OEG), bestehend aus den Topdeq-Gesellschaften. Innerhalb von TAKKT AMERICA gibt es weiterhin die Sparten Plant Equipment Group (PEG), Specialties Group (SPG) und Office Equipment Group (OEG).

Weitere Erläuterungen zur neuen Konzernstruktur finden Sie in diesem Bericht auf Seite 46f.

### **Angaben gemäß Übernahmerichtlinien-Umsetzungsgesetz**

Gemäß Paragraf 289 Abs. 4 beziehungsweise Paragraf 315 Abs. 4 Nr. 1 - 9 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 gliedert sich in 65.610.331 auf den Inhaber lautende 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 Paragraphen 84, 85 AktG sowie Paragraf 5 der Satzung der Gesellschaft und für eine Änderung der Satzung die Paragraphen 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 mehrmalig unter Berücksichtigung des Bezugsrechts der Aktionäre um bis zu insgesamt 32.805.165,50 Euro zu erhöhen.

Basierend auf der Ermächtigung der Hauptversammlung vom 07. Mai 2008 hat die TAKKT AG am 15. Januar 2009 ein auf den Erwerb eigener Aktien gerichtetes, freiwilliges, öffentliches Aktienrückkaufangebot beschlossen. Nach Ablauf der Annahmefrist am 10. Februar 2009 wurden insgesamt 7.289.669 Aktien eingezogen.

Gemäß Beschluss der Hauptversammlung vom 06. Mai 2009 ist der Vorstand gemäß Paragraf 71 Abs. 1 Nr. 8 AktG ermächtigt, eigene Aktien bis zu insgesamt zehn Prozent des derzeitigen Grundkapitals zu erwerben. Ein etwaiges umgekehrtes Bezugsrecht beziehungsweise 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 05. November 2010 durch die Gesellschaft ausgeübt werden.

Die TAKKT AG hatte am Bilanzstichtag Finanzverbindlichkeiten über insgesamt TEUR 29.500 bei verschiedenen Kreditinstituten aufgenommen, welche einem Kontrollwechsel nach den Paragraphen 289 Abs. 4 Nr. 8 und 315 Abs. 4 Nr. 8 HGB unterliegen. Weitere Angaben dazu unterbleiben gemäß des zweiten Halbsatzes der jeweiligen Vorschrift. Darüber hinaus hat der Vorstand das Recht zur Kündigung seines Anstellungsvertrags, wenn ein oder mehrere gemeinsam handelnde Aktionäre die Stimmrechtsmehrheit an der TAKKT AG im Sinne der Paragraphen 29, 30 WpÜG von der Franz Haniel & Cie. GmbH erwerben. Bei Ausübung des Rechts zur Kündigung hat er einen Abfindungsanspruch in Höhe von zwei Jahresbezügen. Eine Anrechnung anderweitiger Einkünfte findet nicht statt. Der Abfindungsanspruch besteht nicht, wenn die Gesellschaft den Anstellungsvertrag außerordentlich aus wichtigem Grund kündigt.

Weitere Angaben nach Paragraf 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 beziehungsweise für den TAKKT-Konzern nicht zu machen.

### **Abhängigkeitsbericht vorgelegt**

Die TAKKT AG befindet sich im Mehrheitsbesitz der Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg. Der Vorstand hat deshalb dem Aufsichtsrat nach Paragraf 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 uns zu dem Zeitpunkt bekannt waren, in dem Rechtsgeschäfte vorgenommen wurden, bei jedem Rechtsgeschäft eine angemessene Gegenleistung erhalten hat. Wir erklären darüber hinaus, dass die Gesellschaft nach unserer Überzeugung durch die berichteten Rechtsgeschäfte nicht benachteiligt wurde.“

Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie  
 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen  
 und Geschäftsentwicklung  
 Umsatz- und Ertragsituation  
 Finanz- und Vermögenslage  
 Forschung und Qualitätssicherung  
 Mitarbeiter  
 Risikobericht  
 Prognosebericht

## Ereignisse nach der Berichtsperiode

### Anpassung der Konzernstruktur

Auch aufgrund des Rückzugs von Topdeq aus den USA wurde die Organisationsstruktur des TAKKT-Konzerns ab 01. Januar 2010 angepasst. Demnach gibt es unter dem Dach der TAKKT-Holding ab diesem Zeitpunkt zwei Geschäftsbereiche: TAKKT EUROPE und TAKKT AMERICA. TAKKT EUROPE setzt sich aus zwei Sparten zusammen, der Business Equipment Group (BEG), bestehend aus den Gesellschaften des ehemaligen Geschäftsbereichs KAISER + KRAFT EUROPA, und der Office Equipment Group (OEG), bestehend aus den Topdeq-Gesellschaften. Innerhalb von TAKKT AMERICA gibt es weiterhin die Sparten Plant Equipment Group (PEG), Specialties Group (SPG) und Office Equipment Group (OEG).

Mit der strukturellen Anpassung geht eine Verkleinerung des Vorstands von vier auf drei Mitglieder einher. Dr. Felix A. Zimmermann ist als Vorstandsvorsitzender weiterhin für den Bereich TAKKT AMERICA zuständig. Franz Vogel übernimmt im Vorstand den Geschäftsbereich TAKKT EUROPE. Dr. Florian Funck bleibt Vorstand für den Bereich Controlling und Finanzen. Didier Nulens ist mit Wirkung zum 31. Dezember 2009 aus dem Vorstand der TAKKT AG ausgeschieden. Er konzentriert sich auf die Führung der Topdeq-Aktivitäten beziehungsweise der Office Equipment Group innerhalb von TAKKT EUROPE.

## Wirtschaftliche Rahmenbedingungen und Geschäftsentwicklung

*Das Jahr 2009 war wirtschaftlich von einem konjunkturellen Einbruch gekennzeichnet, der für die Nachkriegszeit ohne Beispiel ist. Die Ausmaße des Abschwungs haben hinsichtlich Tiefe und Breite die Erwartungen der Wirtschaftsexperten übertroffen. Weltweit mussten Unternehmen aller Branchen erhebliche Umsatzrückgänge verkraften.*

### US-Immobilienkrise zieht weltweiten Konjunkturerinbruch nach sich

Im Jahr 2009 ist die vom US-Immobilienmarkt ausgelöste Finanzkrise mit voller Wucht auf die reale Wirtschaft übergeschwappt. Nachdem in den USA bereits seit Anfang 2008 eine schwache konjunkturelle Entwicklung zu verzeichnen war, breitete sich die Krise ab dem dritten Quartal 2008 über den Verlauf des ersten Halbjahres 2009 zu einer handfesten und weltweiten Rezession aus. Leichte Anzeichen einer Erholung waren erst ab Jahresmitte erkennbar. Dabei ist bis heute unklar, ob es sich hierbei um eine nachhaltige Entspannung oder nur um kurzfristige Effekte der massiven staatlichen Interventionsmaßnahmen handelt. Für die ersten vereinzelt Lichtblicke haben eine Reihe von Schwellenländern im asiatischen Raum gesorgt. Diese hatten ab dem zweiten Quartal wieder steigende Zahlen für die gesamtwirtschaftliche Produktion gemeldet. Ab dem Sommer kam es zu einer Belebung des Welthandels. Diesem positiven Stimmungsindikator folgten zum Ende des Berichtsjahres vermehrte Anzeichen für eine anstehende konjunkturelle Erholung. Sowohl in Nordamerika als auch in Europa zogen Industrieproduktion und Auftragsentwicklung wieder an – allerdings auf sehr niedrigem Niveau.

Die Verunsicherung über die wirtschaftliche Entwicklung spiegelte sich im schwachen Konsum der privaten Haushalte sowie der geringen Investitionsbereitschaft der Unternehmen wider. Letztere wirkte sich direkt auf die Umsatzentwicklung der TAKKT-Gruppe aus. In den wichtigsten Absatzregionen des Konzerns, USA und Europa, ging die Wirtschaftsleistung gemessen am Bruttoinlandsprodukt (BIP) um 2,4 Prozent beziehungsweise 4,0 Prozent zurück. In Deutschland sank das BIP um 5,0 Prozent. Das war der stärkste Einbruch seit Ende des Zweiten Weltkriegs.

Für die große Zurückhaltung bei den Investitionsausgaben war, neben der restriktiven Kreditvergabe der Banken, ein in diesem Ausmaß bisher nie dagewesener Einbruch der Exportwirtschaft verantwortlich. Dies traf in erster Linie die stark ausfuhrorientierten Unternehmen der Industrieländer. Die Aussichten der Exportwirtschaft blieben bis zum Jahresende gedämpft und lassen auch für 2010 kein starkes, exportgetriebenes Wachstum erwarten. Als zusätzlich belastend für die europäischen Unternehmen wirkte dabei die Stärke des Euro, der von Tiefstkursen um 1,25 US-Dollar zum Jahresanfang bis auf den Jahreshöchststand von 1,51 US-Dollar kletterte.

Die Entwicklung der BIP-Wachstumsrate ist für TAKKT ein wichtiger Frühindikator für die wirtschaftliche Entwicklung in der jeweiligen Region. Darüber hinaus nutzt der Konzern für die wirtschaftlichen Prognosen verschiedene Einkaufsmanagerindizes, um die Geschäftsentwicklung für die nächsten drei bis sechs Monate abzuschätzen. Werte unterhalb von 50 Punkten weisen in der Regel darauf hin, dass das Volumen für den jeweiligen Markt zurückgeht und sich die Absatzmöglichkeiten verschlechtern. Werte über 50 Punkte bedeuten gewöhnlich eine Vergrößerung des Marktvolumens – mit den daraus abzuleitenden positiven Auswirkungen auf die Geschäftsaussichten.

Nachdem der Purchasing Manager Index (PMI) in den USA im Dezember 2008 mit 32,9 Punkten auf einen zuletzt Anfang der 80er-Jahre erreichten Tiefststand gefallen war, blieb er im ersten Quartal konstant unter 40 Punkten. Im weiteren Jahresverlauf erholte sich der Index. Ab August 2009 kehrte er auf ein Niveau von über 50 Punkten zurück und zeigte erstmals wieder ein gegenüber dem Vorjahr steigendes Beschaffungsvolumen der Unternehmen an. In Europa und Deutschland stiegen die Einkaufsmanagerindizes erst in der zweiten Jahreshälfte wieder über 40 Punkte und übersprangen im Oktober nach 16 Monaten wieder die 50-Punkte-Hürde. Da das TAKKT-Geschäft diesen Index-Bewegungen sowohl in der längeren Vergangenheit als auch in der Krise sehr genau mit einer Zeitverzögerung von drei bis sechs Monaten gefolgt ist, signalisieren die Einkaufsmanagerindizes ab dem zweiten Quartal 2010 wieder leicht positive Umsatzimpulse für den Konzern.

### Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

	BIP-Wachstum in Prozent		PMI-Werte im Jahresdurchschnitt	
	2009	2008	2009	2008
Europa	-4,0	0,7	43,3	46,5
Deutschland	-5,0	1,3	42,8	48,6
USA	-2,4	1,3	46,3	45,5

Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie  
 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen  
 und Geschäftsentwicklung  
 Umsatz- und Ertragsituation  
 Finanz- und Vermögenslage  
 Forschung und Qualitätssicherung  
 Mitarbeiter  
 Risikobericht  
 Prognosebericht

**Umsatz und Ertragsituation**

TAKKT vereinigte als Managementholding bis Ende 2009 drei Geschäftsbereiche unter einem Dach. Alle drei strategischen Geschäftseinheiten mussten im Berichtsjahr einen signifikanten Umsatzrückgang verkraften. Während die Rohertragsmarge konzernweit verbessert werden konnte, ging die operative Profitabilität aufgrund der gesunkenen Geschäftsvolumina deutlich zurück.

**Krise beschert TAKKT starken Umsatzeinbruch**

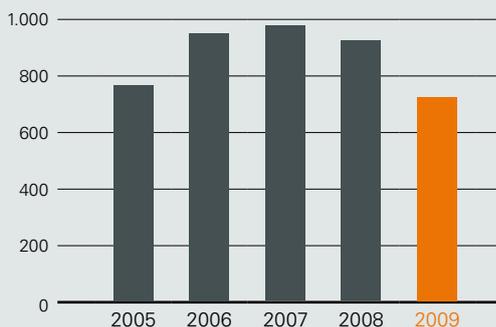
Im Geschäftsjahr 2009 erwirtschaftete TAKKT einen Umsatz von 731,5 (2008: 932,1) Millionen Euro. Gegenüber dem Vorjahr ist das ein Rückgang von 21,5 Prozent und somit der höchste Umsatzeinbruch in der Unternehmensgeschichte. Dabei wirkten sich die Akquisition von Central und der im Jahresdurchschnitt gegenüber 2008 stärkere US-Dollar positiv auf die Entwicklung aus. Bereinigt um diese Effekte betrug der Rückgang 26,2 Prozent. Die Wirtschaftskrise war 2009 ein weltweites Phänomen. Deshalb konnte TAKKT im Berichtsjahr keine Vorteile aus der breiten Diversifikation des Konzerns ziehen. Alle Regionen und Geschäftseinheiten verzeichneten schrumpfende Umsätze. Dennoch gab es geografische Unterschiede in den Ausschlägen. So zeigte sich der nordamerikanische Markt etwas robuster als der europäische. Dies ist im Wesentlichen auf die breitere Diversifikation der TAKKT-Aktivitäten in Nordamerika zurückzuführen.

Die Treiber für die Einbußen waren in allen drei Geschäftsbereichen gleich und typisch für den Geschäftsverlauf in einer Rezession. Wichtigster Faktor war die sinkende Auftragszahl, gleichzeitig war eine Verringerung der durchschnittlichen Auftragswerte zu verzeichnen. Ursache für Letzteres ist unter anderem eine gesunkene Zahl von Großaufträgen. In der Abwärtsbewegung beschränken sich die Unternehmen auf Ersatzinvestitionen, während in der Aufschwungphase auch Expansionsinvestitionen mit hohen Auftragswerten für eine steigende Nachfrage sorgen.

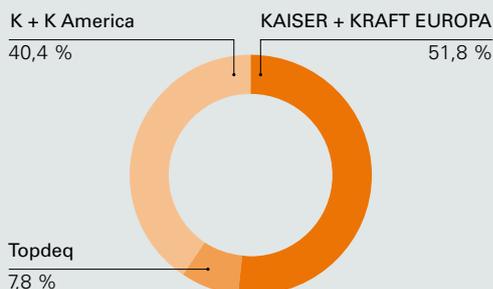
KAISER + KRAFT EUROPA, der Unternehmensbereich, der in den Vorjahren den größten Wachstumsbeitrag lieferte, musste einen starken Einbruch hinnehmen. Der Umsatz sank zum Vorjahr von 539,3 auf 379,2 Millionen Euro, was einem Minus von 29,7 Prozent entspricht. Bereinigt um Währungseffekte lag der Rückgang bei 29,2 Prozent. Der Anteil von KAISER + KRAFT EUROPA am Konzernumsatz lag 2009 bei 51,8 (57,8) Prozent.

Nachdem Topdeq bereits im Vorjahr mit einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld zu kämpfen hatte, gingen die Erlöse des Spezialisten für design-orientierte Büroausstattung im Berichtsjahr weiter zurück. Topdeq schloss 2009 mit einem Umsatz von 57,3 (82,7) Millionen Euro ab, das sind 30,7 Prozent weniger als im Vorjahr. Währungsbereinigt lag der Rückgang bei 31,4 Prozent. Insgesamt erwirtschaftete der Geschäftsbereich 7,8 (8,9) Prozent des TAKKT-Umsatzes.

**Umsatz** in Mio. Euro



**Umsatzaufteilung** nach Geschäftsbereichen



K + K America verzeichnete im Geschäftsjahr ebenfalls einen Umsatzrückgang. Dieser fiel mit 9,6 Prozent auf US-Dollar-Basis jedoch deutlich geringer aus, als in den beiden anderen Geschäftsbereichen. Nach 454,9 Millionen US-Dollar im Vorjahr erwirtschaftete K + K America einen Gesamtumsatz von 411,2 Millionen US-Dollar. Die etwas robustere Stellung im konzernweiten Umsatzabschwung ist unter anderem dem höheren Dienstleister-Anteil im Kundenportfolio zu verdanken. Dieser wurde durch die im April 2009 vollzogene Akquisition von Central weiter erhöht. Bereinigt um den Zukauf von Central lag das Umsatzminus bei 20,0 Prozent. Umgerechnet in die Berichtswährung Euro betrug der Umsatz 295,6 (310,9) Millionen Euro. Der Anteil am Umsatz der TAKKT-Gruppe beträgt damit 40,4 (33,3) Prozent.

Die Tendenzen in den Geschäftsbereichen spiegeln sich auch bei der regionalen Verteilung des Konzernumsatzes wider. Aufgrund des Erwerbs von Central, des unterproportionalen organischen Umsatzrückgangs von K + K America und des im Jahresdurchschnitt stärkeren US-Dollars kam es zu Verschiebungen zugunsten der USA. Umgerechnet in die Berichtswährung gingen die Erlöse der dortigen Gesellschaften auf 281,5 (299,6) Millionen Euro zurück. Der Anteil der USA am Gesamtumsatz der Gruppe steigt damit auf 38,5 (32,2) Prozent. In Europa (ohne Deutschland) sanken die TAKKT-Erlöse auf 265,6 (371,8) Millionen Euro, was 36,3 (39,9) Prozent vom Gesamtumsatz entspricht. Vor allem die osteuropäischen Gesellschaften, in den Vorjahren noch Wachstumsmotoren, mussten deutliche Einbußen hinnehmen. Im deutschen Markt erwirtschaftete TAKKT 162,3 (233,5) Millionen Euro beziehungsweise 22,2 (25,0) Prozent der Gesamterlöse. Der Bereich mit den geringsten Umsatzrückgängen war jener der sonstigen Regionen. Hierunter sind aktuell die Länder China,

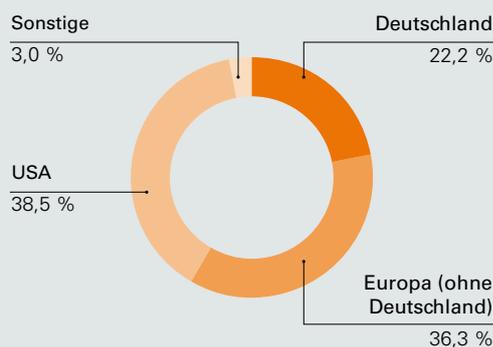
Japan, Kanada und Mexiko zusammengefasst. In diesen für TAKKT noch relativ jungen Märkten betragen die Umsätze 22,0 (27,2) Millionen Euro. Dies entspricht einem Anteil von 3,0 (2,9) Prozent an den Konzernumsätzen.

### E-Business baut Anteile aus

Der absolute Umsatzbetrag, der online bestellt wurde, ist im Berichtsjahr aufgrund der Wirtschaftslage ebenfalls gesunken, auf 103,8 (126,0) Millionen Euro. Mit 17,6 Prozent fiel der Rückgang jedoch unterproportional zur Gesamtentwicklung aus. Entsprechend stieg der Anteil der Online-Bestellungen am Gesamtumsatz von 13,9 auf 14,3 Prozent. Diese Zahl enthält ausschließlich Umsätze aus Aufträgen, die über das Internet bei TAKKT-Vertriebsgesellschaften eingehen. Dabei ist aber zu berücksichtigen, dass viele Kunden die Kataloge und das Internet komplementär nutzen und selbst bei reinen Online-Marken ein hoher Anteil der Aufträge von Kunden über das Telefon platziert wird. Insofern liegt der Anteil des durch das Internet induzierten Geschäfts über der berichteten Prozentzahl.

Der zunehmenden Bedeutung des Internets als Vertriebskanal hat TAKKT durch die Gründung von Certo Rechnung getragen. Die erste reine E-Commerce-Gesellschaft der Gruppe in Europa startete im Oktober 2009 planmäßig im deutschen Markt. TAKKT folgt damit dem Beispiel ihrer Tochtergesellschaft NBF in den USA, die bereits seit acht Jahren sehr erfolgreich mit reinen Internet-Marken agiert.

### Umsatzaufteilung nach Regionen



Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie  
 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen  
 und Geschäftsentwicklung  
**Umsatz- und Ertragssituation**  
 Finanz- und Vermögenslage  
 Forschung und Qualitätssicherung  
 Mitarbeiter  
 Risikobericht  
 Prognosebericht

### Wert- und Wachstumstreiber

Die weltweit schwache Konjunktur belastete wie oben ausführlich beschrieben konzernweit sowohl die Anzahl der Aufträge, als auch den durchschnittlichen Auftragswert. Die Zahl der Aufträge ging auf 1,6 (2,0) Millionen, der durchschnittliche Auftragswert auf 444 (461) Euro zurück. Die Anzahl der Neukunden war ebenfalls geringer als im Vorjahr. Rezessionstypisch sank zum einen die Effizienz der Werbemittel, zum anderen wurden aus genau diesem Grund die Werbeaktivitäten reduziert. Jedoch wurden die Werbekosten nicht in allen Gesellschaften und bei allen umworbene Segmenten gleichermaßen gekürzt, sondern vor allem dort, wo die Werbemittelleffizienz am geringsten ist – im Wesentlichen im Nichtkundenbereich bei lang etablierten Gesellschaften. Die Erfahrungen aus der Vergangenheit belegen die Richtigkeit dieser selektiven Vorgehensweise: Wer in der Krise seine Marketing- und Kommunikationsaktivitäten in Richtung Kunden gezielt steuert, zählt mittelfristig zu den Gewinnern.

Die Werbekosten der TAKKT-Gruppe liegen im langjährigen Durchschnitt bei rund zehn Prozent vom Gesamtumsatz und machen damit circa ein Drittel der operativen Kosten aus. Sie stellen somit eine wichtige Größe dar, die vergleichsweise flexibel angepasst werden kann. Dennoch wurde für die Kürzung des Werbebudgets eine Obergrenze in Höhe der Hälfte der erwarteten Umsatzrückgangsrates gesetzt, um einen prozyklischen Effekt zu verhindern. Die Gesamtzahl der Kunden blieb trotz Wirtschaftskrise mit rund drei Millionen stabil.

### Rohermargen gesteigert

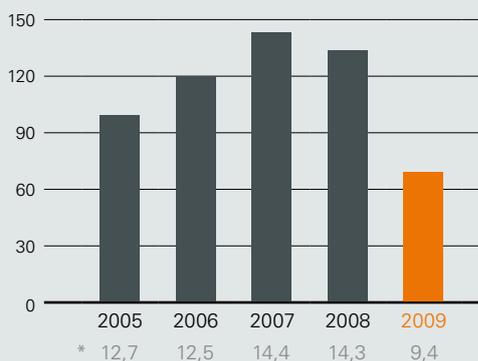
Der signifikante Umsatzrückgang hinterließ auch im Ergebnis der TAKKT-Gruppe deutliche Spuren. Davon nicht betroffen war jedoch die Rohermarge. Sie stieg gegen den Trend von 41,4 Prozent im Vorjahr auf 42,0 Prozent im Jahr 2009. Bereinigt um die Central-Akquisition ist die Rohermarge auf 42,4 Prozent gestiegen. Diese antizyklische Entwicklung entspricht dem für TAKKT im Konjunkturverlauf üblichen Muster. In einer Rezession sind durch die gesunkenen Rohstoffpreise und intensive Nachverhandlungen mit Lieferanten und Transporteuren bessere Einkaufskonditionen zu erzielen. Zudem kommen Beschaffungsvorteile aus dem gestiegenen Anteil der direkt ab Lager gelieferten Artikel zum Tragen. Auch fallen durch die Rezession größere Einzelaufträge weg, die in der Regel mit höheren Rabatten und somit mit geringeren Rohermargen verbunden sind.

Die Rohermarge ist in allen drei Geschäftsbereichen gestiegen. Besonders deutliche organische Verbesserungen konnten bei KAISER + KRAFT EUROPA und K + K America erzielt werden. Bei Topdeq fiel der Anstieg aufgrund der mit der Schließung des US-Geschäfts verbundenen Abverkäufe der dortigen Lagerbestände geringer aus.

### Profitabilität durch Konjunkturkrise belastet

Die Personalkosten als wesentlicher Kostenblock sind im Berichtsjahr von 103,2 auf 101,1 Millionen Euro gesunken. Dieser Rückgang von 2,0 Prozent liegt aus drei Gründen deutlich unter dem organischen Umsatzrückgang von 26,2 Prozent. Erstens sind die Personalkosten von Central ab April 2009 enthalten. Zweitens umfassen die Personalkosten auch rund drei Millionen Euro Abfindungen in Zusammenhang mit dem FOCUS-Programm. Und drittens hat der im Jahresdurchschnitt stärkere US-Dollar zu einem Kostenanstieg geführt.

**EBITDA** in Mio. Euro (\*Marge in %)



Alle Ergebniskennzahlen unterhalb der Rohertragsmarge mussten deutliche Rückschläge hinnehmen. Das Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) sank aufgrund des Umsatzeinbruchs um 48,4 Prozent auf 68,7 (133,1) Millionen Euro. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Vorjahreszahlen an die ab 01. Januar 2009 geltenden Vorschriften zur Katalogbilanzierung angepasst wurden.

Trotz bereits unmittelbar zu Beginn der Krise eingeleiteter Maßnahmen zur Anpassung der Kapazitäten und Kostenstrukturen konnte die operative Profitabilität nicht auf dem hohen Niveau der Vorjahre gehalten werden. Mit 9,4 (14,3) Prozent lag die EBITDA-Marge deutlich unterhalb des selbst gesetzten langfristigen Zielkorridors von zwölf bis 15 Prozent. Bereinigt um die Sonderaufwendungen in Höhe von 5,2 Millionen Euro im Zusammenhang mit dem FOCUS-Programm lag die EBITDA-Marge mit 10,1 Prozent weiter im zweistelligen Bereich, ein angesichts des wirtschaftlichen Umfelds immer noch sehr ordentliches Niveau. Dies belegt einmal mehr, wie flexibel die Kostenpositionen im TAKKT-Geschäftsmodell gesteuert werden können. Die erstmalige Konsolidierung von Central hat sich leicht positiv auf die Marge ausgewirkt, da die Profitabilität der neuen Gesellschaft über dem Konzerndurchschnitt liegt. Bereinigt um die FOCUS-Sonderaufwendungen und um Central lag die EBITDA-Marge bei 10,0 Prozent.

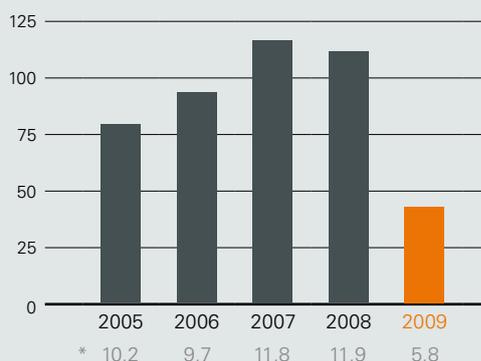
Der TAKKT-Vorstand rechnet damit, dass die EBITDA-Marge nach den eingeleiteten Restrukturierungsmaßnahmen sowie durch die erwartete konjunkturelle Erholung bis 2011 wieder in den angestrebten Zielkorridor zurückkehren wird. Allein aus den Restrukturierungsmaßnahmen erwartet der Vorstand ab 2010 einen positiven Ergebniseffekt in Höhe von mindestens drei Millionen Euro jährlich.

Die Abschreibungen erhöhten sich im Berichtsjahr aufgrund von Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände im Zusammenhang mit der Kaufpreisaufteilung von Central (siehe Seite 113f.). Der im Jahresdurchschnitt im Vergleich zum Vorjahr stärkere US-Dollar und die 2008 getätigten Investitionen trugen ebenfalls zum Anstieg der Abschreibungen bei. Das führte dazu, dass das EBITA – also das Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen auf Geschäfts- und Firmenwerte – auf 49,4 (117,3) Millionen Euro zurückging. Aufgrund der Cashflow-Stärke des TAKKT-Geschäftsmodells gab es trotz der starken Geschäftseinbrüche erneut keinen Anhaltspunkt für einen Abwertungsbedarf bei den Geschäfts- und Firmenwerten. Infolgedessen erreichte das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) einen Wert von 49,4 (117,3) Millionen Euro. Die EBIT-Marge sank auf 6,8 (12,6) Prozent.

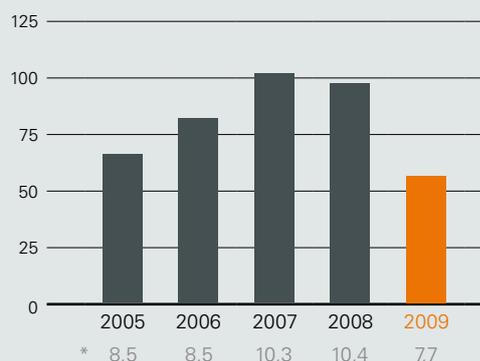
Der Finanzierungsaufwand ist gegenüber dem Vorjahr angestiegen. Das liegt vor allem an der höheren Verschuldung, die auf die Akquisition von Central, den Aktienrückkauf und die Dividendenausschüttung zurückzuführen ist. Aber auch der im Jahresdurchschnitt stärkere US-Dollar hat zum höheren Aufwand beigetragen. Gegenläufig wirkte sich ein niedrigeres Zinsniveau aus. Das Ergebnis vor Steuern sank entsprechend auf 42,4 (111,0) Millionen Euro.

Die Steuerquote erhöhte sich auf 34,3 (32,4) Prozent. Der höhere Anteil des Geschäftsbereichs K + K America am Vorsteuerergebnis des Konzerns sowie die Effekte aus der Bewertung von aktiven latenten Steuern auf Verlustvorträge hatten negative Auswirkungen auf die Quote. Diese konnten nur teilweise durch positive Effekte im Zusammenhang mit der Schließung von Topdeq in den USA ausgeglichen werden.

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



**Cashflow** in Mio. Euro (\*Marge in %)



Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie  
 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen  
 und Geschäftsentwicklung  
**Umsatz- und Ertragsituation**  
 Finanz- und Vermögenslage  
 Forschung und Qualitätssicherung  
 Mitarbeiter  
 Risikobericht  
 Prognosebericht

Das Periodenergebnis für 2009 belief sich entsprechend auf 27,8 (75,1) Millionen Euro. Davon entfielen 0,7 Millionen Euro auf Minderheitenanteile und 27,1 Millionen Euro auf die Aktionäre der TAKKT AG. Das Ergebnis pro Aktie fiel von 1,01 auf 0,41 Euro. Die durchschnittliche gewichtete Anzahl der Aktien im Jahr 2009 belief sich auf 66.628.887 gegenüber 72.900.000 im Jahr 2008. Der Rückgang der Aktienzahl steht in Zusammenhang mit dem im Februar 2009 durchgeführten Aktienrückkauf.

#### Cashflow-Generierung auch im Abschwung stark

Der Cashflow – definiert als Periodenergebnis plus Abschreibungen und erfolgswirksam verbuchte latente Steuern – fiel aufgrund des gesunkenen Ergebnisses auf 56,1 (97,1) Millionen Euro. Die Cashflow-Marge (in Prozent der Konzernumsätze) lag mit 7,7 (10,4) Prozent zwar deutlich unter dem Wert des Vorjahres, aber immer noch auf einem guten Niveau. Sie belegt, dass sich das TAKKT-Geschäftsmodell auch in einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld bewährt.

Zwar ging der Cashflow im Berichtsjahr deutlich zurück. Dies konnte jedoch durch das Freisetzen von Umlaufvermögen teilweise kompensiert werden. So ging der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit, der neben dem Cashflow auch Veränderungen des Netto-Umlaufvermögens erfasst, lediglich von 96,9 auf 71,0 Millionen Euro zurück. Unter Berücksichtigung der geringen notwendigen Investitionen in Rationalisierung, Erhalt und Erweiterung des Geschäfts von 4,6 (27,9) Millionen Euro in 2009 stand TAKKT damit selbst im Krisenjahr 2009 ein freier Cashflow von 66,4 (69,0) Millionen Euro für Akquisitionen, Auszahlungen an Aktionäre sowie Tilgungen von Darlehen zur Verfügung. Dieser Wert unterstreicht einmal mehr die Cashflow-Stärke des TAKKT-Geschäftsmodells. Weitere Informationen zur Entstehung und Verwendung des Cashflows finden sich in der Kapitalflussrechnung des TAKKT-Konzerns im Konzernabschluss auf Seite 70f.

#### Cashflow-Berechnung in Mio. Euro

	2005	2006	2007	2008	2009
Periodenergebnis	50,4	62,5	79,3	75,1	27,8
Abschreibungen	9,5	14,3	17,3	15,8	19,2
Erfolgswirksam verbuchte latente Steuern	5,6	4,9	4,6	6,2	9,1
<b>Cashflow</b>	<b>65,5</b>	<b>81,7</b>	<b>101,2</b>	<b>97,1</b>	<b>56,1</b>

### Finanz- und Vermögenslage

TAKKT hat im Jahr 2009 die Bilanzstruktur durch den Rückkauf eigener Aktien und die Ausschüttung einer Sonderdividende optimiert. Die Finanzierungsspielräume für Expansionsmöglichkeiten wurden gleichzeitig bewahrt.

#### Bilanzsumme leicht erhöht

Die Bilanzrelationen des TAKKT-Konzerns haben sich durch das Aktienrückkaufprogramm, den Barerwerb von Central und die Ausschüttung einer erneuten Sonderdividende für 2008 im Jahresverlauf verschoben. Am Berichtsstichtag, dem 31. Dezember 2009, betrug die Bilanzsumme des Konzerns 536,4 (530,8) Millionen Euro. Das langfristige Vermögen belief sich auf 386,8 (353,9) Millionen Euro. Darin sind die Geschäfts- und Firmenwerte mit 240,1 (217,7) Millionen Euro als größter Posten enthalten. Aufgrund der Regelungen in IFRS 3 werden diese nicht planmäßig abgeschrieben, sondern jährlich einem Werthaltigkeitstest (Impairment-Test) unterzogen. Wie in den Vorjahren gab es 2009 keine Anhaltspunkte für einen Abschreibungsbedarf auf Geschäfts- und Firmenwerte.

Der Anstieg der Geschäfts- und Firmenwerte, und damit der langfristigen Vermögenswerte, ist auf die Akquisition von Central zurückzuführen. Am 03. April 2009 hat TAKKT durch die US-Konzerngesellschaft K + K America Corp. 100 Prozent der Anteile an der Central Products LLC gegen eine Barzahlung in Höhe von rund 83 Millionen US-Dollar im Rahmen eines Share Deals erworben. Der Barpreis wurde über vorhandene langfristige Kreditlinien finanziert, was dementsprechend auf der Passivseite der Bilanz zu einer Erhöhung der Verbindlichkeiten führte. Nähere Informationen zur Aufteilung des Central-Kaufpreises auf die einzelnen Vermögenswerte

sind auf Seite 113f. aufgeführt. Der Bilanzwert der Sachanlagen verminderte sich durch Abschreibungen und währungsbedingt auf 99,8 (108,7) Millionen Euro.

