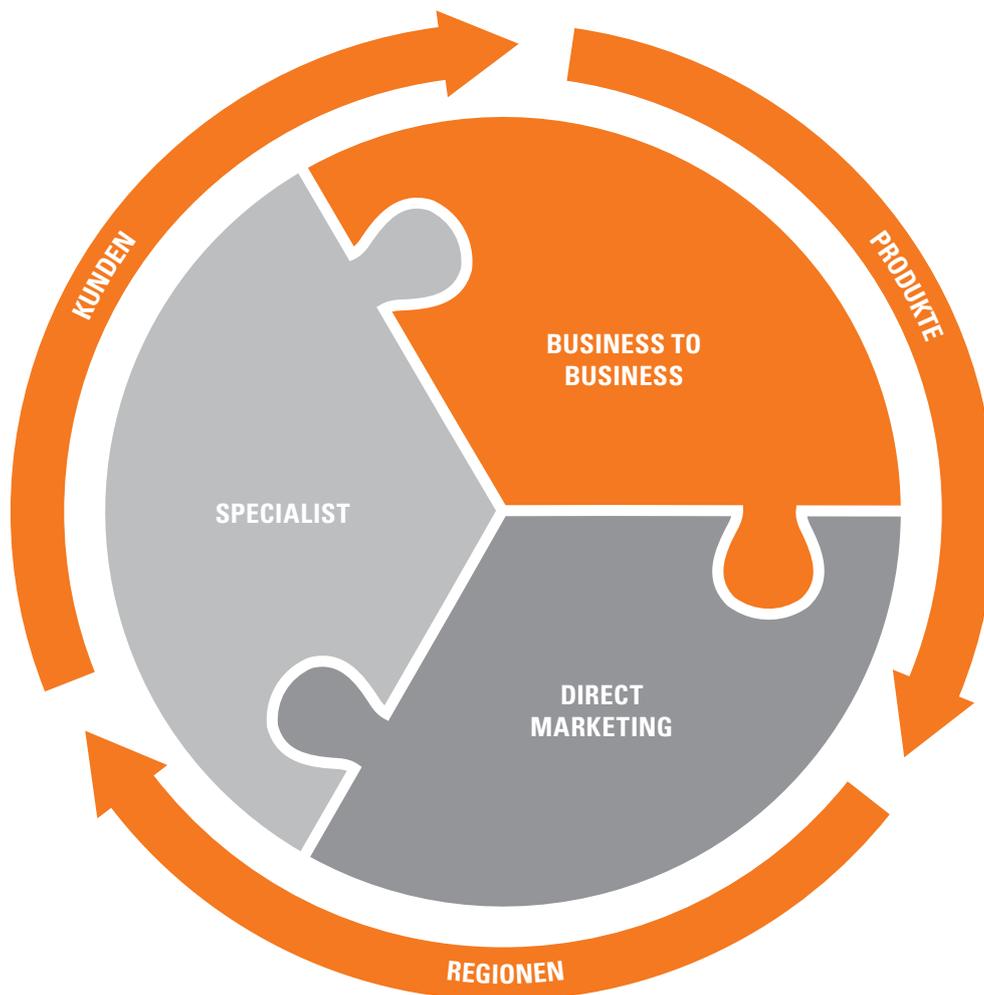


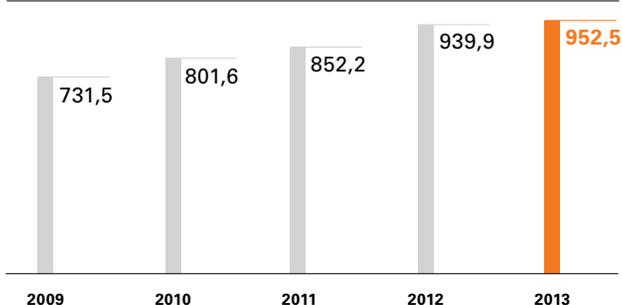
GESCHÄFTSBERICHT DES TAKKT-KONZERNS 2013



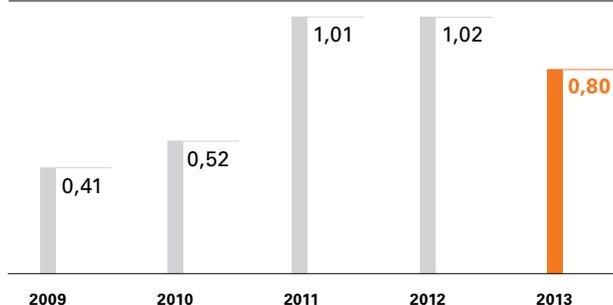
PORTFOLIO VON B2B-DIRECT-MARKETING-SPEZIALISTEN

AUSGEWÄHLTE KENNZAHLEN

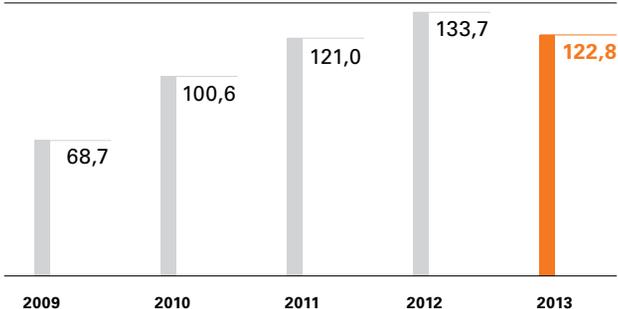
UMSATZ in Mio. Euro



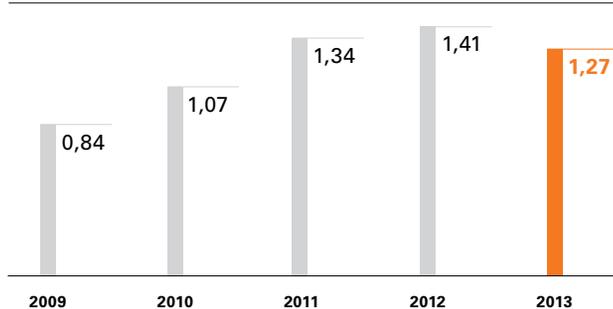
ERGEBNIS JE AKTIE in Euro



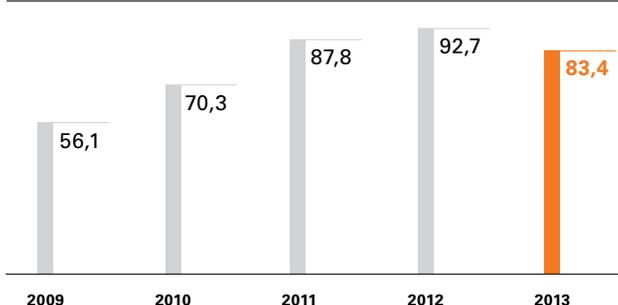
EBITDA TAKKT-KONZERN in Mio. Euro



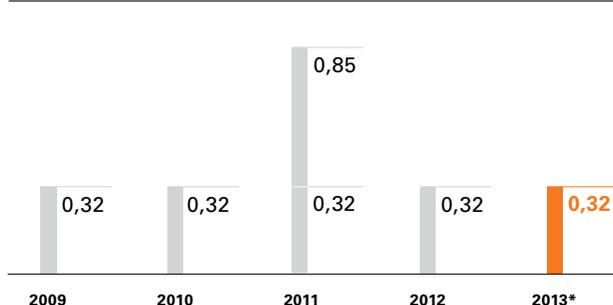
TAKKT-CASHFLOW JE AKTIE in Euro



TAKKT-CASHFLOW in Mio. Euro



DIVIDENDE JE AKTIE in Euro



*Dividendenvorschlag für das Geschäftsjahr 2013.
Die Zahlen für das Geschäftsjahr 2012 wurden aufgrund der geänderten Pensionsbilanzierung angepasst.

KENNZAHLEN TAKKT-KONZERN

<i>in Mio. Euro</i>	2009	2010	2011	2012*	2013
Umsatz	731,5	801,6	852,2	939,9	952,5
Veränderung in %	-21,5	9,6	6,3	10,3	1,3
EBITDA	68,7	100,6	121,0	133,7	122,8
in % vom Umsatz	9,4	12,6	14,2	14,2	12,9
EBIT	49,4	68,0	104,1	111,6	95,8
in % vom Umsatz	6,8	8,5	12,2	11,9	10,1
Ergebnis vor Steuern	42,4	59,0	95,6	100,0	81,2
in % vom Umsatz	5,8	7,4	11,2	10,6	8,5
Periodenergebnis	27,8	34,6	66,0	67,0	52,5
in % vom Umsatz	3,8	4,3	7,7	7,1	5,5
TAKKT-Cashflow	56,1	70,3	87,8	92,7	83,4
Auszahlungen für Investitionen	4,6	6,7	9,3	8,5	9,6
Auszahlungen für Akquisitionen	59,1	0,0	1,8	204,6	0,1
Abschreibungen und Wertminderungen	19,2	32,7	16,8	22,2	26,9
TAKKT-Cashflow je Aktie in Euro	0,84	1,07	1,34	1,41	1,27
Ergebnis je Aktie in Euro	0,41	0,52	1,01	1,02	0,80
Dividende je Aktie in Euro**	0,32	0,32	0,85	0,32	0,32
Langfristiges Vermögen	386,8	377,8	376,9	679,9	649,0
in % von Bilanzsumme	72,1	69,8	68,5	77,7	76,2
Konzerner Eigenkapital	242,1	251,7	301,0	303,7	332,5
in % von Bilanzsumme	45,1	46,5	54,7	34,7	39,0
Nettofinanzverschuldung	180,8	139,2	93,7	324,9	273,0
Bilanzsumme	536,4	541,4	549,8	874,5	851,8
ROCE in % (Return on Capital Employed)	10,8	14,8	23,0	18,1	12,5
TAKKT Value Added	-0,4	8,7	40,7	32,4	9,7
Mitarbeiter (Vollzeitbasis) zum 31.12.	1.768	1.807	1.869	2.351	2.389

* Die Zahlen für das Geschäftsjahr 2012 wurden aufgrund der geänderten Pensionsbilanzierung angepasst.

** Dividendenvorschlag für das Geschäftsjahr 2013.

UNTERNEHMENSSTRUKTUR ab 01. Januar 2014



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

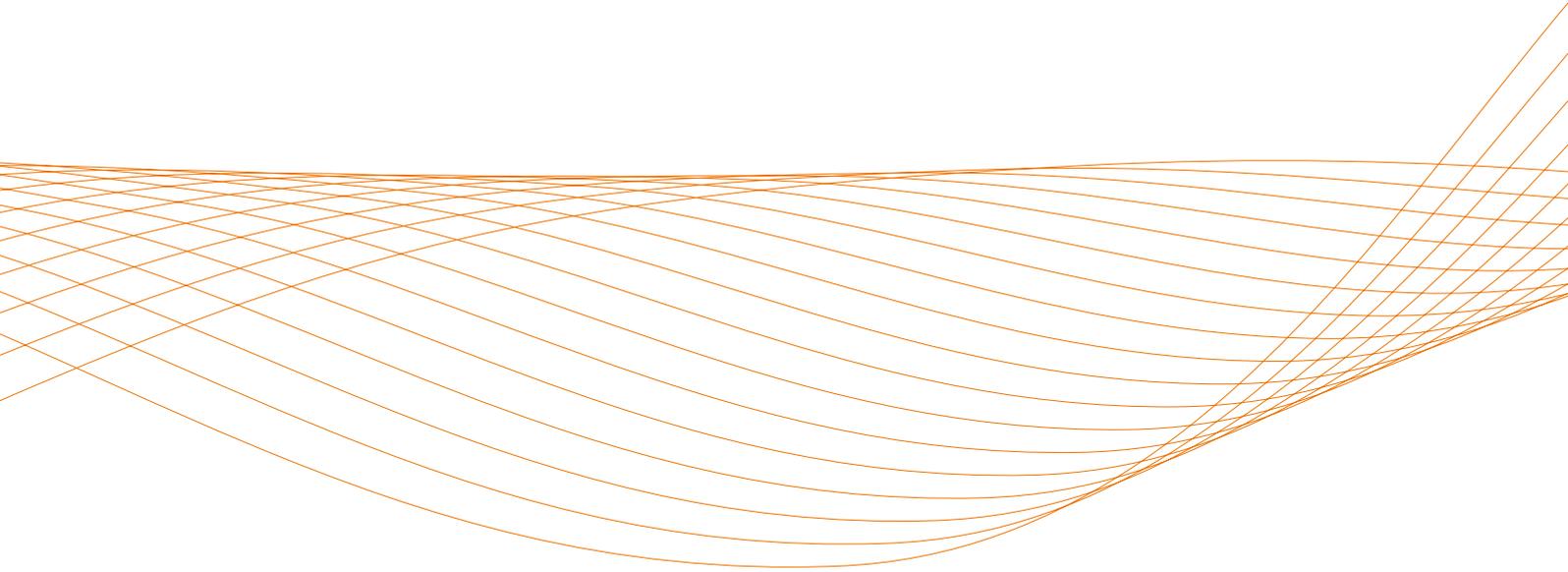
- Multi-Channel-Marken
- Web-focused-Marken

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	PORTFOLIO VON B2B-DIRECT-MARKETING-SPEZIALISTEN	
16	UNSERE SPARTEN: WELCHE PRODUKTE WIR VERKAUFEN	
23	AN DIE AKTIONÄRE	
	Brief des Vorstands	24
	Mitglieder des Vorstands	27
	TAKKT-Aktie und Investor Relations	28
	Bericht des Aufsichtsrats	32
	Mitglieder des Aufsichtsrats	35
37	LAGEBERICHT	
	GESCHÄFTSMODELL	
	Geschäftsfelder und Organisation	38
	Unternehmensziele und -strategie	42
	Steuerungssystem	44
	Innovation und Entwicklung	46
	Nachhaltigkeit und Mitarbeiter	48
	GESCHÄFTSJAHR	
	Rahmenbedingungen	51
	Geschäftsverlauf	53
	Umsatz- und Ertragslage	54
	Finanzlage	61
	Vermögenslage	65
	Unternehmensperformance	67
	Nachtragsbericht	69
	GESCHÄFTSAUSBLICK	
	Risikobericht	70
	Chancen- und Prognosebericht	78
	CORPORATE GOVERNANCE	
	Corporate Governance Bericht	83
	Vergütungsbericht	87
91	KONZERNABSCHLUSS	
	Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	92
	Konzerngesamtergebnisrechnung	93
	Konzernbilanz	94
	Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung	95
	Konzernkapitalflussrechnung	96
	Segmentberichterstattung	98
	Konzernanhang	102
	Glossar	163
	Standorte	166
	Finanzkalender	168

PORTFOLIO VON B2B-DIRECT-MARKETING-SPEZIALISTEN

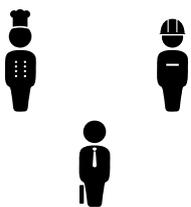
Gemeinsame Werte leben, individuelle Stärken nutzen,
voneinander lernen

Angesichts des Ziels, der weltweit führende B2B-Spezialversandhändler für Geschäftsausstattung zu sein, vereint der TAKKT-Konzern spezialisierte Gesellschaften mit ganz unterschiedlichen Stärken zu einem Portfolio. Jede Gesellschaft verfügt über ein ähnliches Geschäftsmodell, jedoch mit unterschiedlichem Fokus auf Kundengruppen, Produktpaletten sowie Vertriebsansätzen – wobei sich alle durch eine klare Ausrichtung auf B2B-Direct

Marketing für Geschäftsausstattung auszeichnen und mithilfe gleicher Wert- und Wachstumstreiber gesteuert werden. Jede Konzerngesellschaft soll dabei ihre individuellen Kompetenzen einbringen, die sie zum Erfolg geführt haben – und ihre speziellen Fähigkeiten nach dem Motto „Lernen von den Besten“ mit den anderen Gesellschaften teilen.

WIE SICH DIE GESELLSCHAFTEN VONEINANDER UNTERSCHIEDEN

Kundengruppen



Produktpaletten



Fokus der Marketing-
und Vertriebsansätze



Regionen
und Standorte

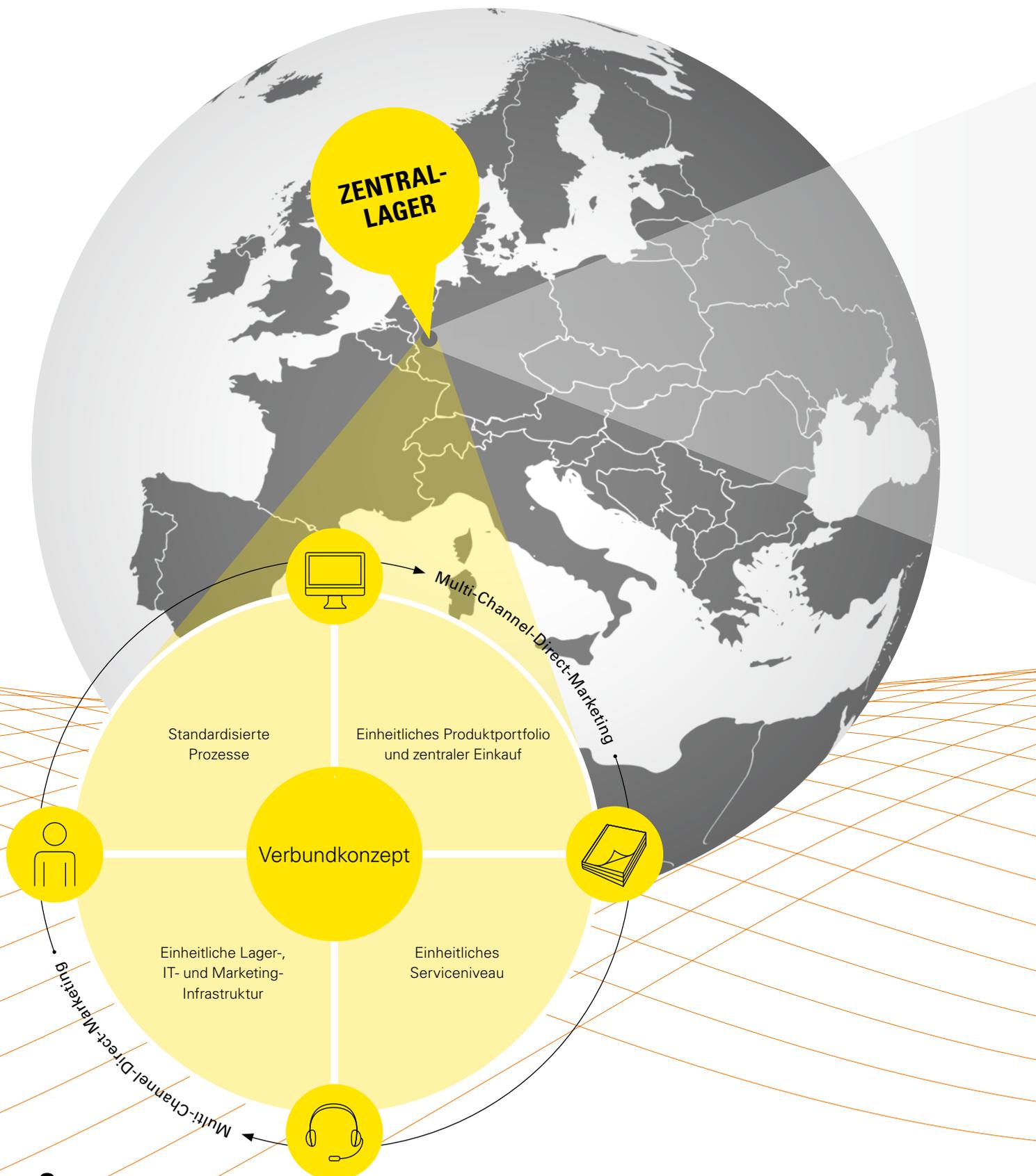


WAS UNS VERBINDET



DER SPEZIALIST FÜR BETRIEB, LAGER UND BÜRO

Stark im Verbund durch Standardisierung und Zentralisierung





1
einheitlicher
Katalog/Webshop
in 18 Ländern

Als Keimzelle des Konzerns bietet die Stuttgarter Gesellschaft KAISER+KRAFT seit 1945 Produkte für Betriebs-, Lager- und Büroausstattung an – getreu dem Motto „Alles für die Firma“. Das Geschäftsmodell fußt auf einem Verbundkonzept, das skalierbar ist und sich dazu eignet, auf weitere Länder ausgedehnt zu werden. KAISER+KRAFT ist in 18 europäischen Staaten vertreten. In jedem dieser Länder kommt der gleiche Katalog bzw.

Webshop mit den gleichen Produkten zum Einsatz – selbstverständlich jeweils in Landessprache und Landeswährung. Der Versand erfolgt für den Großteil der Produkte von den Zentralagarn in Kamp-Lintfort und Pfungstadt. Die Abwicklung des gesamten Geschäftsvolumens über eine Infrastruktur ermöglicht KAISER+KRAFT die Nutzung von Synergien und eine hohe Profitabilität.

DER MULTI-CHANNEL-SPEZIALIST FÜR VERPACKUNGSLÖSUNGEN

Immer nah am Kunden durch integriertes Marketing



Fax

Newsletter



29/8

29 aktive Anstöße über
8 Kanäle hat jeder Kunde
durchschnittlich

Als führender deutscher B2B-Versandhändler für Transportverpackungen bietet Ratioform aus Pliening (bei München) seinen Kunden aus unterschiedlichen Branchen seit 1979 „Alles zum Verpacken.“ Die Gesellschaft versteht es, alle Marketingmedien so effektiv zu nutzen, dass die Kunden mit hoher Wahrscheinlichkeit auf Ratioform stoßen, wenn sie nach geeignetem

Verpackungsmaterial suchen. Zugleich sind die Bestellkanäle untereinander vernetzt, so dass der Kunde individuelle und bedarfsgerechte Marketing-Impulse erhält. Bereits beim Erstkontakt evaluiert Ratioform das Potential jedes Kunden und versorgt ihn anhand dieser Einschätzung mit den Werbemitteln, die am besten zu seinem Bedarf passen.



DER STORAGE AND MATERIAL HANDLING SPEZIALIST

Passgenaue Lösungen durch geschickte Kundenführung



mindestens

120h

Produkttraining für jeden Telesales-Mitarbeiter

fester Ansprechpartner



Produktspezialist

INDIVIDUELLER BEDARF



KONKRETE LÖSUNGEN



Kunde

Als Komplettanbieter für Transport-, Lager- und Betriebsausstattung ist C&H Distributors in den USA einer der führenden B2B-Versandhändler für das verarbeitende Gewerbe. C&H wurde 1937 in Milwaukee gegründet und gehört seit 1988 zum TAKKT-Portfolio. Die Stärke der Konzerngesellschaft besteht in der ausgewiesenen Produktexpertise ihres Teams. Die Mitarbeiter kennen die Produkte sowie deren Praxiseinsatz und Funk-

tionalitäten, da sie vor ihrem Einsatz in der Kundenbetreuung ein umfassendes Training durchlaufen. Im Rahmen der telefonischen Beratung konzentrieren sich die Mitarbeiter darauf, die richtigen Fragen zu stellen und so gemeinsam mit dem Kunden passgenaue Lösungen zu finden – getreu dem Leitspruch „Make life easier for each customer“.

DER SPEZIALIST FÜR DIE GASTRONOMIEAUSSTATTUNG

Marktführer dank hoher Service- und Kundenorientierung



Als klassischer Branchenspezialist positioniert sich die US-amerikanische Konzerngesellschaft Hubert, die 1946 in Ohio gegründet wurde und seit 2000 zum TAKKT-Portfolio zählt. Hubert beliefert große Kantinen, Restaurant- und Hotelketten und den Lebensmittelhandel mit allen Produkten für die Gastronomieausstattung. In Nordamerika kann sich die Gesellschaft auf diesem

Feld als Marktführer bezeichnen. Hinter dem Geschäftsmodell steckt die Idee des „One-Stop-Shop“: Wer einen Gastronomiebetrieb oder eine neue Filiale eröffnet, kann bei Hubert aus einer Hand alle Gebrauchsgüter beziehen, die er dafür benötigt. Hubert beliefert mittlerweile auch Deutschland, Frankreich, die Schweiz und die Niederlande.



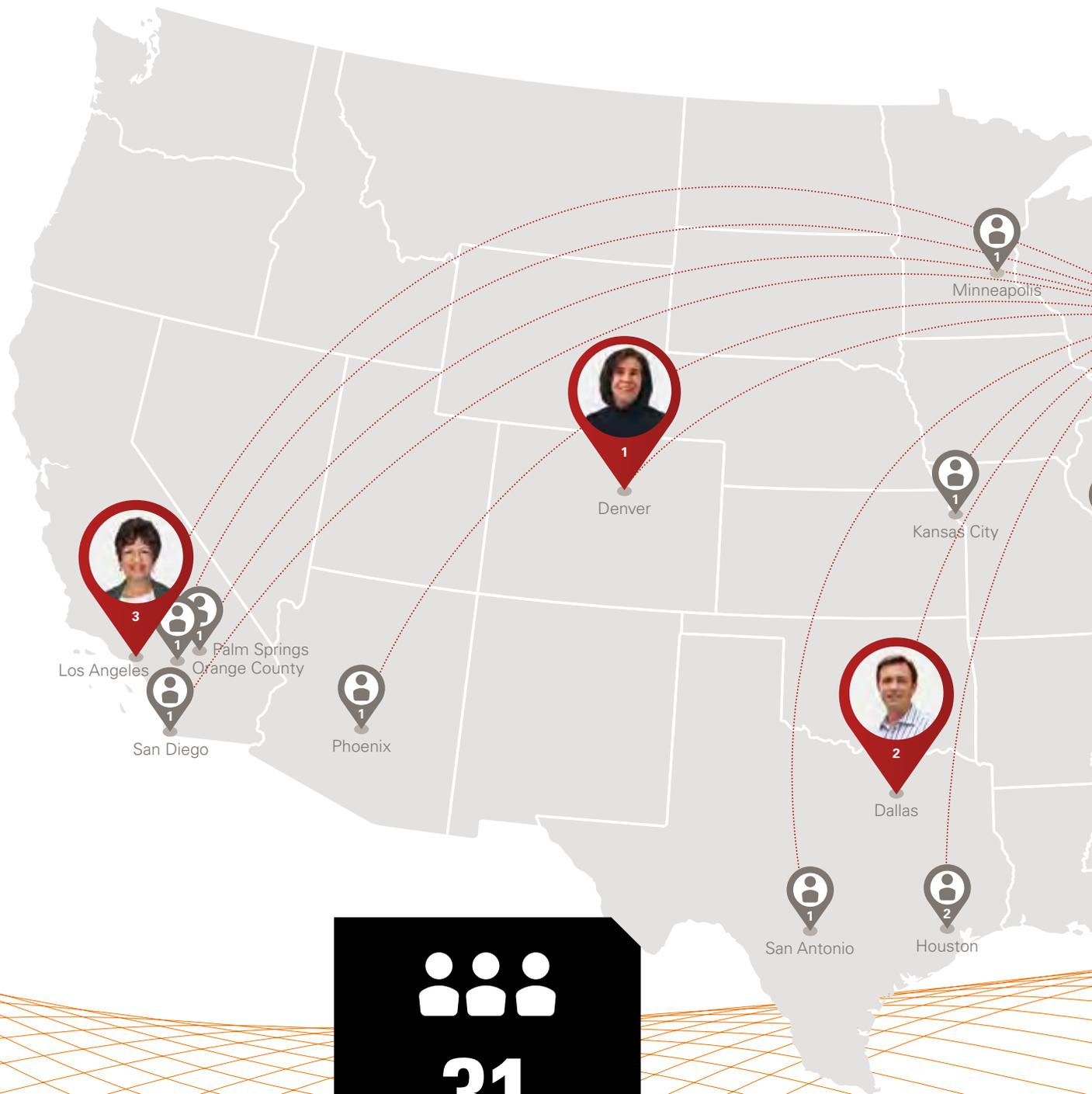
95%
unseres Produktsortiments
ist innerhalb von 24 Stunden
lieferbar



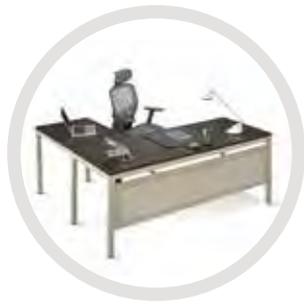
Individuelle
Kundenbetreuung

DER SPEZIALIST FÜR BÜROAUSSTATTUNG

Stark in der Akquise von Projekten




31
„Sales Reps“ in 23 Städten



NBF-SERVICE



UNTERSTÜTZUNG
VOR ORT

PLANUNG

LANDESWEITE
EINRICHTUNG

Als Produktspezialist aus dem US-amerikanischen Milwaukee vertreibt National Business Furniture (NBF) seit 1975 klassische amerikanische Büromöbel an Unternehmen, Schulen, Behörden und Gesundheitseinrichtungen. Zum TAKKT-Konzern zählt NBF seit dem Jahr 2006. Die Gesellschaft verfügt über ein akquisitionstarkes, gut vernetztes Außendienstteam in den US-Metropolen. Als Einrichtungsexperten sind die Vertriebsmitarbeiter

(sog. „Sales Reps“) auch auf die Betreuung von Projekten spezialisiert und statten zum Beispiel Unternehmen mit mehreren Standorten („Multi-Location-Accounts“) mit der Einrichtung für alle ihre Niederlassungen aus. Falls gewünscht, unterstützen die Sales Reps den Kunden auch bei der Planung seiner Räumlichkeiten – ganz nach dem Motto „Furniture that works. People who care“.

UNSERE SPARTEN

Welche Produkte wir verkaufen

5 SPARTEN UND ÜBER 200.000 PRODUKTE

Der TAKKT-Konzern teilt sich in fünf Sparten. TAKKT EUROPE gliedert sich dabei in die Sparten BEG (Kunden aus Industrie, Handel, Handwerk und Dienstleistungssektor) und PSG (Belieferung von Kunden aus unterschiedlichen Branchen). TAKKT AMERICA gliedert sich in die Sparten PEG (Kunden aus Industrie, Handel, Handwerk und Verwaltung), SPG (Fokus auf Gastronomie und Einzelhandel) und OEG (Lieferung an Dienstleister, öffentliche Einrichtungen, Behörden, Schulen und Kirchen). In jeder Sparte erbringt eine Servicegesellschaft zentrale Dienstleistungen für

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



BEG – BUSINESS EQUIPMENT GROUP

SPARTE

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

MARKEN

Multi-Channel-Marken

KAISER+KRAFT

gaerner

Germans

KWESTO

Topdeq

Web-focused-Marke

certeo.com

FAKTEN

1.106 MITARBEITER
61.000 PRODUKTE
1,5 MIO. KUNDEN

VERTRIEBSLÄNDER

**23 EUROPÄISCHE LÄNDER,
CHINA, JAPAN**

PRODUKTBEISPIELE



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

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

PSG – PACKAGING SOLUTIONS GROUP

SPARTE

**DER MULTI-CHANNEL-SPEZIALIST
FÜR VERPACKUNGSLÖSUNGEN**

MARKEN

Multi-Channel-Marke
ratioform

Web-focused-Marke


FAKTEN

324 MITARBEITER
6.000 PRODUKTE
150.000 KUNDEN

VERTRIEBSLÄNDER

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

PRODUKTBEISPIELE



Die Packaging Solutions Group (PSG) bildet die zweite Sparte innerhalb des Geschäftsbereichs TAKKT EUROPE und besteht aus den operativen Gesellschaften der Vertriebsmarken Ratioform und Davpack. Beide Marken vertreiben ein Komplettsortiment an Transport-Verpackungslösungen. Die im Geschäftsjahr 2012 übernommene Ratioform Verpackungen GmbH mit Sitz in Pliening bei München ist Deutschlands Marktführer im Multi-

Channel-Versandhandel für Transportverpackungen und darüber hinaus in fünf weiteren europäischen Ländern tätig. Alle Produkte, 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

DER STORAGE AND MATERIAL HANDLING SPEZIALIST

MARKEN

Multi-Channel-Marken



AVENUE
INDUSTRIAL SUPPLIES

Web-focused-Marke



FAKTEN

218 MITARBEITER
54.000 PRODUKTE
550.000 KUNDEN

VERTRIEBSLÄNDER

USA, KANADA, MEXIKO

PRODUKTBEISPIELE



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

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

SPG – SPECIALTIES GROUP

SPARTE

**DER SPEZIALIST FÜR DIE
GASTRONOMIEAUSSTATTUNG**

MARKEN

Multi-Channel-Marken

HUBERT®

Central
RESTAURANT PRODUCTS

Web-focused-Marke

DISPLAYS2GO

FAKTEN

699 MITARBEITER
90.000 PRODUKTE
550.000 KUNDEN

VERTRIEBSLÄNDER

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

PRODUKTBEISPIELE



Die Specialties Group (SPG) innerhalb des Geschäftsbereichs TAKKT AMERICA besteht aus den Vertriebsmarken Hubert in den USA, Kanada, Deutschland, Frankreich, der Schweiz und den Niederlanden sowie Central Restaurant Products und Displays2Go in den USA. Die Kunden entstammen dem Gastronomiektor und dem Einzelhandel. Hubert, gegründet 1946, ist US-Marktführer im Versandhandel von Bedarfsartikeln und Ausrüstungsgegenständen für diese beiden Sektoren. 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 wird der Vertrieb durch ein starkes Telesales-Team. Dabei ist das Sortiment verstärkt an den Bedarf kleinerer Kunden ausgerichtet. Das Web-focused-Angebot von GPA/Displays2Go ist die jüngste Vertriebsmarke der erfolgreichen Sparte und in den USA führender B2B-Direct-Marketing-Spezialist im Produktbereich Displays.

