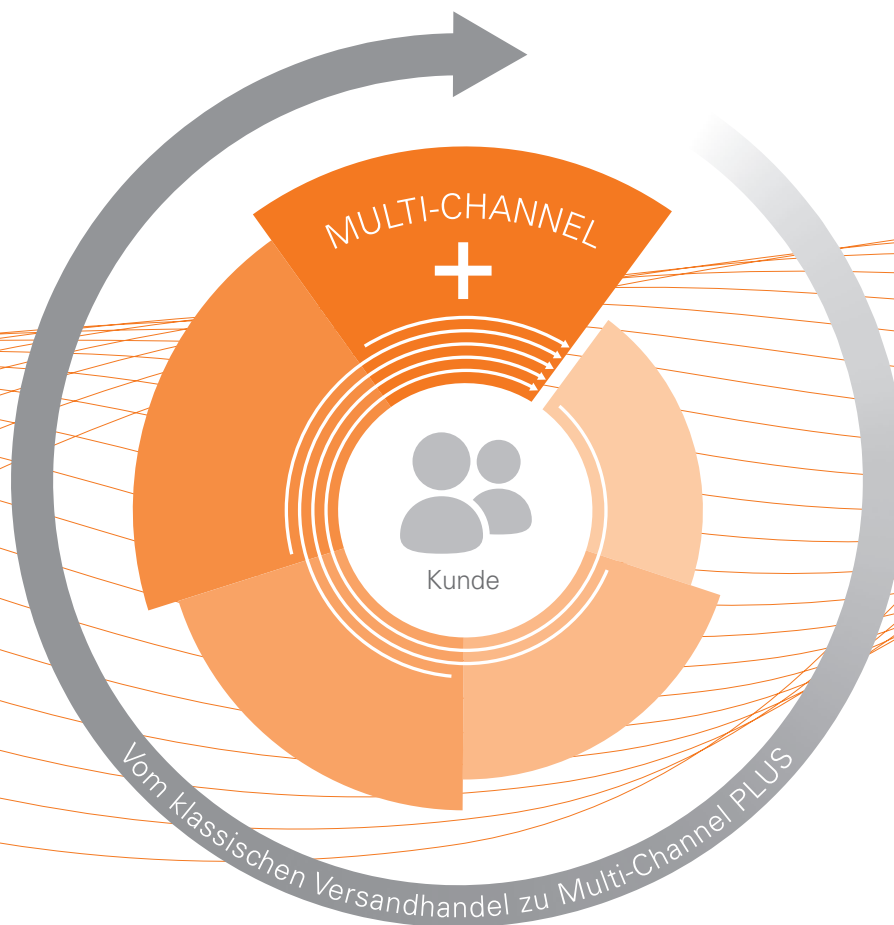


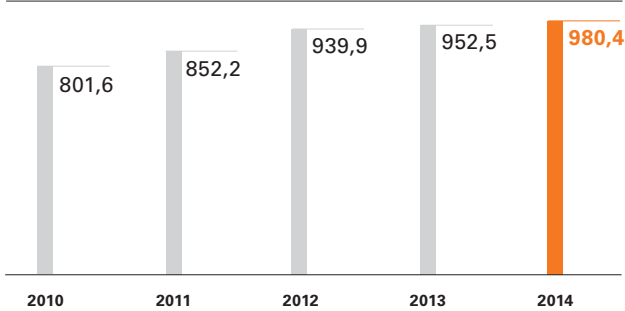
GESCHÄFTSBERICHT DES TAKKT-KONZERNS 2014



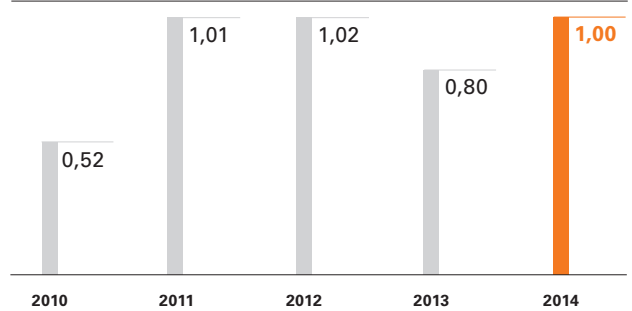
**MULTI-CHANNEL PLUS –
DAS PLUS AN LEISTUNG FÜR UNSERE KUNDEN**

AUSGEWÄHLTE KENNZAHLEN

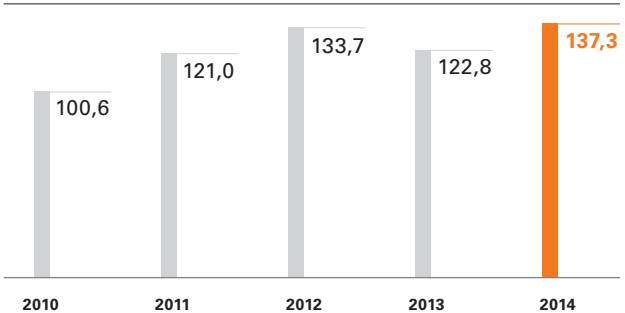
UMSATZ in Mio. Euro



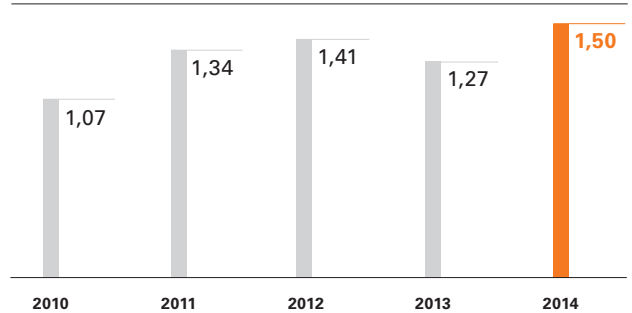
ERGEBNIS JE AKTIE in Euro



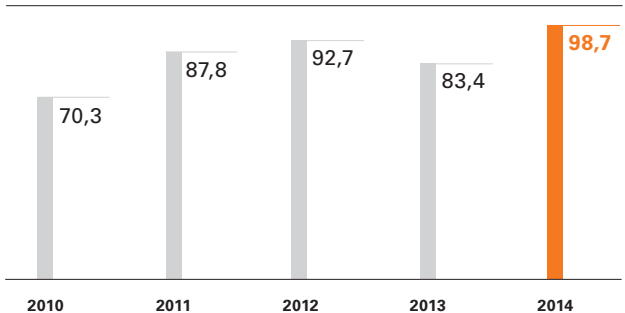
EBITDA in Mio. Euro



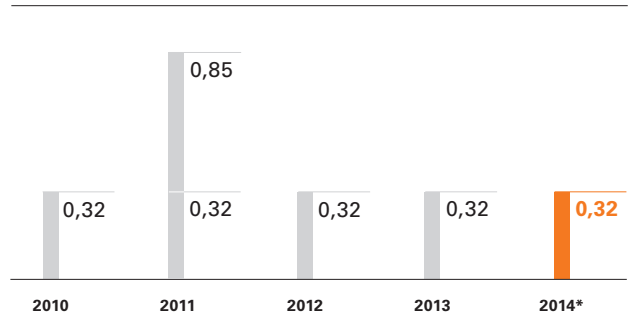
TAKKT-CASHFLOW JE AKTIE in Euro



TAKKT-CASHFLOW in Mio. Euro



DIVIDENDE JE AKTIE in Euro



*Dividendenvorschlag für das Geschäftsjahr 2014.

KENNZAHLEN TAKKT-KONZERN

<i>in Mio. Euro</i>	2010	2011	2012	2013	2014
Umsatz	801,6	852,2	939,9	952,5	980,4
Veränderung in %	9,6	6,3	10,3	1,3	2,9
EBITDA	100,6	121,0	133,7	122,8	137,3
in % vom Umsatz	12,6	14,2	14,2	12,9	14,0
EBIT	68,0	104,1	111,6	95,8	110,8
in % vom Umsatz	8,5	12,2	11,9	10,1	11,3
Ergebnis vor Steuern	59,0	95,6	100,0	81,2	99,3
in % vom Umsatz	7,4	11,2	10,6	8,5	10,1
Periodenergebnis	34,6	66,0	67,0	52,5	65,7
in % vom Umsatz	4,3	7,7	7,1	5,5	6,7
TAKKT-Cashflow	70,3	87,8	92,7	83,4	98,7
Auszahlungen für Investitionen	6,7	9,3	8,5	9,6	13,6
Auszahlungen für Akquisitionen	0,0	1,8	204,6	0,1	0,1
Abschreibungen und Wertminderungen	32,7	16,8	22,2	26,9	26,5
TAKKT-Cashflow je Aktie in Euro	1,07	1,34	1,41	1,27	1,50
Ergebnis je Aktie in Euro	0,52	1,01	1,02	0,80	1,00
Dividende je Aktie in Euro*	0,32	0,85	0,32	0,32	0,32
Langfristiges Vermögen	377,8	376,9	679,9	649,0	663,6
in % von Bilanzsumme	69,8	68,5	77,7	76,2	75,2
Konzerner Eigenkapital	251,7	301,0	303,7	332,5	386,8
in % von Bilanzsumme	46,5	54,7	34,7	39,0	43,8
Nettofinanzverschuldung	139,2	93,7	324,9	273,0	217,5
Bilanzsumme	541,4	549,8	874,5	851,8	882,5
ROCE (Return on Capital Employed) in Prozent	14,8	23,0	18,1	12,5	14,4
TAKKT Value Added in Mio. Euro	8,7	40,7	32,4	9,7	18,9
Mitarbeiter (Vollzeitbasis) zum 31.12.	1.807	1.869	2.351	2.389	2.357

* Dividendenvorschlag für das Geschäftsjahr 2014.

UNTERNEHMENSSTRUKTUR



BEG	PSG	PEG*	SPG	OEG
KAISER+KRAFT EUROPA	RATIOFORM	C&H SERVICE	HUBERT SERVICE	NBF SERVICE
TAKKT EUROPE		TAKKT AMERICA		

Multi-Channel-Marken
 Web-focused-Marken

* Die Sparte Plant Equipment Group (PEG) wurde mit Wirkung zum 30. Januar 2015 verkauft.

UNSER LEITBILD

Im B2B-Spezialversandhandel für Geschäftsausstattung ist die TAKKT-Gruppe Marktführer in Europa und Nordamerika. Weltweit hat TAKKT knapp 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 rund 300.000 qualitativ hochwertigen Produkten. Komplettiert wird unser Angebot durch beispielhaften Service. Für uns beginnt Kundenorientierung schon vor der Bestellung und hört auch nach der Lieferung nicht auf.

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



UNSER ZIEL

Wir wollen der weltweit führende B2B-Spezialversandhändler für Geschäftsausstattung sein. Dabei setzen die TAKKT-Gesellschaften die unterschiedlichen Marketingmedien Print, Online, Tele und Field im Rahmen eines effizienten und integrierten Multi-Channel-Ansatzes ein. Wir haben uns vorgenommen, bis 2016 in Sachen Nachhaltigkeit weltweit Vorbild in unserer Branche zu sein.

UNTERNEHMENSWERTE

TAKKT erhält seinen besonderen Charakter durch seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und sein spezifisches Geschäftsmodell. Die besondere Rolle und die Wertschätzung des Beitrages jedes Einzelnen zum Erfolg ist dabei unverzichtbar. Die TAKKT-Unternehmenswerte geben Orientierung und bilden die Grundlage der internen Zusammenarbeit sowie der Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern.

01 REALITÄT BEACHTEN

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

04 KONTINUITÄT SICHERSTELLEN

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

02 MIT SYSTEM HANDELN

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

05 VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN

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

03 PARTNERSCHAFT PRAKTIZIEREN

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

06 VERTRAUEN LEBEN

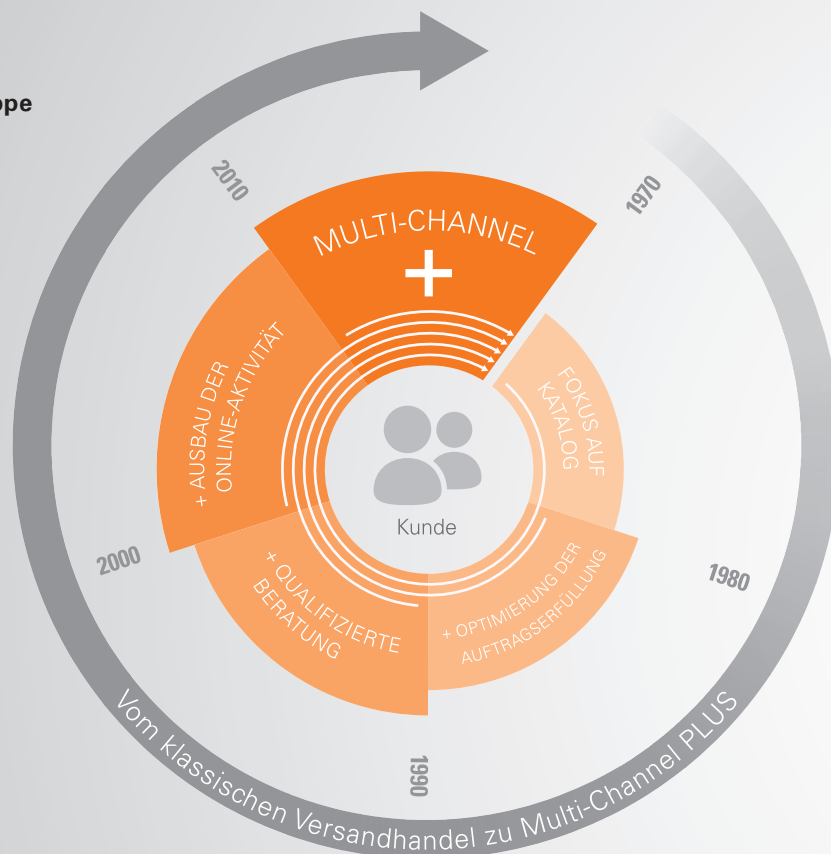
Wir bei TAKKT tun, was wir sagen. In diesem Sinne sind Verlässlichkeit und transparentes Verhalten der Maßstab unseres Handelns. Auch bei Konflikten unterstellen wir stets die gute Absicht, geben Rückhalt und suchen gemeinsam nach tragfähigen Lösungen. Vertrauen, respektvoller Umgang und die Begegnung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

INHALT

4	MULTI-CHANNEL PLUS – DAS PLUS AN LEISTUNG FÜR UNSERE KUNDEN	
14	UNSERE SPARTEN: WELCHE PRODUKTE WIR VERKAUFEN	
21	AN DIE AKTIONÄRE	
	Brief des Vorstandsvorsitzenden	22
	Mitglieder des Vorstands	25
	TAKKT-Aktie und Investor Relations	26
	Bericht des Aufsichtsrats	30
	Mitglieder des Aufsichtsrats	33
35	LAGEBERICHT	
	GESCHÄFTSMODELL	
	Geschäftsfelder und Organisation	36
	Unternehmensziele und -strategie	41
	Steuerungssystem	44
	Innovation und Entwicklung	46
	Nachhaltigkeit und Mitarbeiter	49
	GESCHÄFTSJAHR	
	Rahmenbedingungen	53
	Geschäftsverlauf	55
	Umsatz- und Ertragslage	56
	Finanzlage	63
	Vermögenslage	66
	Unternehmensperformance	68
	Nachtragsbericht	71
	GESCHÄFTSAUSBLICK	
	Risiko- und Chancenbericht	72
	Prognosebericht	81
	CORPORATE GOVERNANCE	
	Corporate Governance Bericht	85
	Vergütungsbericht	89
93	KONZERNABSCHLUSS	
	Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	94
	Konzerngesamtergebnisrechnung	95
	Konzernbilanz	96
	Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung	97
	Konzernkapitalflussrechnung	98
	Segmentberichterstattung	100
	Konzernanhang	104
	Glossar	164
	Standorte	166
	Finanzkalender	168

MULTI-CHANNEL PLUS – DAS PLUS AN LEISTUNG FÜR UNSERE KUNDEN

Evolution der
Geschäftsmodelle
in der TAKKT-Gruppe



DYNAMIC: AUF DEM WEG ZU MULTI-CHANNEL PLUS

Um das solide organische Wachstumstempo auch in Zukunft beizubehalten, entwickelt sich TAKKT derzeit vom klassischen Versandhändler zum Multi-Channel-PLUS-Unternehmen weiter – der logische nächste Schritt in der Evolution der Geschäftsmodelle in der TAKKT-Gruppe.

Zu diesem Zweck hat TAKKT die konzernweite Wachstums- und Modernisierungsinitiative DYNAMIC gestartet, die sich vor allem auf die Bereiche Einkauf, Marketing, Vertrieb und IT erstreckt. Die Einzelprojekte der Initiative –

konzernweit gibt es davon rund 50 – sind individuell auf die jeweiligen Bedürfnisse der Kunden der Konzerngesellschaften zugeschnitten, werden jedoch über die Gruppe hinweg nach einheitlichen Standards gesteuert. Ziel ist es, die Beziehung zu den Kunden aktiv weiterzuentwickeln und die Kundenbindung durch optimierten Service zu stärken – über alle Vertriebskanäle hinweg.

Auf den folgenden Seiten stellen wir ausgewählte Projekte der DYNAMIC-Initiative in verschiedenen Konzerngesellschaften vor.

AUSGEWÄHLTE DYNAMIC-PROJEKTE:

1 Virtueller
Ausstellungsraum



2 Eigenmarken



3 Direktimporte



4 Warenwirtschaftssystem



WIR **MACHEN** UNSERE PRODUKTE
AUCH VIRTUELL **ERLEBBAR.**
UND **BAUEN DIE BRÜCKE** VOM
STATIONÄREN HANDEL ZUM WEBSHOP.

Wir beraten unsere Kunden gezielt





Wir bieten unseren Online-Kunden ein personalisiertes Einkaufserlebnis

LIVE
Präsentation



Hier erfahren
Sie mehr:



Wir ermöglichen interaktive
Produktpräsentationen im Webshop



ÜBER 1.000 BÜROMÖBEL UND ANDERE PRODUKTE
IM 1.400 QM GROSSEN AUSSTELLUNGSRAUM

TAKKT geht innovative Wege in der Kundenbetreuung. Der virtuelle Ausstellungsraum von National Business Furniture (NBF) in Milwaukee bietet Kunden des Webshops ein innovatives Einkaufserlebnis.

Der direkte Kontakt zu Möbelexperten über einen Video-Chat erlaubt einen hohen Grad der Interaktion. Die Produktpräsentation in Echtzeit durch die Kundenberater ermöglicht den Käufern, sich am echten Produkt

umfassend über dessen Eigenschaften zu informieren, gezielt Beratung einzuholen und somit bessere Kaufentscheidungen zu treffen. TAKKT schlägt mit diesem neuartigen Konzept im Büromöbelgeschäft in den USA eine Brücke vom klassischen stationären Handel zum Online-Shopping und erreicht so einen höheren Anteil an Kunden, die über den Webshop dann auch eine Bestellung aufgeben.

WIR **ENTWICKELN** ATTRAKTIVE
EIGENE PRODUKTLINIEN.
UND **BINDEN** UNSERE KUNDEN
LANGFRISTIG.



Wir bieten die passenden Angebote
für jede Kundengruppe

ratioform



Wir bieten zu 100% optimierte
Produktempfehlungen



MIT RATIOFORM ECONOMY WIRD DAS SORTIMENT UM MEHR ALS 1.000 NEUE PRODUKTE ERWEITERT



Wir bieten das ideale Preis-Leistungs-Verhältnis



ECO
NOMY



ECO
NOMY



TAKKT baut seine Eigenmarken aus. Mit Eigenmarken wie Ratioform Economy bei unserer Konzerngesellschaft in Pliening bei München bieten wir einen attraktiven Einstieg in die Ratioform-Welt.

Mit über 1.000 neuen Ratioform Economy-Produkten rundet Ratioform sein Sortiment ab. Mit attraktivem Preis-Leistungsverhältnis kalkuliert, sind die Produkte für einfache Anwendungen und Standard-Einsatzzwecke geeignet.

Sollte der Kunde höhere Ansprüche an die Produktleistung oder -funktionalität haben, werden ihm im persönlichen Beratungsgespräch oder im Webshop durch gezielte Empfehlungen höherwertige Alternativen empfohlen.

Somit wird Ratioform seinem Anspruch gerecht, für jede Verpackungsanwendung exakt die Produktqualität anzubieten, die die Kunden benötigen.



HONGKONG
Hubert Office

HUBERT®



Wir verringern die
Beschaffungskosten

3 Direktimporte

WIR **NUTZEN** DIE VORTEILE **GLOBALER
BESCHAFFUNGSMÄRKTE.**
UND **LIEFERN** DADURCH HOHE **QUALITÄT**
ZU ATTRAKTIVEN PREISEN.



Wir bauen unser Sourcing-Know-how weiter aus



Wir stellen das gewohnt hohe Qualitätsniveau sicher

TAKKT stärkt die Beziehungen zu Lieferanten auf internationalen Beschaffungsmärkten – etwa in Asien. So eröffnete Hubert ein Einkaufsbüro in Hongkong.

Durch die direkte Ansprache der Sourcing-Partner vor Ort kann beispielsweise der Gastronomieausstatter Hubert aus Harrison (USA) im neu eröffneten Hongkong-Office Kostenersparnisse im Einkauf für eine zunehmende Zahl von Produkten erzielen – und gleichzeitig sicherstellen, dass die hohen Qualitätsanforderungen erfüllt sind. Der Beschaffungsprozess wird schlanker, direkter und schneller – ein wichtiger Baustein, um unsere Kunden mit attraktiven Produkten zu attraktiven Preisen zu beliefern.

WIR STANDARDISIEREN UND **VERNETZEN**
INFORMATIONEN.
UND NUTZEN SIE ZUM **VORTEIL**
DES KUNDEN.

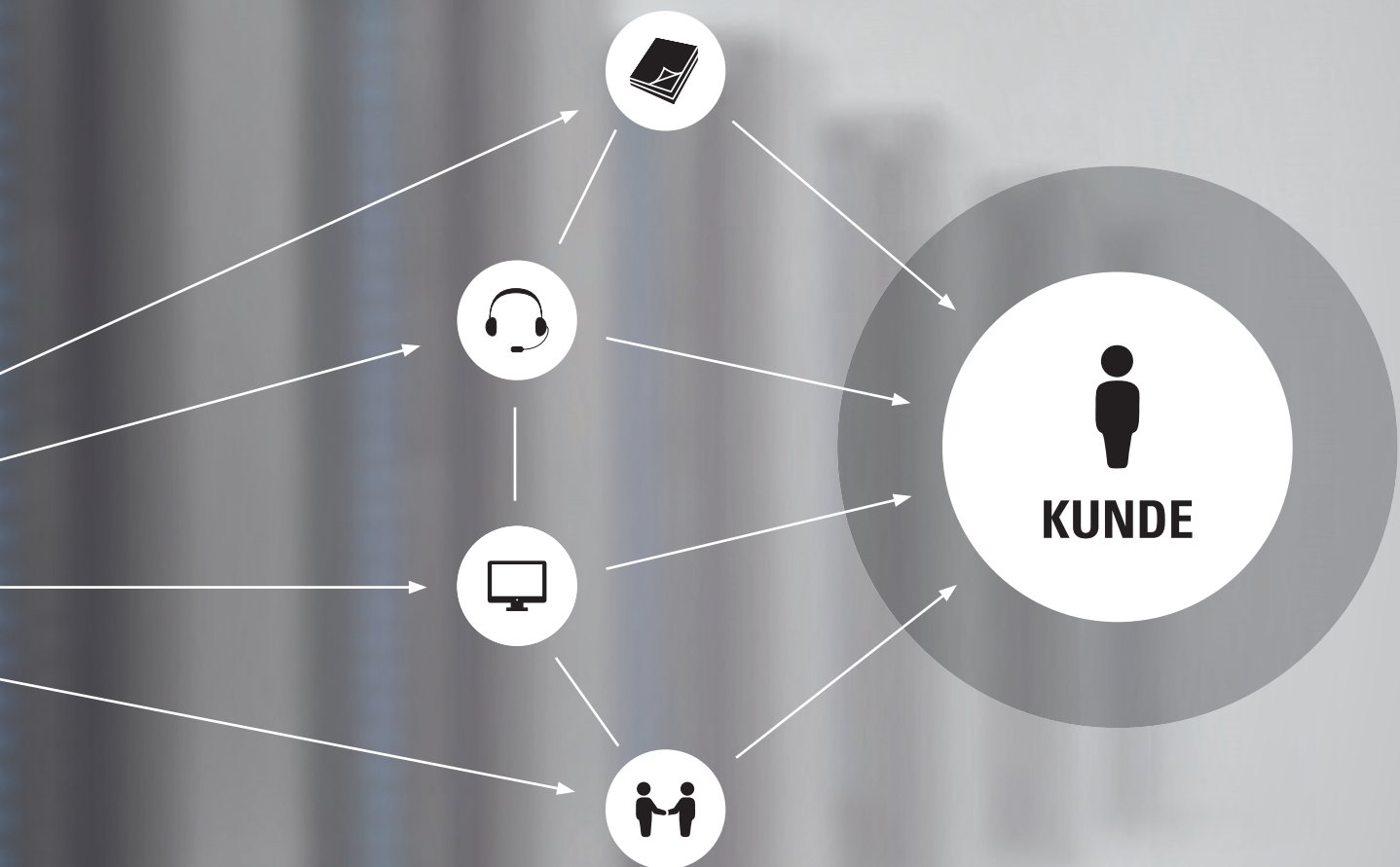




Wir vernetzen unsere Informationsflüsse –
über alle Vertriebskanäle hinweg



Wir können unsere Kunden gezielter über
verschiedene Kanäle hinweg ansprechen



TAKKT setzt auf technische Lösungen. KAISER+KRAFT EUROPA schafft für alle Tochtergesellschaften eine einheitliche Datenbasis für die Abbildung von Geschäftszahlen aus den Bereichen Einkauf, Marketing, Vertrieb und Logistik.

Über die Onlineschnittstelle des verwendeten ERP-Systems sind direkte Kundenbetreuung, Telesales

und der Webshop angebunden – Verkaufsdaten aus allen Kanälen stehen somit zentral zur Verfügung. Durch eine zunehmende Automatisierung streben wir eine Erhöhung der Effizienz und Effektivität unserer Prozesse an. Die zentrale Sammlung der Daten und ihre intelligente Vernetzung ermöglichen uns eine gezieltere Kundenansprache und eine effektivere Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse.

UNSERE SPARTEN

Welche Produkte wir verkaufen

5 SPARTEN UND RUND 300.000 PRODUKTE

Der TAKKT-Konzern bestand 2014 aus fünf Sparten in zwei Geschäftsbereichen. Der Geschäftsbereich TAKKT EUROPE gliedert sich dabei in die Sparten BEG (Kunden aus Industrie, Handel, Handwerk und Dienstleistungssektor) und PSG (Kunden aus unterschiedlichen Branchen). Der Geschäftsbereich TAKKT AMERICA gliedert sich in die Sparten PEG (Kunden aus Industrie und Handel), SPG (Kundenfokus auf Gastronomie und Einzelhandel) und OEG (Kunden sind Dienstleister, öffentliche Einrichtungen, Behörden, Schulen und Kirchen). In jeder Sparte erbringt eine Servicegesellschaft zentrale Dienstleistungen für

die einzelnen Vertriebsgesellschaften und betreut z. B. den Einkauf, das Marketing, die Logistik und die IT. Dezentral organisiert sind dagegen die Vertriebsgesellschaften mit ihren verschiedenen Vertriebsmarken, damit sie nah am Markt und nah am Kunden bleiben. Die TAKKT AG ist als Managementholding für die Steuerung aller Gesellschaften nach den gleichen Wert- und Wachstumstreibern verantwortlich und entwickelt die Konzernstrategie weiter. Zudem fördert und organisiert die Holding den Know-how-Transfer zwischen den Sparten.



BEG – BUSINESS EQUIPMENT GROUP

SPARTE

**DER SPEZIALIST FÜR BETRIEB,
LAGER UND BÜRO**

MARKEN

Multi-Channel-Marken

KAISER+KRAFT

gaerner[®]

Germans

KWESTO

Web-focused-Marke

certeo.com

FAKTEN

1.034 MITARBEITER
61.000 PRODUKTE
1,1 MIO. KUNDEN

VERTRIEBSLÄNDER

**23 EUROPÄISCHE LÄNDER,
CHINA, JAPAN**

PRODUKTBEISPIELE



Die Erfolgsgeschichte der Business Equipment Group (BEG) begann 1945 in Stuttgart. Walter Kaiser und Helmut Kraft gründeten ein Unternehmen, das sich in den kommenden Jahrzehnten zu Europas Marktführer im B2B-Versandhandel für Betriebs-, Lager- und Büroausstattung entwickelte. Heute arbeiten über 1.000 Mitarbeiter in mehr als zwanzig europäischen Ländern sowie China und Japan für die Vertriebsmarken KAISER+KRAFT, gaerner, Germans, KWESTO und Certo, die ihr Produktsorti-

ment per Katalog, Internet, Telefon und Außendienst vertreiben. Auf Anfrage entwickeln die Gesellschaften Sonderanfertigungen, Kleinserien und Produkte im Corporate Design ihrer Kunden. Die KAISER+KRAFT EUROPA GmbH übernimmt als operative Serviceholding von Stuttgart aus zentrale Aufgaben wie z. B. die Katalogproduktion, die Webshop-Betreuung oder den Einkauf. Die BEG ist die größte Sparte des TAKKT-Konzerns.

PSG – PACKAGING SOLUTIONS GROUP

SPARTE

**DER SPEZIALIST FÜR
VERPACKUNGSLÖSUNGEN**

MARKEN

Multi-Channel-Marke
ratioform

Web-focused-Marke
Davpack

FAKTEN

328 MITARBEITER
6.500 PRODUKTE
150.000 KUNDEN

VERTRIEBSLÄNDER

**DEUTSCHLAND, ÖSTERREICH,
SCHWEIZ, SPANIEN, ITALIEN,
GROSSBRITANNIEN**

PRODUKTBEISPIELE



Die Packaging Solutions Group (PSG) besteht aus den operativen Gesellschaften der Vertriebsmarken Ratioform und Davpack. Beide Marken vertreiben ein Komplettsortiment aus Transport-Verpackungslösungen an B2B-Kunden aus unterschiedlichen Branchen. Die im Geschäftsjahr 2012 übernommene Ratioform Verpackungen GmbH mit Sitz in Pliening bei München ist

Deutschlands Marktführer im Multi-Channel-Versandhandel für Transportverpackungen und darüber hinaus in fünf weiteren europäischen Ländern tätig. Alle Produkte sind direkt ab Lager verfügbar. Die hohe Lagerverfügbarkeit und schnelle Belieferung der Kunden gewährleisten ein hohes Serviceniveau.

PEG – PLANT EQUIPMENT GROUP*

SPARTE

DER STORAGE UND MATERIAL HANDLING SPEZIALIST

MARKEN

Multi-Channel-Marken



AVENUE
INDUSTRIAL SUPPLIES GROUP LLC

Web-focused-Marke



FAKTEN

211 MITARBEITER
54.000 PRODUKTE
500.000 KUNDEN

VERTRIEBSLÄNDER

USA, KANADA, MEXIKO

PRODUKTBEISPIELE



Innerhalb der Plant Equipment Group (PEG) sind die Versandhandelsaktivitäten der Vertriebsmarken C&H in den USA und Mexiko, Avenue in Kanada und der Web-focused-Marke IndustrialSupplies.com gebündelt. C&H und Avenue gehören zu den führenden B2B-Spezialversandhändlern in Nordamerika. Die Unternehmen verstehen sich als Komplettanbieter und vertreiben

Produkte in den Bereichen Transport, Lager- und Betriebsausrüstung. 2010 erweiterte die PEG über die reine Online-Marke IndustrialSupplies.com ihre Reichweite in Richtung kleinerer Unternehmen. Mit Lagern in den USA, Kanada und Mexiko ist die PEG in der Lage, einen schnellen Lieferservice zu bieten.

* Die Sparte Plant Equipment Group (PEG) wurde mit Wirkung zum 30. Januar 2015 verkauft.

SPG – SPECIALTIES GROUP

SPARTE

**DER SPEZIALIST FÜR
GASTRONOMIEAUSSTATTUNG
UND VERKAUFSFÖRDERUNG**

MARKEN

Multi-Channel-Marken

HUBERT®

Central
RESTAURANT PRODUCTS

Web-focused-Marke

DISPLAYS2GO

FAKTEN

723 MITARBEITER
143.000 PRODUKTE
500.000 KUNDEN

VERTRIEBSLÄNDER

**USA, KANADA, DEUTSCHLAND,
SCHWEIZ, FRANKREICH**

PRODUKTBEISPIELE



Die Specialties Group (SPG) innerhalb des Geschäftsbereichs TAKKT AMERICA besteht aus den Vertriebsmarken Hubert in den USA, Kanada, Deutschland, Frankreich und der Schweiz sowie Central Restaurant Products und Displays2Go in den USA. Die Kunden entstammen vorwiegend dem Gastronomie-sektor und dem Einzelhandel. Hubert, gegründet 1946, ist US-Marktführer im Versandhandel von Bedarfsartikeln und Aus-rüstungsgegenständen für diese beiden Sektoren. Hubert hält für seine Kunden Komplettlösungen bereit, inklusive aktueller

Merchandising-Produkte und kreativer Ideen zur Verkaufsför-derung. Central bietet der Restaurantbranche Produkte über einen rund dreihundertseitigen Katalog und einen Webshop an. Unterstützt wird der Vertrieb durch ein starkes Telesales-Team. Dabei ist das Sortiment verstärkt an den Bedarf kleinerer Kunden ausgerichtet. Das Web-focused-Angebot von GPA/Displays2Go ist die jüngste Vertriebsmarke der erfolgreichen Sparte und in den USA führender B2B-Direct-Marketing-Spezialist im Produkt-bereich Displays.

OEG – OFFICE EQUIPMENT GROUP

SPARTE

**DER SPEZIALIST FÜR
BÜROAUSSTATTUNG**

MARKEN

Multi-Channel-Marken



Web-focused-Marke

officefurniture.com®

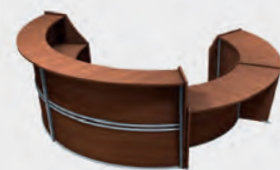
FAKTEN

**166 MITARBEITER
20.000 PRODUKTE
600.000 KUNDEN**

VERTRIEBSLÄNDER

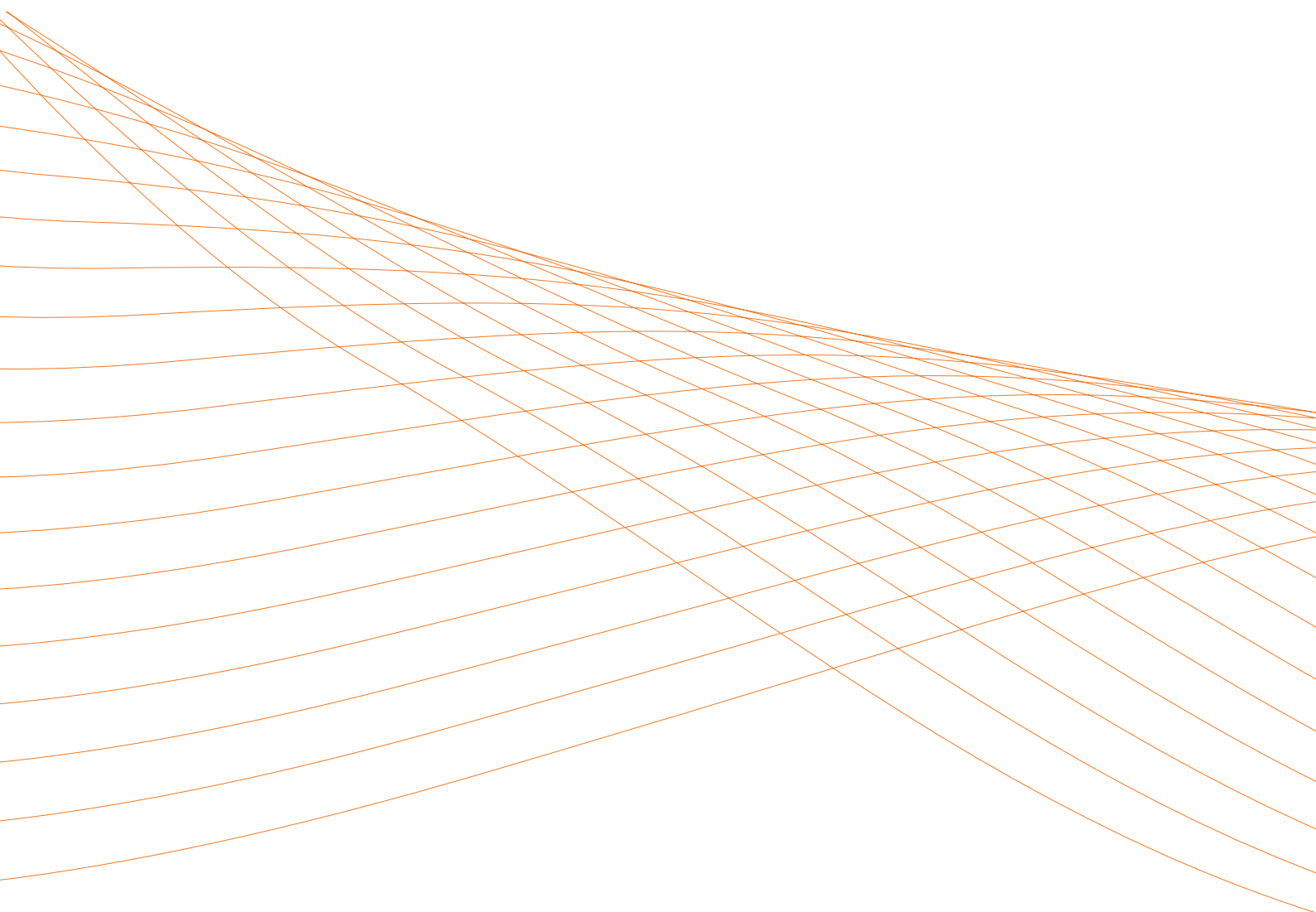
USA, KANADA

PRODUKTBEISPIELE



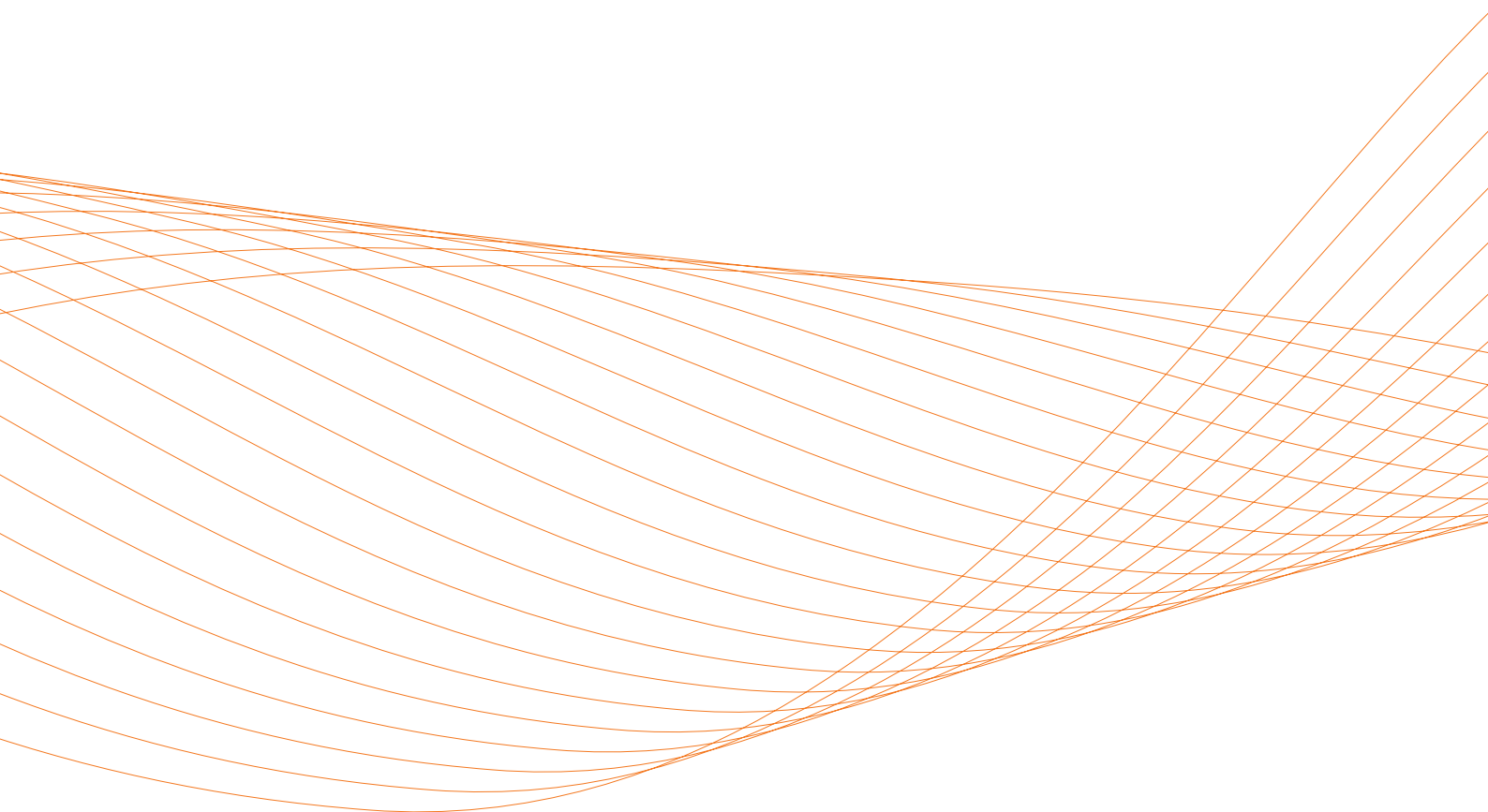
In der Office Equipment Group (OEG) betreibt der Geschäftsbereich TAKKT AMERICA den B2B-Versandhandel für Büroausstattung. Die Kundenbasis besteht hauptsächlich aus Dienstleistungsunternehmen, öffentlichen Einrichtungen, Behörden, Schulen und Kirchen. Die Vertriebsmarke NBF vertreibt klassische amerikanische Büromöbel – seit Ende 2010 auch in Kanada. Die Vertriebsmarke Dallas Midwest gehört wie NBF seit 2006

zum TAKKT-Konzern. Ihr Angebot an Büromöbeln und -ausstattung richtet sich vor allem an Non-Profit-Organisationen wie Schulen, Universitäten, Kirchengemeinden oder Behörden. Zur OEG gehört auch die Web-focused-Marke officefurniture.com, die erste Gesellschaft der TAKKT-Gruppe, die ihre Ware ausschließlich über das Internet vertrieben hat. Auch sie wurde 2006 im Zuge der NBF-Akquisition übernommen.



AN DIE AKTIONÄRE

Brief des Vorstandsvorsitzenden	22
Mitglieder des Vorstands	25
TAKKT-Aktie und Investor Relations	26
Bericht des Aufsichtsrats	30
Mitglieder des Aufsichtsrats	33



BRIEF DES VORSTANDSVORSITZENDEN



Dr. Felix A. Zimmermann
Vorstandsvorsitzender

Sehr geehrte Damen und Herren,

wir blicken auf ein erfolgreiches Geschäftsjahr 2014 zurück. Trotz der im Jahresverlauf nachlassenden konjunkturellen Dynamik in Europa können wir erfreuliche Zahlen vorlegen. Geholfen hat uns dabei eine sehr gute Geschäftsentwicklung in den USA. Unser Umsatz stieg organisch um 5,5 Prozent auf 980,4 Millionen Euro, unser Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) erhöhte sich auf 137,3 Millionen Euro. Die EBITDA-Marge lag mit 14,0 Prozent im oberen Bereich unseres langfristigen Zielkorridors von 12 bis 15 Prozent. Damit bewegen sich unsere Ergebniskennzahlen am oberen Ende der Prognose aus dem Frühjahr 2014.

Unser Portfoliogedanke hat sich also erneut bewährt. Basierend auf dem erfolgreichen und profitablen Geschäftsmodell Multi-Channel Direct Marketing hält TAKKT im Portfolio eine ausgewogene Balance zwischen unterschiedlichen Produktsortimenten, Absatzregionen, Vertriebskanälen sowie Kundengruppen und Branchen. Angesichts dieser Diversifikation ist TAKKT weniger abhängig von einzelnen Sektoren oder Regionen und kann selbst dann zufriedenstellende Kennzahlen vorlegen, wenn einzelne Zielmärkte hinter den Erwartungen zurückbleiben. So auch im abgelaufenen Jahr: Dank eines starken Nordamerikageschäfts konnten wir die Auswirkungen der europäischen Konjunkturschwäche auf unser Geschäft mehr als kompensieren. Doch auch in Europa können wir dank der guten Entwicklung etwa der Gesellschaften KAISER+KRAFT und Ratioform ein zufriedenstellendes Ergebnis vorweisen.

Über die strategische Weiterentwicklung des Konzerns kann ich Ihnen Erfreuliches berichten. TAKKT geht derzeit den logischen nächsten Schritt in der Evolution der Geschäftsmodelle – mit Augenmaß und System, aber auch mit einer angemessenen Portion Enthusiasmus. Auf dem Weg vom klassischen Versandhändler zum Multi-Channel-PLUS-Unternehmen ist TAKKT in den vergangenen Monaten daher erneut ein gutes Stück vorangekommen. Unsere Wachstums- und Modernisierungsinitiative DYNAMIC haben wir im Berichtsjahr konzernweit ausgerollt – diese umfasst rund 50 Projekte, die individuell auf die jeweiligen Konzerngesellschaften zugeschnitten sind. Einzelne Projekte sind bereits abgeschlossen

und im abgelaufenen Jahr konnten schon erste Erfolge erzielt werden. Im vorliegenden Geschäftsbericht kommunizieren wir erstmals konkrete Ziele, die wir uns im Zuge von DYNAMIC für das Jahr 2016 gesetzt haben. Daran werden wir uns messen lassen – und ich bin zuversichtlich, dass wir diese Ziele erreichen werden. Seit dem Start der Initiative stelle ich einen Kulturwandel in unserem Unternehmen fest. In zahlreichen Workshops konnte ich miterleben, wie begeistert unsere Mitarbeiter eigene Ideen einbringen und wie viel Verantwortung jeder Einzelne für den Gesamterfolg zu übernehmen bereit ist. Es ist schön zu sehen, wie viel positive Energie dabei entsteht und in die Entwicklung unseres Unternehmens gesteckt wird.

Auch bei unserem Portfoliomanagement sind wir 2014 einen maßgeblichen Schritt vorangekommen. Die Einstellung des operativen Topdeq-Geschäfts haben wir wie geplant im Sommer 2014 abgeschlossen. An dieser Stelle möchte ich den ehemaligen Mitarbeitern der Topdeq-Gesellschaften noch einmal für ihr jahrelanges Engagement im TAKKT-Konzern danken. In gleicher Weise gilt mein Dank den Mitarbeitern der Plant Equipment Group. Mit Wirkung zum 30. Januar 2015 haben wir diese Sparte an Global Industrial veräußert. Wir sind überzeugt, mit dem Verkauf an einen strategischen Wettbewerber eine für alle Seiten vorteilhafte Entscheidung getroffen zu haben. Die Vertriebsgesellschaften der Plant Equipment Group können den Chancen und Herausforderungen des Marktes im Konzernverbund mit Global Industrial besser begegnen. Gleichzeitig kann TAKKT die Ressourcen noch stärker auf die Weiterentwicklung zum Multi-Channel-PLUS-Unternehmen konzentrieren.

Auch mit Blick auf das Thema Nachhaltigkeit als integralen Bestandteil unserer Unternehmensstrategie sind wir im abgelaufenen Geschäftsjahr vorangeschritten. Es ist unser Ziel, in Sachen Nachhaltigkeit bis 2016 weltweit Vorbild in unserer Branche zu sein. Angesichts unserer beständigen Anstrengungen und Fortschritte sind wir als TAKKT-Vorstand optimistisch, dass wir dieses ambitionierte Ziel erreichen werden. Und Nachhaltigkeit endet für uns nicht an den Unternehmensgrenzen. Vielmehr fordern wir auch von unseren Geschäftspartnern nachhaltiges Handeln ein. Unser Lieferantenbewertungsprogramm sieht Kriterien vor, anhand derer wir Nachhaltigkeit in unserer Lieferkette systematisch erheben, dokumentieren und verbessern wollen. Seit Januar 2014 kooperieren wir mit unserem Logistikpartner Schenker, um zusätzlich zu unseren Paketen auch Stückgut ab unserem Zentrallager in Kamp-Lintfort CO₂-kompensiert zu versenden. Die Kompensationszahlungen kommen einem Projekt in Indien zugute, das sich mit klimafreundlicher Stromerzeugung befasst. Unsere Fortschritte in Sachen Nachhaltigkeit haben wir 2014 in unserem zweiten Nachhaltigkeitsbericht mit dem Leitmotiv „Wir liefern“ zusammengefasst – und im Zeichen der Kontinuität werden wir im Frühjahr 2015 erneut einen Zwischenbericht veröffentlichen.

Prof. Dr. Klaus Trützscher legte Ende Juni 2014 sein Aufsichtsratsmandat bei der TAKKT AG nieder. Er hat den Aufsichtsrat über viele Jahre hinweg kompetent und sehr erfolgreich begleitet – u.a. als Vorsitzender und zuletzt als stellvertretender Vorsitzender. Mit seiner profunden Sachkenntnis und seinem langfristigen strategischen Denken hat er für Stabilität gesorgt und sich bei TAKKT große Verdienste erworben. An dieser Stelle möchte ich auch im Namen meiner Kollegen und der Mitarbeiter Herrn Trützscher meinen besonderen Dank aussprechen. Sehr herzlich begrüßen möchte ich Frau Dr. Dorothee Ritz, die uns seit Oktober 2014 als neues Mitglied des Aufsichtsrats verstärkt. Frau Ritz, Leitung Strategie Microsoft International, Unterschleißheim, ist für uns eine Bereicherung und wird uns bei den Herausforderungen der digitalen Veränderungen mit Rat und Tat zur Seite stehen.

Unseren Geschäftspartnern danke ich an dieser Stelle für die gute Zusammenarbeit sowie unseren Kunden und Aktionären für ihr anhaltendes Vertrauen. Besonderer Dank gilt unseren Mitarbeitern, die bei uns Tag für Tag herausragende Arbeit leisten und sich im Rahmen von DYNAMIC im abgelaufenen Geschäftsjahr ganz außerordentlich engagiert haben. Für diese hervorragende Leistung danke ich Ihnen

herzlich, auch im Namen meiner Vorstandskollegen. Wir freuen uns darauf, TAKKT in den kommenden Jahren gemeinsam mit Ihnen erfolgreich weiterzuentwickeln.

Auf das kommende Geschäftsjahr 2015 blicken wir vorsichtig optimistisch. Angesichts der Konjunkturaussichten sollten wir unseren Umsatz weiter steigern und eine erfreuliche Profitabilität erzielen können. Bei unserer strategischen Weiterentwicklung verfolgen wir einen klaren Plan, den wir auch im Jahr 2015 konsequent umsetzen werden.

Stuttgart, im März 2015

A handwritten signature in black ink, reading "Felix A. Zimmermann". The signature is written in a cursive, flowing style.

Dr. Felix A. Zimmermann
(Vorstandsvorsitzender der TAKKT AG)

MITGLIEDER DES VORSTANDS



Dr. Felix A. Zimmermann
Vorstandsvorsitzender, CEO



Dr. Claude Tomaszewski
Vorstand, CFO



Dirk Lessing
Vorstand

TAKKT-AKTIE UND INVESTOR RELATIONS

TAKKT legt großen Wert auf eine schnelle, verlässliche und transparente Kommunikation mit den Kapitalmarktteilnehmern und informiert die Aktionäre kontinuierlich über aktuelle Entwicklungen. Die TAKKT-Aktie erreichte im Börsenjahr 2014 zwischenzeitlich einen neuen Höchststand. Nach der Eintrübung der europäischen Konjunkturerwartung im zweiten Halbjahr war die Kursentwicklung auf Jahressicht nur leicht positiv.

TAKKT-AKTIE VON KONJUNKTURERWARTUNGEN BEEINFLUSST

Die deutschen Aktienmärkte blieben im Berichtsjahr volatil und waren von der expansiven Geldpolitik der EZB und sich im Jahresverlauf verschlechternden Konjunkturerwartungen geprägt. DAX und SDAX schlossen Ende Dezember um 2,7 Prozent bzw. 5,7 Prozent höher als noch ein Jahr zuvor. Beide Indizes erreichten 2014 den höchsten Stand seit ihrem Bestehen.

Nachdem Anleger mit der TAKKT-Aktie in den Jahren 2012 und 2013 inklusive der ausgeschütteten Dividenden eine bessere Performance als mit dem relevanten Vergleichsindex SDAX erzielt hatten, erreichten sie 2014 eine etwas schlechtere Entwicklung als der SDAX, in dem TAKKT zum Ende des Jahres 2014 mit einem Anteil von 2,30 Prozent enthalten war. Inclusive der ausgeschütteten Dividende lag die Jahresrendite bei 3,3 Prozent. Die Aktie startete

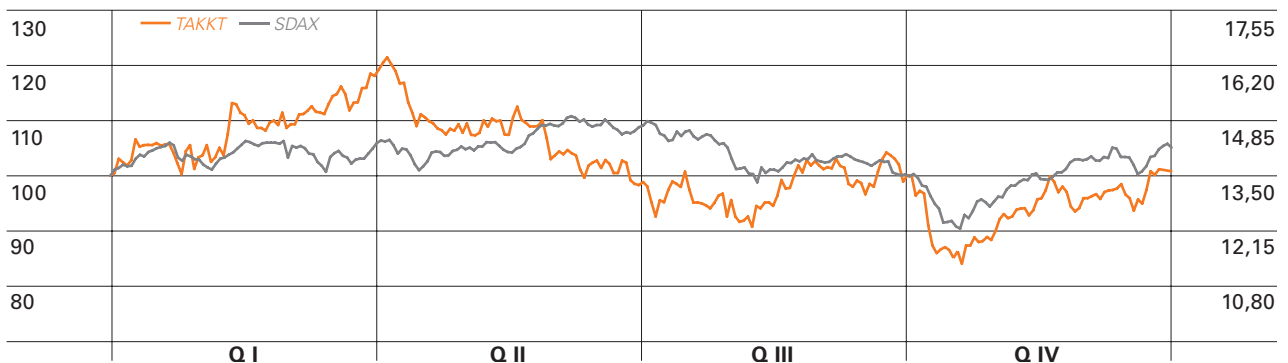
mit einem Kurs von 13,50 Euro ins Berichtsjahr und erreichte am 04. April mit 16,40 Euro den höchsten Schlusskurs seit dem Börsengang der TAKKT AG im Jahr 1999. In den Folgemonaten verzeichnete die Aktie einen Rückgang bis auf das Jahrestief von 11,34 Euro am 20. Oktober. Zum Jahresende machte die TAKKT-Aktie einen Teil dieser Verluste wieder wett und schloss bei 13,61 Euro. Alle Angaben beziehen sich auf Tagesschlusskurse auf Xetra. Die Marktkapitalisierung der TAKKT AG belief sich dabei am Ende des Jahres auf 893,0 (885,1) Millionen Euro.

Das Handelsvolumen in der TAKKT-Aktie entwickelte sich 2014 rückläufig, nachdem es 2013 durch die Platzierung von Anteilen des Großaktionärs Franz Haniel & Cie. GmbH stark gestiegen war. Auf dem wichtigsten Handelsplatz Xetra wurden börsentäglich durchschnittlich 30,6 Tausend (49,8 Tausend) Stück TAKKT-Aktien gehandelt. In einer Rangliste der Deutschen Börse, die alle 100 im MDAX und SDAX gelisteten Unternehmen umfasst, bedeutet dies zum Jahresende eine stabile Entwicklung bei der Marktkapitalisierung auf Basis des Streubesitzes von Platz 67 auf Platz 68 und einen Rückgang beim Börsenumsatz von Platz 74 auf Platz 94. Die im Jahr 2014 in Handelssysteme eingetragenen Blocktrades lassen darauf schließen, dass die TAKKT-Aktie auf außerbörslichen Plattformen noch deutlich stärker als auf Xetra gehandelt wird.

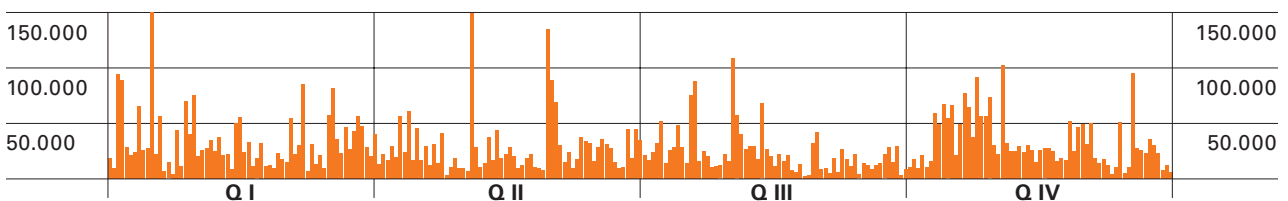
Kursentwicklung der TAKKT-Aktie (52-Wochen-Vergleich, SDAX als Vergleichsindex)

indiziert in Prozent

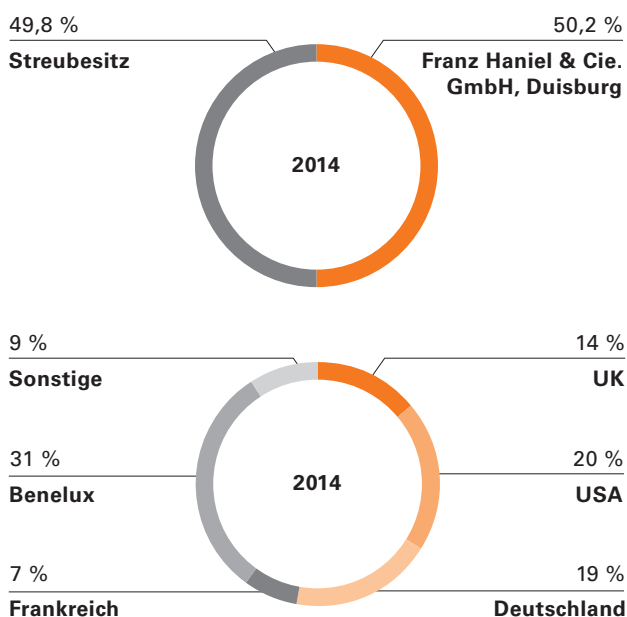
TAKKT-Kurs in Euro



Handelsvolumen der TAKKT-Aktie (Tagesvolumen Xetra in Anzahl Stück im Jahr 2014*)



* An vereinzelten Tagen wurden mehr als 150 Tausend TAKKT-Aktien auf Xetra gehandelt.

Aktionärsstruktur und regionale Verteilung des Streubesitzes institutioneller Investoren per 31. Dezember 2014*


* Für regionale Verteilung Näherungswerte, Basis: Bloomberg-Daten

Stammdaten der TAKKT-Aktie

WKN (Wertpapierkennnummer)	744600
ISIN	DE0007446007
Börsenkürzel	TTK
Reuters-Symbol	TTKG.F (Frankfurt)
Bloomberg Symbol	TTK.GR
Anzahl und Art der Aktien	65.610.331 auf den Inhaber lautende Stückaktien
Grundkapital	65.610.331 Euro
Erstnotierung	15. September 1999
Marktsegment	Prime Standard
Index	SDAX
Designated Sponsors	Odco Seydler Bank Kepler Capital Markets

Kennzahlen zur TAKKT-Aktie (Fünf-Jahres-Übersicht)

	Einheit	2010	2011	2012	2013	2014
Handelsdaten						
Schlusskurs* Jahresende	Euro	10,80	8,52	10,50	13,49	13,61
Höchstkurs*	Euro	11,10	12,44	11,88	15,52	16,40
Tiefstkurs*	Euro	7,20	8,21	8,50	9,71	11,34
Börsenwert Jahresende	Millionen Euro	708,6	559,0	688,9	885,1	893,0
Durchschnittlicher Tagesumsatz*	Tausend Stück	19,7	23,8	32,6	49,8	30,6
Ausgegebene Aktien Jahresende	Millionen Stück	65,6	65,6	65,6	65,6	65,6
Dividende						
Dividende je Aktie in Euro**	Euro	0,32	0,85	0,32	0,32	0,32
davon Basisdividende in Euro	Euro	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32
davon Sonderdividende in Euro	Euro	-	0,53	-	-	-
Ausschüttungsquote	Prozent	61,2	84,5	31,3	40,0	32,0
Dividendenrendite***	Prozent	4,5	7,9	3,8	3,0	2,4
Bewertungskennzahlen						
Ergebnis je Aktie (EPS)	Euro	0,52	1,01	1,02	0,80	1,00
TAKKT-Cashflow je Aktie	Euro	1,07	1,34	1,41	1,27	1,50

* Xetra-Handel.

** Dividendenvorschlag für das Geschäftsjahr 2014.

*** Zu Schlusskurs des Vorjahres.

INVESTOR RELATIONS

GLEICHBERECHTIGTE INFORMATION DER FINANCIAL COMMUNITY

Die Investor-Relations-Arbeit bei TAKKT zielt auf eine schnelle, transparente und verlässliche Information der Aktionäre, Analysten und potentiellen Investoren. Besonderen Wert legt das Unternehmen darauf, alle Teilnehmer am Kapitalmarkt mit der gleichen Gründlichkeit und Offenheit zu informieren.

UMFASSENDES INFORMATIONSANGEBOT

Das Angebot auf der TAKKT-Website ist darauf ausgerichtet, die Informationsbedürfnisse aller Kapitalmarktteilnehmer und Finanzierungspartner zu erfüllen. Neben den Finanzberichten, Pflicht- und Pressemeldungen und Aktieninformationen finden Interessenten dort Roadshow- und Analystenpräsentationen sowie Erläuterungen der Unternehmensstrategie und der Corporate Governance. Zudem finden anlässlich der Veröffentlichung von Quartalszahlen oder zu wichtigen Unternehmensereignissen, wie z.B. Akquisitionen, Telefonkonferenzen statt, die für alle Interessierten frei zugänglich sind. Dabei kann jeder Teilnehmer seine Fragen direkt an den Vorstand richten.

SCHNELLIGKEIT UND TRANSPARENZ DER BERICHTERSTATTUNG

TAKKT legt großen Wert auf eine zeitnahe und informative Berichterstattung und präsentiert Zwischenergebnisse daher spätestens innerhalb eines Monats nach jedem Quartalsende. Großen Wert legt die Unternehmensführung auch auf die Qualität der veröffentlichten Informationen. Um die Analyse der Daten zu erleichtern, werden Sachverhalte in den Finanzberichten stets in gleicher Form und, soweit möglich, an derselben Stelle präsentiert. Treten im Vorjahresvergleich wesentliche Abweichungen auf, werden diese erläutert. Besondere Einflüsse auf die Kennzahlen durch die Auswirkungen von Akquisitionen, Desinvestitionen oder Wechselkurschwankungen stellt TAKKT transparent dar.

INTENSIVER DIALOG MIT INVESTOREN UND ANALYSTEN

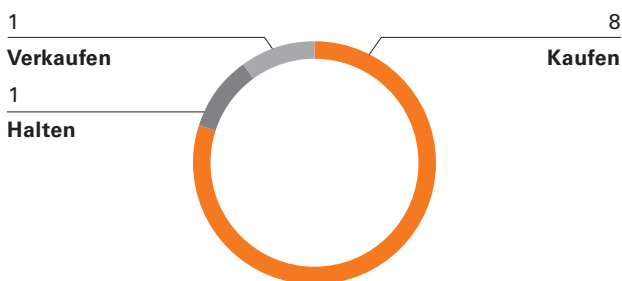
TAKKT sucht den regelmäßigen und transparenten Dialog mit institutionellen und privaten Anlegern, Finanzanalysten, potenziellen Investoren und der Finanzpresse:

- Im März eines jeden Jahres präsentiert TAKKT bei einer Bilanzpressekonferenz in Stuttgart und einer Analystenkonferenz in Frankfurt den Konzernabschluss.
- Der Vorstand nimmt regelmäßig an Kapitalmarktkonferenzen und Investorentagen teil, u.a. am Deutschen Eigenkapitalforum in Frankfurt, das die Deutsche Börse jährlich im November ausrichtet. Zu Beginn des Berichtsjahres haben Vorstand und Investor-Relations-Team zudem erneut an der Kapitalmarktkonferenz von Kepler Cheuvreux und Unicredit in Frankfurt teilgenommen. Ende September war TAKKT auf der Kapitalmarktkonferenz von Berenberg und Goldman Sachs in München vertreten.
- Zusätzlich führte das Unternehmen wieder zahlreiche Investorengespräche im Rahmen von Roadshows u.a. in London, Paris, Zürich, Edinburgh und Frankfurt am Main.
- Bei Einzelgesprächen und Gruppenpräsentationen in der Stuttgarter Unternehmenszentrale informierten sich Investoren über die aktuelle Geschäftsentwicklung, die Unternehmensstrategie und die Wachstumsperspektiven der TAKKT-Gruppe.

Alle Informationen, die bei diesen und ähnlichen Veranstaltungen veröffentlicht werden, stellt TAKKT auf der Unternehmenswebsite zur Verfügung.

Die Wahrnehmung des Unternehmens am Kapitalmarkt zeigt sich u.a. in der Zahl von Finanzanalysten, welche die TAKKT-Aktie regelmäßig beobachten. Acht dieser insgesamt zehn Analysten empfehlen zum 23. Februar 2015 den Kauf der Aktie.

Institut	Analyst / in
Berenberg Bank	Anna Patrice
Commerzbank	Daniel Gleim
Deutsche Bank	Mario Becherer
DZ Bank	Thomas Maul
Hauck & Aufhäuser	Christian Schwenkenbecher
Kepler Cheuvreux	Craig Abbott
Landesbank Baden-Württemberg	Barbara Ambrus
M.M. Warburg & CO	Thilo Kleibauer
Montega	Tim Kruse
Quirin Bank	Mark Josefson



DIVIDENDENPOLITIK IM ZEICHEN DER KONTINUITÄT

Am 06. Mai 2014 fand in Ludwigsburg die 15. ordentliche Hauptversammlung der TAKKT AG statt, die von rund 300 Aktionären und Gästen besucht wurde. Die Hauptversammlung beschloss die Zahlung einer unveränderten Dividende von 0,32 Euro je Aktie für das Geschäftsjahr 2013 bei einer Gesamtausschüttung von 21,0 Millionen Euro. Die Ausschüttungsquote für das Geschäftsjahr 2013 lag bei 40,0 Prozent. Damit hält die TAKKT-Gruppe an ihrer nachhaltigen Dividendenpolitik fest, mit der sie zwei Ziele verfolgt. Zum einen sollen die Aktionäre durch Ausschüttungen unmittelbar vom operativen Erfolg der Gesellschaft profitieren, zum anderen will sich TAKKT finanzielle Freiräume für externes Wachstum erhalten. Daher sollen grundsätzlich etwa 30 Prozent des Periodenergebnisses als Basisdividende ausgezahlt werden, mindestens jedoch so viel wie die Basisdividende des Vorjahres. Sollte die Konzerneigenkapitalquote das obere Ende des selbstgesteckten Zielkorridors von 30 bis 60 Prozent erreichen bzw. übertreffen, würde TAKKT angesichts der Cashflow-Stärke des Geschäfts zusätzlich eine Sonderdividende ausschütten. Für das Geschäftsjahr 2014 werden Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung im Mai 2015 vorschlagen, eine unveränderte Dividende von 0,32 Euro je Aktie zu zahlen. Dies entspräche einer Ausschüttungsquote von 32,0 Prozent des Periodenergebnisses 2014.

Darüber hinaus erteilten die Aktionäre dem Vorstand der TAKKT AG auf der Hauptversammlung eine neue, bis zum Jahr 2019 gültige Ermächtigung, eigene Aktien im Volumen von bis zu zehn Prozent des Grundkapitals zu erwerben. Zudem stimmten sie der Schaffung eines neuen Genehmigten Kapitals in Höhe von rund 32,8 Millionen Euro zu. Auch alle übrigen Punkte der Tagesordnung wurden von der Hauptversammlung mit großer Mehrheit angenommen. Die detaillierten Abstimmungsergebnisse sind unter www.takkt.de im Bereich Hauptversammlung abrufbar.

Auf der Hauptversammlung wurde darüber hinaus angekündigt, dass der bisherige stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende Prof. Dr. Klaus Trützschler sein Aufsichtsratsmandat mit Wirkung zum 30. Juni 2014 niederlegt. Seine Nachfolge als Mitglied des Aufsichtsrats trat mit Wirkung zum 13. Oktober 2014 Frau Dr. Dorothee Ritz, Leitung Strategie Microsoft International, Unterschleißheim, an. In der Aufsichtsratssitzung am 15. September 2014 wurde Herr Dr. Johannes Haupt zum stellvertretenden Vorsitzenden des Aufsichtsrats gewählt.