Die kurzfristigen Forderungen und Vermögenswerte sind aufgrund des schwachen Geschäftsverlaufs und währungsbedingt gegenüber 2008 auf 149,6 (176,9) Millionen Euro gesunken. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen als größter Einzelposten innerhalb dieser Position liegen mit 72,1 (88,4) Millionen ebenfalls deutlich unter dem Niveau des Vorjahres. Trotz der Krise verzeichnete TAKKT keine wesentliche Veränderung des Zahlungsverhaltens der Kunden. Die durchschnittliche Debitorenreichweite war mit 34 (36) Tagen weiter auf einem sehr guten Niveau. Die Quote der Forderungsausfälle blieb mit deutlich unter 0,3 Prozent auf einem gewohnt niedrigen Stand.

Das Vorratsvermögen reduzierte sich auf 51,6 (69,9) Millionen Euro. Gründe hierfür sind neben Währungseffekten insbesondere die FOCUS-Maßnahmen zur Optimierung der Lagerstrukturen bei der PEG in Nordamerika und zum Rückzug der Marke Topdeq aus den USA. Die Central-Akquisition hatte einen leicht gegenläufigen Effekt. Auch der schwache Geschäftsverlauf hat zum Vorratsabbau beigetragen, wobei bereinigt um die vorgenannten Effekte die Lagerbestände unterproportional zum Umsatz zurückgegangen sind. Dafür gibt es zwei strategische Gründe: Erstens ist es das Ziel, die vorhandene Lagerinfrastruktur effizient zu nutzen und bei freien Kapazitäten mehr Produkte auf Lager zu nehmen, um die Auftragsabwicklung zu beschleunigen und den Wettbewerbsvorteil gegenüber dem stationären Handel stärker auszunutzen. Zweitens wurde die schwache Nachfragesituation genutzt, um günstigere Einkaufskonditionen zu erzielen. Hier konnte

### Kennzahlen

	2005	2006	2007	2008	2009
Eigenkapitalquote in Prozent	46,1	47,7	58,6	61,1	44,5
Entschuldungsdauer in Jahren	2,6	2,3	1,2	0,8	3,0
Zinsdeckung	8,6	8,7	14,1	21,0	6,9
Gearing	0,7	0,6	0,3	0,2	0,8

Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie  
 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen  
 und Geschäftsentwicklung  
 Umsatz- und Ertragsituation  
**Finanz- und Vermögenslage**  
 Forschung und Qualitätssicherung  
 Mitarbeiter  
 Risikobericht  
 Prognosebericht

wiederum ein Vorteil aus dem Umstand gezogen werden, dass die von TAKKT gehandelten langlebigen Gebrauchsgüter keinem Lagerrisiko unterliegen.

#### Niedrigere Eigenkapitalquote senkt Gesamtkapitalkosten

Das Eigenkapital sank im Geschäftsjahr 2009 auf 238,8 (324,4) Millionen Euro, die Eigenkapitalquote auf 44,5 (61,1) Prozent. Diese Entwicklung ist auf drei selbst veranlasste Maßnahmen zurückzuführen: den Aktienrückkauf zum Jahresbeginn, die Central-Akquisition im April und die Dividendenausschüttung im Mai 2009. TAKKT hat sich für die Eigenkapitalquote einen Zielkorridor von 30 bis 60 Prozent gesetzt. Nachdem die Quote zum Ende des Geschäftsjahres 2008 die obere Grenze des Korridors trotz Auszahlung einer Sonderdividende überschritten hatte, veröffentlichte der Vorstand Anfang Januar ein freiwilliges öffentliches Rückkaufangebot für insgesamt bis zu 7.290.000 eigene Aktien. Das Angebot stieß auf eine positive Resonanz, sodass fast die volle Zahl der Anteile erworben und anschließend eingezogen wurde.

Der Erwerb eigener Aktien sowie die anschließende erneute Zahlung einer Sonderdividende im Mai führten zu einer Verbesserung der Bilanzstruktur mit Blick auf die Gesamtkapitalkosten. Durch die hohe und stabile Free-Cashflow-Generierung war eine höhere Verschuldung beziehungsweise geringere Eigenkapitalquote sinnvoll. Auch nach den oben genannten Maßnahmen verfügt der Konzern über genügend finanziellen Spielraum für weiteres externes und internes Wachstum.

Die Nettofinanzverschuldung des Konzerns erhöhte sich auf 180,8 (79,9) Millionen Euro. Wesentliche Gründe für diesen Anstieg waren der Erwerb eigener Aktien (57,7 Millionen Euro), die Kaufpreiszahlung für Central (59,1 Millionen Euro) sowie

die Auszahlung der Dividende für das Jahr 2008 (52,5 Millionen Euro). Durch die hohen Mittelzuflüsse aus dem operativen Geschäft wurde der Anstieg der Finanzverschuldung auf 102,2 Millionen Euro begrenzt. Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass bei TAKKT die Finanzierung von Investitionen und Akquisitionen grundsätzlich in der jeweiligen Währung der betreffenden Geschäftseinheit erfolgt. So kam es umrechnungsbedingt durch die Abwertung des US-Dollars (Stichtagskurs) zu einer Reduktion der Verbindlichkeiten in Höhe von 1,3 Millionen Euro.

Die passiven latenten Steuern haben sich aufgrund der steuerlichen Abschreibungen der Geschäftswerte erwartungsgemäß weiter erhöht, sie stiegen auf 24,9 (18,7) Millionen Euro. Die Geschäftswerte in den Einzelbilanzen der Konzerngesellschaften werden nach lokalem Steuerrecht planmäßig abgeschrieben, nicht jedoch nach den IFRS-Regeln, die dem Konzernabschluss zugrunde liegen. Auf diese Differenzen sind latente Steuern anzusetzen.

Die Rückstellungen für Pensionsverpflichtungen wurden geringfügig erhöht. Mit rund drei Prozent der Bilanzsumme sind sie nach wie vor nur von nachrangiger Bedeutung für den Konzern.

#### Investitionen TAKKT-Konzern in Mio. Euro

	2005	2006	2007	2008	2009
Sachanlagen	4,9	8,1	45,8	24,7	3,1
Immaterielle Vermögenswerte	4,0	63,7	1,3	3,0	56,9
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	0,0	0,2	0,3	0,2	0,1
<b>Gesamtinvestitionen</b>	<b>8,9</b>	<b>72,0</b>	<b>47,4</b>	<b>27,9</b>	<b>60,1</b>
Abschreibungen auf Geschäfts- und Firmenwerte	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Sonstige Abschreibungen	9,5	14,3	17,3	15,8	19,2

Im Rahmen seines effizienten Zahlungsmanagements nutzt der TAKKT-Konzern weiterhin konsequent die eingeräumten Lieferantenskonti. Der Rückgang der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen im Vergleich zum Vorjahr ist neben Währungseffekten im Wesentlichen auf das deutlich geringere Geschäftsvolumen im Berichtsjahr zurückzuführen.

Die weiteren Finanzkennzahlen, die TAKKT intern zur langfristigen Steuerung der Finanzstruktur verwendet, häufig auch Covenants genannt, haben sich entsprechend der oben erläuterten Maßnahmen Aktienrückkauf, Akquisition und Gesamtdividende sowie aufgrund des starken Geschäftsrückgangs verändert: Das Gearing stieg von 0,2 auf 0,8, die Entschuldungsdauer verlängerte sich von 0,8 auf 3,0 Jahre und die Zinsdeckung sank von 21,0 auf 6,9. Eine Definition der Kennzahlen findet sich im Glossar ab Seite 126. Alle Finanzkennzahlen befinden sich allerdings weiterhin im soliden Bereich und lassen Spielraum für weiteres internes und externes Wachstum.

#### **Regelinvestitionen unter dem langjährigen Durchschnitt**

Durch den Erwerb von Central in den USA stiegen die Investitionsausgaben im Berichtsjahr auf 60,1 Millionen Euro. Die Rationalisierungs-, Erweiterungs- und Modernisierungsinvestitionen lagen mit 4,6 (27,9) Millionen Euro hingegen deutlich unter den Vorjahreswerten und mit einer Quote von 0,6 (3,0) Prozent unter dem langjährigen Durchschnitt von ein bis zwei Prozent des Konzernumsatzes. Nach den in den Vorjahren erfolgten umfangreichen Kapazitätserweiterungen in Europa gab es im Berichtsjahr keine größeren Einzelprojekte. Dadurch konnte TAKKT die Vorzüge des wenig investitionsintensiven Geschäftsmodells im Krisenjahr voll ausnützen.

#### **Forschung und Qualitätssicherung**

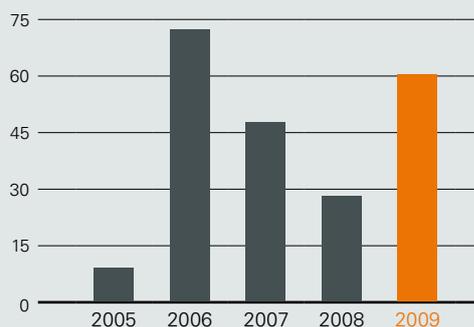
*Die Kenntnis der Kundenbedürfnisse ist ein zentraler Erfolgsfaktor im TAKKT-Konzern. Wissenstransfer sichert den Wettbewerbsvorsprung. Im Prozess der stetigen Verbesserung gehen beide Hand in Hand.*

#### **E-Business im Fokus der Weiterentwicklung**

Die TAKKT-Gruppe versteht sich als reiner B2B-Spezialverandhändler. Daher betreibt der Konzern im Gegensatz zu technologisch orientierten Herstellerbetrieben keine klassische Forschung und Entwicklung. Alle Geschäftsbereiche arbeiten dennoch kontinuierlich daran, Sortiment und Serviceangebot optimal auf die Markterfordernisse abzustimmen. Auf diese Weise gelingt es TAKKT, vorhandene Stärken auszubauen und Schwächen zu beseitigen.

Um die Wünsche der Kunden möglichst präzise zu ermitteln, setzt der Konzern unter anderem auf regelmäßige Marktforschung. Ein Marktforschungsinstitut führt konzernweit die Befragung durch und verwendet dabei eine einheitliche Systematik. Dieses Verfahren gewährleistet die Vergleichbarkeit der Ergebnisse auch auf internationaler Ebene und über längere Zeiträume hinweg.

**Investitionen\*** in Mio. Euro



\*) inkl. Akquisitionen und Finanzierungsleasing

Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie  
 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen  
 und Geschäftsentwicklung  
 Umsatz- und Ertragsituation  
 Finanz- und Vermögenslage  
 Forschung und Qualitätssicherung  
 Mitarbeiter  
 Risikobericht  
 Prognosebericht

Im Geschäftsjahr 2009 konzentrierten sich die Befragungen auf die Konzerngesellschaft KAISER + KRAFT in Deutschland sowie auf das weltweite E-Business. Im Rahmen der Marktforschungsaktivitäten wurden so zum Beispiel Befragungen zu Webshops von sechs Konzerngesellschaften durchgeführt, dazu gehörten KAISER + KRAFT und Topdeq in Deutschland sowie C&H, Hubert, National Business Furniture und officefurniture.com in den USA. Zudem wurden mittels Tracking-Studien bei zehn Gesellschaften jeweils Käufer der Vormonate hinsichtlich ihrer Zufriedenheit mit Bestellvorgang und -abwicklung befragt. Aus den Ergebnissen aller Studien werden konkrete Maßnahmenkataloge abgeleitet, deren Umsetzung vom Management kontrolliert wird, um eine kontinuierliche Steigerung der Kundenzufriedenheit zu erzielen.

Die Resultate der Marktforschung des Jahres 2009 bekräftigten erneut die zunehmende Bedeutung der Online-Bestellmöglichkeiten für die TAKKT-Kunden. Entsprechend stand die Steigerung der Nutzerfreundlichkeit im Zentrum der Verbesserungsmaßnahmen. Die Webseiten der Konzerngesellschaften werden daher kontinuierlich hinsichtlich ihrer Benutzerfreundlichkeit überarbeitet. Wichtigste Kriterien für die Kunden sind Übersichtlichkeit und Schnelligkeit. Aufgrund der Breite des Sortiments der Konzerngesellschaften stellt die Produktsuche die größte Herausforderung für die Architektur der Webshops dar. Die Plattform für die KAISER + KRAFT EUROPA-Gesellschaften wurde 2009 dahingehend neu aufgesetzt. Der Rollout in die verschiedenen Landesgesellschaften fand größtenteils noch 2009 statt und wird in 2010 abgeschlossen. Selbstverständlich verfügen auch die neuen Gesellschaften wie Hubert in Deutschland und Frankreich von Beginn an über einen Webshop. Die Online-Auftritte der neuen Gesellschaften greifen dabei auf die Erfahrungen der anderen Konzerngesellschaften zurück. Da der nordamerikanische Markt dem europäischen im Bereich des E-Business zeitlich voraus ist, werden die Erfahrungen der US-Gesellschaften konsequent für die europäischen Auftritte genutzt.

### **Kundengewinnung und Kundenbindung**

Das Optimieren des E-Business zielt nicht allein auf die Funktion der Webshops und die Zufriedenheit bestehender Kunden ab. Entscheidend für den Erfolg im Web ist auch die Auffindbarkeit des Shops, die sichern soll, dass dem Konzern neue Kunden zugeführt werden. Das Stichwort lautet kundenorientierte Suchmaschinenoptimierung. Damit wird das permanente Arbeiten an den Platzierungen in den Suchergebnislisten bezeichnet, die aufgrund der Algorithmen von Suchmaschinen und nicht durch Bezahlung zustande kommen.

TAKKT arbeitet systematisch daran, die Seitentitel und Textlinks der jeweiligen Internetpräsenz zu optimieren, um bei der Eingabe von Suchbegriffen durch Kunden mehr Relevanz zu erzielen und so möglichst weit oben in den Suchergebnislisten zu erscheinen. Die erfolgreiche Arbeit und das dadurch vorhandene Wissen der US-Gesellschaft officefurniture.com konnten als Grundlage bei der Einführung von Certeo in den deutschen Markt genutzt werden.

Eine weiterführende Stufe im E-Business ist die Bereitstellung der elektronischen Kataloge im Intranet oder Warenwirtschaftssystem von ausgewählten Großkunden. Durch das Anpassen des Katalogs auf die jeweiligen Systeme des Kunden wird die Präsenz des Produktangebots deutlich verstärkt und somit auch die Kundenbindung erhöht. Darüber hinaus können durch solche E-Procurement-Lösungen die Transaktionskosten beim Kunden zusätzlich reduziert werden. Das führt dazu, dass die TAKKT-Gruppe häufiger als Lieferant ausgewählt wird.

### **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 die Messung von Qualität. Daher erfasst TAKKT sämtliche Kundennachfragen oder Reklamationen elektronisch. Speziell ausgebildete Mitarbeiter bearbeiten, analysieren und klassifizieren alle Anregungen und Beanstandungen. Daraus leitet TAKKT systematisch Produkt- und Katalogverbesserungen 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 wesentlichen Standorte 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

*Aufgrund der schwierigen wirtschaftlichen Situation waren teilweise einschneidende Maßnahmen im Personalbereich notwendig. TAKKT ist sich auch in diesen Zeiten ihrer Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern, der Gesellschaft und der Umwelt bewusst.*

### Wirtschaftskrise erzwingt Personalabbau

Am 31. Dezember 2009 beschäftigte der TAKKT-Konzern 1.768 (1.960) Mitarbeiter auf Vollzeitbasis beziehungsweise 2.003 (2.120) Mitarbeiter auf Kopffzahlenbasis. Trotz des Erwerbs von Central mit rund 130 Vollzeitkräften ist die Mitarbeiterzahl zurückgegangen. Dabei wurde versucht, betriebsbedingte Kündigungen so lange wie möglich zu vermeiden. Die zur Verfügung stehenden Maßnahmen wie die Nicht-Neubesetzung frei gewordener Stellen, Kurzarbeit, Zeitkontenabbau, Gewährung von unbezahltem Urlaub sowie Arbeitszeitkürzungen reichten jedoch nicht immer aus, um die Beschäftigung an das stark gesunkene Geschäftsvolumen anzupassen. Neben betriebsbedingten Kündigungen wurden deshalb auch Reorganisationsmaßnahmen notwendig. Zu jenen mit den spürbarsten Auswirkungen auf die Mitarbeiterzahl gehörten der Rückzug von Topdeq aus den USA, die Straffung der Lagerstruktur auf dem US-Markt und die Reduzierung der Kapazitäten in der Eigenfertigung sowie die Schließung des Lagers in Haan.

Im Geschäftsbereich KAISER + KRAFT EUROPA waren zum Bilanzstichtag 788 (976), bei Topdeq 146 (216) und bei K + K America 806 (740) Mitarbeiter (auf Vollzeitbasis) beschäftigt. Die Holding hatte 28 (28) Angestellte. Der Altersdurchschnitt aller Konzernmitarbeiter liegt bei rund 43 Jahren.

### Mitarbeiterförderung durch Aus- und Fortbildung

Trotz Wirtschaftskrise und den dadurch erzwungenen Kürzungen beim Personal ist TAKKT ihrer sozialen Verantwortung für die Ausbildung jüngerer Generationen nachgekommen. In 2009 waren insgesamt 27 (32) Mitarbeiter in Ausbildung, davon absolvierten neun Mitarbeiter ein berufsbegleitendes Studium. Zu den Ausbildungs-Berufsbildern für junge Frauen und Männer im TAKKT-Konzern gehören Groß- und Außenhandelskaufmann/-frau, Kaufmann/-frau für Bürokommunikation, Kaufmann/-frau für Marketingkommunikation, Technische(r) Zeichner(in), Fertigungsmechaniker(in), Fachlagerist(in) sowie Fachkraft für Lagerlogistik.

Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter tragen entscheidend zum Unternehmenserfolg bei. Deshalb legt TAKKT auch in einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld großen Wert auf ein kontinuierliches Aus- und Weiterbildungsprogramm. Das Fortbildungsangebot, das die Mitarbeiter intensiv nutzen, besteht aus den drei Bausteinen interne Schulung, externe Referenten sowie Trainings an der Haniel-Akademie. So bietet TAKKT regelmäßige interne Seminare an, bei denen speziell geschulte oder besonders erfahrene Kollegen ihr Wissen an die Teilnehmer weitergeben. Für den zweiten Baustein lädt der Konzern externe Referenten zu unterschiedlichen Themen ein – beispielsweise Verkauf oder EDV. 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.

Um den Wissensaustausch im wichtigen Wachstumsfeld E-Commerce zu fördern, fand zudem eine Konferenz von Top-Führungskräften und E-Commerce-Spezialisten des Konzerns im Mai 2009 unter dem Titel FUTURE@TAKKT statt. Dabei wurden in Workshops wesentliche Erkenntnisse im E-Business bei TAKKT zusammengetragen und aufbereitet sowie die Eckpfeiler der E-Commerce-Strategie erarbeitet.

Im Berichtsjahr wurde der Schwerpunkt der Schulungsmaßnahmen auf das Thema Führung gelegt. Ziel war es insbesondere, den Führungskräften bessere Instrumente für die Leitung ihrer Bereiche und Motivation ihrer Mitarbeiter in schwierigen Situationen zu geben. Ein wichtiges Instrument ist in diesem Zusammenhang der TAKKT-Dialog, der einen strukturierten Rahmen für Personalgespräche zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten gibt. Wesentliche Inhalte des mindestens jährlich stattfindenden Dialogs sind die umfassende Rück- und Vorschau, eine Beurteilung der Leistungen des Mitarbeiters anhand von TAKKT-Schlüsselqualifikationen, messbare Zielvereinbarungen für das nächste Jahr sowie ein individueller Entwicklungsplan.

Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie  
 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen  
 und Geschäftsentwicklung  
 Umsatz- und Ertragsituation  
 Finanz- und Vermögenslage  
 Forschung und Qualitätssicherung  
 Mitarbeiter  
 Risikobericht  
 Prognosebericht

### **Erfolgsbeteiligung für Mitarbeiter**

Die Mitarbeiter von TAKKT leisten einen entscheidenden Beitrag zum Unternehmenserfolg. Der Konzern honoriert dies grundsätzlich mit entsprechenden erfolgsabhängigen Prämienmodellen. Kann eine Gesellschaft die gesetzten Umsatzziele erreichen oder übertreffen, werden die Mitarbeiter am Erfolg beteiligt, indem sie zusätzlich zum Gehalt eine Geldprämie von bis zu einem Monatsgehalt erhalten. Werden die entsprechenden Umsatzziele allerdings nicht erreicht, wie beispielsweise in 2009 überwiegend der Fall, entfällt die Prämie ersatzlos.

Darüber hinaus können die Angestellten in Deutschland vom Unternehmenserfolg profitieren, indem sie Belegschaftsaktien erwerben. 2009 haben 37,5 Prozent der Zeichnungsberechtigten diese Möglichkeit genutzt und 8.895 Aktien gekauft.

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 Bezahlung des Vorstands richtet sich nach dem erwirtschafteten Cashflow, der Wertentwicklung der TAKKT-Aktie und dem EVA®. Detaillierte Angaben dazu stehen im Vergütungsbericht auf Seite 58f.

### **Engagement für Mitarbeiter, Gesellschaft und Umwelt**

Das Unternehmen engagierte sich auch im Jahr 2009 trotz der anhaltenden Wirtschaftskrise in verschiedenen Projekten für seine Mitarbeiter, Gesellschaft und Umwelt.

Einzelheiten zu den Projekten finden Sie im beiliegenden Magazin auf Seite 16ff. und im Corporate Responsibility Report 2009 unter [www.takkt.de](http://www.takkt.de) im Bereich Holding/CR.

### **Risikobericht**

*Risiken frühzeitig erkennen und steuern – das ist ein wichtiger Baustein für den Erfolg eines Unternehmens. Dafür hat TAKKT effektive Systeme entwickelt, welche konzernweit angewendet werden.*

### **Aktives Risikomanagement**

TAKKT analysiert kontinuierlich das Markt- und Wettbewerbsumfeld ihrer Geschäftsbereiche und Gesellschaften. Zudem überprüft das Unternehmen regelmäßig seine eigenen Potenziale zur Anpassung auf mögliche Veränderungen. 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 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 Bruttoinlandsprodukte oder die Entwicklung der Einkaufsmanagerindizes. 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, 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.

### **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 TAKKT-Vorstand sowie den Zentralabteilungen Rechnungswesen, Betriebswirtschaft, Finanzen, Recht und Revision.

Das konzernweit geltende Vier-Augen-Prinzip, durchgängige Geschäftsordnungen, das Controlling aller Gesellschaften sowie die Antizipation derjenigen Risiken, die die strategischen oder operativen Maßnahmen und damit die Realisierung von Wert- und Wachstumspotenzialen beeinträchtigen können, runden das System ab. Die Kontroll- und Berichtsstrukturen beginnen auf Ebene der Tochtergesellschaften und enden beim Vorstand, der regelmäßig über alle Entwicklungen informiert wird beziehungsweise wesentlichen Maßnahmen zustimmen muss. Die konzernweit einheitliche Anwendung der aktuellsten IFRS-Standards, anderer relevanter rechtlicher Vorschriften und interner Richtlinien stellt TAKKT mittels verschiedener Instrumente sicher. Dazu gehören neben einer ständig aktualisierten Bilanzierungsrichtlinie ein einheitlicher Kontenplan, ein konzernweit gültiger Terminplan für die Abschlusserstellung, diverse Handbücher sowie verschiedene andere verbindliche Vorgaben. Externe Experten werden im Bedarfsfall, beispielweise bei der Bewertung von Pensionsverpflichtungen oder bei der Erstellung von Gutachten zur Kaufpreisallokation im Zusammenhang mit Unternehmenserwerben, hinzugezogen.

Die Anwendung und Einhaltung der Kontrollsysteme und Bilanzierungsvorgaben innerhalb des Konzerns wird unter anderem von den lokalen Geschäftsführern und Abschlussprüfern sowie der Zentralabteilung Rechnungswesen, der internen Revision und dem Konzernabschlussprüfer regelmäßig geprüft. Alle Verbundbeziehungen werden zudem regelmäßig zwischen den Gesellschaften abgestimmt. Darüber hinaus tragen die Nutzung zertifizierter Datenverarbeitungssysteme für Auftragsabwicklung, Buchhaltung, Reporting und Treasury sowie zentrale Schulungen der verantwortlichen Nutzer zur Qualitätssicherung bei. Für die Erstellung des Konzernabschlusses werden standardisierte und zentral administrierte IT-Systeme eingesetzt. Die Konsolidierung erfolgt dabei auf allen Stufen des TAKKT-Konzerns mittels SAP SEM BCS. Zur Erstellung des Konzernanhangs wird konzernweit ein Formular-basiertes Erfassungs- und Verdichtungsinstrument eingesetzt, das ebenfalls SAP-basiert ist. Eine Vielzahl von Validierungen innerhalb der IT-Systeme unterstützt den Abschlussprozess. Die im Rechnungswesen eingesetzten IT-Systeme sind gegen unbefugte Zugriffe geschützt. Funktionstrennungen sowie Changemanagement-Systeme sind installiert. Zur Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung sind außerdem auf den unterschiedlichen Prozessstufen verschiedene interne Kontrollen implementiert.

### **Keine Bestand gefährdenden Risiken**

TAKKT entwickelt ihr gesamtes Risikomanagementsystem stetig weiter und passt es bei Bedarf neuen Entwicklungen an. Der Abschlussprüfer hat das System als geeignet und wirksam bestätigt. Im Berichtsjahr blieb die im Folgenden beschriebene Risikolandschaft gegenüber dem Vorjahr unverändert. Bestand gefährdende sowie nennenswerte, über das normale unternehmerische Risiko hinausgehende Risiken waren nicht bekannt.

### **Konjunktur als wesentliches Risiko im TAKKT-Geschäft**

Die einzelnen, im TAKKT-Konzern betriebenen B2B-Versandhandelsgeschäfte sind grundsätzlich von der jeweiligen konjunkturellen Entwicklung in den einzelnen Regionen und Branchen abhängig. Aufgrund des diversifizierten Kunden- und Produktportfolios konnte TAKKT in der Vergangenheit die Auswirkungen konjunktureller Schwankungen in einzelnen Ländern, Branchen und Bereichen abfedern. Mit mehr als 160.000 Produkten spricht das Unternehmen Kunden unterschiedlicher Branchen und Größen an. Auch die breite internationale Aufstellung reduziert konjunkturelle Risiken in einzelnen Regionen. Im Berichtsjahr war die TAKKT-Gruppe in mehr als 25 Ländern auf drei Kontinenten präsent. 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.

Im Berichtsjahr kam es zu einem in der Unternehmensgeschichte in seiner Breite und Tiefe beispiellosen ökonomischen Abschwung. Obwohl die Ausschläge unterschiedlich stark ausfielen, waren doch ausnahmslos alle regionalen und sektoralen Absatzmärkte der TAKKT von diesem weltweiten Konjunkturreinbruch betroffen. Die Diversifikation nach Branchen und Ländern konnte in diesem Fall wenig zur Abfederung der Entwicklung beitragen. Insofern unterliegt das TAKKT-Geschäftsmodell einem globalen, allgemeinen Konjunkturrisiko.

Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie  
 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen  
 und Geschäftsentwicklung  
 Umsatz- und Ertragsituation  
 Finanz- und Vermögenslage  
 Forschung und Qualitätssicherung  
 Mitarbeiter  
**Risikobericht**  
 Prognosebericht

### **Branche mit geringem Risiko**

Das Branchenrisiko im B2B-Spezialversandhandel für Geschäftsausstattung ist vergleichsweise gering. Die Barrieren für einen Markteintritt neuer Katalog-Mitbewerber sind sehr hoch, da der Aufbau eines Kundenstamms kosten- und zeitaufwändig ist. Und auch die Etablierung einer reinen Online-Präsenz erfordert erhebliche Kosten für den Aufbau einer Relevanz in den gängigen Suchmaschinen, Spezial-Know-how im Bereich des Online-Marketings sowie die Beherrschung der hohen Logistik- und IT-Komplexität bei der Auftragsabwicklung.

TAKKT ist von einzelnen Herstellern beziehungsweise 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. Denn es ist auch in der Krise nicht zu erwarten, dass sich der Lieferantenmarkt für die TAKKT-Produkte umfassend konsolidiert.

Die Abhängigkeit auf der Absatzseite ist ebenfalls gering, da die Kundenstruktur von TAKKT stark fragmentiert ist. Von den rund drei Millionen Kunden realisiert die TAKKT-Gruppe nur mit zwei Kunden Umsätze in Höhe von jeweils etwas mehr als einem Prozent des Gesamtumsatzes. Außerdem gehören zum Kundenstamm Unternehmen aus sehr unterschiedlichen Bereichen im Dienstleistungssektor, in der öffentlichen Verwaltung und im produzierenden Gewerbe. Dabei verschiebt sich das Gewicht seit einiger Zeit vom produzierenden Gewerbe hin zum Dienstleistungssektor und zur Verwaltung. Während vor 25 Jahren fast alle Kunden dem produzierenden Gewerbe angehörten, hat sich dieser Anteil mittlerweile auf 50 Prozent reduziert. Auch hinsichtlich der Größe der Kunden ist eine große Bandbreite, vom Freiberufler bis zur Hotelkette, von der einfachen Werkstatt bis zu großen Fertigungsbetrieben, zu verzeichnen.

### **Internet: mehr Chancen als Risiken**

Das Internet entwickelt sich schnell. Die Zahl der Nutzer, die mit dem Internet aufgewachsen sind, steigt ständig. Die Suchfunktionalitäten werden immer besser. Dadurch wird auch die zielgerichtete Auswahl von Produkten ohne Markennamen immer leichter. Auf diese Trends antwortet TAKKT mit einer Mehrmarkenstrategie: auf der einen Seite das traditionelle TAKKT-Geschäft unter den etablierten Katalogmarken und einem entsprechenden Webshop für die größeren Kunden mit höherem Service- und Beratungsbedarf und einem stärker ausgeprägten Prozesskostendenken; auf der anderen Seite das reine Internetgeschäft für die kleineren, preisbewussteren Kunden mit geringeren Service- und Beratungsansprüchen.

Mit dem Ausbau des Online-Angebots hat TAKKT einen wachstumsstarken Verkaufskanal weiter gestärkt. Der Anteil der Online-Bestellungen am Gesamtumsatz steigt seit Jahren, wobei die von TAKKT veröffentlichten Zahlen zum Online-Geschäft ausschließlich solche Aufträge erfassen, die auch über das Internet bei TAKKT-Vertriebsgesellschaften eingehen. Faktisch wird aber ein größerer Anteil an Aufträgen durch das Internet induziert, die im Endeffekt aber beispielsweise über das Telefon platziert werden. Insofern sieht TAKKT im Internet mehr Chancen als Risiken.

Das Risiko des Ersatzes des TAKKT-Geschäftsmodells durch rein internetbasierte Verkaufsplattformen oder Marktplätze ist gering. Denn die Mehrzahl der Kunden im B2B-Bereich wünschen kompetente Anbieter, die ihnen 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, indem zum Beispiel für Großkunden E-Procurement-Lösungen bereitgestellt werden.

### **Flexibel auf Preisänderungen reagieren**

Die TAKKT-Gesellschaften überarbeiten ihre Kataloge in der Regel dreimal im Jahr. So können die Unternehmen flexibel auf veränderte Angebote und Beschaffungspreise reagieren. Erhöhen sich beispielsweise die Kosten für Stahl oder Holz, ist es möglich, zeitnah die Preise in den Katalogen anzupassen oder andere Produkte anzubieten. Da TAKKT mit langlebigen Wirtschaftsgütern handelt, reagiert die Nachfrageseite andererseits kaum auf Preisänderungen in die eine oder andere Richtung. Gleichzeitig kann TAKKT aufgrund der vorhandenen Lagerkapazitäten konjunkturelle Schwächephasen nutzen, um bei verbesserten Einkaufskonditionen Bestände opportunistisch aufzubauen. Dies wirkt sich positiv auf Rohertragsmarge und Profitabilität aus.

### **Umfassender Schutz für Werbemittel und Adressen**

Gedruckte Kataloge und Mailings sind die zentralen 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 neun Druckereien an unterschiedlichen Standorten produzieren. Versicherungen decken die Risiken aus dem Verlust oder der Zerstörung von Werbemitteln ab.

Das Unternehmen lässt jährlich insgesamt rund 55 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.

Kundenadressen sind für das Geschäft der TAKKT-Gruppe sehr wichtig. 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 und unkalkulierbare Auswirkungen auf das Geschäft haben werden.

#### **Geringes Risiko bei 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 beispielsweise 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 nutzt das Unternehmen sein Rückgaberecht für Restbestände, das es in der Regel mit den Lieferanten vereinbart hat.

#### **Logistik mit System**

Die TAKKT-Gruppe lagert Artikel im Wesentlichen in großen Versandhandelszentren. So müssen insgesamt weniger Vorräte vorgehalten und seltener Artikel nachbestellt werden, als das bei mehreren kleinen Lagern der Fall wäre. Ein weiterer Vorteil der großen Versandhandelszentren: Durch einen gebündelten internationalen Einkauf kann TAKKT Preisvorteile nutzen. Über die Verkaufspreise profitieren auch die Kunden von diesem System.

Die genannten Vorteile überwiegen deutlich die Risiken, die bei einem Zentrallager zum Beispiel im Falle eines Brandes bestehen. Wenn es für einen optimalen Lieferservice jedoch erforderlich ist, kleinere Regionallager zu betreiben, bauen die Geschäftsbereiche solche Standorte auf. Für alle Lager werden die notwendigen Versicherungen abgeschlossen – unter

anderem gegen Feuer, Diebstahl oder Betriebsstörung. Führt eine zeitweilige Störung in einem Lager zu Lieferengpässen, können die Geschäftsbereiche den größten Teil ihrer Waren auch per Streckengeschäft vertreiben.

Jeder TAKKT-Geschäftsbereich prüft seine Lagerkonzepte regelmäßig und gewährleistet damit gleichbleibend hohe Standards bei Sicherheit, Lieferqualität, Schnelligkeit und Effizienz. Falls notwendig, werden die Lagerstrukturen an veränderte Rahmenbedingungen angepasst. So wurde 2009 im Zuge des FOCUS-Programms die Lagerstruktur in den USA optimiert und die Anzahl der Lagerstandorte der PEG von vier auf zwei reduziert. In Deutschland wurde aus Kapazitätsgründen das Lager in Haan geschlossen.

TAKKT beauftragt externe Logistikunternehmen mit Transport und Auslieferung der Produkte, wobei der Markt für Logistikdienstleistungen fragmentiert ist. Insgesamt betragen die Ausgaben für den Warentransport weniger als zehn Prozent des Konzernumsatzes. TAKKT erwartet nicht, dass schwankende Treibstoffpreise, Kfz-Steuern oder Mauttarife sich wesentlich auf die Ertragslage des Konzerns auswirken.

#### **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. Selbst in 2009, dem Jahr mit dem schlechtesten wirtschaftlichen Umfeld in der Unternehmensgeschichte, hat sich die Quote aufgrund des geringen durchschnittlichen Auftragswerts und der stark fragmentierten Kundenstruktur nicht nennenswert erhöht. Gleiches gilt für die Debitorenreichweite, welche den durchschnittlichen Zeitraum zwischen Rechnungsstellung und Zahlungseingang misst. Sie betrug im Berichtsjahr 34 (36) 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 Qualitätsprodukte, 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.

Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie  
 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen  
 und Geschäftsentwicklung  
 Umsatz- und Ertragsituation  
 Finanz- und Vermögenslage  
 Forschung und Qualitätssicherung  
 Mitarbeiter  
**Risikobericht**  
 Prognosebericht

### Sichere und leistungsstarke IT-Systeme

TAKKT ist für ihr 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 Geschäftsbereiche KAISER + KRAFT EUROPA und Topdeq 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 K + K 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 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. Im abgelaufenen Geschäftsjahr gab es bei keiner geprüften Gesellschaft wesentliche Beanstandungen.