OEG – OFFICE EQUIPMENT GROUP

SPARTE

**DER SPEZIALIST FÜR
BÜROAUSSTATTUNG**

MARKEN

Multi-Channel-Marken



Web-focused-Marke

officefurniture.com®

FAKTEN

150 MITARBEITER
17.000 PRODUKTE
600.000 KUNDEN

VERTRIEBSLÄNDER

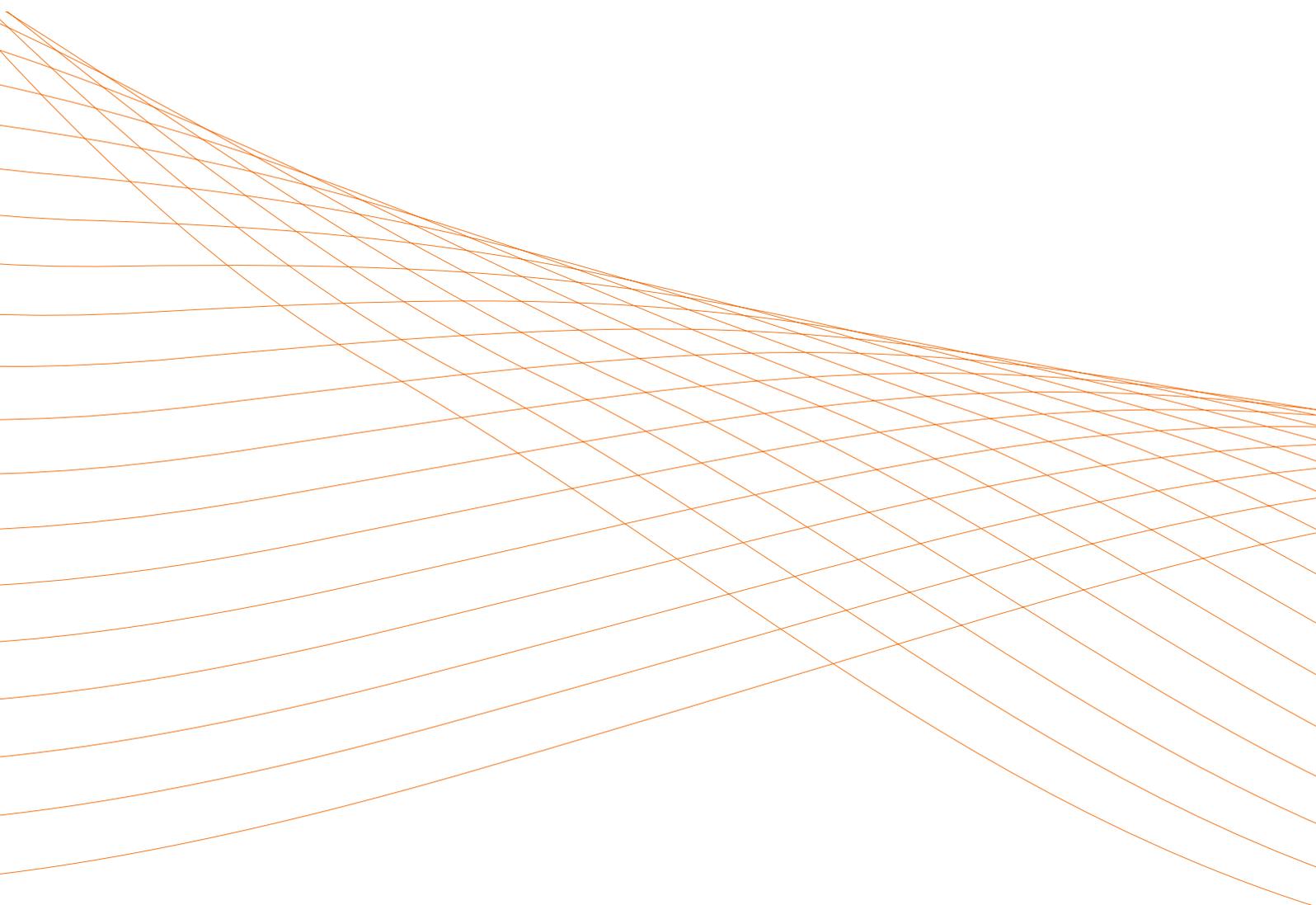
USA, KANADA

PRODUKTBEISPIELE



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

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



AN DIE AKTIONÄRE

Brief des Vorstands	24
Mitglieder des Vorstands	27
TAKKT-Aktie und Investor Relations	28
Bericht des Aufsichtsrats	32
Mitglieder des Aufsichtsrats	35

BRIEF DES VORSTANDS



Dr. Felix A. Zimmermann
Vorsitzender des Vorstands

Sehr geehrte Damen und Herren,

das Geschäftsjahr 2013 war von der schwierigen konjunkturellen Entwicklung geprägt. In Europa erholte sich die Wirtschaft zögerlicher als erwartet und das ansonsten starke US-Geschäft war in einzelnen TAKKT-Gesellschaften von Budgetkürzungen bei den bundesstaatlichen Einrichtungen betroffen.

In diesem Umfeld hat sich ein wesentlicher Aspekt unseres Geschäftsmodells bewährt: TAKKT verfügt über ein ausbalanciertes Portfolio aus B2B-Direct-Marketing-Unternehmen. Diese zeichnen sich durch unterschiedliche Produktsortimente, Absatzregionen und Vertriebskanäle aus und bedienen damit unterschiedliche Kundengruppen aus verschiedenen Branchen. Diese Diversifikation verringert die Abhängigkeit des Konzerns von einzelnen Sektoren oder Regionen und ermöglicht selbst in konjunkturell schwierigen Zeiten eine gewisse Stabilität und Kontinuität.

Nicht zuletzt deshalb haben wir uns im Geschäftsjahr 2013 erneut vergleichsweise gut geschlagen und können über zufriedenstellende Kennzahlen berichten. Auch wenn aufgrund der schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen das vorsichtigeren unserer drei Szenarien aus unserer Prognose aus dem Frühjahr 2013 eingetreten ist. Unser Umsatz ist um 1,3 Prozent auf 952,5 Millionen Euro gestiegen; währungs- und akquisitionsbereinigt war er um 2,6 Prozent rückläufig. Unsere wichtigste Ertragskennzahl, das Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA), belief sich auf 122,8 Millionen Euro. Die EBITDA-Marge lag mit 12,9 Prozent in der unteren Hälfte unseres langfristigen Zielkorridors von 12 bis 15 Prozent.

Zu den Werten des TAKKT-Konzerns gehört es, mit System zu handeln und die Entwicklung des eigenen Portfolios kontinuierlich kritisch zu prüfen. So sind wir im Oktober nach sorgfältiger Abwägung aller Optionen zu dem Schluss gekommen, das operative Geschäft unserer europäischen Konzerngesellschaft Topdeq bis Juni 2014 schrittweise einstellen zu müssen. Topdeq hat seit dem Konjunktur-

einbruch im Jahr 2009 operative Verluste geschrieben und blieb auch nach zweimaliger Repositionierung hinter unseren Wachstums- und Wertanforderungen zurück. Nach realistischer Prüfung aller Handlungsoptionen bot sich zur Aufgabe des Geschäfts keine verantwortbare Alternative. Diese Entscheidung war nicht einfach, aber notwendig. Verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln bedeutet in der Konsequenz auch, dass unrentable Geschäftszweige aufgegeben werden müssen.

Erfreuliches gibt es dagegen zur strategischen Weiterentwicklung unseres Konzerns zu berichten: Auf dem Weg vom klassischen Versandhändler zum integrierten Multi-Channel-Direct-Marketing-Unternehmen sind die TAKKT-Gesellschaften ein gutes Stück vorangekommen und vollziehen damit den nächsten logischen Schritt in der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells. Die konzernweite Initiative DYNAMIC haben wir im Berichtsjahr über zahlreiche Teilprojekte mit Leben gefüllt und auf allen Ebenen des Konzerns verankert. Der Schlüssel zum Erfolg lautet dabei „Lernen von den Besten“. Denn wie bereits angedeutet, hat jede unserer Konzerngesellschaften ihre individuellen Stärken, von denen die übrigen Sparten und der Konzern als Ganzes profitieren können. Der konzerninterne Wissensaustausch hat bereits vielversprechende Ergebnisse hervorgebracht, die wir Schritt für Schritt umsetzen werden. Hinsichtlich unseres Ziels, alle Konzerngesellschaften in Sachen integriertes Multi-Channel-Marketing auf Ballhöhe zu bringen sind wir auf einem guten Weg. Auch in diesem Jahr erwarten wir zählbare Ergebnisse und für das Jahr 2016 haben wir uns klar umrissene Ziele gesteckt, an denen wir uns messen lassen.

Messbar näher gerückt sind wir auch unserem Ziel, in Sachen Nachhaltigkeit bis 2016 Vorbild in unserer Branche zu sein. Nachhaltigkeit als die langfristige Balance zwischen wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Belangen ist längst integraler Bestandteil unserer Unternehmensstrategie. Im Berichtsjahr sind wir ein weiteres Stück dabei vorangekommen, die Ausrichtung auf nachhaltige Prozesse und Lösungen in unsere gesamte Wertschöpfungskette zu integrieren und organisatorisch zu verankern. So haben wir mit der Leistungsmarke EUROKRAFT Active Green erstmals klimaneutral gestellte Produkte erfolgreich an den Markt gebracht und den Großteil unserer Papierwerbemittel auf zertifiziert nachhaltige Quellen umgestellt. Seit Januar 2013 versenden wir zudem europaweit in 15 Ländern unsere Pakete CO₂-kompensiert.

Mit diesen Maßnahmen leisten wir nicht nur unseren Beitrag zum Umweltschutz. Vielmehr positionieren wir uns auch frühzeitig im Wettbewerbsumfeld. Unternehmen werden künftig bewusster als bislang darauf achten, sich Ihrer individuellen Verantwortung zu stellen und die Nutzung natürlicher Ressourcen über die gesamte Wertschöpfungskette zu erfassen und zu verringern. Wir sind daher fest überzeugt: Indem wir auf Nachhaltigkeit setzen, werden wir im Wettbewerb auf Dauer besser bestehen und profitabler wachsen. Unsere Fortschritte in Sachen Nachhaltigkeit haben wir 2013 in einem Zwischenbericht zusammengefasst.

Ein weiterer Höhepunkt des Geschäftsjahres 2013 war die erfolgreiche Platzierung von rund 20 Prozent der TAKKT-Aktien durch unseren Mehrheitsaktionär, die Franz Haniel & Cie. GmbH. Durch die Erhöhung des Streubesitzes ist die TAKKT-Aktie spürbar liquider und attraktiver geworden. Die gleichzeitige Ankündigung von Haniel, Mehrheitsaktionär zu bleiben, bildet für TAKKT eine hervorragende Voraussetzung, die Portfolio- und Wachstumsstrategie und die Entwicklung zum führenden Multi-Channel-Direct-Marketing-Unternehmen aktiv fortzusetzen.

Im Namen des gesamten Vorstands danke ich an dieser Stelle unseren Geschäftspartnern für die gute Zusammenarbeit sowie unseren Kunden und Aktionären für ihr anhaltendes Vertrauen. Besonderen Dank möchte ich unserem Vorstandskollegen Franz Vogel aussprechen. Nach mehr als 28 Jahren herausragender Arbeit – anfangs für KAISER+KRAFT, später für den TAKKT-Konzern – ist er Ende Febru-

ar 2014 in den wohlverdienten Ruhestand getreten. Franz Vogel hat bei TAKKT über fast drei Jahrzehnte hinweg wesentliche Impulse gesetzt und Außergewöhnliches geleistet. Für die Zukunft wünsche ich ihm alles erdenklich Gute. An dieser Stelle möchte ich seinen Nachfolger, Herrn Dirk Lessing, recht herzlich begrüßen. Der Aufsichtsrat der TAKKT AG hat Dirk Lessing mit Wirkung zum 01. Januar 2014 zum Vorstand der TAKKT AG bestellt. Zudem hat der Aufsichtsrat den Vertrag unseres Vorstandskollegen und Finanzvorstands Dr. Claude Tomaszewski um fünf Jahre bis Ende Oktober 2019 verlängert. Mit beiden Personalentscheidungen ist bei TAKKT weiter Stabilität und Kontinuität in der Vorstandsarbeit gewährleistet.

Den größten Beitrag zum Erfolg des TAKKT-Konzerns liefern die Menschen, die hier tagtäglich hervorragende Arbeit leisten. Unsere ehrgeizigen Ziele können wir nur mit ihrer Unterstützung 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 fortzuschreiben.

Auf das neue Geschäftsjahr 2014 blicken wir mit Optimismus. Angesichts der Konjunkturaussichten in Europa und Nordamerika sollten wir unseren Umsatz weiter steigern und eine erfreuliche Profitabilität erzielen können. TAKKT hat sich erneut eine klare Agenda gesetzt und wird auf dem Weg vom klassischen Versandhändler hin zum integrierten Multi-Channel-Direct-Marketing-Unternehmen weitere Meilensteine erreichen.

Stuttgart, im März 2014



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

MITGLIEDER DES VORSTANDS



Dr. Claude Tomaszewski
Vorstand, CFO

Dr. Felix A. Zimmermann
Vorsitzender des Vorstands, CEO

Dirk Lessing
Vorstand

TAKKT-AKTIE UND INVESTOR RELATIONS

Im Börsenjahr 2013 entwickelte sich die TAKKT-Aktie in einem starken Umfeld positiv und konnte um 28,5 Prozent zulegen. Der Mehrheitsaktionär Franz Haniel & Cie. GmbH platzierte zudem erfolgreich ein Paket von rund 20 Prozent der TAKKT-Aktien und reduzierte seine Beteiligung auf 50,3 Prozent der Anteile. In der Folge haben sich der Streubesitz, das Handelsvolumen und die Liquidität der TAKKT-Aktie deutlich verbessert.

TAKKT-AKTIE ENTWICKELT SICH BESSER ALS DER MARKT

Die deutschen Aktienmärkte haben sich im Berichtsjahr positiv entwickelt. Angetrieben durch eine expansive Geldpolitik und gute Konjunkturaussichten ab der Jahresmitte schlossen DAX und SDAX Ende Dezember um 25,5 Prozent bzw. 29,3 Prozent höher als noch ein Jahr zuvor. Beide Indizes erreichten 2013 den höchsten Stand seit ihrem Bestehen.

Eine ebenso gute Performance zeigte die TAKKT-Aktie. Sie bewegte sich nicht nur deutlich über dem Niveau des Gesamtjahres 2012, sondern erreichte inklusive der ausgeschütteten Dividende eine Jahresrendite von 31,5 Prozent und damit eine höhere Wertsteigerung als der relevante Vergleichsindex SDAX, in dem sie zum Jahresende 2013 mit einem Anteil von 2,46 Prozent enthalten ist. Nach einem guten Start in das Jahr 2013 verzeichnete die Aktie nach der Ankündigung der Platzierung von rund 20 Prozent der

Anteile durch die Franz Haniel & Cie. GmbH einen Rückgang. Nach der Durchführung der Platzierung konnte das Wertpapier jedoch wieder an Wert gewinnen und stieg bis auf das Jahreshoch von 15,52 Euro. Zum Jahresende verlor die TAKKT-Aktie einen Teil dieser Gewinne und schloss bei 13,49 Euro. Die Marktkapitalisierung der TAKKT AG belief sich dabei auf 885,1 (688,9) Millionen Euro.

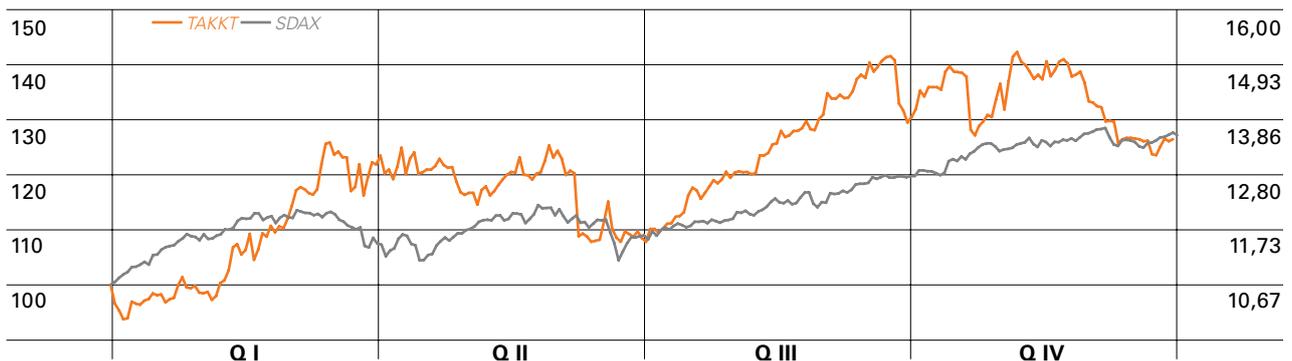
DEUTLICHE ERHÖHUNG DES STREUBESITZES DURCH HANIEL-PLATZIERUNG

Zudem hat sich die Attraktivität der TAKKT-Aktie in Folge der Platzierung des Aktienpakets durch die Franz Haniel & Cie. GmbH deutlich erhöht. Im Rahmen eines mehrtägigen Bookbuilding-Verfahrens zwischen dem 24. und 27. Juni 2013 konnte Haniel 13,2 Millionen Aktien erfolgreich am Markt platzieren. Bei den Käufern handelte es sich um institutionelle Investoren aus dem In- und Ausland. Dadurch reduzierte sich der Anteilsbesitz der Franz Haniel & Cie. GmbH an der TAKKT AG von 70,4 Prozent auf 50,3 Prozent. Gleichzeitig erhöhte sich der Streubesitz der TAKKT-Aktie deutlich auf 49,7 (29,6) Prozent bzw. 440,1 (203,9) Millionen Euro zum 31. Dezember 2013. Der Großteil dieser Aktien befindet sich im Besitz von institutionellen Anlegern aus Großbritannien, Deutschland und den USA. Ausweislich der im Oktober 2013 veröffentlichten Stimmrechtsmitteilung hält die Franklin Templeton Investment Management Limited 6,6 Prozent der Anteile.

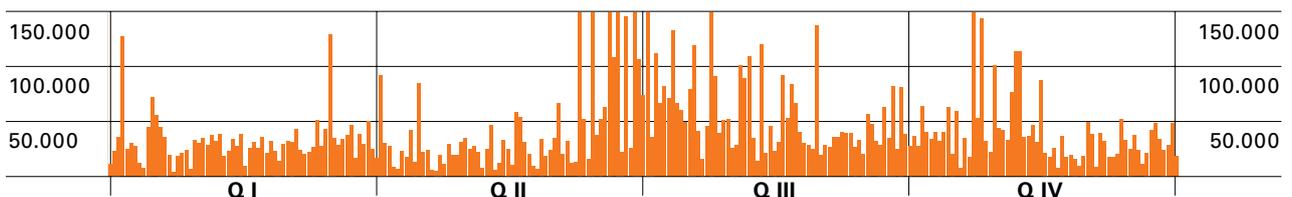
Kursentwicklung der TAKKT-Aktie (52-Wochen-Vergleich, SDAX als Vergleichsindex)

indiziert in Prozent

TAKKT-Kurs in Euro



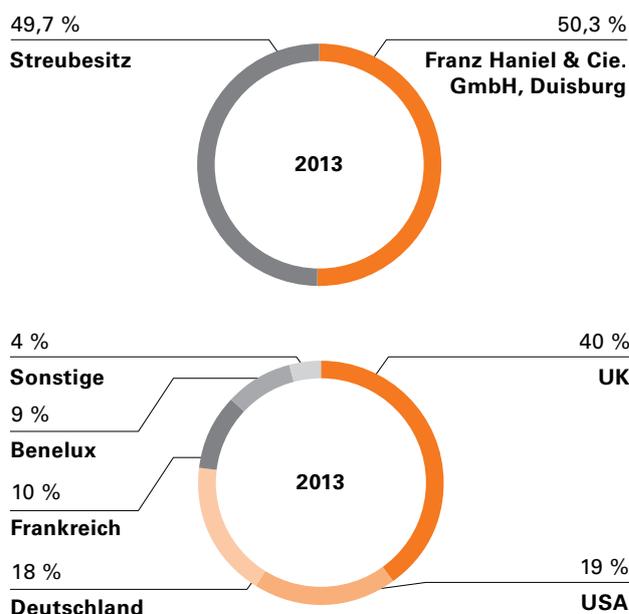
Handelsvolumen der TAKKT-Aktie (Tagesvolumen Xetra in Anzahl Stück im Jahr 2013*)



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

In der Folge der Platzierung verzeichnete TAKKT einen spürbaren Anstieg des Investoreninteresses. Die Erhöhung des Streubesitzes ging mit steigenden Handelsumsätzen an der Börse und einer höheren Liquidität der Aktie einher. Auf dem wichtigsten Handelsplatz Xetra wurden börsentäglich durchschnittlich 49.800 (32.600) Stück TAKKT-Aktien gehandelt. Insbesondere in den Wochen nach der Platzierung war eine starke Zunahme des Handels mit der Aktie zu verzeichnen. In einer Rangliste der Deutschen Börse, die alle 100 im MDAX und SDAX gelisteten Unternehmen umfasst, bedeutet dies zum Jahresende eine Verbesserung bei der Marktkapitalisierung auf Basis des Streubesitzes von Platz 73 auf Platz 67 und eine Verbesserung beim Börsenumsatz von Platz 77 auf Platz 74. Die im Jahr 2013 in Handelssysteme eingetragenen Blocktrades lassen darauf schließen, dass die TAKKT-Aktie auf außerbörslichen Plattformen in einer vergleichbaren Größenordnung wie auf Xetra gehandelt wird. Haniel wird nach eigener Aussage Mehrheitsaktionär bleiben und TAKKT auf dem eingeschlagenen Weg zum führenden Spezialisten für Multi-Channel Direct Marketing im B2B-Bereich weiter begleiten.

Aktionärsstruktur und regionale Verteilung des Streubesitzes institutioneller Investoren per 31. Dezember 2013*



* Für regionale Verteilung Näherungswerte, Basis: Bloomberg-Daten

Aktienkennzahlen (Fünf-Jahres-Übersicht)

Kennzahlen zur TAKKT-Aktie	Einheit	2009	2010	2011	2012	2013
Handelsdaten						
Schlusskurs* Jahresende	Euro	7,15	10,80	8,52	10,50	13,49
Höchstkurs*	Euro	9,15	11,10	12,44	11,88	15,52
Tiefstkurs*	Euro	5,00	7,20	8,21	8,50	9,71
Börsenwert Jahresende	Millionen Euro	469,1	708,6	559,0	688,9	885,1
Durchschnittlicher Tagesumsatz*	Tausend Aktien	20,7	19,7	23,8	32,6	49,8
Ausgegebene Aktien Jahresende	Millionen Aktien	65,6	65,6	65,6	65,6	65,6
Dividende						
Dividende je Aktie in Euro**	Euro	0,32	0,32	0,85	0,32	0,32
davon Basisdividende in Euro	Euro	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32
davon Sonderdividende in Euro	Euro	-	-	0,53	-	-
Ausschüttungsquote	Prozent	77,5	61,2	84,5	31,3	40,0
Dividendenrendite***	Prozent	4,0	4,5	7,9	3,8	3,0
Bewertungskennzahlen						
Ergebnis je Aktie (EPS)	Euro	0,41	0,52	1,01	1,02	0,80
TAKKT-Cashflow je Aktie	Euro	0,84	1,07	1,34	1,41	1,27

* Xetra-Handel.

** Dividendenvorschlag für das Geschäftsjahr 2013.

*** Zu Schlusskurs des Vorjahres.

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	Close Brothers Seydler Bank AG Kepler Capital Markets

INVESTOR RELATIONS**GLEICHBERECHTIGTE INFORMATION DER FINANCIAL COMMUNITY**

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

UMFASSENDES INFORMATIONSANGEBOT

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

SCHNELLIGKEIT UND TRANSPARENZ DER BERICHTERSTATTUNG

TAKKT legt großen Wert auf eine zeitnahe und informative Berichterstattung und präsentiert Zwischenergebnisse daher spätestens innerhalb eines Monats nach jedem Quartalsende. Großen Wert legt die Unternehmensführung auch auf die Qualität der veröffentlichten Informationen. Um die Analyse der Daten zu erleichtern, werden Sachverhalte in den Finanzberichten stets in gleicher Form und, soweit möglich, an derselben Stelle präsentiert. Treten im Vorjahresvergleich wesentliche Abweichungen auf, werden diese

erläutert. Besondere Einflüsse auf die Kennzahlen durch die Auswirkungen von Akquisitionen, Desinvestitionen oder Wechselkurschwankungen stellt TAKKT transparent dar.

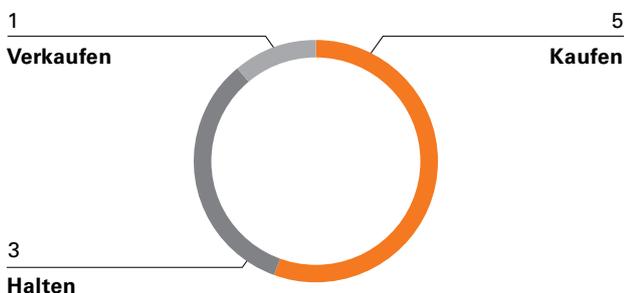
INTENSIVER DIALOG MIT INVESTOREN UND ANALYSTEN

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

- Im März eines jeden Jahres präsentiert TAKKT bei einer Bilanzpressekonferenz in Stuttgart und einer Analystenkonferenz in Frankfurt den Konzernabschluss.
- Der Vorstand nimmt regelmäßig an Kapitalmarktkonferenzen und Investorentagen teil, u. a. am Deutschen Eigenkapitalforum in Frankfurt, das die Deutsche Börse traditionell jährlich im November ausrichtet. Zu Beginn des Berichtsjahres haben Vorstand und Investor-Relations-Team zudem zum neunten Mal an der Kapitalmarktkonferenz von Kepler Cheuvreux in Frankfurt teilgenommen. Ende September war TAKKT auf der Berenberg Bank and Goldman Sachs German Corporate Conference in München vertreten.
- Zusätzlich führte das Unternehmen wieder zahlreiche Investorengespräche im Rahmen von Roadshows u. a. in London, New York, Edinburgh, Paris, Zürich und Frankfurt.
- Bei Einzelgesprächen und Gruppenpräsentationen in der Stuttgarter Unternehmenszentrale informierten sich Investoren über die aktuelle Geschäftsentwicklung, die Unternehmensstrategie und die Wachstumsperspektiven der TAKKT-Gruppe.
- Alle Informationen, die bei diesen und ähnlichen Veranstaltungen veröffentlicht werden, stellt TAKKT auf seiner Website zur Verfügung.

Die Wahrnehmung des Unternehmens am Kapitalmarkt zeigt sich unter anderem in der Zahl von Finanzanalysten, welche die TAKKT-Aktie regelmäßig beobachten. Fünf dieser insgesamt neun Analysten empfehlen zum 28. Februar 2014 den Kauf der Aktie.

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



NACHHALTIGE DIVIDENDENPOLITIK FORTGESETZT

Rund 350 Aktionäre und Gäste besuchten die 14. ordentliche Hauptversammlung der TAKKT AG am 07. Mai 2013 in Ludwigsburg. Dabei beschlossen die Anteilseigner mit großer Mehrheit, eine Dividende von 0,32 Euro je Aktie auszuschütten. Die Gesamtausschüttung belief sich auf rund 21,0 Millionen Euro, was einer Ausschüttungsquote von 31,3 Prozent des Periodenergebnisses entsprach.

Damit hält die TAKKT-Gruppe an ihrer nachhaltigen Dividendenpolitik fest, mit der sie zwei Ziele verfolgt. Zum einen sollen die Aktionäre durch Ausschüttungen unmittelbar vom operativen Erfolg der Gesellschaft profitieren, zum anderen will sich TAKKT finanzielle Freiräume für externes Wachstum erhalten. Daher sollen grundsätzlich etwa 30 Prozent des Periodenergebnisses als Basisdividende ausgezahlt werden, mindestens jedoch so viel wie die Basisdividende des Vorjahres. Sollte die Konzerneigenkapitalquote das obere Ende des selbstgesteckten Zielkorridors von 30 bis 60 Prozent erreichen bzw. übertreffen, kann TAKKT angesichts der Cashflow-Stärke seines Geschäfts zusätzlich eine Sonderdividende ausschütten.

STEPHAN GEMKOW ZUM VORSITZENDEN DES AUFSICHTSRATS GEWÄHLT

Die Aktionäre bestätigten Stephan Gemkow, den Vorstandsvorsitzenden der Franz Haniel & Cie. GmbH, auf der Hauptversammlung als Aufsichtsrat der TAKKT AG. Gemkow war durch Beschluss des

Amtsgerichts Stuttgart vom 14. Januar 2013 zum Mitglied des Aufsichtsrats bestellt und am 01. Februar 2013 zu dessen Vorsitzenden gewählt worden. Er folgte Prof. Dr. Klaus Trützschler nach, der seit dem 01. Februar 2013 als Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats amtiert.

Auch allen übrigen Punkten der Tagesordnung stimmte die Hauptversammlung mit großer Mehrheit zu. Die detaillierten Abstimmungsergebnisse sind unter www.takkt.de abrufbar.

FINANZKALENDER 2014

Der Finanzkalender für das Börsenjahr 2014 ist in diesem Geschäftsbericht auf Seite 168 abgebildet und regelmäßig in aktualisierter Form auf der TAKKT-Website abrufbar.

KONTAKT INVESTOR RELATIONS

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

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

BERICHT DES AUFSICHTSRATS



Stephan Gemkow
*Vorsitzender
des Aufsichtsrats*

Sehr geehrte Damen und Herren,

das Jahr 2013 war für TAKKT angesichts der konjunkturellen Entwicklung nicht einfach. Dennoch ließ sich der Konzern nicht von seinem Kurs abbringen und erzielte auch in schwierigem Fahrwasser gute Ergebnisse. Sein attraktives Geschäftsmodell erlaubt TAKKT eine solide Profitabilität und hohe Cashflows. Zudem konnte das Unternehmen seinen Umsatz 2013 dank der erfolgreichen Akquisitionen des Vorjahres weiter steigern. Mit Leben gefüllt wurde auch die konzernweite Initiative DYNAMIC, mit deren Umsetzung sich TAKKT in den kommenden Jahren Schritt für Schritt zum integrierten Multi-Channel-Unternehmen weiterentwickeln und seine starke Position im B2B-Versandhandel ausbauen will. In allen Phasen hat der Aufsichtsrat das Unternehmen und den Vorstand eng begleitet und unterstützt.

GESCHÄFTSVERLAUF UND PERSONALÄNDERUNGEN

Der Aufsichtsrat tagte im Geschäftsjahr 2013 fünfmal. Gegenstand der Sitzungen waren v. a. der aktuelle Geschäftsverlauf, die Prüfung der strategischen Optionen für die Zukunft von Topdeq, mögliche weitere Akquisitionen sowie die Weiterentwicklung des TAKKT-Konzerns zum Multi-Channel-Unternehmen. 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 Fragen der Corporate Governance und Compliance sowie eine sich daran orientierende Regelung der Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung.