FINANZKALENDER 2015

Der Finanzkalender für das Börsenjahr 2015 ist auf der letzten Seite dieses Geschäftsberichts abgebildet und regelmäßig in aktualisierter Form auf der TAKKT-Website abrufbar.

KONTAKT INVESTOR RELATIONS

Das Investor-Relations-Team von TAKKT steht bei allen Fragen rund um das Thema Aktie gerne zur Verfügung und ist unter untenstehenden Kontaktdaten zu erreichen.

Finanzen/Investor Relations
 Dr. Christian Warns/Benjamin Bühler
 Presselstraße 12, 70191 Stuttgart
 Telefon: +49 711 3465-8222
 Fax: +49 711 3465-8104
 E-Mail: investor@takkt.de
 Internet: <http://www.takkt.de>

BERICHT DES AUFSICHTSRATS



Stephan Gemkow

Vorsitzender des Aufsichtsrats

Sehr geehrte Damen und Herren,

das Geschäftsjahr 2014 verlief für TAKKT insgesamt erfreulich: Die Konjunktur in den Zielmärkten in Europa war gegenüber dem Vorjahr leicht verbessert, wenn auch mit einer im Jahresverlauf nachlassenden Dynamik. Das Geschäft in Nordamerika entwickelte sich besser als erwartet. TAKKT konnte Umsatz und Ergebnis daher auch im Jahr 2014 weiter steigern. Zugleich richtete der Konzern den Blick in die Zukunft und erzielte im Zuge der konzernweiten strategischen Initiative DYNAMIC deutliche Fortschritte. Mithilfe dieser Initiative wird sich TAKKT in den kommenden Jahren Schritt für Schritt vom klassischen Versandhändler zum Multi-Channel-PLUS-Unternehmen weiterentwickeln und die starke Position im B2B-Bereich dauerhaft sichern. In allen Phasen hat der Aufsichtsrat das Unternehmen und den Vorstand eng begleitet und unterstützt.

ARBEIT DES AUFSICHTSRATS UND PERSONALÄNDERUNGEN

Der Aufsichtsrat tagte im Geschäftsjahr 2014 viermal. Gegenstand der Sitzungen waren v.a. der aktuelle Geschäftsverlauf, die strategische Neuausrichtung des TAKKT-Konzerns zum Multi-Channel-PLUS-Unternehmen inklusive der konzernweiten Initiative DYNAMIC, die Veräußerung der Konzernsparte PEG sowie mögliche weitere Akquisitionen. Darüber hinaus befasste sich der Aufsichtsrat mit der Strategie und der Planung der Geschäftsentwicklung, der Risikolage inklusive der Quantifizierung der wesentlichen Risiken, dem Risikomanagementsystem, dem internen Kontrollsystem und der Revisionsplanung. Auf der Agenda standen zudem Fragen der Corporate Governance und Compliance. Ferner wurde das Gremium vom Vorstand regelmäßig zum aktuellen Status bei der Einstellung der Topdeck-Aktivitäten informiert. Zudem fand im Geschäftsjahr 2014 erstmals eine externe Effizienzprüfung der Aufsichtsratsarbeit durch das Beratungsunternehmen Spencer Stuart Associates GmbH statt. Das Ergebnis ist als positiv zu bewerten. Die »Governance« bei TAKKT befindet sich auf hohem Niveau. Der Aufsichtsrat arbeitet professionell, effizient und zielorientiert im Unternehmensinteresse. Seine Arbeitsweise entspricht weit überwiegend der »Best Practice«. Die Optimierungsvorschläge aus der Effizienzprüfung wurden intensiv erörtert und werden soweit sinnvoll sukzessive umgesetzt.

Der Personalausschuss tagte im Berichtsjahr dreimal. Themen waren dabei Elemente der Vorstandsvergütung im Rahmen des bestehenden Vergütungssystems, der altersbedingte Austritt des Vorstandsmitglieds Franz Vogel aus dem Unternehmen sowie die Nachfolgeplanung im TAKKT-Konzern.

Auch im Aufsichtsrat gab es im Berichtsjahr personelle Veränderungen. Auf der Hauptversammlung wurde angekündigt, dass der bisherige stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende Prof. Dr. Klaus Trützschler sein Aufsichtsratsmandat mit Wirkung zum 30. Juni niederlegen würde. Wir danken Herrn Trützschler an dieser Stelle sehr herzlich für die erfolgreiche Arbeit, die er für die TAKKT-Gruppe geleistet hat, und wünschen ihm für die Zukunft alles erdenklich Gute. Neues Mitglied des Aufsichtsrats ist Frau Dr. Dorothee Ritz, Leitung Strategie Microsoft International, Unterschleißheim. Sie wurde am 13. Oktober 2014 auf Antrag der TAKKT AG vom Amtsgericht Stuttgart für die verbleibende Amtszeit von Herrn Prof. Dr. Trützschler bestellt. In der Aufsichtsratsitzung am 15. September 2014 wurde Herr Dr. Johannes Haupt zum stellvertretenden Vorsitzenden des Aufsichtsrats sowie des Personalausschusses des Aufsichtsrats gewählt.

KONSTRUKTIVE UND PARTNERSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT

Die Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Vorstand war im Berichtsjahr gewohnt transparent und offen. Der Vorstand informierte den Aufsichtsrat regelmäßig und auch außerhalb der Aufsichtsratsitzungen zeitnah schriftlich und mündlich über alle unternehmensrelevanten Aspekte. Die Beratungen von Vorstand und Aufsichtsrat wurden stets konstruktiv und offen geführt. Bei Bedarf wurden diese durch weitere Erörterungen zwischen dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats und dem Vorsitzenden des Vorstands ergänzt. Bei Sachverhalten, die vom Aufsichtsrat zu entscheiden waren, hat der Aufsichtsrat stets zeitnah Beschlüsse gefasst.

AM CORPORATE GOVERNANCE KODEX ORIENTIERT

Der Aufsichtsrat legt Wert darauf, seine Kontrollaufgaben kontinuierlich und intensiv zu erfüllen. Diese Selbstverpflichtung wird seine Tätigkeit auch in Zukunft prägen, denn sie liefert einen wichtigen Beitrag zur verantwortungsvollen Unternehmensführung bei TAKKT. In diesem Zusammenhang haben Vorstand und Aufsichtsrat zum 31. Dezember 2014 erneut die Entsprechenserklärung zu den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex unterzeichnet. Dabei gab es eine wesentliche Änderung. Im Berichtsjahr hat der Aufsichtsrat beschlossen, seine Vergütung erstmals individuell offenzulegen, und entspricht damit auch in diesem Punkt der Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex. Weitere Erläuterungen hierzu finden sich im Corporate-Governance-Bericht dieses Geschäftsberichts und auf der TAKKT-Website.

UNVERÄNDERTE DIVIDENDE

Vorstand und Aufsichtsrat werden der Hauptversammlung im Mai 2015 vorschlagen, eine unveränderte Dividende von 0,32 Euro je Aktie zu zahlen. Das entspricht einer Ausschüttungsquote von 32,0 Prozent des Periodenergebnisses. Die Aktionäre profitieren damit weiterhin unmittelbar von der guten Ertragslage und dem hohen Cashflow.

GENEHMIGUNG DES KONZERN- UND JAHRESABSCHLUSSES

Die Hauptversammlung hat die vom Aufsichtsrat vorgeschlagene Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ebner Stolz GmbH & Co. KG, Stuttgart, mit der Abschlussprüfung für das Geschäftsjahr 2014 beauftragt. Der Abschlussprüfer hat gegenüber dem Aufsichtsrat eine Unabhängigkeitserklärung abgegeben. Der Aufsichtsrat hat die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers gemäß § 107 Abs. 3 Satz 3 Aktiengesetz (AktG) und Ziffer 7.2.1 des Deutschen Corporate Governance Kodex überprüft.

Prüfungsschwerpunkte des Aufsichtsrats für den Konzernabschluss 2014 waren die Angaben zu Eventualverbindlichkeiten, der Konsolidierungskreis gemäß IFRS 10, insbesondere die Behandlung von Leasingobjektgesellschaften, und die at-equity Bilanzierung im Konzern. Gegenstand der Konzernabschlussprüfung waren zudem die Berichterstattung der ausländischen Wirtschaftsprüfer, die Goodwill-Impairment-Tests, die Konsolidierungsmaßnahmen, der Konzernanhang sowie der zusammengefasste Lagebericht und Konzernlagebericht. Die Abschlussprüfer haben den Jahresabschluss der TAKKT AG und den Konzernabschluss sowie den zusammengefassten Lagebericht und Konzernlagebericht geprüft und uneingeschränkt testiert. Dabei wurde auch das Risikofrüherkennungssystem der TAKKT-Gruppe geprüft und dessen Eignung bestätigt.

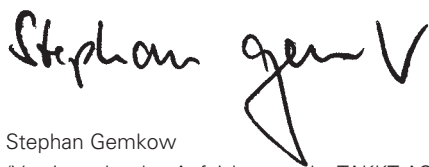
Die verantwortlichen Abschlussprüfer haben an der Bilanzsitzung des Aufsichtsrats teilgenommen. Sie informierten die Mitglieder über die wichtigsten Ergebnisse der Prüfung und beantworteten weitergehende Fragen. Der Aufsichtsrat hat dem Ergebnis der Abschlussprüfung nach eingehender Erörterung zugestimmt. Zudem prüfte und genehmigte das Gremium den Konzernabschluss, den Jahresabschluss der TAKKT AG, den zusammengefassten Lagebericht der TAKKT AG und des Konzerns sowie den Vorschlag zur Verwendung des Bilanzgewinns. Damit ist der Jahresabschluss der TAKKT AG festgestellt und der Konzernabschluss gebilligt.

AUFSICHTSRAT BILLIGT ABHÄNGIGKEITSBERICHT

Die Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg, hielt mit 50,2 Prozent auch im Geschäftsjahr 2014 die Mehrheit der TAKKT-Aktien. Gemäß § 312 AktG hat der Vorstand für das vergangene Geschäftsjahr daher einen Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen verfasst. Die Ebner Stolz GmbH & Co. KG, Stuttgart, hat hierzu nach § 313 AktG einen Prüfungsbericht erstellt. Die Prüfung ergab keine Beanstandungen. Der Abschlussprüfer erteilte folgenden Bestätigungsvermerk: „Nach unserer pflichtgemäßen Prüfung und Beurteilung bestätigen wir, dass erstens die tatsächlichen Angaben des Berichts richtig sind, zweitens bei den im Bericht aufgeführten Rechtsgeschäften die Leistungen der Gesellschaft nicht unangemessen hoch waren und drittens bei den im Bericht aufgeführten Maßnahmen keine Umstände für eine wesentlich andere Beurteilung als die durch den Vorstand sprechen.“ Der Aufsichtsrat hat den Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen und den entsprechenden Prüfungsbericht geprüft und gemäß § 314 AktG gebilligt. Das Gremium hatte keine Einwände gegen den Abhängigkeitsbericht und die darin enthaltene Schlusserklärung des Vorstands, die im Corporate-Governance-Bericht dieses Geschäftsberichts abgedruckt ist.

Wir danken den Aktionären der TAKKT AG dafür, dass sie uns im Jahr 2014 erneut ihr Vertrauen geschenkt haben. Allen Mitarbeitern des TAKKT-Konzerns danken wir für ihren anhaltend hohen Einsatz und ihre hervorragende Leistung im Jahr 2014. Dem Vorstand gilt unser Dank für die unverändert vertrauensvolle und partnerschaftliche Zusammenarbeit.

Stuttgart, im März 2015



Stephan Gemkow
(Vorsitzender des Aufsichtsrats der TAKKT AG)

MITGLIEDER DES AUFSICHTSRATS

Stephan Gemkow

Vorsitzender

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

Dr. Johannes Haupt

Stellvertretender Vorsitzender
seit 15. September 2014

Vorsitzender der Geschäftsführung (CEO)
der E.G.O. Blanc und Fischer & Co. GmbH,
Oberderdingen

Prof. Dr. Klaus Trützschler

Stellvertretender Vorsitzender und
Aufsichtsratsmitglied bis 30. Juni 2014

Dipl.-Wirtschaftsmathematiker und
Dipl.-Mathematiker,
Essen

Dr. Florian Funck

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

Thomas Kniehl

Sachbearbeiter Schäden/
Recherchen/Retouren
der KAISER+KRAFT GmbH,
Stuttgart

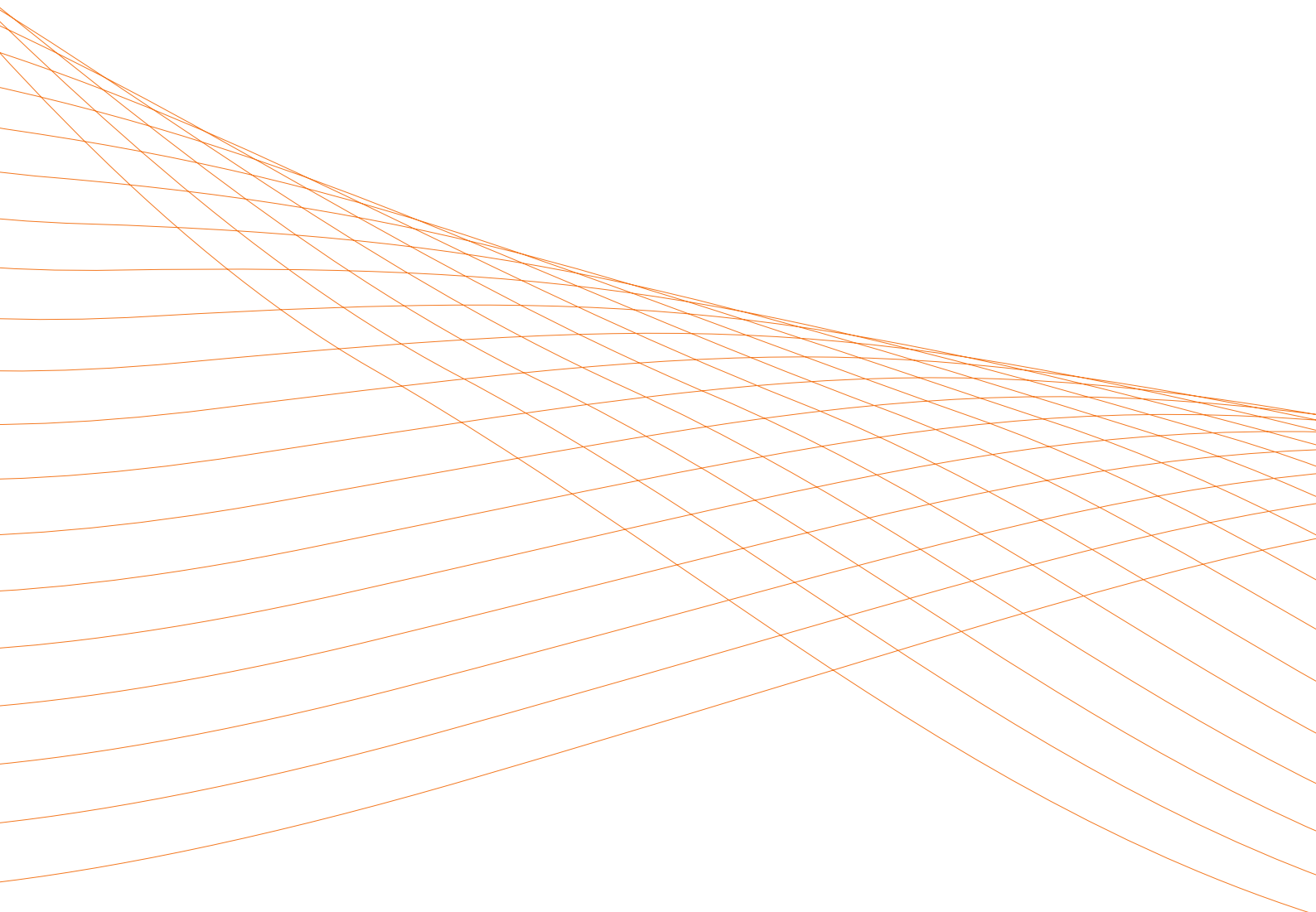
Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot

Universitätsprofessor an der
Ludwig-Maximilians-Universität
München

Dr. Dorothee Ritz

Mitglied seit 13. Oktober 2014

Leitung Strategie Microsoft International,
Unterschleißheim



LAGEBERICHT

GESCHÄFTSMODELL

Geschäftsfelder und Organisation	36
Unternehmensziele und -strategie	41
Steuerungssystem	44
Innovation und Entwicklung	46
Nachhaltigkeit und Mitarbeiter	49

GESCHÄFTSJAHR

Rahmenbedingungen	53
Geschäftsverlauf	55
Umsatz- und Ertragslage	56
Finanzlage	63
Vermögenslage	66
Unternehmensperformance	68
Nachtragsbericht	71

GESCHÄFTSAUSBLICK

Risiko- und Chancenbericht	72
Prognosebericht	81

CORPORATE GOVERNANCE

Corporate Governance Bericht	85
Vergütungsbericht	89

LAGEBERICHT DER TAKKT AG UND DES TAKKT-KONZERNS

GESCHÄFTSMODELL

GESCHÄFTSFELDER UND ORGANISATION

TAKKT agiert mit den Marken und Portfoliogesellschaften des Konzerns in attraktiven Märkten im Bereich des B2B-Spezialversandhandels. Durch die strukturellen Markttrends ergeben sich nachhaltige Chancen, die die Unternehmensgruppe durch konsequente Marktbearbeitung nutzt.

B2B-SPEZIALVERSANDHANDEL FÜR GESCHÄFTSAUSSTATTUNG

TAKKT konzentriert sich vorwiegend auf den Verkauf langlebiger und preisstabiler Ausrüstungsgegenstände an Firmenkunden. Dabei umfasst das Produktportfolio größtenteils Gebrauchsgüter, die Unternehmen im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit nutzen. TAKKT liefert z.B. Palettenhubwagen an deutsche Automobilzulieferer, Computerschränke an Schweizer Maschinenbauer oder Gastronomiebedarf an US-amerikanische Großküchen. Der Vertrieb erfolgt im Rahmen eines integrierten Multi-Channel-Ansatzes über die Vertriebs- und Marketingkanäle Print (Kataloge und Broschüren), Online (Webshops und E-Procurement-Lösungen), Tele (telefonische Kundenbetreuung) sowie Field (persönliche Betreuung durch Mitarbeiter im Außendienst).

Das Geschäftsmodell von TAKKT lässt sich anhand folgender Kriterien in das Marktumfeld einordnen:

- Die Kunden können in Konsumenten (B2C) und Unternehmen (B2B) unterteilt werden.
- Stationärer Handel, Direktvertrieb der Hersteller und Versandhandel (Direct Marketing) bilden die unterschiedlichen Vertriebsarten. Dabei gibt es auch Mischformen.
- Hinsichtlich des Sortiments wird zwischen warenhausähnlichen Universalisten auf der einen und spezialisierten Händlern auf der anderen Seite unterschieden.
- Mit Blick auf die Branchensegmentierung gibt es zum einen horizontal ausgerichtete Händler, die sich – unabhängig von der Abnehmerbranche – auf bestimmte Produktgruppen wie etwa Lager- und Betriebsausstattung, Verpackung oder Büromöbel konzentrieren (Produktspezialist). Zum anderen gibt es vertikal ausgerichtete Händler, die ihr Sortiment auf die Bedürfnisse einer bestimmten Branche oder Kundengruppe ausrichten, wie etwa den Gastronomiesektor (Branchen- oder Kundenspezialist).

- In puncto Dienstleistungsangebot ist zu unterscheiden zwischen reinen Distributoren sowie Anbietern, die über den reinen Warenvertrieb hinaus Services anbieten, die dem Kunden einen Zusatznutzen stiften.

Die Gesellschaften der TAKKT-Gruppe positionieren sich in diesem Marktumfeld als B2B-Spezialversandhändler für Geschäftsausstattung mit umfassendem Serviceangebot und vorwiegend horizontaler Ausrichtung. Die Gesellschaften sind hauptsächlich in Europa und Nordamerika sowie in geringerem Umfang in Asien tätig.

KLARE ORGANISATIONSSTRUKTUR

Die Organisationsstruktur des TAKKT-Konzerns stellt sich wie auf der folgenden Seite abgebildet dar:

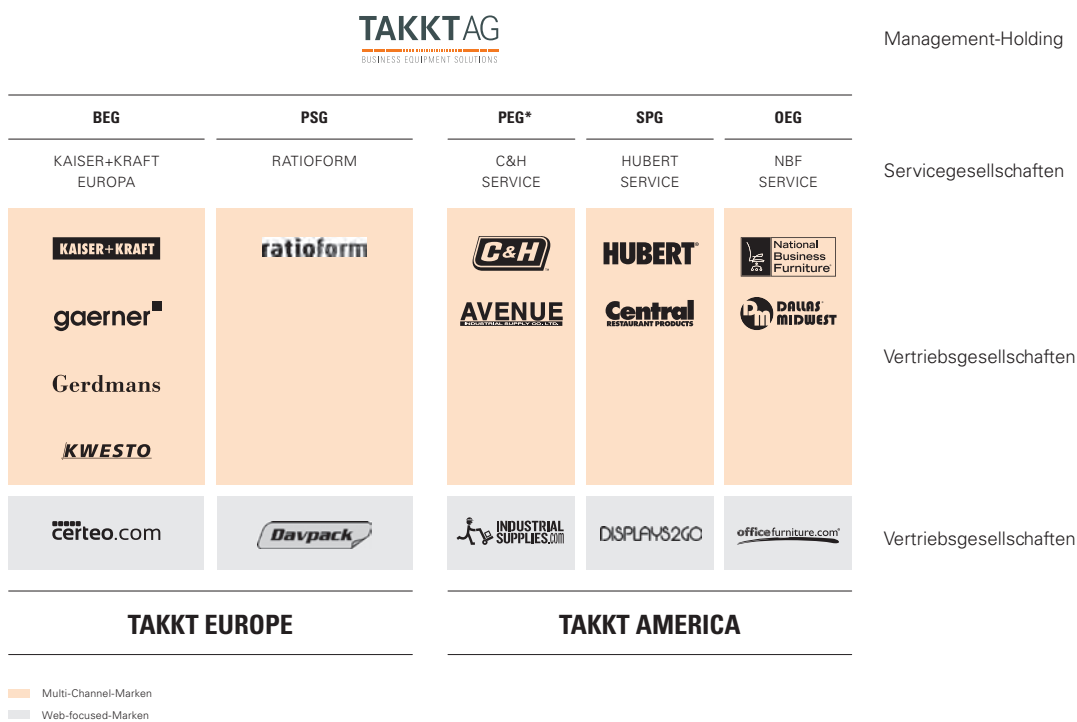
- Die TAKKT AG ist als Management-Holding für die Steuerung der Gesellschaften nach den gleichen Wert- und Wachstumstreibern verantwortlich. Ihre Aufgaben bestehen in den klassischen Holdingfunktionen und der Weiterentwicklung der Konzernstrategie. Zudem fördert und organisiert die Holding den Know-how-Transfer zwischen den Sparten. Für Zwecke der Berichterstattung sind die einzelnen Sparten zu Geschäftsbereichen zusammengefasst. So gehören die Business Equipment Group (BEG) und die Packaging Solutions Group (PSG) zum Geschäftsbereich TAKKT EUROPE. Die Plant Equipment Group (PEG), die Specialties Group (SPG) und die Office Equipment Group (OEG) sind im Geschäftsbereich TAKKT AMERICA vereint.

- Der Konzern gliedert sich in fünf Sparten mit unterschiedlich ausgerichteten Geschäftsmodellen, wie in der Grafik auf der folgenden Seite ersichtlich. In den einzelnen Sparten erbringen die Servicegesellschaften zentrale Dienstleistungen für die einzelnen Vertriebsgesellschaften und betreuen z.B. den Einkauf, das Marketing, die Logistik und die IT. Hinter den Vertriebsgesellschaften stehen Multi-Channel- sowie Web-focused-Marken.

Der Geschäftsbereich TAKKT EUROPE verfügt über mehr als 50 Standorte sowie drei Zentrallager und 16 Regionallager.

- Die Business Equipment Group (BEG) bietet als Betriebsausstatter in 23 europäischen Ländern sowie in Japan und China rund 61.000 Produkte für Transport-, Betriebs-, Lager- und Büroausstattung an. Zu ihren Kunden zählen sowohl Industrieunternehmen wie z.B. Automobilzulieferer als auch Unternehmen aus den Bereichen Dienstleistung und Handel sowie öffentliche Einrichtungen. Exemplarische Produkte sind etwa Palettenhubwagen, Universalschränke oder Drehstühle, aber auch Spezialprodukte wie Umweltschränke oder Gefahrstoffbehälter. Die BEG verfolgt eine zentralisierte Lagerstrategie

Unternehmensstruktur



* Die Sparte Plant Equipment Group (PEG) wurde mit Wirkung zum 30. Januar 2015 verkauft. Siehe Nachtragsbericht für weitere Informationen.

und setzt auf zwei Zentrallager in Deutschland, ergänzt durch fünf Regionallager für die Auslieferung von Produkten, die sich stärker am lokalen Bedarf orientieren.

- Die Packaging Solutions Group (PSG) bietet als Verpackungsspezialist in sechs europäischen Ländern rund 6.500 verschiedene Transportverpackungen für Unternehmen unterschiedlichster Branchen an, sowie individuell auf die Kunden zugeschnittene Verpackungslösungen. Exemplarische Produkte sind etwa Faltpapier, Verpackungspolster, Versandpaletten oder Stretchfolie. Aus diesem Grund verfolgt die Sparte eine dezentralere Lagerstrategie mit einem zentralen Lager bei München und elf Regionallagern in den verschiedenen Vertriebsregionen.

Der Geschäftsbereich TAKKT AMERICA verfügt über mehr als 20 Standorte und verfolgt aufgrund der räumlichen Größe des Marktes auf Spartenebene eine weniger zentralisierte Lagerstandortstrategie als die BEG innerhalb von TAKKT EUROPE. Um eine zügige Belieferung in den unterschiedlichen Regionen zu gewährleisten, betreibt TAKKT AMERICA neun Zentrallager und vier Regionallager.

- Die Plant Equipment Group (PEG) vertreibt als Industrieausstatter rund 54.000 Produkte aus den Bereichen Transport, Lager und Betrieb an Unternehmen in den USA, Kanada und Mexiko. Exemplarische Produkte sind etwa Containersysteme, Etagenwagen oder Schwerlastregale. Die Lieferung erfolgt von einem Zentrallager in Pleasant Prairie, Wisconsin, einem Regionallager in Reno, Nevada, einem Regionallager in Mexiko und zwei Regionallagern in Kanada. Die Sparte PEG wurde mit Wirkung zum 30. Januar 2015 verkauft.
- Die Specialties Group (SPG) vertreibt als Spezialist für Gastronomieausstattung und Verkaufsförderung rund 143.000 Artikel und Einrichtungsgegenstände für Hotels, Restaurants und den Einzelhandel in den USA und Kanada sowie in drei Ländern Europas. Exemplarische Produkte sind etwa Buffet- und Küchenausstattung sowie Verkaufsdisplays. Die verschiedenen Gesellschaften der SPG nutzen in Summe fünf Zentrallager.

- Die Office Equipment Group (OEG) bietet in den USA und Kanada rund 20.000 Büromöbelprodukte an. Zu den Kunden zählen neben Unternehmen auch Schulen, Kirchen, Behörden und der Gesundheitssektor. Exemplarische Produkte sind etwa Bürostühle und Schreibtische, Konferenztische oder Möbel für den Empfangsbereich. Die OEG betreibt drei Zentrallager, die die Kunden in jeweils unterschiedlichen Regionen der USA beliefern.

Einen Überblick über alle Konzerngesellschaften liefert die detaillierte Anteilsbesitzliste des TAKKT-Konzerns, die dem Konzernanhang unter Ziffer 5 „Sonstige Erläuterungen“ zu entnehmen ist. Darüber hinaus sind alle Standorte des Konzerns auf den Standortkarten am Ende dieses Geschäftsberichts aufgeführt.

MEHR-MARKEN-STRATEGIE UND EFFIZIENTE KUNDENANSPRACHE ALS ERFOLGSFAKTOREN

Im Vertrieb der Produkte verfolgt TAKKT eine Mehr-Marken-Strategie, die Multi-Channel- und Web-focused-Marken umfasst und sich nach den unterschiedlichen Bedürfnissen der jeweiligen Kundengruppen richtet:

- Multi-Channel-Marken kombinieren das klassische Kataloggeschäft, das eher mittelgroße und größere Unternehmen anspricht, mit einem Online-Angebot und – wo sinnvoll – mit Mitarbeitern für telefonische Ansprache und Außendienst zu einem integrierten Ansatz. Der Kunde kann zwischen verschiedenen Kanälen wählen. Sobald der Auftrag im Warenwirtschaftssystem erfasst ist, wird er nach einheitlichen Prozessen abgewickelt. Bei Großkunden können Produktangebote zudem direkt in deren hauseigene IT-Systeme eingestellt werden. Durch solche individuell zugeschnittenen E-Procurement-Lösungen können die TAKKT-Gesellschaften direkt auf die individuellen Systeme der Kunden eingehen, was die Transaktionskosten beim Besteller zusätzlich reduziert. Der Kunde kann sich ein Sortiment regelmäßig bezogener Waren zusammenstellen und erhält Einblicke in die Bestellhistorie sowie einen detaillierten Überblick über seine Geschäftsbeziehung zur TAKKT-Gesellschaft. Durch E-Procurement gelingt es TAKKT, einen echten Mehrwert für die Kunden zu schaffen und gleichzeitig eine nachhaltige Kundenbeziehung aufzubauen und weiterzuentwickeln.

- Über Web-focused-Marken spricht TAKKT Kunden an, die mit dem klassischen Kataloggeschäft und den dazugehörigen Online-Angeboten bisher nicht effizient erreicht werden konnten. Dies sind v.a. kleinere Betriebe mit einem vergleichsweise geringen Bedarf. Im Idealfall ist die Kundenbeziehung im reinen Internetgeschäft von der ersten Bestellung an profitabel. Im Gegensatz dazu sind Multi-Channel-Marken erst ab einer gewissen Anzahl an Bestellungen profitabel und setzen daher stärker auf Kunden, die wiederholt kaufen. Dagegen lassen sich Sortiment und Preise bei Web-focused-Marken flexibler an die sich schnell ändernden Bedürfnisse dieser Kundengruppe anpassen. Wesentliche Erfolgsfaktoren für den Vertrieb sind effektive Suchmaschinenoptimierung und Onlinewerbung, um den eigenen Online-Shop prominent zu platzieren und damit die Aufmerksamkeit potentieller Kunden zu gewinnen.

MEHRWERT FÜR DEN KUNDEN – ÜBER REINEN VERSANDHANDEL HINAUS

TAKKT bewegt sich in einer attraktiven Marktnische. Im B2B-Versandhandel betrachtet der Kunde den Preis im Verhältnis zu einem Paket aus Produkt, Qualität und Service. Guter Versandhandel bedeutet für ihn, qualitativ hochwertige Produkte schnell finden und einfach bestellen zu können. Darüber hinaus erwartet er ein hohes Maß an Service rund um das eigentliche Produkt. Genau auf diesem Gebiet liegt die Stärke der Konzerngesellschaften. Der Service, den die TAKKT-Gesellschaften ihren Kunden bieten, um sie langfristig zu binden, umfasst insbesondere die in der Tabelle auf S. 39 aufgeführten Leistungen.

Neben dem Mehrwert für den Kunden schafft TAKKT auch erheblichen Nutzen auf Seiten der Lieferanten. Die Aufnahme in das Sortiment einer TAKKT-Gesellschaft bringt für diese große Vorteile, verglichen mit dem eigenständigen Vertrieb ihrer Produkte. Sie erhalten direkt Zugang zu einer sehr großen Zahl von Kunden in unterschiedlichen Ländern und umgehen damit die natürlichen Markteintrittsbarrieren, die sich insbesondere in Europa aus den unterschiedlichen Währungen, Sprachen und rechtlichen Rahmenbedingungen ergeben.

ATTRAKTIVE MARKTNISCHE

Die Marktnische des B2B-Spezialversandhandels ist aus Sicht von TAKKT auch in folgender Hinsicht vorteilhaft:

- TAKKT nutzt einen äußerst fragmentierten Lieferantenpool und pflegt langjährige und eingespielte Lieferantenbeziehungen. Auch auf der Kundenseite ist TAKKT breit diversifiziert, d.h. TAKKT beliefert Kunden unterschiedlicher Größe und Branchen und ist daher unabhängig von einzelnen Großaufträgen oder Großkunden.
- Das Marktumfeld vieler TAKKT-Gesellschaften ist durch erhebliche Markteintrittsbarrieren geschützt. Ein potenzieller neuer Wettbewerber muss zunächst signifikant in Marketing, IT und Logistik investieren und mehrjährige Anlaufverluste in Kauf nehmen, bevor er die branchentypischen Margen realisieren kann. Diese Investitionen zahlen sich nur dann aus, wenn ein Unternehmen es schafft, einen treuen Kundenstamm aufzubauen, der in regelmäßigen Abständen erneut kauft.

Mehrwert für den Kunden	
Sorgfältige Vorauswahl hochwertiger Produkte und übersichtliche Präsentation	Die Gesellschaften von TAKKT stiften Mehrwert für den Kunden, indem ein ausgewähltes Angebot hunderter Lieferanten einer strengen Qualitätskontrolle unterzogen, effizient gebündelt und übersichtlich präsentiert wird. Darüber hinaus bieten die TAKKT-Gesellschaften ein breites Sortiment an qualitativ hochwertigen Eigenmarken-Produkten, die auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten sind. Im Sortiment differenzieren die Konzerngesellschaften die Produkte überwiegend nach anwendungsbezogenen Kriterien wie Größe, Volumen oder Tragkraft statt z.B. nach Herstellern. Der Kunde findet daher schnell das für ihn passende Produkt und spart so Zeit und Kosten.
Einfache Bestellung und schnelle Lieferung	Der Kunde kann einfach über den für ihn optimalen Kanal bestellen. Zu diesem Zweck vernetzt TAKKT die Bestellkanäle zunehmend untereinander. Die Vertriebsgesellschaften bieten ihren Kunden eine schnelle Lieferung über ausgefeilte Logistiksysteme, die auf die Zielländer individuell zugeschnitten sind. Einen Großteil der Produkte hat TAKKT direkt ab Lager verfügbar. Gegenüber dem Direktvertrieb und dem stationären Handel stellt dies einen wichtigen Wettbewerbsvorteil dar – v.a., da Unternehmen sich bei der Beschaffung zunehmend an Prozesskosten orientieren.
Individuelle Angebote und Begleitung des Auswahlprozesses	Die Mitarbeiter der Vertriebsgesellschaften beraten Kunden telefonisch bei der Auswahl geeigneter Produkte. Auf Kundenwunsch werden individuelle Angebote erstellt. Um den Kunden die richtige Produktauswahl zu erleichtern, versenden die Vertriebsteams beispielsweise Materialmuster. Durch zielgerichtete Fragen und die umfassende Produktpertise der TAKKT-Mitarbeiter erhält der Kunde so passgenaue Lösungen, die seinem individuellen Bedarf gerecht werden.
Kundenindividuelle Lösungen	Bietet das TAKKT-Sortiment keine unmittelbare Lösung für den Bedarf eines Kunden, wird dieser im Dialog mit ihm zuerst genau spezifiziert und anschließend eine passgenaue Lösung bei einem geeigneten Lieferanten gefunden. Durch eingespielte langjährige Lieferantenbeziehungen sind hierbei auch Sonderanfertigungen möglich.
Projektgeschäft	Kundenanfragen für Projekte werden durch Tele- und Field-Sales-Mitarbeiter individuell betreut, um besondere Serviceanforderungen wie z.B. eine termingenaue Anlieferung berücksichtigen zu können. Die US-amerikanische Konzerngesellschaft NBF stattet etwa Unternehmen mit mehreren Standorten („Multi-Location-Accounts“) mit der Einrichtung für all ihre Niederlassungen aus. Nach dem Motto „Furniture that works. People who care“ unterstützen die Sales-Mitarbeiter den Kunden dabei je nach Wunsch auch bei der Planung seiner Räumlichkeiten.
Lange Garanziezeiten	Auf die bei den TAKKT-Gesellschaften erhältlichen Produkte werden in der Regel Garanziezeiten gewährt, die mehrere Jahre über den gesetzlichen Anforderungen liegen. TAKKT bietet zudem für mehrere Jahre die Möglichkeit, den exakt gleichen Artikel nachzukaufen und damit passgenauen Ersatz zu erhalten. Der Kunde erhält so ein hohes Maß an Sicherheit v.a. bei Produkten, die seinem Unternehmen dauerhaft zur Verfügung stehen müssen.

MARKTENTWICKLUNGEN FÖRDERN BEWÄHRTES GESCHÄFTSMODELL

Nachhaltige Chancen für TAKKT ergeben sich aus Sicht der Unternehmensführung durch sechs strukturelle Markttrends, die TAKKT mit entsprechenden Wettbewerbsstärken bedient (vgl. Tabelle unten). Diese Trends untermauern zudem das Geschäftsmodell des Unternehmens – die Konzentration auf Geschäftskunden, den Multi-Channel-Vertriebsansatz, die Spezialisierung der Sortimente und das umfassende Serviceangebot für den Kunden.

Markttrend	Wettbewerbsstärke
Lieferantenkonzentration bei Kunden: Große Unternehmen konsolidieren ihre Geschäftsbeziehungen zunehmend auf wenige kompetente Partner. Konzentrieren sie sich auf einige wenige Lieferanten, reduziert sich die Zahl der Ansprechpartner und die Aufträge lassen sich effizienter verwalten.	TAKKT stellt Sortimente zusammen, die in Breite und Tiefe den Bedarf der Kunden an langlebigen Ausrüstungsgütern abdecken. Dabei positioniert sich TAKKT als B2B-Spezialversandhändler für Geschäftsausstattung, der den Kunden ein umfassendes Angebot aus einer Hand liefert.
Prozesskostensenkung: Unternehmen orientieren sich immer stärker an Prozesskosten. Bei Artikeln mit einem Warenwert von wenigen hundert Euro ist es unwirtschaftlich, mit hohem Aufwand nach dem günstigsten Angebot zu suchen. Im Einkauf wird zunehmend Wert darauf gelegt, Waren schnell finden und einfach bestellen zu können sowie guten Service zu erhalten.	TAKKT stiftet Mehrwert für den Kunden, indem das Angebot hunderter Lieferanten effizient gebündelt und übersichtlich präsentiert wird. Hierdurch werden Prozesse verkürzt und Transaktionskosten reduziert. TAKKT bietet eine Vorauswahl hochwertiger Qualitätsprodukte, ausgereiften Service, attraktive Bedingungen und eine schnelle Lieferung über ausgefeilte Logistiksysteme, die auf die Zielländer individuell zugeschnitten sind.
Elektronische Bestellsysteme: Unternehmen greifen beim Einkauf immer häufiger auf elektronische Bestellwege zurück. Sie übermitteln ihre Order per E-Mail, über das Internet oder ein hauseigenes E-Procurement-System.	TAKKT bietet nach Kundenbedürfnissen differenzierte E-Commerce-Lösungen – vom klassischen Webshop bis zur elektronischen Einbindung des Produktangebots in das Warenwirtschaftssystem des Kunden (E-Procurement).
Multi-Channel-Ausrichtung der Kunden: Unternehmen nutzen bei der Suche nach den von ihnen benötigten Produkten Kataloge und das Internet, wollen eventuell auch telefonisch und persönlich beraten werden. Immer häufiger greifen sie vor der Kaufentscheidung auf unterschiedliche Informationsquellen zurück. Erfolgreich bleibt, wer diesen Schritt zur vom Kunden gesteuerten Geschäftsbeziehung (Customer Managed Relationship) nachvollzieht und immer dort präsent ist, wo der Kauf getätigt werden soll.	TAKKT kombiniert und integriert im Multi-Channel-Marketing alle Vertriebskanäle, die beim Empfänger eine Kaufentscheidung auslösen können. Die Gesellschaften sind mit ihrem Angebot überall dort präsent, wo die Kunden nach Produkten suchen. Jede Bestellung wird dabei einheitlich über effiziente IT-Systeme abgewickelt – unabhängig von der Art der Auftragsanbahnung oder -erfassung.
Internationalisierung: Unternehmen erwarten aufgrund der Globalisierung zunehmend, weltweit beliefert zu werden. Verlegen sie ihre Produktionsstätten ins Ausland oder gründen sie neue Niederlassungen, möchten sie dort auf ihre bekannten Zulieferer, Produkte und Dienstleistungen zurückgreifen können.	Mit mehr als 50 Vertriebsgesellschaften in über 25 Ländern ist TAKKT nah am Markt und nah am Kunden. Unter dem Dach eines Verbundkonzepts verfolgen die einzelnen Sparten mit ihren Servicegesellschaften eigenständige Marketing- und Vertriebsstrategien, die auf ihre jeweiligen regionalen Marktgegebenheiten, Produkte und Zielgruppen ausgerichtet sind.
Nachhaltigkeit: Unternehmen entscheiden sich zunehmend für nachhaltig wirtschaftende Geschäftspartner, deren Wertschöpfungskette nach ökologischen, ökonomischen und sozialen Aspekten gemanagt wird.	TAKKT berücksichtigt die Anforderungen der Kunden in Sachen Nachhaltigkeit auf allen Wertschöpfungsstufen – u.a. im Einkauf, im Marketing und in der Logistik. Ein konzernweites Programm verankert das Thema Nachhaltigkeit im Tagesgeschäft und bündelt die einzelnen Maßnahmen, um das nachhaltige Wirtschaften des Konzerns auch gegenüber den Kunden zu dokumentieren.

UNTERNEHMENSZIELE UND -STRATEGIE

Es ist das erklärte Ziel des TAKKT-Konzerns, der weltweit führende B2B-Spezialversandhändler für Geschäftsausstattung zu sein. Dabei setzen die Konzerngesellschaften die Marketing- und Vertriebskanäle Print, Online, Tele und Field im Rahmen eines Multi-Channel-PLUS-Ansatzes ein. TAKKT will zudem bis 2016 in Sachen Nachhaltigkeit Vorbild der Branche sein. In der nachstehenden Übersicht sind die strategischen Ziele des TAKKT-Konzerns dargestellt. Sie sind gegenüber dem Vorjahr unverändert.

Strategische Ziele	
Profitabel wachsen	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristige Umsatzsteigerung um durchschnittlich zehn Prozent pro Jahr – ca. zur Hälfte organisch, ca. zur Hälfte durch Akquisitionen • EBITDA-Marge zwischen 12 und 15 Prozent
Risiken diversifizieren	<ul style="list-style-type: none"> • Signifikante Umsatzbeiträge auf mindestens zwei Kontinenten • Diversifizierte Umsatzanteile mit dem verarbeitenden Gewerbe, dem Handels- und Dienstleistungssektor sowie staatlichen Institutionen • Ausgewogene Produktsortimente
Nachhaltig handeln	<ul style="list-style-type: none"> • Bis 2016 Vorbild der Branche in Sachen Nachhaltigkeit • Nachhaltigkeit als „built-in“ statt „addon“ in der täglichen Unternehmensführung

PROFITABEL WACHSEN

In den vergangenen 15 Jahren wurde nahezu jährlich eine Neugründung oder Akquisition durchgeführt. Dieses Expansionstempo plant TAKKT auf lange Sicht beizubehalten. TAKKT will weiterhin profitabel wachsen und den Umsatz in Zukunft um durchschnittlich zehn Prozent pro Jahr steigern – bei einer EBITDA-Marge zwischen 12 und 15 Prozent. Das Wachstum soll über einen langen Zeitraum betrachtet rund zur einen Hälfte organisch und zur anderen Hälfte durch Akquisitionen entstehen.

Das organische Wachstum wird durch folgende Initiativen gefördert:

- Ausweitung des E-Commerce: Da E-Commerce Geschäftsbeziehungen vereinfacht und Beschaffungsprozesse verschlankt, wird diese Form des Handels auch im B2B Direct Marketing zunehmend bedeutender. TAKKT entwickelt die E-Commerce-Aktivitäten daher konsequent weiter und intensiviert z.B. den Aufbau kundenindividueller E-Procurement-Systeme, das Content Management im Webshop und die Suchmaschinenoptimierung. Darüber hinaus nutzt der Konzern zunehmend Instrumente wie SEO (Search Engine Optimization) und SEA (Search

Engine Advertising), um für die Kunden im Internet sichtbar zu sein. Bis 2016 möchte TAKKT den Anteil des Auftragseingangs über E-Commerce von heute 30,1 Prozent auf 35 bis 45 Prozent steigern.

- Ausbau zusätzlicher Multi-Channel-Aktivitäten: Ein angemessener Mix der Aktivitäten Print, Online, Tele und Field und deren integrierte Nutzung ist für einen erfolgreichen Vertrieb im B2B-Spezialversandhandel zunehmend wichtig. Hintergrund dieses Multi-Channel-PLUS-Ansatzes ist die Feststellung, dass sich das Verhalten der Geschäftskunden weltweit verändert. Noch vor wenigen Jahren dominierte der Katalog als Vertriebsmedium. Heute kann ein Unternehmen bei der Suche nach Produkten auf deutlich mehr Informationsquellen zurückgreifen. TAKKT entwickelt die Strategie des Multi-Channel PLUS Stück für Stück weiter – mit dem Ziel, alle Vertriebsmedien integriert einzusetzen, die beim Empfänger eine Kaufentscheidung auslösen können. Damit sind die Konzerngesellschaften mit ihrem Angebot überall dort präsent, wo die Kunden sich über Produkte informieren: per Katalog, online, telefonisch und über Mitarbeiter im Außendienst.
- Aufbau und Weiterentwicklung von Web-focused-Marken: Im Geschäft der Vertriebsmarken, die überwiegend im Web aktiv sind, lassen sich Produkte und Preise flexibler an die sich schnell ändernden Kundenbedürfnisse anpassen als bei Verwendung anderer Vertriebsmedien. Gerade kleinere Betriebe können so wirkungsvoller angesprochen werden. Der TAKKT-Konzern baut diesen Vertriebsweg stetig aus, indem er bestehende Web-focused-Marken weiterentwickelt und neue Marken aufbaut.
- Ausbau des Produktsortiments: Die Sortimentserweiterung erfolgt in zwei Stoßrichtungen. Zum einen wird der Ausbau bestehender Sortimente forciert und zum anderen wird die Expansion in neue Produktkategorien vorangetrieben, über die vorhandene Sortimente ergänzt oder neue Käufergruppen erschlossen werden sollen.
- Ausbau der Eigenmarken: Über Eigenmarken verfolgt TAKKT die Ziele, neue Kunden zu gewinnen und bestehende Kunden dauerhaft an das Unternehmen zu binden. Einzelne TAKKT-Gesellschaften führen zu diesem Zweck etwa neue Produkte zu einem attraktiven Preis-Leistungs-Verhältnis ein, um auch das Einstiegssegment für den kleineren Bedarf abzudecken. Andere Konzerngesellschaften bieten über sogenannte Leistungsmarken Produkte an, die mindestens dem Industriestandard entsprechen oder sogar einem höheren Qualitätsanspruch gerecht werden. Diese Marken verbessern die Kundenbindung

und erzielen überdurchschnittliche Margen. Das Unternehmen verfolgt das Ziel, den Anteil des Umsatzes mit Eigenmarken bis 2016 von heute 14,7 Prozent auf dann 20 bis 25 Prozent zu erhöhen.

- Internationaler Ausbau erfolgreicher Geschäftsmodelle („Roll-out“): Einige Konzerngesellschaften verfolgen ihr erfolgreiches Geschäftsmodell bisher nur in bestimmten Ländern oder Regionen. TAKKT baut auf den bestehenden Plattformen auf und gründet weitere Gesellschaften in erfolversprechenden neuen Regionen.

Weitergehende Ausführungen zur Umsetzung des organischen Wachstumsziels über die Initiative DYNAMIC finden sich im Abschnitt Innovation und Entwicklung auf den Seiten 46 bis 48.

Zudem soll der Konzern durch Akquisitionen wachsen. Potentielle Übernahmekandidaten sind v.a. Unternehmen mittlerer Größe, die sich oftmals in Familienbesitz befinden. Vor diesem Hintergrund pflegt TAKKT langfristige Kontakte zu möglichen Zielunternehmen. Um jederzeit handlungsfähig zu sein, stehen für mittelgroße Unternehmenserwerbe fortwährend ausreichende Kreditlinien zur Verfügung. Bei der Entscheidung über eine Akquisition spielen zudem folgende Aspekte eine Rolle:

- Für die Zielgesellschaft wird eine positive Entwicklung der geschäftsspezifischen Wert- und Wachstumstreiber erwartet, die TAKKT zur Steuerung der Tochtergesellschaften heranzieht. Die EBITDA-Marge sollte mindestens im TAKKT-Zielkorridor liegen oder zumindest mittelfristig das Potenzial besitzen, sich dorthin zu entwickeln.
- Die Zielgesellschaft ist ein etabliertes, marktführendes Unternehmen, das zur oben erläuterten Positionierung des TAKKT-Konzerns passt. Es sollte sich um ein Unternehmen mit skalierbarem Geschäftsmodell im B2B Direct Marketing handeln, das als Produkt- oder Kundenspezialist auftritt, auf Gebrauchs- oder Spezialgüter fokussiert ist und über einen fragmentierten Kundenstamm und Lieferantenpool verfügt. Der Verbleib des Managements in seiner Funktion ist erwünscht.
- Durch die Akquisition bietet sich für TAKKT die Gelegenheit, weiter zu diversifizieren, das Produktportfolio auszubauen, neue Kundengruppen zu erschließen oder regional zu expandieren. Zudem achtet TAKKT darauf, durch eine Akquisition möglichst neues Know-how zu gewinnen, wie z.B. in den Bereichen Field Sales (NBF 2006), Telesales (Central 2009), Online Marketing und Direktimporte aus Asien (GPA 2012) oder integrierter Multi-Channel-Vertrieb (Ratioform 2012).

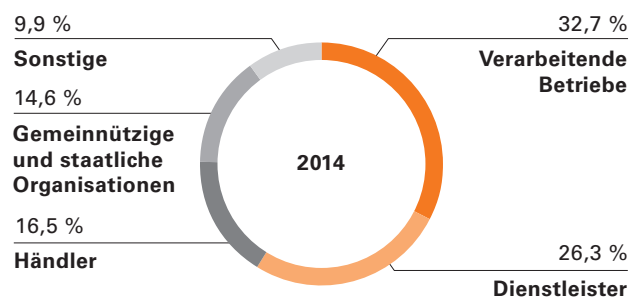
Um einen Wertzuwachs nach Eingliederung in den Konzernverbund zu realisieren, unterstützt TAKKT die neu akquirierten Unternehmen bei der Fortsetzung und Forcierung ihres Wachstumskurses, hilft bei der Expansion des Geschäftsmodells in neue Märkte und fördert den Austausch von Organisations-, Logistik-, IT-, Marketing- und Vertriebs-Know-how über die verschiedenen Gesellschaften hinweg.

RISIKEN DIVERSIFIZIEREN

TAKKT strebt an, die Risiken des Konzerns weiter zu diversifizieren und sich von konjunkturellen Einflüssen unabhängiger zu machen. Dabei werden folgende Ebenen bedacht.

Auf Kundenebene bedient das Unternehmen verarbeitende Betriebe, Händler, Dienstleister sowie gemeinnützige und staatliche Organisationen, um zyklische Schwankungen einzelner Zielgruppen auszugleichen. Bestellungen verarbeitender Betriebe – das ursprüngliche Stammgeschäft des TAKKT-Konzerns – stehen noch hinter rund einem Drittel des Umsatzvolumens, wobei der Anteil der übrigen Kundengruppen in den vergangenen 15 Jahren kontinuierlich zugenommen hat. Mittelfristig verfolgt der Konzern das Ziel, diversifizierte Umsatzanteile mit dem verarbeitenden Gewerbe, dem Handels- und Dienstleistungssektor sowie gemeinnützigen und staatlichen Institutionen zu erzielen. Diese zunehmende Diversifikation nach Kundengruppen stabilisiert das TAKKT-Geschäft durch eine verringerte Abhängigkeit vom zyklischen Geschäft mit dem verarbeitenden Gewerbe. Darüber hinaus profitiert der Konzern von der Auftragsvergabe staatlicher Einrichtungen, die die Umsatzentwicklung in Abschwungphasen festigt.

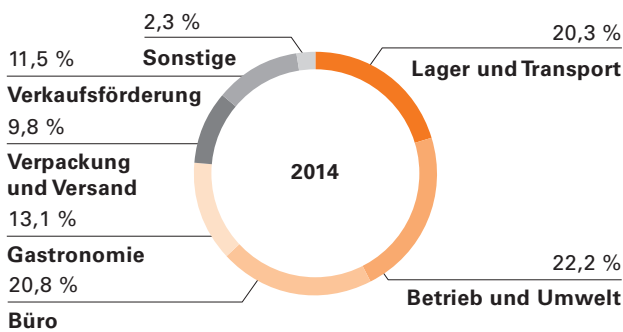
Diversifikation von Kundengruppen



Auf Produktebene unterscheidet TAKKT zwischen Produkten für Betrieb & Umwelt, Lager & Transport, Büro, Verpackung & Versand, Gastronomie und Verkaufsförderung. TAKKT streut hier breit, um Schwankungen der Nachfrage aktiv entgegenzuwirken. Das Unternehmen hat sein Produktportfolio durch die Akquisitionen von Hubert (2000), NBF (2006), Central (2009), GPA (2012) und Ratioform (2012) gezielt auf Produktgruppen für Gastronomie, Verkaufsförde-

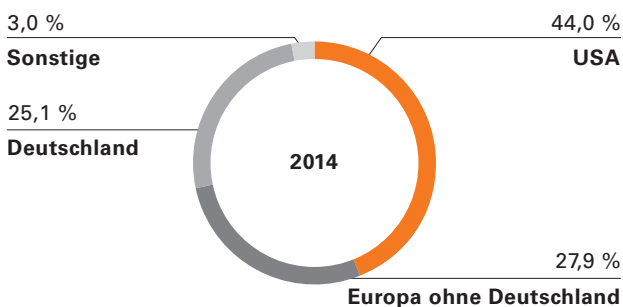
rung, amerikanische Büromöbel und Verpackung ausgedehnt. Dies erlaubt TAKKT, an den Wachstumstrends dieser Branchen zu partizipieren.

Diversifikation von Produktsortimenten



Auf Regionenebene differenziert TAKKT zwischen Deutschland, Europa ohne Deutschland, den USA sowie sonstigen Ländern wie Kanada, China und Japan. Insbesondere der Anteil des US-Geschäfts hat seit 2000 deutlich zugenommen. Regional zu diversifizieren, hat sich in der Vergangenheit als Stütze des TAKKT-Geschäftsmodells erwiesen. Konjunkturelle Schwankungen in bestimmten Zielmärkten können so teilweise durch gegenläufige Entwicklungen in anderen Regionen kompensiert werden. Der Konzern wird diesen Weg fortführen und verfolgt das Ziel, dauerhaft auf mindestens zwei Kontinenten signifikante Umsatzbeiträge zu erzielen.

Diversifikation von Regionen



NACHHALTIG HANDELN

Der Versandhandel ist bei der Distribution von Waren deutlich ressourcenschonender als der stationäre Handel. Somit ist das TAKKT-Geschäftsmodell per se bereits nachhaltig. Nachhaltigkeit ist für TAKKT folglich nicht neu. Darüber hinaus gehört es im Konzern seit jeher zur unternehmerischen Tradition, mit allen Ressourcen behutsam umzugehen. TAKKT hat das Ziel der Nachhaltigkeit – die lang-

fristige Balance zwischen wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Belangen – seit dem Jahr 2011 explizit als Teil der Unternehmensstrategie verankert und will in der Branche bis 2016 weltweit Vorbild werden.

Damit positioniert sich TAKKT frühzeitig im Wettbewerbsumfeld. Unternehmen achten immer stärker darauf, ihren individuellen Beitrag zur Schonung der Ressourcen beizusteuern, und erwarten von ihren Geschäftspartnern, dass auch diese ihre Wertschöpfungskette aktiv nach Nachhaltigkeitsaspekten steuern. TAKKT berücksichtigt die Anforderungen der Kunden in Sachen Nachhaltigkeit daher insbesondere im Einkauf, im Marketing und in der Logistik. Das konzernweite Programm (SCORE) verankert das Thema Nachhaltigkeit im Tagesgeschäft und bündelt die einzelnen Maßnahmen.

Die Ziele und wesentlichen Maßnahmen des TAKKT-Konzerns zur Nachhaltigkeit sind im Abschnitt Nachhaltigkeit und Mitarbeiter auf den Seiten 49f. dieses Geschäftsberichts zusammengefasst.

STEUERUNGSSYSTEM

EINHEITLICHE KENNZAHLEN ZUR STEUERUNG DER SPARTEN UND EINZELGESELLSCHAFTEN

Die Geschäftsmodelle der TAKKT-Gesellschaften sind über Regionen, Sortimente, Kundengruppen und Vertriebsansätze hinweg vergleichbar. Daher steuert das Management den Konzern und die einzelnen Sparten sowie alle Tochtergesellschaften nach den gleichen Wert- und Wachstumstreibern. Entwickeln sich die Kenngrößen einer Konzerngesellschaft nicht zufriedenstellend, reagiert das TAKKT-Management zeitnah mit entsprechenden Initiativen und Gegenmaßnahmen. Zu diesem Zweck werden alle unten genannten internen Steuerungskennzahlen regelmäßig an den Vorstand berichtet.

- Die organische Umsatzentwicklung des TAKKT-Konzerns dient als Maß für das Wachstumspotential der Gesellschaft ohne die Zurechnung von Unternehmenskäufen und Unternehmensverkäufen oder den Einfluss schwankender Wechselkurse. Die kurzfristige Umsatzentwicklung ist stark von konjunkturellen Zyklen beeinflusst. Auf lange Sicht will TAKKT mit Hilfe der Wachstumsinitiativen eine durchschnittliche organische Umsatzsteigerung von vier bis fünf Prozent erzielen.
- Der organische Umsatzverlauf resultiert aus der Entwicklung der Wert- und Wachstumstreiber Anzahl der Aufträge und durchschnittlicher Auftragswert. Beide Größen unterliegen zyklischen Schwankungen im Konjunkturverlauf und werden zudem strukturell durch Akquisitionen oder Desinvestitionen beeinflusst. Auf lange Sicht und bereinigt um diese Effekte beabsichtigt TAKKT, die Anzahl der Aufträge jährlich um zwei bis

vier Prozent zu steigern. Der durchschnittliche Auftragswert soll mindestens in Höhe der Inflationsrate wachsen.

- Der Rohertrag errechnet sich durch Abzug des Materialaufwands (Wareneinsatz und Frachtaufwand) von den Umsatzerlösen, addiert um weitere, in der Höhe nicht relevante Bestandsveränderungen und aktivierte Eigenleistungen. Die TAKKT-Gruppe erzielt eine Rohertragsmarge, also einen Rohertrag im Verhältnis vom Umsatz, von über 40 Prozent und hat den Anspruch, diese Marge auch künftig stabil zu halten. Hintergrund ist die Ausrichtung am Kundennutzen und die Erbringung vielseitiger Zusatzleistungen im Vergleich zur bloßen Distribution der Waren.
- Als wichtigster Maßstab für die operative, kurzfristige Ertragskraft der einzelnen Konzerngesellschaften dient die EBITDA-Marge, da in dieser Kennzahl Effekte aus länderspezifisch unterschiedlichen Steuersätzen und Finanzierungsstrukturen keine Rolle spielen. Da Abschreibungen auf das langfristige Vermögen bei dieser Kennziffer nicht berücksichtigt werden, lassen sich auch bestehende mit neu akquirierten Gesellschaften direkt vergleichen. TAKKT hat für die EBITDA-Marge des Konzerns einen langfristigen Zielkorridor von 12 bis 15 Prozent definiert.
- Der TAKKT-Cashflow errechnet sich aus dem EBITDA, abzüglich des Finanzergebnisses und der tatsächlichen Steuern vom Einkommen und Ertrag. Diese Größe zeigt den in der Berichtsperiode erwirtschafteten operativen Cashflow vor Effekten aus der Veränderung des kurzfristigen Nettoumlaufvermö-

Definition und Zielwerte der finanziellen Steuerungskennzahlen

Kennzahl	Aussage	Zielwert
Organische Umsatzentwicklung	Maßstab für das Unternehmenswachstum ohne Akquisitionen	Zwischen 4 und 5 Prozent im langfristigen Durchschnitt
Anzahl Aufträge und durchschnittlicher Auftragswert	Wesentliche Treiber der organischen Umsatzentwicklung	Zuwachs zwischen 2 und 4 Prozent im langfristigen Durchschnitt; Leicht steigend zwischen 400 und 500 Euro (Zuwachs mindestens um Inflationsausgleich)
Rohertragsmarge	Maß für den geleisteten Mehrwert (z.B. für Kunden und Lieferanten)	Über 40 Prozent vom Umsatz
EBITDA-Marge	Maß für die operative Profitabilität	Zwischen 12 und 15 Prozent vom Umsatz
TAKKT-Cashflow	Maß für die Innenfinanzierungskraft	Über 8 Prozent vom Umsatz
Investitionsquote	Kapitalbedarf für Erhaltung, Erweiterung und Modernisierung des Betriebs	Zwischen 1 und 2 Prozent vom Umsatz im langfristigen Durchschnitt
ROCE (Return on Capital Employed)	Maß für die Rentabilität des Gesamtkapitals vor Steuern	Deutlich über 12 Prozent
TAKKT Value Added	Maß für den verdienten Mehrwert nach Abzug der Gesamtkapitalkosten	Signifikant größer Null

gens. Die TAKKT-Cashflow-Marge soll dabei über acht Prozent betragen.

- Der Kapitalbedarf für Erhaltung, Erweiterung und Modernisierung des Geschäftsbetriebs ist bei den etablierten Gesellschaften des TAKKT-Konzerns vergleichsweise gering. Entsprechend liegt die Investitionsquote im langjährigen Durchschnitt zwischen ein und zwei Prozent vom Umsatz. In Geschäftsjahren, in denen z.B. die Lagerkapazitäten einer Sparte erweitert werden, liegt diese Quote deutlich höher, in Perioden ohne größere Investitionsprojekte dagegen am unteren Ende der angegebenen Spanne. Bis voraussichtlich 2016 kann die DYNAMIC-Initiative dazu führen, dass der jährliche Anteil der Investitionen am Konzernumsatz bis zu einen Prozentpunkt höher liegt als im langfristigen Konzerndurchschnitt.
- Der Return on Capital Employed (ROCE) misst die Profitabilität vor Steuern des eingesetzten Kapitals. Diese Kennzahl setzt das EBIT ins Verhältnis zum durchschnittlich eingesetzten Kapital, welches als Bilanzsumme reduziert um die nicht-zinstragenden kurzfristigen Verbindlichkeiten definiert ist. Der ROCE drückt damit die operative Ertragskraft des eingesetzten Kapitals aus. Als Zielwert für die TAKKT-Aktivitäten ist ein ROCE von deutlich über zwölf Prozent festgelegt.
- Als wesentliche Kennzahl im Rahmen eines längerfristigen, wertorientierten Controllings dient in der Gruppe die Kennzahl TAKKT Value Added. Sie ist definiert als Differenz aus dem erwirtschafteten Ergebnis nach Steuern und den Kapitalkosten auf das eingesetzte durchschnittliche Kapital. Das erwirtschaftete Ergebnis nach Steuern ergibt sich dabei auf Basis des EBIT, das um den Steueraufwand vermindert und um das übrige Finanzergebnis erhöht wird. Die Kapitalkosten werden durch Multiplikation des eingesetzten durchschnittlichen Kapitals mit dem gewichteten Kapitalkostensatz ermittelt, welcher sowohl Eigen- als auch Fremdkapitalkosten berücksichtigt. Das durchschnittliche Kapital wird dabei als Mittelwert der beiden Kapitaleinsätze zu Anfang und Ende des jeweiligen Kalenderjahres berechnet. Das Kapital zum jeweiligen Stichtag entspricht der Bilanzsumme, reduziert um die nicht-zinstragenden kurzfristigen Verbindlichkeiten sowie die passiven latenten Steuerverbindlichkeiten. Insgesamt erlaubt der TAKKT Value Added eine Aussage zum Wertbeitrag des Konzerns nach Berücksichtigung der Fremd- und Eigenkapitalkosten, d.h. nach Erfüllung der Renditeansprüche der Fremd- und Eigenkapitalgeber. TAKKT strebt einen signifikant positiven Wertbeitrag an.

INTERNE COVENANTS ZUR STEUERUNG DER FINANZSTRUKTUR

Zur Überwachung und Steuerung der Finanzstruktur achtet der TAKKT-Konzern auf die Einhaltung von vier selbst vorgegebenen internen Kennzahlen (Covenants), die in der folgenden Übersicht dargestellt sind:

Kennzahl	Aussage	Zielwert
Eigenkapitalquote	Konzerneigenkapital zu Bilanzsumme	30 bis 60 Prozent
Entschuldungsdauer	Durchschnittliche Nettofinanzverschuldung zu TAKKT-Cashflow	< 5 Jahre
Zinsdeckung	Operatives Ergebnis vor Goodwill-Abschreibungen zu Nettofinanzierungsaufwand	> 4
Verschuldungsgrad (Gearing)	Nettofinanzverschuldung zu Eigenkapital	< 1,5

Die internen Covenants sind nicht in Kreditverträgen vereinbart, sondern dienen ausschließlich der internen Steuerung, um die finanzielle Solidität des Konzerns zu bewahren. Aus den Kennzahlen lässt sich auch der finanzielle Spielraum für Akquisitionen ableiten. Die Eigenkapitalquote bietet zudem eine Orientierung bei der Entscheidung über die mögliche Ausschüttung einer Sonderdividende im Rahmen der Dividendenpolitik (siehe Abschnitt TAKKT-Aktie und Investor Relations).

INNOVATION UND ENTWICKLUNG

Als Handelsunternehmen betreibt TAKKT keine klassische Forschung und Entwicklung wie etwa technologieorientierte Hersteller. Das Unternehmensumfeld ist jedoch fortlaufend im Wandel. Kundenbedürfnisse entwickeln sich weiter, das Verhältnis zwischen Lieferanten und Abnehmern wandelt sich, neue Beschaffungs-, Lager- und Absatzprozesse setzen sich durch. Der Konzern arbeitet daher kontinuierlich daran, Sortimente, Prozesse, Services und Marktbearbeitung weiterzuentwickeln und die künftigen Erfordernisse des Marktes zu antizipieren, noch bevor sie zum allgemeinen Standard geworden sind. Zudem hat TAKKT im Berichtsjahr die Wachstums- und Modernisierungsinitiative DYNAMIC konsequent vorangetrieben und dabei bereits beträchtliche Fortschritte erzielt.

INNOVATIONSFORMATE

TAKKT verfolgt das Ziel, die Konzerngesellschaften und den Konzern als Ganzes Schritt für Schritt vom klassischen Versandhändler zum Multi-Channel-PLUS-Unternehmen weiterzuentwickeln. Dazu wählt TAKKT im Wesentlichen vier Innovationsformate:

- **Interner Wissenstransfer:** Die Unternehmensführung fördert den konzerninternen Know-how-Transfer. Sie motiviert die Mitarbeiter, ihr Wissen nach dem Motto „Lernen von den Besten“ mit den Kollegen v.a. der übrigen Sparten zu teilen. Wichtig und ergiebig ist dies deshalb, weil die Gesellschaften des TAKKT-Konzerns mit Blick auf Vertriebsansätze, Produktsortimente oder Kundengruppen teils unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Auf der jährlichen FUTURE@TAKKT Group Conference tauschen sich die Führungskräfte der Konzerngesellschaften über Best-Practice-Lösungen aus.
- **Austausch mit externen Experten:** Die Unternehmensführung initiiert den regelmäßigen Dialog zwischen externen Experten und den Mitarbeitern innerhalb der TAKKT-Gruppe („Outside-In-Ansatz“). Ein- bis zweimal pro Jahr findet dazu in Zusammenarbeit mit dem Beirat der TAKKT AG das TAKKT-Forum statt. Zusammen mit hochrangigen externen Referenten erörtern Top-Führungskräfte und der Beirat der TAKKT AG dort Kernfragen der Marktentwicklung. Im Jahr 2014 bildeten die Themen Suchmaschinenoptimierung und Preisgestaltung die Kernthemen der Foren.
- **Marktanalysen und -umfragen:** TAKKT bezieht regelmäßig externe Spezialisten in die Markt- und Kundenanalysen ein. Damit wird die Methodenkompetenz kontinuierlich weiterentwickelt. So analysiert TAKKT z.B. mit einem Marktforschungsinstitut das Kundenverhalten einzelner Gesellschaften und vergleicht

dieses über längere Zeiträume sowie über verschiedene Gesellschaften hinweg.