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.

Nicht nur eine reibungslos funktionierende EDV entscheidet über den Geschäftsverlauf der TAKKT-Gesellschaften. Auch die ständige telefonische Erreichbarkeit der Vertriebsgesellschaften muss gesichert sein. Deshalb setzt der Konzern spezielle Sicherungssysteme sowie unterbrechungsfreie Versorgungssysteme ein. Damit schützt er sich gegen Leitungs- und Stromausfälle sowie defekte Telefonanlagen. Außerdem besteht die Möglichkeit, Rufnummern zu anderen Standorten umzuleiten. Das Unternehmen erfasst kontinuierlich, wie gut die Vertriebsbüros der Gesellschaften für die Kunden erreichbar sind. Aufgrund dieser Erfahrungswerte passt TAKKT ihre Beratungskapazitäten flexibel an das Geschäftsvolumen an.

### Finanzwirtschaftliche Risiken fest im Griff

Finanzwirtschaftliche Risiken ergeben sich für das Geschäft von TAKKT im Wesentlichen durch sich verändernde Wechselkurse und variierende Zinsniveaus.

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 ab, indem er Produkte in der Regel in der gleichen Währung beschafft, in der sie verkauft werden. Es verbleiben deutlich weniger als zehn Prozent des Konzernumsatzes, zumeist aus konzerninternen Geschäften, für die ein Transaktionsrisiko aus veränderten Wechselkursen besteht. Dieser Prozentsatz wird sich künftig nach dem Rückzug von Topdeq aus den USA weiter reduzieren. 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 Devisentermingeschäften, zu etwa 60 bis 70 Prozent abgesichert. In der Regel werden die prognostizierten Umsätze und Zahlungsströme jeweils für einen Katalogzyklus betrachtet.

Für die Bilanz sowie die Gewinn- und Verlustrechnung des TAKKT-Konzerns sind auch sogenannte Translationsrisiken aus Wechselkurschwankungen relevant. Sie entstehen, wenn Einzelabschlüsse ausländischer Tochtergesellschaften in die Berichtswährung Euro umgerechnet werden. Somit beeinflussen Wechselkursschwankungen, vor allem des US-Dollars, 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. Außerdem haben Translationsrisiken auf die Struktur von Konzernbilanz und Gewinn- und Verlustrechnung bei TAKKT nur eine unwesentliche Auswirkung.

Negative Auswirkungen aus variierenden Zinssätzen stellen für TAKKT ebenfalls Risiken dar. Vor diesen schützt sich der Konzern grundsätzlich mit Zinssatzswaps und Zinscaps. Dabei setzt das Unternehmen die Sicherungsinstrumente im Wesentlichen in Übereinstimmung mit der Laufzeit der Kreditverträge ein – und sichert den Zinssatz langfristiger Kredite somit auch langfristig ab. Das angestrebte Sicherungsniveau liegt bei 60 bis 70 Prozent des Finanzierungsvolumens. Dies begrenzt die negativen Effekte aus Zinserhöhungen, eröffnet aber gleich-

zeitig die Möglichkeit, von Zinssenkungen beziehungsweise von anhaltend niedrigen Kurzfristzinsen zu profitieren. Die Entwicklung des Sicherungsvolumens wird vor allem durch die zukünftigen Free-Cashflows bestimmt, die zur Rückführung von Finanzverbindlichkeiten eingesetzt werden können. Eine detaillierte Beschreibung der zum Bilanzstichtag gehaltenen Sicherungsinstrumente sowie quantitative Angaben zu den Währungs- und Zinsrisiken sind im Anhang auf Seite 104ff. enthalten. Durch den Einsatz der oben genannten Instrumente zur Währungs- und Zinssicherung gibt es für TAKKT keine wesentlichen Preisänderungsrisiken.

Auf Basis einer langfristigen Finanzplanung und spezifischer Finanzkennzahlen, sogenannter Covenants, überwacht und steuert TAKKT intern die Solidität der Finanzstruktur. Zu diesen Kennzahlen gehört neben der Entschuldungsdauer beispielsweise die Eigenkapitalquote. Für jede dieser Kennzahlen hat TAKKT intern kritische Grenzen festgelegt. Für die Eigenkapitalquote strebt der Konzern einen Wert zwischen 30 und 60 Prozent an. Eine Erläuterung der Covenants befindet sich im Glossar ab Seite 126, die aktuellen Werte auf Seite 24 dieses Geschäftsberichts.

Der Konzern finanziert sich überwiegend aus langfristigen Krediten und verfügt zudem ständig in ausreichendem Maße über freie Kreditlinien. So übersteigen die langfristigen freien Kreditlinien per Jahresende die fällig werdenden Kreditverbindlichkeiten der nächsten 2,5 Jahre. Das externe Wachstum der TAKKT-Gruppe lässt sich daher jederzeit zu im Vorfeld fixierten Konditionen realisieren – unabhängig von schwierigen Situationen auf dem Finanzierungsmarkt wie beispielsweise in den Jahren 2008/2009. Die fehlende Verfügbarkeit von Fremdkapital ist daher für TAKKT auch unter den gegebenen Umständen kein nennenswertes Risiko. Der Finanzbereich der TAKKT beobachtet die Bonitätsentwicklung der Banken regelmäßig und schließt Geschäfte ausschließlich bei Instituten erstklassiger Bonität ab. Darüber hinaus ist der Bankenpool breit gestreut. Daher kann das Unternehmen ein Liquiditätsrisiko aus der Finanzierung nahezu ausschließen.

### **Kaum Personalrisiken**

Die Mitarbeiter der TAKKT-Gruppe tragen entscheidend zum nachhaltigen Erfolg des Unternehmens bei. Ihr Know-how und Engagement wirkt sich direkt oder indirekt auf den Geschäftsverlauf aus. 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 kaum, da TAKKT durchgehend Vertretungsregelungen etabliert hat, die bei krankheitsbedingtem Ausfall oder Weggang eines Mitarbeiters greifen.

### **Effiziente Steuerungs- und Kontrollsysteme**

Das Management der TAKKT-Gruppe führt die einzelnen operativen Gesellschaften mithilfe effizienter Steuerungs- und Kontrollsysteme. Die Tochtergesellschaften informieren den Vorstand täglich über aktuelle Umsatz- und Auftragszahlen. Die Zahlen der Monatsabschlüsse sowie unterjährige Katalogpreiskalkulationen tragen dazu bei, den Rohertrag zu steuern. Spezielle Berichtsformate, die auf wesentliche Kostenkategorien wie Personal- und Werbekosten ausgerichtet sind, bilden die Basis für ein effizientes Kostenmanagement.

### **Rechtliche Risiken ohne 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.

### **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 sowie die schwere weltweite Wirtschaftskrise den Fortbestand der TAKKT-Gruppe nicht.

Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie  
 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen  
 und Geschäftsentwicklung  
 Umsatz- und Ertragsituation  
 Finanz- und Vermögenslage  
 Forschung und Qualitätssicherung  
 Mitarbeiter  
 Risikobericht  
 Prognosebericht

### Prognosebericht

*Obwohl 2009 aufgrund der konjunkturellen Rahmenbedingungen das bisher schwierigste Geschäftsjahr in der Geschichte der TAKKT AG war, steht der Konzern nach wie vor sehr solide da. Dies ist eine gute Ausgangsbasis für künftiges profitables Wachstum.*

#### Konjunkturelle Erholung in Sicht

Nach dem weltweiten Konjunkturreinbruch, der in der zweiten Jahreshälfte 2008 begann, rechnen Wirtschaftsexperten für 2010 wieder mit positiveren Aussichten. Laut Prognosen dürfte das BIP 2010 in Europa wieder mit 1,5 Prozent wachsen, für 2011 wird ein Plus von 1,7 Prozent erwartet. In Deutschland soll die Wirtschaft im Jahr 2010 um 2,3 Prozent und in 2011 um 1,5 Prozent wachsen. Die USA dürften sich etwas schneller aus dem Konjunkturtal bewegen. Für 2010 sagen Fachleute ein Wachstum von 2,8 Prozent voraus, 2011 wird mit 3,0 Prozent gerechnet. Die Wirtschaftsleistung der Industrienationen wird damit in den nächsten Jahren allerdings weiter deutlich unterhalb des im Jahr 2008 erreichten Niveaus bleiben.

Voraussetzung für eine solche Entwicklung ist, dass das globale Finanzsystem stabil bleibt. Getrieben wird die Erholung der Weltwirtschaft vor allem durch den dynamischen Wirtschaftsverlauf in Brasilien, Indien, China sowie weiterer asiatischer Länder. Die Importnachfrage aus den Schwellenregionen wird ein wesentlicher Faktor für die Geschwindigkeit des Aufschwungs der Weltwirtschaft sein. Eine Gefahr für die konjunkturelle Erholung geht neben den Unwägbarkeiten hinsichtlich der Entwicklung des Finanzsystems auch von der weltweit gestiegenen Staatsverschuldung aus. Die Regierungen in Nordamerika und Europa haben in den vergangenen beiden Jahren erhebliche Mittel in die Stabilisierung der Konjunktur im Allgemeinen sowie des Bankensektors im Besonderen gepumpt. Die Finanzierung dieser Maßnahmen erfolgte durch die Aufnahme neuer Schulden. Diese hat mittlerweile ein Ausmaß erreicht, das nach Expertenansicht die Spielräume der Staatshaushalte für künftige Interventionsmaßnahmen stark einschränken dürfte. Sollten mittelfristig neue Krisen auftreten, ist nicht davon auszugehen, dass wiederum so umfangreiche staatliche Rettungsaktionen wie in 2009 initiiert werden können.

Die im Kapitel Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie beschriebene strategische Positionierung von TAKKT sowie die das Geschäftsmodell unterstützenden langfristigen strukturellen Markttrends führen zu zahlreichen Chancen für die mittel- und langfristige Entwicklung des Konzerns. Diesen Chancen stehen die im Risikobericht beschriebenen Risiken – insbesondere das Konjunkturrisiko – gegenüber. Da der Vorstand der TAKKT AG ab dem zweiten Halbjahr 2010 sowie insbesondere für das Jahr 2011 mit einem leichten konjunkturellen Rückenwind rechnet, blickt er vorsichtig optimistisch in die Zukunft. Denn TAKKT sollte damit in der Lage sein, die internen und externen Wachstumsmöglichkeiten weiter auszuschöpfen und an der Optimierung der Sortimente und Services zu arbeiten.

#### Rückkehr auf den Wachstumspfad

Seit 1985 ist TAKKT um durchschnittlich rund zehn Prozent pro Jahr gewachsen. Der Umsatzanstieg ging dabei in etwa zu gleichen Teilen auf akquisitorisches und organisches Wachstum zurück. Der Durchschnittswert für das organische Wachstum setzt sich zusammen aus Jahren mit überdurchschnittlichem Wachstum (wie zum Beispiel in der jüngeren Vergangenheit die Jahre 2006 und 2007), aus Jahren mit durchschnittlichem Wachstum (wie 2004 und 2005) und Jahren mit unterdurchschnittlicher oder sogar negativer organischer Entwicklung (wie 2001 bis 2003 und 2009). Angesichts der oben skizzierten Konjunkturerwartungen und Wachstumsinitiativen geht der Vorstand für das Gesamtjahr 2010 von einem organischen Zuwachs von null bis zwei Prozent aus. Dabei wird erwartet, dass die organischen Wachstumsraten des Konzerns erst ab dem zweiten Quartal wieder positiv werden. Mit einer Beschleunigung des Aufschwungs im Jahr 2011 könnten wieder organische Wachstumsraten beim Umsatz von fünf Prozent pro Jahr und mehr erreicht 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 2010 und/oder 2011 erneut eine größere Versandhandelsplattform zukaufen, können die Wachstumsraten in diesen Jahren den langfristigen Durchschnitt übertreffen.

### **US-Dollar wirkt sich auf Kennzahlen aus**

TAKKT erwirtschaftete 38,5 Prozent ihres Umsatzes in den USA. Deshalb wirken sich die Kursschwankungen des US-Dollars verstärkt auf die in Euro ausgewiesenen Konzernkennzahlen aus. Ein starker US-Dollar führt, umgerechnet in die Berichtswährung Euro, zu höheren Umsätzen und umgekehrt. Zwei Szenarien verdeutlichen die konkreten Auswirkungen: Steigt der Euro/US-Dollar-Kurs im Vergleich zum Vorjahr um zehn Prozent (das heißt, der US-Dollar wird schwächer), liegt der in Euro berichtete Umsatzanstieg knapp vier Prozentpunkte unter dem währungsbereinigten Wachstum. Wird der US-Dollar jedoch um zehn Prozent stärker (das heißt, der Euro/US-Dollar-Kurs sinkt), liegt der in Euro berichtete Umsatzanstieg um knapp vier Prozentpunkte über dem währungsbereinigten Wachstum.

Um die verzerrenden 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 Quartalsfinanzberichte ebenso wie für die Geschäftsberichte. Die Umsatzprognose beruht dabei stets auf währungs- und akquisitionsbereinigten Angaben.

### **Weiterhin hohe Rohertragsmarge**

Wie bereits im Risikobericht dargestellt, wirken sich Veränderungen bei den Rohstoff- und Treibstoffpreisen nur gering auf die TAKKT-Gruppe aus. Daher hat sich der Vorstand auch für 2010 und 2011 das Ziel gesetzt, die Rohertragsmargen auf dem Niveau des Jahres 2009 zu halten.

### **Profitabilität steigt wieder**

Die Umsatzentwicklung von TAKKT ist von der konjunkturellen Entwicklung in den verschiedenen Regionen abhängig. Daher ist es für TAKKT besonders wichtig, die wesentlichen Kostenpositionen weitgehend variabel zu gestalten. Dies ermöglicht in der Regel die zeitnahe Anpassung der Kosten an die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und damit die Einhaltung eines klar definierten langfristigen Zielkorridors für die EBITDA-Marge des Konzerns von zwölf bis 15 Prozent. Der außergewöhnlich hohe Umsatzrückgang im Jahr 2009 führte allerdings dazu, dass die operative Marge unter den Zielkorridor fiel. Die im Berichtsjahr umgesetzten Maßnahmen zur Effizienzsteigerung werden ab 2010 zu positiven Ergebniseffekten von mehr als drei Millionen Euro pro Jahr führen. Deshalb rechnet der Vorstand für 2010 selbst bei einem geringen organischen Wachstum von null bis zwei Prozent mit einer EBITDA-Marge von über elf Prozent. Ab 2011 soll die Marge wieder innerhalb des Zielkorridors von zwölf bis 15 Prozent liegen.

### **Investitionen entwickeln sich parallel zum Geschäft**

Nachdem das Investitionsvolumen 2009 sogar unterhalb des langfristigen Durchschnitts von ein bis zwei Prozent vom Konzernumsatz lag, wird dieses 2010 und 2011 eher wieder innerhalb, aber am unteren Ende dieses Korridors liegen. Als wesentliche Maßnahmen plant TAKKT die weitere Optimierung der EDV-Infrastruktur in der Sparte BEG (vormals KAISER + KRAFT EUROPA) sowie eine neue Webplattform für die SPG.

### **Neue Expansionspläne**

TAKKT wird ihren Expansionskurs in den kommenden Jahren unabhängig von der konjunkturellen Situation konsequent weiter verfolgen. In 2010 ist der Konzern mit der Marke KAISER + KRAFT in Russland gestartet. Auch soll die erprobte Mehrmarkenstrategie weiter ausgerollt werden. So ist mit der Marke gaerner der Eintritt in einen weiteren europäischen Markt geplant. Nach den erfolgreichen Markteintritten von Hubert in Deutschland und Frankreich werden für den Gastronomieausstatter ebenfalls weitere Expansionsmöglichkeiten in Europa ausgelotet. Weiterhin wird TAKKT ihr Angebot an Eigenmarken weltweit ausbauen, nachdem insbesondere in Europa durchweg positive Erfahrungen mit den Marken EUROKRAFT und *office aktiv* gemacht wurden.

Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie  
Wirtschaftliche Rahmenbedingungen  
und Geschäftsentwicklung  
Umsatz- und Ertragsituation  
Finanz- und Vermögenslage  
Forschung und Qualitätssicherung  
Mitarbeiter  
Risikobericht  
Prognosebericht

Eine zunehmende Rolle für die Expansionspläne des Konzerns spielt das reine Online-Geschäft, also Marken, die ihre Produkte ausschließlich über das Internet verkaufen. Mit der Online-Plattform Certeo ging in Deutschland in der zweiten Jahreshälfte 2009 die erste europäische Internet-Marke des Konzerns ins Netz. Die Ausweitung des Geschäftsmodells auf andere Sparten und in weitere Länder wird bereits vorbereitet.

#### **Kontinuierliche Dividendenpolitik**

Die TAKKT AG hält auch im schwierigen wirtschaftlichen Umfeld an ihrer nachhaltigen Dividendenpolitik fest, die einerseits die Aktionäre durch Gewinnausschüttungen unmittelbar am wirtschaftlichen Erfolg beteiligt, andererseits aber auch finanzielle Freiräume für weiteres externes Wachstum schafft. Grundsätzlich sollen circa 30 Prozent des Eigenanteils am Konzernergebnis als Basisdividende ausgezahlt werden, mindestens jedoch soviel wie im Vorjahr. Darüber hinaus kann es aufgrund der Cashflow-Stärke des TAKKT-Geschäfts zu einer Sonderdividende kommen, sofern die Konzerneigenkapitalquote das obere Ende des selbst gesteckten Zielkorridors von 30 bis 60 Prozent erreicht beziehungsweise übertrifft.

#### **Entwicklung der Geschäftsbereiche**

Die Erwartung für die beiden Geschäftsbereiche TAKKT EUROPE und TAKKT AMERICA liegen sehr nah an den oben skizzierten Erwartungen für den Gesamtkonzern. Aufgrund des Rückzugs von Topdeq aus den USA wird die Umsatzentwicklung von TAKKT EUROPE im Jahr 2010 vermutlich leicht unter dem Gruppenschnitt liegen, während der Geschäftsbereich TAKKT AMERICA etwas von der robusteren wirtschaftlichen Entwicklung in Nordamerika sowie dem Ausrollen des Hubert-Geschäfts in Europa profitieren sollte. Im Jahr 2011 ist eher wieder von einer gleichmäßigen Entwicklung auszugehen.

Mit Blick auf die Profitabilität sollte der Geschäftsbereich TAKKT EUROPE im Jahr 2010 eine EBITDA-Marge am oberen Ende des Zielkorridors erreichen. Die erwartete Entwicklung basiert dabei sowohl auf einer gestiegenen Marge der neuen Business Equipment Group (ehemals KAISER + KRAFT EUROPA) als auch auf einer positiven EBITDA-Marge der Office Equipment Group (ehemals Topdeq).

Auch der Geschäftsbereich TAKKT AMERICA wird im Jahr 2010 die operative Profitabilität nicht zuletzt Dank der FOCUS-Maßnahmen leicht steigern. Die eingeleiteten Restrukturierungsmaßnahmen werden allerdings erst ab dem Jahr 2011 ihre volle Wirkung entfalten.

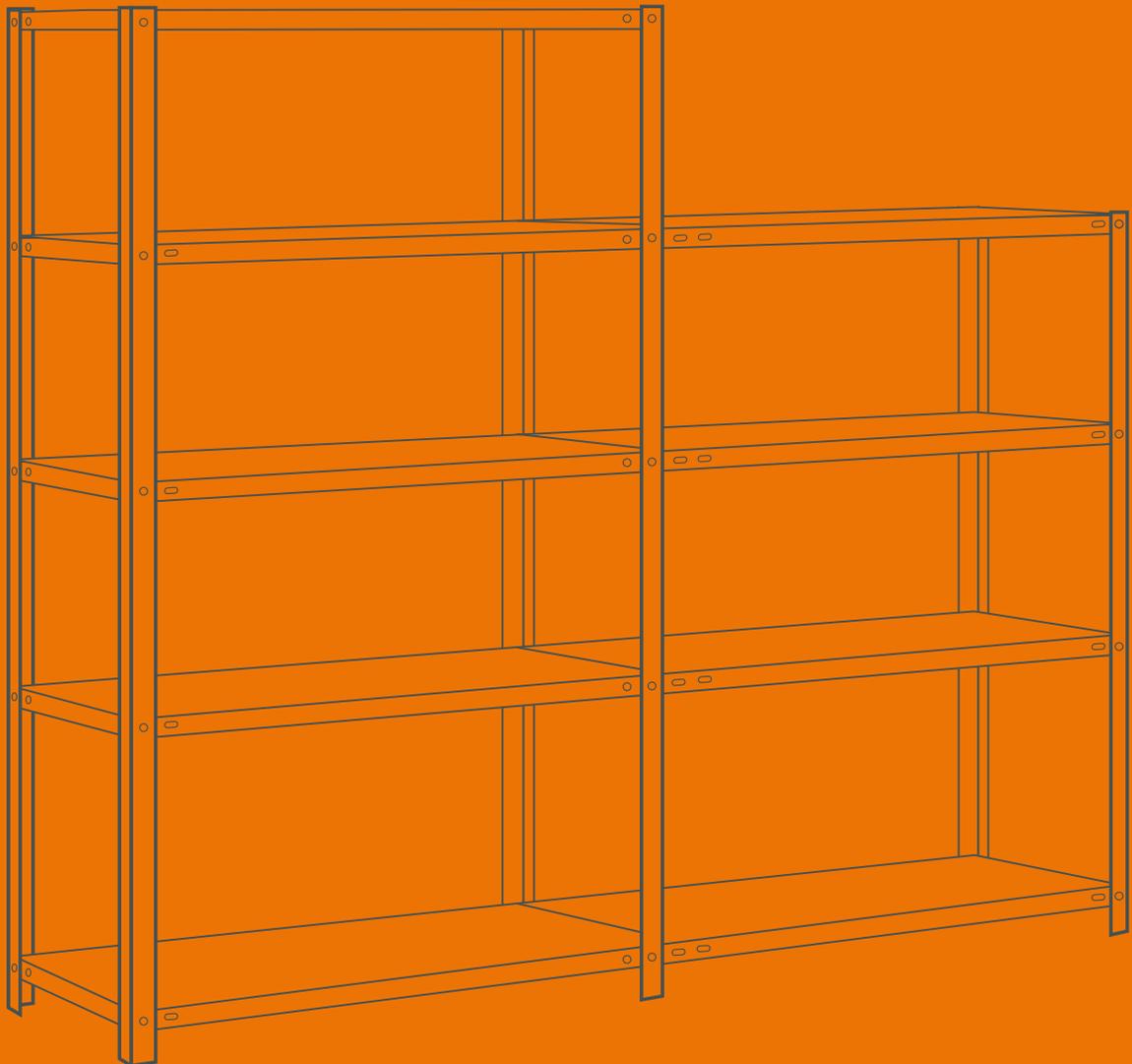
#### **Gewährleistung**

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 Risiken eintreten, so können die tatsächlichen Ergebnisse von den erwarteten Ergebnissen abweichen. Daher kann das TAKKT-Management keine Gewähr für diese Angaben übernehmen.

TAKKT SETZT EINE UMFASSENDE ÄNDERUNG DER KONZERN-  
STRUKTUR UM. DIE GRUPPE BESTEHT AB 2010 AUS DEN ZWEI  
GESCHÄFTSBEREICHEN TAKKT EUROPE UND TAKKT AMERICA.

KAISER + KRAFT EUROPA  
Topdeq  
K + K America  
TAKKT im Überblick



## KAISER + KRAFT EUROPA

### Neue Märkte im Blick

**Nach einer Phase mit hohen Wachstumsraten wurde KAISER + KRAFT EUROPA im Jahr 2009 deutlich von der Rezession getroffen. Trotz dieses konjunkturellen Rückschlags blieb KAISER + KRAFT EUROPA der profitabelste Geschäftsbereich im Konzern.**

#### Rückläufige Kennzahlen

KAISER + KRAFT EUROPA erwirtschaftete im Berichtsjahr einen Umsatz von 379,2 (539,3) Millionen Euro. Aufgrund des konjunkturellen Einbruchs verzeichnete der Geschäftsbereich ein Minus von 29,7 Prozent. Bereinigt um Wechselkurseffekte sank der Umsatz um 29,2 Prozent. Der Rückgang beruht im Wesentlichen auf niedrigeren Auftragszahlen. Aber auch die durchschnittlichen Auftragswerte gaben nach. Vom konjunkturellen Rückgang waren die Ländergesellschaften am stärksten betroffen, welche sich in den Jahren zuvor überdurchschnittlich gut entwickelt hatten. So war der Rückgang in Osteuropa besonders ausgeprägt und auch die Anzeichen auf eine Erholung ließen hier am längsten auf sich warten.

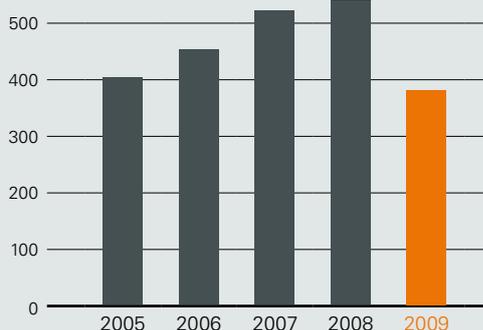
Aufgrund des erheblichen Umsatzrückgangs sank das EBITDA von KAISER + KRAFT EUROPA im Berichtsjahr gegenüber dem Vorjahr ebenfalls deutlich auf 56,6 (109,8) Millionen Euro. Ursache für den Ergebnismrückgang war die gesunkene Kapazitätsauslastung und eine niedrigere Werbemittelfeffizienz. Die EBITDA-Marge lag mit 14,9 (20,4) Prozent weit unter dem hohen Vorjahreswert. Im Ergebnis enthalten sind Sonderaufwendungen des FOCUS-Programms in Höhe von 2,4 Millionen Euro. Vor Sonderaufwendungen belief sich die EBITDA-Marge auf 15,6 Prozent. Mit diesem Wert ist KAISER + KRAFT EUROPA bei der Profitabilität jedoch weiterhin der Spitzenreiter unter den drei Geschäftsbereichen.

#### Anpassungen durch FOCUS

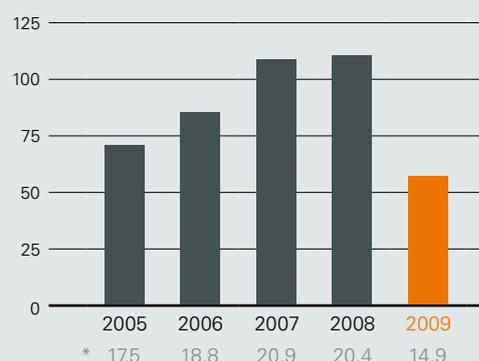
Im Rahmen des Programms zur Überprüfung des Wertschöpfungsbeitrags aller Konzerngesellschaften wurden im Geschäftsbereich KAISER + KRAFT EUROPA mehrere Maßnahmen umgesetzt. Die Personalkapazitäten in der Eigenfertigung in Haan bei Düsseldorf wurden angepasst und das dort ansässige Zentrallager Nord zum 31. Dezember 2009 aufgegeben. Der Versand der in Haan gefertigten Produkte erfolgt künftig über das Versandhandelszentrum in Kamp-Lintfort. Darüber hinaus wurde in Estland der Vertriebsansatz geändert. Die dortige Gerdman's-Gesellschaft wurde zum Jahresende 2009 geschlossen. Künftig wird dieser Markt über eine Vertriebspartnerschaft mit einem lokalen Händler bedient. Dieses an anderer Stelle bereits erfolgreich erprobte und weniger aufwändige Vertriebskonzept wurde aufgrund der nachhaltig schwierigen wirtschaftlichen Situation in den baltischen Ländern eingeführt.

Zu den FOCUS-Maßnahmen gehören darüber hinaus viele kleinere organisatorische Schritte in den Funktionsbereichen Werbung, Verkauf, Verwaltung oder EDV der Servicegesellschaft KAISER + KRAFT EUROPA GmbH sowie die Optimierung der Vertriebsstrukturen bei deutschen Gesellschaften.

Umsatz in Mio. Euro



EBITDA in Mio. Euro (\*Marge in %)



## KAISER + KRAFT EUROPA

Topdeq  
K + K America  
TAKKT im Überblick

### Expansion wird fortgesetzt

Der Geschäftsbereich KAISER + KRAFT EUROPA hat trotz des schwierigen wirtschaftlichen Umfelds seine Expansionspläne umgesetzt. Unter der Marke Certo ging Anfang Oktober 2009 eine neue Gesellschaft in Deutschland an den Start, die Geschäftsausstattung ausschließlich über das Internet vertreibt. Das seit Jahren überdurchschnittliche Wachstum des Online-Geschäfts von TAKKT sowie die aktuell stabilere Entwicklung der reinen Internet-Gesellschaft in den USA bestärkten die strategische Entscheidung, dieses Geschäftsmodell weiter auszubauen. Für das Jahr 2010 wird der Einstieg von Certo in weitere europäische Märkte geprüft. Das Internet ist auch für die bestehenden Gesellschaften ein Schwerpunktthema. So wurden die Webshops der KAISER + KRAFT EUROPA-Gesellschaften einer grundlegenden Überarbeitung unterzogen, um die Nutzerfreundlichkeit und dadurch die Kundenbindung zu erhöhen. Zudem wird KAISER + KRAFT EUROPA mit einer weiteren Eigenmarke das Angebotsprofil schärfen.

Für das Geschäftsjahr 2010 wurde der operative Start des Kataloggeschäfts von KAISER + KRAFT in Russland vorbereitet. Der Konzern sieht in diesem Markt aufgrund der guten Wachstumsperspektiven der russischen Wirtschaft und der ausgezeichneten Reputation westeuropäischer Qualitätsprodukte ein sehr gutes Potenzial. Darüber hinaus ist der Rollout der Marke gaerner in ein weiteres europäisches Land in Planung.

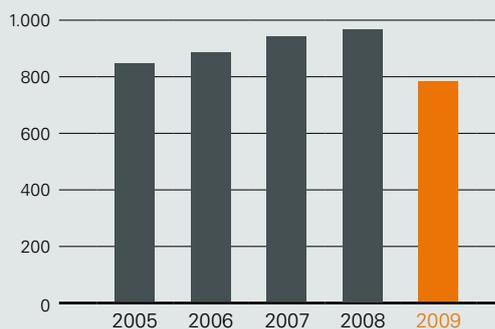
## KAISER + KRAFT EUROPA

### Von Stuttgart in die Welt

Die Erfolgsgeschichte von KAISER + KRAFT EUROPA beginnt 1945 in Stuttgart. Helmut Kraft und Walter Kaiser gründeten ein Unternehmen, das in den kommenden Jahrzehnten zu Europas Marktführer im B2B-Versandhandel avancierte. 1967 wurde die europäische Expansion gestartet, 2002 folgte der Schritt nach Asien. Heute arbeiten 788 Mitarbeiter in mehr als 20 europäischen Ländern sowie China und Japan für KAISER + KRAFT EUROPA. Zu KAISER + KRAFT EUROPA gehören die Marken KAISER + KRAFT, gaerner, Gerdmans, KWESTO und Certo. Mit rund 1,1 Millionen Kunden ist er der größte und profitabelste Geschäftsbereich der TAKKT-Gruppe. Das Sortiment umfasst rund 50.000 Produkte – vom Abfalleimer über Regalsysteme bis hin zu mobilen Kränen.

Die Eigenmarken EUROKRAFT und *office aktiv* stehen für höchste Qualität von Büro-, Betriebs- und Lagerausrüstung. Auf Anfrage entwickelt das Unternehmen Sonderanfertigungen, Kleinserien und Produkte im Corporate Design des Kunden. Ab 2010 gehen die Gesellschaften der KAISER + KRAFT EUROPA als Sparte Business Equipment Group in den neuen Geschäftsbereich TAKKT EUROPE über.

**Mitarbeiter** Vollzeitbasis zum 31.12.



## Topdeq

### Konzentration auf profitables Europa-Geschäft

**Das anhaltend schwierige US-Geschäft sorgte 2009 bei Topdeq für rote Zahlen. Da die Rahmenbedingungen in den USA das Erreichen der gesetzten Ziele auch langfristig nicht möglich erscheinen lassen, wurde der Rückzug aus dem US-Markt und die Konzentration auf das profitable Europa-Geschäft beschlossen.**

#### Umsatzrückgang auf breiter Front

Auch Topdeq musste im Vergleich zum Vorjahr einen deutlichen Umsatzrückgang hinnehmen. Der Umsatz sank um 30,7 Prozent auf 57,3 (82,7) Millionen Euro. Dabei sorgten Währungseffekte durch die im Jahresdurchschnitt stärkere Entwicklung von Schweizer Franken und US-Dollar sogar noch für etwas Entlastung. Bereinigt um diese Währungseffekte betrug das Umsatzminus 31,4 Prozent. Verantwortlich für den Rückgang waren wie bei den anderen Geschäftsbereichen in erster Linie die gesunkenen Auftragszahlen. Der durchschnittliche Auftragswert pro Bestellung ging ebenfalls zurück.

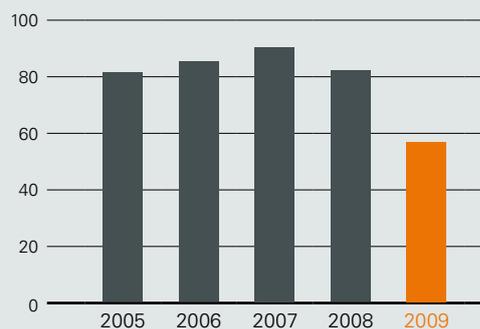
Während sich die Umsätze der Gesellschaften im Vorjahr noch in unterschiedliche Richtungen bewegt hatten, mussten 2009 die Vertriebsgesellschaften in allen Ländern schrumpfende Umsätze hinnehmen. Am besten schlugen sich erwartungsgemäß jene Länder, in denen Topdeq erst seit wenigen Jahren präsent ist, also Belgien und Österreich. Am schwächsten schnitt erneut der US-Markt ab, gefolgt von den Niederlanden.

Die geringere Werbemittelleffizienz und die niedrige Auslastung der Versandhandelsinfrastruktur belastete die Profitabilität des Geschäftsbereichs. Das EBITDA sank von 6,1 Millionen Euro im Vorjahr auf minus 1,5 Millionen Euro und somit nach 2004 erstmals wieder in den negativen Bereich. Die EBITDA-Marge ging von 7,4 auf minus 2,6 Prozent zurück. Im Ergebnis enthalten sind Sonderaufwendungen aus dem FOCUS-Programm, insbesondere im Zusammenhang mit dem Rückzug aus dem US-Markt, in Höhe von 1,2 Millionen Euro. Die europäischen Topdeq-Aktivitäten haben aber auch im Krisenjahr 2009 eine positive EBITDA-Marge erzielt.