Der Personalausschuss tagte im Berichtsjahr dreimal. Dabei wurden Anpassungen der Vorstandsvergütung im Rahmen des bestehenden Vergütungssystems behandelt sowie über Vorstandspersonalien beraten. Im Dezember 2013 hat der Personalausschuss dem Aufsichtsrat Herrn Dirk Lessing als neues Vorstandsmitglied vorgeschlagen. Der Aufsichtsrat ist diesem Vorschlag gefolgt. Zum 01. Januar 2014

hat Herr Dirk Lessing sein Amt angetreten und löst damit Herrn Franz Vogel ab, der Ende Februar 2014 nach mehr als 28-jähriger Tätigkeit – zunächst für KAISER+KRAFT, später für den TAKKT-Konzern – seinen wohlverdienten Ruhestand antrat. Wir danken Herrn Vogel sehr herzlich für die erfolgreiche Arbeit, die er für die TAKKT-Gruppe geleistet hat, und wünschen ihm für die Zukunft alles erdenklich Gute. Außerdem hat der Aufsichtsrat auf Vorschlag des Personalausschusses den Vertrag von Herrn Dr. Claude Tomaszewski um fünf Jahre bis Ende Oktober 2019 verlängert. Mit der Berufung von Herrn Lessing und der Vertragsverlängerung von Herrn Dr. Tomaszewski ist die Kontinuität in der Vorstandsarbeit gewährleistet.

Zu Beginn des Geschäftsjahres 2013 gab es auch im Aufsichtsrat personelle Veränderungen. Herr Stephan Gemkow, seit August 2012 Vorstandsvorsitzender der Franz Haniel & Cie. GmbH, wurde mit Beschluss vom 14. Januar 2013 gerichtlich als Aufsichtsratsmitglied der TAKKT AG bestellt und zum 01. Februar 2013 als Nachfolger von Herrn Prof. Dr. Klaus Trützschler zum Vorsitzenden gewählt. Die Aktionäre bestätigten Herrn Stephan Gemkow auf der 14. ordentlichen Hauptversammlung am 07. Mai 2013 als Aufsichtsrat.

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 stets konstruktiv und offen geführt. Bei Bedarf wurden diese durch weitere Erörterungen zwischen dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats und dem Vorsitzenden des Vorstands ergänzt. Bei Sachverhalten, die vom Aufsichtsrat zu entscheiden waren, hat der Aufsichtsrat stets zeitnah Beschlüsse gefasst.

AM CORPORATE GOVERNANCE KODEX ORIENTIERT

Der Aufsichtsrat legt Wert darauf, seine Kontrollaufgaben kontinuierlich und intensiv zu erfüllen. Diese Selbstverpflichtung wird 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 2013 erneut die Entsprechenserklärung zu den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex unterzeichnet. Weitere Erläuterungen hierzu finden sich im Corporate-Governance-Bericht dieses Geschäftsberichts und auf der Internetseite der TAKKT.

UNVERÄNDERTE DIVIDENDE

Vorstand und Aufsichtsrat werden der Hauptversammlung im Mai 2014 vorschlagen, eine unveränderte Dividende von 0,32 Euro je Aktie zu zahlen. Das entspricht einer Ausschüttungsquote von 40,0 Prozent des Periodenergebnisses. Die Aktionäre profitieren damit weiterhin 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 GmbH & Co. KG, Stuttgart, mit der Abschlussprüfung für das Geschäftsjahr 2013 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 Pensionsrückstellungen, die Angaben zu nahe stehenden Unternehmen und Personen sowie die Kapitalflussrechnung. Mit Blick

auf den Konzern legten die Abschlussprüfer ihren Schwerpunkt auf die Auswirkungen aus der geplanten Aufgabe des Topdeq-Geschäfts, die Berichterstattung der ausländischen Wirtschaftsprüfer, die Impairment-Tests, die Konsolidierungsmaßnahmen 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 Konzernabschluss 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

Der Mehrheitsaktionär des TAKKT-Konzerns, die Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg, hat seine Beteiligung an TAKKT im Juni 2013 durch die erfolgreiche Platzierung eines Aktienpakets bei einer breiten Investorenbasis auf 50,3 Prozent der Anteile reduziert. In der Folge haben sich der Streubesitz, das Handelsvolumen und die Liquidität der TAKKT-Aktie weiter deutlich verbessert. Auch nach der Platzierung dieser Aktien am Kapitalmarkt hält die Franz Haniel & Cie. GmbH die Mehrheit der TAKKT-Aktien. Gemäß § 312 AktG hat der Vorstand daher für das vergangene Geschäftsjahr einen Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen verfasst. Die Ebner Stolz GmbH & Co. KG, Stuttgart, hat hierzu nach § 313 AktG einen Prüfungsbericht erstellt. Die Prüfung ergab keine Beanstandungen. Der Abschlussprüfer erteilte folgenden Bestätigungsvermerk: „Nach unserer pflichtgemäßen Prüfung und Beurteilung bestätigen wir, dass erstens die tatsächlichen Angaben des Berichts richtig sind, zweitens bei den im Bericht aufgeführten Rechtsgeschäften die Leistungen der Gesellschaft nicht unangemessen hoch waren und drittens bei den im Bericht aufgeführten Maßnahmen keine Umstände für eine wesentlich andere Beurteilung als die durch den Vorstand sprechen.“ Der Aufsichtsrat hat den Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen und den entsprechenden Prüfungsbericht geprüft und gemäß § 314 AktG gebilligt. Das Gremium hatte keine Einwände gegen den Abhängigkeitsbericht und die darin enthaltene Schlussklärung des Vorstands, die im Corporate-Governance-Bericht dieses Geschäftsberichts abgedruckt ist.

Wir danken den Aktionären der TAKKT AG dafür, dass sie uns auch im Jahr 2013 erneut ihr Vertrauen geschenkt haben. Allen Mitarbeitern des Konzerns danken wir für ihren Einsatz und ihre hervorragende Leistung im Jahr 2013. Dem Vorstand gilt Dank für die vertrauensvolle und partnerschaftliche Zusammenarbeit.

Stuttgart, im März 2014



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

Dr. Florian Funck

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

Dr. Johannes Haupt

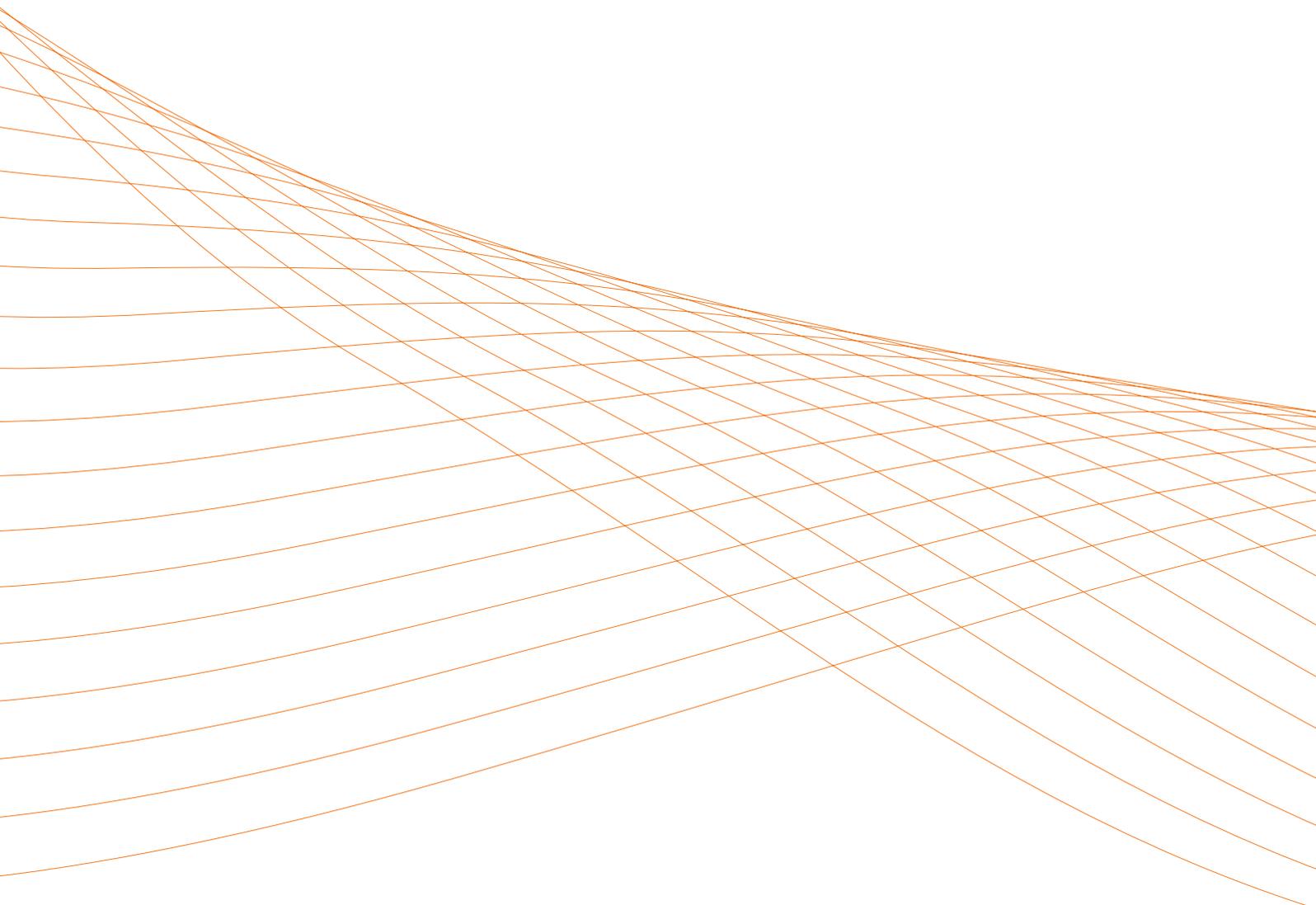
Vorsitzender der Geschäftsführung
(CEO) der E.G.O. Blanc und
Fischer & Co. GmbH,
Oberderdingen

Thomas Kniehl

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

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

Universitätsprofessor an der
Ludwig-Maximilians-Universität
München



LAGEBERICHT

GESCHÄFTSMODELL

Geschäftsfelder und Organisation	38
Unternehmensziele und -strategie	42
Steuerungssystem	44
Innovation und Entwicklung	46
Nachhaltigkeit und Mitarbeiter	48

GESCHÄFTSJAHR

Rahmenbedingungen	51
Geschäftsverlauf	53
Umsatz- und Ertragslage	54
Finanzlage	61
Vermögenslage	65
Unternehmensperformance	67
Nachtragsbericht	69

GESCHÄFTSAUSBLICK

Risikobericht	70
Chancen- und Prognosebericht	78

CORPORATE GOVERNANCE

Corporate Governance Bericht	83
Vergütungsbericht	87

LAGEBERICHT DER TAKKT AG UND DES KONZERNES

GESCHÄFTSMODELL

GESCHÄFTSFELDER UND ORGANISATION

In einem dauerhaft attraktiven Marktumfeld positioniert sich TAKKT als Portfolio von B2B-Spezialversandhändlern für Geschäftsausstattung mit einer Mehr-Marken-Strategie. Nachhaltige Chancen ergeben sich durch die strukturellen Markttrends, die die Unternehmensgruppe mit ihren Wettbewerbsstärken bedient.

B2B-SPEZIALVERSANDHANDEL FÜR GESCHÄFTSAUSSTATTUNG

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

Das Branchenumfeld lässt sich anhand folgender Kriterien abgrenzen:

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

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

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

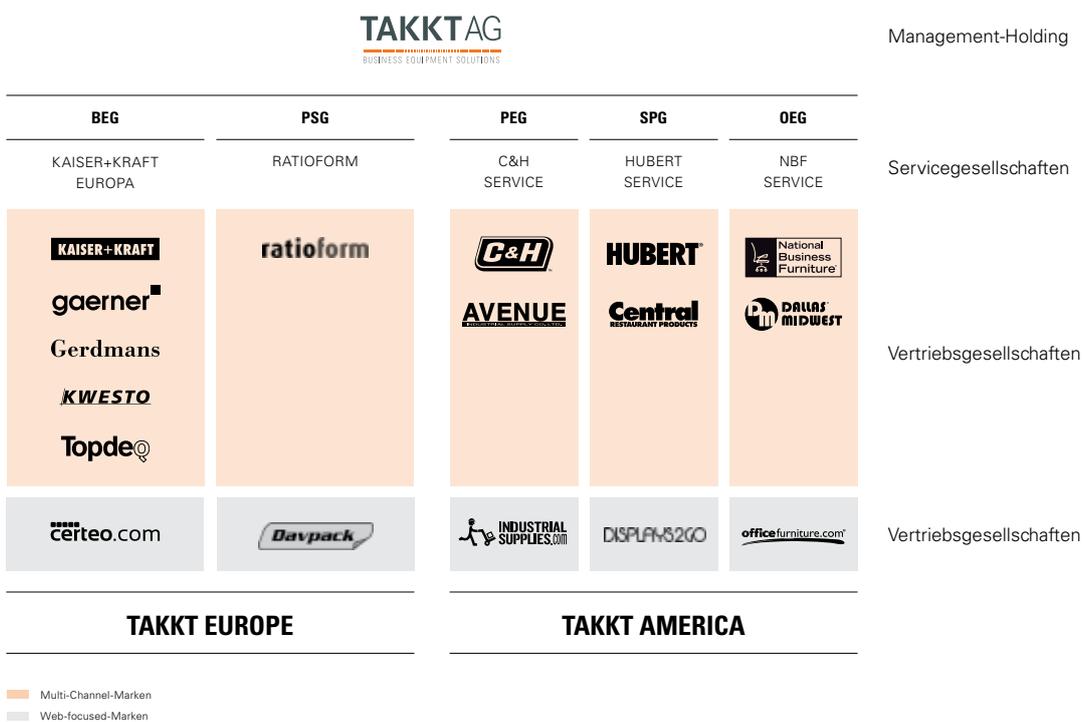
KLARE ORGANISATIONSSTRUKTUR

Die Organisationsstruktur des TAKKT-Konzerns stellt sich wie folgt dar:

- Die **TAKKT AG** ist als **Management-Holding** für die Steuerung aller Gesellschaften nach den gleichen Wert- und Wachstumstreibern verantwortlich. Ihre Aufgaben bestehen in den klassischen Holdingfunktionen und der Weiterentwicklung der Konzernstrategie. Zudem fördert und organisiert die Holding den Know-how-Transfer zwischen den Sparten. Für Zwecke der Berichterstattung sind die Sparten Business Equipment Group und Packaging Solutions Group zum Geschäftsbereich TAKKT EUROPE zusammengefasst. Die Plant Equipment Group, Specialties Group und Office Equipment Group sind im Geschäftsbereich TAKKT AMERICA vereint.
- Auf der zweiten Ebene gliedert sich der Konzern in fünf **Sparten** mit unterschiedlich ausgerichteten Geschäftsmodellen, die in der Grafik auf der nächsten Seite dargestellt sind. In den Sparten erbringen die **Servicegesellschaften** zentrale Dienstleistungen für die einzelnen **Vertriebsgesellschaften** und betreuen z. B. den Einkauf, das Marketing, die Logistik und die IT. Hinter den Vertriebsgesellschaften stehen **Multi-Channel- sowie Web-focused-Marken**.

Der Geschäftsbereich **TAKKT EUROPE** verfügt über 59 Standorte. Die Business Equipment Group (BEG) verfolgt eine zentralisierte Lagerstrategie und setzt auf zwei Zentrallager in Deutschland, ergänzt durch einige wenige Regionallager für die Auslieferung von Produkten, die sich stärker am lokalen Bedarf orientieren. Bei der Lagerstrategie der Packaging Solutions Group (PSG) steht der Servicegedanke noch stärker im Vordergrund. Die Kunden erwarten eine sehr schnelle Verfügbarkeit der benötigten Verpackungsmaterialien, ganz gleich wo sie sich befinden. Aus diesem Grund verfolgt die Sparte eine dezentralere Lagerstrategie. Im Geschäftsbereich TAKKT EUROPE bestehen derzeit insgesamt drei Zentrallager und 19 Regionallager.

Unternehmensstruktur ab 01. Januar 2014



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

- Die **Packaging Solutions Group (PSG)** bietet als Verpackungsspezialist in sechs europäischen Ländern rund 6.000 verschiedene Transportverpackungen für Unternehmen unterschiedlichster Branchen an. Exemplarische Produkte sind etwa Faltkartons, Verpackungspolster, Versandpaletten oder Stretchfolie.

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

- Die **Plant Equipment Group (PEG)** vertreibt als Industrieaus-

statter rund 54.000 Produkte aus den Bereichen Transport, Lager und Betrieb an Unternehmen in den USA, Kanada und Mexiko. Exemplarische Produkte sind etwa Containersysteme, Etagenwagen oder Schwerlastregale.

- Die **Specialties Group (SPG)** vertreibt als Spezialist für Gastronomieausstattung und Verkaufsförderung rund 90.000 Artikel und Einrichtungsgegenstände für Hotels, Restaurants und Einzelhandel in den USA und Kanada sowie in vier Ländern Europas. Exemplarische Produkte sind etwa Buffet- und Küchenausstattung sowie Verkaufsdysplays.

- Die **Office Equipment Group (OEG)** bietet in den USA und Kanada rund 17.000 Büromöbelprodukte an. Zu den Kunden zählen neben Unternehmen auch Schulen, Kirchen, Behörden und der Gesundheitssektor. Exemplarische Produkte sind etwa Bürostühle und Schreibtische, Konferenztische oder Möbel für den Empfangsbereich.

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

MEHR-MARKEN-STRATEGIE UND EFFIZIENTE KUNDENANSPRACHE ALS ERFOLGSFAKTOREN

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

- **Multi-Channel-Marken** kombinieren das klassische Kataloggeschäft, das eher mittelgroße und größere Unternehmen anspricht, mit einem Online-Angebot und – wo sinnvoll – mit Mitarbeitern für telefonische Ansprache und Außendienst zu einem integrierten Ansatz. Katalog und Webshop führen bei diesem Ansatz ein nahezu 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 IT-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 seine Geschäftsbeziehung zu TAKKT.
- Über **Web-focused-Marken** spricht TAKKT Kunden an, die mit dem klassischen Kataloggeschäft und den dazugehörigen Online-Angeboten bisher nicht effizient erreicht werden können.

ten. Dies sind v. a. kleinere Betriebe mit einem vergleichsweise geringen Bedarf. Im Idealfall ist die Kundenbeziehung im reinen Internetgeschäft von der ersten Bestellung an profitabel – 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 bei Web-focused-Marken flexibler an die sich schnell ändernden Bedürfnisse dieser Kundengruppe anpassen. Wesentliche Erfolgsfaktoren für den Vertrieb sind effektive Suchmaschinenoptimierung und Internet Marketing, um den eigenen Online-Shop prominent zu platzieren und damit die Aufmerksamkeit potentieller Kunden zu gewinnen.

MEHRWERT FÜR DEN KUNDEN – ÜBER REINEN VERSANDHANDEL HINAUS

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

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

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

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

- TAKKT nutzt einen äußerst fragmentierten Lieferantenpool und pflegt langjährige und eingespielte Lieferantenbeziehungen. Auch auf der Kundenseite ist TAKKT breit diversifiziert und daher unabhängig von einzelnen Großaufträgen oder Großkunden.

- Das Marktumfeld vieler TAKKT-Gesellschaften ist durch erhebliche Markteintrittsbarrieren geschützt. Ein potenzieller neuer Wettbewerber muss zunächst signifikant in Marketing, IT und Logistik investieren und mehrjährige Anlaufverluste in Kauf nehmen, bevor er die branchentypischen Margen realisieren kann. Diese Investitionen zahlen sich nur dann aus, wenn ein Unternehmen es schafft, einen treuen Kundenstamm aufzubauen, der regelmäßig wieder kauft.

MARKTENTWICKLUNGEN FÖRDERN BEWÄHRTES GESCHÄFTSMODELL

Nachhaltige Chancen für TAKKT ergeben sich aus Sicht der Unternehmensführung durch sechs 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 Vertriebsweg, die Spezialisierung der Sortimente und das umfassende Serviceangebot für den Kunden.

Markttrend	Wettbewerbsstärke
Große Unternehmen konsolidieren ihre Geschäftsbeziehungen zunehmend auf wenige kompetente Partner. Konzentrieren sie sich auf einige wenige Lieferanten, reduziert sich die Zahl der Ansprechpartner und die Aufträge lassen sich effizienter verwalten.	TAKKT stellt Sortimente zusammen, die in Breite und Tiefe den Bedarf seiner Kunden an langlebigen Ausrüstungsgütern abdecken. Dabei positioniert sich TAKKT mit seinem Geschäftsmodell als B2B-Spezialversandhändler für Geschäftsausstattung , der seinen Kunden ein umfassendes Angebot 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.	TAKKT stiftet Mehrwert für den Kunden, indem das Angebot hunderter Lieferanten effizient gebündelt und übersichtlich präsentiert wird. Hierdurch werden Prozesse verkürzt und Transaktionskosten reduziert. TAKKT bietet eine Vorauswahl hochwertiger Qualitätsprodukte, ausgereiften Service, attraktive Bedingungen und eine schnelle Lieferung über ausgefeilte Logistiksysteme, die auf die Zielländer individuell zugeschnitten sind.
Unternehmen greifen beim Einkauf immer häufiger auf elektronische Bestellwege zurück. Sie übermitteln ihre Order per E-Mail, über das Internet oder ein hauseigenes E-Procurement-System.	TAKKT bietet nach Kundenbedürfnissen differenzierte E-Commerce-Lösungen – vom klassischen Webshop bis zur elektronischen Einbindung des Produktangebots in das Warenwirtschaftssystem des Kunden (E-Procurement).
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 immer dort präsent ist, wo der Kauf getätigt werden soll.	TAKKT kombiniert und integriert im Multi-Channel-Marketing alle Vertriebskanäle, die beim Empfänger eine Kaufentscheidung auslösen können. Damit sind die Gesellschaften mit ihrem Angebot dort präsent, wo die Kunden nach Produkten suchen. Jede Bestellung wird dabei einheitlich über effiziente IT-Systeme abgewickelt – unabhängig von der Art der Auftragsanbahnung oder -erfassung.
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 Geschäftspartnern mit ihren Servicegesellschaften eigenständige Marketing- und Vertriebsstrategien, die auf ihre jeweiligen regionalen Marktgegebenheiten, Produkte und Zielgruppen ausgerichtet sind.
Unternehmen entscheiden sich zunehmend für nachhaltig wirtschaftende Geschäftspartner , deren Wertschöpfungskette aktiv nach ökologischen und sozialen Aspekten gemanagt wird.	TAKKT berücksichtigt die Anforderungen seiner Kunden in Sachen Nachhaltigkeit auf allen Wertschöpfungsstufen – unter anderem im Einkauf, im Marketing und in der Logistik. Ein konzernweites Programm verankert das Thema Nachhaltigkeit im Tagesgeschäft und bündelt die einzelnen Maßnahmen.

UNTERNEHMENSZIELE UND -STRATEGIE

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

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

PROFITABEL WACHSEN

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

Das **organische Wachstum** wird durch folgende Initiativen gefördert:

- **Ausweitung des E-Commerce:** Da E-Commerce Geschäftsbeziehungen vereinfacht und Beschaffungsprozesse verschlankt, wird diese Form des Handels auch im B2B Direct Marketing zunehmend bedeutender. TAKKT entwickelt seine E-Commerce-Aktivitäten daher konsequent weiter und intensiviert zum Beispiel den Aufbau kundenindividueller E-Procurement-Systeme, das Content Management im Web-Shop und die Suchmaschinenoptimierung. Bis zum Jahr 2016 möchte TAKKT den Anteil

des Auftragseingangs über E-Commerce von heute 28 Prozent auf dann 35 bis 45 Prozent steigern.

- **Ausbau zusätzlicher Multi-Channel-Aktivitäten:** Ein angemessener Mix der Aktivitäten Print, Online, Tele und Field – integriertes Multi-Channel Direct Marketing – wird für einen erfolgreichen Vertrieb im B2B-Spezialversandhandel zunehmend wichtiger. Hintergrund des integrierten Multi-Channel-Ansatzes ist die Feststellung, dass sich das Verhalten der Geschäftskunden weltweit verändert. Noch vor wenigen Jahren dominierte der Katalog als Vertriebsmedium. Heute kann ein Unternehmen bei der Suche nach Produkten auf deutlich mehr Informationsquellen zurückgreifen. TAKKT entwickelt die Strategie des integrierten Multi-Channel Direct Marketing Stück für Stück weiter – mit dem Ziel, alle Vertriebsmedien integriert einzusetzen, die beim Empfänger eine Kaufentscheidung auslösen können. Damit sind die Gesellschaften mit ihrem Angebot dort präsent, wo die Kunden sich über Produkte informieren: per Katalog, online, telefonisch und über Mitarbeiter im Außendienst.
- **Aufbau und Weiterentwicklung von Web-focused-Marken:** Im Geschäft der Vertriebsmarken, die überwiegend im Web aktiv sind, lassen sich Produkte und Preise flexibler an die sich schnell ändernden Kundenbedürfnisse anpassen als bei Verwendung anderer Vertriebsmedien. Gerade kleinere Betriebe werden so effizienter angesprochen. Der TAKKT-Konzern baut diesen Vertriebsweg stetig aus, indem er bestehende Web-focused-Marken weiterentwickelt und neue Marken aufbaut. Darüber hinaus nutzt der Konzern zunehmend Instrumente wie SEO (Search Engine Optimization) und SEA (Search Engine Advertising), um sich innerhalb der Suchmaschinen mit seinen eigenen Onlineauftritten bzw. über Werbeanzeigen prominent zu positionieren.
- **Ausbau des Produktsortiments:** Die Sortimentserweiterung erfolgt in zwei Stoßrichtungen. Zum einen wird der Ausbau bestehender Sortimente forciert und zum anderen wird die Expansion in neue Produktkategorien vorangetrieben, über die vorhandene Sortimente ergänzt oder neue Käufergruppen erschlossen werden sollen.
- **Ausbau der 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 von heute 13,9 Prozent auf dann 20 Prozent zu erhöhen.

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

Zudem soll der Konzern anorganisch durch **Akquisitionen** wachsen. Potentielle Übernahmekandidaten sind vor allem Unternehmen mittlerer Größe, die sich oftmals in Familienbesitz befinden. Vor diesem Hintergrund werden langfristige Kontakte zu möglichen Zielunternehmen gepflegt und jederzeitige Handlungsfähigkeit gewährleistet. So stehen fortwährend für mittelgroße Unternehmenserwerbe ausreichende Kreditlinien zur Verfügung. Bei der Entscheidung über eine Akquisition spielen zudem folgende Aspekte eine Rolle:

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

Um einen **Wertzuwachs nach Eingliederung in den Konzernverbund** zu realisieren, unterstützt TAKKT die neu akquirierten Unternehmen bei der Fortsetzung und Forcierung ihres Wachstumskurses, hilft bei der Expansion des Geschäftsmodells in neue

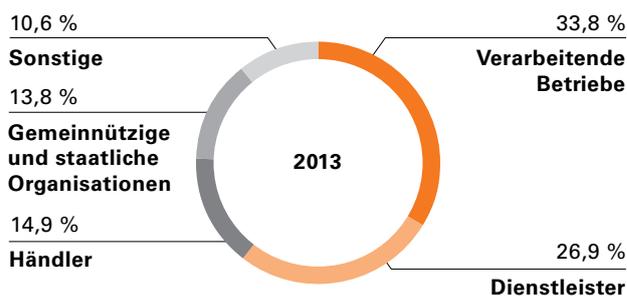
Märkte und fördert den Austausch von Organisations-, Logistik-, IT-, Marketing- und Vertriebs-Know-how über die verschiedenen Gesellschaften hinweg.

RISIKEN DIVERSIFIZIEREN

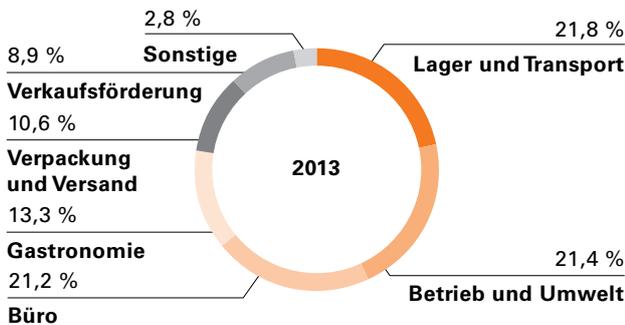
TAKKT strebt an, seine Risiken weiter zu diversifizieren und sich von konjunkturellen Einflüssen unabhängiger zu machen. Dabei werden folgende Ebenen bedacht.

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

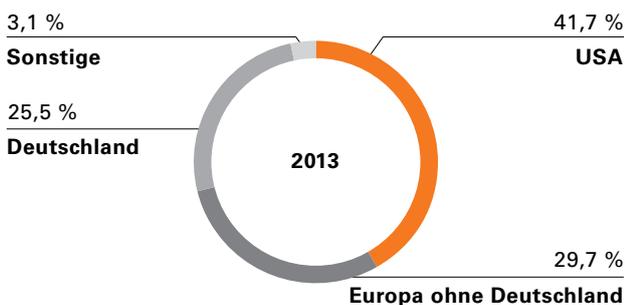
Diversifikation von Kundengruppen



Auf **Produktebene** unterscheidet TAKKT zwischen Produkten für Betrieb & Umwelt, Lager & Transport, Büro, Verpackung & Versand, Gastronomie und Verkaufsförderung. TAKKT streut hier breit, um Schwankungen der Nachfrage aktiv entgegenzuwirken. Das Unternehmen hat sein Geschäftsmodell durch die Akquisitionen von Hubert (2000), NBF (2006), Central (2009), GPA (2012) und Ratioform (2012) gezielt auf Produktgruppen für Gastronomie, Verkaufsförderung, amerikanische Büromöbel und Verpackung ausgedehnt. Dies erlaubt TAKKT, an den Wachstumstrends dieser Branchen zu partizipieren.

Diversifikation von Produktsortimenten

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

Diversifikation von Regionen**NACHHALTIG HANDELN**

Nachhaltigkeit ist für TAKKT nicht neu. Im Konzern gehört es seit jeher zur unternehmerischen Tradition, mit allen Ressourcen behutsam umzugehen. TAKKT hat das Ziel der Nachhaltigkeit – die langfristige Balance zwischen wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Belangen – seit dem Jahr 2011 explizit als Teil seiner Unternehmensstrategie verankert – als „built-in“ statt als „add-on“ – und will in seiner Branche bis 2016 weltweit Vorbild werden.

Damit positioniert sich TAKKT frühzeitig im Wettbewerbsumfeld. Unternehmen achten immer stärker darauf, ihren individuellen Bei-

trag zur Schonung der Ressourcen beizusteuern, und erwarten von ihren Geschäftspartnern, dass auch diese ihre Wertschöpfungskette aktiv nach Nachhaltigkeitsaspekten steuern. TAKKT berücksichtigt die Anforderungen seiner Kunden in Sachen Nachhaltigkeit daher insbesondere im Einkauf, im Marketing und in der Logistik. Ein konzernweites Programm verankert das Thema Nachhaltigkeit im Tagesgeschäft und bündelt die einzelnen Maßnahmen.

Die Ziele, Kennzahlen und wesentlichen Maßnahmen des TAKKT-Konzerns zur Nachhaltigkeit sind im Abschnitt „Nachhaltigkeit und Mitarbeiter“ auf den Seiten 48 ff. dieses Geschäftsberichts zusammengefasst.

STEUERUNGSSYSTEM**EINHEITLICHE KENNZAHLEN ZUR STEUERUNG DER SPARTEN UND EINZELGESELLSCHAFTEN**

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

Das Steuerungssystem des TAKKT-Konzerns hat sich 2013 im Vergleich zum Vorjahr nicht verändert. Nach wie vor handelt es sich bei den folgenden Parametern um die wesentlichen **internen Steuerungskennzahlen**:

- Die **organische Umsatzentwicklung** des TAKKT-Konzerns dient als Maß für das Wachstumspotential der Gesellschaft ohne die Zurechnung von Unternehmenskäufen oder den Einfluss von schwankenden Wechselkursen. Die kurzfristige Umsatzentwicklung ist stark von konjunkturellen Zyklen beeinflusst. Auf lange Sicht will TAKKT mit Hilfe der auf Seite 42 f. geschilderten Wachstumsinitiativen eine durchschnittliche organische Umsatzsteigerung von vier bis fünf Prozent erzielen.
- Der organische Umsatzverlauf resultiert aus der Entwicklung der Wert- und Wachstumstreiber **Anzahl der Aufträge** und **durchschnittlicher Auftragswert**. Beide Größen unterliegen zyklischen Schwankungen im Konjunkturverlauf und werden zudem strukturell durch Akquisitionen oder Desinvestitionen beeinflusst. Auf lange Sicht und bereinigt um diese Effekte

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

beabsichtigt TAKKT die Zahl der Aufträge jährlich um **zwei bis vier Prozent zu steigern**. Der durchschnittliche Auftragswert soll mindestens **in Höhe der Inflationsrate wachsen**.

