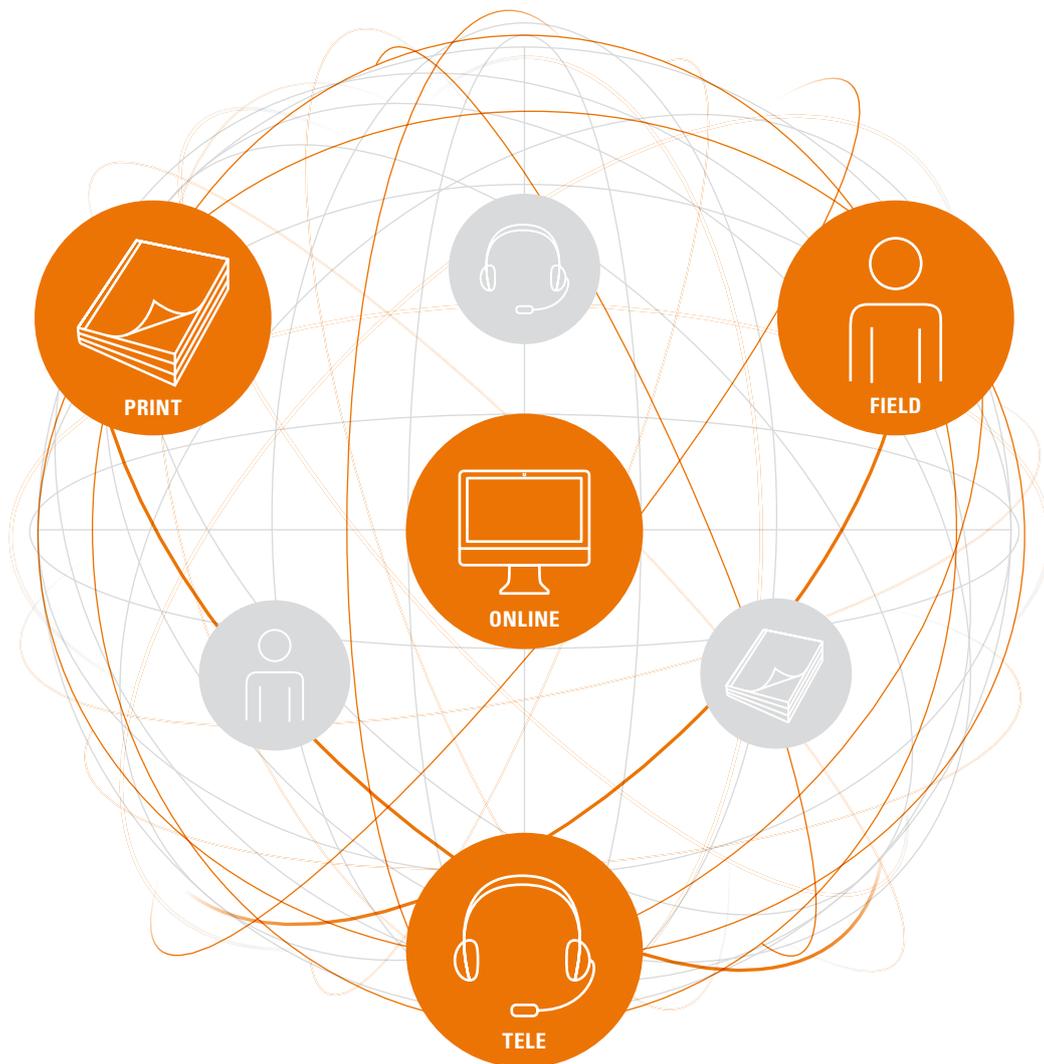


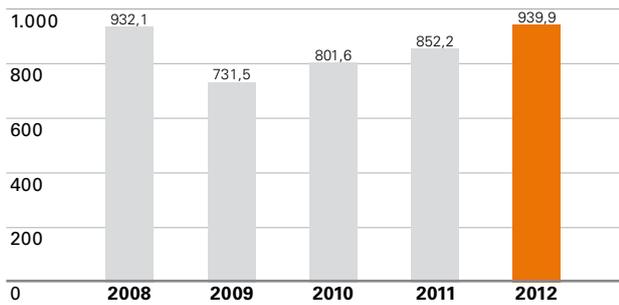
GESCHÄFTSBERICHT DES TAKKT-KONZERNS 2012



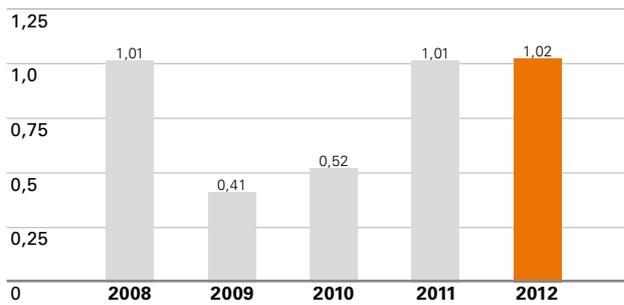
MULTI-CHANNEL DIRECT MARKETING

AUSGEWÄHLTE KENNZAHLEN

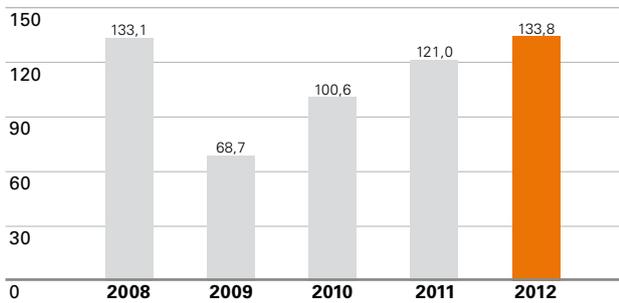
UMSATZ in Mio. Euro



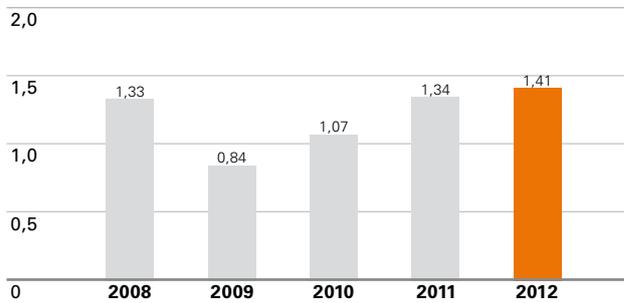
ERGEBNIS JE AKTIE in Euro



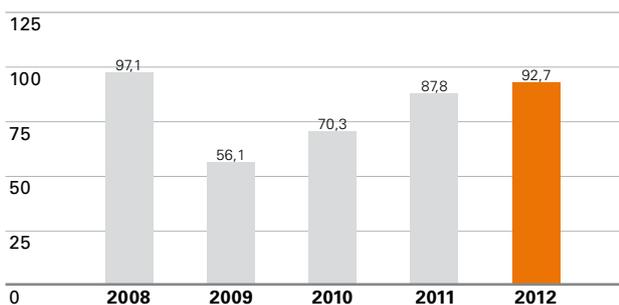
EBITDA in Mio. Euro



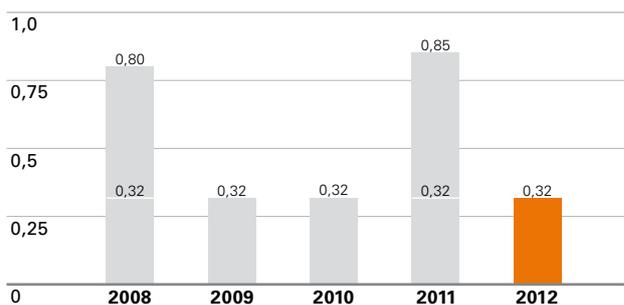
TAKKT-CASHFLOW JE AKTIE in Euro



TAKKT-CASHFLOW in Mio. Euro



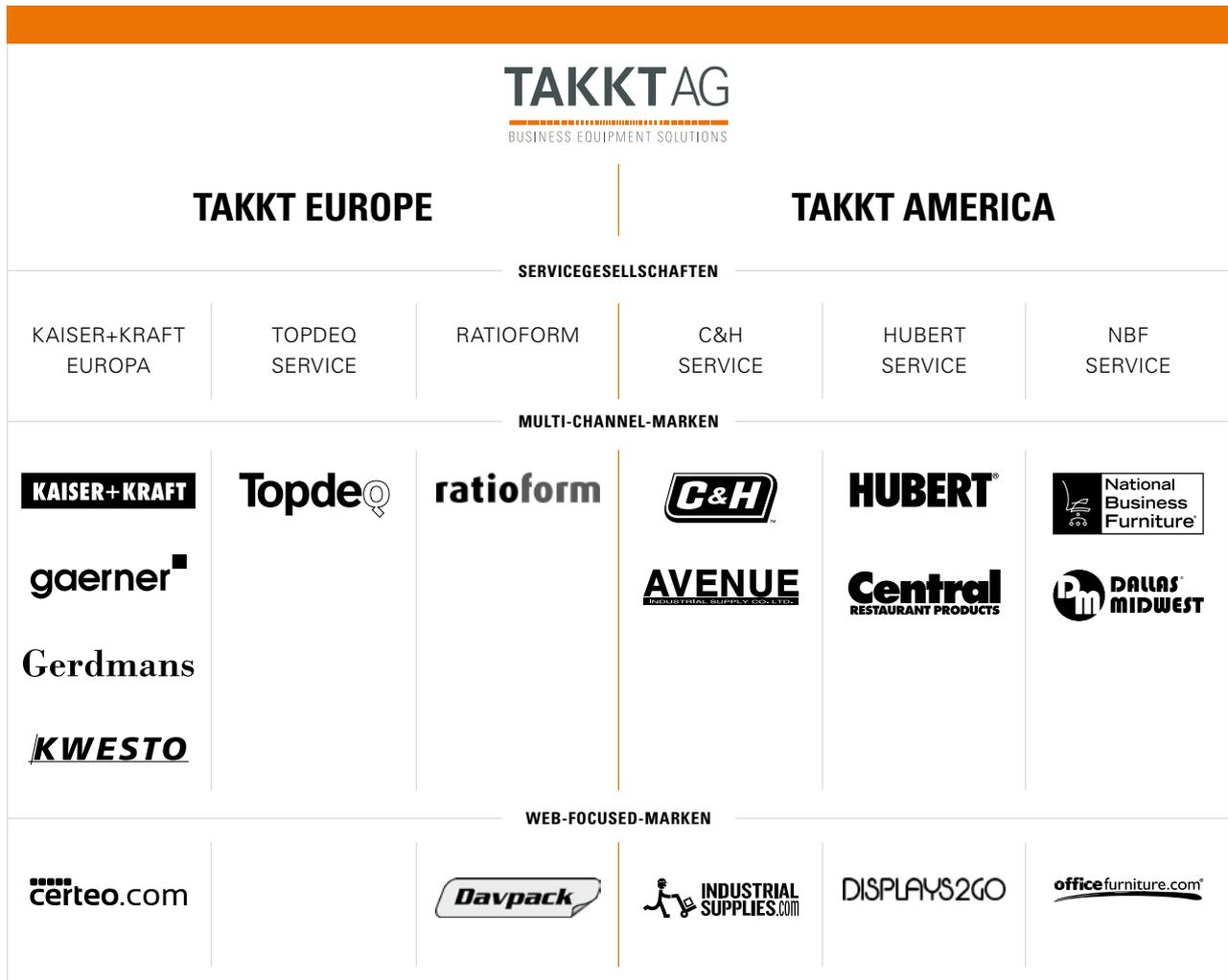
DIVIDENDE JE AKTIE in Euro



KENNZAHLEN TAKKT-KONZERN

<i>in Mio. Euro</i>	2008	2009	2010	2011	2012
Umsatz	932,1	731,5	801,6	852,2	939,9
Veränderung in %	-5,5	-21,5	9,6	6,3	10,3
EBITDA	133,1	68,7	100,6	121,0	133,8
in % vom Umsatz	14,3	9,4	12,6	14,2	14,2
EBIT	117,3	49,4	68,0	104,1	111,6
in % vom Umsatz	12,6	6,8	8,5	12,2	11,9
Ergebnis vor Steuern	111,0	42,4	59,0	95,6	100,1
in % vom Umsatz	11,9	5,8	7,4	11,2	10,7
Periodenergebnis	75,1	27,8	34,6	66,0	67,0
in % vom Umsatz	8,1	3,8	4,3	7,7	7,1
TAKKT-Cashflow	97,1	56,1	70,3	87,8	92,7
Auszahlungen für Investitionen	27,9	4,6	6,7	9,3	8,5
Auszahlungen für Unternehmenserwerbe	0,0	59,1	0,0	1,8	204,6
Abschreibungen und Wertminderungen	15,8	19,2	32,7	16,8	22,2
TAKKT-Cashflow je Aktie in Euro	1,33	0,84	1,07	1,34	1,41
Ergebnis je Aktie in Euro	1,01	0,41	0,52	1,01	1,02
Basisdividende je Aktie in Euro	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32
Sonderdividende je Aktie in Euro	0,48	-	-	0,53	-
Langfristiges Vermögen	353,9	386,8	377,8	376,9	679,7
in % der Bilanzsumme	66,7	72,1	69,8	68,5	77,7
Konzern Eigenkapital	327,7	242,1	251,7	301,0	312,0
in % der Bilanzsumme	61,7	45,1	46,5	54,7	35,7
Nettofinanzverschuldung	79,9	180,8	139,2	93,7	324,9
Mitarbeiter (Vollzeitbasis) zum 31.12.	1.960	1.768	1.807	1.869	2.351

UNTERNEHMENSSTRUKTUR



BEG
Business
Equipment
Group

OEG
Office
Equipment
Group

PSG
Packaging
Solutions
Group

PEG
Plant
Equipment
Group

SPG
Specialties
Group

OEG
Office
Equipment
Group

UNSER LEITBILD

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

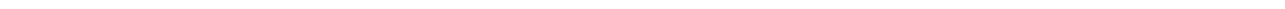
Bei TAKKT erhält der Kunde die komplette Ausstattung für sein Unternehmen aus einer Hand. Dazu erstellen die Gesellschaften unserer Gruppe aus den Angeboten hunderter Lieferanten ein umfassendes Gesamtsortiment mit mehr als 200.000 qualitativ hochwertigen Produkten. Komplettiert wird unser Angebot durch 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	UNSER INTEGRIERTER MULTI-CHANNEL-ANSATZ	
14	UNSERE SPARTEN: WO UND WAS UNSERE KUNDEN BESTELLEN	
23	AN DIE AKTIONÄRE	
	Brief des Vorstands	24
	Mitglieder des Vorstands	27
	TAKKT-Aktie und Investor Relations	28
	Bericht des Aufsichtsrats	34
	Mitglieder des Aufsichtsrats	37
39	LAGEBERICHT	
	Geschäftsmodell	
	Unternehmensstrategie	40
	Unternehmensentwicklung	44
	Geschäftsjahr	
	Gesamtwirtschaftliche und branchenspezifische Rahmenbedingungen	48
	Umsatz- und Ertragslage	49
	Finanz- und Vermögenslage	55
	Nachtragsbericht	58
	Geschäftsausblick	
	Chancen- und Risikobericht	58
	Prognosebericht	66
	Corporate Governance	
	Corporate Governance Bericht	69
	Vergütungsbericht	73
75	NACHHALTIGKEIT UND MITARBEITER	
81	KONZERNABSCHLUSS	
	Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	82
	Konzerngesamtergebnisrechnung	83
	Konzernbilanz	84
	Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung	85
	Konzernkapitalflussrechnung	86
	Segmentberichterstattung	88
	Konzernanhang	92
	Glossar	151
	Standorte	154
	Finanzkalender	156

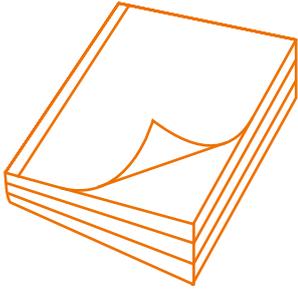
UNSER INTEGRIERTER

MULTI-CHANNEL-ANSATZ

WIE WIR UNSERE KUNDEN ERREICHEN

Über drei Millionen TAKKT-Kunden in mehr als 25 Ländern können nicht als eine homogene Kundengruppe betrachtet werden. Kunden verlangen im B2B-Bereich nach einer differenzierten Ansprache, abhängig von der Branche, der Unternehmensgröße und der Funktion des Ansprechpartners beim Kunden. Nach dem Motto „Von den Besten lernen“ wird TAKKT daher seinen Ansatz des integrierten Multi-Channel-Marketings im gesamten Konzern fortentwickeln. Die Integration der wesentlichen vier Marketingmedien – Print-, Online-, Tele- und Field-Marketing – zählt daher aktuell und in den kommenden Jahren zu den Kernaufgaben. TAKKT begreift seine Multi-Channel-Strategie nicht als isoliertes Angebot mehrerer Kanäle. Vielmehr steht die über alle Kanäle abgestimmte kundenindividuelle Ansprache im Mittelpunkt.

Jeder TAKKT-Kunde soll die Möglichkeit haben, Produktinformationen, Serviceanfragen oder Bestellvorgänge über den Kanal oder die Kanäle seiner Wahl einzuholen bzw. vorzunehmen. Potenziale und das Verhalten einzelner Kundensegmente werden aufgenommen. Sie erlauben eine für jedes Kundensegment optimierte Ansprache mit abgestimmten Marketingimpulsen, etwa die Zusendung von Katalogen, das Angebot einer maßgeschneiderten E-Procurement-Lösung, ein Telefonanruf oder gar der persönliche Besuch beim Kunden. Bei der Umsetzung dieses Customer-Managed-Relationship-Ansatzes profitieren die einzelnen Gesellschaften des TAKKT-Konzerns gegenseitig von ihren unterschiedlichen Marketingkompetenzen.



PRINT-MARKETING



ONLINE-MARKETING



TELE-MARKETING



FIELD-MARKETING

PRINT-MARKETING

ZIELGRUPPENGERECHT, DIREKT UND EFFEKTIV

ANZAHL DER PRINTSEITEN (IN MIO. STÜCK)



Obwohl digitale Medienformen enorm an Bedeutung gewinnen, bleiben Printmedien wie Kataloge oder Broschüren im B2B-Spezialversandhandel ein wirkungsvolles Marketinginstrument. Im Rahmen des Multi-Channel-Marketings im TAKKT-Konzern spielen sie daher als Push- und Anstoßmedium eine wichtige Rolle. Die übersichtliche und intuitive Struktur der Kataloge hat sich über Jahre hinweg bewährt. Haptik und schnelle Wahrnehmbarkeit steigern den Nutzungskomfort zusätzlich und ermöglichen eine visuell attraktive Produktdarstellung, welche die Hochwertigkeit des Leistungsangebots unterstreicht und die Multi-Channel-Marke nachhaltig gegenüber reinen Online-Plattformen

abhebt. In Zeiten eines hektischer werdenden Umfelds strahlen Printmedien oftmals eine von vielen Menschen herbeigesehnte Ruhe und Stetigkeit aus und werden daher auch in Zukunft ein wichtiges Kommunikations- und Werbemedium bleiben. Im Multi-Channel-Konzept des TAKKT-Konzerns ist jedoch gerade die Verknüpfung der Angebote im Printbereich mit den übrigen Kanälen entscheidend. Gewährleistet wird diese im Printbereich durch Hinweise auf Informationen, die online bereitstehen und auch telefonisch oder persönlich bei einem Außendienstmitarbeiter eingeholt werden können.

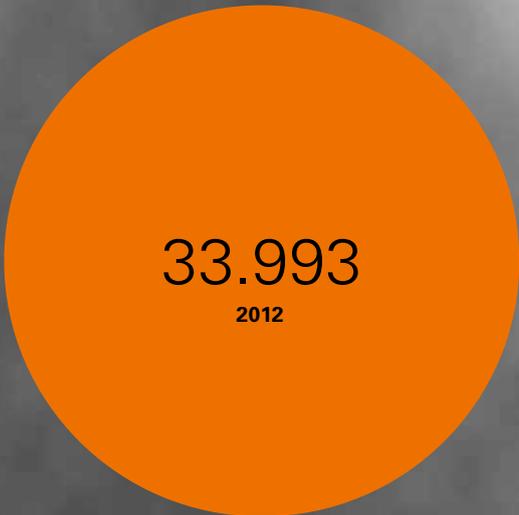
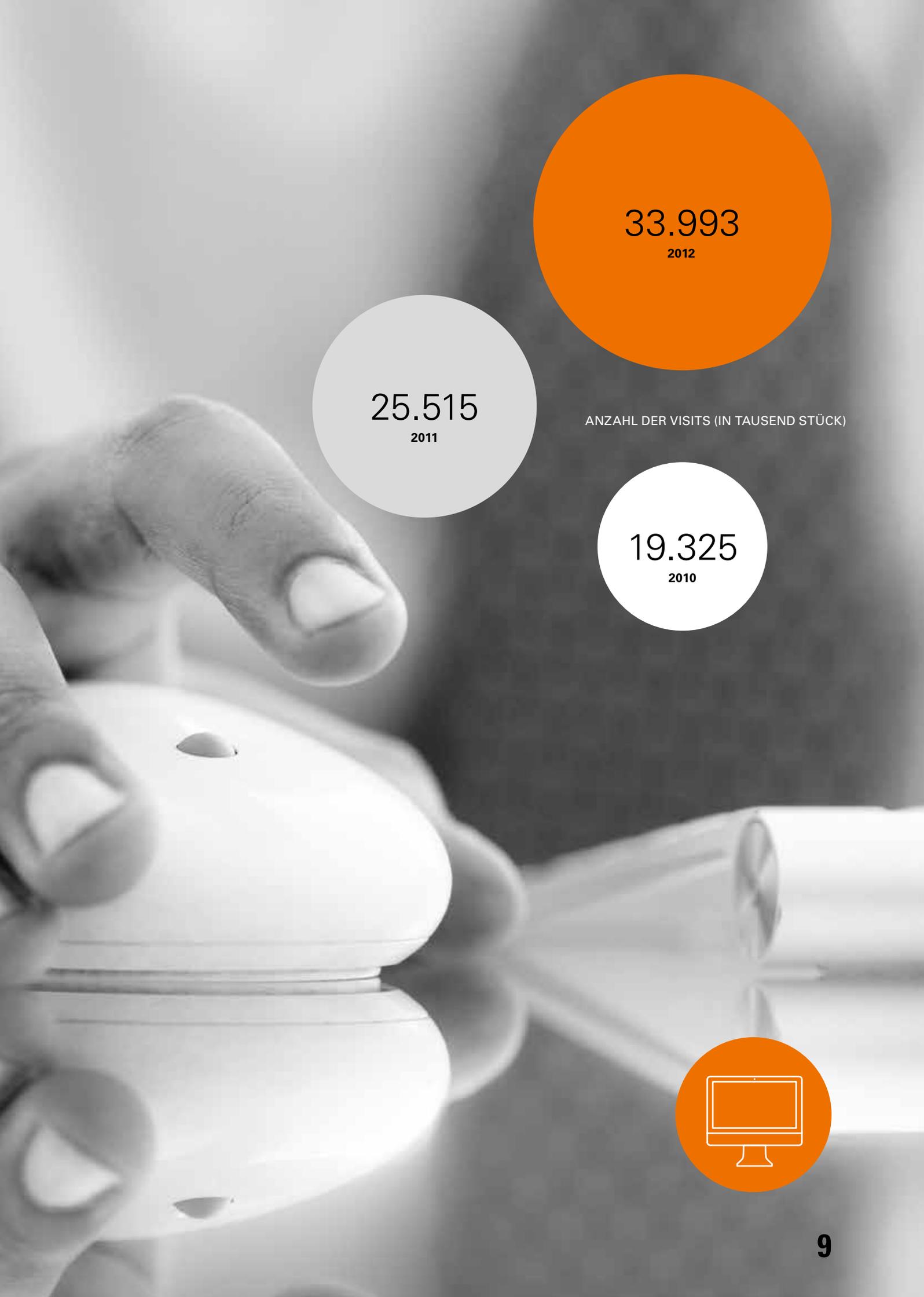


ONLINE-MARKETING

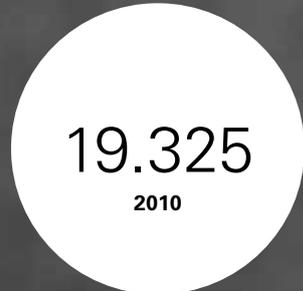
WIRKUNGSVOLL UND INTELLIGENT

Digitale Vertriebskanäle gewinnen stark an Bedeutung. Der Online-Auftragseingang verzeichnete im Jahr 2012 auch bei TAKKT erneut signifikante Zuwächse. Die Mehrheit der Kunden nutzt die Kanäle Print und Online komplementär zueinander. So informieren sich Kunden zunächst häufig über den klassischen Katalog, um im Nachgang weitere Produktinformationen über den Webshop einzuholen, oder sie bestellen anschließend online. Zudem erschließt sich TAKKT über Web-focused-Marken zusätzliche Kundenakquisitionspotenziale. Auch das Angebot von E-Procurement-Lösungen spielt eine Rolle. Hierbei werden die

Produktangebote der einzelnen TAKKT-Marken über eine elektronische Schnittstelle in das Warenwirtschaftssystem des Kunden eingebunden, sodass der Kunde jederzeit und komfortabel bestellen kann. Darüber hinaus lässt die Analyse des Such- und Kaufverhaltens der Kunden in den Webshops der TAKKT-Marken eine individuelle Ansprache des Kunden zu. Außerdem nutzt TAKKT Instrumente wie SEO (Search Engine Optimisation) und SEA (Search Engine Advertising), um sich innerhalb der Suchmaschinen mit den eigenen Onlineauftritten bzw. mit Werbeanzeigen prominent zu positionieren.

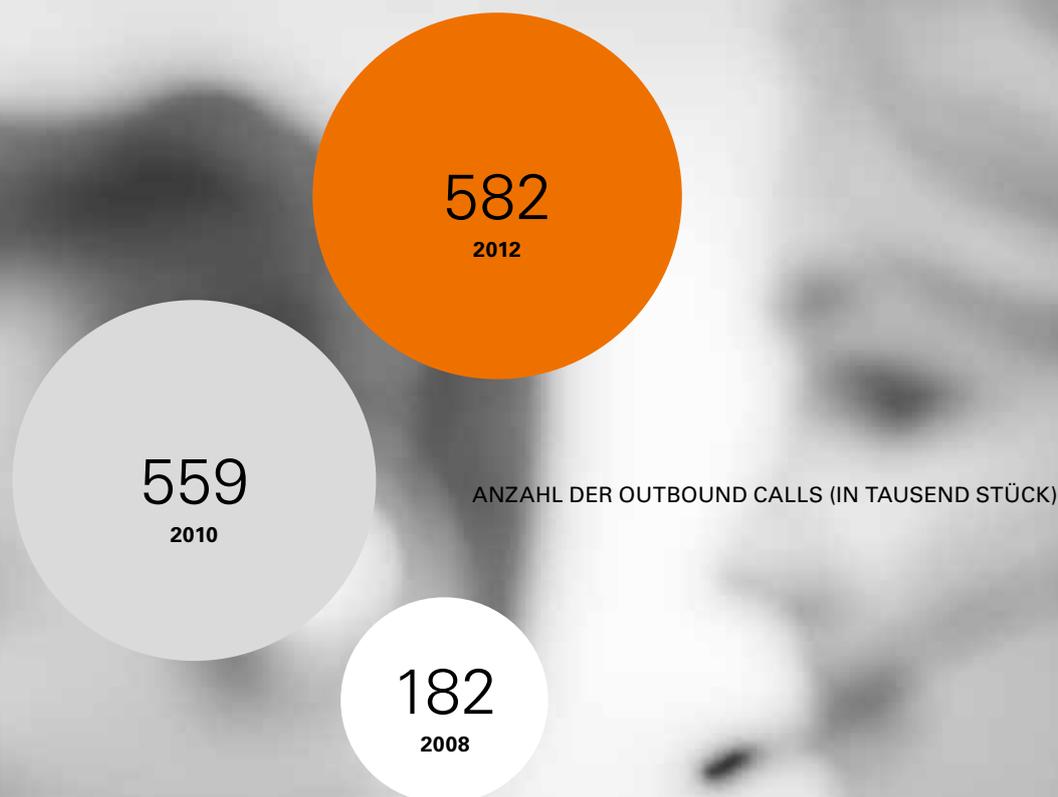


ANZAHL DER VISITS (IN TAUSEND STÜCK)



TELE-MARKETING

KONTINUIERLICHER DIALOG



Neben dem klassischen Kundeninnendienst zur Entgegennahme von Aufträgen und Kundenanfragen bauen die TAKKT-Vertriebsmarken derzeit ein Tele-Marketing mit Outbound-Calling-Aktivitäten auf. Im Mittelpunkt steht hier der Ausbau von Beziehungen zu Kunden mit mittelgroßem Potenzial durch persönlichen telefonischen Kontakt. In Verbindung mit den weiteren Kanälen innerhalb des Multi-Channel-Ansatzes werden Kunden gezielt kontaktiert. Während der Telefongespräche werden Bedarfe der

Kunden besprochen, um eine abgestimmte Betreuung zu ermöglichen. Die Mitarbeiter des Tele-Marketings können so weitere Telefongespräche, die Zusendung von Produktkatalogen oder einen Termin mit einem Außendienstmitarbeiter veranlassen. Durch unterstützendes Tele-Marketing wird der Außendienst zudem von unproduktiven Aktivitäten entlastet und kann sich so z. B. auf erfolgversprechende Interessentenbesuche vor Ort konzentrieren.



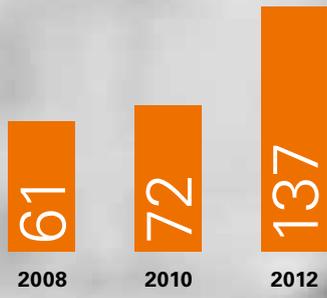
FIELD-MARKETING

PERSÖNLICH UND NAH

Für den Erfolg eines Versandhändlers sind langfristige Kundenbeziehungen von großer Relevanz. Studien zufolge steigen die Umsätze mit einem Kunden im Laufe des Kundenlebenszyklus an. TAKKT intensiviert daher seit Jahren das sogenannte Field-Marketing, also den klassischen Außenvertrieb. Field-Marketing wird v.a. bei Großkunden mit bedeutendem Umsatzpotenzial angewendet. Durch den langjährigen persönlichen Kontakt entwickeln sich eine Vertrauensbasis und ein umfassendes Verständnis der Kundenbedürfnisse hinsichtlich der Produkte und Bestellprozesse. TAKKT unterscheidet beim Field-Marketing zwei Arten von Verkäufern, den „Sales Rep“ und den „Relation-

shiper“. Der Zuständigkeitsbereich des „Relationshipers“ entspricht dem eines klassischen Key Account Managers. Er betreut und besucht Bestandskunden, vereinbart Rahmenverträge, führt sie durch das Sortiment, ermöglicht die Integration in Kundenbestellsysteme durch E-Procurement-Lösungen und ermittelt individuelle Anforderungen an die Warenlieferung. Der „Sales Rep“ arbeitet hingegen deutlich transaktionsorientierter. In seinen Zuständigkeitsbereich fallen die Akquise neuer Kunden oder die Betreuung von Großaufträgen auf Projektbasis. Die Informationen aus Kundenbesuchen bestimmen anschließend die weitere Kundenansprache.

ANZAHL FIELD-MARKETING-MITARBEITER



UNSERE SPARTEN

WO UND WAS UNSERE KUNDEN BESTELLEN

6 SPARTEN UND ÜBER 200.000 PRODUKTE





Der TAKKT-Konzern teilt sich auf der ersten Ebene in die Geschäftsbereiche TAKKT EUROPE und TAKKT AMERICA und auf der zweiten Ebene in sechs Sparten. TAKKT EUROPE gliedert sich in die Sparten Business Equipment Group (Kunden aus Industrie, Handel, Handwerk und dem Dienstleistungssektor), Office Equipment Group (v. a. kleinere und mittlere Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor) und Packaging Solutions Group (Belieferung von Kunden aus unterschiedlichen Branchen). TAKKT AMERICA gliedert sich in die Sparten Plant Equipment Group (Kunden aus Industrie, Handel, Handwerk und Verwaltung), Specialties Group (Fokus auf Gastronomie und Einzelhan-

del) und Office Equipment Group (Lieferung an Dienstleister, Schulen, Kirchen, Behörden sowie andere öffentliche Einrichtungen). 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, um möglichst nah am Markt und nah am Kunden zu sein. Die TAKKT AG als Managementholding finanziert zentral alle Gesellschaften der Gruppe und steuert den Know-how-Transfer zwischen den Geschäftsbereichen bzw. Sparten.

BEG – BUSINESS EQUIPMENT GROUP

SPARTE

**DIE BETRIEBS- UND
INDUSTRIEAUSSTATTER**

MARKEN

Multi-Channel-Marken

Web-focused-Marke

KAISER+KRAFT

certeo.com

gaerner[®]

Germans

KWESTO

FAKTEN

986 MITARBEITER

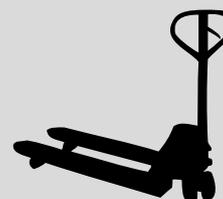
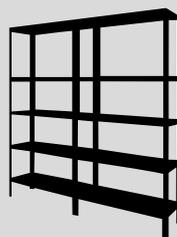
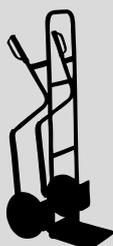
58.000 PRODUKTE

1,1 MIO. KUNDEN

VERTRIEBSLÄNDER

**23 EUROPÄISCHE LÄNDER,
CHINA, JAPAN**

PRODUKTBEISPIELE



Die Erfolgsgeschichte der 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 Büro-, Betriebs- und Lagerausstattung entwickelte. Heute arbeiten 986 Mitarbeiter in mehr als zwanzig europäischen Ländern sowie China und Japan für die Vertriebsmarken KAISER+KRAFT, gaerner, Germans, KWESTO, Certo und Quip24, die ihr Produktsortiment per Katalog, Internet und

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

OEG – OFFICE EQUIPMENT GROUP

SPARTE

DIE DESIGN-AUSSTATTER

MARKEN

Multi-Channel-Marke

Topde

FAKTEN

149 MITARBEITER

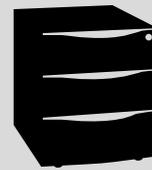
4.500 PRODUKTE

400.000 KUNDEN

VERTRIEBSLÄNDER

**DEUTSCHLAND, ÖSTERREICH,
SCHWEIZ, NIEDERLANDE,
BELGIEN, FRANKREICH**

PRODUKTBEISPIELE



Die europäische OEG besteht aus den Topdeq-Gesellschaften, die in insgesamt sechs europäischen Ländern vertreten sind. Topdeq ist der Spezialist für hochwertige, designorientierte Büromöbel und Accessoires. Die Kunden entstammen größtenteils dem Dienstleistungssektor. Topdeq vertreibt sein Produktportfolio via Katalog und Internet. Als besonderen Service bietet der

Büroausstatter seinen Kunden eine Qualitätsgarantie von bis zu zehn Jahren, einen 24-Stunden-Lieferservice und umfassende Dienstleistungen bei Büroplanung und Einrichtung, beispielsweise einen kostenlosen CAD-Service. Zudem zählt der Aufbau der gelieferten Artikel zum umfangreichen Serviceangebot des Unternehmens.

PSG – PACKAGING SOLUTIONS GROUP

SPARTE

DIE VERPACKUNGS-AUSSTATTER

MARKEN

Multi-Channel-Marke

ratioform

Web-focused-Marke



FAKTEN

333 MITARBEITER

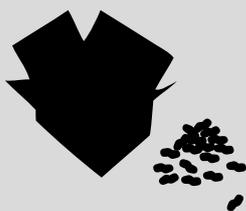
5.500 PRODUKTE

150.000 KUNDEN

VERTRIEBSLÄNDER

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

PRODUKTBEISPIELE



Die PSG bildet die dritte Sparte innerhalb des Geschäftsbereichs TAKKT EUROPE und besteht aus den operativen Gesellschaften der Vertriebsmarken Ratioform und Davpack. Beide Marken vertreiben ein Komplettsortiment an Transportverpackungslösungen. Die im Geschäftsjahr 2012 übernommene Ratioform-Gruppe mit Hauptsitz in Pliening bei München ist in Deutschland Marktführer im Multi-Channel-Versandhandel für Transportver-

packungen und darüber hinaus in fünf weiteren europäischen Ländern tätig. Alle Produkte, die Ratioform anbietet, sind direkt ab Lager verfügbar. Der Multi-Channel-Vertrieb des Sortiments erfolgt an B2B-Kunden aus unterschiedlichen Branchen. Die hohe Lagerverfügbarkeit und schnelle Belieferung der Kunden gewährleisten ein hohes Serviceniveau.

PEG – PLANT EQUIPMENT GROUP

SPARTE

DIE BUSINESS-AUSSTATTER

MARKEN

Multi-Channel-Marken



AVENUE
INDUSTRIAL SUPPLIES GROUP

Web-focused-Marke



FAKTEN

223 MITARBEITER

52.000 PRODUKTE

550.000 KUNDEN

VERTRIEBSLÄNDER

USA, KANADA, MEXIKO

PRODUKTBEISPIELE



Innerhalb der 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 Betriebsausstattung. 2010 erweiterte die PEG mit der Etablierung der reinen Online-Marke IndustrialSupplies.com ihre Reichweite in Richtung kleinerer Unternehmen. Mit Lagern in den USA und Kanada ist die PEG in der Lage, einen schnellen Lieferservice zu bieten. Sämtliche Produkte des Unternehmens sind online verfügbar.

SPG – SPECIALTIES GROUP

SPARTE

DIE GASTRONOMIE-AUSSTATTER

MARKEN

Multi-Channel-Marken

HUBERT®

Central
RESTAURANT PRODUCTS

Web-focused-Marke

DISPLAYS2GO

FAKTEN

661 MITARBEITER

65.000 PRODUKTE

450.000 KUNDEN

VERTRIEBSLÄNDER

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

PRODUKTBEISPIELE



Die SPG besteht aus den Vertriebsmarken Hubert in den USA, in Kanada, Deutschland, Frankreich und der Schweiz sowie Central Restaurant Products und Displays2Go in den USA. Die Kunden entstammen dem Gastronomiesektor und dem Einzelhandel. Hubert, gegründet 1946, ist US-Marktführer im Versandhandel von Bedarfsartikeln und Ausrüstungsgegenständen für die Gastronomie. Hubert hält für seine Kunden Komplettlösungen bereit, inklusive aktueller Merchandising-Produkte und kreativer Ideen

zur Verkaufsförderung. Central bietet der Restaurantbranche ihre Produkte über einen rund dreihundertseitigen Katalog und einen Webshop an, unterstützt durch ein starkes Tele-Marketing-Team. Dabei ist das Sortiment verstärkt auf den Bedarf kleinerer Kunden ausgerichtet. Das Web-focused-Angebot von GPA/Displays2Go ist die jüngste Vertriebsmarke der erfolgreichen Sparte. Der in den USA führende B2B-Versandhandelsspezialist wurde 2012 erworben.

OEG – OFFICE EQUIPMENT GROUP

SPARTE

DIE BÜRO-AUSSTATTER

MARKEN

Multi-Channel-Marken



Web-focused-Marke

officefurniture.com®

FAKTEN

150 MITARBEITER

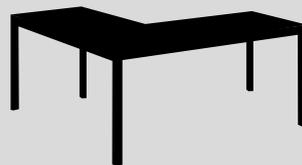
16.000 PRODUKTE

600.000 KUNDEN

VERTRIEBSLÄNDER

USA, KANADA

PRODUKTBEISPIELE



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

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

AN DIE AKTIONÄRE

Brief des Vorstands	24
Mitglieder des Vorstands	27
TAKKT-Aktie und Investor Relations	28
Bericht des Aufsichtsrats	34
Mitglieder des Aufsichtsrats	37

BRIEF DES VORSTANDS



Dr. Felix A. Zimmermann
Vorsitzender des Vorstands

Sehr geehrte Damen und Herren,

2012 war für TAKKT in vielerlei Hinsicht ein Jahr der strategischen Weiterentwicklung. In einer Zeit, in der die Konjunkturzyklen immer extremer werden, haben wir TAKKT wieder ein Stück wetterfester gemacht.

ROBUSTE KENNZAHLEN TROTZ SCHWIERIGEN GESCHÄFTSUMFELDS

Für das abgelaufene Geschäftsjahr können wir trotz des schwierigen wirtschaftlichen Umfelds in Europa solide Kennzahlen für die TAKKT-Gruppe vorweisen:

- Unser Umsatz ist um 10,3 Prozent auf 939,9 Millionen Euro gestiegen; währungs- und akquisitionsbereinigt war der Umsatz um 2,8 Prozent leicht rückläufig.
- Die wichtigste Ertragskennzahl des TAKKT-Konzerns, das Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA), stieg auf 133,8 Millionen Euro; die EBITDA-Marge blieb mit 14,2 Prozent weiterhin im oberen Drittel unseres Zielkorridors von 12 bis 15 Prozent.

Damit zeigt sich: Die Diversifikationsstrategie der Vergangenheit hat sich bewährt, das TAKKT-Portfolio ist ausgewogen, die Risikokompensation durch das Geschäft in Nordamerika hat funktioniert.

ERFOLGREICHE AKQUISITIONEN: GPA UND RATIOFORM

Zudem konnten wir das TAKKT-Portfolio um zwei marktführende und kerngesunde Unternehmen ergänzen und damit weiter diversifizieren. Beide Firmen haben auf ihre Art innovative Geschäftsmodelle und bedienen interessante Nischen:

- GPA ist der führende B2B-Versandhändler für Displayartikel in den USA und vertreibt seine Produkte zu rund achtzig Prozent online.
- Ratioform darf sich als der Marktführer im B2B-Versandhandel für Transportverpackungen in Deutschland bezeichnen und verfolgt dabei einen integrierten Multi-Channel-Ansatz.

Beide Unternehmen sind in der Vergangenheit schneller gewachsen als der TAKKT-Konzern und weisen eine höhere Profitabilität aus. Sie ergänzen unser Portfolio in strategischer Hinsicht sehr gut.

SCHULDSCHEINDEBÜT ZU ATTRAKTIVEN KONDITIONEN

Im Oktober hat TAKKT mit seinem Schuldscheindebüt die Akquisitionslinie für den Erwerb von Ratioform nach kurzer Zeit refinanziert. Deutlich überzeichnet, wurde der Schuldschein mit einem Volumen von 140 Millionen Euro zu hochattraktiven Konditionen platziert. Damit haben wir das Fälligkeitsprofil unserer Finanzverbindlichkeiten optimiert, sind am Kapitalmarkt noch bekannter und verfügen über zusätzliche freie Linien, die wir für eventuelle weitere Akquisitionen nutzen können. Auch in den kommenden Jahren wollen wir unser Portfolio durch Zukäufe ergänzen, um unser Sortiment zu erweitern, neue Kundengruppen zu erschließen oder regional zu expandieren.

DYNAMIC: INTEGRIERTES MULTI-CHANNEL-MARKETING

TAKKT wird sich auch künftig nicht auf Erfolge ausruhen, denn das Marktumfeld unterliegt einem stetigen Wandel. Um sich z. B. dem veränderten Kundenverhalten schnell und flexibel anpassen zu können, haben wir konzernweit die strategische Initiative DYNAMIC gestartet. Mit diesem Programm gehen wir den nächsten logischen Schritt in unserer Unternehmensentwicklung: vom Versandhandel hin zum integrierten Multi-Channel-Unternehmen. Integriertes Multi-Channel-Marketing bedeutet für uns: Wir schaffen eine effiziente Balance zwischen allen Werbe- und Marketingmaßnahmen – Print- und Online-Marketing, zunehmend auch Tele- und Field-Marketing – und erreichen den Kunden über eine individuelle Ansprache jederzeit dort, wo er Bedarf an unseren Produkten hat.

Viele unserer Konzerngesellschaften sind bereits integrierte Multi-Channel-Anbieter oder verfügen über langjährige Expertise mit Blick auf einzelne Marketingkanäle. Diese vorhandenen Stärken in unserem Portfolio werden wir nutzen und unsere Mitarbeiter noch stärker motivieren, ihr Know-how mit den übrigen Sparten zu teilen. Unser Ziel ist es, alle Konzerngesellschaften in Sachen integriertes Multi-Channel-Marketing auf Ballhöhe zu bringen. Dazu greifen wir z. B. auf unsere bewährten Kommunikationsplattformen zurück – etwa die Gruppenkonferenz FUTURE@TAKKT, bei der sich die TAKKT-Führungskräfte intern austauschen, oder das TAKKT-Forum, zu dem externe Spezialisten eingeladen werden. Die Konzerngesellschaften im TAKKT-Konzern profitieren dadurch gegenseitig von ihren unterschiedlichen Marketingkompetenzen.

NACHHALTIGKEIT

Mit Leben gefüllt haben wir auch unser Ziel, in Sachen Nachhaltigkeit bis 2016 Vorbild unserer Branche zu sein. Nachhaltigkeit definieren wir als die langfristige Balance zwischen wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Belangen. Sie ist für uns keine Leerformel, die wir aus Modegründen aufsagen. Kurzfristiges Optimieren zulasten der langfristigen Perspektive entspricht nicht unserer Philosophie. Aus unserem Tagesgeschäft ist Nachhaltigkeit heute als essenzieller Bestandteil unserer Strategie nicht mehr wegzudenken.

2012 haben wir erstmals einen CO₂-Fußabdruck ermittelt – eine wichtige Voraussetzung, um unsere Fortschritte in Sachen Nachhaltigkeit messbar zu machen und als Alleinstellungsmerkmal im Wettbewerb durchzusetzen. Die Herausforderung der kommenden Jahre besteht darin, unseren CO₂-Ausstoß zunächst zu reduzieren und – wenn sinnvoll und möglich – zu kompensieren. Dabei wollen wir Vorreiter sein. Deshalb versenden wir z. B. seit Januar 2013 als erster großer B2B-Versender in Europa unsere Paketlieferungen CO₂-kompensiert mit UPS. Unsere Kataloge und Mailings versenden wir in Europa ebenfalls CO₂-kompensiert. Wir sind davon überzeugt, dass wir über nachhaltiges Wirtschaften unseren Marktanteil auf Dauer vergrößern werden. An dieser Stelle möchte ich Ihnen unseren Nachhaltigkeitsbericht 2012 nahelegen, in dem wir detailliert über unser Handeln in Sachen Nachhaltigkeit berichten.