#### Rückzug aus USA

Wegen der anhaltend schwierigen Rahmenbedingungen für Topdeq in den USA hatte der Vorstand den Rückzug aus diesem Markt bis zum Jahresende 2009 beschlossen. Grund für diese Entscheidung ist, dass die Umsatzentwicklung in den USA seit dem Markteintritt von Topdeq im Jahr 2000 nicht den Erwartungen entsprach. Dies lag unter anderem am dauerhaft

**Umsatz** in Mio. Euro



**EBITDA** in Mio. Euro (\*Marge in %)



KAISER + KRAFT EUROPA

Topdeq

K + K America

TAKKT im Überblick

schwachen US-Dollar, welcher die in Europa bezogenen Topdeq-Produkte für den US-Markt zu teuer machte, und an geringen Responseraten von Kunden und potenziellen Kunden auf die versendeten Kataloge. Hinzu kamen hohe Logistikkosten aufgrund der zu geringen Auslastung der genutzten Infrastruktur. Eine grundlegende Änderung dieser Situation war nicht absehbar, das Erreichen der Profitabilitätsziele erschien folglich nicht realisierbar.

#### Renditeziel aufgeschoben, nicht aufgehoben

Aufgrund der jüngsten Geschäftsentwicklung werden die Topdeq-Gesellschaften das angestrebte Ziel einer zweistelligen EBITDA-Marge im Jahr 2010 nicht erreichen. Mit der Konzentration auf das profitable europäische Geschäft wird für Topdeq die Erreichbarkeit einer zweistelligen operativen Marge jedoch mittelfristig als weiterhin realistisch eingestuft.

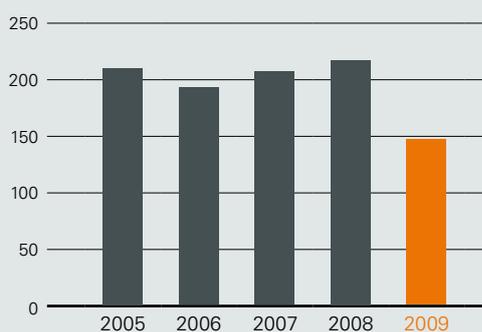
Wachstumsimpulse werden dabei zum einen durch den weiteren Rollout des Topdeq-Geschäfts auf Erfolg versprechende europäische Märkte gesetzt. Beispielsweise plant Topdeq, im Jahr 2010 mit einem reinen Online-Auftritt in den spanischen Markt einzutreten. Zum anderen startete der Geschäftsbereich im Januar 2010 die Eigenmarke Signatop, die hochwertiges Design und Funktionalität zu einem attraktiven Preis bietet.

## Topdeq

### Stilvoll ins Büro

Topdeq ist Spezialist für hochwertige, design-orientierte Büromöbel und Accessoires. Das Unternehmen bietet seinen Kunden rund 2.300 Designprodukte via Katalog und Internet. Zum Sortiment gehören beispielsweise Stühle von Philippe Starck oder die Schreibtischserie von Sir Norman Foster. Topdeq garantiert besondere Qualität und besonderen Service: Dazu zählen ein Lieferservice innerhalb von 24 Stunden und eine Qualitätsgarantie von fünf Jahren und länger. 146 Mitarbeiter kümmern sich um die Bestellungen von etwa 400.000 Kunden, die größtenteils aus dem Dienstleistungssektor kommen. Seit 1994 gehört das Unternehmen zur TAKKT-Gruppe. Es ist in Deutschland, der Schweiz, den Niederlanden, Frankreich, Belgien und Österreich vertreten. Ab 2010 geht Topdeq als Sparte Office Equipment Group im Geschäftsbereich TAKKT EUROPE auf.

**Mitarbeiter** Vollzeitbasis zum 31.12.



## K + K America

### Stärkung durch Zukauf

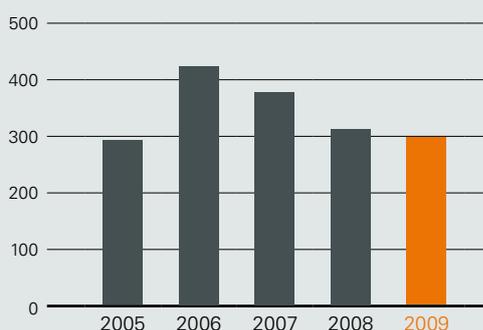
**K + K America musste 2009 im Konzernvergleich den geringsten Rückgang verkraften. Dennoch hinterließ die Wirtschaftskrise auch hier tiefe Spuren bei Umsatz und Ergebnis. Mit dem Zukauf von Central wurde das Kundenportfolio im Dienstleistungssektor weiter gestärkt.**

#### Expansion trotz Krise

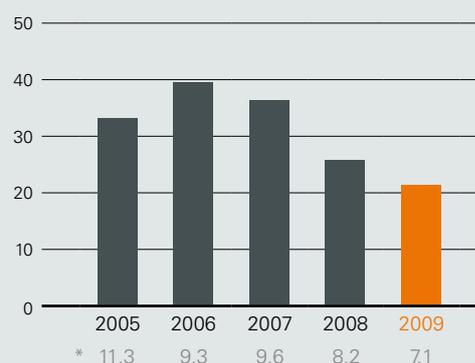
Insgesamt sank der Umsatz bei K + K America um 9,6 Prozent auf 411,2 (454,9) Millionen US-Dollar. Der im Vergleich zu den anderen Geschäftsbereichen geringere Rückgang ist im Wesentlichen auf die erstmalige Konsolidierung von Central ab dem 03. April 2009 zurückzuführen. Aber auch akquisitionsbereinigt hat sich der Umsatz auf US-Dollar-Basis mit einem Minus von 20,0 Prozent etwas besser entwickelt als im Gesamtkonzern. Ursache für den Rückgang waren auch hier die konjunkturell bedingt geringeren Auftragszahlen. Umgerechnet in die Berichtswährung Euro fiel der Umsatzrückgang (inklusive Central) aufgrund des im Jahresdurchschnitt stärkeren US-Dollars geringer aus. Die Umsätze fielen von 310,9 auf 295,6 Millionen Euro, ein Minus von 4,9 Prozent. Innerhalb des Geschäftsbereichs gab es deutliche Unterschiede im Ausmaß der Umsatzeinbußen. Während die Plant Equipment Group (C&H, Avenue) Rückgangsraten ähnlich dem europäischen Niveau verkraften musste, konnten sich die Office Equipment Group (NBF-Gruppe) und insbesondere die Specialties Group (Hubert, Central), deren Kunden eher aus dem Dienstleistungssektor kommen, noch vergleichsweise gut behaupten. Letztere erzielte bereits im vierten Quartal 2009 ein leicht positives organisches Umsatzwachstum.

Das EBITDA ging auf 21,1 (25,5) Millionen Euro zurück, das entspricht einer EBITDA-Marge von 7,1 (8,2) Prozent. Ohne Central, deren gute operative Profitabilität einen positiven Einfluss auf die Kennzahlen des Geschäftsbereichs hatte, lag die EBITDA-Marge bei 6,5 Prozent. Auch bei K + K America war ein negativer Effekt durch die geringere Auslastung der Infrastruktur sowie eine niedrigere Werbemittelleffizienz zu verzeichnen. Zusätzlich drückten die erwarteten Anlaufverluste für die neu gegründeten Hubert-Gesellschaften in Deutschland (operativer Start 2008) und Frankreich (2009) auf das Ergebnis dieses Geschäftsbereichs. Im Rahmen des FOCUS-Programms belasteten Sonderaufwendungen in Höhe von 1,6 Millionen Euro das Ergebnis. Bereinigt um die FOCUS-Aufwendungen lag die EBITDA-Marge des Geschäftsbereichs bei 7,7 Prozent. Als wichtigste Maßnahme wurde die Lagerstruktur der PEG in den USA verschlankt. In diesem Zusammenhang wurde der Lagerstandort New Jersey Ende 2009 geschlossen. Im Jahr 2010 werden darüber hinaus die Lager in Mississippi und Milwaukee aufgelöst und am neuen Standort in Kenosha zusammengeführt. Die Gründe hierfür liegen in der seit Jahren deutlich verbesserten Leistungsfähigkeit der Transportlogistik, sodass die gesamte USA von zwei Lagern aus mit nahezu gleicher Geschwindigkeit und Zuverlässigkeit beliefert werden kann. Mitte 2010 wird die PEG zudem mit einer reinen Online-Marke an den Start gehen.

Umsatz in Mio. Euro



EBITDA in Mio. Euro (\*Marge in %)



KAISER + KRAFT EUROPA  
Topdeq  
K + K America  
TAKKT im Überblick

Im Jahr 2009 lag die EBITDA-Marge der OEG (NBF) bei 8,9 (8,2) Prozent. Für diese Gruppe hatte TAKKT eine zweistellige EBITDA-Marge im Jahr 2010 anvisiert. Allerdings kann aufgrund der Wirtschaftskrise nicht ausgeschlossen werden, dass dieses Ziel erst ein Jahr später erreicht wird.

#### Marktführer für Restaurantsausrüstungen übernommen

Mit dem Erwerb von Central, dem US-Marktführer im Versandhandel für Restaurantsausrüstungen, hat TAKKT 2009 ihr US-amerikanisches Portfolio gestärkt. Der etwa fünf Milliarden US-Dollar große Ausrüstungsmarkt für Restaurants hat in den letzten 20 Jahren ein relativ stabiles Wachstum von etwa fünf Prozent pro Jahr gezeigt. Central wurde 1981 gegründet und ist in den letzten zehn Jahren schneller gewachsen als der Markt. Seit Erwerbszeitpunkt erwirtschaftete Central mit rund 130 Mitarbeitern 47,3 Millionen US-Dollar Umsatz und erzielte eine EBITDA-Marge von 12,0 Prozent. Im Gegensatz zum Hubert-Geschäft, das sich schwerpunktmäßig auf Gebrauchsgüter und Mehrwertdienstleistungen für Großkunden mit einer Vielzahl von Standorten konzentriert, bietet Central auch größere Ausrüstungsgegenstände für unabhängige, kleinere und mittlere Gastronomiebetriebe an. TAKKT stärkt mit dieser Akquisition den Anteil des Dienstleistungssektors im Kundenportfolio.

#### Hubert-Expansion auf Kurs

Im nordamerikanischen Foodservice-Bereich hat TAKKT mit der Central-Akquisition nun ebenfalls eine Mehrmarkenstrategie gestartet. Gleichzeitig verläuft die Expansion von Hubert in Europa nach Plan. Im September wurden die ersten Kataloge in Frankreich verschickt. Für das Jahr 2010 ist der Eintritt in ein weiteres europäisches Land geplant.

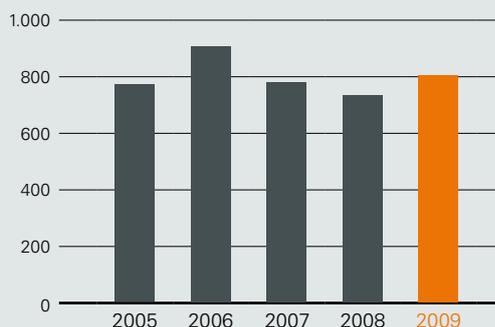
### K + K America

#### Vielfalt ist Trumpf

K + K America bietet seinen Kunden ein Sortiment von rund 110.000 Artikeln. Zu den knapp 1,3 Millionen Kunden zählen Industrie-, Dienstleistungs- und Handelsunternehmen sowie Handwerksbetriebe, öffentliche Einrichtungen, Behörden, Schulen und Kirchen. 806 Mitarbeiter beliefern Kunden in den USA, Kanada, Mexiko, Deutschland und Frankreich. Die Tochtergesellschaften haben sich unterschiedlich spezialisiert: Die Plant Equipment Group, bestehend aus C&H Distributors in den USA, C&H Productos Industriales in Mexiko und Avenue Industrial Supply in Kanada, vertreiben vor allem Betriebs- und Lagerausrüstung; Central und Hubert handeln mit Ausrüstungs- und Gebrauchsgegenständen für Einzelhandel und Gastronomie (Specialties Group); die seit 2006 zum TAKKT-Konzern gehörende NBF-Gruppe ist der US-Marktführer im Versandhandel für Büroausrüstung (Office Equipment Group). Der Geschäftsbereich hält seine Artikel in neun Lagern in den USA und Kanada bereit. Zudem wird ein Lager in Deutschland für das europäische Hubert-Geschäft betrieben.

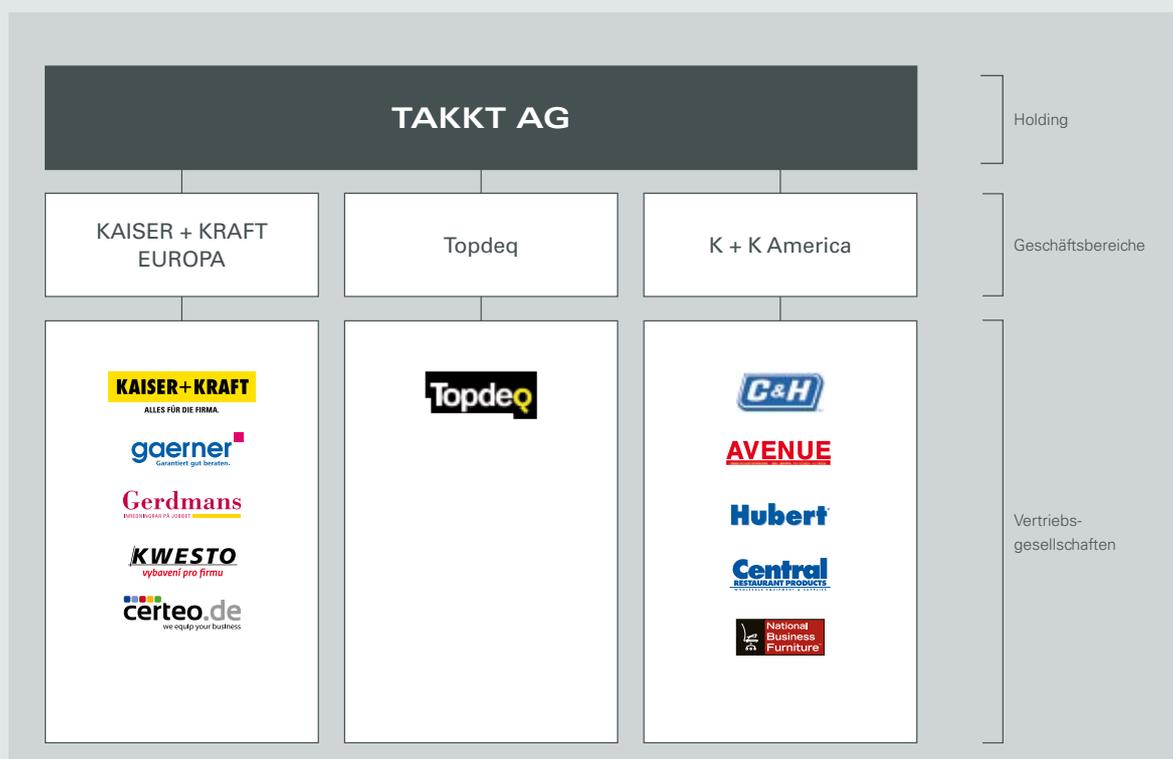
Der Geschäftsbereich wird ab 2010 in TAKKT AMERICA umbenannt, die Struktur mit den oben beschriebenen drei Sparten bleibt unverändert.

**Mitarbeiter** Vollzeitbasis zum 31.12.



## TAKKT im Überblick

Konzernstruktur bis 31. Dezember 2009



### Anpassung der Konzernstruktur ab 2010

Die umfassendste Veränderung der 2009 eingeleiteten Strategieprogramme FOCUS und GROWTH betrifft den gesamten TAKKT-Konzern: Vom Vorstand angefangen bis in die einzelnen Geschäftsbereiche gelten ab 01. Januar 2010 neue Strukturen und Zuständigkeiten. In der neuen Struktur besteht der Konzern nur noch aus zwei Geschäftsbereichen, TAKKT EUROPE und TAKKT AMERICA. Ausschlaggebend hierfür war der zunehmende Größenunterschied zwischen den bisherigen Geschäftsbereichen KAISER + KRAFT EUROPA und K + K America einerseits und Topdeq andererseits sowie die Konzentration von Topdeq auf die europäischen Märkte.

TAKKT EUROPE setzt sich ab 2010 aus zwei Sparten zusammen. Die Business Equipment Group (BEG) besteht aus den Gesellschaften des ehemaligen Geschäftsbereichs KAISER + KRAFT EUROPA mit den Marken KAISER + KRAFT, gaerner, Gerdmans, KWESTO und der neuen Online-Vertriebsmarke Certo. Die Office Equipment Group (OEG), bestehend aus den Topdeq-Gesellschaften, fokussiert sich weiterhin auf das Angebot hochwertiger Büroausstattung. Innerhalb von TAKKT AMERICA gibt es wie bisher drei Sparten. Die Plant Equipment Group (PEG) mit C&H und Avenue beliefert vorwiegend Kunden des verarbeitenden Gewerbes mit Betriebs- und Lagerausstattung. Die Specialties Group (SPG) mit den Marken Hubert und Central hat als Zielgruppen Unternehmen

KAISER + KRAFT EUROPA  
 Topdeq  
 K + K America  
 TAKKT im Überblick

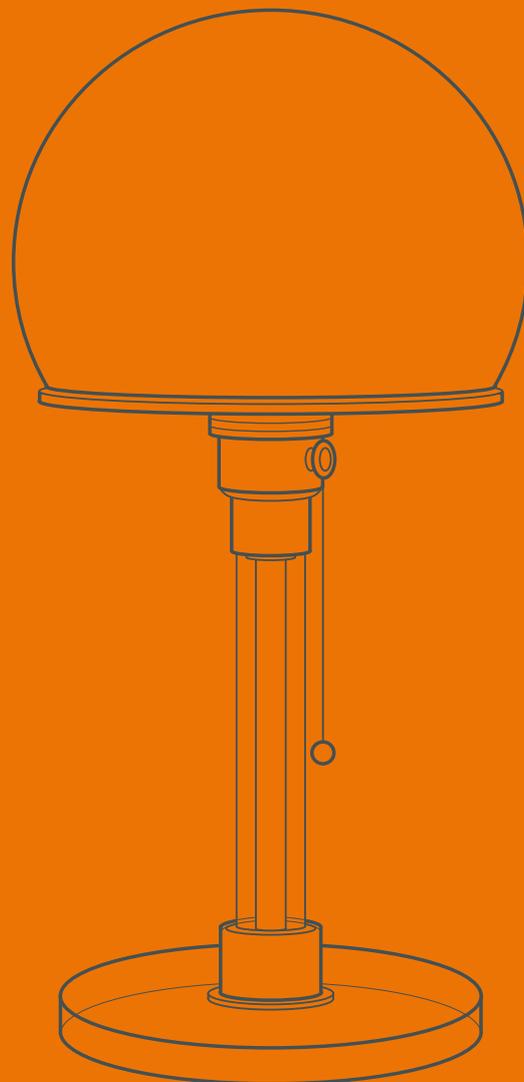
Konzernstruktur ab 01. Januar 2010



aus dem Handel sowie den Dienstleistungsbranchen Gastronomie und Hotellerie. Die Office Equipment Group (OEG) mit den Marken National Business Furniture, Alfax, Dallas Midwest und officefurniture.com adressiert alle Unternehmen und Institutionen mit Bedarf für Büroausstattungen.

Für jede der fünf Sparten gibt es eine Servicegesellschaft, die für die einzelnen Marken zentrale Dienstleistungen erbringt. Dazu gehört zum Beispiel 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 TAKKT AG, als strategische Führungsholding der Gruppe, steuert den Know-how-Transfer zwischen den Geschäftsbereichen.

IN BEZUG AUF DIE INFORMATION DES KAPITALMARKTS,  
DER GESCHÄFTSPARTNER, DER MITARBEITER UND  
ANDERER INTERESSENGRUPPEN STEHT TAKKT FÜR TRANS-  
PARENZ, KONTINUITÄT UND GLAUBWÜRDIGKEIT.



## TAKKT-Aktie

TAKKT steht für Kontinuität in der Finanzkommunikation

**Fairness und Transparenz sind die Leitlinien für die Kommunikation der TAKKT AG in allen Bereichen des Unternehmens. Auch in schwierigen Zeiten behält TAKKT diesen Kurs konsequent bei und wird erneut ausgezeichnet.**

### Vertrauensfaktor Information

Schnelle, transparente und umfassende Kommunikation sind Markenzeichen des Dialogs, den TAKKT seit dem Börsengang mit den Kapitalmarktteilnehmern pflegt. Alle Akteure – institutionelle Anleger, private Aktionäre, Finanzanalysten sowie Banken und potenzielle Investoren – erhalten zeitnah sämtliche Informationen zur Unternehmensstrategie sowie zur Geschäftsentwicklung. TAKKT bleibt hier konsequent, und das nicht nur, wenn es positive Entwicklungen zu vermelden gibt. Gerade in einem unsicheren wirtschaftlichen Umfeld sind Schnelligkeit und Offenheit Attribute, welche die Wertschätzung und das Vertrauen der Kapitalmarktteilnehmer erhalten. TAKKT wird im SDAX geführt und ist im Prime Standard der Deutschen Börse gelistet.

Die Webseite [www.takkt.de](http://www.takkt.de) ist Basis der Finanzkommunikation. Hier finden Interessenten unter anderem Geschäfts- und Quartalsfinanzberichte, Pflicht- und Pressemeldungen sowie Erläuterungen zu Unternehmensstruktur, -strategie und Corporate Governance. Zudem gibt TAKKT Antworten auf häufig gestellte Fragen zum Unternehmen und seiner Entwicklung. Im Finanzkalender werden alle Berichtstermine sowie die Daten von Roadshows und Investorenkonferenzen, auf denen sich TAKKT präsentiert, frühzeitig veröffentlicht. Dieses umfassende und fortlaufend aktualisierte Informationsangebot nutzen sowohl Privatanleger als auch institutionelle Investoren.

Die schnelle Information des Kapitalmarktes über die aktuelle Ergebnisentwicklung ist für TAKKT selbstverständlich. Bereits einen Monat nach Ende des jeweiligen Quartals werden die Daten veröffentlicht. Telefonkonferenzen im Rahmen der Veröffentlichung der Quartalszahlen sind für alle Kapitalmarktteilnehmer zugänglich. Hier besteht für die Teilnehmer die Möglichkeit, Fragen direkt an die Mitglieder des Vorstands zu richten. Unabhängig von diesen Terminen können sich alle Interessierten mit ihren Informationswünschen jederzeit an die Mitarbeiter der Investor-Relations-Abteilung wenden. Diese Möglichkeit nutzen insbesondere institutionelle Anleger und Analysten, aber auch private Investoren.

### Auch Investorenpflege ist Chefsache

Die Zahlen für das Jahr 2008 stellte der TAKKT-Vorstand im März 2009 im Rahmen der Bilanzpressekonferenz in Stuttgart sowie der Analystenkonferenz in Frankfurt der Öffentlichkeit vor. Darüber hinaus hat sich TAKKT erneut auf mehreren Kapitalmarktkonferenzen präsentiert und zahlreiche Investorengespräche an den Finanzplätzen Frankfurt, London, Paris, Edinburgh sowie in Zürich geführt. Zudem haben auch 2009 wieder viele Investoren und Analysten die Unternehmenszentrale in Stuttgart besucht. Im Rahmen solcher Einzelgespräche und Gruppenpräsentationen erläutert das Management den Interessenten das Geschäftsmodell und die langfristigen Ertrags- und Wachstumsperspektiven der TAKKT AG.

Dieser Einsatz des Unternehmens dient sowohl dazu, Kontakte zu bestehenden Aktionären zu vertiefen, als auch zu potenziellen Investoren weiter auszubauen und die Anzahl der Anleger zu erhöhen. Unabhängig von den verschiedenen Veranstaltungsarten ist neben der Investor-Relations-Abteilung auch immer das Top-Management der TAKKT aktiv beteiligt. Die Investor-Relations-Abteilung ist dicht an der Unternehmensführung angesiedelt, um einen aktuellen Informationsstand der verantwortlichen Mitarbeiter zu gewährleisten.

**Aktienkennzahlen TAKKT-Konzern** nach IFRS

	2005	2006	2007	2008	2009
Ergebnis pro Aktie (EPS) in Euro	0,68	0,84	1,07	1,01	0,41
Cashflow pro Aktie (CPS) in Euro	0,90	1,12	1,39	1,33	0,84
Dividende pro Aktie in Euro	0,15	0,25	0,80*	0,80*	0,32
Ausschüttungsquote in Prozent	22,0	29,6	74,7	71,1	77,5
Ausgegebene Aktien in Millionen am 31.12.	72,9	72,9	72,9	72,9	65,6
Eigenkapitalquote in Prozent	46,1	47,7	58,6	61,1	44,5
Schlusskurs 31.12. in Euro	9,50	13,15	11,90	8,00	7,15
Höchstkurs in Euro	9,70	14,27	15,49	12,50	9,15
Tiefstkurs in Euro	7,25	9,31	11,78	6,59	5,00
Börsenwert 31.12. in Millionen Euro	692,6	958,6	867,5	583,2	469,1

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

**Hohe Transparenz bietet Mehrwert für Anleger**

Als Grundlage für die Investor-Relations-Arbeit hat sich TAKKT das Ziel gesetzt, eine gleichbleibend hohe Transparenz zu schaffen. Kontinuität spielt dabei nicht nur in der Schnelligkeit und Frequenz, sondern auch in der Qualität sowie Art und Weise der Berichterstattung eine entscheidende Rolle. Sachverhalte werden in den Finanzberichten stets an der gleichen Stelle und in gleicher Form dargestellt. Dadurch wird den Interessierten die Analyse der Information erleichtert. Sofern in der Form der Berichterstattung Abweichungen zu den Vorjahren auftreten, werden diese an der entsprechenden Position erläutert. So hat TAKKT beispielsweise frühzeitig und umfangreich über die anstehende Bilanzierungsänderung von Katalogkosten informiert. Akquisitions- beziehungsweise Desinvestitionseffekte werden ebenfalls transparent dargestellt, wie im Berichtsjahr am Beispiel des übernommenen US-Versandhändlers Central.

Insgesamt ist es Ziel der Investor-Relations-Arbeit, die Aktionärsbasis zu verbreitern, und damit die Liquidität der Aktie zu erhöhen. Außerdem soll durch eine Steuerung der Markterwartungen die Volatilität der Kursentwicklung vermindert werden. Die Summe der Maßnahmen soll dazu beitragen, die Attraktivität der TAKKT-Aktie zu erhöhen.

### Kursentwicklung der TAKKT-Aktie 52-Wochen-Vergleich 2009



Finanzvorstand  
Dr. Florian Funck  
(rechts) und  
IR-Manager Joachim  
Eschke bei der  
IR-Preisverleihung  
in Frankfurt.



#### Investor-Relations-Arbeit erneut ausgezeichnet

Dass diese Zielsetzungen nicht nur Anspruch sind, sondern vom Kapitalmarkt auch als gelebt wahrgenommen werden, dafür spricht die erneute Auszeichnung der IR-Aktivitäten. 2009 hat TAKKT den Deutschen Investor Relations Preis in der Kategorie SDAX gewonnen; Joachim Eschke, IR-Verantwortlicher der TAKKT AG, belegte im Ranking der SDAX-IR-Beauftragten den zweiten Platz. Die Auszeichnung wurde gemeinschaftlich vom Magazin WirtschaftsWoche, dem Deutschen Investor Relations Verband DIRK sowie dem Londoner Marktforschungsinstitut Thomson Reuters Extel Survey vergeben. Für TAKKT ist diese Auszeichnung Ansporn, die bereits hohen Standards weiter auszubauen.

#### Hauptversammlung mit großer Beteiligung

Mehr als 400 Aktionäre und Gäste nahmen an der 10. ordentlichen Hauptversammlung der TAKKT AG am 06. Mai 2009 in Ludwigsburg teil. Wie im Vorjahr beschlossen die Aktionäre mit großer Mehrheit die Ausschüttung einer Basisdividende von 32 Cent pro Aktie und einer Sonderdividende in Höhe von 48 Cent pro Aktie. Außerdem ermächtigten die Aktionäre den Vorstand erneut, gegebenenfalls eigene Aktien im Umfang von bis zu zehn Prozent des Grundkapitals zu erwerben. Die Gesellschaft hatte von der Ermächtigung der letzten Hauptversammlung zu Beginn des Jahres 2009 vollständig Gebrauch gemacht und die Aktien anschließend eingezogen.

Dr. Dr. Peter Bettermann, persönlich haftender Gesellschafter und Sprecher der Unternehmensleitung der Freudenberg & Co. KG, Weinheim, wurde auf Antrag der Mehrheitsaktionärin Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg, als Nachfolger des ausgeschiedenen Mitglieds Alexander von Witzleben in den Aufsichtsrat gewählt.

Dr. Eckhard Cordes hat sein Amt als TAKKT-Aufsichtsratsmitglied zum 31. Dezember 2009 niedergelegt. Über seine Nachfolge wird die Hauptversammlung im Mai 2010 entscheiden.

#### **Konstante Basisdividende**

Die TAKKT AG verfolgt eine kontinuierliche Dividendenpolitik, welche die Aktionäre unmittelbar am Ergebnis und am Cashflow des Unternehmens beteiligt. Diese steht unter der Prämisse, dass sich das Unternehmen finanzielle Spielräume für weiteres akquisitorisches Wachstum offenhält. Vorstand und Aufsichtsrat werden daher auf der Hauptversammlung für das Geschäftsjahr 2009 am 04. Mai 2010 eine unveränderte Basisdividende von 32 Cent pro Aktie vorschlagen. Nach dem im Berichtsjahr erfolgten Aktienrückkauf und dem Erwerb von Central liegt die Eigenkapitalquote mit 44,5 Prozent in der Mitte des Zielkorridors von 30 bis 60 Prozent. Deshalb wird für 2009 keine Ausschüttung einer Sonderdividende vorgeschlagen. TAKKT wird somit 77,5 Prozent des Eigenanteils des Ergebnisses für das Jahr 2009 an die Aktionäre ausschütten.

Auch künftig wird es die solide Bilanz und das stabile Geschäftsmodell der TAKKT ermöglichen, den Aktionären eine attraktive Beteiligung am Ergebnis und Cashflow des Konzerns zu bieten. Ob in den folgenden Jahren neben der Basisdividende erneut Sonderdividenden ausgezahlt werden, hängt wie bisher neben der Ergebnissituation davon ab, ob TAKKT größere Akquisitionen oder andere Wert steigernde Investitionen tätigt.

---

#### **Was zeichnet Investor-Relations-Arbeit aus?**

---

Klarheit und Transparenz, aktive und zeitnahe Kommunikation des Vorstands im Kontakt zum Kapitalmarkt, die Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter des IR-Teams, schnelle Reaktion und Erreichbarkeit. Das sind Kriterien, nach welchen die Kapitalmarktteilnehmer die Qualität der Investor-Relations-Arbeit von Unternehmen bewerten. Gerade in rauerer Börsenzeiten steigt die Wertschätzung einer raschen, proaktiven und umfassenden Information über die aktuelle Geschäftslage seitens der Analysten und Investoren.

---

#### **Was ist ausgezeichnete Investor-Relations-Arbeit?**

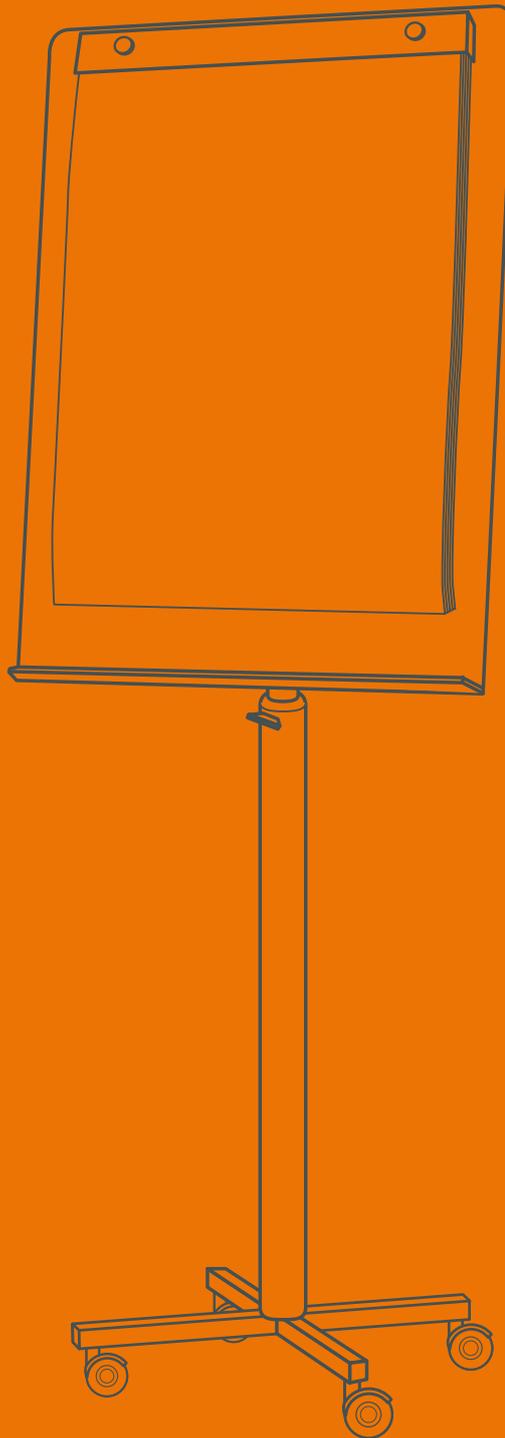
---

Bereits zum vierten Mal seit 2006 hat Thomson Reuters Extel Surveys in Kooperation mit dem DIRK – Deutscher Investor Relations Verband e.V. – und dem Magazin WirtschaftsWoche eine umfassende Studie zum Thema „Exzellenz in Investor Relations in Deutschland“ durchgeführt und Fondsmanager und Analysten in der ganzen Welt, die in den deutschen Aktienmarkt investieren oder ihn in ihren Analysen abdecken, nach ihrer Meinung gefragt. Das Ergebnis dieser Studie mündete im Deutschen Investor Relations Preis 2009, der im Rahmen der DIRK- Jahreskonferenz am 18. Mai 2009 in Frankfurt verliehen wurde. Die TAKKT AG rangierte in der Kategorie der SDAX-Unternehmen nach dem dritten Platz des Vorjahres nunmehr auf dem ersten Platz. Unter den IR-Beauftragten der SDAX-Unternehmen wurde die Arbeit von Joachim Eschke mit dem zweiten Platz ausgezeichnet.

Mit dem Preis wurde die TAKKT-Strategie gewürdigt, jeden Kapitalmarktteilnehmer kontinuierlich, transparent, schnell und umfassend über Geschäftsverlauf und Zukunftsaussichten zu informieren, egal ob es sich um einen großen Fonds oder Privatinvestor handelt.

VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN IST EINE WICHTIGE ERFOLGS-  
GRUNDLAGE – UND SOMIT EINE WESENTLICHE VORAUSSETZUNG FÜR  
EINE AUSGEWOGENE UND ERFOLGREICHE UNTERNEHMENSFÜHRUNG.