- Der Rohertrag errechnet sich durch Abzug des Wareneinsatzes bzw. Materialaufwands von den Umsatzerlösen, addiert um weitere, in der Höhe nicht relevante Bestandteile der Gesamtleistung. Die TAKKT-Gruppe erzielt eine **Rohermarge**, also einen Rohertrag im Verhältnis vom Umsatz, von **über 40 Prozent** und hat den Anspruch, diese Marge auch künftig stabil zu halten. Hintergrund ist die Ausrichtung am Kundennutzen und die Erbringung vielseitiger Zusatzleistungen im Vergleich zur bloßen Distribution der Waren.
- Als wichtigster Maßstab für die operative, kurzfristige Ertragskraft der einzelnen Konzerngesellschaften dient die **EBITDA-Marge**, da in dieser Kennzahl Effekte aus länderspezifisch unterschiedlichen Steuersätzen und Finanzierungsstrukturen keine Rolle spielen. Da Abschreibungen auf das langfristige Vermögen bei dieser Kennziffer nicht berücksichtigt werden, lassen sich auch bestehende mit neu akquirierten Gesellschaften direkt vergleichen. TAKKT hat für die EBITDA-Marge des Konzerns einen langfristigen **Zielkorridor von 12 bis 15 Prozent** definiert.
- Der Kapitalbedarf für Erhaltung, Erweiterung und Modernisierung des Geschäftsbetriebs ist bei den etablierten Gesellschaften des TAKKT-Konzerns vergleichsweise gering. Resultat ist eine **Investitionsquote im langjährigen Durchschnitt zwischen ein und zwei Prozent** vom Umsatz. In Geschäftsjahren, in denen die Lagerkapazitäten der Sparten erweitert werden, liegt diese Quote deutlich höher, in Perioden ohne größere Investitionsprojekte dagegen am unteren Ende der angegebenen Spanne.
- Der Return on Capital Employed (ROCE) misst die Profitabilität vor Steuern des eingesetzten Kapitals. Diese Kennzahl setzt das EBIT ins Verhältnis zum durchschnittlich eingesetzten Kapital, welches als Bilanzsumme reduziert um die nicht-zinstragenden kurzfristigen Verbindlichkeiten definiert ist. Der **ROCE** drückt damit die operative Ertragskraft des eingesetzten Kapitals aus. Als Zielwert für die TAKKT-Aktivitäten ist ein ROCE von deutlich über **zwölf Prozent** festgelegt.
- Als wesentliche Kennzahl im Rahmen eines längerfristigen, wertorientierten Controllings dient in der Gruppe die Kennzahl **TAKKT Value Added**. Sie ist definiert als Differenz aus dem erwirtschafteten Ergebnis nach Steuern und den Kapitalkosten auf das eingesetzte durchschnittliche Kapital. Das erwirtschaftete Ergebnis nach Steuern ergibt sich dabei auf Basis des EBIT, das um den Steueraufwand vermindert und um das übrige Finanzergebnis erhöht wird. Die Kapitalkosten werden durch Multiplikation des eingesetzten durchschnittlichen Kapitals mit dem gewichteten Kapitalkostensatz ermittelt, welcher sowohl Eigen- als auch Fremdkapitalkosten berücksichtigt. Das durchschnittliche Kapital wird dabei als Mittelwert der beiden Kapitaleinsätze zu Anfang und Ende des jeweiligen Kalenderjahres berechnet. Das Kapital zum jeweiligen Stichtag besteht aus der Bilanzsumme, die um die nicht-zinstragenden kurzfristigen Verbindlichkeiten sowie die passiven latenten Steuerverbindlichkeiten reduziert wird. Insgesamt erlaubt der TAKKT Value Added damit eine Aussage zum Wertbeitrag des Konzerns nach Berücksichtigung der Fremd- und Eigenkapitalkosten, d.h. nach Erfüllung der Renditeansprüche der Fremd- und Eigenkapitalgeber. TAKKT strebt einen kontinuierlich **signifikant positiven Wertbeitrag** an.

INTERNE COVENANTS ZUR STEUERUNG DER FINANZSTRUKTUR

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

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

Die internen Covenants sind nicht in Kreditverträgen vereinbart, sondern dienen ausschließlich der internen Steuerung, um die finanzielle Solidität des Konzerns zu bewahren. Aus den Kennzahlen lässt sich auch der finanzielle Spielraum für Akquisitionen ableiten. Die Eigenkapitalquote bietet zudem eine Orientierung bei der Entscheidung über die Ausschüttung einer Sonderdividende im Rahmen der Dividendenpolitik (siehe Seite 31).

INNOVATION UND ENTWICKLUNG

Als Handelsunternehmen betreibt TAKKT keine klassische Forschung und Entwicklung wie etwa technologieorientierte Hersteller. Das Unternehmensumfeld ist jedoch fortlaufend im Wandel. Kundenbedürfnisse entwickeln sich weiter, das Verhältnis zwischen Lieferanten und Abnehmern wandelt sich, neue Beschaffungs-, Lager- und Absatzprozesse setzen sich durch. Der Konzern arbeitet daher kontinuierlich daran, Sortimente, Services und Marktbearbeitung weiterzuentwickeln und die künftigen Erfordernisse des Marktes zu antizipieren, noch bevor sie zum allgemeinen Standard geworden sind. Zudem verbessert und entwickelt der Konzern seine IT-Anwendungen konsequent weiter.

INNOVATIONSFORMATE

Im Rahmen der Unternehmensentwicklung verfolgen die TAKKT-Konzerngesellschaften das Ziel, sich Schritt für Schritt vom klassischen Versandhändler zum integrierten Multi-Channel-Unternehmen weiterzuentwickeln. Dazu wählt TAKKT im Wesentlichen vier Innovationsformate:

- 1. Interner Wissenstransfer:** Die Unternehmensführung fördert den konzerninternen Know-how-Transfer. Sie motiviert die Mitarbeiter, ihr Wissen mit den Kollegen zu teilen – v. a. denen der übrigen Sparten – nach dem Motto „Lernen von den Besten.“ Wichtig und ergiebig ist dies deshalb, weil die Gesellschaften des TAKKT-Konzerns teils unterschiedliche Schwerpunkte setzen, was Vertriebsansätze, Produktsortimente oder Kundengruppen angeht. Auf der jährlichen FUTURE@TAKKT Group Conference tauschen sich die Führungskräfte der Konzerngesellschaften daher z. B. über Best-Practice-Lösungen zu Themen wie Sortimentsausbau, den Aufbau neuer Produktkategorien oder die Intensivierung der Internet-Aktivitäten aus.
- 2. Austausch mit externen Experten:** Die Unternehmensführung initiiert den regelmäßigen Dialog zwischen externen Experten und den Mitarbeitern innerhalb der TAKKT-Gruppe („Outside-In-Ansatz“). Ein- bis zweimal pro Jahr findet dazu in Zusammenarbeit mit dem beratenden Beirat der TAKKT AG das TAKKT-Forum statt. Zusammen mit hochrangigen externen Referenten erörtern Top-Führungskräfte des Unternehmens und der TAKKT-Beirat dort Kernfragen der Marktentwicklung. Im Jahr 2013 bildete der aktive Telefonvertrieb das Kernthema des Forums.
- 3. Marktanalysen und -umfragen:** TAKKT bezieht regelmäßig externe Spezialisten in die Markt- und Kundenanalysen ein. Damit wird die Methodenkompetenz kontinuierlich weiterentwickelt. So analysiert TAKKT z. B. mit einem Marktforschungsinstitut das Kundenverhalten einzelner Gesellschaften und vergleicht dieses

über längere Zeiträume sowie über verschiedene Gesellschaften hinweg.

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 die Maßnahmen abgeleitet, die in der Nachhaltigkeitsberichterstattung des TAKKT-Konzerns dokumentiert sind.

AUF DEM WEG ZUM INTEGRIERTEN MULTI-CHANNEL-UNTERNEHMEN

TAKKT nutzt die erläuterten Innovationsformate, um seine strategischen Wachstumsinitiativen kontinuierlich zu verfolgen.

Der Konzern setzt verstärkt auf den Ausbau seiner Multi-Channel-Aktivitäten. Hintergrund dieses Ansatzes ist die Feststellung, 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. Um seine Ausrichtung zum integrierten Multi-Channel-Direct-Marketing-Unternehmen kontinuierlich umzusetzen, hat TAKKT eine Initiative namens DYNAMIC angestoßen. Diese konzernweite Initiative besteht aus rund 50 Projekten in allen Sparten, die im Berichtsjahr auf den Weg gebracht wurden und auf mehrere Jahre angelegt sind. Hiermit werden die im Abschnitt „Unternehmensziele und -strategie“ vorgestellten organischen Wachstumsthemen bearbeitet.

Im Rahmen der Initiative werden Webshop- und IT-Systeme in einigen Sparten grundlegend modernisiert, was bis 2016 zu einer Erhöhung der jährlichen Investitionen um etwa einen Prozentpunkt im Verhältnis zum Konzernumsatz führen wird. Die Sparten stimmen ihr integriertes Multi-Channel Direct Marketing auf die jeweiligen Anforderungen ihrer Kundensegmente einerseits und regionale Besonderheiten andererseits ab. In allen Sparten werden Projektmanagementstandards angewendet, um die anstehenden Themen strukturiert und transparent für alle Beteiligten abuarbeiten. Die angestoßenen Maßnahmen betreffen die Sparten in unterschiedlichem Ausmaß und werden von einem professionellen Change Management begleitet. Je nach Bedarf werden Maßnahmen zur Kommunikation und Mobilisierung, Beteiligung und Qualifizierung aufgesetzt. Kompetenzen im Bereich Change Management und Projektmanagement wurden hierzu intern aufgebaut.

Darüber hinaus unterstützen bei Bedarf auch externe Beratungsdienstleister.

ENTWICKLUNG NEUER IT-SYSTEME

Klassische Entwicklungsarbeit leisten die TAKKT-Gesellschaften in der Verbesserung und Entwicklung von IT-Anwendungen. TAKKT zeichnet sich dadurch aus, Prozesse und Systeme stets an die Markt- und Kundenerfordernisse anzupassen. Diese Leistung wird einerseits von eigenen Mitarbeitern, andererseits von externen Dienstleistern erbracht. In den Entwicklungsteams des TAKKT-Konzerns sind insgesamt 51 (52) Mitarbeiter beschäftigt. Die Investitionen in die Verbesserung und Entwicklung der IT-Systeme lagen im Berichtsjahr bei 6,2 (4,3) Millionen Euro und machten damit 0,7 (0,5) Prozent des Umsatzes aus.

FORTLAUFENDE QUALITÄTSSICHERUNG

Das Qualitätsmanagement des Konzerns orientiert sich an den Anforderungen und Erwartungen der Kunden. TAKKT erfasst alle Kundennachfragen oder Reklamationen elektronisch. Speziell ausgebildete Mitarbeiter bearbeiten, analysieren und klassifizieren alle Anregungen und Beanstandungen. Daraus leitet das Unternehmen systematisch Verbesserungen bei seinen Produkten, Werbemitteln und Geschäftsabläufen ab. In die Prozesse sind die Lieferanten und Dienstleister des Konzerns eingebunden, deren Qualität ebenfalls kontinuierlich gemessen wird.

In Europa sind die Gesellschaften an wesentlichen Standorten der TAKKT-Gruppe nach DIN ISO 9001:2008 oder vergleichbaren Standards zertifiziert. Nicht zertifizierte Gesellschaften halten durch interne Vorgaben, Schulungen und Kontrollen ein adäquates und ebenso hohes Qualitätsniveau. In jährlichen Audits wird der aktuelle Stand des Qualitätssicherungssystems überprüft. Der Wettbewerbsvorteil für TAKKT ist unmittelbar spürbar, denn neben der sinkenden Reklamationsquote zeigt sich, dass immer mehr Kunden ausschließlich bei Unternehmen mit nachweislich hohen Qualitätsstandards einkaufen.

NACHHALTIGKEIT UND MITARBEITER

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

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 das Unternehmen 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 bilden die Prinzipien 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. Im Rahmen der Einhaltung der Prinzipien des Global Compact hat TAKKT im Jahr 2013 Neuerungen auf diesem Gebiet erstmals in einem Fortschrittsbericht zusammengefasst.

NACHHALTIGKEIT MESSBAR MACHEN

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

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 und Ziele formuliert, die in das Führungssystem des Konzerns integriert sind („built-in“). Daraus wird

ersichtlich, wie der Konzern Nachhaltigkeit inhaltlich und strukturell in der Organisation verankert sowie Lösungsansätze entwickelt, um seine Nachhaltigkeitsleistung zu verbessern.

Im Einzelnen hat TAKKT die folgenden Maßnahmen und Ziele für das Jahr 2014 definiert:

- Das Bewertungsprogramm für Lieferanten soll um Nachhaltigkeitsaspekte erweitert werden. TAKKT will die Nachhaltigkeitsperformance von 20 Prozent seiner Lieferanten in Risikoländern mit vergleichsweise geringen Umwelt- und Sozialstandards erhoben haben.
- Der Umsatzanteil mit nachhaltigen Produkten soll mindestens fünf Prozent betragen.
- Der Papierverbrauch je eine Million Euro Umsatz soll im Vergleich zum Jahr 2011 um fünf Prozent reduziert werden.
- 85 Prozent der Werbemittel sollen aus zertifiziert nachhaltigen Papierquellen stammen.
- Pro Kilogramm Papierwerbemittel sollen fünf Prozent weniger CO₂ als im Jahr 2011 verbraucht werden.
- TAKKT will den Kunden Versandoptionen anbieten, bei denen der CO₂-Ausstoß der Warenlieferung kompensiert wird.
- Für die wesentlichen Gesellschaften aller Sparten sollen Klimabilanzen erstellt werden.
- TAKKT will in mindestens drei Konzerngesellschaften ein zertifiziertes Umweltmanagementsystem eingeführt haben.
- An allen deutschen und US-amerikanischen Standorten, die bereits 2011 bestanden haben, will TAKKT fünf Prozent weniger Energie verbrauchen.
- TAKKT will weitere Talente gewonnen, gefördert und entwickelt haben.
- Die Förderung des freiwilligen lokalen gesellschaftlichen Engagements der Mitarbeiter soll deutlich ausgebaut werden.

Der Fortschritt bei der Erreichung dieser Ziele ist im Abschnitt „Unternehmensperformance“ ab der Seite 67 dieses Geschäftsberichts dargestellt.

NACHHALTIGKEITSBERICHTERSTATTUNG BEI TAKKT

2012 hat TAKKT erstmals einen nach den internationalen Standards der Global Reporting Initiative (GRI) erstellten Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht. Im Jahr 2013 gab der Konzern in einem kompakten Berichtsformat Auskunft über den aktuellen Stand bei den wichtigsten Meilensteinen und Zwischenzielen. Der nächste Nachhaltigkeitsbericht berücksichtigt die aktualisierte Leitlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung GRI-G4.

Zudem hat sich TAKKT im Rahmen der jährlichen Rankings durch die internationale Initiative Carbon Disclosure Project (CDP) weiter verbessert. Das CDP befragt jährlich weltweit über 3.000 Unternehmen in rund 60 Ländern nach deren CO₂-Ausstoß sowie den Strategien zur Verminderung des Treibhauseffekts. Ziel ist es, die Klimastrategien von Unternehmen vergleichbar zu machen und diese zu veranlassen, ihre Emissionen nachhaltig zu reduzieren. Im Berichtsjahr hat sich TAKKT im **Disclosure Score**, der die Transparenz der Klimaberichterstattung bewertet, auf 81 (72) von insgesamt 100 Punkten verbessert und ist damit erstmals Spitzenreiter im SDAX. Im **Performance Score**, der die Anstrengungen im Klimaschutz beurteilt, hat sich der Konzern deutlich auf die Einstufung „B“ verbessert und zählt damit zu den Top 5 im SDAX. Im Vorjahr hatte die Bewertung noch bei „D“ gelegen.

ZAHL DER MITARBEITER STEIGT WEITER AN

Die Anzahl der Beschäftigten ist im Berichtsjahr insgesamt weiter angestiegen. Während insbesondere in den amerikanischen Tochtergesellschaften Stellen aufgebaut wurden, ist die Anzahl der Beschäftigten in den europäischen Gesellschaften nicht zuletzt aufgrund der noch schwachen Konjunktur zurückgegangen. Insgesamt sind etwas mehr als die Hälfte der Mitarbeiter in den europäischen Tochtergesellschaften beschäftigt. Dabei sind mehr als zwei Drittel der TAKKT-Mitarbeiter in Deutschland und den USA beschäftigt. 9,4 (9,4) Prozent der Belegschaft zählen zu den Führungs- oder Top-Führungskräften.

Anzahl der Mitarbeiter

	31.12.2013	31.12.2012
auf Vollzeitbasis	2.389	2.351
davon TAKKT EUROPE	1.292	1.322
davon TAKKT AMERICA	1.061	1.000
davon TAKKT AG	36	29
auf Kopfbasis	2.565	2.562

Mitarbeiterstruktur (Kopfbasis)

	31.12.2013	31.12.2012
Mitarbeiter	2.565	2.562
davon Führungskräfte	214	220
davon Top-Führungskräfte*	26	22

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

Der Altersdurchschnitt aller Konzernmitarbeiter lag im Berichtsjahr unverändert bei rund 42 Jahren, die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit bei 13,8 (13,7) Jahren. Mit Blick auf die Altersstruktur zeigt sich, dass die Anzahl der über 50-Jährigen im Konzern im Vergleich zum Vorjahr leicht gestiegen ist, während die Anzahl der Mitarbeiter zwischen 31 und 50 Jahren im gleichen Zeitraum abnahm. Diese Entwicklung ist nicht zuletzt durch den demografischen Wandel zu erklären.

Altersstruktur der Belegschaft

	31.12.2013	31.12.2012
Bis 30 Jahre	467	455
ab 31 bis 50 Jahre	1.397	1.436
ab 51 Jahre	701	671

FRAUENFÖRDERUNG UND VIELFALT

Zum Selbstverständnis des TAKKT-Konzerns als weltweit operierendes Unternehmen gehören Vielfalt und ein wertschätzendes interkulturelles Miteinander. Den fairen, gleichberechtigten und respektvollen Umgang miteinander fördert TAKKT daher über alle Ebenen hinweg. Anti-Diskriminierungs-Richtlinien sind fester Bestandteil des Compliance-Handbuchs. Nach dem Prinzip „Think global, act local“ strebt der Konzern die Einstellung von lokalen Mitarbeitern und Führungskräften an, die sprachliches und kulturelles Verständnis ebenso mitbringen wie Markt- und Kundennähe. Zugleich setzt TAKKT auf eine ausgewogene Mischung aus langjährigen, erfahrenen Mitarbeitern und jungen Talenten. Regelmäßige Impulse erhalten die lokalen Teams zudem durch den konzernübergreifenden Erfahrungsaustausch im Rahmen der Führungskräfte- und Traineeprogramme. Darüber hinaus ist TAKKT bestrebt, den Anteil von Frauen in Führungspositionen in den kommenden Jahren kontinuierlich auszubauen. Im Berichtsjahr lag der Frauenanteil im Konzern insgesamt bei 47,2 (47,5) Prozent, der Anteil der Frauen in Führungspositionen betrug 26,7 (25,6) Prozent.

Frauenanteil in %

	31.12.2013	31.12.2012
Mitarbeiter (ohne Führungspositionen)	49,3	49,8
Führungskräfte	29,4	27,7
Top-Führungskräfte*	3,8	4,5

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

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. 2013 waren insgesamt 48 (41) Nachwuchskräfte konzernweit in Ausbildung, davon absolvierten 11 (10) Studentinnen und Studenten ein berufsbegleitendes Studium der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW). Im Berichtsjahr begannen konzernweit 3 (3) Hochschulabsolventen ein Traineeprogramm, in dem sie verschiedene Bereiche des Unternehmens im In- und Ausland durchlaufen. In amerikanischen Gesellschaften durchlaufen neu eingestellte Mitarbeiter einen festgelegten Onboarding-Prozess, in dem ihnen in verschiedenen Abteilungen detailliert deren jeweilige Funktion und das Geschäftsmodell erläutert werden. Ein ähnliches Programm ist auch für die europäischen Gesellschaften geplant.

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 betragen im Geschäftsjahr 2013 674,5 (810,6) Tausend Euro. Das Fortbildungsangebot wird intensiv genutzt. Es besteht aus folgenden Elementen:

- **Externe Schulungen**, bei denen sich die Mitarbeiter zusätzliches Fachwissen zu spezifischen Fachthemen oder Fremdsprachenkenntnisse aneignen sowie ihre Soft Skills trainieren können.
- **Interne Schulungen** zu IT-Systemen, Geschäftsprozessen und Vertriebsstrategien beim Telefonmarketing. Daneben werden umfangreiche **Produktschulungen** für Mitarbeiter im Bereich Telesales durchgeführt, die hier ihr Produktwissen erwerben, um fachgerechte Telefonberatung leisten zu können.

- In **Seminaren und Workshops** an der Haniel-Akademie werden Fach- und Führungskräfte dabei unterstützt, ihre fachlichen, methodischen und persönlichen Kompetenzen zu stärken und so 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 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 dieses Geschäftsberichts.

Darüber hinaus können die Angestellten in Deutschland Belegschaftsaktien erwerben. 2013 haben 41,2 (52,1) Prozent der Zeichnungsberechtigten diese Möglichkeit genutzt und insgesamt 19.575 (19.605) Aktien erworben. Das Programm wird im Jahr 2014 fortgeführt.

ZUSATZLEISTUNGEN

Neben den tätigkeitsbezogenen Leistungen für die Mitarbeiter hat der Konzern 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.

GESCHÄFTSJAHR

RAHMENBEDINGUNGEN

2013 war die Weltwirtschaft von unterschiedlichen Wachstumsdynamiken in Europa und den USA geprägt. Während Deutschland zumindest leicht wuchs, erholte sich Europa insgesamt nur langsam von seiner Konjunkturschwäche. Nordamerika entwickelte sich positiver, jedoch sorgte der Fiskalstreit auf Bundesebene für eine nachlassende Dynamik. Wichtige Branchenindikatoren zeigten im Jahresverlauf einen positiven Trend und ließen auf sich verbessernde Absatzbedingungen schließen.

GESAMTWIRTSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

Im Geschäftsbericht 2012 hatte TAKKT unterschiedliche Wachstumspfade für Europa und Nordamerika vorhergesagt. Die tatsächlichen Daten des Berichtsjahres bestätigen diese Prognose im Grundsatz. Insgesamt lagen die Wachstumsraten des Bruttoinlandsprodukts (BIP) jedoch auf einem niedrigeren Niveau als erwartet.

In Europa setzte die wirtschaftliche Erholung erst langsam ein. Im Jahr 2013 war die Wirtschaftsleistung mit –0,4 (Vorjahr: –0,7) Prozent Wachstum gegenüber dem Vorjahreswert weiterhin rückläufig. Europa arbeitete sich aber langsam aus der Krise heraus. Im Jahresverlauf war eine kontinuierliche Verbesserung der Wirtschaftsleistung im Vergleich zu den jeweiligen Vorjahresquartalen zu beobachten.

Deutschland entwickelte sich im Berichtsjahr besser als Gesamteuropa, aber schwächer als 2012. 2013 lag das Wachstum des BIP bei 0,4 (0,7) Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Sowohl Europa als auch Deutschland lagen mit ihren Istwerten deutlich unter der Prognose.

In den USA lag das BIP-Wachstum auf Jahressicht bei 1,9 (2,8) Prozent, damit leicht unter den von TAKKT im Vorjahr prognostizierten 2,0 Prozent. Die Dynamik der amerikanischen Volkswirtschaft hatte etwas nachgelassen. Ab dem Frühjahr belasteten der Haushaltsstreit im Kongress und die daraus resultierenden Ausgabenkürzungen im öffentlichen Sektor das Wachstum. Dennoch war vor allem zum Jahresende eine positive Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt zu beobachten, was in erster Linie dem Dienstleistungssektor zuzuschreiben ist.

BIP-Wachstum für Europa, Deutschland und USA

	BIP-Wachstum in Prozent		
	Ist 2013	Prognose 2013	Ist 2012
Europa	–0,4	0,3	–0,7
Deutschland	0,4	1,0	0,7
USA	1,9	2,0	2,8

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

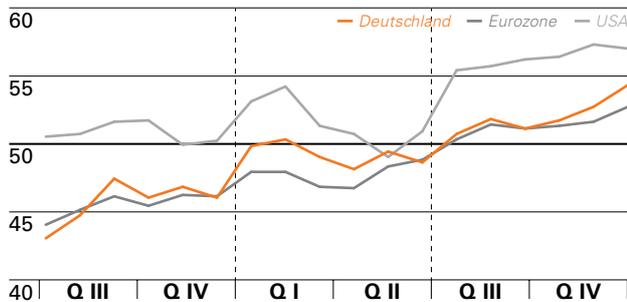
BRANCHENSPEZIFISCHE RAHMENBEDINGUNGEN

TAKKT greift auf verschiedene Einkaufsmanagerindizes (Purchasing Manager-Indizes, PMI) zurück, um die zukünftige Entwicklung in den Absatzregionen besser einschätzen zu können. Dabei handelt es sich um Daten aus dem verarbeitenden Gewerbe, die von verschiedenen Forschungsinstituten in Zusammenarbeit mit nationalen Verbänden erhoben und zu einem Index zusammengefasst werden. Einkaufsmanagerindizes sind für TAKKT mit einem Vorlauf von drei bis sechs Monaten zuverlässige Indikatoren für den Auftragseingang aus dem verarbeitenden Gewerbe. Bei TAKKT sind PMI-Werte vor allem für das Equipment-Geschäft der europäischen Sparte BEG sowie der US-amerikanischen Sparte PEG relevant. Auch die Geschäftsentwicklung der 2012 neu erworbenen PSG orientiert sich an diesen Indizes, allerdings mit einem geringeren Zeitverzug und aufgrund der geringeren Zyklizität weniger stark als im Falle der BEG und der PEG.

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

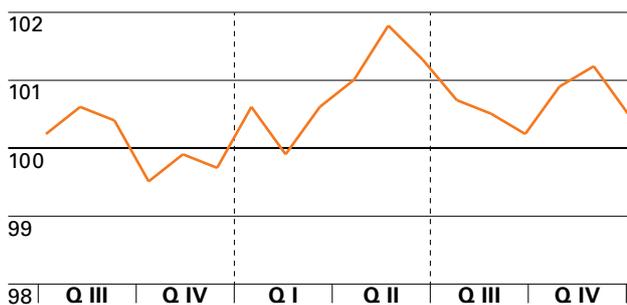
Der PMI für die Eurozone lag im Zeitraum von Juli 2012 bis Juni 2013 durchgängig unter 49, bis April sogar unter 48. Erst im zweiten Halbjahr 2013 stieg er wieder über den Referenzwert, was auf ein verbessertes Umfeld zum Ende des Jahres 2013 sowie zu Beginn von 2014 hindeutet. In Deutschland ergab sich ein vergleichbares Bild – hier lagen die Werte jedoch fast immer etwas höher. Am Jahresende wurde ein Spitzenwert von 54,3 erreicht – ein 30-Monatshoch. Der US-amerikanische PMI war im Zeitraum von Juli 2012 bis Dezember 2013 stärkeren Schwankungen unterworfen. Nach einer leichten Eintrübung im November 2012 startete er gut ins Jahr 2013 und lag regelmäßig über 50 – nur im Mai sank er auf 49,0 Punkte. In der zweiten Jahreshälfte befand er sich in einem Aufwärtstrend mit einem Spitzenwert von 57,3 im November.

Einkaufsmanagerindizes Juli 2012 bis Dezember 2013



Bei der US-amerikanischen Konzernsparte SPG ist der Restaurant Performance Index (RPI) ein relevanter Frühindikator. Der RPI basiert auf einer Umfrage von US-amerikanischen Restaurantbetreibern und berücksichtigt neben Einschätzungen zur aktuellen Lage auch Zukunftseinschätzungen. Ein Wert über 100 signalisiert dabei ein Marktwachstum, während ein Wert unter 100 eine rückläufige Entwicklung abbildet. In der ersten Jahreshälfte 2013 zeigte sich zunächst ein positiver Verlauf, während es im dritten Quartal zu einer Abschwächung kam. Insgesamt konnte der RPI im Jahresverlauf leicht zulegen und lag fast durchweg über der Marke von 100 Punkten, was auf ein vorteilhaftes Branchenklima hindeutet. Der Dezember-Wert von 100,5 bedeutete den zehnten Monat in Folge mit Werten oberhalb der Wachstumsschwelle.

Restaurant Performance Index Juli 2012 bis Dezember 2013



Mit Blick auf das Umfeld der US-amerikanischen Konzernsparte OEG ist die BIFMA-Auswertung zum Auftragseingang ein Branchenindikator. Dabei erhebt die BIFMA ("Business and Institutional Furniture Manufacturers Association") durch eine Umfrage bei 27 Unternehmen ihrer Branche den geschätzten Auftragseingang des jeweils vergangenen Monats beziehungsweise Quartals. Dieser Auftragseingang, der nach Angaben von BIFMA einen Großteil der Branche abdeckt, wird mit dem Vorjahreswert verglichen. Eine Prognosefunktion wie der PMI und in geringerem Maße auch der RPI besitzt diese Auswertung von BIFMA nicht. 2013 lagen die Auftragseingänge in drei der vier Quartale über den entsprechenden

Vorjahreswerten. Dies lässt auf ein insgesamt gestiegenes Absatzvolumen für Büromöbel schließen. Im für die OEG besonders wichtigen dritten Quartal war jedoch ein deutlicher Rückgang im Vergleich zum Vorjahr sichtbar, der auf die geringere Nachfrage durch bundesstaatliche Einrichtungen zurückzuführen ist. Deren Haushaltsjahr endet im September, weshalb in den Wochen zuvor in der Regel zahlreiche Aufträge platziert werden.

Auftragseingang BIFMA in 2013 zum Vorjahresquartal



Insgesamt waren die konjunkturellen Rahmenbedingungen im Berichtsjahr schlechter als ursprünglich erwartet. Die verhaltene Entwicklung der realwirtschaftlichen Wachstumsraten und lange Phasen mit niedrigen PMI-Werten entsprechen dem vorsichtigen der drei Szenarien, die TAKKT im Geschäftsbericht des Vorjahres für 2013 skizziert hatte. Während in Europa die Erholung später und langsamer als erwartet einsetzte, kamen in den USA der US-Haushaltsstreit und entsprechende Ausgabenkürzungen im öffentlichen Sektor als belastende Faktoren hinzu.

GESCHÄFTSVERLAUF

Das Geschäft des TAKKT-Konzerns stand im Berichtsjahr nach wie vor unter dem Einfluss der Konjunkturschwäche im Euroraum. Das Nordamerika-Geschäft entwickelte sich weiterhin deutlich besser, doch auch in den USA wirkten sich Einschnitte im Bereich der Staatsausgaben auf das Geschäft einzelner TAKKT-Gesellschaften aus. Gleichzeitig hat sich die Geschäftslage des Konzerns im Jahresverlauf verbessert. Die organischen Umsatzrückgänge der ersten Quartale konnten im Jahresverlauf merklich verringert werden.

VERZÖGERTER AUFSCWUNG IN EUROPA UND EINSTELLUNG DES GESCHÄFTS DER TOPDEQ-GRUPPE

In Europa hatte die **Business Equipment Group (BEG)** weiterhin mit der Kaufzurückhaltung der europäischen Unternehmen zu kämpfen. Als Betriebs- und Industrieausstatter weisen die Gesellschaften der BEG ein besonders zyklisches Geschäft auf. Die Geschäftsentwicklung besserte sich angesichts der konjunkturellen Erholung von Quartal zu Quartal spürbar. Zum Ende des dritten Quartals wurde zudem das operative Geschäft der Konzernmarke gaerner in Italien eingestellt, da die dortigen Aktivitäten sich als mittel- bis langfristig nicht erfolversprechend erwiesen. gaerner fokussiert den Vertrieb mit diesem Schritt auf seine Kernmärkte im deutschsprachigen Raum und in Westeuropa.

Mit Blick auf die bisherige europäische **Office Equipment Group (OEG)** hat der TAKKT-Vorstand im Oktober 2013 beschlossen, aufgrund der anhaltenden Verlustsituation das operative Geschäft der Topdeq-Gruppe bis Mitte 2014 schrittweise einzustellen. Topdeq hatte die Erwartungen an die Entwicklung der Wert- und Wachstumstreiber auch nach zweimaliger Repositionierung in den vergangenen Jahren nicht erfüllen können. Das Lager in Pfungstadt, welches zur Topdeq-Servicegesellschaft gehört, wird zukünftig vollständig durch die BEG genutzt.

Dagegen hat sich die **Packaging Solutions Group (PSG)**, die aus der im Juli 2012 übernommenen Konzerngesellschaft Ratioform besteht, als Spezialist für individuelle Verpackungslösungen erwartungsgemäß positiv entwickelt. Das Geschäft mit Verpackungslösungen unterliegt einer vergleichsweise geringeren Zyklizität.