- **Stakeholder-Dialoge:** TAKKT tauscht sich mit den Stakeholdern des Unternehmens regelmäßig über deren Anforderungen und Bedürfnisse aus. Zu diesem Zweck finden etwa Kundenbefragungen, Lieferantentage, Mitarbeiterumfragen und Investor-Relations-Aktivitäten statt. Die Ergebnisse aus diesem Austausch macht TAKKT messbar und integriert sie in die Unternehmensentwicklung. Auf diesem Wege wurden beispielsweise die Maßnahmen abgeleitet, die in der Nachhaltigkeitsberichterstattung des TAKKT-Konzerns dokumentiert sind.

AUF DEM WEG ZUM MULTI-CHANNEL-PLUS-UNTERNEHMEN

Im Rahmen der strategischen Wachstumsinitiativen setzt TAKKT insbesondere auf den Ausbau der Multi-Channel-Aktivitäten. Hintergrund dieses Ansatzes ist die Feststellung, dass sich das Verhalten der Kunden weltweit verändert. Noch vor einigen Jahren dominierte der Katalog als Vertriebsmedium im praktizierten Geschäftsmodell. Heute kann ein Unternehmen bei der Suche nach Produkten auf deutlich mehr Informationsquellen zurückgreifen. So spielen heute digitale Medien und Angebote von Unternehmen wie Webshops und Blogs für den Kunden eine größere Rolle im Informations- und Beschaffungsprozess als dies früher der Fall war. Angesichts dessen gewinnen E-Commerce und neue Formen des Marketings wie SEO (Search Engine Optimization) und SEA (Search Engine Advertising) stark an Bedeutung und entwickeln sich somit zu einem wichtigen Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb.

TAKKT verfolgt daher das Ziel, sich in den kommenden Jahren vom klassischen Versandhändler zum Multi-Channel-PLUS-Unternehmen weiterzuentwickeln und damit den logischen nächsten Schritt in der Evolution der Geschäftsmodelle zu gehen. Zu diesem Zweck hat TAKKT bereits 2012 ein Multi-Channel-Leitbild entwickelt (Multi-Channel PLUS). Dieses strategische Leitbild beinhaltet im Wesentlichen die Forcierung der dynamischen Kundenbearbeitung über unterschiedliche Marketing-Kanäle, eine gezielte Sortimentserweiterung und den Ausbau der Eigenmarken.

Aus dem Multi-Channel-Leitbild ging die konzernweite Wachstums- und Modernisierungsinitiative DYNAMIC hervor, die sich v.a. auf die Bereiche Einkauf, Marketing, Vertrieb und IT erstreckt. DYNAMIC besteht aus knapp 50 Projekten, die dezentral innerhalb der einzelnen Sparten durchgeführt werden und teilweise auf mehrere Jahre angelegt sind. Durch die dezentrale Vorgehensweise

können die einzelnen Sparten ihren Multi-Channel-PLUS-Ansatz auf die jeweiligen Anforderungen ihrer Kundensegmente einerseits und regionale Besonderheiten andererseits abstimmen. Dabei unterscheiden sich die Sparten in ihrem individuellen Transformationsbedarf. So sind beispielsweise Outbound-Vertriebskanäle bei bestimmten Gesellschaften innerhalb des TAKKT-Konzerns bereits fester Bestandteil des Marketings, während sie in anderen nun als Teil der DYNAMIC-Initiative forciert werden. Durch den konzerninternen Wissenstransfer profitieren die dezentralen Bereiche des TAKKT-Konzerns voneinander und können so Best-Practice-Beispiele auch spartenübergreifend übertragen.

Konzernweit werden einheitliche Projektmanagementstandards angewendet, um die Projekte strukturiert und transparent abzuwickeln. Die angestoßenen Maßnahmen betreffen die Sparten in unterschiedlichem Ausmaß und werden gegebenenfalls von einem professionellen Change Management begleitet. Je nach Bedarf ergreifen die Gesellschaften Maßnahmen zur Kommunikation, Mobilisierung und Qualifizierung der Mitarbeiter. Dazu hat TAKKT konzernintern Kompetenzen in den Bereichen Change Management und Projektmanagement aufgebaut und etabliert.

Ziel der Initiative ist es, das im Konzern angestrebte organische Wachstum von vier bis fünf Prozent zu erreichen. Im Rahmen eines dezentralen Prozesses hat TAKKT dabei sieben wesentliche Wachstumstreiber identifiziert. Der Erfolg von DYNAMIC wird über Indikatoren gemessen, welche die Entwicklung dieser Wachstumstreiber widerspiegeln. Die Indikatoren, die Wachstumstreiber und die konzernweiten Zielvorgaben zur Orientierung lauten wie folgt:

DYNAMIC-Indikatoren	Wachstumstreiber	Orientierungsziele 2016
Anteil neuer Produkte am Auftragseingang	Aktualität und Erweiterung des Sortiments	20 – 25 Prozent
Anteil der Eigenmarken am Auftragseingang	Mehr Eigenmarken	20 – 25 Prozent
Anteil Direktimporte am Einkaufsvolumen	Mehr Direktimporte	10 – 15 Prozent
Anteil Web-only Produkte am Gesamtortiment	Ausbau von Web-only-Produkten	40 – 60 Prozent
Anteil SEO am Auftragseingang über Suchmaschinen	Profitabler Ausbau der E-Commerce-Aktivitäten	30 – 35 Prozent
Anteil E-Commerce am Auftragseingang	Genereller Ausbau der E-Commerce-Aktivitäten	35 – 45 Prozent
Anteil Tele-/Field-Aktivitäten am Auftragseingang	Mehr Outbound-Calling & Außendienst	20 – 25 Prozent

- Anteil neuer Produkte am Auftragseingang:** TAKKT will den Anteil neuer Produkte am Auftragseingang weiter ausbauen. Als neue Produkte zählen dabei die Produkteinführungen der letzten drei Jahre, beginnend mit dem 01. Januar 2013. Sie sollen mittelfristig einen Anteil zwischen 20 und 25 Prozent des Auftragseingangs ausmachen.
- Anteil der Eigenmarken am Auftragseingang:** Mit Eigenmarken will TAKKT die Kundenbindung verbessern und überdurchschnittliche Margen erzielen. Zudem bietet der Konzern über bestimmte Eigenmarken für neue Kunden einen preisgünstigen Einstieg in das Produktsortiment. TAKKT verfolgt deshalb das Ziel, den Anteil von Eigenmarken am Auftragseingang bis 2016 auf 20 bis 25 Prozent zu erhöhen.
- Anteil der Direktimporte am Einkaufsvolumen:** Unter Direktimporten versteht TAKKT Importe aus Ländern außerhalb des Heimatmarktes der jeweiligen Konzerngesellschaft. Im Fall der europäischen Sparten sind dies z.B. alle Länder außerhalb Europas sowie die Türkei und Osteuropa. Um die Profitabilität dauerhaft zu sichern, will TAKKT den Anteil der Direktimporte am Einkaufsvolumen bis 2016 auf 10 bis 15 Prozent steigern – bei gleichbleibender Produktqualität.
- Anteil der Web-only-Produkte am Gesamtortiment:** Unter Web-only-Produkten versteht TAKKT Produkte, die nur im Webshop und nicht zusätzlich über Printmedien angeboten werden. Im Web lassen sich Produkte und Preise schneller an die Kundenbedürfnisse anpassen als bei Verwendung anderer Vertriebsmedien. Der Anteil der Web-only-Produkte am Gesamtortiment soll daher bis 2016 zwischen 40 und 60 Prozent liegen.
- Anteil des über SEO erzielten Auftragseingangs über Suchmaschinen:** Online-Suchmaschinen leiten potenzielle Kunden auf zwei Wegen zu Webshops weiter: Über die organischen Suchergebnisse oder bezahlte Werbeanzeigen. Durch SEO (Search Engine Optimization) können Webshops verstärkt Kunden über die organischen Ergebnisse der Suchmaschinen gewinnen. Erfolgreiches Online-Marketing kombiniert die Nutzung von SEO mit SEA (Search Engine Advertising), also der kostenpflichtigen Schaltung von Werbung in Suchmaschinen. TAKKT strebt bis 2016 einen Anteil des über die organischen Ergebnisse erzielten Auftragseingangs zwischen 30 und 35 Prozent an.

- **Anteil des über E-Commerce erzielten Auftragseingangs:** E-Commerce spielt auch im B2B-Spezialversandhandel bereits eine sehr wichtige Rolle und gewinnt durch die zunehmende Verbreitung neuer Technologien und Standards, wie etwa dem E-Procurement, weiter an Bedeutung. TAKKT möchte den Auftragseingang über E-Commerce – also den Anteil der Aufträge, die über elektronische Kanäle eingehen – bis 2016 auf 35 bis 45 Prozent ausbauen.
- **Anteil der Tele- und Field Sales-Aktivitäten am Auftragseingang:** Im Rahmen der Entwicklung zum Multi-Channel-PLUS-Unternehmen sollen alle TAKKT-Gesellschaften jeweils dort präsent sein, wo sich Kunden über Produkte informieren. Dazu gehört ein noch stärkerer Fokus auf die telefonische Ansprache der Kunden (Tele Sales) und auf Mitarbeiter im Außendienst (Field Sales). Bis 2016 möchte TAKKT den Anteil der Vertriebskanäle Tele und Field Sales am Auftragseingang auf 20 bis 25 Prozent steigern.

Die DYNAMIC-Indikatoren sind für alle Sparten identisch, die Zielvorgaben sind sparten- und teilweise gesellschaftsspezifisch. Die DYNAMIC-Projekte der einzelnen Sparten sind auf die Zielerreichung der Indikatoren bis zum Abschluss der DYNAMIC-Initiative ausgerichtet, wobei einzelne Projekte bereits erfolgreich abgeschlossen wurden:

- In der BEG wurde ein Projekt zum Ausbau und zur strategischen Positionierung der Leistungsmarken durchgeführt. Dabei überarbeitete die BEG zum einen die Produkt- und Servicemerkmale der Leistungsmarken EUROKRAFT, QUIPO und office aktiv. Zum anderen platzierte sie die Produkte dieser Marken über die verschiedenen Marketingkanäle.
- In der US-amerikanischen Konzerngesellschaft NBF wird seit 2014 der „Virtual Showroom“ betrieben. Dabei handelt es sich um einen virtuellen Ausstellungsraum, der über den Webshop von NBF erreichbar ist. Die Kunden können sich im Virtual Showroom via Live-Video-Sessions online Produkte vorführen und erklären lassen. Das Ziel dieser innovativen Verkaufsmethode besteht darin, den Kunden direkt den praktischen Nutzen der Produkte näherzubringen und damit mehr Besucher des Webshops zu überzeugen, eine Bestellung aufzugeben.
- In verschiedenen Konzernbereichen verfolgen die TAKKT-Konzerngesellschaften Projekte zur Einführung neuer Warenwirtschaftssysteme, medienneutraler Datenbanken, neuer Webshops und Multi-Channel-geeigneter Datenbanken – u.a., um eine einheitliche Datenbasis für eine gezieltere Kundenansprache und eine effizientere Ausrichtung an die Kunden-

bedürfnisse zu schaffen. Derartige IT-Projekte erfordern teils hohe Investitionen. Die Investitionen in die Verbesserung und Entwicklung der IT-Systeme lagen im Berichtsjahr bei 6,8 (6,2) Millionen Euro und machten damit 0,7 (0,7) Prozent des Umsatzes aus.

Informationen zur bisherigen Zielerreichung der DYNAMIC-Indikatoren sind im Abschnitt Unternehmensperformance dieses Geschäftsberichts aufgeführt.

FORTLAUFENDE QUALITÄTSSICHERUNG

Das Qualitätsmanagement des Konzerns orientiert sich an den Anforderungen und Erwartungen der Kunden. TAKKT erfasst alle Kundennachfragen oder Reklamationen elektronisch. Speziell ausgebildete Mitarbeiter bearbeiten, analysieren und klassifizieren alle Anregungen und Beanstandungen. Daraus leitet das Unternehmen systematisch Verbesserungen bei seinen Produkten, Werbemitteln und Geschäftsabläufen ab. In die Prozesse sind die Lieferanten und Dienstleister des Konzerns eingebunden, deren Qualität ebenfalls kontinuierlich gemessen wird. Dies gilt auch und gerade für die Direktimporte, die TAKKT im Rahmen der DYNAMIC-Initiative weiter ausbauen wird: Auch alle zusätzlichen Lieferanten unterliegen strengen Auswahlkriterien und fortlaufenden Tests in Bezug auf die Produktqualität.

In Europa sind die Gesellschaften an wesentlichen Standorten der TAKKT-Gruppe nach DIN ISO 9001:2008 oder vergleichbaren Standards zertifiziert. Nicht zertifizierte Gesellschaften halten durch interne Vorgaben, Schulungen und Kontrollen ein adäquates und ebenso hohes 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 Unternehmen mit nachweislich hohen Qualitätsstandards einkaufen.

NACHHALTIGKEIT UND MITARBEITER

TAKKT hat Nachhaltigkeit dauerhaft als Teil der Unternehmensstrategie etabliert. Die Unternehmensführung definiert Nachhaltigkeit als die langfristige Balance zwischen wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Belangen und ist sich bewusst, dass diese Balance langfristigen Unternehmenserfolg erst ermöglicht. Nachhaltigkeit ist deshalb ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie und tägliche Gemeinschaftsaufgabe auf allen Ebenen des Konzerns. TAKKT hat sich vorgenommen, bis 2016 in Sachen Nachhaltigkeit weltweit Vorbild der Branche zu sein.

NACHHALTIGKEIT IST EINE FRAGE DER VERNUNFT

Der Direktvertrieb von Betriebs- und Geschäftsausstattungen im Versandhandel bietet Geschäftskunden nicht nur Vorteile durch die Transparenz in der Vorauswahl hochqualitativer Produkte und einfache Bestellwege. Im Vergleich zu zweistufigen stationären Handelssystemen ist der Versandhandel auch CO₂-effizienter. TAKKT besitzt somit als Versandhandelsunternehmen bereits ein nachhaltiges Geschäftsmodell. Nachhaltigkeit ist für TAKKT also nicht neu und auch kein Modebegriff. Im Konzernverbund gehört es seit jeher zur unternehmerischen Tradition, mit allen Ressourcen behutsam umzugehen. Nachhaltigkeit und profitables Wachstum schließen sich nicht aus, sondern gehen Hand in Hand. Deshalb hat das Unternehmen die Nachhaltigkeitsaktivitäten entlang der Wertschöpfungskette als Teil der Unternehmensstrategie etabliert. Seit 2011 werden die verschiedenen Maßnahmen in sechs identifizierten Handlungsfeldern über die Nachhaltigkeitsinitiative SCORE inhaltlich und strukturell im Unternehmen verankert. Damit schafft TAKKT die Voraussetzungen, diese Maßnahmen über alle Konzernsparten hinweg im Tagesgeschäft zu koordinieren und umzusetzen. SCORE steht für „Sustainable Corporate Responsibility“, also nachhaltige unternehmerische Verantwortung. Die Nachhaltigkeitsinitiative wird – als klares Signal nach innen und außen – direkt vom Vorstand verantwortet.

TAKKT hat sich bereits 2012 dazu verpflichtet, die zehn anerkannten Prinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung einzuhalten und für deren Verbreitung zu sorgen. Im Rahmen der Einhaltung der Prinzipien des Global Compact fasst TAKKT seit 2013 die Neuerungen auf diesem Gebiet in einem Fortschrittsbericht zusammen. Mit dem Nachhaltigkeitsbericht 2014 hat TAKKT als eines von wenigen deutschen Unternehmen das hohe Niveau des „Advanced Level“ beim Global Compact erreicht. Die Berichterstattung ist dabei sehr ergebnisorientiert und enthält eine Vielzahl an Kennzahlen. Der Nachhaltigkeitsbericht ist in gedruckter Form erhältlich und auf der TAKKT-Website abrufbar.

Im Internet finden sich umfassende Detailinformationen, die über die kompakte Darstellung im Printbericht hinausgehen.

NACHHALTIGKEIT MESSBAR MACHEN

Der TAKKT-Konzern setzt seine Stakeholder regelmäßig darüber in Kenntnis, wie er unternehmerische Verantwortung wahrnimmt. Das Management ist davon überzeugt, dass Nachhaltigkeit über alle Wertschöpfungsstufen hinweg einen Wettbewerbsvorteil erzeugt und dauerhaft den Unternehmenswert steigert.

TAKKT hat die Erwartungen der Stakeholder und die Herausforderungen des Geschäftsmodells ausgearbeitet und in sechs Handlungsfelder eingeteilt: Einkauf, Marketing, Logistik, Ressourcen und Klima, Mitarbeiter und Gesellschaft. Für jedes Handlungsfeld wurden konkrete Maßnahmen und Ziele formuliert, die in das Führungssystem des Konzerns integriert sind („built-in“). Durch diese organisatorische Verankerung des Nachhaltigkeitsprinzips werden über alle Wertschöpfungsstufen hinweg Lösungsansätze entwickelt, die zu einer Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung beitragen.

Im Einzelnen hat TAKKT die folgenden Maßnahmen und Ziele für das Jahr 2016 definiert:

- TAKKT will mit einem erweiterten Bewertungsprogramm für Lieferanten die Nachhaltigkeit in der Lieferkette systematisch erheben, dokumentieren und verbessern. Bis 2016 will TAKKT 50 Prozent des Einkaufsvolumens des Konzerns von bewerteten Lieferanten beziehen. Bis zum selben Zeitpunkt möchte der Konzern zudem zehn Prozent aller seiner Lieferanten zertifiziert haben.
- Der über nachhaltige Produkte erzielte Umsatzanteil soll mindestens zehn Prozent des Konzernumsatzes betragen.
- Der Papierverbrauch je eine Million Euro Umsatz soll im Vergleich zum Jahr 2011 um 35 Prozent reduziert werden.
- 100 Prozent der Werbemittel sollen aus zertifiziert nachhaltigen Papierquellen stammen.
- Pro Kilogramm Papierwerbemittel sollen 40 Prozent weniger CO₂ als im Jahr 2011 ausgestoßen werden.
- TAKKT will den Kunden für Paket- und Stückgutlieferungen Versandoptionen anbieten, bei denen der CO₂-Ausstoß der Warenlieferung kompensiert wird.

- Für zehn wesentliche Gesellschaften sollen Klimabilanzen erstellt werden.
- TAKKT will in mindestens sieben Konzerngesellschaften ein zertifiziertes Umweltmanagementsystem eingeführt haben.
- An allen deutschen und US-amerikanischen Standorten, die bereits 2011 bestanden haben, will TAKKT 15 Prozent weniger Energie verbrauchen.
- TAKKT will in allen Sparten eine systematische Personalentwicklung zur Gewinnung und Förderung weiterer Talente implementiert haben.
- Die Förderung von freiwilligem lokalem gesellschaftlichem Engagement im Rahmen einer bezahlten Freistellung soll für mindestens 30 Prozent der Belegschaft zur Verfügung stehen.

Der Fortschritt bei der Erreichung dieser Ziele ist im Abschnitt Unternehmensperformance dieses Geschäftsberichts dargestellt.

NACHHALTIGKEITSBERICHTERSTATTUNG BEI TAKKT

Seit 2012 veröffentlicht TAKKT Nachhaltigkeitsberichte, die nach den internationalen Standards der Global Reporting Initiative (GRI) erstellt werden. Der TAKKT-Konzern gibt in den Berichten Auskunft über den aktuellen Stand bei den wichtigsten Meilensteinen und Zwischenzielen. Im Nachhaltigkeitsbericht 2014 wurde die aktualisierte Leitlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung GRI-G4 erstmals berücksichtigt. Als eines der ersten deutschen Unternehmen befindet sich TAKKT dabei auf dem Anwendungsniveau „Comprehensive“ und informiert somit sehr umfassend über die materiellen Aspekte der Nachhaltigkeit. Im Frühjahr 2015 erscheint der aktuelle Fortschrittsbericht.

Zudem nimmt TAKKT jährlich beim Ranking der internationalen Initiative Carbon Disclosure Project (CDP) teil. Das CDP befragt jährlich weltweit über 3.000 Unternehmen in rund 60 Ländern nach deren CO₂-Ausstoß sowie den Strategien zur Verminderung des Treibhauseffekts. Ziel ist es, die Klimastrategien von Unternehmen vergleichbar zu machen und diese zu veranlassen, ihre Emissionen nachhaltig zu reduzieren. Im Berichtsjahr belegt TAKKT im Disclosure Score, der die Transparenz der Klimaberichterstattung bewertet, mit 76 von insgesamt 100 Punkten erneut eine sehr gute Position, die deutlich über dem SDAX-Durchschnitt von 52 Punkten liegt. Im Performance Score, der die Anstrengungen im Klimaschutz beurteilt und erst ab einem Disclosure Score von 50 Punkten vergeben wird, hat der Konzern als eines von wenigen SDAX-Unternehmen die Einstufung „C“ erreicht.

PERSONALENTWICKLUNGSPROJEKT „LIFT“ ALS TEIL DER DYNAMIC-INITIATIVE

Aus der Weiterentwicklung zum Multi-Channel-PLUS-Unternehmen im Rahmen der konzernweiten Wachstums- und Modernisierungsinitiative DYNAMIC ergeben sich für TAKKT neue Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiter, die Zusammenarbeit im Unternehmen und die Mitarbeiterführung.

Um diesen Veränderungsprozess zu begleiten, hat TAKKT das Personalentwicklungsprojekt LIFT gestartet, das als Teil von DYNAMIC die geänderten Anforderungen an das Personalmanagement berücksichtigt und sich intensiv mit der Weiterentwicklung der systematischen Personalgewinnung und -entwicklung befasst. Unter anderem umfasst LIFT das Personalmarketing und Bewerbermanagement, den Onboarding-Prozess für neue Kollegen, die Talenterkennung sowie die laufende Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter. Zum Ende des Geschäftsjahres 2014 wurden bereits wichtige Meilensteine in der Personalgewinnung und -entwicklung erreicht. Diese betreffen die Ansprache externer Zielgruppen und die Ausarbeitung eines modularen Konzepts für die Kompetenzentwicklung für Mitarbeiter und Führungskräfte.

Diese können hierfür auf ein umfassendes Fortbildungsangebot zurückgreifen. Hierzu gehören

- externe Schulungen, in denen zusätzliches Fachwissen erworben oder Soft Skills trainiert werden können,
- interne Schulungen, z.B. im Rahmen der Erreichung der übergeordneten DYNAMIC-Strategieziele, sowie
- Seminare und Workshops für Fach- und Führungskräfte, z.B. an der Haniel-Akademie.

AUSBILDUNG UND ENTWICKLUNG

TAKKT rekrutiert durch den Fokus auf Ausbildung qualifiziertes Personal aus den eigenen Reihen. 2014 waren insgesamt 47 (Vorjahr: 48) Nachwuchskräfte konzernweit in Ausbildung, davon absolvierten 12 (11) Studentinnen und Studenten ein berufsbegleitendes Studium der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW). Im Berichtsjahr begannen konzernweit 2 (3) Hochschulabsolventen ein Traineeprogramm, in dem sie in verschiedene Bereiche des Unternehmens im In- und Ausland eingearbeitet werden. In den Gesellschaften durchlaufen neu eingestellte Mitarbeiter einen festgelegten Onboarding-Prozess, der eine schnelle fachliche und soziale Integration der Mitarbeiter sicherstellt. Neben dem Kennenlernen des eigenen Teams und der Einarbeitung in die eigenen Aufgaben stehen in den ersten Wochen und Monaten z. B. auch

die Schnittstellenbereiche, das Geschäftsmodell und die Unternehmenswerte im Fokus.

Zudem bindet der TAKKT-Konzern Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen, indem er z.B. in Weiterbildung und Personalentwicklung investiert. Damit wird die konzernweite Mitarbeiterfluktuation gering gehalten. Die Ausgaben für Aus- und Weiterbildung betragen im vergangenen Geschäftsjahr 900 (675) Tausend Euro und dienen u.a. der Erreichung der Vertriebsziele im Rahmen der DYNAMIC-Initiative, insbesondere dem weiteren Ausbau des E-Commerce.

FRAUENFÖRDERUNG UND VIELFALT

Für TAKKT als weltweit operierendes Unternehmen gehört es zum Selbstverständnis, die vielfältigen Erfahrungen der Mitarbeiter aus unterschiedlichen Kulturen als gleichberechtigt anzuerkennen und diesen Respekt zu zollen. Basis dafür ist ein fairer Umgang über alle Ebenen hinweg. Anti-Diskriminierungs-Richtlinien sind fester Bestandteil des Compliance-Handbuchs. Das konzernweit gültige Prinzip „Think global, act local“ spiegelt sich in den Einstellungsrichtlinien von TAKKT wider: Das Unternehmen setzt auf Mitarbeiter und Führungskräfte vor Ort, die sprachliches und kulturelles Fingerspitzengefühl ebenso mitbringen wie Markt- und Kundennähe. Zugleich setzt TAKKT auf eine ausgewogene Mischung aus langjährigen, erfahrenen Mitarbeitern und jungen Talenten. Regelmäßige Impulse erhalten die lokalen Teams zudem durch den konzernübergreifenden Erfahrungsaustausch im Rahmen der Führungskräfte- und Traineeprogramme. Darüber hinaus ist TAKKT im Rahmen der Nachfolgeplanung bestrebt, den Anteil von Frauen in Führungspositionen in den kommenden Jahren kontinuierlich auszubauen, um in diesem Bereich ein ausgewogeneres Geschlechterverhältnis herzustellen. Im Berichtsjahr lag der Frauenanteil im Konzern insgesamt bei 47,0 (47,2) Prozent, der Anteil der Frauen in Führungspositionen betrug 26,0 (26,7) Prozent.

Frauenanteil in %

	31.12.2013	31.12.2014
Mitarbeiter (ohne Führungskräfte)	49,3	49,1
Führungskräfte	29,4	29,0
Top-Führungskräfte*	3,8	3,7

* Sparten- und Gruppengeschäftsführer, Leiter der Zentralabteilungen in der TAKKT AG.

ANZAHL DER MITARBEITER LEICHT RÜCKLÄUFIG

Die Anzahl der Beschäftigten lag im Berichtsjahr bei 2.515 (2.565) und ist gegenüber dem Vorjahr leicht rückläufig, bedingt durch die Reduzierung der Belegschaft infolge der Einstellung des Topdeq-Geschäfts. Unabhängig davon hat eine Umschichtung der Personalstruktur hin zu einem leichten Aufbau in den wichtigen Be-

reichen Vertrieb und Online im Vergleich zum Vorjahr stattgefunden. Dieser Personalaufbau dient der Erreichung der Vertriebsziele im Rahmen der verstärkten Ausrichtung in Richtung eines Multi-Channel-PLUS-Unternehmens. In der amerikanischen Tochtergesellschaft GPA wurden aufgrund der guten Geschäftslage weitere Stellen aufgebaut. In den restlichen amerikanischen Konzerngesellschaften blieb die Anzahl der Mitarbeiter auf einem vergleichbaren Niveau wie im Vorjahr. Insgesamt sind weiterhin etwas mehr als die Hälfte der Mitarbeiter in den europäischen Tochtergesellschaften beschäftigt. Mehr als drei Viertel der TAKKT-Mitarbeiter arbeiten in Deutschland und den USA. 9,0 (9,4) Prozent der Belegschaft zählen zu den Führungs- oder Top-Führungskräften.

Anzahl der Mitarbeiter

	31.12.2013	31.12.2014
auf Vollzeitbasis	2.389	2.357
davon TAKKT EUROPE	1.292	1.234
davon TAKKT AMERICA	1.061	1.090
davon TAKKT AG	36	33
auf Kopfbasis	2.565	2.515

Mitarbeiterstruktur (Kopfbasis)

	31.12.2013	31.12.2014
Mitarbeiter (ohne Führungskräfte)	2.325	2.261
Führungskräfte	214	227
Top-Führungskräfte*	26	27

* Sparten- und Gruppengeschäftsführer, Leiter der Zentralabteilungen in der TAKKT AG.

Der Altersdurchschnitt aller Konzernmitarbeiter lag im Berichtsjahr bei rund 42 (42) Jahren, die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit bei 10,9 (10,9) Jahren. Die Altersstruktur unterlag im Vergleich zum Vorjahr nur leichten Veränderungen. Nicht zuletzt aufgrund des demografischen Wandels wuchs insbesondere der Anteil der über 50-Jährigen. TAKKT strebt eine ausgewogene Verteilung zwischen den Altersgruppen durch vielfältige Rekrutierungsmaßnahmen und die Verbesserung der Personalgewinnung und -entwicklung im Rahmen von DYNAMIC an.

Altersstruktur der Belegschaft

	31.12.2013	31.12.2014
bis 30 Jahre	467	445
ab 31 bis 50 Jahre	1.397	1.326
ab 51 Jahre	701	744

ERFOLGSBETEILIGUNG IN MEHREREN STUFEN

Die Mitarbeiter von TAKKT leisten einen entscheidenden Beitrag zum Unternehmenserfolg, den der Konzern über erfolgsabhängige Prämienmodelle honoriert. Erreicht oder übertrifft eine Gesellschaft bestimmte Umsatzziele, werden die Mitarbeiter über eine Geldprämie beteiligt, die bis zu einem Brutto-Monatsgehalt pro Jahr betragen kann.

Da die TAKKT-Führungskräfte im Konzern besondere Verantwortung übernehmen, gelten für sie spezielle Entlohnungsmodelle. Das mittlere Management erhält eine Vergütung, die vom operativen Ergebnis der Gesellschaft und von individuellen Zielvorgaben abhängt. Die Incentivierung des Vorstands richtet sich nach dem operativen Ergebnis in Form des EBIT, dem TAKKT Value Added (TVA) und der Aktienrendite in Form des Total Shareholder Return (TSR). Detaillierte Angaben dazu finden sich im Vergütungsbericht dieses Geschäftsberichts.

Darüber hinaus können die Angestellten in Deutschland Belegschaftsaktien erwerben. 2014 haben 38,6 (41,2) Prozent der Zeichnungsberechtigten diese Möglichkeit genutzt und insgesamt 18.000 (19.575) Aktien erworben. Das Programm wird im Jahr 2015 fortgeführt.

ZUSATZLEISTUNGEN

Neben den tätigkeitsbezogenen Leistungen für die Mitarbeiter hat der Konzern vielfältige Förderprogramme etabliert. V. a. an ausländischen Standorten, die nicht das in Deutschland vorhandene hohe Vorsorgeniveau haben, können Mitarbeiter freiwillig Zusatzleistungen in Anspruch nehmen, die je nach lokalen Gegebenheiten verschieden sind. Dazu gehören beispielsweise Kranken- und Rentenversicherungen über die Firma für solche Länder, in denen die gesetzlichen Versicherungen nicht ausreichend sind.

Auch in Deutschland werden Zusatzleistungen wie gesundheitsfördernde Maßnahmen oder Familienberatung angeboten.

GESCHÄFTSJAHR

RAHMENBEDINGUNGEN

Wie im Vorjahr war die Weltwirtschaft auch 2014 von unterschiedlichen Wachstumsdynamiken in Europa und den USA geprägt. Europa erholte sich, insbesondere in Deutschland, zwar von der konjunkturellen Schwäche des Vorjahres und schloss das Jahr mit einem leichten gesamtwirtschaftlichen Wachstum ab. Jedoch war die Dynamik im Verlauf des Jahres nachlassend. Die Konjunktur in Nordamerika entwickelte sich erneut besser als in Europa und konnte an das starke Vorjahr anknüpfen. Wichtige Branchenindikatoren zeigten in Nordamerika weitgehend positive Entwicklungen, während in Europa nach guten Werten zu Jahresbeginn ein deutlich abnehmender Trend zu beobachten war.

GESAMTWIRTSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

Im Geschäftsbericht 2013 hatte TAKKT unterschiedliche Wachstumspfade für Europa und Nordamerika vorhergesagt. Die tatsächlichen Daten des Berichtsjahres bestätigen diese Prognose. Obwohl sich insbesondere Deutschland schwächer entwickelte als erwartet, lagen die Wachstumsraten des Bruttoinlandsprodukts (BIP) in Europa und den USA insgesamt etwa auf dem erwarteten Niveau.

In Europa konnte nach einem schwachen Vorjahr mit 0,8 (Vorjahr: minus 0,4) Prozent ein leichtes Wachstum der Wirtschaftsleistung erzielt werden. Dabei profitierte der Wirtschaftsraum von einem vielversprechenden Start in das Jahr 2014. Ab dem zweiten Quartal schwächte sich das Wachstum aufgrund der geopolitischen Risiken sowie der verhaltenen Entwicklung insbesondere einiger großer Mitgliedsstaaten des Euroraums sukzessive ab.

Mit einem Wachstum des BIP von 1,5 (0,4) Prozent entwickelte sich Deutschland im Berichtsjahr erneut besser als Gesamteuropa. Vergleichbar zur Entwicklung in Europa war auch in Deutschland jedoch ein deutlich nachlassender Trend im Jahresverlauf zu beobachten. Insgesamt wurden die im Geschäftsbericht 2013 geäußerten Erwartungen von 1,7 Prozent BIP-Wachstum nicht erfüllt.

In den USA lag das BIP-Wachstum für das Jahr 2014 bei 2,4 (1,9) Prozent und damit in dem von TAKKT erwarteten Bereich. Die konjunkturelle Dynamik verbesserte sich also leicht gegenüber dem Niveau des Vorjahrs. Zu Jahresbeginn war das Wachstum durch den außergewöhnlich harten Winter in Nordamerika zunächst belastet. In den weiteren Quartalen folgten dann deutliche Gegenbewegungen. Zudem hatte die Beilegung des Haushaltsstreits zu Jahresbeginn einen positiven Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung der USA.

BIP-Wachstum für Europa, Deutschland und USA

	BIP-Wachstum in Prozent		
	Ist 2013	Prognose 2014	Ist 2014
Europa	-0,4	0,9	0,8
Deutschland	0,4	1,7	1,5
USA	1,9	2,3	2,4

Quellen: Institut für Weltwirtschaft, Kiel (IfW), Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Statistisches Bundesamt, US Department of Commerce

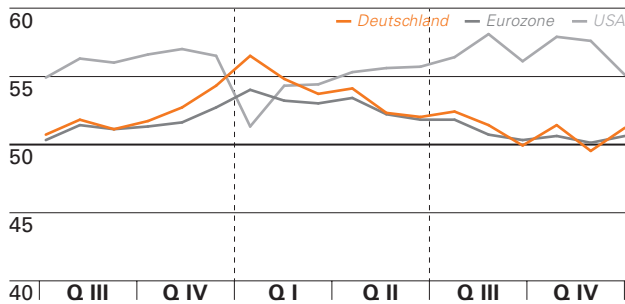
BRANCHENSPEZIFISCHE RAHMENBEDINGUNGEN

TAKKT greift auf verschiedene Einkaufsmanagerindizes (Purchasing Managers-Indizes, PMI) zurück, um die mittelfristig zu erwartende Entwicklung in den Absatzregionen besser einschätzen zu können. Dabei handelt es sich um Daten aus dem verarbeitenden Gewerbe, die von verschiedenen Forschungsinstituten in Zusammenarbeit mit nationalen Verbänden erhoben und zu einem Index zusammengefasst werden. Einkaufsmanagerindizes sind für TAKKT mit einem Vorlauf von drei bis sechs Monaten zuverlässige Indikatoren für den Auftragseingang aus dem verarbeitenden Gewerbe. Bei TAKKT sind PMI-Werte v.a. für das Equipment-Geschäft der europäischen Sparte BEG sowie der US-amerikanischen Sparte PEG relevant. Auch die Geschäftsentwicklung der PSG orientiert sich grob an diesen Indizes, allerdings mit einem geringeren Zeitverzug und aufgrund der geringeren Zyklizität weniger stark als im Falle der BEG und der PEG.

- Werte unterhalb des Referenzwerts von 50 weisen auf ein rückläufiges Marktvolumen und schlechtere Absatzmöglichkeiten hin;
- Werte über 50 lassen im Gegenzug ein steigendes Marktvolumen und verbesserte Geschäftsaussichten vermuten.

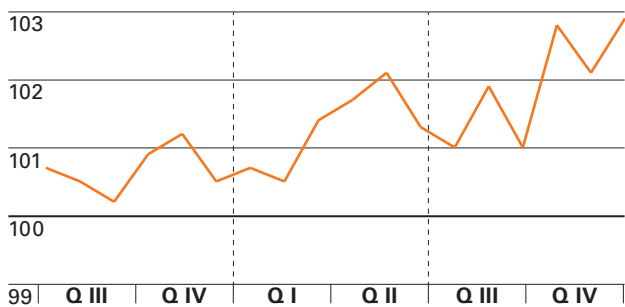
Der PMI für die Eurozone lag im Zeitraum von Juli 2013 bis Dezember 2014 durchgängig über dem Referenzwert von 50. Die höchsten Werte des Index konnten dabei zu Beginn des Jahres 2014 verzeichnet werden. Im Jahresverlauf war eine Abschwächung zu beobachten – zum Jahresende sogar auf Werte, die nur knapp über dem Referenzwert lagen. In Deutschland ergab sich ein vergleichbares Bild, wobei die Werte fast immer etwas höher lagen. Lediglich im September und November 2014 wurde in Deutschland ein Wert unter 50 gemeldet. Der PMI in den USA wurde über weite Teile des Betrachtungszeitraums deutlich über dem Niveau in Europa berichtet. Lediglich zu Beginn des Jahres 2014 war eine – im Wesentlichen witterungsbedingte – Eintrübung zu erkennen. Im weiteren Verlauf stieg der Index jedoch wieder auf Werte deutlich über 50.

Einkaufsmanagerindizes Juli 2013 bis Dezember 2014



Für die US-amerikanische Sparte SPG ist der Restaurant Performance Index (RPI) ein relevanter Frühwarnindikator. Der RPI basiert auf einer Umfrage unter US-amerikanischen Restaurantbetreibern und berücksichtigt neben Einschätzungen zur aktuellen Lage auch Zukunftseinschätzungen. Ein Wert über 100 signalisiert dabei ein Marktwachstum, während ein Wert unter 100 eine rückläufige Entwicklung abbildet. Im gesamten Jahresverlauf 2014 zeigte sich ein freundlicher Verlauf des Index. Der RPI konnte gegenüber dem Jahr 2013 zulegen und lag durchweg über der Marke von 100 Punkten, was auf ein vorteilhaftes Branchenklima hindeutet. Der Dezember-Wert von 102,9 bedeutete den 22. Monat in Folge mit Werten oberhalb des Referenzwertes von 100.

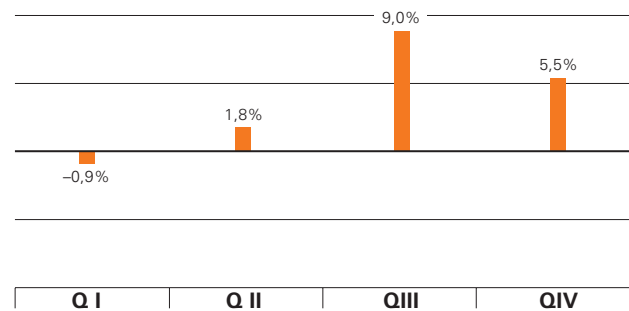
Restaurant Performance Index Juli 2013 bis Dezember 2014



Mit Blick auf das Umfeld der US-amerikanischen Sparte OEG ist die BIFMA-Auswertung zum Auftragseingang ein Branchenindikator. Dabei erhebt die BIFMA („Business and Institutional Furniture Manufacturers Association“) durch eine Umfrage unter Unternehmen ihrer Branche den geschätzten Auftragseingang des jeweils vergangenen Monats beziehungsweise Quartals. Dieser Auftrags- eingang, der nach Angaben der BIFMA einen Großteil der Branche abdeckt, wird mit dem Vorjahreswert verglichen. Eine Prognose- funktion wie der PMI und in geringerem Maße auch der RPI besitzt die Auswertung der BIFMA nicht. Im Gesamtjahr 2014 lagen die von der BIFMA vermeldeten Auftragseingänge um 3,8 Prozent über dem Niveau des Vorjahres. Die Auftragseingänge lagen im

ersten Quartal noch unterhalb, in den drei folgenden Quartalen dann oberhalb des Vorjahresniveaus. Insbesondere im dritten Quartal wurde ein deutliches Plus gegenüber dem Vorjahr verzeichnet, was auf die Nachfrage der bundesstaatlichen Einrichtungen zurückzuführen ist. Deren Haushaltsjahr endet im September, weshalb in den Wochen zuvor in der Regel zahlreiche Aufträge platziert werden. Im Vorjahr war die Nachfrage aufgrund des Haushaltsstreits jedoch stark rückläufig gewesen, während die Nachfrage der staatlichen Kunden 2014 nur noch leicht unterhalb des ursprünglichen Niveaus lag.

Auftragseingang BIFMA in 2014 zum Vorjahresquartal



Insgesamt lagen die konjunkturellen Rahmenbedingungen im Berichtsjahr im unteren Bereich der Erwartungen. Dennoch verbesserten sich die BIP-Wachstumsraten gegenüber dem Vorjahr, was dem im Geschäftsbericht 2013 dargestellten wahrscheinlichen Szenario entspricht. Während sich Nordamerika nach einem strengen Winter im Jahresverlauf konjunkturell stark entwickelte, nahm die Dynamik in Europa im Jahresverlauf ab.

GESCHÄFTSVERLAUF

TAKKT blickt trotz der zweigeteilten konjunkturellen Entwicklung in den Kernmärkten Europa und Nordamerika auf ein gutes Geschäftsjahr 2014 zurück. Die europäische Wirtschaft erholte sich weiterhin nur langsam von der Rezession der Vorjahre. Dagegen wuchs das Geschäft in Nordamerika stärker als erwartet, wobei sich gegenüber dem Vorjahr auch die Nachfrage aus dem öffentlichen Sektor deutlich erhöhte. TAKKT konnte den Umsatz organisch um 5,5 Prozent steigern und das Wachstumstempo im Jahresverlauf ausbauen.

GUTE GESCHÄFTSENTWICKLUNG IN EUROPA, EINSTELLUNG DES TOPDEQ-GESCHÄFTS ABGESCHLOSSEN

Angesichts der geopolitischen Unsicherheiten entwickelte sich die europäische Sparte Business Equipment Group (BEG) nach einem guten Start ins Jahr im zweiten Quartal eher verhalten, konnte beim Wachstumstempo in der zweiten Jahreshälfte aber wieder zulegen. Als Betriebs- und Industrieausstatter weisen die Gesellschaften der BEG ein relativ konjunkturabhängiges Geschäft auf. Der überarbeitete Webshop der Konzerngesellschaft KAISER+KRAFT EUROPA wurde europaweit ausgerollt, das Sortiment um neue Produktgruppen wie z.B. Bindemittel zur effektiven Aufnahme und Eindämmung von ausgelaufenen Flüssigkeiten erweitert.

Erwartungsgemäß positiv entwickelte sich die Packaging Solutions Group (PSG), der Spezialist für individuelle Verpackungslösungen. Im Vergleich zum Handel mit Betriebs- und Industrieausstattung unterliegt das Geschäft mit Verpackungslösungen einer geringeren Zyklizität. Die Konzerngesellschaft Ratioform zeigte v.a. im Schlussquartal eine erfreuliche Entwicklung.

Wie geplant, wurde das operative Geschäft der Topdeq-Gesellschaften mit Wirkung zum 01. September 2014 eingestellt. Die Markenrechte an Topdeq konnte TAKKT an einen Wettbewerber veräußern.

NORDAMERIKAGESCHÄFT ÜBERTRIFFT ERWARTUNGEN

Unter den Sparten des Geschäftsbereichs TAKKT AMERICA ist die Office Equipment Group (OEG) besonders stark gewachsen. 2014 normalisierte sich das Geschäft mit Büroausstattungen für bundesstaatliche Einrichtungen. Im Vorjahr hatte die Sparte angesichts des US-Haushaltsstreits noch einen deutlichen Umsatzrückgang verzeichnet. Auch das Geschäft mit Unternehmen, lokalen öffentlichen Einrichtungen, Bildungsinstitutionen und dem Gesundheitsbereich entwickelte sich sehr zufriedenstellend. Darüber hinaus startete die Konzerngesellschaft NBF im Berichtsjahr den sogenannten Virtual Showroom, einen branchenweit bisher einzigartigen virtuellen Ausstellungsraum, über den sich die Kunden in einem interaktiven Video-Chat die Eigenschaften der im Webshop angebotenen Produkte von geschultem Personal live demonstrieren lassen können.

Auch die Specialties Group (SPG) entwickelte sich sehr erfreulich. Besonders stark wuchs die Konzerngesellschaft GPA mit ihrer Web-focused-Marke Displays2Go. Um das im TAKKT-Konzern überdurchschnittliche Wachstumstempo beizubehalten und Kapazitätsengpässe zu vermeiden, nahm GPA im Berichtsjahr ein neues Lager in Fall River, Massachusetts, in Betrieb. Hubert, der US-Marktführer bei Versandartikeln für Gastronomie und Hotels, eröffnete im Berichtsjahr ein neues Einkaufsbüro in Hongkong, um die Strategie der Direktimporte voranzutreiben. Das im Vorjahr gestartete Hubert-Geschäft in den Niederlanden wurde hingegen wieder eingestellt, da die Entwicklung der Wert- und Wachstumstreiber deutlich hinter den Erwartungen zurückblieb.

Die Plant Equipment Group (PEG), Anbieter für Transport-, Logistik- und Betriebsausstattung v.a. für das produzierende Gewerbe, entwickelte sich ab der zweiten Jahreshälfte 2014 zunehmend besser, blieb angesichts des intensiven Wettbewerbsumfelds insgesamt jedoch hinter den Erwartungen zurück. Mit Wirkung zum 30. Januar 2015 hat TAKKT die PEG an einen nordamerikanischen Wettbewerber veräußert. Weitere Informationen zu dieser Transaktion finden sich im Nachtragsbericht auf Seite 71.

UMSATZ- UND ERTRAGSLAGE

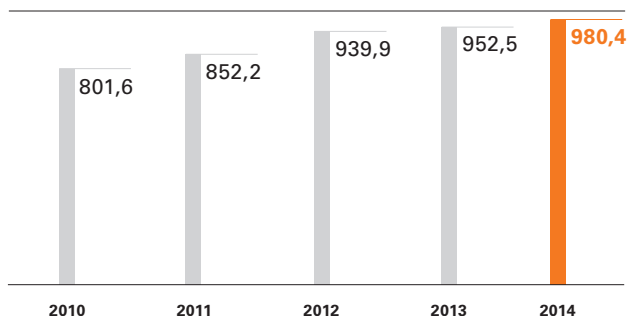
Im Berichtsjahr konnte der TAKKT-Konzern den Umsatz um 2,9 Prozent steigern. Ohne Berücksichtigung der erwarteten negativen Effekte aus der Einstellung des Geschäfts bei Topdeq sowie der leicht negativen Währungseffekte stieg der Umsatz sogar deutlich um 5,5 Prozent. Organisches Wachstum war dabei sowohl in Europa zu verzeichnen als auch in den USA, wo sich die Geschäfte besonders erfreulich entwickelten. Die EBITDA-Marge stieg im Berichtsjahr auf 14,0 Prozent und lag damit im oberen Bereich des Zielkorridors von 12 bis 15 Prozent.

DEUTLICHER UMSATZANSTIEG AUS BEIDEN GESCHÄFTSBEREICHEN

Der TAKKT-Konzern konnte den Umsatz im Berichtsjahr auf 980,4 (952,5) Millionen Euro steigern. Dies entspricht einem Wachstum von 2,9 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Belastet war das berichtete Umsatzwachstum zum einen durch die Einstellung des operativen Geschäfts bei Topdeq. Zum anderen ergaben sich leicht negative Währungseffekte. Der stärkste negative Einfluss auf den Umsatz in Berichtswährung Euro resultierte dabei aus dem kanadischen Dollar sowie der schwedischen und norwegischen Krone. Bereinigt um diese beiden Effekte erhöhte sich der Umsatz organisch um 5,5 Prozent.

Die Umsatzentwicklung konnte damit das im Prognosebericht des Vorjahres erwartete organische Umsatzwachstum von drei bis fünf Prozent sogar übertreffen. Wie prognostiziert entwickelte sich der Geschäftsbereich TAKKT AMERICA u.a. aufgrund der guten konjunkturellen Bedingungen sowie der Aufholungseffekte im Geschäft mit bundesstaatlichen Einrichtungen besonders positiv. Doch auch TAKKT EUROPE gelang es wie erwartet, den Umsatz gegenüber dem Vorjahr organisch zu steigern.

Umsatz in Mio. Euro



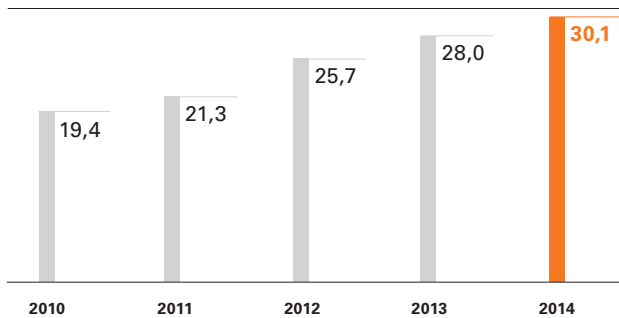
AUFTRAGSEINGANG ÜBER E-COMMERCE SOWIE TELE- UND FIELD-AKTIVITÄTEN GEWINNT WEITER AN GEWICHT

Im Rahmen der verfolgten Multi-Channel-PLUS-Strategie ist zwischen Marketing- oder Vertriebsimpulsen einerseits und der Erfassungsart des Bestelleingangs andererseits zu unterscheiden. Bei der Zuordnung von Auftragseingängen zu den einzelnen Vertriebskanälen kann lediglich die Erfassungsart direkt ermittelt werden. Indirekte Rückschlüsse auf Marketing- oder Vertriebsimpulse können unter Beachtung der vielfältigen Verknüpfungen in Multi-Channel-Modellen jedoch wertvolle Informationen darstellen. So zeigt die Aufschlüsselung des Auftragseingangs, dass sich das E-Commerce-Geschäft auch im Jahr 2014 überdurchschnittlich entwickelte. Im Berichtsjahr lag der Auftragseingang über E-Commerce bei 295,4 (267,9) Millionen Euro. Sein Anteil am gesamten Auftrags-eingang erhöhte sich damit erneut auf nun 30,1 (28,0) Prozent. Berücksichtigt sind hierin auch Aufträge, die telefonisch bei TAKKT eingingen, aber über das Internet ausgelöst wurden. Dieser erneute Anstieg des Bestelleingangs über E-Commerce ist sowohl auf die positive Entwicklung der Web-focused-Marken als auch auf die weiter intensivierten E-Commerce-Aktivitäten der Multi-Channel-Marken zurückzuführen.

Umsatz- und Ertragskennzahlen

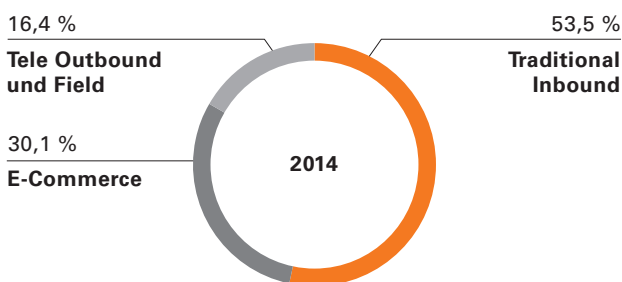
	2010	2011	2012	2013	2014
Umsatz (in Mio. Euro)	801,6	852,2	939,9	952,5	980,4
TAKKT EUROPE	467,1	507,3	515,1	525,4	519,8
TAKKT AMERICA	334,7	345,2	425,2	427,5	460,9
EBITDA (in Mio. Euro)	100,6	121,0	133,7	122,8	137,3
TAKKT EUROPE	79,1	101,0	101,9	89,3	99,1
TAKKT AMERICA	28,9	28,6	41,3	42,2	47,6
EBITDA-Marge (in Prozent)	12,6	14,2	14,2	12,9	14,0
TAKKT EUROPE	16,9	19,9	19,8	17,0	19,1
TAKKT AMERICA	8,6	8,3	9,7	9,9	10,3

E-Commerce-Anteil am Auftragseingang
2010–2014 in %



Der Auftragseingang aus Field- und Tele-Aufträgen konnte weiter auf 16,4 Prozent des Konzernumsatzes erhöht werden. Dies spiegelt die im Rahmen der DYNAMIC-Initiative verfolgte Intensivierung der Outbound-Aktivitäten wider. Field-Aktivitäten umfassen dabei klassische Vertriebsmaßnahmen von Außendienstmitarbeitern wie Sales-Reps. Zu Aufträgen, die dem Tele-Outbound zugeordnet werden, zählt TAKKT Bestellungen, die aus dem aktiven Telefonvertrieb resultieren. Die traditionelle Bestellannahme über herkömmliche Eingangskanäle wie Telefon, Fax oder Brief (Traditional Inbound) stand weiterhin hinter dem Großteil des Auftragsvolumens und besaß daran einen Anteil von 53,5 Prozent.

Auftragseingang nach Erfassungsart



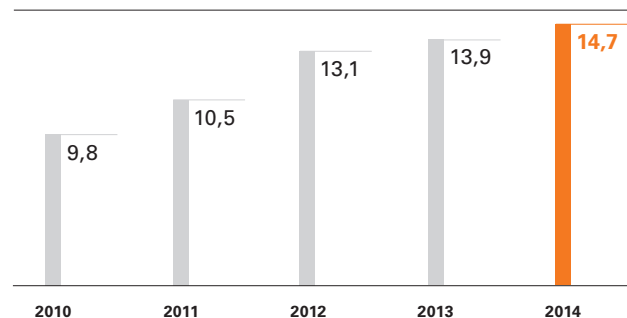
Kennzahlen zum Auftragseingang

	2010	2011	2012	2013	2014
Anzahl der Aufträge in Tausend	1.746	1.780	2.016	2.171	2.182
Durchschnittlicher Auftragswert in Euro	462	479	465	440	450

HÖHERER ANTEIL DER EIGENMARKEN AM GESAMTAUFTRAGSEINGANG

Der Umsatzanteil der Eigenmarken wurde im Jahr 2014 erneut gesteigert und lag bei 14,7 (13,9) Prozent. TAKKT verfügt aktuell über 19 solcher Marken, von denen im Geschäftsjahr eine neu etabliert wurde. Dabei ist zu beachten, dass die beiden 2012 akquirierten Unternehmen GPA und Ratioform nach den Übernahmen noch keine, oder, im Fall von Ratioform, erst kürzlich Eigenmarken eingeführt haben. Bereinigt um die Umsätze von GPA und Ratioform konnte der Anteil der Eigenmarken auf 17,6 Prozent gesteigert werden. Das im Jahr 2011 formulierte Ziel, den Umsatzanteil mit Eigenmarken bis 2016 auf 20 Prozent zu erhöhen, wird ohne die Berücksichtigung von GPA und Ratioform voraussichtlich deutlich übertroffen.

Anteil der Eigenmarken am Auftragseingang
2010–2014 in %



ZUWACHS BEI DEN AUFTRAGSZAHLEN UND BEIM DURCHSCHNITTLICHEN AUFTRAGSWERT

Die Anzahl der Aufträge lag im Berichtsjahr mit 2,2 (2,2) Millionen geringfügig über dem Vorjahresniveau. Der durchschnittliche Auftragswert dagegen erhöhte sich im Konzern deutlicher. Im Durchschnitt belief sich das Volumen einer einzelnen Kundenbestellung im Berichtsjahr auf 450 (440) Euro. Beide Entwicklungen sind durch die Einstellung des Topdeq-Geschäfts negativ beeinflusst, die Entwicklung des durchschnittlichen Auftragseingangs zudem durch leicht negative Währungseffekte. Ohne die Topdeq-Aktivitäten wäre die Anzahl der Aufträge um rund zwei Prozent gestiegen. Der durchschnittliche Auftragswert verbesserte sich organisch um rund 3,5 Prozent. Eine organische Verbesserung beider Werttreiber des Auftragseingangs wurde auch in der Prognose für das Jahr 2014 im letztjährigen Geschäftsbericht erwartet.

TAKKT EUROPE: GUTE ENTWICKLUNG IN BEIDEN SPARTEN

Im Geschäftsbereich TAKKT EUROPE war der Umsatz 2014 mit minus 1,1 Prozent leicht rückläufig und betrug 519,8 (525,4) Millionen Euro. Damit ging der Anteil am Konzernumsatz auf 53,0 (55,1) Prozent zurück. Der Umsatzrückgang ist auf die Einstellung des operativen Geschäfts von Topdeq zurückzuführen. Topdeq erzielte im Berichtsjahr im Rahmen des Abschmelzungsprozesses erwartungsgemäß einen deutlich niedrigeren Umsatz als im Vorjahr. Zudem wurde der Umsatz von TAKKT EUROPE in der Berichtswährung Euro durch Währungseffekte leicht negativ beeinflusst, u.a. durch die schwächere Notierung der schwedischen und norwegischen Krone, der türkischen Lira und der tschechischen Krone. Insgesamt ergaben sich negative Effekte durch die Einstellung von Topdeq in Höhe von 4,2 Prozentpunkten und durch Währungseffekte in Höhe von 0,2 Prozentpunkten auf die Umsatzentwicklung des Geschäftsbereichs. Bereinigt um diese beiden Effekte stieg der Umsatz des Geschäftsbereichs TAKKT EUROPE um 3,3 Prozent. Stellt man auf die organische Umsatzentwicklung ab, blieb die Anzahl der Aufträge auf dem Niveau des Vorjahres, während der durchschnittliche Auftragswert gesteigert werden konnte.

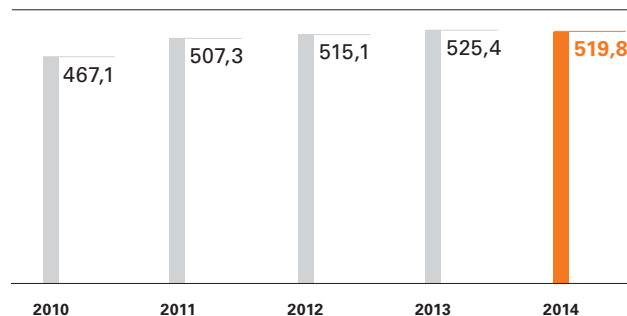
Zu dieser erfreulichen organischen Umsatzentwicklung trugen beide Sparten von TAKKT EUROPE bei. In der auf Betriebs-, Lager- und Geschäftsausstattung spezialisierten BEG war organisch eine Umsatzsteigerung im unteren einstelligen Prozentbereich zu verzeichnen, die auf Zuwächse in fast allen Marken und Regionen der BEG zurückgeht. Während sich der Kernmarkt Deutschland zufriedenstellend entwickelte, blieben die westeuropäischen Länder hinter den Erwartungen zurück. Besonders erfreulich war die Entwicklung in Ost- und Südeuropa. Auch in der chinesischen Gesellschaft, die als Absatzregion der BEG im Geschäftsbereich TAKKT EUROPE enthalten ist, konnte in Landeswährung wieder eine erfreuliche zweistellige Wachstumsrate erreicht werden.

Die Sparte PSG, die aus der Ratioform-Gruppe besteht und auf den Handel von Verpackungslösungen spezialisiert ist, entwickelte sich erfreulicher als die BEG und erzielte ein Umsatzwachstum im mittleren einstelligen Prozentbereich. Die Sparte profitierte dabei u.a. von ihren intensiven Field-Aktivitäten im deutschen Markt. Auch die Entwicklung in Italien war im Vergleich zum Vorjahr überdurchschnittlich stark.

Die Aktivitäten unter der Marke Topdeq wurden wie im Vorjahr angekündigt bis zum 01. September 2014 schrittweise eingestellt. Der Abschmelzungsprozess bei Topdeq verlief dabei besser als ursprünglich erwartet. Die 2014 verbliebenen Aktivitäten in Deutschland und in der Schweiz zum Abverkauf der bestehenden Vorräte trugen mit 8,5 Millionen Euro einen höheren Umsatz bei

als ursprünglich erwartet. Der Abschmelzungsprozess wurde damit 2014 erfolgreich abgeschlossen.

Umsatz TAKKT EUROPE in Mio. Euro



TAKKT AMERICA: ÜBERDURCHSCHNITTLICHES UMSATZWACHSTUM AUS DEN SPARTEN SPG UND OEG

Der Umsatz im Geschäftsbereich TAKKT AMERICA erhöhte sich im Geschäftsjahr 2014 um 7,8 Prozent auf 460,9 (427,5) Millionen Euro. Der Anteil am Konzernumsatz stieg auf 47,0 (44,9) Prozent. Begünstigt wurde das erfreuliche Umsatzwachstum v.a. durch eine gute konjunkturelle Lage, die sich normalisierende Nachfrage von bundesstaatlichen Kunden der Sparte OEG sowie die besondere Wachstumsstärke der in den Jahren 2009 und 2012 akquirierten Unternehmen Central und GPA.

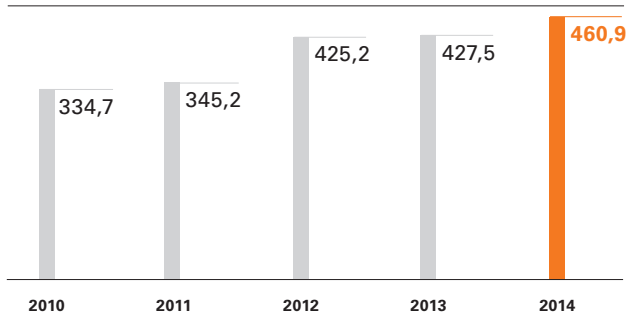
Ein leicht gegenläufiger Effekt auf den Umsatz ergab sich aus dem gegenüber dem Vorjahr schwächeren durchschnittlichen Jahreskurs des kanadischen Dollar, der die Umsätze von TAKKT AMERICA in der Berichtswährung Euro belastete. Organisch, also bereinigt um Währungseffekte, lag der Umsatzzuwachs mit 8,1 Prozent noch höher. Das organische Umsatzwachstum ergab sich in etwa zu gleichen Teilen aus einer Steigerung des durchschnittlichen Auftragswerts und einer Erhöhung der Auftragsanzahl.

Innerhalb von TAKKT AMERICA trugen fast alle Sparten zu dem starken Geschäftsverlauf bei. Lediglich die PEG, die als Industrieausstatter v.a. das produzierende Gewerbe beliefert, hatte erneut mit dem anspruchsvollen Marktumfeld zu kämpfen und verzeichnete einen organischen Umsatzrückgang im niedrigen einstelligen Prozentbereich.

Die SPG dagegen erzielte in Landeswährung ein Umsatzwachstum im hohen einstelligen Prozentbereich. Neben einer positiven Entwicklung im nordamerikanischen Restaurant-, Food-Service- und Food-Retail-Bereich profitierte die Sparte wie im Vorjahr von einer hohen Wachstumsdynamik bei der auf Displayartikel spezialisierten Konzerngesellschaft GPA.

Die Sparte OEG trug stark zum Umsatzwachstum des Geschäftsbereichs TAKKT AMERICA bei. Der Umsatz stieg in US-Dollar im niedrigen zweistelligen Prozentbereich. Während die Nachfrage der amerikanischen Bundesbehörden im Vorjahr durch die ungeklärte Haushaltssituation belastet war, näherte sie sich im Berichtsjahr infolge der Lösung des Haushaltsstreits wieder dem ursprünglichen Niveau an. Davon profitierte das Geschäft der OEG mit staatlichen Kunden deutlich. Auch außerhalb dieser Kundengruppe konnte die OEG gegenüber dem Vorjahr ein erfreuliches Wachstum erzielen.

Umsatz TAKKT AMERICA in Mio. Euro



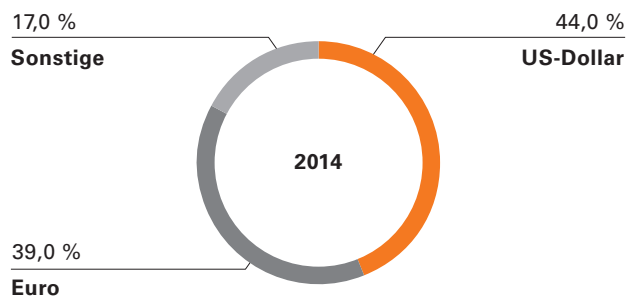
UMSATZ NACH REGIONEN: ANTEIL DER USA LEICHT GESTIEGEN

Beeinflusst durch Währungs- und Akquisitionseffekte sowie die unterschiedlichen konjunkturellen Rahmenbedingungen in Nordamerika und Europa entwickelte sich die regionale Umsatzverteilung wie folgt:

- Der Umsatz des Geschäfts in Deutschland stieg auf 245,7 (243,3) Millionen Euro. Der Anteil am Konzernumsatz ging leicht auf 25,1 (25,5) Prozent zurück.
- Der Umsatz des übrigen Europageschfts ging auf 273,5 (282,4) Millionen Euro zurück. Der Anteil am Konzernumsatz lag mit 27,9 (29,6) Prozent leicht unter Vorjahresniveau.
- In den USA erhöhte sich der Umsatz überproportional auf 431,9 (397,3) Millionen Euro. Der Anteil am Konzernumsatz stieg damit auf 44,0 (41,7) Prozent.

- Der Umsatzanteil der übrigen Regionen – also China, Japan, Mexiko und Kanada – ist mit 29,3 (29,6) Millionen Euro leicht auf 3,0 (3,1) Prozent gesunken.
- 39,0 (40,7) Prozent der Konzernumsätze wurden in der Berichtswährung Euro erzielt. Der US-Dollar-Anteil betrug 44,0 (41,7) Prozent. Andere Währungen, wie z.B. der Schweizer Franken, das britische Pfund oder die schwedische Krone, hatten einen Anteil von insgesamt 17,0 (17,6) Prozent.

Umsatz nach Währungen



ROHERTRAGSMARGE IM KONZERN LEICHT RÜCKLÄUFIG

Im Berichtsjahr ging die Rohertragsmarge des Konzerns auf 42,6 (43,6) Prozent zurück. Teilweise ist dieser Rückgang auf die planmäßige Einstellung des operativen Geschäfts bei Topdeq zurückzuführen. Der Anteil der Bestellungen mit einer traditionell und bedingt durch das Geschäftsmodell sehr hohen Rohertragsmarge war 2014 deutlich geringer als im Vorjahr. Zudem war der Abverkauf der Vorräte 2014 mit vergleichsweise niedrigen Rohertragsmargen verbunden. Ohne Topdeq hätte die Rohertragsmarge des Konzerns bei 42,7 (43,5) Prozent gelegen.

Die Rohertragsmargen auf Ebene der Geschäftsbereiche waren im Berichtsjahr auch nach Bereinigung um den Topdeq-Einfluss rückläufig. Dies erklärt sich u.a. durch einen veränderten Produkt- und Kundenmix bei einzelnen Vertriebsgesellschaften. Bei TAKKT EUROPE ist dies v.a. in der Sparte PSG zu beobachten. Im Geschäftsbereich TAKKT AMERICA konnte die PEG die Rohertragsmarge des Vorjahres aufgrund des intensiven Marktumfelds und des steigenden Umsatzanteils margenschwacherer Aktivitäten nicht erneut erreichen. Des Weiteren ist der Rückgang der Rohertragsmarge auf Konzernebene auf eine leichte strukturelle Verschiebung zurückzuführen. TAKKT AMERICA erzielte 2014 ein höheres Wachstum als TAKKT EUROPE, erwirtschaftet jedoch strukturell eine geringere Rohertragsmarge. Dies liegt in den unterschiedlichen Produktsortimenten und Märkten der beiden Geschäftsbereiche begründet.

Damit konnten die Erwartungen des letztjährigen Prognosebereichs nicht ganz erreicht werden, in dem stabile Rohertragsmargen auf Ebene der Sparten prognostiziert wurden. Insgesamt lag die Rohertragsmarge jedoch weiterhin deutlich über dem langfristigen Zielwert von über 40 Prozent.

KOSTEN FÜR PERSONAL UND MARKETING: WEGFALL VON TOPDEQ SOWIE STRUKTURELLE VERSCHIEBUNG DURCH MULTI-CHANNEL-STRATEGIE

Die Personalaufwendungen erhöhten sich im Berichtsjahr um 3,3 Prozent auf 145,5 (140,9) Millionen Euro. Ohne die Effekte aus der Schließung von Topdeq wäre der Personalaufwand um 6,0 Prozent gestiegen.