Corporate Governance Bericht  
Bericht des Aufsichtsrats  
Mitglieder des Aufsichtsrats



## Corporate Governance Bericht

### Verantwortung übernehmen – Verantwortliche kontrollieren

**Corporate Governance bedeutet für TAKKT mehr als nur bloße Pflichterfüllung. Denn Verantwortung schafft die Basis für Erfolg: von der Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat sowie zwischen Führungskräften und Mitarbeitern bis zur Kommunikation mit den Aktionären.**

#### **Pflichtbewusst aus Überzeugung**

Für die TAKKT AG gehört eine verantwortungsvolle Unternehmensführung zu den elementaren Grundprinzipien. Aus diesem Grund bekennt sie sich ausdrücklich zu den Zielen des Deutschen Corporate Governance Kodex (siehe Infokasten auf Seite 58). In der Praxis zeigt sich dies beispielsweise daran, dass der Vorstand den Aufsichtsrat und die Aktionäre schnell und umfassend über alle aktuellen Entwicklungen informiert. Die Führungsstrukturen zeichnen sich durch eine klare, schlanke Organisation und direkte Berichtslinien aus. Zudem setzt das Unternehmen auf sein wertorientiertes Vergütungs- und Anreizsystem. Um den wirtschaftlichen Erfolg dauerhaft zu sichern, betreibt TAKKT ein aktives Risikomanagement, das regelmäßig verbessert wird. Weitergehende Informationen zu diesem Thema finden sich im Risikobericht ab Seite 29.

#### **Transparenz hat Tradition**

Seit ihrer Gründung legt die TAKKT AG großen Wert darauf, offen mit den Aktionären und allen Interessierten zu kommunizieren. Anteilseigner können jederzeit Fragen und Anregungen an Vorstand und Aufsichtsrat richten. Für umfassende Informationen steht die Internetseite [www.takkt.de](http://www.takkt.de) in deutscher und englischer Sprache zur Verfügung. Dort finden sich neben den Unternehmenskennzahlen und Informationen zur TAKKT-Aktie unter anderem die Finanzberichte, Presse- und Pflichtmitteilungen sowie der Unternehmenskalender.

#### **Stimmrechte 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. Das Anmelde- und Legitimationsverfahren 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.

#### **Vorstand und Aufsichtsrat in enger Zusammenarbeit**

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. Über die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder entscheiden die Aktionäre der TAKKT AG. Die Vergütungsregelung des Aufsichtsrats ist in der Satzung des Unternehmens festgelegt und kann im Internet unter [www.takkt.de](http://www.takkt.de) in der Rubrik Aktie/Corporate Governance nachgelesen werden.

#### **Bekennnis 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 2009 ihre Erklärung erneuert, dass sie den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex in ihrer neuesten Form gemäß Paragraph 161 AktG weitgehend folgen. Die Entsprechenserklärung ist nebenstehend im Wortlaut

### Entsprechenserklärung gemäß Paragraf 161 AktG zum 31. Dezember 2009

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 18. Juni 2009 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:

- 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 offengelegt 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 31. Mai 2006 für die Dauer von fünf Jahren einen solchen Beschluss gefasst hat.
- 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.
- 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.
- In Ziffer 5.4.6 Absatz 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.
- 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 Quartalsfinanzberichte im Gesamtaufichtsrat oder in einem Prüfungsausschuss nicht für erforderlich.

Stuttgart, 31. Dezember 2009

Für den Aufsichtsrat der TAKKT AG

Prof. Dr. Klaus Trützschler, Vorsitzender des Aufsichtsrats

Für den Vorstand der TAKKT AG

Dr. Felix A. Zimmermann, Vorstandsvorsitzender

abgedruckt und auch im Internet unter [www.takkt.de](http://www.takkt.de) in der Rubrik Aktie/Corporate Governance jederzeit einsehbar.

TAKKT hat nur wenige Ausnahmen bestimmt, bei denen sie 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 sind auf den Seiten 59 und 117ff. dieses Geschäftsberichts nachzulesen. Individuellere Angaben sind nach Meinung von TAKKT nicht aussagekräftiger und würden zudem in die Privatsphäre der jeweiligen Aufsichtsrats- und Vorstands-

mitglieder eingreifen. Die Anteilseigner des Unternehmens teilen diese Ansicht und haben auf der Hauptversammlung 2006 beschlossen, die Vorstandsvergütungen bis einschließlich 2011 nicht individualisiert offenzulegen.

Der Aufsichtsrat hält es nicht für notwendig, einen Prüfungsausschuss und einen Nominierungsausschuss einzurichten. Mit 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 und der stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrats laufend und die weiteren Mitglieder monatlich schriftlich vom Vorstand über den Geschäftsverlauf informiert werden.

---

## DCGK

---

### Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK)

Die im September 2001 von der Bundesregierung eingesetzte Kommission hatte zunächst die Aufgabe, einen Code of Best Practice für verantwortliche Unternehmensführung in Deutschland zu entwickeln. Den entsprechenden Kodex hat das Gremium dem Gesetzgeber im Februar 2002 vorgelegt. Seit Juli desselben Jahres sind kapitalmarktorientierte Unternehmen gesetzlich zu einer Entsprechenserklärung verpflichtet, in der sie angeben, inwieweit sie die Empfehlungen des Kodex angewandt haben. Die Leitlinien werden jährlich von der Kommission geprüft und verbessert.

Der Deutsche Corporate Governance Kodex enthält unter anderem Empfehlungen zur Zusammensetzung des Aufsichtsrats und zu den Aufgaben der Hauptversammlung. Ziel ist es, deutschen Unternehmen einen verbindlichen Rahmen für gute Corporate Governance vorzugeben. Gleichzeitig sollen die geltenden Regeln so transparent wie möglich gemacht werden – sowohl in der Bundesrepublik als auch im Ausland. Investoren und Aktionäre erhalten zudem Kriterien, anhand derer sie die Unternehmensführung bewerten können.

Mehr Informationen unter:  
[www.corporate-governance-code.com](http://www.corporate-governance-code.com)

### Wertorientierte Vergütungssysteme

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. Der Personalausschuss hat ein Vergütungsmodell entwickelt, das fixe, erfolgsunabhängige und variable, erfolgsabhängige Komponenten enthält. Das Fixgehalt ist von der Erfahrung und Leistung des Vorstandsmitglieds sowie von marktüblichen Konditionen abhängig. Die Struktur des Vergütungssystems sowie die Angemessenheit der Vergütungshöhen für den Vorstand überprüft der Aufsichtsrat auf Vorschlag des Personalausschusses regelmäßig.

### Neuregelung der erfolgsabhängigen Vergütung

In 2009 erfolgte insbesondere bei der erfolgsabhängigen Komponente des Vergütungssystems eine Neuregelung mit Wirkung für das Geschäftsjahr 2009. 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.

### Vergütungen des Vorstands in TEUR

	<b>2009</b>
Gehälter und sonstige kurzfristige Leistungen	4.411
davon variabel	2.250
Vorsorge für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	127
Sonstige langfristige Leistungen	50
	<b>4.588</b>

Die Tantiemen-Regelung wurde überarbeitet und im Wesentlichen in ihrer Bemessungsgrundlage angepasst. Sie ersetzt den bisherigen Ergebnisbonus. Als Bemessungsgrundlage der Tantieme wird der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit des TAKKT-Konzerns verwendet. Die Höhe der Tantieme bestimmt sich über eine prozentuale Beteiligung an der Bemessungsgrundlage des Geschäftsjahres und verfügt über eine Deckelung der Auszahlungshöhe. Zudem hat der Aufsichtsrat das Recht, nach seinem pflichtgemäßen Ermessen einen Zu- oder Abschlag von 20 Prozent auf die Tantieme bei Sonderleistungen eines Vorstandsmitglieds oder außerordentlichen Umständen zu machen.

Der Performance-Cash-Plan als Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung wurde erstmals zum 01. Januar 2009 für das Zeitfenster 2009 bis 2012 aufgelegt und ersetzt den in den vergangenen Jahren gezahlten Strategiebonus. Die Performance-Cash-Pläne werden jeweils bei Zielerreichung nach einer Laufzeit von vier Jahren in bar ausbezahlt. Die Höhe der Barauszahlung des Planes 2009 bis 2012 hängt von der Erreichung zweier Erfolgsziele ab: zum einen von der Entwicklung des Total Shareholder Returns (TSR) über die Laufzeit des jeweiligen Plans, wobei der TSR die Gesamtrendite der TAKKT-Aktie unter Berücksichtigung gezahlter Dividenden darstellt. Zum anderen ist der kumulierte, über den Planzeitraum erwirtschaftete EVA® Bemessungsgrundlage. Der EVA® ist eine Kennzahl, die der wertorientierten Unternehmensführung dient und zeigt, ob die Verzinsungsansprüche der Eigen- und Fremdkapitalgeber hinreichend erfüllt werden und Mehrwert erwirtschaftet wurde. Somit erfolgt die Vergütung für eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts. Auch die Performance-Cash-Pläne verfügen über eine Deckelung der Auszahlungshöhe.

Durch das Zusammenspiel von Tantieme und Cash-Performance-Plänen erhält der Vorstand Anreize, nachhaltig Wachstum, Profitabilität und Wert des Unternehmens zu steigern. Dies kommt Mitarbeitern und Aktionären gleichermaßen zugute.

Aktienoptionen gehören bei der TAKKT AG nicht zur Vorstandsvergütung. Dies wird auch in Zukunft so bleiben. Weitere Informationen zum Vergütungssystem des Vorstands finden sich im Internet unter [www.takkt.de](http://www.takkt.de) in der Rubrik Aktie/Corporate Governance.

#### Anteilsbesitz und meldepflichtige Geschäfte

Am 31. Dezember 2009 besaßen die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats insgesamt 8.676 (7.365) Aktien. Dies sind weniger als ein Prozent der ausgegebenen TAKKT-Aktien.

Gemäß Paragraph 15a 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 im Gegenwert von mehr als 5.000 Euro erwerben oder verkaufen. Im Berichtsjahr wurden zwei meldepflichtige Transaktionen durchgeführt, auf der Homepage veröffentlicht und an die BaFin gemeldet. Weitere Informationen hierzu finden Sie dazu auf Seite 116 sowie unter [www.takkt.de](http://www.takkt.de) in der Rubrik 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. Die Compliance mit externen und internen Regelungen wird zudem durch Wirtschaftsprüfer und die interne Revision regelmäßig im Auftrag des Vorstands überprüft.

*Sehr geehrte Damen und Herren,*

die TAKKT AG beging 2009 ihr zehnjähriges Jubiläum. Der Konzern darf auf eine sehr erfolgreich verlaufene Dekade zurückblicken. Doch viel Zeit zur Freude über die Ergebnisse der Vergangenheit blieb Vorstand und Mitarbeitern im abgelaufenen Jahr nicht. Der heftigste Konjunkturunbruch der Nachkriegszeit und die weltumspannende Finanz- und Wirtschaftskrise forderten die volle Konzentration aller Ressourcen auf die Bewältigung der aktuellen Herausforderungen. Dem flexiblen Geschäftsmodell und insbesondere dem Einsatz von Vorstand und Mitarbeitern ist es zu verdanken, dass es trotz des deutlichen Umsatzrückgangs gelang, die Profitabilität des Konzerns auf einem guten Niveau zu halten. Der Aufsichtsrat hat das Unternehmen in allen Phasen begleitet und nach besten Kräften unterstützt.

#### **Geschäftsverlauf und Personaländerungen**

Im Geschäftsjahr 2009 tagte der Aufsichtsrat viermal. Die Quartalsitzungen 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, dem Kauf des US-Versandhändlers Central sowie den Optimierungs- und Wachstumsinitiativen FOCUS und GROWTH und den damit verbundenen Maßnahmen. In diesem Zusammenhang beschäftigte sich der Aufsichtsrat auch mit der Änderung der Konzernstruktur zum 01. Januar 2010 sowie der damit einhergehenden Verringerung des Vorstands von vier auf drei Mitglieder.

In der Sitzung vom 20. März 2009 hat der Aufsichtsrat über die Nachfolge von Georg Gayer entschieden, der sein Amt als Mitglied und Vorsitzender des Vorstands zum 31. Mai 2009 aus persönlichen Gründen niedergelegt hat und in den Ruhestand gegangen ist. Zum neuen Vorstandsvorsitzenden mit gleichzeitiger Verantwortung für den Geschäftsbereich K + K America wurde der stellvertretende Vorstandsvorsitzende Dr. Felix A. Zimmermann ernannt. Dr. Zimmermann hat langjährige Erfahrung in der TAKKT-Gruppe, da er von März 1999 bis Mai 2004 bereits Vorstand für Betriebswirtschaft und Finanzen der TAKKT AG war. Von Juni 2004 bis April 2008 war er Finanzvorstand der Celesio AG.

Der Aufsichtsrat dankt an dieser Stelle noch einmal Georg Gayer, der seit Gründung der TAKKT AG im Jahr 1999 deren Vorstandsvorsitzender war und dessen gesamtes Berufsleben eng mit der Konzernentwicklung verknüpft ist. Georg Gayer hat die Gruppe in ihrer heutigen Form maßgeblich mitgestaltet. Wir wünschen ihm für die Zukunft alles Gute und freuen uns, dass er Vorstand und Aufsichtsrat weiterhin als Berater zur Verfügung steht.

Als neues Mitglied im Aufsichtsrat begrüßte das Kontrollgremium Dr. Dr. Peter Bettermann, der auf der Hauptversammlung im Mai 2009 als Nachfolger des Ende 2008 ausgeschiedenen Mitglieds Alexander von Witzleben gewählt wurde. Darüber hinaus hat Dr. Eckhard Cordes sein Aufsichtsratsmandat bei der TAKKT AG zum 31. Dezember 2009 niedergelegt. Über seine Nachfolge wird die Hauptversammlung im Mai 2010 entscheiden.

Der Personalausschuss hat im Geschäftsjahr 2009 zweimal getagt. Dabei hat er sich insbesondere mit dem Vergütungssystem für den Vorstand und dem Bericht über die Vergütung des Vorstands befasst.

#### **Konstruktive und partnerschaftliche Zusammenarbeit**

Die Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Management war auch 2009 von Transparenz und Offenheit geprägt. Der Vorstand hat uns regelmäßig schriftlich und mündlich über alle unternehmensrelevanten Aspekte informiert: über Planung, Geschäftsentwicklung, Risikolage, Risikomanagementsystem, Compliance und über die TAKKT-Strategie. 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. Spätestens bei der folgenden Aufsichtsratssitzung habe ich die Informationen an die anderen Gremiumsmitglieder weitergegeben. Vorstandsmitglieder und Aufsichtsräte haben offen und konstruktiv



**Prof. Dr. Klaus Trützschler**  
*Vorsitzender des Aufsichtsrats*

über alle relevanten Themen gesprochen. Bei Sachverhalten, die vom Aufsichtsrat zu entscheiden waren, haben wir zeitnah die Beschlüsse gefasst.

Im November 2009 haben wir erneut die Effizienz unseres Gremiums geprüft. Die Mitglieder bewerteten die Arbeit und die Kompetenz des Aufsichtsrats anhand von detaillierten Fragebögen. Zu den Ergebnissen dieser Befragung gab es im Dezember eine ausführliche Aussprache. Dabei haben wir festgestellt, dass die Effizienz unseres Gremiums weiter auf hohem Niveau ist.

#### **An Corporate Governance Kodex orientiert**

Der Aufsichtsrat legt Wert darauf, seine Kontrollaufgaben kontinuierlich und intensiv zu erfüllen. Diese Selbstverpflichtung hat unsere Tätigkeit geprägt und wird sie 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 2009 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 56 weitere Erläuterungen.

#### **Konstante Basisdividende**

Gemeinsam mit dem Vorstand wird der Aufsichtsrat auf der kommenden Hauptversammlung dafür plädieren, eine gegenüber dem Vorjahr unveränderte Basisdividende von 32 Cent pro Aktie auszuschütten. Nach der im Berichtsjahr erfolgten Akquisition und dem durchgeführten Aktienrückkaufprogramm sowie der Geschäftsentwicklung 2009 wird von der Zahlung einer Sonderdividende abgesehen. Die Aktionäre erhalten mit der vorgeschlagenen Dividende trotzdem für das Jahr 2009 eine attraktive Verzinsung des eingesetzten Kapitals. Sie partizipieren damit unmittelbar an der – gemessen an den Umfeldbedingungen – relativ guten Ertragslage und am auskömmlichen Cashflow des Unternehmens.

### **Genehmigung des Konzern- und Jahresabschlusses**

Die Hauptversammlung hat die Ebner Stolz Mönning Bachem GmbH & Co. KG, Stuttgart, mit der Abschlussprüfung für das Geschäftsjahr 2009 beauftragt. Die Prüfungsschwerpunkte im Berichtszeitraum lagen für die TAKKT AG auf der Bewertung der Finanzanlagen und Rückstellungen sowie der Vollständigkeit und Richtigkeit des Anhangs. Bezogen auf den Konzern legten die Prüfer besonderen Fokus auf die Auswirkungen der globalen Wirtschaftskrise und den damit verbundenen Reorganisationsmaßnahmen, den Central-Unternehmenserwerb, Impairment-Tests, 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. Beanstandungen seitens des Aufsichtsrats gab es nicht. Damit ist der Jahresabschluss der TAKKT AG festgestellt und der Konzernabschluss 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 2009 die Mehrheit der TAKKT-Aktien gehalten. Deshalb hat der Vorstand gemäß Paragraf 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 Paragraf 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 und zweitens bei den im Bericht aufgeführten Rechtsgeschäften die Leistung der Gesellschaft nicht unangemessen hoch war.“

Der Aufsichtsrat hat den Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen und den entsprechenden Prüfungsbericht geprüft und gemäß Paragraf 314 AktG gebilligt. Das Gremium hatte keine Einwände gegen den Bericht und die darin enthaltene Schlusserklärung des Vorstands, die im Lagebericht auf Seite 16 nachzulesen ist.

### **Wir danken Aktionären, Mitarbeitern und Vorstand**

Unser Dank gilt den Aktionärinnen und Aktionären der TAKKT AG, dass sie uns erneut ihr Vertrauen geschenkt haben. Allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern danken wir für ihr Engagement und ihre hervorragende Leistung im herausfordernden Jahr 2009, dem Vorstand darüber hinaus für die vertrauensvolle und partnerschaftliche Zusammenarbeit.

Stuttgart, im März 2010



Prof. Dr. Klaus Trützschler

## Mitglieder des Aufsichtsrats

Prof. Dr. Klaus Trützscher

Vorsitzender

Mitglied des Vorstands der Franz Haniel & Cie. GmbH

Dr. Eckhard Cordes (bis 31. Dezember 2009)

Stellv. Vorsitzender

Vorsitzender des Vorstands der Franz Haniel & Cie. GmbH (bis 31. Dezember 2009)

Vorsitzender des Vorstands der METRO AG

Dr. Dr. Peter Bettermann (seit 04. Mai 2009)

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

Michael Klein

Non-Executive-Chairman der RAPP Germany GmbH, Agentur für Multichannel-Marketing

Thomas Kniehl

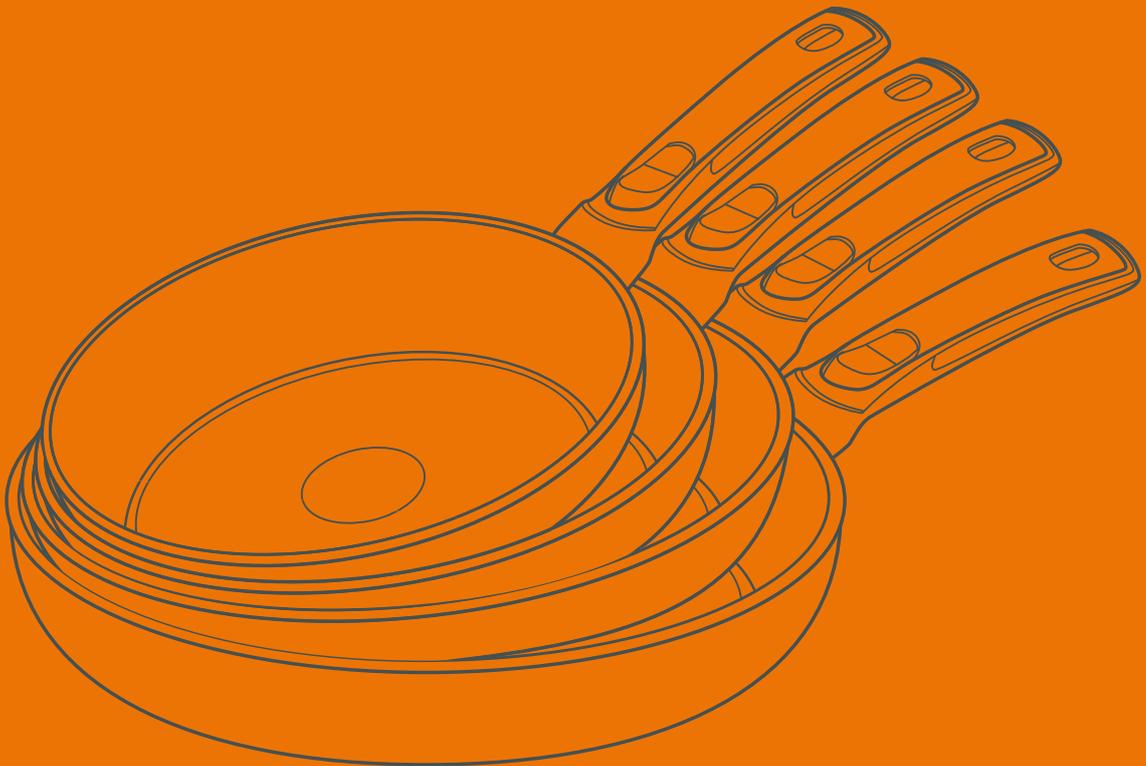
Sachbearbeiter Logistik der KAISER + KRAFT GmbH

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

Universitätsprofessor

AUCH IM KRISENJAHR 2009: SOLIDE KONZERNBILANZ  
UND STARKE CASHFLOW-GENERIERUNG.

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 2009 nach IFRS in TEUR**

	Anhang	2009	2008 angepasst*
Umsatzerlöse	(1)	731.464	932.145
Bestandsveränderungen an fertigen und unfertigen Erzeugnissen		-688	616
Andere aktivierte Eigenleistungen		48	41
<b>Gesamtleistung</b>		<b>730.824</b>	<b>932.802</b>
Materialaufwand		423.812	546.491
<b>Rohertrag</b>		<b>307.012</b>	<b>386.311</b>
Sonstige betriebliche Erträge	(2)	6.586	7.922
Personalaufwand	(3)	101.099	103.167
Sonstige betriebliche Aufwendungen	(4)	143.848	157.998
<b>EBITDA</b>		<b>68.651</b>	<b>133.068</b>
Abschreibungen auf Sachanlagen und andere immaterielle Vermögenswerte	(5)	19.227	15.811
<b>EBITA</b>		<b>49.424</b>	<b>117.257</b>
Abschreibungen auf Geschäfts- und Firmenwerte		0	0
<b>EBIT</b>		<b>49.424</b>	<b>117.257</b>
Ergebnis aus Equity-Beteiligungen		0	0
Finanzierungsaufwand	(6)	-7.220	-5.786
Übriges Finanzergebnis	(7)	177	-446
<b>Finanzergebnis</b>		<b>-7.043</b>	<b>-6.232</b>
<b>Ergebnis vor Steuern</b>		<b>42.381</b>	<b>111.025</b>
Steueraufwand	(8)	14.548	35.973
<b>Periodenergebnis</b>		<b>27.833</b>	<b>75.052</b>
<b>Zurechnung Periodenergebnis</b>			
Eigentümer der TAKKT AG		27.095	73.847
Minderheitenanteile		738	1.205
		<b>27.833</b>	<b>75.052</b>
Gewichtete durchschnittliche Anzahl Aktien in Millionen		66,6	72,9
Ergebnis pro Aktie (in EUR)	(9)	0,41	1,01

\*) Um die Vergleichbarkeit zu den Vorjahreszahlen zu gewährleisten, wurden die Werte des Jahres 2008 an die ab 01. Januar 2009 geltenden neuen IFRS-Regelungen zur Katalogbilanzierung angepasst.

### Gesamtergebnisrechnung des TAKKT-Konzerns, Stuttgart, vom 01. Januar bis zum 31. Dezember 2009 nach IFRS in TEUR

	2009	2008 angepasst*
<b>Periodenergebnis</b>	<b>27.833</b>	<b>75.052</b>
<b>Sonstiges Ergebnis</b>		
Erfolgsneutrale Erfassung von Erträgen und Aufwendungen aus der Folgebewertung von Cashflow-Hedges	-2.812	-1.333
Erfolgswirksame Auflösung in der Gewinn- und Verlustrechnung	1.947	8
<b>Folgebewertung von Cashflow-Hedges</b>	<b>-865</b>	<b>-1.325</b>
Erfolgsneutrale Erfassung von Erträgen und Aufwendungen aus der Anpassung von Währungsrücklagen	-1.893	1.958
Erfolgswirksame Auflösung in der Gewinn- und Verlustrechnung	0	0
<b>Anpassung von Währungsrücklagen</b>	<b>-1.893</b>	<b>1.958</b>
Auf Folgebewertung von Cashflow-Hedges entfallende latente Steuern	321	468
Auf Anpassung von Währungsrücklagen entfallende latente Steuern	0	0
<b>Auf das Sonstige Ergebnis entfallende latente Steuern</b>	<b>321</b>	<b>468</b>
<b>Direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen (Summe Sonstiges Ergebnis)</b>	<b>-2.437</b>	<b>1.101</b>
davon Eigentümer der TAKKT AG	-2.437	1.101
davon Minderheitenanteile	0	0
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>25.396</b>	<b>76.153</b>
davon Eigentümer der TAKKT AG	24.658	74.948
davon Minderheitenanteile	738	1.205

\*) Um die Vergleichbarkeit zu den Vorjahreszahlen zu gewährleisten, wurden die Werte des Jahres 2008 an die ab 01. Januar 2009 geltenden neuen IFRS-Regelungen zur Katalogbilanzierung angepasst.

Nähere Erläuterungen zum Sonstigen Ergebnis finden sich auf Seite 104ff.

**Bilanz des TAKKT-Konzerns, Stuttgart, zum 31. Dezember 2009 nach IFRS in TEUR**

<b>Aktiva</b>	Anhang	<b>2009</b>	2008 angepasst*	01.01.2008 angepasst*
<b>Langfristiges Vermögen</b>				
Sachanlagen	(10)	99.817	108.722	93.359
Geschäfts- und Firmenwerte	(11)	240.052	217.656	211.623
Andere immaterielle Vermögenswerte	(12)	41.264	20.054	21.925
At Equity bewertete Anteile		20	20	20
Sonstige Vermögenswerte	(13)	852	861	820
Latente Steuern	(14)	4.757	6.585	7.350
		<b>386.762</b>	<b>353.898</b>	<b>335.097</b>
<b>Kurzfristiges Vermögen</b>				
Vorräte	(15)	51.572	69.929	64.614
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	(16)	72.134	88.379	109.012
Sonstige Forderungen und Vermögenswerte	(17)	14.164	13.405	17.441
Ertragsteuerforderungen		8.567	1.672	957
Zahlungsmittel	(18)	3.201	3.475	5.504
		<b>149.638</b>	<b>176.860</b>	<b>197.528</b>
<b>Bilanzsumme</b>		<b>536.400</b>	<b>530.758</b>	<b>532.625</b>
<b>Passiva</b>				
	Anhang	<b>2009</b>	2008 angepasst*	01.01.2008 angepasst*
<b>Eigenkapital (19)</b>				
Gezeichnetes Kapital		65.610	72.900	72.900
Gewinnrücklagen		201.812	277.602	262.075
Kumulierte direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen		-28.584	-26.147	-27.248
		<b>238.838</b>	<b>324.355</b>	<b>307.727</b>
<b>Minderheitenanteile (20)</b>		<b>3.259</b>	<b>3.380</b>	<b>2.865</b>
<b>Konzerneigenkapital</b>		<b>242.097</b>	<b>327.735</b>	<b>310.592</b>
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>				
Finanzverbindlichkeiten	(21)	155.792	49.557	72.750
Latente Steuern	(14)	24.945	18.704	12.982
Rückstellungen	(22)	19.506	18.800	17.878
		<b>200.243</b>	<b>87.061</b>	<b>103.610</b>
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>				
Finanzverbindlichkeiten	(21)	28.176	33.802	18.524
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	(23)	16.486	24.707	31.683
Sonstige Verbindlichkeiten	(24)	30.936	34.884	37.630
Rückstellungen	(25)	13.175	11.572	14.272
Ertragsteuerverbindlichkeiten		5.287	10.997	16.314
		<b>94.060</b>	<b>115.962</b>	<b>118.423</b>
<b>Bilanzsumme</b>		<b>536.400</b>	<b>530.758</b>	<b>532.625</b>

\* Um die Vergleichbarkeit zu den Vorjahreszahlen zu gewährleisten, wurden die Werte des Jahres 2008 an die ab 01. Januar 2009 geltenden neuen IFRS-Regelungen zur Katalogbilanzierung angepasst.

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

### Entwicklung des Eigenkapitals des TAKKT-Konzerns, Stuttgart in TEUR

	Gezeichnetes Kapital	Gewinn- rücklagen	Kumulierte direkt im Eigenkapital erfasste Wert- änderungen	Eigen- kapital	Minder- heiten- anteile	Konzern- eigen- kapital
<b>Stand am 01.01.2009</b>	<b>72.900</b>	<b>277.602</b>	<b>-26.147</b>	<b>324.355</b>	<b>3.380</b>	<b>327.735</b>
Transaktionen mit Eigentümern	-7.290	-102.885	0	-110.175	-859	-111.034
davon Kapitalherabsetzung aus Aktienrückkauf	-7.290	-50.396	0	-57.686	0	-57.686
davon Auszahlungen an Aktionäre	0	-52.489	0	-52.489	-859	-53.348
Gesamtergebnis	0	27.095	-2.437	24.658	738	25.396
<b>Stand am 31.12.2009</b>	<b>65.610</b>	<b>201.812</b>	<b>-28.584</b>	<b>238.838</b>	<b>3.259</b>	<b>242.097</b>

	Gezeichnetes Kapital	Gewinn- rücklagen	Kumulierte direkt im Eigenkapital erfasste Wert- änderungen	Eigen- kapital	Minder- heiten- anteile	Konzern- eigen- kapital
<b>Stand am 01.01.2008</b>	<b>72.900</b>	<b>276.255</b>	<b>-27.248</b>	<b>321.907</b>	<b>2.973</b>	<b>324.880</b>
Bilanzierungsänderung	0	-14.180	0	-14.180	-108	-14.288
<b>Stand am 01.01.2008 nach Anpassung</b>	<b>72.900</b>	<b>262.075</b>	<b>-27.248</b>	<b>307.727</b>	<b>2.865</b>	<b>310.592</b>
Auszahlungen an Aktionäre	0	-58.320	0	-58.320	-690	-59.010
Gesamtergebnis	0	73.847	1.101	74.948	1.205	76.153
<b>Stand am 31.12.2008</b>	<b>72.900</b>	<b>277.602</b>	<b>-26.147</b>	<b>324.355</b>	<b>3.380</b>	<b>327.735</b>

**Kapitalflussrechnung des TAKKT-Konzerns, Stuttgart in TEUR**

	<b>2009</b>	2008 angepasst*
Periodenergebnis	27.833	75.052
Abschreibungen auf langfristiges Vermögen	19.227	15.811
Erfolgswirksam verbuchte latente Steuern	9.067	6.237
<b>Cashflow</b>	<b>56.127</b>	<b>97.100</b>
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge	163	3.755
Gewinne/Verluste aus dem Abgang von langfristigem Vermögen und konsolidierter Unternehmen	-235	-258
Veränderung der Vorräte	19.708	-6.121
Veränderung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	16.186	20.309
Veränderung anderer Aktiva, die nicht der Investitions- und Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind	-4.487	1.787
Veränderung der lang- und kurzfristigen Rückstellungen	2.273	-1.909
Veränderung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-8.328	-7.299
Veränderung anderer Passiva, die nicht der Investitions- und Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind	-10.423	-10.447
<b>Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>70.984</b>	<b>96.917</b>
Einzahlungen aus Abgängen von langfristigem Vermögen	1.267	559
Auszahlungen für Investitionen in das langfristige Vermögen	-4.592	-27.897
Auszahlungen für Erwerbe von konsolidierten Unternehmen (abzüglich erworbener liquider Mittel)	-59.059	0
<b>Cashflow aus der Investitionstätigkeit</b>	<b>-62.384</b>	<b>-27.338</b>
Einzahlungen aus der Aufnahme von Finanzverbindlichkeiten	231.411	51.766
Auszahlungen für die Tilgung von Finanzverbindlichkeiten	-129.248	-63.649
Auszahlungen an Eigentümer der TAKKT AG und Minderheitsgesellschafter (Dividenden)	-53.348	-59.010
Auszahlungen an Eigentümer der TAKKT AG (Aktienrückkauf)	-57.686	0
Sonstige Finanzierungszahlungen	0	-450
<b>Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit</b>	<b>-8.871</b>	<b>-71.343</b>
Zahlungswirksame Änderungen des Finanzmittelbestands	-271	-1.764
Wechselkursbedingte Änderungen des Finanzmittelbestands	-3	-265
Finanzmittelbestand am 01.01.	3.475	5.504
<b>Finanzmittelbestand am 31.12.</b>	<b>3.201</b>	<b>3.475</b>

\*1) Um die Vergleichbarkeit zu den Vorjahreszahlen zu gewährleisten, wurden die Werte des Jahres 2008 an die ab 01. Januar 2009 geltenden neuen IFRS-Regelungen zur Katalogbilanzierung angepasst.

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. Etwaige zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge wurden bereinigt.

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

Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit enthält Zinseinzahlungen von TEUR 55 (TEUR 207) und Zinsauszahlungen von TEUR 4.078 (TEUR 4.867). An Ertragsteuern wurden im Jahr 2009 TEUR 18.202 (TEUR 35.867) gezahlt.

Die Investitionen beziehen sich auf Rationalisierungs- und Erweiterungsmaßnahmen. Enthalten in den Einzahlungen aus Abgängen von langfristigem Vermögen sind Abgänge aus Finanzierungsleasing in Höhe von TEUR 242 (TEUR 0).

Die Finanzverbindlichkeiten umfassen alle verzinslichen Verbindlichkeiten; zur Erläuterung wird auf Seite 97f. verwiesen. Im Berichtsjahr wurden Dividenden an die Aktionäre der TAKKT AG in Höhe von TEUR 52.489 (TEUR 58.320) ausgezahlt. Dies entspricht einer Gesamtdividende von EUR 0,80 (EUR 0,80) pro Aktie, bestehend aus einer Basisdividende in Höhe von EUR 0,32 (EUR 0,32) und einer Sonderdividende in Höhe von EUR 0,48 (EUR 0,48).