VERÄNDERUNGEN IM AUFSICHTSRAT

Im Namen des Vorstands danke ich an dieser Stelle unseren Geschäftspartnern für ihre gute Kooperation sowie den Kunden und Aktionären für das anhaltende Vertrauen. Sehr herzlich danke ich auch Prof. Dr. Klaus Trützscher, der sein Amt als Aufsichtsratsvorsitzender Ende Januar 2013 niedergelegt hat. Prof. Dr. Trützscher hat als Vorsitzender über viele Jahre hinweg kompetent und erfolgreich den Aufsichtsrat geführt und wird uns auch in Zukunft als Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats aktiv unterstützen. Sein Nachfolger als Aufsichtsratsvorsitzender ist Stephan Gemkow, seit August 2012 Vorstandsvorsitzender der Franz Haniel & Cie. GmbH. Unserem ausgeschiedenen Aufsichtsratsmitglied Prof. Dr. Kluge möchte ich herzlich danken für eine konstruktive und partnerschaftliche Zusammenarbeit, die bei TAKKT Impulse gesetzt hat. Seit Mai 2012 steht uns zudem Dr. Johannes Haupt als neues Mitglied im Aufsichtsrat zur Verfügung. Als B2B-Spezialist mit langjähriger Erfahrung ist er für den TAKKT-Aufsichtsrat eine ideale Ergänzung. Herrn Gemkow und Dr. Haupt möchte ich an dieser Stelle recht herzlich begrüßen.

Den größten Beitrag zum Erfolg des TAKKT-Konzerns liefern die Menschen, die hier Tag für Tag hervorragende Arbeit leisten. Ohne sie könnten wir unsere ehrgeizigen Ziele nicht in die Tat umsetzen. Für ihre Mannschaftsleistung im abgelaufenen Jahr danke ich ihnen herzlich, auch im Namen meiner Vorstandskollegen. Wir freuen uns darauf, die Erfolgsgeschichte unseres Unternehmens in den kommenden Jahren gemeinsam mit unseren Mitarbeitern fortzuschreiben.

BLICK NACH VORNE

Für das Geschäftsjahr 2013 blicken wir vorsichtig optimistisch in die Zukunft. Der Start wird eher schwach ausfallen. Dennoch sehen wir TAKKT gut aufgestellt: Angesichts unserer nachhaltigen Strategie des Wachstums und der Diversifikation werden wir auch in einem schwachen wirtschaftlichen Umfeld gute Umsätze und eine erfreuliche Profitabilität erzielen können.

Stuttgart, im März 2013



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

MITGLIEDER DES VORSTANDS



Franz Vogel
Vorstand

Dr. Felix A. Zimmermann
Vorsitzender des Vorstands, CEO

Dr. Claude Tomaszewski
Vorstand, CFO

TAKKT-AKTIE UND INVESTOR RELATIONS

Im Börsenjahr 2012 entwickelte sich die TAKKT-Aktie in einem volatilen Umfeld besser als der relevante Vergleichsindex SDAX und konnte um 23,2 Prozent zulegen. Verlässlichkeit spielt für TAKKT gerade im Bereich Investor Relations eine wichtige Rolle. Das Unternehmen informiert seine Aktionäre daher frühzeitig, transparent und umfassend – und sucht den kontinuierlichen Dialog mit dem Kapitalmarkt.

AKTIE

TAKKT-AKTIE ENTWICKELT SICH BESSER ALS DER MARKT

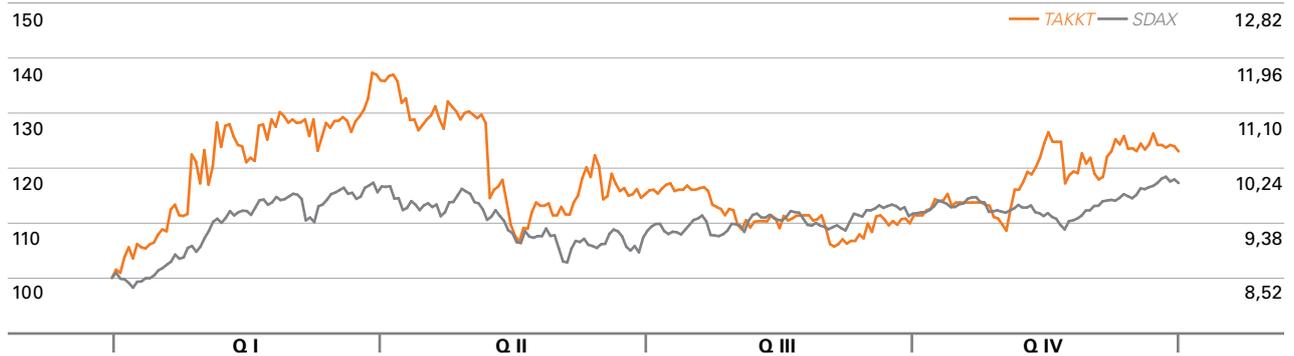
Nach einem starken Jahresauftakt haben die deutschen Aktienmärkte im Frühjahr zunächst konsolidiert, um im letzten Monat des Jahres einen Endspurt hinzulegen. Der DAX erreichte Anfang Juni ein Zwischentief mit unter 6.000 Punkten. Ab Mitte des Jahres erholten sich die deutschen Aktienindizes jedoch. DAX, MDAX und SDAX schlossen trotz eines erneuten Rückgangs im November zum Jahresende um 29,1 Prozent, 33,9 Prozent und 18,7 Prozent höher als noch ein Jahr zuvor. Auch der Kurs der TAKKT-Aktie hat sich im Jahr 2012 positiv entwickelt. Er folgte im

Wesentlichen den Trends des Vergleichsindex SDAX, in dem TAKKT mit einem Anteil von 1,73 Prozent enthalten ist. Er schnitt jedoch zum einen über die gesamte Periode betrachtet etwas besser ab als dieser und zeigte zum anderen eine etwas höhere Volatilität im Jahresverlauf. Im Detail bedeutete dies für die ersten drei Monate 2012 einen deutlichen Anstieg von rund 8,50 Euro auf Kurse über 11,70 Euro. Fast ebenso stark wie diese Kursgewinne fielen jedoch im zweiten Quartal die Kursrückgänge aus, die den Titel bis knapp über die 9-Euro-Marke führten. Zum wesentlichen Teil war dieser Rückgang auch auf den erwarteten Kursabschlag nach der Dividendenzahlung von 85 Cent je Aktie im Mai zurückzuführen. Die zweite Jahreshälfte begann mit einer leichten Konsolidierung des Aktienkurses bis in den Oktober hinein, der untere Widerstand bei 9 Euro blieb jedoch intakt. Im letzten Quartal des Jahres erreichte die Aktie wieder zweistellige Kurse und schloss Ende Dezember bei 10,50 Euro. Auf Jahressicht legte die Aktie um 23,2 Prozent zu, inklusive der ausgeschütteten Dividende lag die Rendite damit bei 34,0 Prozent (SDAX: 18,7 Prozent). Die Marktkapitalisierung der TAKKT AG belief sich zum 31. Dezember 2012 auf 688,9 (559,0) Millionen Euro. Der Streubesitz – der sogenannte Free Float – betrug dabei 29,6 Prozent und belief sich damit auf 203,9 (165,5) Millio-

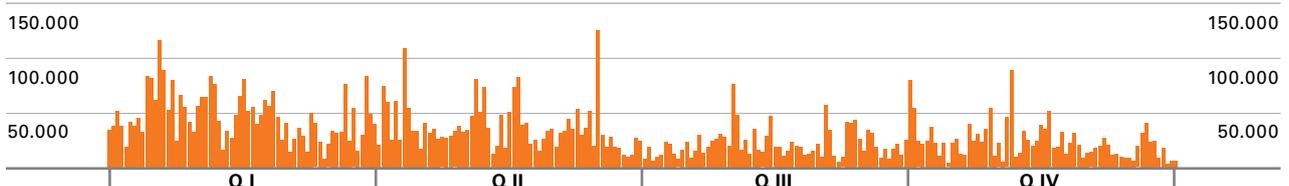
Kursentwicklung der TAKKT-Aktie (52-Wochen-Vergleich 2012, mit SDAX als Vergleichsindex)

indiziert in Prozent

TAKKT-Kurs in Euro



Handelsvolumen der TAKKT-Aktie (Tagesvolumen in Anzahl Stück im Jahr 2012)

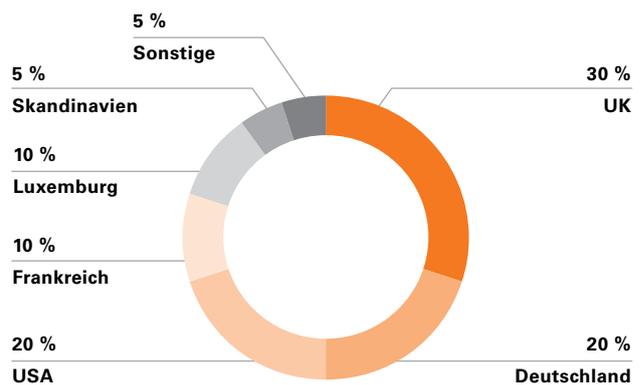
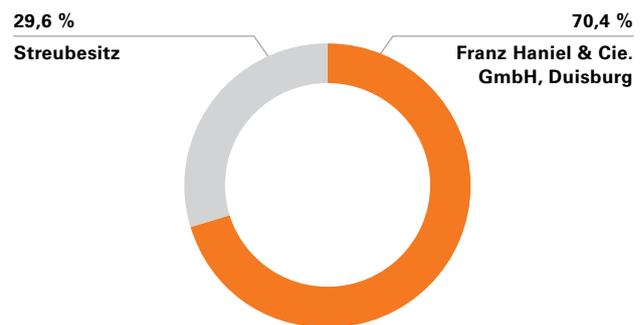


nen Euro. Auch die Liquidität der Aktie, also das Handelsvolumen an den Börsen, verbesserte sich im abgelaufenen Geschäftsjahr. Auf dem wichtigsten Handelsplatz XETRA wurden börsentäglich durchschnittlich 32,6 (23,8) Tausend Stück TAKKT-Aktien gehandelt. In einer Rangliste der Deutschen Börse, die alle 100 im MDAX und SDAX gelisteten Unternehmen umfasst, bedeutet dies eine leichte Verbesserung bei der Marktkapitalisierung auf Basis des Free Floats von Platz 76 auf Platz 73 und eine deutliche Verbesserung beim Börsenumsatz von Platz 97 auf Platz 77.

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	Crédit Agricole Cheuvreux S.A. Close Brothers Seydler Bank AG

Aktionärsstruktur und regionale Verteilung des Streubesitzes per 31. Dezember 2012*



* Für regionale Verteilung Näherungswerte, Basis: Bloomberg-Daten

Aktienkennzahlen (Fünf-Jahres-Übersicht)

	2008	2009	2010	2011	2012
Ergebnis je Aktie (EPS) in Euro	1,01	0,41	0,52	1,01	1,02
TAKKT-Cashflow je Aktie (CPS) in Euro	1,33	0,84	1,07	1,34	1,41
Dividende je Aktie in Euro	0,80	0,32	0,32	0,85	0,32
davon Basisdividende in Euro	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32
davon Sonderdividende in Euro	0,48	–	–	0,53	–
Ausschüttungsquote in Prozent	71,1	77,5	61,2	84,5	31,3
Ausgegebene Aktien in Millionen am 31.12.	72,9	65,6	65,6	65,6	65,6
Konzerneigenkapitalquote in Prozent	61,7	45,1	46,5	54,7	35,7
Schlusskurs 31.12. in Euro	8,00	7,15	10,80	8,52	10,50
Höchstkurs in Euro	12,50	9,15	11,10	12,44	11,88
Tiefstkurs in Euro	6,59	5,00	7,20	8,21	8,50
Börsenwert 31.12. in Millionen Euro	583,2	469,1	708,6	559,0	688,9

Außerhalb der Meldepflicht des Wertpapierhandelsgesetzes (WpHG) teilte uns die Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg, im Januar 2013 freiwillig mit, dass sie zum 31. Dezember 2012 über 70,4 (70,4) Prozent der stimmberechtigten Stückaktien am Grundkapital der TAKKT AG verfügte.

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

- Am 23. Januar 2012 haben uns gemäß § 21 Abs. 1 Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) die folgenden Gesellschaften mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der TAKKT AG, Presselstraße 12, 70191 Stuttgart, Deutschland, am 12. Januar 2012 die Schwelle von drei Prozent der gesamten Stimmrechte der Gesellschaft unterschritten hat: Jupiter Unit Trust Managers Limited, Jupiter Asset Management Limited, Knightsbridge Asset Management Limited (ehemals Comasman Limited), Jupiter Asset Management Group Limited, Jupiter Fund Management Group Limited, Jupiter Fund Management PLC (ehemals Jupiter Investment Management Holdings Limited) und Jupiter Investment Management Group Limited, alle London, Vereinigtes Königreich.

Zu den Einzelheiten verweisen wir auf die Veröffentlichung auf unserer Website unter: <http://www.takkt.de/januar-2012.html>

- Am 06. September 2012 hat uns The Capital Group Companies, Inc., 333 South Hope Street, Los Angeles, CA 90071, USA, gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Anteil der Stimmrechte an der TAKKT AG, Presselstraße 12, 70191 Stuttgart, am 01. September 2012 die Schwelle von drei Prozent der gesamten Stimmrechte der Gesellschaft überschritten hat. An diesem Tag hielten The Capital Group Companies, Inc. 3,78 Prozent (2.480.655 Stammaktien) der gesamten Stimmrechte an der TAKKT AG. 3,78 Prozent (2.480.655 Stammaktien) der gesamten Stimmrechte an der TAKKT AG waren The Capital Group Companies, Inc., nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 i. V. m. § 22 Abs. 1 Satz 2 und Satz 3 WpHG zuzurechnen.

INVESTOR RELATIONS

VERLÄSSLICHKEIT ALS BASIS FÜR VERTRAUEN

Seit dem Börsengang im Jahr 1999 legt TAKKT Wert darauf, den Kapitalmarkt schnell und transparent mit den wesentlichen Informationen zur Unternehmensstrategie und der Geschäftsentwicklung zu versorgen. TAKKT kommuniziert offen mit dem Kapitalmarkt, um zu seinen Investoren nachhaltig Vertrauen aufzubauen. Alle Aktionäre gleich zu behandeln, ist dabei oberstes Gebot des Unternehmens. Ob institutionelle Anleger, private Aktionäre, Finanzanalysten, Banken oder potenzielle Investoren: Sie alle erhalten die gleichen Informationen über TAKKT.

UMFASSENDES INFORMATIONSMANGEBOT AUF WWW.TAKKT.DE

Das Informationsangebot auf der TAKKT-Website im Bereich „Aktie“ ist darauf ausgerichtet, die Informationsbedürfnisse aller Kapitalmarktteilnehmer zu erfüllen. Neben den Finanzberichten, Pflicht- und Pressemeldungen und Aktieninformationen finden Aktionäre und Interessenten Roadshow- und Analystenpräsentationen sowie allgemeine Erläuterungen von der Wachstumsstrategie bis hin zur Corporate Governance. Zudem finden bei der Veröffentlichung von Quartalszahlen oder 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. Auch außerhalb der Quartalsberichterstattung kann sich jeder Interessent telefonisch oder per E-Mail an das Investor-Relations-Team in der Stuttgarter Unternehmenszentrale wenden. Diese Möglichkeit wird von institutionellen und privaten Anlegern, Analysten und Finanzjournalisten intensiv genutzt.

SCHNELLIGKEIT UND TRANSPARENZ

TAKKT will sich mit den großen deutschen Unternehmen messen lassen, was die Schnelligkeit seiner Berichterstattung angeht, und legt Zwischenergebnisse daher spätestens innerhalb eines Monats nach jedem Quartalsende vor. 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 Abweichungen auf, werden diese erläutert. Sondereffekte wie die Auswirkung von Akquisitionen oder Wechselkursschwankungen auf die Kennzahlen stellt TAKKT transparent dar.

INTENSIVER DIALOG MIT INVESTOREN UND ANALYSTEN

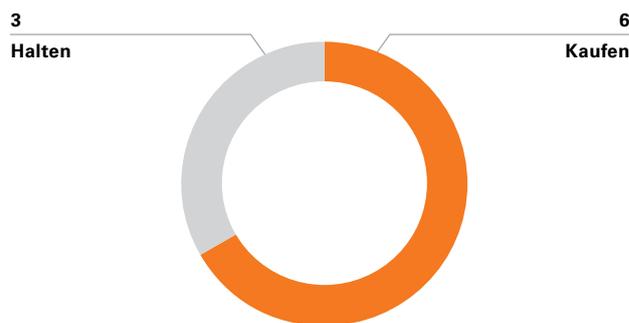
TAKKT sucht den regelmäßigen und transparenten Dialog mit institutionellen und privaten Anlegern, Finanzanalysten, potenziellen Investoren und der Finanzpresse:

- Jedes Frühjahr 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 AG traditionell jährlich im November ausrichtet. Zu Beginn des Berichtsjahres haben Vorstand und Investor-Relations-Team zudem zum achten Mal an der Kapitalmarktkonferenz von Cheuvreux (Crédit Agricole Group) in Frankfurt teilgenommen. Ende September war TAKKT auf der Berenberg Bank and Goldman Sachs German Corporate Conference in München vertreten.
- Zusätzlich führte der Vorstand wieder zahlreiche Investorengespräche im Rahmen von Roadshows u.a. in London, Edinburgh, Paris, Zürich und Frankfurt.
- Bei Einzelgesprächen und Gruppenpräsentationen in der Stuttgarter Unternehmenszentrale erläuterte der Vorstand die aktuelle Geschäftsentwicklung, die Unternehmensstrategie und die Wachstumsperspektiven der TAKKT-Gruppe.
- Alle Informationen, die bei diesen und ähnlichen Veranstaltungen veröffentlicht werden, stellt TAKKT auf seiner Website unter <http://www.takkt.de/de/aktie/presentationen.html> zur Verfügung.

Über die Investor-Relations-Arbeit erläutert TAKKT dem Kapitalmarkt sein attraktives Geschäftsmodell. Durch transparente Finanzkommunikation versucht TAKKT, Kursschwankungen der Aktie zu reduzieren. Die Aktie soll in Zukunft noch attraktiver werden, bei einer diversifizierten Aktionärsbasis und höheren Liquidität der Aktie. Kapitalmarktkommunikation ist daher auch immer Vorstandsarbeit bei TAKKT. Der Vorstand ist aktiv in alle Investor-Relations-Aktivitäten eingebunden.

Die positive Wahrnehmung des Unternehmens am Kapitalmarkt zeigt sich in der Vielzahl von Finanzanalysten, welche die TAKKT-Aktie regelmäßig beobachten. Sechs dieser Analysten empfehlen zum 26. Februar 2013 den Kauf der Aktie.

Institut	Analyst/-in
Berenberg Bank	Alexandra Schlegel
Commerzbank	Daniel Gleim
Crédit Agricole Cheuvreux	Craig Abbott
Deutsche Bank	Benjamin Goy
DZ Bank	Christian Douglas
Hauck & Aufhäuser	Thomas Wissler
Landesbank Baden-Württemberg	Barbara Ambrus
M. M. Warburg & CO	Thilo Kleibauer
Montega	Tim Kruse



WERTORIENTIERTE UNTERNEHMENSSTEUERUNG

Das TAKKT-Management steuert die einzelnen Konzerngesellschaften über einheitliche Kennzahlensysteme. Das in der gesamten Gruppe über Regionen, Sortimente und Kunden hinweg vergleichbare Geschäftsmodell ist Grundlage für dieses Vorgehen. Ein solches Führungssystem gibt den einzelnen Gesellschaften einen Rahmen, innerhalb dessen sie sich flexibel und selbstständig entsprechend der jeweiligen Marktbedürfnisse bewegen können. Für die Steuerung durch das Management ist es wichtig, dass die verfügbaren Kennzahlen stets aktuell und präzise sind. Daher erhält der Vorstand regelmäßig Informationen über Auftragslage, Umsatzentwicklung und Lieferservice. Zudem werden laufend die Rohertragsmarge und die Marketingeffizienz der einzelnen Werbemedien analysiert.

TAKKT nutzt interne und externe Kennzahlen zur Messung und Steuerung des kurz- wie langfristigen Unternehmenserfolgs. Als wichtigster Maßstab für die operative, kurzfristige Ertragskraft der einzelnen Konzerngesellschaften dient die EBITDA-Marge. In dieser Kennzahl spielen Effekte aus länderspezifisch unterschied-

lichen Steuersätzen und Finanzierungsstrukturen keine Rolle. 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.

Die interne Kennzahl für das längerfristige, am Unternehmenswert orientierte Controlling ist der Economic Value Added® (EVA®). Er verdeutlicht, ob und in welchem Maße TAKKT wertsteigernd wächst und erlaubt eine Überprüfung des Wertsteigerungspotenzials einzelner Investitionen oder Akquisitionen. In eine solche Betrachtung fließen sowohl die Ertragskraft des Konzerns wie auch das dafür eingesetzte Kapital und daraus resultierende Kapitalkosten mit ein. Der EVA® erlaubt damit eine Aussage darüber, ob die Rentabilitätsersparungen der Eigen- wie der Fremdkapitalgeber hinreichend erfüllt werden. 2012 war der EVA® des TAKKT-Konzerns erneut deutlich positiv.

In der externen Betrachtung orientiert sich TAKKT am Verlauf des Total Shareholder Returns (TSR), also an der kumulierten Aktienrendite über einen festgelegten Zeitraum. In die Berechnung dieser Kennzahl fließen sowohl die Kursentwicklung als auch die Dividendenzahlungen im Betrachtungszeitraum ein. Sowohl der EVA® als auch der TSR dienen als Zielgrößen für den variablen Long-Term-Plananteil der Vorstandsvergütung und stellen damit ein Anreizsystem dar, das die langfristige und nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts in den Mittelpunkt stellt.

HAUPTVERSAMMLUNG

NACHHALTIGE DIVIDENDENPOLITIK UND SONDERDIVIDENDE FÜR 2011

Rund 350 Aktionäre und Gäste besuchten die 13. ordentliche Hauptversammlung der TAKKT AG am 08. Mai 2012 in Ludwigsburg. Dabei beschlossen die Anteilseigner mit großer Mehrheit neben der Ausschüttung einer unveränderten Basisdividende von 0,32 Euro je Aktie die Ausschüttung einer Sonderdividende in Höhe von 0,53 Euro je Aktie. TAKKT hat damit für das Geschäftsjahr 2011 insgesamt 84,5 Prozent des Periodenergebnisses 2011 an die Aktionäre ausgeschüttet. Die Basisdividende stellte dabei 31,8 Prozent des Periodenergebnisses dar.

Die TAKKT-Gruppe hielt damit an ihrer nachhaltigen Dividendenstrategie fest, mit der sie zwei Ziele verfolgt. Zum einen sollen die Aktionäre durch Ausschüttungen unmittelbar vom operativen Er-

folg der Gesellschaft profitieren; gleichzeitig will sich TAKKT aber finanzielle Freiräume für externes Wachstum erhalten. Daher sollen grundsätzlich etwa dreißig 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 dreißig bis sechzig Prozent erreichen bzw. übertreffen, kann TAKKT angesichts der Cashflow-Stärke seines Geschäfts zusätzlich eine Sonderdividende ausschütten.

Im Jahr 2011 musste TAKKT weder eine größere Akquisition noch andere größere Investitionen finanzieren; die Eigenkapitalquote lag zum 31. Dezember 2011 mit 54,7 Prozent am oberen Rand des Zielkorridors. Daher schüttete das Unternehmen eine Sonderdividende aus. Auch nach der Zahlung der Gesamtdividende und der Finanzierung der beiden Akquisitionen im Jahr 2012 verfügt TAKKT am Ende des Geschäftsjahres mit einer Eigenkapitalquote von 35,7 Prozent über eine solide Bilanzstruktur.

NEUER AUFSICHTSRAT GEWÄHLT

Da die Amtszeit aller Aufsichtsratsmitglieder mit der Hauptversammlung 2012 endete, stand turnusgemäß die Neuwahl des Aufsichtsgremiums an. Für die nächsten fünf Jahre wurden folgende Personen in den Aufsichtsrat gewählt:

Prof. Dr. Klaus Trützschler	ehemals Mitglied des Vorstands der Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg (Vorsitzender des Aufsichtsrats bis 31. Januar 2013, seit dem 01. Februar 2013 Stellvertretender Vorsitzender)
Prof. Dr. Jürgen Kluge	Unternehmensberater, ehemals Vorsitzender des Vorstands der Franz Haniel & Cie. GmbH (Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats bis 07. September 2012)
Dr. Florian Funck	Mitglied des Vorstands der Franz Haniel & Cie. GmbH
Dr. Johannes Haupt	Vorsitzender der Geschäftsführung (CEO) der E.G.O. Blanc und Fischer & Co. GmbH, Oberderdingen

Thomas Kniehl
Sachbearbeiter Schäden/
Recherchen/Retouren der
KAISER+KRAFT GmbH

Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot
Universitätsprofessor an der
Ludwig-Maximilians-Universität
München

Nähere Informationen zum Aufsichtsrat sind im Bericht des Aufsichtsrats auf den Seiten 34 bis 36 dieses Geschäftsberichts dargestellt.

Auch bei den übrigen Punkten der Tagesordnung stimmte die Hauptversammlung mit großer Mehrheit den Vorschlägen der Unternehmensführung zu. Einzelheiten zu den Abstimmungsergebnissen sind der Website www.takkt.de im Bereich Aktie/Hauptversammlung zu entnehmen. Darüber hinaus stellte der Vorstand erstmals einen nach Global Reporting Initiative (GRI)-Standard erstellten Nachhaltigkeitsbericht vor. Nähere Informationen zur Nachhaltigkeit finden sich auch auf den Seiten 75 bis 79 dieses Geschäftsberichts.

FINANZKALENDER 2013

Der Finanzkalender für das Börsenjahr 2013 ist auf Seite 156 dieses Geschäftsberichts abgebildet und in regelmäßig aktualisierter Form auf der TAKKT-Website abrufbar.

KONTAKT INVESTOR RELATIONS

ZA Finanzen/Investor Relations
Presselstraße 12, 70191 Stuttgart
Telefon: +49 711 3465-8222
Fax: +49 711 3465-8104
E-Mail: investor@takkt.de
Internet: <http://www.takkt.de/de/aktie.html>

BERICHT DES AUFSICHTSRATS



Stephan Gemkow
*Vorsitzender
des Aufsichtsrats*

SEHR GEEHRTE DAMEN UND HERREN,

das Berichtsjahr bot für die Weltwirtschaft und für TAKKT einmal mehr besondere Herausforderungen. TAKKT ließ sich jedoch nicht von seinem Erfolgskurs abbringen, ganz im Gegenteil: Vorstand und Mitarbeitern gelang es, mit flexiblen Anpassungen an die sich ändernden Rahmenbedingungen, die Position von TAKKT im B2B-Versandhandel weiter zu stärken. TAKKT erwirtschaftet dank einer nachhaltigen Wachstumsstrategie dauerhaft hohe Cashflows. Im Berichtsjahr konnte der Umsatz durch erfolgreiche Akquisitionen und regionale Diversifikation bei weiterhin hoher Profitabilität klar gesteigert werden. Der Aufsichtsrat hat das Unternehmen und den Vorstand in allen Phasen eng begleitet und unterstützt.

GESCHÄFTSVERLAUF UND PERSONALÄNDERUNGEN

Im Geschäftsjahr 2012 tagte der Aufsichtsrat fünfmal. Gegenstand der Sitzungen waren v. a. der aktuelle Geschäftsverlauf sowie die Akquisitionen von GPA und Ratioform und die Möglichkeit weiterer Akquisitionen. Darüber hinaus befasste sich der Aufsichtsrat mit der Strategie und der Planung der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, dem Risikomanagement, dem internen Kontrollsystem und der Revisionsplanung. Auf der Agenda standen auch die Vergütung des Vorstands, die Verlängerung der Amtszeit des Vorstandsvorsitzenden Herrn Dr. Zimmermann sowie Fragen der Corporate Governance und Compliance.

Der Personalausschuss tagte im Berichtsjahr zweimal. In erster Linie wurden dabei die Verlängerung der Amtszeit von Herrn Dr. Zimmermann um weitere fünf Jahre ab dem 01. Mai 2013 und Anpassungen der Vorstandsvergütung behandelt.

Da die Amtszeit aller Aufsichtsratsmitglieder mit der Hauptversammlung am 08. Mai 2012 endete, stand im Berichtsjahr turnusgemäß die Neuwahl des Aufsichtsrats an. Alle vor der Wahl amtierenden Mitglieder wurden wiedergewählt; neu gewähltes Mitglied ist Herr Dr. Johannes Haupt, Vorsitzender der Geschäftsführung der E.G.O. Blanc und Fischer & Co. GmbH. Herr Prof. Dr. Kluge legte sein Mandat zum 07. September 2012 nieder. Herr Stephan Gemkow, seit August 2012 Vorstandsvorsitzender der Franz Haniel & Cie. GmbH, wurde mit Beschluss vom 14. Januar 2013 gerichtlich als Aufsichtsratsmitglied bestellt und zum 01. Februar 2013 als Nachfolger von Herrn Prof. Dr. Klaus Trützscher zum Vorsitzenden gewählt. Der Aufsichtsrat bedankt sich bei Herrn Prof. Dr. Klaus Trützscher, der als Vorsitzender über viele Jahre hinweg kompetent und erfolgreich den Aufsichtsrat geführt hat. Er wird auch in Zukunft als Stellvertretender Vorsitzender die Aufsichtsratsarbeit aktiv unterstützen. Zudem dankt der Aufsichtsrat Herrn Prof. Dr. Jürgen Kluge für die vertrauensvolle Zusammenarbeit.

KONSTRUKTIVE UND PARTNERSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT

Die Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Vorstand war im Berichtsjahr gewohnt transparent und offen. Der Vorstand hat den Aufsichtsrat regelmäßig und auch außerhalb der Aufsichtsratssitzungen zeitnah schriftlich und mündlich über alle unternehmensrelevanten Aspekte informiert. Die Beratungen von Vorstand und Aufsichtsrat wurden immer konstruktiv und in großer Offenheit 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 rasch Beschlüsse gefasst.

AM CORPORATE GOVERNANCE KODEX ORIENTIERT

Der Aufsichtsrat legt Wert darauf, seine Kontrollaufgaben kontinuierlich und intensiv zu erfüllen. Diese Selbstverpflichtung wird unsere Tätigkeit auch in Zukunft prägen, denn sie liefert einen wichtigen Beitrag zur verantwortungsvollen Unternehmensführung bei TAKKT. In diesem Zusammenhang haben Vorstand und Aufsichtsrat zum 31. Dezember 2012 erneut die Entsprechenserklärung zu den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex unterzeichnet. Hierzu und zum Vergütungssystem für den TAKKT-Vorstand finden sich ab Seite 73 weitere Erläuterungen.

KONSTANTE BASISDIVIDENDE

Vorstand und Aufsichtsrat werden der Hauptversammlung im Mai 2013 vorschlagen, eine Basisdividende von 0,32 Euro je Aktie zu zahlen; das entspricht einer Ausschüttungsquote von 31,3 Prozent des Periodenergebnisses. Die Aktionäre profitieren damit unmittelbar von der guten Ertragslage und dem hohen TAKKT-Cashflow.

GENEHMIGUNG DES KONZERN- UND JAHRESABSCHLUSSES

Die Hauptversammlung hat die vom Aufsichtsrat vorgeschlagene Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ebner Stolz Mönning Bachem GmbH & Co. KG, Stuttgart, mit der Abschlussprüfung für das Geschäftsjahr 2012 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 Berichtszeitraum waren die Werthaltigkeit von immateriellen Vermögenswerten inkl. Goodwills, die Bilanzierung, Bewertung und der Ausweis von Webshops und die Segmentberichterstattung. Mit Blick auf den Konzern legten die Prüfer zusätzlich besonderen Fokus auf die Bilanzierung und Bewertung der Unternehmenserwerbe, die Berichterstattung der ausländischen Wirtschaftsprüfer, die Impairment-Tests, die Konsolidierungsmaßnahmen, die

Kapitalflussrechnung sowie den Konzernanhang und den zusammengefassten Lagebericht und Konzernlagebericht. Die Prüfer haben den Jahresabschluss der TAKKT AG und den Konzernabschluss sowie den zusammengefassten Lagebericht 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 Untersuchung zugestimmt. Zudem prüfte das Gremium den Konzernabschluss, den Jahresabschluss der TAKKT AG, den zusammengefassten Lagebericht der TAKKT AG und des Konzerns sowie den Vorschlag über die Verwendung des Bilanzgewinns. Dabei war nichts zu beanstanden, sodass der Jahresabschluss der TAKKT AG festgestellt und der des Konzerns gebilligt ist. Dem Vorschlag des Vorstands für die Gewinnverwendung stimmt der Aufsichtsrat zu; außerdem genehmigt er den zusammengefassten Lagebericht und die Beurteilung der weiteren Entwicklung des Konzerns.

AUFSICHTSRAT BILLIGT ABHÄNGIGKEITSBERICHT

Die Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg, hat auch 2012 die Mehrheit der TAKKT-Aktien gehalten. Gemäß § 312 AktG hat der Vorstand daher für das vergangene Geschäftsjahr einen Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen verfasst. Die Ebner Stolz Mönning Bachem GmbH & Co. KG, Stuttgart, hat hierzu nach § 313 AktG einen Prüfungsbericht erstellt. Die Prüfung ergab keine Beanstandungen; folgender Bestätigungsvermerk wurde vom Abschlussprüfer erteilt: „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 Schlussklärung des Vorstands, die im Lagebericht auf Seite 71 nachzulesen ist.

Wir danken den Aktionären der TAKKT AG dafür, dass sie uns im Jahr 2012 erneut ihr Vertrauen geschenkt haben. Allen Mitarbeitern danken wir für ihren Einsatz und ihre hervorragende Leistung im Jahr 2012. Dem Vorstand gilt Dank für die vertrauensvolle und partnerschaftliche Zusammenarbeit.

Stuttgart, im März 2013



Stephan Gemkow

MITGLIEDER DES AUFSICHTSRATS

Stephan Gemkow

Vorsitzender seit 01. Februar 2013
Mitglied seit 14. Januar 2013

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

Prof. Dr. Klaus Trützschler

Stellvertretender Vorsitzender
seit 01. Februar 2013
Vorsitzender bis 31. Januar 2013

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

Prof. Dr. Jürgen Kluge

Stellvertretender Vorsitzender
bis 07. September 2012

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

Dr. Florian Funck

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

Dr. Johannes Haupt

Mitglied seit 08. Mai 2012

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

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

LAGEBERICHT

Geschäftsmodell

Unternehmensstrategie	40
Unternehmensentwicklung	44

Geschäftsjahr

Gesamtwirtschaftliche und branchenspezifische Rahmenbedingungen	48
Umsatz- und Ertragslage	49
Finanz- und Vermögenslage	55
Nachtragsbericht	58

Geschäftsausblick

Chancen- und Risikobericht	58
Prognosebericht	66

Corporate Governance

Corporate Governance Bericht	69
Vergütungsbericht	73

LAGEBERICHT DER TAKKT AG UND DES KONZERNS

TAKKT profitierte im Geschäftsjahr 2012 von seiner Strategie der regionalen Diversifikation. Trotz der negativen Konjunkturentwicklung in Europa konnte der Konzern seinen Umsatz insgesamt steigern, was einerseits auf das starke Geschäft in Nordamerika zurückzuführen war. Andererseits tätigte der Konzern im Berichtsjahr zwei erfolgversprechende Akquisitionen. Mit einem integrierten Multi-Channel-Ansatz entwickelt sich das Unternehmen zudem strategisch weiter und ist damit auf einem guten Weg, seine Ziele zu erreichen: TAKKT will der weltweit führende B2B-Spezialversandhändler für Geschäftsausstattung werden und bis 2016 Vorbild seiner Branche in Sachen Nachhaltigkeit sein.

GESCHÄFTSMODELL

UNTERNEHMENSSTRATEGIE

In einem dauerhaft attraktiven Marktumfeld positioniert sich TAKKT als B2B-Spezialversandhändler für Geschäftsausstattung mit einer Mehr-Marken-Strategie. Nachhaltige Chancen ergeben sich durch die strukturellen Markttrends, die die Unternehmensgruppe mit ihren Wettbewerbsstärken bedient. Der Konzern wird auf lange Sicht an seiner Strategie festhalten: profitabel wachsen, Risiken diversifizieren und nachhaltig handeln.

B2B-SPEZIALVERSANDHANDEL FÜR GESCHÄFTSAUSSTATTUNG

TAKKT konzentriert sich vorwiegend auf den Verkauf langlebiger und preisstabiler Ausrüstungsgegenstände an Firmenkunden und liefert z. B. Palettenhubwagen an deutsche Automobilzulieferer, Regale an US-amerikanische Supermarktketten und Bürodrehstühle an Rechtsanwälte in Frankreich. Die Produktpalette umfasst Gebrauchsgüter, die Unternehmen im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit nutzen. Der Vertrieb erfolgt über mehrere Kanäle im Rahmen eines integrierten Multi-Channel-Ansatzes.

Der Markt, in dem das Unternehmen agiert, lässt sich anhand folgender Kriterien abgrenzen:

- Die **Kunden** werden in Konsumenten (B2C) und Unternehmen (B2B) unterteilt.
- Stationärer Handel, Direktvertrieb der Hersteller und Versandhandel bilden die unterschiedlichen **Vertriebskanäle**. Dabei gibt es auch Mischformen.
- Hinsichtlich des **Sortiments** wird zwischen warenhausähn-

lichen Universalisten auf der einen und spezialisierten Händlern auf der anderen Seite unterschieden.

- Mit Blick auf die **Branchensegmentierung** gibt es zum einen horizontal ausgerichtete Händler (Horizontals), die sich – unabhängig von der Abnehmerbranche – auf bestimmte Produktgruppen wie etwa Lager- und Betriebsausstattung, Verpackung oder Büromöbel konzentrieren. Zum anderen gibt es vertikal ausgerichtete Händler (Verticals), die ihr Sortiment auf die Bedürfnisse einer bestimmten Branche oder Kundengruppe ausrichten.
- In puncto **Dienstleistungsangebot** ist zu unterscheiden zwischen reinen Distributoren und Anbietern, die über den reinen Warenvertrieb hinaus Services anbieten, die dem Kunden einen Zusatznutzen stiften.

TAKKT positioniert sich in diesem Umfeld als vorwiegend horizontal ausgerichteter B2B-Spezialversandhändler für Geschäftsausstattung mit umfassendem Serviceangebot.

Dabei teilt sich der Konzern auf der ersten Ebene in die Geschäftsbereiche TAKKT EUROPE und TAKKT AMERICA und auf der zweiten Ebene in sechs Sparten. TAKKT EUROPE gliedert sich in die Sparten Business Equipment Group (BEG), Office Equipment Group (OEG) und Packaging Solutions Group (PSG). TAKKT AMERICA besteht aus den Sparten Plant Equipment Group (PEG), Specialties Group (SPG) und Office Equipment Group (OEG). Die Konzernstruktur ist im Innendeckel dieses Geschäftsberichts dargestellt.

MEHRWERT FÜR DEN KUNDEN – ÜBER DEN 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. Versandhandel bedeutet für ihn, Produkte schnell finden und einfach bestellen zu können. Zudem erwartet er ein hohes Maß an Service. Genau auf diesem Gebiet liegt die Stärke des Konzerns. Der Service umfasst u. a. die folgenden Leistungen:

- Die Mitarbeiter der Vertriebsgesellschaften beraten Kunden telefonisch bei der Auswahl geeigneter Produkte. Auf Kundenwunsch werden individuell aufbereitete Angebote professionell erstellt und zügig versandt. Um den Kunden die richtige Produktauswahl zu erleichtern, versenden die Vertriebsteams, wo möglich, Materialmuster wie etwa Stoffbezüge.

Geschäftsmodell

Unternehmensstrategie

Unternehmensentwicklung

Geschäftsjahr

Gesamtwirtschaftliche und branchenspezifische Rahmenbedingungen

Umsatz- und Ertragslage

Finanz- und Vermögenslage

Nachtragsbericht

Geschäftsausblick

Chancen- und Risikobericht

Prognosebericht

Corporate Governance

Corporate Governance Bericht

Vergütungsbericht

- Bietet das TAKKT-Sortiment keine unmittelbare Lösung für das Problem eines Kunden, wird dieses im Dialog mit ihm zuerst genau spezifiziert und anschließend eine passgenaue Lösung bei einem geeigneten Lieferanten beschafft. Durch eingespielte langjährige Lieferantenbeziehungen sind hierbei auch Sonderanfertigungen möglich.
- Kundenanfragen für Großprojekte werden durch Tele- und Field-Sales-Mitarbeiter individuell betreut, um besondere Serviceanforderungen wie eine termingenaue Anlieferung berücksichtigen zu können.
- Auf die Produkte der TAKKT-Sparten werden grundsätzlich lange Garantiezeiten gewährt, die in der Regel mehrere Jahre über den gesetzlichen Anforderungen liegen. Insbesondere bei Büromöbeln bietet TAKKT für mehrere Jahre die Möglichkeit zu Nachkäufen und damit passgenauen Ersatz.

TAKKT stiftet zudem Mehrwert für den Kunden, indem das Angebot hunderter Lieferanten effizient gebündelt und übersichtlich präsentiert wird. Im Sortiment differenziert der Konzern die Produkte z. B. nach Größe, Volumen oder Tragkraft statt nach Herstellern, was dem Bestellenden die Auswahl erleichtert und Kosten spart. Über effiziente Wege kann der Kunde schnell und einfach über denjenigen Kanal bestellen, der für ihn optimal ist. Zusätzlich bietet das Unternehmen seinen Kunden attraktive Bedingungen und eine schnelle Lieferung über ausgefeilte Logistiksysteme, die auf die Zielländer individuell zugeschnitten sind. 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.

Die Marktnische, in der sich TAKKT bewegt, ist aus Sicht des Unternehmens auch in folgender Hinsicht interessant:

- TAKKT macht von einem äußerst fragmentierten Lieferantenpool Gebrauch und pflegt langjährige und eingespielte Lieferantenbeziehungen. Auch auf der Kundenseite ist TAKKT breit diversifiziert und daher wenig abhängig von einzelnen Großaufträgen oder Großkunden.
- Es bestehen erhebliche Markteintrittsbarrieren, da ein potenzieller neuer Wettbewerber zunächst signifikant in Marketing, IT und Logistik investieren und mehrjährige Anlaufverluste in Kauf nehmen muss, bevor er die branchentypischen Margen realisieren kann. Diese Investitionen zahlen sich zudem nur

dann aus, wenn ein Unternehmen es schafft, einen treuen Kundenstamm aufzubauen, der regelmäßig wieder kauft.

EFFIZIENTE KUNDENANSPRACHE UND MEHR-MARKEN-STRATEGIE ALS ERFOLGSFAKTOREN

TAKKT kennt die Bedürfnisse seiner Kunden. Zum einen profitiert das Unternehmen von seiner langjährigen Erfahrung im Versandhandel. Zum anderen analysiert es das Kundenverhalten fortlaufend. So kann TAKKT seine Kunden effizient ansprechen und nutzt dazu unterschiedliche Marketingmedien und -formate, die zum Bestellen animieren – bei einer dauerhaft hohen Werbemittelleffizienz.

TAKKT verfolgt dabei im Vertrieb eine Mehr-Marken-Strategie, die Multi-Channel- und Web-focused-Marken umfasst:

- **Multi-Channel-Marken** kombinieren das klassische Kataloggeschäft, das eher mittelgroße und größere Unternehmen anspricht, mit einem Online-Angebot und – wo sinnvoll – Mitarbeitern für telefonische Ansprache (Tele-Marketing) und Außendienst (Field-Marketing) zu einem integrierten Ansatz. Großkunden werden dabei von Customer Relationship Managern betreut. Katalog und Webshop führen bei diesem Ansatz ein grundsätzlich identisches Sortiment. Ob ein Produkt online, per Telefon oder per Katalog angeboten wird – der Preis ist derselbe. Sobald der Auftrag im Warenwirtschaftssystem erfasst ist, wird er nach einheitlichen Prozessen abgewickelt. Bei Großkunden können Produktangebote zudem direkt in deren hauseigene Systeme eingestellt werden. Durch solche individuelle E-Procurement-Lösungen werden die Transaktionskosten beim Besteller zusätzlich reduziert. Der Kunde kann sich dabei ein Sortiment regelmäßig bezogener Waren zusammenstellen, erhält Einblicke in die Bestellhistorie und einen detaillierten Überblick über die Beziehung zu seinem Lieferanten.
- Über **Web-focused-Marken** spricht TAKKT Kunden an, die mit dem klassischen Kataloggeschäft und den dazugehörigen Online-Angeboten nicht effizient erreicht werden. Dies sind v. a. kleinere Betriebe mit einem vergleichsweise geringeren Bedarf. Im Idealfall ist die Kundenbeziehung im reinen Internetgeschäft von der ersten Bestellung an profitabel – anders als bei Multi-Channel-Marken, die stärker auf einen wieder kaufenden Kunden setzen und erst ab einer gewissen Anzahl an Bestellungen profitabel sind. Sortiment und Preise lassen sich stärker an die sich schnell ändernden Bedürfnisse dieser Kundengruppe anpassen.

MARKTENTWICKLUNGEN FÖRDERN BEWÄHRTES GESCHÄFTSMODELL

Nachhaltige Chancen für TAKKT ergeben sich aus Sicht der Unternehmensführung durch fünf strukturelle Markttrends, die TAKKT mit seinen Wettbewerbsstärken bedient (vgl. Tabelle unten). Diese Trends untermauern zudem das Geschäftsmodell des Unternehmens – die Konzentration auf Geschäftskunden, den Versandhandel als Vertriebskanal, die Spezialisierung der Sortimente und das umfassende Serviceangebot für den Kunden.

Die Wettbewerbsstärken von TAKKT resultieren aus der Unternehmensstrategie, die sich im Wesentlichen aus drei Komponenten zusammensetzt: profitabel wachsen, Risiken diversifizieren und nachhaltig handeln.

PROFITABEL WACHSEN

In den vergangenen 15 Jahren wurde jährlich mindestens eine Neugründung oder Akquisition durchgeführt. Dieses Expansions-tempo will TAKKT auf lange Sicht beibehalten. TAKKT will weiterhin profitabel wachsen und den Umsatz auch in Zukunft um durchschnittlich zehn Prozent pro Jahr steigern – bei einer EBITDA-Marge zwischen 12 und 15 Prozent. Das Wachstum soll dabei über

einen langen Zeitraum betrachtet zu 50 Prozent organisch und zu 50 Prozent durch Akquisitionen entstehen.