POSITIVES GESCHÄFT IN NORDAMERIKA TROTZ US-HAUSHALTSSTREIT

Die TAKKT-Gesellschaften in Nordamerika zeigten ein insgesamt positiveres, wenn auch uneinheitliches Bild. Am erfreulichsten entwickelte sich die **Specialties Group (SPG)**. Über den Erwartungen lag vor allem der Geschäftsverlauf der Konzerngesellschaft GPA, die mit ihrer Web-focused-Marke Displays2Go ein starkes Wachstum verzeichnete. Auch Central Restaurant Products entwickelte sich über den Erwartungen. Hubert, der US-Marktführer bei Versandartikeln für Gastronomie und Hotels, realisierte mit dem Roll-out in die Niederlande die Expansion in einen weiteren Absatzmarkt der EU.

Die **Plant Equipment Group (PEG)**, die als Anbieter für Transport-, Logistik- und Betriebsausstattung vor allem das produzierende Gewerbe beliefert, entwickelte sich dagegen deutlich unter den Erwartungen. Die Sparte hat im Berichtsjahr einen neuen Webshop implementiert und die Tele-Outbound-Aktivitäten intensiviert. Auch mit Blick auf das Lagergeschäft hat C&H einen operativ wichtigen Schritt getan. Im August 2013 wurde für C&H in Mexiko-Stadt ein neues Regionallager in Betrieb genommen.

Bei der US-amerikanischen **Office Equipment Group (OEG)** war eine geteilte Entwicklung zu beobachten. Deutlich rückläufig war angesichts des US-Haushaltsstreits und der Ausgabenkürzungen im öffentlichen Sektor das Geschäft mit Büroausstattungen für bundesstaatliche Einrichtungen. Das Geschäft mit weiteren Kunden wie Unternehmen, lokalen öffentlichen Einrichtungen, Bildungsinstitutionen und dem Gesundheitsbereich entwickelte sich dagegen weiterhin zufriedenstellend. Im Berichtsjahr hat die OEG ein drittes Lager in Cleveland, Ohio, in Betrieb genommen und konnte die Lieferzeiten in viele Regionen der USA damit deutlich verkürzen.

UMSATZ- UND ERTRAGSLAGE

Im Geschäftsjahr 2013 profitierte der TAKKT-Konzern von positiven Effekten aus den Akquisitionen des Vorjahres. Unter dem Strich steht ein leichtes Umsatzplus von 1,3 Prozent. Aufgrund der weiterhin schwachen konjunkturellen Lage in Europa und der nachlassenden Dynamik in Nordamerika verzeichnete der Konzern jedoch einen organischen Umsatzrückgang. Das E-Commerce-Geschäft entwickelte sich erneut überdurchschnittlich. Die EBITDA-Marge des Konzerns liegt mit 12,9 Prozent weiterhin im Zielkorridor von 12 bis 15 Prozent.

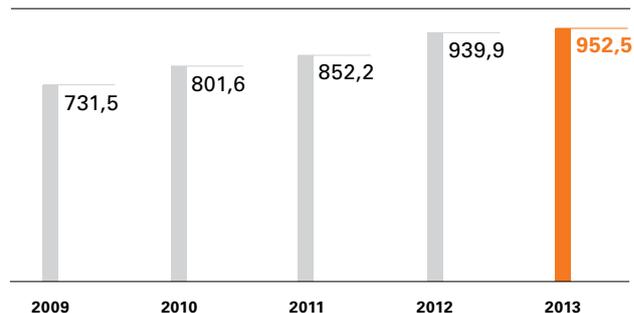
UMSATZANSTIEG DURCH AKQUISITIONSEFFEKTE, JEDOCH RÜCKGANG DES ORGANISCHEN UMSATZES

Der Umsatz des TAKKT-Konzerns erhöhte sich im Berichtsjahr auf 952,5 (Vorjahr: 939,9) Millionen Euro und lag damit 1,3 Prozent höher als im Vorjahr. Der zusätzliche Beitrag der im Vorjahr akquirierten Gesellschaften GPA und Ratioform, die 2013 erstmals über das gesamte Jahr hinweg konsolidiert wurden, konnte den Umsatzrückgang im Stammgeschäft mehr als kompensieren. Ein gegenläufiger Effekt ergab sich aus Währungsänderungen. So verringerte insbesondere der im Vorjahresvergleich schwächere US-Dollar den Konzernumsatz in der Berichtswährung Euro. Bereinigt um Währungs- und Akquisitionseffekte (organisch) ging der Umsatz im Konzern um 2,6 Prozent zurück.

Die Umsatzentwicklung entspricht dem vorsichtigen Szenario des TAKKT-Konzerns aus dem vorjährigen Prognosebericht, in dem ein Rückgang des organischen Umsatzes angenommen wurde. Wie dort prognostiziert, entwickelte sich der Geschäftsbereich TAKKT EUROPE schwächer als der Geschäftsbereich TAKKT AMERICA. Der Rückgang des organischen Umsatzes ist im Fall von TAKKT EUROPE auf das schwierige Marktumfeld zurückzuführen. TAKKT AMERICA verzeichnete ein leichtes organisches Umsatzplus, konnte sich der nachlassenden konjunkturellen Dynamik, die unter

anderem durch den langanhaltenden Haushaltsstreit belastet wurde, jedoch ebenfalls nicht vollständig entziehen.

Umsatz in Mio. Euro



AUFTRAGSEINGANG ÜBER E-COMMERCE GEWINNT WEITER AN GEWICHT

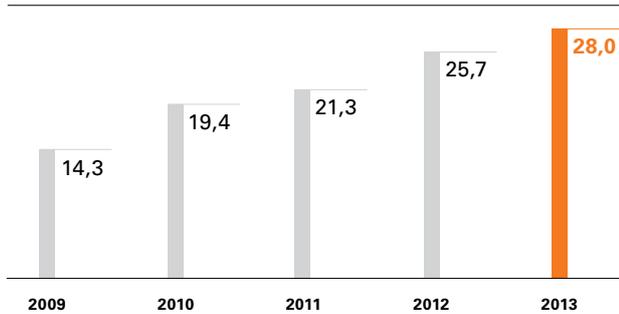
Im Rahmen der verfolgten Multi-Channel-Strategie ist zwischen Marketing- oder Vertriebsimpulsen einerseits und der Erfassungsart des Bestelleingangs andererseits zu unterscheiden. Bei der Zuordnung von Auftragseingängen zu den einzelnen Vertriebskanälen kann lediglich die Erfassungsart direkt ermittelt werden. Indirekte Rückschlüsse auf Marketing- oder Vertriebsimpulse können unter Beachtung der vielfältigen Verknüpfungen in Multi-Channel-Modellen jedoch wertvolle Informationen darstellen. So zeigt die Aufschlüsselung des Auftragseingangs, dass sich das E-Commerce-Geschäft auch im Jahr 2013 überdurchschnittlich entwickelt hat. Der Auftragseingang über E-Commerce belief sich im Berichtsjahr auf 267,9 (240,7) Millionen Euro. Damit erhöhte sich auch der Anteil des online erzielten Auftragseingangs weiter auf 28,0 (25,7) Prozent. Berücksichtigt sind hierin auch Aufträge, die telefonisch bei TAKKT eingingen, aber über das Internet ausgelöst wurden. In dieser Entwicklung spiegeln sich sowohl die Vertriebsmaßnahmen der Web-focused-Gesellschaften als auch die intensivierten E-Commerce-Aktivitäten der Multi-Channel-Gesellschaften wider.

Umsatz- und Ertragskennzahlen

	2009	2010	2011	2012*	2013
Umsatz (in Mio. Euro)	731,5	801,6	852,2	939,9	952,5
TAKKT EUROPE	436,0	467,1	507,3	515,1	525,4
TAKKT AMERICA	295,6	334,7	345,2	425,2	427,5
EBITDA (in Mio. Euro)	68,7	100,6	121,0	133,7	122,8
TAKKT EUROPE	55,1	79,1	101,0	101,9	89,3
TAKKT AMERICA	21,1	28,9	28,6	41,3	42,2
EBITDA-Marge (in Prozent)	9,4	12,6	14,2	14,2	12,9
TAKKT EUROPE	12,6	16,9	19,9	19,8	17,0
TAKKT AMERICA	7,1	8,6	8,3	9,7	9,9

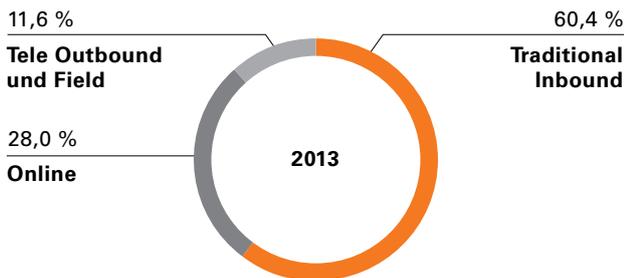
* Die Zahlen für das Geschäftsjahr 2012 wurden aufgrund der geänderten Pensionsbilanzierung angepasst.

E-Commerce-Anteil am Gesamtauftragseingang 2009–2013 in %



Auch der Auftragseingang aus Field- und Tele-Aufträgen entwickelte sich mit 11,6 Prozent des Konzernumsatzes weiterhin positiv. Dazu trugen insbesondere die Gesellschaften Ratioform, Central und NBF bei. Die Field-Aktivitäten umfassen klassische Vertriebsmaßnahmen von Außendienstmitarbeitern wie Sales-Reps oder Customer Relationship Managern. Zu Aufträgen, die dem Tele-Outbound zugeordnet werden, zählt TAKKT die Bestellungen, die aus dem aktiven Telefonvertrieb resultieren. Die traditionelle Bestellannahme über herkömmliche Eingangskanäle wie Telefon, Fax oder Brief (Inbound) stand weiterhin hinter dem Großteil des Auftragsvolumens und besaß daran 2013 einen Anteil von 60,4 Prozent.

Auftragseingang nach Erfassungsart



HÖHERER ANTEIL DER PRODUKTLISTENMARKEN AM GESAMTAUFTRAGSEINGANG

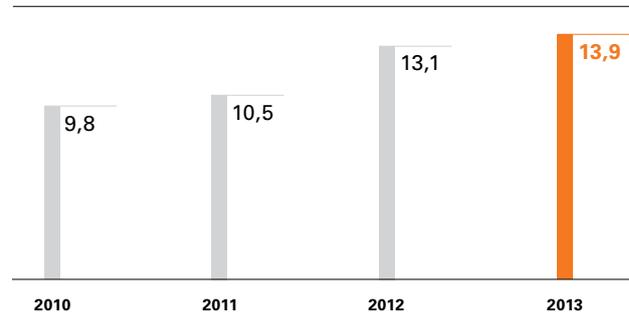
Im Jahr 2011 hat TAKKT ein Programm aufgelegt, um das Profil der Produkt-Leistungsmarken im Konzern weiter zu schärfen – mit dem Ziel, deren Umsatzanteil bis 2016 auf 20 Prozent zu erhöhen. Zum

Kennzahlen zum Auftragseingang

	2009	2010	2011	2012	2013
Anzahl der Aufträge in Tausend	1.639	1.746	1.780	2.016	2.171
Durchschnittlicher Auftragswert in Euro	444	462	479	465	440

31. Dezember 2013 verfügt TAKKT über 21 solcher Marken, von denen zwei im Berichtsjahr neu etabliert wurden. Der Umsatzanteil der Leistungsmarken konnte 2013 weiter auf 13,9 (13,1) Prozent gesteigert werden. Er wurde in 2010 erstmalig für die Konzerngruppe erhoben.

Umsatzanteil der Leistungsmarken 2010–2013 in %



ZUWACHS BEIM AUFTRAGSEINGANG DURCH AKQUISITIONEN

Die Anzahl der Aufträge ist akquisitionsbedingt auf 2,2 (2,0) Millionen gestiegen. Dagegen geht der durchschnittliche Auftragswert im Konzern ebenfalls aufgrund der Akquisitionen zurück, was in erster Linie am Produktsortiment der übernommenen Unternehmen liegt. Im Durchschnitt belief sich das Volumen einer einzelnen Kundenbestellung im Berichtsjahr auf 440 (465) Euro. Stellt man auf die organische Umsatzentwicklung ab, hat sich die Anzahl der Aufträge im niedrigen einstelligen Prozentbereich verringert, während der durchschnittliche Auftragswert nahezu konstant blieb.

TAKKT EUROPE: GUTE ENTWICKLUNG BEI RATIOFORM, EINSTELLUNG DES OPERATIVEN TOPDEQ-GESCHÄFTS

Im Geschäftsbereich TAKKT EUROPE stieg der Umsatz im Jahr 2013 um 2,0 Prozent auf 525,4 (515,1) Millionen Euro. Der Anteil am Konzernumsatz stieg auf 55,1 (54,8) Prozent. Das Umsatzwachstum ist auf den Zukauf von Ratioform zurückzuführen. Ratioform wurde 2012 nur für einen Zeitraum von sechs Monaten dem TAKKT-Konzern zugerechnet (Akquisition mit Wirkung zum 01. Juli 2012) und 2013 erstmals im gesamten Berichtsjahr konsolidiert. Zudem wurde der Umsatz von TAKKT EUROPE in der Berichtswährung Euro durch Währungseffekte negativ beeinflusst. Vor allem der Schweizer Franken (CHF) und das britische Pfund (GBP) notierten schwächer. Bereinigt um Währungs- und Akquisi-

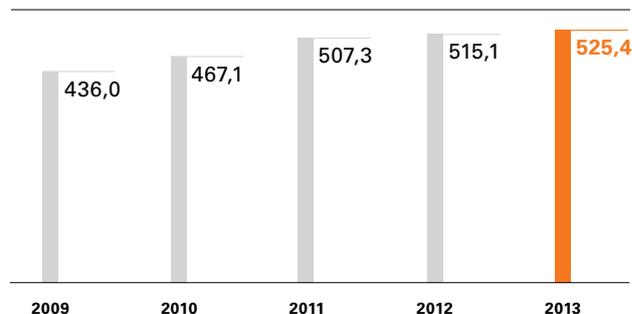
tionseffekte ist ein konjunkturbedingter Umsatzrückgang um 5,3 Prozent zu verzeichnen. Sowohl niedrigere Auftragszahlen als auch ein gesunkener durchschnittlicher Auftragswert trugen zu dieser Entwicklung bei.

Alle Sparten des Geschäftsbereichs TAKKT EUROPE waren im Berichtsjahr durch die schwierigen konjunkturellen Rahmenbedingungen in Europa beeinflusst – allerdings in unterschiedlichem Maße. In der auf Betriebs-, Lager- und Geschäftsausstattung spezialisierten **BEG** war ein Umsatzrückgang im mittleren einstelligen Prozentbereich zu verzeichnen, der auf die Investitionszurückhaltung des produzierenden Gewerbes in Europa zurückzuführen ist. Der Umsatzrückgang fiel in West- und Nordeuropa etwas stärker aus als im übrigen Europa. Auch in Asien, das als Absatzregion der **BEG** im Geschäftsbereich TAKKT EUROPE enthalten ist, war der Umsatz in Euro aufgrund der unvorteilhaften Entwicklung der lokalen Währungen rückläufig. In der jeweiligen Landeswährung konnten die Gesellschaften ihren Vorjahresumsatz jedoch übertreffen. Die Web-focused Marken konnten erneut mit soliden Wachstumsraten aufwarten.

Die bisherige Sparte **OEG** im Geschäftsbereich TAKKT EUROPE – bestehend aus der Vertriebsmarke Topdeq – entwickelte sich erneut enttäuschend. Sie musste einen Umsatzrückgang im knapp zweistelligen Prozentbereich verkraften. Auch nach zweimaliger Repositionierung entwickelten sich die Kennzahlen der Gesellschaft nicht wie erhofft. Der TAKKT-Vorstand hat im Oktober beschlossen, das operative Geschäft der Sparte aufgrund der anhaltenden Verlustsituation bis Mitte 2014 schrittweise einzustellen.

Die neue Sparte **PSG**, die aus der Ratioform-Gruppe besteht, konnte sich dem negativen wirtschaftlichen Umfeld nicht völlig entziehen. Unter den Sparten des Geschäftsbereichs entwickelte sie sich jedoch am erfreulichsten und erzielte einen leichten Umsatzzuwachs im Vergleich zu den Pro-forma-Umsätzen des Jahres 2012. Dieser Vergleichswert umfasst neben den Umsätzen des zweiten Halbjahres auch die der ersten Jahreshälfte 2012, in der Ratioform noch nicht Teil des TAKKT-Konzerns war. Die **PSG** profitierte vor allem davon, dass ihr Geschäft mit speziellen Verpackungslösungen weniger zyklisch ist als beispielsweise das Produktsortiment der **BEG**. Auch die Intensivierung der Vertriebsaktivitäten trug zu dem Umsatzanstieg bei.

Umsatz TAKKT EUROPE in Mio. Euro



TAKKT AMERICA: ORGANISCHES UMSATZWACHSTUM TROTZ HAUSHALTSSTREIT

Im Geschäftsbereich TAKKT AMERICA erhöhte sich der Umsatz im Geschäftsjahr 2013 um 0,5 Prozent auf 427,5 (425,2) Millionen Euro. Der Anteil am Konzernumsatz sank auf 44,9 (45,2) Prozent. Auch TAKKT AMERICA profitierte von akquisitorischen Effekten. Die Konsolidierung von **GPA** im gesamten Berichtsjahr (Akquisition mit Wirkung zum 01. April 2012, Zurechnung zum TAKKT-Konzern für neun Monate des Jahres 2012) erhöhte den Umsatz des Geschäftsbereichs.

Ein gegenläufiger Effekt auf den Umsatz ergab sich aus dem gegenüber dem Vorjahr schwächeren US-Dollar, der die Umsätze von TAKKT AMERICA in Euro belastete. Organisch war eine leicht positive Umsatzentwicklung von 0,7 Prozent zu verzeichnen. Der durchschnittliche Auftragswert in US-Dollar konnte erneut gesteigert werden, während die Anzahl der Aufträge leicht zurückging. Obwohl sich die konjunkturelle Lage in Nordamerika besser darstellte als in Europa, belastete der Fiskalstreit Teile des US-Geschäfts. Abmildern konnte TAKKT AMERICA diese Effekte durch die breite Diversifikation seiner Sparten nach Kundengruppen und Produktsortimenten.

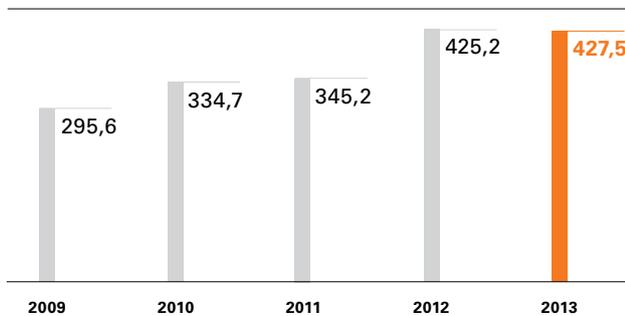
Innerhalb von TAKKT AMERICA entwickelten sich die Sparten im Berichtsjahr organisch unterschiedlich gut. Die **PEG**, die als Komplettanbieter für Transport-, Logistik- und Betriebsausstattung vor allem das produzierende Gewerbe beliefert, musste einen Umsatzrückgang im hohen einstelligen Prozentbereich hinnehmen. Dies ist in erster Linie auf ein anspruchsvolles Wettbewerbsumfeld zurückzuführen.

Die **SPG** dagegen erzielte auch ohne den Effekt aus der Akquisition von **GPA** ein Umsatzwachstum in Landeswährung im hohen einstelligen Prozentbereich. Die Sparte profitierte von einer positiven Branchenentwicklung in Nordamerika und den jungen und wachstumsstarken Aktivitäten in Europa. Neben dem Restaurant-,

Food-Service- und Food-Retail-Bereich entwickelte sich vor allem GPA erfreulich.

Der Umsatz der OEG im Geschäftsbereich TAKKT AMERICA war in US-Dollar im hohen einstelligen Prozentbereich rückläufig. Nach einem starken Vorjahr litt die Sparte im Jahr 2013 unter der ungeklärten öffentlichen Haushaltssituation und der Kaufzurückhaltung der amerikanischen Bundesbehörden in Folge der Budgetkürzungen. Im Vergleich zu den anderen Sparten von TAKKT AMERICA ist der Anteil der staatlichen Kunden bei der OEG am größten.

Umsatz TAKKT AMERICA in Mio. Euro



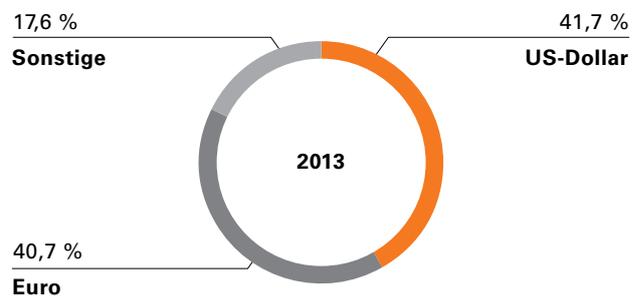
UMSATZ NACH REGIONEN: ANTEIL DEUTSCHLAND LEICHT GESTIEGEN

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

- Der Umsatz des Geschäfts in Deutschland stieg akquisitionsbedingt auf 243,3 (225,2) Millionen Euro. Der Anteil am Konzernumsatz stieg auf 25,5 (24,0) Prozent.
- Der Umsatz des übrigen Europageschäfts blieb konjunkturbedingt trotz der positiven Akquisitionseffekte nahezu konstant und belief sich auf 282,4 (289,4) Millionen Euro. Der Anteil am Konzernumsatz lag mit 29,6 (30,8) Prozent leicht unter Vorjahresniveau.
- In den USA erhöhte sich der Umsatz leicht auf 397,3 (392,6) Millionen Euro. Der Anteil am Konzernumsatz lag unverändert bei 41,7 (41,7) Prozent.
- Der Umsatzanteil der übrigen Regionen – also China, Japan, Mexiko und Kanada – ist mit 29,6 (32,8) Millionen Euro leicht auf 3,1 (3,5) Prozent gesunken.

40,7 (39,8) Prozent der Konzernumsätze werden in der Berichtswährung Euro erzielt. Der US-Dollar-Anteil beträgt 41,7 (41,7) Prozent. Andere Währungen, wie z. B. der Schweizer Franken, das britische Pfund oder die schwedische Krone, haben einen Anteil von 17,6 (18,5) Prozent.

Umsatz nach Währungen



ROHERTRAGSMARGE DURCH ZUKÄUFE WEITER GESTIEGEN

Die Rohertragsmarge des Konzerns hat sich im Jahr 2013 akquisitionsbedingt auf 43,6 (43,3) Prozent verbessert. In erster Linie liegt dies darin begründet, dass Ratioform und GPA Rohertragsmargen über dem Konzerndurchschnitt erzielen. Ohne Ratioform und GPA wäre die Rohertragsmarge leicht von 42,4 Prozent auf 42,3 Prozent zurückgegangen. Neben einem ungünstigeren Marktumfeld ist dieser Rückgang auch durch eine leichte Verschiebung der Anteile der Regionen und Produkte bedingt. TAKKT AMERICA entwickelte sich zwar besser als TAKKT EUROPE, erwirtschaftet jedoch strukturell eine geringere Rohertragsmarge. Dies liegt in den unterschiedlichen Produktsortimenten und Märkten der beiden Geschäftsbereiche begründet.

Der Anstieg der berichteten Rohertragsmarge resultiert aus einer Verbesserung in beiden Geschäftsbereichen und entspricht der Erwartung aus dem Geschäftsbericht 2012. In diesem ging TAKKT von stabilen bis steigenden Margen in den Geschäftsbereichen aus. Während TAKKT AMERICA auch bereinigt um Akquisitionseffekte bei der Rohertragsmarge zulegen konnte, war dies bei TAKKT EUROPE aufgrund des unvorteilhaften Marktumfelds nicht der Fall. Insgesamt lag die Rohertragsmarge weiterhin deutlich über dem im Prognosebericht genannten langfristigen Zielwert von über 40 Prozent.

KOSTEN FÜR PERSONAL UND MARKETING: STRUKTURELLE VERSCHIEBUNG DURCH MULTI-CHANNEL-STRATEGIE

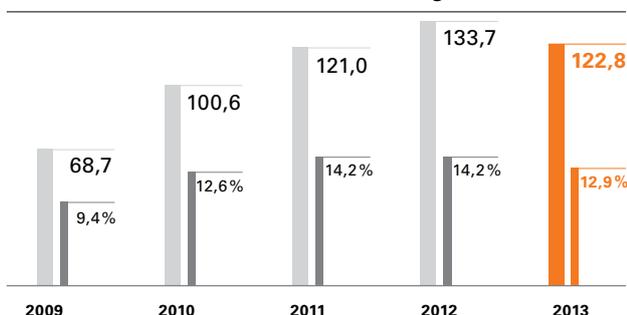
Die Personalkosten erhöhten sich im Jahr 2013 um 6,6 Prozent auf 140,9 (132,2) Millionen Euro und damit überproportional zum Umsatz. Erstens ist dies auf die Akquisitionen des Vorjahres zurückzuführen, die eine personalintensivere Vertriebsstrategie verfolgen. Zweitens findet auch bei den anderen Konzerngesellschaften aufgrund des im Rahmen von DYNAMIC intensivierten Ausbaus der Multi-Channel-Aktivitäten Tele und Field eine strukturelle Verschiebung von Werbe- zu Personalkosten statt. In der Frühphase der Initiative standen diesen personalintensiven Vertriebsaktivitäten noch keine direkt daraus resultierenden Umsätze gegenüber. Die Personalkostenquote (in Prozent des Umsatzes) ist daher auf 14,8 (14,1) Prozent angestiegen.

Durch die strukturelle Verschiebung von Werbe- zu Personalkosten entwickelten sich die Werbekosten für Print- und Online-Marketing erneut unterproportional zum Umsatz. Zudem sind folgende Sonder- und Stichtagseffekte zu beachten. Erstens führten die Akquisitionen durch die ganzjährige Konsolidierung zu einem absoluten Anstieg der Werbekosten. Zweitens wurden die Werbekosten der BEG im Jahr 2012 dadurch entlastet, dass der erste Katalog für 2013 im Januar 2013 statt im Dezember 2012 versandt wurde.

EBITDA-MARGE DES KONZERNES IM ZIELKORRIDOR

Die wesentliche Steuerungskennzahl des TAKKT-Konzerns für die operative Ertragskraft ist das EBITDA (Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen). Im Berichtsjahr sank es trotz der leicht positiven Entwicklung von Umsatz und Rohertrag um 8,2 Prozent auf 122,8 (133,7) Millionen Euro.

EBITDA TAKKT-Konzern in Mio. Euro/Marge in %



Wird das EBITDA ins Verhältnis zum Konzernumsatz gesetzt (EBITDA-Marge), zeigt sich im Vergleich zum Vorjahr ein Rückgang auf 12,9 (14,2) Prozent. Damit lag die Marge trotz der schwierigen Rahmenbedingungen weiterhin im Zielkorridor von 12 bis 15 Prozent.

Dem positiven Effekt aus den margenstarken Akquisitionen GPA und Ratioform standen im Berichtsjahr Einmalkosten gegenüber. Erstens führte die schrittweise Einstellung des operativen Betriebs von Topdeq zu einer Ergebnisbelastung in Höhe von 6,2 Millionen Euro. Zweitens wurden die noch ausstehenden vertraglich vereinbarten variablen Kaufpreisbestandteile für den Erwerb von GPA durch eine Vertragsanpassung gemeinsam mit den Alt-Eigentümern auf einen festen Wert fixiert. Dadurch entstand gemeinsam mit den im Laufe des Jahres vorgenommenen Anpassungen der Kaufpreisverbindlichkeit an die verbesserte Geschäftsentwicklung 2013 ein Aufwand in Höhe von insgesamt 3,6 Millionen Euro. Durch die vereinbarte Festschreibung ist kein weiterer Effekt auf das EBITDA aus einer Anpassung der Kaufpreisverbindlichkeit für 2014 zu erwarten. Im Berichtsjahr 2012 war das EBITDA durch Erwerbsnebenkosten und eine Anpassung der Kaufpreisverbindlichkeit in Summe mit 3,1 Millionen Euro belastet. Und drittens wurde Ende 2013 entschieden, die Ausbaumöglichkeit des Versandhandelszentrums in Kamp-Lintfort nicht zu nutzen, woraus sich die Zahlung einer Entschädigung an den Vertragspartner in Höhe von 2,0 Millionen Euro ergibt. Das Vorjahr war zudem mit 1,6 Millionen Euro positiv durch die Verschiebung von Portokosten im Zusammenhang mit dem Januarkatalog 2013 beeinflusst. Ohne die genannten Einmalkosten wäre die EBITDA-Marge um rund 0,3 Prozentpunkte auf 14,1 (14,4) Prozent gesunken. Dieser Rückgang ist darauf zurückzuführen, dass

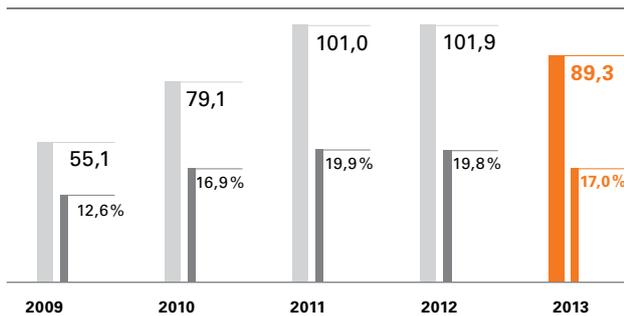
- die Auslastung der zentralen Versandhandelsinfrastruktur in Europa aufgrund der schwierigen Rahmenbedingungen nachließ,
- die Personalkosten im Rahmen des oben beschriebenen Ausbaus der Multi-Channel-Aktivitäten überproportional anstiegen. Die positive Wirkung dieser Maßnahmen auf den Umsatz war im Berichtsjahr erwartungsgemäß noch nicht in vollem Umfang sichtbar,
- der Ergebnisanteil von TAKKT AMERICA zunahm, die Marge dieses Geschäftsbereichs jedoch unter dem Konzerndurchschnitt liegt.

TAKKT EUROPE: EBITDA-MARGE OBERHALB DES ZIELKORRIDORS

Die schwache Konjunktur in Europa, die Einstellung des operativen Betriebs von Topdeq, sowie die Entschädigungszahlung für die Nichtausübung der Ausbaumöglichkeit in Kamp-Lintfort haben die Ergebnisentwicklung von TAKKT EUROPE im Berichtsjahr negativ beeinflusst. Im Vorjahr war das EBITDA zudem positiv durch die oben erläuterte Verschiebung von Portokosten beeinflusst. Obgleich die überdurchschnittlich profitable Ratioform-Gruppe im gesamten Jahr 2013 konsolidiert wurde, lag das EBITDA von TAKKT

EUROPE mit 89,3 (101,9) Millionen Euro um 12,3 Prozent unter dem Vorjahresniveau. Das entspricht einer EBITDA-Marge von 17,0 (19,8) Prozent.

EBITDA TAKKT EUROPE in Mio. Euro/Marge in %



Bereinigt um die verschobenen Portokosten im Jahr 2012, die Aufwendungen für die Einstellung des Topdeq-Geschäfts sowie die Belastung durch den Verzicht auf den Ausbau des Lagers im Jahr 2013 sank die EBITDA-Marge von TAKKT EUROPE um 0,9 Prozentpunkte auf 18,6 (19,5) Prozent. Dieser Rückgang hat im Wesentlichen folgende Gründe:

- die Kapazitäten waren im Berichtsjahr weiterhin konjunkturbedingt nicht vollständig ausgelastet,
- der Sparte BEG entstanden zusätzliche Aufwendungen im Zusammenhang mit der Initiative DYNAMIC, welche im Abschnitt „Innovation und Entwicklung“ dieses Geschäftsberichts kurz erläutert wird.

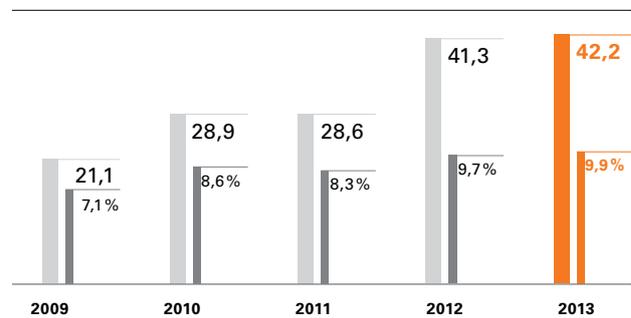
Wie im Vorjahr lag die EBITDA-Marge weiterhin deutlich über dem oberen Ende des Zielkorridors für den Konzern. Die PSG ist in puncto Profitabilität nach wie vor Spitzenreiter des Geschäftsbereichs. Auch die Marge der BEG liegt weiterhin deutlich über dem Zielkorridor. Die OEG erzielte hingegen ohne Sonderbelastungen nur ein ausgeglichenes operatives Ergebnis. Ihre Marge wurde im Berichtsjahr durch die Einstellung des Topdeq-Geschäfts zusätzlich deutlich belastet und war negativ.