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 2009 des TAKKT-Konzerns, Stuttgart** in TEUR

<b>01.01.2009 – 31.12.2009</b>	K + K EUROPA	Topdeq	K + K America	Sonstige	Konso- lidierung	Konzern- ausweis
Erlöse von externen Kunden	378.564	57.290	295.610	0	0	731.464
Intersegmentäre Erlöse	588	52	18	0	-658	0
Umsatzerlöse des Segments	379.152	57.342	295.628	0	-658	731.464
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen (+) und Erträge (-)	1.693	-1.113	105	-522	0	163
EBITDA	56.595	-1.485	21.073	-7.532	0	68.651
Planmäßige Abschreibungen des Segmentvermögens	5.791	3.093	9.696	124	-15	18.689
Außerplanmäßige Abschreibungen	8	82	448	0	0	538
EBITA	50.796	-4.660	10.929	-7.656	15	49.424
EBIT	50.796	-4.660	10.929	-7.656	15	49.424
Ergebnis aus at Equity- Beteiligungen	0	0	0	0	0	0
Finanzierungsaufwand	-3.795	-1.099	-4.157	-1.708	3.539	-7.220
Zinsen und ähnliche Erträge	205	47	241	3.101	-3.539	55
Ergebnis vor Steuern	47.218	-5.712	7.026	-6.166	15	42.381
Steueraufwand	16.079	-1.799	4.256	-3.993	5	14.548
Periodenergebnis	31.139	-3.913	2.770	-2.173	10	27.833
Segmentvermögen	252.264	75.463	248.852	526.403	-566.582	536.400
davon Investitionen in das langfristige Segmentvermögen	2.658	218	57.202	20.069	-20.000	60.147
davon Buchwert von at Equity bewerteten Anteilen	20	0	0	0	0	20
davon latente Steuern und Ertrag- steuerforderungen	2.730	2.481	7.330	1.361	-455	13.447
Segmentsschulden	169.391	42.506	156.845	93.414	-167.853	294.303
davon latente Steuern und Ertrag- steuerverbindlichkeiten	13.500	51	15.453	436	792	30.232
davon Finanzverbindlichkeiten (kurz- und langfristig)	117.926	35.040	112.239	83.665	-164.902	183.968
Durchschnittliche Mitarbeiterzahl (Vollzeitbasis)	833	176	781	27	0	1.817
Mitarbeiter (Vollzeitbasis) zum Stichtag	788	146	806	28	0	1.768

### Segmentberichterstattung nach Geschäftsbereichen 2008 des TAKKT-Konzerns, Stuttgart in TEUR

01.01.2008–31.12.2008 angepasst *	K + K EUROPA	Topdeq	K + K America	Sonstige	Konso- lidierung	Konzern- ausweis
Erlöse von externen Kunden	538.589	82.684	310.872	0	0	932.145
Intersegmentäre Erlöse	747	24	16	0	-787	0
Umsatzerlöse des Segments	539.336	82.708	310.888	0	-787	932.145
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen (+) und Erträge (-)	946	438	2.087	284	0	3.755
EBITDA	109.776	6.137	25.521	-8.366	0	133.068
Planmäßige Abschreibungen des Segmentvermögens	5.216	2.910	7.599	129	-43	15.811
Außerplanmäßige Abschreibungen	0	0	0	0	0	0
EBITA	104.560	3.227	17.922	-8.495	43	117.257
EBIT	104.560	3.227	17.922	-8.495	43	117.257
Ergebnis aus at Equity- Beteiligungen	0	0	0	0	0	0
Finanzierungsaufwand	-6.650	-2.554	-3.865	-3.391	10.674	-5.786
Zinsen und ähnliche Erträge	2.063	345	490	7.977	-10.674	201
Ergebnis vor Steuern	100.008	1.018	13.924	-3.968	43	111.025
Steueraufwand	29.555	1.182	6.072	-849	13	35.973
Periodenergebnis	70.453	-164	7.852	-3.119	30	75.052
Segmentvermögen	269.721	86.407	223.567	584.003	-632.940	530.758
davon Investitionen in das langfristige Segmentvermögen	16.916	6.905	3.943	25.144	-25.000	27.908
davon Buchwert von at Equity bewerteten Anteilen	20	0	0	0	0	20
davon latente Steuern und Ertrag- steuerforderungen	4.124	2.112	2.175	311	-329	8.393
Segmentsschulden	184.908	62.594	130.198	59.419	-234.096	203.023
davon latente Steuern und Ertrag- steuerverbindlichkeiten	12.641	40	11.127	5.026	867	29.701
davon Finanzverbindlichkeiten (kurz- und langfristig)	125.962	54.469	92.771	44.139	-233.982	83.359
Durchschnittliche Mitarbeiterzahl (Vollzeitbasis)	963	215	774	28	0	1.980
Mitarbeiter (Vollzeitbasis) zum Stichtag	976	216	740	28	0	1.960

\*) Um die Vergleichbarkeit zu den Vorjahreszahlen zu gewährleisten, wurden die Werte des Jahres 2008 an die ab 01. Januar 2009 geltenden neuen IFRS-Regelungen zur Katalogbilanzierung angepasst.

### Segmentberichterstattung nach geografischen Regionen 2009 des TAKKT-Konzerns, Stuttgart in TEUR

01.01.2009 – 31.12.2009	Deutschland	Übriges Europa	USA	Sonstige	Konzern- ausweis
Erlöse von externen Kunden	162.310	265.626	281.539	21.989	731.464
Langfristige Vermögenswerte*	179.988	12.368	188.208	712	381.276

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

### Segmentberichterstattung nach geografischen Regionen 2008 des TAKKT-Konzerns, Stuttgart in TEUR

01.01.2008 – 31.12.2008	Deutschland	Übriges Europa	USA	Sonstige	Konzern- ausweis
Erlöse von externen Kunden	233.517	371.779	299.642	27.207	932.145
Langfristige Vermögenswerte*	186.453	12.211	147.445	479	346.588

*\*) 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. Die Anwendung des IFRS 8 ab dem 01. Januar 2009 hat für den TAKKT-Konzern zu keiner Veränderung der Segmentierung geführt. 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 werden. Die Kostenaufschlagsmethode entspricht den Grundsätzen der OECD. Die Ermittlung hat sich im Vergleich zum Vorjahr nicht verändert.

## Geschäftsbereiche des TAKKT-Konzerns zum 31. Dezember 2009

### Geschäftsbereich KAISER + KRAFT EUROPA

Die KAISER + KRAFT EUROPA GmbH, Stuttgart, ist mit den Vertriebsgesellschaften der Gruppen KAISER + KRAFT, gaerner, Gerdmans, KWESTO und Certo in über 20 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 des Geschäftsbereichs bieten via Katalog und Internet ca. 50.000 Produkte an. KAISER + KRAFT EUROPA betreibt ein zentrales Versandhandelszentrum in Kamp-Lintfort sowie je ein Regionallager für die Gerdmans-Gruppe in Schweden und die KWESTO-Gruppe in Tschechien und unterhält in einer Betriebsstätte in Haan bei Düsseldorf die Eigenfertigung für langlebige Transportgeräte (Transportwagen, Sackkarren, Hebelroller etc.). Darüber hinaus nutzt die KAISER + KRAFT EUROPA zusammen mit Topdeq das 2007/2008 erweiterte Versandhandelszentrum in Pfungstadt.

Die selbst gefertigten Produkte werden unter der Marke EUROKRAFT vertrieben. Neben dem Standardprogramm werden nach individuellen Kundenwünschen auch Einzelstücke und Kleinserien produziert.

Der Geschäftsbereich konzentriert sich auf die Produktgruppen Transport, Lager, Umwelt, Betrieb und Büro.

### Geschäftsbereich Topdeq

Die Topdeq-Gruppe vertreibt in Deutschland, der Schweiz, den Niederlanden, Frankreich, Belgien und Österreich design-orientierte Büromöbel und Accessoires via Katalog und Internet. Kunden sind vorwiegend kleine und mittlere Unternehmen im Dienstleistungsbereich. Als besondere Serviceleistung bietet Topdeq einen 24-Stunden-Lieferservice und eine mindestens fünfjährige Qualitätsgarantie an. Topdeq betreibt Lagerstätten in Deutschland und Frankreich. Das Sortiment der Topdeq-Gruppe umfasst ca. 2.300 Produkte.

### Geschäftsbereich K + K America

Der Geschäftsbereich K + K America ist in drei Gruppen unterteilt: Die Plant Equipment Group, bestehend aus C&H Distributors in den USA, C&H Productos Industriales in Mexiko und Avenue Industrial Supply in Kanada, vertreibt via Katalog und Internet über 40.000 Produkte aus den Bereichen Transport, Lager und Betrieb. Die Specialties Group, bestehend aus den Hubert-Gesellschaften in den USA, Kanada, Deutschland und Frankreich sowie der 2009 erworbenen Central Products LLC, vertreibt rund 55.000 Bedarfsartikel und Ausrüstungsgegenstände für den Einzelhandel sowie den Gastronomie- und Hotelsektor. Die Office Equipment Group bietet flächendeckend in den USA mit den Gesellschaften National Business Furniture, Dallas Midwest, Alfax und officefurniture.com rund 14.000 Produkte aus dem Bereich Büroausstattung an.

Insgesamt verfügt die K + K America-Gruppe über neun 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 2009

### 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 Paragraph 315a HGB aufgestellt; die Auslegungen (IFRIC und SIC) des International Financial Reporting Interpretations Committee wurden dabei beachtet. Alle am Abschlussstichtag gültigen und durch die 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 25. Februar 2010 zur Vorlage an den Aufsichtsrat freigegeben.

Vom IASB und vom IFRIC wurden folgende Bilanzierungsstandards und Interpretationen bis zum 31. Dezember 2009 neu verabschiedet bzw. geändert und durch die EU anerkannt:

Standard		Status	Anzuwenden ab
IAS 1	Darstellung des Abschlusses	geändert	01.01.2009
IAS 23	Fremdkapitalkosten	geändert	01.01.2009
IAS 32	Finanzinstrumente: Darstellung (Kündbare Finanzinstrumente und bei Liquidation entstehende Verpflichtungen)	geändert	01.01.2009
IAS 32	Einstufung von Bezugsrechten	geändert	01.02.2010
IAS 38	Immaterielle Vermögenswerte – Werbekosten	geändert	01.01.2009
IAS 39/ IFRIC 9	Eingebettete Derivate	geändert	01.07.2008
IAS 39	Geeignete Grundgeschäfte	geändert	01.07.2009
IFRS 1 rev	Erstanwendung IFRS	geändert	01.07.2009
IFRS 2	Anteilsbasierte Vergütung	geändert	01.01.2009
IFRS 3/ IAS27	Unternehmenszusammenschlüsse/Konzern- und Einzelabschluss	geändert	01.07.2009
IFRS 7	Verbesserte Angaben über Finanzinstrumente	geändert	01.01.2009
IFRS 8	Operative Segmente	neu	01.01.2009
IFRIC 12	Dienstleistungskonzessionsvereinbarungen	neu	01.01.2008
IFRIC 15	Vereinbarungen über die Errichtung von Immobilien	neu	01.01.2009
IFRIC 16	Absicherung einer Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb	neu	01.07.2009
IFRIC 17	Sachdividenden an Gesellschafter	neu	01.07.2009
IFRIC 18	Übertragung von Vermögenswerten durch einen Kunden	neu	01.07.2009

Im Folgenden werden die Inhalte der Standards umrissen, die voraussichtlich Auswirkungen auf zukünftige Abschlüsse haben werden:

#### IAS 1 Darstellung des Abschlusses

Die Änderungen in der Darstellung des Abschlusses gemäß IAS 1 (revised 2007) wurden für den TAKKT-Konzern übernommen. Diese sehen als zusätzlichen Abschlussbestandteil eine Gesamtergebnisrechnung vor. Darüber hinaus sieht IAS 1 vor, dass bei einer rückwirkenden Anpassung von Rechnungslegungsmethoden, z.B. durch Anwendung von neuen Bilanzierungsstandards, im Abschluss angepasste Bilanzdaten zum Beginn der Vergleichsperiode ausgewiesen werden müssen. Aus diesem Grund enthält die Bilanz neben den angepassten Vergleichswerten 2008 auch entsprechend angepasste Werte der Eröffnungsbilanz zum 01. Januar 2008.

### IAS 23 Fremdkapitalkosten

Die ab 01. Januar 2009 verpflichtend anzuwendende Anpassung des IAS 23 führt zu einem Gebot der Aktivierung von Fremdkapitalkosten, die bei Kauf, Bau oder Herstellung von Vermögenswerten entstehen, deren Anschaffungs- bzw. Herstellungsprozess sich über einen erheblichen Zeitraum erstreckt. Während des Geschäftsjahres 2009 war im TAKKT-Konzern keine Aktivierung von Fremdkapitalkosten notwendig.

### IAS 38 Immaterielle Vermögenswerte – Werbekosten

Ab 01. Januar 2009 sind Ausgaben aufwandswirksam zu behandeln, sobald das Unternehmen das Recht zum Zugriff auf die Güter besitzt bzw. die Dienstleistung empfangen hat. Für den TAKKT-Konzern bedeutet dies, dass ab dem 01. Januar 2009 die Katalogkosten nach IAS 38.69 vollständig aufwandswirksam zu erfassen sind, sobald eine Gesellschaft das Recht zum Zugriff auf die Kataloge hat bzw. sobald sie Dienstleistungen im Zusammenhang mit Katalogen empfangen hat. Bisher wurden die Katalogkosten linear über die Monate bzw. Quartale verteilt, in denen sie Umsatzerlöse generiert haben (sog. Matching Principle). Um die Vergleichbarkeit zu gewährleisten, wurden die Vorjahreszahlen für das Geschäftsjahr 2008 nachträglich so angepasst, als ob der neue Rechnungslegungsstandard IAS 38 bereits im Geschäftsjahr 2008 angewandt worden wäre.

Die Auswirkungen der Umstellung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sind in der nachfolgenden Tabelle dargestellt:

### Auswirkungen auf die Ertragslage in TEUR

	2008 angepasst	2008 berichtet	Δ
Umsatzerlöse	932.145	932.145	0
<b>Rohertrag</b>	<b>386.311</b>	<b>386.311</b>	<b>0</b>
Sonstige betriebliche Erträge	7.922	7.922	0
Personalaufwand	103.167	103.167	0
Sonstige betriebliche Aufwendungen	157.998	155.082	2.916
<b>EBITDA</b>	<b>133.068</b>	<b>135.984</b>	<b>-2.916</b>
Abschreibungen auf Sachanlagen und andere immaterielle Vermögenswerte	15.811	15.811	0
Abschreibungen auf Geschäfts- und Firmenwerte	0	0	0
<b>EBIT</b>	<b>117.257</b>	<b>120.173</b>	<b>-2.916</b>
Finanzergebnis	-6.232	-6.232	0
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>111.025</b>	<b>113.941</b>	<b>-2.916</b>
Steueraufwand			
– Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	29.736	29.736	0
– Latente Steuern	6.237	7.117	-880
<b>Periodenergebnis</b>	<b>75.052</b>	<b>77.088</b>	<b>-2.036</b>
davon Eigentümer der TAKKT AG	73.847	75.862	-2.015
davon Minderheitenanteile	1.205	1.226	-21
Ergebnis pro Aktie (in EUR)	1,01	1,04	-0,03

### Auswirkungen auf die Vermögens- und Finanzlage in TEUR

<b>Aktiva</b>	2008 angepasst	2008 berichtet	Δ
<b>Langfristiges Vermögen</b>			
Latente Steuern	6.585	4.723	1.862
Sonstiges langfristiges Vermögen	347.313	347.313	0
	<b>353.898</b>	<b>352.036</b>	<b>1.862</b>
<b>Kurzfristiges Vermögen</b>			
Sonstige Forderungen und Vermögenswerte	13.405	36.876	-23.471
Sonstiges kurzfristiges Vermögen	163.455	163.455	0
	<b>176.860</b>	<b>200.331</b>	<b>-23.471</b>
<b>Bilanzsumme</b>	<b>530.758</b>	<b>552.367</b>	<b>-21.609</b>
<b>Passiva</b>			
<b>KonzernEigenkapital</b>			
Eigenkapital	324.355	340.540	-16.185
Minderheitenanteile	3.380	3.509	-129
	<b>327.735</b>	<b>344.049</b>	<b>-16.314</b>
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>			
Latente Steuern	18.704	23.999	-5.295
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	68.357	68.357	0
	<b>87.061</b>	<b>92.356</b>	<b>-5.295</b>
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>			
	<b>115.962</b>	<b>115.962</b>	<b>0</b>
<b>Bilanzsumme</b>	<b>530.758</b>	<b>552.367</b>	<b>-21.609</b>

#### IFRS 2 Anteilsbasierte Vergütungen

IFRS 2 regelt die erfolgswirksame Bilanzierung anteilsbasierter Vergütungsinstrumente als Gegenleistung für Güter oder Dienstleistungen.

#### IFRS 8 Operative Segmente

IFRS 8 schreibt ein neues Konzept für die Segmentberichterstattung vor. Nach dem Management Approach orientiert sich die Segmentierung zukünftig daran, auf Basis welcher Teileinheiten das Management intern Leistung misst und operative Entscheidungen trifft. Die Erstanwendung ab dem 01. Januar 2009 führt für den TAKKT-Konzern zu keiner Veränderung der Segmentierung. Die Darstellung des Segments Sonstige erfolgt allerdings abweichend zum bisherigen Format gesondert von der Konsolidierung, die nun als Überleitung der einzelnen Segmentdaten zu den Konzernwerten in einer separaten Spalte ausgewiesen wird. Die Vorjahreswerte wurden entsprechend angepasst.

Von der Möglichkeit, vom IASB bereits verabschiedete Standards vorzeitig anzuwenden, wurde kein Gebrauch gemacht. Eine frühere Anwendung hätte nach aktueller Einschätzung keine wesentliche Auswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage gehabt.

Ansonsten liegen dem Konzernabschluss dieselben einheitlichen Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze wie im Vorjahr zugrunde. Der Konzernabschluss steht im Einklang mit der Richtlinie der Europäischen Union 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, jedoch erweitert um den gesonderten Ausweis des Rohertrags.

#### **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 2009 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 8 (6) inländische und 55 (52) ausländische Unternehmen in den Konzernabschluss einbezogen. Der Konzernabschluss umfasst somit 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.

Die Anzahl der in die Konsolidierung einbezogenen Gesellschaften hat sich im Berichtsjahr durch den Neuerwerb um eine Gesellschaft und durch Gründung um sechs Gesellschaften erhöht. Zwei für die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns unbedeutende Gesellschaften sind durch Verschmelzung abgegangen.

Es existiert ein inländisches assoziiertes Unternehmen von untergeordneter Bedeutung.

Am 31. Dezember 2009 ist die TAKKT AG zu 70,4 (72,7) Prozent ein Tochterunternehmen der Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg. Die TAKKT-Gruppe wird daher in deren Konzernabschluss einbezogen.

#### **c) Konsolidierungsgrundsätze**

Bei sämtlichen in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen deckt sich der Stichtag des Einzelabschlusses mit dem Stichtag des Konzernabschlusses zum 31. Dezember 2009. 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 des Erwerbs der Kontrolle (IFRS 3). Der Teil des Kaufpreises, der in Erwartung zukünftiger positiver Zahlungsrückflüsse aus dem Unternehmenserwerb getätigt wurde und nicht bestimmten bzw. bestimmaren Vermögenswerten im Rahmen der vollständigen Neubewertung zuzuordnen ist, wird als Geschäfts- und Firmenwert unter den immateriellen Vermögenswerten ausgewiesen. Entsprechend IFRS 3 wird der jeweilige Geschäfts- oder Firmenwert einer jährlichen bzw., sofern angezeigt, einer unterjährigen Überprüfung der Werthaltigkeit (Impairment-Test) unterworfen. Festgestellte Wertminderungen des Geschäfts- oder Firmenwerts werden ergebniswirksam als Abschreibungen berücksichtigt.

Ein Tochterunternehmen wird zu dem Zeitpunkt entkonsolidiert, zu dem das Mutterunternehmen die Beherrschung über das Tochterunternehmen verliert.

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.

Differenzen aus der Schuldenkonsolidierung wurden erfolgswirksam verbucht, sofern sie im Einzelfall TEUR 10 überstiegen.

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

Auf Konzernfremde entfallende Anteile am Eigenkapital und am Periodenergebnis der Beteiligungsgesellschaften wurden unter dem Posten Minderheitenanteile 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 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 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 Hochinflationländern.

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 ergebniswirksam berücksichtigt und in der Gewinn- und Verlustrechnung im Wesentlichen unter Sonstige betriebliche Aufwendungen erfasst.

#### Für den TAKKT-Konzern wichtige Währungskurse

Währung	Land	Stichtagskurse		Durchschnittskurse	
		2009	2008	2009	2008
USD	USA	1,4406	1,3917	1,3909	1,4631
CHF	Schweiz	1,4836	1,4850	1,5099	1,5862
GBP	Großbritannien	0,8881	0,9525	0,8903	0,7944
SEK	Schweden	10,2520	10,8700	10,6080	9,5981

#### 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. Rückgaberechten von Kunden wird durch Bildung einer Rückstellung Rechnung getragen.

Übrige Erträge werden periodengerecht erfasst, wenn der wirtschaftliche Nutzen wahrscheinlich und der Betrag verlässlich zu bestimmen ist.

Sachanlagen werden zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten vermindert um die planmäßigen, nutzungsbedingten Abschreibungen bilanziert. Wesentliche selbst erstellte Sachanlagen liegen aufgrund der Geschäftstätigkeit nicht vor.

Sachanlagen werden nach der linearen Methode über ihre wirtschaftliche Nutzungsdauer abgeschrieben. Den planmäßigen Abschreibungen liegen folgende Nutzungsdauern im Konzern zugrunde:

	Nutzungsdauer in Jahren
Gebäude (einschließlich Mietereinbauten)	3–33
Maschinen und technische Anlagen sowie Betriebs- und Geschäftsausstattung	2–15

Die Restbuchwerte und wirtschaftlichen Nutzungsdauern werden zu jedem Bilanzstichtag überprüft und gegebenenfalls angepasst. Soweit der TAKKT-Konzern im Rahmen von Leasing-Transaktionen 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 drei 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 und Anlagen bestehen überwiegend marktübliche Kaufoptionen zum Ende der Grundmietzeit. Im Allgemeinen entspricht der Optionspreis dem jeweiligen Restbuchwert. Zur Ermittlung des Barwerts wurde ein laufzeitkonformer Zinssatz oder bei Spezialleasing der dem Leasingvertrag 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 erfasst. Die Leasingverträge enthalten je nach Art des geleasten Gegenstands übliche Miet- und Vorkaufsregelungen.

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 Basis von sogenannten Zahlungsmittel generierenden Einheiten (Cash Generating Units) überprüft. Grundlage des Werthaltigkeitstests (Impairment-Test) bildet eine Detailplanung der zukünftigen Zahlungsströme auf Basis des Cashflows vor Zinsen und Steuern abzüglich Investitionen für einen Zeithorizont von fünf Jahren sowie einer ewigen Rente für die Jahre nach dem Detailplanungszeitraum. 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 abgezinst, um den Nutzungswert der Cash Generating Unit zu bestimmen. Die im TAKKT-Konzern verwendeten gewichteten Gesamtkapitalkosten liegen zwischen 10,1 und 12,1 Prozent (im Vorjahr zwischen 11,5 und 12,6 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 erwarteten zukünftigen Marktwachstums. Der erzielbare Betrag wird mit dem zugehörigen Buchwert verglichen. Liegt dieser unter dem Buchwert der Cash Generating Unit, wird eine ergebniswirksame Abschreibung auf den Geschäfts- und Firmenwert und gegebenenfalls auf die restlichen Vermögenswerte vorgenommen.

Entgeltlich erworbene **immaterielle Vermögenswerte** mit bestimmbarer Nutzungsdauer werden zu Anschaffungskosten einschließlich Anschaffungsnebenkosten, vermindert um lineare bzw. dem Nutzungsverlauf entsprechende degressive Abschreibungen, bewertet. Die Restbuchwerte und wirtschaftlichen Nutzungsdauern werden zu jedem Bilanzstichtag überprüft und gegebenenfalls angepasst.

	Nutzungsdauer in Jahren
Marken	unbestimmt
Kundenlisten	5 bzw. 11
Internetadressen/Websites	3
Kataloggestaltung	5 bzw. 10
EDV-Programme	2–5

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 in der Regel 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. Bei den Handelswaren werden Bewertungsabschläge über die voraussichtliche Reichweite des Lagerbestands vorgenommen. Wenn die Gründe, die zu einer Wertminderung der Handelswaren 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 zum Restbuchwert 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 mit ihrem jeweiligen Marktwert am Bilanzstichtag. Die daraus resultierenden unrealisierten Gewinne und Verluste werden unter Berücksichtigung latenter Steuern erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst. Sofern kein 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 außerplanmäßige Abschreibung nicht mehr gegeben, werden entsprechende Zuschreibungen vorgenommen. Diese erfolgen 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, ausgehend von den Erfahrungen in der Vergangenheit, 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 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 ihrem Restbuchwert (Nennwert) bilanziert und in der Folge mit den fortgeführten Anschaffungskosten bewertet.

Die nach IFRS 7 für jede einzelne Finanzinstrumente-Kategorie anzugebenden beizulegenden Zeitwerte entsprechen 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 eine hinreichende Annäherung des beizulegenden Zeitwerts dar. Die 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. Termingeschäfte und Swaps werden grundsätzlich für Sicherungszwecke eingesetzt, um Währungs- und Zinsrisiken aus dem operativen Geschäft bzw. den daraus resultierenden Finanzierungserfordernissen zu reduzieren. Bei der 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 mittels der Regressionsanalyse. Dabei werden die kumulierten 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. Fair-Value-Hedges gab es im Berichtsjahr aus Sicht des TAKKT-Konzerns nicht.

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 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 am Stichtag.

Marktwerte von Zinssatzswaps und Zinscaps werden auf Basis von Bewertungen der Vertragspartner ausgewiesen. 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 Zinsscaps werden mithilfe der Black-Scholes-Methode ermittelt.

Sofern es sich um einen Cashflow-Hedge handelt, werden die Marktwertveränderungen des als effektiv eingestuften 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 unmittelbar im Ergebnis 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. Die langfristigen Erstattungsansprüche aus Körperschaftsteuerguthaben werden mit dem Barwert unter Anwendung eines Zinssatzes von vier Prozent bilanziert.

**Latente Steuern** werden für sämtliche temporären Differenzen zwischen den Wertansätzen der Steuerbilanz und der IFRS-Konzernbilanz – 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 wird 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 gebildet, soweit eine 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 grundsätzlich abgezinst.

**Verbindlichkeiten** werden mit ihrem Nennwert 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. Ausnahmen hiervon sind Pensionsrückstellungen, die vor dem Hintergrund der Unwesentlichkeit des Kurzfristanteils sämtlich als langfristig klassifiziert 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 Ermittlung und Zuordnung des beizulegenden Zeitwerts zum Erwerbszeitpunkt, auf 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.

Zum Zeitpunkt der Aufstellung des Konzernabschlusses sind wesentliche Änderungen der zugrunde gelegten Annahmen und Schätzungen nicht erkennbar.

## 2. Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung

### (1) Umsatzerlöse in TEUR

	2009	2008
Umsatzerlöse mit Fremden	730.900	931.695
Umsatzerlöse mit verbundenen Unternehmen	564	450
	<b>731.464</b>	<b>932.145</b>

Die Umsätze mit verbundenen Unternehmen betrafen die Mehrheitsaktionärin Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg, sowie Gesellschaften der Mehrheitsaktionärin, die nicht zum Konsolidierungskreis der TAKKT AG gehören. Eine Aufstellung hierzu findet sich unter dem Abschnitt Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen auf Seite 117. Eine Aufgliederung der Umsätze nach Segmenten und Regionen ergibt sich aus der Segmentberichterstattung auf Seite 72ff.

### (2) Sonstige betriebliche Erträge in TEUR

	2009	2008
Mieterträge	60	108
Erträge aus der Auflösung von Wertberichtigungen	773	954
Erträge aus Abgängen von langfristigen Vermögen	318	305
Betriebserträge	2.579	3.268
Sonstige Erträge	2.856	3.287
	<b>6.586</b>	<b>7.922</b>

**(3) Personalaufwand** *in TEUR*

	<b>2009</b>	2008
Löhne und Gehälter	84.559	85.726
Soziale Abgaben	14.726	15.105
Aufwendungen für die Altersversorgung	1.614	2.688
Erträge aus der Auflösung personalbezogener Rückstellungen	-783	-997
Sonstige Aufwendungen	983	645
	<b>101.099</b>	<b>103.167</b>

Im Personalaufwand 2009 sind einmalige Aufwendungen im Zusammenhang mit FOCUS-Maßnahmen in Höhe von TEUR 3.051 enthalten. In der Position Soziale Abgaben sind Erstattungen der Bundesagentur für Arbeit infolge der Kurzarbeit in Höhe von TEUR 504 (TEUR 0) enthalten. Zur Anzahl der im Konzern Beschäftigten wird auf die Angaben der Segmentberichterstattung auf Seite 72f. verwiesen.

**(4) Sonstige betriebliche Aufwendungen** *in TEUR*

	<b>2009</b>	2008
Verluste aus Abgängen von langfristigem Vermögen	83	47
Wertberichtigungen auf kurzfristiges Vermögen	2.075	1.805
Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen	-378	-303
Operatives Leasing und Mieten	11.425	10.855
Währungsdifferenzen	157	-1.215
Betriebssteuern	1.806	1.548
Betriebskosten	109.075	125.942
Verwaltungskosten	19.605	19.319
	<b>143.848</b>	<b>157.998</b>

Bei den Wertberichtigungen handelt es sich im Wesentlichen um Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie um deren vollständige Ausbuchungen aufgrund von Uneinbringlichkeit. Die Aufwendungen für Ausbuchungen beliefen sich auf TEUR 1.390 (TEUR 1.376).

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 Katalogkosten. Im Geschäftsjahr beinhalten die Sonstigen betrieblichen Aufwendungen einmalige Aufwendungen für FOCUS-Maßnahmen in Höhe von TEUR 2.193.

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

	<b>2009</b>	2008
Sachanlagen	11.062	10.041
Andere immaterielle Vermögenswerte	8.165	5.770
	<b>19.227</b>	<b>15.811</b>

In 2009 wurden außerplanmäßige Abschreibungen auf Sachanlagen gemäß IAS 36 in Höhe von TEUR 176 (TEUR 0) vorgenommen. Diese standen in Zusammenhang mit Kapazitätsanpassungen im Rahmen des FOCUS-Programms. Bei den immateriellen Vermögenswerten wurden außerplanmäßige Abschreibungen in Höhe von TEUR 362 (TEUR 0) notwendig.

#### (6) Finanzierungsaufwand *in TEUR*

	2009	2008
Zinsanteil Finanzierungsleasing	-1.014	-1.335
Zinsanteil Pensionsrückstellungen	-1.038	-871
Zinsen aus Verbindlichkeiten gegenüber Kreditgebern	-5.168	-3.580
	<b>-7.220</b>	<b>-5.786</b>

#### (7) Übriges Finanzergebnis *in TEUR*

	2009	2008
Marktbewertung von Konzerndarlehen und Finanzinstrumenten	122	-647
Zinsen und ähnliche Erträge	55	201
	<b>177</b>	<b>-446</b>

Nähere Erläuterungen zum Einsatz von derivativen Finanzinstrumenten befinden sich im Risikobericht auf Seite 33f. und im Anhang auf Seite 104ff.

#### (8) 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 angewandten Ertragsteuersätze der einzelnen Länder betragen bis zu 40,9 (40,9) Prozent.

#### Zusammensetzung des Steueraufwands *in TEUR*

	2009	2008
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	5.481	29.736
Latente Steuern	9.067	6.237
	<b>14.548</b>	<b>35.973</b>

Die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag enthalten Erstattungen für Vorjahre von TEUR 307 (Nachzahlungen TEUR 282). Die latenten Steuern enthalten ergebniswirksame Zuführungen von Wertberichtigungen auf aktive latente Steuern in Höhe von TEUR 3.097 (TEUR 2.935). 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

	<b>2009</b>	2008
Ergebnis vor Steuern	42.381	111.025
Durchschnittlicher erwarteter Steueraufwand	13.011	34.085
Änderungen von Steuersätzen	323	210
Unterschiede zu ausländischen Steuersätzen	-1.093	-2.351
Steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen	1.034	1.052
Steuerfreie Erträge	-1.982	-151
Wertberichtigung der latenten Steuern auf Verlustvorträge und sonstige	3.039	2.938
Periodenfremde Steuern	-57	-19
Sonstige Abweichungen	128	178
Gewerbesteuerliche Korrekturen	145	31
<b>Steueraufwand laut Gewinn- und Verlustrechnung des Konzerns</b>	<b>14.548</b>	<b>35.973</b>

Der rechnerische Steuersatz von 30,7 Prozent ergibt sich aus der Anwendung der im Jahr 2009 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.

Die Position Steuerfreie Erträge enthält im Wesentlichen Steuererträge, die im Zusammenhang mit dem Rückzug von Topdeq aus den USA stehen.

**(9) Ergebnis pro Aktie**

	<b>2009</b>	2008
Anzahl der ausgegebenen Stückaktien (in Tausend)	65.610	72.900
Gewichtete Anzahl der ausgegebenen Stückaktien (in Tausend)	66.629	72.900
Periodenergebnis der Eigentümer der TAKKT AG (in TEUR)	27.095	73.847
Ergebnis pro Aktie (in EUR)	0,41	1,01
Cashflow (in TEUR)	56.127	97.100
Cashflow pro Aktie (in EUR)	0,84	1,33

Sogenannte potenzielle Aktien (vor allem Aktienoptionen und Wandelanleihen), die das Ergebnis pro Aktie verwässern könnten, wurden nicht ausgegeben. Damit entsprechen sich das verwässerte und das unverwässerte Ergebnis pro Aktie. Die Anzahl der Aktien hat sich im Berichtsjahr aufgrund des Aktienrückkaufs im Februar 2009 auf 65.610.331 reduziert.

### 3. Erläuterungen zur Bilanz

#### (10) Sachanlagen in TEUR

	Grundstücke, Bauten und ähnliche Vermögenswerte	Technische Anlagen und Maschinen, Betriebs- und Geschäftsausstattungen	Geleistete Anzahlungen	<b>Gesamt</b>
<b>Anschaffungskosten</b>				
Stand am 01.01.2009	97.862	70.413	474	168.749
Währungsänderungen	-135	-362	-16	-513
Veränderungen Konsolidierungskreis	153	659	0	812
Zugänge	960	1.327	14	2.301
Umbuchungen	0	453	-453	0
Abgänge	-4.976	-1.698	-5	-6.679
<b>Stand am 31.12.2009</b>	<b>93.864</b>	<b>70.792</b>	<b>14</b>	<b>164.670</b>
<b>Kumulierte Abschreibungen</b>				
Stand am 01.01.2009	25.612	34.415	0	60.027
Währungsänderungen	-170	-297	0	-467
Veränderungen Konsolidierungskreis	0	0	0	0
Zugänge	3.981	7.081	0	11.062
Umbuchungen	0	0	0	0
Abgänge	-4.222	-1.547	0	-5.769
<b>Stand am 31.12.2009</b>	<b>25.201</b>	<b>39.652</b>	<b>0</b>	<b>64.853</b>
<b>Nettobuchwerte</b>				
<b>Stand am 31.12.2009</b>	<b>68.663</b>	<b>31.140</b>	<b>14</b>	<b>99.817</b>

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 außerplanmäßigen Abschreibungen wird auf Seite 86 verwiesen.

Der Buchwert von im Rahmen von Finanzierungsleasing erworbenen Sachanlagen belief sich zum Abschlussstichtag auf TEUR 12.926 (TEUR 15.712). Die geleaste Gegenstände werden unter Grundstücke und Bauten mit TEUR 10.377 (TEUR 12.230) und unter Betriebs- und Geschäftsausstattung mit TEUR 2.549 (TEUR 3.482) ausgewiesen.

Im Geschäftsjahr erfolgte im Rahmen von FOCUS-Maßnahmen ein Abgang von Sachanlagevermögen aus dem Finanzierungsleasing mit Anschaffungskosten von TEUR 4.296 und einem Restbuchwert von TEUR 734.