Das organische Wachstum wird durch folgende Initiativen gefördert:

- **Ausweitung des E-Commerce:** E-Commerce vereinfacht Geschäftsbeziehungen und verschlankt Beschaffungsprozesse. TAKKT entwickelt diese Vertriebsform daher konsequent weiter.
- **Ausbau zusätzlicher Multi-Channel-Aktivitäten:** Ein integriertes Gleichgewicht der Aktivitäten Print, Online, Tele und Field – Multi-Channel-Marketing – wird für einen erfolgreichen Vertrieb zunehmend wichtig. TAKKT entwickelt diese Marketingstrategie unablässig weiter und baut die Bereiche Tele- und Field-Marketing aus.
- **Aufbau und Weiterentwicklung von Web-focused-Marken:** Im Geschäft mit Marken, die überwiegend online vertreiben, lassen sich Produkte und Preise stärker an die sich schnell ändernden Bedürfnisse dieser Kundengruppe anpassen. Gerade kleinere Betriebe werden so effizienter angesprochen.

Markttrend	Wettbewerbsstärke
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 insbesondere den Bedarf seiner Kunden an langlebigen Ausrüstungsgütern abdecken. Dabei positioniert sich TAKKT mit seinem Geschäftsmodell klar als B2B-Spezialversandhändler für Geschäftsausstattung , der seinen Kunden viele Komponenten aus einer Hand liefert.
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 – für potenzielle neue Marktteilnehmer eine erhebliche Eintrittsbarriere.	TAKKT stiftet Mehrwert für den Kunden , indem das Angebot hunderter Lieferanten effizient gebündelt und übersichtlich präsentiert wird. Hierdurch werden Prozesse verkürzt und Transaktionskosten reduziert. Zusätzlich bietet TAKKT eine Vorauswahl hochwertiger Qualitätsprodukte, ausgereiften Service, attraktive Bedingungen und eine schnelle Lieferung über ausgefeilte Logistiksysteme, die auf die Zielländer individuell zugeschnitten sind.
Unternehmen greifen beim Einkauf immer häufiger auf E-Commerce zurück. Sie übermitteln ihre Bestellung per E-Mail, über das Internet oder ein hauseigenes E-Procurement-System.	TAKKT bietet nach Kundengruppen differenzierte E-Commerce-Lösungen – vom klassischen Webshop bis zur elektronischen Einbindung des Produktangebots in das Warenwirtschaftssystem des Kunden (E-Procurement).
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 Kontakte zurück. Erfolgreich bleibt, wer diesen Schritt zur vom Kunden gesteuerten Geschäftsbeziehung (Customer Managed Relationship) nachvollzieht und seinen Kunden immer genau dort erreicht, wo der Kauf getätigt werden soll.	TAKKT kombiniert und integriert im Multi-Channel-Marketing alle Vertriebsmedien, die beim Empfänger eine Kaufentscheidung auslösen können. Das Unternehmen analysiert das Such- und Bestellverhalten seiner Kunden genau und erreicht sie über unterschiedliche Werbemedien und -formate überall dort, wo sie nach Produkten suchen, die TAKKT anbietet: per Katalog, online, telefonisch und über Mitarbeiter im Außendienst. Jede Bestellung wird dabei einheitlich über effiziente IT-Systeme abgewickelt – unabhängig von der Art der Auftragsanbahnung oder -erfassung.
Unternehmen haben aufgrund der Globalisierung einen erhöhten Bedarf an weltweiter Belieferung. 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 durch seine Organisationsstruktur nah am Markt und nah am Kunden . Unter dem Dach eines Verbundkonzepts verfolgen die einzelnen Geschäftssparten mit ihren Servicegesellschaften eigenständige Marketing- und Vertriebsstrategien, die auf ihre jeweiligen regionalen Marktgegebenheiten, Produkte und Zielgruppen ausgerichtet sind.

Geschäftsmodell

Unternehmensstrategie
Unternehmensentwicklung

Geschäftsjahr

Gesamtwirtschaftliche und branchenspezifische Rahmenbedingungen
Umsatz- und Ertragslage
Finanz- und Vermögenslage
Nachtragsbericht

Geschäftsausblick

Chancen- und Risikobericht
Prognosebericht

Corporate Governance

Corporate Governance Bericht
Vergütungsbericht

Der TAKKT-Konzern baut diesen Vertriebsweg stetig aus, indem er bestehende Marken weiterentwickelt und neue Marken aufbaut.

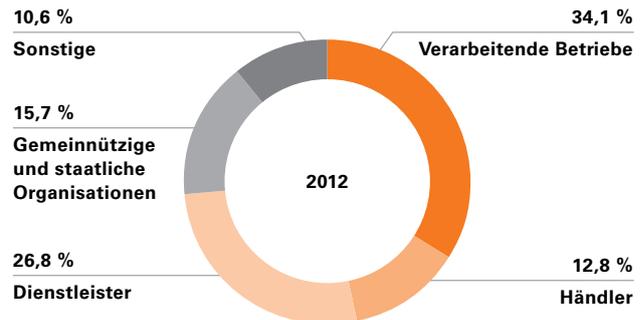
- **Ausbau des Sortiments:** Die Sortimentserweiterung erfolgt in zwei Stoßrichtungen: zum einen wird der Ausbau bestehender Sortimente forciert und zum anderen wird die Expansion in neue Produktkategorien, welche vorhandene Sortimente ergänzen oder neue Käufergruppen erschließen, vorangetrieben.
- **Ausbau der Produkt-Leistungsmarken:** Produkt-Leistungsmarken sind für TAKKT produktbezogene Eigenmarken, die ausschließlich Produkte umfassen, die mindestens dem Industriestandard entsprechen oder einem höheren Qualitätsanspruch gerecht werden. Diese Marken verbessern die Kundenbindung und erzielen überdurchschnittliche Margen. Das Unternehmen verfolgt das Ziel, den Anteil des Umsatzes mit Produkt-Leistungsmarken bis 2016 auf zwanzig Prozent zu erhöhen.
- **Internationaler Ausbau erfolgreicher Geschäftsmodelle („Roll-out“):** Einige Gesellschaften im TAKKT-Konzern verfolgen ihr erfolgreiches Geschäftsmodell bisher nur in bestimmten Ländern oder Regionen. TAKKT baut auf den bestehenden Plattformen auf und gründet weitere Gesellschaften in neuen Landesmärkten.

Der TAKKT-Konzern soll anorganisch durch die Akquisition marktführender und gesunder Unternehmen wachsen. Dabei spielt auch der Diversifikationsgedanke eine Rolle. TAKKT kann über Zukäufe sein Produktportfolio erweitern, neue Kundengruppen erschließen oder regional expandieren. Als Wachstumsfelder kommen dabei auch Branchen und Regionen infrage, die von großen strukturellen Trends profitieren.

RISIKEN DIVERSIFIZIEREN

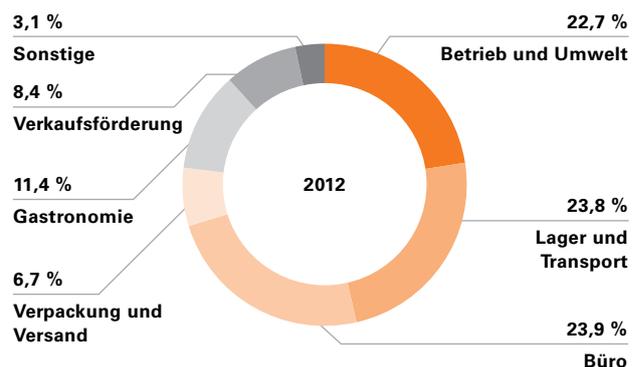
TAKKT strebt an, seine Risiken weiter zu diversifizieren und sich von konjunkturellen Einflüssen unabhängiger zu machen. Dabei werden folgende Ebenen bedacht:

1. Auf **Kundenebene** bedient TAKKT verarbeitende Betriebe, Händler, Dienstleister, gemeinnützige und staatliche Organisationen, um zyklische Schwankungen einzelner Zielgruppen auszugleichen.

Diversifikation von Kundengruppen

Bestellungen von verarbeitenden Betrieben stehen hinter einem Drittel des Umsatzvolumens. Diese stellen damit die größte einzelne Kundengruppe dar, auch wenn der Anteil und die Bedeutung der anderen Kundengruppen seit Börsengang im Jahr 1999 kontinuierlich zugenommen hat. Dienstleister tragen mittlerweile nahezu 27 Prozent zum Konzernumsatz bei. Der anteilig größte Zuwachs in den letzten Jahren kommt – auch akquisitionsbedingt – von staatlichen und gemeinnützigen Organisationen, mit denen TAKKT nun über 15 Prozent seines Umsatzes erlöst. Händler sind für knapp 13 Prozent, Kunden aus anderen Bereichen, wie etwa dem primären Sektor, für knapp 11 Prozent des Konzernumsatzes verantwortlich. Zwei Effekte aus dieser Entwicklung stabilisieren das Geschäft von TAKKT. Erstens konnte der Konzern seine Abhängigkeit von verarbeitenden Betrieben verringern und zweitens profitiert er in erhöhtem Maße von der antizyklischen Auftragsvergabe staatlicher Einrichtungen, die in Abschwungphasen entscheidend zum Umsatz beiträgt.

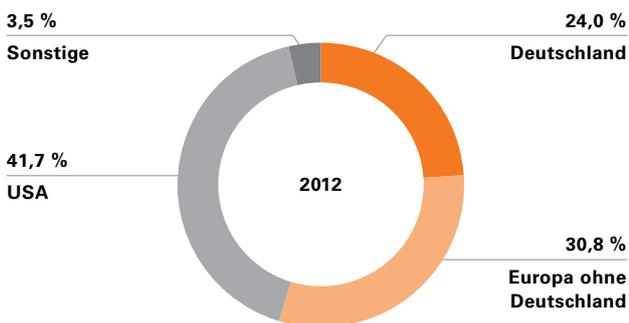
2. Auf **Produktebene** unterscheidet TAKKT zwischen Produkten für Betrieb & Umwelt, Lager & Transport, Büro, Verpackung & Versand, Gastronomie und Verkaufsförderung. TAKKT streut hier breit, um Schwankungen der Nachfrage aktiv entgegenzuwirken.

Diversifikation von Produktsortimenten

Jeweils knapp ein Viertel des Umsatzes generiert TAKKT mit den Produktgruppen für Lager & Transport, für Betrieb & Umwelt sowie für das Büro. Unter anderem durch die wachsenden Aktivitäten von Hubert und die Akquisition von GPA erfolgte der größte Zuwachs der vergangenen Jahre bei den Produkten für die Gastronomie und die Verkaufsförderung, die nun jeweils ungefähr zehn Prozent des Konzernumsatzes ausmachen. Rund sieben Prozent entfallen auf Produkte für Verpackung und Versand. Dieser Anteil wird 2013 durch die erstmalige ganzjährige Konsolidierung der Ratioform-Gruppe steigen. Die durch die Akquisitionen von Hubert (2000), Central (2009), GPA (2012) und Ratioform (2012) erfolgte Ausdehnung des Geschäftsmodells auf weitere Produktgruppen für Gastronomie, Verkaufsförderung und Verpackung erlauben TAKKT, an den Wachstumstrends in diesen Branchen zu partizipieren und überdurchschnittliche Zuwächse zu verbuchen.

3. Auf **Regionenebene** differenziert TAKKT zwischen Deutschland, Europa ohne Deutschland, USA sowie sonstigen Ländern wie Kanada, Mexiko, China und Japan. Regional zu diversifizieren, hat sich in der Vergangenheit als Stütze des TAKKT-Geschäftsmodells erwiesen: Konjunkturelle Schwankungen in den verschiedenen Zielmärkten können so zum Teil kompensiert werden. Der Konzern wird diesen Weg fortführen.

Diversifikation von Regionen



Die regionale Umsatzverteilung teilt sich in drei große Bereiche. Nach den Übernahmen US-amerikanischer Unternehmen in den vergangenen Jahren erlöste TAKKT 2012 über 40 Prozent seiner Umsätze in den USA. Vor Jahren war dieser Wert noch deutlich geringer. Der Heimatmarkt Deutschland war 2012 für ein knappes Viertel der Umsätze verantwortlich. Die in andere europäische Länder gelieferten Waren besaßen einen Anteil von knapp über 30 Prozent. Wie das vergangene Jahr bewiesen hat, ermöglicht die geografische Diversifizierung dem Konzern, Umsatzein-

bußen in bestimmten Regionen durch Umsatzwachstum in anderen Regionen teilweise zu kompensieren.

NACHHALTIG HANDELN

Zudem etabliert TAKKT das Ziel der Nachhaltigkeit – die langfristige Balance zwischen wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Belangen – dauerhaft als Teil der Unternehmensstrategie. TAKKT will in seiner Branche bis 2016 weltweit Vorbild in Sachen Nachhaltigkeit sein. Alle damit verbundenen Ziele und Maßnahmen sind im 2012 publizierten Nachhaltigkeitsbericht detailliert beschrieben und im Abschnitt „Nachhaltigkeit und Mitarbeiter“ ab Seite 75 dieses Geschäftsberichts zusammengefasst.

UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

INNOVATIONSFORMATE: STETIGE SUCHE NACH WACHSTUMS- UND OPTIMIERUNGSPOTENZIAL

TAKKT ist ein Handelsunternehmen und betreibt daher keine klassische Forschung und Entwicklung wie etwa technologieorientierte Herstellerbetriebe. 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, Services und Marktbearbeitung optimal auf die künftigen Erfordernisse abzustimmen. Um stets auf dem neuesten Stand zu sein, analysiert das Unternehmen z. B. konstant das Bestellverhalten seiner Kunden. Dadurch passt sich TAKKT fortlaufend an das aktuelle Marktumfeld an bzw. gestaltet es selbst aktiv mit.

Um sich auf Dauer weiterzuentwickeln, wählt der Konzern im Wesentlichen vier Formate:

1. **Interner Wissenstransfer:** Die Unternehmensführung fördert den konzerninternen Know-how-Transfer. Sie motiviert die Mitarbeiter, ihr Wissen mit den Kollegen – v. a. denen der übrigen Sparten – zu teilen. Dies wird z. B. auf der jährlichen FUTURE@TAKKT-Führungskräfte-Tagung realisiert, auf der Best Practice-Lösungen ausgetauscht werden. Im Berichtsjahr fand zudem erneut ein konzernweiter Ideenwettbewerb statt. Dabei reichten die Mitarbeiter insgesamt über sechzig Verbesserungsvorschläge zum Thema Nachhaltigkeit ein. Die drei besten Ideen – darunter etwa das Konzept für ein energieeffizientes Lager – wurden von einem Komitee prämiert und werden im Unternehmen umgesetzt.

Geschäftsmodell

Unternehmensstrategie
Unternehmensentwicklung
Geschäftsjahr

Gesamtwirtschaftliche und branchenspezifische Rahmenbedingungen
Umsatz- und Ertragslage
Finanz- und Vermögenslage
Nachtragsbericht

Geschäftsausblick

Chancen- und Risikobericht
Prognosebericht

Corporate Governance

Corporate Governance Bericht
Vergütungsbericht

2. Austausch mit externen Experten: Die Unternehmensführung initiiert den regelmäßigen Dialog zwischen externen Experten und den Praktikern innerhalb der TAKKT-Gruppe („Outside-In-Ansatz“). Zweimal pro Jahr findet dazu das TAKKT-Forum statt. Zusammen mit hochrangigen externen Referenten erörtern Top-Führungskräfte des Unternehmens dort Kernfragen der Unternehmensentwicklung. Im Rahmen der Veranstaltung im Frühjahr 2012 wurde die Bedeutung von „Social Commerce“ für TAKKT erörtert. Das TAKKT-Forum im Spätherbst 2012 befasste sich mit dem Thema „Dynamic Customer Management“.

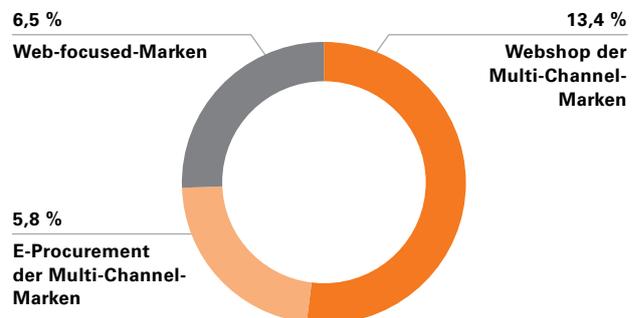
3. Marktanalysen und -umfragen: TAKKT bezieht regelmäßig externe Spezialisten in die Markt- und Kundenanalysen ein. Damit wird die Methodenkompetenz kontinuierlich weiterentwickelt und eine hohe Qualität der Analyse sichergestellt. So wird z. B. mit einem Marktforschungsinstitut das Kundenverhalten einzelner Gesellschaften analysiert und über längere Zeiträume sowie über verschiedene Gesellschaften hinweg verglichen. Zuletzt wurden in diesem Zusammenhang etwa Kunden von Central Restaurant Products in den USA kontaktiert.

4. Stakeholder-Dialoge: TAKKT tauscht sich mit seinen Stakeholdern regelmäßig über deren Anforderungen und Bedürfnisse aus. Zu diesem Zweck finden etwa Kundenbefragungen, Liefertantage, 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 Nachhaltigkeitsmaßnahmen abgeleitet, die im Nachhaltigkeitsbericht 2012 dokumentiert sind.

AUSWEITUNG DES E-COMMERCE

E-Commerce als ein Teilbereich des Versandhandels vereinfacht die Geschäftsbeziehungen und verschlankt Beschaffungsprozesse. Das E-Commerce-Geschäft bietet klare Vorteile, etwa in puncto Transaktionskosten oder Verfügbarkeit. Auf Kundenseite steigt die Nachfrage in diesem Bereich. Dies spiegelt sich auch in der Geschäftsentwicklung wider. Im Jahr 2012 hat sich der Bereich E-Commerce bei TAKKT erneut überdurchschnittlich entwickelt. Der Online-Auftragseingang stieg auch akquisitionsbedingt um 32,7 Prozent auf 240,7 (181,4) Millionen Euro und machte 25,7 (21,3) Prozent des Auftragseingangs im Konzern aus. Die Web-focused-Marken erreichten dabei einen Anteil von 6,5 (3,0) Prozent, über E-Procurement der Multi-Channel-Marken wurden 5,8 (6,0) Prozent und über Webshops der Multi-Channel-Marken 13,4 (12,3) Prozent generiert. Deshalb baut TAKKT seine Aktivitäten im E-Commerce kontinuierlich aus. In konjunkturell schwachen Pha-

sen beschleunigt sich im Versandhandel der Strukturwandel vom Offline- zum Online-Geschäft. Es ist zu beobachten, dass sich gerade der Online-Bereich nach konjunkturellen Abschwungphasen deutlich schneller erholt als andere Vertriebskanäle.

E-Commerce-Anteile am Gesamtauftragseingang

Die Ausweitung des E-Commerce wird in zwei Stoßrichtungen vorangetrieben. Bei den **Multi-Channel-Marken**, wie beispielsweise KAISER+KRAFT, besteht die Zielgruppe aus mittleren und großen Unternehmen, bei denen Beschaffungsprozesskosten im Mittelpunkt stehen. Die vorhandenen Webshops werden permanent optimiert und modernisiert. Zudem wird die Anbindung von Großkunden mittels E-Procurement-Systemen intensiviert. Dadurch ergeben sich für beide Seiten Vorteile. So können Großkunden mittels E-Procurement die Transaktionskosten reduzieren. Gleichzeitig ermöglicht dies TAKKT, die Kosten der Auftragsbearbeitung zu senken.

Die **Web-focused-Marken**, wie etwa Certo, sind hingegen auf kleinere Unternehmen und Selbstständige ausgerichtet, bei denen die Einzelproduktbeschaffung im Mittelpunkt steht. Hier liegt der Fokus stärker auf der Suchmaschinenoptimierung und dem Suchmaschinenmarketing, um bei der Produktsuche im Internet präsent zu sein. Durch die Akquisition des Spezialversandhändlers GPA und dessen Vertriebsmarke Displays2Go, sowie den Erwerb des Web-focused-Anbieters Davpack im Rahmen der Akquisition der Ratioform-Gruppe profitiert TAKKT auch von deren Know-how im Online-Bereich und baut somit seine E-Commerce-Kompetenz deutlich aus.

AUSBAU ZUSÄTZLICHER MULTI-CHANNEL-AKTIVITÄTEN

Der TAKKT-Konzern entwickelt derzeit schrittweise seine Strategie des integrierten Multi-Channel-Marketings weiter. Hintergrund dieses Ansatzes ist die Beobachtung, dass sich das Verhalten der Kunden weltweit verändert: Noch vor wenigen Jahren dominierte

der Katalog als Vertriebsmedium im praktizierten Geschäftsmodell. Heute kann ein Unternehmen bei der Suche nach Produkten auf deutlich mehr Informationsquellen zurückgreifen. TAKKT strebt daher einen integrierten Mix der Marketingmedien Print, Online, Tele und Field an. Über dynamische Marketingselektion soll der Kunde überall dort erreicht werden, wo er nach Produkten sucht, die TAKKT ihm bieten kann.

Alle Sparten des Konzerns stimmen ihr integriertes Multi-Channel-Marketing auf die jeweiligen Anforderungen der bedienten Kundensegmente einerseits und regionale Besonderheiten andererseits ab:

- In der Sparte Packaging Solutions Group (PSG) mit Ratioform als Vertriebsmarke beispielsweise wird das Kundenpotenzial gleich beim Erstkontakt evaluiert. So werden etwa Kunden mit mittelgroßem Potenzial regelmäßig mittels Tele-Marketing und Katalogen bedient, während Kunden mit geringerem Potenzial ausschließlich mit ausgewählten Printwerbemitteln versorgt werden. Wie in den anderen TAKKT-Sparten auch werden Kunden mit sehr großem Potenzial individuell durch Außendienstmitarbeiter betreut. Dieser Kundengruppe stehen maßgeschneiderte Produktangebote und integrierte E-Procurement-Lösungen zur Verfügung.
- Im chinesischen Markt – um ein weiteres Beispiel zu nennen – expandiert die Sparte Business Equipment Group (BEG) unter der Marke KAISER+KRAFT durch den schrittweisen regionalen Aufbau von Außendienstmitarbeitern. Diese akquirieren aktiv neue Kunden und erläutern Vorteile und Funktionsweise des lokal weitestgehend unbekanntes Distanzhandel-Modells. Die Einführung und der Roll-out eines integrierten IT-Tools zur Außendienststeuerung, welches den Field-Marketing-Mitarbeitern Zugang zur Historie von Bestellungen und vergangenen Kundenkontakten gewährt, ist in der BEG mittlerweile weitestgehend abgeschlossen.
- Im Bereich Tele-Marketing etwa verfügt Central Restaurant Products, eine US-amerikanische Konzerngesellschaft der Sparte Specialties Group (SPG), über langjährige Kompetenz. Central betreut neben der Versendung von Katalogen alle bestehenden Kunden zusätzlich intensiv über das Telefon und dies, sobald eine erste Bestellung z.B. über die Platzierung eines Online-Auftrags eingegangen ist. Ziel ist es, zu einem sehr frühen Stadium den Bedarf des Kunden zu erkennen und passgenaue Lösungen anzubieten. Die Vergütung der Tele-Marketing-Mitarbeiter richtet sich dabei größtenteils nach dem generierten Umsatz der jeweils betreuten Kunden. Wie auch

bei Ratioform hat sich Tele-Marketing bei Central als erfolgreiches Marketingtool zur Aktivierung von Kunden mit mittelgroßem Potenzial bewährt. Erste erfolgversprechende Ansätze wurden 2012 auch in anderen Sparten angestoßen, wobei jede Sparte ein individuell abgestimmtes Modell entwickelt.

AUFBAU UND WEITERENTWICKLUNG VON WEB-FOCUSED-MARKEN

Im Geschäft mit Marken, die überwiegend online vertreiben, lassen sich Produkte und Preise stärker an die sich schnell ändernden Bedürfnisse dieser Kundengruppe anpassen als bei anderen Vertriebsmedien. Gerade Kunden mit einem geringeren Bedarf, wie etwa kleinere Betriebe, werden so effizienter angesprochen. Der Konzern baut diesen Vertriebsweg fortlaufend aus, indem er bestehende Vertriebsmarken weiterentwickelt und neue Vertriebsmarken aufbaut.

Großen Wert legt TAKKT dabei darauf, dass sich bei neuen Marken die Werttreiber auf dem für den Aufbau von Geschäften typischen Niveau bewegen. Werden die Zielwerte nachhaltig verfehlt, wird die neue Marke eingestellt. Ein Beispiel hierfür waren die Einstellung der Web-focused-Marken cateringplanet.com in der US-amerikanischen Sparte SPG sowie Furnandi in der europäischen Sparte OEG im Berichtsjahr, während sich die anderen Web-focused-Marken gemäß den Erwartungen des Managements entwickeln.

Die in den letzten drei Jahren gesammelte Erfahrung wird TAKKT bei der Einführung künftiger Web-focused-Marken nützen. Mit Ausnahme der OEG in Europa verfügen alle TAKKT-Sparten über Web-focused-Marken. Im Berichtsjahr kamen die beiden Web-focused-Marken Davpack und Displays2Go hinzu. Die operative Gesellschaft Davpack, mit Sitz in Derby bei Birmingham und Teil der Ratioform-Gruppe, gehört zu den führenden Anbietern von Verpackungslösungen im Vereinigten Königreich und ist seit Juli 2012 im TAKKT-Konzern. Displays2Go ist die Hauptvertriebsmarke von GPA mit Sitz in Rhode Island, USA. Das Unternehmen ist seit April 2012 Teil der US-amerikanischen Sparte SPG und in den USA führender B2B-Spezialversandhändler im Produktbereich Displays.

AUSBAU DES SORTIMENTS

Die Vertriebsmarken des TAKKT-Konzerns führen derzeit über 200.000 Artikel im Sortiment. Die bestehenden Sortimente werden nach Wirtschaftlichkeitskriterien sinnvoll optimiert und erweitert. Die Webshops eröffnen dabei die Möglichkeit, zusätzliche Produkte auch außerhalb von Print-Werbemitteln wirtschaftlich anzubieten und zu vermarkten. So können bestehende Sortimente

Geschäftsmodell

Unternehmensstrategie

Unternehmensentwicklung

Geschäftsjahr

Gesamtwirtschaftliche und branchenspezifische Rahmenbedingungen

Umsatz- und Ertragslage

Finanz- und Vermögenslage

Nachtragsbericht

Geschäftsausblick

Chancen- und Risikobericht

Prognosebericht

Corporate Governance

Corporate Governance Bericht

Vergütungsbericht

– basierend auf den Kundenbedürfnissen – sinnvoll ausgebaut und neue Produktkategorien erschlossen werden.

Im Berichtsjahr wurden in allen Sparten verstärkt Anstrengungen unternommen, zusätzliche Produkte online zu listen. Entscheidend für den Erfolg ist das Zusammenspiel von Katalog und Internet. Die Kunden nutzen die Vorteile beider Kanäle, um sich zu informieren und Aufträge zu platzieren. Dabei stellt die Vorauswahl und Qualität der angebotenen Produkte nach wie vor eine Kernkompetenz der TAKKT-Konzerngesellschaften dar.

PRODUKT-LEISTUNGSMARKEN

Produkt-Leistungsmarken sind ein wichtiger Teil der Konzernstrategie, da sie die Kundenbindung verbessern und überdurchschnittliche Margen erzielen. Im Jahr 2011 hatte TAKKT daher ein Programm aufgelegt, um das Profil dieser Marken im Konzern weiter zu schärfen – mit dem Ziel, ihren Umsatzanteil bis 2016 auf 20 Prozent zu erhöhen. 2012 waren es bereits 13,1 Prozent nach 10,5 Prozent im Vorjahr und 9,8 Prozent in 2010. Zum 31. Dezember 2012 verfügt TAKKT über 19 solcher Marken, von denen 6 im Berichtsjahr neu etabliert wurden. Dabei setzt TAKKT auf Qualität. Das Unternehmen führt unter Produkt-Leistungsmarken ausschließlich hochwertige Produkte, die mindestens dem Industriestandard entsprechen.

INTERNATIONALER AUSBAU ERFOLGREICHER GESCHÄFTSMODELLE („ROLL-OUT“)

Einige Gesellschaften im TAKKT-Konzern verfügen über erfolgreiche Geschäftsmodelle, die sukzessive regional umgesetzt werden. TAKKT bedient sich dazu des vorhandenen Know-hows, baut auf bestehenden Plattformen auf und gründet Tochtergesellschaften in neuen Ländern und Regionen:

- Im Februar 2012 gelang in der Sparte BEG der operative Roll-out der Web-focused-Marke Certo nach Frankreich. Für ein weiteres Land sind im Berichtsjahr Vorbereitungen getroffen worden.
- Für die SPG-Marke Hubert, den US-Marktführer bei Versandartikeln für Einzelhandel, Gastronomie und Hotels, wurden 2012 Vorbereitungen für die Expansion auf einen weiteren Absatzmarkt in der Europäischen Union getroffen.
- Daneben lag der Expansionsschwerpunkt des Unternehmens im Jahr 2012 auf dem Ausbau der Aktivitäten in China, Mexiko, Russland und der Türkei. Die Erweiterung des Geschäfts in diese Wachstumsregionen ist sorgfältig vorzubereiten, da sich die lokalen Gegebenheiten in puncto Logistik, Marktbearbeitung

und Geschäftspraxis von denen im bisherigen Stammgeschäft deutlich unterscheiden.

SERVICEOPTIMIERUNG UND FORTLAUFENDE QUALITÄTSSICHERUNG

TAKKT investiert fortlaufend in leistungsfähige IT- und Webshop-Systeme, über die sich die Aufträge noch effizienter und kundenfreundlicher erledigen lassen. Im Berichtsjahr investierte die Unternehmensgruppe rund 4,3 (4,1) Millionen Euro.

Auch über kurze und verlässliche Lieferzeiten kann sich TAKKT positiv vom Wettbewerb abgrenzen und die Barrieren für einen Markteintritt anderer Unternehmen erhöhen. Das Unternehmen legt Wert auf schnelle und pünktliche Lieferung – beides ist essenziell dafür, dass die Kunden zufrieden sind und zufrieden bleiben. Die Bedeutung des Lagergeschäfts leitet sich aus dem Anspruch ab, den Großteil der angebotenen Artikel ab Lager verfügbar zu haben. Die höhere Kapitalbindung finanziert sich durch bessere Einkaufskonditionen bei steigenden Losgrößen. Der Konzern verfügt weltweit über 10 Zentrallager und 22 Satellitenlager. Im Berichtsjahr wurde ein Lager der OEG in den USA erweitert und eine Mietlösung für die BEG in China in Betrieb genommen. Für 2013 gibt es Überlegungen, neue Lagerkapazitäten für die OEG in den USA und die PEG in Mexiko anzumieten.

Das Qualitätsmanagement des TAKKT-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.

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.

WACHSTUM UND RISIKODIVERSIFIKATION DURCH AKQUISITIONEN

TAKKT konnte seine Geschäftstätigkeit im Jahr 2012 durch die Akquisition von zwei marktführenden Unternehmen weiter diversifizieren und sich infolgedessen konjunkturunabhängiger machen. Das Wachstumspotenzial und die Profitabilität beider Zukäufe liegen über dem Konzerndurchschnitt:

- Zum einen hat TAKKT zum 01. April 2012 die Firma George Patton Associates, Inc. (GPA), akquiriert, einen in den USA führenden B2B-Versandhandelsspezialisten für Displayartikel mit Sitz in Rhode Island, USA. Rund 80 Prozent des Umsatzes werden über das Internet generiert. Die Gesellschaft GPA ist seither Teil der Sparte SPG im Geschäftsbereich TAKKT AMERICA. Ihre Web-focused-Marke Displays2Go ergänzt ideal das Portfolio des Konzerns in Nordamerika.
- Zum anderen hat TAKKT zum 01. Juli 2012 die Ratioform Holding GmbH erworben, einen B2B-Spezialversandhändler für Verpackungslösungen mit Sitz in Pliening bei München. Ratioform ist im Bereich Transportverpackungen in Deutschland führend und erzielt dort ca. 75 Prozent seines Umsatzes und ist zudem in fünf weiteren europäischen Ländern tätig. Der britische Markt wird dabei ausschließlich mit der Web-focused-Vertriebsmarke Davpack bedient. Ratioform bietet ein Sortiment von mehr als 5.500 Produkten an, verfolgt einen integrierten Multi-Channel-Ansatz und bildet im Geschäftsbereich TAKKT EUROPE eine eigenständige dritte Sparte, die PSG.

Detaillierte Informationen zu den beiden Unternehmenserwerben können dem Konzernanhang auf den Seiten 136 ff. entnommen werden.

GESCHÄFTSJAHR

GESAMTWIRTSCHAFTLICHE UND BRANCHENSPEZIFISCHE RAHMENBEDINGUNGEN

Die Weltwirtschaft war im Jahr 2012 von unterschiedlichen Wachstumsdynamiken in Europa, Nordamerika und Asien geprägt. Während sich die europäische Wirtschaft insbesondere wegen der Staatsschuldenkrise weiterhin schwach entwickelte, blieb die US-amerikanische Volkswirtschaft relativ stabil. Auch Deutschland konnte sich dem europäischen Abwärtstrend nicht entziehen. China boomt immer noch – aber das Wachstum verlangsamt sich. Zudem zeigt sich einmal mehr: In konjunkturell schwachen Phasen beschleunigt sich im Versandhandel der Strukturwandel vom Offline- zum Online-Geschäft. Dem TAKKT-Geschäftsmodell mit seinem integrierten Multi-Channel-Ansatz kommt das entgegen.

EUROPA IM ABWÄRTSTREND, USA STABIL

In seiner Prognose hatte TAKKT im Geschäftsbericht 2011 eine geteilte Entwicklung zwischen Europa und den USA vorhergesagt. Angesichts der Schuldenkrise blieben die Finanzmärkte im Jahr 2012 in der Tat weiterhin unsicher, was auch die europäische Realwirtschaft in Mitleidenschaft zog und die Investitionsbereitschaft dämmte. Deutschland zeigte sich dabei zunächst relativ robust, konnte sich im Jahresverlauf dem Abschwung aber nicht entziehen. Schon ab Ende des ersten Quartals verlangsamte sich hier das Wachstum. Nordamerika und Asien konnten ihren Wachstumspfad beibehalten. Auch dort kühlte sich die Dynamik seit Mitte des Jahres etwas ab, blieb jedoch weiterhin robust. Die Wirtschaft in den USA wurde im Vorfeld der Präsidentschaftswahl stark durch fiskal- und geldpolitische Maßnahmen gestützt, was die Abkühlung bremste. In China herrschen zunehmend Sorgen über das Platzen einer womöglich entstandenen Wachstumsblase.

Die Wachstumsraten des Bruttoinlandsprodukts (BIP) in den für TAKKT wesentlichen Absatzregionen spiegeln diese Entwicklung wider. In Deutschland wuchs die Wirtschaft im ersten Quartal 2012 noch um 0,5 Prozent gegenüber dem Vorquartal. Dieser Wert ging jedoch in den beiden Folgequartalen auf 0,3 bzw. 0,2 Prozent zurück. Im vierten Quartal war die Wachstumsrate mit –0,6 Prozent rückläufig. Für das Gesamtjahr 2012 fiel das Wachstum mit 0,7 Prozent deutlich schwächer aus als 2011 (3,0 Prozent).

In der EU herrscht mit einem Rückgang des Bruttoinlandsprodukts gegenüber dem Vorjahr von –0,5 Prozent inzwischen eine anhaltende Schwächephase. Nach einem Nullwachstum im ersten Quartal 2012 war in den drei Folgequartalen mit –0,2, –0,1 und –0,6 Pro-

Geschäftsmodell

Unternehmensstrategie
Unternehmensentwicklung

Geschäftsjahr

Gesamtwirtschaftliche und branchenspezifische Rahmenbedingungen

Umsatz- und Ertragslage

Finanz- und Vermögenslage

Nachtragsbericht

Geschäftsausblick

Chancen- und Risikobericht

Prognosebericht

Corporate Governance

Corporate Governance Bericht

Vergütungsbericht

zent eine rückläufige Wirtschaftsleistung zu verzeichnen. Das BIP hatte dort im Vorjahr noch um 1,5 Prozent zugelegt.

Bei einer Rate von 2,2 Prozent blieb das Wachstum in den USA dagegen deutlich positiv, mit einer leicht wechselhaften Entwicklung über die vier Quartale (2,0, 1,3, 3,1 und –0,1 Prozent). China wuchs im Gesamtjahr mit 7,8 Prozent weiterhin kräftig.

BIP-Wachstum für EU, Deutschland und USA

	BIP-Wachstum in Prozent		
	Ist 2012	Prognose 2012	Ist 2011
EU	–0,5	–0,4	1,5
Deutschland	0,7	0,5	3,0
USA	2,2	2,0	1,8

VERLÄSSLICHE FRÜHINDIKATOREN FÜR TAKKT-BRANCHE

Um die Entwicklung seiner Branche besser vorhersehen zu können, beobachtet TAKKT fortlaufend verschiedene Einkaufsmanagerindizes. Der Auftragseingang der einzelnen Sparten folgt der Entwicklung dieser Einkaufsmanagerindizes i. d. R. mit einem Zeitversatz von drei bis sechs Monaten.

- Werte unterhalb von 50 Punkten weisen i. d. R. auf ein rückläufiges Marktvolumen und schlechtere Absatzmöglichkeiten hin.
- Werte über 50 Punkten bedeuten dagegen gewöhnlich ein höheres Marktvolumen und verbesserte Geschäftsaussichten.

Im Berichtsjahr haben sich diese Indikatoren einmal mehr als verlässlich erwiesen. Der deutsche Einkaufsmanagerindex hatte mit 48,5 Punkten bereits im vierten Quartal 2011 eine schrumpfende Wirtschaft angedeutet. Zu Jahresbeginn lag er vorübergehend leicht über 50 Punkten, bewegte sich aber mit durchschnittlich 45,5 bzw. 45,0 Punkten im zweiten bzw. dritten Quartal deutlich unter dieser Marke, bevor er im letzten Quartal wieder leicht zulegen konnte. In der EU deutet der Index seit August 2011 durchgängig rückläufige Tendenzen an. Nach 48,5 Punkten im ersten Quartal 2012 lag der Wert in den Folgequartalen unter 46 Punkten. Anders in Nordamerika: In den ersten beiden Quartalen des Berichtsjahres lag der PMI (Purchasing Manager Index) für die Industrie mit durchschnittlich 53,4 bzw. 52,7 Punkten noch deutlich oberhalb der 50-Punkte-Marke. Im zweiten Halbjahr deutete der PMI mit Werten um 50 Punkte auf eine Abkühlung der Dynamik hin.

Insgesamt waren die Rahmenbedingungen im Geschäftsjahr 2012 schwierig. Von den drei Szenarien, die TAKKT im Geschäftsbericht 2011 für das Jahr 2012 skizziert hat, ist der vorsichtigste Fall eingetreten. Die Wachstumsraten des BIP waren im Vergleich zu den Vorjahresraten nicht nur rückläufig, sondern in einigen wichtigen Regionen sogar negativ. Die meisten PMI-Werte lagen überwiegend unter 50 Punkten. In Europa hatte TAKKT mit konjunkturellem Gegenwind zu kämpfen, während das wirtschaftliche Umfeld in den USA leicht positiv war.

PMI-Werte für EU, Deutschland und USA

	PMI-Werte im Jahresdurchschnitt	
	2012	2011
EU	46,2	52,2
Deutschland	46,7	54,8
USA	51,8	55,2

UMSATZ- UND ERTRAGSLAGE

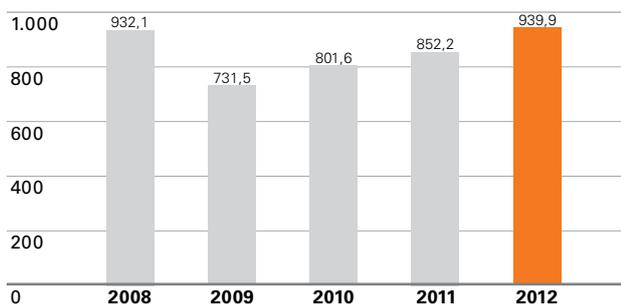
Der TAKKT-Konzern profitierte im Geschäftsjahr 2012 besonders von seiner Strategie der regionalen Diversifikation. Dank des starken Geschäfts in Nordamerika konnte der organische Umsatzrückgang in Europa zu einem Teil kompensiert werden. Auch die beiden Akquisitionen im Berichtsjahr wirkten sich auf Umsatz und Ertrag des Konzerns positiv aus. Zudem entwickelte sich das E-Commerce-Geschäft überproportional. Unter dem Strich steht ein Umsatzplus von 10,3 Prozent. Die EBITDA-Marge lag mit 14,2 Prozent im oberen Drittel des langfristigen Zielkorridors von 12 bis 15 Prozent.

UMSATZWACHSTUM DURCH AKQUISITIONEN, TAKKT AMERICA UND E-COMMERCE – LEICHTER ORGANISCHER UMSATZRÜCKGANG

Während der organische Umsatz im Geschäftsbereich TAKKT EUROPE angesichts des schwierigen Marktumfelds deutlich zurückging, erzielte der Geschäftsbereich TAKKT AMERICA ein gutes organisches Wachstum. Die Akquisitionen von GPA und Ratioform, die überproportionale Entwicklung im E-Commerce und der stärkere US-Dollar trugen dazu bei, den Konzernumsatz insgesamt deutlich um 10,3 Prozent auf 939,9 (852,2) Millionen Euro im Jahr 2012 zu steigern. Damit übertrifft der Umsatz inklusive Akquisitionen erstmals wieder das Niveau von 2008. Währungs- und akquisitionsbereinigt war der Umsatz um 2,8 Prozent im Konzern leicht rückläufig.

Das deckt sich mit dem vorsichtigsten Szenario des TAKKT-Konzerns im Prognosezeitraum des Geschäftsberichts 2011, in dem ein leichter organischer Umsatzrückgang prognostiziert wurde.

Umsatz in Mio. Euro

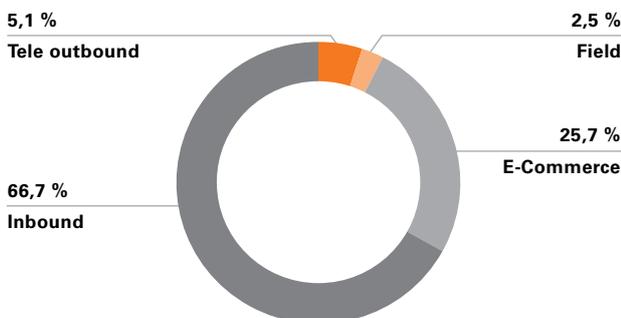


ÜBERPROPORTIONALER ANSTIEG DES E-COMMERCE

E-Commerce gewann für TAKKT im Jahr 2012 weiterhin an Gewicht. Das Online-Geschäftsvolumen stieg im Berichtsjahr um 32,7 Prozent von 181,4 auf 240,7 Millionen Euro, währungs- und akquisitionsbereinigt um 7,7 Prozent, und damit erneut schneller als die anderen Vertriebskanäle. Der Anteil des online erzielten Auftragseingangs ist daher ein weiteres Mal gestiegen, nach 21,3 Prozent im Vorjahr liegt er nunmehr bei 25,7 Prozent. Dabei sind auch Aufträge berücksichtigt, die telefonisch bei TAKKT eingingen, aber über das Internet ausgelöst wurden.

Mit steigender Tendenz trugen im Jahr 2012 Tele- und Field-Aufträge 5,1 bzw. 2,5 Prozent zum Auftragseingang bei. Diese wurden vornehmlich von den während der vergangenen Jahre erworbenen Gesellschaften NBF (OEG AMERICA), Central (SPG) und Ratioform (PSG) erwirtschaftet.

Auftragseingang nach Erfassungsart



AUFTRAGSZAHLEN: WERT- UND WACHSTUMSTREIBER WEITER INTAKT

Die Zahl der Aufträge ist im Berichtsjahr akquisitionsbedingt auf rund 2,0 (1,8) Millionen gestiegen. Zugleich führen die beiden 2012 getätigten Akquisitionen dazu, dass der durchschnittliche Auftragswert im Konzern strukturell zurückgeht. Das liegt in erster Linie am Produktsortiment der übernommenen Unternehmen. Im Berichtsjahr ging der durchschnittliche Auftragswert daher auf 465 (479) Euro zurück. Akquisitionsbereinigt liegt der durchschnittliche Auftragswert im Vergleich zum Vorjahr höher, die Zahl der Aufträge dagegen konjunkturbedingt leicht niedriger.

Die Zahl der Kunden erhöhte sich im Geschäftsjahr deutlich auf rund 3,2 (2,9) Millionen. Für den Anstieg sind die Zukäufe verantwortlich. Akquisitionsbereinigt blieb die Kundenanzahl konstant bei 2,9 Millionen. In beiden Geschäftsarten – Multi-Channel- und Web-focused-Geschäft – liegen die Kundenzahlen höher als im Vorjahr.

TAKKT EUROPE: AKQUISITIONSBEDINGT HÖHERER UMSATZ, ORGANISCHER UMSATZRÜCKGANG

Im Geschäftsbereich TAKKT EUROPE stieg der Umsatz um 1,5 Prozent auf 515,1 (507,3) Millionen Euro. Der Anteil am Konzernumsatz ging auf 54,8 (59,5) Prozent zurück. Das leichte Wachstum ist vollständig auf die Akquisition von Ratioform mit Wirkung zum 01. Juli 2012 zurückzuführen. Deutschlands führender Multi-Channel-Versandhändler für Verpackungslösungen wird als neue Konzernsparte PSG innerhalb von TAKKT EUROPE geführt. Daneben haben auch Währungseffekte den Umsatz positiv beeinflusst. Wegen der Eurokrise tendierten im Berichtsjahr viele europäische Währungen der Staaten außerhalb der Eurozone stärker, besonders der Schweizer Franken (CHF), das britische Pfund (GBP) sowie die schwedische Krone (SEK). Wegen des erneuten Konjunkturerfalls konnte in Europa trotz der Akquisition von Ratioform und der positiven Kurseffekte das Umsatzniveau des Jahres 2008 noch nicht wieder erreicht werden.

Bereinigt um Währungs- und Akquisitionseffekte ist der Umsatz konjunkturbedingt deutlich um 7,6 Prozent zurückgegangen. Haupttreiber dieser Entwicklung waren die deutlich rückläufigen Auftragszahlen, aber auch der durchschnittliche Auftragswert lag etwas niedriger als im Vorjahr. Rechnet man die PSG mit ein, lag zwar die Stückzahl von TAKKT EUROPE über Vorjahr. Allerdings geht der durchschnittliche Auftragswert in Europa durch die Akquisition noch deutlicher zurück. Ratioform erzielt mit seinem Produktsortiment strukturell einen geringeren Wert pro Auftrag als TAKKT EUROPE insgesamt.