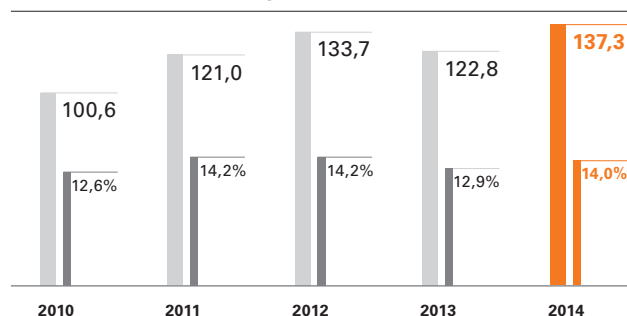
Aufgrund des im Rahmen von DYNAMIC intensivierten Ausbaus der Multi-Channel-Aktivitäten Tele und Field ist eine strukturelle Verschiebung von Werbe- zu Personalaufwendungen zu beobachten. Im Jahr 2014 standen diesen personalintensiven Vertriebsaktivitäten noch vergleichsweise geringe daraus resultierende Umsätze gegenüber. Die Personalaufwandsquote (in Prozent des Umsatzes) blieb gegenüber dem Vorjahr zwar konstant bei 14,8 (14,8) Prozent, ohne Topdeq wäre sie jedoch leicht von 14,5 auf 14,6 Prozent gestiegen.

Durch die strukturelle Verschiebung von Werbe- zu Personalaufwendungen entwickelten sich die Aufwendungen für Print- und Online-Marketing erneut unterproportional zum Umsatz. Zudem ist auch hier der Einfluss durch die stark rückläufigen Werbekosten bei Topdeq zu beobachten.

EBITDA-MARGE DES KONZERNS IM OBEREN BEREICH DES ZIELKORRIDORS

Die wesentliche Steuerungskennzahl des TAKKT-Konzerns für die operative Ertragskraft ist das EBITDA (Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen). Im Berichtsjahr stieg das EBITDA gegenüber dem Vorjahr aufgrund der positiven Entwicklung des Umsatzes sowie geringerer Einmalkosten um 11,9 Prozent auf 137,3 (122,8) Millionen Euro. Im Verhältnis zum Konzernumsatz (EBITDA-Marge) konnte ein Anstieg auf 14,0 (12,9) Prozent erzielt werden. Damit lag die Marge im oberen Bereich des Zielkorridors von 12 bis 15 Prozent.

EBITDA in Mio. Euro/Marge in %



Im Vorjahresvergleich ist anzumerken, dass das Jahr 2013 durch Einmalkosten belastet war. Die Effekte aus der Einstellung des operativen Betriebs von Topdeq, der Anpassung der Kaufpreisverbindlichkeit für die Zahlung an die Alteigentümer der Konzerngesellschaft GPA sowie der Entschädigungszahlung im Zusammenhang mit der Option zum Ausbau des Versandhandelszentrums Kamp-Lintfort hatten sich im Vorjahr auf rund zwölf Millionen Euro belaufen.

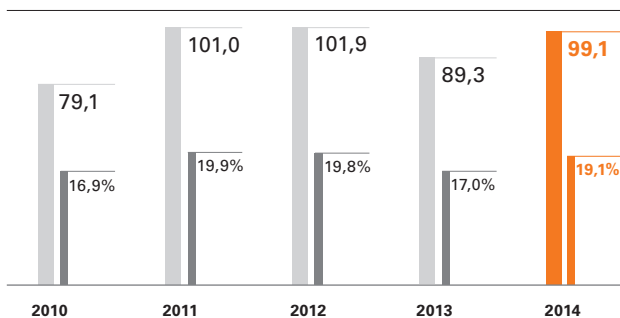
Im Berichtsjahr wirkten sich v.a. das erzielte Umsatzwachstum und die damit einhergehende bessere Auslastung der Versandhandelsinfrastruktur positiv aus. Im Gegenzug belasteten Transaktionskosten aus dem Ende 2014 vertraglich vereinbarten Verkauf der Sparte PEG in Höhe von 1,3 Millionen Euro das Ergebnis. Die im Rahmen von DYNAMIC angestoßenen Initiativen führten zu Aufwendungen von rund 4,6 Millionen Euro. Die Belastungen aus der Einstellung des Topdeq-Geschäfts fielen deutlich geringer aus als zu Jahresanfang erwartet und lagen für 2014 unter einer Million Euro.

Ein weiterer belastender Effekt auf die EBITDA-Marge liegt in der umsatzbedingten Zunahme des Ergebnisanteils des Geschäftsbereichs TAKKT AMERICA begründet, dessen Marge unter dem Konzerndurchschnitt liegt.

**TAKKT EUROPE:
ANSTIEG DER EBITDA-MARGE DURCH
EINSTELLUNG DES TOPDEQ-GESCHÄFTS**

Das EBITDA im Geschäftsbereich TAKKT EUROPE stieg im Berichtszeitraum um 11,0 Prozent auf 99,1 (89,3) Millionen Euro. Dies ist im Wesentlichen auf die Einstellung der unprofitablen Aktivitäten von Topdeq zurückzuführen. Dem standen im Berichtsjahr Aufwendungen für DYNAMIC in Höhe von rund 2,3 Millionen Euro gegenüber. Im Vorjahresvergleich ist zudem zu beachten, dass das EBITDA 2013 durch die Entschädigungszahlung für die Nichtausübung der Ausbaumöglichkeit in Kamp-Lintfort sowie die Einmalkosten im Zusammenhang mit der Einstellung des operativen Betriebs bei Topdeq in Höhe von insgesamt 8,2 Millionen Euro beeinflusst war.

EBITDA TAKKT EUROPE in Mio. Euro/Marge in %

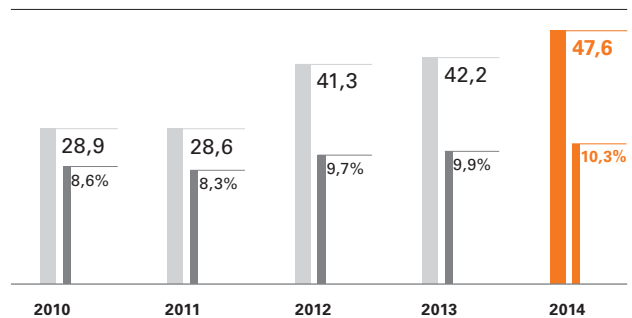


Die EBITDA-Marge stieg auf 19,1 (17,0) Prozent und lag damit erneut deutlich über dem oberen Ende des Zielkorridors für den Konzern. Auch bereinigt um die genannten Einmalkosten des Vorjahres konnte die Profitabilität von TAKKT EUROPE um 0,5 Prozentpunkte gesteigert werden. Dies war im Wesentlichen auf die Einstellung des Topdeq-Geschäfts zurückzuführen, das in der Vergangenheit nur einen geringen operativen Ergebnisbeitrag leistete. Bereinigt um Einmaleffekte ging die Profitabilität in den beiden verbleibenden Sparten im Berichtsjahr leicht zurück. Neben den Aufwendungen aus DYNAMIC war auch die rückläufige Rohertragsmarge für den Rückgang der Profitabilität in den Sparten verantwortlich – insbesondere in der PSG. Positiven Einfluss hatte die höhere Auslastung der Kapazitäten durch die erfreuliche Umsatzentwicklung. Die PSG ist in puncto Profitabilität nach wie vor Spitzenreiter des Geschäftsbereichs. Auch die EBITDA-Marge der BEG liegt weiterhin deutlich über dem Zielkorridor für den Gesamtkonzern.

**TAKKT AMERICA:
EBITDA-MARGE IM ZWEISTELLIGEN PROZENTBEREICH**

Im Geschäftsbereich TAKKT AMERICA konnte das EBITDA um 12,6 Prozent auf 47,6 (42,2) Millionen Euro erhöht werden. Diese Steigerung erstreckte sich auf alle Sparten des Geschäftsbereichs. Dagegen belasteten neben den oben genannten Transaktionskosten für die Veräußerung der Sparte PEG in Höhe von 1,3 Millionen Euro auch bei TAKKT AMERICA Aufwendungen für die DYNAMIC-Initiative das Ergebnis mit 2,3 Millionen Euro. Im Vorjahr bestanden Ergebnisbelastungen aus der Anpassung und Festschreibung der variablen Kaufpreisverbindlichkeit in Zusammenhang mit GPA in Höhe von 3,6 Millionen Euro.

EBITDA TAKKT AMERICA in Mio. Euro/Marge in %



Die EBITDA-Marge des Geschäftsbereichs TAKKT AMERICA stieg auf 10,3 (9,9) Prozent und lag damit im zweistelligen Prozentbereich. Bereinigt um die Aufwendungen aus der Anpassung der Kaufpreisverbindlichkeit im Vorjahr sowie die Transaktionskosten in 2014 für den PEG-Verkauf lag die EBITDA-Marge mit 10,6 (10,7) Prozent um 0,1 Prozentpunkte leicht niedriger als im Vorjahr. Dieser Rückgang ist auf die Aufwendungen in Zusammenhang mit DYNAMIC und eine leicht rückläufige Rohertragsmarge zurückzuführen. Dabei lag die PEG mit einer niedrigen einstelligen EBITDA-Marge weiterhin deutlich unter dem Durchschnitt. Trotz leichten Rückgangs der um Einmalkosten des Vorjahres bereinigten EBITDA-Marge der SPG war die Profitabilität der SPG weiterhin am höchsten. Die Profitabilität der OEG lag konstant knapp unter dem zweistelligen Margenbereich.

VERGLEICH MIT DER PROGNOSE DES VORJAHRHS

Im Bericht für das Geschäftsjahr 2013 wurde für 2014 auf Ebene der Geschäftsbereiche eine leicht rückläufige Margenentwicklung nach Bereinigung um die Sondereffekte des Jahres 2013 sowie den positiven Einfluss aus der Topdeq-Schließung nicht ausgeschlossen. Als Grund war der belastende Effekt im Rahmen von DYNAMIC angeführt worden. Diese Entwicklung bestätigte sich im Jahr 2014. Wie prognostiziert lag die Profitabilität von TAKKT AMERICA im zweistelligen Prozentbereich und die Profitabilität von TAKKT EUROPE deutlich über dem Zielkorridor des Konzerns. Für den TAKKT-Konzern wurde im Prognosebericht des Vorjahres eine EBITDA-Marge im mittleren Bereich des Zielkorridors erwartet. Aufgrund des über den Erwartungen liegenden organischen Wachstums und der besser als prognostiziert verlaufenen Einstellung des operativen Topdeq-Geschäfts konnte diese Prognose übertroffen werden. Tatsächlich lag die EBITDA-Marge von TAKKT mit 14,0 Prozent im oberen Bereich des Zielkorridors.

ABSCHREIBUNGEN UND ZINSEN UNTER VORJAHR

Die Abschreibungen gingen im Berichtsjahr leicht auf 26,5 (26,9) Millionen Euro zurück. In erster Linie reduzierten sich die planmäßigen Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte aus den vergangenen Akquisitionen. Sie beliefen sich im Berichtsjahr auf 11,0 (12,1) Millionen Euro. Gegenläufig stiegen Abschreibungen aufgrund getätigter Investitionen, auch im Zusammenhang mit DYNAMIC.

Außerordentliche Belastungen, wie die Wertberichtigung bilanzierter Geschäfts- oder Firmenwerte, fielen wie im Vorjahr auch 2014 nicht an. Das EBIT (Ergebnis vor Zinsen und Steuern) lag mit 110,8 (95,8) Millionen Euro um 15,6 Prozent deutlich über dem Vorjahreswert. Die EBIT-Marge stieg auf 11,3 (10,1) Prozent.

Die Finanzverschuldung konnte im Berichtsjahr deutlich reduziert werden, weshalb geringere Zinszahlungen fällig waren. Insgesamt belief sich das Finanzergebnis auf minus 11,5 (minus 14,6) Millionen Euro. Daraus resultierte ein Ergebnis vor Steuern von 99,3 (81,2) Millionen Euro.

ANSTIEG VON PERIODENERGEBNIS UND ERGEBNIS JE AKTIE

Die Steuerquote sank gegenüber dem Vorjahr von 35,3 Prozent auf 33,9 Prozent. Ursache hierfür ist v.a. der Einmaleffekt aus den Restrukturierungskosten im Rahmen der Einstellung der ausländischen Geschäftstätigkeit der Topdeq-Gruppe im Vorjahr, die steuerlich nicht geltend gemacht werden konnten.

Insgesamt stieg das Periodenergebnis um 25,1 Prozent auf 65,7 (52,5) Millionen Euro. Das Ergebnis je Aktie erhöhte sich entsprechend auf 1,00 (0,80) Euro, bezogen auf die unveränderte durchschnittliche gewichtete Aktienzahl von 65.610.331 Stück.

FINANZLAGE

TAKKT verfügt über ein zentrales Finanzmanagement, das die Bonität und Finanzierungsfähigkeit des Konzerns nachhaltig sicherstellt. Expansionschancen kann die Gruppe damit jederzeit kurzfristig nutzen. Die Finanzierungsstruktur des Konzerns ist ausgewogen und optimiert. Im Berichtsjahr konnte TAKKT Teile des ausstehenden Schuldscheindarlehens vorzeitig ablösen und zu deutlich günstigeren Konditionen refinanzieren. Der TAKKT-Cashflow und der freie TAKKT-Cashflow lagen deutlich höher als im Vorjahr.

ZENTRALES FINANZMANAGEMENT BEGRENZT FINANZIELLE RISIKEN

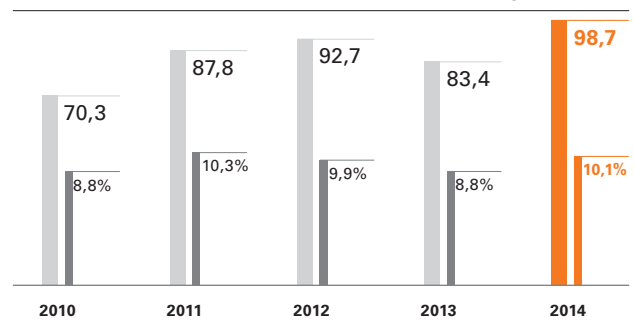
Das Finanzmanagement des TAKKT-Konzerns umfasst die Steuerung und Allokation aller finanziellen Ressourcen mit dem Hauptziel, die Liquidität jederzeit sicherzustellen. Darüber hinaus verfolgt TAKKT im Rahmen des Finanzmanagements folgende Ziele:

- Sicherung der Unabhängigkeit und Flexibilität des Konzerns sowie aller Konzerngesellschaften durch eine diversifizierte Finanzierungsstruktur mit stets ausreichenden freien Kreditlinien,
- Begrenzung finanzieller Risiken durch Absicherung von Zins- und Währungsrisiken sowie Begrenzung von Kontrahentenausfallrisiken,
- Optimierung der Finanzierungsbedingungen durch einen angemessenen Mix kurz- und langfristiger Finanzierungsinstrumente,
- effiziente Nutzung konzerninterner Finanzmittel durch den Einsatz von Cash-Pooling-Vereinbarungen, wodurch Liquiditätsüberschüsse einzelner Gesellschaften zur Finanzierung des Liquiditätsbedarfs anderer Konzernunternehmen verwendet werden.

DEUTLICHER ANSTIEG DES TAKKT-CASHFLOWS

Eine wesentliche Stärke des TAKKT-Geschäftsmodells besteht in der hohen Innenfinanzierungskraft. Im Berichtsjahr erzielte der Konzern erneut einen hohen Zahlungsmittelüberschuss. Der TAKKT-Cashflow – definiert als Periodenergebnis plus Abschreibungen, Wertminderungen auf langfristiges Vermögen und erfolgswirksam verbuchte latente Steuern – summierte sich auf 98,7 (83,4) Millionen Euro. Der TAKKT-Cashflow je Aktie stieg auf 1,50 (1,27) Euro, die TAKKT-Cashflow-Marge im Verhältnis zum Umsatz auf 10,1 (8,8) Prozent. Im Zeitraum von 2010 bis 2014 bewegte sie sich zwischen 8,8 und 10,3 Prozent, was die nachhaltige Cashflow-Stärke des Geschäftsmodells unterstreicht.

TAKKT-Cashflow in Mio. Euro und Cashflow-Marge in %



Angesichts der positiven Entwicklung des TAKKT-Cashflows erhöhte sich der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit im Berichtsjahr deutlich auf 101,2 (77,7) Millionen Euro. Zudem wurden im Berichtsjahr durch die Entwicklung des Nettoumlaufvermögens sowie sonstige Korrekturen 2,5 Millionen Euro liquiditätsmäßig freigesetzt, während im Vorjahr 5,7 Millionen Euro gebunden wurden. 2014 standen dem operativen Aufbau des Nettoumlaufvermögens in Höhe von 4,4 Millionen Euro sonstige nicht zahlungswirksame Aufwendungen und Erträge des TAKKT-Cashflows in Höhe von 6,9 Millionen Euro gegenüber.

Betriebswirtschaftliche Darstellung des freien TAKKT-Cashflows in Mio. Euro

	2010	2011	2012	2013	2014
TAKKT-Cashflow	70,3	87,8	92,7	83,4	98,7
Veränderung des Nettoumlaufvermögens sowie sonstige Korrekturen	18,1	-8,4	10,6	-5,7	2,5
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	88,4	79,4	103,3	77,7	101,2
Investitionen in langfristiges Vermögen	-6,7	-9,3	-8,5	-9,6	-13,6
Desinvestitionen aus dem langfristigen Vermögen	0,4	2,2	0,5	0,3	0,5
Freier TAKKT-Cashflow	82,1	72,3	95,3	68,4	88,1

Das Geschäftsmodell des TAKKT-Konzerns ist wenig kapitalintensiv, weshalb die Investitionen in das langfristige Vermögen grundsätzlich eher gering ausfallen. Langfristig strebt TAKKT eine Investitionsquote (Investitionen für die Erhaltung, Erweiterung und Modernisierung des Geschäftsbetriebs im Verhältnis zum Umsatz) von ein bis zwei Prozent an. Die Investitionsquote lag im Berichtsjahr auch infolge der konzernweiten Wachstums- und Modernisierungsinitiative DYNAMIC in der Mitte dieser Spanne bei 1,4 (1,0) Prozent.

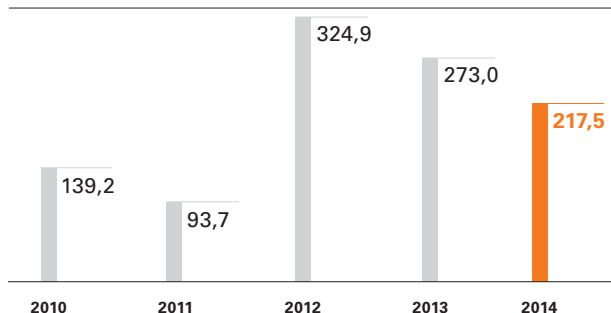
TAKKT investierte im Berichtsjahr insgesamt 13,6 (9,6) Millionen Euro, von denen 8,2 (5,5) Millionen Euro auf den Geschäftsbereich TAKKT EUROPE und 5,3 (4,0) Millionen Euro auf den Geschäftsbereich TAKKT AMERICA entfielen. 4,5 Millionen Euro investierte TAKKT im Zusammenhang mit DYNAMIC. Zudem flossen 2,6 Millionen Euro in die Einrichtung eines neuen Lagers für die Konzerngesellschaft GPA, das deren starkes Wachstum unterstützt.

Nach Abzug der Investitionen in das langfristige Vermögen und Zuflüssen aus Desinvestitionen von langfristigem Vermögen verblieb im Berichtsjahr ein freier TAKKT-Cashflow von 88,1 (68,4) Millionen Euro. Diesem freien Cashflow stand 2014 die Auszahlung einer Dividende von insgesamt 21,0 Millionen Euro bzw. 40,0 Prozent des Periodenergebnisses des Geschäftsjahrs 2013 gegenüber. TAKKT schüttet grundsätzlich mindestens 30 Prozent des Periodenergebnisses als Dividende aus. Der verbleibende Betrag wurde zur Tilgung der Finanzschulden genutzt.

Unter Berücksichtigung aller Finanzierungstätigkeiten des Konzerns lag der Zahlungsmittelbestand zum 31. Dezember 2014 bei 4,0 (5,9) Millionen Euro. Details zur Entstehung und Verwendung des Cashflows ergeben sich aus der Kapitalflussrechnung dieses Geschäftsberichts.

Die Nettofinanzverschuldung, d.h. die Finanzverschuldung abzüglich der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente, konnte dank des hohen freien TAKKT-Cashflows nach Abzug der Dividende um 55,5 Millionen Euro auf 217,5 (273,0) Millionen Euro reduziert werden. Dieser Rückgang resultierte im Wesentlichen aus der Tilgung von Finanzverbindlichkeiten in Höhe von 68,7 Millionen Euro. Gegenläufig wirkten sich v.a. Währungseffekte aus. Das cashflowstarke Geschäftsmodell des TAKKT-Konzerns ermöglicht in Jahren ohne Akquisitionen einen signifikanten Abbau der Nettofinanzverschuldung. In Jahren mit Akquisitionstätigkeit findet dagegen in der Regel ein Aufbau statt.

Entwicklung der Nettofinanzverschuldung in Mio. Euro



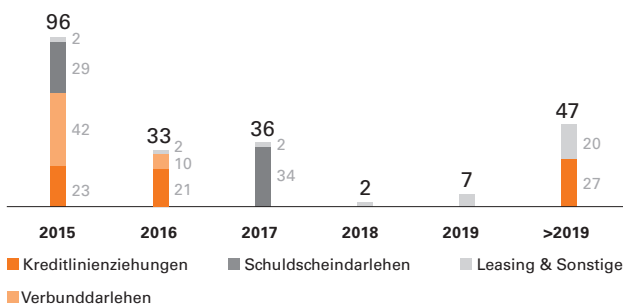
DIVERSIFIZIERTE FINANZIERUNG, AUSGEWOGENES FÄLLIGKEITSPROFIL

TAKKT legt Wert auf eine konservative, langfristig ausgerichtete und diversifizierte Finanzierung des Geschäfts. Die Finanzierungsaktivitäten des Konzerns werden zentral gesteuert, Finanzierungen bestehen vorrangig in den Währungsräumen EUR und USD. TAKKT nutzt im Wesentlichen die folgenden Finanzierungsinstrumente:

- Den Schwerpunkt des Finanzierungsportfolios bilden fest zugesagte, bilaterale Kreditlinien bei 13 Kreditinstituten. Im Wesentlichen werden kurzfristige (Laufzeit kleiner 18 Monate) und langfristige (Laufzeit größer 18 Monate) Kreditlinien abgeschlossen, die jährlich um ein weiteres Jahr prolongiert werden. Bei den langfristigen Kreditzusagen handelt es sich fast ausschließlich um Fünf-Jahres-Verträge. Die Kreditverträge sind unbesichert und beinhalten keine Financial Covenants. Zum Bilanzstichtag lagen die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten bei 71,2 (97,6) Millionen Euro.
- Seit Oktober 2012 nutzte TAKKT ein Schuldscheindarlehen über 140 Millionen Euro, das sich aus vier Tranchen mit Laufzeiten von drei bis fünf Jahren sowie fixer und variabler Verzinsung zusammensetzt. Im September 2014 hat TAKKT ein Kündigungsrecht für die variabel verzinsten Schuldscheindarlehen im Volumen von 77,5 Millionen Euro mit Wirkung zum 20. Oktober 2014 ausgeübt. Mit diesem Schritt konnte TAKKT von dem verbesserten Finanzierungsumfeld profitieren. Die Refinanzierung erfolgte zu deutlich günstigeren Konditionen. Zum Bilanzstichtag betragen die ausgewiesenen Verbindlichkeiten des Schuldscheindarlehens damit 62,4 (139,7) Millionen Euro.
- Einzelne gemietete Gebäude und Betriebsvorrichtungen werden bei TAKKT über Finanzierungsleasing genutzt. Die Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing betragen zum Stichtag 35,4 (37,4) Millionen Euro.

Die durchschnittlichen Restlaufzeiten und Zinssätze der Finanzverbindlichkeiten im TAKKT-Konzern sind unter Ziffer 22 des Konzernanhangs dargestellt. Die Fälligkeitsstruktur der Finanzverbindlichkeiten stellt sich zum Bilanzstichtag wie folgt dar:

Fälligkeitsprofil Finanzverbindlichkeiten des TAKKT-Konzerns in Mio. Euro



Neben den Kreditlinienziehungen standen dem Konzern zugesagte freie Kreditlinien in Höhe von 173,0 (153,7) Millionen Euro zur Verfügung, wovon 72,1 (67,4) Millionen Euro auf kurzfristige Kreditlinien und 100,9 (86,3) Millionen Euro auf langfristige Kreditlinien entfallen. Somit verfügt TAKKT über ausreichend finanzielle Flexibilität, um Akquisitionschancen kurzfristig ergreifen zu können – unabhängig von der aktuellen Situation am Kapitalmarkt.

Angesichts der Diversifikation des Finanzierungsportfolios hinsichtlich Finanzierungsquellen und Laufzeiten bleiben die Unabhängigkeit und der unternehmerische Handlungsspielraum des TAKKT-Konzerns nachhaltig gewahrt. Dazu tragen auch über Jahre aufgebaute vertrauensvolle Beziehungen des Unternehmens zu den Kreditgebern bei. Es finden regelmäßig persönliche Gespräche und einmal pro Jahr ein Bankers Day statt, in dessen Rahmen ausführlich über die aktuelle Unternehmensentwicklung informiert wird.

Unternehmensinterne Covenants

	Interner Zielwert	2010	2011	2012	2013	2014
Eigenkapitalquote	30 bis 60 Prozent	46,5	54,7	34,7	39,0	43,8
Entschuldungsdauer	< 5 Jahre	2,4	1,2	2,2	3,6	2,5
Zinsdeckung	> 4	9,0	12,2	9,5	6,4	9,8
Verschuldungsgrad (Gearing)	< 1,5	0,6	0,3	1,1	0,8	0,6

EINSATZ DERIVATIVER FINANZINSTRUMENTE NUR ZU SICHERUNGSZWECKEN

Als weltweit tätiges Unternehmen ist TAKKT Risiken aus Schwankungen der Wechselkurse und Marktzinsen ausgesetzt. Ziel des Finanzrisikomanagements ist es, diese finanziellen Risiken regelmäßig zu überwachen und – sofern ökonomisch sinnvoll – zu begrenzen. Im Umgang mit derivativen Finanzinstrumenten stellen abgestimmte Regelungen sicher, dass außerhalb eines festgelegten Rahmens keine Finanztransaktionen ohne vorherige Genehmigung durch den Vorstand erfolgen. Derivative Finanzinstrumente werden nur zu Sicherungszwecken mit Bezug zu einem Grundgeschäft abgeschlossen. Finanztransaktionen werden zudem ausschließlich mit hierfür freigegebenen Geschäftspartnern durchgeführt, die ein bestimmtes Bonitätsrating erfüllen müssen. Im Rahmen der Sicherungspolitik strebt TAKKT bei Zinsänderungsrisiken eine Sicherungsquote von 60 bis 80 Prozent des Finanzierungsvolumens an. Währungsrisiken werden zu ca. 70 Prozent der Nettoposition abgesichert. Details zur Verwendung bzw. Bewertung dieser Finanzinstrumente sind im Risikobericht sowie im Konzernanhang nachzulesen.

INTERNE COVENANTS ZUR KAPITALSTEUERUNG IM ZIELKORRIDOR

Alle Covenants, die TAKKT intern zur langfristigen Steuerung der Finanzstruktur verwendet, bewegen sich zum Stichtag innerhalb der selbst gesetzten Zielkorridore. Damit unterstreichen sie die solide Finanzierung des Konzerns und bilden die Basis für zukünftiges Wachstum. TAKKT strebt eine Balance zwischen Sicherheit und Rentabilität an. Einerseits soll ausreichend finanzieller Spielraum für Wachstum und schwierigere Zeiten zur Verfügung stehen, andererseits wird eine angemessene Verzinsung des eingesetzten Gesamtkapitals angestrebt.

Die Eigenkapitalquote lag zum Bilanzstichtag mit 43,8 (39,0) Prozent deutlich über dem Vorjahreswert und damit im mittleren Bereich des Zielkorridors von 30 bis 60 Prozent. Wesentliche Ursache für den Anstieg der Eigenkapitalquote war die Erhöhung des Eigenkapitals aufgrund des positiven Jahresergebnisses bei kaum veränderter Bilanzsumme. Dank des gleichzeitigen, deutlichen

Rückgangs der Nettofinanzverbindlichkeiten konnte das Gearing auf 0,6 (0,8) verbessert werden. Die Entschuldungsdauer liegt bei 2,5 (3,6) Jahren. TAKKT konnte den Nettofinanzierungsaufwand im Berichtsjahr gegenüber 2013 reduzieren, während sich das operative Ergebnis vor Goodwill-Abschreibungen erhöhte, womit die Zinsdeckung nun bei 9,8 (6,4) liegt. Berechnung und Definition der Kennzahlen sind im Anhang des Konzernabschlusses dargestellt.

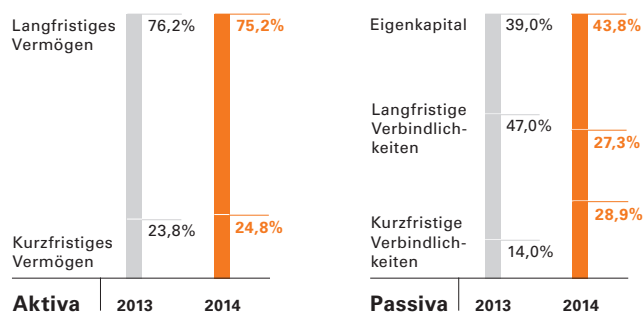
VERMÖGENSLAGE

Am 31. Dezember 2014 hat TAKKT einen Vertrag zur Veräußerung der Anteile der zur Plant Equipment Group (PEG) gehörenden Unternehmen mit dem amerikanischen Unternehmen Global Industrial geschlossen. Daher wurden die Vermögenswerte und Schulden der PEG sowohl auf der Aktiv- als auch auf der Passivseite in einer separaten Bilanzposition im kurzfristigen Bereich als zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte bzw. Schulden ausgewiesen. Die Bilanzrelationen des TAKKT-Konzerns blieben im Berichtsjahr davon weitgehend unberührt. Aufgrund der Ablösung von langfristigen durch kostengünstigere kurzfristige Kreditlinien, die keinen Einfluss auf die generelle Solidität des Konzerns hatte, erhöhte sich der Anteil des kurzfristigen Fremdkapitals an der Bilanzsumme. Angesichts der nahezu vollständigen Deckung des langfristigen Vermögens durch Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital verfügt TAKKT weiterhin über eine nachhaltige Finanzierungsstruktur.

WENIG VERÄNDERUNG AUF DER AKTIVSEITE

Insbesondere aufgrund von Währungseffekten in Höhe von 44,7 Millionen Euro erhöhte sich die Summe der Aktiva im Berichtsjahr um 3,6 Prozent auf 882,5 (851,8) Millionen Euro.

Bilanzstruktur des TAKKT-Konzerns



Die langfristigen Vermögenswerte machen mit 663,6 (649,0) Millionen Euro zum Bilanzstichtag 75,2 (76,2) Prozent des Vermögens aus. Während bei den immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen den planmäßigen Abschreibungen in Höhe von 26,5 Millionen Euro Investitionen von 13,6 Millionen Euro gegenüberstanden und die langfristigen Vermögenswerte der PEG in Höhe von 3,8 Millionen Euro in den kurzfristigen Bereich umgegliedert wurden, führten positive Währungseffekte in Höhe von 33,3 Millionen Euro insgesamt zu einem Anstieg des langfristigen Vermögens. Wertberichtigungen auf Geschäfts- und Firmenwerte waren auf Basis der durchgeführten Werthaltigkeitstests nicht erforderlich. Mit 53,8 (52,8) Prozent machen Geschäfts- und Firmenwerte weiterhin den wesentlichen Teil des bilanzierten Vermögens aus.

Geleaste Vermögenswerte erscheinen dann als Vermögenswerte in der Bilanz, wenn sie wirtschaftlich als Finanzierungsleasing klassifiziert werden. Dies betrifft in der TAKKT-Gruppe insbesondere das Versandhandelszentrum der Sparte BEG in Kamp-Lintfort sowie das Zentrallager der Sparte PSG in München. Sie werden mit 33,7 (36,1) Millionen Euro unter den langfristigen Vermögenswerten ausgewiesen.

Kunden- und Lieferantenbeziehungen, Markenwerte oder internes Know-how können ungeachtet ihrer Bedeutung für den TAKKT-Konzern nur dann als immaterielle Vermögenswerte bilanziert werden, wenn sie den Bedingungen des IAS 38 entsprechen. Dies ist bei den immateriellen Vermögenswerten, die innerhalb des TAKKT-Konzerns geschaffen wurden, nicht der Fall. Entsprechend werden diese Werte nicht bilanziert. Beim Erwerb ganzer Unternehmen werden einige der immateriellen Vermögenswerte im Rahmen der Erstkonsolidierung gemäß IFRS 3 im Konzernabschluss angesetzt, wenn sie identifizierbar und selbstständig bewertbar sind. Die entsprechenden Bilanzansätze stellen einen guten Indikator für das Wertpotenzial dieser Vermögenswerte dar. So wurden beispielsweise für die Akquisitionen von NBF (2006), Central (2009) und GPA (2012) insgesamt 35,5 Millionen US-Dollar und für die Akquisition von Ratioform (2012) 42,1 Millionen Euro für Kundenbeziehungen angesetzt. Der zum Bilanzstichtag um planmäßige Abschreibungen verringerte Wert dieser Kundenbeziehungen liegt bei 31,4 (38,7) Millionen Euro. Der Wert der zum 31. Dezember 2014 bilanzierten Marken im TAKKT-Konzern beläuft sich auf 27,3 (25,2) Millionen Euro.

Das kurzfristige Vermögen belief sich zum 31. Dezember 2014 auf 218,9 (202,8) Millionen Euro bzw. 24,8 (23,8) Prozent der Bilanzsumme. Die Umgliederung der Vorräte bzw. der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen der PEG in Höhe von 9,4 Millionen Euro bzw. 7,7 Millionen Euro gemäß IFRS 5 hatte keinen Einfluss auf die Höhe des ausgewiesenen kurzfristigen Vermögens. Sie führte trotz positiver Währungseffekte in Höhe von 6,3 Millionen Euro bzw. 3,4 Millionen Euro sowie eines operativen Anstiegs von 2,2 Millionen Euro bzw. 1,2 Millionen Euro jedoch dazu, dass sich die ausgewiesenen Vorräte von 83,4 Millionen Euro auf 82,6 Millionen Euro und der ausgewiesene Wert der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zum Bilanzstichtag auf 83,3 (86,3) Millionen Euro verringerten. Das Zahlungsverhalten der Kunden war mit einer Debitorenlaufzeit von 31 (32) Tagen gewohnt zuverlässig und die Forderungsausfälle blieben wie im Vorjahr mit einer Ausfallquote von unter 0,2 Prozent auf niedrigem Niveau, so dass daraus kein Einfluss auf die Entwicklung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen resultierte.

Im TAKKT-Konzern bestehen keine außerbilanziellen Finanzierungsinstrumente wie Forderungsverkäufe oder Asset Backed Securities. Die Unternehmensgruppe hat Operating-Leasingverträge mit zukünftigen Zahlungsverpflichtungen von insgesamt 54,1 (46,5) Millionen Euro abgeschlossen – z.B. für Lager und Bürogebäude, Gegenstände der Betriebs- und Geschäftsausstattung und Fahrzeuge. Diese Leasingverträge werden gemäß IAS 17 nicht aktiviert und sind damit nicht im Vermögen ausgewiesen.

Wesentliche Kennzahlen zur Vermögenslage (in Mio. Euro)

	2010	2011	2012	2013	2014
Langfristiges Vermögen	377,8	376,9	679,9	649,0	663,6
in % der Bilanzsumme	69,8	68,6	77,7	76,2	75,2
Kurzfristiges Vermögen	163,6	172,9	194,6	202,8	218,9
in % der Bilanzsumme	30,2	31,4	22,3	23,8	24,8
Summe Aktiva	541,4	549,8	874,5	851,8	882,5
Konzerneigenkapital	251,7	301,0	303,7	332,5	386,8
in % der Bilanzsumme	46,5	54,7	34,7	39,0	43,8
Langfristige Verbindlichkeiten	161,0	127,4	440,7	400,0	241,0
in % der Bilanzsumme	29,7	23,2	50,4	47,0	27,3
Kurzfristige Verbindlichkeiten	128,7	121,4	130,1	119,3	254,8
in % der Bilanzsumme	23,8	22,1	14,9	14,0	28,9
Summe Passiva	541,4	549,8	874,5	851,8	882,5

ANSTIEG DER EIGENKAPITALQUOTE, REDUZIERUNG DER VERBINDLICHKEITEN

Angesichts des Periodenüberschusses von 65,7 (52,5) Millionen Euro und der Dividendenzahlung von unverändert 21,0 Millionen Euro, der positiven Währungseffekte von 19,6 Millionen Euro sowie der negativen Effekte aus der Neubewertung von Pensionsverpflichtungen von 10,1 Millionen Euro, erhöhte sich das Konzerneigenkapital zum 31. Dezember 2014 auf 386,8 (332,5) Millionen Euro. Die Konzerneigenkapitalquote stieg deutlich auf 43,8 (39,0) Prozent und lag damit in der Mitte des Zielkorridors von 30 bis 60 Prozent.

Langfristige Verbindlichkeiten machten mit 241,0 (400,0) Millionen Euro rund 27,3 (47,0) Prozent der Passivseite aus. Die bedeutendste Position stellten weiterhin die langfristigen Finanzverbindlichkeiten dar, die sich im Berichtsjahr allerdings auf 125,3 (253,1) Millionen Euro reduzierten. Im September 2014 übte TAKKT ein Kündigungsrecht für den variabel verzinsten Teil des Schuldscheindarlehens in Höhe von 77,5 Millionen Euro aus. Die fixen Tranchen des Schuldscheindarlehens in Höhe von 29,0 Millionen Euro, die in 2015 fällig werden, wurden in den kurzfristigen Bereich umgliedert. Zudem wurde die Ziehung langfristiger Kreditlinien um 42,0 Millionen Euro reduziert und durch die Inanspruchnahme kostengünstiger kurzfristiger Linien abgelöst. Die passiven latenten Steuern erhöhten sich von 51,8 Millionen Euro auf 57,5 Millionen Euro, was im Wesentlichen auf die um planmäßige Abschreibungen erhöhten steuerlichen Minderwerte der Geschäftswerte in den US-amerikanischen Konzerngesellschaften zurückzuführen ist. Der Anteil der Rückstellungen für Pensionsverpflichtungen stieg auf 6,0 (4,2) Prozent der Bilanzsumme. Dies ist im Wesentlichen auf die weiter gesunkenen Zinssätze im Euroraum zurückzuführen, die zu einer erfolgsneutralen Erhöhung dieser Rückstellungen führten.

Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten in Höhe von 0,4 (52,3) Millionen Euro betrafen im Vorjahr im Wesentlichen die Kaufpreisverbindlichkeit gegenüber den Alteigentümern der US-amerikanischen Konzerngesellschaft GPA. Da die zweite Tranche des Kaufpreises im ersten Quartal des Geschäftsjahres 2015 fällig wird, wurde die entsprechende Kaufpreisverbindlichkeit in Höhe von 61,0 Millionen Euro nun aus den langfristigen sonstigen Verbindlichkeiten in die kurzfristigen sonstigen Verbindlichkeiten umgliedert.

Angesichts der Ablösung von langfristigen durch kurzfristige Kreditlinien, der Umgliederung der Kaufpreisverbindlichkeit sowie von Teilen des Schuldscheindarlehens erhöhten sich die kurzfristigen Verbindlichkeiten auf 254,8 (119,3) Millionen Euro, was einem Anteil von 28,9 (14,0) Prozent der Bilanzsumme entspricht. Die kurz-

fristigen Rückstellungen reduzierten sich dagegen von 18,9 auf 17,0 Millionen Euro. Von untergeordneter Bedeutung blieben weiterhin die Ertragsteuerverbindlichkeiten mit einem Wert von 6,2 (6,1) Millionen Euro.

UNTERNEHMENS PERFORMANCE

Im Berichtsjahr konnten die Zielwerte aller finanziellen Steuerungskennzahlen erreicht werden. Mit Blick auf die DYNAMIC-Initiative sowie die Nachhaltigkeitsziele ist der Konzern ebenfalls auf Kurs.

SOLIDE FINANZIELLE STEUERUNGSKENNZAHLEN

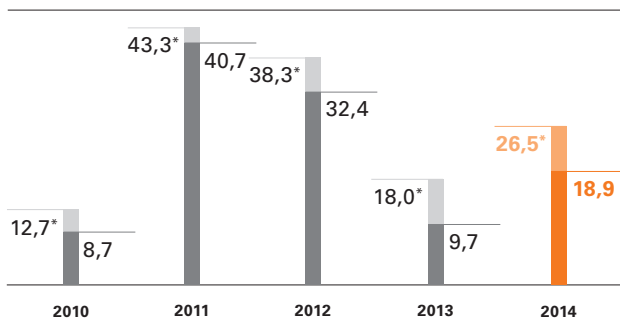
Im Abschnitt Steuerungssystem dieses Geschäftsberichts wurden die finanziellen Kennzahlen definiert, die TAKKT zur internen Steuerung des Konzerns heranzieht. Die Entwicklung dieser Kenngrößen ist der Tabelle auf Seite 69 zu entnehmen.

Die Entwicklung der Kennzahlen organische Umsatzentwicklung, Rohertragsmarge und EBITDA-Marge ebenso wie die Kennzahlen zum Auftragseingang wurden im Abschnitt Umsatz- und Ertragslage dieses Geschäftsberichts detailliert erläutert, die Entwicklung von TAKKT-Cashflow und Investitionsquote im Abschnitt Finanzlage.

Der TAKKT Value Added stieg deutlich um 9,2 Millionen Euro auf einen Wert von 18,9 (9,7) Millionen Euro. Das für die Berechnung des TAKKT Value Added resultierende erwirtschaftete operative Ergebnis nach Steuern war mit 77,0 (67,6) Millionen Euro dabei insgesamt um 9,4 Millionen Euro höher als im Vorjahr. Diese Entwicklung ist im Wesentlichen auf die positive allgemeine Geschäftsentwicklung, den Wegfall von Einmalkosten im Vergleich zum Vorjahr und den Effekt aus der Einstellung des operativen Topdeq-Geschäfts zurückzuführen (siehe dazu Abschnitt Umsatz- und Ertragslage). Gegenläufig wirkten die Transaktionskosten in Verbindung mit dem 2014 vereinbarten Verkauf der Sparte PEG sowie die Aufwendungen für die DYNAMIC-Initiative. Der TAKKT Value Added profitierte zudem im Vergleich zum Vorjahr vom planmäßigen Rückgang der Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte in Folge von Unternehmenserwerben um insgesamt 1,1 Millionen Euro. Mit Blick auf den absoluten Wert des TAKKT Value Added belasten die genannten Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte das erwirtschaftete operative Ergebnis nach Steuern im Berichtsjahr mit 7,6 (8,4) Millionen Euro. Ohne Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte sowie den damit einhergehenden steuerlichen Einfluss hätte sich ein TAKKT Value Added in Höhe von 26,5 (18,0) Millionen Euro ergeben. Das durchschnittlich eingesetzte Kapital blieb 2014 im Vergleich zum Vorjahr nahezu konstant. Unter Verwendung des gewichteten

durchschnittlichen Gesamtkapitalkostensatzes nach Steuern von 8,1 (8,1) Prozent ergaben sich Gesamtkapitalkosten in Höhe von 58,1 (57,9) Millionen Euro.

TAKKT Value Added in Mio Euro



* Bereinigt um Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte in Folge von Unternehmenserwerben und den damit einhergehenden steuerlichen Einfluss.

Auch der Return on Capital Employed (ROCE) lag im Berichtsjahr mit 14,4 (12,5) Prozent deutlich über dem Wert des Vorjahres. Die Gründe für diese Entwicklung liegen ebenfalls im positiven Marktumfeld, dem Wegfall der Einmalkosten des Vorjahres sowie dem positiven Effekt aus der Einstellung des operativen Topdeq-Geschäfts. Wie im Geschäftsbericht 2013 prognostiziert konnten damit die beiden Kennzahlen TAKKT Value Added und ROCE deutlich gesteigert werden. Gleichzeitig wurden die im Abschnitt Steuerungssystem genannten Zielwerte übertroffen.

DYNAMIC-INDIKATOREN IM RAHMEN DER ERWARTUNGEN

Um den Erfolg der strategischen Wachstums- und Modernisierungsinitiative DYNAMIC messbar zu machen, hat TAKKT sieben Wachstumstreiber definiert, die über Indikatoren quantifiziert werden. Für jeden dieser Indikatoren gibt es konzernweite Orientierungsziele, die im Abschnitt Innovation und Entwicklung auf Seite 47 dargestellt sind. Die Entwicklung dieser Kenngrößen ist der Tabelle auf Seite 70 zu entnehmen.

Entwicklung der finanziellen Steuerungskennzahlen

	2010	2011	2012	2013	2014
Organische Umsatzentwicklung in Prozent	4,8	7,3	-2,8	-2,6	5,5
Anzahl Aufträge in Tausend	1.746	1.780	2.016	2.171	2.182
Durchschnittlicher Auftragswert in Euro	462	479	465	440	450
Rohertragsmarge in Prozent	42,9	43,3	43,3	43,6	42,6
EBITDA-Marge in Prozent	12,6	14,2	14,2	12,9	14,0
TAKKT-Cashflow in Mio. Euro	70,3	87,8	92,7	83,4	98,7
Investitionsquote in Prozent	0,8	1,1	0,9	1,0	1,4
ROCE (Return on Capital Employed) in Prozent	14,8	23,0	18,1	12,5	14,4
TAKKT Value Added in Mio. Euro	8,7	40,7	32,4	9,7	18,9

- Der Anteil neuer Produkte am Auftragseingang erhöhte sich im Geschäftsjahr 2014 in allen Sparten des Konzerns. Teils liegt dieser Anstieg in der Definition des Indikators begründet: Er umfasst den Umsatz mit Produkten, die ab Jahresbeginn 2013 in das Sortiment aufgenommen worden sind. Für 2014 werden also die Bestellungen von Produkten erfasst, die in den vergangenen beiden Jahren neu etabliert wurden, für 2013 nur die eines Jahres. Zudem haben die TAKKT-Gesellschaften 2014 mehr neue Produkte eingeführt als im Vorjahr.
- Mit Ausnahme der PEG stieg der Anteil der Eigenmarken am Auftragseingang in allen Sparten. Bei der Beurteilung dieser Kennzahl ist zu beachten, dass die überdurchschnittlich stark wachsenden Gesellschaften GPA und Ratioform im Berichtsjahr noch keine wesentlichen Umsätze über Eigenmarken erzielten. Ratioform führte Ende 2014 eine Eigenmarke ein, mit der erst 2015 relevante Umsätze erzielt werden.
- Der Anteil der Direktimporte am Einkaufsvolumen erhöhte sich auf Konzernebene im Berichtsjahr nur leicht. Dies ist auf eine geringe Schwankung dieses Anteils bei der Konzerngesellschaft GPA zurückzuführen, die rund drei Viertel ihres Einkaufsvolumens aus Übersee bezieht und damit für knapp die Hälfte der Direktimporte des Konzerns verantwortlich ist. In den anderen Sparten entwickelte sich der Wert positiv. Die Konzerngesellschaft Hubert eröffnete in Hongkong ein neues Einkaufsbüro und konnte damit den Anteil der Direktimporte weiter ausbauen.
- Der Anteil der Web-only-Produkte am Gesamtsortiment wuchs in fast allen Sparten deutlich. Eine Ausnahme stellt die PSG dar, für die Web-only-Produkte strategisch von untergeordneter Bedeutung sind.
- Der Anteil des über organische Suchresultate generierten Auftragseingangs am gesamten Auftragseingang über Suchma-

schinen lag im Berichtsjahr auf Vorjahresniveau. Er bewegte sich damit nach wie vor im Zielkorridor von 30 bis 35 Prozent. Der Anteil der organisch ausgelösten Bestellungen ist neben der Optimierung des Webshops auch stark von der Werbeaktivität auf Suchmaschinen (SEA) beeinflusst.

- Dagegen wuchs der Anteil des E-Commerce am Auftragseingang im Berichtsjahr in allen Sparten des Konzerns. In erster Linie resultiert der Anstieg aus dem überdurchschnittlichen Wachstum der Web-focused-Marken. Weitere Erläuterungen zum Auftragseingang über E-Commerce sind in der Umsatz- und Ertragslage auf den Seiten 56f. dargestellt.
- Auch der Anteil der Tele- und Field-Aktivitäten am Auftragseingang stieg im Berichtsjahr mit Ausnahme der SPG in allen Sparten des TAKKT-Konzerns. Besonders stark entwickelte sich der Wert in der PSG sowie PEG. Der Auftragseingang über die genannten Kanäle spielt vor allem bei Ratioform und Central eine sehr wichtige Rolle.

NACHHALTIGKEITSINDIKATOREN: WEITERE DEUTLICHE FORTSCHRITTE ERZIELT

Die TAKKT-Nachhaltigkeitsindikatoren verfolgen das Ziel, die Fortschritte auch in diesem Bereich systematisch zu dokumentieren. TAKKT ist seinem Ziel, bis 2016 in Bezug auf Nachhaltigkeit weltweit Vorbild in der Branche zu werden, im Berichtsjahr wiederum ein gutes Stück näher gekommen. In den im Jahr 2011 erstmals definierten sechs Handlungsfeldern arbeiten Management und Mitarbeiter auf allen Ebenen des TAKKT-Konzerns an der Zielerreichung. In fast allen Handlungsfeldern gab es erneut Fortschritte. Die aktuelle Mehrjahresübersicht der für diese Handlungsfelder relevanten Kennzahlen und Initiativen ist in der Tabelle Nachhaltigkeitsindikatoren auf Seite 71 dargestellt.

- **Einkauf:** Für TAKKT als Handelsunternehmen mit vielfältigen Lieferantenbeziehungen liegt bereits in der Fertigung und dem Bezug der Waren ein wichtiger Teil der Wertschöpfungskette. Aus diesem Grund legt TAKKT ein hohes Augenmerk auf Nachhaltigkeit in der Lieferkette. Ein im Jahr 2013 als Pilotprojekt gestartetes Lieferantenbewertungsprogramm zur Messung der Nachhaltigkeitsperformance wurde im Berichtsjahr auf zusätzliche Lieferanten ausgeweitet und auf weitere Konzerngesellschaften ausgedehnt. Der Umsatzanteil nachhaltiger Sortimente wie umweltfreundlicher Verpackungslösungen, CO₂-neutral gestellter Produkte und Büromöbel aus recycelten Materialien konnte seit 2011 stark ausgebaut werden und lag im Jahr 2014 bei 6,6 Prozent.
- **Marketing:** Werbemaßnahmen sind stets mit einem Verbrauch endlicher Ressourcen verbunden. TAKKT ist bemüht, diesen Ressourceneinsatz zu verringern. Durch einen effizienteren Einsatz der Werbemittel konnte der Konzern die versendeten Papierwerbemittel pro Million Euro Umsatz im Berichtsjahr auf 20,8 Tonnen reduzieren und hat damit das für 2016 gesteckte Ziel von 22,7 Tonnen bereits erreicht. Das Papier für Kataloge und andere Printmedien stammt zudem mittlerweile fast ausschließlich aus zertifiziert nachhaltigen Quellen.

DYNAMIC-Indikatoren

DYNAMIC-Indikator	Wachstumstreiber	2013	2014
Anteil neuer Produkte am Auftragseingang	Aktualität und Erweiterung des Sortiments	3,0%	9,0%
Anteil der Eigenmarken am Auftragseingang	Mehr Eigenmarken	13,9%	14,7%
Anteil Direktimporte am Einkaufsvolumen	Mehr Direktimporte	9,6%	10,0%
Anteil Web-only-Produkte am Gesamtsortiment	Ausbau von Web-only-Produkten	29,6%	42,0%
Anteil SEO am Auftragseingang über Suchmaschinen	Profitabler Ausbau der E-Commerce-Aktivitäten	32,1%	32,1%
Anteil E-Commerce am Auftragseingang	Genereller Ausbau der E-Commerce-Aktivitäten	28,0%	30,1%
Anteil Tele-/Field-Aktivitäten am Auftragseingang	Mehr Outbound-Calling & Außendienst	14,2%	16,4%

- Logistik:** Der Versandhandel von Waren ist nachweislich mit deutlich weniger Emissionen verbunden als der Vertrieb über den lokalen Händler. Dennoch verstärkt TAKKT die Anstrengungen, den Versand der Produkte möglichst emissionsarm zu gestalten, und wickelt dazu mittlerweile in 15 europäischen Ländern den Paketversand mit den Logistikpartnern klimaneutral ab. In 2014 wurden in Deutschland klimaneutrale Lieferungen auch bei Stückgut durchgeführt – nach dem Paketversand der größte Teil der Sendungen.
- Ressourcen und Klima:** Die Einsparung von Ressourcen und Verringerung von Emissionen erfolgt idealerweise auf Grundlage einer belastbaren Datenbasis. Seit 2011 erstellt TAKKT Klimabilanzen für eine zunehmende Zahl von Konzerngesellschaften. Ergänzend beabsichtigt TAKKT, schrittweise zertifizierte Umweltmanagementsysteme einzuführen. U.a. dank verschiedener Maßnahmen zur Energieeinsparung konnte der Konzern den Energieverbrauch seit 2011 an den zu diesem Zeitpunkt bereits bestehenden Standorten um 13,9 Prozent senken.
- Mitarbeiter:** TAKKT hat bei der Implementierung eines neuen Personalentwicklungsprogramms zur systematischen Gewinnung, Entwicklung und Förderung von Mitarbeitern weitere Fortschritte erzielt. So wurde zum Beispiel ein Mentorenprogramm aufgesetzt.

- Gesellschaft:** Auch das gesellschaftliche Engagement seiner Mitarbeiter ist TAKKT ein Anliegen. Für über 18 Prozent der Beschäftigten bestand 2014 das Angebot, sich bezahlt für ehrenamtliche Tätigkeiten freustellen zu lassen.

NACHTRAGSBERICHT

Der am 31. Dezember 2014 abgeschlossene Kaufvertrag über den Verkauf der nordamerikanischen Konzernsparte Plant Equipment Group (PEG) an die Global Industrial Holdings LLC, Port Washington, NY, USA und Global Industrial Mexico Holdings Inc., Mexico D.F, Mexiko, wurde am 30. Januar 2015 vollzogen. Der Kaufpreis beträgt 25 Millionen US-Dollar frei von Finanzschulden. Durch den Verkauf gehen zu diesem Zeitpunkt voraussichtlich rund 27 Millionen US-Dollar Vermögenswerte sowie rund elf Millionen US-Dollar Verbindlichkeiten aus der Bilanz ab. Unter Berücksichtigung von Währungsrücklagen sowie Transaktionskosten erwartet der Vorstand aus dem Verkauf ein positives Ergebnis im niedrigen einstelligen Millionen-Euro-Bereich. Die Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und die Ertragslage sind nicht wesentlich.

Nachhaltigkeitsindikatoren

Handlungsfeld	Kennzahl	2011	2012	2013	2014
Einkauf	Anteil zertifizierter Lieferanten			Pilotprojekt gestartet	1,9%
	Anteil des Einkaufsvolumens von zertifizierten Lieferanten			Pilotprojekt gestartet	23,7%
	Anteil nachhaltiger Sortimente am Umsatz	1,7%	3,1%	4,4%	6,6%
Marketing	Papierverbrauch je Million Euro Umsatz	34,9t	29,2t	24,9t	20,8t
	Anteil Papierwerbemittel aus zertifiziert nachhaltigen Quellen	57,0%	77,2%	88,5%	95,3%
	CO ₂ -Emissionen je kg Papierwerbemittel	2,35kg	2,17kg	1,56kg	1,80kg
Logistik	Anzahl EU-Länder, in denen CO ₂ -kompensierte Versandwege angeboten werden	0	15	15	15
Ressourcen und Klima	Wesentliche Gesellschaften mit Klimabilanz	1	1	7	7
	Wesentliche Gesellschaften mit zertifiziertem Umweltmanagementsystem	1	1	1	1
	Energieverbrauch in Tausend Gigajoule*	114,9	103,4	106,5	98,9
Mitarbeiter	Ausbau der Talentförderung			Neues Programm gestartet	Programm teilweise implementiert
Gesellschaft	Anteil der Konzernmitarbeiter, welche die Möglichkeit erhalten, sich für ehrenamtliche Tätigkeiten freustellen zu lassen	5,9%	4,5%	8,5%	18,4%

*An bereits 2011 etablierten Standorten in Deutschland und den USA.

GESCHÄFTSAUSBLICK

RISIKO- UND CHANCENBERICHT

TAKKT ist in seinem unternehmerischen Handeln Risiken und Chancen ausgesetzt. Das Chancen- und Risikomanagement des Konzerns dient dazu, diese frühzeitig zu erkennen und zu bewerten und entsprechende Steuerungsmaßnahmen zu ergreifen. Vorstand und Aufsichtsrat werden regelmäßig über die aktuelle Risikolage des Konzerns und aller Konzerngesellschaften informiert. Die Gesamtrisikosituation des TAKKT-Konzerns ist auf absehbare Zeit beherrschbar, bestandsgefährdende Risiken bestehen nicht.

SYSTEMATISCHES CHANCEN- UND RISIKOMANAGEMENT

TAKKT verfügt über ein Chancen- und Risikomanagementsystem, das alle wesentlichen Chancen und Risiken systematisch identifiziert, bewertet, steuert und überwacht. Im Einklang mit dem Deutschen Rechnungslegungsstandard (DRS) 20 wird ein Risiko dabei als die Gefahr einer negativen Abweichung von den Unternehmenszielen definiert, eine Chance dagegen als die Möglichkeit, diese Ziele überzuerfüllen. TAKKT strebt bei allen Aktivitäten ein ausgewogenes Verhältnis von Chancen und Risiken an, um den Unternehmenswert im Interesse aller Stakeholder nachhaltig zu steigern.

Organisatorisch ist das Chancen- und Risikomanagementsystem wie folgt aufgebaut:

- Die Verantwortung für die Einrichtung und Überwachung des Chancen- und Risikomanagementsystems liegt beim Vorstand.
- Unterstützt wird er dabei durch die Geschäftsführer der Konzerngesellschaften sowie die Zentralabteilungen der Konzernholding – Rechnungswesen, Betriebswirtschaft, Finanzen/IR, Recht, Personal, Internal Audit und Consulting und Markt- und Unternehmensentwicklung.
- Wichtige Bestandteile des Chancen- und Risikomanagementsystems sind eine einheitliche Risikomanagementrichtlinie, ein in die Planung integrierter Prozess zur standardisierten Erhebung, Bewertung und Berichterstattung von Chancen und Risiken, das intensive Controlling aller Gesellschaften, eine einheitliche Geschäftsordnung mit festgelegtem Ad-hoc-Risikomeldeprozess und das konzernweit gültige Vier-Augen-Prinzip.
- Der Aufsichtsrat befasst sich im Rahmen seiner Überwachungsfunktion mit der Wirksamkeit des Chancen- und Risikomanagementsystems.

- Als prozessunabhängige Instanz prüfen die externen Abschlussprüfer die Einrichtung und Eignung des Risikofrüherkennungssystems gemäß § 317 Abs. 4 HGB.
- Die Interne Revision kontrolliert die wesentlichen Prozesse aller Konzerngesellschaften laufend darauf, ob sie leistungsfähig und wirtschaftlich sind sowie den internen Richtlinien genügen.

EFFIZIENTE STEUERUNGS- UND KONTROLLSYSTEME

Das Management der TAKKT-Gruppe führt die operativen Gesellschaften über effektive Steuerungs- und Kontrollsysteme. Jährlich diskutiert der Vorstand mit den Tochtergesellschaften die operative Planung für das kommende Jahr und die Ergebnisse aus der Risikoerhebung. Er wird zudem regelmäßig über den aktuellen Auftragseingang informiert. Die Analyse und Besprechung der Monatsabschlüsse zwischen Vorstand und Zentralabteilung Betriebswirtschaft tragen dazu bei, Chancen und Risiken u.a. im Hinblick auf den Rohertrag aktiv zu steuern. Basis für die effektive Steuerung der Kostenrisiken sind zudem spezielle Berichtsformate, die über wesentliche Kostenblöcke wie Personal- und Werbekosten Auskunft geben. Grundlage der strategischen Konzernsteuerung ist eine detaillierte Mehrjahresplanung, die in jährlichem Zyklus für alle Sparten und den Gesamtkonzern erstellt wird.

Alle Kontroll- und Berichtsstrukturen beginnen grundsätzlich auf Ebene der Tochtergesellschaften und führen bis zum Vorstand bzw. Aufsichtsrat. Bei wesentlichen Entscheidungen ist dessen Zustimmung erforderlich. Auf allen Ebenen und Prozessstufen sind interne Kontrollmechanismen etabliert. Neugründungen und Akquisitionen werden gemäß einem strukturierten Integrationsablauf in das Controlling bzw. das Chancen- und Risikomanagementsystem aufgenommen. Sie müssen die gleichen Standards erfüllen wie die etablierten Konzerngesellschaften.

INTERNES KONTROLLSYSTEM ZUM RECHNUNGSLEGUNGSPROZESS NACH §§ 289 ABS. 5, 315 ABS. 2 NR. 5 HGB

Das rechnungslegungsbezogene interne Kontrollsystem erstreckt sich auf die Finanzberichterstattung des gesamten TAKKT-Konzerns und soll die Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der internen und externen Rechnungslegung sicherstellen, einschließlich der für den Konzernabschluss notwendigen Konsolidierungsprozesse. Es ist Teil des gesamten internen Kontrollsystems des TAKKT-Konzerns und orientiert sich am international anerkannten Rahmenwerk „COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) Internal Control – Integrated Framework“. Darüber hinaus verfügt TAKKT über ein konzern einheitliches Risikomanagementsystem, um Chancen und Risiken zu steuern.

Die Wirksamkeit der Rechnungslegungsprozesse wird durch einen wiederkehrenden Ablauf dokumentiert, der sich aus Risikoanalyse, Kontrollerhebung und der Wirksamkeitsbeurteilung der Kontrollen zusammensetzt. Dabei wird zunächst die Erhebung, Aktualisierung und Überprüfung der zentralen Risikofelder anhand vorab definierter qualitativer und quantitativer Kriterien vorgenommen. Aufbauend darauf werden bereits vorhandene Kontrollen identifiziert bzw. neue Kontrollmaßnahmen implementiert, die zur Begrenzung der Risiken geeignet sind. Die Effektivität der Kontrollen wird in regelmäßigen Abständen durch ein Self-Assessment der Kontrollverantwortlichen überprüft und dokumentiert. Die Ergebnisse werden zusätzlich durch die Wirtschaftsprüfer verifiziert und regelmäßig an den Aufsichtsrat berichtet.

TAKKT sichert die konzerneinheitliche Anwendung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und der aktuellen International Financial Reporting Standards (IFRS) über verbindliche Vorgaben wie eine laufend aktualisierte Bilanzierungsrichtlinie, einen einheitlichen Kontenplan für die Berichterstattung, einen konzernweiten Terminplan für die Abschlusserstellung und diverse Handbücher. Bei Bedarf werden externe Sachverständige oder qualifizierte Gutachter hinzugezogen, etwa für die Bewertung von Pensionsverpflichtungen oder für Gutachten zur Kaufpreisallokation bei Unternehmenserwerben. Alle Mitarbeiter, die für das Rechnungswesen und die Finanzberichterstattung zuständig sind, werden regelmäßig geschult.

Die Abschlüsse der Einzelgesellschaften werden unter Zuhilfenahme standardisierter IT-Systeme erstellt. Die Konsolidierung der Einzelabschlüsse zum Konzernabschluss erfolgt mithilfe einer modernen und hocheffizienten Standardsoftwarelösung. Zur Erstellung des Konzernanhangs kommt ein zentral verwaltetes formularbasiertes Erfassungs- und Verdichtungsinstrument zum Einsatz.

Umfangreiche systemtechnische Prüfvorgänge in den IT-Systemen sollen die Vollständigkeit und Verlässlichkeit der in den Konzernabschluss einbezogenen Informationen gewährleisten. Die IT-Systeme im Rechnungswesen sind vor unbefugten Zugriffen geschützt. Zusätzlich sind Funktionstrennungen umgesetzt, um Risiken durch Fehler und Unregelmäßigkeiten zu verhindern oder einzuschränken, Probleme zu identifizieren und Korrekturmaßnahmen sicherzustellen. Dadurch ist gewährleistet, dass kein einzelner Mitarbeiter die alleinige Kontrolle über alle Phasen eines Geschäftsvorgangs besitzt. IT-Change-Management-Systeme stellen sicher, dass bei Veränderungen der IT-Infrastruktur keine Daten verloren gehen. Bei allen rechnungslegungsbezogenen Prozessen ist das Vier-Augen-Prinzip zentrale Grundlage des internen Kontrollsystems.

Die Einhaltung der Kontrollsysteme und Bilanzierungsvorgaben durch den Konzern wird regelmäßig überwacht, u.a. von den lokalen Geschäftsführern und Abschlussprüfern, der Zentralabteilung Konzernrechnungswesen, der internen Revision und dem Konzernabschlussprüfer. Die Überwachung beinhaltet die Identifizierung von Schwachstellen, die Einleitung von Verbesserungsmaßnahmen sowie die Überprüfung, ob Schwachstellen behoben worden sind.

Im Rahmen der Konzernjahresabschlussprüfung berichten externe Wirtschaftsprüfer über wesentliche Prüfungsergebnisse und Schwachstellen im internen Kontrollsystem für die in den Konzernabschluss einbezogenen Einheiten.

KONTINUIERLICHE ANALYSE UND ÜBERWACHUNG DER CHANCEN UND RISIKEN

Das Chancen- und Risikomanagementsystem des TAKKT-Konzerns kategorisiert die Chancen und Risiken thematisch wie in der Tabelle auf Seite 74. Die Chancen und Risiken des TAKKT-Konzerns werden im weiteren Verlauf des Risikoberichts erläutert. Der Prozess zur Evaluation aller Chancen und Risiken läuft wie folgt ab:

- Der TAKKT-Konzern analysiert das Markt- und Wettbewerbsumfeld der Geschäftsbereiche und Gesellschaften kontinuierlich und überprüft die eigenen Potenziale regelmäßig darauf, ob Anpassungen des Geschäftsmodells zu einer besseren Marktposition führen können. Diese systematische Beobachtung macht es möglich, Chancen und Risiken frühzeitig zu identifizieren.
- Mit der Bewertung wird das Ziel verfolgt, die erwartete negative bzw. positive Wirkung auf TAKKT aufzuzeigen. Die Bewertung der Chancen und Risiken erfolgt anhand der Kriterien Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadens- bzw. Chancenhöhe. Bereits eingeleitete Maßnahmen des Unternehmens zur Steuerung der Chance oder des Risikos werden bei der Bewertung berücksichtigt. Bezüglich der Chancen- bzw. Schadenshöhe kommen je nach Ebene der Betrachtung Wesentlichkeitsgrenzen zum Einsatz, die die Relevanz der diskutierten Chancen und Risiken sicherstellen.
- Als Ergebnis der Analyse definiert TAKKT Maßnahmen, mit denen sich die Risiken begrenzen, steuern oder vermeiden bzw. die Chancen nutzen lassen.

	Konjunktur und Wettbewerb	Unternehmensstrategie und -positionierung	Leistungswirtschaftliche Prozesse	Finanzwirtschaft und Recht
Einschätzung der Risiken	<p>Konjunkturabschwung als wesentliches Risiko im Geschäftsmodell</p> <p>Kalkulierbares Risiko durch neue Wettbewerber</p>	<p>Kalkulierbare Akquisitions- und Integrationsrisiken</p> <p>Keine Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten oder Kunden</p> <p>E-Commerce mit höherem Risiko als traditionelles Kataloggeschäft</p> <p>Flexible Reaktion bei steigenden Beschaffungspreisen</p>	<p>Gezielter Schutz der Produktion und des Versands der Werbemittel</p> <p>Geringes Risiko bei der Vorratshaltung</p> <p>Kalkulierbare Logistikrisiken</p> <p>Kaum Forderungsausfälle und Garantieleistungen</p> <p>Geringe Personalrisiken</p> <p>Verlässliche Adressdatenbank</p> <p>Sichere und leistungsstarke IT-, E-Commerce- und Kommunikationssysteme</p>	<p>Wechselkursrisiken: Transaktionsrisiken überwiegend gesichert, Translationsrisiken v.a. aus USD-Schwankungen</p> <p>Begrenzung von Zinsänderungsrisiken mithilfe von Zinssicherungsgeschäften</p> <p>Marginales Liquiditätsrisiko – Finanzierung langfristig gesichert</p> <p>Rechtliche und steuerliche Risiken ohne wesentlichen Einfluss auf die wirtschaftliche Lage der Gruppe</p>
Mögliche Chancen	<p>Konjunkturaufschwung als wesentliche Chance im Geschäftsmodell</p>	<p>Multi-Channel-PLUS-Konzept: Konzernweite Initiative DYNAMIC</p> <p>Demographischer Wandel: Neue Möglichkeiten mit Online-Kanälen und E-Procurement</p> <p>Zunehmende Diversifikation des Geschäftsmodells</p> <p>Potentielle weitere Akquisitionen und Neugründungen</p> <p>Nachhaltigkeitsoffensive</p>	<p>Weiterentwicklung der IT-Anwendungen</p>	<p>Guter Zugang zu Kapital</p>

KONJUNKTUR- UND WETTBEWERBSRISIKEN

Konjunktureller Abschwung als wesentliches Risiko im Geschäftsmodell

Das B2B-Versandhandelsgeschäft für Geschäftsausstattung ist grundsätzlich konjunkturabhängig. Das TAKKT-Geschäftsmodell unterliegt insofern einem allgemeinen Konjunkturrisiko. Bisher ist es der Unternehmensgruppe zumeist gelungen, die Auswirkung konjunktureller Schwankungen in einzelnen Ländern, Branchen und Bereichen durch Diversifikation abzufedern.