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 ergibt 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
<b>Anschaffungskosten</b>				
Stand am 01.01.2008	73.744	54.537	18.903	147.184
Währungsänderungen	1.070	559	-75	1.554
Zugänge	12.120	10.047	2.534	24.701
Umbuchungen	12.937	7.951	-20.888	0
Abgänge	-2.009	-2.681	0	-4.690
<b>Stand am 31.12.2008</b>	<b>97.862</b>	<b>70.413</b>	<b>474</b>	<b>168.749</b>
<b>Kumulierte Abschreibungen</b>				
Stand am 01.01.2008	24.007	29.818	0	53.825
Währungsänderungen	320	375	0	695
Zugänge	3.289	6.752	0	10.041
Umbuchungen	0	0	0	0
Abgänge	-2.004	-2.530	0	-4.534
<b>Stand am 31.12.2008</b>	<b>25.612</b>	<b>34.415</b>	<b>0</b>	<b>60.027</b>
<b>Nettobuchwerte</b>				
<b>Stand am 31.12.2008</b>	<b>72.250</b>	<b>35.998</b>	<b>474</b>	<b>108.722</b>

**(11) Geschäfts- und Firmenwerte** in TEUR

	Geschäftswerte	Firmenwerte aus der Kapitalkonsolidierung	Gesamt
<b>Anschaffungskosten</b>			
Stand am 01.01.2009	189.346	28.310	217.656
Währungsänderungen	-4.236	0	-4.236
Veränderungen Konsolidierungskreis	26.632	0	26.632
Zugänge	0	0	0
Abgänge	0	0	0
<b>Stand am 31.12.2009</b>	<b>211.742</b>	<b>28.310</b>	<b>240.052</b>
<b>Kumulierte Abschreibungen</b>			
<b>Stand am 01.01.2009/31.12.2009</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Nettobuchwerte</b>			
<b>Stand am 31.12.2009</b>	<b>211.742</b>	<b>28.310</b>	<b>240.052</b>

	Geschäftswerte	Firmenwerte aus der Kapitalkonsolidierung	Gesamt
<b>Anschaffungskosten</b>			
Stand am 01.01.2008	183.339	28.284	211.623
Währungsänderungen	6.007	0	6.007
Zugänge	0	26	26
Abgänge	0	0	0
<b>Stand am 31.12.2008</b>	<b>189.346</b>	<b>28.310</b>	<b>217.656</b>
<b>Kumulierte Abschreibungen</b>			
<b>Stand am 01.01.2008/31.12.2008</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Nettobuchwerte</b>			
<b>Stand am 31.12.2008</b>	<b>189.346</b>	<b>28.310</b>	<b>217.656</b>

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 wurden als sogenannte Asset Deals bilanziert. Hierbei wurden alle Vermögensgegenstände vom Käufer einzeln erworben. Überstieg der Kaufpreis den fairen Wert der einzelnen identifizierbaren Vermögensgegenstände, so wurde die Differenz als Geschäftswert in der Einzelbilanz des jeweiligen Erwerbers aktiviert. Im Berichtsjahr gab es einen Zugang durch den Erwerb von Central Products LLC. Weitere Angaben zum Erwerb finden sich auf Seite 113f.

#### Restbuchwerte der Geschäftswerte in TEUR

	2009	2008
<b>Cash Generating Units</b>		
KAISER + KRAFT EUROPA	79.379	79.379
Topdeq	0	0
Plant Equipment Group	1.966	2.035
Specialties Group	98.031	74.428
Office Equipment Group	32.366	33.504
	<b>211.742</b>	<b>189.346</b>

Wurden Erwerbe als sogenannte Share Deals durchgeführt, wurden die anteiligen, das Eigenkapital zum Erwerbszeitpunkt übersteigenden Anschaffungskosten als Firmenwert aus Kapitalkonsolidierung aktiviert.

### Restbuchwerte der Firmenwerte aus Kapitalkonsolidierung in TEUR

Cash Generating Units	2009	2008
KAISER + KRAFT EUROPA	15.450	15.450
Topdeq	12.860	12.860
	<b>28.310</b>	<b>28.310</b>

### Folgekonsolidierung

Nach IFRS 3 werden die Geschäfts- und Firmenwerte ab dem 01. Januar 2005 nicht mehr planmäßig abgeschrieben, sondern einem jährlichen Werthaltigkeitstest (Impairment-Test) unterworfen. Im Geschäftsjahr waren keine Wertberichtigungen vorzunehmen. 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 32.220 (TEUR 26.444). Aus Firmenwerten aus der Kapitalkonsolidierung resultieren keine latenten Steuern.

### (12) Andere immaterielle Vermögenswerte in TEUR

	Marken	Kundenlisten	Sonstige (Kaufpreis- allokation)	Lizenzen und ähnliche Rechte	Geleistete Anzahlungen	Gesamt
<b>Anschaffungskosten</b>						
Stand am 01.01.2009	6.776	23.233	7.884	24.073	1.273	63.239
Währungsänderungen	-399	-1.105	-235	-460	-28	-2.227
Veränderungen Konsolidierungskreis	8.915	16.768	1.912	265	251	28.111
Zugänge	0	0	0	1.317	844	2.161
Umbuchungen	0	0	0	2.100	-2.100	0
Abgänge	0	0	0	-90	0	-90
<b>Stand am 31.12.2009</b>	<b>15.292</b>	<b>38.896</b>	<b>9.561</b>	<b>27.205</b>	<b>240</b>	<b>91.194</b>
<b>Kumulierte Abschreibungen</b>						
Stand am 01.01.2009	0	19.947	5.292	17.946	0	43.185
Währungsänderungen	-13	-813	-203	-320	0	-1.349
Veränderungen Konsolidierungskreis	0	0	0	0	0	0
Zugänge	360	3.933	694	3.178	0	8.165
Umbuchungen	0	0	0	0	0	0
Abgänge	0	0	0	-71	0	-71
<b>Stand am 31.12.2009</b>	<b>347</b>	<b>23.067</b>	<b>5.783</b>	<b>20.733</b>	<b>0</b>	<b>49.930</b>
<b>Nettobuchwerte</b>						
<b>Stand am 31.12.2009</b>	<b>14.945</b>	<b>15.829</b>	<b>3.778</b>	<b>6.472</b>	<b>240</b>	<b>41.264</b>

	Marken	Kundenlisten	Sonstige (Kaufpreis- allokation)	Lizenzen und ähnliche Rechte	Geleistete Anzahlungen	Gesamt
<b>Anschaffungskosten</b>						
Stand am 01.01.2008	6.406	22.447	7.454	22.840	103	59.250
Währungsänderungen	370	1.296	430	612	6	2.714
Zugänge	0	0	0	1.703	1.273	2.976
Umbuchungen	0	0	0	109	-109	0
Abgänge	0	-510	0	-1.191	0	-1.701
<b>Stand am 31.12.2008</b>	<b>6.776</b>	<b>23.233</b>	<b>7.884</b>	<b>24.073</b>	<b>1.273</b>	<b>63.239</b>
<b>Kumulierte Abschreibungen</b>						
Stand am 01.01.2008	0	17.787	3.404	16.134	0	37.325
Währungsänderungen	0	1.107	279	405	0	1.791
Zugänge	0	1.563	1.609	2.598	0	5.770
Umbuchungen	0	0	0	0	0	0
Abgänge	0	-510	0	-1.191	0	-1.701
<b>Stand am 31.12.2008</b>	<b>0</b>	<b>19.947</b>	<b>5.292</b>	<b>17.946</b>	<b>0</b>	<b>43.185</b>
<b>Nettobuchwerte</b>						
<b>Stand am 31.12.2008</b>	<b>6.776</b>	<b>3.286</b>	<b>2.592</b>	<b>6.127</b>	<b>1.273</b>	<b>20.054</b>

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 außerplanmäßigen Abschreibungen wird auf Seite 86 verwiesen. Änderungen der verwendeten Parameter (Abschreibungsmethoden, Nutzungsdauern und angesetzte Restwerte) waren nicht erforderlich.

Für immaterielle Vermögenswerte bestanden wie im Vorjahr keine Verfügungsbeschränkungen. Die Marken sind als immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer mit ihrem Buchwert in Höhe von TEUR 14.945 (TEUR 6.776) bilanziert. Davon sind TEUR 6.199 (TEUR 6.776) der Cash Generating Unit Office Equipment Group und TEUR 8.746 (TEUR 0) der Cash Generating Unit Specialties Group zuzuordnen.

### (13) Sonstige Vermögenswerte

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

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

	<b>2009</b>	2008
Latente Steuern auf Verlustvorträge -brutto-	10.940	9.900
Wertberichtigung	-8.527	-7.591
<b>Latente Steuern auf Verlustvorträge -netto-</b>	<b>2.413</b>	<b>2.309</b>

**Vortragsfähigkeit der wertberichtigten Verlustvorträge** in TEUR

	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	<b>Gesamt</b>
2009	1.507	12.316	8.237	22.060
2008	499	8.725	8.773	17.997

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	
	<b>2009</b>	2008	<b>2009</b>	2008
Sachanlagen und andere immaterielle Vermögenswerte	3.267	2.470	4.957	5.689
Geschäftswerte	0	0	32.220	26.444
Vorräte	675	855	383	811
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	2.792	6.231	623	581
Langfristige Rückstellungen	1.404	1.352	283	160
Kurzfristige Rückstellungen	1.405	1.113	116	173
Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente	1.105	1.332	167	566
Steuerliche Verlustvorträge	2.413	2.309	0	0
Finanzverbindlichkeiten	5.518	6.570	0	0
Sonstige	81	174	99	101
<b>Zwischensumme</b>	<b>18.660</b>	<b>22.406</b>	<b>38.848</b>	<b>34.525</b>
Saldierung	-13.903	-15.821	-13.903	-15.821
<b>Konzernbilanz</b>	<b>4.757</b>	<b>6.585</b>	<b>24.945</b>	<b>18.704</b>

Erfolgsneutral wurden dabei nur latente Steuern auf Marktwerte von derivativen Finanzinstrumenten, die als Cashflow-Hedges zu klassifizieren sind, in Höhe von TEUR 1.014 (TEUR 717) gebildet.

Von den aktiven latenten Steuern in Höhe von TEUR 4.757 (TEUR 6.585) entfallen TEUR 2.407 (TEUR 536) 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 2.651 (TEUR 2.734) entstehen. Gegebenenfalls anfallende ausländische Quellensteuern sowie ertragsteuerliche Effekte bei ausländischen Zwischenholdings wurden dabei aus Wesentlichkeitsgründen nicht berücksichtigt.

Latente Steuerverbindlichkeiten für temporäre Differenzen zwischen den IFRS- und dem steuerlichen Bilanzansatz von at Equity bewerteten Anteilen werden wie im Vorjahr aus Wesentlichkeitsgründen nicht angesetzt.

#### (15) Vorräte in TEUR

	2009	2008
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	944	1.163
Unfertige Erzeugnisse	883	1.010
Fertige Erzeugnisse und Waren	49.577	67.531
Geleistete Anzahlungen	168	225
	<b>51.572</b>	<b>69.929</b>

Bei Erzeugnissen und Waren sind individuelle Bewertungsabschläge über die voraussichtliche Reichweite des Lagerbestands in Höhe von TEUR 10.057 (TEUR 9.825) vorgenommen worden. In den Vorräten wurden Zwischengewinne in Höhe von TEUR 269 (TEUR 874) eliminiert.

#### (16) Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden zum Nominalwert unter Berücksichtigung von Wertberichtigungen gebildet.

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

	2009	2008
Stand 01.01.	3.771	4.288
Zuführung	657	388
Inanspruchnahme	-11	-87
Auflösung	-678	-814
Währungs- und sonstige Änderungen	28	-4
<b>Stand 31.12.</b>	<b>3.767</b>	<b>3.771</b>

Zur Überleitungsrechnung von Brutto- auf Nettowerte siehe auch Abschnitt 4 Risikomanagement und Finanzinstrumente/ Angaben gemäß IFRS 7 (Seite 104ff.).

Die Lieferungen erfolgen unter branchenüblichem Eigentumsvorbehalt.

#### (17) Sonstige Forderungen und Vermögenswerte in TEUR

	2009	2008
Forderungen gegen verbundene Unternehmen	99	40
Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente	449	1.466
Sonstige	13.616	11.899
	<b>14.164</b>	<b>13.405</b>

Eine Aufstellung zu den Forderungen gegen verbundene Unternehmen findet sich unter dem Abschnitt Beziehungen zu nahe-  
stehenden Unternehmen und Personen auf Seite 117. Die Forderungen waren keiner Wertberichtigung zu unterwerfen. Die  
Salden sind im Wesentlichen durch den laufenden Verrechnungsverkehr bedingt. Die Position Sonstige enthält im Wesentlichen  
Forderungen aus Bonusvereinbarungen mit Lieferanten, Forderungen aus sonstigen Steuern und Anzahlungen auf Werbe-  
leistungen.

#### (18) Zahlungsmittel *in TEUR*

	<b>2009</b>	2008
Schecks, Kassenbestand	328	228
Guthaben bei Kreditinstituten	2.873	3.247
	<b>3.201</b>	<b>3.475</b>

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

#### (19) Eigenkapital

Die Entwicklung des Konzerneigenkapitals ist auf Seite 69 ersichtlich. Hinsichtlich der gemäß IAS 1 geforderten Angaben zum  
Eigenkapital-Management wird auf Seite 25 im Lagebericht verwiesen. Das vollständig eingezahlte Grundkapital der TAKKT  
AG beträgt nach dem Aktienrückkauf von 7.289.669 Stückaktien und der anschließenden Kapitalherabsetzung im Februar 2009  
EUR 65.610.331 (EUR 72.900.000). Es ist eingeteilt in 65.610.331 (72.900.000) namenlose Stückaktien. Durch den Aktienrück-  
kauf wurde von der durch die Hauptversammlung vom 07. Mai 2008 erteilten Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien Ge-  
brauch gemacht. Die Kosten des Aktienrückkaufs in Höhe von TEUR 98 nach Steuern wurden mit dem Eigenkapital verrechnet.  
Von der durch die Hauptversammlung vom 06. Mai 2009 erteilten Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien haben der Vorstand  
und der Aufsichtsrat im Geschäftsjahr 2009 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 Aufsichts-  
rats durch Ausgabe neuer, auf den Inhaber lautender Stückaktien einmalig oder mehrmals unter Berücksichtigung des Bezugs-  
rechts 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 Spitzen-  
beträgen erforderlich ist. Es wird auf Seite 16 im Lagebericht verwiesen.

Die Rücklagen enthalten die thesaurierten Erfolgsbeiträge der Konzerngesellschaften seit dem Erwerbszeitpunkt, den erfolgs-  
neutral eingestellten Gegenwert aus der Währungsumrechnung der Vermögens- und Schuldposten, die erfolgsneutrale Verän-  
derung der Marktwerte von Derivaten, die der Absicherung von zukünftigen Cashflows dienen, sowie den Saldo der erfolgs-  
wirksamen Konsolidierungsmaßnahmen und Steuerabgrenzungen.

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 Vertei-  
lung an die Aktionäre ausgeschlossen ist.

Der Vorstand schlägt vor, für das Geschäftsjahr 2009 einen Betrag in Höhe von TEUR 20.995 (TEUR 52.489) auszuschütten.  
Somit entfällt auf die 65,6 Millionen nach dem Aktienrückkaufprogramm verbleibenden Aktien eine Basisdividende pro Aktie von  
EUR 0,32 (EUR 0,32). Eine Sonderdividende ist für das Geschäftsjahr 2009 nicht vorgesehen, im Vorjahr betrug sie EUR 0,48  
pro Aktie.

## (20) Minderheitenanteile in TEUR

	2009	2008
Anteile am Kapital und an den Rücklagen	2.521	2.175
Anteile am Gesamtergebnis	738	1.205
	<b>3.259</b>	<b>3.380</b>

Minderheitsbeteiligungen bestehen an den Gesellschaften KAISER + KRAFT N.V., Diegem/Belgien, und Vink Lisse B.V., Lisse/Niederlande. Alle übrigen Konzerngesellschaften werden zu 100 Prozent gehalten.

## (21) Kurz- und langfristige Finanzverbindlichkeiten in TEUR

	Restlaufzeit			31.12.2009
	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	
Verbindlichkeiten gegen Kreditinstitute	11.475	72.121	67.437	151.033
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	1.742	5.920	10.314	17.976
Finanzverbindlichkeiten gegen verbundene Unternehmen	12.161	0	0	12.161
Sonstige	2.798	0	0	2.798
	<b>28.176</b>	<b>78.041</b>	<b>77.751</b>	<b>183.968</b>
davon langfristig (Laufzeiten > 1 Jahr)				155.792

	Restlaufzeit			31.12.2008
	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	
Verbindlichkeiten gegen Kreditinstitute	10.293	19.041	10.433	39.767
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	1.896	7.148	12.358	21.402
Finanzverbindlichkeiten gegen verbundene Unternehmen	17.838	0	0	17.838
Sonstige	3.775	577	0	4.352
	<b>33.802</b>	<b>26.766</b>	<b>22.791</b>	<b>83.359</b>
davon langfristig (Laufzeiten > 1 Jahr)				49.557

Die Restlaufzeiten der Verbindlichkeiten gegen Kreditinstitute entsprechen den jeweiligen Finanzierungszusagen. Zusätzlich stehen TAKKT nicht in Anspruch genommene Kreditzusagen zur Verfügung. Die Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasingverträgen betreffen ein Grundstück mit Gebäude und Betriebsvorrichtungen sowie EDV-Anlagen. Der beizulegende Zeitwert der Leasingverbindlichkeiten beträgt TEUR 19.604 (TEUR 23.330).

Eine Aufstellung der Verbindlichkeiten gegen verbundene Unternehmen findet sich im Abschnitt Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen auf Seite 117.

### Entwicklung der kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten in TEUR

	01.01.2009	Sonstige Veränderungen	Neu- gewährungen	Tilgungen	31.12.2009
Verbindlichkeiten gegen Kreditinstitute	39.767	-1.299	231.411	-118.846	151.033
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	21.402	0	0	-3.426	17.976
Finanzverbindlichkeiten gegen verbundene Unternehmen	17.838	-1	0	-5.676	12.161
Sonstige	4.352	-255	0	-1.299	2.798
	<b>83.359</b>	<b>-1.555</b>	<b>231.411</b>	<b>-129.247</b>	<b>183.968</b>

Die Sonstigen Veränderungen beinhalten im Wesentlichen Währungsanpassungen in Höhe von TEUR 1.300 (TEUR 3.566). Die durchschnittliche Nettofinanzverschuldung betrug für das Geschäftsjahr TEUR 169.790 (TEUR 82.145). Dabei wurde die Verschuldung nach Monaten gewichtet und mit der auch für die Gewinn- und Verlustrechnung angewandten 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

	31.12.2009	Anteil an der Gesamtverschuldung (in Prozent)	Gewichtete Restlaufzeit (in Jahren)	Durchschnittlicher Zinssatz (in Prozent)
<b>USD-Verbindlichkeiten</b>	<b>120.747</b>	<b>65,7</b>	<b>3,5</b>	<b>4,0</b>
<b>EUR-Verbindlichkeiten</b>	<b>62.981</b>	<b>34,2</b>		
– Kreditinstitute	30.046	16,3	5,0	1,8
– Finanzierungsleasing (festverzinslich)	17.976	9,8	6,0	5,1
– Sonstige	14.959	8,1	n/a	n/a
<b>Verbindlichkeiten übrige Währungen</b>	<b>240</b>	<b>0,1</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>
	<b>183.968</b>	<b>100,0</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>
davon zinsgesichert	112.728	61,3		

	31.12.2008	Anteil an der Gesamtverschuldung (in Prozent)	Gewichtete Restlaufzeit (in Jahren)	Durchschnittlicher Zinssatz (in Prozent)
<b>USD-Verbindlichkeiten</b>	<b>39.053</b>	<b>46,8</b>	<b>2,5</b>	<b>4,8</b>
<b>EUR-Verbindlichkeiten</b>	<b>43.990</b>	<b>52,8</b>		
– Kreditinstitute	398	0,5	0,5	4,7
– Finanzierungsleasing (festverzinslich)	21.402	25,7	6,1	6,0
– Sonstige	22.190	26,6	n/a	n/a
<b>Verbindlichkeiten übrige Währungen</b>	<b>316</b>	<b>0,4</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>
	<b>83.359</b>	<b>100,0</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>
davon zinsgesichert	73.091	87,7		

## (22) Langfristige Rückstellungen in TEUR

	2009	2008
Pensionsrückstellungen	17.024	15.544
Sonstige Rückstellungen	2.482	3.256
	<b>19.506</b>	<b>18.800</b>

Die Sonstigen Rückstellungen betreffen zum überwiegenden Teil Altersteilzeitzahlungen und Archivierungsverpflichtungen. Die Veränderung zum Vorjahr setzt sich aus einem Verbrauch in Höhe von TEUR 714 (TEUR 539), einer Auflösung in Höhe von TEUR 598 (TEUR 476) sowie einer Zuführung von TEUR 538 (TEUR 660) zusammen.

## Rückstellungen für Pensionen

### Entwicklung der Pensionsrückstellungen in TEUR

	2009	2008
Anwartschaftsbarwert (fondsfinanziert)	1.758	1.363
Anwartschaftsbarwert (nicht fondsfinanziert)	20.398	16.484
<b>Summe Anwartschaftsbarwert</b>	<b>22.156</b>	<b>17.847</b>
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-1.721	-1.325
Nicht amortisierte versicherungsmathematische Verluste	-3.411	-978
Nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand	0	0
<b>Nettopensionsverpflichtung zum 31.12.</b>	<b>17.024</b>	<b>15.544</b>

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). Die leistungsorientierten Versorgungspläne bestehen im Wesentlichen aus Endgehaltsplänen.

**Leistungsorientierte Versorgungspläne** in TEUR

	<b>2009</b>	2008
Anwartschaftsbarwert 01.01.	17.847	15.818
Laufender Dienstzeitaufwand	746	801
Zinsaufwand	1.085	904
Beiträge der Arbeitnehmer	22	21
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/Verluste (+)	2.681	589
Währungsdifferenzen	0	-2
Geleistete Zahlungen	-383	-412
Im Rahmen von Unternehmenserwerben erworbene Verpflichtungen	0	0
Plankürzungen	0	0
Planabgeltungen	0	0
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	114	0
Übertragung von Verpflichtungen	44	128
<b>Anwartschaftsbarwert 31.12.</b>	<b>22.156</b>	<b>17.847</b>

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

**Parameter** in Prozent

	<b>2009</b>	2008
Rechnungszins	5,10	6,00
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.

### Zeitwert des Planvermögens in TEUR

	2009	2008
Beizulegender Zeitwert 01.01.	1.325	1.305
Erwarteter Ertrag aus Planvermögen	47	33
Versicherungsmathematische Verluste	194	-131
Geleistete Zahlungen	0	0
Beiträge durch Arbeitgeber	133	97
Beiträge durch Arbeitnehmer	22	21
Planabgeltungen	0	0
<b>Beizulegender Zeitwert 31.12.</b>	<b>1.721</b>	<b>1.325</b>

Die erwartete Rendite des Planvermögens für 2009 lag bei 6,2 (5,3) 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.

### Darstellung in der Gewinn- und Verlustrechnung in TEUR

	2009	2008
<b>Personalaufwand</b>		
Laufender Dienstzeitaufwand	746	801
Nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand	114	0
Amortisierte versicherungsmathematische Gewinne (-)/Verluste (+)	38	-12
<b>Zinsaufwand</b>		
Zinsen	1.085	904
Erwarteter Ertrag aus dem Planvermögen	-47	-33

### Gesamtübersicht in TEUR

	2009	2008	2007	2006
Anwartschaftsbarwert	22.156	17.847	15.818	17.488
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	1.721	1.325	1.305	1.240
<b>Unterschiedsbetrag</b>	<b>20.435</b>	<b>16.522</b>	<b>14.513</b>	<b>16.248</b>
Erfahrungsbedingte Anpassungen des Planvermögens	33	-3	-23	-71
Erfahrungsbedingte Anpassungen des Anwartschaftsbarwerts	-284	1.151	-404	136

### 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 5.632 (TEUR 5.385). 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 Zugehörigkeit von 90 Tagen, einem Jahr bzw. zwei Jahren einen Beitrag für die Alterssicherung der Arbeitnehmer an einen externen Fonds. Die Arbeitgeberbeiträge sind der Höhe nach auf bis zu 5,0 Prozent des Gehalts des Arbeitnehmers begrenzt. Ansprüche aus den Beitragszahlungen können die Gesellschaften nicht herleiten, ein Planvermögen ist bei den Gesellschaften nicht aktiviert. Die Aufwendungen für beitragsorientierte Pläne betragen im Berichtsjahr TEUR 716 (TEUR 1.899).

### (23) Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

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

### (24) Sonstige Verbindlichkeiten *in TEUR*

	<b>2009</b>	2008
Kundenanzahlungen	1.987	1.678
Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente	2.861	3.442
Ausstehende Rechnungen	7.960	9.723
Verbindlichkeiten aus sonstigen Steuern	5.494	5.516
Verpflichtungen aus dem Personalbereich	3.183	4.020
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	728	786
Passive Rechnungsabgrenzungsposten	229	0
Übrige	8.494	9.719
	<b>30.936</b>	<b>34.884</b>

Eine Aufstellung zu den Verbindlichkeiten gegen verbundene Unternehmen findet sich unter dem Abschnitt Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen auf Seite 117.

## (25) Kurzfristige Rückstellungen

### Entwicklung der kurzfristigen Rückstellungen in TEUR

	01.01.2009	Währungs- anpassungen	Verbrauch	Um- buchungen	Auflösung	Zuführung	31.12.2009
Prämien und Tantiemen	7.473	-92	-7.247	0	-176	5.158	5.116
Verpflichtungen aus dem Personalbereich	433	-14	-388	0	-9	2.286	2.308
Kundengutschriften	2.290	-7	-1.698	0	-138	1.054	1.501
Sonstige	1.376	3	-299	0	-240	3.410	4.250
	<b>11.572</b>	<b>-110</b>	<b>-9.632</b>	<b>0</b>	<b>-563</b>	<b>11.908</b>	<b>13.175</b>

	01.01.2008	Währungs- anpassungen	Verbrauch	Um- buchungen	Auflösung	Zuführung	31.12.2008
Prämien und Tantiemen	10.311	212	-9.922	0	-519	7.391	7.473
Verpflichtungen aus dem Personalbereich	655	36	-451	-75	-2	270	433
Kundengutschriften	2.479	-30	-1.961	0	-43	1.845	2.290
Sonstige	827	-1	-258	75	-260	993	1.376
	<b>14.272</b>	<b>217</b>	<b>-12.592</b>	<b>0</b>	<b>-824</b>	<b>10.499</b>	<b>11.572</b>

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.

In der Position Kundengutschriften ist in der Zuführung ein Betrag von TEUR 81 (TEUR 0) aus dem Erwerb von Central enthalten.

Die Position Sonstige enthält zum 31. Dezember 2009 einen Betrag von TEUR 2.201 (TEUR 0) aus belastenden Mietverträgen für nicht mehr genutzte Gebäude in Zusammenhang mit FOCUS-Maßnahmen.

#### 4. Risikomanagement und Finanzinstrumente/Angaben gemäß IFRS 7

TAKKT hat im Risikobericht des Konzernlageberichts auf Seite 33f. 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 ihrer internationalen Präsenz auch Chancen und Risiken durch Wechselkurs- sowie Zinsschwankungen an den internationalen Geld- und Kapitalmärkten ausgesetzt. Das Risikomanagementsystem des Konzerns berücksichtigt 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 zum Restbuchwert

##### Kategorisierung der Finanzinstrumente zum 31. Dezember 2009 in TEUR

Kategorie Finanzinstrumente	I.	II.	III.	Überleitung zur Bilanzposition	
				Bilanzposition	Bilanzposition insgesamt
Wertmaßstab	Beizulegender Zeitwert	Fortgeführte Anschaffungskosten	Restbuchwert		
<b>Aktiva</b>					
<b>Langfristiges Vermögen</b>					
Sonstige Vermögenswerte	0	713	0	139	852
<b>Kurzfristiges Vermögen</b>					
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0	72.134	0	0	72.134
Sonstige Forderungen und Vermögenswerte	428	7.044	0	6.692	14.164
Zahlungsmittel	0	3.201	0	0	3.201
	<b>428</b>	<b>83.092</b>	<b>0</b>		
<b>Passiva</b>					
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>					
Finanzverbindlichkeiten	0	0	139.558	16.234	155.792
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>					
Finanzverbindlichkeiten	0	0	26.434	1.742	28.176
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	0	0	16.486	0	16.486
Sonstige Verbindlichkeiten	147	0	2.189	28.600	30.936
	<b>147</b>	<b>0</b>	<b>184.667</b>		

### Kategorisierung der Finanzinstrumente zum 31. Dezember 2008 in TEUR

Kategorie Finanzinstrumente	I.	II.	III.	Überleitung zur Bilanzposition	Bilanzposition insgesamt
<b>Aktiva</b>					
<b>Langfristiges Vermögen</b>					
Sonstige Vermögenswerte	0	725	0	136	861
<b>Kurzfristiges Vermögen</b>					
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0	88.379	0	0	88.379
Sonstige Forderungen und Vermögenswerte	606	6.004	0	6.795	13.405
Zahlungsmittel	0	3.475	0	0	3.475
	<b>606</b>	<b>98.583</b>	<b>0</b>		
<b>Passiva</b>					
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>					
Finanzverbindlichkeiten	0	0	30.052	19.505	49.557
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>					
Finanzverbindlichkeiten	0	0	31.905	1.897	33.802
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	0	0	24.707	0	24.707
Sonstige Verbindlichkeiten	691	0	3.101	31.092	34.884
	<b>691</b>	<b>0</b>	<b>89.765</b>		

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 Verbindlichkeiten ist der Stufe 2 zuzuordnen. Zur Definition der Stufen vgl. Seite 83.

### Nettoergebnis der Kategorien in TEUR

	aus der Folgebewertung					31.12.2009
	aus Zinsen	zum beizulegenden Zeitwert	Währungs-umrechnung	Zwischen-summe	Wertbe-richtigung	
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte bzw. Verbindlichkeiten	-6	373	0	367	0	367
Ausgereichte Kredite und Forderungen	55	0	-181	-126	-1.303	-1.429
Finanzielle Verbindlichkeiten zum Restbuchwert	-3.123	0	-251	-3.374	0	-3.374
	<b>-3.074</b>	<b>373</b>	<b>-432</b>	<b>-3.133</b>	<b>-1.303</b>	<b>-4.436</b>

	aus der Folgebewertung					31.12.2008
	aus Zinsen	zum beizulegenden Zeitwert	Währungs-umrechnung	Zwischen-summe	Wertberichtigung	
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte bzw. Verbindlichkeiten	-462	-1.093	0	-1.555	0	-1.555
Ausgereichte Kredite und Forderungen	201	0	756	957	-851	106
Finanzielle Verbindlichkeiten zum Restbuchwert	-3.118	0	446	-2.672	0	-2.672
	<b>-3.379</b>	<b>-1.093</b>	<b>1.202</b>	<b>-3.270</b>	<b>-851</b>	<b>-4.121</b>

### 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

	01.01.2009	Währungs-änderungen	Sonstige Veränderungen	31.12.2009
Nominalwert der Forderungen	92.150	-212	-16.037	75.901
Wertberichtigungen	-3.771	1	3	-3.767
<b>Buchwert der Forderungen</b>	<b>88.379</b>	<b>-211</b>	<b>-16.034</b>	<b>72.134</b>

	01.01.2008	Währungs-änderungen	Sonstige Veränderungen	31.12.2008
Nominalwert der Forderungen	113.300	509	-21.659	92.150
Wertberichtigungen	-4.288	4	513	-3.771
<b>Buchwert der Forderungen</b>	<b>109.012</b>	<b>513</b>	<b>-21.146</b>	<b>88.379</b>

TAKKT hat keine überfällige Forderung aktiviert, die nicht wertgemindert ist. Aufgrund der im Risikobericht beschriebenen starken Fragmentierung 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 der Höhe der angesetzten positiven Marktwerte abzüglich der negativen Marktwerte mit dem gleichen Vertragspartner. Da Finanzgeschäfte nur mit Kontrahenten erstklassiger 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 erstklassiger Banken vermieden.

### 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 2009 bestehenden originären Finanzverbindlichkeiten 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 2009 in TEUR

	Cashflow 2010	Cashflow 2011	Cashflow 2012–2014	Cashflow 2015–2019	Cashflow 2020ff.
<b>Originäre finanzielle Verbindlichkeiten</b>					
Verbindlichkeiten gegen Kreditinstitute	-14.194	-14.744	-64.643	-67.582	0
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	-2.593	-2.021	-6.607	-12.213	0
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	-12.161	0	0	0	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-16.486	0	0	0	0
Sonstige Verbindlichkeiten	-4.543	0	0	0	0
<b>Derivative finanzielle Vermögenswerte</b>					
Auszahlungen	-31.343	0	0	0	0
Zugehörige Einzahlungen	31.770	0	0	0	0
<b>Derivative finanzielle Verbindlichkeiten</b>					
Auszahlungen	-42.087	-2.008	-4.798	0	0
Zugehörige Einzahlungen	38.238	0	0	0	0

### Fälligkeitsanalyse zum 31. Dezember 2008 in TEUR

	Cashflow 2009	Cashflow 2010	Cashflow 2011–2013	Cashflow 2014–2018	Cashflow 2019ff.
<b>Originäre finanzielle Verbindlichkeiten</b>					
Verbindlichkeiten gegen Kreditinstitute	-10.793	-3.301	-16.794	-10.443	0
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	-2.985	-2.985	-7.449	-8.615	-6.387
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	-17.838	0	0	0	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-24.707	0	0	0	0
Sonstige Verbindlichkeiten	-7.582	-577	0	0	0
<b>Derivative finanzielle Vermögenswerte</b>					
Auszahlungen	-33.145	0	0	0	0
Zugehörige Einzahlungen	34.429	0	0	0	0
<b>Derivative finanzielle Verbindlichkeiten</b>					
Auszahlungen	-85.188	-972	-77	0	0
Zugehörige Einzahlungen	82.811	0	0	0	0

TAKKT verfügt über umfangreiche nicht genutzte kurz- und langfristige Kreditlinien mit einer Vielzahl von deutschen und internationalen Banken, die die vertraglichen Fälligkeiten der nächsten 2,5 Jahre übersteigen. Daher ist das aus den Fälligkeiten resultierende Liquiditätsrisiko 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 die 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 Laufzeiten zwischen einem und zwölf Monaten. Ein Netting von Währungsinstrumenten wurde nicht durchgeführt.