Geschäftsmodell

Unternehmensstrategie
Unternehmensentwicklung

Geschäftsjahr

Gesamtwirtschaftliche und branchenspezifische Rahmenbedingungen

Umsatz- und Ertragslage

Finanz- und Vermögenslage
Nachtragsbericht

Geschäftsausblick

Chancen- und Risikobericht
Prognosebericht

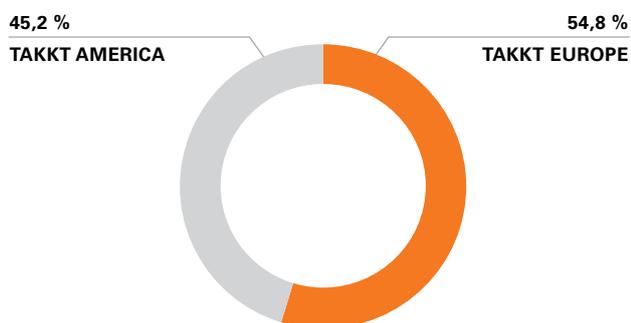
Corporate Governance

Corporate Governance Bericht
Vergütungsbericht

Alle drei Sparten waren von den Rahmenbedingungen in Europa beeinflusst, allerdings in unterschiedlicher Ausprägung. Im Berichtsjahr sind die Erlöse der Sparte BEG im mittleren einstelligen Prozentbereich zurückgegangen. Wie erwartet, ergab sich der stärkste Rückgang im Süden und Westen Europas. In Mittel-, Nord- und Osteuropa sowie Deutschland fiel das Minus etwas geringer aus. Die Web-focused-Marken konnten mit soliden Wachstumsraten aufwarten, ebenso wie Asien, das in der BEG im Geschäftsbericht TAKKT EUROPE enthalten ist.

Auch die Sparte OEG innerhalb des Geschäftsbereichs TAKKT EUROPE entwickelte sich im Vergleich zum Vorjahr schlechter. Der organische Umsatzrückgang war wegen der schwachen Konjunktur und der in 2011 erfolgten Anpassung der Marketingstrategie im Rahmen der Repositionierung erneut zweistellig. Zudem ist im Jahr 2012 die Web-focused-Marke Furnandi eingestellt worden, da sich die Werttreiber nicht erwartungsgemäß entwickelten. Positiv zu werten ist dagegen, dass der durchschnittliche Auftragswert bei den Topdeq-Gesellschaften auf hohem Niveau gehalten wurde und zusätzliche Kunden gewonnen werden konnten.

Die neue Sparte PSG trug im zweiten Halbjahr 42,9 Millionen Euro zum Umsatz des Geschäftsbereichs bei. Dank intensiver Vertriebsaktivitäten und dem speziellen Sortiment an Verpackungslösungen konnte der Umsatzrückgang in dieser Sparte in einem schwierigen Umfeld im Vergleich zu den Pro-forma-Umsätzen 2011 im niedrigen einstelligen Prozentbereich gehalten werden.

Umsatzaufteilung nach Geschäftsbereichen**TAKKT AMERICA: ORGANISCHES UMSATZWACHSTUM UND POSITIVE AKQUISITIONSEFFEKTE**

Im Geschäftsbereich TAKKT AMERICA stieg der Umsatz im Jahr 2012 um 23,2 Prozent auf 425,2 (345,2) Millionen Euro bzw. 45,2 (40,5) Prozent des Konzernumsatzes. Die Werte liegen deutlich über den Umsätzen des Jahres 2008.

Das kräftige Wachstum ist zum einen durch die Akquisition von GPA mit Wirkung zum 01. April 2012 bedingt. Mit GPA, einem führenden US-amerikanischen B2B-Spezialversandhändler für Displayartikel, konnte TAKKT sein Produktportfolio erweitern und seine E-Commerce-Kompetenz ausbauen. Die oben berichteten Umsätze wurden auch durch den stärkeren US-Dollar begünstigt. Bereinigt um Akquisitions- und Währungseffekte lag das organische Wachstum von TAKKT AMERICA bei 4,2 Prozent und damit auf einem guten Niveau. Diese Entwicklung deckt sich mit der Erwartung eines gegenüber TAKKT EUROPE höheren organischen Wachstums von TAKKT AMERICA, die das Management bereits im Prognoseteil des Geschäftsberichts 2011 geäußert hatte.

Allgemein profitierte TAKKT AMERICA weiterhin von der breiten Diversifikation des Kunden- und Produktportfolios. Die organische Umsatzzunahme ergab sich aus einem höheren durchschnittlichen Auftragswert, die Auftragszahlen waren leicht rückläufig. Ähnlich wie im Geschäftsbereich TAKKT EUROPE reduzierte sich der durchschnittliche Auftragswert in US-Dollar strukturell durch die Akquisition von GPA, da deren Werte deutlich unter denen für den Rest des Geschäftsbereichs liegen.

Innerhalb von TAKKT AMERICA entwickelten sich die Sparten organisch unterschiedlich gut: Die Umsätze in der PEG lagen leicht unter Vorjahresniveau, wobei das Wachstum des durchschnittlichen Auftragswerts durch den Rückgang der Stückzahlen überkompensiert wurde. Die PEG vertreibt als Komplettanbieter Produkte für Transport, Lager- und Betriebsausstattung an das produzierende Gewerbe. Dieser Industriezweig stellte seine Investitionen nach Wahrnehmung von TAKKT aufgrund der Unsicherheit der weiteren wirtschaftlichen Entwicklung deutlich früher zurück als andere Branchen.

Die SPG konnte auch ohne die Akquisition von GPA ein organisches Wachstum im mittleren einstelligen Prozentbereich erzielen. Die Sparte profitierte von einer guten Nachfrage im Restaurant- und Food-Retail-Bereich. Die Stückzahlen lagen dabei leicht unter Vorjahresniveau, sodass das organische Wachstum aus einem höheren durchschnittlichen Auftragswert resultiert.

Das höchste organische Wachstum erzielte im Berichtsjahr die OEG. Der B2B-Ausstatter profitierte dabei auch von dem weiteren Ausbau der Aktivitäten im Außendienst. Getrieben wurde das Wachstum sowohl vom durchschnittlichen Auftragswert als auch von den Stückzahlen.

UMSATZ NACH REGIONEN: USA UND SONSTIGE REGIONEN STÄRKER

Durch die Akquisitionen, Währungseffekte und das organische Wachstum hat sich die regionale Umsatzverteilung innerhalb des TAKKT-Konzerns wie folgt entwickelt:

- Der Umsatz des Geschäfts in Deutschland stieg akquisitionsbedingt auf 225,2 (204,1) Millionen Euro. Der Anteil blieb mit 24,0 (24,0) Prozent des Konzernumsatzes konstant.
- Der Anteil des übrigen Europageschäfts ging konjunkturbedingt auf 289,4 (303,0) Millionen Euro bzw. 30,8 (35,5) Prozent zurück.
- In den USA wurden durch eine Akquisition, das gute organische Wachstum und den starken US-Dollar 392,6 (317,5) Millionen Euro bzw. 41,7 (37,3) Prozent des Umsatzes erzielt.
- Der Umsatzanteil der übrigen Regionen – bestehend aus den Märkten China, Japan, Mexiko und Kanada – ist bei Umsätzen von 32,8 (27,6) Millionen Euro auf 3,5 (3,2) Prozent gestiegen.

ROHERTRAGSMARGE STABIL

Die Rohertragsmarge des Konzerns blieb im Jahr 2012 akquisitionsbedingt stabil bei 43,3 (43,3) Prozent. Das liegt daran, dass die Zukäufe Ratioform und GPA eine Rohertragsmarge über dem TAKKT-Durchschnitt aufweisen – ein Effekt, der den organischen Rückgang der Rohertragsmarge auf Konzernebene kompensiert. Ohne die Akquisitionen hätte sich aus den folgenden Gründen ein Rückgang auf 42,4 Prozent ergeben:

- Die Anteile der Regionen und Produkte am Konzernumsatz haben sich verschoben. So entwickelte sich TAKKT AMERICA besser als TAKKT EUROPE, erwirtschaftet aber strukturell eine geringere Rohertragsmarge.
- Die steigenden Rohstoffpreise verteuerten Einstandspreise. Diese Preiserhöhungen wurden wettbewerbsbedingt aber noch nicht vollständig an die Kunden weitergegeben.

KOSTEN FÜR PERSONAL UND MARKETING GESTIEGEN

Die Personalkosten erhöhten sich im Jahr 2012 um 16,5 Prozent auf 132,2 (113,5) Millionen Euro und damit überproportional zum Umsatz. Dies ist hauptsächlich auf die Akquisitionen, den weiteren Ausbau der Kapazitäten in der aktiven Kundenbetreuung (Tele- und Field-Marketing) sowie auf Wechselkurseffekte zurückzuführen.

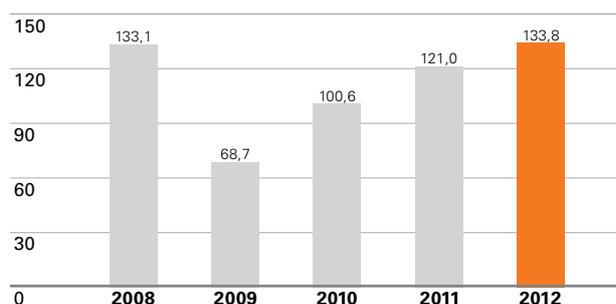
Aufgrund des Ausbaus der personalintensiveren Multi-Channel-Aktivitäten sowie akquisitionsbedingter Effekte findet eine strukturelle Verschiebung zwischen Werbe- und Personalkosten statt. Die unter den Personalkosten auszuweisenden Marketingkosten für die telefonischen Aktivitäten (Tele-Marketing) sowie die Außendienst-Aktivitäten (Field-Marketing) werden intensiviert. Dies führte zu einem überproportionalen Anstieg der Personalkosten und einer Personalkostenquote in Prozent des Umsatzes im Geschäftsjahr 2012 von 14,1 Prozent im Vergleich zum Vorjahr mit 13,3 Prozent.

Unterproportional zum Umsatz entwickelten sich hingegen die Werbekosten in Form des Print- und Online-Marketings, wobei folgende Sonder- und Stichtageffekte zu beachten sind. Erstens führten die Akquisitionen folgerichtig zu einem absoluten Anstieg der Werbekosten. Zweitens war das Vorjahresergebnis, wie im vorigen Geschäftsbericht erläutert, durch vorgezogene Kosten für den gemeinsamen Druck der ersten beiden Kataloge für 2012 zusätzlich belastet. Drittens ergibt sich im Berichtsjahr auch eine Entlastung bei den Werbekosten: Aufgrund der Lage der Feiertage um Weihnachten und Silvester 2012 wurde der Januarkatalog 2013 in der BEG statt Ende Dezember 2012 erst Anfang Januar 2013 versandt. Bereinigt um diese Effekte lag die Werbekostenquote knapp unter Vorjahresniveau. Während in Europa die Werbemittel-effizienz konjunkturbedingt niedriger war, ist sie in Nordamerika erwartungsgemäß gestiegen.

EBITDA-MARGE WEITERHIN IM OBEREN DRITTEL DES ZIELKORRIDORS

Eine der wesentlichen Steuerungszahlen des TAKKT-Konzerns für die operative Ertragskraft ist das EBITDA (Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen). Im Berichtsjahr stieg das EBITDA wegen der positiven Entwicklung bei Umsatz und Rohertrag um 10,6 Prozent auf 133,8 (121,0) Millionen Euro.

EBITDA TAKKT-Konzern in Mio. Euro



Geschäftsmodell

Unternehmensstrategie
Unternehmensentwicklung

Geschäftsjahr

Gesamtwirtschaftliche und branchenspezifische Rahmenbedingungen

Umsatz- und Ertragslage

Finanz- und Vermögenslage
Nachtragsbericht

Geschäftsausblick

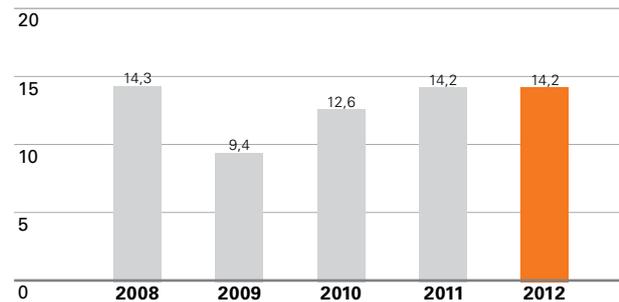
Chancen- und Risikobericht
Prognosebericht

Corporate Governance

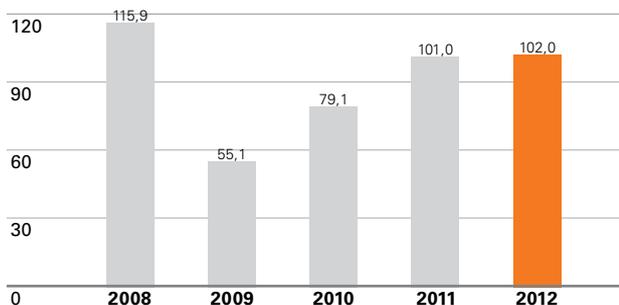
Corporate Governance Bericht
Vergütungsbericht

Die EBITDA-Marge konnte mit 14,2 (14,2) Prozent konstant gehalten werden. Damit lag sie im oberen Drittel des Zielkorridors von 12 bis 15 Prozent. Ohne die Akquisitionen, welche die Marge im Berichtsjahr um 0,4 Prozentpunkte erhöht haben, wäre die Marge auf 13,8 Prozent gesunken. Dies liegt daran, dass

- die bessere Auslastung der Kapazitäten in Nordamerika nicht ausreichte, um die schlechtere Auslastung der zentralen Versandhandelsinfrastruktur in Europa auszugleichen und
- TAKKT AMERICA im Jahr 2012 stärker gewachsen ist als der Konzern, die Marge dieses Geschäftsbereichs jedoch unter dem Konzerndurchschnitt liegt.

EBITDA-Marge TAKKT-Konzern in %**TAKKT EUROPE: RATIOFORM-AKQUISITION KANN KONJUNKTUREFFEKT FAST AUSGLEICHEN**

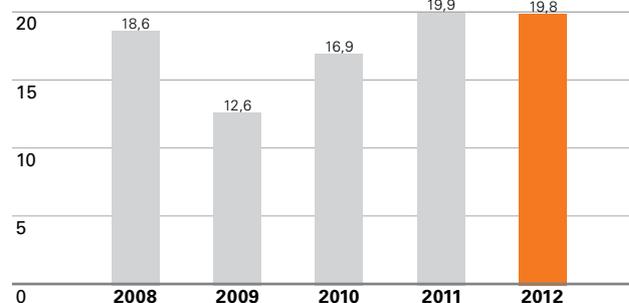
Die schwache Konjunktur in Europa hat die Ergebnisentwicklung ohne Akquisitionen stark beeinträchtigt. Durch die erstmalige Konsolidierung der überdurchschnittlich profitablen Ratioform-Gruppe lag das EBITDA von TAKKT EUROPE mit 102,0 Millionen Euro leicht über dem Vorjahresniveau von 101,0 Millionen Euro.

EBITDA TAKKT EUROPE in Mio. Euro

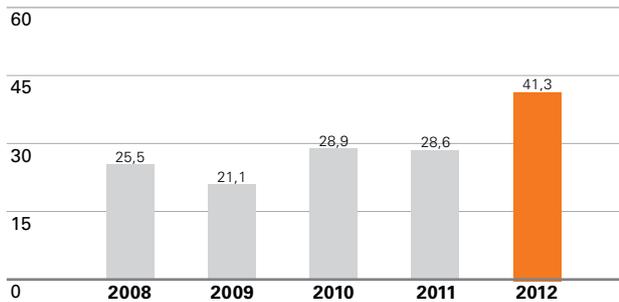
Das entspricht einer EBITDA-Marge von 19,8 (19,9) Prozent. Der Ergebnisbeitrag von Ratioform belief sich auf 10,9 Millionen Euro, bei einer EBITDA-Marge von 25,5 Prozent. Ohne die Akquisitionen fiel das EBITDA auf 91,0 Millionen Euro bei einer Marge von 19,3 Prozent. Dies hat im Wesentlichen folgende Gründe:

- Die Rohertragsmarge ist auf 45,6 (46,1) Prozent zurückgegangen, weil steigende Einstandspreise aus Wettbewerbsgründen nicht vollständig an die Kunden weitergegeben wurden.
- Konjunkturbedingt waren die Kapazitäten im Berichtsjahr nicht vollständig ausgelastet und die Werbemittelleffizienz verringerte sich leicht im Vergleich zum Vorjahr.

Wie erwartet, lag die Marge weiterhin deutlich über dem oberen Ende des Zielkorridors des Konzerns von 12 bis 15 Prozent. Dabei ist die PSG in puncto Profitabilität neuer Spitzenreiter des Geschäftsbereichs. Auch die BEG liegt trotz des Margenrückgangs immer noch deutlich über dem Zielkorridor, während die Marge der OEG deutlich darunter liegt.

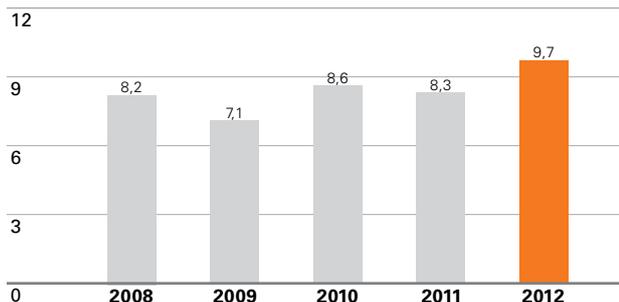
EBITDA-Marge TAKKT EUROPE in %**TAKKT AMERICA: AUCH OHNE AKQUISITIONEN HÖHERE EBITDA-MARGE**

Das EBITDA im Geschäftsbereich TAKKT AMERICA stieg um 44,4 Prozent auf 41,3 (28,6) Millionen Euro. Dazu hat auch die Akquisition von GPA beigetragen, die einen zusätzlichen Ergebnisbeitrag von 3,8 Millionen Euro lieferte. Dieser Beitrag war jedoch durch den Effekt belastet, dass die Geschäftsentwicklung im Jahr 2012 besser als erwartet war und infolgedessen die gebildete Kaufpreisverbindlichkeit für zukünftige variable Kaufpreisbestandteile erhöht wurde. Zusammen mit den Erwerbsnebenkosten von 0,3 Millionen Euro hat dies zu einer Belastung des EBITDA von 3,1 Millionen Euro geführt.

EBITDA TAKKT AMERICA in Mio. Euro

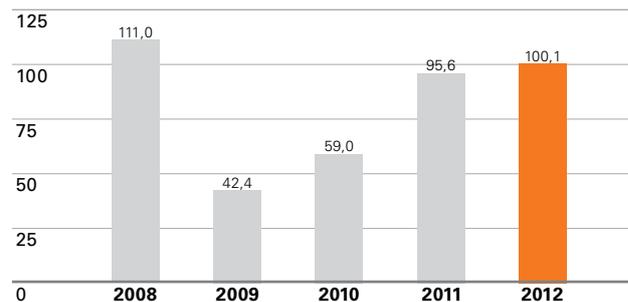
Die EBITDA-Marge des Geschäftsbereichs erhöhte sich insgesamt auf 9,7 (8,3) Prozent. Bereinigt um die Effekte aus vorgezogenen Katalogkosten durch das Zusammenlegen der ersten beiden Kataloge in der PEG in 2011 betrug die EBITDA-Marge des Vorjahres 8,7 Prozent. Ohne die Aufwendungen aus der Anpassung der Kaufpreisverbindlichkeit sowie die Erwerbsnebenkosten für GPA erreichte die EBITDA-Marge 2012 mit 10,4 Prozent einen Wert oberhalb der 10-Prozent-Marke. Die um Einmaleffekte bereinigte EBITDA-Marge stieg damit um 1,7 Prozentpunkte. Auch ohne die Akquisition von GPA steigerte sich die bereinigte EBITDA-Marge deutlich von 8,7 Prozent auf 9,6 Prozent. Der Anstieg ist v. a. auf eine bessere Auslastung der Infrastruktur und eine höhere Werbeeffizienz zurückzuführen.

Innerhalb von TAKKT AMERICA ist die SPG weiterhin am profitabelsten. Sie wies eine EBITDA-Marge innerhalb des Konzernzielkorridors auf, gefolgt von der OEG, die 2012 erstmals eine zweistellige Marge erzielte. Dieses Ziel war im Rahmen der NBF-Akquisition im Jahr 2006 ursprünglich für 2010 angekündigt, dann aber aufgrund der Finanz- und Wirtschaftskrise um zwei bis drei Jahre verschoben worden. Die PEG liegt mit einer Marge im mittleren einstelligen Prozentbereich weiterhin deutlich unter dem Konzerndurchschnitt.

EBITDA-Marge TAKKT AMERICA in %**ABSCHREIBUNGEN UND ZINSEN AKQUISITIONSBEDINGT HÖHER ALS IM VORJAHR**

Die Abschreibungen sind im Berichtsjahr deutlich auf 22,2 (16,8) Millionen Euro gestiegen. Das hängt v. a. damit zusammen, dass die einzeln identifizier- und bewertbaren immateriellen Vermögenswerte aus der Übernahme von GPA und Ratioform erstmals planmäßig abgeschrieben wurden. Diese zusätzlichen Abschreibungen beliefen sich im Berichtsjahr auf 5,3 Millionen Euro. Dagegen sind die Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte im Zusammenhang mit der Central-Akquisition 2009 und dem Zukauf von NBF im Jahr 2006 um 0,3 Millionen Euro gesunken. Daneben ergaben sich in der Berichtswährung Euro Effekte aus dem stärkeren US-Dollar.

Außerordentliche Belastungen, wie die Wertberichtigung bilanzierter Geschäfts- oder Firmenwerte, fielen 2012 wie im Vorjahr nicht an. Das EBIT (Ergebnis vor Zinsen und Steuern) liegt mit 111,6 (104,1) Millionen Euro über dem Vorjahreswert. Die EBIT-Marge ging auf 11,9 (12,2) Prozent zurück. Im Zusammenhang mit den Akquisitionen ist die Verschuldung deutlich gestiegen. Entsprechend erhöhte sich der Finanzierungsaufwand auf 11,8 (8,7) Millionen Euro. Zu diesem Anstieg haben auch der stärkere US-Dollar, die Akquisitionsfinanzierungen sowie der Zinsanteil der Kaufpreisverbindlichkeit für GPA beigetragen. Es resultiert ein Ergebnis vor Steuern von 100,1 (95,6) Millionen Euro.

Ergebnis vor Steuern in Mio. Euro**KONZERNÜBERSCHUSS UND ERGEBNIS JE AKTIE LEICHT GESTIEGEN**

Die Steuerquote stieg gegenüber dem Vorjahr von 31,0 Prozent auf 33,0 Prozent. Ursache hierfür waren v. a. strukturelle Effekte durch den höheren Anteil von TAKKT AMERICA am Vorsteuerergebnis des Konzerns.

Unter dem Strich erhöhte sich der Konzernüberschuss auf 67,0 (66,0) Millionen Euro. Das Ergebnis je Aktie stieg entsprechend leicht auf 1,02 (1,01) Euro, bezogen auf die unveränderte durchschnittliche gewichtete Aktienzahl von 65.610.331 Stück.

Geschäftsmodell

Unternehmensstrategie
Unternehmensentwicklung

Geschäftsjahr

Gesamtwirtschaftliche und branchenspezifische Rahmenbedingungen

Umsatz- und Ertragslage

Finanz- und Vermögenslage
Nachtragsbericht

Geschäftsausblick

Chancen- und Risikobericht
Prognosebericht

Corporate Governance

Corporate Governance Bericht
Vergütungsbericht

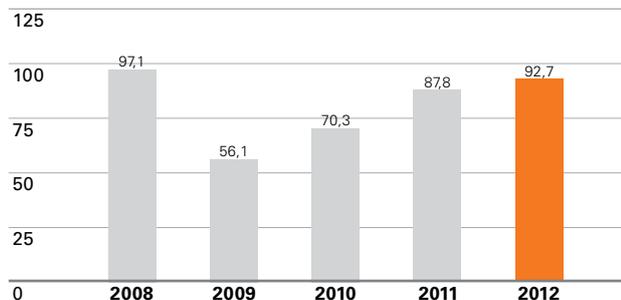
FINANZ- UND VERMÖGENSLAGE

Der TAKKT-Konzern kann mit einer soliden Finanzierung und einer guten Eigenkapitalausstattung traditionell eine gesunde Bilanz vorweisen. Die Gruppe schafft sich dadurch Spielräume, um Expansionschancen wie die des Berichtsjahres jederzeit nutzen zu können. Auch nach der Sonderdividende für 2011 und den Akquisitionen von GPA und Ratioform ist TAKKT solide finanziert. Die Fälligkeitsstruktur konnte durch die erfolgreiche Platzierung eines Schuld-scheindarlehens optimiert werden. Der TAKKT-Cashflow blieb in schwierigem Umfeld gewohnt stark.

HOHE INNENFINANZIERUNGSKRAFT WEITERHIN STÄRKE DES GESCHÄFTSMODELLS

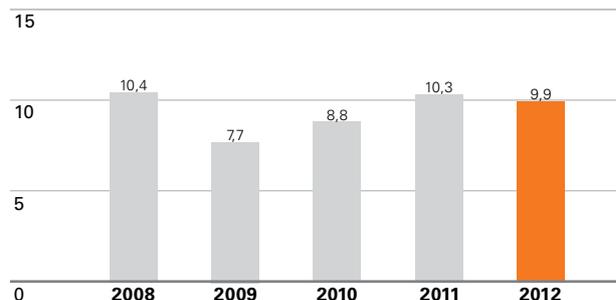
Trotz des rückläufigen Geschäfts in Europa lag der TAKKT-Cashflow – definiert als Periodenergebnis plus Abschreibungen, Wertminderungen auf langfristiges Vermögen und erfolgswirksam verbuchte latente Steuern – unverändert auf einem hohem Niveau, was v. a. an der guten Entwicklung in Nordamerika und an den Akquisitionen lag. Der TAKKT-Cashflow stieg um 5,6 Prozent auf 92,7 (87,8) Millionen Euro.

TAKKT-Cashflow in Mio. Euro



Die Cashflow-Marge, ein bewährter Indikator für die operative Ertragskraft des Unternehmens, blieb mit 9,9 (10,3) Prozent annähernd stabil.

Cashflow-Marge in %



Die Entwicklung der Vorräte sowie der Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen wirkte sich positiv auf den Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit aus. Insbesondere aufgrund der schwachen Geschäftsentwicklung im vierten Quartal wurden durch den Rückgang von Forderungen auf Jahresbasis 10,6 Millionen Euro an liquiden Mitteln freigesetzt. Die Vorräte und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sind liquiditätswirksam angestiegen. Der Mittelabfluss hieraus von 1,1 Millionen Euro wurde durch verschiedene gegenläufige Effekte im sonstigen Nettoumlaufvermögen sowie bei den sonstigen Korrekturen ausgeglichen.

Im Vorjahr ergab sich ein Mittelbedarf aus dem Aufbau des Nettoumlaufvermögens sowie sonstiger Korrekturen, da insbesondere aufgrund der damaligen Geschäftsentwicklung ein Anstieg der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zu verzeichnen war. Zudem wurde die Produktion der ersten beiden Kataloge zusammengelegt, was einen zusätzlichen Mittelabfluss zur Folge hatte.

Durch die im Berichtsjahr zu beobachtende Mittelfreisetzung in Folge der Verringerung des Nettoumlaufvermögens (im Vorjahr Mittelbedarf) stieg der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit deutlich von 79,4 Millionen Euro auf 103,3 Millionen Euro an.

Betriebswirtschaftliche Darstellung des freien TAKKT-Cashflows (Fünf-Jahres-Übersicht)

	2008	2009	2010	2011	2012
TAKKT-Cashflow	97,1	56,1	70,3	87,8	92,7
Veränderung des Nettoumlaufvermögens sowie sonstige Korrekturen	-0,2	14,9	18,1	-8,4	10,6
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	96,9	71,0	88,4	79,4	103,3
Investitionen in Erhaltung, Erweiterung und Modernisierung des Geschäftsbetriebs	-27,9	-4,6	-6,7	-9,3	-8,5
Freier TAKKT-Cashflow	69,0	66,4	81,7	70,1	94,8

In die Erweiterung, die Erhaltung und die Modernisierung des bestehenden Geschäftsbetriebs hat TAKKT im Berichtsjahr 8,5 (9,3) Millionen Euro investiert. Mit 0,9 (1,1) Prozent lag die Investitionsquote damit knapp unter dem langfristigen Durchschnitt von ein bis zwei Prozent des Umsatzes. Die Installation der Photovoltaikanlage am Hubert-Standort in Harrison, Ohio, USA, mit einem Investitionsvolumen von insgesamt 2,3 Millionen Euro, wurde 2012 abgeschlossen.

Ausgehend von einem 2012 erwirtschafteten TAKKT-Cashflow verblieb nach Abzug der Investitionen in das Nettoumlaufvermögen sowie in die Erweiterung, Modernisierung und Erhaltung des bestehenden Geschäftsbetriebs ein freier TAKKT-Cashflow von 94,8 (70,1) Millionen Euro. Diesem freien Cashflow standen im Berichtsjahr Auszahlungen für die Unternehmenserwerbe von Ratioform (166,5 Millionen Euro) und GPA (38,1 Millionen Euro) sowie die Ausschüttung einer Dividende an die Anteilseigner von insgesamt 55,8 Millionen Euro gegenüber. Folglich kam es zu einer deutlichen Nettoaufnahme von Finanzverbindlichkeiten im Geschäftsjahr.

Detaillierte Erläuterungen zur Entstehung und Verwendung des Cashflows sind in der Kapitalflussrechnung des TAKKT-Konzerns auf den Seiten 86 bis 87 dieses Geschäftsberichts dargestellt.

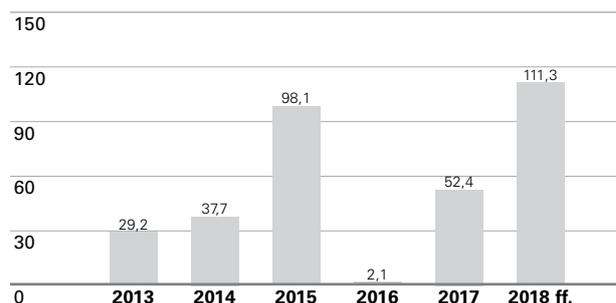
LIQUIDITÄT GESICHERT UND FINANZIELLE RISIKEN EINGEGRENZT

Das Finanzmanagement im TAKKT-Konzern umfasst die gesamte Steuerung und Allokation aller finanziellen Ressourcen sowie die Wahrung der Bonität und der Finanzierungsfähigkeit der Unternehmensgruppe. Ziel ist es, jederzeit die Liquidität der TAKKT AG und aller Tochtergesellschaften sicherzustellen. Dabei wird darauf geachtet, dass die Unternehmen rechtlich wie wirtschaftlich unabhängig bleiben, finanzwirtschaftliche Risiken wie z. B. Liquiditäts-, Marktpreis- und Kontrahentenrisiken begrenzt und Finanzierungskosten optimiert werden.

Innerhalb dieses Rahmens wurden die beiden Akquisitionen 2012 aus vorhandenen offenen Kreditzusagen sowie einer zusätzlichen, kurzfristig zugesagten Kreditlinie schnell und problemlos finanziert. In einem weiteren Schritt konnte sich TAKKT im Oktober 2012 über eine erfolgreiche Schuldschein-Debüttransaktion am Kapitalmarkt refinanzieren. Angesichts der großen Nachfrage erhöhte sich das ursprünglich vorgesehene Emissionsvolumen von 75 auf 140 Millionen Euro. Die Verzinskungsbedingungen für die Schuldscheintranchen mit drei- bzw. fünfjähriger Laufzeit wurden am unteren Ende der Vermarktungsspanne fixiert.

Die Fälligkeitsstruktur der Finanzschulden stellt sich zum 31. Dezember 2012 wie folgt dar:

Fälligkeitsprofil Finanzverbindlichkeiten des TAKKT-Konzerns in Mio. Euro



Zum Bilanzstichtag bestanden zudem ungenutzte Kreditlinien im niedrigen dreistelligen Millionen-Euro-Bereich mit Restlaufzeiten von bis zu fünf Jahren.

Das Zahlungsverhalten der TAKKT-Kunden war im Jahr 2012 gewohnt stabil, trotz des schwierigen wirtschaftlichen Umfelds. Mit 33 (35) Tagen sank die Debitorenreichweite v. a. akquisitionsbedingt. Auch die Quote der Forderungsausfälle war mit unter 0,3 Prozent der Konzernumsätze weiterhin niedrig. Im Rahmen seines Zahlungsverhaltens nutzt der TAKKT-Konzern weiterhin konsequent die eingeräumten Lieferantenskonti.

Unternehmensinterne Covenants 2008–2012

	2008	2009	2010	2011	2012
Konzerneigenkapitalquote in Prozent	61,7	45,1	46,5	54,7	35,7
Entschuldungsdauer in Jahren	0,8	3,0	2,4	1,2	2,2
Zinsdeckung	21,0	6,9	9,0	12,2	9,6
Gearing	0,2	0,8	0,6	0,3	1,0

Geschäftsmodell

Unternehmensstrategie
Unternehmensentwicklung

Geschäftsjahr

Gesamtwirtschaftliche und branchenspezifische Rahmenbedingungen
Umsatz- und Ertragslage

Finanz- und Vermögenslage

Nachtragsbericht

Geschäftsausblick

Chancen- und Risikobericht
Prognosebericht

Corporate Governance

Corporate Governance Bericht
Vergütungsbericht

Alle Covenants, die TAKKT intern zur langfristigen Steuerung der Finanzstruktur verwendet, bewegen sich zum Stichtag innerhalb der selbst gesetzten Zielkorridore. Die Eigenkapitalquote liegt mit 35,7 (54,7) Prozent weiterhin innerhalb der Bandbreite von 30 bis 60 Prozent. Diese ist Ausdruck der Balance zwischen Sicherheit und Rentabilität, die TAKKT anstrebt. Einerseits soll ausreichend finanzieller Spielraum für Wachstum und schwierigere Zeiten bestehen, andererseits strebt TAKKT eine angemessene Verzinsung des eingesetzten Kapitals an.

Das Gearing stieg aufgrund der Akquisitionen und der Sonderdividende für das Geschäftsjahr 2011 zwar von 0,3 auf 1,0, lag damit jedoch deutlich unter der langfristigen Obergrenze von 1,5. Auch die Entschuldungsdauer bewegte sich mit 2,2 (1,2) Jahren innerhalb des Zielintervalls von unter 5 Jahren. Die Zinsdeckung ging leicht von 12,2 auf 9,6 zurück. Berechnung und Definition der Kennzahlen sind im Anhang auf Seite 116 bzw. im Glossar ab Seite 151 dargestellt. Alle Finanzkennzahlen unterstreichen die sehr solide Finanzierung des TAKKT-Konzerns und zeigen auf, dass TAKKT ausreichend Spielraum zur Finanzierung weiteren Wachstums hat.

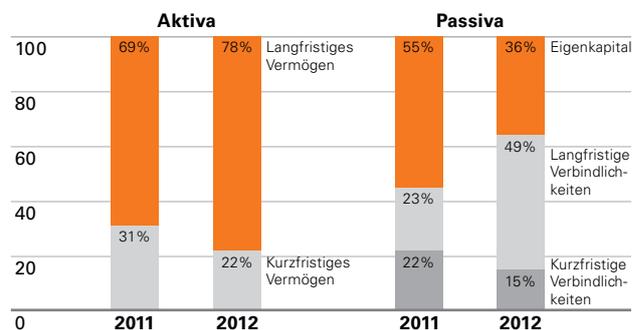
BILANZSUMME STEIGT DURCH AKQUISITIONEN

Die Bilanzrelationen des TAKKT-Konzerns haben sich im Jahr 2012 v. a. wegen der Akquisitionen verändert. Durch die erstmalige Konsolidierung von GPA und Ratioform sind deren Vermögenswerte und Schulden zugegangen, zudem erhöhten sich die Finanzschulden durch die Akquisitionsfinanzierungen. Währungseffekte hatten in diesem Jahr keinen wesentlichen Einfluss.

Zum 31. Dezember 2012 stieg die Konzernbilanzsumme auf 874,3 (549,8) Millionen Euro. Das langfristige Vermögen macht dabei 679,7 (376,9) Millionen Euro bzw. 77,7 (68,5) Prozent aus. Durch die Akquisitionen sind im Berichtsjahr Geschäfts- und Firmenwerte in Höhe von 216,6 Millionen Euro, immaterielle Vermögenswerte in Höhe von 66,6 Millionen Euro und Sachanlagen in Höhe von 36,3 Millionen Euro zugegangen. Wertberichtigungen auf Geschäfts- und Firmenwerte waren auf Basis der durchgeführten Werthaltigkeitstests nicht notwendig. Das kurzfristige Vermögen erhöhte sich insgesamt von 172,9 Millionen Euro auf 194,6 Millionen Euro. Akquisitionsbedingt gingen 12,7 Millionen Euro Vorräte und 7,7 Millionen Euro Forderungen aus Lieferungen und Leistungen als wesentliche Einzelposten zu. Somit lagen die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen insgesamt bei 87,1 (91,1) Millionen Euro und die Vorräte bei 78,0 (58,8) Millionen Euro.

Kurz- bzw. langfristige Verbindlichkeiten machten mit 130,1 (121,4) bzw. 432,2 (127,4) Millionen Euro rund 14,9 (22,1) bzw. 49,4

(23,2) Prozent der Bilanzsumme aus. Durch die Akquisitionsfinanzierungen hat sich die Finanzverschuldung des Konzerns auf 330,9 (95,9) Millionen Euro insgesamt erhöht. Die Verschiebung der Relation zugunsten der langfristigen Verbindlichkeiten resultiert insbesondere aus dem platzierten Schuldscheindarlehen und unterstreicht die solide Finanzierung des TAKKT-Konzerns. Die passiven latenten Steuern sind auf 53,1 (35,9) Millionen Euro stark angestiegen. Zurückzuführen ist dies auf die steuerlichen Abschreibungen der Geschäftswerte sowie auf den erstmaligen Ansatz von passiven latenten Steuern auf die durch den Ratioformerwerb bilanzierten immateriellen Vermögenswerte, ausgenommen des Firmenwerts. Die Rückstellungen für Pensionsverpflichtungen sind trotz eines planmäßigen Anstiegs mit rund 2,6 (3,8) Prozent der Bilanzsumme weiterhin von geringer Bedeutung.

Bilanzstruktur des TAKKT-Konzerns

Immaterielle Vermögenswerte wie z. B. Kunden- und Lieferantenbeziehungen, Markenwerte oder internes Know-how werden nicht bilanziert, wenn sie nicht den Bedingungen des IAS 38 entsprechen. Bei TAKKT trifft das überwiegend auf jene zu, die innerhalb des Konzerns selbst geschaffen wurden. Bei einem Erwerb ganzer Unternehmen werden gemäß IFRS 3 einige von diesen Werten bei der erstmaligen Einbeziehung in den Konzernabschluss angesetzt, wenn sie selbstständig bewertbar und identifizierbar sind. Die im Rahmen von Unternehmensakquisitionen angesetzten Werte liefern daher einen guten Indikator für das Wertpotenzial dieser Vermögenswerte. So wurden beispielsweise für Akquisitionen der NBF-Gruppe in 2006, von Central in 2009 sowie von GPA und Ratioform in 2012 insgesamt 85,3 Millionen Euro für Kundenbeziehungen angesetzt. Der zum Bilanzstichtag um planmäßige Abschreibungen verringerte Wert dieser Kundenbeziehungen liegt bei 47,5 Millionen Euro. Der Wert der zum 31. Dezember 2012 bilanzierten Marken im TAKKT-Konzern beläuft sich auf 25,7 Millionen Euro.

Im TAKKT-Konzern bestehen keine außerbilanziellen Finanzierungsinstrumente wie Forderungsverkäufe oder Asset Backed Securities. Hingegen hat die Unternehmensgruppe Operating-Leasingverträge mit zukünftigen Zahlungsverpflichtungen von insgesamt 46,7 (33,8) Millionen Euro – z. B. für Grundstücke und Gebäude, Gegenstände der Betriebs- und Geschäftsausstattung und Fahrzeuge – abgeschlossen. Diese werden gemäß IAS 17 nicht aktiviert und sind damit nicht im langfristigen Vermögen ausgewiesen.

NACHTRAGSBERICHT

Nach dem Bilanzstichtag gab es keine Ereignisse von besonderer Bedeutung, die einen wesentlichen Einfluss auf die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage hatten.

GESCHÄFTSAUSBLICK

CHANCEN- UND RISIKOBERICHT

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

SYSTEMATISCHES CHANCEN- UND RISIKOMANAGEMENT

TAKKT verfügt über ein aktives Chancen- und Risikomanagementsystem, das alle wesentlichen Chancen und Risiken systematisch identifiziert, bewertet, steuert und überwacht. Ein Risiko wird dabei als die Gefahr einer negativen Abweichung von den Unternehmenszielen definiert, eine Chance dagegen als die Möglichkeit, diese Ziele überzuerfüllen. TAKKT strebt bei all seinen Aktivitäten ein ausgewogenes Verhältnis von Chancen und Risiken an, um den Unternehmenswert im Interesse aller Stakeholder nachhaltig zu steigern.

Das Chancen- und Risikomanagementsystem umfasst alle Tätigkeitsfelder im TAKKT-Konzern und kategorisiert die Chancen und Risiken in die nachfolgenden Bereiche:

- Wettbewerbs- und Branchenumfeld
- Unternehmensstrategie und -positionierung
- Operative Prozesse (Einkauf, Marketing, Vertrieb, Logistik, IT und Personal)
- Finanzwirtschaft
- Sonstige Chancen und Risiken

Organisatorisch ist das Chancen- und Risikomanagementsystem wie folgt aufgebaut: Die Verantwortung für die Einrichtung und Überwachung des Chancen- und Risikomanagementsystems liegt beim Vorstand, der durch die Zentralabteilungen der Konzernholding – Konzernrechnungswesen, Betriebswirtschaft, Finanzen/IR, Recht, Personal, Interne Revision und Unternehmensentwicklung – unterstützt wird. Im Rahmen der Überwachung des Vorstands

Geschäftsmodell

Unternehmensstrategie
Unternehmensentwicklung

Geschäftsjahr

Gesamtwirtschaftliche und branchenspezifische Rahmenbedingungen
Umsatz- und Ertragslage

Finanz- und Vermögenslage
Nachtragsbericht

Geschäftsausblick

Chancen- und Risikobericht
Prognosebericht

Corporate Governance

Corporate Governance Bericht
Vergütungsbericht

befasst sich der Aufsichtsrat mit der Wirksamkeit des Chancen- und Risikomanagementsystems. Die externen Abschlussprüfer prüfen als prozessunabhängige Instanz die Einrichtung und Eignung des Risikofrüherkennungssystems. Die Interne Revision kontrolliert die wesentlichen Prozesse aller Konzerngesellschaften darauf, ob sie leistungsfähig und wirtschaftlich sind sowie den internen Richtlinien genügen.

Grundlage für das Chancen- und Risikomanagementsystem ist die enge Zusammenarbeit zwischen den Geschäftsführern der Gesellschaften, dem Vorstand und den Zentralabteilungen. Wichtige Bestandteile des Systems 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 und das konzernweit geltende Vier-Augen-Prinzip.

Der TAKKT-Konzern analysiert kontinuierlich das Markt- und Wettbewerbsumfeld seiner Geschäftsbereiche und Gesellschaften. Die eigenen Potenziale werden regelmäßig dahingehend überprüft, ob Anpassungen an mögliche Veränderungen zu einer besseren Marktposition führen können. Diese systematische Beobachtung macht es möglich, Chancen und Risiken frühzeitig zu identifizieren und zu bewerten. Als Ergebnis der Analyse definiert TAKKT Maßnahmen, mit denen sich z. B. die Risiken begrenzen, steuern oder vermeiden lassen. Zudem analysiert das Unternehmen kontinuierlich Konjunkturindikatoren – beispielsweise die Veränderungen der Wachstumsraten der BIPs oder die Entwicklung diverser PMIs. Aufgrund der ermittelten Daten lassen sich rechtzeitig Faktoren erkennen, welche die Umsetzung der Konzernstrategie und -planung beeinflussen könnten.

Das Management der TAKKT-Gruppe führt die operativen Gesellschaften über effiziente Steuerungs- und Kontrollsysteme. Jährlich diskutiert der Vorstand mit den Tochtergesellschaften die operative Planung für das kommende Jahr und die Ergebnisse aus der Risikoehebung. 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 im Hinblick auf den Rohertrag aktiv zu steuern. Basis für die effiziente Steuerung der Kostenrisiken sind zudem spezielle Berichtsformate, die über wesentliche Kostenblöcke wie Personal- und Werbekosten berichten. 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 enden beim Vorstand; bei wesentlichen Entscheidungen ist dessen Zustimmung erforderlich. Auf allen Ebenen und Prozessstufen sind interne Kontrollmechanismen etabliert. Neugründungen und Akquisitionen werden gemäß eines strukturierten Integrationsablaufs in das Controlling- bzw. das Chancen- und Risikomanagementsystem aufgenommen. Sie müssen die gleichen Standards erfüllen wie die etablierten Konzerngesellschaften.

INTERNES KONTROLLSYSTEM FÜR DEN RECHNUNGSLEGUNGSPROZESS

TAKKT verfügt über umfangreiche Strukturen, Systeme und Maßnahmen, die gewährleisten, dass der Rechnungslegungsprozess und die Abschlusserstellung im Konzern effektiv und sicher verlaufen. Dadurch gewährleistet TAKKT, dass die Adressaten der Finanzberichterstattung stets zutreffende und verlässliche Informationen über die Geschäftstätigkeit des Konzerns erhalten. Das rechnungslegungsorientierte interne Kontrollsystem orientiert sich am international anerkannten Rahmenwerk „COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) Internal Control – Integrated Framework“.

Die konzernweit einheitliche Anwendung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und der aktuellsten International Financial Reporting Standards (IFRS) sichert TAKKT über verbindliche Vorgaben wie eine laufend aktualisierte Bilanzierungsrichtlinie, einen einheitlichen Kontenplan für die Berichterstattung, einen konzernweiten Terminplan für die Abschlusserstellung und diverse Handbücher. Die Einhaltung dieser Richtlinien wird vom Konzernrechnungswesen kontrolliert. Bei Bedarf zieht TAKKT externe Sachverständige oder qualifizierte Gutachter hinzu, etwa für die Bewertung von Pensionsverpflichtungen oder für Gutachten zur Kaufpreisallokation bei Unternehmenserwerben. Alle Mitarbeiter, die für Rechnungswesen und Finanzberichterstattung zuständig sind, werden regelmäßig geschult.