- Mit seinen Multi-Channel- und Web-focused-Vertriebsmarken spricht TAKKT Kunden unterschiedlicher Branchen und Größe an.
- Mit rund 300.000 Produkten verfügt TAKKT über ein sehr breites Sortiment.
- Durch die Präsenz in mehr als 25 Ländern und den Fokus auf Nordamerika, Europa und Asien reduziert TAKKT die Abhängigkeit von einzelnen Märkten.

- Zudem befinden sich die Vertriebsgesellschaften in unterschiedlichen Wachstumsphasen. Neugründungen und junge Gesellschaften wachsen dynamisch und sind weitgehend unbeeinflusst von konjunkturellen Schwankungen. Etablierte Vertriebsgesellschaften folgen in ihrer Entwicklung dagegen eher dem allgemeinen Konjunkturzyklus.

- Die Kundengruppen der einzelnen Sparten investieren im Konjunkturzyklus unterschiedlich. Eine Diversifikation der Risiken ergibt sich dabei dadurch, dass im Konjunkturverlauf in der Regel nur Kunden aus einzelnen Branchen oder Regionen oder nur bestimmte Produktgruppen des Sortiments von einem Abschwung betroffen sind.

Lediglich in besonders schweren Krisen wie zuletzt im Jahr 2009 kann TAKKT nicht von der Diversifikation des Geschäfts profitieren, da sich in solchen Fällen jede Kundengruppe, jede Branche und jede Region in ihren Investitionen stark zurückhält. Beispielhaft sank 2009 der Umsatz organisch um etwas mehr als 25 Prozent. Das EBITDA verringerte sich bei einer Marge von ca. zehn Prozent um rund 50 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Das Konjunkturrisiko

blieb im Berichtsjahr 2014 im Wesentlichen unverändert zu der Situation im Vorjahr.

Kalkulierbares Risiko durch neue Wettbewerber

Darüber hinaus unterliegt der Konzern potenziell dem Risiko, durch den Eintritt neuer Wettbewerber Marktanteile zu verlieren (Wettbewerbsrisiko). Im B2B-Versandhandel für Geschäftsausstattung schätzt TAKKT dieses Risiko nach wie vor als kalkulierbar ein. Die Markteintrittsbarrieren sind selbst für reine Online-Anbieter hoch, denn der Aufbau der Zulieferstrukturen, der Logistik und eines Kundenstamms ist kosten- und zeitintensiv. Neue Mitbewerber müssen zunächst mit mehrjährigen Anlaufverlusten rechnen. Etablierte Anbieter wie die TAKKT-Gesellschaften haben hier gegenüber Start-up-Unternehmen Größenvorteile in Einkauf und Vertrieb.

Auch das Risiko, dass die integrierten Multi-Channel-Geschäftsmodelle in der TAKKT-Gruppe durch offene und internetbasierte Marktplätze ersetzt werden, schätzt das Unternehmen als weiterhin kalkulierbar ein. Während der Erfolg solcher Marktplätze im B2C-Bereich v.a. auf die Preisgestaltung der einzelnen Transaktion und die Bequemlichkeit der Bestellung zurückzuführen ist, stehen im B2B-Bereich weitere Kundenbedürfnisse im Vordergrund. Der Firmenkunde ist in der Regel an einem qualitativ hochwertigen Produktsortiment, einer professionellen Beratung und einem umfangreichen After-Sales-Service interessiert. Zu letzterem zählen z.B. die Erfüllung von Garantieleistungen, Nachbestellungen und Ersatzteillieferungen. Die Produkte aus dem TAKKT-Sortiment sollen dazu beitragen, die gewerbliche Tätigkeit produktiver zu machen und einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten, damit sich der Kunde auf sein Kerngeschäft konzentrieren kann. Darüber hinaus ist der Firmenkunde an einer flexiblen und differenzierten Preisgestaltung – je nach Bedarf, Produkt und nachgefragtem Volumen – interessiert. Elektronische Marktplätze können diese Flexibilität, Differenzierung und zusätzliche Dienstleistungen rund um das Produkt nur bedingt leisten. Insgesamt haben Marktplätze trotz ihrer Stärken – wie etwa in der Preisstellung und der Bündelung vieler unterschiedlicher Angebote – gegenüber Produktspezialisten den Nachteil, dass sie den Anforderungen an ein attraktives Gesamtpaket aus Produkt, Service und Preis nicht vollständig gerecht werden können. Um diesen Wettbewerbsvorteil beizubehalten, setzt TAKKT darauf, das Serviceangebot rund um das eigentliche Produkt fortlaufend weiterzuentwickeln.

RISIKEN AUS UNTERNEHMENSSTRATEGIE UND -POSITIONIERUNG

Kalkulierbare Akquisitions- und Integrationsrisiken

Im Rahmen der Wachstumsstrategie kauft der TAKKT-Konzern gezielt Unternehmen zu, die das Portfolio geeignet ergänzen. Damit ist einerseits eine Reihe von Chancen verbunden, die im weiteren Verlauf dieses Abschnitts aufgegriffen werden. Andererseits könnten Akquisitions- und Integrationsrisiken daraus resultieren, dass

- die Integration übernommener Unternehmen oder ihrer Produkte und Dienstleistungen in den eigenen Geschäftsbetrieb länger dauert oder höhere Kosten verursacht als angenommen,
- die beim Erwerb des Unternehmens unterstellte Wachstums- und Ertragsentwicklung nicht eintritt,
- die Geschäfts- und Firmenwerte bzw. die übrigen immateriellen Vermögenswerte wegen einer schlechter als prognostizierten Geschäftsentwicklung außerplanmäßig wertgemindert werden müssen.

TAKKT besitzt eine über Jahrzehnte aufgebaute Erfahrung mit Akquisitionen und ist für diese Risiken daher gut gerüstet. Zukäufe werden sorgfältig vorbereitet und nur dann getätigt, wenn eine hinreichende Wahrscheinlichkeit besteht, dass das übernommene Unternehmen nachhaltig zum Erfolg des TAKKT-Konzerns beiträgt. Dabei stellt das Unternehmen anspruchsvolle Renditeanforderungen und führt vor dem Erwerb eine umfangreiche Due Diligence durch.

Überdies werden neue Unternehmen anhand klar definierter Prozesse in den Konzernverbund integriert, die auf den Erfahrungen der Vergangenheit basieren. Entwickelt sich eine Gesellschaft nicht zufriedenstellend, reagiert TAKKT zeitnah und leitet bei Bedarf Initiativen und Gegenmaßnahmen ein. Grundsätzlich stehen jeweils alle operativen und strategischen Optionen offen, von weitergehenden Investitionen oder einer Veränderung der Marketingstrategie über eine Repositionierung, einen Verkauf oder das Abschmelzen der Marke. Die jährlichen Impairment-Tests auf Geschäfts- und Firmenwerte haben im Berichtsjahr erneut deren Werthaltigkeit bestätigt. Auch im vergangenen Geschäftsjahr waren keine Abwertungen vorzunehmen. Entsprechende wesentliche Abwertungsrisiken sind nicht erkennbar.

Keine Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten oder Kunden

TAKKT unterliegt weiterhin keinem nennenswerten Abhängigkeitsrisiko mit Blick auf einzelne Lieferanten (Lieferantenrisiko). Das Unternehmen greift auf einen äußerst fragmentierten Pool aus rund 4.000 Lieferanten zurück, kann für fast jedes Produkt kurzfristig auf alternative Lieferanten ausweichen und achtet darauf, dass sich an dieser Situation auch langfristig nichts ändert. Auch in vergangenen Krisen ist es nicht zu einer Konsolidierung bei den Lieferanten für die Produktsortimente in der TAKKT-Gruppe gekommen.

Auch die Abhängigkeit auf der Absatzseite ist gering, denn die Kundenstruktur der Geschäftsmodelle im TAKKT-Konzern ist stark diversifiziert (Kundenrisiko). Nur mit zwei einzelnen Kunden realisiert der Konzern Umsätze, die jeweils mehr als zwei Prozent des Konzernumsatzes betragen. Der Wegfall einzelner Kunden fiel daher nicht wesentlich ins Gewicht. Zudem diversifiziert TAKKT auf der Kundenseite. Zum Kundenstamm zählen Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen wie Dienstleistung, öffentlicher Verwaltung und produzierendem Gewerbe. Dabei verschiebt sich die Gewichtung. Noch vor 25 Jahren gehörte ein Großteil der Kunden des Konzerns dem produzierenden Sektor an, mittlerweile hat sich deren Anteil auf 32,7 Prozent reduziert. TAKKT verfolgt das Ziel, diversifizierte Umsatzanteile mit dem verarbeitenden Gewerbe, dem Handels- und Dienstleistungssektor sowie gemeinnützigen und staatlichen Institutionen zu erzielen.

Auch bei der Größe der Kunden gibt es eine große Bandbreite – vom Freiberufler über Hotelketten bis hin zur staatlichen Verwaltung, von der einfachen Werkstatt bis hin zum großen Fertigungsbetrieb. Dank E-Commerce verbreitert sich die Kundenbasis in Zukunft weiter. Kleinere Abnehmer können dank der Online-Medien besser erreicht und wirtschaftlicher angesprochen werden. Großkunden wiederum werden durch E-Procurement stärker an TAKKT gebunden, da die Beschaffung für sie über dieses Medium einfacher und effizienter wird.

E-Commerce mit höherem Risiko als traditionelles Kataloggeschäft

Tendenziell ist E-Commerce zunächst einem höheren Risiko ausgesetzt als das klassische Kataloggeschäft, da Sortiment und Preise im Marktvergleich deutlich transparenter sind. Der technische Fortschritt im Internet unterwirft Geschäftsmodelle zudem einem ständigen Wandel (Risiko technischer Neuerungen). So müssen etwa Inhalt und Aufbau der Webshops fortlaufend an die sich ändernden Algorithmen der Suchmaschinen angepasst werden, damit das eigene Angebot nicht in der Platzierung zurückfällt und die Shops damit potentielle Kunden verlieren. TAKKT begegnet diesem Risiko durch die kontinuierliche Steuerung der Online-Marketing-

Maßnahmen und deren Optimierung im Hinblick auf sich ständig ändernde Rahmenbedingungen. Indem der TAKKT-Konzern das Online-Marketing zudem fortlaufend weiterentwickelt – derzeit über die konzernweite Initiative DYNAMIC –, beobachtet er technische Trends und Neuentwicklungen genau und kann diese in eigenen Lösungen umsetzen.

Flexible Reaktion bei steigenden Beschaffungspreisen

TAKKT unterliegt dem Risiko, steigende Beschaffungspreise nicht an die Kunden weitergeben zu können (Preispassungsrisiken). Dem treten die Multi-Channel-Marken des Konzerns entgegen, indem sie ihre Kataloge und Webshops mehrmals im Jahr überarbeiten. So können sie in den meisten Fällen flexibel auf Änderungen bei Angeboten und Beschaffungspreisen reagieren, vorausgesetzt die Wettbewerbssituation lässt dies zu. Bei den Web-focused-Marken sind Anpassungen sogar schneller und häufiger möglich. Erhöhen sich etwa die Kosten für Stahl, kann TAKKT meist zeitnah die Produktpreise anpassen oder ein alternatives Produkt anbieten. Überdies handelt das Unternehmen bewusst mit langlebigen Wirtschaftsgütern, die weder verderblich sind noch nennenswerten technischen oder modischen Veränderungsrisiken unterliegen. Insgesamt ist das Risiko aus steigenden Beschaffungspreisen daher weiterhin begrenzt.

LEISTUNGSWIRTSCHAFTLICHE RISIKEN

Gezielter Schutz der Produktion und des Versands der Werbemittel

Der gedruckte Katalog ist ein wichtiges Vertriebsmedium für die TAKKT-Gruppe. Ein Risiko besteht darin, dass dieses Werbemittel beschädigt beim Kunden ankommt oder verloren geht (Werbemittelrisiken). Das Unternehmen wählt daher alle Dienstleister sorgfältig aus und achtet besonders darauf, dass die Werbemittel bei der Produktion und Verteilung unbeschädigt bleiben. Um das Ausfallrisiko zu minimieren, lässt der Konzern die Kataloge in mehreren Druckereien an unterschiedlichen Standorten produzieren. Versicherungen decken die Risiken aus dem Verlust oder der Zerstörung von Werbemitteln ab.

Auch aus Schwankungen der Preise für Papier und Druck resultiert ein Risiko für TAKKT. Da das Unternehmen jährlich rund 39 Millionen Werbemittel erstellen lässt, sind diese Kosten nicht unerheblich. Damit sich kurzfristige Preisschwankungen nicht auf den Ertrag auswirken, schließt der Konzern überwiegend langfristige Druckverträge mit verlässlichen Partnern ab. Von möglichen finanziellen Problemen einzelner Druckereien waren die TAKKT-Gesellschaften im Berichtsjahr nicht wesentlich beeinflusst.

Geringes Risiko bei der Vorratshaltung

Als unwesentlich schätzt TAKKT nach wie vor die Risiken aus dem Vorratsvermögen ein, also Risiken aus der Alterung sowie der technischen und preislichen Entwicklung der Produkte (Vorratsrisiko). Tische, Stühle oder Schränke sind Standardartikel, die immer benötigt werden. V.a. im B2B-Geschäft unterliegen sie keinen saisonalen Preisschwankungen oder vorübergehenden Modetrends. Da der Konzern das Sortiment fortlaufend aktualisiert, kann es vorkommen, dass ein Artikel nicht mehr im Katalog angeboten wird, aber noch auf Lager liegt. In diesem Fall wird das Produkt zu Vorzugspreisen verkauft oder das Unternehmen nutzt das Rückgaberecht für Restbestände, das regelmäßig mit einer Vielzahl von Lieferanten vereinbart wird.

Kalkulierbare Logistikkrisiken

TAKKT hält Artikel zumeist in großen Versandhandelszentren vor und muss daher weniger Vorräte anlegen und seltener Artikel nachbestellen, als das bei mehreren kleinen Lagern der Fall wäre. Nur wenn kleinere Regionallager für einen optimalen Lieferservice erforderlich sind, bauen die Sparten solche Standorte auf, wie z.B. in Skandinavien, Osteuropa, USA, Kanada oder China. Durch den gebündelten Einkauf der Produkte kann TAKKT Preisvorteile nutzen. Das senkt zudem die Verkaufspreise und kommt so den Kunden zugute. Diese Vorteile überwiegen bei Weitem die Nachteile, die bei einem Zentrallager z.B. im Falle eines Brandes bestehen (Logistikkrisiken). Auch diese Risiken werden ausreichend abgesichert – durch Versicherungen u.a. gegen Feuer, Diebstahl oder Betriebsstörung.

Jede TAKKT-Sparte prüft ihre Lagerkonzepte regelmäßig und gewährleistet damit gleichbleibend hohe Standards bei Sicherheit, Lieferqualität, Schnelligkeit und Effizienz. Führt die zeitweilige Störung in einem Lager zu Lieferengpässen, können die Gesellschaften den größten Teil ihrer Waren auch per Streckengeschäft vertreiben. Falls notwendig, werden die Lager an neue Anforderungen angepasst.

TAKKT beauftragt im Regelfall externe Logistikunternehmen mit der Auslieferung der Produkte und achtet bei deren Auswahl auf attraktive Kosten und umfangreiches Know-how bei der Zustellung in die sehr unterschiedlichen Regionen. Schwankungen der Treibstoffpreise, Kfz-Steuern oder Mauttarife wirken sich kaum auf die Ertragslage des Konzerns aus. Die Ausgaben für den Warentransport betragen deutlich weniger als zehn Prozent des Konzernumsatzes.

Kaum Forderungsausfälle und Garantieleistungen

Das Risiko eines Forderungsausfalls ist bei TAKKT mit einer Ausfallquote von unter 0,2 Prozent des Umsatzes weiterhin außerge-

wöhnlich niedrig. Zum einen prüft das Unternehmen die Bonität seiner Kunden konsequent und betreibt aktives Forderungsmanagement. Zum anderen ist der durchschnittliche Auftragswert niedrig, bei einer breit diversifizierten Kundenstruktur. Auch über den Konjunkturzyklus hinweg bleibt die Quote der Forderungsausfälle daher stabil. Gleiches gilt für die Debitorenreichweite. Sie misst den durchschnittlichen Zeitraum zwischen Rechnungsstellung und Zahlungseingang und betrug im Berichtsjahr 31 (32) Tage.

Auch die Zahl der Gewährleistungs- und Garantiefälle ist seit Jahren konstant niedrig. Rückgaberechte werden nur selten in Anspruch genommen. TAKKT vertreibt vorwiegend langlebige Produkte, die wenig fehleranfällig sind. Zusätzliche Sicherheit gewinnt das Unternehmen durch Rückgabevereinbarungen, die mit den meisten Lieferanten bestehen. TAKKT schützt sich über Versicherungen gegen Risiken der Produkthaftung.

Geringe Personalrisiken

Der nachhaltige Erfolg von TAKKT hängt wesentlich von qualifizierten und motivierten Mitarbeitern ab. Ihr Know-how und Engagement wirkt sich unmittelbar auf das Geschäft aus. Um auch künftig profitabel wachsen zu können, ist TAKKT darauf angewiesen, stets hoch qualifizierte Mitarbeiter gewinnen und langfristig an sich binden zu können. Der Konzern legt daher großen Wert auf eine zielgerichtete Personalpolitik, die z.B. die gezielte Aus- und Weiterbildung umfasst. Personalrisiken durch Fluktuation bestehen in der Breite kaum, da TAKKT über Vertretungs- oder Nachfolgelösungen im Falle von Krankheit oder Weggang eines Mitarbeiters verfügt. In Schlüsselpositionen des Unternehmens, für die besondere, seltenere Qualifikationen erforderlich sind, könnte ein Weggang oder Ausfall von Mitarbeitern hingegen zu längeren Vakanzzeiten führen.

Verlässliche Adressdatenbank

Risiken ergeben sich potenziell auch aus dem Verlust von Kundendaten. Eine hochwertige und sichere Adressdatenbank bildet die Basis für das Geschäft der TAKKT-Gesellschaften. Der Konzern schützt die Daten bestehender und potenzieller Kunden daher sorgfältig. Sicherheitssysteme gewährleisten ferner, dass ausschließlich befugte Personen, soweit gesetzlich zulässig, auf die Adressen zugreifen und sie bearbeiten können. Der TAKKT-Vorstand geht davon aus, dass mögliche vom Verbraucherschutz getriebene Verschärfungen von Datenschutzbestimmungen auch zukünftig die besonderen Bedürfnisse des B2B-Bereichs berücksichtigen und das Geschäftsmodell von TAKKT nicht wesentlich beeinträchtigen werden.

Sichere und leistungsstarke IT-, E-Commerce- und Kommunikationssysteme

TAKKT ist auf leistungsfähige, zuverlässige IT-Systeme angewiesen – etwa auf Datenserver, Software für die Warenwirtschaft, Produktmanagementsysteme und Webshops. Datensicherheit und der störungsfreie Betrieb der Systeme spielen daher eine wichtige Rolle im Risikomanagement des Konzerns (IT-Risiken).

Die TAKKT-internen IT-Abteilungen und externe Spezialisten überprüfen die Systeme laufend darauf, ob sie einwandfrei arbeiten, vor unbefugtem Zugriff sicher sind und ob sich die Daten problemlos wiederherstellen lassen. Auf Basis einer Sicherheitsanalyse hat der Konzern Messsysteme und ein Konzept zum IT-Sicherheitsmanagement entwickelt. So regeln Richtlinien jegliche Nutzung von E-Mail, Internet und anderer IT. Die Mitarbeiter verpflichten sich schriftlich, diese Regeln zu befolgen.

Risiken können auch aus der Einführung neuer IT-Systeme resultieren. Um diesen Risiken zu begegnen, setzt TAKKT u.a. Projektorganisationen und Back-up-Lösungen ein. Bei TAKKT EUROPE nutzen die Gesellschaften überwiegend zentrale Hochverfügbarkeitssysteme, um Daten und Funktionalitäten zu sichern. Ein Server wickelt dabei den laufenden Geschäftsbetrieb ab, während eine Spezialsoftware sämtliche Dateien auf ein Back-up-System kopiert. Dieses System übernimmt den Betrieb nur bei einem Serverausfall. Bei TAKKT AMERICA werden die gleichen Risiken durch ständige Datensicherung und die Auslagerung von Hardwarekapazitäten reduziert.

Für den Geschäftsverlauf ist zudem entscheidend, dass die Vertriebsgesellschaften ohne Unterbrechung über ihre Webshops und auch telefonisch erreichbar sind. Bei den Webshops ist neben einer dauerhaften Verfügbarkeit auch die Performance, also die technisch bedingte Geschwindigkeit beim Navigieren im Webshop, wichtig. Hier setzen die Gesellschaften der TAKKT auf stets aktuelle Webshop-Technologien und bieten damit dem Kunden eine verlässliche und bequeme Einkaufsmöglichkeit. Der Konzern setzt zur Sicherstellung der telefonischen Erreichbarkeit unterbrechungsfreie Versorgungs- und Sicherungssysteme ein, um sich gegen Ausfälle und Defekte zu schützen. Zudem können Rufnummern zu anderen Standorten umgeleitet werden. Das Unternehmen prüft kontinuierlich, wie gut die Vertriebsbüros der Gesellschaften für die Kunden erreichbar sind. Anhand dieser Tests kann TAKKT die Beratungskapazitäten flexibel an das Geschäftsvolumen anpassen.

FINANZWIRTSCHAFTLICHE UND RECHTLICHE RISIKEN

Als weltweit tätiges Unternehmen ist TAKKT finanziellen Risiken ausgesetzt. Dies betrifft Risiken aus Wechselkurs- und Marktzinsschwankungen sowie aus der Finanzierung und Sicherstellung der

Liquidität. Ziel des Finanzmanagements ist es, diese Risiken regelmäßig zu überwachen und mittels operativer und finanzwirtschaftlicher Aktivitäten zu begrenzen. Derivative Finanzinstrumente werden regelmäßig nur zu Sicherungszwecken eingesetzt. Derivate werden zudem nur mit freigegebenen Finanzkontrahenten aus dem Bankenportfolio des Konzerns durchgeführt. Diese Kontrahenten müssen ein bestimmtes Bonitätsrating erfüllen. Das Kontrahentenausfallrisiko wird regelmäßig überwacht.

Wechselkursrisiken: Transaktionsrisiken überwiegend gesichert, Translationsrisiken v.a. aus USD-Schwankungen

Währungsrisiken entstehen aus Geschäften, die nicht in der Berichtswährung Euro abgewickelt werden. Mit Blick auf volatile Wechselkurse sind Transaktionsrisiken und Translationsrisiken zu unterscheiden:

- Transaktionsrisiken entstehen v.a. aus dem Kauf und Verkauf von Waren und Dienstleistungen in unterschiedlichen Währungen. Der Konzern sichert sich dagegen zumeist dadurch ab, dass er Produkte in ein und derselben Währung beschafft und verkauft. Nur für weniger als zehn Prozent des Konzernumsatzes, zumeist aus konzerninternen Geschäften, verbleibt ein Transaktionsrisiko aus veränderten Wechselkursen. Anhand der Umsatzplanung der einzelnen Gesellschaften werden die offenen Nettositionen ermittelt. Die resultierenden Währungsrisiken werden im Allgemeinen von der jeweiligen Leistungsgeberin übernommen und durch derivative Finanzinstrumente, vorzugsweise Devisentermingeschäfte, zu etwa 70 Prozent abgesichert. Dadurch ist das Transaktionsrisiko aus Wechselkursschwankungen insgesamt als gering einzustufen. In der Regel werden die prognostizierten Umsätze und Zahlungsströme jeweils für die Zeitspanne der Gültigkeit des aktuellen Katalogs betrachtet.
- Translationsrisiken entstehen für die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung des TAKKT-Konzerns, wenn Einzelabschlüsse ausländischer Tochtergesellschaften in die Berichtswährung Euro umgerechnet werden. V.a. die Schwankungen des US-Dollars beeinflussen so die absolute Höhe der in Euro berichteten Finanzkennzahlen (siehe auch Erläuterungen auf Seite 82). TAKKT sichert diese Risiken nicht ab, da eine sachgerechte Absicherung nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht vertretbar ist.

Begrenzung von Zinsänderungsrisiken mithilfe von Zinssicherungsgeschäften

Ein Zinsänderungsrisiko resultiert aus marktbedingten Schwankungen des allgemeinen Zinsniveaus. Es schlägt sich zum einen in der Höhe der Zinszahlungen und zum anderen in den Marktwerten

von Finanzinstrumenten nieder. Gegen dieses Risiko schützt sich TAKKT über Zinssatzswaps. Damit der Zinssatz langfristiger Finanzverbindlichkeiten auch langfristig abgesichert wird, richtet sich die Laufzeit der Besicherung nach der Laufzeit der Finanzverbindlichkeiten. Das angestrebte Sicherungsniveau liegt grundsätzlich bei 60 bis 80 Prozent des Finanzierungsvolumens. So werden negative Effekte aus Zinserhöhungen begrenzt. Gleichzeitig ergibt sich aber auch die Chance, von Zinssenkungen zu profitieren. Die Entwicklung des Sicherungsvolumens wird v.a. durch die Planverschuldung bestimmt.

Die zum Bilanzstichtag gehaltenen Sicherungsinstrumente sind im Konzernanhang ab Seite 147 beschrieben. Dort werden auch quantitative Angaben zu allen Währungs- und Zinsänderungsrisiken gemacht, u.a. Sensitivitätsanalysen zu Schwankungen der Wechselkurse und Zinssätze. Durch den Einsatz der oben genannten Instrumente zur Währungs- und Zinssicherung gibt es für TAKKT keine wesentlichen finanziellen Preisänderungsrisiken.

Marginales Liquiditätsrisiko – Finanzierung langfristig gesichert

Auch aus der Finanzierung könnten TAKKT potenzielle Risiken erwachsen (Finanzierungsrisiken). Der Konzern überwacht und steuert die Finanzstruktur über eine langfristige Finanzplanung und selbst auferlegte interne Kennzahlen (Covenants), die in den Abschnitten Steuerungssystem und Finanzlage aufgeführt sind.

Zur Sicherung der Liquidität greift das Unternehmen auf eine diversifizierte Finanzierungsstruktur mit unterschiedlichen Fälligkeiten zurück. Neben vertraglich zugesicherten Kreditlinien von einem breit gestreuten Bankenpool hat TAKKT 2012 ein Schuldscheindarlehen begeben und nutzt auch Finanzierungsleasing. Es bestehen freie, langfristig zugesagte Kreditlinien im Volumen von 173,0 Millionen Euro zum Jahresende 2014. Ein Liquiditätsrisiko aus der Finanzierung kann das Unternehmen daher nahezu ausschließen.

Rechtliche und steuerliche Risiken ohne wesentlichen Einfluss auf die wirtschaftliche Lage der Gruppe

Die Gesellschaften der TAKKT-Gruppe sind im Tagesgeschäft als Kläger und Beklagte an Rechtsstreitigkeiten beteiligt. Diese Verfahren beeinflussen die wirtschaftliche Lage des Konzerns nicht wesentlich, weder einzeln noch insgesamt (Rechtliche Risiken).

Die höhere Staatsverschuldung führt in einigen Ländern unter Umständen zu einer erhöhten Anzahl an Steuerprüfungen. TAKKT selbst sieht hierbei allerdings keine signifikanten zusätzlichen steuerlichen Risiken.

GESAMTEINSCHÄTZUNG DES VORSTANDS: KEINE BESTANDSGEFÄHRDENDEN RISIKEN

Im Geschäftsjahr 2014 ist die Risikolandschaft des TAKKT-Konzerns gegenüber dem Vorjahr weitgehend unverändert geblieben. Auf Basis aller derzeit verfügbaren Informationen bestehen nach Einschätzung des Vorstands gegenwärtig und im Prognosezeitraum keine bestandsgefährdenden Risiken oder nennenswerte Risiken, die über das normale unternehmerische Risiko hinausgehen. Das Geschäftsmodell ist cashflow-stark und das Unternehmen solide finanziert, sodass auch die Summe der Einzelrisiken oder eine erneute weltweite Rezession den Fortbestand der Unternehmensgruppe nicht gefährden.

Das bedeutendste Risiko, aber auch eine nennenswerte Chance, besteht für den TAKKT-Konzern weiterhin in der Entwicklung der Konjunktur. Der Eintritt eines Konjunkturabschwungs bzw. eines Konjunkturaufschwungs wird dabei generell als gleich wahrscheinlich angesehen. Bei einem Abschwung in der Größenordnung des Jahres 2009 mit einem organischen Umsatzeinbruch von etwas mehr als 25 Prozent, verringerte sich das EBITDA um rund 50 Prozent.

Als zweites nennenswertes Risiko für die in Euro berichteten Umsatz- und Ergebnisgrößen ist das reine Umrechnungsrisiko aus Änderungen der Wechselkurse zu nennen – v.a. die Relation zwischen dem US-Dollar und dem Euro. Das Risiko einer Abwertung bzw. einer Aufwertung des US-Dollars gegenüber dem Euro wird als gleich wahrscheinlich angenommen. Eine Abwertung des US-Dollars gegenüber dem Euro um fünf Prozent würde zu einem niedrigeren Umsatzausweis um ca. zwei Prozentpunkte führen.

Risiken aus dem Ausfall der IT- und/oder Versandhandelsinfrastruktur sind für das Unternehmen ebenfalls wesentlich, da eine funktionierende IT-Infrastruktur und Logistik für die Abwicklung des operativen Geschäfts entscheidend sind. Die Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Risiken wird als sehr gering betrachtet mit einem möglichen negativen Ergebniseffekt bis zu einem niedrigen zweistelligen Betrag in Millionen Euro.

Weitere bedeutsame Risiken stellen der Eintritt von neuen Wettbewerbern sowie Fehleinschätzungen im Fall einer Unternehmensübernahme dar. Der Eintritt dieser Risiken wird als gering eingeschätzt und könnte das Ergebnis um einen niedrigen zweistelligen Betrag in Millionen Euro belasten.

Insgesamt legt TAKKT höchste Priorität auf die Überwachung und Begrenzung von steuerbaren Risiken und hat daher Vorkehrungen getroffen, diese rechtzeitig erkennen und begrenzen zu können. Risiken aus Konjunktur- und Wechselkursschwankungen, denen

externe Einflüsse zugrunde liegen, können von TAKKT dagegen nur begrenzt gesteuert werden.

CHANCEN DES TAKKT-KONZERNS

Für TAKKT ergeben sich weiterhin attraktive Wachstumschancen. Im Rahmen des integrierten Chancen- und Risikomanagementsystems hat der TAKKT-Konzern eine Reihe von Chancen für die Unternehmensentwicklung der kommenden Jahre identifiziert. Neben der im Prognosebericht detailliert erläuterten Chance aus einem konjunkturellen Aufschwung sind die wesentlichen weiteren Chancen im folgenden Abschnitt erläutert.

Multi-Channel-PLUS-Konzept: Konzernweite Initiative DYNAMIC

TAKKT erwartet Wachstumschancen durch die Weiterentwicklung vom klassischen Versandhändler zum Multi-Channel-PLUS-Unternehmen. Durch die geschickte Kombination der Vertriebs- und Marketingmedien Print, Online, Tele und Field kann sich das Unternehmen als kompetenter und starker Partner der Kunden profilieren. Der Konzern verfügt in diesem Bereich bereits über langjährige Erfahrung und entwickelt diese Marketingstrategie weiter, indem er v.a. die Tele- und Field-Aktivitäten deutlich intensiviert und die verschiedenen Online- und Offline-Marketingmedien noch besser miteinander verknüpft. U.a. hat TAKKT zu diesem Zweck im Jahr 2013 die konzernweite Initiative DYNAMIC gestartet. DYNAMIC besteht dabei aus rund 50 Projekten in allen Sparten.

Demographischer Wandel: Neue Möglichkeiten mit Online-Kanälen und E-Procurement

TAKKT erwartet durch die Ausdehnung der Online- und E-Procurement-Aktivitäten Chancen auf eine Steigerung bei Auftragseingang und Umsatz. Die Zahl der Nutzer, die mit dem Internet aufgewachsen sind („Digital Natives“), steigt ständig. Die zielgerichtete Produktauswahl wird durch bessere Suchfunktionen immer einfacher. Auf diese Trends antwortet TAKKT mit einer differenzierten Online-Strategie. Kunden mit hohem Service- und Beratungsbedarf sowie ausgeprägtem Prozesskostendenken adressiert das traditionelle TAKKT-Geschäft über die bekannten Multi-Channel-Marken mithilfe von Webshops und E-Procurement. Im Jahr 2014 verfolgte der Konzern diesen Ansatz u.a. durch den fortgesetzten Rollout eines neuen Webshops innerhalb der BEG sowie weiter verbessertes Online-Marketing im Bereich der Multi-Channel-Marken. Laufkunden mit geringeren Service- und Beratungsansprüchen werden über Web-focused-Marken und deren Webshops angesprochen. Für TAKKT ergibt sich hier ein Wettbewerbsvorteil gegenüber neuen reinen Online-Wettbewerbern, da der Konzern die vorhandene Back-End-Infrastruktur nutzen kann, um zusätzliche Zielgruppen über neue Vertriebsmarken und alternative Vertriebswege zu erschließen.

Zunehmende Diversifikation des Geschäftsmodells

Über ein aktives Portfoliomanagement strebt TAKKT eine breite Diversifikation des Geschäftsmodells auf Ebene der Produkte, Kunden und Regionen an. Dies bietet dem Konzern die Chance, die Abhängigkeit von einzelnen Branchen und Regionen zu verringern und damit auch in konjunkturell schwierigen Zeiten Stabilität und Kontinuität sicherzustellen.

- Durch die regionale Diversifikation können konjunkturelle Schwankungen und Umsatzeinbußen in einzelnen Zielmärkten teilweise durch Umsatzwachstum in anderen Regionen kompensiert werden. Im Berichtsjahr etwa profitierte TAKKT erneut von einer stärkeren Entwicklung in Nordamerika verglichen mit Europa und konnte so insgesamt eine sehr erfreuliche Umsatzentwicklung erreichen.
- Zudem hat TAKKT das Geschäftsmodell durch die Akquisitionen von Hubert (2000), National Business Furniture (2006), Central (2009), GPA (2012) und Ratioform (2012) auf weitere Produktgruppen für Gastronomie, US-amerikanische Büromöbel, Verkaufsförderung und Verpackung ausgedehnt.

Um weiter zu diversifizieren, will die Unternehmensgruppe einerseits marktführende B2B-Direct-Marketing-Unternehmen in anderen Branchen zukaufen und andererseits bestehende Geschäftsmodelle auf weitere Regionen ausdehnen und um zusätzliche Produktgruppen bereichern.

Potentielle weitere Akquisitionen und Neugründungen

Weitere Chancen für den Konzernumsatz und die Profitabilität ergeben sich durch potentielle weitere Zukäufe in den kommenden Jahren. TAKKT verfügt über langjährige Erfahrung bei der Integration neuer Gesellschaften und Geschäftsmodelle in den Konzern. Es werden hohe Anforderungen an die Wachstumsaussichten, die Profitabilität und das Geschäftsmodell der Zielgesellschaft gestellt. Durch gezielte Unternehmenszukäufe kann TAKKT an Wachstumstrends in ausgewählten Branchen partizipieren und überdurchschnittliche Zuwächse verbuchen. TAKKT profitierte in den vergangenen Jahren sehr von den zusätzlichen Umsatz- und Ergebnisbeiträgen durch die realisierten Akquisitionen. Darüber hinaus hat das Unternehmen durch die Übernahmen spezielles Know-how hinzugewonnen, das nun konzernweit genutzt werden kann. Nach Einstellung des operativen Geschäfts von Topdeq sowie dem Verkauf der PEG wird TAKKT die Akquisitionsstrategie wieder verstärkt fortsetzen. Darüber hinaus sollen bestehende Geschäftsmodelle per Roll-out auf neue Märkte ausdehnt werden. Aktives Portfoliomanagement beinhaltet neben Akquisitionen und Neugründungen auch die regelmäßige Überprüfung bestehender Aktivitäten und die Aufgabe von Landesgesellschaften, deren Entwicklung in Bezug auf die Wert- und Wachstumstreiber die Anforderungen des Konzerns langfristig nicht erfüllen.

Nachhaltigkeitsoffensive

TAKKT verfolgt das Ziel, bis 2016 in Sachen Nachhaltigkeit Vorbild in seiner Branche zu sein, und hat Nachhaltigkeit dauerhaft als Teil der Unternehmensstrategie etabliert. Dieses Vorhaben ist kein Selbstzweck. B2B-Kunden entscheiden sich zunehmend für nachhaltig wirtschaftende Geschäftspartner, deren gesamte Wertschöpfungskette aktiv nach ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten gesteuert wird. TAKKT sieht die große Chance, die Vorreiterrolle in Sachen Nachhaltigkeit frühzeitig als Alleinstellungsmerkmal im Wettbewerb nutzen zu können und ist überzeugt, dass Anbieter, die auf Nachhaltigkeit setzen, im Wettbewerb auf Dauer besser bestehen können.

Weiterentwicklung der IT-Anwendungen

TAKKT hat in zahlreichen Konzerngesellschaften damit begonnen, die komplexen IT-Prozesse bei Warenwirtschaft und Einkauf weiter zu optimieren und medienneutrale Produktdatenbanken aufzubauen, die unabhängig vom Vertriebs- und Marketingkanal einheitliche Produktdaten liefern. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung für die reibungslose Umsetzung eines Multi-Channel-PLUS-Marketings und die Wahrnehmung der damit verbundenen Wachstumschancen.

Guter Zugang zu Kapital

TAKKT verfügt mit einer diversifizierten und langfristig ausgerichteten Finanzierungsstruktur über einen guten Zugang zu Kapital. Für kurzfristige Akquisitionschancen stehen ausreichend freie Kreditlinien im Volumen von über 170 Millionen Euro zur Verfügung. Als börsennotierter Gesellschaft steht TAKKT zudem grundsätzlich auch der Eigenkapitalmarkt zur Kapitalbeschaffung zur Verfügung, falls sich dem Konzern eine attraktive Akquisitionsmöglichkeit bietet, die nicht allein mit Fremdkapital finanziert werden kann.

PROGNOSEBERICHT

UNTERSCHIEDLICHE KONJUNKTURERWARTUNGEN IN EUROPA UND NORDAMERIKA FÜR 2015

Die konjunkturelle Verbesserung der Absatzmärkte ist ein wesentlicher Faktor dafür, in welchem Maße der TAKKT-Konzern die im Risiko- und Chancenbericht dargestellten Chancen nutzen können. Europa und Nordamerika, die für TAKKT wichtigsten Regionen, werden sich nach Einschätzung des Unternehmens auch im Jahr 2015 unterschiedlich entwickeln:

- Für Europa erwartet TAKKT für das Jahr 2015 eine leichte Erhöhung des Wirtschaftswachstums, die sich nach verhaltenem Beginn allerdings erst im Laufe des Jahres zeigen dürfte. Die Wachstumsraten für Frankreich und Italien werden nach derzeitiger Prognose hinter der durchschnittlichen Wirtschaftsentwicklung in Europa zurückbleiben. Zudem sind die aktuellen Prognosen beeinflusst durch die Unsicherheiten im Zusammenhang mit der Ukraine-Krise und den daraus folgenden geopolitischen Risiken sowie mögliche Auswirkungen der geldpolitischen Maßnahmen der Europäischen Zentralbank. Der Konjunkturprognose des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung zufolge soll das BIP-Wachstum für die Eurozone nach einem Anstieg von 0,8 Prozent in 2014 im Prognosezeitraum insgesamt bei rund 0,9 Prozent liegen. In Deutschland wird mit einem leicht höheren BIP-Wachstum von 1,3 Prozent gerechnet.
- In Nordamerika dürfte sich die gute konjunkturelle Lage im Jahr 2015 fortsetzen. TAKKT rechnet damit, dass die USA mit 3,0 Prozent über der Wachstumsrate des Jahres 2014 (2,4 Prozent) liegen könnte. Neben positiven Signalen vom Arbeitsmarkt lassen die Auswirkungen der expansiv ausgerichteten Geldpolitik eine solche positive Entwicklung erwarten. Nachdem der 2014 ausgehandelte Kompromiss in der US-Budgetdiskussion zu einer Belebung der staatlichen Nachfrage geführt hatte, rechnet TAKKT für 2015 nicht mit relevanten Auswirkungen der Haushaltslage auf die US-Konjunktur.

KURZFRISTIGE FRÜHINDIKATOREN DEUTEN AUF VERHALTENEN START IN DAS JAHR 2015 IN EUROPA HIN

Gestützt werden die Aussagen zu den Geschäftsaussichten durch die Entwicklung wichtiger Branchenindikatoren. So sind beispielsweise Einkaufsmanagerindizes verlässliche Indikatoren für die Auftragsentwicklung der europäischen Sparte BEG mit einem Zeitversatz von drei bis sechs Monaten. Werte unter 50 Punkten führen in der Regel zu einem Rückgang, Werte über 50 Punkten zu einem Anstieg des Auftragseingangs gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Bereits seit Mitte 2014 trüben sich die Erwartungen für das kom-

mende Jahr in Europa und Deutschland sukzessive ein. Im Januar 2015 lagen die Werte für Deutschland (50,9) und Europa (51,0) laut dem Forschungsinstitut Markit Economics nur knapp über dem Schwellenwert von 50. TAKKT rechnet daher für die BEG mit einem vergleichsweise verhaltenem Start in das Jahr 2015, verbunden mit einer Belebung im Jahresverlauf.

Die übrigen Indikatoren weisen auf eine positive Entwicklung in den einzelnen Branchen hin. Der RPI, ein Indikator für die TAKKT-Sparte SPG, lag im Januar erneut über der Expansionsschwelle von 100 und signalisiert damit weiterhin Marktwachstum bei US-amerikanischen Restaurantbetreibern. Für den Auftragseingang des Branchenverbands BIFMA, einem Zusammenschluss von amerikanischen Unternehmen der Büromöbelbranche, wird von Analysten für 2015 ein Wachstum von rund vier Prozent gegenüber dem Vorjahr prognostiziert.

FORTSETZUNG DES NACHHALTIGEN ORGANISCHEN WACHSTUMSKURSES ERWARTET

In den vergangenen 27 Jahren ist der Konzern durchschnittlich um fast zehn Prozent pro Jahr gewachsen – einschließlich des starken Rückgangs im Jahr 2009. Dazu trugen organisches Wachstum und akquisitorisches Wachstum je etwa zur Hälfte bei. Das langfristige Mittel des organischen Wachstums resultiert aus Zeiten durchschnittlichen Wachstums (wie 2010, 2011 und 2014), Phasen mit unterdurchschnittlicher oder negativer Entwicklung (wie 2009 sowie 2012 und 2013) und Jahre wie 2006 und 2007, in denen TAKKT organisch überdurchschnittlich stark gewachsen ist. Das Management ist davon überzeugt, dass die TAKKT-Gruppe mittel- und langfristig weiterhin auf diesem Wachstumspfad bleiben wird. Die Entwicklung der kommenden Jahre hängt aufgrund der Zyklizität des Geschäfts stark von der Konjunkturentwicklung in den USA und in Europa ab.

Bei der Betrachtung der Umsatzentwicklung des Konzerns ist zu beachten, dass Topdeq im Rahmen des Abschmelzungsprozesses bis in den August 2014 noch Umsatzerlöse erzielt hat, denen 2015 keine entsprechenden Umsätze mehr entgegenstehen werden. Dieser Desinvestitionseffekt wird sich in Höhe von rund einem Prozentpunkt negativ auf das berichtete Umsatzwachstum auswirken. Zudem wird der Verkauf der Konzernsparte PEG zum 30. Januar 2015 das berichtete Umsatzwachstum negativ beeinflussen. Während im Jahr 2014 noch das gesamte Geschäftsjahr der PEG zum Umsatz des TAKKT-Konzerns beitrug, wird für 2015 lediglich der Umsatz des Monats Januar einbezogen. Der Effekt aus dem Verkauf der PEG auf das berichtete Umsatzwachstum wird ohne die Berücksichtigung von Währungskurseffekten etwa sieben Prozentpunkte betragen. Das organische Umsatzwachstum wird be-

reinigt um die genannten Effekte sowie Währungseffekte dargestellt.

Insgesamt hält der Vorstand aus heutiger Sicht folgendes Szenario für das Jahr 2015 für wahrscheinlich. TAKKT geht davon aus, dass sich die BIP-Wachstumsraten gegenüber dem Jahr 2014 in Europa und insbesondere in den USA verbessern. Unter diesen Rahmenbedingungen sollte der Konzern ein organisches Umsatzplus von drei bis fünf Prozent erzielen können. Aufgrund des im Bereich großer Kunden überproportional zu erwartenden Umsatzwachstums sollte sich der durchschnittliche Auftragswert stärker entwickeln als die Anzahl der Aufträge. Beide Kennzahlen werden in der organischen Betrachtung für das Jahr 2015 über den Vorjahreswerten erwartet.

Sollten sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nicht erwartungsgemäß entwickeln und sich die BIP-Wachstumsraten auf dem Niveau von 2014 oder sogar darunter bewegen, so wird TAKKT 2015 nur eine stabile oder leicht rückläufige organische Umsatzentwicklung erreichen können. Im Falle deutlich positiverer Konjunkturdaten mit einer unerwartet starken Verbesserung der Wachstumsraten des BIP sollte TAKKT von der wirtschaftlichen Belebung profitieren und beim organischen Umsatz um über fünf Prozent zulegen können.

US-DOLLAR WIRKT SICH AUF KENNZAHLEN AUS

TAKKT erwirtschaftet über 40 Prozent des Umsatzes in Nordamerika. Kursschwankungen des US-Dollars wirken sich daher erheblich auf die in Euro ausgewiesenen Konzernkennzahlen aus (Translationsrisiko). Ein starker US-Dollar führt, umgerechnet in die Berichtswährung Euro, zu höheren Umsätzen. Ist der US-Dollar gegenüber dem Euro schwach, reduziert sich der Konzernumsatz. Die folgenden Szenarien verdeutlichen dies:

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

Unter Annahme des zu Anfang des Jahres 2015 zu beobachtenden US-Dollar-Kurses wäre der berichtete Umsatz 2014 in Euro deutlich höher ausgewiesen worden. Bei einem Kurs von z.B. 1,14 USD hätte der positive Kurseffekt auf den ausgewiesenen Umsatz des

TAKKT Konzerns ohne Berücksichtigung der Umsätze der PEG 60 Millionen Euro betragen.

Neben einer Abweichung beim Kurs des US-Dollars könnte 2015 auch die Aufwertung des Schweizer Franken gegenüber dem Euro Einfluss auf den berichteten Umsatz haben.

Um die Währungseffekte zu verdeutlichen und die Geschäftsentwicklung objektiv darzustellen, informiert der Konzern über die Umsatzveränderung sowohl in Berichtswährung als auch währungsbereinigt. Zudem stellt TAKKT die Umsatzeffekte von Akquisitionen und Desinvestitionen in allen Finanzberichten transparent dar. Die Umsatzprognose bezieht sich dabei – wenn nicht anders erwähnt – stets auf organische, also währungs-, desinvestitions- und akquisitionsbereinigte Angaben. Die Prognose für 2015 ist, wie oben im Detail erläutert, um die Effekte aus der Schließung des operativen Topdeq-Geschäfts und aus dem Verkauf der PEG sowie um Effekte aus Währungsschwankungen bereinigt.

EBITDA-MARGE ERNEUT AUF LANGFRISTIGEM ZIELNIVEAU ERWARTET

Der Vorstand hat das Ziel bekräftigt, die Rohertragsmarge des Konzerns langfristig über der 40-Prozent-Marke zu halten. TAKKT rechnet für 2015 mit stabilen oder nur leicht rückläufigen Rohertragsmargen auf Ebene der Geschäftsbereiche. Im Falle einer weiteren Steigerung des Geschäftsanteils von TAKKT AMERICA ist ein leicht negativer Effekt auf die Rohertragsmarge auf Konzernebene nicht auszuschließen. TAKKT AMERICA erzielt strukturell geringere Margen als TAKKT EUROPE. Positiv auf die berichtete Rohertragsmarge des TAKKT-Konzerns wird sich dagegen der Verkauf der PEG auswirken, da diese Sparte in der Vergangenheit eine Rohertragsmarge unter dem Konzerndurchschnitt erwirtschaftet hatte.

Die EBITDA-Marge des Konzerns sollte sich unter den erwarteten Rahmenbedingungen am oberen Rand des Zielkorridors von 12 bis 15 Prozent bewegen und damit über dem Niveau des Berichtsjahres (14,0 Prozent). Auf Ebene der Geschäftsbereiche wird für TAKKT EUROPE eine leichte Verbesserung der EBITDA-Marge im Vergleich zu der des Geschäftsjahres 2014 (19,1 Prozent) erwartet. Der positive Einfluss aus dem erwarteten Umsatzwachstum und der damit einhergehenden steigenden Kapazitätsauslastung sollte höher ausfallen als der negative Effekt aus noch anfallenden DYNAMIC-Aufwendungen. Es wird für TAKKT EUROPE weiterhin eine Profitabilität deutlich über dem Konzerndurchschnitt erwartet. Für TAKKT AMERICA wird eine deutlichere Verbesserung der EBITDA-Marge erwartet. Neben der erwarteten operativen Verbesserung wird hier auch der Verkauf der PEG einen positiven Einfluss haben. Zum einen erzielte die PEG in der Vergangenheit eine Profitabilität deutlich unter dem Durchschnitt der TAKKT AMERICA. Zum anderen wird aus dem Ver-

kauf der Sparte PEG 2015 ein Entkonsolidierungserfolg in Höhe eines niedrigen einstelligen Millionen-Euro-Betrags erwartet. Insgesamt sollte die EBITDA-Marge bei TAKKT AMERICA in etwa den unteren Bereich des Konzernzielkorridors von 12 bis 15 Prozent erreichen. Durch ein im Vergleich zu TAKKT EUROPE höheres operatives Wachstum von TAKKT AMERICA sowie durch einen stärkeren Einfluss dieses Geschäftsbereichs aufgrund von Währungseffekten könnte die EBITDA-Marge auf Konzernebene belastet werden. Die oben genannten positiven Effekte auf Ebene der beiden Geschäftsbereiche sollten diese Beeinträchtigung der Konzernmarge aber deutlich überwiegen.

Sollten die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen schlechter als erwartet ausfallen, so ist eine EBITDA-Marge des Konzerns in der unteren Hälfte des Zielkorridors nicht auszuschließen. Im Falle einer die Prognosen übertreffenden Wirtschaftsentwicklung könnte die EBITDA-Marge den oberen Rand des Zielkorridors erreichen oder sogar übertreffen. Analog werden die EBITDA-Margen von TAKKT EUROPE und TAKKT AMERICA positiv bzw. negativ von einer entsprechenden Abweichung von den erwarteten Rahmenbedingungen beeinflusst.

TAKKT-CASHFLOW WEITER ANSTIEGEND – INVESTITIONEN GEPRÄGT DURCH INITIATIVE DYNAMIC

Die Entwicklung des TAKKT-Cashflows sollte im Jahr 2015 der prognostizierten Entwicklung des Ergebnisses folgen. Damit würde sich der TAKKT-Cashflow im Vergleich zum Jahr 2014 erneut erhöhen, die zugehörige TAKKT-Cashflow-Marge sollte wie 2014 über dem Zielwert von acht Prozent liegen. Die Investitionen in die Erweiterung, Modernisierung und Rationalisierung des bestehenden Geschäfts werden im Geschäftsjahr 2015 und im darauffolgenden Jahr voraussichtlich am oberen Ende des langfristig angestrebten Richtwerts zwischen einem und zwei Prozent vom Umsatz liegen. Ein Schwerpunkt für die nächsten Jahre sind der Aus- und Umbau der europäischen IT-Infrastruktur sowie weitere Maßnahmen aus der Initiative DYNAMIC, die im Abschnitt Innovation und Entwicklung dargestellt ist. Über diese langfristig angelegte Initiative werden die Ausrichtung der Gesellschaften am Markt und deren interne Abläufe so angepasst, dass sie schnell und flexibel auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren können. Dies betrifft v.a. die Geschäftsprozesse rund um den Bereich E-Commerce, die aktive Kundenansprache per Tele- und Field-Aktivitäten sowie die Anpassung der Produktsortimente auf veränderte Marktentwicklungen. Zudem werden für 2015 Investitionen in die Lagerstruktur im Geschäftsbereich TAKKT AMERICA erwartet. Für die beiden kommenden Jahre wird deshalb mit einer im Vergleich zum langfristigen Durchschnitt erhöhten Investitionsquote gerechnet.

VERBESSERUNG BEI ROCE UND TAKKT VALUE ADDED

Die Entwicklung der Kennzahlen ROCE und TAKKT Value Added sollte im Jahr 2015 ebenfalls von der positiven Ergebnisentwick-

lung sowie der Veräußerung der Sparte PEG beeinflusst sein. Aus heutiger Sicht sind für den Fall ohne Unternehmensakquisitionen in 2015 keine weiteren relevanten Einflüsse auf die beiden Kennzahlen abzusehen. Unter den erwarteten Rahmenbedingungen wird daher sowohl für ROCE als auch für den TAKKT Value Added eine weitere Steigerung gegenüber dem Jahr 2014 erwartet. Dies entspricht dem im Abschnitt Steuerungssystem formulierten Zielwert, der einen ROCE von deutlich über zwölf Prozent und einen deutlich positiven TAKKT Value Added vorsieht.

STABILE FINANZVERBINDLICHKEITEN UND VERBESSERUNG DER INTERNEN COVENANTS

Die traditionell hohen freien Cashflows werden im Geschäftsjahr 2015 voraussichtlich erneut dadurch begünstigt, dass keine außerordentlich hohen Investitionen in die Erweiterung, Modernisierung und Rationalisierung der Infrastruktur geplant sind. Zudem führte der Verkauf der PEG zu einem positiven Cashflow-Zufluss zum Zeitpunkt des Vollzugs der Transaktion am 30. Januar 2015. Der freie Cashflow wird 2015 neben der Dividendenzahlung vorrangig für die im Februar und März 2015 fällige zweite Kaufpreistranche in Höhe von rund 75 Millionen USD aus der Akquisition von GPA verwendet. Ohne weitere Unternehmenserwerbe, die sich immer ergeben können, sollten die Finanzverbindlichkeiten zum Ende des Jahres 2015 nahezu unverändert sein. Dennoch werden sich die selbst auferlegten Covenants tendenziell verbessern. Sollte TAKKT 2015 eine Akquisition realisieren, werden sich abhängig von der Höhe und Finanzierung des Kaufpreises Veränderungen bei der Eigenkapitalquote, dem Gearing, dem Verschuldungs- und dem Zinsdeckungsgrad ergeben. Auch im Fall von Unternehmensübernahmen geht TAKKT davon aus, dass sich die internen Covenants im Rahmen der selbst gesteckten Zielkorridore bewegen werden. Die Definition und die Zielkorridore der Covenants werden in den Abschnitten Steuerungssystem und Finanzlage dieses Geschäftsberichts näher erläutert.

DIVIDENDENPOLITIK IM ZEICHEN DER KONTINUITÄT

TAKKT verfolgt eine nachhaltige Dividendenpolitik, die im Abschnitt TAKKT-Aktie und Investor Relations dargestellt ist. Da die Eigenkapitalquote im Jahr 2015 mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit nicht am oberen Rand des Zielkorridors von 30 bis 60 Prozent liegen wird, ist für das Geschäftsjahr 2014 von der Ausschüttung einer Dividende in Höhe von ca. 30 Prozent des Periodenergebnisses bzw. mindestens 0,32 Euro je Aktie auszugehen. Vorstand und Aufsichtsrat werden der Hauptversammlung im Mai 2015 vorschlagen, für das Geschäftsjahr 2014 eine unveränderte Dividende von 0,32 Euro je Aktie zu zahlen.

GESAMTAUSSAGE ZUR VORAUSSICHTLICHEN ENTWICKLUNG DES KONZERNS

TAKKT rechnet mit Blick auf die dargelegten Chancen für die kommenden Jahre mit einer anhaltend positiven Entwicklung des Geschäftsverlaufs. Dies setzt konjunkturelle Rahmenbedingungen voraus, die sowohl in den Zielmärkten Europa als auch Nordamerika wie prognostiziert durch steigende Wachstumsraten gekennzeichnet sind. Auf Basis derzeitiger Konjunkturprognosen rechnet der Vorstand mit erhöhten BIP-Wachstumsraten. Unter diesen Voraussetzungen wird ein organisches Umsatzwachstum zwischen drei und fünf Prozent und eine EBITDA-Marge am oberen Rand des Zielkorridors von 12 bis 15 Prozent erwartet. Sowohl der TAKKT-Cashflow als auch der TAKKT Value Added und der ROCE werden über den entsprechenden Werten von 2014 prognostiziert.

GEWÄHRLEISTUNG

Dieser Geschäftsbericht und insbesondere der Prognosebericht enthalten zukunftsgerichtete Aussagen und Informationen. Diese Aussagen sind Einschätzungen, die das TAKKT-Management auf Basis aller Informationen getroffen hat, die ihm zum Zeitpunkt der Erstellung des Geschäftsberichts zur Verfügung standen. Sollten die zugrunde gelegten Annahmen nicht eintreffen oder weitere Chancen und Risiken eintreten, so können die tatsächlichen Ergebnisse von den erwarteten Ergebnissen abweichen. Daher kann das TAKKT-Management keine Gewähr für diese Angaben übernehmen.

CORPORATE GOVERNANCE

CORPORATE GOVERNANCE BERICHT

Gute Corporate Governance steigert langfristig den Unternehmenswert. Werte wie Verantwortung, Verlässlichkeit und Vertrauen werden bei TAKKT daher großgeschrieben. Die Transparenz im Dialog mit seinen Interessengruppen sieht der Konzern als Basis für den Unternehmenserfolg an.

BEKENNTNIS ZUM DEUTSCHEN CORPORATE GOVERNANCE KODEX

TAKKT bekennt sich ausdrücklich zu den Zielen und Anforderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK). Das unterstreicht den Stellenwert verantwortungsvoller Unternehmensführung bei TAKKT. Aus diesem Grund haben Vorstand und Aufsichtsrat im Dezember 2014 ihre Erklärung erneuert, dass sie den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex in ihrer aktuellen Form gemäß § 161 Aktiengesetz (AktG) weitgehend folgen. Die Entsprechenserklärung ist am Ende dieses Corporate Governance Berichts im Wortlaut abgedruckt und kann unter www.takkt.de jederzeit in ihrer aktuellen Version eingesehen werden.

Nur in wenigen Fällen folgt TAKKT nicht den Empfehlungen des Kodex:

- TAKKT verzichtet auf die Offenlegung der Bezüge der einzelnen Vorstandsmitglieder. Die Gesamtvergütung und die Aufteilung in die einzelnen, v.a. fixen und variablen Bestandteile sind im Vergütungsbericht dieses Geschäftsberichts dargestellt. Detailliertere Angaben sind nach Meinung von TAKKT nicht aussagekräftiger. Die Anteilseigner des Unternehmens teilen diese Ansicht und haben auf der Hauptversammlung 2011 beschlossen, bis einschließlich des Geschäftsjahres 2015 keine individuellen Vorstandsvergütungen offenzulegen. Wie in der Vergangenheit hatte die TAKKT AG bis einschließlich des Geschäftsjahres 2013 die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder sowie die an die Aufsichtsratsmitglieder gezahlten Vergütungen oder Vorteile für persönlich erbrachte Leistungen nicht individualisiert im Anhang oder im Lagebericht ausgewiesen. Die Hauptversammlung am 07. Mai 2013 hatte beschlossen, die Aufsichtsratsvergütung auf eine ausschließlich fixe Vergütung umzustellen. Die Kodexempfehlung wird für die Geschäftsjahre ab 2014 befolgt und die Aufsichtsratsvergütung in diesem Geschäftsbericht erstmals individualisiert offengelegt.
- Der Aufsichtsrat hält es nicht für notwendig, zusätzlich einen Prüfungs- und einen Nominierungsausschuss einzurichten. Mit satzungsgemäß sechs Mitgliedern ist das Kontrollgremium überschaubar und effektiv besetzt.

- Auch sieht es der Aufsichtsrat nicht als notwendig an, die Quartals- und Halbjahresfinanzberichte vor der Veröffentlichung mit dem Gesamtaufsichtsrat zu erörtern, da der Vorsitzende des Aufsichtsrats laufend und alle Mitglieder einmal pro Monat schriftlich vom Vorstand detailliert über den Geschäftsverlauf informiert werden.

MITBESTIMMUNG AUF DER HAUPTVERSAMMLUNG

Auf der jährlichen Hauptversammlung der TAKKT AG haben die Aktionäre die Gelegenheit, ihre gesetzlichen Rechte wahrzunehmen. Ihr Stimmrecht zu den Abstimmungspunkten der Tagesordnung können sie persönlich ausüben oder auf einen Vertreter übertragen. Zudem können sie per Briefwahl teilnehmen. Das Anmelde- und Legitimationsverfahren für die Hauptversammlung der TAKKT AG entspricht den Vorgaben des deutschen Aktienrechts und den internationalen Standards. Jeder Aktionär, der an einer Hauptversammlung der TAKKT AG teilnehmen und dort sein Stimmrecht ausüben möchte, muss sich anmelden und nachweisen, dass er zur Teilnahme und Ausübung des Stimmrechts berechtigt ist. Die Einzelheiten der Anmelde- und Teilnahmebedingungen werden in der Einladung zu jeder Hauptversammlung bekannt gemacht.

UNTERNEHMENSFÜHRUNG IN ENGER ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN VORSTAND UND AUFSICHTSRAT

Die TAKKT-internen Führungsstrukturen zeichnen sich durch eine klare Organisation und direkte Berichtslinien aus. Zudem setzt das Unternehmen auf wertorientierte Vergütungs- und Anreizsysteme. Nähere Informationen zur Vorstandsvergütung bei TAKKT sind im Vergütungsbericht dieses Geschäftsberichts dargestellt.

Vorstand und Aufsichtsrat arbeiten bei TAKKT nach dem Motto „Gemeinsam erfolgreicher“ zusammen. Der Vorstand leitet das Unternehmen, entwickelt Strategien, setzt diese ins operative Geschäft um und stellt ein effektives Risikomanagement sicher. Wichtige Entscheidungen stimmt der Vorstand mit dem Aufsichtsrat ab. Zudem informiert er ihn regelmäßig über wesentliche Veränderungen in 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 so 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. Zudem beauftragt der Aufsichtsrat den Wirtschaftsprüfer gemäß Beschluss der Hauptversammlung.

Gemäß Satzung besteht der Aufsichtsrat der TAKKT AG aus sechs Mitgliedern. Der Personalausschuss setzt sich aus drei Mitgliedern zusammen und hat u.a. die Aufgabe, Themen im Zusammenhang mit den Anstellungsverhältnissen der Vorstandsmitglieder vorzubereiten. Auch muss er bei eventuellen zusätzlichen Dienstverträgen der Aufsichtsratsmitglieder mit der Gesellschaft zustimmen. Aktuell bestehen keine derartigen Dienstverträge. Der Personalausschuss setzt sich aktuell zusammen aus Herrn Stephan Gemkow, Vorsitzender, Herrn Dr. Johannes Haupt, stellvertretender Vorsitzender (seit 15. September 2014), sowie Herrn Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot. Bis zur Niederlegung seines Aufsichtsratsmandats am 30. Juni 2014 war Herr Prof. Dr. Klaus Trützschler stellvertretender Vorsitzender des Personalausschusses.

Für die Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat ist eine Directors-and-Officers (D&O)-Versicherung mit den gesetzlich bestimmten Selbstbehalten abgeschlossen. Über die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder entscheiden die Anteilseigner der TAKKT AG. Die Vergütungsprinzipien sind in der Satzung des Unternehmens festgelegt und können auf der TAKKT-Website www.takkt.de nachgelesen werden.

VIELFALT IM AUFSICHTSRAT

Der Aufsichtsrat der TAKKT AG strebt angesichts des Unternehmensgegenstands, der Größe der Gesellschaft und des Anteils internationaler Geschäftstätigkeit als Ziel gemäß Ziffer 5.4.1 des Deutschen Corporate Governance Kodex eine Zusammensetzung an, die verschiedene Grundsätze berücksichtigt. Bei den Wahlvorschlägen des Aufsichtsrats soll v.a. auf die Qualifikation und Eignung der Kandidaten geachtet werden. Darüber hinaus wird langfristig eine Beteiligung von Frauen im Aufsichtsrat mit einem Sitz angestrebt. Dies ist aktuell der Fall. Angesichts der derzeitigen Besetzung des Aufsichtsrats, der Erfahrung und Qualifikation seiner Mitglieder, des Umfelds der TAKKT AG und der bestehenden Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat sieht TAKKT die Vorgaben des Deutschen Corporate Governance Kodex als erfüllt an. Der Aufsichtsrat wird das genannte Ziel und die damit verbundenen Grundsätze auch künftig berücksichtigen. In Erfüllung von Ziffer 5.4.2 des DCGK hat der Aufsichtsrat zudem beschlossen, dass ihm mindestens zwei unabhängige Mitglieder angehören sollen.

Weitere Informationen zur Unternehmensführung gemäß § 289a HGB (Erklärung zur Unternehmensführung) sind im Internet unter www.takkt.de verfügbar.

COMPLIANCE

TAKKT misst der Einhaltung aller gesetzlichen und vertraglichen Pflichten im Rahmen einer ordnungsgemäßen Geschäftsleitung höchste Priorität zu. Der Vorstand achtet außerdem darauf, dass unternehmensinterne Richtlinien befolgt werden. Bei TAKKT besteht ein Compliance-System in üblichem Umfang, das von den Fachabteilungen und dem Compliance Officer des Konzerns überprüft wird. Dank dieser Maßnahmen können eventuelle Compliance-Verstöße in der Regel rasch identifiziert werden. Zudem hat TAKKT, neben den bereits bestehenden üblichen Compliance-Regelungen (z.B. zur Antikorruption, Antidiskriminierung, etc.), eine Whistleblowing-Hotline bei einem externen Dienstleister eingerichtet, unter der Mitarbeiter Compliance-Verstöße anonym melden können. Ferner führt TAKKT derzeit ein System ein, bei dem sich jeder Mitarbeiter mittels einer elektronischen Plattform über alle compliance-relevanten Themen schulen lassen kann und nach erfolgreicher Bearbeitung eines Tests ein Zertifikat erhält.

RISIKOMANAGEMENT

Der verantwortungsbewusste Umgang mit Geschäftsrisiken gehört zu den Grundsätzen guter Corporate Governance. Vorstand und Management der TAKKT AG nutzen konzernweite Berichts- und Kontrollsysteme, um diese Risiken zu erfassen, zu bewerten und zu steuern. Die Systeme werden kontinuierlich weiterentwickelt und neuen Rahmenbedingungen angepasst sowie vom Konzernabschlussprüfer überprüft. Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat regelmäßig über die Risiken und ihre Entwicklung. Einzelheiten zum Risikomanagement sowie zum rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystem sind im Risiko- und Chancenbericht ausführlich dargestellt.

INTERNES KONTROLLSYSTEM

Das interne Kontrollsystem bei TAKKT beinhaltet sowohl rechnungslegungsbezogene als auch leistungswirtschaftliche Aspekte. TAKKT-Vorstand und TAKKT-Aufsichtsrat sind zur Einrichtung, Kontrolle und Überwachung des internen Kontrollsystems verpflichtet. Bei TAKKT wird das interne Kontrollsystem in einer systematischen und nachvollziehbaren Struktur dokumentiert und regelmäßig auf seine Wirksamkeit hin geprüft. Ergebnisse dieser Prüfungen werden dokumentiert und Maßnahmen zur Behebung identifizierter Kontrollschwächen nachvollziehbar umgesetzt.