**TAKKT AMERICA:
EBITDA-MARGE DURCH GPA LEICHT ERHÖHT**

Das EBITDA im Geschäftsbereich TAKKT AMERICA stieg um 2,3 Prozent auf 42,2 (41,3) Millionen Euro. Dazu hat auch die erstmals ganzjährige Konsolidierung von GPA beigetragen. Im Vorjahr waren aus dieser Akquisition einmalige Belastungen in Höhe von 3,1 Millionen Euro entstanden, im Wesentlichen aus der Anpassung der ausstehenden variablen Kaufpreisverbindlichkeit. Im Berichtsjahr entwickelte sich die Gesellschaft erneut besser als er-

wartet, weshalb die Verbindlichkeit für zukünftige variable Kaufpreisbestandteile nochmals erhöht wurde. Eine weitere Ergebnisbelastung resultierte aus der oben beschriebenen Festbeschreibung der ausstehenden variablen Kaufpreisverbindlichkeit durch eine mit den Alt-Eigentümern ausgehandelte Vertragsanpassung. Beide genannten Effekte summierten sich 2013 auf insgesamt 3,6 Millionen Euro.

EBITDA TAKKT AMERICA in Mio. Euro/Marge in %



Die EBITDA-Marge des Geschäftsbereichs TAKKT AMERICA erhöhte sich insgesamt leicht auf 9,9 (9,7) Prozent. Bereinigt um die Aufwendungen aus der Anpassung der Kaufpreisverbindlichkeit und im Vorjahr den Erwerbsnebenkosten für GPA erreichte die EBITDA-Marge mit 10,7 (10,4) Prozent erneut einen Wert oberhalb der Zehn-Prozent-Marke und lag um 0,3 Prozentpunkte höher als im Vorjahr. Dabei lag die PEG mit einer niedrigen einstelligen EBITDA-Marge weiterhin deutlich unter dem Durchschnitt. In den übrigen Sparten lag die Profitabilität annähernd auf Vorjahresniveau, wobei die SPG mit einer EBITDA-Marge innerhalb des Konzernzielkorridors weiterhin am profitabelsten wirtschaftet und die OEG eine Profitabilität knapp unterhalb des zweistelligen Margenbereichs erzielte.

VERGLEICH MIT DER PROGNOSE DES VORJAHRIS

Der Bericht für das Geschäftsjahr 2012 ging für 2013 im mittleren Prognoseszenario unter anderem vor dem Hintergrund einer sich verbessernden Kapazitätsauslastung von höheren EBITDA-Margen in den Geschäftsbereichen aus. Nachdem die Rahmenbedingungen sich entsprechend dem vorsichtigen Szenario entwickelten und aufgrund der oben geschilderten Belastungen konnte nur TAKKT AMERICA eine höhere Profitabilität als im Vorjahr erwirtschaften. Für den TAKKT-Konzern lag die EBITDA-Marge 2013 jedoch unter Bereinigung der Einmalbelastungen mit 14,1 Prozent höher als im vorsichtigen Szenario für 2013 prognostiziert. In einem solchen, wie 2013 eingetroffenen Szenario, konnte ein Rückgang in die untere Hälfte des Konzernkorridors nicht ausgeschlossen werden.

ABSCHREIBUNGEN UND ZINSEN AKQUISITIONSBEDINGT WEITER GESTIEGEN

Die Abschreibungen sind im Berichtsjahr deutlich auf 26,9 (22,2) Millionen Euro gestiegen. Das hängt vor allem damit zusammen, dass die einzeln identifizierbaren und bewertbaren immateriellen Vermögenswerte aus der Übernahme von GPA und Ratioform erstmals über ein gesamtes Jahr planmäßig abgeschrieben wurden. Diese Abschreibungen beliefen sich im Berichtsjahr auf 9,2 (5,3) Millionen Euro. Die gesamten Abschreibungen auf derartige Vermögenswerte lagen bei 12,1 (8,6) Millionen Euro. Gegenläufige Effekte ergaben sich in der Berichtswährung Euro aus dem schwächeren US-Dollar.

Außerordentliche Belastungen, wie die Wertberichtigung bilanzierter Geschäfts- oder Firmenwerte, fielen 2013 wie im Vorjahr nicht an. Das EBIT (Ergebnis vor Zinsen und Steuern) lag mit 95,8 (111,6) Millionen Euro um 14,1 Prozent unter dem Vorjahreswert. Die EBIT-Marge ging auf 10,1 (11,9) Prozent zurück.

Im Zusammenhang mit den Akquisitionen war die Finanzverschuldung im Laufe des Jahres 2012 deutlich gestiegen, weshalb in der Berichtsperiode höhere Zinszahlungen fällig waren. Zudem wird die oben erläuterte Kaufpreisverbindlichkeit für GPA in der Bilanz aufgezinnt. Dieser Aufzinsungsbetrag erhöhte den Finanzierungsaufwand des Berichtsjahres. Insgesamt belief sich das Finanzergebnis auf 14,6 (11,5) Millionen Euro. Daraus resultiert ein Ergebnis vor Steuern von 81,2 (100,0) Millionen Euro.

PERIODENERGEBNIS UND ERGEBNIS JE AKTIE GESUNKEN

Die Steuerquote stieg gegenüber dem Vorjahr von 33,0 Prozent auf 35,3 Prozent. Ursache hierfür sind vor allem die nicht abzugsfähigen Restrukturierungskosten im Rahmen der Einstellung der ausländischen Geschäftstätigkeit der Topdeq-Gruppe. Zudem gab es strukturelle Effekte durch den höheren Anteil von TAKKT AMERICA am Vorsteuerergebnis des Konzerns und die dort höhere Steuerquote. Insgesamt ging das Periodenergebnis um 21,6 Prozent auf 52,5 (67,0) Millionen Euro zurück. Das Ergebnis je Aktie sank entsprechend auf 0,80 (1,02) Euro, bezogen auf die unveränderte durchschnittliche gewichtete Aktienzahl von 65.610.331 Stück.

FINANZLAGE

TAKKT verfügt über ein zentrales Finanzmanagement, das die Bonität und Finanzierungsfähigkeit des Konzerns nachhaltig sicherstellt. Dadurch schafft sich die Gruppe Spielräume, um Expansionschancen jederzeit kurzfristig nutzen zu können. Die Finanzierungsstruktur der TAKKT AG und aller Tochtergesellschaften ist ausgewogen und optimiert. Im Berichtsjahr blieb der TAKKT-Cashflow trotz des schwierigen konjunkturellen Umfelds gewohnt stark.

ZENTRALES FINANZMANAGEMENT BEGRENZT FINANZIELLE RISIKEN

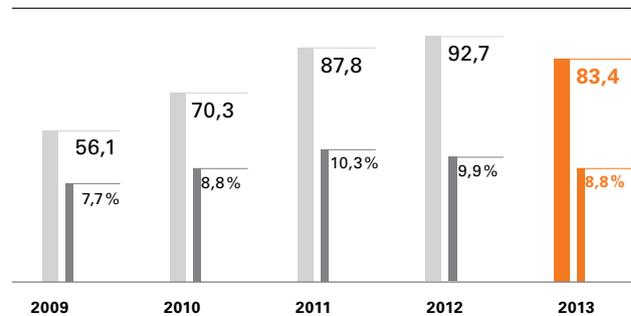
Das Finanzmanagement des TAKKT-Konzerns umfasst die Steuerung und Allokation aller finanziellen Ressourcen mit dem Hauptziel der jederzeitigen Liquiditätssicherung. Daneben werden folgende weitere Ziele verfolgt:

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

CASHFLOW-STARKES GESCHÄFTSMODELL BEWÄHRT SICH IN SCHWIERIGEM UMFELD

Eine zentrale Stärke des TAKKT-Geschäftsmodells besteht in seiner hohen Innenfinanzierungskraft. Trotz des schwierigen konjunkturellen Umfelds erwirtschaftete der Konzern auch im Berichtsjahr einen hohen Zahlungsmittelüberschuss. Der TAKKT-Cashflow – definiert als Periodenergebnis plus Abschreibungen, Wertminderungen auf langfristiges Vermögen und erfolgswirksam verbuchte latente Steuern – summierte sich auf 83,4 (92,7) Millionen Euro. Der TAKKT-Cashflow je Aktie lag bei 1,27 (1,41) Euro.

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



Die TAKKT-Cashflow-Marge ging mit 8,8 (9,9) Prozent leicht zurück. Im Zeitraum zwischen 2010 und 2013 hat sie sich zwischen 8,8 und 10,3 Prozent bewegt. Auch hierin spiegelt sich die nachhaltige Cashflow-Stärke des Geschäftsmodells wider.

Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit lag im Berichtsjahr bei 77,7 (103,3) Millionen Euro und ist im Vergleich zum Vorjahr um 24,8 Prozent zurückgegangen. Negativ wirkte der auf 83,4 (92,7) Millionen Euro gesunkene TAKKT-Cashflow. Zudem sind im Berichtsjahr durch die Entwicklung des Nettoumlaufvermögens und sonstiger Korrekturen 5,7 Millionen Euro liquiditätsmäßig gebunden worden, während im Vorjahr 10,6 Millionen Euro freigesetzt wurden. Diese Entwicklung ist primär auf Veränderungen des operativen Nettovermögens, dabei hauptsächlich auf einen Stichtageffekt bei den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistun-

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

	2009	2010	2011	2012*	2013
TAKKT-Cashflow	56,1	70,3	87,8	92,7	83,4
Veränderung des Nettoumlaufvermögens sowie sonstige Korrekturen	14,9	18,1	-8,4	10,6	-5,7
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	71,0	88,4	79,4	103,3	77,7
Investitionen in langfristiges Vermögen	-4,6	-6,7	-9,3	-8,5	-9,6
Freier TAKKT-Cashflow	66,4	81,7	70,1	94,8	68,1

* Die Zahlen für das Geschäftsjahr 2012 wurden aufgrund der geänderten Pensionsbilanzierung angepasst.

gen und einem im Vorjahr stark gesunkenen Bestand an Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zurückzuführen.

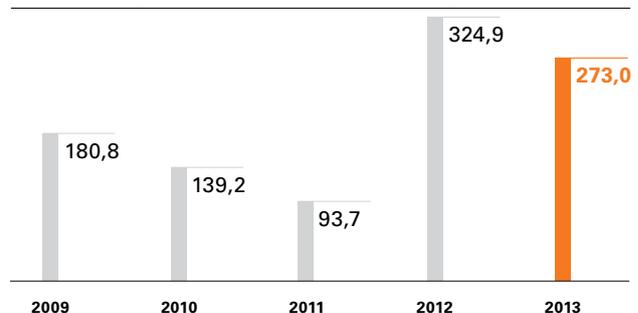
Das Geschäftsmodell des TAKKT-Konzerns ist wenig kapitalintensiv, weshalb die **Investitionstätigkeit** in das langfristige Vermögen grundsätzlich eher gering ausfällt. TAKKT investierte im Berichtsjahr 9,6 (8,5) Millionen Euro. 5,5 (3,7) Millionen Euro wurden im Geschäftsbereich TAKKT EUROPE und 4,0 (4,6) Millionen Euro im Geschäftsbereich TAKKT AMERICA investiert. Damit lag die Investitionsquote mit 1,0 (0,9) Prozent im langfristigen Zielbereich von ein bis zwei Prozent des Umsatzes. Die mit 1,3 Millionen Euro wichtigste Investition des Berichtsjahres bestand in den ersten Anzahlungen für Lizenzen im Rahmen der Erneuerung des Warenwirtschaftssystems bei der BEG in Europa. Zudem wurden konzernweit weitere 4,9 Millionen Euro in die Weiterentwicklung von Webshops, IT-Software und -hardware investiert.

Nach Abzug der Investitionen in das langfristige Vermögen verbleibt im Geschäftsjahr 2013 ein **freier TAKKT-Cashflow** von 68,1 (94,8) Millionen Euro. Diesem freien Cashflow stand die Auszahlung einer Dividende von insgesamt 21,0 Millionen Euro bzw. 31,3 Prozent des Periodenergebnisses im Geschäftsjahr 2012 gegenüber. TAKKT schüttet grundsätzlich etwa 30 Prozent des Periodenergebnisses als Dividende aus. Der verbleibende Betrag wurde zur Tilgung der Finanzschulden genutzt.

Unter Berücksichtigung aller Finanzierungstätigkeiten des Konzerns ergibt sich ein gleichbleibender **Zahlungsmittelbestand**, nachdem 2012 ein Anstieg um 3,7 Millionen Euro verbucht wurde. Die Bilanz zum Jahresende weist 5,9 (5,9) Millionen Euro an Zahlungsmitteln aus. Detailliertere Darstellungen zur Entstehung und Verwendung des Cashflows sind in der Kapitalflussrechnung dieses Geschäftsberichts dargestellt.

Die Nettofinanzverschuldung, d.h. die Finanzverschuldung abzüglich Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente konnte dank des hohen freien TAKKT-Cashflows nach Abzug der Dividende um 51,9 Millionen Euro auf 273,0 Millionen Euro reduziert werden. Dieser Rückgang setzt sich aus der Tilgung von Finanzverbindlichkeiten in Höhe von 47,3 Millionen Euro und aus Währungs- und sonstigen Effekten von 4,6 Millionen Euro zusammen. Der Anstieg der Nettofinanzverschuldung im Vorjahr um 231,2 Millionen Euro auf 324,9 Millionen Euro war auf die Finanzierung der beiden Akquisitionen GPA und Ratioform zurückzuführen. TAKKTs cashflowstarkes Geschäftsmodell ermöglicht in Jahren ohne Akquisitionen einen signifikanten Abbau der Nettofinanzverschuldung. Ein Aufbau findet dagegen in Jahren mit Akquisitionstätigkeit statt.

Entwicklung der Nettofinanzverschuldung in Mio. Euro



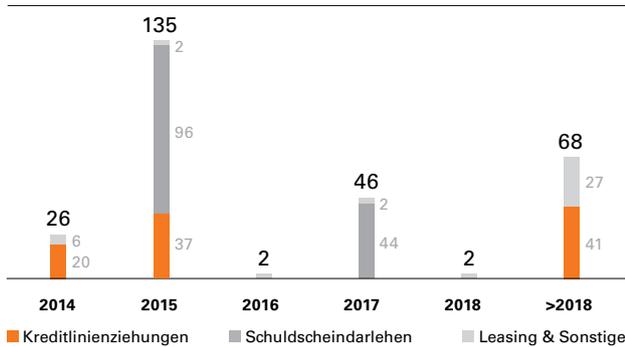
DIVERSIFIZIERTE FINANZIERUNG, AUSGEWOGENES FÄLLIGKEITSPROFIL

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

- Den Schwerpunkt des Finanzierungsportfolios bilden fest zugesagte, bilaterale **Kreditlinien** bei 13 Kreditinstituten. Im Wesentlichen werden kurzfristige (Laufzeit kleiner 18 Monate) und langfristige (Laufzeit größer 18 Monate) Kreditlinien abgeschlossen, die jährlich um ein weiteres Jahr prolongiert werden. Bei den langfristigen Kreditzusagen handelt es sich fast ausschließlich um Fünf-Jahres-Verträge. Die Kreditverträge sind unbesichert und beinhalten zudem keine Financial Covenants. Zum Bilanzstichtag lagen die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten bei 97,6 (141,8) Millionen Euro. Darüber hinaus bestanden ungenutzte Kreditlinien in Höhe von 153,7 (109,4) Millionen Euro. Somit verfügt TAKKT über ausreichend finanzielle Flexibilität, um Akquisitionschancen kurzfristig ergreifen zu können – unabhängig von der aktuellen Situation am Kapitalmarkt.
- TAKKT hat seine Finanzierung im Oktober 2012 durch die Begebung eines **Schuldscheindarlehens** weiter diversifiziert. Die Schuldschein-Transaktion im Volumen von 140 Millionen Euro setzt sich aus vier Tranchen zusammen, die Laufzeiten von drei bis fünf Jahren mit fixer und variabler Verzinsung besitzen.
- Einzelne gemietete Gebäude und Betriebsvorrichtungen werden bei TAKKT zudem über das Konstrukt des **Finanzierungsleasings** genutzt. Die Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing betragen zum Stichtag 37,4 (39,2) Millionen Euro.

Die durchschnittlichen Restlaufzeiten und Zinssätze der Finanzverbindlichkeiten im TAKKT-Konzern sind unter Ziffer 21 des Konzernanhangs dargestellt. Die Fälligkeitsstruktur der Finanzschulden stellt sich zum Bilanzstichtag wie folgt dar:

Fälligkeitsprofil Finanzverbindlichkeiten des TAKKT-Konzerns in Mio. Euro



Neben den Kreditlinienziehungen stehen dem Konzern zudem zugesagte freie Kreditlinien in Höhe von 153,7 Millionen Euro zur Verfügung, wovon 67,4 Millionen Euro auf kurzfristige Kreditlinien und 86,3 Millionen Euro auf langfristige Kreditlinien mit einer Laufzeit über fünf Jahre entfallen.

Die Diversifikation des Finanzierungsportfolios hinsichtlich Finanzierungsquellen und Laufzeiten sorgt dafür, dass die Unabhängigkeit und der unternehmerische Handlungsspielraum des TAKKT-Konzerns gewahrt bleiben. Dazu tragen auch über Jahre aufgebaute vertrauensvolle Beziehungen zu TAKKTs Kreditgebern bei. Im Rahmen der Creditor Relations-Arbeit finden regelmäßig persönliche Gespräche und einmal pro Jahr ein Bankers Day statt, in dessen Rahmen ausführlich über die aktuelle Unternehmensentwicklung informiert wird.

EINSATZ DERIVATIVER FINANZINSTRUMENTE NUR ZU SICHERUNGSZWECKEN

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

INTERNE COVENANTS ZUR KAPITALSTEUERUNG IM ZIELBEREICH

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

Die **Eigenkapitalquote** lag zum Bilanzstichtag mit 39,0 (34,7) Prozent 4,3 Prozentpunkte über dem Vorjahreswert und damit weiterhin innerhalb der Zielkorridors von 30 bis 60 Prozent. Wesentliche Ursache für die Verbesserung der Eigenkapitalquote war die Erhöhung des Eigenkapitals aufgrund des erzielten Jahresergebnisses nach Dividendenzahlung bei ähnlicher Bilanzsumme. Durch das

Unternehmensinterne Covenants 2009 – 2013

Covenant	Interner Zielwert	2009	2010	2011	2012*	2013
Konzerneigenkapitalquote	30 bis 60 Prozent	45,1	46,5	54,7	34,7	39,0
Entschuldungsdauer	< 5 Jahre	3,0	2,4	1,2	2,2	3,6
Zinsdeckung	> 4	6,9	9,0	12,2	9,5	6,4
Verschuldungsgrad (Gearing)	< 1,5	0,8	0,6	0,3	1,1	0,8

* Die Zahlen für das Geschäftsjahr 2012 wurden aufgrund der geänderten Pensionsbilanzierung angepasst.

gestiegene Eigenkapital sowie mit den gesunkenen Nettofinanzverbindlichkeiten konnte das **Gearing** mit 0,8 (1,1) ebenfalls verbessert werden. Die **Entschuldungsdauer** ist mit 3,6 (2,2) Jahren angestiegen. Der Grund liegt zum einen in einer Erhöhung der durchschnittlichen Nettofinanzverschuldung in 2013 gegenüber 2012, da sich in 2012 die Nettofinanzverschuldung aufgrund der Akquisition von Ratioform erst im zweiten Halbjahr deutlich erhöht hat. Zum anderen hat sich der TAKKT-Cashflow reduziert. Durch den akquisitionsbedingten Verschuldungsaufbau in der zweiten Jahreshälfte 2012 ist auch der Nettofinanzierungsaufwand in 2013 gegenüber 2012 angestiegen, während das EBITA gesunken ist, so dass sich die **Zinsdeckung** auf 6,4 (9,5) reduziert hat. Berechnung und Definition der Kennzahlen sind im Anhang des Konzernabschlusses und im Glossar dargestellt.

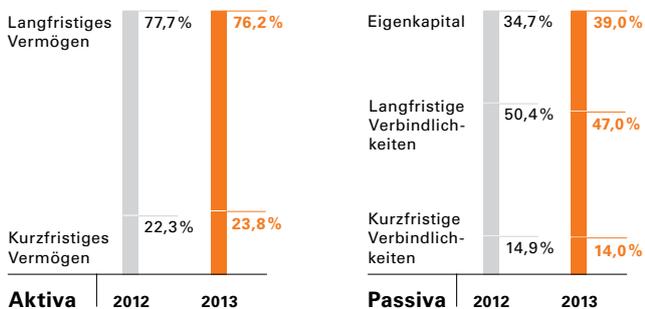
VERMÖGENSLAGE

Die Bilanzrelationen des TAKKT-Konzerns blieben im Berichtsjahr bei einer leichten Reduktion der Bilanzsumme weitgehend unverändert. Das langfristige Vermögen wird durch Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital vollständig gedeckt, womit TAKKT über eine nachhaltig solide Finanzierungsstruktur verfügt.

LEICHTE ANPASSUNG DER VORJAHRESWERTE DURCH NEUE IFRS-STANDARDS

Das International Accounting Standards Board (IASB) und das International Financial Interpretations Committee (IFRIC) haben einige Standards und Interpretationen geändert bzw. neu verabschiedet, die im abgelaufenen Geschäftsjahr erstmals verpflichtend anzuwenden waren bzw. retrospektiv anzuwenden sind. In diesem Rahmen hat TAKKT die Vorjahreswerte aufgrund der Revision des IAS 19 – „Leistungen an Arbeitnehmer (Employee Benefits)“ aus Vergleichsgründen vorschriftsmäßig angepasst. Diese Veränderung hatte jedoch keinen wesentlichen Einfluss auf die Bilanzsumme, die Eigenkapitalquote oder sonstige Bilanzrelationen.

Bilanzstruktur des TAKKT-Konzerns



KAUM VERÄNDERUNGEN AUF DER AKTIVSEITE

Insbesondere aufgrund von Währungseffekten in Höhe von 16,5 Millionen Euro verringerte sich die Summe der Aktiva im Berichtsjahr um 2,6 Prozent auf 851,8 (874,5) Millionen Euro.

Auf der Aktivseite der Bilanz machen die **langfristigen Vermögenswerte** mit 649,0 (679,9) Millionen Euro 76,2 (77,7) Prozent der Bilanzsumme aus. Der Rückgang im Vergleich zum Vorjahresstichtag lässt sich über planmäßige Abschreibungen der immateriellen Vermögenswerte und Sachanlagen in Höhe von 26,6 Millionen Euro sowie Währungseffekte bei den Geschäfts- und Firmenwerten von 9,1 Millionen Euro erklären. Wertberichtigungen auf Geschäfts- und Firmenwerte waren auf Basis der durchgeführten Werthaltigkeitstests nicht notwendig. Die Geschäfts- und Firmenwerte machen mit 52,8 (52,5) Prozent den wesentlichen Teil des

gesamten bilanzierten Vermögens aus. Im Berichtsjahr wurden keine Unternehmenskäufe getätigt.

Geleaste Vermögenswerte werden dann als Vermögenswerte in der Bilanz ausgewiesen, wenn sie wirtschaftlich als Finanzierungsleasing klassifiziert werden. Dies betrifft in der TAKKT-Gruppe insbesondere das Versandhandelszentrum der BEG in Kamp-Lintfort sowie das Zentrallager der PSG in München. Sie werden mit 36,1 (38,5) Millionen Euro unter den langfristigen Vermögenswerten ausgewiesen.

Kunden- und Lieferantenbeziehungen, Markenwerte oder internes Know-how können ungeachtet ihrer Bedeutung für den TAKKT-Konzern nur dann als immaterielle Vermögenswerte bilanziert werden, wenn sie den Bedingungen des IAS 38 entsprechen. Bei TAKKT sind die Vermögenswerte, die innerhalb des Konzerns geschaffen wurden, daher nicht bilanziert. Beim Erwerb ganzer Unternehmen werden einige dieser Werte im Rahmen der Erstkonsolidierung gemäß IFRS 3 im Konzernabschluss angesetzt, wenn sie identifizierbar und selbstständig bewertbar sind. Die entsprechenden Bilanzansätze stellen einen guten Indikator für das Wertpotenzial dieser Vermögenswerte dar. So wurden beispielsweise für die Akquisitionen von NBF (2006), von Central (2009) sowie von GPA und Ratioform (beide 2012) insgesamt 85,3 Millionen Euro für **Kundenbeziehungen** angesetzt. Der zum Bilanzstichtag um planmäßige Abschreibungen verringerte Wert dieser Kundenbeziehungen liegt bei 38,7 (47,5) Millionen Euro. Der Wert der zum 31. Dezember 2013 bilanzierten **Marken** im TAKKT-Konzern beläuft sich auf 25,2 (25,7) Millionen Euro.

Das **kurzfristige Vermögen** belief sich zum 31. Dezember 2013 auf 202,8 (194,6) Millionen Euro bzw. 23,8 (22,3) Prozent der Bilanzsumme. Leicht erhöht haben sich vor allem die Vorräte von 78,0 Millionen Euro auf 83,4 Millionen Euro aufgrund des Lageraufbaus in der SPG. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen blieben nahezu konstant bei 86,3 (87,1) Millionen Euro. Das Zahlungsverhalten der Kunden war wie gewohnt zuverlässig und die Forderungsausfälle waren erneut niedrig, so dass daraus kein Einfluss auf die Entwicklung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen entstand. Die Debitorenlaufzeit bewegte sich mit 32 (33) Tagen in etwa auf Vorjahresniveau. Die Quote der Forderungsausfälle lag bei 0,2 (0,2) Prozent.

Im TAKKT-Konzern bestehen keine außerbilanziellen Finanzierungsinstrumente wie Forderungsverkäufe oder Asset Backed Securities. Hingegen hat die Unternehmensgruppe **Operating-Leasingverträge** mit zukünftigen Zahlungsverpflichtungen von insgesamt 46,5 (46,7) Millionen Euro abgeschlossen – z. B. für Grundstücke und Gebäude, Gegenstände der Betriebs- und Geschäftsausstat-

tung und Fahrzeuge. Diese Leasingverträge werden gemäß IAS 17 nicht aktiviert und sind damit nicht im Vermögen ausgewiesen.

ERHÖHUNG DES EIGENKAPITALS, REDUZIERUNG DER VERBINDLICHKEITEN

Insbesondere aufgrund des positiven Periodenergebnisses von 52,5 (67,0) Millionen Euro und der Dividendenzahlung von 21,0 (55,8) Millionen Euro erhöhte sich das **Konzerneigenkapital** zum 31. Dezember 2013 auf 332,5 (303,7) Millionen Euro. Entsprechend stieg die Konzerneigenkapitalquote auf 39,0 (34,7) Prozent.

Langfristige Verbindlichkeiten machten mit 400,0 (440,7) Millionen Euro rund 47,0 (50,4) Prozent der Passivseite aus. Die bedeutendste Position stellen die langfristigen Finanzverbindlichkeiten dar, die TAKKT im Berichtsjahr allerdings auf 253,1 (301,6) Millionen Euro zurückgeführt hat. Auch die passiven latenten Steuern erhöhten sich leicht von 50,1 Millionen Euro auf 51,8 Millionen Euro, was im Wesentlichen auf die um planmäßige Abschreibungen erhöhten steuerlichen Minderwerte der Geschäftswerte in den US-amerikanischen Konzerngesellschaften zurückzuführen ist. Rückstellungen für Pensionsverpflichtungen sind trotz des planmäßigen Anstiegs mit 4,2 (3,9) Prozent der Bilanzsumme weiterhin von geringer Bedeutung. Die Kaufpreisverbindlichkeiten in Höhe von 52,3 (48,2) Millionen Euro betreffen im Wesentlichen die ausstehenden Zahlungen an die Alteigentümer von GPA.

Die **kurzfristigen Verbindlichkeiten** verringerten sich auf 119,3 (130,1) Millionen Euro, was einem Anteil von rund 14,0 (14,9) Prozent der Bilanzsumme entspricht. Die Reduzierung resultiert im Wesentlichen aus einer Tilgung kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten, einer Verringerung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie der Sonstigen kurzfristigen Verbindlich-

keiten. Die kurzfristigen Rückstellungen haben sich dagegen von 16,5 auf 18,9 Millionen Euro leicht erhöht. Von untergeordneter Bedeutung blieben hingegen die Ertragsteuerverbindlichkeiten, die leicht gesunken sind.

Wesentliche Kennzahlen zur Vermögenslage (in Mio. Euro)

	2009	2010	2011	2012*	2013
Langfristiges Vermögen	386,8	377,8	376,9	679,9	649,0
in % der Bilanzsumme	72,1	69,8	68,6	77,7	76,2
Kurzfristiges Vermögen	149,6	163,6	172,9	194,6	202,8
in % der Bilanzsumme	27,9	30,2	31,4	22,3	23,8
Summe Aktiva	536,4	541,4	549,8	874,5	851,8
Konzerneigenkapital	242,1	251,7	301,0	303,7	332,5
in % der Bilanzsumme	45,2	46,5	54,7	34,7	39,0
Langfristige Verbindlichkeiten	200,2	161,0	127,4	440,7	400,0
in % der Bilanzsumme	37,3	29,7	23,2	50,4	47,0
Kurzfristige Verbindlichkeiten	94,1	128,7	121,4	130,1	119,3
in % der Bilanzsumme	17,5	23,8	22,1	14,9	14,0
Summe Passiva	536,4	541,4	549,8	874,5	851,8

* Die Zahlen für das Geschäftsjahr 2012 wurden aufgrund der geänderten Pensionsbilanzierung angepasst.

UNTERNEHMENS PERFORMANCE

Mit Ausnahme der organischen Umsatzentwicklung und den zugrundeliegenden Werttreibern des Auftragseingangs bewegten sich im Berichtsjahr die finanziellen Steuerungskennzahlen des TAKKT-Konzerns im Rahmen der Zielwerte. Nach wie vor wirtschaftet TAKKT operativ sehr profitabel. Mit Blick auf seine Nachhaltigkeitsziele ist der Konzern ebenfalls auf Kurs.

SOLIDE FINANZIELLE STEUERUNGSKENNZAHLEN

Im Abschnitt „Steuerungssystem“ dieses Geschäftsberichts wurden die finanziellen Kennzahlen definiert, die TAKKT zur internen Steuerung des Konzerns heranzieht. Die Entwicklung dieser Kenngrößen ist untenstehender Tabelle zu entnehmen.

Die Entwicklung der Kennzahlen **organische Umsatzentwicklung, Rohertragsmarge und EBITDA-Marge** ebenso wie die Kennzahlen zum **Auftragseingang** wurden im Abschnitt „Umsatz- und Ertragslage“ dieses Geschäftsberichts detailliert erläutert.

Der **TAKKT Value Added** ging um 22,7 Millionen Euro auf einen Wert von 9,7 (32,4) Millionen Euro zurück. Das für den TAKKT Value Added resultierende erwirtschaftete Ergebnis nach Steuern war dabei insgesamt um 11,2 Millionen Euro rückläufig. Diese Entwicklung ist neben dem schwierigen Marktumfeld auch auf Einmalkosten zurückzuführen (siehe dazu Abschnitt „Umsatz- und Ertragslage“ Seite 58). Diese belasten den Vorjahresvergleich um 10,2 Millionen Euro. Weiterhin sind im TAKKT Value Added um 3,5 Millionen Euro höhere planmäßige Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte in Folge von Unternehmenserwerben verkraftet.

Zudem ist für die Erläuterung der Entwicklung des TAKKT Value Added ein weiterer Effekt zu beachten. Die im Laufe des Jahres 2012 durchgeführten Unternehmenserwerbe von GPA und Ratioform führten zu einem Anstieg des durchschnittlich eingesetzten Kapitals im Jahr 2013, weil in diesem die Auswirkungen der beiden

Unternehmenserwerbe auf das zu verzinsende Kapital im Durchschnittswert erstmals vollständig reflektiert waren. Dies führte zu einer Erhöhung der Gesamtkapitalkosten von 11,5 Millionen Euro. Der für die Berechnung der Kapitalkosten zugrunde liegende gewichtete durchschnittliche Gesamtkapitalkostensatz nach Steuern betrug in beiden Jahren 8,1 Prozent. Ohne Abzug der planmäßigen Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte in Folge von Unternehmenserwerben in Höhe von 12,1 (8,6) Millionen Euro betrug der Value Added der TAKKT-Gruppe 21,8 (41,0) Millionen Euro.