Um die Qualität der Rechnungslegung zu sichern, nutzt TAKKT zertifizierte Datenverarbeitungssysteme für Auftragsabwicklung, Buchhaltung, Reporting und Treasury und schult alle verantwortlichen Nutzer. Zur Abschlusserstellung werden standardisierte und zentral administrierte IT-Systeme eingesetzt. Die Konsolidierung erfolgt auf allen Stufen des TAKKT-Konzerns durch die Standardsoftwarelösung SAP SEM BCS. Zur Erstellung des Konzernanhangs kommt ein formularbasiertes Erfassungs- und Verdichtungsinstrument zum Einsatz, das auf einer SAP-Lösung aufsetzt. Automatische Prüfvorgänge in den IT-Systemen unterstützen den

Abschlussprozess; dabei sind die IT-Systeme im Rechnungswesen vor unbefugten Zugriffen geschützt. Zusätzlich hat TAKKT Funktionstrennungen installiert, um Risiken durch Fehler und Unregelmäßigkeiten zu verhindern oder einzuschränken, Probleme zu identifizieren und Korrekturmaßnahmen sicherzustellen. Dadurch ist gewährleistet, dass niemals ein einzelner Mitarbeiter die Kontrolle über alle Phasen eines Geschäftsvorgangs besitzt. IT-Change-Management-Systeme stellen sicher, dass bei Veränderungen der IT-Infrastruktur keine Daten verloren gehen.

Die Einhaltung der Kontrollsysteme und Bilanzierungsvorgaben durch den Konzern wird regelmäßig geprüft, u. a. von den lokalen Geschäftsführern und Abschlussprüfern, der Zentralabteilung Konzernrechnungswesen, der Internen Revision und dem Konzernabschlussprüfer. Mittels der beschriebenen Maßnahmen, Systeme und Kontrollen stellt TAKKT sicher, dass der Konzernrechnungslegungsprozess im Einklang mit allen rechnungslegungsrelevanten Regelungen und Gesetzen erfolgt und zuverlässig ist.

Die Wirksamkeit der Rechnungslegungsprozesse wird durch einen wiederkehrenden Ablauf dokumentiert, der sich aus Risikoanalyse, Identifizierung von Kontrollen und der Wirksamkeitsbeurteilung der Kontrollen zusammensetzt. Die Ergebnisse dieser Dokumentation werden jährlich an den Aufsichtsrat berichtet.

CHANCEN

Wachstum durch effiziente Kundenansprache: Integriertes Multi-Channel-Konzept

TAKKT verfügt über signifikante Wachstumschancen mit dem integrierten Multi-Channel-Konzept, das im Abschnitt „Unternehmensstrategie“ ab Seite 40 ausführlicher dargestellt wird. Durch die geschickte Kombination der Marketingmedien Print, Online, Tele und Field kann sich das Unternehmen als starker Partner der Kunden profilieren. Der Konzern verfügt in diesem Bereich bereits über langjährige Erfahrung und entwickelt diese Marketingstrategie unablässig weiter, indem er v. a. das Tele- und Field-Marketing deutlich ausbaut.

Online und E-Procurement eröffnen neue Möglichkeiten

Die Zahl der Nutzer, die mit dem Internet aufgewachsen sind („Digital Natives“), steigt ständig; die zielgerichtete Auswahl von Produkten 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. Laufkunden mit geringeren

Service- und Beratungsansprüchen werden über Web-focused-Marken angesprochen. Für TAKKT ergibt sich hier ein klarer Wettbewerbsvorteil gegenüber Neueinsteigern, da der Konzern dabei die vorhandene Infrastruktur nutzen kann, um zusätzliche Zielgruppen über neue Vertriebsmarken und alternative Vertriebswege zu erschließen.

Größere Chancen durch Diversifikation

Besondere Chancen ergeben sich für TAKKT aus seinem diversifizierten Geschäftsmodell. Die breite Diversifikation auf Ebene der Produkte, Kunden und Regionen verringert die Konjunkturabhängigkeit des Konzerns von einzelnen Branchen und Regionen und ermöglicht seine relative Stabilität auch in konjunkturell schwierigen Zeiten. So konnten die makroökonomischen Schwierigkeiten in Europa im Berichtsjahr durch das erfolgreiche Geschäft in Nordamerika zu einem Teil kompensiert werden. Um weiter zu diversifizieren, will die Unternehmensgruppe einerseits marktführende B2B-Direct-Marketing-Unternehmen in anderen Branchen zukaufen und andererseits bestehende Geschäftsmodelle auf weitere Landesmärkte ausdehnen.

Breitere Investorenbasis, höhere finanzielle Flexibilität

Im Berichtsjahr hat TAKKT seine Refinanzierungsquellen erweitert und das Fälligkeitsprofil seiner Finanzverbindlichkeiten optimiert. Bei einer Debüttransaktion platzierte der Konzern ein Schuldschein-darlehen mit einem Volumen von 140 Millionen Euro und Laufzeiten von drei und fünf Jahren mit jeweils fixer und variabler Verzinsung. Damit wurde eine kurzfristige Akquisitionslinie refinanziert, die der Konzern für den Erwerb der Ratioform-Gruppe aufgenommen hatte. Durch diese Transaktion konnte TAKKT Fremdkapitalinvestoren gewinnen, die auch bei eventuellen Folgeemissionen angesprochen werden können, und hat seinen Bekanntheitsgrad am Kapitalmarkt noch weiter gesteigert. Zudem stehen für den Konzern nun zusätzliche freie Kreditlinien für mögliche weitere Akquisitionen bereit.

WETTBEWERBS- UND BRANCHENRISIKEN

Konjunkturelle Schwankungen als wesentliches Risiko im TAKKT-Geschäft

Das B2B-Versandhandelsgeschäft 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:

Geschäftsmodell

Unternehmensstrategie
Unternehmensentwicklung

Geschäftsjahr

Gesamtwirtschaftliche und branchenspezifische Rahmenbedingungen
Umsatz- und Ertragslage
Finanz- und Vermögenslage
Nachtragsbericht

Geschäftsausblick

Chancen- und Risikobericht
Prognosebericht

Corporate Governance

Corporate Governance Bericht
Vergütungsbericht

- Mit den unterschiedlichen Multi-Channel- und Web-focused-Vertriebsmarken spricht TAKKT Kunden unterschiedlicher Branche und Größe an.
- Mit mehr als 200.000 Produkten verfügt TAKKT über ein sehr breites Sortiment.
- Durch die Präsenz in mehr als 25 Ländern und Fokus auf Nordamerika, Europa und Asien reduziert TAKKT konjunkturelle Risiken in 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 wiederum im Konjunkturzyklus unterschiedlich.

Lediglich in schweren Krisen, wie zuletzt in den Jahren 2008/09, konnte TAKKT nicht von seiner Diversifikation profitieren, da jede Kundengruppe, jede Branche und jede Region vom Abschwung betroffen war. Beispielhaft sanken in 2009 der Umsatz organisch um etwas mehr als 25 Prozent und das EBITDA um rund 50 Prozent gegenüber dem Vorjahr.

Überschaubares Risiko durch neue Wettbewerber

Darüber hinaus unterliegt TAKKT potenziell dem Risiko, durch den Eintritt neuer Wettbewerber Marktanteile zu verlieren. Im B2B-Versandhandel für Geschäftsausstattung schätzt TAKKT dieses Risiko als vergleichsweise niedrig ein. Die Markteintrittsbarrieren sind selbst für reine Online-Anbieter sehr hoch, denn der Aufbau von Zuliefererstrukturen, der Logistik und eines Kundenstamms ist kosten- und zeitintensiv. Neue Mitbewerber müssen zunächst mit mehrjährigen Anlaufverlusten rechnen. Etablierte Anbieter wie TAKKT sind hier durch Größendegression im Vorteil gegenüber Start-up-Unternehmen.

Auch das Risiko, dass das integrierte Multi-Channel-Geschäftsmodell von TAKKT durch offene und internetbasierte Marktplätze ersetzt wird, schätzt TAKKT als kalkulierbar ein. Während der Erfolg solcher Marktplätze im B2C-Bereich insbesondere auf die Preisgestaltung und die Bequemlichkeit der Bestellung zurückzuführen ist, stehen im B2B-Bereich andere Kundenbedürfnisse im Vordergrund. Der Firmenkunde ist i. d. R. an einem qualitativ hochwer-

tigen Produktsortiment, einer professionellen Beratung und einem umfangreichen After-Sales-Service interessiert. Dazu zählen z. B. die Erfüllung von Garantieleistungen, Nachbestellungen und Ersatzteillieferungen. Die Produkte aus dem TAKKT-Sortiment sollen schließlich dazu beitragen, die gewerbliche Tätigkeit produktiver und sicherer zu machen, damit sich der Kunde auf sein Kerngeschäft konzentrieren kann. Diese Dienstleistungen rund um das Produkt können offene Marktplätze nicht vollständig bieten. Darüber hinaus ist der Firmenkunde an einer flexiblen und differenzierten Preisgestaltung – je nach Bedarf, Produkt und nachgefragtem Volumen – interessiert. Elektronische Marktplätze können diese Flexibilität und Differenzierung nur bedingt leisten. Insgesamt haben Marktplätze gegenüber Produktspezialisten den Nachteil, dass sie den Anforderungen an ein attraktives Gesamtpaket aus Produkt, Service und Preis nicht vollständig gerecht werden.

RISIKEN AUS UNTERNEHMENSSTRATEGIE UND -POSITIONIERUNG**Akquisitions- und Integrationsrisiken kalkulierbar**

Im Rahmen seiner Wachstumsstrategie kauft der TAKKT-Konzern gezielt Unternehmen zu, die sein Portfolio ergänzen. Damit ist einerseits eine Reihe von Chancen verbunden. Andererseits könnten Risiken 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 Kauf unterstellte Wachstums- und Ertragsentwicklung entgegen den Erwartungen nicht eintritt,
- die Geschäfts- und Firmenwerte bzw. die übrigen immateriellen Vermögenswerte wegen einer schlechten Geschäftsentwicklung außerplanmäßig wertgemindert werden müssen.

TAKKT besitzt 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 eine umfangreiche Due Dilligence durch. Außerdem werden neue Unternehmen anhand klar definierter Prozesse in den Konzernverbund integriert, die auf den Erfahrungen der Vergangenheit basieren. Die jährlichen Impairment-Tests auf Geschäfts- und Firmenwerte haben im Berichtsjahr erneut deren Werthaltigkeit unterstrichen. Trotz des rezessiven Geschäftsumfelds in Europa waren keine Abwertungsrisiken erkennbar.

Keine Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten oder Kunden

TAKKT unterliegt keinem nennenswerten Abhängigkeitsrisiko mit Blick auf einzelne Lieferanten. Das Unternehmen 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 das TAKKT-Sortiment gekommen.

Auch die Abhängigkeit auf der Absatzseite ist gering, denn die Kundenstruktur von TAKKT ist stark diversifiziert. Nur mit zwei einzelnen der über drei Millionen Kunden realisiert der Konzern Umsätze, die jeweils mehr als ein Prozent des Gesamtumsatzes betragen. Entsprechend wenig würde der Wegfall einzelner Kunden ausmachen. Zudem diversifiziert TAKKT auf der Kundenseite. Zum Kundenstamm zählen Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen in Dienstleistung, öffentlicher Verwaltung und produzierendem Gewerbe. Dabei verschiebt sich die Gewichtung. Noch vor 25 Jahren gehörten fast alle Kunden dem produzierenden Sektor an; mittlerweile hat sich deren Anteil auf unter fünfzig Prozent reduziert. 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 online besser erreicht und wirtschaftlicher bearbeitet werden. Großkunden werden durch E-Procurement stärker an TAKKT gebunden, da die Beschaffung für sie dadurch wesentlich einfacher und effizienter wird.

E-Commerce mit höherem Risiko als 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 einem ständigen Wandel. Indem der TAKKT-Konzern sein Online-Angebot fortlaufend weiterentwickelt, nimmt er diese Trends auf.

Flexibel auf Preisänderungen reagieren

TAKKT unterliegt dem Risiko, steigende Beschaffungspreise nicht an seine Kunden weitergeben zu können. Dem treten die TAKKT-Multi-Channel-Marken entgegen, indem sie ihre Kataloge 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 alterna-

tives Produkt anbieten. Überdies handelt das Unternehmen mit langlebigen Wirtschaftsgütern, die weder verderblich sind noch nennenswerten technischen oder modischen Veränderungsrisiken ausgesetzt sind. Der Konzern verfügt über umfassende Lagerkapazitäten und kann daher konjunkturelle Schwächephasen nutzen, um Bestände aufzubauen. Insgesamt ist das Risiko aus steigenden Beschaffungspreisen begrenzt.

OPERATIVE RISIKEN

Gezielter Schutz für Werbemittel und Kundenadressen

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. Das Unternehmen wählt daher alle Dienstleister sorgfältig aus und achtet besonders darauf, dass seine Werbemittel bei der Produktion und Verteilung unbeschädigt bleiben. Um das Ausfallrisiko zu minimieren, lässt der Konzern die Kataloge in sieben 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 48 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.

Risiken für TAKKT ergeben sich potenziell auch aus dem Verlust von Kundendaten. Eine hochwertige und sichere Adressdatenbank bildet die Basis für das Geschäft der Unternehmensgruppe. Der Konzern schützt die Daten bestehender und potenzieller Kunden daher sorgfältig. Sicherheitssysteme gewährleisten, dass ausschließlich befugte Personen 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.

Geringes Risiko bei der Lagerhaltung

Als unwesentlich schätzt TAKKT die Risiken aus dem Vorratsvermögen ein, also Risiken aus der Alterung sowie der technischen und preislichen Entwicklung seiner Produkte. Tische, Stühle oder Schränke sind Standardartikel, die immer benötigt werden. Vor allem im B2B-Geschäft unterliegen sie keinen saisonalen Preis-

Geschäftsmodell

Unternehmensstrategie
Unternehmensentwicklung

Geschäftsjahr

Gesamtwirtschaftliche und branchenspezifische Rahmenbedingungen
Umsatz- und Ertragslage
Finanz- und Vermögenslage
Nachtragsbericht

Geschäftsausblick

Chancen- und Risikobericht
Prognosebericht

Corporate Governance

Corporate Governance Bericht
Vergütungsbericht

schwankungen oder vorübergehenden Modetrends. Da der Konzern sein 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 abverkauft oder das Unternehmen nutzt das Rückgaberecht für Restbestände, das regelmäßig mit den Lieferanten vereinbart wird.

Logistik mit System

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, 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. Auch diese Risiken werden jedoch ausreichend abgesichert – durch Versicherungen u. a. gegen Feuer, Diebstahl oder Betriebsstörung.

Jede TAKKT-Sparte prüft seine 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 überwiegend 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 unter 0,3 Prozent des Umsatzes weiterhin außergewöhnlich 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 33 (35) 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, und 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 zu wachsen, 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 im Nachhaltigkeitsbericht 2012 auf den Seiten 40 bis 43 dargestellt ist und z. B. die gezielte Aus- und Weiterbildung umfasst. Personalrisiken durch Fluktuation bestehen in der Breite kaum, da TAKKT durchgehend Vertretungs- oder Nachfolgeregelungen im Falle von Krankheit oder Weggang eines Mitarbeiters etabliert hat. In Schlüsselpositionen des Unternehmens, für die besondere, seltenere Qualifikationen erforderlich sind, könnte ein Weggang oder Ausfall von Mitarbeitern hingegen zu längeren Vakanzen führen.

Sichere und leistungsstarke IT- und Kommunikationssysteme

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

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.

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. Es gelten hohe Sicherheitsstandards. So gibt es für die Nutzung von E-Mail, Internet und jeglicher IT strenge Richtlinien. Die Mitarbeiter verpflichten sich schriftlich, diese Regeln zu befolgen.

Für den Geschäftsverlauf der einzelnen Sparten ist zudem entscheidend, dass die Vertriebsgesellschaften ohne Unterbrechung telefonisch erreichbar sind. Der Konzern setzt 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 seine Beratungskapazitäten flexibel an das Geschäftsvolumen anpassen.

FINANZWIRTSCHAFTLICHE RISIKEN

Als weltweit tätiges Unternehmen ist TAKKT finanziellen Risiken ausgesetzt. Dies betrifft Risiken aus Wechselkurs- und Marktzinsschwankungen sowie in der Finanzierung und Sicherstellung der Liquidität. Ziel des Risikomanagements in Bezug auf Finanzinstrumente ist es, diese Risiken ständig zu überwachen und mittels operativer und finanzwirtschaftlicher Aktivitäten zu begrenzen. Für den Umgang mit Finanzinstrumenten bestehen Regelungen, die sicherstellen, dass außerhalb eines festgelegten Rahmens keine Finanztransaktionen ohne Abstimmung mit dem Vorstand erfolgen. Derivative Finanzinstrumente werden nur zu Sicherungszwecken eingesetzt.

Absicherung von Wechselkursrisiken

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. 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 Nettopositionen ermittelt. Die daraus resultierenden Währungsrisiken werden im Allgemeinen von der jeweiligen Leistungsgeberin übernommen und durch derivative Finanzinstrumente, vorzugsweise Devisentermingeschäfte, zu etwa siebzig Prozent abgesichert. Dadurch ist das Transaktionsrisiko aus Wechselkursschwankungen insgesamt als gering einzustufen. In der Regel werden die prognostizierten Umsätze und Zahlungsströme jeweils für einen Katalogzyklus betrachtet. Nähere Informationen zu den derivativen Finanzinstrumenten sind im Konzernanhang auf den Seiten 125 bis 136 dargestellt.

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

Absicherung von Zinsänderungsrisiken

Ein Zinsänderungsrisiko resultiert aus marktbedingten Schwankungen des 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 Kredite auch langfristig abgesichert wird, richtet sich die Laufzeit der Besicherung nach der Laufzeit des Kreditvertrags. Das angestrebte Sicherungsniveau liegt bei sechzig bis achtzig Prozent des Finanzierungsvolumens. So werden negative Effekte aus Zinserhöhungen begrenzt. Gleichzeitig ergibt sich aber auch die Chance, von Zinssenkungen oder anhaltend niedrigen Kurzfristzinsen zu profitieren. Die Entwicklung des Sicherungsvolumens wird v. a. durch die zukünftigen freien Cashflows bestimmt, die zur Rückführung von Finanzverbindlichkeiten eingesetzt werden.

Die zum Bilanzstichtag gehaltenen Sicherungsinstrumente sind im Konzernanhang ab Seite 132 detailliert beschrieben. Dort werden auch quantitative Angaben zu allen Währungs- und Zinsänderungsrisiken gemacht, u. a. Sensitivitätsanalysen bei Schwankungen der Wechselkurse und Zinssätze. Durch den Einsatz der oben genannten Instrumente zur Währungs- und Zinssicherung gibt es für TAKKT keine wesentlichen Preisänderungsrisiken.

Geschäftsmodell

Unternehmensstrategie
Unternehmensentwicklung

Geschäftsjahr

Gesamtwirtschaftliche und branchenspezifische Rahmenbedingungen
Umsatz- und Ertragslage
Finanz- und Vermögenslage
Nachtragsbericht

Geschäftsausblick

Chancen- und Risikobericht
Prognosebericht

Corporate Governance

Corporate Governance Bericht
Vergütungsbericht

Liquiditätsrisiko marginal – Finanzierung langfristig gesichert

Auch aus der Finanzierung könnten TAKKT potenzielle Risiken erwachsen. Der Konzern überwacht und steuert seine Finanzstruktur über eine langfristige Finanzplanung und selbst auferlegte interne Covenants, die im Glossar ab Seite 151 erläutert werden.

Covenant	Interner Grenzwert	Wert zum 31. Dezember 2012
Eigenkapitalquote	30 bis 60 Prozent	35,7 Prozent
Entschuldungsdauer	< 5 Jahre	2,2 Jahre
Zinsdeckung	> 4	9,6
Verschuldungsgrad (Gearing)	< 1,5	1,0

Der Konzern finanziert sich überwiegend durch langfristige Kredite. Zudem verfügt TAKKT über ausreichende freie Kreditlinien, die in den letzten Berichtsperioden im Jahresdurchschnitt im niedrigen dreistelligen Millionen-Euro-Bereich lagen. Bis zu dieser Größe lässt sich daher das externe Wachstum von TAKKT langfristig zu bereits fixierten Konditionen realisieren – unabhängig von der aktuellen Situation am Finanzierungsmarkt. Der Konzern schließt Geschäfte ausschließlich bei Instituten guter Bonität ab, deren Entwicklung die Zentralabteilung Finanzen/IR regelmäßig beobachtet. Darüber hinaus ist der Bankenpool breit gestreut. Ein Liquiditätsrisiko aus der Finanzierung kann das Unternehmen daher nahezu ausschließen.

SONSTIGE RISIKEN

Rechtliche Risiken ohne wesentlichen Einfluss auf die wirtschaftliche Lage

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

Zur Nutzung von Funktionalitäten bei der Programmierung von Websites kam es jüngst v. a. in den USA immer häufiger zu Patentstreitigkeiten. Wie viele andere Firmen ist TAKKT in Einzelfällen von Klagen sogenannter Patent Trolls betroffen – nicht operativ tätiger Unternehmen, die systematisch Patente aufkaufen und anschließend Lizenzgebühren eintreiben. Unternehmen, welche die in den Patenten beschriebenen, häufig trivialen Webtechniken benutzen, können in Rechtsstreitigkeiten verwickelt werden. In der Folge ist jeweils abzuwägen, ob es wirtschaftlich sinnvoll ist, sich auf eine kostspielige gerichtliche Auseinandersetzung einzulassen, oder die Lizenzgebühren zu bezahlen. TAKKT ist im Berichtsjahr einem

Abwehrpool (sogenannter Patent Aggregator) beigetreten, um weiteren Angriffen zu einem gewissen Grad begegnen zu können.

Ferner führt die höhere Staatsverschuldung in einigen Ländern unter Umständen zu einer erhöhten Zahl an Steuerprüfungen. TAKKT selbst sieht hierbei allerdings keine signifikanten zusätzlichen Risiken.

Bei Topdeq wurde eine Produktwarnung über zwei verwandte Produkte eines Lieferanten herausgegeben, da diese ggf. Mängel an der Standsicherheit aufweisen könnten. Topdeq hat in diesem Zusammenhang eine Nachrüstung angeboten. Die Kosten und Risiken aus diesem Vorgang sind nach derzeitiger Kenntnis sehr überschaubar.

Gesamteinschätzung des Vorstands – keine bestandsgefährdenden Risiken

TAKKT entwickelt sein Chancen- und Risikomanagementsystem fortlaufend weiter und passt es bei Bedarf an neue Entwicklungen an. Der Abschlussprüfer hat das Risikofrüherkennungssystem erneut als geeignet und wirksam bestätigt. Im Berichtsjahr blieb die beschriebene Risikolandschaft gegenüber dem Vorjahr weitgehend unverändert. Auf Basis aller derzeit verfügbaren Informationen bestehen nach Einschätzung des Vorstands gegenwärtig und in absehbarer Zukunft keine bestandsgefährdenden Risiken oder nennenswerte Risiken, die über das normale unternehmerische Risiko hinausgehen. Das Geschäftsmodell ist cashflowstark und das Unternehmen solide finanziert, sodass auch die Summe der Einzelrisiken oder eine erneute weltweite Rezession den Fortbestand der Unternehmensgruppe nicht gefährden. Gleichwohl hat TAKKT alle Vorkehrungen dafür getroffen, mögliche Chancen bzw. Risiken rechtzeitig erkennen und nutzen bzw. steuern zu können.

PROGNOSEBERICHT

TAKKT hat wiederholt bewiesen, dass sein Geschäftsmodell für jede konjunkturelle Lage gut gerüstet ist – wenn es flexibel bleibt und durch eine solide Bilanz- und Finanzierungsstruktur unterstützt wird. Das Unternehmen hat seine Marktposition sukzessive ausgebaut, entwickelt sich unablässig weiter und ist daher auch in schwierigen Zeiten cashflowstark und profitabel. Für das Jahr 2013 geht TAKKT daher trotz der konjunkturellen Unsicherheit davon aus, den Umsatz organisch steigern und das Ergebnis verbessern zu können.

STRATEGISCHE WEITERENTWICKLUNG ALS BASIS FÜR WACHSTUM

Wie im Abschnitt Unternehmensstrategie auf den Seiten 40 ff. erläutert, wird TAKKT sein erfolgreiches Geschäftsmodell in den kommenden Jahren weiterentwickeln.

Langfristige strategische Chancen bieten sich für TAKKT schon heute aus dem Wandel vom klassischen Versender zum integrierten Multi-Channel-Unternehmen. Ansteigen werden in Zukunft daher die Impulse, die in Kombination mit Print- und Online-Medien auch auf die aktive Kundenansprache, etwa über Tele- und Field-Marketing, zurückgehen. Zudem wird der Anteil der webbasierten Anstöße weiter steigen. TAKKT erwartet, dass die neuen Marketingmedien weiter an Bedeutung gewinnen werden, mit positiven Auswirkungen auf die Kundenbindung und das Geschäftsvolumen des TAKKT-Konzerns.

Darüber hinaus ergeben sich für TAKKT weitere Chancen v. a. durch folgende Schritte:

- Erfolgreiche Vertriebsmarken breiten ihr Geschäftsmodell in neue Märkte aus. Über die Marke Hubert, den US-Marktführer bei Versandartikeln für Einzelhandel, Gastronomie und Hotels, werden etwa weitere Absatzmärkte in der EU erschlossen.
- Innovative Technologien etabliert TAKKT durch neue Webshops in der europäischen Sparte BEG und in der US-Sparte PEG. TAKKT erwartet daraus Chancen auf eine Steigerung bei Auftragseingang und Umsatz.
- In der größten Sparte BEG beginnt TAKKT, die komplexen IT-Prozesse bei Warenwirtschaft und Einkauf zu optimieren und eine medienneutrale Produktdatenbank aufzubauen, die unabhängig vom Vertriebskanal einheitliche Produktdaten liefert. Dadurch sollten Prozesskosten langfristig sinken und die Produktivität steigen.

- Zusätzliche Produkte und Services eröffnen Wachstumschancen bei Bestands- und Neukunden. TAKKT wird sich noch stärker darauf konzentrieren, ergänzende Sortimente ausschließlich online zu vermarkten.

- Auch sieht sich TAKKT kontinuierlich nach potenziellen Akquisitionskandidaten um.

Aus diesen Entwicklungen und Aktivitäten erwachsen TAKKT Chancen auf Wachstumsraten, die über dem langfristigen Durchschnitt des BIPs liegen.

UNTERSCHIEDLICHE KONJUNKTURERWARTUNGEN IN EUROPA UND NORDAMERIKA

Die Konjunktur wird sich im Jahr 2013 in den beiden wichtigsten Regionen für TAKKT – Europa und Nordamerika – weiterhin unterschiedlich entwickeln.

In Europa bleibt die Staatsverschuldung hoch, der Konsolidierungsdruck besteht fort und für staatliche Stützungsmaßnahmen ist wenig Spielraum. TAKKT erwartet für 2013 daher im ersten Halbjahr keinen signifikanten Rückenwind aus der europäischen Wirtschaft. In der EU dürfte sich damit das BIP-Wachstum um 0,3 Prozent bewegen, in Deutschland könnte die Wachstumsrate bei 1,0 Prozent liegen. Erst für 2014 rechnet TAKKT wieder mit Wachstumsraten des BIPs von 1,5 Prozent in der Eurozone und 2,5 Prozent in Deutschland.

Nordamerika dagegen hat das TAKKT-Geschäft schon 2012 beflügelt. Dieser Trend dürfte sich 2013 im Prinzip fortsetzen, obwohl das Momentum in den nordamerikanischen Volkswirtschaften etwas nachgelassen hat und Basiseffekte zu berücksichtigen sind. TAKKT rechnet für 2013 und 2014 mit einem BIP-Wachstum von 2,0 und 2,8 Prozent in den USA.

Asien, die dritte Region, in der TAKKT präsent ist, wird 2013 und 2014 erneut deutlich schneller wachsen als die Weltwirtschaft. Für die konzernrelevanten Länder Japan und China rechnet TAKKT mit 0,6 und 7,5 Prozent bzw. 1,3 und 7,5 Prozent BIP-Wachstum. Beide Märkte spielen jedoch bislang noch eine untergeordnete Rolle für die Konzernzahlen.

KURZFRISTIGE INDIKATOREN DEUTEN AUF ERHOLUNG IM ZWEITEN HALBJAHR HIN

Gestützt werden die soeben getroffenen Aussagen zu den Geschäftsaussichten auch durch die Entwicklung wichtiger Einkaufsmanagerindizes. Diese sind recht verlässliche Indikatoren für die Auftragsentwicklung des TAKKT-Geschäfts mit einem Zeitversatz

Geschäftsmodell

Unternehmensstrategie
Unternehmensentwicklung

Geschäftsjahr

Gesamtwirtschaftliche und branchenspezifische Rahmenbedingungen
Umsatz- und Ertragslage
Finanz- und Vermögenslage
Nachtragsbericht

Geschäftsausblick

Chancen- und Risikobericht

Prognosebericht**Corporate Governance**

Corporate Governance Bericht
Vergütungsbericht

von drei bis sechs Monaten. Werte unter 50 Punkten führen i. d. R. zu einem Rückgang, Werte über 50 Punkten zu einem Anstieg des Auftragseingangs gegenüber dem Vorjahreszeitraum.

Aktuell liegen die Werte für Deutschland (49,8) und Europa (47,9) auf bzw. unter der 50-Punkte-Marke. TAKKT rechnet daher zumindest für das erste Halbjahr 2013 noch mit einstelligen Rückgangsraten in Europa. Derzeit deuten einzelne Frühindikatoren auf eine konjunkturelle Erholung in Europa zur Jahresmitte hin.

Die Werte für die USA bewegen sich nach einer leicht rückläufigen Entwicklung aktuell mit 53,1 wieder stabil über der 50-Punkte-Schwelle, was für die Sparte PEG einen leicht positiven Verlauf andeutet.

FORTSETZUNG DES NACHHALTIGEN WACHSTUMSKURSES ERWARTET

In den vergangenen 27 Jahren ist TAKKT durchschnittlich um rund zehn Prozent pro Jahr gewachsen – einschließlich des starken Rückgangs im Jahr 2009. Dazu trugen organisches Wachstum und akquisitorisches Wachstum je etwa die Hälfte bei. Das langfristige Mittel des organischen Wachstums resultiert aus Zeiten durchschnittlichen Wachstums (wie 2004, 2005, 2010 und 2011), Jahren mit unterdurchschnittlicher oder negativer Entwicklung (wie 2001 bis 2003, 2009 sowie 2012) und Phasen 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 zwei Jahre hängt aufgrund der vorhandenen Zyklizität des Geschäfts auch stark von der Konjunkturentwicklung in den USA und Europa ab.

Für das Gesamtwachstum der TAKKT-Gruppe werden sich im Jahr 2013 positive Effekte aus den beiden Akquisitionen des Jahres 2012 ergeben. Während GPA und Ratioform im Jahr 2012 gemäß Erwerbszeitpunkt erst ab April bzw. Juli berücksichtigt wurden, gehen diese im Jahr 2013 erstmals für ein volles Jahr in die konsolidierten Werte ein. Dieser Umstand führt zu einem erwarteten Anstieg des Konzernumsatzes von rund sechs Prozent.

Insgesamt hält der Vorstand aus heutiger Sicht drei Entwicklungsszenarien für das Jahr 2013 für möglich:

- Bei einer deutlichen Verbesserung der BIP-Wachstumsraten im Vergleich zum Jahr 2012 und PMIs zwischen 50 und 60 Punkten ist für TAKKT ein organisches, d. h. akquisitions- und währungs-bereinigtes, Umsatzwachstum von drei bis fünf Prozent realistisch. Inklusiv der akquisitorischen Effekte ergäbe sich ein währungs-

bereinigtes Wachstum in Höhe von neun bis elf Prozent.

- Bei unveränderten oder nur leicht verbesserten BIP-Wachstumsraten und PMI-Werten um oder knapp über 50 sollte der Konzern ein organisches Umsatzplus von ein bis drei Prozent erzielen. Einschließlich der beschriebenen Effekte aus den Akquisitionen des Jahres 2012 würde dies ein währungs-bereinigtes Umsatzwachstum von sieben bis neun Prozent bedeuten.
- Sollten die BIP-Wachstumsraten schlechter als im Jahr 2012 sein und die PMIs sich dauerhaft unterhalb von 50 Punkten bewegen, ist ein Nullwachstum oder ein weiterer Rückgang des organischen Konzernumsatzes nicht auszuschließen. Der organische Umsatzrückgang würde in diesem Fall durch akquisitorische Effekte teilweise kompensiert oder sogar überkompensiert.

Die aktuellen Konjunkturindikatoren lassen momentan das mittlere Szenario am wahrscheinlichsten erscheinen. Nach wie vor sind die konjunkturellen Aussichten in Nordamerika etwas besser als in Europa. Für TAKKT AMERICA wird in 2013 daher erneut ein leicht höheres organisches Wachstum erwartet als für TAKKT EUROPE. Ein Teil der möglichen, negativen Konjunkturreffekte kann sowohl bei TAKKT AMERICA als auch bei TAKKT EUROPE durch die diversen Wachstumsinitiativen kompensiert werden.

Für 2014 erwartet TAKKT aus heutiger Sicht organische Wachstumsraten von zwei bis fünf Prozent, vorausgesetzt, dass sich die Finanzmärkte stabilisieren und die Konjunktur belebt.

US-DOLLAR WIRKT SICH AUF KENNZAHLEN AUS

TAKKT erwirtschaftet etwa 45 Prozent des Umsatzes in Nordamerika. Kursschwankungen des US-Dollars wirken sich daher erheblich auf die in Euro ausgewiesenen Konzernkennzahlen aus. Ein starker US-Dollar führt, umgerechnet in die Berichtswährung Euro, zu höheren Umsätzen. Ist der US-Dollar gegenüber dem Euro schwach, reduziert sich der Konzernumsatz. Zwei Szenarien verdeutlichen 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 währungs-bereinigten 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 währungs-bereinigten Wachstum.

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 währungs- und akquisitionsbereinigte Angaben.

ROHERTRAGSMARGE UND EBITDA-MARGE WEITERHIN AUF LANGFRISTIGEM ZIELNIVEAU

TAKKT rechnet für 2013 und 2014 mit stabilen bzw. leicht steigenden Rohertragsmargen auf Ebene der Geschäftsbereiche. Auf Konzernebene ist eine leicht rückläufige Rohertragsmarge jedoch nicht auszuschließen, sollte der Geschäftsanteil von Nordamerika konjunkturbedingt weiter steigen. TAKKT AMERICA erzielt strukturell geringere Margen als TAKKT EUROPE. Der Vorstand hat sich das Ziel gesetzt, die Rohertragsmarge langfristig über der 40-Prozent-Marke zu halten. Positive Effekte sind 2013 sowohl für TAKKT EUROPE als auch für TAKKT AMERICA zudem aus den beiden Akquisitionen des abgelaufenen Jahres zu erwarten. Die Sparte PSG und die Gesellschaft GPA weisen eine überdurchschnittliche Rohertragsmarge auf.

Die EBITDA-Marge des Konzerns sollte sich im mittleren Entwicklungsszenario im oberen Drittel des Zielkorridors von 12 bis 15 Prozent bewegen. TAKKT EUROPE und TAKKT AMERICA profitieren auch im Jahr 2013 von der überdurchschnittlichen Ertragsstärke der Akquisitionen. TAKKT AMERICA dürfte zudem durch die höhere Kapazitätsauslastung noch profitabler werden, nachdem die EBITDA-Marge im Jahr 2012 durch die Akquisition von GPA und bereinigt um Sondereffekte erstmals zweistellig war. Die EBITDA-Marge von TAKKT EUROPE wird weiterhin deutlich oberhalb des Konzernkorridors liegen. Auch hier ergeben sich unter Annahme eines leichten organischen Umsatzwachstums zusätzliche Degressionseffekte bei höherer Auslastung der Kapazitäten.

Sollte das vorsichtigere Entwicklungsszenario eintreten, so ist ein Rückgang der EBITDA-Marge des Konzerns in die untere Hälfte des Zielkorridors nicht auszuschließen. Sollte hingegen das optimistische Szenario zutreffen, könnte die EBITDA-Marge den oberen Rand des Zielkorridors erreichen oder sogar leicht übertreffen. Analog werden die EBITDA-Marge von TAKKT EUROPE und TAKKT AMERICA positiv bzw. negativ von der im mittleren Szenario erwarteten Marge abweichen, falls das optimistische bzw. das vorsichtigere Entwicklungsszenario einträte.

INVESTITIONEN AUF NORMALMASS

Die Investitionen in die Erweiterung, Modernisierung und Rationalisierung des bestehenden Geschäfts werden in den Jahren 2013 und 2014 auf dem langfristig angestrebten Niveau zwischen ein und zwei Prozent vom Umsatz liegen. Ein Schwerpunkt für die nächsten Jahre ist der Aus- und Umbau der europäischen IT-Infrastruktur. Über das langfristig angelegte Projekt werden die Abläufe der europäischen Gesellschaften und Vertriebsmarken 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-Marketing sowie die Anpassung von Produktsortimenten auf veränderte Marktentwicklungen.

RASCHE ORGANISCHE ENTSCULDUNG, VERBESSERUNG VON COVENANTS UND LIQUIDITÄT

Die traditionell hohen freien Cashflows werden in 2013 und 2014 dadurch begünstigt, dass keine massiven Investitionen in die Erweiterung, Modernisierung und Rationalisierung der Infrastruktur geplant sind. Ohne die Realisierung von Unternehmenserwerben, die sich opportunistisch ergeben können, sollte dies zu einer raschen Entschuldung und einer weiteren Verbesserung der selbst auferlegten Covenants führen. Darüber hinaus steht durch das Schuldscheindebüt zusätzliche freie Liquidität in Form von ungenutzten Kreditlinien für weiteres externes Wachstum zur Verfügung. Nähere Informationen zum Schuldscheindarlehen sind auf Seite 56 dieses Geschäftsberichts dargestellt. Die Covenants werden in der Finanz- und Vermögenslage auf den Seiten 56 und 57 erläutert.

DIVIDENDENPOLITIK

TAKKT verfolgt eine nachhaltige Dividendenstrategie, die im vorliegenden Geschäftsbericht auf den Seite 56 dargestellt ist. Da die Eigenkapitalquote in den Jahren 2013 und 2014 voraussichtlich nicht am oberen Rand des Zielkorridors von 30 bis 60 Prozent liegen wird, ist für den Prognosezeitraum von der Ausschüttung einer Basisdividende in Höhe von ca. 30 Prozent des jeweiligen Periodenergebnisses bzw. mindestens 0,32 Euro je Aktie auszugehen.

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

Geschäftsmodell

Unternehmensstrategie
Unternehmensentwicklung

Geschäftsjahr

Gesamtwirtschaftliche und branchenspezifische Rahmenbedingungen
Umsatz- und Ertragslage
Finanz- und Vermögenslage
Nachtragsbericht

Geschäftsausblick

Chancen- und Risikobericht
Prognosebericht

Corporate Governance

Corporate Governance Bericht
Vergütungsbericht

CORPORATE GOVERNANCE

CORPORATE GOVERNANCE BERICHT

VERANTWORTUNG GEGENÜBER KUNDEN, MITARBEITERN, AKTIONÄREN UND GESELLSCHAFT

Gute Corporate Governance steigert langfristig den Unternehmenswert. Werte wie Verantwortung, Verlässlichkeit und Vertrauen werden bei TAKKT daher groß geschrieben. 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. Das unterstreicht den Stellenwert, den verantwortungsvolle Unternehmensführung bei TAKKT besitzt. Aus diesem Grund haben Vorstand und Aufsichtsrat im Dezember 2012 ihre Erklärung erneuert, dass sie den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex in ihrer aktuellen Form gemäß § 161 AktG weitgehend folgen. Die Entsprechenserklärung ist auf Seite 72 dieses Geschäftsberichts im Wortlaut abgedruckt und kann unter www.takkt.de im Bereich Aktie/Corporate Governance jederzeit eingesehen werden.

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

- TAKKT verzichtet auf die **Offenlegung der Bezüge der einzelnen Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder**. Die Gesamtvergütung und die Aufteilung des Vorstandsgehalts in fixe und variable Bestandteile sind auf den Seiten 73 und 74 dieses Geschäftsberichts dargestellt. Detaillierte Angaben sind nach Meinung von TAKKT nicht aussagekräftiger, würden dafür aber in die Privatsphäre der Aufsichtsrats- und Vorstandsmitglieder eingreifen. Die Anteilseigner des Unternehmens teilen diese Ansicht und haben auf der Hauptversammlung 2012 beschlossen, bis einschließlich 2016 keine individuellen Vorstandsvergütungen offenzulegen. Der Aufsichtsrat wird der Hauptversammlung am 07. Mai 2013 außerdem vorschlagen, die Aufsichtsratsvergütung auf eine ausschließlich fixe Vergütung umzustellen.
- Der Aufsichtsrat hält es nicht für notwendig, 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 Gesamtaufichtsrat zu erörtern, da der Vorsitzende des Aufsichtsrats laufend und die weiteren Mitglieder einmal pro Monat schriftlich vom Vorstand 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

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 auf den Seiten 73 und 74 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 effizientes Risikomanagement sicher. Wichtige Entscheidungen stimmt der Vorstand mit dem Aufsichtsrat ab. Zudem informiert er ihn regelmäßig über Unternehmen, Umfeld, Strategie und Geschäftsentwicklung.

Aufgabe des Aufsichtsrats ist es, den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens zu kontrollieren und zu beraten. Diese Pflicht nimmt er engagiert wahr und trägt 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 bestehen der Aufsichtsrat der TAKKT AG aus sechs und der Personalausschuss aus drei Mitgliedern. Der Personalausschuss 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.

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 im Bereich Aktie/Corporate Governance 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. Angesichts der derzeitigen Besetzung des Aufsichtsrats, der Erfahrung, Internationalität und Qualifikation seiner Mitglieder, des Umfelds der TAKKT AG und der bestehenden Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat sieht TAKKT die Vorgaben des Deutschen Corporate Governance Kodex als erfüllt an. Der Aufsichtsrat 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 in der Rubrik Aktie/Corporate Governance verfügbar.

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 von den

Abschlussprüfern überprüft. Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat regelmäßig über die Risiken und ihre Entwicklung. Einzelheiten zum Risikomanagement und zum rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystem sind im Chancen- und Risikobericht auf Seite 58 ff. ausführlich dargestellt.

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 Sicherheitsmaßnahmen können eventuelle Compliance-Verstöße i. d. R. 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.

ANTEILSBESITZ UND MELDEPFLICHTIGE GESCHÄFTE

Insgesamt besaßen die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats am 31. Dezember 2012 8.676 (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 fünftausend Euro erwerben oder verkaufen. Im Berichtsjahr wurden keine meldepflichtigen Transaktionen verzeichnet. Informationen zum Anteilsbesitz finden sich im Anhang auf Seite 145.

GESCHÄFTSBEREICHE PRÄGEN ENTWICKLUNG DER TAKKT AG

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

Geschäftsmodell

Unternehmensstrategie
Unternehmensentwicklung

Geschäftsjahr

Gesamtwirtschaftliche und branchenspezifische Rahmenbedingungen
Umsatz- und Ertragslage
Finanz- und Vermögenslage
Nachtragsbericht

Geschäftsausblick

Chancen- und Risikobericht
Prognosebericht

Corporate Governance

Corporate Governance Bericht
Vergütungsbericht

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.

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

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

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

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

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

Die TAKKT AG hatte am Bilanzstichtag Finanzverbindlichkeiten über insgesamt 172,5 Millionen Euro bei Schuldscheininvestoren und verschiedenen Kreditinstituten aufgenommen, welche einer Kontrollwechselklausel nach den Paragraphen 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 2012:

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 15. Mai 2012 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 offengelegt wird. Gleiches gilt für Zusagen auf Leistungen, die einem Vorstandsmitglied für den Fall der vorzeitigen oder regulären Beendigung der Tätigkeit als Vorstandsmitglied gewährt oder die während des Geschäftsjahres geändert worden sind. Die Offenlegung 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.
2. In Ziffer 5.3.2 empfiehlt der Deutsche Corporate Governance Kodex, dass der Aufsichtsrat einen Prüfungsausschuss (Audit Committee) einrichtet. Bei der TAKKT AG ist kein Prüfungsausschuss gebildet. Da der Aufsichtsrat der TAKKT AG mit sechs Mitgliedern vergleichsweise klein ist, sehen Aufsichtsrat und Vorstand nach wie vor keinen Bedarf, einen Prüfungsausschuss für das Gremium einzurichten.
3. In Ziffer 5.3.3 empfiehlt der Deutsche Corporate Governance Kodex, dass der Aufsichtsrat einen Nominierungsausschuss einrichtet. Bei der TAKKT AG ist kein Nominierungsausschuss gebildet. Da der Aufsichtsrat der TAKKT AG mit sechs Mitgliedern vergleichsweise klein ist, sehen Aufsichtsrat und Vorstand auch keinen Bedarf, einen Nominierungsausschuss für das Gremium einzurichten.
4. In Ziffer 5.4.6 empfiehlt der Deutsche Corporate Governance Kodex zur Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder, dass, sofern neben einem Fixum eine erfolgsorientierte Vergütung zugesagt wird, diese auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet sein soll. Derzeit erhält der Aufsichtsrat der TAKKT AG neben der fixen Vergütung eine erfolgsorientierte variable Vergü-

tung in Höhe von 2.500,00 Euro für jede Euro 0,10 Ergebnis/Aktie, bezogen auf das Ergebnis/Aktie, das im Konzernabschluss des Geschäftsjahres, für welches die Vergütung gezahlt wird, ausgewiesen wird. Der Aufsichtsrat hat jedoch entschieden, dass er der nächsten ordentlichen Hauptversammlung am 07. Mai 2013 vorschlagen wird, die Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats mit Wirkung ab dem 01. Januar 2013 auf eine ausschließlich feste Vergütung umzustellen. Nach Wirksamwerden dieser Umstellung wird die TAKKT AG der Empfehlung in Ziffer 5.4.6 entsprechen.