INTERNE REVISION

Die interne Revision ist im Auftrag des Vorstands der TAKKT AG tätig und ihm gegenüber verantwortlich. Sie soll als unabhängiges und objektives Prüfungs- und Beratungsorgan den Vorstand in seinen Führungs- und Kontrollaufgaben unterstützen. Aufgabe der internen Revision ist es dabei, die Ordnungsmäßigkeit, Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit des Compliance-, Risikomanagement-

und des internen Kontrollsystems aller wesentlichen Geschäftsprozesse zu prüfen. Durch die Prüfungstätigkeit schafft die interne Revision Transparenz, identifiziert Risiken und Verbesserungspotenziale, erarbeitet Lösungsvorschläge und trägt damit zum Erfolg des TAKKT-Konzerns bei. Der TAKKT-Vorstand berichtet dem TAKKT-Aufsichtsrat einmal jährlich über das Revisionsystem, den Prüfungsplan sowie die Revisionstätigkeit und lässt dabei den Prüfungsplan für das Folgejahr bewilligen.

MELDEPFLICHTIGE GESCHÄFTE UND ANTEILSBESITZ

Am 31. Dezember 2014 besaßen die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats insgesamt 3.676 (8.676) Aktien der TAKKT AG. Dies entspricht deutlich weniger als einem Prozent der ausgegebenen TAKKT-Aktien. Gemäß § 15a Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) müssen Führungskräfte (sowie ihnen eng verbundene natürliche oder juristische Personen) eines im Regulierten Markt notierten Unternehmens dem jeweiligen Emittenten und der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) melden, wenn sie im Laufe eines Kalenderjahres Aktien oder sich darauf beziehende Finanzinstrumente in Höhe von mehr als 5.000 Euro erwerben oder verkaufen. Im Berichtsjahr wurden keine meldepflichtigen Transaktionen verzeichnet. Informationen zum Anteilsbesitz finden sich am Ende des Konzernanhangs.

GESCHÄFTSBEREICHE PRÄGEN ENTWICKLUNG DER TAKKT AG

Die Konzernobergesellschaft TAKKT AG agiert als reine Managementholding und ist für die Steuerung aller Gesellschaften nach den gleichen Wert- und Wachstumstreibern sowie der Weiterentwicklung der Konzernstrategie verantwortlich. 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.

ÜBERNAHMERECHTLICHE ANGABEN

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

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

Zum 31. Dezember 2014 ist die TAKKT AG zu 50,2 Prozent ein Tochterunternehmen der Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg. Darüber hinaus gibt es keine Anteilseigner, die mehr als zehn Prozent der Stimmrechte halten.

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

Der Vorstand der TAKKT AG ist durch Beschluss der Hauptversammlung vom 06. Mai 2014 ermächtigt, das Grundkapital bis zum 05. Mai 2019 mit Zustimmung des Aufsichtsrats durch Ausgabe neuer auf den Inhaber lautender Stückaktien einmalig oder mehrmals unter Berücksichtigung des Bezugsrechts der Aktionäre um bis zu insgesamt 32.805.165 Euro zu erhöhen.

Darüber hinaus ist der Vorstand nach Beschluss der Hauptversammlung vom 06. Mai 2014 gemäß § 71 Abs. 1 Nr. 8 AktG ermächtigt, eigene Aktien bis zu insgesamt zehn Prozent des derzeitigen Grundkapitals zu erwerben. Ein etwaiges umgekehrtes Bezugsrecht bzw. Andienungsrecht für den Fall des Erwerbs und das Bezugsrecht der Aktionäre für den Fall der Veräußerung sind ausgeschlossen. Die Ermächtigung kann ganz oder in Teilbeträgen, einmalig oder mehrmals, in Verfolgung eines oder mehrerer Zwecke bis zum 05. Mai 2019 durch die Gesellschaft ausgeübt werden.

Jedes Vorstandsmitglied hat das Recht zur Kündigung seines Anstellungsvertrags, wenn ein oder mehrere gemeinsam handelnde Aktionäre die Stimmrechtsmehrheit an der TAKKT AG im Sinne der §§ 29ff. Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetz (WpÜG) von der Franz Haniel & Cie. GmbH erwerben. Weitere Details hierzu sind im Vergütungsbericht angegeben.

Am Bilanzstichtag bestanden Finanzverbindlichkeiten über insgesamt 123,4 Millionen Euro bei Schuldscheininvestoren und verschiedenen Kreditinstituten, welche einer Kontrollwechselklausel nach den §§ 289 Abs. 4 Nr. 8 und 315 Abs. 4 Nr. 8 HGB unterliegen. Weitere Angaben unterbleiben gemäß dem zweiten Halbsatz der jeweiligen Vorschrift.

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

ABHÄNGIGKEITSBERICHT VORGELEGT

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

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

ENTSPRECHENSERKLÄRUNG GEMÄSS § 161 AKTG ZUM 31. DEZEMBER 2014:

Vorstand und Aufsichtsrat der TAKKT AG erklären, dass den vom Bundesministerium der Justiz im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 24. Juni 2014 entsprochen wird. Vorstand und Aufsichtsrat erklären weiter, dass seit Abgabe der letzten Erklärung den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex in der jeweils gültigen Fassung entsprochen wurde. Davon gelten folgende Ausnahmen:

1. In Ziffer 4.2.4 regelt der Deutsche Corporate Governance Kodex, dass die Gesamtvergütung eines jeden Vorstandsmitglieds, aufgeteilt nach fixen und variablen Vergütungsbestandteilen, grundsätzlich unter Namensnennung offen gelegt wird. Gleiches gilt für Zusagen auf Leistungen, die einem Vorstandsmitglied für den Fall der vorzeitigen oder regulären Beendigung der Tätigkeit als Vorstandsmitglied gewährt oder die während des Geschäftsjahres geändert worden sind. Die Offenlegung unterbleibt, wenn die Hauptversammlung dies mit Dreiviertelmehrheit anderweitig beschlossen hat. Diese Angaben erfolgen bei der TAKKT AG nicht individualisiert, da die Hauptversammlung vom 04. Mai 2011 für die Dauer von fünf Jahren einen solchen Beschluss gefasst hat. Aus diesem Grund sind auch die Empfehlungen in Ziffer 4.2.5 Abs. 3 des Deutschen Corporate Governance Kodex, nämlich zum einen, welche Informationen über die individuelle Vorstandsvergütung künftig in den Vergütungsbericht aufgenommen werden sollen und zum anderen, wie diese Informationen in den von der Regierungskommission vorgeschlagenen Mustertabellen abzubilden sind, für die TAKKT AG nicht relevant.
2. In Ziffer 5.3.2 empfiehlt der Deutsche Corporate Governance Kodex, dass der Aufsichtsrat einen Prüfungsausschuss (Audit Committee) einrichtet. Bei der TAKKT AG ist kein Prüfungsausschuss gebildet. Da der Aufsichtsrat der TAKKT AG mit sechs Mitgliedern vergleichsweise klein ist, sehen Aufsichtsrat und Vorstand nach wie vor keinen Bedarf, einen Prüfungsausschuss für das Gremium einzurichten.
3. In Ziffer 5.3.3 empfiehlt der Deutsche Corporate Governance Kodex, dass der Aufsichtsrat einen Nominierungsausschuss einrichtet. Bei der TAKKT AG ist kein Nominierungsausschuss ge-

bildet. Da der Aufsichtsrat der TAKKT AG mit sechs Mitgliedern vergleichsweise klein ist, sehen Aufsichtsrat und Vorstand auch keinen Bedarf, einen Nominierungsausschuss für das Gremium einzurichten.

4. In Ziffer 5.4.6 Abs. 3 empfiehlt der Deutsche Corporate Governance Kodex, dass die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder sowie die an die Aufsichtsratsmitglieder gezahlten Vergütungen oder gewährten Vorteile für persönlich erbrachte Leistungen, insbesondere Beratungs- und Vermittlungsleistungen, individualisiert im Anhang oder im Lagebericht ausgewiesen werden sollen. Diese Empfehlung hat die TAKKT AG im Geschäftsjahr 2014 für den Geschäftsbericht 2013 wie in der Vergangenheit nicht befolgt, da die Veröffentlichung der Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung gleich behandelt werden sollte. Da inzwischen die Aufsichtsratsvergütung auf eine ausschließliche Festvergütung umgestellt wurde, hat der Aufsichtsrat entschieden, diese Empfehlung nunmehr für die Geschäftsjahre, die nach dem 31. Dezember 2013 beginnen (Geschäftsjahre ab 2014), zu befolgen.
5. In Ziffer 7.1.2 empfiehlt der Deutsche Corporate Governance Kodex, dass Halbjahres- und etwaige Quartalsfinanzberichte vom Aufsichtsrat oder seinem Prüfungsausschuss vor der Veröffentlichung mit dem Vorstand erörtert werden sollen. Bei der TAKKT AG wird der Vorsitzende vom Vorstand laufend über den Geschäftsverlauf informiert. Zudem erhalten alle Aufsichtsratsmitglieder einen schriftlichen Monatsbericht. Aufgrund dessen hält der Aufsichtsrat eine zusätzliche gesonderte Erörterung der Quartalsberichte im Gesamtaufichtsrat oder in einem Prüfungsausschuss nicht für erforderlich.

Stuttgart, 31. Dezember 2014

Für den Aufsichtsrat der TAKKT AG
Stephan Gemkow, Vorsitzender des Aufsichtsrats

Für den Vorstand der TAKKT AG
Dr. Felix Zimmermann, Vorstandsvorsitzender

VERGÜTUNGSBERICHT

Der Vergütungsbericht erläutert die Grundsätze, die für die Festlegung der Vergütung des Vorstands der TAKKT AG herangezogen werden. Des Weiteren schildert er die Struktur, die Zusammensetzung und die Höhe der Vergütungskomponenten. Zudem beschreibt er die Grundsätze und die Höhe der Vergütung des Aufsichtsrats.

GRUNDZÜGE DES VERGÜTUNGSSYSTEMS DES VORSTANDS

Der Vorstand der TAKKT AG ist maßgeblich für den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens verantwortlich und erhält daher eine Vergütung, die seinen Aufgaben und der wirtschaftlichen Lage des Konzerns angemessen ist. Die Vergütung orientiert sich an der Größe des Unternehmens, seiner wirtschaftlichen und finanziellen Lage sowie an der Höhe und Struktur der Vorstandsvergütung vergleichbarer Unternehmen. Sie setzt sich aus erfolgsunabhängigen und erfolgsabhängigen Komponenten zusammen. Der Aufsichtsrat überprüft regelmäßig auf Vorschlag des Personalausschusses die Struktur und die Angemessenheit des Vergütungssystems sowie die Vergütungshöhen.

ERFOLGSUNABHÄNGIGE VERGÜTUNGSKOMPONENTEN

Die erfolgsunabhängige Vergütung des Vorstands besteht aus drei Teilen: der fixen Grundvergütung, den Nebenleistungen und der Altersversorgung.

Die fixe Grundvergütung wird den Vorstandsmitgliedern monatlich als Gehalt ausgezahlt.

Die Nebenleistungen umfassen die Nutzung von Dienstwagen sowie Unfall-, Auslandsranken-, Reisegepäck- und D&O-Versicherungen. Der Selbstbehalt der D&O-Versicherung für die einzelnen Mitglieder des Vorstands entspricht gemäß §93 Abs. 2 Satz 3 AktG einer Höhe von zehn Prozent des jeweiligen Schadens, jedoch maximal dem Eineinhalbfachen der fixen Jahresgrundvergütung. Als Vergütungsbestandteil wird die Dienstwagennutzung von den Vorstandsmitgliedern versteuert.

Die Vorstände erhalten eine Altersversorgungszusage, der jährlich ein Beitrag von zehn Prozent der Summe aus Grundvergütung und Richttantieme zugeführt wird. Dabei ist die Gewährung des Beitrags an die Bestelldauer als Vorstand gebunden. Die Richttantieme entspricht einer Zielerreichung von hundert Prozent. Für die Beiträge wird bis zum Eintritt des Versorgungsfalles eine Verzinsung von sechs Prozent p.a. gewährt. Ein Anspruch auf Altersleistungen besteht ab Austritt, frühestens allerdings mit Vollendung des 60. Lebensjahres. Bei Invalidität und im Todesfall wird das Versor-

gungsguthaben ausgezahlt, das sich ergibt, wenn bis zur Vollendung des 63. Lebensjahres Beiträge gezahlt worden wären.

ERFOLGSABHÄNGIGE VERGÜTUNGSKOMPONENTEN

Die erfolgsabhängigen Komponenten bestehen aus einer jährlich ausgezahlten Tantieme und einer rollierenden Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung, die derzeit als Performance-Cash-Plan ausgestaltet ist.

Als Bemessungsgrundlage der Jahrestantieme dient das operative Ergebnis des jeweiligen Geschäftsjahres in Form des EBIT (Jahresergebnis unbeeinflusst von Zinsen und Steuern). Die Funktionsweise der Jahrestantieme beruht auf einem Sharing-Modell, d.h. es wird eine Beteiligungsrate an der Bemessungsgrundlage EBIT definiert. Die Beteiligungsrate ist dabei personenspezifisch und wird anhand eines langfristigen Ziel-EBIT kalibriert. Als Grundlage dafür dienen die Werte aus der jährlich erstellten strategischen Planung, die sich über einen festen Zeitraum von vier Jahren ergeben sowie die Ist-Werte der vergangenen, abgeschlossenen Geschäftsjahre. Diese Betrachtung im langfristigen Verlauf dient der Ausrichtung an einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Sie soll verhindern, dass die Incentivierung des Vorstands zu stark vom jährlichen Budget bzw. von kurzfristigen Maßnahmen zur Ertrags- oder Wertsteigerung beeinflusst wird.

Die Jahrestantieme ist in der Auszahlungshöhe bei 200 Prozent des Ziel-EBIT gedeckelt. Zudem hat der Aufsichtsrat das Recht, nach pflichtgemäßem Ermessen einen Zu- oder Abschlag von 20 Prozent auf die Tantieme zu machen. Mögliche Anlässe hierfür sind Sonderleistungen eines Vorstandsmitglieds oder außerordentliche Umstände. Die Vorstände können nach Altersklassen gestaffelt Teile ihrer Tantieme in zusätzliche Rentenbestandteile umwandeln.

Die Performance-Cash-Pläne werden jährlich neu aufgelegt und bei Zielerreichung nach einer Laufzeit von vier Jahren bar ausbezahlt. Für 2015 wurde ein Performance-Cash-Plan mit Laufzeit bis 2018 gewährt. Der Aufsichtsrat entscheidet nach pflichtgemäßem Ermessen über die Bedingungen und den Umfang des für das entsprechende Jahr auszugebenden Performance-Cash-Plans. Dieser hat sich im Vergleich zum Vorjahr nicht wesentlich geändert. Die Höhe der Auszahlung des Performance-Cash-Plans 2015 hängt von zwei im Vorhinein definierten Erfolgszielen ab:

- der Entwicklung des Total Shareholder Return (TSR) über die Laufzeit des vierjährigen Plans. Der TSR entspricht der Gesamtrendite der TAKKT-Aktie unter Berücksichtigung der ausgezahlten Dividenden.

- der Höhe des kumulierten TAKKT Value Added (TVA) über die Laufzeit des vierjährigen Plans. Der TVA ist eine Kennzahl, die der am Unternehmenswert orientierten Steuerung dient und zeigt, ob die Verzinsungsansprüche der Eigen- und Fremdkapitalgeber erfüllt werden.

Mit den Performance-Cash-Plänen erfolgt eine klare Ausrichtung der Vorstandsvergütung für eine nachhaltige Steigerung des externen und internen Unternehmenswerts. Auch die Performance-Cash-Pläne sind in der Auszahlungshöhe gedeckelt. Diese liegt für den Performance-Cash-Plan 2011 bei 200 Prozent und für die Pläne ab 2012 bei 300 Prozent des Zielwerts.

Der Aufwand für die erhaltenen Leistungen bzw. eine Schuld zur Abgeltung dieser Leistungen wird nach Erdienung des Anspruchs erfasst. Die aktienkursbasierte Komponente wird dabei als sogenannte cash-settled share-based payment transaction gemäß IFRS 2 klassifiziert und über ein Binomialmodell bewertet. Die Verbindlichkeit aus dem Performance-Cash-Plan wird zu jedem Berichtsstichtag und am Erfüllungstag neu bemessen. Änderungen des beizulegenden Zeitwerts werden im jeweiligen Kalenderjahr erfolgswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst. Ungeachtet dessen erfolgt die Auszahlung aus dem jeweiligen Performance-Cash-Plan erst nach Ablauf der Laufzeit von vier Jahren gemäß der dann vorliegenden finalen Bewertung.

Nach den aktuellen dienstvertraglichen Vereinbarungen besteht der volle Anspruch auf Auszahlung des Performance-Cash-Plans, wenn das Arbeitsverhältnis zu Beginn der Laufzeit mindestens zwölf Monate bestanden hat. Bei Erreichen der Altersgrenze, Eintritt oder Austritt aus dem Vorstandsverhältnis innerhalb eines Kalenderjahres erfolgt für den jüngst aufgelegten Plan eine zeitanteilige Anrechnung.

Aktienoptionen zählen bei der TAKKT AG nicht zur Vorstandsvergütung und sind auch in Zukunft nicht vorgesehen.

VERGÜTUNGS-AUFWENDUNGEN IM BERICHTSJAHR

Die Vergütung der Fixgehälter im Berichtsjahr entsprach mit Ausnahme des geplanten Personalwechsels im Vorstand sowie einer turnusgemäßen Anpassung von einzelnen Vergütungselementen dem Niveau des Vorjahres.

In dem ausgewiesenen Aufwand für die Jahrestantieme von TEUR 1.288 (TEUR 953) ist eine Rückstellungsaufhebung in Höhe von TEUR 63 (TEUR 335) enthalten. Ohne diese Rückstellungsaufhebung betrug der Aufwand für die Jahrestantieme TEUR 1.351 (TEUR 1.288).

Der Aufwand für die langfristigen Performance-Cash-Pläne betrug im Berichtsjahr TEUR 125 (TEUR 1.331). Im abgelaufenen Geschäftsjahr ist dieser Aufwand durch die Auflösung von zuvor gebildeten Rückstellungen für die bereits laufenden Performance-Cash-Pläne in Höhe von TEUR 501 (TEUR 0) vermindert. Dies ist auf die im Berichtsjahr 2014 erfolgte Aktienkursentwicklung und die daraus resultierende zukünftige Erwartung für die Performance-Cash-Pläne zurückzuführen. Im Berichtsjahr wurde der für das Jahr 2010 gewährte Performance-Cash-Plan an ein aktuelles und zwei ehemalige Vorstandsmitglieder in Höhe von insgesamt TEUR 784 ausbezahlt. Der beizulegende Zeitwert der laufenden Performance-Cash-Pläne 2011 bis 2014 (2010 bis 2013) wie auch die entsprechende Rückstellung betragen zum Bilanzstichtag TEUR 2.119 (TEUR 3.315). Die Bewertung basiert auf der erwarteten Entwicklung der relevanten Erfolgsfaktoren.

In der ausgewiesenen Vorsorge für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses ist eine freiwillige, durch Umwandlung erfolgte Zuführung der Vorstände in Höhe von TEUR 70 (TEUR 70) enthalten.

SONSTIGE ANGABEN

Zum Bilanzstichtag betrug der Barwert der Pensionsansparungen für den Vorstand TEUR 4.078 (TEUR 4.214).

Bei den aktuellen Vorstandsverträgen entspricht die Begrenzung möglicher Abfindungszahlungen den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. Demnach dürfen etwaige

Vergütung des Vorstands in TEUR

	2013	2014
Fixgehälter und Nebenleistungen	1.123	1.048
Aufwand für die Jahrestantieme	953	1.288
Aufwand für die Performance-Cash-Pläne	1.331	125
Vorsorge für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	414	421
	3.821	2.882

Zahlungen, die dem Vorstandsmitglied im Falle der vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit ohne wichtigen Grund gewährt werden, maximal die Restlaufzeit des Dienstvertrags vergüten und gleichzeitig den Wert von zwei Jahresvergütungen nicht überschreiten.

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

Zum 31. Dezember 2014 hielten die Mitglieder des Vorstands der TAKKT AG 536 (5.536) Aktien. Gegenüber Mitgliedern des Vorstands bestehen mit Ausnahme von Verbindlichkeiten aus EVA®-Zertifikaten in Höhe von TEUR 0 (TEUR 247) und den üblichen Forderungen und Verbindlichkeiten aus den Be- und Anstellungsverträgen keine weiteren Forderungen oder Verbindlichkeiten. Die Bezüge für ausgeschiedene Vorstände betragen TEUR 342 (TEUR 302). Für ehemalige Vorstände bestehen Pensionsrückstellungen in Höhe von TEUR 6.494 (TEUR 4.806).

VERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS

Jedes Aufsichtsratsmitglied der TAKKT AG erhält eine feste Vergütung von jährlich 50.000 Euro und für die Mitgliedschaft in einem Aufsichtsratsausschuss eine ergänzende feste Vergütung von 2.500 Euro. Der Vorsitzende des Aufsichtsrats oder eines Ausschusses erhält davon den doppelten, sein Stellvertreter den ein- einhalbfachen Betrag. Darüber hinaus erhält jedes Mitglied für jede persönliche Teilnahme an einer Präsenzsitzung des Aufsichtsrats oder eines Ausschusses ein Sitzungsgeld in Höhe von 500 Euro pro Sitzungstag. Die TAKKT AG gewährt den Mitgliedern des Aufsichtsrats einen Auslagenersatz und erstattet die auf Vergütung und Auslagenersatz zu zahlende Umsatzsteuer. Zudem hat die Gesellschaft für die Aufsichtsratsmitglieder eine Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung (D&O-Versicherung) abgeschlossen, welche die gesetzliche Haftpflicht aus der Aufsichtsrats-tätigkeit abdeckt.

Insgesamt betragen die Bezüge des Aufsichtsrats im Berichtsjahr TEUR 376 (TEUR 390), davon TEUR 355 (TEUR 371) für die Tätigkeit im Aufsichtsrat, TEUR 11 (TEUR 11) für die Tätigkeit in Ausschüssen sowie TEUR 10 (TEUR 8) an Sitzungsgeldern.

Gegenüber dem Aufsichtsrat bestehen keine weiteren Forderungen oder Verbindlichkeiten. Zum 31. Dezember 2014 hielten die Mitglieder des Aufsichtsrats 3.140 (3.140) Aktien der TAKKT AG.

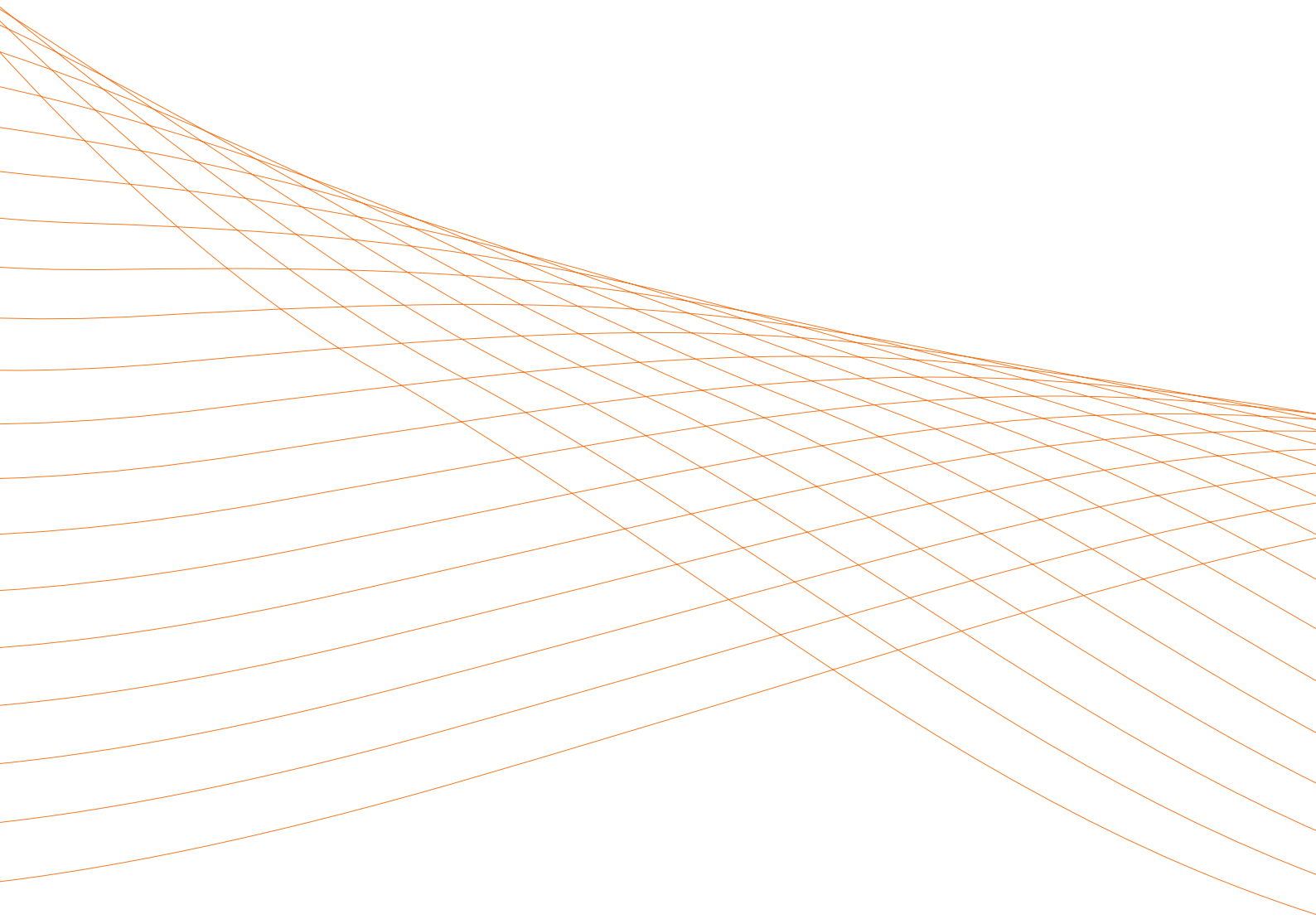
Vergütung des Aufsichtsrats in TEUR

2014

	Fixe Bezüge	Ausschussvergütung	Sitzungsgelder	Insgesamt
Stephan Gemkow	100,0	5,0	2,0	107,0
Dr. Johannes Haupt	57,3	1,1	1,0	59,4
Prof. Dr. Klaus Trützschler	37,2	1,9	1,0	40,1
Dr. Florian Funck	50,0	0,0	2,0	52,0
Thomas Kniehl	50,0	0,0	2,0	52,0
Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot	50,0	2,5	2,0	54,0
Dr. Dorothee Ritz	10,8	0,0	0,0	10,8

2013

	Fixe Bezüge	Ausschussvergütung	Sitzungsgelder	Insgesamt
Stephan Gemkow	93,8	4,6	1,4	99,8
Dr. Johannes Haupt	50,0	0,0	1,4	51,4
Prof. Dr. Klaus Trützschler	77,1	3,9	1,4	82,4
Dr. Florian Funck	50,0	0,0	1,4	51,4
Thomas Kniehl	50,0	0,0	0,9	50,9
Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot	50,0	2,5	1,4	53,9





KONZERNABSCHLUSS

Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	94
Konzerngesamtergebnisrechnung	95
Konzernbilanz	96
Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung	97
Konzernkapitalflussrechnung	98
Segmentberichterstattung	100
Konzernanhang	104

Gewinn- und Verlustrechnung des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Anhang	2014	2013
Umsatzerlöse	(1)	980.385	952.542
Bestandsveränderungen an fertigen und unfertigen Erzeugnissen		346	188
Andere aktivierte Eigenleistungen		383	48
Gesamtleistung		981.114	952.778
Materialaufwand		563.646	537.118
Rohertrag		417.468	415.660
Sonstige betriebliche Erträge	(2)	7.902	9.412
Personalaufwand	(3)	145.524	140.939
Sonstige betriebliche Aufwendungen	(4)	142.512	161.375
EBITDA		137.334	122.758
Abschreibungen und Wertminderungen auf Sachanlagen und andere immaterielle Vermögenswerte	(5)	26.532	26.924
Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte	(6)	0	0
EBIT		110.802	95.834
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen		99	99
Finanzierungsaufwand	(7)	-11.302	-15.093
Übriges Finanzergebnis	(8)	-258	347
Finanzergebnis		-11.461	-14.647
Ergebnis vor Steuern		99.341	81.187
Steueraufwand	(9)	33.677	28.695
Periodenergebnis		65.664	52.492
davon Eigentümer der TAKKT AG		65.664	52.492
davon nicht beherrschende Anteile		0	0
Gewichtete durchschnittliche Anzahl Aktien in Millionen		65,6	65,6
Ergebnis je Aktie (in EUR)	(10)	1,00	0,80

Gesamtergebnisrechnung des TAKKT-Konzerns in TEUR

	2014	2013
Periodenergebnis	65.664	52.492
Erfolgsneutrale Erfassung von versicherungsmathematischen Gewinnen und Verlusten aus Pensionsverpflichtungen	-14.397	75
Auf versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus Pensionsverpflichtungen entfallende latente Steuern	4.316	-13
Sonstiges Ergebnis nach Steuern für Bestandteile, die zukünftig nicht erfolgswirksam in die Gewinn- und Verlustrechnung aufgelöst werden	-10.081	62
Erfolgsneutrale Erfassung von Erträgen und Aufwendungen aus der Folgebewertung von Cashflow-Hedges	-682	-51
Erfolgswirksame Auflösung in die Gewinn- und Verlustrechnung	901	1.852
Auf Folgebewertung von Cashflow-Hedges entfallende latente Steuern	-95	-666
Sonstiges Ergebnis nach Steuern aus der Folgebewertung von Cashflow-Hedges	124	1.135
Erfolgsneutrale Erfassung von Erträgen und Aufwendungen aus der Anpassung von Währungsrücklagen	19.563	-3.915
Erfolgswirksame Auflösung in die Gewinn- und Verlustrechnung	0	0
Sonstiges Ergebnis nach Steuern aus der Anpassung von Währungsrücklagen	19.563	-3.915
Sonstiges Ergebnis nach Steuern für Bestandteile, die zukünftig erfolgswirksam in die Gewinn- und Verlustrechnung aufgelöst werden	19.687	-2.780
Sonstiges Ergebnis (Direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen)	9.606	-2.718
davon Eigentümer der TAKKT AG	9.606	-2.718
davon nicht beherrschende Anteile	0	0
Gesamtergebnis	75.270	49.774
davon Eigentümer der TAKKT AG	75.270	49.774
davon nicht beherrschende Anteile	0	0

Nähere Erläuterungen zum Sonstigen Ergebnis finden sich auf Seite 130.

Bilanz des TAKKT-Konzerns in TEUR

Aktiva	Anhang	31.12.2014	31.12.2013
Sachanlagen	(11)	112.162	114.928
Geschäfts- und Firmenwerte	(12)	474.720	449.845
Andere immaterielle Vermögenswerte	(13)	74.061	80.375
Anteile an assoziierten Unternehmen		20	20
Sonstige Vermögenswerte	(14)	739	639
Latente Steuern	(15)	1.907	3.147
Langfristiges Vermögen		663.609	648.954
Vorräte	(16)	82.557	83.429
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	(17)	83.254	86.349
Sonstige Forderungen und Vermögenswerte	(18)	21.316	23.317
Ertragsteuerforderungen		5.377	3.861
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	(19)	4.043	5.857
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	(20)	22.321	0
Kurzfristiges Vermögen		218.868	202.813
Bilanzsumme		882.477	851.767
<hr/>			
Passiva	Anhang	31.12.2014	31.12.2013
Gezeichnetes Kapital		65.610	65.610
Gewinnrücklagen		340.732	296.063
Kumulierte direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen		-19.586	-29.192
KonzernEigenkapital	(21)	386.756	332.481
Finanzverbindlichkeiten	(22)	125.328	253.071
Latente Steuern	(15)	57.511	51.811
Sonstige Verbindlichkeiten	(23)	396	52.338
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	(24)	52.652	36.176
Sonstige Rückstellungen	(25)	5.079	6.599
Langfristige Verbindlichkeiten		240.966	399.995
Finanzverbindlichkeiten	(22)	96.247	25.771
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	(26)	26.594	26.631
Sonstige Verbindlichkeiten	(27)	99.949	41.917
Rückstellungen	(25)	17.005	18.850
Ertragsteuerverbindlichkeiten		6.156	6.122
Zur Veräußerung gehaltene Verbindlichkeiten	(20)	8.804	0
Kurzfristige Verbindlichkeiten		254.755	119.291
Bilanzsumme		882.477	851.767

Entwicklung des Eigenkapitals des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Gezeichnetes Kapital	Gewinnrücklagen	Kumulierte direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen	Konzern-eigenkapital
Stand am 01.01.2014	65.610	296.063	-29.192	332.481
Transaktionen mit Eigentümern	0	-20.995	0	-20.995
davon Auszahlungen an Aktionäre	0	-20.995	0	-20.995
Gesamtergebnis	0	65.664	9.606	75.270
davon Periodenergebnis	0	65.664	0	65.664
davon Sonstiges Ergebnis (Direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen)	0	0	9.606	9.606
Stand am 31.12.2014	65.610	340.732	-19.586	386.756

	Gezeichnetes Kapital	Gewinnrücklagen	Kumulierte direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen	Konzern-eigenkapital
Stand am 01.01.2013	65.610	264.566	-26.474	303.702
Transaktionen mit Eigentümern	0	-20.995	0	-20.995
davon Auszahlungen an Aktionäre	0	-20.995	0	-20.995
Gesamtergebnis	0	52.492	-2.718	49.774
davon Periodenergebnis	0	52.492	0	52.492
davon Sonstiges Ergebnis (Direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen)	0	0	-2.718	-2.718
Stand am 31.12.2013	65.610	296.063	-29.192	332.481

Weitere Ausführungen zum Konzerneigenkapital finden sich auf Seite 130.

Kapitalflussrechnung des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Anhang	2014	2013
Periodenergebnis		65.664	52.492
Abschreibungen und Wertminderungen auf langfristiges Vermögen	(5)/(6)	26.532	26.924
Latenter Steueraufwand	(9)	6.479	3.984
TAKKT-Cashflow		98.675	83.400
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge		6.883	4.846
Gewinne/Verluste aus dem Abgang von langfristigem Vermögen und konsolidierter Unternehmen		121	-4
Veränderung der Vorräte		-1.980	-6.982
Veränderung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		-2.711	-1.451
Veränderung anderer Aktiva, die nicht der Investitions- und Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind		705	-965
Veränderung der lang- und kurzfristigen Rückstellungen		-1.260	4.761
Veränderung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		2.057	-3.711
Veränderung anderer Passiva, die nicht der Investitions- und Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind		-1.268	-2.220
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit		101.222	77.674
Einzahlungen aus Abgängen von langfristigem Vermögen		462	360
Auszahlungen für Investitionen in das langfristige Vermögen		-13.553	-9.599
Auszahlungen für Erwerbe von konsolidierten Unternehmen (abzüglich erworbener liquider Mittel)		-118	-69
Cashflow aus der Investitionstätigkeit		-13.209	-9.308
Einzahlungen aus der Aufnahme von Finanzverbindlichkeiten		136.939	77.672
Auszahlungen für die Tilgung von Finanzverbindlichkeiten		-205.611	-125.002
Auszahlungen an Eigentümer der TAKKT AG (Dividenden)		-20.995	-20.995
Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit		-89.667	-68.325
Zahlungswirksame Änderungen des Finanzmittelbestands		-1.654	41
Wechselkursbedingte Änderungen des Finanzmittelbestands		-160	-129
Finanzmittelbestand am 01.01.		5.857	5.945
Finanzmittelbestand am 31.12.	(19)	4.043	5.857

Die Kapitalflussrechnung des TAKKT-Konzerns wurde derivativ aus dem Konzernabschluss ermittelt und in Übereinstimmung mit den Bestimmungen von IAS 7 erstellt. Sie zeigt anhand zahlungswirksamer Vorgänge die Veränderung des Finanzmittelbestands im Laufe des Geschäftsjahres. Getrennt nach Herkunft und Verwendung gliedert sich die Kapitalflussrechnung in einen operativen Bereich sowie in Investitions- und Finanzierungstätigkeit. Die Cashflows aus laufender Geschäftstätigkeit werden dabei nach der indirekten Methode dargestellt, die Cashflows aus der Investitions- und Finanzierungstätigkeit nach der direkten Methode. Zur Währungsberichtigung wurden die einzelnen Bilanzpositionen der Eröffnungsbilanz mit den maßgeblichen Umrechnungskursen der Schlussbilanz umgerechnet. Diese Werte wurden mit der Schlussbilanz verglichen.

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

Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit enthält Zinseinzahlungen von TEUR 30 (TEUR 47), Zinsauszahlungen von TEUR 8.496 (TEUR 10.799) sowie Einzahlungen aus assoziierten Unternehmen in Höhe von TEUR 99 (TEUR 99). An Ertragsteuern wurden im Jahr 2014 TEUR 28.674 (TEUR 27.815) gezahlt.

Die Investitionen beziehen sich auf Erhaltung, Erweiterung und Modernisierung des Geschäftsbetriebs. Die Auszahlungen für Erwerbe von konsolidierten Unternehmen betreffen jährliche Teilzahlungen der variablen Kaufpreisverbindlichkeit, die den Erwerb der UBEN Unternehmensberatung Enzinger GmbH im Geschäftsjahr 2011 betreffen.

Die Finanzverbindlichkeiten umfassen verzinsliche Verbindlichkeiten; zur Erläuterung wird auf Seite 131 ff. verwiesen. Im Berichtsjahr wurden Dividenden an die Aktionäre der TAKKT AG in Höhe von TEUR 20.995 (TEUR 20.995) ausgezahlt. Dies entspricht einer Gesamtdividende von EUR 0,32 (EUR 0,32) je Aktie.

Der zum Bilanzstichtag ausgewiesene Finanzmittelbestand ergibt sich als Summe aus Schecks, Kassenbestand und Guthaben bei Kreditinstituten mit einer ursprünglichen Laufzeit von bis zu drei Monaten und entspricht dem Bilanzposten Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente. Eine Saldierung mit kurzfristigen Kontokorrentverbindlichkeiten erfolgte nicht. Die Zahlungsmittel unterliegen keiner Verfügungsbeschränkung.

Segmentberichterstattung nach Geschäftsbereichen 2014 des TAKKT-Konzerns in TEUR

	TAKKT EUROPE	TAKKT AMERICA	Summe der Segmente	Sonstige	Konso- lidierung	Konzern- ausweis
Erlöse von externen Kunden	519.508	460.877	980.385	0	0	980.385
Intersegmentäre Erlöse	300	4	304	0	-304	0
Umsatzerlöse des Segments	519.808	460.881	980.689	0	-304	980.385
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen (+) und Erträge (-)	90	6.569	6.659	224	0	6.883
EBITDA	99.138	47.574	146.712	-9.378	0	137.334
Abschreibungen des Segmentvermögens	17.806	7.979	25.785	149	0	25.934
Wertminderungen des Segmentvermögens	107	491	598	0	0	598
EBIT	81.225	39.104	120.329	-9.527	0	110.802
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	99	0	99	0	0	99
Finanzierungsaufwand	-4.844	-3.342	-8.186	-6.103	2.987	-11.302
Zinsen und ähnliche Erträge	129	1	130	2.887	-2.987	30
Ergebnis vor Steuern	76.358	35.726	112.084	-12.743	0	99.341
Steueraufwand	22.266	15.003	37.269	-3.592	0	33.677
Periodenergebnis	54.092	20.723	74.815	-9.151	0	65.664
TAKKT-Cashflow	72.795	35.429	108.224	-9.549	0	98.675
Segmentvermögen	550.136	394.130	944.266	121.933	-183.722	882.477
davon Investitionen in das langfristige Vermögen	8.231	5.270	13.501	52	0	13.553
davon Anteile an assoziierten Unternehmen	20	0	20	0	0	20
davon latente Steuern und Ertragsteuer- forderungen*	2.234	1.500	3.734	8.188	-4.638	7.284
Segmentsschulden	223.932	221.194	445.126	234.317	-183.722	495.721
davon latente Steuern und Ertragsteuer- verbindlichkeiten*	30.684	36.509	67.193	1.112	-4.638	63.667
davon Finanzverbindlichkeiten (lang- und kurzfristig)*	120.817	72.188	193.005	207.217	-178.647	221.575
Durchschnittliche Mitarbeiterzahl (Vollzeitbasis)	1.241	1.091	2.332	34	0	2.366
Mitarbeiter zum Stichtag (Vollzeitbasis)	1.234	1.090	2.324	33	0	2.357

* Entspricht der jeweiligen Bilanzposition ohne als Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte und Verbindlichkeiten.

Segmentberichterstattung nach Geschäftsbereichen 2013 des TAKKT-Konzerns in TEUR

	TAKKT EUROPE	TAKKT AMERICA	Summe der Segmente	Sonstige	Konso- lidierung	Konzern- ausweis
Erlöse von externen Kunden	525.067	427.475	952.542	0	0	952.542
Intersegmentäre Erlöse	315	1	316	0	-316	0
Umsatzerlöse des Segments	525.382	427.476	952.858	0	-316	952.542
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen (+) und Erträge (-)	-34	4.794	4.760	86	0	4.846
EBITDA	89.344	42.249	131.593	-8.835	0	122.758
Abschreibungen des Segmentvermögens	17.562	8.916	26.478	146	0	26.624
Wertminderungen des Segmentvermögens	300	0	300	0	0	300
EBIT	71.481	33.333	104.814	-8.980	0	95.834
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	99	0	99	0	0	99
Finanzierungsaufwand	-6.078	-6.925	-13.003	-6.345	4.255	-15.093
Zinsen und ähnliche Erträge	143	1	144	4.158	-4.255	47
Ergebnis vor Steuern	65.979	26.375	92.354	-11.167	0	81.187
Steueraufwand	20.469	11.164	31.633	-2.938	0	28.695
Periodenergebnis	45.510	15.212	60.722	-8.230	0	52.492
TAKKT-Cashflow	65.280	26.451	91.731	-8.331	0	83.400
Segmentvermögen	596.035	341.659	937.694	173.582	-259.509	851.767
davon Investitionen in das langfristige Vermögen	5.479	4.012	9.491	108	0	9.599
davon Anteile an assoziierten Unternehmen	20	0	20	0	0	20
davon latente Steuern und Ertragsteuer- forderungen	3.769	924	4.693	4.675	-2.360	7.008
Segmentsschulden	273.962	211.999	485.961	292.834	-259.509	519.286
davon latente Steuern und Ertragsteuer- verbindlichkeiten	33.383	25.670	59.053	1.240	-2.360	57.933
davon Finanzverbindlichkeiten (lang- und kurzfristig)	169.746	94.822	264.568	271.354	-257.080	278.842
Durchschnittliche Mitarbeiterzahl (Vollzeitbasis)	1.305	1.039	2.344	33	0	2.377
Mitarbeiter zum Stichtag (Vollzeitbasis)	1.292	1.061	2.353	36	0	2.389

Segmentberichterstattung nach geografischen Regionen 2014 des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Deutschland	Europa ohne Deutschland	USA	Sonstige	Konzernausweis
Erlöse von externen Kunden	245.685	273.505	431.919	29.276	980.385
Langfristige Vermögenswerte*	374.214	10.911	275.744	133	661.002

* Langfristige Vermögenswerte, mit Ausnahme von Finanzinstrumenten und latenten Steueransprüchen

Segmentberichterstattung nach geografischen Regionen 2013 des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Deutschland	Europa ohne Deutschland	USA	Sonstige	Konzernausweis
Erlöse von externen Kunden	243.289	282.426	397.252	29.575	952.542
Langfristige Vermögenswerte*	383.349	12.297	249.393	191	645.230

* Langfristige Vermögenswerte, mit Ausnahme von Finanzinstrumenten und latenten Steueransprüchen

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 an den Vorstand der TAKKT AG als Hauptentscheidungsträger. Wesentliches Segmentergebnis zu Steuerungszwecken ist das EBITDA.

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

Die bilanziellen Investitionen in langfristiges Segmentvermögen umfassen die Zugänge zu den Sachanlagen, zum Immateriellen Vermögen und zum langfristigen finanziellen Vermögen.

Der Geschäftsbereich **TAKKT EUROPE** ist in zwei Sparten unterteilt:

Die Business Equipment Group (BEG), bestehend aus den Vertriebsmarken KAISER+KRAFT, gaerner, Gerdmans, KWESTO und Certo, bietet in über zwanzig Ländern in Europa sowie in Japan und China Produkte für Büro-, Betriebs- und Geschäftsausstattung an.

Die Packaging Solutions Group (PSG), bestehend aus den Vertriebsmarken Ratioform und Davpack, bietet in sechs europäischen Ländern verschiedene Transportverpackungen an.

TAKKT EUROPE verfügt über 3 (3) Zentrallager und 16 (19) Regionallager.

Der Geschäftsbereich **TAKKT AMERICA** ist in drei Sparten unterteilt:

Die Plant Equipment Group (PEG), bestehend aus den Vertriebsmarken C&H in den USA und Mexiko, IndustrialSupplies.com in den USA, Products for Industry in den USA und Kanada sowie Avenue in Kanada, vertreibt Produkte aus den Bereichen Transport, Lager und Betrieb. Die Sparte Plant Equipment Group (PEG) wurde mit Wirkung zum 30. Januar 2015 verkauft.

Die Specialties Group (SPG), bestehend aus den Vertriebsmarken Hubert in den USA, Kanada, Deutschland, Frankreich und der Schweiz sowie Central Restaurant Products und Displays2Go in den USA, vertreibt Bedarfsartikel und Ausrüstungsgegenstände für Gastronomie, Hotels und Einzelhandel.

Die Office Equipment Group (OEG), bestehend aus den Vertriebsmarken National Business Furniture (NBF) in den USA und Kanada sowie Dallas Midwest und officefurniture.com in den USA, bietet Produkte aus dem Bereich Büroausstattung an.

TAKKT AMERICA verfügt über 9 (8) Zentrallager und 4 (4) Regionallager.

In der Spalte **Sonstige** der Segmentberichterstattung wird im Wesentlichen die TAKKT AG, in der die zentralen Funktionen des Konzerns gebündelt sind, ausgewiesen, da für diese die Definition eines berichtspflichtigen Segments nach IFRS 8 nicht erfüllt ist.

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 2014

1. ALLGEMEINE ANGABEN

GRUNDLAGEN DER RECHNUNGSLEGUNG

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

Der Konzernabschluss sowie der Bericht über die Lage der TAKKT AG und des Konzerns wurden vom Vorstand am 23. Februar 2015 zur Vorlage an den Aufsichtsrat freigegeben.

Neue Rechnungslegungsvorschriften

Folgende, von IASB und IFRS IC neu verabschiedete bzw. geänderte und durch die EU anerkannte Rechnungslegungsstandards und Interpretationen waren für das Geschäftsjahr 2014 erstmals verpflichtend anzuwenden:

Standard		Status	Anzuwenden ab
IFRS 10	Konzernabschlüsse	neu	01.01.2014
IFRS 11	Gemeinschaftliche Vereinbarungen	neu	01.01.2014
IFRS 12	Angaben zu Anteilen an anderen Unternehmen	neu	01.01.2014
IAS 27 rev.	Einzelabschlüsse	geändert	01.01.2014
IAS 28 rev.	Anteile an assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen	geändert	01.01.2014
Amendments to IAS 36	Angaben zum erzielbaren Betrag für nicht-finanzielle Vermögenswerte	geändert	01.01.2014
Amendments to IAS 39 and IFRS 9	Novation von Derivaten und Fortsetzung der Sicherungsbeziehung	geändert	01.01.2014
Amendments to IFRS 10, IFRS 11 and IFRS 12	Konzernabschlüsse, Gemeinsame Vereinbarungen und Angaben zu Beteiligungen an anderen Unternehmen: Übergangsrichtlinien	geändert	01.01.2014
Amendments to IFRS 10, IFRS 12 and IAS 27	Investmentgesellschaften	geändert	01.01.2014
Amendments to IAS 32	Saldierung finanzieller Vermögenswerte und finanzieller Schulden	geändert	01.01.2014

Das IASB hat im Mai 2011 neue Standards herausgegeben, die die Bilanzierung von Beteiligungsunternehmen eines berichtenden Mutterunternehmens im Konzernabschluss regeln. Die Übernahme durch die EU erfolgte im Dezember 2012. Die Standards sind retrospektiv für Geschäftsjahre, die am oder nach dem 01. Januar 2014 beginnen, anzuwenden. Insbesondere IFRS 10 Konzernabschlüsse und IFRS 12 Angaben zu Anteilen an anderen Unternehmen kommen im TAKKT-Konzern zur Anwendung.

IFRS 10 Konzernabschlüsse

IFRS 10 ersetzt die Vorschriften des IAS 27 Konzern- und Einzelabschlüsse und des SIC-12 Konsolidierung – Zweckgesellschaften, die die Erstellung von Konzernabschlüssen regelten. IFRS 10 definiert den Begriff Beherrschung („control“) neu und führt ein einheitliches Konzept zur Abgrenzung des Konsolidierungskreises auf der Grundlage von Beherrschung ein. Nach dem neuen Konzept wird ein Beteiligungsunternehmen dann konsolidiert, wenn das Mutterunternehmen es beherrscht, d. h. wenn das Mutterunternehmen aufgrund von Stimmrechten oder anderen Rechten über die relevanten Tätigkeiten des Beteiligungsunternehmens entscheiden kann, ihm die positiven oder negativen variablen Rückflüsse aus dem Beteiligungsunternehmen zufließen und es diese Rückflüsse durch seine Entscheidungsgewalt beeinflussen kann. Aus der erstmaligen Anwendung des IFRS 10 ergeben sich keine Änderungen im Konsolidierungskreis des TAKKT-Konzerns.

IFRS 12 Angaben zu Anteilen an anderen Unternehmen

IFRS 12 bündelt die Angabepflichten in Bezug auf Anteile an anderen Unternehmen. Die Umsetzung des IFRS 12 soll es Abschlussadressaten ermöglichen, die Art, Risiken und finanziellen Auswirkungen zu beurteilen, die mit dem Engagement des Unternehmens bei Tochterunternehmen, assoziierten Unternehmen, gemeinschaftlichen Vereinbarungen und nicht konsolidierten strukturierten Unternehmen verbunden sind. Die Anwendung des neuen Standards führt bei TAKKT zu zusätzlichen Angaben im Anhang, insbesondere Angaben zu nicht konsolidierten strukturierten Einheiten.

Alle übrigen, erstmalig im laufenden Geschäftsjahr anzuwendenden neuen und geänderten IFRS führten zu keinen nennenswerten Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie die Darstellung des Konzernabschlusses.

Das IASB hat neue bzw. überarbeitete Standards verabschiedet, die erst ab dem 01. Januar 2015 oder später verpflichtend anzuwenden sind. Die Anwendung dieser Standards setzt die zum Teil noch ausstehende Anerkennung durch die EU voraus. Im Einzelnen handelt es sich dabei um folgende IFRS:

Standard		Status	Anzuwenden ab
IFRS 9	Finanzinstrumente	neu	01.01.2018
IFRS 14	Regulatorische Abgrenzungsposten	neu	01.01.2016
IFRS 15	Umsatzerlöse aus Kundenverträgen	neu	01.01.2017
IFRIC 21	Abgaben	neu	17.06.2014
Amendments to IAS 1	Angabeninitiative	geändert	01.01.2016
Amendments to IAS 19	Leistungsorientierte Pläne: Arbeitnehmerbeiträge	geändert	01.07.2014
Amendments to IFRS 11	Erwerb von Anteilen an einer gemeinschaftlichen Tätigkeit	geändert	01.01.2016
Amendments to IAS 27	Anwendung der Equity-Methode im Einzelabschluss	geändert	01.01.2016
Amendments to IFRS 10 and IAS 28	Veräußerung oder Einbringung von Vermögenswerten zwischen einem Investor und einem assoziierten Unternehmen oder Joint Venture	geändert	01.01.2016
Amendments to IFRS 10 and IAS 28	Investmentgesellschaften: Anwendung der Konsolidierungsausnahme	geändert	01.01.2016
Amendments to IAS 16 and IAS 41	Landwirtschaft: Fruchtragende Pflanzen	geändert	01.01.2016
Amendments to IAS 16 and IAS 38	Klarstellung akzeptabler Abschreibungsmethoden	geändert	01.01.2016
AIP 2010–2012	Jährliche Verbesserungen des IASB 2010–2012	geändert	01.07.2014
AIP 2011–2013	Jährliche Verbesserungen des IASB 2011–2013	geändert	01.07.2014
AIP 2012–2014	Jährliche Verbesserungen des IASB 2012–2014	geändert	01.07.2016

Von der Möglichkeit, vom IASB bereits verabschiedete Standards vorzeitig anzuwenden, wurde kein Gebrauch gemacht. Die Auswirkungen einer früheren Anwendung der neuen bzw. überarbeiteten Standards, insbesondere des IFRS 9 und des IFRS 15 werden nach derzeitigen Einschätzungen keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage haben. Eine frühere Anwendung hätte zu erweiterten Angaben im Anhang geführt.

Ansonsten liegen dem Konzernabschluss dieselben einheitlichen Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze wie im Vorjahr zugrunde. Der Konzernabschluss wurde in Euro aufgestellt. Soweit nicht anders angegeben, wird auf den nächsten Tausender gerundet.

Zur besseren Übersicht werden 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. Vermögenswerte und Schulden werden als kurzfristig klassifiziert, sofern sie innerhalb von zwölf Monaten fällig werden. Die Gewinn- und Verlustrechnung wurde nach dem Gesamtkostenverfahren erstellt.

KONSOLIDIERUNGSKREIS

Konzernobergesellschaft ist die in das Handelsregister des Amtsgerichts Stuttgart unter HRB 19962 eingetragene TAKKT AG, Stuttgart/Deutschland. Beim elektronischen Bundesanzeiger werden der zum 31. Dezember 2014 gemäß IFRS aufgestellte Konzernabschluss, der Konzernlagebericht, der gemäß HGB aufgestellte Einzelabschluss der TAKKT AG sowie die weiteren nach § 325 HGB erforderlichen Unterlagen eingereicht.

Der in über 25 Ländern aktive TAKKT-Konzern ist B2B-Spezialversandhändler für Geschäftsausstattung. Neben der TAKKT AG wurden 12 (13) inländische und 60 (64) ausländische Unternehmen in den Konzernabschluss einbezogen. Der Konzernabschluss umfasst alle Unternehmen, die die TAKKT AG im Sinne von IFRS 10 beherrscht. Bei den vollkonsolidierten Tochterunternehmen handelt es sich um 100-Prozent-Beteiligungen.

Der Konsolidierungskreis hat sich im Vergleich zum 31. Dezember 2013 wie folgt geändert:

Sachverhalt	Gesellschaft	Segment
Gründung	Products for Industry LLC, Milwaukee/USA	TAKKT AMERICA
	Hubert Hong Kong Ltd., Hongkong/China	TAKKT AMERICA
Verschmelzung	Quip24 GmbH, Stuttgart/Deutschland	TAKKT EUROPE
	Topdeq S.A.S., Tremblay en France/Frankreich	TAKKT EUROPE
	Topdeq N.V., Diegem/Belgien	TAKKT EUROPE
	Topdeq B.V., Mijdrecht/Niederlande	TAKKT EUROPE
	Topdeq Nederland B.V., Mijdrecht/Niederlande	TAKKT EUROPE
	DMZ Design Möbelvertrieb Zug AG, Zug/Schweiz (vormals: Topdeq AG, Zug/Schweiz)	TAKKT EUROPE
Liquidation	gaerner S.r.l., Cadorago/Italien	TAKKT EUROPE

Es existiert ein inländisches assoziiertes Unternehmen.

Am 31. Dezember 2014 war die TAKKT AG zu 50,2 (50,3) Prozent ein Tochterunternehmen der Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg/Deutschland. Die TAKKT-Gruppe wird daher in deren Konzernabschluss einbezogen.

KONSOLIDIERUNGSGRUNDSÄTZE

Tochterunternehmen werden ab dem Zeitpunkt in den Konzernabschluss einbezogen, ab dem die TAKKT AG das Unternehmen direkt oder indirekt gemäß IFRS 10 beherrscht. Beherrschung liegt dann vor, wenn die TAKKT aufgrund von Stimmrechten oder anderen Rechten über die relevanten Tätigkeiten des Beteiligungsunternehmens entscheiden kann, wenn ihr die positiven oder negativen variablen Rückflüsse aus dem Beteiligungsunternehmen zufließen und wenn sie diese Rückflüsse durch ihre Entscheidungsgewalt beeinflussen kann. Ein Tochterunternehmen wird zu dem Zeitpunkt entkonsolidiert, zu dem die TAKKT die Beherrschung über das Tochterunternehmen verliert.

Bei sämtlichen in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen deckt sich der Stichtag des Einzelabschlusses mit dem Stichtag des Konzernabschlusses zum 31. Dezember 2014. Die in die Konsolidierung einbezogenen Abschlüsse der in- und ausländischen Tochtergesellschaften wurden nach einheitlichen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden aufgestellt.

Die Kapitalkonsolidierung erfolgt gemäß IFRS 3 nach der Erwerbsmethode auf der Grundlage der beizulegenden Zeitwerte zu dem Zeitpunkt an dem der TAKKT-Konzern die Beherrschung über das erworbene Unternehmen erlangt. Der Teil des Kaufpreises, der in Erwartung zukünftiger positiver Zahlungsrückflüsse aus dem Unternehmenserwerb getätigt wurde und nicht bestimmten bzw. bestimmbareren Vermögenswerten im Rahmen der vollständigen Neubewertung zum beizulegenden Zeitwert zuzuordnen ist, wird als Geschäfts- und Firmenwert im langfristigen Vermögen ausgewiesen.

Entsprechend IFRS 3 wird der jeweilige Geschäfts- und Firmenwert nicht planmäßig abgeschrieben, sondern jährlich bzw. sofern bei Eintritt besonderer Ereignisse (Triggering Events) angezeigt, unterjährig einer Werthaltigkeitsprüfung (Impairment-Test) nach IAS 36 unterzogen. Nähere Erläuterungen dazu finden sich auf Seite 109 f.

Im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses angefallene Nebenkosten werden als Aufwand erfasst.

Konzerninterne Gewinne und Verluste, Umsatzerlöse, Aufwendungen und Erträge sowie alle Forderungen und Verbindlichkeiten zwischen den konsolidierten Tochterunternehmen wurden eliminiert. Bürgschaften und Garantien, die von der TAKKT AG oder einem ihrer konsolidierten Tochterunternehmen zu Gunsten anderer konsolidierter Tochterunternehmen übernommen werden, wurden eliminiert.

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

Sofern wesentlich, wurden Differenzen aus der Schuldenkonsolidierung erfolgswirksam verbucht.

Auf Konsolidierungsvorgänge wurden latente Steuern gemäß IAS 12 angesetzt, soweit sich die steuerlichen Differenzen in späteren Geschäftsjahren voraussichtlich ausgleichen.

Im TAKKT-Konzern gibt es keine auf Konzernfremde entfallende Anteile am Eigenkapital, am Periodenergebnis und am Gesamtergebnis.

WÄHRUNGSUMRECHNUNG

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

Wenn ein ausländischer Geschäftsbetrieb entkonsolidiert wird, werden bislang erfolgsneutral im Eigenkapital bzw. Sonstigen Ergebnis 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 erfolgswirksam berücksichtigt und in der Gewinn- und Verlustrechnung im Wesentlichen unter Sonstige betriebliche Aufwendungen erfasst.

Für den TAKKT-Konzern wesentliche Wechselkurse

Währung	Land	Stichtagskurse		Durchschnittskurse	
		2014	2013	2014	2013
USD	USA	1,2141	1,3791	1,3262	1,3276
CHF	Schweiz	1,2024	1,2276	1,2145	1,2310
GBP	Großbritannien	0,7789	0,8337	0,8058	0,8491
SEK	Schweden	9,3930	8,8591	9,0983	8,6481
CAD	Kanada	1,4063	1,4671	1,4652	1,3670

BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

Die **Umsatzerlöse** enthalten Verkäufe von Produkten und Dienstleistungen, vermindert um Skonti, Rabatte und Abgrenzungen aus Kundenbindungsprogrammen. Umsatzerlöse aus Verkäufen werden realisiert, wenn der Eigentums- und Gefahrenübergang an den Kunden erfolgt ist, der Betrag der Umsatzerlöse verlässlich bestimmt und von dessen Bezahlung ausgegangen werden kann. Die Bewertung erfolgt zum beizulegenden Zeitwert der erhaltenen Gegenleistung. Rückgaberechten von Kunden wird durch Bildung einer Rückstellung Rechnung getragen. Im Rahmen eines Kundenbindungsprogramms ausgegebene Prämienpunkte werden entsprechend IFRIC 13 durch die Bildung eines zum beizulegenden Zeitwert bewerteten passiven Rechnungsabgrenzungspostens innerhalb der Sonstigen Verbindlichkeiten umsatzmindernd abgegrenzt.

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

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

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

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

Der **Steueraufwand** enthält sowohl Steuern vom Einkommen und vom Ertrag als auch latente Steuern. Die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag werden auf Basis des zu versteuernden Einkommens nach den Steuervorschriften des jeweiligen Landes für das Geschäftsjahr unter Berücksichtigung des jeweils geltenden Steuersatzes ermittelt.

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

Sachanlagen werden zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten, vermindert um die planmäßigen nutzungsbedingten Abschreibungen und ggf. Wertminderungen, bilanziert. Sind die Grundlagen für eine Wertminderung nicht mehr gegeben, werden entsprechende Wertaufholungen vorgenommen, welche die fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellungskosten nicht übersteigen dürfen. Die Kosten selbst erstellter Sachanlagen umfassen neben den Einzelkosten auch diejenigen Teile der Gemeinkosten, die der Herstellung direkt zurechenbar sind.

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

	Nutzungsdauer in Jahren	
	2014	2013
Gebäude (einschließlich Mietereinbauten)	5 – 50	5 – 50
Technische Anlagen und Maschinen sowie Betriebs- und Geschäftsausstattungen	2 – 16	2 – 16

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

Soweit der TAKKT-Konzern im Rahmen von **Leasingtransaktionen** als Leasingnehmer alle wesentlichen Chancen und Risiken trägt und somit als wirtschaftlicher Eigentümer anzusehen ist, sind die Voraussetzungen des Finanzierungsleasings nach IAS 17 erfüllt. In diesen Fällen werden die jeweiligen Sachanlagen zum beizulegenden Zeitwert bzw. zum niedrigeren Barwert der Mindestleasingzahlungen aktiviert und linear entsprechend der wirtschaftlichen Nutzungsdauer bzw. über die kürzere Laufzeit des Leasingvertrags, zwischen 10 und 25 Jahren, abgeschrieben. Der Barwert der aus den künftigen Leasingraten resultierenden Zahlungsverpflichtungen ist unter den lang- und kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten passiviert.

Für mittels Finanzierungsleasingverträgen geleaste Gebäude bestehen teilweise marktübliche Kauf- und Verlängerungsoptionen zum Ende der Grundmietzeit. Im Allgemeinen entspricht der Optionspreis dem jeweiligen Restbuchwert am Ende der Vertragslaufzeit. Zur Ermittlung des Barwerts wurde, sofern möglich, der den Leasingverträgen zugrunde liegende Zinssatz verwendet. Lag dieser Zinssatz nicht vor, so wurde der Grenzfremdkapitalzinssatz verwendet.

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

Bei den **Geschäfts- und Firmenwerten** sowie **immateriellen Vermögenswerten mit unbestimmter Nutzungsdauer**, da diese keine eigenständigen Zahlungsströme generieren, wird die Werthaltigkeit des aktivierten Buchwerts gemäß IAS 36 einmal jährlich bzw., sofern durch Eintritt besonderer Ereignisse (Triggering Events) angezeigt, auch unterjährig auf Ebene von sogenannten zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (Cash Generating Units) überprüft. Im TAKKT-Konzern bestanden im Geschäftsjahr insgesamt 5 (6) zahlungsmittelgenerierende Einheiten.

Grundlage des Werthaltigkeitstests (Impairment-Test) bildet eine Detailplanung der zukünftigen operativen Cashflows vor Zinsen und Steuern abzüglich Erhaltungs- und Ersatzinvestitionen und Veränderungen des kurzfristigen Nettovermögens für einen Zeithorizont von fünf Jahren sowie einer ewigen Rente für die Jahre nach dem Detailplanungszeitraum. Die Detailplanung basiert jeweils auf vom zuständigen Management verabschiedeten Finanzplänen, die auch für interne Zwecke verwendet werden. Wesentliche Planungsannahmen betreffen das zugrunde gelegte Umsatzwachstum und die Ergebnismarge im Detailplanungszeitraum sowie das Wachstum in der ewigen Rente für die Jahre nach dem Detailplanungszeitraum. Für die Ermittlung der Detailplanung werden Entwicklungen in der Vergangenheit und Erwartungen bezüglich der zukünftigen Marktentwicklung berücksichtigt. Das Wachstum in der ewigen Rente wird so festgelegt, dass es unterhalb des langfristigen durchschnittlichen organischen Wachstums und unterhalb des langfristigen durchschnittlichen erwarteten zukünftigen Marktwachstums liegt. Die daraus abgeleiteten Zahlungsströme werden mit den für jede Cash Generating Unit individuell ermittelten, gewichteten Gesamtkapitalkosten vor Steuern abgezinst, um den Nutzungswert der Cash Generating Unit zu bestimmen. Ausgehend von einem Gesamtkapitalkostensatz nach Steuern, der aus dem Capital Asset Pricing Model abgeleitet wurde, wird über ein iteratives Verfahren derjenige Gesamtkapitalkostensatz vor Steuern ermittelt, bei dem der Nutzungswert vor Steuern dem Nutzungswert nach Steuern entspricht. Zur Ermittlung des Eigenkapitalkostensatzes wurden dabei ein risikoloser Zinssatz sowie ein Risikozuschlag, der sich aus einer Marktrisikoprämie und einem durchschnittlichen leveraged Betafaktor der Peer-Group ergibt, verwendet. Der angewandte Fremdkapitalkostensatz setzt sich zusammen aus dem risikolosen Zinssatz zuzüglich eines Risikozuschlags (Credit Spread).

Der erzielbare Betrag, der dem höheren Wert aus Barwert des erwarteten Mittelzuflusses aus der Nutzung (Nutzungswert) oder ggf. dem in einem zweiten Schritt ermittelten beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten (Nettoveräußerungswert) entspricht, wird mit dem zugehörigen Buchwert verglichen. Liegt dieser unter dem Buchwert der Cash Generating Unit, wird eine Wertminderung auf den Geschäfts- und Firmenwert und ggf. auf die restlichen Vermögenswerte der betroffenen zahlungsmittelgenerierenden Einheit vorgenommen.

Marken werden mit einer unbestimmten Nutzungsdauer angesetzt, da das Nutzungsrecht der Marken unbegrenzt in Anspruch genommen werden kann und der Bekanntheitsgrad dauerhaft durch Werbemaßnahmen aufrechterhalten wird.

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

	Nutzungsdauer in Jahren	
	2014	2013
Geschäfts- und Firmenwerte	unbestimmt	unbestimmt
Marken	unbestimmt	unbestimmt
Kundenbeziehungen	3 – 11	3 – 11
Lieferantenbeziehungen	5	5
Internetdomains	10	10
Katalog-/Webgestaltung	5 bzw. 10	5 bzw. 10
Software, Lizenzen und ähnliche Rechte	2 – 5	2 – 5

Aufwendungen für Forschung und Entwicklung werden, soweit sie nicht gemäß IAS 38 aktivierungspflichtig sind, zum Zeitpunkt ihres Anfallens erfolgswirksam erfasst. Sobald die Ansatzkriterien des IAS 38 erfüllt sind, werden Entwicklungskosten aktiviert. Die Bilanzierung dieser **selbst geschaffenen immateriellen Vermögenswerte** erfolgt zu Anschaffungs- und Herstellungskosten, vermindert um planmäßige Abschreibungen und Wertminderungen. Aktivierte Herstellungskosten beinhalten alle dem Entwicklungsprozess direkt zurechenbaren Einzelkosten sowie anteilige Gemeinkosten. Die planmäßige Abschreibung erfolgt linear über die voraussichtliche Nutzungsdauer.

Auf eine Bewertung der **Anteile an assoziierten Unternehmen** gemäß IAS 28 wird aus Wesentlichkeitsgründen verzichtet. Die Anteile werden mit den Anschaffungskosten in der Bilanz angesetzt.

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

Finanzielle Vermögenswerte und Schulden werden wie folgt kategorisiert:

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

Die Klassifizierung wird zum Zeitpunkt des erstmaligen Ansatzes festgelegt und zu jedem Bilanzstichtag überprüft. Käufe und Verkäufe von Finanzanlagen bzw. Wertpapieren aller Kategorien werden zum Erfüllungstag (Settlement-Date-Accounting) bilanziert.

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

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

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

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

Finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten werden in der Bilanz saldiert ausgewiesen, wenn zum gegenwärtigen Zeitpunkt ein Rechtsanspruch auf Aufrechnung besteht. Zudem muss beabsichtigt sein, einen Ausgleich auf Nettobasis herbeizuführen bzw. gleichzeitig mit der Realisierung des finanziellen Vermögenswerts die zugehörige Verbindlichkeit abzulösen. Andernfalls werden der finanziellen Vermögenswert und die Verbindlichkeit unsaldiert in der Bilanz ausgewiesen. In geringfügigem Maße werden hiermit in Zusammenhang stehende Aufwendungen und Erträge saldiert.