#### Währungssicherung in TEUR

	Nominalwert		Marktwert	
	2009	2008	2009	2008
<b>Aktiva</b>				
Währungsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	2.876	16.480	21	860
Währungsderivate ohne Hedge-Beziehung	28.803	17.380	428	606
<b>Passiva</b>				
Währungsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	26.206	18.752	-593	-836
Währungsderivate ohne Hedge-Beziehung	12.081	64.139	-147	-691
	<b>69.966</b>	<b>116.751</b>	<b>-291</b>	<b>-61</b>

### Währungsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert

TAKKT ist Währungsrisiken ausgesetzt, weil der Kauf und Verkauf von Waren in eingeschränktem Umfang (deutlich unter zehn Prozent des Konzernumsatzes) in unterschiedlichen Währungen erfolgt. Die im TAKKT-Konzern zu erwartenden Netto-Fremdwährungszahlungsströme werden 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 2009 wurden aus der Veränderung der beizulegenden Zeitwerte von Devisenderivaten resultierende Verluste nach latenten Steuern von insgesamt TEUR 385 (Gewinne TEUR 13) erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst. Diese Wertänderungen stellen den effektiven Teil der Sicherungsbeziehung dar. Im Geschäftsjahr 2009 wurden im Eigenkapital verbuchte Gewinne in Höhe von TEUR 13 (TEUR 323) 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 385 in die Gewinn- und Verlustrechnung reklassifiziert werden.

Die im Rahmen von Cashflow-Hedges designierten Grundgeschäfte haben folgende vertragliche Fälligkeiten:

#### Grundgeschäfte der Währungsderivate 2009 in TEUR

Nominalwert	Fälligkeit
4.112	29.01.2010
3.459	26.02.2010
3.513	31.03.2010
134	29.04.2010
3.062	30.04.2010
4.331	28.05.2010
325	31.05.2010
3.421	30.06.2010
3.223	30.07.2010
3.502	31.08.2010

#### Grundgeschäfte der Währungsderivate 2008 in TEUR

Nominalwert	Fälligkeit
4.874	30.01.2009
3.836	27.02.2009
4.173	31.03.2009
4.218	30.04.2009
5.784	29.05.2009
4.278	30.06.2009
4.112	31.07.2009
3.957	31.08.2009

### Währungsderivate ohne Hedge-Beziehung

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 ergebnisbezogene Sensitivitätsberechnung einbezogen.

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 (sog. Translationsrisiken), bleiben unberücksichtigt.

### Sensitivitätsanalyse für Währungsschwankungen *in TEUR*

	Anstieg/ Reduzierung	Auswirkung Vorsteuer- ergebnis	Erfolgsneutrale Auswirkung Eigenkapital
<b>31.12.2009</b>			
EUR/USD	+10%	-47	+46
EUR/USD	-10%	+57	-46
<b>31.12.2008</b>			
EUR/USD	+10%	-38	-35
EUR/USD	-10%	+47	+35

## 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	
	2009	2008	2009	2008
<b>Aktiva</b>				
Zinsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	0	0	0	0
Zinsderivate ohne Hedge-Beziehung	0	30.000	0	0
<b>Passiva</b>				
Zinsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	94.752	29.101	-2.120	-1.914
Zinsderivate ohne Hedge-Beziehung	0	0	0	0
	<b>94.752</b>	<b>59.101</b>	<b>-2.120</b>	<b>-1.914</b>

### Zinsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert

Zur Sicherung künftiger Zinszahlungen aus der US-Dollar-Verschuldung hat TAKKT Zinssatzswaps mit einem Nominalvolumen von insgesamt TUSD 136.500 (TUSD 40.500) als Cashflow-Hedge mit einer Laufzeit bis zum 31. Januar 2011 (TUSD 36.500) bzw. 30. Juni 2014 (TUSD 100.000) klassifiziert. Mit den abgeschlossenen USD-Zinssatzswaps verfolgt TAKKT das Ziel, die variabel verzinsliche Mittelaufnahme in eine festverzinsliche Aufnahme zu wandeln. Eine etwaige Veränderung der Bonität und damit der Kreditmarge des Kreditnehmers ist nicht Bestandteil der Sicherung. Die USD-Zinssatzswaps wurden mit dem beizulegenden Zeitwert erfolgsneutral bilanziert. Im Jahr 2009 wurden aus der Veränderung der beizulegenden Zeitwerte resultierende Verluste nach latenten Steuern in Höhe von TEUR 1.368 (TEUR 841) erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst. Im Eigenkapital erfasste Verluste nach latenten Steuern in Höhe von TEUR 1.221 (TEUR 293) wurden in die Gewinn- und Verlustrechnung transferiert (Position Finanzierungsaufwand). Diese Wertänderungen stellen den effektiven Teil der Sicherungsbeziehung dar.

Marktzensänderungen führen bei als Cashflow-Hedge 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 ergebnisbezogenen Sensitivitätsberechnung berücksichtigt.

### Zinsderivate ohne Hedge-Beziehung

Die im Vorjahresabschluss enthaltenen EUR-Zinsswaps mit einem Nominalvolumen von TEUR 30.000 sind im Januar 2009 ausgelaufen.

### Sonstige Finanzinstrumente

Die variabel verzinslichen Finanzinstrumente werden in die ergebnisbezogene 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
<b>31.12.2009</b>			
EUR	+100 /-100	-405 /+405	-79 /+80
USD	+100 /-100	-191 /+191	+1.883 /- 2.042

	Anstieg/ Reduzierung in Basispunkten	Auswirkung Vorsteuer- ergebnis	Erfolgsneutrale Auswirkung Eigenkapital
<b>31.12.2008</b>			
EUR	+100 /-100	-18 /+18	-105 /+106
USD	+100 /-100	+12 /-12	+382 /- 405

Die Zunahme der Zinssensitivität gegenüber dem Vorjahr resultiert aus der höheren variablen Verschuldung (ergebnisbezogene Sensitivität) sowie dem höheren Zinssicherungsvolumen (erfolgsneutrale Sensitivität).

## 5. Sonstige Erläuterungen

#### Haftungsverhältnisse in TEUR

	2009	2008
Rückgriffshaftung Miete	207	245

#### Bestellobligo in TEUR

	2009	2008
Fällig im Folgejahr	106	875

Der Ausweis betrifft überwiegend Sachanlagen.

#### Eventualforderungen und -verbindlichkeiten

Es bestanden zum 31. Dezember 2009 Eventualforderungen aus Erstattungen im Rahmen von Altersteilzeitregelungen. Die Beträge waren nicht wesentlich. Ebenso sind keine wesentlichen Eventualverbindlichkeiten auszuweisen.

### Erwerb von Tochterunternehmen

Am 03. April 2009 hat der TAKKT-Konzern durch die US-Konzerngesellschaft K + K America Corp. 100 Prozent der Anteile an der Gesellschaft Central Products LLC (Central) gegen eine Barzahlung in Höhe von rund 83 Millionen US-Dollar erworben. Zudem besteht eine bedingte Kaufpreisanpassungsvereinbarung. TAKKT geht aktuell nicht davon aus, Zahlungen aus dieser Vereinbarung leisten zu müssen.

Central ist der führende US-Versandhändler für Restaurantsausstattungen und bietet 75.000 Kunden rund 14.000 Artikel in Katalogen und im Internet an. Im Jahr 2008 erwirtschaftete Central einen Umsatz von ca. 70 Millionen US-Dollar und erzielte eine EBITDA-Marge von knapp 13 Prozent. Seit dem Erwerbszeitpunkt am 03. April 2009 hat Central Umsätze in Höhe von 47,3 Millionen US-Dollar erzielt. Die EBITDA-Marge liegt seit Erstkonsolidierung bei 12,0 Prozent.

Unter der Annahme, dass Central bereits zum 01. Januar 2009 erworben worden wäre, hätte der Umsatz der TAKKT-Gruppe im Jahr 2009 bei 741,8 Millionen Euro und die EBITDA-Marge des Konzerns bei 9,4 Prozent gelegen.

Die Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte aus Unternehmenserwerben, die in der laufenden und in früheren Perioden getätigt wurden, betragen im Jahr 2009 5,0 (3,2) Millionen Euro.

Die Transaktion wurde nach der Erwerbsmethode bilanziert. Der Kaufpreis kann den erworbenen Vermögenswerten und Schulden zum Erwerbszeitpunkt wie folgt zugeordnet werden:

### Kaufpreisallokation in Mio. USD

	Buchwert	Anpassung an den beizulegenden Zeitwert	Beizulegender Zeitwert
Langfristiges Vermögen	2,0	39,1	41,1
Kurzfristiges Vermögen	7,4	-0,3	7,1
Kurzfristige Schulden	-2,2	-0,1	-2,3
	<b>7,2</b>	<b>38,7</b>	<b>45,9</b>
<b>Geschäftswert</b>			<b>37,6</b>
<b>Kaufpreis</b>			<b>83,5</b>

Der Geschäftswert ist verschiedenen Faktoren zuzurechnen, die der Stärkung der operativen und strategischen Position des TAKKT-Konzerns dienen, die aber nicht einzeln bewertet werden können. Aufgrund von Währungskursveränderungen zwischen dem Erstkonsolidierungszeitpunkt und dem Bilanzstichtag ergab sich eine Reduzierung des Geschäftswertes in Höhe von TEUR 503.

In den Anschaffungskosten sind direkt zurechenbare Kosten für Rechts- und Beratungskosten sowie Gebühren in Höhe von TEUR 209 enthalten.

Die erwarteten Nutzungsdauern der erworbenen sonstigen immateriellen Vermögenswerte stellen sich wie folgt dar:

#### Nutzungsdauer

	Beizulegender Zeitwert in Mio. USD	Nutzungsdauer in Jahren
Marken	12,6	unbestimmt
Kundenlisten	23,7	5 bzw. 11
Kataloggestaltung	2,5	5
Sonstige	0,3	3
	<b>39,1</b>	

#### Maßnahmen des FOCUS-Programms

Im Rahmen des FOCUS-Programms wurden bis zum Jahresende Kapazitätsanpassungsmaßnahmen durchgeführt. Hierzu gehörte z. B. der Rückzug von Topdeq aus den USA. Zudem wurde das zum Geschäftsbereich KAISER + KRAFT EUROPA gehörende, in Haan ansässige Lager für Produkte der Eigenfertigung zum 31. Dezember 2009 aufgegeben. Die in Haan gelagerten Produkte werden künftig über das Versandhandelszentrum in Kamp-Lintfort verschickt. Weiterhin wird die Lagerstruktur der Plant Equipment Group in den USA von vier auf zwei Standorte verschlankt.

Bei KAISER + KRAFT EUROPA wird das Vertriebskonzept in Estland aufgrund der überschaubaren Größe des Marktes sowie der aktuellen wirtschaftlichen Entwicklung der baltischen Länder umgestellt. Anstatt über eine eigene TAKKT-Gesellschaft werden die Kunden zukünftig über eine Vertriebspartnerschaft mit einem lokalen Händler bedient. Zu den FOCUS-Maßnahmen gehören darüber hinaus viele kleinere organisatorische Schritte in den Funktionsbereichen Werbung, Verkauf, Verwaltung oder EDV der Servicegesellschaft KAISER + KRAFT EUROPA GmbH sowie die Optimierung der Vertriebsstrukturen bei deutschen Gesellschaften.

Im Jahr 2009 führten die Effizienzsteigerungsmaßnahmen zu Sonderaufwendungen mit einem einmaligen Effekt auf das EBITDA in Höhe von 5,2 Millionen Euro. Der Vorstand verspricht sich ab 2010 aus allen FOCUS-Maßnahmen Einsparungen in Höhe von mindestens drei Millionen Euro jährlich.

#### Ereignisse nach der Berichtsperiode

Zum 01. Januar 2010 wurde die Organisationsstruktur des TAKKT-Konzerns angepasst. Unter dem Dach der TAKKT-Holding gibt es nunmehr die beiden Geschäftsbereiche TAKKT EUROPE und TAKKT AMERICA. TAKKT EUROPE setzt sich aus zwei Sparten zusammen, der Business Equipment Group (BEG), bestehend aus den Gesellschaften des ehemaligen Geschäftsbereichs KAISER + KRAFT EUROPA, und der Office Equipment Group (OEG), bestehend aus den Topdeq-Gesellschaften. TAKKT AMERICA (ehemals K + K America) besteht weiterhin aus den Sparten Plant Equipment Group (PEG), Specialties Group (SPG) und Office Equipment Group (OEG).

### Leasing und sonstige finanzielle Verpflichtungen 2009 in TEUR

	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	Gesamt
<b>Finanzierungsleasing</b>				
Mindest-Leasingzahlungen	2.593	8.082	7.329	18.004
Restschuld	0	545	4.884	5.429
Abzinsung	-851	-2.707	-1.899	-5.457
<b>Barwert</b>	<b>1.742</b>	<b>5.920</b>	<b>10.314</b>	<b>17.976</b>
davon Mindest-Leasingzahlung gegenüber verbundenen Unternehmen	0	0	0	0
davon Restschuld gegenüber verbundenen Unternehmen	0	0	0	0
<b>Operatives Leasing</b>				
Mindest-Leasingzahlungen	8.655	22.256	8.754	39.665
davon Mindest-Leasingzahlung gegenüber verbundenen Unternehmen	9	9	0	18

### Leasing und sonstige finanzielle Verpflichtungen 2008 in TEUR

	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	Gesamt
<b>Finanzierungsleasing</b>				
Mindest-Leasingzahlungen	2.984	9.335	9.573	21.892
Restschuld	0	1.098	5.429	6.527
Abzinsung	-1.088	-3.285	-2.644	-7.017
<b>Barwert</b>	<b>1.896</b>	<b>7.148</b>	<b>12.358</b>	<b>21.402</b>
davon Mindest-Leasingzahlung gegenüber verbundenen Unternehmen	354	532	0	886
davon Restschuld gegenüber verbundenen Unternehmen	0	1.098	0	1.098
<b>Operatives Leasing</b>				
Mindest-Leasingzahlungen	9.073	19.509	5.272	33.854
davon Mindest-Leasingzahlung gegenüber verbundenen Unternehmen	9	9	0	18

Bei den Finanzierungsleasingverträgen können größtenteils Kaufoptionen zum Zeitwert oder Verlängerungsoptionen zu marktüblichen Mieten vorgenommen werden. Bei den operativen Leasingverträgen handelt es sich hauptsächlich um Mietverpflichtungen für Bürogebäude und Lager.

### 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 Kurswert wird jedes Jahr neu berechnet und vom Konzernabschlussprüfer geprüft. Hierüber wird eine Bescheinigung erteilt. 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 jedoch berechtigt, die Einlösung des Zertifikatsrechts frühestens nach fünf Jahren zu fordern. Die von der TAKKT-Gruppe ausgegebenen EVA®-Zertifikate sind mit TEUR 2.798 (TEUR 4.352) in den Finanzverbindlichkeiten unter der Position Sonstige ausgewiesen. Im Berichtsjahr waren insgesamt TEUR 255 als Ertrag (TEUR 402 als Aufwand) zu buchen.

Darüber hinaus wurden den inländischen Mitarbeitern im Berichtsjahr erneut Belegschaftsaktien zum Kauf angeboten. Hierfür an der Börse erworbene Aktien wurden Anfang 2009 unter Berücksichtigung der damals gültigen Vorschriften des Paragraphen 19a EStG bezuschusst an die Mitarbeiter weiterverkauft.

Insgesamt wurden 8.895 Aktien durch 321 Mitarbeiter erworben. Dies entspricht einer Beteiligung von 37,5 Prozent aller Berechtigten. Die Aktien wurden zu einem Durchschnittskurs von EUR 13,86 gekauft und zu einem Durchschnittskurs von EUR 6,07 an die Mitarbeiter weiterveräußert. Daraus ergab sich ein Aufwand von TEUR 73.

### Deutscher Corporate Governance Kodex

Die nach Paragraph 161 AktG vorgeschriebene Erklärung zu den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex wurde zum 31. Dezember 2009 abgegeben und den Aktionären über die Website der TAKKT AG zugänglich gemacht (siehe auch Seite 57 in diesem Geschäftsbericht).

### Angaben zu Directors' Dealings

Gemäß Paragraph 15a 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 anzuzeigen.

Der TAKKT AG liegen für das Berichtsjahr zwei Meldungen vor. Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot, Mitglied des Aufsichtsrats der TAKKT AG, hat mitgeteilt, dass er im Jahr 2009 Aktien der TAKKT AG im Wert von insgesamt EUR 23.181,81 gekauft hat. Franz Vogel, Mitglied des Vorstands der TAKKT AG, hat mitgeteilt, dass er im Jahr 2009 Aktien der TAKKT AG im Wert von insgesamt EUR 26.683,01 gekauft hat. Die TAKKT AG hat diese Mitteilung unverzüglich veröffentlicht.

### Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen

Nahestehende Unternehmen und Personen i. S. des IAS 24 sind der Vorstand und Aufsichtsrat der TAKKT AG, die Mehrheitsgesellschafterin Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg, sowie deren Tochtergesellschaften und assoziierte Unternehmen. Geschäfte mit nahestehenden Personen betreffen im Wesentlichen das Cash-Management-System, den laufenden Verrechnungsverkehr, Dienstleistungs- und Beraterverträge. Durch die Teilnahme am Euro-Cash-Management-System des Haniel-Konzerns nutzt die TAKKT-Gruppe mögliche Skaleneffekte für die Eurozone. Alle Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen sind vertraglich vereinbart und zu Bedingungen ausgeführt worden, wie sie auch mit fremden Dritten üblich sind.

### Geschäftsbeziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen in TEUR

	Holding Franz Haniel & Cie. GmbH/Servicegesellschaften		Unternehmensbereiche des Haniel-Konzerns		Gesamt	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Umsatzerlöse	14	39	550	407	564	446
Sonstige Aufwendungen	777	800	218	224	995	1.024
Zinserträge	0	0	0	0	0	0
Zinsaufwendungen	243	456	0	0	243	456
Forderungen	0	1	99	39	99	40
Verbindlichkeiten	12.693	19.599	1	13	12.694	19.612
Sonstige finanzielle Verpflichtungen	0	223	0	0	0	223

Im Rahmen des Aktienrückkaufprogramms wurden von der Franz Haniel & Cie. GmbH 6.785.807 eigene Aktien im Wert von TEUR 53.608 erworben. Der Vorstand setzt sich aus 4 (5) Mitgliedern zusammen. Nähere Einzelheiten zur Zusammensetzung finden sich auf Seite 124.

### Vergütungssystem des Vorstands

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 sowie die Angemessenheit der Vergütungshöhen für den Vorstand überprüft der Aufsichtsrat auf Vorschlag des Personalausschusses regelmäßig. In 2009 erfolgte eine Neuregelung einzelner Teile des Vergütungssystems mit Wirkung zum 01. Januar 2009. Die wesentlichen Änderungen sind in den nachfolgenden Erläuterungen dargestellt.

#### 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-, Auslandsranken-, Reisegepäck- und D&O-Versicherungen. Als Vergütungsbestandteil wird die Dienstwagennutzung vom einzelnen Vorstandsmitglied versteuert. Die Vorstände erhalten eine Versorgungszusage. Jährlich wird ein Beitrag von zehn Prozent der Summe aus Grundvergütung und der Richt-Tantieme zugeführt, wobei die Beitragsgewährung an die Bestelldauer als Vorstand gebunden ist. Die Richt-Tantieme entspricht einer Zielerreichung von 100 Prozent. Für die Beiträge wird eine Mindestverzinsung gewährt. Die bisherigen Rentenzusagen wurden durch die neue Versorgungszusage abgelöst. Ein Anspruch auf Altersleistungen besteht ab Austritt, frühestens mit Vollendung des 60. 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. Die Tantiemen-Regelung wurde mit Wirkung zum 01. Januar 2009 überarbeitet und im Wesentlichen in ihrer Bemessungsgrundlage angepasst. Sie ersetzt den bisherigen Ergebnisbonus. Der Performance-Cash-Plan wurde erstmals zum 01. Januar 2009 für das Zeitfenster 2009 bis 2012 aufgelegt und ersetzt den in den vergangenen Jahren gezahlten Strategiebonus.

Als Bemessungsgrundlage der Tantieme wird der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit des TAKKT-Konzerns verwendet. Die Höhe der Tantieme bestimmt sich über eine prozentuale Beteiligung an der Bemessungsgrundlage des Geschäftsjahres. Die Tantieme verfügt über eine Deckelung der Auszahlungshöhe. Zudem hat der Aufsichtsrat das Recht, nach seinem pflichtgemäßen Ermessen einen Zu- oder Abschlag von 20 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 Rentenbestandteile vorzunehmen.

Die Performance-Cash-Pläne werden jeweils bei Zielerreichung nach einer Laufzeit von vier Jahren in bar ausbezahlt. Die Höhe der Barauszahlung des Planes 2009 bis 2012 hängt von der Erreichung zweier Erfolgsziele ab: zum einen der Entwicklung des Total Shareholder Returns (TSR) über die Laufzeit des jeweiligen Plans, wobei der TSR die Gesamtrendite der TAKKT-Aktie unter Berücksichtigung gezahlter Dividenden darstellt. Zum anderen ist der kumulierte, über den Planzeitraum erwirtschaftete EVA<sup>®</sup> Bemessungsgrundlage. Die aktienkursbasierte Komponente wird als sogenannte cash-settled share-based payment transaction im Sinne des IFRS 2 klassifiziert und anhand eines optionspreistheoretischen Binomial-Modells bewertet. Der Aufwand für die erhaltenen Leistungen respektive eine Schuld zur Abgeltung dieser Leistungen wird über den erwarteten Erdienungszeitraum erfasst. Die Schuld wird zu jedem Berichtsstichtag und am Erfüllungstag neu bemessen. Änderungen des beizulegenden Zeitwerts werden erfolgswirksam erfasst. Der EVA<sup>®</sup> ist eine Kennzahl, die der wertorientierten Unternehmensführung dient und zeigt, ob die Verzinsungsansprüche der Eigen- und Fremdkapitalgeber hinreichend erfüllt werden. Somit erfolgt die Vergütung für eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts. Auch die Performance-Cash-Pläne verfügen über eine Deckelung der Auszahlungshöhe. Der Anspruch auf Auszahlung des Performance-Cash-Plans besteht nur, wenn das Arbeitsverhältnis während der Laufzeit besteht. Bei Erreichen der Altersgrenze oder Austritt aus dem Vorstandsverhältnis erfolgt eine zeitanteilige Auszahlung.

Mit Hauptversammlungsbeschluss vom 31. Mai 2006 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

	2009	2008
Gehälter und sonstige kurzfristige Leistungen	4.411	4.556
davon variabel	2.250	2.481
Vorsorge für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	127	177
Sonstige langfristige Leistungen	50	50
	<b>4.588</b>	<b>4.783</b>

Im Jahr 2009 teilte sich die erfolgsabhängige Vergütung in TEUR 2.136 für Tantiemen sowie TEUR 114 für den langfristigen Performance-Cash-Plan auf. Der beizulegende Zeitwert des Performance-Cash-Plans wie auch die entsprechende Rückstellung betragen zum Bilanzstichtag TEUR 114 (TEUR 0). Die Bewertung basiert auf der erwarteten Entwicklung der relevanten Einflussfaktoren und erfolgt unter Berücksichtigung der erdienten Teilbeträge.

Zum Bilanzstichtag beträgt der Barwert der Pensionsanswartschaften (DBO) für den Vorstand TEUR 2.486 (TEUR 4.497).

Zum 31. Dezember 2009 hielten die Mitglieder des Vorstands der TAKKT AG 5.676 (7.365) Aktien. Gegenüber Mitgliedern des Vorstands bestehen mit Ausnahme von Verbindlichkeiten aus EVA®-Zertifikaten in Höhe von TEUR 1.095 (TEUR 1.889) und den üblichen Forderungen und Verbindlichkeiten aus den Be- und Anstellungsverträgen keine weiteren Forderungen oder Verbindlichkeiten.

Die Bezüge für ausgeschiedene Vorstände betragen TEUR 194 (TEUR 43). Darin sind Beraterhonorare von TEUR 39 (TEUR 0) enthalten. Für ehemalige Vorstände bestehen Pensionsrückstellungen in Höhe von TEUR 2.908 (TEUR 504).

### Gesamtbezüge des Aufsichtsrats

Die Aufwandsentschädigungen des Aufsichtsrats der TAKKT AG betragen TEUR 9 (TEUR 8). Des Weiteren wurden für Vergütungen TEUR 272 (TEUR 403) zurückgestellt. Hierbei entfallen auf fixe Bestandteile TEUR 188 (TEUR 189) und erfolgsorientierte Bestandteile TEUR 84 (TEUR 214). Gegenüber dem Aufsichtsrat bestehen keine weiteren Forderungen oder Verbindlichkeiten. Zum 31. Dezember 2009 hielten die Mitglieder des Aufsichtsrats 3.000 (0) Aktien der TAKKT AG.

### Honorar für Leistungen des Konzernabschlussprüfers in TEUR ohne Umsatzsteuer

	2009	2008
Abschlussprüfung (Einzelabschlüsse und Konzern)	456	509
Sonstige Bestätigungs- oder Bewertungsleistungen	0	0
Steuerberatungsleistungen	0	0
Sonstige Leistungen	80	44
	<b>536</b>	<b>553</b>

### **Anteilmeldung der Aktionäre**

Außerhalb der Meldepflicht des Wertpapierhandelsgesetzes teilte uns die Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg, im Februar 2010 freiwillig mit, dass sie zum 31. Dezember 2009 über 70,4 (72,7) Prozent der stimmberechtigten Stückaktien am Grundkapital verfügte.

Am 06. November 2009 hat uns die Jupiter Unit Trust Managers Limited, London, Großbritannien, gemäß Paragraf 21 Abs.1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der TAKKT AG am 30. März 2009 die Schwelle von drei Prozent der gesamten Stimmrechte der Gesellschaft überschritten hat. Der Prozentsatz der Stimmrechte der Jupiter Unit Trust Managers Limited an der TAKKT AG betrug am 30. März 2009 3,03 Prozent (1.987.617 Aktien).

### **Befreiung von der Offenlegungspflicht**

Gemäß Paragraf 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  
Topdeq Service GmbH, Pfungstadt  
Topdeq GmbH, Pfungstadt  
Hubert Europa Service GmbH, Pfungstadt  
Hubert GmbH, Pfungstadt

### Anteilsbesitz der TAKKT AG, Stuttgart, zum 31. Dezember 2009

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	42,00
6	KAISER + KRAFT AG, Cham/Schweiz	2	100,00
7	KAISER + KRAFT s.r.o., Prag/Tschechien	2	99,80
		32	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., Watford/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	83,33
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	98,00
		3	2,00
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, Baar/Schweiz	2	100,00
22	Gaerner Business Equipment S.A.U., Castellefells/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	Hoffmann Bedrijfsuitrusting B.V., Zeist/Niederlande	2	100,00
26	Germans Inredningar AB, Markaryd/Schweden	2	100,00
27	Germans Kontor-og Lag. A/S, Nivaa/Dänemark	26	100,00
28	Germans Sisustuse OÜ, Tallinn/Estland	26	100,00
29	Germans Innredninger A/S, Sandvika/Norwegen	26	100,00
30	Germans OY, Espoo/Finnland	26	100,00
31	KWESTO Service s.r.o., Prag/Tschechien	2	99,93
		7	0,07

Nr.	Verbundene Unternehmen	gehalten von Nr.	Beteiligungsquote %
32	KWESTO s.r.o., Prag/Tschechien	31	100,00
33	KWESTO Kft., Győr/Ungarn	31	100,00
34	KWESTO Sp. z o.o., Breslau/Polen	31	100,00
35	KWESTO Service S.R.L., Bukarest/Rumänien	31	100,00
36	KWESTO s.r.o., Nitra/Slowakei	31	100,00
37	KAISER + KRAFT (China) Commercial Co. Ltd., Shanghai/Volksrepublik China	2	100,00
38	KAISER + KRAFT K.K., Chiba/Japan	2	100,00
39	Certeo Business Equipment GmbH, Stuttgart/Deutschland	2	100,00
40	Topdeq Service GmbH, Pfungstadt/Deutschland	1	100,00
41	Topdeq GmbH, Pfungstadt/Deutschland	40	100,00
42	Topdeq Bürodesign Gesellschaft m.b.H., Schwechat/Österreich	40	100,00
43	Topdeq N.V., Diegem/Belgien	40	99,80
		41	0,20
44	Topdeq AG, Hünenberg/Schweiz	40	100,00
45	Topdeq S.A.S., Tremblay en France/Frankreich	40	100,00
46	Topdeq B.V., Mijdrecht/Niederlande	40	100,00
47	TAKKT America Holding Inc., Milwaukee/USA	1	100,00
48	K + K America Corporation, Milwaukee/USA	47	100,00
49	C&H Service LLC, Milwaukee/USA	48	100,00
50	C&H Distributors LLC, Milwaukee/USA	48	100,00
51	Avenue Industrial Supply Co. Ltd., Richmond Hill/Kanada	48	100,00
52	C&H Productos Industriales SRLCV, Mexico City/Mexiko	48	99,97
		50	0,03
53	Hubert Service North America LLC, Harrison/USA	48	100,00
54	Hubert Company LLC, Harrison/USA	48	100,00
55	Hubert Distributing Company Ltd., Markham/Kanada	48	100,00
56	Central Products LLC, Indianapolis/USA	48	100,00
57	Hubert Europa Service GmbH, Pfungstadt/Deutschland	2	100,00
58	Hubert GmbH, Pfungstadt/Deutschland	57	100,00
59	Hubert S.A.S., Morangis/Frankreich	57	100,00
60	NBF Service LLC, Milwaukee/USA	48	100,00
61	Alfax Furniture LLC, Dallas/USA	48	100,00
62	Dallas Midwest LLC, Dallas/USA	48	100,00
63	National Business Furniture LLC, Milwaukee/USA	48	100,00
64	Officefurniture.com LLC, Milwaukee/USA	48	100,00
Nr.	Assoziierte Unternehmen	gehalten von Nr.	Beteiligungsquote %
65	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

Mitglied des Aufsichtsrats der Bilfinger Berger AG, Mannheim

Mitglied des Aufsichtsrats der Celesio AG, Stuttgart

Mitglied des Verwaltungsrats der Wilh. Werhahn KG, Neuss

Dr. Eckhard Cordes, Düsseldorf, geb. 25. November 1950, bis 31. Dezember 2009

Stellv. Vorsitzender

Vorsitzender des Vorstands der Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg, bis 31. Dezember 2009

Vorsitzender des Vorstands der METRO AG, Düsseldorf

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Celesio AG, Stuttgart, bis 31. Dezember 2009

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Galeria Kaufhof GmbH, Köln

Vorsitzender des Aufsichtsrats der real Holding GmbH, Alzey

Vorsitzender der Tertia Handelsbeteiligungs GmbH, Köln

Dr. Dr. Peter Bettermann, Weinheim, geb. 29. Mai 1947, seit 04. Mai 2009

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

Vorsitzender des Aufsichtsrats der BATIG Gesellschaft für Beteiligungen GmbH, Hamburg

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

Mitglied des Aufsichtsrats der Evonik Industries AG, Essen

Stellv. Vorsitzender des Verwaltungsrats der Wilh. Werhahn KG, Neuss

Michael Klein, Leogang/Österreich, geb. 05. April 1956

Non-Executive-Chairman der RAPP Germany GmbH, Agentur für Multichannel-Marketing, Hamburg

Thomas Kniehl, Stuttgart, geb. 11. Juni 1965

Sachbearbeiter Logistik der KAISER + KRAFT GmbH, Stuttgart

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

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

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  
Stellv. Vorstandsvorsitzender bis 31. Mai 2009, Geschäftsbereich K + K America  
Vorstandsvorsitzender seit 01. Juni 2009, Geschäftsbereich TAKKT AMERICA

Dr. Florian Funck, Stuttgart, geb. 23. März 1971  
Controlling und Finanzen  
Mitglied des Aufsichtsrats der SmartLoyalty AG, Wiesbaden

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

Bis 31. Mai 2009:  
Georg Gayer, Eberdingen-Nußdorf, geb. 05. Mai 1946  
Vorstandsvorsitzender

Bis 31. Dezember 2009:  
Didier Nulens, Koningslo/Belgien, geb. 04. Mai 1962  
Geschäftsbereich Topdeq

## 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, 25. Februar 2010

TAKKT AG  
Der Vorstand

Dr. Felix A. Zimmermann

Dr. Florian Funck

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 2009 geprüft. Die Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289a HGB, auf die auf Seite 15 im zusammengefassten Lagebericht und Konzernlagebericht verwiesen wird, ist gemäß § 317 Abs. 2 Satz 3 HGB nicht Gegenstand der Konzernabschlussprüfung. 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 angewandten 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, 25. Februar 2010

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.

### **Cashflow**

Der Cashflow ist der zahlungswirksame finanzielle Überschuss einer Berichtsperiode. Die TAKKT AG definiert den Cashflow als Periodenergebnis plus Abschreibungen plus ergebniswirksam verbuchte latente Steuern. In dieser Definition zeigt die Kennzahl den in der Berichtsperiode erwirtschafteten operativen Cashflow vor Effekten aus der Veränderung des Betriebskapitals (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, 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 Produktprogramm im Katalog 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 tax. Ergebnis unbeeinflusst von Zinsen und Steuern vom Einkommen und vom Ertrag.

### **EBITA**

Earnings before interest, tax and amortisation. Ergebnis unbeeinflusst von Zinsen, Steuern vom Einkommen und vom Ertrag sowie Abschreibungen auf Geschäfts- und Firmenwerte.

### **EBITDA**

Earnings before interest, tax, depreciation and amortisation. Ergebnis unbeeinflusst von Zinsen, Steuern vom Einkommen und vom Ertrag, Abschreibungen auf Geschäfts- und Firmenwerte, Sachanlagen und andere immaterielle Vermögensgegenstände.

### **E-Business**

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 Eigenkapital der Anteilseigner (Konzerneigenkapital abzüglich Minderheitenanteile) 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 AG definiert als Quotient aus durchschnittlicher Nettofinanzverschuldung und 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.

**Gearing**

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

**Hedging**

Absicherung von Zins-, Währungs-, Kursrisiken o. ä. durch 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 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 von Bilanzposten erfolgt zum Stichtag mit dem an einem Markt, beispielsweise der Börse, realisierbaren Wert.

**Nettofinanzverschuldung**

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

**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.

**Streckengeschäft**

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

**Translationsrisiko**

Bewertungsrisiko, das aus Bilanzierungsvorschriften zur Umrechnung von Währungsposten in Einzelabschlüssen, die in Fremdwährung erstellt werden, resultiert.

**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 zum Beispiel 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**

Eine operative Ertragskennzahl, beispielsweise EBITA, wird 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 2010

### **18. Januar**

Cheuvreux German Corporate Conference, Frankfurt

### **18. Februar**

Veröffentlichung der vorläufigen Zahlen 2009

### **23. März**

Bilanzpressekonferenz, Stuttgart

DVFA-Analystenkonferenz, Frankfurt

### **März**

Frühjahrs-Roadshows

### **29. April**

Zwischenbericht für das erste Quartal 2010

### **04. Mai**

Hauptversammlung im Forum Ludwigsburg

### **29. Juli**

Zwischenbericht für das erste Halbjahr 2010

### **28. Oktober**

Zwischenbericht für die ersten neun Monate 2010

### **November**

Herbst-Roadshows

Deutsches Eigenkapitalforum, Frankfurt

### **Für Aktionärsinformationen wenden Sie sich bitte an:**

Joachim Eschke

Leiter Investor Relations

Tel: +49 711 3465-8217

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 communications ag, Frankfurt

**Druck:** Volkhardt Caruna Medien GmbH & Co. KG, Amorbach

**Bildnachweis:** Norber Miguletz, Bettina Engel-Albustin, iStock, Matthias Jung, TAKKT AG

**Publishing-System:** Multimedia Solutions 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](mailto:service@takkt.de)  
[www.takkt.de](http://www.takkt.de)