5. 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 Angaben erfolgen bei der TAKKT AG nicht individualisiert. Da die Vorstandsvergütung nicht individualisiert angegeben wird, verfährt die TAKKT AG für die Aufsichtsratsvergütung gleich. Die Grundlagen der Aufsichtsratsvergütung sind in der allgemein zugänglichen Satzung der TAKKT AG geregelt.

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

Stuttgart, 31. Dezember 2012

Für den Aufsichtsrat der TAKKT AG
Prof. Dr. Klaus Trützschler, Vorsitzender des Aufsichtsrats

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

Geschäftsmodell

Unternehmensstrategie
Unternehmensentwicklung

Geschäftsjahr

Gesamtwirtschaftliche und branchenspezifische Rahmenbedingungen
Umsatz- und Ertragslage
Finanz- und Vermögenslage
Nachtragsbericht

Geschäftsausblick

Chancen- und Risikobericht
Prognosebericht

Corporate Governance

Corporate Governance Bericht
Vergütungsbericht

VERGÜTUNGSBERICHT

VERGÜTUNGSSYSTEM 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 die Struktur und die Angemessenheit des Vergütungssystems sowie die Vergütungshöhen.

ERFOLGSUNABHÄNGIGE VERGÜTUNGSKOMPONENTEN

Die erfolgsunabhängigen Komponenten bestehen aus drei Teilen:

- Die fixe Grundvergütung wird den Vorstandsmitgliedern monatlich als Gehalt ausgezahlt. Diese wurde ab dem 01. Januar 2012 nach drei Jahren an aktuelle Gegebenheiten angepasst.
- Die Nebenleistungen umfassen die Nutzung von Dienstwagen sowie Unfall-, Auslandsranken-, Reisegepäck- und D&O-Versicherungen. 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 eine Mindestverzinsung 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 ergibt, wenn bis zur Vollendung des 63. Lebensjahres Beiträge gezahlt worden wären.

ERFOLGSABHÄNGIGE VERGÜTUNGSKOMPONENTEN

Die erfolgsabhängigen Komponenten bestehen aus einer jährlichen Tantieme und einer rollierenden Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung, die derzeit als Performance-Cash-Plan ausgestaltet ist. Als Bemessungsgrundlage der Tantieme für das Berichtsjahr 2012 dient der Cashflow des TAKKT-Konzerns aus laufender Geschäftstätigkeit im Dreijahresdurchschnitt. Dabei ist die Tantieme in der Auszahlungshöhe bei 200 Prozent gedeckelt. Zudem hat der Aufsichtsrat das Recht, nach pflichtgemäßem Ermes-

sen 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. Ab dem Geschäftsjahr 2013 wird das operative Ergebnis des jeweiligen Jahres in Form des EBIT (Jahresergebnis unbeeinflusst von Zinsen und Steuern) als Bemessungsgrundlage für die Jahrestantieme herangezogen.

Die Performance-Cash-Pläne werden jährlich neu aufgelegt und bei Zielerreichung nach einer Laufzeit von vier Jahren bar ausbezahlt. Die Höhe der Auszahlung hängt von zwei Erfolgszielen ab:

- Entwicklung des Total Shareholder Return (TSR) über die Laufzeit des Plans. Der TSR entspricht der Gesamttrendite der TAKKT-Aktie unter Berücksichtigung gezahlter Dividenden. Diese aktienkursbasierte Komponente wird als sogenannte cash-settled share-based payment transaction gemäß IFRS 2 klassifiziert und über ein Binomialmodell bewertet.
- Höhe des kumulierten Economic Value Added® (EVA®) über die Laufzeit des Plans. Der EVA® ist eine Kennzahl, die der am Unternehmenswert orientierten Steuerung dient und zeigt, ob die Verzinsungsansprüche der Eigen- und Fremdkapitalgeber erfüllt werden. Somit erfolgt eine Vergütung für eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts.

Auch die Performance-Cash-Pläne sind in der Auszahlungshöhe gedeckelt. Ab dem Berichtsjahr 2012 sind die zu erreichenden Zielwerte für die Performance-Cash-Pläne erhöht und im Gegenzug dazu die Deckelung der Auszahlung von 200 Prozent auf 300 Prozent der Zielerreichung angehoben worden.

Der Aufwand für die erhaltenen Leistungen bzw. eine Schuld zur Abgeltung dieser Leistungen wird nach Erdienung des Anspruchs erfasst. Die Schuld wird zu jedem Berichtsstichtag und am Erfüllungstag neu bemessen. Änderungen des beizulegenden Zeitwerts werden erfolgswirksam erfasst. 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. Dies wird auch in Zukunft so bleiben.

In den ausgewiesenen variablen Vergütungen von TEUR 2.561 (TEUR 2.522) ist eine Rückstellungsauflösung in Höhe von TEUR 306 (TEUR 271) enthalten. Im Jahr 2012 teilten sich die erfolgsabhängigen Vergütungen ohne die Rückstellungsauflösung in TEUR 1.690 (TEUR 1.452) für Tantiemen sowie TEUR 1.177 (TEUR 1.341) für die langfristigen Performance-Cash-Pläne auf.

Der beizulegende Zeitwert der Performance-Cash-Pläne wie auch die entsprechende Rückstellung betragen zum Bilanzstichtag TEUR 2.531 (TEUR 1.872). Die Bewertung basiert auf der erwarteten Entwicklung der relevanten Einflussfaktoren. Zum Bilanzstichtag beträgt der Barwert der Pensionsanwartschaften für den Vorstand TEUR 3.116 (TEUR 2.333).

Zum 31. Dezember 2012 hielten die Mitglieder des Vorstands der TAKKT AG 5.536 (5.536) Aktien. Gegenüber Mitgliedern des Vorstands bestehen mit Ausnahme von Verbindlichkeiten aus EVA®-Zertifikaten in Höhe von TEUR 552 (TEUR 793) und den üblichen Forderungen und Verbindlichkeiten aus den Be- und Anstellungsverträgen keine weiteren Forderungen oder Verbindlichkeiten.

Die Bezüge für ausgeschiedene Vorstände betragen TEUR 329 (TEUR 250). Für ehemalige Vorstände bestehen Pensionsrückstellungen in Höhe von TEUR 4.656 (TEUR 4.676).

Vergütungen des Vorstands in TEUR (Berichtsjahr und Vorjahr)

	2012	2011
Gehälter und sonstige Leistungen	3.701	3.465
davon variabel	2.561	2.522
Vorsorge für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	247	272
Sonstige langfristige Leistungen	0	40
	3.948	3.777

NACHHALTIGKEIT UND

MITARBEITER

NACHHALTIGKEIT UND MITARBEITER*



Der TAKKT-Nachhaltigkeitsbericht 2012
„Gut unterwegs“



* Der Abschnitt Nachhaltigkeit und Mitarbeiter ist Bestandteil des Lageberichts.

TAKKT sieht in der Verantwortung für nachhaltiges Wirtschaften mehr als nur ein Thema zur Imagepflege. Die Unternehmensführung definiert Nachhaltigkeit als die langfristige Balance zwischen wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Belangen und ist sich bewusst, dass sie langfristigen Unternehmenserfolg erst möglich macht. Nachhaltigkeit ist deshalb fester Bestandteil der Unternehmensstrategie. Der Konzern ist seit 2012 zudem aktiver Unterstützer des Global Compact der Vereinten Nationen und hat sich auf die Einhaltung der zehn Prinzipien dieses Paktes verpflichtet.

SCORE: NACHHALTIGKEIT IST EINE FRAGE DER VERNUNFT

Nachhaltigkeit ist für TAKKT nicht neu. 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 TAKKT seit 2011 damit begonnen, seine Aktivitäten in Sachen Nachhaltigkeit als Teil der Unternehmensstrategie zu etablieren. Die verschiedenen Maßnahmen werden seither durch die Nachhaltigkeitsinitiative SCORE organisatorisch verankert und koordiniert. SCORE steht für „Sustainable Corporate Responsibility“, also nachhaltige unternehmerische Verantwortung. Diese Verantwortung ist tägliche Gemeinschaftsaufgabe über alle Konzernsparten und Wertschöpfungsstufen hinweg. SCORE setzt – als klares Signal nach innen und außen – an der obersten Ebene der Konzernführung an, wird also direkt vom Vorstand verantwortet.

Eine Richtschnur für nachhaltiges Handeln bildet zudem die Idee des Global Compact der Vereinten Nationen. TAKKT verpflichtet sich, dessen zehn universelle Prinzipien auf den Gebieten der Menschenrechte, der Arbeitsnormen, des Umweltschutzes und der Korruptionsbekämpfung einzuhalten und für deren Verbreitung zu sorgen.

NACHHALTIGKEIT MESSBAR MACHEN

Der TAKKT-Konzern setzt seine Stakeholder darüber in Kenntnis, wie er unternehmerische Verantwortung wahrnimmt. Im Nachhaltigkeitsbericht 2012 sind die entsprechenden Initiativen ausführlich beschrieben. Zudem wurde dort erstmals die TAKKT-Nachhaltigkeitsstrategie vorgestellt. Ausgangspunkt dieser Strategie ist das Ziel, bis 2016 weltweit Vorbild seiner Branche in Sachen Nachhaltigkeit zu sein. Das Management ist davon überzeugt, dass Nachhaltigkeit über alle Wertschöpfungsstufen hinweg dauerhaft den Unternehmenswert steigert und einen Wettbewerbsvorteil erzeugt.

Handlungsfelder und Nachhaltigkeitsziele

Handlungsfeld	Nachhaltigkeitsziele 2014	Seiten im Nachhaltigkeitsbericht
Einkauf: Auf Dauer gut	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau eines Zertifizierungssystems für Lieferanten mit Fertigungsstätten in Risikoländern, davon 20 % zertifiziert • 5 % mehr Umsatz mit nachhaltigen Produkten 	25–28
Marketing: Für jeden das Richtige	<ul style="list-style-type: none"> • 5 % weniger Papierverbrauch pro Mio. Euro Umsatz • 85 % der Werbemittel aus zertifiziert nachhaltigen Papierquellen (PEFC, FSC) • 5 % weniger CO₂-Verbrauch pro Tonne Werbemittel-Papier 	29–32
Logistik: Einfach effizient	<ul style="list-style-type: none"> • CO₂-kompensierte Versandwege eingeführt 	33–36
Ressourcen & Klima: Nachhaltig sparen	<ul style="list-style-type: none"> • Klimabilanzen für wesentliche Gesellschaften aller Sparten • Zertifiziertes Umweltmanagementsystem in mindestens drei Gesellschaften eingeführt • 5 % weniger Energieverbrauch an den Standorten, die 2011 bereits bestanden 	37–39
Mitarbeiter: Gute Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Gewinnung, Förderung und Entwicklung von Talenten 	40–43
Gesellschaft: Verantwortung vor Ort	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung gesellschaftlichen Engagements unter den Mitarbeitern 	44–46

TAKKT hat die Erwartungen seiner Stakeholder und die Herausforderungen des Geschäftsmodells ausgearbeitet und in sechs Handlungsfelder eingeteilt: Einkauf, Marketing, Logistik, Ressourcen und Klima, Mitarbeiter und Gesellschaft. Pro Handlungsfeld wurden konkrete Maßnahmen, Kennzahlen und Ziele formuliert, die in die Planungs- und Steuerungssysteme des Konzerns integriert werden („Built-In“). Daraus wird ersichtlich, wie der Konzern Nachhaltigkeit inhaltlich und strukturell in der Organisation verankert sowie Lösungsansätze und Maßnahmen entwickelt, um seine Nachhaltigkeitsleistung zu verbessern.

NACHHALTIGKEITSBERICHT 2012: MEHRFACH AUSGEZEICHNET

Der Nachhaltigkeitsbericht 2012 wurde vom Wirtschaftsprüfer der TAKKT AG mit einer unabhängigen Bescheinigung versehen, nach den internationalen Standards der Global Reporting Initiative (GRI) erstellt und gemäß GRI-Klassifizierung auf dem Level „C+“ bestätigt.

Für seine herausragenden Leistungen in der Klimaberichterstattung wurde TAKKT auf der Jahreskonferenz 2012 des Carbon Disclosure Project (CDP) in der Kategorie „Die besten Verbesserer“ in der Klimaberichterstattung ausgezeichnet. Das CDP befragt weltweit über 3.000 Unternehmen in rund 60 Ländern nach deren CO₂-Ausstoß und Wasserverbrauch 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. Unter allen Teilnehmern in Deutschland war es der TAKKT-Konzern, der gegenüber dem Vorjahr den größten Fortschritt in der Klimaberichterstattung erzielte. TAKKT hat zudem für die Gestaltung seines Nachhaltigkeitsberichts 2012 mehrere Preise gewonnen und wurde u. a. mit einem red dot design award, einem der weltgrößten Designwettbewerbe, ausgezeichnet.

Weitere detaillierte Informationen zur Nachhaltigkeit sind im Nachhaltigkeitsbericht 2012 dargestellt, der unter <http://www.takkt.de/nachhaltigkeitsberichte.html> heruntergeladen werden kann und im Mai 2013 ein Update erfahren wird. Der nächste Nachhaltigkeitsbericht erscheint im Mai 2014. Im Rahmen der Unterstützung im Global Compact wird TAKKT seine Fortschritte im Jahr 2013 zudem in einem Bericht zusammenfassen.

ZAHL DER MITARBEITER STEIGT WEITER AN

TAKKT hat 2012 nicht nur Umsatz und Ergebnis erhöht, auch die Anzahl der Beschäftigten ist weiter angestiegen. Der Altersdurchschnitt aller Konzernmitarbeiter lag unverändert bei rund 42 Jahren, der Frauenanteil bei 47,5 (49,2) Prozent.

	Zahl der Mitarbeiter 31. Dezember 2012	Zahl der Mitarbeiter 31. Dezember 2011
auf Vollzeitbasis	2.351	1.869
davon TAKKT EUROPE	1.322	1.013
davon TAKKT AMERICA	1.000	825
davon TAKKT AG	29	31
davon GPA	185	–
davon Ratioform	299	–
auf Kopfbasis	2.562	2.021

MITARBEITERBINDUNG DURCH AUS- UND WEITERBILDUNG

Besonderen Wert legt der TAKKT-Konzern auf Aus- und Weiterbildung. Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter, die sich mit ihrem Unternehmen identifizieren, sind essenziell für den Unternehmenserfolg.

Zum einen sichert sich TAKKT durch Ausbildung den Zugang zu qualifiziertem Personal. 2012 waren insgesamt 41 (26) Nachwuchskräfte konzernweit in Ausbildung, davon absolvierten 10 (9) Studentinnen und Studenten ein berufsbegleitendes Studium der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW). Im Berichtsjahr begannen konzernweit 3 Hochschulabsolventen ein Traineeprogramm, währenddessen sie verschiedene Unternehmensbereiche durchlaufen.

Zum anderen bindet der TAKKT-Konzern seine Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen, indem er z. B. in Weiterbildung und Personalentwicklung investiert. Die Ausgaben für Aus- und Weiterbildung wurden im Geschäftsjahr 2012 um 27,9 Prozent auf TEUR 810,6 (633,9) gesteigert. Das Fortbildungsangebot wird intensiv genutzt. Es besteht aus folgenden Elementen:

- Externe Schulungen, bei denen sich die Mitarbeiter zusätzliches Fachwissen aneignen können,
- Vorträge externer Referenten,

- Trainings an der Haniel-Akademie. In Seminaren und Workshops werden Fach- und Führungskräfte dabei unterstützt, ihre fachlichen und persönlichen Kompetenzen zu stärken und ihr Leistungspotenzial auszuschöpfen. Dazu arbeitet die Akademie mit Managementexperten von Hochschulen und international führenden Business Schools zusammen.

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 Monatsgehalt pro Jahr beträgt. Werden die Umsatzziele gar nicht erreicht, entfällt die Prämie ersatzlos.

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 Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit (bzw. ab dem 01. Januar 2013 nach dem operativen Ergebnis in Form des EBIT), dem Economic Value Added (EVA®) und der Aktienrendite (in Form des Total Shareholder Return (TSR)). Detaillierte Angaben dazu finden sich im Vergütungsbericht auf den Seiten 73 und 74.

Darüber hinaus können die Angestellten in Deutschland Belegschaftsaktien erwerben. 2012 haben 52,1 Prozent der Zeichnungsberechtigten diese Möglichkeit genutzt und 19.605 Aktien gekauft. Auch für das Jahr 2013 wurde wieder ein Programm zum Erwerb von Belegschaftsaktien aufgelegt.

FÖRDERPROGRAMME

Neben den tätigkeitsbezogenen Leistungen für die Mitarbeiter hat der Konzern seit Langem vielfältige Förderprogramme etabliert. Vor allem 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.

KONZERNABSCHLUSS

Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	82
Konzerngesamtergebnisrechnung	83
Konzernbilanz	84
Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung	85
Konzernkapitalflussrechnung	86
Segmentberichterstattung	88
Konzernanhang	92

Gewinn- und Verlustrechnung des TAKKT-Konzerns vom 01. Januar bis zum 31. Dezember 2012 in TEUR

	Anhang	2012	2011
Umsatzerlöse	(1)	939.939	852.247
Bestandsveränderungen an fertigen und unfertigen Erzeugnissen		- 180	99
Andere aktivierte Eigenleistungen		44	20
Gesamtleistung		939.803	852.366
Materialaufwand		533.257	483.656
Rohertrag		406.546	368.710
Sonstige betriebliche Erträge	(2)	8.248	8.438
Personalaufwand	(3)	132.158	113.451
Sonstige betriebliche Aufwendungen	(4)	148.873	142.744
EBITDA		133.763	120.953
Abschreibungen und Wertminderungen auf Sachanlagen und andere immaterielle Vermögenswerte	(5)	22.180	16.834
Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte	(6)	0	0
EBIT		111.583	104.119
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen		0	0
Finanzierungsaufwand	(7)	- 11.803	- 8.733
Übriges Finanzergebnis	(8)	295	189
Finanzergebnis		- 11.508	- 8.544
Ergebnis vor Steuern		100.075	95.575
Steueraufwand	(9)	33.038	29.603
Periodenergebnis		67.037	65.972
davon Eigentümer der TAKKT AG		67.037	65.972
davon nicht beherrschende Anteile		0	0
Gewichtete durchschnittliche Anzahl Aktien in Millionen		65,6	65,6
Ergebnis je Aktie (in EUR)	(10)	1,02	1,01

Gesamtergebnisrechnung des TAKKT-Konzerns vom 01. Januar bis zum 31. Dezember 2012 in TEUR

	2012	2011
Periodenergebnis	67.037	65.972
Erfolgsneutrale Erfassung von Erträgen und Aufwendungen aus der Folgebewertung von Cashflow-Hedges	-952	-1.346
Erfolgswirksame Auflösung in die Gewinn- und Verlustrechnung	177	4.849
Folgebewertung von Cashflow-Hedges	-775	3.503
Erfolgsneutrale Erfassung von Erträgen und Aufwendungen aus der Anpassung von Währungsrücklagen	313	2.106
Erfolgswirksame Auflösung in die Gewinn- und Verlustrechnung	0	0
Anpassung von Währungsrücklagen	313	2.106
Auf Folgebewertung von Cashflow-Hedges entfallende latente Steuern	223	-1.334
Auf Anpassung von Währungsrücklagen entfallende latente Steuern	0	0
Auf das Sonstige Ergebnis entfallende latente Steuern	223	-1.334
Direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen (Sonstiges Ergebnis)	-239	4.275
Gesamtergebnis	66.798	70.247
davon Eigentümer der TAKKT AG	66.798	70.247
davon nicht beherrschende Anteile	0	0

Nähere Erläuterungen zum Sonstigen Ergebnis finden sich auf Seite 115.

Bilanz des TAKKT-Konzerns zum 31. Dezember 2012 in TEUR

	Anhang	2012	2011
Sachanlagen	(11)	123.587	93.305
Geschäfts- und Firmenwerte	(12)	458.903	244.369
Andere immaterielle Vermögenswerte	(13)	91.661	33.171
Anteile an assoziierten Unternehmen		20	20
Sonstige Vermögenswerte	(14)	806	897
Latente Steuern	(15)	4.709	5.113
Langfristiges Vermögen		679.686	376.875
Vorräte	(16)	77.966	58.787
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	(17)	87.082	91.146
Sonstige Forderungen und Vermögenswerte	(18)	21.561	19.544
Ertragsteuerforderungen		2.048	1.239
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	(19)	5.945	2.214
Kurzfristiges Vermögen		194.602	172.930
Bilanzsumme		874.288	549.805
	Anhang	2012	2011
Gezeichnetes Kapital		65.610	65.610
Gewinnrücklagen		264.239	252.971
Kumulierte direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen		-17.834	-17.595
Konzerner Eigenkapital	(20)	312.015	300.986
Finanzverbindlichkeiten	(21)	301.633	65.335
Latente Steuern	(15)	53.124	35.890
Sonstige Verbindlichkeiten	(22)	48.246	353
Rückstellungen	(23)	29.169	25.861
Langfristige Verbindlichkeiten		432.172	127.439
Finanzverbindlichkeiten	(21)	29.233	30.537
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	(24)	31.020	22.093
Sonstige Verbindlichkeiten	(25)	45.756	40.522
Rückstellungen	(26)	16.523	17.053
Ertragsteuerverbindlichkeiten		7.569	11.175
Kurzfristige Verbindlichkeiten		130.101	121.380
Bilanzsumme		874.288	549.805

Entwicklung des Eigenkapitals des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Gezeichnetes Kapital	Gewinn- rücklagen	Kumulierte direkt im Eigenkapital erfasste Wert- änderungen	Konzern- eigenkapital
Stand am 01.01.2012	65.610	252.971	- 17.595	300.986
Transaktionen mit Eigentümern	0	-55.769	0	-55.769
davon Auszahlungen an Aktionäre	0	-55.769	0	-55.769
Gesamtergebnis	0	67.037	-239	66.798
Stand am 31.12.2012	65.610	264.239	- 17.834	312.015

	Gezeichnetes Kapital	Gewinn- rücklagen	Kumulierte direkt im Eigenkapital erfasste Wert- änderungen	Konzern- eigenkapital
Stand am 01.01.2011	65.610	207.994	-21.870	251.734
Transaktionen mit Eigentümern	0	-20.995	0	-20.995
davon Auszahlungen an Aktionäre	0	-20.995	0	-20.995
Gesamtergebnis	0	65.972	4.275	70.247
Stand am 31.12.2011	65.610	252.971	- 17.595	300.986

Weitere Ausführungen zum Eigenkapital finden sich auf Seite 114 f.

Kapitalflussrechnung des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Anhang	2012	2011
Periodenergebnis		67.037	65.972
Abschreibungen und Wertminderungen auf langfristiges Vermögen	(5)/(6)	22.180	16.834
Erfolgswirksam verbuchte latente Steuern	(9)	3.509	5.003
TAKKT-Cashflow		92.726	87.809
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge		4.628	1.235
Gewinne/Verluste aus dem Abgang von langfristigem Vermögen und konsolidierter Unternehmen		-37	-1.187
Veränderung der Vorräte		-6.271	-1.087
Veränderung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		10.559	-4.467
Veränderung anderer Aktiva, die nicht der Investitions- und Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind		-314	-2.628
Veränderung der lang- und kurzfristigen Rückstellungen		-125	3.621
Veränderung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		5.183	-4.047
Veränderung anderer Passiva, die nicht der Investitions- und Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind		-3.059	104
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit		103.290	79.353
Einzahlungen aus Abgängen von langfristigem Vermögen		477	2.171
Auszahlungen für Investitionen in das langfristige Vermögen		-8.469	-9.267
Auszahlungen für Erwerbe von konsolidierten Unternehmen (abzüglich erworbener liquider Mittel)		-204.560	-1.817
Cashflow aus der Investitionstätigkeit		-212.552	-8.913
Einzahlungen aus der Aufnahme von Finanzverbindlichkeiten		478.865	75.779
Auszahlungen für die Tilgung von Finanzverbindlichkeiten		-310.100	-126.702
Auszahlungen an Eigentümer der TAKKT AG (Dividenden)		-55.769	-20.995
Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit		112.996	-71.918
Zahlungswirksame Änderungen des Finanzmittelbestands		3.734	-1.478
Wechselkursbedingte Änderungen des Finanzmittelbestands		-3	68
Finanzmittelbestand am 01.01.		2.214	3.624
Finanzmittelbestand am 31.12.	(19)	5.945	2.214

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 Währungsbereinigung 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 126 (TEUR 223) und Zinsauszahlungen von TEUR 7.493 (TEUR 7.803). An Ertragsteuern wurden im Jahr 2012 TEUR 34.631 (TEUR 25.163) gezahlt.

Die Investitionen beziehen sich auf Erhaltung, Erweiterung und Modernisierung des Geschäftsbetriebs. Auszahlungen für Investitionen in langfristiges Vermögen sind um öffentliche Zuwendungen in Höhe von TEUR 676 (TEUR 0) vermindert. Die Auszahlungen für Erwerbe von konsolidierten Unternehmen betreffen im Berichtsjahr den Erwerb der GPA, sowie der Ratioform Holding GmbH, im Vorjahr die UBEN Unternehmensberatung Enzinger GmbH. Nähere Informationen finden sich auf Seite 136f.

Die Finanzverbindlichkeiten umfassen alle verzinslichen Verbindlichkeiten; zur Erläuterung wird auf Seite 117 f. verwiesen. Im Berichtsjahr wurden Dividenden an die Aktionäre der TAKKT AG in Höhe von TEUR 55.769 (TEUR 20.995) ausgezahlt. Dies entspricht einer Gesamtdividende von EUR 0,85 (EUR 0,32) je Aktie.

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

Segmentberichterstattung nach Geschäftsbereichen 2012 des TAKKT-Konzerns in TEUR

	TAKKT EUROPE	TAKKT AMERICA	Summe der Segmente	Sonstige	Konso- lidierung	Konzern- ausweis
Erlöse von externen Kunden	514.748	425.191	939.939	0	0	939.939
Intersegmentäre Erlöse	305	1	306	0	-306	0
Umsatzerlöse des Segments	515.053	425.192	940.245	0	-306	939.939
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen (+) und Erträge (-)	408	4.156	4.564	64	0	4.628
EBITDA	101.975	41.342	143.317	-9.554	0	133.763
Abschreibungen des Segmentvermögens	12.984	8.966	21.950	133	0	22.083
Wertminderungen des Segmentvermögens	97	0	97	0	0	97
EBIT	88.894	32.376	121.270	-9.687	0	111.583
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	0	0	0	0	0	0
Finanzierungsaufwand	-5.492	-6.428	-11.920	-4.483	4.600	-11.803
Zinsen und ähnliche Erträge	163	65	228	4.498	-4.600	126
Ergebnis vor Steuern	83.515	26.213	109.728	-9.653	0	100.075
Steueraufwand	23.386	12.220	35.606	-2.568	0	33.038
Periodenergebnis	60.129	13.993	74.122	-7.085	0	67.037
TAKKT-Cashflow	74.146	25.818	99.964	-7.238	0	92.726
Segmentvermögen	578.914	351.142	930.056	744.720	-800.488	874.288
davon Investitionen in das langfristige Segmentvermögen	247.636	80.250	327.886	20.189	-20.004	328.071
davon Anteile an assoziierten Unternehmen	20	0	20	0	0	20
davon latente Steuern und Ertragsteuer- forderungen	4.892	1.264	6.156	970	-369	6.757
Segmentsschulden	287.091	233.076	520.167	242.026	-199.920	562.273
davon latente Steuern und Ertragsteuer- verbindlichkeiten	35.275	24.508	59.783	166	744	60.693
davon Finanzverbindlichkeiten (lang- und kurzfristig)	189.656	115.678	305.334	226.522	-200.990	330.866
Durchschnittliche Mitarbeiterzahl (Vollzeitbasis)	1.169	968	2.137	31	0	2.168
Mitarbeiter (Vollzeitbasis) zum Stichtag	1.322	1.000	2.322	29	0	2.351

Segmentberichterstattung nach Geschäftsbereichen 2011 des TAKKT-Konzerns in TEUR

	TAKKT EUROPE	TAKKT AMERICA	Summe der Segmente	Sonstige	Konso- lidierung	Konzern- ausweis
Erlöse von externen Kunden	507.086	345.161	852.247	0	0	852.247
Intersegmentäre Erlöse	251	5	256	0	-256	0
Umsatzerlöse des Segments	507.337	345.166	852.503	0	-256	852.247
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen (+) und Erträge (-)	-267	262	-5	1.240	0	1.235
EBITDA	100.998	28.632	129.630	-8.677	0	120.953
Abschreibungen des Segmentvermögens	8.633	7.629	16.262	116	0	16.378
Wertminderungen des Segmentvermögens	39	417	456	0	0	456
EBIT	92.326	20.586	112.912	-8.793	0	104.119
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	0	0	0	0	0	0
Finanzierungsaufwand	-5.469	-6.604	-12.073	-2.520	5.860	-8.733
Zinsen und ähnliche Erträge	550	12	562	5.521	-5.860	223
Ergebnis vor Steuern	87.577	13.809	101.386	-5.811	0	95.575
Steueraufwand	23.448	6.693	30.141	-538	0	29.603
Periodenergebnis	64.129	7.116	71.245	-5.273	0	65.972
TAKKT-Cashflow	73.933	18.930	92.863	-5.054	0	87.809
Segmentvermögen	315.070	268.204	583.274	570.987	-604.456	549.805
davon Investitionen in das langfristige Segmentvermögen	7.570	3.832	11.402	80	0	11.482
davon Anteile an assoziierten Unternehmen	20	0	20	0	0	20
davon latente Steuern und Ertragsteuer- forderungen	4.185	1.225	5.410	1.078	-136	6.352
Segmentsschulden	204.587	165.909	370.496	54.024	-175.701	248.819
davon latente Steuern und Ertragsteuer- verbindlichkeiten	20.780	22.835	43.615	2.420	1.030	47.065
davon Finanzverbindlichkeiten (lang- und kurzfristig)	130.922	102.156	233.078	39.649	-176.855	95.872
Durchschnittliche Mitarbeiterzahl (Vollzeitbasis)	1.001	827	1.828	31	0	1.859
Mitarbeiter (Vollzeitbasis) zum Stichtag	1.013	825	1.838	31	0	1.869

Segmentberichterstattung nach geografischen Regionen 2012 des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Deutschland	Europa ohne Deutschland	USA	Sonstige	Konzernausweis
Erlöse von externen Kunden	225.181	289.396	392.584	32.778	939.939
Langfristige Vermögenswerte*	394.347	14.199	265.226	484	674.256

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

Segmentberichterstattung nach geografischen Regionen 2011 des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Deutschland	Europa ohne Deutschland	USA	Sonstige	Konzernausweis
Erlöse von externen Kunden	204.138	303.014	317.467	27.628	852.247
Langfristige Vermögenswerte*	159.868	13.921	196.514	637	370.940

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

INFORMATION ZU DEN SEGMENTEN

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

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

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

Die Business Equipment Group (BEG), bestehend aus den Vertriebsmarken KAISER+KRAFT, gaerner, Gerdman's, KWESTO, Certo und Quip24, bietet in über zwanzig Ländern in Europa sowie in Japan und China über 58.000 Produkte für Büro-, Betriebs- und Geschäftsausstattung an.

Die Office Equipment Group (OEG), bestehend aus der Vertriebsmarke Topdeq, vertreibt in sechs europäischen Ländern rund 4.500 Produkte aus den Bereichen hochwertiger, designorientierter Büromöbel und Accessoires.

Die Packaging Solutions Group (PSG), bestehend aus den Vertriebsmarken Ratioform und Davpack, bietet in sechs europäischen Ländern über 5.500 verschiedene Transportverpackungen an.

TAKKT EUROPE verfügt über 3 Zentrallager und 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, Avenue in Kanada und IndustrialSupplies.com in den USA, vertreibt über 52.000 Produkte aus den Bereichen Transport, Lager und Betrieb.

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 rund 65.000 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, Alfax und officefurniture.com in den USA, bietet rund 16.000 Produkte aus dem Bereich Büroausstattung an.

TAKKT AMERICA verfügt über 7 Zentrallager und 3 Regionallager.

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 2012

1. ALLGEMEINE GRUNDLAGEN

A) GRUNDLAGEN DER RECHNUNGSLEGUNG

Der Konzernabschluss der TAKKT AG, Stuttgart, wurde nach den Vorschriften des International Accounting Standards Board (IASB) unter Berücksichtigung von § 315a Handelsgesetzbuch (HGB) aufgestellt. Die Auslegungen (IFRIC – 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 26. Februar 2013 zur Vorlage an den Aufsichtsrat freigegeben.

Neue Rechnungslegungsvorschriften

Folgende, von IASB und IFRS IC neu verabschiedete bzw. geänderte und durch die EU anerkannte Bilanzierungsstandards und Interpretationen waren für das Geschäftsjahr 2012 erstmals verpflichtend anzuwenden:

Standard		Status	Anzuwenden ab
Amendments to IFRS 7	Angaben zur Übertragung von finanziellen Vermögenswerten	geändert	01.07.2011

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

Das IASB hat neue bzw. überarbeitete Standards verabschiedet, die erst ab dem 01. Januar 2013 oder später verpflichtend anzuwenden sind. Die Anwendung dieser Standards setzt die zum Teil noch ausstehende Anerkennung durch die EU voraus. Im Einzelnen handelt es sich dabei um folgende IFRS/IAS:

Standard		Status	Anzuwenden ab
IFRS 9	Finanzinstrumente: Klassifizierung und Bewertung finanzieller Vermögenswerte und finanzieller Verbindlichkeiten	neu	01.01.2015
IFRS 10	Konzernabschlüsse	neu	01.01.2014
IFRS 11	Gemeinschaftliche Vereinbarungen	neu	01.01.2014
IFRS 12	Angaben zu Beteiligungen an anderen Unternehmen	neu	01.01.2014
IFRS 13	Bemessung des beizulegenden Zeitwerts	neu	01.01.2013
IAS 19 rev.	Leistungen an Arbeitnehmer	geändert	01.01.2013
IAS 27 rev.	Einzelabschlüsse	geändert	01.01.2014
IAS 28 rev.	Anteile an assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen	geändert	01.01.2014
IFRIC 20	Abraumkosten in der Produktionsphase einer über Tagebau erschlossenen Mine	neu	01.01.2013
Amendments to IFRS 1	Darlehen der öffentlichen Hand	geändert	01.01.2013
Amendments to IFRS 1	Ausgeprägte Hochinflation und Rücknahme eines festen Übergangszeitpunkts für Erstanwender	geändert	01.01.2013
Amendments to IFRS 7	Angaben zur Saldierung finanzieller Vermögenswerte und finanzieller Schulden	geändert	01.01.2013
Amendments to IFRS 9 and IFRS 7	Inkrafttreten des IFRS 9 und Übergangsangaben	geändert	01.01.2015
Amendments to IFRS 10, IFRS 11 and IFRS 12	Konzernabschlüsse, gemeinschaftliche 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 1	Darstellung von Posten des Sonstigen Ergebnisses	geändert	01.07.2012
Amendments to IAS 12	Latente Steuern: Realisierung der zugrunde liegenden Vermögenswerte	geändert	01.01.2013
Amendments to IAS 32	Saldierung finanzieller Vermögenswerte und finanzieller Schulden	geändert	01.01.2014
AIP 2009–2011	Jährliche Verbesserungen des IASB 2009–2011	geändert	01.01.2013

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

IAS 19 Leistungen an Arbeitnehmer

Mit der Neufassung des IAS 19 wird die sogenannte Korridormethode abgeschafft. Dies führt dazu, dass versicherungsmathematische Gewinne und Verluste (nun Wertänderungen genannt) sofort im Jahr ihrer Entstehung in der Position Direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen (Sonstiges Ergebnis) auszuweisen sind. Diese im Sonstigen Ergebnis erfassten Beträge werden nicht erfolgswirksam. Der nachzuverrechnende Dienstzeitaufwand aus Planänderungen ist sofort im Jahr der Entstehung erfolgswirksam zu berücksichtigen. Bei vorzeitiger Anwendung des IAS 19 rev. schon ab 2012 bzw. 2011 hätten sich das Periodenergebnis unter Vernachlässigung von Steuereffekten um rund 0,1 (0,2) Millionen Euro verbessert und das Eigenkapital bzw. die Pensionsrückstellungen zum 31. Dezember 2012 um rund 9,9 (2,3) Millionen Euro vermindert bzw. erhöht. Daneben hätte eine vorzeitige Anwendung erweiterte Anhangsangaben wie z. B. zusätzliche Sensitivitätsanalysen bei Änderungen des Rechnungszinses zur Folge gehabt.

Die übrigen neuen bzw. überarbeiteten Standards, insbesondere IFRS 7, IFRS 9, IFRS 10, IFRS 12, IFRS 13 sowie IAS 27 rev., werden nach derzeitigen Einschätzungen keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage haben, sondern lediglich zu erweiterten Angaben im Anhang führen.

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

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

B) KONSOLIDIERUNGSKREIS

Konzernobergesellschaft ist die in das Handelsregister des Amtsgerichts Stuttgart unter HRB 19962 eingetragene TAKKT AG, Stuttgart. Beim elektronischen Bundesanzeiger werden der zum 31. Dezember 2012 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 13 (11) inländische und 66 (61) ausländische Unternehmen in den Konzernabschluss einbezogen. Der Konzernabschluss umfasst alle Unternehmen, bei denen die TAKKT AG unmittelbar oder mittelbar über die Mehrheit der Stimmrechte verfügt oder bei denen aufgrund sonstiger Rechte ein Beherrschungsverhältnis im Sinne von IAS 27 besteht.

Im Vergleich zum Konsolidierungskreis am 31. Dezember 2011 war im Segment TAKKT EUROPE eine Gesellschaft in Gründung. Im Segment TAKKT AMERICA wurde eine Gesellschaft, im Segment TAKKT EUROPE wurden sechs Gesellschaften im Zuge von Akquisitionen erworben. Zudem wurde 2012 im Segment TAKKT EUROPE die Furnandi Office Equipment GmbH, Pfungstadt, auf die Topdeq Service GmbH, Pfungstadt, verschmolzen.

Es existiert ein inländisches assoziiertes Unternehmen.

Am 31. Dezember 2012 war die TAKKT AG zu 70,4 (70,4) Prozent ein Tochterunternehmen der Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg. Die TAKKT-Gruppe wird daher in deren Konzernabschluss einbezogen.

C) KONSOLIDIERUNGSGRUNDSÄTZE

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

Bei sämtlichen in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen deckt sich der Stichtag des Einzelabschlusses mit dem Stichtag des Konzernabschlusses zum 31. Dezember 2012. Die in die Konsolidierung einbezogenen Abschlüsse der in- und ausländischen Tochtergesellschaften wurden gemäß IAS 27 nach einheitlichen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden aufgestellt.

Die Kapitalkonsolidierung erfolgt nach der Erwerbsmethode auf der Grundlage der beizulegenden Zeitwerte zum Zeitpunkt der Kontrollerlangung (IFRS 3). Der Teil des Kaufpreises, der in Erwartung zukünftiger positiver Zahlungsrückflüsse aus dem Unternehmenserwerb getätigt wurde und nicht bestimmten bzw. bestimmaren Vermögenswerten im Rahmen der vollständigen Neubewertung zuzuordnen ist, wird als Geschäfts- und Firmenwert im langfristigen Vermögen ausgewiesen.

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.

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

Sofern wesentlich, wurden Differenzen aus der Schuldenkonsolidierung erfolgswirksam verbucht.

Auf ergebniswirksame Konsolidierungsvorgänge wurden latente Steuern gemäß IAS 12 angesetzt.

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

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

D) WÄHRUNGSUMRECHNUNG

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

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

Der TAKKT-Konzern hat keine Tochterunternehmen in 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 wichtige Währungskurse

Währung	Land	Stichtagskurse		Durchschnittskurse	
		2012	2011	2012	2011
USD	USA	1,3194	1,2939	1,2839	1,3904
CHF	Schweiz	1,2072	1,2156	1,2053	1,2300
GBP	Großbritannien	0,8161	0,8353	0,8105	0,8676
SEK	Schweden	8,5820	8,9120	8,6989	9,0278
CAD	Kanada	1,3137	1,3215	1,2836	1,3755

E) BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

Die **Umsatzerlöse** enthalten Verkäufe von Produkten und Dienstleistungen, vermindert um Skonti, Rabatte und Abgrenzungen aus Kundenbindungsprogrammen. Umsatzerlöse aus Verkäufen werden mit dem Eigentums- und Gefahrenübergang an den Kunden realisiert. Die Bewertung erfolgt zum beizulegenden Zeitwert der erhaltenen Gegenleistung. Rückgaberechten von Kunden wird durch Bildung einer Rückstellung Rechnung getragen. 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 Nettoveräußerungswert und Barwert des erwarteten Mittelzuflusses aus der Nutzung des Vermögenswerts (Nutzungswert) definiert.

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

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

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

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

	2012 Nutzungs- dauer in Jahren	2011 Nutzungs- dauer in Jahren
Gebäude (einschließlich Mietereinbauten)	3–50	3–50
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. 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 geleasten Gegenstands übliche Miet- und Mietverlängerungsregelungen.

Bei den **Geschäfts- und Firmenwerten** sowie **immateriellen Vermögenswerten mit unbestimmter Nutzungsdauer** wird die Werthaltigkeit des aktivierten Buchwerts gemäß IAS 36 einmal jährlich bzw., sofern angezeigt, auch unterjährig auf Ebene von sogenannten zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (Cash Generating Units) überprüft. Im TAKKT-Konzern bestehen im Geschäftsjahr insgesamt 6 (5) zahlungsmittelgenerierende Einheiten. Grundlage des Werthaltigkeitstests (Impairment-Test) bildet eine Detailplanung der zukünftigen Zahlungsströme auf Basis des operativen Cashflows vor Zinsen und Steuern abzüglich Erhaltungs- und Ersatzinvestitionen und Veränderungen des kurzfristigen Nettovermögens für einen Zeithorizont von fünf Jahren sowie einer ewigen Rente für die Jahre nach dem Detailplanungszeitraum. Die Detailplanung basiert jeweils auf vom Management verabschiedeten Finanzplänen, die auch für interne Zwecke verwendet werden. Wesentliche Planungsannahmen betreffen das zugrunde gelegte Umsatzwachstum sowie die Ergebnismarge. Für die Ermittlung der Detailplanung werden Entwicklungen in der Vergangenheit und Erwartungen bezüglich der zukünftigen Marktentwicklung berücksichtigt. Bei der Berechnung der ewigen Rente wird, basierend auf dem jeweiligen durchschnittlichen Marktwachstum, ein zukünftiges Unternehmenswachstum berücksichtigt. Die so ermittelten Zahlungsströme werden mit den für jede Cash Generating Unit individuell ermittelten, gewichteten Gesamtkapitalkosten vor Steuern abgezinst, um den Nutzungswert der Cash Generating Unit zu bestimmen. Der Gesamtkapitalkostensatz wird über ein iteratives Verfahren ermittelt, sodass der Nutzungswert vor Steuern dem Nutzungswert nach Steuern entspricht. Die im TAKKT-Konzern verwendeten gewichteten Gesamtkapitalkosten vor Steuern liegen zwischen 8,5 und 10,2 Prozent (im Vorjahr zwischen 11,2 und 14,1 Prozent). Als Wachstumsfaktor für die Ermittlung der ewigen Rente wurde unverändert zum Vorjahr ein Wert von zwei Prozent angesetzt. Das Wachstum der ewigen Rente liegt unterhalb des langfristigen durchschnittlichen organischen Wachstums und unterhalb des langfristigen durchschnittlichen erwarteten zukünftigen Marktwachstums. Der erzielbare Betrag, der dem höheren Wert aus Nutzungswert oder ggf. dem in einem zweiten Schritt ermittelten beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten entspricht, wird mit dem zugehörigen Buchwert verglichen. Liegt dieser unter dem Buchwert der Cash Generating Unit, wird eine Wertminderung auf den Geschäfts- und Firmenwert und ggf. auf die restlichen Vermögenswerte vorgenommen. Marken werden mit einer unbestimmten Nutzungsdauer angesetzt, da das Nutzungsrecht der Marken unbegrenzt in Anspruch genommen werden kann und der Bekanntheitsgrad dauerhaft durch Werbemaßnahmen aufrechterhalten wird.

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

	2012 Nutzungs- dauer in Jahren	2011 Nutzungs- dauer in Jahren
Geschäfts- und Firmenwerte	unbestimmt	unbestimmt
Marken	unbestimmt	unbestimmt
Kundenbeziehungen	3–11	5 bzw. 11
Lieferantenbeziehungen	5	–
Internetdomains	10	3
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 erfolgt zu Anschaffungs- und Herstellungskosten, vermindert um planmäßige Abschreibungen und Wertminderungen. Aktivierte Entwicklungskosten beinhalten alle direkt zurechenbaren Einzelkosten sowie anteilige Gemeinkosten und werden linear über die voraussichtliche Nutzungsdauer abgeschrieben.

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 zum beizulegenden Zeitwert erfolgswirksam bewertet werden (Fair Value through Profit and Loss)
- Verbindlichkeiten, die zum beizulegenden Zeitwert erfolgswirksam bewertet werden (Fair Value through Profit and Loss)
- 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 zzgl. Transaktionskosten und anschließend mit ihrem jeweiligen Marktwert am Bilanzstichtag. Die daraus resultierenden unrealisierten Gewinne und Verluste werden unter Berücksichtigung latenter Steuern erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst. Sofern kein notierter Marktpreis vorhanden und auch nicht zuverlässig ermittelbar ist, werden die Vermögenswerte zu Anschaffungskosten bilanziert. Liegen substantielle Hinweise für eine Wertminderung vor, erfolgt eine erfolgswirksame Abwertung. Sind die Grundlagen für eine Wertminderung nicht mehr gegeben, wird eine entsprechende Wertaufholung vorgenommen. Diese erfolgt bei Eigenkapitalinstrumenten erfolgsneutral und bei Schuldnstrumenten, sofern die Bedingungen des IAS 39 erfüllt sind, erfolgswirksam. Bei Veräußerung der Vermögenswerte wird das zuvor im Eigenkapital erfolgsneutral erfasste Ergebnis erfolgswirksam vereinnahmt.