Die nach IFRS 7 für jede einzelne Finanzinstrumente-Kategorie anzugebenden beizulegenden Zeitwerte entsprechen in der Regel den Buchwerten. Dies gilt unmittelbar für Vermögenswerte der Kategorien Available for Sale, Finanzinstrumente der Kategorie Fair Value through Profit and Loss, Derivate in einer Sicherungsbeziehung sowie bedingte Gegenleistungen aus Unternehmenserwerben, die in der Bilanz mit den beizulegenden Zeitwerten gezeigt werden. Bei den Ausgereichten Krediten und Forderungen und den Finanziellen Verbindlichkeiten stellt der Buchwert grundsätzlich eine hinreichende Annäherung des beizulegenden Zeitwerts dar. Ist dies nicht der Fall, werden zusätzliche Angaben gemacht. Die übrigen Forderungen und Verbindlichkeiten sind entweder kurzfristig oder werden mit dem variablen Marktzins verzinst.

Die im Rahmen der Bewertungstechniken zur Bemessung des beizulegenden Zeitwerts verwendeten Inputfaktoren werden in folgende Stufen eingeteilt:

Stufe 1: Notierte Preise an aktiven, für das Unternehmen zugänglichen Märkten für den identischen Vermögenswert bzw. die identische Schuld.

Stufe 2: Andere Inputfaktoren als die in Stufe 1 genannten Marktpreisnotierungen, die für den Vermögenswert oder die Schuld entweder unmittelbar oder mittelbar zu beobachten sind.

Stufe 3: Inputfaktoren, die für den Vermögenswert oder die Schuld nicht beobachtbar sind.

Mitunter können die zur Bemessung des beizulegenden Zeitwerts eines Vermögenswerts oder einer Schuld herangezogenen Inputfaktoren auf unterschiedlichen Stufen der Bewertungshierarchie angesiedelt sein. In derartigen Fällen wird die Bemessung des beizulegenden Zeitwerts in ihrer Gesamtheit auf derjenigen Stufe eingeordnet, die dem niedrigsten Inputfaktor entspricht, der für die Bemessung insgesamt wesentlich ist.

Die bei TAKKT zum Stichtag mit dem beizulegenden Zeitwert bilanzierten Finanzinstrumente betreffen derivative Finanzinstrumente und bedingte Gegenleistungen. Sie unterliegen einer wiederkehrenden Bewertung zum beizulegenden Zeitwert. Die derivativen Finanzinstrumente, die in den kurzfristigen Sonstigen Forderungen und Vermögenswerten und kurzfristigen Sonstigen Verbindlichkeiten ausgewiesen sind, sind der Stufe 2 zuzuordnen. Die bedingten Gegenleistungen, die in den kurz- und langfristigen Sonstigen Verbindlichkeiten ausgewiesen sind, sind der Stufe 3 zuzuordnen.

Sofern bei wiederkehrend zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Vermögenswerten und Schulden Umgliederungen zwischen den verschiedenen Stufen erforderlich sind, da bspw. ein Vermögenswert nicht mehr auf einem aktiven Markt gehandelt wird, bzw. erstmalig gehandelt wird, erfolgt die Umgliederung zum Ende der Berichtsperiode.

Der beizulegende Zeitwert von Finanzinstrumenten, die auf einem aktiven Markt gehandelt werden, basiert auf den notierten Preisen am Bilanzstichtag. Die Ermittlung der beizulegenden Zeitwerte der Stufe 2 und 3 erfolgt bei den wiederkehrend zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Vermögenswerten und Schulden anhand der Discounted Cashflow-Methode. Dabei werden die künftig aus den Finanzinstrumenten erwarteten Zahlungsflüsse unter Anwendung von laufzeitadäquaten Marktzinssätzen diskontiert. Der Bonität des jeweiligen Schuldners trägt TAKKT durch die Ermittlung von Berichtigungswerten, sogenannten Credit Value Adjustments (CVA) oder Debt Value Adjustments (DVA), Rechnung. Die CVA bzw. DVA werden bei Verfügbarkeit unter Verwendung von am Markt beobachtbaren Preisen für Kreditderivate ermittelt.

Der beizulegende Zeitwert bedingter Gegenleistungen ergibt sich durch Diskontierung eines aus wahrscheinlichkeitsgewichteten Szenarien für den Erfüllungsbetrag abgeleiteten Erwartungswerts.

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

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

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

Der Marktwert eines Devisentermingeschäfts entspricht der Differenz der Barwerte des Nominalbetrags zum fixierten Terminkurs und des Nominalbetrags zum Terminkurs am Bilanzstichtag. Der Marktwert eines Zinssatzswaps entspricht dem Barwert der zukünftigen Cashflows, welche sich aus dem Derivat ergeben. Die Diskontierung der Cashflows erfolgt mit laufzeitkonformen Zinssätzen entsprechend der Zinsstrukturkurven der jeweiligen Währung.

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

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

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.

Ertragsteuerforderungen und **Ertragsteuerverbindlichkeiten** werden mit dem Betrag bemessen, in dessen Höhe eine Erstattung von der bzw. eine Zahlung an die Steuerbehörde erwartet wird. Der Berechnung des Betrages werden die Steuersätze und Steuergesetze zugrunde gelegt, die zum Abschlussstichtag in den Ländern gelten, in denen das zu versteuernde Einkommen erzielt wird.

Latente Steuern werden für sämtliche temporären Differenzen zwischen den Wertansätzen der jeweiligen Steuerbilanz und IFRS-Bilanz – mit Ausnahme von steuerlich nicht ansetzbaren Firmenwerten aus der Kapitalkonsolidierung – sowie für steuerliche Verlustvorträge angesetzt. Aktive latente Steuern werden wertberichtigt, sofern deren Realisierung nicht mit hinreichender Sicherheit gewährleistet ist. Für die wahrscheinliche Nutzbarkeit wird die Fünf-Jahres-Planung der jeweiligen Gesellschaft unter Berücksichtigung einer möglichen Verlusthistorie 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 dann, wenn sie gegenüber der gleichen Steuerbehörde bestehen und der Anspruch zur Aufrechnung laufender Steuererstattungsansprüche und -verbindlichkeiten rechtlich durchsetzbar ist. Soweit Sachverhalte erfolgsneutral im Eigenkapital bzw. Sonstigen Ergebnis verbucht wurden und eine Veränderung der latenten Steuern nach sich ziehen, wird diese ebenso erfolgsneutral im Eigenkapital bzw. Sonstigen Ergebnis berücksichtigt. Alle übrigen Veränderungen der latenten Steuern werden erfolgswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

Ein langfristiger Vermögenswert oder eine Gruppe von Vermögenswerten und diesen zugehörige Schulden (Veräußerungsgruppe) werden entsprechend IFRS 5 **als zur Veräußerung gehalten** klassifiziert, sofern der zugehörige Buchwert überwiegend durch ein Veräußerungsgeschäft und nicht durch fortgesetzte Nutzung realisiert wird. Damit dies der Fall ist, muss der Vermögenswert oder die Veräußerungsgruppe im gegenwärtigen Zustand zu Bedingungen, die für deren Verkauf gängig und üblich sind, sofort zur Veräußerung verfügbar sein, und eine solche Veräußerung muss hoch wahrscheinlich sein. Der Ausweis erfolgt in der Bilanz gesondert unter den Kurzfristigen Vermögenswerten und Schulden. Die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte werden nicht mehr planmäßig abgeschrieben und zum niedrigeren Wert aus Buchwert und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten bewertet. Gewinne oder Verluste aus der Bewertung einzelner Vermögensgegenstände oder Veräußerungsgruppen werden bis zu deren endgültiger Veräußerung im Ergebnis aus fortgeführten Aktivitäten ausgewiesen.

Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen werden gemäß IAS 19 nach dem versicherungsmathematischen Anwartschaftsbarwertverfahren (Projected-Unit-Credit-Methode) ermittelt. Die Ermittlung der leistungsorientierten Verpflichtungen erfolgt jährlich von unabhängigen versicherungsmathematischen Sachverständigen. Bei der Berechnung dieser Leistungsverpflichtungen werden neben biometrischen Berechnungsgrundlagen insbesondere die jeweils aktuelle langfristige Kapitalmarktrendite sowie aktuelle Annahmen über zukünftige Gehalts- und Rentensteigerungen berücksichtigt. Der Rechnungszins basiert auf erstrangigen, festverzinslichen Unternehmensanleihen mit AA-Rating von mindestens einer namhaften Ratingagentur. Die Fluktuationswahrscheinlichkeit wurde in Abhängigkeit der Betriebszugehörigkeit und des Lebensalters der Pensionsberechtigten berücksichtigt. Die unmittelbaren Pensionszusagen in Deutschland werden unter Berücksichtigung der biometrischen Daten gemäß den Richttafeln 2005 G von Prof. Dr. Klaus Heubeck ermittelt.

Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste, die sich aus Änderungen versicherungsmathematischer Annahmen bzw. aus Abweichungen zwischen früheren versicherungsmathematischen Annahmen und der tatsächlichen Entwicklung ergeben, werden sofort bei ihrer Entstehung unter Berücksichtigung latenter Steuern erfolgsneutral im Eigenkapital bzw. Sonstigen Ergebnis erfasst. Die im Eigenkapital bzw. Sonstigen Ergebnis erfassten versicherungsmathematischen Gewinne und Verluste sowie darauf entfallende latente Steuern werden in Folgeperioden nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung aufgelöst. Die in der jeweiligen Berichtsperiode erfassten versicherungsmathematischen Gewinne und Verluste und darauf entfallende latente Steuern werden gesondert in der Gesamtergebnisrechnung dargestellt.

Der Nettozinsaufwand wird ermittelt, indem der zum Ende des letzten Geschäftsjahres ermittelte Diskontierungszinssatz auf die zu diesem Zeitpunkt ermittelte Pensionsrückstellung angewandt wird. Dabei wird für die Leistungsverpflichtung und das Planvermögen derselbe Zinssatz verwendet. Die Erfassung des Nettozinsaufwands erfolgt im Finanzierungsaufwand. Im Personalaufwand werden der laufende sowie der nachzuerrechnende Dienstzeitaufwand erfasst. Nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand, der bei Planänderungen und -kürzungen entsteht, wird sofort in der Periode der Entstehung ergebniswirksam erfasst.

Mit Ausnahme der nach IAS 19 bzw. nach IFRS 2 berechneten übrigen personalbezogenen Rückstellungen werden **Sonstige Rückstellungen** auf Basis von IAS 37 zum bestmöglich geschätzten Erfüllungsbetrag gebildet, soweit eine gegenwärtige rechtliche oder faktische Außenverpflichtung besteht, die auf zurückliegenden Geschäftsvorfällen oder Ereignissen beruht. Der Vermögensabfluss muss wahrscheinlich und zuverlässig ermittelbar sein. Sonstige Rückstellungen mit einer Laufzeit von über einem Jahr werden mit Marktzinssätzen, die dem Zeitraum bis zur Erfüllung entsprechen, abgezinst. Rückstellungen werden regelmäßig überprüft und bei neuen Erkenntnissen oder geänderten Umständen an die gegenwärtig beste Schätzung angepasst. Wenn es nicht mehr wahrscheinlich ist, dass mit der Erfüllung der Verpflichtung ein Abfluss von Ressourcen mit wirtschaftlichem Nutzen verbunden ist, wird eine Rückstellung aufgelöst. Restrukturierungsrückstellungen werden gebildet, wenn ein detaillierter, formaler Restrukturierungsplan verabschiedet wurde und bei den Betroffenen eine gerechtfertigte Erwartung der Umsetzung dieses Plans geweckt wurde. Die Restrukturierungsrückstellung enthält nur direkt mit der Maßnahme in Zusammenhang stehende Kosten.

Entsprechend IFRS 2 wird die aktienkursbasierte Komponente der jährlich neu aufgelegten langfristigen Performance-Cash-Pläne des Vorstands als **anteilsbasierte Vergütung** mit Barausgleich klassifiziert, die abhängig von der Entwicklung des Total Shareholder Returns (TSR) ist. In die Berechnung des TSR fließen die Entwicklung des Aktienkurses und die Dividendenzahlung ein. Die Bewertung der aktienkursbasierten Komponente erfolgt anhand eines Binomialmodells. Der Aufwand für die erhaltenen Leistungen bzw. eine Schuld zur Abgeltung dieser Leistungen wird nach Erdienung des Anspruchs erfasst. Die Schuld wird zu jedem Bilanzstichtag und am Erfüllungstag neu bemessen. Änderungen des beizulegenden Zeitwerts werden im jeweiligen Berichtsjahr erfolgswirksam erfasst.

Verbindlichkeiten werden mit ihrem Erfüllungsbetrag bilanziert und mit Ausnahme von derivativen Finanzinstrumenten und bedingten Gegenleistungen in der Folge mit den fortgeführten Anschaffungskosten (ggf. unter Anwendung der Effektivzinsmethode) bewertet. Verbindlichkeiten aus **Finanzierungsleasing**verträgen werden in Höhe des Barwerts der künftigen Leasingraten angesetzt. Der beizulegende Zeitwert der festverzinslichen Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing wird durch Abzinsung der künftigen Leasingraten auf Basis der aktuellen laufzeitkonformen Zinssätze und unter Berücksichtigung zwischenzeitlicher Tilgungen ermittelt.

Die Anteile von ursprünglich langfristigen Vermögenswerten und Schulden, deren Restlaufzeiten unter einem Jahr liegen, werden grundsätzlich unter den kurzfristigen Bilanzpositionen ausgewiesen.

Eventualverbindlichkeiten und -forderungen werden, sofern IFRS 3 nicht anzuwenden ist, grundsätzlich nicht angesetzt, sondern im Anhang angegeben und erläutert.

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 und -forderungen auswirken. Den Annahmen und Schätzungen liegen Prämissen zugrunde, die auf dem jeweils aktuell verfügbaren Kenntnisstand des Managements basieren. Hinsichtlich der erwarteten künftigen Geschäftsentwicklung wird die zum Zeitpunkt der Aufstellung des Konzernabschlusses als realistisch unterstellte zukünftige Entwicklung des wirtschaftlichen Umfelds des Konzerns berücksichtigt. Die Annahmen und Schätzungen beziehen sich im Wesentlichen auf die zugrunde gelegten Nutzungsdauern bei den Sachanlagen und den immateriellen Vermögenswerten sowie auf die Kaufpreisallokation, die Durchführung der jährlichen Impairment-Tests und die Bewertung von Vorräten, Forderungen, Rückstellungen, bedingten Kaufpreisverbindlichkeiten, sonstigen passiven Abgrenzungsposten und latenten Steuern und basieren auf den Verhältnissen am Bilanzstichtag. Dabei werden insbesondere Schätzungen der den Berechnungen zugrundeliegenden Zinssätze, Wahrscheinlichkeiten und Umsatz- oder Cashflow-Prognosen getätigt. Obwohl die Schätzungen und Annahmen nach bestem Wissen des Managements getroffen werden, können die tatsächlichen zukünftigen Werte von den getroffenen Annahmen und Schätzungen abweichen. Sofern bei Abweichungen erforderlich, werden die Buchwerte der betroffenen Vermögenswerte und Schulden entsprechend (erfolgswirksam) angepasst.

2. ERLÄUTERUNGEN ZUR GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

(1) Umsatzerlöse *in TEUR*

	2014	2013
Umsatzerlöse mit Fremden	979.854	952.156
Umsatzerlöse mit verbundenen Unternehmen	531	386
	980.385	952.542

Die Umsätze mit verbundenen Unternehmen betrafen den Mehrheitsaktionär Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg/Deutschland, sowie Tochtergesellschaften des Mehrheitsaktionärs, die nicht zum Konsolidierungskreis der TAKKT AG gehören. Eine Aufstellung der Umsätze mit verbundenen Unternehmen findet sich unter dem Abschnitt Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen auf Seite 155. Eine Aufgliederung der Umsätze nach Segmenten und Regionen ergibt sich aus der Segmentberichterstattung auf Seite 100 ff.

(2) Sonstige betriebliche Erträge *in TEUR*

	2014	2013
Mieterträge	335	210
Erträge aus der Auflösung von Wertberichtigungen	332	1.523
Erträge aus Abgängen von langfristigem Vermögen	87	96
Erträge aus Wertaufholungen	0	226
Betriebserträge	3.281	3.307
Sonstige Erträge	3.867	4.050
	7.902	9.412

(3) Personalaufwand *in TEUR*

	2014	2013
Löhne und Gehälter	119.824	116.510
Soziale Abgaben	21.718	21.522
Aufwendungen für die Altersversorgung	3.924	3.326
Auflösung personalbezogener Rückstellungen	-851	-1.294
Sonstige Aufwendungen	909	875
	145.524	140.939

Zur Anzahl der im Konzern Beschäftigten wird auf die Angaben der Segmentberichterstattung auf Seite 100 f. verwiesen.

(4) Sonstige betriebliche Aufwendungen in TEUR

	2014	2013
Wertberichtigungen auf kurzfristiges Vermögen	1.878	1.931
Auflösung von Rückstellungen	-1.598	-1.056
Operatives Leasing und Mieten	13.720	13.421
Währungsdifferenzen	-94	873
Anpassung von bedingten Kaufpreisverbindlichkeiten	0	3.626
Restrukturierungskosten	250	6.245
Betriebssteuern	1.493	1.378
Betriebskosten	103.805	112.501
Verwaltungskosten	23.058	22.456
	142.512	161.375

Weitere Erläuterungen zu bedingten Kaufpreisverbindlichkeiten bzw. zu den Restrukturierungsaufwendungen finden sich auf Seite 153 bzw. auf Seite 139.

Bei den Wertberichtigungen handelt es sich im Wesentlichen um Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie um deren vollständige Ausbuchung aufgrund von Uneinbringlichkeit. Die Aufwendungen für Ausbuchungen beliefen sich auf TEUR 1.200 (TEUR 1.703).

Die Betriebskosten enthalten zum großen Teil Print- und Online-Werbekosten.

Nicht aktivierbare Aufwendungen im Rahmen des bei der BEG neu zu entwickelnden Warenwirtschaftssystems, wie z. B. Aufwendungen für die Vorstudie oder für Schulungen, werden in den Sonstigen betrieblichen Aufwendungen in der Position Betriebskosten erfasst. Im Geschäftsjahr 2014 beliefen sich diese Aufwendungen auf TEUR 411 (TEUR 147).

In den Verwaltungskosten sind im Geschäftsjahr 2013 Aufwendungen in Höhe von TEUR 2.034 enthalten, die aus der Abgabe der Erklärung der Nichtdurchführung der Ausbaumöglichkeit des Versandhandelszentrums in Kamp-Lintfort resultieren.

In den Betriebssteuern sind z. B. Grundsteuer, Kfz-Steuer, Steuern auf Vermögen und Kapital sowie die französische Taxe Professionnelle enthalten.

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

	2014	2013
Sachanlagen	11.950	12.111
Andere immaterielle Vermögenswerte	14.582	14.813
	26.532	26.924

In den Abschreibungen sind planmäßige Abschreibungen auf die im Rahmen von Kaufpreisallokationen angesetzten immateriellen Vermögenswerte in Höhe von TEUR 10.999 (TEUR 12.085) enthalten.

Im Segment TAKKT EUROPE wurden Wertminderungen nach IAS 36 auf Sachanlagen in Höhe von TEUR 35 (TEUR 300) und auf Anzahlungen auf Sachanlagen in Höhe von TEUR 72 (TEUR 0) vorgenommen. Diese betreffen sowohl im Berichtsjahr als auch im Vorjahr Mietereinbauten in Räumlichkeiten, deren Nutzung vorzeitig aufgegeben wurde.

Im Segment TAKKT AMERICA wurden Wertminderungen in Höhe von TEUR 491 (TEUR 0) auf Anzahlungen auf immaterielle Vermögenswerte vorgenommen. Diese betreffen einen Releasewechsel für eine von der PEG genutzte ERP-Software, der vor dem Hintergrund des Verkaufs der PEG nicht vollständig durchgeführt wird.

Die Werthaltigkeit immaterieller Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer wird, da sie keine eigenständigen Zahlungsströme generieren, zusammen mit den Geschäfts- und Firmenwerten auf Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (Cash Generating Units) überprüft. Aus diesen Werthaltigkeitstests hat sich weder für 2013 noch für 2014 Abwertungsbedarf ergeben. Weitere Informationen finden sich im nachfolgenden Abschnitt Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte. Informationen zu den Buchwerten der immateriellen Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer finden sich auf Seite 125 f.

(6) Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte

Aus den Werthaltigkeitstests der Geschäftsjahre 2013 und 2014 hat sich kein Abwertungsbedarf ergeben. Zur allgemeinen Vorgehensweise bei Werthaltigkeitstests sind nähere Ausführungen auf Seite 109 f. zu finden.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Buchwerte der Geschäfts- und Firmenwerte sowie die im Rahmen der Werthaltigkeitstests verwendeten wesentlichen Annahmen:

	Restbuchwerte der Geschäfts- und Firmenwerte (in TEUR)		Gewichtete Gesamtkapitalkosten (vor Steuern) (in Prozent)		Wachstum der ewigen Rente (in Prozent)	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Business Equipment Group	96.999	96.999	9,8	9,4	2,0	2,0
Packaging Solutions Group	152.656	152.656	9,7	9,1	2,0	2,0
Plant Equipment Group	0	2.053	10,7	10,9	2,0	2,0
Specialties Group	186.660	164.327	11,3	10,6	2,0	2,0
Office Equipment Group	38.405	33.810	11,1	11,1	2,0	2,0

Das durchschnittliche jährliche Wachstum der externen Umsätze (Compound Annual Growth Rate) im Detailplanungszeitraum betrug für die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zwischen 1,2 (3,4) und 6,4 (6,0) Prozent. Die Rohertragsmargen wurden als nahezu gleichbleibend angenommen.

Der Nachweis der Werthaltigkeit basiert bei allen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (Cash Generating Units) auf dem Nutzungswert. Bei der Durchführung der Werthaltigkeitstests wurden Sensitivitätsanalysen durchgeführt. Eine Erhöhung der gewichteten Gesamtkapitalkosten vor Steuern um einen Prozentpunkt oder eine Verminderung des Wachstums in der ewigen Rente um einen Prozentpunkt hätten nicht zu einer Wertminderung der Geschäfts- und Firmenwerte geführt.

Der Geschäftswert der PEG wurde in die Zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte umgegliedert.

Weitere Details zu den Geschäfts- und Firmenwerten finden sich in den entsprechenden Erläuterungen auf Seite 123 f.

(7) Finanzierungsaufwand in TEUR

	2014	2013
Zinsanteil Finanzierungsleasing	-1.685	-1.857
Zinsanteil Pensionsrückstellungen	-1.336	-1.268
Zinsanteil Kaufpreisverbindlichkeiten	-1.556	-2.907
Zinsen aus Verbindlichkeiten gegenüber Kreditgebern	-6.725	-9.061
	-11.302	-15.093

Die Position Zinsanteil Kaufpreisverbindlichkeiten resultiert aus der Aufzinsung der zum 01. April 2012 im Rahmen des Erwerbs von GPA erstmals bilanzierten Kaufpreisverbindlichkeit, die zu Beginn des Jahres 2015 zahlbar wird.

In den Zinsen aus Verbindlichkeiten gegenüber Kreditgebern sind auch Zinsen enthalten, die aus dem Schuldscheindarlehen resultieren. Weitere Informationen sind in den Tabellen Nettoergebnis der Finanzinstrumentekategorien auf Seite 144 sowie Zinssicherung auf Seite 149 enthalten.

(8) Übriges Finanzergebnis in TEUR

	2014	2013
Marktbewertung von Konzerndarlehen und Finanzinstrumenten	-288	300
Zinsen und ähnliche Erträge	30	47
	-258	347

Nähere Erläuterungen zum Einsatz von derivativen Finanzinstrumenten befinden sich im Risikobericht auf Seite 78 f. und im Anhang auf Seite 141 ff.

(9) Steueraufwand

Im Steueraufwand werden die in den einzelnen Ländern gezahlten bzw. geschuldeten Steuern vom Einkommen und vom Ertrag sowie die erfolgswirksamen latenten Steuerabgrenzungen ausgewiesen. Die angewendeten Ertragsteuersätze der einzelnen Länder liegen zwischen 10,0 (10,0) Prozent und 39,0 (39,0) Prozent.

Zusammensetzung des Steueraufwands in TEUR

	2014	2013
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	27.198	24.711
Latente Steuern	6.479	3.984
	33.677	28.695

Die Steuern enthalten periodenfremde Aufwendungen von TEUR 100 (TEUR 327). Latenter Steueraufwand in Höhe von TEUR 2.392 (TEUR 2.717) resultiert aus der Veränderung der Wertberichtigung auf aktive latente Steuern. Aus Änderungen von Steuersätzen resultiert ein latenter Steueraufwand von TEUR 6 (Ertrag TEUR 3). Im Geschäftsjahr wurden Abwertungen von aktiven latenten Steuern in Höhe von TEUR 62 (TEUR 169) aufgehoben.

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

	2014	2013
Ergebnis vor Steuern	99.341	81.187
Durchschnittlicher erwarteter Steueraufwand	30.498	24.924
Änderungen von Steuersätzen	6	-3
Unterschiede zu ausländischen Steuersätzen	255	-463
Steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen	930	1.165
Steuerfreie Erträge	-475	-641
Wertberichtigung auf aktive latente Steuern	2.392	2.717
Periodenfremde Steuern	100	327
Sonstige Abweichungen	-29	669
Steueraufwand laut Gewinn- und Verlustrechnung des Konzerns	33.677	28.695
Steuerquote (in Prozent)	33,9	35,3

Der rechnerische Steuersatz von 30,7 Prozent ergibt sich aus der Anwendung der im Jahr 2014 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 Konzernsteuerquote sank im Berichtszeitraum auf 33,9 (35,3) Prozent. Ursache hierfür ist v. a. der Einmaleffekt aus den Restrukturierungskosten im Rahmen der Einstellung der ausländischen Geschäftstätigkeit der Topdeq-Gruppe im Vorjahr, die steuerlich nicht geltend gemacht werden konnten.

(10) Ergebnis je Aktie

	2014	2013
Anzahl der ausgegebenen Stückaktien (in Tausend)	65.610	65.610
Gewichtete durchschnittliche Anzahl der ausgegebenen Stückaktien (in Tausend)	65.610	65.610
Periodenergebnis (in TEUR)	65.664	52.492
Ergebnis je Aktie (in EUR)	1,00	0,80
TAKKT-Cashflow (in TEUR)	98.675	83.400
TAKKT-Cashflow je Aktie (in EUR)	1,50	1,27

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

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

3. ERLÄUTERUNGEN ZUR BILANZ

(11) Sachanlagen in TEUR

	Grundstücke, Bauten und ähnliche Vermögenswerte	Technische Anlagen und Maschinen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	Geleistete Anzahlungen	Gesamt
Anschaffungskosten				
Stand am 01.01.2014	133.654	75.512	178	209.344
Währungsänderungen	2.496	2.667	13	5.176
Veränderungen Konsolidierungskreis	0	0	0	0
Zugänge	2.241	5.210	581	8.032
Umbuchungen	140	488	-628	0
Umgliederung in zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	-214	-5.477	-7	-5.698
Abgänge	-531	-4.165	0	-4.696
Stand am 31.12.2014	137.786	74.235	137	212.158
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen				
Stand am 01.01.2014	46.135	48.281	0	94.416
Währungsänderungen	1.134	2.201	0	3.335
Zugänge	5.492	6.386	72	11.950
Umbuchungen	0	0	0	0
Umgliederung in zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	-176	-5.307	0	-5.483
Abgänge	-531	-3.691	0	-4.222
Stand am 31.12.2014	52.054	47.870	72	99.996
Nettobuchwerte				
Stand am 31.12.2014	85.732	26.365	65	112.162

Wertminderungen nach IAS 36 werden auf Seite 117 f. erläutert.

Der Buchwert von im Rahmen von Finanzierungsleasing erworbenen Sachanlagen belief sich zum Abschlussstichtag auf TEUR 33.668 (TEUR 36.091). Die geleaste Vermögenswerte werden unter Grundstücke und Bauten mit TEUR 31.651 (TEUR 33.796) und Betriebs- und Geschäftsausstattung mit TEUR 2.017 (TEUR 2.295) ausgewiesen.

Da die Übernahme der als Finanzierungsleasing aktivierten Vermögenswerte am Ende der Leasingzeit nicht hinreichend sicher ist, werden die Finanzierungsleasingobjekte wie bisher über die Laufzeit des Leasingverhältnisses abgeschrieben. Insgesamt ergab sich kein Änderungsbedarf bei den verwendeten Parametern.

Für im rechtlichen und wirtschaftlichen Eigentum befindliche Sachanlagen bestanden mit Ausnahme der im Rahmen des Finanzierungsleasings aktivierten Vermögenswerte wie im Vorjahr keine Verfügungsbeschränkungen.

Das Bestellobligo für Sachanlagen beläuft sich auf TEUR 278 (TEUR 440).

	Grundstücke, Bauten und ähnliche Vermögenswerte	Technische Anlagen und Maschinen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	Geleistete Anzahlungen	Gesamt
Anschaffungskosten				
Stand am 01.01.2013	134.651	75.061	324	210.036
Währungsänderungen	-1.392	-1.041	-11	-2.444
Veränderungen Konsolidierungskreis	0	0	0	0
Zugänge	317	3.888	616	4.821
Umbuchungen	221	530	-751	0
Umgliederung in zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	0	0	0	0
Abgänge	-143	-2.926	0	-3.069
Stand am 31.12.2013	133.654	75.512	178	209.344
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen				
Stand am 01.01.2013	40.858	45.591	0	86.449
Währungsänderungen	-470	-863	0	-1.333
Zugänge	5.825	6.286	0	12.111
Umbuchungen	0	0	0	0
Umgliederung in zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	0	0	0	0
Abgänge	-78	-2.733	0	-2.811
Stand am 31.12.2013	46.135	48.281	0	94.416
Nettobuchwerte				
Stand am 31.12.2013	87.519	27.231	178	114.928

(12) Geschäfts- und Firmenwerte in TEUR

	Geschäftswerte	Firmenwerte aus der Kapitalkonsolidierung	Gesamt
Anschaffungskosten			
Stand am 01.01.2014	279.569	183.136	462.705
Währungsänderungen	27.207	0	27.207
Zugänge	0	0	0
Umgliederung in zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	-2.332	0	-2.332
Abgänge	0	0	0
Stand am 31.12.2014	304.444	183.136	487.580
Kumulierte Wertminderungen			
Stand am 01.01.2014/31.12.2014	0	12.860	12.860
Nettobuchwerte			
Stand am 31.12.2014	304.444	170.276	474.720
<hr/>			
	Geschäftswerte	Firmenwerte aus der Kapitalkonsolidierung	Gesamt
Anschaffungskosten			
Stand am 01.01.2013	288.627	183.136	471.763
Währungsänderungen	-9.058	0	-9.058
Zugänge	0	0	0
Umgliederung in zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	0	0	0
Abgänge	0	0	0
Stand am 31.12.2013	279.569	183.136	462.705
Kumulierte Wertminderungen			
Stand am 01.01.2013/31.12.2013	0	12.860	12.860
Nettobuchwerte			
Stand am 31.12.2013	279.569	170.276	449.845

Die kumulierten planmäßigen Abschreibungen der Geschäfts- und Firmenwerte bis zum Jahr 2004 in Höhe von TEUR 99.879 wurden aufgrund des ab 2005 bei TAKKT angewendeten Impairment-Only-Ansatzes mit den Anschaffungskosten verrechnet.

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

Restbuchwerte der Geschäftswerte *in TEUR*

Cash Generating Units	2014	2013
Business Equipment Group	79.379	79.379
Plant Equipment Group	0	2.053
Specialties Group	186.660	164.327
Office Equipment Group (Amerika)	38.405	33.810
	304.444	279.569

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

Restbuchwerte der Firmenwerte aus Kapitalkonsolidierung *in TEUR*

Cash Generating Units	2014	2013
Business Equipment Group	17.620	17.620
Office Equipment Group (Europa)	–	0
Packaging Solutions Group	152.656	152.656
	170.276	170.276

Folgekonsolidierung

Nach der Einführung des Impairment-Only-Ansatzes im Frühjahr 2004 werden die Geschäfts- und Firmenwerte bei TAKKT seit dem 01. Januar 2005 nicht mehr planmäßig abgeschrieben, sondern einem jährlichen bzw. bei Bedarf auch einem unterjährigen Werthaltigkeitstest (Impairment-Test) unterzogen. In den Geschäftsjahren 2014 sowie 2013 waren keine Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte vorzunehmen. Steuerliche Geschäftswerte werden weiterhin über einen Zeitraum von 15 Jahren abgeschrieben. Daraus resultierende latente Steuern kumulierten sich zum Stichtag auf TEUR 68.225 (TEUR 59.190). Aus Firmenwerten aus der Kapitalkonsolidierung resultieren keine latenten Steuern.

(13) Andere immaterielle Vermögenswerte in TEUR

	Marken	Kundenlisten	Sonstige (Kaufpreis- allokation)	Software, Lizenzen und ähnliche Rechte	Geleistete Anzahlungen	Gesamt
Anschaffungskosten						
Stand am 01.01.2014	25.391	82.961	21.364	33.575	2.377	165.668
Währungsänderungen	2.065	5.553	2.549	2.466	48	12.681
Veränderungen Konsolidierungskreis	0	0	0	0	0	0
Zugänge	0	0	0	1.829	3.482	5.311
Umbuchungen	0	0	0	560	-560	0
Umgliederung in zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	0	-17.214	0	-4.446	-31	-21.691
Abgänge	0	0	0	-1.957	0	-1.957
Stand am 31.12.2014	27.456	71.300	23.913	32.027	5.316	160.012
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen						
Stand am 01.01.2014	145	44.232	12.582	28.334	0	85.293
Währungsänderungen	20	4.916	1.793	2.287	45	9.061
Zugänge	0	7.959	3.040	3.092	491	14.582
Wertaufholung	0	0	0	0	0	0
Umbuchungen	0	0	0	0	0	0
Umgliederung in zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	0	-17.214	0	-3.817	0	-21.031
Abgänge	0	0	0	-1.954	0	-1.954
Stand am 31.12.2014	165	39.893	17.415	27.942	536	85.951
Nettobuchwerte						
Stand am 31.12.2014	27.291	31.407	6.498	4.085	4.780	74.061

	Marken	Kundenlisten	Sonstige (Kaufpreis- allokation)	Software, Lizenzen und ähnliche Rechte	Geleistete Anzahlungen	Gesamt
Anschaffungskosten						
Stand am 01.01.2013	26.897	85.327	23.634	30.898	1.669	168.425
Währungsänderungen	-723	-1.871	-910	-828	-56	-4.388
Veränderungen Konsolidierungskreis	0	0	0	0	0	0
Zugänge	0	0	0	1.673	3.015	4.688
Umbuchungen	0	0	0	2.251	-2.251	0
Umgliederung in zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	0	0	0	0	0	0
Abgänge	-783	-495	-1.360	-419	0	-3.057
Stand am 31.12.2013	25.391	82.961	21.364	33.575	2.377	165.668
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen						
Stand am 01.01.2013	1.198	37.796	10.945	26.825	0	76.764
Währungsänderungen	-44	-1.589	-568	-806	0	-3.007
Zugänge	0	8.520	3.565	2.728	0	14.813
Wertaufholung	-226	0	0	0	0	-226
Umbuchungen	0	0	0	0	0	0
Umgliederung in zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	0	0	0	0	0	0
Abgänge	-783	-495	-1.360	-413	0	-3.051
Stand am 31.12.2013	145	44.232	12.582	28.334	0	85.293
Nettobuchwerte						
Stand am 31.12.2013	25.246	38.729	8.782	5.241	2.377	80.375

Wertminderungen nach IAS 36 werden auf Seite 117 f. erläutert.

Für ein neues Warenwirtschaftssystem der BEG, das in den Folgejahren implementiert wird, wurden im Geschäftsjahr 2014 TEUR 1.724 (TEUR 1.427) als Zugang in den Geleisteten Anzahlungen erfasst.

Für immaterielle Vermögenswerte bestanden wie im Vorjahr keine Verfügungsbeschränkungen. Die erworbenen Marken sind als immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer mit ihrem Buchwert in Höhe von TEUR 27.291 (TEUR 25.246) bilanziert. Davon sind TEUR 10.200 (TEUR 10.200) der zahlungsmittelgenerierenden Einheit PSG, TEUR 10.378 (TEUR 9.136) der zahlungsmittelgenerierenden Einheit SPG und TEUR 6.713 (TEUR 5.910) der zahlungsmittelgenerierenden Einheit OEG zuzuordnen. Die wesentlichen Kundenlisten entfallen mit TEUR 26.656 (TEUR 32.834) auf die PSG und mit TEUR 4.751 (TEUR 5.896) auf die SPG und haben eine verbleibende Abschreibungsdauer von 1 bis 8 Jahren.

Das Bestellobligo für immaterielle Vermögenswerte beträgt TEUR 219 (TEUR 82).

(14) Sonstige Vermögenswerte

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

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

	2014	2013
Latente Steuern auf Verlustvorträge - brutto -	8.574	10.987
Wertberichtigung	-8.447	-9.817
Latente Steuern auf Verlustvorträge - netto -	127	1.170

Vortragsfähigkeit der wertberichtigten Verlustvorträge in TEUR

	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	unbegrenzt	Gesamt
2014	3.611	15.613	7.070	5.209	31.503
2013	4.645	13.739	12.515	8.897	39.796

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

Bestand an aktiven und passiven latenten Steuern in TEUR

	Aktiv		Passiv	
	2014	2013	2014	2013
Sachanlagen und andere immaterielle Vermögenswerte	7.319	5.243	23.406	24.404
Geschäftswerte	139	0	68.364	59.190
Vorräte	2.868	2.972	139	17
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	2.148	2.406	447	880
Langfristige Rückstellungen	11.300	6.541	0	0
Kurzfristige Rückstellungen	900	1.149	37	129
Finanzverbindlichkeiten	10.889	11.468	31	103
Sonstige Verbindlichkeiten	1.114	4.983	29	0
Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente	117	168	72	41
Steuerliche Verlustvorträge	127	1.170	0	0
Zwischensumme	36.921	36.100	92.525	84.764
Saldierung	-35.014	-32.953	-35.014	-32.953
Konzernbilanz	1.907	3.147	57.511	51.811

Erfolgsneutral wurden auf Marktwerte von derivativen Finanzinstrumenten, die als Cashflow-Hedges zu klassifizieren sind, latente Steuern in Höhe von TEUR 41 (TEUR 125) gebildet. Auf erfolgsneutral erfasste versicherungsmathematische Gewinne und Verluste zur Bewertung von Pensionsverpflichtungen wurden latente Steuern in Höhe von TEUR 7.804 (TEUR 3.481) gebildet.

Von den aktiven latenten Steuern in Höhe von TEUR 1.907 (TEUR 3.147) entfallen TEUR 134 (TEUR 723) auf Gesellschaften, die im Berichtsjahr oder im Vorjahr ein negatives Periodenergebnis hatten. Der Ansatz der jeweiligen aktiven latenten Steuern basiert auf den positiven Ergebnissen der rollierenden Fünf-Jahres-Planung der jeweiligen Gesellschaft unter Berücksichtigung der Zukunftserwartungen sowie der Geschäftsentwicklung bzw. Verlusthistorie der Vergangenheit.

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 3.582 (TEUR 2.944) entstehen. Ggf. anfallende ausländische Quellensteuern sowie ertragsteuerliche Effekte bei ausländischen Zwischenholdings wurden dabei aus Wesentlichkeitsgründen nicht berücksichtigt.

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

(16) Vorräte in TEUR

	2014	2013
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	1.612	1.391
Unfertige Erzeugnisse	1.167	1.128
Fertige Erzeugnisse und Waren	78.418	80.132
Geleistete Anzahlungen	1.360	778
	82.557	83.429

Bei fertigen Erzeugnissen und Waren sind individuelle Bewertungsabschläge über die voraussichtliche Reichweite des Lagerbestands in Höhe von TEUR 8.436 (TEUR 9.183) vorgenommen worden. In den Vorräten wurden Zwischengewinne in Höhe von TEUR 238 (TEUR 307) eliminiert.

(17) Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Entwicklung der Wertberichtigung auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in TEUR

	2014	2013
Stand 01.01.	3.015	4.202
Zuführung	610	212
Auflösung	-266	-1.361
Währungs- und sonstige Änderungen	-43	-38
Stand 31.12.	3.316	3.015

Nähere Angaben zur Überleitungsrechnung von Brutto- auf Nettowerte finden sich auch im Abschnitt 4. Risikomanagement und Finanzinstrumente (Seite 141 ff.).

Die Lieferungen erfolgen unter branchenüblichem Eigentumsvorbehalt. TAKKT hat keine überfällige Forderung aktiviert, die nicht einer Wertminderung unterliegt.

(18) Sonstige Forderungen und Vermögenswerte in TEUR

	2014	2013
Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente	233	514
Sonstige Steuerforderungen	2.259	3.301
Bonusforderungen gegen Lieferanten	12.263	10.436
Aktive Rechnungsabgrenzung	4.785	6.042
Sonstige	1.776	3.024
	21.316	23.317

Im Vorjahr war in der Position Sonstige ein im Zuge der Akquisition der Ratioform-Gruppe erworbener Erstattungsanspruch gegen die Verkäufer für bestehende Rechtstreitigkeiten in Höhe von TEUR 739 enthalten. Dieser wurde aufgrund der Beendigung der Rechtstreitigkeiten im Geschäftsjahr 2014 in Höhe von TEUR 647 ausgebucht. Die korrespondierende Schuld war in gleicher Höhe in den kurzfristigen Rückstellungen ausgewiesen und wurde entsprechend aufgelöst.

(19) Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente in TEUR

	2014	2013
Schecks, Kassenbestand	160	120
Guthaben bei Kreditinstituten	3.883	5.737
	4.043	5.857

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

(20) Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte und Verbindlichkeiten

Am 31. Dezember 2014 hat die TAKKT einen Vertrag zur Veräußerung der Anteile an den zur PEG gehörenden Unternehmen mit den Unternehmen Global Industrial Holdings LLC, Port Washington, NY/USA, und Global Industrial Mexico Holdings Inc., Mexico D.F./Mexiko, beides Unternehmen der an der NYSE (New York Stock Exchange) gelisteten Systemax Inc., New York/USA, geschlossen. Der Vollzug der Transaktion erfolgte am 30. Januar 2015. Der vereinbarte Verkaufspreis beträgt 25 Millionen US-Dollar frei von Finanzschulden. Die bislang im Geschäftsbereich TAKKT AMERICA geführte Sparte PEG vertreibt als Industrieausstatter Produkte aus den Bereichen Transport, Lager und Betrieb und umfasst die Vertriebsmarken C&H in den USA und Mexiko, Products for Industry in den USA und Kanada, Avenue in Kanada sowie IndustrialSupplies.com in den USA. Durch den Verkauf kann TAKKT seine Ressourcen stärker auf die Weiterentwicklung zu einem integrierten Multi-Channel-Unternehmen konzentrieren.

Vermögenswerte und Verbindlichkeiten der Veräußerungsgruppe in TEUR

	2014
Sachanlagen	215
Immaterielle Vermögenswerte	2.992
Aktive latente Steuern	569
Vorräte	9.364
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	7.697
Sonstige Forderungen und Vermögenswerte	1.295
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	189
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	22.321
Finanzverbindlichkeiten	892
Rückstellungen	514
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	3.808
Sonstige Verbindlichkeiten	3.590
Zur Veräußerung gehaltene Verbindlichkeiten	8.804
Reinvermögen	13.517

Direkt im Eigenkapital bzw. im Sonstigen Ergebnis erfasste Erträge oder Aufwendungen, die in Verbindung mit der Veräußerungsgruppe stehen, betragen TEUR 1.722 und resultieren aus Umrechnungsdifferenzen.

(21) Konzerneigenkapital

Die Entwicklung des Konzerneigenkapitals ist auf Seite 97 ersichtlich. Das vollständig eingezahlte Grundkapital der TAKKT AG beträgt EUR 65.610.331 (EUR 65.610.331) und ist eingeteilt in 65.610.331 (65.610.331) auf den Inhaber lautende Stückaktien mit einem Nennwert von 1,00 Euro. Die von der Hauptversammlung am 04. Mai 2010 erteilte Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien galt bis zum 03. Mai 2015. In der Hauptversammlung vom 06. Mai 2014 wurde diese Ermächtigung durch Beschluss der Hauptversammlung aufgehoben und durch eine neue, bis zum 05. Mai 2019 geltende, Erwerbsermächtigung ersetzt. Ferner war der Vorstand der TAKKT AG durch satzungsändernden Beschluss der Hauptversammlung vom 06. Mai 2009 ermächtigt, das Grundkapital bis zum 29. Oktober 2014 mit Zustimmung des Aufsichtsrats durch Ausgabe neuer auf den Inhaber lautender Stückaktien einmalig oder mehrmals unter Berücksichtigung des Bezugsrechts der Aktionäre um bis zu insgesamt EUR 32.805.165,50 zu erhöhen. Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 06. Mai 2014 wurde auch diese Ermächtigung aufgehoben und durch eine neue Ermächtigung ersetzt, aufgrund derer der Vorstand ermächtigt wird, das Grundkapital bis zum 05. Mai 2019 mit Zustimmung des Aufsichtsrats einmalig oder mehrmals um bis zu insgesamt Euro 32.805.165,00 zu erhöhen. Der Vorstand ist jedoch ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das gesetzliche Bezugsrecht der Aktionäre auszu-schließen, soweit dies zum Ausgleich von freien Spitzenbeträgen erforderlich ist. Von sämtlichen der vorgenannten Ermächtigungen wurde im Geschäftsjahr 2014 kein Gebrauch gemacht. Es wird auf Seite 87 im Lagebericht verwiesen.

Die Gewinnrücklagen enthalten die thesaurierten Erfolgsbeiträge des Konzerns sowie den Saldo der erfolgswirksamen Konsolidierungsmaßnahmen und latenten Steuerabgrenzungen.

Kumulierte direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen in TEUR

	Pensionsverpflichtungen	Derivative Finanzinstrumente	Latente Steuern	Währungsrücklage	Gesamt
Stand am 01.01.2013	-12.135	-2.165	4.317	-16.491	-26.474
Veränderung Konsolidierungskreis	0	0	0	0	0
Sonstiges Ergebnis	75	1.816	-711	-3.898	-2.718
davon Währungseffekte	0	15	-32	-3.898	-3.915
Stand am 31.12.2013/01.01.2014	-12.060	-349	3.606	-20.389	-29.192
Veränderung Konsolidierungskreis	0	0	0	0	0
Sonstiges Ergebnis	-14.433	219	4.239	19.581	9.606
davon Währungseffekte	-36	0	18	19.581	19.563
Stand am 31.12.2014	-26.493	-130	7.845	-808	-19.586

Die Aktionäre haben Anspruch auf den Bilanzgewinn der TAKKT AG, soweit er nicht nach Gesetz oder Satzung, durch Hauptversammlungsbeschluss oder aufgrund der Einstellung in die Gewinnrücklagen von der Verteilung an die Aktionäre ausgeschlossen ist.

Vorbehaltlich der Zustimmung des Aufsichtsrats schlägt der Vorstand gemeinsam mit dem Aufsichtsrat vor, für das Geschäftsjahr 2014 einen Betrag in Höhe von TEUR 20.995 (TEUR 20.995) auszuschütten. Somit entfällt auf die 65,6 Millionen Stückaktien eine Gesamtdividende je Aktie von EUR 0,32 (EUR 0,32).

(22) Lang- und kurzfristige Finanzverbindlichkeiten in TEUR

	Restlaufzeit			31.12.2014
	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	22.678	21.119	27.413	71.210
Schuldscheindarlehen	29.000	33.399	0	62.399
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	2.019	13.756	19.641	35.416
Finanzverbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	41.920	10.000	0	51.920
Sonstige	630	0	0	630
	96.247	78.274	47.054	221.575
davon langfristig (Laufzeiten > 1 Jahr)				125.328

	Restlaufzeit			31.12.2013
	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	19.648	36.981	40.993	97.622
Schuldscheindarlehen	0	139.664	0	139.664
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	1.922	8.492	26.941	37.355
Finanzverbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	3.171	0	0	3.171
Sonstige	1.030	0	0	1.030
	25.771	185.137	67.934	278.842
davon langfristig (Laufzeiten > 1 Jahr)				253.071

Die Restlaufzeiten der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten entsprechen den jeweiligen Laufzeiten der in Anspruch genommenen Finanzierungszusagen. Zusätzlich stehen TAKKT nicht in Anspruch genommene Kreditlinien in Höhe von 173,0 Millionen Euro (153,7 Millionen Euro) zur Verfügung. Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten sind unbesichert. Die Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasingverträgen betreffen das Versandhandelszentrum in Kamp-Lintfort/Deutschland und die drei Mietobjekte der Ratioform Verpackungen GmbH in Pliening/Deutschland sowie eine Regalanlage.

Eine Aufstellung der Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen findet sich im Abschnitt Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen auf Seite 155.

Entwicklung der lang- und kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten in TEUR

	01.01.2014	Währungs- änderungen	Sonstige Veränderungen	Neu- gewährungen	Tilgungen	31.12.2014
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	97.622	12.096	-892	88.125	-125.741	71.210
Schuldscheindarlehen	139.664	0	235	0	-77.500	62.399
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	37.355	0	0	0	-1.939	35.416
Finanzverbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	3.171	-65	0	48.814	0	51.920
Sonstige	1.030	0	31	0	-431	630
	278.842	12.031	-626	136.939	-205.611	221.575

	01.01.2013	Währungs- änderungen	Sonstige Veränderungen	Neu- gewährungen	Tilgungen	31.12.2013
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	141.840	-4.730	0	77.672	-117.160	97.622
Schuldscheindarlehen	139.526	0	138	0	0	139.664
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	39.204	0	0	0	-1.849	37.355
Finanzverbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	8.716	-17	0	0	-5.528	3.171
Sonstige	1.580	0	-85	0	-465	1.030
	330.866	-4.747	53	77.672	-125.002	278.842

Die durchschnittliche Nettofinanzverschuldung betrug für das Geschäftsjahr TEUR 243.546 (TEUR 302.418). Dabei wurde die Verschuldung nach Monaten gewichtet und mit den für die Gewinn- und Verlustrechnung angewendeten Durchschnittskursen umgerechnet.

Im vierten Quartal 2012 wurde ein Schuldscheindarlehen mit einem Volumen von TEUR 140.000 in vier Tranchen begeben. Die Tranchen hatten Laufzeiten von drei und fünf Jahren mit jeweils fixer und variabler Verzinsung. Der variabel verzinsten Teil des Schuldscheindarlehens in Höhe von TEUR 77.500 wurde in 2014 gekündigt und zu günstigeren Konditionen refinanziert.

Die Position Sonstige enthält zum Stichtag die Verbindlichkeiten aus ausgegebenen EVA®-Zertifikaten an Führungskräfte der TAKKT-Gruppe.

Aufgrund von Aufrechnungsvereinbarungen innerhalb der Clearing-Verträge für Konzernverrechnungskonten mit der Haniel Finance Deutschland GmbH, Duisburg/Deutschland, und der Haniel Finance B.V. Venlo/Niederlande, wurden Forderungen gegen verbundene Unternehmen in Höhe von TEUR 4.122 (TEUR 5.744) mit den Finanzverbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen in Höhe von brutto TEUR 56.042 (TEUR 8.915) in Übereinstimmung mit IAS 32 saldiert.

Finanzverbindlichkeiten nach Währungen und Zinssicherung in TEUR

	31.12.2014	Anteil an der Gesamtverschuldung (in Prozent)	Gewichtete Restlaufzeit (in Jahren)	Durchschnittlicher Zinssatz (in Prozent)
USD-Verbindlichkeiten	65.685	29,6		
– Kreditinstitute	29.032	13,1	2,8	1,0
– Sonstige	36.653	16,5	0,9	1,2
EUR-Verbindlichkeiten	155.836	70,4		
– Kreditinstitute	42.124	19,0	2,8	0,9
– Schuldscheindarlehen	62.399	28,2	1,9	3,0
– Finanzierungsleasing (festverzinslich)	35.416	16,0	8,1	4,5
– Sonstige	15.897	7,2	0,9	1,7
Verbindlichkeiten übrige Währungen	54	0,0	n/a	n/a
	221.575	100,0	n/a	n/a
davon zinsgesichert	140.761	63,5		

	31.12.2013	Anteil an der Gesamtverschuldung (in Prozent)	Gewichtete Restlaufzeit (in Jahren)	Durchschnittlicher Zinssatz (in Prozent)
USD-Verbindlichkeiten	88.929	31,9		
– Kreditinstitute	88.929	31,9	3,0	3,3
– Sonstige	0	0,0	n/a	n/a
EUR-Verbindlichkeiten	189.577	68,0		
– Kreditinstitute	8.456	3,0	3,0	1,9
– Schuldscheindarlehen	139.664	50,1	2,4	3,0
– Finanzierungsleasing (festverzinslich)	37.355	13,4	8,8	4,9
– Sonstige	4.102	1,5	n/a	n/a
Verbindlichkeiten übrige Währungen	336	0,1	n/a	n/a
	278.842	100,0	n/a	n/a
davon zinsgesichert	220.526	79,1		

Die Berechnung der gewichteten Restlaufzeit der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten erfolgte auf Basis der zum Stichtag gezogenen sowie freien Kreditlinien.

Nähere Erläuterungen zur Zinssicherung finden sich auf Seite 149 f.

(23) Langfristige Sonstige Verbindlichkeiten

Die Langfristigen Sonstigen Verbindlichkeiten betrafen im Vorjahr ausschließlich Kaufpreisverbindlichkeiten. Darin waren bedingte Gegenleistungen in Höhe von TEUR 116 enthalten. Da sowohl der zweite Teil des Kaufpreises der zum 01. April 2012 erworbenen George Patton Associates, Inc., Rhode Island/USA, als auch der letzte Teil des Kaufpreises der in 2011 erworbenen UBEN Unternehmensberatung Enzinger GmbH, Waldkirchen/Deutschland, im Geschäftsjahr 2015 fällig werden, wurden die entsprechenden Kaufpreisverbindlichkeiten im Geschäftsjahr 2014 in die Kurzfristigen Sonstigen Verbindlichkeiten umgegliedert.

Weitere Informationen zu bedingten Gegenleistungen finden sich auf Seite 153.

(24) Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

Für zahlreiche Mitarbeiter des TAKKT-Konzerns bestehen in Abhängigkeit von rechtlichen, wirtschaftlichen und steuerlichen Gegebenheiten des jeweiligen Landes unterschiedliche Systeme zur Alterssicherung, die in der Regel die Dauer der Betriebszugehörigkeit und das Gehalt oder Endgehalt der Mitarbeiter berücksichtigen. Es handelt sich dabei sowohl um leistungsorientierte als auch um beitragsorientierte Versorgungssysteme, die Alters-, Invaliden- und Hinterbliebenenleistungen abdecken. Die Pensionsverpflichtungen enthalten sowohl Verpflichtungen aus laufenden Pensionen als auch Anwartschaften auf zukünftig zu zahlende Pensionen.

Die für den TAKKT-Konzern wesentlichen leistungsorientierten Regelungen im Rahmen der Altersversorgung betreffen deutsche Gesellschaften und bestehen für den Vorstand, Führungskräfte sowie sonstige Mitarbeiter. Die Finanzierung der daraus resultierenden Verpflichtung erfolgt ausschließlich über Rückstellungen.

Für Vorstände besteht eine Altersversorgungszusage, aufgrund deren jährlich ein Beitrag von zehn Prozent der Summe aus Grundvergütung und Richtttantieme der Rückstellung für Pensionen zugeführt wird. Dabei ist die Gewährung des Beitrags an die Bestelldauer als Vorstand gebunden. Die Richtttantieme entspricht einer Zielerreichung von 100 Prozent. Für die Beiträge wird bis zum Eintritt des Versorgungsfalls eine Mindestverzinsung von sechs Prozent pro Jahr gewährt. Ein Anspruch auf Altersleistungen besteht ab Austritt, frühestens allerdings mit Vollendung des 60. Lebensjahres. Bei Invalidität und im Todesfall wird das Versorgungsguthaben ausgezahlt, das sich ergäbe, wenn bis zur Vollendung des 63. Lebensjahres Beiträge gezahlt worden wären.

Für bestimmte Führungskräfte bestehen Altersversorgungszusagen, auf Basis derer die Altersrente mit Erreichen eines Alters von 65 Jahren, Invalidität sowie Witwen- und Waisenrente abgedeckt sind. Der jährliche Beitrag zur Altersversorgung beträgt acht Prozent des Jahresfesteinkommens der jeweiligen Führungskraft. Für die jährliche Verzinsung der erdienten Rentenbausteine wird der BilMoG-Referenzzinssatz der Bundesbank verwendet. Die Auszahlung kann je nach Vereinbarung verrentet oder als Einmalbetrag ausbezahlt werden. Für ehemalige Führungskräfte existiert ein bereits stillgelegter Plan, auf dessen Basis noch laufende Rentenzahlungen erfolgen.

Für eine Vielzahl der sonstigen Mitarbeiter deutscher Konzerngesellschaften besteht ein Versorgungsplan, der die Altersrente mit Erreichen des 65. Lebensjahres, Invalidität sowie Witwen- und Waisenrente regelt. Dabei werden in Abhängigkeit der geleisteten Dienstjahre und des durchschnittlichen rentenbeitragspflichtigen Entgelts der letzten drei Arbeitsjahre gemäß der aktuell gültigen Betriebsvereinbarung monatlich festgelegte Eurobeträge für jedes Dienstjahr im Versorgungsfall fällig. Weiter besteht für bestimmte Mitarbeiter die Möglichkeit, freiwillig Gehalt umzuwandeln. Diese als Deferred Compensation bezeichneten Beträge werden in Rentenbausteine umgewandelt und als Rente ausbezahlt.

Außerdem bestehen zehn sonstige Einzelzusagen, im Wesentlichen Altzusagen erworbener Konzerngesellschaften. Aus dem Großteil dieser sonstigen Einzelzusagen erfolgen bereits laufende Rentenzahlungen.

In der Schweiz bestehen dem Bundesgesetz über die berufliche Vorsorge (BVG) entsprechend Zusagen für Mitarbeiter und Führungskräfte, die Altersrente, Invaliden- und Hinterbliebenenleistungen regeln. Die Finanzierung erfolgt durch Arbeitnehmer- und Arbeitgeberbeiträge an einen Pensionsfonds (Sammelstiftung), der das Planvermögen darstellt. Die Beiträge in Prozent des versicherten Lohns variieren in Abhängigkeit von Gehalt und Alter. Die Auszahlung erfolgt in Form von Rentenzahlungen oder als Einmalbetrag. Zur Absicherung der Pensionsansprüche unterliegen die Pläne Mindestdotierungsverpflichtungen, aus denen sich in Zukunft gegebenenfalls Nachschussverpflichtungen ergeben können.

In einer niederländischen Gesellschaft besteht ein Versorgungsplan für 11 (11) Mitarbeiter, der die Altersrente ab 65 Jahren, Invalidität und Witwen- und Waisenrente abdeckt. Die Höhe der Rente basiert auf dem Arbeitsentgelt abzüglich der staatlichen Altersvorsorge. Die Finanzierung dieser Versorgungszusage erfolgt durch Leistungen an eine Versicherungsgesellschaft. Das dadurch entstandene Planvermögen umfasst ausschließlich qualifizierte Versicherungspolizen. Zum 01. Januar 2011 wurde der zugrunde liegende Plan stillgelegt. Danach erworbene Ansprüche werden durch einen beitragsorientierten Plan abgedeckt.

Der in der Bilanz erfasste Wert der Pensionsrückstellungen leitet sich wie folgt her:

Finanzierungsstatus der Pensionsrückstellungen in TEUR

	2014	2013
Anwartschaftsbarwert (fondsfinanziert)	11.553	9.621
Anwartschaftsbarwert (nicht fondsfinanziert)	49.741	34.168
Summe Anwartschaftsbarwert	61.294	43.789
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-8.642	-7.613
Pensionsrückstellung zum 31.12.	52.652	36.176

Für die vorangehend beschriebenen Pläne kommen bei der Berechnung des Anwartschaftsbarwerts folgende Parameter zur Anwendung:

Parameter in Prozent

	2014		2013	
	EUR	CHF	EUR	CHF
Rechnungszins	2,00	1,30	3,70	2,10
Entgelttrend	2,75	1,50	2,75	1,50
Rententrend	1,75	0,00	1,90	0,00

Der Rechnungszins basiert auf erstrangigen, festverzinslichen Unternehmensanleihen, die von mindestens einer namhaften Ratingagentur ein AA-Rating erhielten.

Die gewichtete Duration der Pensionsrückstellungen beträgt 20,6 (19,0) Jahre zum 31. Dezember 2014.

Alle übrigen Pensionsverpflichtungen sind von untergeordneter Bedeutung und werden unter Berücksichtigung landesspezifischer Berechnungsgrundlagen und Parameter ermittelt.

Entwicklung der Pensionsrückstellungen im Geschäftsjahr 2014 in TEUR

	Anwartschafts- barwert	Marktwert des Planvermögens	Pensionsrück- stellungen
Stand am 01.01.2014	43.789	7.613	36.176
Laufender Dienstzeitaufwand	1.968	0	1.968
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand/Effekte aus Abgeltungen und Kürzungen	-72	0	-72
Personalaufwand	1.896	0	1.896
Nettozinsaufwand	1.530	194	1.336
Erträge/Verluste aus dem Planvermögen	0	0	0
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/Verluste (+) aus der Änderung demographischer Annahmen	0	0	0
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/Verluste (+) aus der Änderung finanzieller Annahmen	14.696	0	14.696
Erfahrungsbedingte Anpassungen	-265	34	-299
Direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen	14.431	34	14.397
Effekte aus Währungsdifferenzen	162	116	46
Übertrag von Verpflichtungen	275	275	0
Veränderung Konsolidierungskreis	0	0	0
Beiträge der Arbeitnehmer	213	213	0
Beiträge des Arbeitgebers	0	293	-293
Rentenzahlungen	-1.003	-97	-906
Sonstige Effekte	-353	800	-1.153
Stand am 31.12.2014	61.293	8.641	52.652

Entwicklung der Pensionsrückstellungen im Geschäftsjahr 2013 in TEUR

	Anwartschafts- barwert	Marktwert des Planvermögens	Pensionsrück- stellungen
Stand am 01.01.2013	42.699	8.376	34.323
Laufender Dienstzeitaufwand	1.954	0	1.954
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand/Effekte aus Abgeltungen und Kürzungen	-362	0	-362
Personalaufwand	1.592	0	1.592
Nettozinsaufwand	1.464	196	1.268
Erträge/Verluste aus dem Planvermögen	0	0	0
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/Verluste (+) aus der Änderung demographischer Annahmen	10	0	10
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/Verluste (+) aus der Änderung finanzieller Annahmen	409	0	409
Erfahrungsbedingte Anpassungen	-377	117	-494
Neubewertungen der Pensionsrückstellungen	42	117	-75
Effekte aus Währungsdifferenzen	0	0	0
Übertrag von Verpflichtungen	-1.481	-1.536	55
Veränderung Konsolidierungskreis	0	0	0
Beiträge der Arbeitnehmer	224	224	0
Beiträge des Arbeitgebers	0	308	-308
Rentenzahlungen	-751	-72	-679
Sonstige Effekte	-2.008	-1.076	-932
Stand am 31.12.2013	43.789	7.613	36.176

Das Planvermögen enthält keine eigenen Finanzinstrumente oder selbst genutzten Vermögenswerte. Arbeitgeberbeiträge zum Planvermögen werden sich in 2015 voraussichtlich auf TEUR 292 belaufen.

Der nachzuverrechnende Dienstzeitaufwand und Effekte aus Kürzungen resultieren im laufenden sowie im vergangenen Geschäftsjahr im Wesentlichen aus der Einstellung des operativen Geschäfts der Topdeq-Gruppe und der damit verbundenen Reduktion der Arbeitnehmerzahl, die von dem Pensionsplan erfasst wurden.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Auswirkung der Veränderung einer maßgeblichen versicherungsmathematischen Annahme auf den Anwartschaftsbarwert der leistungsorientierten Pensionsverpflichtungen. Dabei bleiben alle übrigen Annahmen gegenüber der ursprünglichen Berechnung unverändert, d. h. mögliche Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Annahmen bleiben unberücksichtigt.

Sensitivitätsanalyse des Anwartschaftsbarwerts in TEUR

	Anwartschaftsbarwert	
	2014	2013
Rechnungszins		
Erhöhung um 0,5 Prozent	55.773	40.177
Verringerung um 0,5 Prozent	67.660	47.931
Entgeltrend		
Erhöhung um 0,5 Prozent	62.430	44.547
Verringerung um 0,5 Prozent	60.271	43.089
Rententrend		
Erhöhung um 0,5 Prozent	64.049	45.212
Verringerung um 0,5 Prozent	58.826	42.485
Lebenserwartung		
Erhöhung um 1 Jahr	62.944	44.698
Verringerung um 1 Jahr	59.695	42.866

Die folgende Tabelle zeigt die zukünftig erwarteten Zahlungen für Versorgungsleistungen:

Erwartete Fälligkeit der Versorgungsleistungen 2014 in TEUR

	2015	2016–2019	2020–2024
Erwartete Zahlungen	1.032	4.625	7.424

Erwartete Fälligkeit der Versorgungsleistungen 2013 in TEUR

	2014	2015–2018	2019–2023
Erwartete Zahlungen	936	4.445	7.055

Die mit den leistungsorientierten Pensionsverpflichtungen verbundenen Risiken betreffen neben den versicherungsmathematischen Risiken wie Langlebigkeit auch finanzielle Risiken wie Marktpreisrisiken, durch welche der Rechnungszins beeinflusst werden kann, oder Inflationsrisiken, die Auswirkungen auf Entgelt- oder Rententrend haben können. Eine Absicherung dieser Risiken wird nicht angestrebt.

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 8.039 (TEUR 7.865). Die künftige Höhe dieser Aufwendungen hängt wesentlich von der Entwicklung der zugrunde liegenden Rentenversicherungssysteme ab.

Bei einigen ausländischen Gesellschaften, insbesondere den US-amerikanischen, bestehen freiwillige beitragsorientierte Pläne für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Die betroffenen US-Gesellschaften leisten nach einer bestimmten Betriebszugehörigkeit einen Beitrag für die Alterssicherung der Arbeitnehmer an einen externen Fonds. Die Arbeitgeberbeiträge sind abhängig von freiwilligen Arbeitnehmerbeiträgen, dabei aber der Höhe nach auf bis zu 5,0 (5,0) Prozent des Gehalts des Arbeitnehmers begrenzt. Darüber hinaus bestehen für bestimmte US-Gesellschaften Pläne, die - in Abhängigkeit von der Umsatzentwicklung einer Gesellschaft - zu weiteren Arbeitgeberbeiträgen an den externen Fonds führen können. Ansprüche aus den Beitragszahlungen können die Gesellschaften nicht herleiten, ein Planvermögen ist bei den Gesellschaften nicht zu aktivieren. Die Aufwendungen für beitragsorientierte Pläne betragen im Berichtsjahr TEUR 2.028 (TEUR 1.734).

(25) Langfristige Sonstige und Kurzfristige Rückstellungen in TEUR**Entwicklung der Langfristigen Sonstigen und Kurzfristigen Rückstellungen** in TEUR

	01.01.2014	Währungs- anpassungen	Verbrauch	Um- buchungen	Auflösung	Zuführung	Umgliederung in zur Veräußerung gehaltene Verbindlich- keiten	31.12.2014
Verpflichtungen aus dem Personalbereich	5.274	0	-1.260	-744	-503	1.065	0	3.832
Sonstige	1.325	52	-78	0	-79	173	-146	1.247
Langfristige Sonstige Rückstellungen	6.599	52	-1.338	-744	-582	1.238	-146	5.079
Prämien und Tantiemen	6.523	518	-6.446	744	-330	9.131	-254	9.886
Verpflichtungen aus dem Personalbereich	272	45	-270	0	-18	926	-2	953
Kundengutschriften	1.333	127	-929	0	-126	1.077	-113	1.369
Restrukturierung	6.246	8	-5.243	0	-410	250	0	851
Sonstige	4.476	34	-379	0	-983	798	0	3.946
Kurzfristige Rückstellungen	18.850	732	-13.267	744	-1.867	12.182	-369	17.005

	01.01.2013	Währungs- anpassungen	Verbrauch	Um- buchungen	Auflösung	Zuführung	Umgliederung in zur Veräußerung gehaltene Verbindlich- keiten	31.12.2013
Verpflichtungen aus dem Personalbereich	5.062	0	-1.439	0	-61	1.712	0	5.274
Sonstige	1.275	0	-19	0	-1	70	0	1.325
Langfristige Sonstige Rückstellungen	6.337	0	-1.458	0	-62	1.782	0	6.599
Prämien und Tantiemen	8.410	-274	-7.424	0	-1.019	6.830	0	6.523
Verpflichtungen aus dem Personalbereich	1.106	-5	-743	0	-213	127	0	272
Kundengutschriften	1.537	-58	-1.479	0	0	1.333	0	1.333
Restrukturierung	0	0	0	0	0	6.246	0	6.246
Sonstige	5.470	-15	-295	0	-1.056	372	0	4.476
Kurzfristige Rückstellungen	16.523	-352	-9.941	0	-2.288	14.908	0	18.850

Die Langfristigen Verpflichtungen aus dem Personalbereich beinhalten im Wesentlichen die Performance-Cash-Plänen des Vorstands in Höhe von TEUR 2.119 (TEUR 3.315) und Altersteilzeitverpflichtungen in Höhe von TEUR 903 (TEUR 974).