Auch der **Return on Capital Employed (ROCE)** lag im Berichtsjahr mit 12,5 (18,1) Prozent unter dem Vorjahr. Als Gründe für diese rückläufige Entwicklung sind vergleichbar zur Entwicklung des TAKKT Value Added das schwierige Marktumfeld, die entstandenen Einmalkosten, die Erhöhung der Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte sowie der durch Unternehmenserwerbe gestiegene durchschnittliche Kapitaleinsatz zu nennen.

NACHHALTIGKEITSINDIKATOREN: TAKKT AUF KURS

Neben den finanziellen Kennzahlen verwendet TAKKT Indikatoren, um die Fortschritte im Bereich Nachhaltigkeit zu dokumentieren. TAKKT ist seinem Ziel, bis 2016 in Bezug auf Nachhaltigkeit zum Vorbild in der Branche zu werden, ein gutes Stück näher gekommen. Management und Mitarbeiter bearbeiten in allen Sparten Schritt für Schritt die im Jahr 2011 aus den sechs Handlungsfeldern abgeleiteten Nachhaltigkeitsziele. In allen Handlungsfeldern gab es deutliche Fortschritte. Einige Ziele wurden bereits vor dem angepeilten Termin erreicht. Die Entwicklung der für diese Handlungsfelder relevanten Kennzahlen und Initiativen ist in der Tabelle auf Seite 68 dargestellt.

- **Einkauf:** Ein wichtiger Teil der Wertschöpfungskette bei den von den TAKKT-Gesellschaften vertriebenen Produkten liegt bereits in der Fertigung und dem Bezug der Waren. Aus diesem Grund legt TAKKT ein hohes Augenmerk auf Nachhaltigkeit in der Lieferkette. 2013 wurde die Pilotphase für die Aufnahme

Finanzielle Steuerungskennzahlen

	2009	2010	2011	2012*	2013
Organische Umsatzentwicklung in Prozent	-26,2	4,8	7,3	-2,8	-2,6
Anzahl Aufträge in Tausend	1.639	1.746	1.780	2.016	2.171
Durchschnittlicher Auftragswert in Euro	444	462	479	465	440
Rohertragsmarge in Prozent	42,0	42,9	43,3	43,3	43,6
EBITDA-Marge in Prozent	9,4	12,6	14,2	14,2	12,9
ROCE in Prozent (Return on Capital Employed)	10,8	14,8	23,0	18,1	12,5
TAKKT Value Added in Mio. Euro	-0,4	8,7	40,7	32,4	9,7

* Die Zahlen für das Geschäftsjahr 2012 wurden aufgrund der geänderten Pensionsbilanzierung angepasst.

von Nachhaltigkeitsaspekten in das Lieferantenbewertungsprogramm mit 20 teilnehmenden Lieferanten erfolgreich abgeschlossen. Zudem hat der Konzern einen Verhaltenskodex für Lieferanten verabschiedet. Der Anteil nachhaltiger Sortimente wie umweltfreundlicher Verpackungslösungen, CO₂-neutral gestellter Produkte und Büromöbel aus recycelten Materialien konnte seit 2011 mehr als verdoppelt werden.

- **Marketing:** Werbemaßnahmen sind stets mit einem Verbrauch endlicher Ressourcen verbunden. TAKKT ist bemüht, diesen Ressourceneinsatz zu verringern. Durch einen effizienteren Einsatz der Werbemittel konnte der Konzern die für eine Million Euro Umsatz versendeten Papierwerbemittel 2013 auf 24,9 Tonnen reduzieren. Das Papier für Kataloge und andere Printmedien stammt zudem zu einem zunehmenden Anteil aus zertifiziert nachhaltigen Quellen. Hierdurch und durch den Einsatz emissionsparender Druckverfahren und Versandwege sanken die CO₂-Emissionen deutlich, die unter Einberechnung aller Arbeitsschritte für ein Kilogramm Papierwerbemittel anfallen.
- **Logistik:** Der Versandhandel von Waren ist nachweislich mit deutlich weniger Emissionen verbunden als der Vertrieb über den lokalen Händler. Dennoch verstärkt TAKKT die Anstrengungen, den Versand der Produkte möglichst emissionsarm zu gestalten und wickelt dazu mittlerweile in 15 europäischen Ländern den Paketversand mit den Logistikpartnern klimaneutral ab.

- **Ressourcen und Klima:** Die Einsparung von Ressourcen und Verringerung von Emissionen erfolgt idealerweise auf Grundlage einer belastbaren Datenbasis. Nach der erstmaligen Erstellung einer Klimabilanz für eine große deutsche Konzerngesellschaft für das Jahr 2011 erstellte TAKKT für 2013 in sechs weiteren großen europäischen Gesellschaften eine solche Bilanz, die den CO₂-Fußabdruck eines Unternehmens nach zertifizierten Kriterien dokumentiert. Ergänzend sollen schrittweise zertifizierte Umweltmanagementsysteme eingeführt werden. 2013 war eine solche Zertifizierung in einer größeren Konzerngesellschaft umgesetzt. Unter anderem dank verschiedener Maßnahmen zur Energieeinsparung konnte der Konzern an den in 2011 in Deutschland und den USA bereits etablierten Standorten den Energieverbrauch über die letzten zwei Jahre hinweg senken.

- **Mitarbeiter:** 2013 hat TAKKT ein neues Personalentwicklungsprogramm gestartet, das darauf abzielt, systematisch Mitarbeiter zu gewinnen, zu entwickeln und zu fördern.

- **Gesellschaft:** Neben dem beruflichen ist dem Konzern auch das gesellschaftliche Engagement seiner Mitarbeiter ein Anliegen. 8,5 Prozent der Beschäftigten hatten in 2013 die Möglichkeit, sich bezahlt für ehrenamtliche Tätigkeiten freustellen zu lassen.

Nachhaltigkeitsindikatoren

Handlungsfeld	Kennzahl	2011	2012	2013
Einkauf	Anteil der unter Nachhaltigkeitsaspekten bewerteten Lieferanten mit Fertigungsstätten in Ländern mit geringeren Umwelt- und Sozialstandards			Pilotprojekt abgeschlossen
	Anteil nachhaltiger Sortimente am Umsatz	1,7 %	3,1 %	4,4 %
Marketing	Papierverbrauch je Million Euro Umsatz	34,9t	29,2t	24,9t
	Anteil Papierwerbemittel aus zertifiziert nachhaltigen Quellen	57,0 %	77,2 %	88,5 %
	CO ₂ -Emissionen je kg Papierwerbemittel	2,35kg	2,17kg	1,56kg
Logistik	Anzahl EU-Länder, in denen CO ₂ -kompensierte Versandwege angeboten werden	0	15	15
Ressourcen und Klima	Wesentliche Gesellschaften mit Klimabilanz	1	1	7
	Wesentliche Gesellschaften mit zertifiziertem Umweltmanagementsystem	1	1	1
	Energieverbrauch in Tausend Gigajoule*	114,9	103,4	106,5
Mitarbeiter	Ausbau der Talentförderung			Neues Programm gestartet
Gesellschaft	Anteil der Konzernmitarbeiter, welche die Möglichkeit erhalten, sich für ehrenamtliche Tätigkeiten freustellen zu lassen	5,9 %	4,5 %	8,5 %

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

GESAMTAUSSAGE ZUR WIRTSCHAFTLICHEN LAGE DES KONZERNS

Trotz der schwierigen konjunkturellen Ausgangslage hat sich der TAKKT-Konzern im Geschäftsjahr 2013 insgesamt zufriedenstellend entwickelt. Allerdings musste TAKKT die Jahresprognose im Oktober 2013 auf das vorsichtige Szenario aus dem Prognosebericht des Geschäftsberichts 2012 anpassen. Der Umsatz lag mit 952,5 Millionen Euro um 1,3 Prozent über Vorjahresniveau. Hierbei kamen positive Effekte aus den Akquisitionen des Vorjahres zum Tragen, währungs- und akquisitionsbereinigt war der Umsatz um 2,6 Prozent rückläufig. Die wichtigste Ertragskenngröße des Konzerns, die EBITDA-Marge, lag mit 12,9 Prozent in der unteren Hälfte des langfristigen Zielkorridors von 12 bis 15 Prozent.

Angesichts der schwierigen Rahmenbedingungen konnte ein solider TAKKT-Cashflow erzielt werden, was die hohe Innenfinanzierungskraft des Konzerns unterstreicht. Erfreulich ist zudem die auf 39,0 Prozent gestiegene Eigenkapitalquote, die deutlich innerhalb des langfristigen TAKKT-Zielkorridors von 30 bis 60 Prozent lag. Die Nettofinanzverschuldung reduzierte sich zugleich deutlich auf nun 273,0 Millionen Euro.

Der Portfolio-Gedanke des TAKKT-Geschäftsmodells hat sich in 2013 unter den schwierigen Rahmenbedingungen als Garant für Stabilität erwiesen. Mit der Schließung von Topdeq kam es zur Einstellung eines unrentablen Geschäftszweigs, doch erlaubt die breite Aufstellung über verschiedene Produktpaletten, Umsatzregionen und Vertriebskanäle auch in Zukunft eine stabile Entwicklung und hohe Profitabilität des TAKKT-Konzerns. Die strategische Weiterentwicklung zum integrierten Multi-Channel-Direct-Marketing-Unternehmen wird darüber hinaus die Basis für positive Umsatz- und Ertragserwartungen der nächsten Jahre legen.

NACHTRAGSBERICHT

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

GESCHÄFTSAUSBLICK

RISIKOBERICHT

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

SYSTEMATISCHES CHANCEN- UND RISIKOMANAGEMENT

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

Organisatorisch ist das Chancen- und Risikomanagementsystem wie folgt aufgebaut:

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

- Als prozessunabhängige Instanz prüfen die **externen Abschlussprüfer** die Einrichtung und Eignung des Risikofrüherkennungssystems gemäß § 317 Abs. 4 HGB.

- Die **Interne Revision** kontrolliert die wesentlichen Prozesse aller Konzerngesellschaften laufend darauf, ob sie leistungsfähig und wirtschaftlich sind sowie den internen Richtlinien genügen.

EFFIZIENTE STEUERUNGS- UND KONTROLLSYSTEME

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

KONTINUIERLICHE ANALYSE UND ÜBERWACHUNG DER CHANCEN UND RISIKEN

Das Chancen- und Risikomanagementsystem des TAKKT-Konzerns kategorisiert die Chancen und Risiken thematisch wie in der Tabelle auf Seite 72. Die Risiken des TAKKT-Konzerns werden im weiteren Verlauf des Risikoberichts erläutert. Die Einzelchancen sind Bestandteil des Prognoseberichts. Der Prozess zur Evaluation aller Chancen und Risiken läuft wie folgt ab:

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

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

KONJUNKTUR- UND WETTBEWERBSRISIKEN

Konjunktureller Abschwung als wesentliches Risiko im Geschäftsmodell

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

- Mit seinen Multi-Channel- und Web-focused-Vertriebsmarken spricht TAKKT Kunden unterschiedlicher Branchen und Größe an.
- Mit mehr als 200.000 Produkten verfügt TAKKT über ein sehr breites Sortiment.
- Durch die Präsenz in mehr als 25 Ländern und den Fokus auf Nordamerika, Europa und Asien reduziert TAKKT die Abhängigkeit von einzelnen Märkten.
- Zudem befinden sich die Vertriebsgesellschaften in unterschiedlichen Wachstumsphasen. Neugründungen und junge Gesellschaften wachsen dynamisch und sind weitgehend un-

beeinflusst von konjunkturellen Schwankungen. Etablierte Vertriebsgesellschaften folgen in ihrer Entwicklung dagegen eher dem allgemeinen Konjunkturzyklus.

- Die Kundengruppen der einzelnen Sparten investieren im Konjunkturzyklus unterschiedlich. Im Berichtsjahr etwa konnte der Geschäftsbereich TAKKT AMERICA die Auswirkungen der Budgetkürzungen im Geschäft mit den US-amerikanischen Bundesbehörden durch das überdurchschnittliche Wachstum in der Sparte SPG mit deren Kunden aus der Gastronomie, dem Lebensmitteleinzelhandel und der Hotel- und Restaurantbranche ausgleichen. Lediglich in besonders schweren Krisen wie zuletzt im Jahr 2009 konnte TAKKT nicht von seiner Diversifikation profitieren, da jede Kundengruppe, jede Branche und jede Region vom Abschwung betroffen war. Beispielhaft sank 2009 der Umsatz organisch um etwas mehr als 25 Prozent. Das EBITDA verringerte sich bei einer Marge von ca. zehn Prozent um rund 50 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Das Konjunkturrisiko blieb im Berichtsjahr 2013 im Wesentlichen unverändert zu der Situation im Vorjahr.

Kalkulierbares Risiko durch neue Wettbewerber

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

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

RISIKEN AUS UNTERNEHMENSSTRATEGIE UND -POSITIONIERUNG

Kalkulierbare Akquisitions- und Integrationsrisiken

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

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

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

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

Keine Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten oder Kunden

TAKKT unterliegt weiterhin keinem nennenswerten Abhängigkeitsrisiko mit Blick auf einzelne Lieferanten (**Lieferantenrisiko**). Das Unternehmen greift auf einen äußerst fragmentierten Pool aus über 3.000 Lieferanten zurück, kann für fast jedes Produkt kurzfristig auf alternative Lieferanten ausweichen und achtet darauf, dass sich an dieser Situation auch langfristig nichts ändert. Auch in vergangenen Krisen ist es nicht zu einer Konsolidierung bei den Lieferanten für die Produktsortimente in der TAKKT-Gruppe gekommen. Auch die Abhängigkeit auf der Absatzseite ist gering, denn die Kundenstruktur der Geschäftsmodelle im TAKKT-Konzern ist stark diversifiziert (**Kundenrisiko**). Nur mit zwei einzelnen Kunden realisiert der Konzern Umsätze, die jeweils mehr als ein Prozent des

Konzernumsatzes betragen. Entsprechend wenig würde der Wegfall einzelner Kunden ausmachen. Zudem diversifiziert TAKKT auf der Kundenseite. Zum Kundenstamm zählen Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen wie Dienstleistung, öffentlicher Verwaltung und produzierendem Gewerbe. Dabei verschiebt sich die Gewichtung. Noch vor 25 Jahren gehörte ein Großteil der Kunden des Konzerns dem produzierenden Sektor an, mittlerweile hat sich deren Anteil auf 33,8 Prozent reduziert. TAKKT verfolgt das Ziel, diversifizierte Umsatzanteile mit dem verarbeitenden Gewerbe, dem Handels- und Dienstleistungssektor sowie gemeinnützigen und staatlichen Institutionen zu erzielen.

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

E-Commerce mit höherem Risiko als traditionelles Kataloggeschäft

Tendenziell ist E-Commerce zunächst einem höheren Risiko ausgesetzt als das klassische Kataloggeschäft, da Sortiment und Preise im Marktvergleich deutlich transparenter sind. Der technische Fortschritt im Internet unterwirft Geschäftsmodelle zudem einem ständigen Wandel (**Risiko technischer Neuerungen**). So müssen etwa Inhalt und Aufbau der Webshops fortlaufend an die sich ändernden Algorithmen der Suchmaschinen angepasst werden, damit das eigene Angebot nicht in der Platzierung zurückfällt und die Shops damit potentielle Kunden verlieren. TAKKT begegnet diesem Risiko durch die kontinuierliche Steuerung der Online-Marketing-Maßnahmen und deren Optimierung im Hinblick auf sich ständig ändernde Rahmenbedingungen. Indem der TAKKT-Konzern das Online-Marketing zudem fortlaufend weiterentwickelt – derzeit über die konzernweite Initiative DYNAMIC –, beobachtet er technische Trends und Neuentwicklungen genau und kann diese in eigenen Lösungen umsetzen.

Flexible Reaktion bei steigenden Beschaffungspreisen

TAKKT unterliegt dem Risiko, steigende Beschaffungspreise nicht an seine Kunden weitergeben zu können (**Preis Anpassungsrisiken**). Dem treten die Multi-Channel-Marken des Konzerns entgegen, indem sie ihre Kataloge und Webshops mehrmals im Jahr überarbeiten. So können sie in den meisten Fällen flexibel auf Änderungen bei Angeboten und Beschaffungspreisen reagieren, vorausgesetzt die Wettbewerbssituation lässt dies zu. Bei den

Web-focused-Marken sind Anpassungen sogar schneller und häufiger möglich. Erhöhen sich etwa die Kosten für Stahl, kann TAKKT meist zeitnah die Produktpreise anpassen oder ein alternatives Produkt anbieten. Überdies handelt das Unternehmen bewusst mit langlebigen Wirtschaftsgütern, die weder verderblich sind noch nennenswerten technischen oder modischen Veränderungsrisiken unterliegen. Insgesamt ist das Risiko aus steigenden Beschaffungspreisen daher weiterhin begrenzt.

LEISTUNGSWIRTSCHAFTLICHE RISIKEN

Gezielter Schutz der Produktion und des Versands der Werbemittel

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

Auch aus Schwankungen der Preise für Papier und Druck resultiert ein Risiko für TAKKT. Da das Unternehmen jährlich rund 44 Millionen Werbemittel erstellen lässt, sind diese Kosten nicht unerheblich. Damit sich kurzfristige Preisschwankungen nicht auf den Ertrag auswirken, schließt der Konzern überwiegend langfristige Druckverträge mit verlässlichen Partnern ab. Von möglichen finanziellen Problemen einzelner Druckereien waren die TAKKT-Gesellschaften im Berichtsjahr nicht wesentlich beeinflusst.

Geringes Risiko bei der Vorratshaltung

Als unwesentlich schätzt TAKKT nach wie vor die Risiken aus dem Vorratsvermögen ein, also Risiken aus der Alterung sowie der technischen und preislichen Entwicklung seiner Produkte (**Vorratsrisiko**). Tische, Stühle oder Schränke sind Standardartikel, die immer benötigt werden. Vor allem im B2B-Geschäft unterliegen sie keinen saisonalen Preisschwankungen 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 verkauft oder das Unternehmen nutzt das Rückgaberecht für Restbestände, das regelmäßig mit einer Vielzahl von Lieferanten vereinbart wird.

Kalkulierbare Logistikrisiken

TAKKT hält Artikel zumeist in großen Versandhandelszentren vor und muss daher weniger Vorräte anlegen und seltener Artikel nach-

bestellen, 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 (**Logistikrisiken**). Auch diese Risiken werden ausreichend abgesichert – durch Versicherungen u. a. gegen Feuer, Diebstahl oder Betriebsstörung.

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

TAKKT beauftragt 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 von 0,2 (0,2) 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 32 (33) Tage (**Forderungsausfallrisiken**).

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 Rückgabvereinbarungen, die mit den meisten Lieferanten bestehen. TAKKT schützt sich über Versicherungen gegen **Risiken der Produkthaftung**.

Geringe Personalrisiken

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

Verlässliche Adressdatenbank

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

Sichere und leistungsstarke IT- 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 spielen daher eine wichtige Rolle im Risikomanagement des Konzerns (**IT-Risiken**).

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

Risiken können auch aus der Einführung neuer IT-Systeme resultieren. Um diesen Risiken zu begegnen, setzt TAKKT unter ande-

rem Projektorganisationen und Back-up-Lösungen ein. Bei TAKKT EUROPE nutzen die Gesellschaften überwiegend zentrale Hochverfügbarkeitssysteme, um Daten und Funktionalitäten zu sichern. Ein Server wickelt dabei den laufenden Geschäftsbetrieb ab, während eine Spezialsoftware sämtliche Dateien auf ein Back-up-System kopiert. Dieses System übernimmt den Betrieb nur bei einem Serverausfall. Bei TAKKT AMERICA werden die gleichen Risiken durch ständige Datensicherung und die Auslagerung von Hard-warekapazitäten reduziert.

Für den Geschäftsverlauf 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 UND RECHTLICHE RISIKEN

Als weltweit tätiges Unternehmen ist TAKKT finanziellen Risiken ausgesetzt. Dies betrifft Risiken aus Wechselkurs- und Marktzinsschwankungen sowie aus der Finanzierung und Sicherstellung der Liquidität. Ziel des Finanzmanagements ist es, diese Risiken regelmäßig zu überwachen und mittels operativer und finanzwirtschaftlicher Aktivitäten zu begrenzen. Derivative Finanzinstrumente werden regelmäßig nur zu Sicherungszwecken eingesetzt. Derivate werden zudem nur mit freigegebenen Finanzkontrahenten aus dem Bankenportfolio des Konzerns durchgeführt. Diese Kontrahenten müssen ein bestimmtes Bonitätsrating erfüllen. Das **Kontrahentenausfallrisiko** wird regelmäßig überwacht.

Wechselkursrisiken: Transaktionsrisiken überwiegend gesichert, Translationsrisiken vor allem aus USD-Schwankungen

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

- **Transaktionsrisiken** entstehen vor allem aus dem Kauf und Verkauf von Waren und Dienstleistungen in unterschiedlichen Währungen. Der Konzern sichert sich dagegen zumeist dadurch ab, dass er Produkte in ein und derselben Währung beschafft und verkauft. Nur für weniger als zehn Prozent des Konzernumsatzes, zumeist aus konzerninternen Geschäften, verbleibt ein Transaktionsrisiko aus veränderten Wechselkursen. Anhand der Umsatzplanung der einzelnen Gesellschaften werden

die offenen Nettopositionen ermittelt. Die resultierenden Währungsrisiken werden im Allgemeinen von der jeweiligen Leistungsgeberin übernommen und durch derivative Finanzinstrumente, vorzugsweise Devisentermingeschäfte, zu etwa 70 Prozent abgesichert. Dadurch ist das Transaktionsrisiko aus Wechselkursschwankungen insgesamt als gering einzustufen. In der Regel werden die prognostizierten Umsätze und Zahlungsströme jeweils für einen Katalogzyklus betrachtet.

- **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 Finanzkennzahlen (siehe auch Erläuterungen auf Seite 80). TAKKT sichert diese Risiken nicht ab, da eine sachgerechte Absicherung nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht vertretbar ist.

Begrenzung von Zinsänderungsrisiken mithilfe von Zinsicherungsgeschäften

Ein **Zinsänderungsrisiko** resultiert aus marktbedingten Schwankungen des allgemeinen Zinsniveaus. Es schlägt sich zum einen in der Höhe der Zinszahlungen und zum anderen in den Marktwerten von Finanzinstrumenten nieder. Gegen dieses Risiko schützt sich TAKKT über Zinssatzswaps. Damit der Zinssatz langfristiger Finanzverbindlichkeiten auch langfristig abgesichert wird, richtet sich die Laufzeit der Besicherung nach der Laufzeit der Finanzverbindlichkeiten. Das angestrebte Sicherungsniveau liegt grundsätzlich bei 60 bis 80 Prozent des Finanzierungsvolumens. So werden negative Effekte aus Zinserhöhungen begrenzt. Gleichzeitig ergibt sich aber auch die Chance, von Zinssenkungen oder anhaltend niedrigen Kurzfristzinsen zu profitieren. Die Entwicklung des Sicherungsvolumens wird vor allem durch die Planverschuldung bestimmt.

Die zum Bilanzstichtag gehaltenen Sicherungsinstrumente sind im Konzernanhang ab Seite 137 beschrieben. Dort werden auch quantitative Angaben zu allen Währungs- und Zinsänderungsrisiken gemacht, unter anderem Sensitivitätsanalysen zu Schwankungen der Wechselkurse und Zinssätze. Durch den Einsatz der oben genannten Instrumente zur Währungs- und Zinssicherung gibt es für TAKKT keine wesentlichen Preisänderungsrisiken.

Marginales Liquiditätsrisiko – Finanzierung langfristig gesichert

Auch aus der Finanzierung könnten TAKKT potenzielle Risiken erwachsen (**Finanzierungsrisiken**). Der Konzern überwacht und steuert seine Finanzstruktur über eine langfristige Finanzplanung

und selbst auferlegte interne Kennzahlen (Covenants), die in den Abschnitten „Steuerungssystem“ und „Finanzlage“ aufgeführt sind.

Zur Sicherung der Liquidität greift das Unternehmen auf eine diversifizierte Finanzierungsstruktur mit unterschiedlichen Fälligkeiten zurück. Neben vertraglich zugesicherten Kreditlinien von einem breit gestreuten Bankenpool hat TAKKT 2012 ein Schuldscheindarlehen begeben und nutzt auch Finanzierungsleasing. Es bestehen freie, langfristig zugesagte Kreditlinien im Volumen von 153,7 Millionen Euro zum Jahresende 2013. Ein Liquiditätsrisiko aus der Finanzierung kann das Unternehmen daher nahezu ausschließen.

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

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

Zur Nutzung von Funktionalitäten bei der Programmierung von Websites kam es v. a. in den USA immer häufiger zu Patentstreitigkeiten. Wie viele andere Firmen war TAKKT in Einzelfällen von Angriffen 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 Jahr 2012 einem Abwehrpool (sogenannter Patent Aggregator) beigetreten, um weiteren Angriffen zu einem gewissen Grad begegnen zu können. Im Berichtsjahr schätzt der Konzern das Risiko aus Patentstreitigkeiten gering ein.

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

GESAMTEINSCHÄTZUNG DES VORSTANDS: KEINE BESTANDSGEFÄHRDENDEN RISIKEN

Im Geschäftsjahr 2013 ist die Risikolandschaft des TAKKT-Konzerns gegenüber dem Vorjahr weitgehend unverändert geblieben. Auf Basis aller derzeit verfügbaren Informationen bestehen nach Einschätzung des Vorstands gegenwärtig und im Prognosezeitraum keine bestandsgefährdenden Risiken oder nennenswerte Risiken, die über das normale unternehmerische Risiko hinausgehen. Das

Geschäftsmodell ist cashflow-stark und das Unternehmen solide finanziert, sodass auch die Summe der Einzelrisiken oder eine erneute weltweite Rezession den Fortbestand der Unternehmensgruppe nicht gefährden.

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

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

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

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

Insgesamt legt TAKKT höchste Priorität auf die Überwachung und Begrenzung von steuerbaren Risiken und hat daher Vorkehrungen getroffen, diese rechtzeitig erkennen und begrenzen zu können. Risiken aus Konjunktur- und Wechselkursschwankungen, denen externe Einflüsse zugrunde liegen, können von TAKKT dagegen nur begrenzt gesteuert werden.

CHANCEN- UND PROGNOSEBERICHT

Für den TAKKT-Konzern ergeben sich für die kommenden Jahre zahlreiche Chancen für eine positive Entwicklung seines Geschäfts. So erwartet TAKKT für 2014 eine Erholung der europäischen Konjunktur und eine Verstärkung des US-amerikanischen Wachstums. Angesichts dieser Rahmenbedingungen geht TAKKT davon aus, seinen Umsatz im kommenden Berichtsjahr organisch steigern und das Ergebnis verbessern zu können.

CHANCEN DES TAKKT-KONZERNS

Im Rahmen seines integrierten Chancen- und Risikomanagementsystems hat der TAKKT-Konzern eine Reihe von Chancen für die Unternehmensentwicklung der kommenden Jahre identifiziert. Daraus ergeben sich für TAKKT attraktive Wachstumschancen.

Integriertes Multi-Channel-Konzept:

Konzernweite Initiative DYNAMIC

TAKKT erwartet signifikante Wachstumschancen durch die Weiterentwicklung vom klassischen Versender zum integrierten Multi-Channel-Unternehmen. Durch die geschickte Kombination der Vertriebs- und Marketingmedien Print, Online, Tele und Field kann sich das Unternehmen als kompetenter und starker Partner der Kunden profilieren. Der Konzern verfügt in diesem Bereich bereits über langjährige Erfahrung und entwickelt diese Marketingstrategie weiter, indem er vor allem die Tele- und Field-Aktivitäten deutlich intensiviert und die verschiedenen Marketingmedien noch besser miteinander verknüpft. Unter anderem hat TAKKT zu diesem Zweck die konzernweite Initiative DYNAMIC angestoßen. DYNAMIC besteht aus rund 50 Projekten in allen Sparten, die im Berichtsjahr gestartet wurden und auf mehrere Jahre angelegt sind.

Demographischer Wandel:

Neue Möglichkeiten mit E-Commerce und E-Procurement

TAKKT erwartet durch die Ausdehnung seiner E-Commerce- und E-Procurement-Aktivitäten Chancen auf eine Steigerung bei Auftragseingang und Umsatz. Die Zahl der Nutzer, die mit dem Internet aufgewachsen sind („Digital Natives“), steigt ständig. Die zielgerichtete Produktauswahl wird durch bessere Suchfunktionen immer einfacher. Auf diese Trends antwortet TAKKT mit einer differenzierten Online-Strategie. Kunden mit hohem Service- und Beratungsbedarf sowie ausgeprägtem Prozesskostendenken adressiert das traditionelle TAKKT-Geschäft über die bekannten Multi-Channel-Marken mithilfe von Webshops und E-Procurement. Im Geschäftsjahr 2013 verfolgte der Konzern diesen Ansatz vor allem durch den Roll-out neuer Webshops in der europäischen Sparte BEG und in der US-Sparte PEG. Laufkunden mit geringeren Service- und Beratungsansprüchen werden über Web-focused-

Marken und deren Webshops angesprochen. Für TAKKT ergibt sich hier ein Wettbewerbsvorteil gegenüber neuen reinen Online-Wettbewerbern, da der Konzern die vorhandene Back-End-Infrastruktur nutzen kann, um zusätzliche Zielgruppen über neue Vertriebsmarken und alternative Vertriebswege zu erschließen.

Zunehmende Diversifikation des Geschäftsmodells

Eine besondere Chance sieht TAKKT in der breiten Diversifikation seines Geschäftsmodells auf Ebene der Produkte, Kunden und Regionen, da sie die Abhängigkeit des Konzerns von einzelnen Branchen und Regionen verringert und auch in konjunkturell schwierigen Zeiten Stabilität und Kontinuität sicherstellt.

- Durch die regionale Diversifikation können konjunkturelle Schwankungen und Umsatzeinbußen in einzelnen Zielmärkten teilweise durch Umsatzwachstum in anderen Regionen kompensiert werden. Im Berichtsjahr etwa konnte TAKKT die Folgen der europäischen Konjunkturschwäche durch das erfolgreiche Geschäft der SPG in Nordamerika zum Teil kompensieren.
- Zudem hat TAKKT sein Geschäftsmodell durch die Akquisitionen von Hubert (2000), National Business Furniture (2006), Central (2009), GPA (2012) und Ratioform (2012) auf weitere Produktgruppen für Gastronomie, US-amerikanische Büromöbel, Verkaufsförderung und Verpackung ausgedehnt. Dies erlaubt es dem Konzern, an den Wachstumstrends dieser Branchen zu partizipieren und überdurchschnittliche Zuwächse zu verbuchen. Im Berichtsjahr etwa konnte der Geschäftsbereich TAKKT AMERICA die Auswirkungen der Budgetkürzungen im Geschäft mit den US-amerikanischen Bundesbehörden durch das überdurchschnittliche Wachstum in der Sparte SPG ausgleichen.

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

Potentielle weitere Akquisitionen und Neugründungen

Weitere Chancen für den Konzernumsatz und die Profitabilität ergeben sich durch potentielle weitere Zukäufe in den kommenden Jahren. TAKKT verfügt über langjährige Erfahrung bei der Integration neuer Gesellschaften und Geschäftsmodelle in den Konzern. Es werden hohe Anforderungen an die Wachstumsaussichten, die Profitabilität und das Geschäftsmodell der Zielgesellschaft gestellt. TAKKT profitierte in den Jahren 2012 und 2013 sehr von den zusätzlichen Umsatz- und Ergebnisbeiträgen durch die beiden Akquisi-

onen GPA und Ratioform. Darüber hinaus hat das Unternehmen durch die Übernahmen spezielles Know-how bezüglich der Suchmaschinenoptimierung im Webshop und des Multi-Channel-Konzepts hinzugewonnen, das nun konzernweit genutzt werden kann. TAKKT wird seine Akquisitionsstrategie fortsetzen und darüber hinaus bestehende Geschäftsmodelle per Roll-out auf neue Märkte ausdehnen.

Nachhaltigkeitsoffensive

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

Weiterentwicklung der IT-Anwendungen

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

Guter Zugang zu Kapital

TAKKT verfügt mit seiner diversifizierten und langfristig ausgerichteten Finanzierungsstruktur über einen guten Zugang zu Kapital. Für kurzfristige Akquisitionschancen stehen ausreichend freie Kreditlinien im Volumen von über 150 Millionen Euro zur Verfügung. Als börsennotierter Gesellschaft steht TAKKT zudem grundsätzlich auch der Eigenkapitalmarkt zur Kapitalbeschaffung zur Verfügung, falls sich dem Konzern eine attraktive Akquisitionsmöglichkeit bietet, die nicht allein mit Fremdkapital finanziert werden kann. Siehe hierzu auch die Angaben zur Finanzlage ab Seite 61.