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

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

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

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

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

Stufe 1: notierte Preise in einem aktiven Markt für das gleiche Instrument (ohne Anpassungen)

Stufe 2: notierte Preise auf einem aktiven Markt für ähnliche Instrumente oder Bewertungsmethode, bei der alle wesentlichen Inputfaktoren auf beobachtbaren Marktdaten beruhen

Stufe 3: Bewertungsmethode, bei der wesentliche Inputfaktoren nicht auf beobachtbaren Marktdaten beruhen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen werden gemäß IAS 19 nach dem versicherungsmathematischen Anwartschaftsbarwertverfahren (Projected-Unit-Credit-Methode) ermittelt. Bei diesem Verfahren werden neben biometrischen Berechnungsgrundlagen insbesondere der jeweils aktuelle langfristige Kapitalmarktzinssatz sowie aktuelle Annahmen über zukünftige Gehalts- und Rentensteigerungen berücksichtigt. Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste werden erst dann erfolgswirksam erfasst, wenn sie außerhalb einer Bandbreite von zehn Prozent des höheren Betrags aus Barwert der Verpflichtung und beizulegendem Zeitwert

eines Planvermögens liegen (Korridorverfahren). Der übersteigende Betrag wird über die durchschnittliche Restdienstzeit der Belegschaft ergebniswirksam verteilt. Der im Pensionsaufwand enthaltene Zinsanteil sowie der erwartete Ertrag aus dem Planvermögen werden saldiert im Finanzierungsaufwand ausgewiesen. Die unmittelbaren Pensionszusagen in Deutschland werden unter Berücksichtigung der biometrischen Daten gemäß den Richttafeln 2005 G von Prof. Dr. Klaus Heubeck ermittelt.

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

Sonstige Rückstellungen mit einer Laufzeit von über einem Jahr werden mit Marktzinssätzen, die dem Zeitraum bis zur Erfüllung entsprechen, abgezinst. Rückstellungen werden regelmäßig überprüft und bei neuen Erkenntnissen oder geänderten Umständen an die gegenwärtig beste Schätzung angepasst. Wenn es nicht mehr wahrscheinlich ist, dass mit der Erfüllung der Verpflichtung ein Abfluss von Ressourcen mit wirtschaftlichem Nutzen verbunden ist, wird eine Rückstellung aufgelöst.

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

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

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. 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. Die tatsächlichen zukünftigen Werte können von den getroffenen Annahmen und Schätzungen abweichen.

2. ERLÄUTERUNGEN ZUR GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

(1) Umsatzerlöse *in TEUR*

	2012	2011
Umsatzerlöse mit Fremden	939.535	851.738
Umsatzerlöse mit verbundenen Unternehmen	404	509
	939.939	852.247

Die Umsätze mit verbundenen Unternehmen betrafen den Mehrheitsaktionär Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg, sowie Gesellschaften des Mehrheitsaktionärs, die nicht zum Konsolidierungskreis der TAKKT AG gehören. Eine Aufstellung hierzu findet sich unter dem Abschnitt Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen auf Seite 143. Eine Aufgliederung der Umsätze nach Segmenten und Regionen ergibt sich aus der Segmentberichterstattung auf Seite 88.

(2) Sonstige betriebliche Erträge *in TEUR*

	2012	2011
Mieterträge	185	210
Erträge aus der Auflösung von Wertberichtigungen	809	308
Erträge aus Abgängen von langfristigem Vermögen	143	1.411
Betriebserträge	3.519	3.349
Sonstige Erträge	3.592	3.160
	8.248	8.438

(3) Personalaufwand *in TEUR*

	2012	2011
Löhne und Gehälter	109.439	94.364
Soziale Abgaben	19.703	16.744
Aufwendungen für die Altersversorgung	2.896	2.588
Erträge aus der Auflösung personalbezogener Rückstellungen	-839	-1.060
Sonstige Aufwendungen	959	815
	132.158	113.451

Zur Anzahl der im Konzern Beschäftigten wird auf die Angaben der Segmentberichterstattung auf Seite 88 ff. verwiesen.

(4) Sonstige betriebliche Aufwendungen in TEUR

	2012	2011
Abgänge von langfristigem Vermögen	106	224
Wertberichtigungen auf kurzfristiges Vermögen	1.869	2.091
Auflösung von Rückstellungen	-687	-682
Operatives Leasing und Mieten	11.649	10.089
Währungsdifferenzen	-1.784	921
Anpassung von bedingten Kaufpreisverbindlichkeiten	2.806	0
Betriebssteuern	1.710	2.067
Betriebskosten	108.705	105.161
Verwaltungskosten	24.499	22.873
	148.873	142.744

Der im Frühjahr 2015 fällige variable Kaufpreisanteil der zum 01. April des Geschäftsjahres erworbenen George Patton Associates, Inc. (GPA), ist von Umsatzzielen für das Jahr 2014 abhängig. Da sich die Gesellschaft in den ersten neun Monaten der Konzernzugehörigkeit deutlich über den Erwartungen entwickelt hat, wird gegenüber dem Erstkonsolidierungszeitpunkt von einer erhöhten Zahlung ausgegangen, sodass gemäß IFRS 3 erfolgswirksam ein Aufwand aus der Anpassung der Kaufpreisverbindlichkeit von TEUR 2.806 erfasst wurde.

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 1.672 (TEUR 1.557).

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

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

	2012	2011
Sachanlagen	11.007	10.206
Andere immaterielle Vermögenswerte	11.173	6.628
	22.180	16.834

In den Abschreibungen sind planmäßige Abschreibungen auf die im Rahmen von Kaufpreisallokationen angesetzten immateriellen Vermögenswerte in Höhe von TEUR 8.607 (TEUR 3.272) enthalten.

Auf Sachanlagen waren Wertminderungen nach IAS 36 in Höhe von TEUR 0 (TEUR 39) vorzunehmen. Bei den immateriellen Vermögenswerten waren Wertminderungen nach IAS 36 in Höhe von TEUR 97 (TEUR 417) für einen Webshop notwendig. Im Vorjahr waren die Wertansätze von Marken der OEG in Nordamerika betroffen. Hintergrund der Wertminderung ist ein Rückgang der ursprünglich der Kaufpreisallokation zugrunde gelegten Umsätze, die als durch bestimmte Marken generiert gelten. 2012 war aufgrund der stabileren Entwicklung dieser Umsätze keine weitere Wertminderung vorzunehmen.

(6) Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte

Aus den Werthaltigkeitstests der Geschäftsjahre 2011 und 2012 hat sich kein Abwertungsbedarf ergeben. Zur allgemeinen Vorgehensweise bei Werthaltigkeitstests sind nähere Ausführungen auf Seite 97 zu finden.

(7) Finanzierungsaufwand *in TEUR*

	2012	2011
Zinsanteil Finanzierungsleasing	-1.161	-430
Zinsanteil Pensionsrückstellungen	-1.209	-1.117
Zinsanteil Kaufpreisverbindlichkeiten	-2.141	0
Zinsen aus Verbindlichkeiten gegenüber Kreditgebern	-7.292	-7.186
	-11.803	-8.733

Die Position Zinsanteil Kaufpreisverbindlichkeiten betrifft die Aufzinsung der zum 01. April des Geschäftsjahres bilanzierten Kaufpreisverbindlichkeit im Rahmen des Erwerbs der GPA, die grundsätzlich im Jahr 2015 zahlbar wird.

In den Zinsen aus Verbindlichkeiten gegenüber Kreditgebern sind im Geschäftsjahr 2012 auch Zinsen enthalten, die aus der Begebung des Schuldscheindarlehens resultieren. Im Vorjahr waren einmalige Zahlungen aus der vorzeitigen Ablösung langfristiger Zinssicherungsgeschäfte enthalten. Weitere Informationen sind in den Abschnitten Nettoergebnis der Finanzinstrumentekategorien auf Seite 98 f. sowie Zinssicherung auf Seite 134 f. enthalten.

(8) Übriges Finanzergebnis *in TEUR*

	2012	2011
Marktbewertung von Konzerndarlehen und Finanzinstrumenten	169	-34
Zinsen und ähnliche Erträge	126	223
	295	189

Nähere Erläuterungen zum Einsatz von derivativen Finanzinstrumenten befinden sich im Chancen- und Risikobericht auf Seite 64 f. und im Anhang auf Seite 125 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) und 39,0 (40,9) Prozent.

Zusammensetzung des Steueraufwands *in TEUR*

	2012	2011
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	29.529	24.600
Latente Steuern	3.509	5.003
	33.038	29.603

Die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag enthalten periodenfremde Aufwendungen von TEUR 910 (Erträge TEUR 215). Latenter Steueraufwand in Höhe von TEUR 1.122 (TEUR 1.376) resultiert aus der Veränderung der Wertberichtigung auf aktive latente Steuern. Aus

Änderungen von Steuersätzen resultiert ein latenter Steueraufwand von TEUR 9 (Ertrag TEUR 1). 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

	2012	2011
Ergebnis vor Steuern	100.075	95.575
Durchschnittlicher erwarteter Steueraufwand	30.723	29.342
Änderungen von Steuersätzen	9	-1
Unterschiede zu ausländischen Steuersätzen	-764	-2.142
Steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen	1.203	1.591
Steuerfreie Erträge	-473	-848
Wertberichtigung auf aktive latente Steuern	1.122	1.376
Periodenfremde Steuern	910	-215
Sonstige Abweichungen	308	500
Steueraufwand laut Gewinn- und Verlustrechnung des Konzerns	33.038	29.603

Der rechnerische Steuersatz von 30,7 Prozent ergibt sich aus der Anwendung der im Jahr 2012 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 stieg im Berichtszeitraum im Wesentlichen strukturell bedingt auf 33,0 Prozent (31,0 Prozent) an. Zurückzuführen war dies auf den Zuwachs des Anteils der nordamerikanischen Gesellschaften am Ergebnis vor Steuern.

Im Geschäftsjahr wurden Abwertungen von aktiven latenten Steuern in Höhe von TEUR 1.075 (TEUR 258) aufgehoben.

(10) Ergebnis je Aktie

	2012	2011
Anzahl der ausgegebenen Stückaktien (in Tausend)	65.610	65.610
Gewichtete Anzahl der ausgegebenen Stückaktien (in Tausend)	65.610	65.610
Periodenergebnis (in TEUR)	67.037	65.972
Ergebnis je Aktie (in EUR)	1,02	1,01
TAKKT-Cashflow (in TEUR)	92.726	87.809
TAKKT-Cashflow je Aktie (in EUR)	1,41	1,34

Das Ergebnis je Aktie ergibt sich, indem das Periodenergebnis durch die gewichtete durchschnittliche Anzahl der 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 Geschäftsausstattungen	Geleistete Anzahlungen	Gesamt
Anschaffungskosten				
Stand am 01.01.2012	102.668	69.195	1.648	173.511
Währungsänderungen	31	-259	-30	-258
Veränderungen Konsolidierungskreis	29.190	7.047	72	36.309
Zugänge	210	3.258	1.518	4.986
Umbuchungen	2.556	328	-2.884	0
Abgänge	-4	-4.508	0	-4.512
Stand am 31.12.2012	134.651	75.061	324	210.036
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen				
Stand am 01.01.2012	36.076	44.130	0	80.206
Währungsänderungen	-96	-268	0	-364
Zugänge	4.880	6.127	0	11.007
Umbuchungen	0	0	0	0
Abgänge	-2	-4.398	0	-4.400
Stand am 31.12.2012	40.858	45.591	0	86.449
Nettobuchwerte				
Stand am 31.12.2012	93.793	29.470	324	123.587

Die in der Entwicklung des Sachanlagevermögens enthaltenen Abschreibungen und Wertminderungen wurden wie in der Gewinn- und Verlustrechnung mit den Durchschnittskursen umgerechnet. Die Differenz zum Stichtagskurs ist in den Währungsänderungen enthalten. Änderungen der verwendeten Parameter (Abschreibungsmethoden, Nutzungsdauern und angesetzte Restwerte) waren grundsätzlich nicht erforderlich. Zu Wertminderungen nach IAS 36 wird auf Seite 97 verwiesen.

Im Berichtsjahr wurden mit der Installation der Photovoltaikanlage auf dem Dach der Lagerhalle von Hubert in Harrison/Ohio in Zusammenhang stehende Zuwendungen der öffentlichen Hand in Höhe von TEUR 676 (TEUR 0) vereinnahmt und von den Anschaffungskosten abgesetzt.

Der Buchwert von im Rahmen von Finanzierungsleasing erworbenen Sachanlagen belief sich zum Abschlussstichtag auf TEUR 38.514 (TEUR 8.486). Die geleaste Gegenstände werden unter Grundstücke und Bauten mit TEUR 35.941 (TEUR 8.486) und Betriebs- und Geschäftsausstattung mit TEUR 2.573 (TEUR 0) ausgewiesen. Im Zuge der Übernahme der Ratioform-Gruppe im Geschäftsjahr 2012 wurden als Finanzierungsleasing klassifizierte Grundstücke und Gebäude in Höhe von TEUR 29.000 sowie Betriebs- und Geschäftsausstattung in Höhe von TEUR 2.712 als Zugang erfasst.

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 202 (TEUR 246).

	Grundstücke, Bauten und ähnliche Vermögenswerte	Technische Anlagen und Maschinen, Betriebs- und Geschäftsausstattungen	Geleistete Anzahlungen	Gesamt
Anschaffungskosten				
Stand am 01.01.2011	97.216	74.243	623	172.082
Währungsänderungen	790	580	19	1.389
Veränderungen Konsolidierungskreis	0	5	0	5
Zugänge	944	4.349	1.955	7.248
Umbuchungen	6.564	-5.615	-949	0
Abgänge	-2.846	-4.367	0	-7.213
Stand am 31.12.2011	102.668	69.195	1.648	173.511
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen				
Stand am 01.01.2011	29.720	45.874	0	75.594
Währungsänderungen	334	560	0	894
Zugänge	4.295	5.911	0	10.206
Umbuchungen	4.038	-4.038	0	0
Abgänge	-2.311	-4.177	0	-6.488
Stand am 31.12.2011	36.076	44.130	0	80.206
Nettobuchwerte				
Stand am 31.12.2011	66.592	25.065	1.648	93.305

(12) Geschäfts- und Firmenwerte in TEUR

	Geschäftswerte	Firmenwerte aus der Kapitalkonsolidierung	Gesamt
Anschaffungskosten			
Stand am 01.01.2012	226.749	30.480	257.229
Währungsänderungen	-2.063	0	-2.063
Zugänge	63.941	152.656	216.597
Abgänge	0	0	0
Stand am 31.12.2012	288.627	183.136	471.763
Kumulierte Wertminderungen			
Stand am 01.01.2012 / 31.12.2012	0	12.860	12.860
Nettobuchwerte			
Stand am 31.12.2012	288.627	170.276	458.903
<hr/>			
	Geschäftswerte	Firmenwerte aus der Kapitalkonsolidierung	Gesamt
Anschaffungskosten			
Stand am 01.01.2011	222.084	28.310	250.394
Währungsänderungen	4.665	0	4.665
Zugänge	0	2.170	2.170
Abgänge	0	0	0
Stand am 31.12.2011	226.749	30.480	257.229
Kumulierte Wertminderungen			
Stand am 01.01.2011 / 31.12.2011	0	12.860	12.860
Nettobuchwerte			
Stand am 31.12.2011	226.749	17.620	244.369

Infolge der Akquisition von GPA gab es einen Zugang bei den Geschäftswerten. Der Anstieg der Firmenwerte resultiert im Berichtsjahr aus dem Erwerb der Ratioform Holding GmbH und im Vorjahr aus der Übernahme der UBEN Unternehmensberatung Enzinger GmbH. Nähere Informationen zu den Unternehmenserwerben finden sich auf Seite 136 ff.

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

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

Restbuchwerte der Geschäftswerte *in TEUR*

Cash Generating Units	2012	2011
Business Equipment Group	79.379	79.379
Plant Equipment Group	2.146	2.188
Specialties Group	171.762	109.146
Office Equipment Group (Amerika)	35.340	36.036
	288.627	226.749

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	2012	2011
Business Equipment Group	17.620	17.620
Office Equipment Group (Europa)	0	0
Packaging Solutions Group	152.656	0
	170.276	17.620

Folgekonsolidierung

Nach IFRS 3 werden die Geschäfts- und Firmenwerte seit dem 01. Januar 2005 nicht mehr planmäßig abgeschrieben, sondern einem jährlichen bzw. bei Bedarf auch einem unterjährigen Werthaltigkeitstest (Impairment-Test) unterworfen. In den Geschäftsjahren 2012 sowie 2011 waren keine Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte vorzunehmen. Steuerliche Geschäftswerte werden weiterhin über einen Zeitraum von 15 Jahren abgeschrieben. Daraus resultierende passive latente Steuern kumulierten sich zum Stichtag auf TEUR 54.034 (TEUR 47.254). 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 01.01.2012	17.026	43.306	10.644	30.140	235	101.351
Währungsänderungen	-329	-828	-77	-308	-5	-1.547
Veränderungen Konsolidierungskreis	10.200	42.849	13.067	451	0	66.567
Zugänge	0	0	0	1.595	1.843	3.438
Umbuchungen	0	0	0	404	-404	0
Abgänge	0	0	0	-1.384	0	-1.384
Stand am 31.12.2012	26.897	85.327	23.634	30.898	1.669	168.425
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen						
Stand am 01.01.2012	1.221	32.842	8.224	25.893	0	68.180
Währungsänderungen	-23	-703	-229	-305	0	-1.260
Zugänge	0	5.657	2.950	2.566	0	11.173
Umbuchungen	0	0	0	0	0	0
Abgänge	0	0	0	-1.329	0	-1.329
Stand am 31.12.2012	1.198	37.796	10.945	26.825	0	76.764
Nettobuchwerte						
Stand am 31.12.2012	25.699	47.531	12.689	4.073	1.669	91.661

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

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

Details zu den im Zuge der Akquisitionen der GPA und der Ratioform Holding GmbH erworbenen Marken, Kundenlisten sowie Sonstigen immateriellen Vermögenswerten finden sich auf S. 136 ff.

Zu Wertminderungen gemäß IAS 36 wird auf Seite 97 verwiesen. Änderungen der verwendeten Parameter (Abschreibungsmethoden, Nutzungsdauern und angesetzte Restwerte) waren nicht erforderlich.

Für immaterielle Vermögenswerte bestanden wie im Vorjahr keine Verfügungsbeschränkungen. Die erworbenen Marken sind als immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer mit ihrem Buchwert in Höhe von TEUR 25.699 (TEUR 15.805) bilanziert. Davon sind TEUR 10.200 (TEUR 0) der zahlungsmittelgenerierenden Einheit PSG, TEUR 9.550 (TEUR 9.738) der zahlungsmittelgenerierenden Einheit SPG und TEUR 5.949 (TEUR 6.067) der zahlungsmittelgenerierenden Einheit OEG (Amerika) zuzuordnen. Die wesentlichen Kundenlisten haben eine verbleibende Abschreibungsdauer von 1 bis 10 Jahren.

Das Bestellobligo für immaterielle Vermögenswerte beträgt TEUR 518 (TEUR 58).

(14) Sonstige Vermögenswerte

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

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

	2012	2011
Latente Steuern auf Verlustvorträge –brutto–	13.562	15.950
Wertberichtigung	–11.939	–14.236
Latente Steuern auf Verlustvorträge –netto–	1.623	1.714

Vortragsfähigkeit der wertberichtigten Verlustvorträge in TEUR

	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	unbegrenzt	Gesamt
2012	3.819	14.973	13.493	8.848	41.133
2011	2.856	18.383	13.676	10.618	45.533

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	
	2012	2011	2012	2011
Sachanlagen und andere immaterielle Vermögenswerte	5.071	4.749	26.434	3.742
Geschäftswerte	712	641	54.034	47.254
Vorräte	2.757	2.456	30	3
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	3.592	2.589	670	454
Langfristige Rückstellungen	3.198	2.889	440	332
Kurzfristige Rückstellungen	1.549	1.382	60	148
Finanzverbindlichkeiten	12.036	3.967	145	0
Sonstige Verbindlichkeiten	2.154	154	110	0
Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente	889	940	73	325
Steuerliche Verlustvorträge	1.623	1.714	0	0
Zwischensumme	33.581	21.481	81.996	52.258
Saldierung	–28.872	–16.368	–28.872	–16.368
Konzernbilanz	4.709	5.113	53.124	35.890

Erfolgsneutral wurden auf Marktwerte von derivativen Finanzinstrumenten, die als Cashflow-Hedges zu klassifizieren sind, latente Steuern in Höhe von TEUR 822 (TEUR 615) gebildet.

Von den aktiven latenten Steuern in Höhe von TEUR 4.709 (TEUR 5.113) entfallen TEUR 542 (TEUR 1.744) 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.

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 3.105 (TEUR 2.583) 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

	2012	2011
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	1.479	854
Unfertige Erzeugnisse	1.084	828
Fertige Erzeugnisse und Waren	75.101	57.004
Geleistete Anzahlungen	302	101
	77.966	58.787

Bei fertigen Erzeugnissen und Waren sind individuelle Bewertungsabschläge über die voraussichtliche Reichweite des Lagerbestands in Höhe von TEUR 9.997 (TEUR 9.184) vorgenommen worden. In den Vorräten wurden Zwischengewinne in Höhe von TEUR 390 (TEUR 264) eliminiert.

(17) Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Entwicklung der Wertberichtigung auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in TEUR

	2012	2011
Stand 01.01.	4.196	3.759
Zuführung	579	561
Auflösung	-569	-179
Währungsänderungen und sonstige Änderungen	-4	55
Stand 31.12.	4.202	4.196

Nähere Angaben zur Überleitungsrechnung von Brutto- auf Nettowerte finden sich auch im Abschnitt 4. Risikomanagement und Finanzinstrumente (Seite 125 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*

	2012	2011
Forderungen gegen verbundene Unternehmen	30	82
Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente	844	1.504
Sonstige Steuerforderungen	3.546	3.668
Bonusforderungen gegen Lieferanten	8.268	6.808
Aktive Rechnungsabgrenzung	5.493	5.467
Sonstige	3.380	2.015
	21.561	19.544

In der Position Sonstige ist ein im Zuge der Akquisition der Ratioform-Gruppe erworbener Erstattungsanspruch gegen die Verkäufer in Höhe von TEUR 766 enthalten. Die zugrunde liegende Schuld ist in gleicher Höhe in den kurzfristigen Rückstellungen ausgewiesen.

Forderungen gegen verbundene Unternehmen betreffen andere Geschäftsbereiche des Haniel-Konzerns und bestehen im Wesentlichen aus Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.

(19) Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente *in TEUR*

	2012	2011
Schecks, Kassenbestand	290	122
Guthaben bei Kreditinstituten	5.655	2.092
	5.945	2.214

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

(20) Konzerneigenkapital

Die Entwicklung des Konzerneigenkapitals ist auf Seite 85 ersichtlich. Das vollständig eingezahlte Grundkapital der TAKKT AG beträgt EUR 65.610.331 (EUR 65.610.331) und ist eingeteilt in 65.610.331 (65.610.331) auf den Inhaber lautende Stückaktien. Von der durch die Hauptversammlung vom 04. Mai 2010 erteilten Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien haben der Vorstand und der Aufsichtsrat im Geschäftsjahr 2012 keinen Gebrauch gemacht. Der Vorstand der TAKKT AG ist 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 lautende Stückaktien einmalig oder mehrmals unter Berücksichtigung des Bezugsrechts der Aktionäre um bis zu insgesamt EUR 32.805.165,50 zu erhöhen. Der Vorstand ist jedoch ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das gesetzliche Bezugsrecht der Aktionäre auszuschließen, soweit dies zum Ausgleich von freien Spitzenbeträgen erforderlich ist. Es wird auf Seite 71 im Lagebericht verwiesen.

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

Kumulierte direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen in TEUR

	Derivative Finanz- instru- mente	Latente Steuern	Währungs- rücklage	Gesamt
Stand am 01.01.2011	-5.066	1.897	-18.701	-21.870
Veränderung Konsolidierungskreis	0	0	0	0
Sonstiges Ergebnis	3.660	-1.282	1.897	4.275
davon Währungseffekte	157	52	1.897	2.106
Stand am 31.12.2011 / 01.01.2012	-1.406	615	-16.804	-17.595
Veränderung Konsolidierungskreis	0	0	0	0
Sonstiges Ergebnis	-759	207	313	-239
davon Währungseffekte	16	-16	313	313
Stand am 31.12.2012	-2.165	822	-16.491	-17.834

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.

Der Vorstand schlägt vor, für das Geschäftsjahr 2012 einen Betrag in Höhe von TEUR 20.995 (TEUR 55.769) auszuschütten. Somit entfällt auf die 65,6 Millionen Stückaktien eine Gesamtdividende je Aktie von EUR 0,32 (EUR 0,85). Für das Geschäftsjahr 2011 war neben der Basisdividende zusätzlich eine Sonderdividende je Aktie von EUR 0,53 beschlossen worden.

Kapitalmanagement

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

Der Konzern überwacht und steuert die Kapitalstruktur auf Basis einer langfristigen Finanzplanung und spezifischer 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.

	2012	2011
Konzerneigenkapital	312.015	300.986
./. Bilanzsumme	874.288	549.805
Eigenkapitalquote (in Prozent)	35,7	54,7
Finanzverbindlichkeiten	330.866	95.872
./. Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	5.945	2.214
Nettofinanzverbindlichkeiten	324.921	93.658
./. Eigenkapital	312.015	300.986
Gearing	1,0	0,3
Durchschnittliche Nettofinanzverschuldung	205.886	106.767
./. TAKKT-Cashflow	92.726	87.809
Entschuldungsdauer (in Jahren)	2,2	1,2
EBITA	111.583	104.119
./. Nettofinanzierungsaufwand (= Finanzierungsaufwand abzgl. Zinsen und ähnlicher Erträge)	11.677	8.510
Zinsdeckung	9,6	12,2

Die Ergebnissteuerung der einzelnen Konzerngesellschaften erfolgt im TAKKT-Konzern über Kennzahlensysteme. Dabei dient die EBITDA-Marge mit einem langfristigen Zielkorridor von 12 bis 15 Prozent als Maßstab für die kurzfristige operative Ertragskraft und der EVA®, für den ein positiver Wert angestrebt wird, für das langfristige wertorientierte Controlling. Zu näheren Ausführungen zur wertorientierten Unternehmenssteuerung wird auf die Seiten 31 und 32 des Geschäftsberichts verwiesen.

(21) Lang- und kurzfristige Finanzverbindlichkeiten in TEUR

	Restlaufzeit			31.12.2012
	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	17.088	42.603	82.149	141.840
Schuldscheindarlehen	0	139.526	0	139.526
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	1.849	8.162	29.193	39.204
Finanzverbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	8.716	0	0	8.716
Sonstige	1.580	0	0	1.580
	29.233	190.291	111.342	330.866
davon langfristig (Laufzeiten > 1 Jahr)				301.633

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

Die Restlaufzeiten der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten entsprechen den jeweiligen Laufzeiten der in Anspruch genommenen Finanzierungszusagen. Zusätzlich stehen TAKKT nicht in Anspruch genommene Kreditzusagen im niedrigen dreistelligen Millionenbereich zur Verfügung. Die Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasingverträgen betreffen vier Gebäude sowie Betriebsvorrichtungen. Der beizulegende Zeitwert der Leasingverbindlichkeiten beträgt TEUR 39.576 (TEUR 13.393).

Eine Aufstellung der Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen findet sich im Abschnitt Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen auf Seite 143.

Entwicklung der lang- und kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten in TEUR

	01.01.2012	Währungs- änderungen	Veränderungen Konsolidie- rungskreis	Sonstige Veränderungen	Neu- gewährungen	Tilgungen	31.12.2012
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	77.573	-1.480	33.553	0	333.594	-301.400	141.840
Schuldscheindarlehen	0	0	0	0	139.526	0	139.526
Verbindlichkeiten aus Finanzie- rungsleasing	12.920	0	27.628	0	0	-1.344	39.204
Finanzverbindlichkeiten gegen- über verbundenen Unternehmen	2.964	7	0	0	5.745	0	8.716
Sonstige	2.415	0	6.486	35	0	-7.356	1.580
	95.872	-1.473	67.667	35	478.865	-310.100	330.866

	01.01.2011	Währungs- änderungen	Veränderungen Konsolidie- rungskreis	Sonstige Veränderungen	Neu- gewährungen	Tilgungen	31.12.2011
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	114.018	3.703	0	0	75.779	-115.927	77.573
Schuldscheindarlehen	0	0	0	0	0	0	0
Verbindlichkeiten aus Finanzie- rungsleasing	16.214	0	0	0	0	-3.294	12.920
Finanzverbindlichkeiten gegen- über verbundenen Unternehmen	9.848	27	0	0	0	-6.911	2.964
Sonstige	2.705	0	0	280	0	-570	2.415
	142.785	3.730	0	280	75.779	-126.702	95.872

Die durchschnittliche Nettofinanzverschuldung betrug für das Geschäftsjahr TEUR 205.886 (TEUR 106.767). Dabei wurde die Verschuldung nach Monaten gewichtet und mit den für die Gewinn- und Verlustrechnung angewendeten Durchschnittskursen umgerechnet.

Die Neugewährung der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten betrifft neben der Neueinräumung von Kreditlinien auch eine im Vergleich zum Vorjahr veränderte Inanspruchnahme der Kreditlinien bei verschiedenen Kreditinstituten. Daneben wurde im vierten Quartal 2012 ein Schuldscheindarlehen mit einem Volumen von TEUR 140.000 in vier Tranchen begeben. Die Tranchen haben Laufzeiten von drei und fünf Jahren mit jeweils fixer und variabler Verzinsung. Die Begebung dient neben der Erweiterung des Investorenkreises sowie der Fremdfinanzierungsmöglichkeiten v. a. der Refinanzierung einer kurzfristigen im Zuge des Erwerbs der Ratioform-Gruppe aufgenommenen Akquisitionslinie. Der beizulegende Zeitwert des festverzinslichen Teils des Schuldscheindarlehens beträgt TEUR 63.224 (TEUR 0).

Die Position Sonstige enthält zum Stichtag die Verbindlichkeiten aus ausgegebenen EVA®-Zertifikaten an Führungskräfte der TAKKT-Gruppe. Ein unterjähriger Zugang aus dem Erwerb der Ratioform-Gruppe wurde getilgt.

Finanzverbindlichkeiten nach Währungen und Zinssicherung in TEUR

	31.12.2012	Anteil an der Gesamtverschuldung (in Prozent)	Gewichtete Restlaufzeit (in Jahren)	Durchschnittlicher Zinssatz (in Prozent)
USD-Verbindlichkeiten	108.898	32,9		
– Kreditinstitute	108.879	32,9	3,8	3,5
– Sonstige	19	0,0	n/a	n/a
EUR-Verbindlichkeiten	221.727	67,0		
– Kreditinstitute	32.720	9,9	3,9	2,2
– Schuldscheindarlehen	139.526	42,2	3,1	3,0
– Finanzierungsleasing (festverzinslich)	39.204	11,8	9,2	4,4
– Sonstige	10.277	3,1	n/a	n/a
Verbindlichkeiten übrige Währungen	241	0,1	n/a	n/a
	330.866	100,0	n/a	n/a
davon zinsgesichert	254.522	76,9		

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

Nähere Erläuterungen zur Zinssicherung finden sich auf Seite 134 ff.

(22) Langfristige Sonstige Verbindlichkeiten

Die Langfristigen Sonstigen Verbindlichkeiten bestehen ausschließlich aus Kaufpreisverbindlichkeiten in Höhe von TEUR 48.246 (TEUR 353). Darin sind bedingte Gegenleistungen in Höhe von TEUR 13.964 (TEUR 353) enthalten. Weitere Informationen zu bedingten Gegenleistungen finden sich auf Seite 141.

(23) Langfristige Rückstellungen in TEUR

	2012	2011
Pensionsrückstellungen	22.832	20.664
Personalarückstellungen	5.062	3.743
Sonstige Rückstellungen	1.275	1.454
	29.169	25.861

Die Personalarückstellungen beinhalten im Wesentlichen Altersteilzeitverpflichtungen in Höhe von TEUR 1.340 (TEUR 1.400) sowie Verpflichtungen aus den langfristigen Performance-Cash-Plänen des Vorstands in Höhe von TEUR 2.531 (TEUR 1.872). Die Veränderung der Personal- und sonstigen Rückstellungen setzt sich aus einem Verbrauch in Höhe von TEUR 603 (TEUR 609), einer Auflösung in Höhe von TEUR 437 (TEUR 118), einer Zuführung von TEUR 2.019 (TEUR 2.345) sowie aus Zugängen aufgrund von Konsolidierungskreisänderungen von TEUR 161 (TEUR 0) zusammen. Die im Rahmen der Unternehmensakquisitionen erworbenen Pensionsrückstellungen belaufen sich auf TEUR 402. Daneben wurden Verpflichtungen aus Wertkonten in Höhe von TEUR 593 übernommen, die mit den zugehörigen Rückdeckungsversicherungen in gleicher Höhe saldiert wurden.

Rückstellungen für Pensionen**Entwicklung der Pensionsrückstellungen** in TEUR

	2012	2011
Anwartschaftsbarwert (fondsfinanziert)	2.455	1.848
Anwartschaftsbarwert (nicht fondsfinanziert)	32.512	22.846
Summe Anwartschaftsbarwert	34.967	24.694
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-2.387	-1.835
Nicht amortisierte versicherungsmathematische Verluste	-9.748	-2.195
Pensionsrückstellungen zum 31.12.	22.832	20.664

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

Leistungsorientierte Versorgungspläne in TEUR

	2012	2011
Anwartschaftsbarwert 01.01.	24.694	24.517
Laufender Dienstzeitaufwand	1.105	1.064
Zinsaufwand	1.310	1.188
Beiträge der Arbeitnehmer	0	22
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/Verluste (+)	8.066	-1.686
Geleistete Zahlungen	-625	-610
Plankürzungen	0	-168
Nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand	0	90
Währungsdifferenzen	0	0
Übertragung von Verpflichtungen	15	277
Veränderung Konsolidierungskreis	402	0
Anwartschaftsbarwert 31.12.	34.967	24.694

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

Parameter in Prozent

	2012	2011
Rechnungszins	3,70	5,20
Entgeltrend	2,75	2,75
Rententrend	1,90	1,90

Die Ableitung der Renditen erstrangiger, festverzinslicher Unternehmensanleihen zur Ermittlung des Rechnungszinses wurde im Geschäftsjahr an die veränderten Kapitalmarktbedingungen angepasst.

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

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

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

Zeitwert des Planvermögens in TEUR

	2012	2011
Beizulegender Zeitwert 01.01.	1.835	2.008
Erwarteter Ertrag aus Planvermögen	101	71
Versicherungsmathematische Gewinne (+)/Verluste (-)	451	-270
Geleistete Zahlungen	0	0
Beiträge der Arbeitgeber	0	4
Beiträge der Arbeitnehmer	0	22
Beizulegender Zeitwert 31.12.	2.387	1.835

Die erwartete Rendite des Planvermögens für 2012 lag bei 4,1 (5,5) Prozent. In die Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts des Planvermögens zum Bilanzstichtag fließt der erwartete Ertrag des Planvermögens ein. Grundlage des erwarteten Ertrags sind historische sowie künftig erwartete durchschnittliche Erträge der betrachteten Anlagekategorien, die mit den Erwartungen externer Quellen verglichen werden. Der tatsächlich realisierte Ertrag kann vom erwarteten Ertrag des Planvermögens abweichen, wenn sich die Gegebenheiten an den Kapitalmärkten nicht den Erwartungen entsprechend entwickeln.

Darstellung in der Gewinn- und Verlustrechnung in TEUR

	2012	2011
Personalaufwand		
Laufender Dienstzeitaufwand	1.105	1.064
Nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand	0	90
Amortisierte versicherungsmathematische Gewinne (-)/Verluste (+)	63	116
Gewinne (-)/Verluste (+) aus Plankürzung und -abgeltung	0	-168
Finanzierungsaufwand		
Zinsaufwand	1.310	1.188
Erwarteter Ertrag aus dem Planvermögen	-101	-71
Zinsanteil Pensionsrückstellung	1.209	1.117

Gesamtübersicht in TEUR

	2012	2011	2010	2009	2008
Anwartschaftsbarwert	34.967	24.694	24.517	22.156	17.847
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	2.387	1.835	2.008	1.721	1.325
Unterschiedsbetrag	32.580	22.859	22.509	20.435	16.522
Erfahrungsbedingte Anpassungen des Planvermögens	-8	-111	15	33	-3
Erfahrungsbedingte Anpassungen des Anwartschaftsbarwerts	427	97	-645	-284	1.151

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 7.398 (TEUR 6.144). Die künftige Höhe dieser Aufwendungen hängt wesentlich von der Entwicklung der zugrunde liegenden Rentenversicherungssysteme ab.

Bei einigen ausländischen Gesellschaften, insbesondere den US-amerikanischen, bestehen freiwillige beitragsorientierte Pläne für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Die betroffenen US-Gesellschaften leisten nach einer bestimmten Betriebszugehörigkeit einen Beitrag für die Alterssicherung der Arbeitnehmer an einen externen Fonds. Die Arbeitgeberbeiträge sind der Höhe nach auf bis zu 2,5 Prozent des Gehalts des Arbeitnehmers begrenzt. Ansprüche aus den Beitragszahlungen können die Gesellschaften nicht herleiten, ein Planvermögen ist bei den Gesellschaften nicht zu aktivieren. Die Aufwendungen für beitragsorientierte Pläne betragen im Berichtsjahr TEUR 1.728 (TEUR 1.486).

(24) Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

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

(25) Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten in TEUR

	2012	2011
Kundenanzahlungen	3.837	3.133
Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente	2.521	3.473
Ausstehende Rechnungen	11.185	11.180
Verbindlichkeiten aus sonstigen Steuern	7.300	6.990
Verbindlichkeiten aus dem Personalbereich	4.626	3.726
Abgegrenzte Zinsen	802	3
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	1.028	1.003
Rabatt- und Bonusverbindlichkeiten	1.947	2.167
Verbindlichkeiten aus der Jahresabschlussprüfung	1.023	963
Passive Rechnungsabgrenzungsposten	965	333
Übrige	10.522	7.551
	45.756	40.522

Eine Aufstellung zu den Verbindlichkeiten gegen verbundene Unternehmen findet sich unter dem Abschnitt Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen auf Seite 143.

(26) Kurzfristige Rückstellungen

Entwicklung der kurzfristigen Rückstellungen in TEUR

	01.01.2012	Währungs- anpassungen	Veränderungen Konsolidie- rungskreis	Verbrauch	Um- buchungen	Auflösung	Zuführung	31.12.2012
Prämien und Tantiemen	10.445	-152	1.585	-11.130	0	-791	8.453	8.410
Verpflichtungen aus dem Personalbereich	920	-1	0	-731	0	-48	966	1.106
Kundengutschriften	1.649	-18	48	-1.085	0	-73	1.016	1.537
Sonstige	4.039	5	1.766	-1.130	0	-178	968	5.470
	17.053	-166	3.399	-14.076	0	-1.090	11.403	16.523

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

Die in der Entwicklung der kurzfristigen Rückstellungen enthaltenen Auflösungen und Zuführungen wurden wie in der Gewinn- und Verlustrechnung mit Durchschnittskursen umgerechnet. Die Differenz zum Stichtagskurs ist in der Währungsanpassung enthalten. In den Sonstigen Rückstellungen sind Rückstellungen in Höhe von TEUR 766 für Rechtsstreitigkeiten enthalten, denen Erstattungsansprüche gegen die Verkäufer der Ratioform-Gruppe in gleicher Höhe gegenüberstehen. Diese Erstattungsansprüche werden in den Sonstigen Forderungen und Vermögenswerten ausgewiesen.

4. RISIKOMANAGEMENT UND FINANZINSTRUMENTE

TAKKT hat im Chancen- und Risikobericht des Konzernlageberichts auf Seite 58 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, gleichzeitig aber auch mögliche Chancen wahrgenommen werden können. Mit dieser Strategie unterstützt das Risikomanagementsystem die finanzielle Leistungsfähigkeit des Konzerns.

Die von TAKKT gehaltenen Finanzinstrumente sind folgenden Kategorien zugeordnet:

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

Kategorisierung der Finanzinstrumente zum 31. Dezember 2012 in TEUR

	Kategorie Finanzinstrumente			Keine IAS-39-Kategorie	Überleitung zur Bilanzposition	Bilanzposition insgesamt
	I.	II.	III.			
Aktiva						
Langfristiges Vermögen						
Sonstige Vermögenswerte	0	560	0	0	246	806
Kurzfristiges Vermögen						
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0	87.082	0	0	0	87.082
Sonstige Forderungen und Vermögenswerte	547	11.679	0	297	9.038	21.561
Zahlungsmittel	0	5.945	0	0	0	5.945
	547	105.266	0			
Passiva						
Langfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten	0	0	264.278	37.355	0	301.633
Sonstige Verbindlichkeiten	0	0	0	48.246	0	48.246
Kurzfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten	0	0	27.384	1.849	0	29.233
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	0	0	31.020	0	0	31.020
Sonstige Verbindlichkeiten	22	0	4.636	2.618	38.480	45.756
	22	0	327.318			

Kategorisierung der Finanzinstrumente zum 31. Dezember 2011 in TEUR

	Kategorie Finanzinstrumente			Keine IAS-39-Kategorie	Überleitung zur Bilanzposition	Bilanzposition insgesamt
	I.	II.	III.			
Aktiva						
Langfristiges Vermögen						
Sonstige Vermögenswerte	0	660	0	0	237	897
Kurzfristiges Vermögen						
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0	91.146	0	0	0	91.146
Sonstige Forderungen und Vermögenswerte	156	8.905	0	1.348	9.135	19.544
Zahlungsmittel	0	2.214	0	0	0	2.214
	156	102.925	0			
Passiva						
Langfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten	0	0	53.327	12.008	0	65.335
Sonstige Verbindlichkeiten	0	0	0	353	0	353
Kurzfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten	0	0	29.625	912	0	30.537
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	0	0	22.093	0	0	22.093
Sonstige Verbindlichkeiten	527	0	2.772	3.068	34.155	40.522
	527	0	107.817			

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

In der Spalte Keine IAS-39-Kategorie sind Derivate mit einem positiven beizulegenden Zeitwert in Höhe von TEUR 297 (TEUR 1.348) bzw. einem negativen beizulegenden Zeitwert in Höhe von TEUR 2.499 (TEUR 2.947), Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing mit einem Buchwert von TEUR 39.204 (TEUR 12.920) und zum beizulegenden Zeitwert bewertete Kaufpreisverbindlichkeiten in Höhe von TEUR 48.365 (TEUR 474) 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 141. Eine Definition der Stufen findet sich auf Seite 99.

Nettoergebnis der Finanzinstrumentekategorien in TEUR

	aus Zinsen	zum beizu- legenden Zeitwert	Währungs- umrechnung	Wertbe- richtigung	2012
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte bzw. Verbindlichkeiten	0	896	0	0	896
Ausgereichte Kredite und Forderungen	122	0	730	-1.060	-208
Finanzielle Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten	-6.017	0	-917	0	-6.934
	-5.895	896	-187	-1.060	-6.246
					2011
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte bzw. Verbindlichkeiten	0	-212	0	0	-212
Ausgereichte Kredite und Forderungen	223	0	212	-1.783	-1.348
Finanzielle Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten	-3.460	0	359	0	-3.101
	-3.237	-212	571	-1.783	-4.661

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 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 weniger als 0,3 (0,3) 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

	01.01.2012	Währungs- änderungen	Ver- änderungen Konsolidie- rungskreis	Sonstige Veränderungen	31.12.2012
Nominalwert der Forderungen	95.342	-150	7.698	-11.606	91.284
Wertberichtigungen	-4.196	4	0	-10	-4.202
Buchwert der Forderungen	91.146	-146	7.698	-11.616	87.082

	01.01.2011	Währungs- änderungen	Ver- änderungen Konsolidie- rungskreis	Sonstige Veränderungen	31.12.2011
Nominalwert der Forderungen	91.237	1.011	0	3.094	95.342
Wertberichtigungen	-3.759	-55	0	-382	-4.196
Buchwert der Forderungen	87.478	956	0	2.712	91.146

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

LIQUIDITÄTSRISIKO

Unter Liquiditätsrisiko wird die Gefahr verstanden, zu irgendeinem Zeitpunkt den Zahlungsverpflichtungen nicht ordnungsgemäß nachkommen zu können. Die nachfolgende Aufstellung zeigt die vertraglich vereinbarten Zins- und Tilgungszahlungen aus den am 31. Dezember 2012 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 2012 in TEUR

	Cashflow 2013	Cashflow 2014	Cashflow 2015–2017	Cashflow 2018–2022	Cashflow 2023 ff.
Originäre finanzielle Verbindlichkeiten					
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	-18.939	-37.223	-11.073	-82.246	0
Schuldscheindarlehen	-3.872	-3.837	-146.613	0	0
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	-3.707	-3.707	-11.120	-19.857	-21.099
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	-8.716	0	0	0	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-31.020	0	0	0	0
Sonstige Verbindlichkeiten	-5.533	-118	-52.509	0	0
Derivative finanzielle Vermögenswerte					
Auszahlungen	-57.142	-118	-116	0	0
Zugehörige Einzahlungen	57.927	129	129	0	0
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten					
Auszahlungen	-31.383	-1.046	-647	0	0
Zugehörige Einzahlungen	29.608	0	0	0	0

Fälligkeitsanalyse zum 31. Dezember 2011 in TEUR

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

TAKKT verfügt über umfangreiche nicht genutzte kurz- und langfristige Kreditlinien mit einer Vielzahl von deutschen und internationalen Banken im niedrigen dreistelligen Millionenbereich. Daher ist das aus den Fälligkeiten resultierende Liquiditätsrisiko weitgehend zu vernachlässigen.

MARKTPREISRISIKO

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

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

WÄHRUNGSRISIKO

Die nachfolgende Darstellung gibt einen Überblick über das abgesicherte Nominalvolumen sowie die zugehörigen Marktwerte der Währungssicherungsgeschäfte. Die Kontrakte haben Restlaufzeiten von bis zu drei Jahren. Ein Netting von Währungsinstrumenten wurde nicht durchgeführt.

Währungssicherung in TEUR

	Nominalwert		Marktwert	
	2012	2011	2012	2011
Aktiva				
Währungsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	28.438	39.208	297	1.348
Währungsderivate ohne Hedge-Accounting	30.014	28.473	547	156
Passiva				
Währungsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	7.348	8.164	-89	-296
Währungsderivate ohne Hedge-Accounting	22.323	44.257	-22	-527
	88.123	120.102	733	681

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 siebzig 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 2012 wurden aus der Veränderung der beizulegenden Zeitwerte von Devisenderivaten resultierende Gewinne nach latenten Steuern von insgesamt TEUR 145 (TEUR 709) erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst. Diese Wertänderungen stellen den effektiven Teil der Sicherungsbeziehung dar. Außerdem wurden im Eigenkapital verbuchte Gewinne in Höhe von TEUR 713 (Verluste TEUR 763) in die Gewinn- und Verlustrechnung (Position Sonstige betriebliche Aufwendungen) transferiert. TAKKT erwartet, dass mit Eintritt der Zahlungen innerhalb der nächsten zwölf Monate im Eigenkapital erfasste Verluste nach latenten Steuern in Höhe von TEUR 145 in die Gewinn- und Verlustrechnung reklassifiziert werden.