In den Kurzfristigen Sonstigen Rückstellungen waren in 2013 Rückstellungen in Höhe von TEUR 739 für Rechtsstreitigkeiten gegen die Verkäufer der Ratioform-Gruppe enthalten. Aufgrund der Beilegung der Rechtsstreitigkeiten in 2014 wurden diese in Höhe von TEUR 647 aufgelöst. Die in gleicher Höhe gegenüberstehenden und in den Sonstigen Forderungen und Vermögenswerten ausgewiesenen Erstattungsansprüche wurden entsprechend ausgebucht.

Die im Zuge der Einstellung des operativen Geschäfts der Topdeq-Gruppe gebildete Rückstellung für Restrukturierung beträgt zum Bilanzstichtag TEUR 851 (TEUR 6.246). Diese umfasst Aufwendungen für Abfindungen in Höhe von TEUR 315 (TEUR 3.496), Aufwendungen in Höhe von TEUR 536 (TEUR 2.100), die aus Mietverpflichtungen resultieren, sowie Abbruchverpflichtungen in Höhe von TEUR 0 (TEUR 494) und sonstige Aufwandsposten in Höhe von TEUR 0 (TEUR 156).

Verpflichtungen aus Wertkonten in Höhe von TEUR 43 (TEUR 69) werden mit den zugehörigen Rückdeckungsversicherungen in gleicher Höhe saldiert.

(26) Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

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

(27) Kurzfristige Sonstige Verbindlichkeiten in TEUR

	2014	2013
Kundenanzahlungen	4.809	4.239
Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente	620	719
Ausstehende Rechnungen	10.529	10.484
Verbindlichkeiten aus sonstigen Steuern	6.622	7.412
Verbindlichkeiten aus dem Personalbereich	3.914	4.257
Abgegrenzte Zinsen	377	750
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	904	1.065
Rabatt- und Bonusverbindlichkeiten	2.166	1.921
Verbindlichkeiten aus der Jahresabschlussprüfung	882	1.020
Passive Rechnungsabgrenzungsposten	795	910
Kaufpreisverbindlichkeiten	61.135	118
Übrige	7.196	9.022
	99.949	41.917

Da sowohl der zweite Teil des Kaufpreises der zum 01. April 2012 erworbenen George Patton Associates, Inc., Rhode Island/USA, als auch der letzte Teil des Kaufpreises der in 2011 erworbenen UBEN Unternehmensberatung Enzinger GmbH, Waldkirchen/Deutschland, im Geschäftsjahres 2015 fällig werden, wurden die entsprechenden Kaufpreisverbindlichkeiten im Geschäftsjahr 2014 aus den Langfristigen Sonstigen Verbindlichkeiten in die Kurzfristigen Sonstigen Verbindlichkeiten umgegliedert.

Im Geschäftsjahr 2013 wurde die Nichtdurchführung des Vertrages über die Ausbaumöglichkeit des Versandhandelszentrums in Kamp-Lintfort erklärt. Infolge dessen war im Posten Übrige der Aufwand für eine im Januar 2014 zu leistende Entschädigungszahlung in Höhe von TEUR 2.034 enthalten.

4. RISIKOMANAGEMENT UND FINANZINSTRUMENTE

TAKKT hat im Risikobericht des Konzernlageberichts auf Seite 72 ff. die möglichen finanzwirtschaftlichen Risiken für den Erfolg der TAKKT-Gruppe sowie die Strategie zur Steuerung dieser Risiken ausführlich dargestellt. Neben dem Liquiditäts- und Kreditrisiko ist TAKKT im Bereich der finanzwirtschaftlichen Risiken aufgrund der internationalen Präsenz auch Chancen und Risiken durch Wechselkurs- sowie Zinsschwankungen an den internationalen Geld- und Kapitalmärkten ausgesetzt. Das Risikomanagementsystem des Konzerns berücksichtigt entsprechend die Unsicherheiten aus der künftigen Entwicklung der Finanzmärkte. Durch den Einsatz von derivativen Finanzinstrumenten sollen Risiken reduziert werden. Mit dieser Strategie unterstützt das Risikomanagementsystem die finanzielle Leistungsfähigkeit des Konzerns.

Die von TAKKT gehaltenen Finanzinstrumente sind folgenden IAS 39-Kategorien zugeordnet:

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

Kategorisierung der Finanzinstrumente zum 31. Dezember 2014 in TEUR

	Kategorie Finanzinstrumente			Keine IAS 39 Kategorie	Überleitung zur Bilanzposition	Bilanzposition insgesamt
	I.	II.	III.			
Langfristiges Vermögen						
Sonstige Vermögenswerte	0	679	0	0	60	739
Kurzfristiges Vermögen						
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0	83.254	0	0	0	83.254
Sonstige Forderungen und Vermögenswerte	11	14.040	0	221	7.044	21.316
Zahlungsmittel	0	4.043	0	0	0	4.043
Aktiva	11	102.016	0			
Langfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten	0	0	91.931	33.397	0	125.328
Sonstige Verbindlichkeiten	0	0	396	0	0	396
Kurzfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten	0	0	94.228	2.019	0	96.247
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	0	0	26.594	0	0	26.594
Sonstige Verbindlichkeiten	252	0	64.725	484	34.488	99.949
Passiva	252	0	277.874			

Kategorisierung der Finanzinstrumente zum 31. Dezember 2013 in TEUR

	Kategorie Finanzinstrumente			Keine IAS 39 Kategorie	Überleitung zur Bilanzposition	Bilanzposition insgesamt
	I.	II.	III.			
Langfristiges Vermögen						
Sonstige Vermögenswerte	0	557	0	0	82	639
Kurzfristiges Vermögen						
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0	86.349	0	0	0	86.349
Sonstige Forderungen und Vermögenswerte	332	13.460	0	182	9.343	23.317
Zahlungsmittel	0	5.857	0	0	0	5.857
Aktiva	332	106.223	0			
Langfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten	0	0	217.638	35.433	0	253.071
Sonstige Verbindlichkeiten	0	0	52.222	116	0	52.338
Kurzfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten	0	0	23.849	1.922	0	25.771
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	0	0	26.631	0	0	26.631
Sonstige Verbindlichkeiten	136	0	5.597	701	35.483	41.917
Passiva	136	0	325.937			

Die finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten der Kategorie I. betreffen Derivate, die nach IAS 39 als zu Handelszwecken gehalten zu klassifizieren sind. Diese Derivate werden ausschließlich zu Sicherungszwecken eingesetzt.

In der Spalte Keine IAS-39-Kategorie sind Derivate mit einem positiven beizulegenden Zeitwert in Höhe von TEUR 221 (TEUR 182) bzw. einem negativen beizulegenden Zeitwert in Höhe von TEUR 368 (TEUR 583), Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing mit einem Buchwert von TEUR 35.416 (TEUR 37.355) und zum beizulegenden Zeitwert bewertete bedingten Gegenleistungen in Höhe von TEUR 116 (TEUR 234) enthalten.

Die Ermittlungsmethode aller zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Sonstigen Forderungen und Vermögenswerte und Sonstigen Verbindlichkeiten ist mit Ausnahme der Bewertung von bedingten Gegenleistungen der Stufe 2 zuzuordnen. Zur Überleitung der der Stufe 3 zuzuordnenden bedingten Gegenleistungen vgl. Seite 153. Eine Definition der Stufen findet sich auf Seite 112.

Im Berichtsjahr wurden keine Umgliederungen zwischen den einzelnen Stufen vorgenommen.

Die Buchwerte aller Finanzinstrumente, die in der Bilanz nicht zum beizulegenden Zeitwert bilanziert werden, stellen zum Berichtsstichtag angemessene Näherungswerte für den beizulegenden Zeitwert dar. Wesentliche Abweichungen zwischen Buchwerten und beizulegenden Zeitwerten könnten bei Leasingverbindlichkeiten und den festverzinslichen Tranchen des Schuldscheindarlehnens auftreten.

Für diese finanziellen Verbindlichkeiten werden zum Abschlussstichtag folgende Angaben gemacht:

Finanzverbindlichkeiten nach Buchwerten und beizulegendem Zeitwert in TEUR

	Buchwert 31.12.2014	Beizulegender Zeitwert 31.12.2014	Buchwert 31.12.2013	Beizulegender Zeitwert 31.12.2013
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	35.416	37.199	37.355	36.643
Schuldscheindarlehen und darauf abgegrenzte Zinsen	62.776	63.495	140.421	140.420
	98.192	100.694	177.776	177.063

Die Ermittlung der beizulegenden Zeitwerte erfolgt dabei analog des Vorgehens bei den wiederkehrend zum Fair Value bewerteten Vermögenswerten und Schulden.

Da der variabel verzinsten Teil des Schuldscheindarlehens in Höhe von TEUR 77.500 im September 2014 gekündigt und am 20. Oktober 2014 getilgt wurde, sind sowohl Buchwert als auch beizulegender Zeitwert des Schuldscheindarlehens gegenüber dem Vorjahr gesunken.

Das in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasste Nettoergebnis der Finanzinstrumentekategorien setzt sich wie folgt zusammen:

Nettoergebnis der Finanzinstrumentekategorien in TEUR

	aus Zinsen	zum beizu- legenden Zeitwert	Währungs- umrechnung	Wertbe- richtigung	2014
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte bzw. Verbindlichkeiten	0	-437	0	0	-437
Ausgereichte Kredite und Forderungen	30	0	-18	-1.546	-1.534
Finanzielle Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten	-7.206	0	149	0	-7.057
	-7.176	-437	131	-1.546	-9.028
	aus Zinsen	zum beizu- legenden Zeitwert	Währungs- umrechnung	Wertbe- richtigung	2013
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte bzw. Verbindlichkeiten	0	-329	0	0	-329
Ausgereichte Kredite und Forderungen	47	0	-1.081	-408	-1.442
Finanzielle Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten	-8.095	0	629	0	-7.466
	-8.048	-329	-452	-408	-9.237

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. Aufgrund der im Risikobericht auf Seite 76 f. beschriebenen starken Diversifikation der Kundenstruktur kommt es im operativen Geschäft zu keinen außerordentlichen Risikokonzentrationen. Dank einer konsequenten Bonitätsprüfung im Vorfeld einer Transaktion sowie eines stringenten Mahnwesens sind die Forderungsausfälle aus Lieferungen und Leistungen mit unverändert unter 0,2 Prozent vom Umsatz im Geschäftsjahr sehr gering. Dem Risiko eines Forderungsausfalls wird durch Bildung von Wertberichtigungen Rechnung getragen.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in TEUR

	01.01.2014	Währungs- änderungen	Sonstige Veränderungen	31.12.2014
Nominalwert der Forderungen	89.364	3.510	-6.305	86.569
Wertberichtigungen	-3.015	-91	-209	-3.315
Buchwert der Forderungen	86.349	3.419	-6.514	83.254

	01.01.2013	Währungs- änderungen	Sonstige Veränderungen	31.12.2013
Nominalwert der Forderungen	91.284	-1.822	-98	89.364
Wertberichtigungen	-4.202	38	1.149	-3.015
Buchwert der Forderungen	87.082	-1.784	1.051	86.349

Das Kreditrisiko aus derivativen Finanzinstrumenten besteht in der Gefahr des Ausfalls eines Vertragspartners und somit maximal in Höhe der angesetzten positiven beizulegenden Zeitwerte abzüglich der negativen beizulegenden Zeitwerte mit dem gleichen Vertragspartner. Da Finanzgeschäfte nur mit Kontrahenten guter Bonität eingegangen und aufrechterhalten werden, ist das tatsächliche Ausfallrisiko als eher gering einzustufen. Risikokonzentrationen im Finanzbereich werden durch breite Streuung der Transaktionen und Geschäfte auf eine Mehrzahl von Banken mit guter Bonität vermieden. Die Bonität der Banken wird laufend überwacht.

LIQUIDITÄTSRISIKO

Unter Liquiditätsrisiko wird die Gefahr verstanden, zu irgendeinem Zeitpunkt den Zahlungsverpflichtungen nicht ordnungsgemäß nachkommen zu können. Die nachfolgende Aufstellung zeigt die vertraglich vereinbarten Zins- und Tilgungszahlungen aus den am 31. Dezember 2014 bestehenden originären finanziellen Verbindlichkeiten sowie Ein- und Auszahlungen aus derivativen finanziellen Verbindlichkeiten und Vermögenswerten. Finanzgarantien bestanden nicht. Fremdwährungsbeträge wurden mit dem jeweiligen Stichtagskurs zum Bilanzstichtag in die Berichtswährung Euro umgerechnet.

Fälligkeitsanalyse zum 31. Dezember 2014 in TEUR

	Cashflow 2015	Cashflow 2016	Cashflow 2017 – 2019	Cashflow 2020 – 2024	Cashflow 2025ff.
Originäre finanzielle Verbindlichkeiten					
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	-22.979	-21.260	-395	-27.438	0
Schuldscheindarlehen	-30.876	-1.109	-34.612	0	0
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	-3.597	-3.597	-15.675	-14.935	-13.306
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	-42.203	-10.090	0	0	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-26.594	0	0	0	0
Sonstige Verbindlichkeiten	-65.389	0	0	0	0
Derivative finanzielle Vermögenswerte					
Auszahlungen	-13.360	0	0	0	0
Zugehörige Einzahlungen	13.526	0	0	0	0
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten					
Auszahlungen	-61.999	-177	-88	0	0
Zugehörige Einzahlungen	61.415	0	0	0	0

Fälligkeitsanalyse zum 31. Dezember 2013 in TEUR

	Cashflow 2014	Cashflow 2015	Cashflow 2016 – 2018	Cashflow 2019 – 2023	Cashflow 2024ff.
Originäre finanzielle Verbindlichkeiten					
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	-28.534	-37.438	-1.303	-41.032	0
Schuldscheindarlehen	-3.831	-100.331	-46.281	0	0
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	-3.706	-3.706	-11.120	-22.696	-14.553
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	-3.171	0	0	0	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-26.631	0	0	0	0
Sonstige Verbindlichkeiten	-5.997	-54.094	0	0	0
Derivative finanzielle Vermögenswerte					
Auszahlungen	-33.697	0	0	0	0
Zugehörige Einzahlungen	34.170	0	0	0	0
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten					
Auszahlungen	-46.081	-511	-204	0	0
Zugehörige Einzahlungen	45.269	114	0	0	0

TAKKT verfügt über umfangreiche nicht genutzte kurz- und langfristige Kreditlinien mit einer Vielzahl von deutschen und internationalen Banken in Höhe von 173,0 Millionen Euro (153,7 Millionen Euro). Daher ist das aus den Fälligkeiten resultierende Liquiditätsrisiko weitgehend zu vernachlässigen.

MARKTPREISRISIKO

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

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

WÄHRUNGSRISIKO

Die nachfolgende Darstellung gibt einen Überblick über das abgesicherte Nominalvolumen sowie die zugehörigen Marktwerte der Währungssicherungsgeschäfte. Die Kontrakte haben eine Restlaufzeit von einem Jahr (zwei Jahren). Ein Netting von Währungsinstrumenten wurde nicht durchgeführt.

Währungssicherung in TEUR

	Nominalwert		Marktwert	
	2014	2013	2014	2013
Aktiva				
Währungsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	7.972	11.044	221	182
Währungsderivate ohne Hedge-Accounting	5.500	22.110	11	332
Passiva				
Währungsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	18.576	22.831	-68	-72
Währungsderivate ohne Hedge-Accounting	42.906	22.732	-252	-136
	74.954	78.717	-88	306

WÄHRUNGSDERIVATE, ALS CASHFLOW-HEDGES QUALIFIZIERT

TAKKT ist Währungsrisiken ausgesetzt, weil der Kauf und Verkauf von Waren und Dienstleistungen in eingeschränktem Umfang (unter zehn Prozent des Konzernumsatzes) in unterschiedlichen Währungen erfolgt. Die im TAKKT-Konzern zu erwartenden Netto-Fremdwährungszahlungsströme werden zu rund 70 Prozent durch Währungsinstrumente abgesichert, die als effektive Cashflow-Hedges qualifiziert werden können und bis zum Abschlussstichtag mit keinen wesentlichen Ineffektivitäten verbunden waren. Wechselkursänderungen der zugrunde liegenden Währungen haben über die Marktwertschwankungen der Sicherungsgeschäfte Auswirkungen auf die kumulierten, direkt im Eigenkapital erfassten Wertänderungen. Daher werden diese bei der eigenkapitalbezogenen Sensitivitätsberechnung berücksichtigt.

Im Geschäftsjahr 2014 wurden aus der Veränderung der beizulegenden Zeitwerte von Devisenderivaten resultierende Gewinne nach latenten Steuern von insgesamt TEUR 102 (TEUR 70) erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst. Diese Wertänderungen stellen den effektiven Teil der Sicherungsbeziehung dar. Außerdem wurden im Eigenkapital verbuchte Gewinne in Höhe von TEUR 69 (TEUR 145) 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 Gewinne nach latenten Steuern in Höhe von TEUR 102 in die Gewinn- und Verlustrechnung transferiert werden.

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

Grundgeschäfte der Währungsderivate in TEUR

	2014		2013	
	Cashflow 2015	Cashflow 2016ff.	Cashflow 2014	Cashflow 2015ff.
CAD	2.846	0	9.080	0
CHF	14.127	0	14.816	0
CZK	192	0	160	0
DKK	0	0	0	0
GBP	1.942	0	2.094	0
HUF	1.684	0	1.539	0
JPY	0	0	0	0
MXN	0	0	168	0
NOK	1.664	0	1.720	0
PLN	72	0	424	0
RON	427	0	446	0
RUB	258	0	0	0
SEK	2.369	0	2.934	0
TRY	489	0	494	0
USD	478	0	0	0

WÄHRUNGSDERIVATE OHNE HEDGE-ACCOUNTING

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

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

Es wird kein Fair-Value-Hedge-Accounting angewendet.

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

Sensitivitätsanalyse für Währungsschwankungen in TEUR

31.12.2014	Anstieg/ Reduzierung	Auswirkung Vorsteuer- ergebnis	Erfolgsneutrale Auswirkung Eigenkapital
EUR/CHF	+10%	0	+1.414
EUR/CHF	-10%	0	-1.414

31.12.2013	Anstieg/ Reduzierung	Auswirkung Vorsteuer- ergebnis	Erfolgsneutrale Auswirkung Eigenkapital
EUR/CHF	+10%	0	+1.482
EUR/CHF	-10%	0	-1.482

ZINSRISIKO

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

Zinssicherung in TEUR

	Nominalwert		Marktwert	
	2014	2013	2014	2013
Aktiva				
Zinsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	0	0	0	0
Zinsderivate ohne Hedge-Accounting	0	0	0	0
Passiva				
Zinsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	42.946	121.007	-299	-511
Zinsderivate ohne Hedge-Accounting	0	0	0	0
	42.946	121.007	-299	-511

Zur Sicherung künftiger Zinszahlungen aus der variabel verzinslichen USD-Verschuldung hat TAKKT Zinssatzswaps mit einem Nominalvolumen von TUSD 40.000 mit einer Laufzeit bis zum 30. Juni 2016 als Cashflow-Hedges klassifiziert. Im Vorjahr betrug das Nominalvolumen TUSD 20.000 mit einer Laufzeit bis 30. Juni 2014 und TUSD 40.000 mit einer Laufzeit bis 30. Juni 2016.

Im September 2014 hat die TAKKT AG ihr Kündigungsrecht für die variabel verzinsten Schuldscheindarlehen mit einem Volumen von TEUR 77.500 mit Wirkung zum 20. Oktober 2014 ausgeübt. Im Zuge dessen wurden Zinssatzswaps mit einem Nominalvolumen von TEUR 67.500 veräußert. Zum Bilanzstichtag ist ein Zinssatzswap mit einem Nominalvolumen von TEUR 10.000 mit Laufzeit bis zum 19. Oktober 2017 als Cashflow-Hedge klassifiziert. Im Vorjahr betrug das Nominalvolumen TEUR 67.500 mit Laufzeit bis zum 19. Oktober 2015 und TEUR 10.000 mit Laufzeit bis zum 19. Oktober 2017.

Mit den abgeschlossenen 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. Der als effektiv eingestufte Teil des Zinssatzswaps wird mit dem beizulegenden Zeitwert erfolgsneutral bilanziert. Marktinsänderungen führen bei als Cashflow-Hedges qualifizierten Zinssatzswaps sowohl zu Schwankungen in den kumulierten, direkt im Eigenkapital bzw. Sonstigen Ergebnis erfassten Wertänderungen (Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts) als auch zu Schwankungen im Finanzierungsaufwand (Ausgleichszahlungen). Daher werden diese Finanzinstrumente bei der eigenkapitalbezogenen und der erfolgsbezogenen Sensitivitätsberechnung berücksichtigt.

Im Jahr 2014 wurden aus der Veränderung der beizulegenden Zeitwerte resultierende Verluste nach latenten Steuern in Höhe von TEUR 566 (TEUR 94) erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst. Im Eigenkapital erfasste Verluste nach latenten Steuern in Höhe von TEUR 658 (TEUR 1.304) wurden in die Gewinn- und Verlustrechnung transferiert (Position Finanzierungsaufwand). Diese Beträge stellen somit die Veränderung des effektiven Teils der Sicherungsbeziehung dar. Es lagen wie im Vorjahr keine nennenswerten Ineffektivitäten vor.

GRUNDGESCHÄFTE DER ZINSDERIVATE

Der TAKKT-Konzern finanziert sich über langfristige bilaterale Kreditlinien, die in der Regel auf revolvingender Basis mit kurzfristiger Zinsfestschreibung in Anspruch genommen werden, und seit 2012 auch über ein Schuldscheindarlehen, welches jedoch im Oktober 2014 zum Teil zurückgeführt wurde. Durch den Abschluss von derivativen Finanzinstrumenten sichert sich TAKKT gegen steigende Marktzinsen und somit möglicherweise künftig steigende Zinszahlungen ab. Das angestrebte Sicherungsniveau liegt bei 60 bis 80 Prozent des Finanzierungsvolumens.

Die folgende Tabelle zeigt, in welchen Berichtszeiträumen mit dem Anfall der zum 31. Dezember 2014 abgesicherten Cashflows gerechnet wird. Die erwarteten abgesicherten Zinsauszahlungen resultieren aus variabel verzinslichen USD-Verbindlichkeiten mit einem Nominalvolumen in Höhe von TUSD 40.000 (TUSD 60.000) sowie variabel verzinslichen EUR-Verbindlichkeiten mit einem Nominalvolumen von TEUR 10.000 (TEUR 77.500).

Grundgeschäfte der Zinsderivate in TUSD/TEUR

2014	Cashflow 2015	Cashflow 2016	Cashflow 2017-2019	Cashflow 2020-2024	Cashflow 2025ff.
USD	103	51	0	0	0
EUR	16	13	13	0	0

2013	Cashflow 2014	Cashflow 2015	Cashflow 2016-2018	Cashflow 2019-2023	Cashflow 2024ff.
USD	134	98	49	0	0
EUR	285	304	79	0	0

Sonstige Finanzinstrumente

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

Nichtverzinsliche Finanzinstrumente (z. B. Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen) unterliegen in der Regel keinem Zinsänderungsrisiko. Nur wenn sich Marktziinsänderungen auf zum beizulegenden Zeitwert bilanzierte Finanzinstrumente auswirken, werden sie bei der Sensitivitätsberechnung berücksichtigt.

Die nachfolgende Aufstellung zeigt die Sensitivität des Vorsteuerergebnisses sowie des Eigenkapitals bei einer theoretischen Änderung des Marktziinsniveaus bezogen auf die Finanzinstrumente, welche einer solchen Veränderung des Zinsniveaus ausgesetzt wären. Dabei wird unterstellt, dass der Bestand am Bilanzstichtag repräsentativ für das Gesamtjahr ist und dass die unterstellte Änderung des Marktziinsniveaus zum Bilanzstichtag möglich wäre.

Sensitivitätsanalyse für Zinsschwankungen in TEUR

31.12.2014	Anstieg/ Reduzierung in Basispunkten	Auswirkung Vorsteuer- ergebnis	Erfolgsneutrale Auswirkung Eigenkapital
EUR	+100/-100	-693/+693	+191/-201
USD	+100/-100	-271/+271	+396/-408
31.12.2013	Anstieg/ Reduzierung in Basispunkten	Auswirkung Vorsteuer- ergebnis	Erfolgsneutrale Auswirkung Eigenkapital
EUR	+100/-100	-68/+67	+1.273/-1.323
USD	+100/-100	-405/+405	+623/-648

5. SONSTIGE ERLÄUTERUNGEN

EVENTUALVERBINDLICHKEITEN UND -FORDERUNGEN

Wesentliche Eventualverbindlichkeiten und -forderungen bestehen wie im Vorjahr nicht.

KAPITALMANAGEMENT

Vorrangiges Ziel des Kapitalmanagements im TAKKT-Konzern sind die Optimierung und Aufrechterhaltung einer soliden Kapitalstruktur, um die notwendige Flexibilität und den Spielraum für wertsteigernde Investitionen sicherzustellen. Das Konzerneigenkapital und die Nettofinanzverschuldung stellen die Basisgrößen für das Kapitalmanagement dar. Zur Kapitalsteuerung stehen grundsätzlich Instrumente wie Dividendenzahlungen, Eigenkapital- oder Fremdfinanzierungsmaßnahmen zur Verfügung. TAKKT unterliegt keinen externen Mindestkapitalanforderungen.

Der Konzern überwacht und steuert die Kapitalstruktur auf Basis einer langfristigen Finanzplanung und spezifischer selbstauferlegter Covenants. Für jede dieser Kennzahlen hat TAKKT intern kritische Grenzen festgelegt. Für die Eigenkapitalquote strebt der Konzern einen Wert zwischen 30 und 60 Prozent an. Für das Gearing bzw. den Verschuldungsgrad wird langfristig ein Wert kleiner als 1,5 angestrebt, wobei eine kurzfristige Überschreitung eines Werts von zwei noch toleriert wird. Der Zielbereich für die Entschuldungsdauer liegt bei weniger als fünf Jahren. Für die Zinsdeckung als weitere Maßzahl der finanziellen Stabilität des Unternehmens wird ein Wert über vier angestrebt. Dem Vorstand wird regelmäßig über die Entwicklung dieser Kennzahlen Bericht erstattet.

Unternehmensinterne Covenants in TEUR

	2014	2013
Konzerneigenkapital	386.756	332.481
/ Bilanzsumme	882.477	851.767
Eigenkapitalquote (in Prozent)	43,8	39,0
Finanzverbindlichkeiten	221.575	278.842
./ Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	4.043	5.857
Nettofinanzverschuldung	217.532	272.985
/ Eigenkapital	386.756	332.481
Verschuldungsgrad	0,6	0,8
Durchschnittliche Nettofinanzverschuldung	243.546	302.418
/ TAKKT-Cashflow	98.675	83.400
Entschuldungsdauer (in Jahren)	2,5	3,6
Operatives Ergebnis vor Goodwill-Abschreibungen	110.802	95.834
/ Nettofinanzierungsaufwand (= Finanzierungsaufwand abz. Zinsen und ähnliche Erträge)	11.272	15.046
Zinsdeckung	9,8	6,4

Die Ergebnissteuerung der einzelnen Konzerngesellschaften erfolgt im TAKKT-Konzern über Kennzahlensysteme. Dabei dient die EBITDA-Marge mit einem langfristigen Zielkorridor von 12 bis 15 Prozent als Maßstab für die kurzfristige operative Ertragskraft und der TAKKT Value Added, für den ein positiver Wert angestrebt wird, für das langfristige wertorientierte Controlling. Zu näheren Ausführungen zur wertorientierten Unternehmenssteuerung wird auf die Abschnitte Steuerungssystem und Unternehmensperformance auf den Seiten 44 ff. und 68 f. des Geschäftsberichts verwiesen.

NICHT KONSOLIDIERTE STRUKTURIERTE EINHEITEN

Strukturierte Einheiten sind Einheiten, die derart ausgestaltet sind, dass Stimmrechte oder ähnliche Rechte bei der Entscheidung, wer das Unternehmen beherrscht, nicht ausschlaggebend sind. Oft sind ihre Aktivitäten limitiert, sie verfügen über ein eng und genau definiertes Ziel oder sind unzureichend mit Eigenkapital ausgestattet. Die Einheiten werden konsolidiert, wenn der TAKKT-Konzern Beherrschung gemäß IFRS 10 über diese hat.

TAKKT hat zwei Lagerhallen von Leasingobjektgesellschaften angemietet, die als nicht konsolidierte strukturierte Einheiten geführt werden. Die beiden Leasinggesellschaften haben die Lagerhallen eigens für TAKKT errichtet und vermieten diese an den Konzern. TAKKT ist an den Gesellschaften weder beteiligt noch kann TAKKT auf Basis der vertraglichen Regelungen die für die variablen Rückflüsse wesentlichen Aktivitäten bestimmen. Die Finanzierung der Gesellschaften erfolgt durch externe Banken.

Die Leasingverträge sind als Finanzierungsleasing gemäß IAS 17 bilanziert. Insgesamt resultieren daraus die in der nachfolgenden Tabelle dargestellten Vermögenswerte und Schulden.

Buchwerte in Zusammenhang mit nicht konsolidierten strukturierten Einheiten in TEUR

	2014	2013
Grundstücke, Bauten und ähnliche Vermögenswerte	15.826	17.301
Langfristige Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	16.841	18.159
Kurzfristige Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	1.317	1.279

Zum Bilanzstichtag bestehen sonstige finanzielle Verpflichtungen in Höhe von TEUR 20.966 (TEUR 22.793), die den noch zu leistenden Mindestleasingzahlungen entsprechen. Verlustrisiken im Sinne des IFRS 12 bestehen nicht.

VERÄNDERUNG VON BEDINGTEN GEGENLEISTUNGEN in Millionen EUR

	2014	2013
Stand 01.01.	0,2	14,1
Zugänge	0,0	0,0
Abgänge	0,1	18,2
Währungsänderungen	0,0	-0,8
Aufzinsung	0,0	1,5
Neubewertung	0,0	3,6
Stand 31.12.	0,1	0,2

Der im Frühjahr 2015 fällige Kaufpreis der zum 01. April 2012 erworbenen GPA umfasste bis zum Ende des Geschäftsjahres 2013 einen bedingten und einen unbedingten Teil. Der bedingte Teil war von Umsatzzielen für das Geschäftsjahr 2014 abhängig. Da sich die Gesellschaft deutlich über den Erwartungen entwickelt hatte, wurde gegenüber dem Erstkonsolidierungszeitpunkt von einer erhöhten Zahlung ausgegangen, so dass in 2013 gemäß IFRS 3 erfolgswirksam ein Aufwand aus der Anpassung der Kaufpreisverbindlichkeit von TEUR 3.626 erfasst wurde. Aufgrund einer Vertragsanpassung mit den GPA-Alteigentümern zum Geschäftsjahresende 2013 war die bedingte Gegenleistung als Abgang zu zeigen. Die Verpflichtung ist nun vollständig im unbedingten Kaufpreis für GPA in Höhe von TEUR 61.019 enthalten, der in den Kurzfristigen Sonstigen Verbindlichkeiten ausgewiesen wird.

Die bedingten Gegenleistungen in Höhe von TEUR 116 (TEUR 118) sind vollständig innerhalb eines Jahres fällig.

EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG

Der am 31. Dezember 2014 abgeschlossene Kaufvertrag über den Verkauf der nordamerikanischen Konzernsparte Plant Equipment Group (PEG) an die Global Industrial Holdings LLC, Port Washington, NY/USA, und Global Industrial Mexico Holdings Inc., Mexico D.F./Mexiko, wurde am 30. Januar 2015 vollzogen. Der Kaufpreis beträgt 25 Millionen US-Dollar frei von Finanzschulden. Durch den Verkauf gehen zu diesem Zeitpunkt voraussichtlich rund 27 Millionen US-Dollar Vermögenswerte sowie rund 11 Millionen US-Dollar Verbindlichkeiten aus der Bilanz ab. Unter Berücksichtigung von Währungsrücklagen sowie Transaktionskosten erwartet der Vorstand aus dem Verkauf ein positives Ergebnis im niedrigen einstelligen Millionen Euro Bereich. Die Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und die Ertragslage sind nicht wesentlich.

LEASING UND SONSTIGE FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN 2014 in TEUR

	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	Gesamt
Finanzierungsleasing				
Mindestleasingzahlungen	3.597	19.274	28.239	51.110
Abzinsung	-1.578	-5.518	-8.598	-15.694
Barwert	2.019	13.756	19.641	35.416
Operatives Leasing				
Mindestleasingzahlungen	11.260	31.043	11.751	54.054

LEASING UND SONSTIGE FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN 2013 in TEUR

	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	Gesamt
Finanzierungsleasing				
Mindestleasingzahlungen	3.706	14.826	37.249	55.781
Abzinsung	-1.784	-6.334	-10.308	-18.426
Barwert	1.922	8.492	26.941	37.355
Operatives Leasing				
Mindestleasingzahlungen	10.317	27.511	8.622	46.450

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

MITARBEITERBETEILIGUNGSMODELL

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

Der Inhaber des Zertifikats ist finanziell am Wertzuwachs oder an der Wertminderung des Unternehmens beteiligt, für das er tätig ist. Neben der Chance, eine Rendite zu erwirtschaften, kann der Inhaber aber auch bei entsprechender Entwicklung seine gesamte Einlage verlieren. Die Zertifikate haben eine Laufzeit von jeweils zehn Jahren, der Zertifikatsinhaber ist berechtigt, die Einlösung des Zertifikatsrechts frühestens nach fünf Jahren zu fordern. Die von der TAKKT-Gruppe ausgegebenen EVA®-Zertifikate sind mit TEUR 630 (TEUR 1.030) in den Finanzverbindlichkeiten unter der Position Sonstige ausgewiesen. Im Berichtsjahr war insgesamt ein Aufwand von TEUR 31 (Ertrag TEUR 85) zu buchen.

Darüber hinaus wurden den inländischen Mitarbeitern im Berichtsjahr erneut Belegschaftsaktien zum Kauf angeboten. Hierfür an der Börse erworbene Aktien wurden Anfang 2014 an die Mitarbeiter weiterverkauft. Insgesamt wurden 18.000 (19.575) Aktien durch 415 (445) Mitarbeiter erworben. Dies entspricht einer Beteiligung von 38,6 (41,2) Prozent aller Berechtigten. Die Aktien wurden zu einem Durchschnittskurs von EUR 13,83 (EUR 10,33) gekauft und zu einem Durchschnittskurs von EUR 10,72 (EUR 7,28) an die Mitarbeiter weiterveräußert. Insgesamt ergab sich ein Aufwand von TEUR 56 (TEUR 60).

DEUTSCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX

Die nach § 161 Aktiengesetz (AktG) vorgeschriebene Erklärung zu den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex wurde zum 31. Dezember 2014 abgegeben und den Aktionären über die Website der TAKKT AG zugänglich gemacht (siehe auch Seite 88 in diesem Geschäftsbericht).

ANGABEN ZU DIRECTORS' DEALINGS

Gemäß § 15a Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) (Directors' Dealings) haben Personen, die bei einem Emittenten von Aktien Führungsaufgaben wahrnehmen, und mit diesen in enger Beziehung stehende natürliche und juristische Personen, eigene Geschäfte mit Aktien des Emittenten oder mit sich darauf beziehenden Finanzinstrumenten, insbesondere Derivaten, sowohl dem Emittenten als auch der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) anzuzeigen, wenn diese Geschäfte im Lauf eines Kalenderjahres den Wert von 5.000 Euro übersteigen.

Der TAKKT AG liegen für das Berichtsjahr keine Meldungen vor.

BEZIEHUNGEN ZU NAHESTEHENDEN UNTERNEHMEN UND PERSONEN

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

Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen in TEUR

	Franz Haniel & Cie. GmbH/Servicegesellschaften		Geschäftsbereiche des Haniel-Konzerns		Assoziierte Unternehmen des Haniel-Konzerns/Son- stige		Gesamt	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Umsatzerlöse	22	11	509	375	325	324	856	710
Sonstige Aufwendungen	651	600	40	47	0	0	691	647
Finanzierungsaufwand	259	205	0	0	0	0	259	205
Forderungen	0	0	120	40	9	2	129	42
Langfristige Verbindlichkeiten	10.000	0	0	0	0	0	10.000	0
Kurzfristige Verbindlichkeiten	41.920	3.171	1	3	0	0	41.921	3.174
Sonstige finanzielle Verpflichtungen	656	693	0	0	0	0	656	693

Angaben zur Vergütung des Vorstands und des Aufsichtsrats werden auf Seite 156 f. gemacht.

TAKKT unterhält mit vielen Unternehmen, die auch Kunden oder Lieferanten sind, Geschäftsbeziehungen im Rahmen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit. Unter diesen Kunden oder Lieferanten befinden sich auch Unternehmen, die eine Verbindung zu Mitgliedern des Vorstands oder des Aufsichtsrats von TAKKT haben.

VERGÜTUNGSSYSTEM DES VORSTANDS

Die Gesamtvergütung der Vorstandsmitglieder setzt sich aus erfolgsunabhängigen und erfolgsabhängigen Vergütungskomponenten zusammen. Die erfolgsunabhängige Vergütung des Vorstands besteht aus drei Teilen: der fixen Grundvergütung, den Nebenleistungen und der Altersversorgung. Die erfolgsabhängigen Komponenten bestehen aus einer jährlich ausgezahlten Tantieme und einer rollierenden Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung, die derzeit als Performance-Cash-Plan ausgestaltet ist. Die Performance-Cash-Pläne enthalten eine aktienkursbasierte Komponente, die nach IFRS 2 als anteilsbasierte Vergütung mit Barausgleich klassifiziert wird. Der Auszahlungsbetrag der Performance-Cash-Pläne ist der Höhe nach begrenzt und ist abhängig von der Zielerreichung, die im Wesentlichen auf der Entwicklung des Aktienkurses (Total Shareholder Return) und wertorientierter Kennzahlen (TAKKT Value Added) basiert. Nähere Erläuterungen zum Vergütungssystem finden sich im Vergütungsbericht als Teil des Lageberichts auf Seite 89 ff.

Vergütungen des Vorstands in TEUR

	2014	2013
Fixgehälter und Nebenleistungen	1.048	1.123
Aufwand für die Jahrestantieme	1.288	953
Aufwand für die Performance-Cash-Pläne	125	1.331
Vorsorge für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	421	414
	2.882	3.821

Die Vergütung der Fixgehälter im Berichtsjahr entsprach mit Ausnahme des geplanten Personalwechsels im Vorstand sowie einer tunusgemäßen Anpassung von einzelnen Vergütungselementen dem Niveau des Vorjahrs.

In dem ausgewiesenen Aufwand für die Jahrestantieme von TEUR 1.288 (TEUR 953) ist eine Rückstellungsauflösung in Höhe von TEUR 63 (TEUR 335) enthalten. Ohne diese Rückstellungsauflösung betrug der Aufwand für die Jahrestantieme TEUR 1.351 (TEUR 1.288).

Der Aufwand für die langfristigen Performance-Cash-Pläne betrug im Berichtsjahr TEUR 125 (TEUR 1.331). Im abgelaufenen Geschäftsjahr ist dieser Aufwand durch eine Auflösung von zuvor gebildeten Rückstellungen für die bereits laufenden Performance-Cash-Pläne in Höhe von TEUR 501 (TEUR 0) vermindert. Dies ist auf die im Berichtsjahr 2014 erfolgte Aktienkursentwicklung und die daraus resultierende zukünftige Erwartung für die Performance-Cash-Pläne zurückzuführen. Im Berichtsjahr wurde der für das Jahr 2010 gewährte Performance-Cash-Plan an ein aktuelles und zwei ehemalige Vorstandsmitglieder in Höhe von insgesamt TEUR 784 ausbezahlt. Der beizulegende Zeitwert der laufenden Performance-Cash-Pläne 2011 bis 2014 (2010 bis 2013) wie auch die entsprechende Rückstellung betragen zum Bilanzstichtag TEUR 2.119 (TEUR 3.315). Die Bewertung basiert auf der erwarteten Entwicklung der relevanten Erfolgsfaktoren.

In der ausgewiesenen Vorsorge für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses ist eine freiwillige, durch Umwandlung erfolgte Zuführung der Vorstände in Höhe von TEUR 70 (TEUR 70) enthalten.

Zum Bilanzstichtag betrug der Barwert der Pensionsanwartschaften für den Vorstand TEUR 4.078 (TEUR 4.214).

Zum 31. Dezember 2014 hielten die Mitglieder des Vorstands der TAKKT AG 536 (5.536) Aktien. Gegenüber Mitgliedern des Vorstands bestehen mit Ausnahme von Verbindlichkeiten aus EVA®-Zertifikaten in Höhe von TEUR 0 (TEUR 247) und den üblichen Forderungen und Verbindlichkeiten aus den Be- und Anstellungsverträgen keine weiteren Forderungen oder Verbindlichkeiten.

Die Bezüge für ausgeschiedene Vorstände betragen TEUR 342 (TEUR 302). Für ehemalige Vorstände bestehen Pensionsrückstellungen in Höhe von TEUR 6.494 (TEUR 4.806).

GESAMTBENZÜGE DES AUFSICHTSRATS

Die Bezüge des Aufsichtsrats der TAKKT AG im Geschäftsjahr betragen TEUR 376 (TEUR 390), davon TEUR 355 (TEUR 371) für die Tätigkeit im Aufsichtsrat, TEUR 11 (TEUR 11) für die Tätigkeit in Ausschüssen sowie TEUR 10 (TEUR 8) an Sitzungsgeldern. Dem angestellten Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat steht weiterhin sein reguläres Gehalt im Rahmen seines Arbeitsvertrags zu. Dieses entspricht einer angemessenen Vergütung für die entsprechende Funktion beziehungsweise Tätigkeit im Unternehmen. Die Hauptversammlung stimmte in 2013 dem Vorschlag zu, die Aufsichtsratsvergütung auf ein reines Fixum umzustellen. Gegenüber dem Aufsichtsrat bestehen keine weiteren Forderungen oder Verbindlichkeiten. Zum 31. Dezember 2014 hielten die Mitglieder des Aufsichtsrats 3.140 (3.140) Aktien der TAKKT AG.

HONORAR FÜR LEISTUNGEN DES KONZERNABSCHLUSSPRÜFERS in TEUR

	2014	2013
Abschlussprüfung (Einzelabschlüsse und Konzern)	379	445
Sonstige Bestätigungs- oder Bewertungsleistungen	0	0
Steuerberatungsleistungen	0	0
Sonstige Leistungen	111	118
	490	563

Die sonstigen Leistungen beinhalten hauptsächlich prüfungsnahen Leistungen.

ANTEILSMELDUNG DER AKTIONÄRE

Außerhalb der Meldepflicht des WpHG teilte uns die Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg, im Januar 2015 freiwillig mit, dass sie zum 31. Dezember 2014 über 50,2 (50,3) Prozent der stimmberechtigten Stückaktien am Grundkapital der TAKKT AG verfügte.

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

Die Franklin Templeton Investment Funds, Luxemburg, Großherzogtum Luxemburg hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG am 16. Oktober 2013 mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der TAKKT AG, Stuttgart, Deutschland am 15. Oktober 2013 die Schwelle von 5 Prozent der Stimmrechte überschritten hat und an diesem Tag 6,55 Prozent (das entspricht 4.294.587 Stimmrechten) betragen hat.

Die Allianz Global Investors Europe GmbH, Frankfurt/Main, Deutschland hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG am 04. Juli 2014 mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der TAKKT AG, Stuttgart, Deutschland am 01. Juli 2014 die Schwelle von 3 Prozent der Stimmrechte überschritten hat und an diesem Tag 3,03 Prozent (das entspricht 1.990.962 Stimmrechten) betragen hat. 0,97 Prozent der Stimmrechte (das entspricht 637.163 Stimmrechten) sind der Gesellschaft gemäß § 22 Abs. 1, Satz 1, Nr. 6 WpHG zuzurechnen.

Die Allianz Global Investors Europe GmbH, Frankfurt/Main, Deutschland hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG am 24. September 2014 mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der TAKKT AG, Stuttgart, Deutschland am 23. September 2014 die Schwelle von 3 Prozent unterschritten hat und an diesem Tag 2,98 Prozent betragen hat. Dies entspricht 1.953.339 Stimmrechten von insgesamt 65.610.331 von der TAKKT AG ausgegebenen Stimmrechten. 0,93 Prozent dieser Stimmrechte sind der Allianz Global Investors Europe GmbH gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 WpHG zuzurechnen. Dies entspricht 612.893 Stimmrechten von insgesamt 65.610.331 von der TAKKT AG ausgegebenen Stimmrechten.

Die Franklin Templeton Investment Management Limited (FTIML), London, Großbritannien hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG am 16. Oktober 2014 mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der TAKKT AG, Stuttgart, Deutschland am 15. Oktober 2014 die Schwelle von 10 Prozent der Stimmrechte überschritten hat und an diesem Tag 10,0001 Prozent (das entspricht 6.561.087 Stimmrechten) betragen hat. 10,0001 Prozent der Stimmrechte (das entspricht 6.561.087 Stimmrechten) sind der Gesellschaft gemäß § 22 Abs. 1, Satz 1, Nr. 6 WpHG zuzurechnen. Von folgendem Aktionär, welcher mehr als 3 Prozent der Stimmrechte direkt hält, werden dabei Stimmrechte zugerechnet: Der von FTIML gemanagte Franklin Templeton Investment Funds hält mehr als 5 Prozent.

Die Franklin Templeton Investment Management Limited (FTIML), London, Großbritannien hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG am 22. Oktober 2014 mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der TAKKT AG, Stuttgart, Deutschland am 21. Oktober 2014 die Schwelle von 10 Prozent der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 9,99 Prozent (das entspricht 6.555.413 Stimmrechten) betragen hat. 9,99 Prozent der Stimmrechte (das entspricht 6.555.413 Stimmrechten) sind der Gesellschaft gemäß § 22 Abs. 1, Satz 1, Nr. 6 WpHG zuzurechnen. Von folgendem Aktionär, welcher mehr als 3 Prozent der Stimmrechte direkt hält, werden dabei Stimmrechte zugerechnet: Der von FTIML gemanagte Franklin Templeton Investment Funds hält mehr als 5 Prozent.

Zu den Einzelheiten verweisen wir auf die Veröffentlichung auf unserer Homepage.

BEFREIUNG VON DER OFFENLEGUNGSPFLICHT

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

KAISER+KRAFT EUROPA GmbH, Stuttgart
KAISER+KRAFT GmbH, Stuttgart
Gaerner GmbH, Duisburg
Certeo Business Equipment GmbH, Stuttgart
Versandhandelszentrum Pfungstadt GmbH, Pfungstadt
Design Möbelvertrieb Pfungstadt GmbH, Pfungstadt
Hubert Europa Service GmbH, Pfungstadt
Hubert GmbH, Pfungstadt
UBEN Unternehmensberatung Enzinger GmbH, Waldkirchen
Ratioform Holding GmbH, Pliening
Ratioform Verpackungen GmbH, Pliening
BEG GmbH, Stuttgart

ANTEILSBESITZ DER TAKKT AG, STUTTGART, ZUM 31. DEZEMBER 2014

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	2/13	50,00/50,00
6	KAISER+KRAFT AG, Zug/Schweiz	2	100,00
7	KAISER+KRAFT s.r.o., Prag/Tschechien	2/31	99,80/0,20
8	KAISER+KRAFT S.A., Barcelona/Spanien	2	100,00
9	FRANKEL S.A.S., Morangis/Frankreich	2	100,00
10	KAISER+KRAFT Ltd., Hemel Hempstead/Großbritannien	2	100,00
11	KAISER+KRAFT Kft., Budaörs/Ungarn	2	100,00
12	KAISER+KRAFT S.r.l., Lomazzo/Italien	2	100,00
13	Vink Lisse B.V., Lisse/Niederlande	2	100,00
14	KAISER+KRAFT S.A., Lissabon/Portugal	2	100,00
15	KAISER+KRAFT Sp. z o.o., Warschau/Polen	2	100,00
16	KAISER+KRAFT OOO, Balashikha/Russland	2/3	99,00/1,00
17	KAISER+KRAFT s.r.o., Nitra/Slowakei	2/3	99,90/0,10
18	KAISER+KRAFT Ltd. STI., Istanbul/Türkei	2/3	99,40/0,60
19	Gaerner GmbH, Duisburg/Deutschland	2	100,00
20	Gaerner Gesellschaft m.b.H., Elixhausen/Österreich	2	100,00
21	Gaerner AG, Zug/Schweiz	2	100,00
22	Gaerner S.A.S., Réau/Frankreich	2	100,00
23	Powell Mail Order Ltd., Llanelli/Großbritannien	2	100,00
24	Gaerner B.V.B.A, Diegem/Belgien	2/19	99,00/1,00
25	Hoffmann Bedrijfsuitrusting B.V., Zeist/Niederlande	2	100,00
26	Gerdmans Inredningar AB, Markaryd/Schweden	2	100,00
27	Gerdmans Kontor-og Lagerudstyr A/S, Nivaa/Dänemark	26	100,00
28	Gerdmans Innredninger AS, Sandvika/Norwegen	26	100,00
29	Gerdmans OY, Espoo/Finnland	26	100,00
30	KWESTO Service s.r.o., Prag/Tschechien	2/7	99,93/0,07
31	KWESTO s.r.o., Prag/Tschechien	30	100,00
32	KWESTO Kft., Győr/Ungarn	30	100,00
33	KWESTO Sp. z o.o., Breslau/Polen	30	100,00
34	KWESTO Service s.r.l., Ramnicu Valcea/Rumänien	30	100,00
35	KWESTO s.r.o., Nitra/Slowakei	30	100,00
36	KAISER+KRAFT (China) Commercial Co. Ltd., Shanghai/Volksrepublik China	2	100,00
37	KAISER+KRAFT K.K., Chiba/Japan	2	100,00
38	UBEN Unternehmensberatung Enzinger GmbH, Waldkirchen/Deutschland	2	100,00
39	BEG GmbH, Stuttgart/Deutschland	2	100,00
40	Certeo Business Equipment GmbH, Stuttgart/Deutschland	2	100,00
41	VHZ Versandhandelszentrum Pfungstadt GmbH, Pfungstadt/Deutschland (vormals: Topdeq Service GmbH)	1	100,00
42	DMP Design Möbelvertrieb Pfungstadt GmbH, Pfungstadt/Deutschland (vormals: Topdeq GmbH)	41	100,00
43	Ratioform Holding GmbH, Pliening/Deutschland	1	100,00
44	Ratioform Verpackungen GmbH, Pliening/Deutschland	43	100,00

Nr.	Verbundene Unternehmen	gehalten von Nr.	Beteiligungsquote %
45	Ratioform Imballaggi S.r.l., Mombretto di Mediglia/Italien	43	100,00
46	Ratioform Embalajes, S.A., Sant Esteve Sesrovires/Spanien	44	100,00
47	Ratioform Verpackungen AG, Dällikon/Schweiz	44	100,00
48	Davenport Paper Co. Ltd., Derby/Großbritannien	44	100,00
49	TAKKT America Holding, Inc., Milwaukee/USA	1	100,00
50	C&H Service LLC, Milwaukee/USA	49	100,00
51	C&H Distributors LLC, Milwaukee/USA	49	100,00
52	Avenue Industrial Supply Co. Ltd., Richmond Hill/Kanada	49	100,00
53	C&H Productos Industriales SRLCV, Mexico City/Mexiko	49/51	99,97/0,03
54	IndustrialSupplies.com LLC, Milwaukee/USA	49	100,00
55	Products for Industry LLC, Milwaukee/USA	49	100,00
56	Hubert North America Service LLC, Harrison/USA	49	100,00
57	Hubert Company LLC, Harrison/USA	49	100,00
58	Hubert Hong Kong Ltd., Hongkong/China	56	100,00
59	SPG U.S. Retail Resource LLC, Harrison/USA	49	100,00
60	Hubert Distributing Company Ltd., Markham/Kanada	49	100,00
61	Foodserviceplanet.com LLC, Harrison/USA	49	100,00
62	Central Products LLC, Indianapolis/USA	49	100,00
63	George Patton Associates, Inc., Rhode Island/USA	49	100,00
64	Hubert Europa Service GmbH, Pfungstadt/Deutschland	2	100,00
65	Hubert GmbH, Pfungstadt/Deutschland	64	100,00
66	Hubert AG, Zug/Schweiz	64	100,00
67	Hubert S.A.S., Morangis/Frankreich	64	100,00
68	Hubert B.V., Lisse/Niederlande	64	100,00
69	NBF Service LLC, Milwaukee/USA	49	100,00
70	National Business Furniture LLC, Milwaukee/USA	49	100,00
71	Dallas Midwest LLC, Dallas/USA	49	100,00
72	Officefurniture.com LLC, Milwaukee/USA	49	100,00
73	National Business Furniture Ltd., Richmond Hill/Kanada	49	100,00
Nr.	Assoziierte Unternehmen	gehalten von Nr.	Beteiligungsquote %
74	Simple System GmbH & Co. KG, München/Deutschland	2	33,00

ORGANE DER GESELLSCHAFT ZUM 31. DEZEMBER 2014

AUFSICHTSRAT

Stephan Gemkow, Overath, geb. am 23. Januar 1960

Vorsitzender

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

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Celesio AG, Stuttgart, bis 13. März 2014

Mitglied des Aufsichtsrats der EVONIK Industries AG, Essen

Mitglied des Aufsichtsrats der JetBlue Airways Corp., New York/USA

Dr. Johannes Haupt, Karlsruhe, geb. am 29. Juni 1961

Stellvertretender Vorsitzender, seit 15. September 2014

Vorsitzender der Geschäftsführung (CEO) der E.G.O. Blanc und Fischer & Co. GmbH, Oberderdingen

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Elektro-Kontakt d.d., Zagreb/Kroatien

Vorsitzender des Verwaltungsrats der DEFENDI Italy Srl, Ancona/Italien

Vorsitzender des Verwaltungsrats der ETA d.o.o., Cerkno/Slowenien

Mitglied des Verwaltungsrats der BLANCO GmbH & Co. KG, Oberderdingen

und der BLANCO Professional GmbH & Co. KG, Oberderdingen

Mitglied des Verwaltungsrats der ARPA S.A.S., Niedermodern/Frankreich

Prof. Dr. Klaus Trützschler, Essen, geb. am 11. Dezember 1948, bis 30. Juni 2014

Stellvertretender Vorsitzender, bis 30. Juni 2014

Dipl.-Wirtschaftsmathematiker, Dipl.-Mathematiker, Essen

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Wuppermann AG, Leverkusen

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Zwiesel Kristallglas AG, Zwiesel

Mitglied des Aufsichtsrats der Sartorius AG, Göttingen

Mitglied des Verwaltungsrats der Wilh. Werhahn KG, Neuss

Mitglied des Aufsichtsrats der Deutsche Bank AG, Frankfurt am Main

Dr. Florian Funck, Essen, geb. am 23. März 1971

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

Mitglied des Aufsichtsrats der Celesio AG, Stuttgart, bis 13. März 2014

Mitglied des Aufsichtsrats der METRO AG, Düsseldorf

Mitglied des Aufsichtsrats der Deutsche Annington SE, Bochum, seit 21. August 2014

Thomas Kniehl, Stuttgart, geb. am 11. Juni 1965

Sachbearbeiter Schäden/Recherchen/Retouren der KAISER+KRAFT GmbH, Stuttgart

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

und der KAISER+KRAFT EUROPA GmbH, Stuttgart

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

Universitätsprofessor an der Ludwig-Maximilians-Universität München

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Sartorius AG, Göttingen und der Sartorius Stedim Biotech GmbH, Göttingen

Mitglied des Aufsichtsrats der WIK GmbH, Bad Honnef und der WIK-Consult GmbH, Bad Honnef

Mitglied des Verwaltungsrats der Sartorius Stedim Biotech S.A., Aubagne/Frankreich

Dr. Dorothee Ritz, Pullach, geb. am 31. März 1968, seit 13. Oktober 2014

Leitung Strategie Microsoft International, Unterschleißheim

VORSTAND**Dr. Felix A. Zimmermann, Stuttgart, geb. am 27. Juni 1966**

Vorstandsvorsitzender, CEO

Mitglied des Beirats der Müller Ltd. & Co. KG, Ulm

Dirk Lessing, Bad Homburg, geb. am 16. März 1963, seit 01. Januar 2014

Vorstand

Dr. Claude Tomaszewski, Stuttgart, geb. am 25. April 1969

Vorstand, CFO

Franz Vogel, Stuttgart, geb. am 22. Oktober 1948, bis 28. Februar 2014

Vorstand

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, 23. Februar 2015

TAKKT AG

Der Vorstand



Dr. Felix A. Zimmermann



Dirk Lessing



Dr. Claude Tomaszewski

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 2014 geprüft. Die Aufstellung von Konzernabschluss und zusammengefasstem Lagebericht und Konzernlagebericht nach den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften sowie den ergänzenden Bestimmungen der Satzung liegt in der Verantwortung der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Konzernabschluss und den zusammengefassten Lagebericht und Konzernlagebericht abzugeben.

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

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

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

Stuttgart, 23. Februar 2015

Ebner Stolz GmbH & Co. KG

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft



Wolfgang Berger
Wirtschaftsprüfer



Uwe Harr
Wirtschaftsprüfer

GLOSSAR

B2B ODER AUCH BUSINESS-TO-BUSINESS

Lieferanten- und Kundenbeziehungen werden bewusst nur zwischen Geschäftskunden angebahnt.

CORPORATE GOVERNANCE

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

DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

Zertifikat oder Vertrag, der sich auf einen anderen – im Regelfall handelbaren – Vermögenswert bezieht. Dies sind z.B. Zinsswaps, Zinsscaps, Devisentermingeschäfte oder Devisenoptionen.

DIRECT MARKETING

Direct Marketing bezeichnet im Distanzhandel die direkte Ansprache von Kunden über zielgruppengerechte Vertriebskanäle. Bei TAKKT beinhaltet dies die Zusendung eines Katalogs, die Ansprache per E-Mail, das Angebot einer maßgeschneiderten E-Procurement-Lösung, einen Telefonanruf oder einen persönlichen Besuch beim Kunden. Der Vertrieb der Produkte erfolgt dabei ausschließlich im Versandhandel.

DURCHSCHNITTLICHER AUFTRAGSWERT (-GRÖSSE)

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

EBIT

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

EBITDA

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

EIGENKAPITALQUOTE

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

EIGENMARKE

Unter Eigenmarken versteht TAKKT eigene Produktlinien der Konzerngesellschaften. Mit diesen Produktlinien verfolgen die Gesell-

schaften das Ziel, neue Kunden zu gewinnen und bestehende Kunden dauerhaft an das Unternehmen zu binden. Siehe auch unter Leistungsmarke.

ENTSCHULDUNGSDAUER

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

E-PROCUREMENT

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

FIELD SALES

Unter dem Begriff Field Sales werden klassische Außenvertriebsaktivitäten zusammengefasst. TAKKT unterscheidet zwei Arten von Außendienstmitarbeitern. Der Sales-Rep akquiriert neue Kunden und betreut Großaufträge auf Projektbasis. Die Aufgaben des Customer-Relationship-Managers entsprechen denen eines klassischen Key-Account-Managers, der Bestandskunden mit besonders großem Umsatzpotenzial individuell betreut.

GEARING

Das Gearing misst das Verhältnis zwischen Konzerneigenkapital und Nettofinanzverbindlichkeiten.

HEDGING

Absicherung von Zins-, Währungs-, Kursrisiken o.ä. durch originäre oder derivative Finanzinstrumente, welche die Risiken der Grundgeschäfte (weitgehend) begrenzen.

LAGERGESCHÄFT

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

LEISTUNGSMARKE

Unter Leistungsmarken führen die TAKKT-Gesellschaften Produkte, die mindestens dem Industriestandard entsprechen oder sogar einem höheren Qualitätsanspruch gerecht werden. Ergänzt werden die Profile dieser Marken durch ein überdurchschnittlich hohes Beratungs- und Serviceniveau. Leistungsmarken verbessern die Kundenbindung dauerhaft und erzielen überdurchschnittliche Margen.

MARKTWERTE

Die Bewertung bestimmter Bilanzposten erfolgt zum Stichtag mit dem an einem Markt, z. B. der Börse, realisierbaren Wert.

MULTI-CHANNEL-MARKE

Multi-Channel-Marken kombinieren das klassische Kataloggeschäft mit einem Online-Angebot. Wo sinnvoll, werden zudem Mitarbeiter für eine telefonische Ansprache (Tele-Sales) und für den Außendienst (Field-Sales) eingesetzt.

NETTOFINANZVERSCHULDUNG

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

RISIKOMANAGEMENT

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

ROCE

Der Return on Capital Employed (ROCE) misst die Profitabilität vor Steuern des eingesetzten Kapitals. Diese Kennzahl setzt das EBIT ins Verhältnis zum eingesetzten Kapital, welches als Bilanzsumme reduziert um die nicht-zinstragenden kurzfristigen Verbindlichkeiten definiert ist. Der ROCE drückt damit die operative Ertragskraft des eingesetzten Kapitals aus.

SEA

Search Engine Advertising. Bestandteil des Online-Marketing. Als SEA bezeichnet man die kostenpflichtige Schaltung von Werbung in Online-Suchmaschinen. Die Werbung wird für ausgewählte Suchbegriffe gebucht. Dabei erscheint die Anzeige in der Regel auf der ersten Seite der Suchergebnisse.

SEO

Search Engine Optimization. Bestandteil des Online-Marketing. Als SEO bezeichnet man die Optimierung der Inhalte des eigenen Webshops für Suchmaschinen. Sie dient dazu, in deren organischen Ergebnissen eine höhere Platzierung zu erzielen.

STRECKENGESCHÄFT

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

TAKKT-CASHFLOW / FREIER TAKKT-CASHFLOW

Der TAKKT-Cashflow wird definiert als Periodenergebnis plus Abschreibungen, Wertminderungen auf langfristiges Vermögen und erfolgswirksam verbuchte latente Steuern. In dieser Definition zeigt die Kennzahl den in der Berichtsperiode erwirtschafteten operativen Cashflow vor Effekten aus der Veränderung des Nettoumlaufvermögens. Der TAKKT-Cashflow ist ein guter Indikator für die operative Ertrags- und Innenfinanzierungskraft eines Unternehmens.

Werden vom TAKKT-Cashflow die Veränderung des Nettoumlaufvermögens sowie die Investitionen und Desinvestitionen addiert bzw. abgezogen, ergibt sich der freie TAKKT-Cashflow. Dieser steht für Unternehmenserwerbe, Auszahlungen an Aktionäre sowie zur Tilgung von Finanzverbindlichkeiten zur Verfügung.

TAKKT VALUE ADDED

Als wesentliche Kennzahl im Rahmen eines längerfristigen, wertorientierten Controllings dient die Kennzahl TAKKT Value Added. Sie ist definiert als Differenz aus dem erwirtschafteten Ergebnis nach Steuern und den Kapitalkosten auf das eingesetzte durchschnittliche Kapital.

TELE-MARKETING / SALES

Tele-Marketing und Telesales sind Vertriebsaktivitäten durch Anrufe beim Kunden (Outbound). TAKKT unterscheidet zwischen dem verkaufsorientierten Vertrieb am Telefon (Telesales) und der vorbereitenden, telefonischen Potenzialanalyse von und Terminvereinbarung mit Kunden (Telemarketing). Davon grenzen sich die für den Versandhandel klassischen Inbound-Aktivitäten zur telefonischen Entgegennahme von Aufträgen ab.

TOTAL SHAREHOLDER RETURN (TSR)

Auch als Aktienrendite bezeichnet. Der TSR entspricht der Gesamtrendite einer Aktie unter Berücksichtigung der Kursentwicklung sowie eventuell gezahlter Dividenden.

WEB-FOCUSED-MARKE

Web-focused-Marken vertreiben ihre Produkte hauptsächlich über das Internet und adressieren damit v. a. kleinere Betriebe mit vergleichsweise geringem Bedarf. Sortiment und Preise lassen sich hier stärker an die sich schnell ändernden Bedürfnisse dieser Kundengruppe anpassen.

ZINSDECKUNG

Bei dieser Kennzahl wird das operative Ergebnis vor Goodwill-Abschreibungen in Beziehung zum Nettofinanzierungsaufwand gesetzt.

STANDORTE GESCHÄFTSBEREICH TAKKT EUROPE



BELGIEN Diegem **DÄNEMARK** Nivaa **DEUTSCHLAND** Berlin | Duisburg | Groß-Gerau | Haan | Halle | Hannover | Kamp-Lintfort | Köln | Leinfelden-Echterdingen | Marl | Merklingen | München | Nürnberg | Pfungstadt | Pliening/Landsham | Reinbek | Remda-Teichel | Schönaich | Schöneiche | Stuttgart | Waldkirchen | Weil der Stadt **FINNLAND** Espoo **FRANKREICH** Morangis | Réau **GROSSBRITANNIEN** Derby | Hemel Hempstead | Llanelli **ITALIEN** Lomazzo | Mombretto di Mediglia **NIEDERLANDE** Lisse | Zeist **NORWEGEN** Sandvika **ÖSTERREICH** Elixhausen | Salzburg | Wien **POLEN** Warszawa | Wrocław **PORTUGAL** Lisboa **RUMÄNIEN** Râmnicu Vâlcea **RUSSLAND** Balashikha **SCHWEDEN** Markaryd **SCHWEIZ** Regensdorf | Steinhausen/Zug | St. Sulpice **SLOWAKEI** Nitra **SLOWENIEN** Ljubljana **SPANIEN** Barcelona | Sant Esteve Sesrovires **TSCHECHIEN** Jihlava | Praha **TÜRKEI** Mecidiyeköy – Sisli/Istanbul **UNGARN** Budaörs | Győr **CHINA** Shanghai **JAPAN** Chiba

STANDORTE GESCHÄFTSBEREICH TAKKT AMERICA



KANADA Calgary, AB | Markham, ON | Richmond Hill, ON **MEXIKO** Mexico, D.F. **USA** Atlanta, GA | Austell, GA | Bristol, RI | Cleveland, OH | Dallas, TX | Fall River, MA | Harrison, OH | Indianapolis, IN | Los Angeles, CA | Milwaukee, WI | New York, NY | Pleasant Prairie, WI | Reno, NV **DEUTSCHLAND** Pfungstadt **FRANKREICH** Morangis **SCHWEIZ** Steinhausen/Zug

FINANZKALENDER 2015

21. JANUAR	KEPLER CHEUVREUX UND UNICREDIT GERMAN CORPORATE CONFERENCE, FRANKFURT
19. FEBRUAR	VERÖFFENTLICHUNG VORLÄUFIGE ZAHLEN 2014
20. MÄRZ	BILANZPRESSEKONFERENZ, STUTTGART ANALYSTENKONFERENZ, FRANKFURT
24.–26. MÄRZ	FRÜHJAHR-SHOW
24. APRIL	BANKERS' DAY, FELLBACH
30. APRIL	ZWISCHENBERICHT 1. QUARTAL 2015
06. MAI	HAUPTVERSAMMLUNG, LUDWIGSBURG
30. JULI	ZWISCHENBERICHT 1. HALBJAHR 2015
22. SEPTEMBER	BERENBERG UND GOLDMAN SACHS GERMAN CORPORATE CONFERENCE, MÜNCHEN
29. OKTOBER	ZWISCHENBERICHT ERSTE NEUN MONATE 2015
09.–12. NOVEMBER	HERBST-SHOW
23.–25. NOVEMBER	DEUTSCHES EIGENKAPITALFORUM, FRANKFURT

IMPRESSUM

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: cometis AG, Wiesbaden
Konzeption und Gestaltung: Synchronschwimmer GmbH, Frankfurt am Main

Druck: Druckriegel GmbH, Frankfurt
Bildnachweis: Getty Images, iStock, Frank Reinhold, National Business Furniture,
Franz Haniel & Cie. GmbH, TAKKT AG
Publishing-System: Neidhart + Schön AG, Zürich



TAKKT AG

Postfach 10 48 62
70042 Stuttgart

Presselstraße 12
70191 Stuttgart
Deutschland

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

service@takkt.de

www.takkt.de