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

Grundgeschäfte der Währungsderivate in TEUR

	2012		2011	
	Cashflow	Cashflow	Cashflow	Cashflow
	2013	2014 ff.	2012	2013 ff.
CAD	6.642	0	5.216	0
CHF	16.938	0	19.380	9.096
CZK	468	0	1.284	0
DKK	538	0	564	0
GBP	2.444	0	2.176	0
HUF	1.524	0	1.693	0
JPY	101	0	102	0
MXN	532	0	710	0
NOK	2.161	0	2.184	0
PLN	314	0	247	0
RON	386	0	907	0
RUB	509	0	303	0
SEK	2.978	0	2.865	0
TRY	250	0	342	0
USD	0	0	303	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

31.12.2012	Anstieg/ Reduzierung	Auswirkung Vorsteuer- ergebnis	Erfolgsneutrale Auswirkung Eigenkapital
EUR/CHF	+ 10 %	0	+1.673
EUR/CHF	- 10 %	0	- 1.673
<hr/>			
31.12.2011	Anstieg/ Reduzierung	Auswirkung Vorsteuer- ergebnis	Erfolgsneutrale Auswirkung Eigenkapital
EUR/CHF	+ 10 %	0	+2.735
EUR/CHF	- 10 %	0	-2.735

ZINSRISIKO

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

Zinssicherung in TEUR

	Nominalwert		Marktwert	
	2012	2011	2012	2011
Aktiva				
Zinsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	0	0	0	0
Zinsderivate ohne Hedge-Accounting	0	0	0	0
Passiva				
Zinsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	153.292	61.829	-2.410	-2.650
Zinsderivate ohne Hedge-Accounting	0	0	0	0
	153.292	61.829	-2.410	-2.650

Zur Sicherung künftiger Zinszahlungen aus der variabel verzinslichen USD-Verschuldung hat TAKKT Zinssatzswaps mit einem Nominalvolumen von TUSD 60.000 mit einer Laufzeit bis zum 30. Juni 2014 und TUSD 40.000 mit einer Laufzeit bis zum 30. Juni 2016 als Cashflow-Hedges klassifiziert. Im Vorjahr bestand ein Nominalvolumen in Höhe von TUSD 60.000 mit einer Laufzeit bis 30. Juni 2014. Ein zusätzlich im Geschäftsjahr 2011 abgeschlossener gegenläufiger Zinssatzswap von TUSD 20.000 lief am 30. Juni 2012 aus. Damit ergab sich für das erste Halbjahr 2012 ein verbleibendes Sicherungsvolumen von TUSD 40.000 und für das zweite Halbjahr 2012 ein Sicherungsvolumen von TUSD 100.000.

Die variabel verzinsliche EUR-Verschuldung wird von TAKKT ebenfalls zinsgesichert. Dabei wurden die beiden variablen Tranchen aus dem im Oktober begebenen Schuldscheindarlehen durch den Abschluss von Zinssatzswaps mit einem Nominalvolumen von TEUR 67.500 mit Laufzeit bis zum 19. Oktober 2015 und von TEUR 10.000 mit Laufzeit bis zum 19. Oktober 2017 zinsgesichert. Im Vorjahr hatte TAKKT keine EUR-Zinssatzswaps.

Mit den abgeschlossenen Zinssatzswaps verfolgt TAKKT das Ziel, die variabel verzinsliche Mittelaufnahme in eine festverzinsliche Aufnahme zu verwandeln.

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

Im Jahr 2012 wurden aus der Veränderung der beizulegenden Zeitwerte resultierende Verluste nach latenten Steuern in Höhe von TEUR 748 (TEUR 1.463) erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst. Im Eigenkapital erfasste Verluste nach latenten Steuern in Höhe von TEUR 764 (TEUR 2.159) 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 Zinsfest-schreibung in Anspruch genommen werden, und seit 2012 auch über ein Schuldscheindarlehen. Durch den Abschluss von derivativen Finanzinstrumenten sichert sich TAKKT gegen steigende Marktzinsen und somit möglicherweise künftig steigende Zinszahlungen ab. Das angestrebte Sicherungsniveau liegt bei sechzig bis achtzig Prozent des Finanzierungsvolumens.

Die folgende Tabelle zeigt, in welchen Berichtszeiträumen mit dem Anfall der zum 31. Dezember 2012 abgesicherten Cashflows gerechnet wird. Die erwarteten abgesicherten Zinsauszahlungen resultieren aus variabel verzinslichen USD-Verbindlichkeiten mit einem Nominalvolumen in Höhe von TUSD 100.000 (TUSD 100.000) sowie variabel verzinslichen EUR-Verbindlichkeiten mit einem Nominalvolumen von TEUR 77.500 (TEUR 0).

Grundgeschäfte der Zinsderivate 2012 in TUSD/EUR

	Cashflow 2013	Cashflow 2014	Cashflow 2015–2017	Cashflow 2018–2022	Cashflow 2023 ff.
USD	351	237	186	0	0
EUR	288	251	316	0	0

Grundgeschäfte der Zinsderivate 2011 in TUSD/EUR

	Cashflow 2012	Cashflow 2013	Cashflow 2014–2016	Cashflow 2017–2021	Cashflow 2022 ff.
USD	342	398	199	0	0
EUR	0	0	0	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 Marktzinsänderungen 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 Marktzinsniveaus bezogen auf die Finanzinstrumente am Bilanzstichtag, welche einer solchen Veränderung des Zinsniveaus ausgesetzt gewesen wären.

Sensitivitätsanalyse für Zinsschwankungen in TEUR

31.12.2012	Anstieg/ Reduzierung in Basispunkten	Auswirkung Vorsteuer- ergebnis	Erfolgsneutrale Auswirkung Eigenkapital
EUR	+100/-100	-299/+318	+2.011/-1.119
USD	+100/-100	+705/-696	+1.485/-941
31.12.2011	Anstieg/ Reduzierung in Basispunkten	Auswirkung Vorsteuer- ergebnis	Erfolgsneutrale Auswirkung Eigenkapital
EUR	+100/-100	+23/-24	-235/+240
USD	+100/-100	-390/+405	+958/-766

Bei der Sensitivitätsanalyse für den Fall einer Reduzierung des Zinsniveaus um 100 Basispunkte wurde der zugrunde zu legende Referenzzinssatz auf höchstens null Prozent abgesenkt. Negative Referenzzinssätze wurden ausgeschlossen.

5. SONSTIGE ERLÄUTERUNGEN**EVENTUALVERBINDLICHKEITEN UND -FORDERUNGEN**

Aus dem Vertrag über die Ausbaumöglichkeit des Versandhandelszentrums in Kamp-Lintfort könnte bei Nichtdurchführung eine Entschädigungszahlung zwischen TEUR 2.034 (TEUR 1.808) und TEUR 2.484 (TEUR 2.760) fällig werden. Die genaue Höhe ist abhängig vom Zeitpunkt der Erklärung einer möglichen Nichtdurchführung. Daneben könnte der TAKKT-Konzern für Mietverbindlichkeiten Dritter in Höhe von TEUR 0 (TEUR 65) haftbar gemacht werden (Rückgriffshaftung).

ERWERB VON TOCHTERUNTERNEHMEN**George Patton Associates, Inc. (GPA)**

Mit Wirkung vom 01. April 2012 hat die TAKKT-Konzerngesellschaft K+K America Corporation die GPA, mit Sitz in Rhode Island, USA, erworben. Mit dem Erwerb des B2B-Versandhändlers für Displayartikel stärkt TAKKT sein US-amerikanisches Portfolio. Die neue Gesellschaft wurde Teil der SPG von TAKKT AMERICA.

Im Jahr 2011 erwirtschaftete GPA mit unterschiedliche Branchen ansprechenden Websites einen Umsatz von ca. 52 Millionen US-Dollar und eine EBITDA-Marge von rund 20 Prozent. Damit ist GPA in den USA führender B2B-Versandhandelsspezialist im Produktbereich Displays. Rund achtzig Prozent des Umsatzes werden über das Internet generiert.

Für die Übernahme von hundert Prozent der Anteile und Stimmrechte an GPA wurde ein Kaufpreis in zwei Raten vereinbart. Der zu Beginn des zweiten Quartals bezahlte Kaufpreis betrug 50,8 Millionen US-Dollar. Für Anfang 2015 wurde eine weitere Kaufpreiszahlung vereinbart. Die Mindesthöhe dieser Zahlung beträgt 47,7 Millionen US-Dollar. Ein zusätzlich möglicher variabler Kaufpreisanteil hängt von der Erreichung von Umsatzzielen für das Jahr 2014 ab und wird bis zu ca. 22 Millionen US-Dollar betragen. Alle Zahlungen werden ausschließlich in liquiden Mitteln geleistet. Der noch ausstehende sowie der bedingte Teil des Kaufpreises, den das Management erwartet, wurde zum Erstkonsolidierungszeitpunkt diskontiert in Höhe von 57,0 Millionen US-Dollar als Sonstige langfristige Verbindlichkeit passiviert.

Da sich die Gesellschaft in den ersten neun Monaten der Konzernzugehörigkeit deutlich über den Erwartungen entwickelt hat, wurde die Kaufpreisverbindlichkeit gemäß IFRS 3 um 3,6 Millionen US-Dollar erfolgswirksam erhöht. Die Verbindlichkeit betrug inklusive des Zinsanteils von 2,7 Millionen US-Dollar somit 63,3 Millionen US-Dollar zum Bilanzstichtag.

Die Transaktion wurde als Asset Deal gestaltet. Die beizulegenden Zeitwerte der identifizierbaren Vermögenswerte und Schulden zum Erstkonsolidierungszeitpunkt stellen sich wie folgt dar:

	Beizulegende Zeitwerte zum Erwerbszeitpunkt (in Millionen EUR)
Vermögenswerte	19,9
Andere immaterielle Vermögenswerte	11,2
Sachanlagen	0,5
Vorräte	6,2
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0,7
Übrige Vermögenswerte	1,3
Verbindlichkeiten	3,1
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1,0
Übrige Verbindlichkeiten	2,1
Erworbenes Nettovermögen	16,8

Nachträgliche Anpassungen von Werten der Erstkonsolidierung haben im vierten Quartal 2012 zu einer Verminderung des erworbenen Nettovermögens um 0,1 Millionen Euro geführt.

Die im Rahmen der Kaufpreisallokation identifizierten immateriellen Vermögenswerte mit einem Wert von insgesamt 11,2 Millionen Euro und deren erwartete Nutzungsdauern ergeben sich aus der nachfolgenden Tabelle:

	Beizulegender Zeitwert (in Millionen EUR)	Nutzungsdauer in Jahren
Internetdomains	6,7	10
Kataloggestaltung/Gestaltung von Websites	1,7	5
Kunden- und Lieferantenbeziehungen	1,5	3–5
Sonstige	1,3	3–5
	11,2	

Eventualverbindlichkeiten waren nicht anzusetzen. Als verbleibender Überschuss der übertragenen Gegenleistungen in Höhe von 80,7 Millionen Euro (107,8 Millionen US-Dollar) über die Zeitwerte der erworbenen, einzeln identifizier- und bewertbaren Vermögenswerte und Schulden wurde ein Geschäftswert in Höhe von 63,9 Millionen Euro aktiviert, der verschiedene Faktoren widerspiegelt. Die bedeutendsten darunter sind Mitarbeiterstamm, Mitarbeiter-Know-how sowie die Stärkung der strategischen Position des TAKKT-Konzerns in Nordamerika. Der Geschäftswert ist – wie die einzeln identifizierbaren immateriellen Vermögenswerte – in der Steuerbilanz grundsätzlich voll abschreibbar. Der Teil des Geschäftswerts jedoch, der auf der zweiten Kaufpreiszahlung Anfang 2015 beruht, wirkt sich erst ab diesem Zeitpunkt steuerlich aus.

Der beizulegende Zeitwert der erworbenen Forderungen beträgt 1,5 Millionen Euro. Darin sind Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von brutto sowie netto 0,7 Millionen Euro enthalten.

Seit der Kontrollerlangung im zweiten Quartal 2012 trug GPA Umsatzerlöse von 36,4 Millionen Euro sowie ein negatives Periodenergebnis von insgesamt 0,5 Millionen Euro zur Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung bei. Wäre die Transaktion bereits zum 01. Januar 2012 erfolgt, hätte GPA Konzernumsatzerlöse von insgesamt 48,9 Millionen Euro sowie ein negatives Periodenergebnis von 0,1 Millionen Euro beigetragen.

Erwerbsnebenkosten in Höhe von 0,3 Millionen Euro, die im Rahmen der Transaktion angefallen sind, wurden unter den Sonstigen betrieblichen Aufwendungen erfasst und sind im Periodenergebnis gewinnmindernd enthalten.

Die bisherigen Eigentümer haben langfristigen Dienstverträgen zugestimmt und bleiben weiterhin für die Geschäftsführung verantwortlich. TAKKT finanzierte die Akquisition aus bereits zugesagten langfristigen Kreditlinien.

Ratioform Holding GmbH

Mit Wirkung vom 01. Juli 2012 hat die TAKKT AG die Ratioform Holding GmbH mit Sitz in Pliening bei München, Deutschland, erworben. Mit dem Erwerb des B2B-Versandhändlers für Verpackungslösungen stärkt TAKKT sein europäisches Portfolio.

Ratioform ist der führende B2B-Versandhändler für Transportverpackungen in Deutschland. Hier generiert Ratioform etwa 75 Prozent des Umsatzes. Darüber hinaus ist Ratioform in fünf weiteren europäischen Ländern tätig. Ein wesentlicher Wachstumstreiber für die steigende Nachfrage nach Transportverpackungen ist u. a. die zunehmende Bedeutung des Internethandels. Auch diese Akquisition ergänzt das Portfolio des TAKKT-Konzerns nachhaltig.

Die Ratioform-Gruppe umfasst neben den beiden deutschen Gesellschaften, der Ratioform Holding GmbH und der Ratioform Verpackungen GmbH, Gesellschaften in Italien, Spanien, Großbritannien und der Schweiz. Ratioform bietet ein Sortiment von mehr als 5.500 Produkten aus den Bereichen Lager und Versand an, die fast ausschließlich direkt ab Lager verfügbar sind. Das Sortiment der Qualitätsprodukte wird an B2B-Kunden aus unterschiedlichen Branchen im Multi-Channel-Ansatz vertrieben. Ratioform stellt u. a. durch die hohe Lagerverfügbarkeit und damit schnelle Belieferung der Kunden ein sehr hohes Serviceniveau sicher.

Für die Übernahme von hundert Prozent der Anteile und Stimmrechte an der Ratioform Holding GmbH im Rahmen eines Share Deals wurde ein Kaufpreis in Höhe von 211,7 Millionen Euro frei von Finanzschulden vereinbart. Mit der Übernahme der Finanzschulden zum Erwerbszeitpunkt belief sich der Kaufpreis für das Eigenkapital des Unternehmens auf 171,7 Millionen Euro und wurde in liquiden Mitteln bezahlt. Daneben wird eine bedingte Zahlung von bis zu vier Millionen Euro in liquiden Mitteln zu Beginn des Jahres 2016 fällig, sofern bestimmte Umsatz- und Margenziele erreicht werden. Es wird nicht erwartet, dass die bedingte Zahlung fällig wird.

Die Transaktion wurde als Share Deal gestaltet. Die beizulegenden Zeitwerte der identifizierbaren Vermögenswerte und Schulden zum Erstkonsolidierungszeitpunkt stellen sich wie folgt dar:

	Beizulegende Zeitwerte zum Erwerbszeitpunkt (in Millionen EUR)
Vermögenswerte	112,9
Andere immaterielle Vermögenswerte	55,4
Sachanlagen	35,8
Vorräte	6,5
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	7,0
Übrige Vermögenswerte	3,0
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	5,2
Verbindlichkeiten	93,9
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	33,5
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	27,6
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	6,5
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2,9
Latente Steuern	15,3
Übrige Verbindlichkeiten	8,1
Erworbenes Nettovermögen	19,0

Die im Rahmen der Kaufpreisallokation neu identifizierten immateriellen Vermögenswerte mit einem Wert von insgesamt 54,9 Millionen Euro und deren erwartete Nutzungsdauern ergeben sich aus der nachfolgenden Tabelle:

	Beizulegender Zeitwert (in Millionen EUR)	Nutzungsdauer in Jahren
Kundenbeziehungen	42,1	5–10
Marken	10,2	unbestimmt
Kataloggestaltung/Gestaltung von Websites	1,3	5
Sonstige	1,3	3–5
	54,9	

Eventualverbindlichkeiten waren nicht anzusetzen. Als verbleibender Überschuss der übertragenen Gegenleistungen in Höhe von 171,7 Millionen Euro über die Zeitwerte der erworbenen, einzeln identifizier- und bewertbaren Vermögenswerte und Schulden wurde ein Firmenwert in Höhe von 152,7 Millionen Euro aktiviert, der verschiedene Faktoren widerspiegelt. Die bedeutendsten darunter sind Mitarbeiterstamm, Mitarbeiter-Know-how, die Erweiterung der Produktpalette und damit eine Diversifizierung des TAKKT-Konzerns in Europa. Der Firmenwert ist in der Steuerbilanz nicht abschreibbar.

Der beizulegende Zeitwert der erworbenen Forderungen beträgt 9,5 Millionen Euro. Darin sind im Wesentlichen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 7,0 Millionen Euro enthalten, die um 0,4 Millionen Euro wertberichtigt sind.

Seit der Kontrollerlangung im dritten Quartal 2012 trug die Ratioform-Gruppe Umsatzerlöse von 42,9 Millionen Euro sowie ein Periodenergebnis von insgesamt 1,6 Millionen Euro zur Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung bei. Wäre die Transaktion bereits zum 01. Januar 2012 erfolgt, hätte Ratioform Konzernumsatzerlöse von insgesamt 85,0 Millionen Euro und ein Periodenergebnis von 3,0 Millionen Euro beigetragen.

Erwerbsnebenkosten in Höhe von 0,5 Millionen Euro, die im Rahmen der Transaktion angefallen sind, wurden unter den Sonstigen betrieblichen Aufwendungen erfasst und sind im Periodenergebnis gewinnmindernd enthalten.

Das bisherige Management bleibt nach Abschluss der Transaktion weiterhin für die Geschäftsführung verantwortlich.

UBEN Unternehmensberatung Enzinger GmbH

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

Der Kaufpreis in Höhe von TEUR 2.296 setzt sich zusammen aus einer Zahlung von TEUR 1.821 in 2011 sowie einem variablen Kaufpreisanteil in Höhe von TEUR 475. Der noch ausstehende bedingte Teil des Kaufpreises in Höhe von TEUR 354 ist als Sonstige Verbindlichkeit passiviert, da das Management davon ausgeht, dass sich die zugrunde liegende Bedingung erfüllen wird. Eine Rate in Höhe von TEUR 71 wurde 2012 beglichen. Der noch ausstehende Teil ist in drei weiteren Jahresraten auszuführen.

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

	Beizulegende Zeitwerte zum Erwerbszeitpunkt (in TEUR)
Langfristiges Vermögen	5
Kurzfristiges Vermögen	124
Kurzfristige Schulden	3
Erworbenes Nettovermögen	126
Firmenwert	2.170
Kaufpreis	2.296

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

Erwerbsnebenkosten wurden in Höhe von TEUR 7 im Aufwand erfasst.

VERÄNDERUNG VON BEDINGTEN GEGENLEISTUNGEN *in Mio. EUR*

Stand 01.01.2012	0,5
Zugänge	10,3
Abgänge	0,1
Währungsänderungen	0,0
Aufzinsung	0,6
Neubewertung	2,8
Stand 31.12.2012	14,1

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

Von den bedingten Gegenleistungen sind 0,1 Millionen Euro innerhalb eines Jahres fällig.

ZUR VERÄUSSERUNG GEHALTENE VERMÖGENSWERTE

Im Segment TAKKT AMERICA wurde im dritten Quartal 2012 ein bisher angemietetes Büro- und Lagergebäude infolge des Auslaufens des Mietvertrags mit der Absicht erworben, dieses noch im Geschäftsjahr 2012 an einen Investor zu verkaufen und erneut anzumieten. Im vierten Quartal 2012 erfolgte die geplante Veräußerung und Anmietung des Gebäudes. Im Rahmen des Verkaufs wurden Gewinne in Höhe von TEUR 9 erfolgswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG

Nach dem Bilanzstichtag gab es keine Ereignisse von besonderer Bedeutung, die einen wesentlichen Einfluss auf die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage hatten.

LEASING UND SONSTIGE FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN 2012 in TEUR

	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	Gesamt
Finanzierungsleasing				
Mindestleasingzahlungen	3.706	14.826	36.073	54.605
Restschuld	0	0	4.884	4.884
Abzinsung	-1.857	-6.664	-11.764	-20.285
Barwert	1.849	8.162	29.193	39.204
Operatives Leasing				
Mindestleasingzahlungen	10.317	25.245	11.131	46.693

LEASING UND SONSTIGE FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN 2011 in TEUR

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

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

MITARBEITERBETEILIGUNGSMODELL

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

Der Inhaber des Zertifikats ist finanziell am Wertzuwachs oder an der Wertminderung des Unternehmens beteiligt, für das er tätig ist. Neben der Chance, eine Rendite zu erwirtschaften, kann der Inhaber aber auch bei entsprechender Entwicklung seine gesamte Einlage verlieren. Die Zertifikate haben eine Laufzeit von jeweils zehn Jahren, der Zertifikatsinhaber ist berechtigt, die Einlösung des Zertifikatsrechts frühestens nach fünf Jahren zu fordern. Die von der TAKKT-Gruppe ausgegebenen EVA®-Zertifikate sind mit TEUR 1.580 (TEUR 2.415) in den Finanzverbindlichkeiten unter der Position Sonstige ausgewiesen. Im Berichtsjahr war insgesamt ein Aufwand von TEUR 35 (TEUR 280) zu buchen.

Darüber hinaus wurden den inländischen Mitarbeitern im Berichtsjahr erneut Belegschaftsaktien zum Kauf angeboten. Hierfür an der Börse erworbene Aktien wurden Anfang 2012 an die Mitarbeiter weiterverkauft. Insgesamt wurden 19.605 (18.345) Aktien durch 410 (401) Mitarbeiter erworben. Dies entspricht einer Beteiligung von 52,1 (52,2) Prozent aller Berechtigten. Die Aktien wurden zu einem Durchschnittskurs von EUR 8,90 (EUR 9,95) gekauft und zu einem Durchschnittskurs von EUR 6,08 (EUR 6,91) an die Mitarbeiter weiterveräußert. Insgesamt ergab sich ein Aufwand von TEUR 63 (TEUR 61).

DEUTSCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX

Die nach § 161 Aktiengesetz (AktG) vorgeschriebene Erklärung zu den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex wurde zum 31. Dezember 2012 abgegeben und den Aktionären über die Website der TAKKT AG zugänglich gemacht (siehe auch Seite 72 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 fünftausend Euro übersteigen.

Der TAKKT AG liegen für das Berichtsjahr keine Meldungen vor.

BEZIEHUNGEN ZU NAHESTEHENDEN UNTERNEHMEN UND PERSONEN

Nahestehende Unternehmen und Personen im Sinn des IAS 24 sind der Vorstand und Aufsichtsrat der TAKKT AG sowie diesen nahestehende Personen, die assoziierten Unternehmen der TAKKT-Gruppe sowie der Mehrheitsgesellschafter Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg, und dessen Tochtergesellschaften und assoziierte Unternehmen sowie deren Vorstände, Geschäftsführer 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.

Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen in TEUR

	Holding Franz Haniel & Cie. GmbH/Servicegesellschaften		Geschäftsbereiche des Haniel-Konzerns		Assoziierte Unternehmen des Haniel-Konzerns/Sonstige		Gesamt	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Umsatzerlöse	23	28	381	481	321	422	725	931
Sonstige Aufwendungen	572	490	39	31	0	0	611	521
Finanzierungsaufwand	212	306	0	0	0	0	212	306
Forderungen	524	146	30	82	3	0	557	228
Verbindlichkeiten	8.735	3.490	6	1	0	0	8.741	3.491
Sonstige finanzielle Verpflichtungen	849	921	0	0	0	0	849	921

Der Vorstand setzt sich aus 3 (3) Mitgliedern zusammen. Nähere Einzelheiten zur Zusammensetzung finden sich auf Seite 149.

VERGÜTUNGSSYSTEM DES VORSTANDS

Die Gesamtvergütung der Vorstandsmitglieder setzt sich aus erfolgsunabhängigen und erfolgsabhängigen Vergütungskomponenten zusammen. Nähere Erläuterungen zum Vergütungssystem finden sich im Corporate Governance Bericht als Teil des Lageberichts auf Seite 73 ff.

Vergütungen des Vorstands *in TEUR*

	2012	2011
Gehälter und sonstige Leistungen	3.701	3.465
davon variabel	2.561	2.522
Vorsorge für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	247	272
Sonstige langfristige Leistungen	0	40
	3.948	3.777

In den variablen Vergütungen von TEUR 2.561 (TEUR 2.522) ist eine Rückstellungsauflösung in Höhe von TEUR 306 (TEUR 271) enthalten. Im Jahr 2012 teilten sich die erfolgsabhängigen Vergütungen ohne die Rückstellungsauflösung in TEUR 1.690 (TEUR 1.452) für Tantiemen sowie TEUR 1.177 (TEUR 1.341) für die langfristigen Performance-Cash-Pläne auf. Der beizulegende Zeitwert der Performance-Cash-Pläne wie auch die entsprechende Rückstellung betragen zum Bilanzstichtag TEUR 2.531 (TEUR 1.872). Die Bewertung basiert auf der erwarteten Entwicklung der relevanten Einflussfaktoren. Zum Bilanzstichtag beträgt der Barwert der Pensionsanswartschaften für den Vorstand TEUR 3.116 (TEUR 2.333).

Zum 31. Dezember 2012 hielten die Mitglieder des Vorstands der TAKKT AG 5.536 (5.536) Aktien. Gegenüber Mitgliedern des Vorstands bestehen mit Ausnahme von Verbindlichkeiten aus EVA®-Zertifikaten in Höhe von TEUR 552 (TEUR 793) und den üblichen Forderungen und Verbindlichkeiten aus den Be- und Anstellungsverträgen keine weiteren Forderungen oder Verbindlichkeiten.

Die Bezüge für ausgeschiedene Vorstände betragen TEUR 329 (TEUR 250). Für ehemalige Vorstände bestehen Pensionsrückstellungen in Höhe von TEUR 4.656 (TEUR 4.676).

GESAMTBEZÜGE DES AUFSICHTSRATS

Die Bezüge des Aufsichtsrats der TAKKT AG betragen im Geschäftsjahr TEUR 417 (TEUR 400), davon TEUR 14 (TEUR 9) Aufwandsentschädigung. Darin enthalten ist eine Zuführung zur Rückstellung in Höhe TEUR 350 (TEUR 335). Hierbei entfallen auf fixe Bestandteile TEUR 179 (TEUR 172) und auf erfolgsorientierte Bestandteile TEUR 171 (TEUR 163). Gegenüber dem Aufsichtsrat bestehen keine weiteren Forderungen oder Verbindlichkeiten. Zum 31. Dezember 2012 hielten die Mitglieder des Aufsichtsrats 3.140 (3.140) Aktien der TAKKT AG.

HONORAR FÜR LEISTUNGEN DES KONZERNABSCHLUSSPRÜFERS *in TEUR ohne Umsatzsteuer*

	2012	2011
Abschlussprüfung (Einzelabschlüsse und Konzern)	434	386
Sonstige Bestätigungs- oder Bewertungsleistungen	0	0
Steuerberatungsleistungen	0	0
Sonstige Leistungen	196	134
	630	520

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 2013 freiwillig mit, dass sie zum 31. Dezember 2012 über 70,4 (70,4) Prozent der stimmberechtigten Stückaktien am Grundkapital der TAKKT AG verfügte.

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

Am 23. Januar 2012 haben uns gemäß § 21 Abs. 1 Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) die folgenden Gesellschaften mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der TAKKT AG, Presselstraße 12, 70191 Stuttgart, Deutschland, am 12. Januar 2012 die Schwelle von drei Prozent der gesamten Stimmrechte der Gesellschaft unterschritten hat: Jupiter Unit Trust Managers Limited, Jupiter Asset Management Limited, Knightsbridge Asset Management Limited (ehemals Comasman Limited), Jupiter Asset Management Group Limited, Jupiter Fund Management Group Limited, Jupiter Fund Management PLC (ehemals Jupiter Investment Management Holdings Limited) und Jupiter Investment Management Group Limited, alle London, Vereinigtes Königreich.

Zu den Einzelheiten verweisen wir auf die Veröffentlichung auf unserer Website unter: <http://www.takkt.de/januar-2012.html>

Am 06. September 2012 hat uns The Capital Group Companies, Inc., 333 South Hope Street, Los Angeles, CA 90071, USA, gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Anteil der Stimmrechte an der TAKKT AG, Presselstraße 12, 70191 Stuttgart, am 01. September 2012 die Schwelle von 3 Prozent der gesamten Stimmrechte der Gesellschaft überschritten hat. An diesem Tag hielten The Capital Group Companies, Inc. 3,78 Prozent (2.480.655 Stammaktien) der gesamten Stimmrechte an der TAKKT AG. 3,78 Prozent (2.480.655 Stammaktien) der gesamten Stimmrechte an der TAKKT AG waren The Capital Group Companies, Inc., nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 i.V.m. § 22 Abs. 1 Satz 2 und Satz 3 WpHG zuzurechnen.

BEFREIUNG VON DER OFFENLEGUNGSPFLICHT

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

KAISER+KRAFT EUROPA GmbH, Stuttgart
KAISER+KRAFT GmbH, Stuttgart
gaerner GmbH, Duisburg
Certeo Business Equipment GmbH, Stuttgart
Quip24 GmbH, Stuttgart
Topdeq Service GmbH, Pfungstadt
Topdeq GmbH, Pfungstadt
Hubert Europa Service GmbH, Pfungstadt
Hubert GmbH, Pfungstadt
UBEN Unternehmensberatung Enzinger GmbH, Waldkirchen
Ratioform Holding GmbH, Pliening
Ratioform Verpackungen GmbH, Pliening

ANTEILSBESITZ DER TAKKT AG, STUTTGART, ZUM 31. DEZEMBER 2012

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	2/33	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.p.A., Lomazzo/Italien	2	100,00
13	Vink Lisse B.V., Lisse/Niederlande	2	100,00
14	KAISER+KRAFT S.A., Lissabon/Portugal	2	100,00
15	KAISER+KRAFT Sp. z o.o., Warschau/Polen	2	100,00
16	KAISER+KRAFT OOO, Moskau/Russland	2/3	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	99,00/1,00
19	gaerner GmbH, Duisburg/Deutschland	2	100,00
20	gaerner Gesellschaft m.b.H., Elixhausen/Österreich	2	100,00
21	gaerner AG, Zug/Schweiz	2	100,00
22	gaerner Business Equipment S.A.U., Castelldefels/Spanien	2	100,00
23	gaerner S.A.S., Réau/Frankreich	2	100,00
24	Powell Mail Order Ltd., Llanelli/Großbritannien	2	100,00
25	gaerner S.R.L., Cadorago/Italien	12	100,00
26	gaerner B.V.B.A, Diegem/Belgien	2/19	99,00/1,00
27	Hoffmann Bedrijfsuitrusting B.V., Zeist/Niederlande	2	100,00
28	Germans Inredningar AB, Markaryd/Schweden	2	100,00
29	Germans Kontor-og Lag. A/S, Nivaa/Dänemark	28	100,00
30	Germans Innredninger A/S, Sandvika/Norwegen	28	100,00
31	Germans OY, Espoo/Finnland	28	100,00
32	KWESTO Service s.r.o., Prag/Tschechien	2/7	99,93/0,07
33	KWESTO s.r.o., Prag/Tschechien	32	100,00
34	KWESTO Kft., Győr/Ungarn	32	100,00
35	KWESTO Sp. z o.o., Breslau/Polen	32	100,00
36	KWESTO Service S.R.L., Râmnicu Vâlcea/Romania	32	100,00
37	KWESTO s.r.o., Nitra/Slowakei	32	100,00
38	KAISER+KRAFT (China) Commercial Co. Ltd., Shanghai/Volksrepublik China	2	100,00
39	KAISER+KRAFT K.K., Chiba/Japan	2	100,00
40	UBEN Unternehmensberatung Enzinger GmbH, Waldkirchen/Deutschland	2	100,00
41	BEG GmbH i. G., Stuttgart/Deutschland	2	100,00

Nr.	Verbundene Unternehmen	gehalten von Nr.	Beteiligungsquote %
42	Certeo Business Equipment GmbH, Stuttgart/Deutschland	2	100,00
43	Quip24 GmbH, Stuttgart/Deutschland	2	100,00
44	Topdeq Service GmbH, Pfungstadt/Deutschland	1	100,00
45	Topdeq GmbH, Pfungstadt/Deutschland	44	100,00
46	Topdeq N.V., Diegem/Belgien	44/45	99,80/0,20
47	Topdeq AG, Zug/Schweiz	44	100,00
48	Topdeq S.A.S., Tremblay-en-France/Frankreich	44	100,00
49	Topdeq B.V., Mijdrecht/Niederlande	13	100,00
50	Topdeq Nederland B.V., Mijdrecht/Niederlande	44	100,00
51	Ratioform Holding GmbH, Pliening/Deutschland	1	100,00
52	Ratioform Verpackungen GmbH, Pliening/Deutschland	51	100,00
53	Ratioform Imballaggi S.r.l., Milano/Italien	51	100,00
54	Ratioform Embalajes, S.A., Barcelona/Spanien	52	100,00
55	Ratioform Verpackungen AG, Dällikon/Schweiz	52	100,00
56	Davenport Paper Co. Ltd., Derby/Großbritannien	52	100,00
57	TAKKT America Holding Inc., Milwaukee/USA	1	100,00
58	K+K America Corporation, Milwaukee/USA	57	100,00
59	C&H Service LLC, Milwaukee/USA	58	100,00
60	C&H Distributors LLC, Milwaukee/USA	58	100,00
61	Avenue Industrial Supply Co. Ltd., Richmond Hill/Kanada	58	100,00
62	C&H Productos Industriales SRLCV, Mexico City/Mexiko	58/60	99,97/0,03
63	IndustrialSupplies.com LLC, Milwaukee/USA	58	100,00
64	Hubert North America Service LLC, Harrison/USA	58	100,00
65	Hubert Company LLC, Harrison/USA	58	100,00
66	SPG U.S. Retail Resource LLC, Harrison/USA	58	100,00
67	Hubert Distributing Company Ltd., Markham/Kanada	58	100,00
68	Foodserviceplanet.com LLC, Harrison/USA	58	100,00
69	Central Products LLC, Indianapolis/USA	58	100,00
70	George Patton Associates, Inc., Rhode Island/USA	58	100,00
71	Hubert Europa Service GmbH, Pfungstadt/Deutschland	2	100,00
72	Hubert GmbH, Pfungstadt/Deutschland	71	100,00
73	Hubert AG, Zug/Schweiz	71	100,00
74	Hubert S.A.S., Morangis/Frankreich	71	100,00
75	NBF Service LLC, Milwaukee/USA	58	100,00
76	National Business Furniture LLC, Milwaukee/USA	58	100,00
77	Alfax Furniture LLC, Dallas/USA	58	100,00
78	Dallas Midwest LLC, Dallas/USA	58	100,00
79	Officefurniture.com LLC, Milwaukee/USA	58	100,00
80	National Business Furniture Ltd., Richmond Hill/Kanada	58	100,00
Nr.	Assoziierte Unternehmen	gehalten von Nr.	Beteiligungsquote %
81	Simple System GmbH & Co. KG, München/Deutschland	2	33,00

ORGANE DER GESELLSCHAFT ZUM 31. DEZEMBER 2012

AUFSICHTSRAT

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

Vorsitzender

Mitglied des Vorstands der Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg, bis 30. April 2012

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Wuppermann AG, Leverkusen

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Zwiesel Kristallglas AG, Zwiesel

Mitglied des Aufsichtsrats der Bilfinger Berger SE, Mannheim

Mitglied des Aufsichtsrats der Celesio AG, Stuttgart, bis 16. Mai 2012

Mitglied des Aufsichtsrats der Sartorius AG, Göttingen

Mitglied des Verwaltungsrats der Wilh. Werhahn KG, Neuss

Mitglied des Aufsichtsrats der Deutschen Bank AG, Frankfurt am Main, seit 31. Mai 2012

Prof. Dr. Jürgen Kluge, Düsseldorf, geb. am 02. September 1953, bis 07. September 2012

Stellvertretender Vorsitzender

Vorsitzender des Vorstands der Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg, bis 31. Juli 2012

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Celesio AG, Stuttgart, bis 18. Dezember 2012

Mitglied des Aufsichtsrats der SMS GmbH, Düsseldorf

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, seit 16. Mai 2012

Mitglied des Aufsichtsrats der METRO AG, Düsseldorf, seit 23. Mai 2012

Dr. Johannes Haupt, Oberderdingen, geb. am 29. Juni 1961, seit 08. Mai 2012

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 ETA d.o.o., Cerkno/Slowenien

Mitglied des Verwaltungsrats der BLANCO GmbH & Co. KG, Oberderdingen

Mitglied des Verwaltungsrats der BLANCO CS GmbH & Co. KG, Oberderdingen

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

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Sartorius Stedim Biotech GmbH, Göttingen

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Sartorius Weighing Technology GmbH, Göttingen

Mitglied des Aufsichtsrats der WIK GmbH, Bad Honnef

Mitglied des Aufsichtsrats der WIK-Consult GmbH, Bad Honnef

Mitglied des Verwaltungsrats der Sartorius Stedim Biotech S.A., Aubagne/Frankreich

VORSTAND

Dr. Felix A. Zimmermann, Stuttgart, geb. am 27. Juni 1966

Vorstandsvorsitzender, CEO

Mitglied des Beirats der Müller Ltd. & Co. KG, Ulm, seit 01. Januar 2012

Dr. Claude Tomaszewski, Stuttgart, geb. am 25. April 1969

Vorstand, CFO

Franz Vogel, Leinfelden-Echterdingen, geb. am 22. Oktober 1948

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, 26. Februar 2013

TAKKT AG

Der Vorstand



Dr. Felix A. Zimmermann



Dr. Claude Tomaszewski



Franz Vogel

Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

Wir haben den von der TAKKT AG, Stuttgart, aufgestellten Konzernabschluss – bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Gesamtergebnisrechnung, Eigenkapitalveränderungsrechnung, Kapitalflussrechnung, Segmentberichterstattung und Anhang – sowie den zusammengefassten Lagebericht und Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr vom 01. Januar bis zum 31. Dezember 2012 geprüft. Die Aufstellung von Konzernabschluss und zusammengefasstem Lagebericht und Konzernlagebericht nach den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften sowie den ergänzenden Bestimmungen der Satzung liegt in der Verantwortung der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Konzernabschluss und den zusammengefassten Lagebericht und Konzernlagebericht abzugeben.

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

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

Stuttgart, 26. Februar 2013

Ebner Stolz Mönning Bachem 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.

BEG

Business Equipment Group. Die BEG wird dem Segment TAKKT EUROPE zugeordnet und besteht aus den Vertriebsmarken KAISER+KRAFT, gaerner, Gerdmans, KWESTO, Certo und Quip24.

CASHFLOW-MARGE

Die Cashflow-Marge ist der Quotient aus dem TAKKT-Cashflow und dem Umsatz einer Berichtsperiode. Sie beschreibt, wie viel Prozent der Umsatzerlöse dem Unternehmen für Investitionen in das Kurzfrist- und Langfristvermögen, Schuldentilgung und Dividendenzahlungen zur Verfügung stehen und ist daher ein guter Indikator für die operative Ertrags- und Innenfinanzierungskraft eines Unternehmens.

CORPORATE GOVERNANCE

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

DEBITOREN

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

DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

Zertifikat oder Vertrag, der sich auf einen anderen – im Regelfall handelbaren – Vermögenswert bezieht. Diese Finanzinstrumente sind im Allgemeinen auch selbst handelbar. Dies sind z. B. Zinsswaps, Zinsscaps, Devisentermingeschäfte oder Devisenoptionen.

DURCHSCHNITTLICHER AUFTRAGSWERT (-GRÖSSE)

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

EBIT

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

EBITA

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

EBITDA

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

E-COMMERCE

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

ECONOMIC VALUE ADDED® (EVA®, EINGETRAGENE MARKE DER STERN STEWART CO.)

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

EIGENKAPITALQUOTE

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

EINKAUFSMANAGERINDEX (PMI)

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

ENTSCHULDUNGSDAUER

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

E-PROCUREMENT

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

FIELD-MARKETING

Unter dem Begriff Field-Marketing 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.

FREIER TAKKT-CASHFLOW

Der freie TAKKT-Cashflow ist definiert als Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit abzüglich Investitionen in Erhaltung, Erweiterung und Modernisierung des Geschäftsbetriebs. Dieser freie TAKKT-Cashflow steht generell für Unternehmenserwerbe, Auszahlungen an Aktionäre sowie zur Tilgung von Finanzverbindlichkeiten zur Verfügung.

GEARING

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

HEDGING

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

KONSOLIDIERUNG

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

LAGERGESCHÄFT

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

LATENTE STEUERN

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

MARKTWERTE

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

MULTI-CHANNEL-MARKE

Multi-Channel-Marken kombinieren das klassische Kataloggeschäft, das eher mittelgroße und größere Unternehmen anspricht, mit einem Online-Angebot. Wo sinnvoll, werden als Teil dieses integrierten Ansatzes zudem Mitarbeiter für eine telefonische Ansprache (Tele-Marketing) und für den Außendienst (Field-Marketing) eingesetzt. Großkunden werden darüber hinaus von Customer-Relationship-Managern betreut. Katalog und Webshop führen bei diesem Ansatz ein grundsätzlich identisches Sortiment.

NETTOFINANZVERSCHULDUNG

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

OEG

Office Equipment Group. Die OEG innerhalb von TAKKT EUROPE umfasst die Topdeq-Gesellschaften und innerhalb des Geschäftsbereichs TAKKT AMERICA die Vertriebsmarken National Business Furniture (NBF), Dallas Midwest und officefurniture.com.

PEG

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

PRODUKT-LEISTUNGSMARKE

TAKKT führt in den Sortimenten hochwertige Produkteigenmarken, sogenannte Produkt-Leistungsmarken, die sich durch hohe Qualität auszeichnen und den Kunden spürbare Mehrwerte liefern.

PSG

Packaging Solutions Group. Die PSG ist dem Segment TAKKT EUROPE zuzuordnen und umfasst die Vertriebsmarken Ratioform und Davpack.

RISIKOMANAGEMENT

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

SPG

Specialties Group. Die SPG ist dem Geschäftsbereich TAKKT AMERICA zuzuordnen und umfasst die Vertriebsmarken Hubert, Central und Displays2Go.

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

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

TELE-MARKETING

Beim Tele-Marketing handelt es sich um Outbound-Calling-Aktivitäten des Vertriebs. Davon grenzen sich für den Versandhandel klassische 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.

WARENWIRTSCHAFTSSYSTEM

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

WEB-FOCUSED-MARKE

Web-focused-Marken vertreiben ihre Produkte hauptsächlich über das Internet und adressieren damit v. a. kleinere Betriebe mit vergleichsweise geringem Bedarf. Diese können mit dem klassischen Kataloggeschäft und den dazugehörigen Online-Angeboten nicht effizient erreicht werden. Sortiment und Preise lassen sich hier stärker an die sich schnell ändernden Bedürfnisse dieser Kundengruppe anpassen.

ZINSCAP

Garantierte Zinsobergrenze, welche gegen die Zahlung einer Prämie erworben wird (derivatives Finanzinstrument). Steigt der Zins über diese garantierte Grenze, so erhält der Erwerber die Differenz vom Cap-Verkäufer.

ZINSDECKUNG

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

ZINSSATZSWAP

Vereinbarung zwischen zwei Parteien, Zinszahlungen auf Grundlage unterschiedlicher Zinssätze auszutauschen (derivatives Finanzinstrument). So können beispielsweise variable Zinssätze mit fixen Zinssätzen getauscht werden.

STANDORTE GESCHÄFTSBEREICH TAKKT EUROPE



BELGIEN Diegem **DÄNEMARK** Nivaa **DEUTSCHLAND** Berlin | Duisburg | Groß-Gerau | Haan | Kamp-Lintfort | Köln | Leinfelden-Echterdingen | Marl | München | Nürnberg | Petersberg | Pfungstadt | Pliening/Landsham | Reinbek | Remda-Teichel | Schönaich | Schöneiche | Seelze/Letter | Stuttgart | Waldkirchen | Weil der Stadt **FINNLAND** Espoo **FRANKREICH** Mitri-Mory | Morangis | Réau **GROSSBRITANNIEN** Derby | Hemel Hempstead | Llanelli **ITALIEN** Cadorago | Lomazzo | Mombretto di Mediglia **NIEDERLANDE** Lisse | Mijdrecht | 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 | Gavà **TSCHECHIEN** Jihlava | Praha **TÜRKEI** Kadiköy/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 | Rhode Island, RI | Dallas, TX | Farmers Branch, TX | Harrison, OH | Indianapolis, IN | Los Angeles, CA | Milwaukee, WI | New York, NY | Pleasant Prairie, WI | Reno, NV

FINANZKALENDER 2013

21.–23. JANUAR	CHEUVREUX KONFERENZ, FRANKFURT
19. FEBRUAR	VERÖFFENTLICHUNG VORLÄUFIGE ZAHLEN 2012
21. MÄRZ	BILANZPRESSEKONFERENZ, STUTTGART ANALYSTENKONFERENZ, FRANKFURT
22. MÄRZ	BANKERS' DAY, PLIENING BEI MÜNCHEN
25.–28. MÄRZ	FRÜHLINGS-ROADSHOW
30. APRIL	VERÖFFENTLICHUNG 3M 2013
07. MAI	HAUPTVERSAMMLUNG, LUDWIGSBURG
17.–19. JUNI	SOMMER-ROADSHOW
30. JULI	VERÖFFENTLICHUNG 6M 2013
23.–25. SEPTEMBER	BERENBERG BANK UND GOLDMAN SACHS KONFERENZ, MÜNCHEN
31. OKTOBER	VERÖFFENTLICHUNG 9M 2013
04.–07. NOVEMBER	HERBST-ROADSHOW
11.–13. NOVEMBER	EIGENKAPITALFORUM DEUTSCHE BÖRSE AG, 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: Engelswerk, Seligenstadt
Bildnachweis: jupiterimages, Frank Reinhold,
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