UNTERSCHIEDLICHE KONJUNKTURERWARTUNGEN IN EUROPA UND NORDAMERIKA FÜR 2014

Die konjunkturelle Verbesserung seiner Absatzmärkte ist ein wesentlicher Faktor dafür, in welchem Maße der TAKKT-Konzern die oben dargestellten Chancen nutzen können. Europa und Nordamerika, die für TAKKT wichtigsten Regionen, werden sich nach Einschätzung des Unternehmens auch im Jahr 2014 unterschiedlich entwickeln:

- Für **Europa** erwartet TAKKT im Jahr 2014 eine Fortsetzung der konjunkturellen Erholung, die bereits im dritten und vierten Quartal des abgelaufenen Jahres eingesetzt hat. Angesichts der Herausforderungen im Zusammenhang mit der Staatsschuldenkrise dürfte diese Erholung allerdings nur zu einem leichten Wachstum führen. Die Wachstumsraten sowohl der südeuropäischen Krisenländer als auch anderer Länder wie z. B. Frankreich werden voraussichtlich hinter der durchschnittlichen EU-Wirtschaftsentwicklung zurückbleiben oder diese nur knapp erreichen. Der Konjunkturprognose des Kieler Instituts für Weltwirtschaft zufolge dürfte das BIP-Wachstum in Europa nach dem Rückgang des Jahres 2013 im Jahr 2014 bei rund 0,9 Prozent liegen. In Deutschland könnte die Wachstumsrate mit 1,7 Prozent überdurchschnittlich ausfallen.
- In **Nordamerika** dürfte sich die gute konjunkturelle Lage im Jahr 2014 weiter verbessern. TAKKT rechnet damit, dass die USA mit 2,3 Prozent wieder an die hohe BIP-Wachstumsrate des Jahres 2012 anknüpfen können. Zum Jahresende gab es positive Signale vom Arbeitsmarkt, die vor allem dem Dienstleistungssektor zuzuschreiben sind. Nach den kürzlich ausgehandelten Kompromissen in der US-Budgetdiskussion rechnet TAKKT mit geringeren daraus resultierenden Auswirkungen auf die US-Konjunktur im Vergleich zu 2013.

KURZFRISTIGE FRÜHINDIKATOREN DEUTEN AUF ERHOLUNG IM JAHR 2014 HIN

Gestützt werden die Aussagen zu den Geschäftsaussichten durch die Entwicklung wichtiger Einkaufsmanagerindizes. Diese Indizes sind in der Regel recht verlässliche Indikatoren für die Auftragsentwicklung eines großen Teils des TAKKT-Geschäfts mit einem Zeitversatz von drei bis sechs Monaten. Werte unter 50 Punkten führen in der Regel zu einem Rückgang, Werte über 50 Punkten zu einem Anstieg des Auftragseingangs gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Im Januar 2014 lagen die Werte für Deutschland (56,5) und Europa (54,0) laut dem Forschungsinstitut Markit Economics wieder oberhalb der 50-Punkte-Marke. TAKKT rechnet daher mit einer zunehmenden konjunkturellen Erholung. Die Werte für die USA bewegen sich seit einigen Monaten deutlich über der 50-Punkte-Schwelle,

so dass sich die Geschäftsaussichten der US-amerikanischen Sparte PEG aufhellen sollten.

Auch die übrigen Indikatoren weisen auf eine positive Entwicklung in den einzelnen Branchen hin. Der RPI, ein Indikator für die TAKKT-Sparte SPG, lag im Januar erneut über der Expansionsschwelle von 100 und signalisiert damit weiterhin Marktwachstum bei US-amerikanischen Restaurantbetreibern. Für den Auftragseingang des Branchenverbands BIFMA, einem Zusammenschluss von amerikanischen Unternehmen der Büromöbelbranche, wird von Analysten für 2014 ein Wachstum von rund vier Prozent gegenüber dem Vorjahr prognostiziert.

FORTSETZUNG DES NACHHALTIGEN ORGANISCHEN WACHSTUMSKURSES ERWARTET

In den vergangenen 27 Jahren ist der Konzern durchschnittlich um fast zehn Prozent pro Jahr gewachsen – einschließlich des starken Rückgangs im Jahr 2009. Dazu trugen organisches Wachstum und akquisitorisches Wachstum je etwa die Hälfte bei. Das langfristige Mittel des organischen Wachstums resultiert aus Zeiten durchschnittlichen Wachstums (wie 2004, 2005, 2010 und 2011), Phasen mit unterdurchschnittlicher oder negativer Entwicklung (wie 2001 bis 2003, 2009 sowie 2012 und 2013) und Jahre wie 2006 und 2007, in denen TAKKT organisch überdurchschnittlich stark gewachsen ist. Das Management ist davon überzeugt, dass die TAKKT-Gruppe mittel- und langfristig weiterhin auf diesem Wachstumspfad bleiben wird. Die Entwicklung der kommenden Jahre hängt aufgrund der Zyklizität des Geschäfts stark von der Konjunkturentwicklung in den USA und insbesondere in Europa ab.

Basierend auf den derzeitigen Erwartungen über die Höhe der Umsätze, welche die Topdeq-Gruppe bis zur geplanten Einstellung der operativen Tätigkeit erzielen kann, ist hieraus ein negativer Effekt auf das Umsatzwachstum des Konzerns in Höhe von rund drei Prozentpunkten zu erwarten.

Bei der Betrachtung der organischen Umsatzentwicklung werden die Zahlen um den Umsatzanteil der Topdeq-Gesellschaften bereinigt. Insgesamt hält der Vorstand aus heutiger Sicht folgendes Szenario für das Jahr 2014 für wahrscheinlich. TAKKT geht davon aus, dass sich die BIP-Wachstumsraten gegenüber dem Jahr 2013 deutlich verbessern. Außerdem werden PMI-Werte deutlich über 50 Punkten erwartet. Unter diesen Rahmenbedingungen sollte der Konzern ein organisches Umsatzplus von drei bis fünf Prozent erzielen können. Sowohl für die Anzahl der Aufträge als auch für den durchschnittlichen Auftragswert wäre mit einem Plus im Vergleich zum Berichtsjahr zu rechnen. Nach wie vor sind die konjunkturellen Aussichten in Nordamerika etwas besser als in Europa.

Sollten sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nicht erwartungsgemäß entwickeln und sich die BIP-Wachstumsraten auf dem Niveau von 2013 oder sogar darunter und die Einkaufsmanagerindizes bei Werten um oder unterhalb von 50 bewegen, so wird TAKKT 2014 nur eine stabile oder leicht rückläufige organische Umsatzentwicklung erreichen können. Im Falle deutlich positiverer Konjunkturdaten mit einer unerwartet starken Verbesserung der Wachstumsraten des BIP ebenso wie der Einkaufsmanagerindizes sollte TAKKT von dieser wirtschaftlichen Belebung profitieren und beim organischen Umsatz um über fünf Prozent zulegen können.

US-DOLLAR WIRKT SICH AUF KENNZAHLEN AUS

TAKKT erwirtschaftet etwa 40 Prozent des Umsatzes in Nordamerika. Kursschwankungen des US-Dollars wirken sich daher erheblich auf die in Euro ausgewiesenen Konzernkennzahlen aus (Translationsrisiko). Ein starker US-Dollar führt, umgerechnet in die Berichtswährung Euro, zu höheren Umsätzen. Ist der US-Dollar gegenüber dem Euro schwach, reduziert sich der Konzernumsatz. 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 Umsatzzuwachs (in Euro) gut zwei Prozentpunkte unter dem währungsbereinigten Wachstum.
- Sinkt der EUR/USD-Kurs im Vergleich zum Vorjahr um fünf Prozent (d. h. der US-Dollar wird stärker), liegt der berichtete Umsatzzuwachs (in Euro) gut zwei Prozentpunkte über dem währungsbereinigten 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 organische, also währungs- und akquisitionsbereinigte Angaben. Die Prognose für 2014 ist zudem, wie oben im Detail erläutert, um die Effekte aus der Schließung des operativen Topdeq-Geschäfts bereinigt.

ROHERTRAGSMARGE UND EBITDA-MARGE WEITERHIN AUF LANGFRISTIGEM ZIELNIVEAU

Der Vorstand hat sich das Ziel gesetzt, die Rohertragsmarge des Konzerns langfristig über der 40-Prozent-Marke zu halten. TAKKT rechnet für 2014 mit stabilen Rohertragsmargen auf Ebene der Geschäftsbereiche. Sollte der Geschäftsanteil von Nordamerika konjunkturbedingt weiter steigen, ist auf Konzernebene eine leicht rückläufige Rohertragsmarge jedoch nicht auszuschließen. TAKKT AMERICA erzielt

strukturell geringere Margen als TAKKT EUROPE. Zudem wird die Schließung des Topdeq-Geschäfts die Rohertragsmarge des Konzerns leicht negativ beeinflussen, da Topdeq eine höhere Rohertragsmarge erwirtschaftete als der Konzerndurchschnitt.

Die EBITDA-Marge des Konzerns sollte sich unter den erwarteten Rahmenbedingungen im mittleren Bereich des Zielkorridors von 12 bis 15 Prozent bewegen und damit im Vergleich zum Berichtsjahr (12,9 Prozent) steigen. Belastet wird das EBITDA auch 2014 durch Einmalkosten im Zusammenhang mit der Einstellung des operativen Betriebs bei der OEG in Europa. Der erwartete Gesamteffekt auf das EBITDA für die Jahre 2013 und 2014 beträgt nach derzeitiger Schätzung zwischen acht und zehn Millionen Euro. Davon wurden 2013 bereits Aufwendungen in Höhe von rund 6,2 Millionen Euro verbucht.

Bezogen auf die beiden Geschäftsbereiche TAKKT EUROPE und TAKKT AMERICA sollte sich die EBITDA-Marge im Vergleich zu der berichteten Profitabilität im Jahr 2013 (17,0 Prozent bzw. 9,9 Prozent) leicht verbessern. Bereinigt um die einmaligen zusätzlichen Aufwendungen ist ein leichter Rückgang der EBITDA-Marge auf Ebene der Geschäftsbereiche nicht auszuschließen. Diese vorsichtige Einschätzung basiert auf der Erwartung, dass die Aktivitäten im Rahmen von DYNAMIC zu Aufwendungen führen, denen 2014 noch nicht in voller Höhe Erträge gegenüberstehen. Dieser Effekt könnte die EBITDA-Marge im Konzern um rund 0,5 Prozentpunkte verringern. Durch die erwartete steigende Kapazitätsauslastung wird für TAKKT AMERICA jedoch erneut eine bereinigte EBITDA-Marge im zweistelligen Bereich erwartet, während die EBITDA-Marge bei TAKKT EUROPE auch in Zukunft deutlich oberhalb des Konzernkorridors liegen wird.

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

INVESTITIONEN GEPRÄGT DURCH INITIATIVE DYNAMIC

Die Investitionen in die Erweiterung, Modernisierung und Rationalisierung des bestehenden Geschäfts werden im Geschäftsjahr 2014 und in den darauffolgenden Jahren voraussichtlich am oberen Ende des langfristig angestrebten Richtwerts zwischen einem und zwei Prozent vom Umsatz liegen oder leicht darüber. Ein Schwerpunkt für die nächsten Jahre sind der Aus- und Umbau der europäischen IT-Infrastruktur sowie weitere Maßnahmen aus der Initiative DYNAMIC, die im Abschnitt „Entwicklung und Innovation“

kurz dargestellt sind. Über diese langfristig angelegte Initiative werden die Ausrichtung der Gesellschaften am Markt, deren interne Abläufe sowie die Positionierung der 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-Aktivitäten sowie die Anpassung der Produktsortimente auf veränderte Marktentwicklungen. Für die kommenden Jahre wird deshalb mit einer um einen Prozentpunkt erhöhten Investitionsquote gerechnet.

VERBESSERUNG BEI ROCE UND TAKKT-VALUE ADDED

Die Entwicklung der Kennzahlen ROCE und TAKKT Value Added sollte im Jahr 2014 der prognostizierten Ergebnisentwicklung folgen. Neben der Ergebnisentwicklung sind aus heutiger Sicht für den Fall ohne Unternehmensakquisitionen in 2014 keine weiteren relevanten Einflüsse auf die beiden Kennzahlen abzusehen. Unter den erwarteten Rahmenbedingungen wird daher ein ROCE über dem Wert von 2013 sowie ein deutlicher Anstieg des TAKKT Value Added erwartet. Dies entspricht dem im Abschnitt „Steuerungssystem“ formulierten Zielwert, der einen ROCE von deutlich über zwölf Prozent und einen TAKKT Value Added deutlich über Null vorsieht.

RASCHE ENTSCULDUNG UND VERBESSERUNG DER INTERNEN COVENANTS

Die traditionell hohen freien Cashflows werden im Geschäftsjahr 2014 voraussichtlich erneut dadurch begünstigt, dass außer den genannten Investitionen im Zusammenhang mit DYNAMIC keine außerordentlich hohen Investitionen in die Erweiterung, Modernisierung und Rationalisierung der Infrastruktur geplant sind. Ohne weitere Unternehmenserwerbe, die sich bei günstigen Gelegenheiten immer ergeben können, sollte dies auch in 2014 zu einer raschen Entschuldung und einer weiteren Verbesserung der selbst auferlegten Covenants führen. Sollte TAKKT 2014 eine Akquisition realisieren, werden sich abhängig von der Höhe und Finanzierung des Kaufpreises Veränderungen bei der Eigenkapitalquote, dem Gearing, dem Verschuldungs- und dem Zinsdeckungsgrad ergeben. Auch im Fall von Unternehmensübernahmen geht TAKKT davon aus, dass sich die internen Covenants im Rahmen der selbst gesteckten Zielkorridore bewegen werden. Die Definition und die Zielkorridore der Covenants werden in den Abschnitten „Steuerungssystem“ und „Finanzlage“ dieses Geschäftsberichts näher erläutert.

DIVIDENDENPOLITIK IM ZEICHEN DER KONTINUITÄT

TAKKT verfolgt eine nachhaltige Dividendenpolitik, die im Abschnitt „TAKKT-Aktie und Investor Relations“ dargestellt ist. Da die Eigenkapitalquote im Jahr 2014 mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit nicht

am oberen Rand des Zielkorridors von 30 bis 60 Prozent liegen wird, ist für das Geschäftsjahr 2014 von der Ausschüttung einer Dividende in Höhe von ca. 30 Prozent des Periodenergebnisses bzw. mindestens 0,32 Euro je Aktie auszugehen. Vorstand und Aufsichtsrat werden der Hauptversammlung im Mai 2014 vorschlagen, für das Geschäftsjahr 2013 eine unveränderte Dividende von 0,32 Euro je Aktie zu zahlen.

GESAMTAUSSAGE ZUR VORAUSSICHTLICHEN ENTWICKLUNG DES KONZERNS

Angesichts der zahlreichen Chancen für den TAKKT-Konzern rechnet der Vorstand für die kommenden Jahre mit einer anhaltend positiven Entwicklung des Geschäftsverlaufs. Wesentliche Voraussetzung dafür ist allerdings, dass sich die konjunkturelle Besserung in den wichtigen Zielmärkten Europa und Nordamerika wie prognostiziert fortsetzt. Abhängig von der konjunkturellen Entwicklung kalkuliert der Vorstand derzeit mit verbesserten BIP-Wachstumsraten und PMI-Werten deutlich über 50 Punkten. Auf dieser Basis erwartet der Konzern für 2014 ein organisches Umsatzwachstum zwischen drei und fünf Prozent, eine EBITDA-Marge im mittleren Bereich des selbst gesteckten Zielkorridors von 12 bis 15 Prozent, eine um einen Prozentpunkt erhöhte Investitionsquote und einen deutlich verbesserten TAKKT Value Added und Return on Capital Employed.

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.

CORPORATE GOVERNANCE

CORPORATE GOVERNANCE BERICHT

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

BEKENNTNIS ZUM DEUTSCHEN CORPORATE GOVERNANCE KODEX

TAKKT bekennt sich ausdrücklich zu den Zielen und Anforderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK). Das unterstreicht den Stellenwert verantwortungsvoller Unternehmensführung bei TAKKT. Aus diesem Grund haben Vorstand und Aufsichtsrat im Dezember 2013 ihre Erklärung erneuert, dass sie den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex in ihrer aktuellen Form gemäß § 161 Aktiengesetz (AktG) weitgehend folgen. Die Entsprechenserklärung ist am Ende dieses Corporate Governance Berichts im Wortlaut abgedruckt und kann unter www.takkt.de jederzeit in ihrer aktuellen Version eingesehen werden.

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

- TAKKT verzichtet auf die Offenlegung der Bezüge der einzelnen Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder. Die Gesamtvergütung und die Aufteilung in die einzelnen, v. a. fixen und variablen Bestandteile sind im Vergütungsbericht 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 2011 beschlossen, bis einschließlich 2015 keine individuellen Vorstandsvergütungen offenzulegen. Zudem hat die Hauptversammlung am 07. Mai 2013 beschlossen, die Aufsichtsratsvergütung auf eine ausschließlich fixe Vergütung umzustellen.
- Der Aufsichtsrat hält es nicht für notwendig, zusätzlich einen Prüfungs- und einen Nominierungsausschuss einzurichten. Mit satzungsgemäß sechs Mitgliedern ist das Kontrollgremium überschaubar und effektiv besetzt.
- Auch sieht es der Aufsichtsrat nicht als notwendig an, die Quartals- und Halbjahresfinanzberichte vor der Veröffentlichung mit dem Gesamtaufwirtsrat zu erörtern, da der Vorsitzende und der Stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrats laufend und

alle Mitglieder einmal pro Monat schriftlich vom Vorstand detailliert über den Geschäftsverlauf informiert werden.

MITBESTIMMUNG AUF DER HAUPTVERSAMMLUNG

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

UNTERNEHMENSFÜHRUNG IN ENGER ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN VORSTAND UND AUFSICHTSRAT

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

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

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

Gemäß Satzung besteht der Aufsichtsrat der TAKKT AG aus sechs Mitgliedern. Der Personalausschuss setzt sich aus drei Mitgliedern zusammen und hat u. a. die Aufgabe, Themen im Zusammenhang mit den Anstellungsverhältnissen der Vorstandsmitglieder vorzu-

bereiten. Auch muss er bei eventuellen zusätzlichen Dienstverträgen der Aufsichtsratsmitglieder mit der Gesellschaft zustimmen. Aktuell bestehen keine derartigen Dienstverträge. Der Personalausschuss setzt sich aus Herrn Stephan Gemkow, Vorsitzender, Herrn Prof. Dr. Klaus Trützschler, Stellvertretender Vorsitzender, sowie Herrn Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot.

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

VIELFALT IM AUFSICHTSRAT

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

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

COMPLIANCE

TAKKT misst der Einhaltung aller gesetzlichen und vertraglichen Pflichten im Rahmen einer ordnungsgemäßen Geschäftsleitung höchste Priorität zu. Der Vorstand achtet außerdem darauf, dass unternehmensinterne Richtlinien befolgt werden. Bei TAKKT besteht ein Compliance-System in üblichem Umfang, das von den Fachabteilungen und dem Compliance Officer des Konzerns überprüft wird. Dank dieser Maßnahmen können eventuelle Compliance-Verstöße in der Regel rasch identifiziert werden. Zudem hat TAKKT, neben den bereits bestehenden üblichen Compliance-Re-

gelungen (z. B. zur Antikorruption, Antidiskriminierung, etc.), eine Whistleblowing-Hotline bei einem externen Dienstleister eingerichtet, unter der Mitarbeiter Compliance-Verstöße anonym melden können. Ferner ist geplant, dass sich zukünftig jeder Mitarbeiter mittels einer elektronischen Plattform über alle compliance-relevanten Themen schulen soll und nach erfolgreicher Bearbeitung eines Tests ein Zertifikat erhält.

RISIKOMANAGEMENT

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

INTERNES KONTROLLSYSTEM

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

INTERNE REVISION

Die interne Revision ist im Auftrag des Vorstands der TAKKT AG tätig und ihm gegenüber verantwortlich. Sie soll als unabhängiges und objektives Prüfungs- und Beratungsorgan den Vorstand in seinen Führungs- und Kontrollaufgaben unterstützen. Aufgabe der internen Revision ist es dabei, die Ordnungsmäßigkeit, Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit des Compliance-, Risikomanagement- und des internen Kontrollsystems aller wesentlichen Geschäftsprozesse zu prüfen. Durch die Prüfungstätigkeit schafft die interne Revision Transparenz, identifiziert Risiken und Verbesserungspotenziale, erarbeitet Lösungsvorschläge und trägt damit zum Erfolg des TAKKT-Konzerns bei. Der TAKKT-Vorstand berichtet dem TAKKT-Aufsichtsrat einmal jährlich über das Revisionssystem, den Prüfungsplan sowie die Revisionstätigkeit und lässt dabei den Prüfungsplan für das Folgejahr bewilligen.

MELDEPFLICHTIGE GESCHÄFTE UND ANTEILSBESITZ

Insgesamt besaßen die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats am 31. Dezember 2013 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 5.000 Euro erwerben oder verkaufen. Im Berichtsjahr wurden keine meldepflichtigen Transaktionen verzeichnet. Informationen zum Anteilsbesitz finden sich am Ende des Konzernanhangs.

GESCHÄFTSBEREICHE PRÄGEN ENTWICKLUNG DER TAKKT AG

Die Konzernobergesellschaft TAKKT AG agiert als reine Managementholding und ist für die Steuerung aller Gesellschaften nach den gleichen Wert- und Wachstumstreibern sowie der Weiterentwicklung der Konzernstrategie verantwortlich. Das operative Geschäft wird innerhalb der Geschäftsbereiche abgewickelt. Ihre Ergebnisse beeinflussen daher weitestgehend die Ertrags-, Finanz- und Vermögenssituation sowie die Chancen und Risiken der künftigen Entwicklung der TAKKT AG.

ÜBERNAHMERECHTLICHE ANGABEN

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

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

Zum 31. Dezember 2013 ist die TAKKT AG zu 50,3 Prozent ein Tochterunternehmen der Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg. Darüber hinaus gibt es keine Anteilseigner, die mehr als zehn Prozent der Stimmrechte halten.

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

Der Vorstand der TAKKT AG ist durch Beschluss der Hauptversammlung vom 06. Mai 2009 ermächtigt, das Grundkapital bis zum 29. Oktober 2014 mit Zustimmung des Aufsichtsrats durch Ausga-

be 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 §§ 29ff. Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetz (WpÜG) von der Franz Haniel & Cie. GmbH erwerben. Weitere Details hierzu sind im Vergütungsbericht auf Seite 89 angegeben.

Am Bilanzstichtag bestanden Finanzverbindlichkeiten über insgesamt 225,2 Millionen Euro bei Schuldscheininvestoren und verschiedenen Kreditinstituten, welche einer Kontrollwechselklausel nach den §§ 289 Abs. 4 Nr. 8 und 315 Abs. 4 Nr. 8 HGB unterliegen. Weitere Angaben unterbleiben gemäß dem zweiten Halbsatz der jeweiligen Vorschrift.

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

ABHÄNGIGKEITSBERICHT VORGELEGT

Die TAKKT AG befindet sich im Mehrheitsbesitz der Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg. Der Vorstand hat deshalb dem Aufsichtsrat nach § 312 AktG ordnungsgemäß über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen Bericht erstattet. Der Abhängigkeitsbericht schließt mit folgender Feststellung: „Zusammengefasst erklären wir, dass die TAKKT AG nach den Umständen, die in dem Zeitpunkt bekannt waren, in dem die Rechtsgeschäfte vorgenommen und die Maßnahmen getroffen wurden, bei jedem Rechtsgeschäft eine angemessene Gegenleistung erhalten hat und dadurch, dass die Maßnahmen getroffen wurden, nicht benachteiligt wurde.“

ENTSPRECHENSERKLÄRUNG GEMÄSS § 161 AKTG ZUM 31. DEZEMBER 2013:

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 13. Mai 2013 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. Aus diesem Grund sind auch die Empfehlungen in Ziffer 4.2.5 Abs. 3 des Deutschen Corporate Governance Kodex, nämlich zum einen, welche Informationen über die individuelle Vorstandsvergütung künftig in den Vergütungsbericht aufgenommen werden sollen und zum anderen, wie diese Informationen in den von der Regierungskommission vorgeschlagenen Mustertabellen abzubilden sind, für die TAKKT AG nicht relevant.
2. In Ziffer 5.3.2 empfiehlt der Deutsche Corporate Governance Kodex, dass der Aufsichtsrat einen Prüfungsausschuss (Audit Committee) einrichtet. Bei der TAKKT AG ist kein Prüfungsausschuss gebildet. Da der Aufsichtsrat der TAKKT AG mit sechs Mitgliedern vergleichsweise klein ist, sehen Aufsichtsrat und Vorstand nach wie vor keinen Bedarf, einen Prüfungsausschuss für das Gremium einzurichten.
3. In Ziffer 5.3.3 empfiehlt der Deutsche Corporate Governance Kodex, dass der Aufsichtsrat einen Nominierungsausschuss einrichtet. Bei der TAKKT AG ist kein Nominierungsausschuss gebildet. Da der Aufsichtsrat der TAKKT AG mit sechs Mitgliedern vergleichsweise klein ist, sehen Aufsichtsrat und Vorstand auch keinen Bedarf, einen Nominierungsausschuss für das Gremium einzurichten.
4. In Ziffer 5.4.6 Abs. 3 empfiehlt der Deutsche Corporate Governance Kodex, dass die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder sowie die an die Aufsichtsratsmitglieder gezahlten Vergütungen oder gewährten Vorteile für persönlich erbrachte Leistungen, insbesondere Beratungs- und Vermittlungsleistungen, individualisiert im 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 Satzung der TAKKT AG, die allgemein zugänglich ist, geregelt.
5. In Ziffer 7.1.2 empfiehlt der Deutsche Corporate Governance Kodex, dass Halbjahres- und etwaige Quartalsfinanzberichte vom Aufsichtsrat oder seinem Prüfungsausschuss vor der Veröffentlichung mit dem Vorstand erörtert werden sollen. Bei der TAKKT AG werden der Vorsitzende und der stellvertretende Vorsitzende vom Vorstand laufend über den Geschäftsverlauf informiert. Zudem erhalten alle Aufsichtsratsmitglieder einen schriftlichen Monatsbericht. Aufgrund dessen hält der Aufsichtsrat eine zusätzliche gesonderte Erörterung der Quartalsberichte im Gesamtaufichtsrat oder in einem Prüfungsausschuss nicht für erforderlich.

Stuttgart, 31. Dezember 2013

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

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

VERGÜTUNGSBERICHT

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

GRUNDZÜGE DES VERGÜTUNGSSYSTEMS DES VORSTANDS

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

ERFOLGSUNABHÄNGIGE VERGÜTUNGSKOMPONENTEN

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

Die fixe Grundvergütung wird den Vorstandsmitgliedern monatlich als Gehalt ausgezahlt.

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

Die Vorstände erhalten eine Altersversorgungszusage, der jährlich ein Beitrag von zehn Prozent der Summe aus Grundvergütung und Richttantieme zugeführt wird. Dabei ist die Gewährung des Beitrags an die Bestelldauer als Vorstand gebunden. Die Richttantieme entspricht einer Zielerreichung von hundert Prozent. Für die Beiträge wird bis zum Eintritt des Versorgungsfalls eine Verzinsung von sechs Prozent p.a. gewährt. Ein Anspruch auf Altersleistungen besteht ab Austritt, frühestens allerdings mit Vollendung des 60. Lebensjahres. Bei Invalidität und im Todesfall wird das Versorgungsguthaben ausgezahlt, das sich ergibt, wenn bis zur Vollendung des 63. Lebensjahres Beiträge gezahlt worden wären.

ERFOLGSABHÄNGIGE VERGÜTUNGSKOMPONENTEN

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

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

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

Vergütung des Vorstands in TEUR

	2013	2012
Fixgehälter und Nebenleistungen	1.123	1.140
Aufwand für die Jahrestantieme	953	1.384
Aufwand für die Performance-Cash-Pläne	1.331	1.177
Vorsorge für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	414	247
	3.821	3.948

gestaffelt Teile ihrer Tantieme in zusätzliche Rentenbestandteile umwandeln.

Die Performance-Cash-Pläne werden jährlich neu aufgelegt und bei Zielerreichung nach einer Laufzeit von vier Jahren bar ausbezahlt. Für 2014 wurde ein Performance-Cash-Plan mit Laufzeit bis 2017 gewährt. Der Aufsichtsrat entscheidet nach pflichtgemäßem Ermessen über die Bedingungen und den Umfang des für das entsprechende Jahr auszubehaltenden Performance-Cash-Plans. Dieser hat sich im Vergleich zum Vorjahr nicht geändert. Die Höhe der Auszahlung der einzelnen Performance-Cash-Pläne hängt von zwei im Vorhinein definierten Erfolgszielen ab:

- der Entwicklung des Total Shareholder Return (TSR) über die Laufzeit des vierjährigen Plans. Der TSR entspricht der Gesamtrendite der TAKKT-Aktie unter Berücksichtigung der ausbezahlten Dividenden.
- der Höhe des kumulierten Economic Value Added (EVA®) über die Laufzeit des vierjährigen Plans. Der EVA® ist eine Kennzahl, die der am Unternehmenswert orientierten Steuerung dient und zeigt, ob die Verzinsungsansprüche der Eigen- und Fremdkapitalgeber erfüllt werden.

Mit den Performance-Cash-Plänen erfolgt eine klare Ausrichtung der Vorstandsvergütung für eine nachhaltige Steigerung des externen und internen Unternehmenswerts. Auch die Performance-Cash-Pläne sind in der Auszahlungshöhe gedeckelt. Diese liegt für die Performance-Cash-Pläne der Jahre 2010 und 2011 bei 200 Prozent und für die Pläne ab 2012 bei 300 Prozent des Zielwerts.

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

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

lenderjahres erfolgt für den jüngst aufgelegten Plan eine zeitanteilige Anrechnung.

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

VERGÜTUNGS-AUFWENDUNGEN IM BERICHTSJAHR

Die Vergütung der Fixgehälter im Berichtsjahr entsprach derjenigen des Vorjahres.

In dem ausgewiesenen Aufwand für die Jahrestantieme von TEUR 953 (TEUR 1.384) ist eine Rückstellungsauflösung in Höhe von TEUR 335 (TEUR 306) enthalten. Ohne diese Rückstellungsauflösung betrug der Aufwand für die Jahrestantieme TEUR 1.288 (TEUR 1.690).

Der Aufwand für die langfristigen Performance-Cash-Pläne betrug im Berichtsjahr TEUR 1.331 (TEUR 1.177). Der Anstieg des Rückstellungsaufwands ist unter anderem auf die im Berichtsjahr 2013 erfolgte Aktienkursentwicklung und die daraus resultierende zukünftige Erwartung zurückzuführen. Im Berichtsjahr wurde der für das Jahr 2009 gewährte Performance-Cash-Plan an zwei aktuelle und einen ehemaligen Vorstand in Höhe von insgesamt TEUR 784 ausbezahlt. Der beizulegende Zeitwert der laufenden Performance-Cash-Pläne 2010 bis 2013 (2009 bis 2012) wie auch die entsprechende Rückstellung betragen zum Bilanzstichtag TEUR 3.315 (TEUR 2.531). Die Bewertung basiert auf der erwarteten Entwicklung der relevanten Erfolgsfaktoren.

In der ausgewiesenen Vorsorge für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses ist eine freiwillige, durch Umwandlung erfolgte Zuführung der Vorstände in Höhe von TEUR 70 (TEUR 15) enthalten.

SONSTIGE ANGABEN

Zum Bilanzstichtag betrug der Barwert der Pensionsanswartschaften für den Vorstand TEUR 4.214 (TEUR 3.357).

Bei den aktuellen Vorstandsverträgen entspricht die Begrenzung möglicher Abfindungszahlungen den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. Demnach dürfen etwaige Zahlungen, die dem Vorstandsmitglied im Falle der vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit ohne wichtigen Grund gewährt werden, maximal die Restlaufzeit des Dienstvertrags vergüten und gleichzeitig den Wert von zwei Jahresvergütungen nicht überschreiten.

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

Zum 31. Dezember 2013 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 247 (TEUR 552) und den üblichen Forderungen und Verbindlichkeiten aus den Be- und Anstellungsverträgen keine weiteren Forderungen oder Verbindlichkeiten.

Die Bezüge für ausgeschiedene Vorstände betragen TEUR 302 (TEUR 329). Für ehemalige Vorstände bestehen Pensionsrückstellungen in Höhe von TEUR 4.806 (TEUR 4.656).

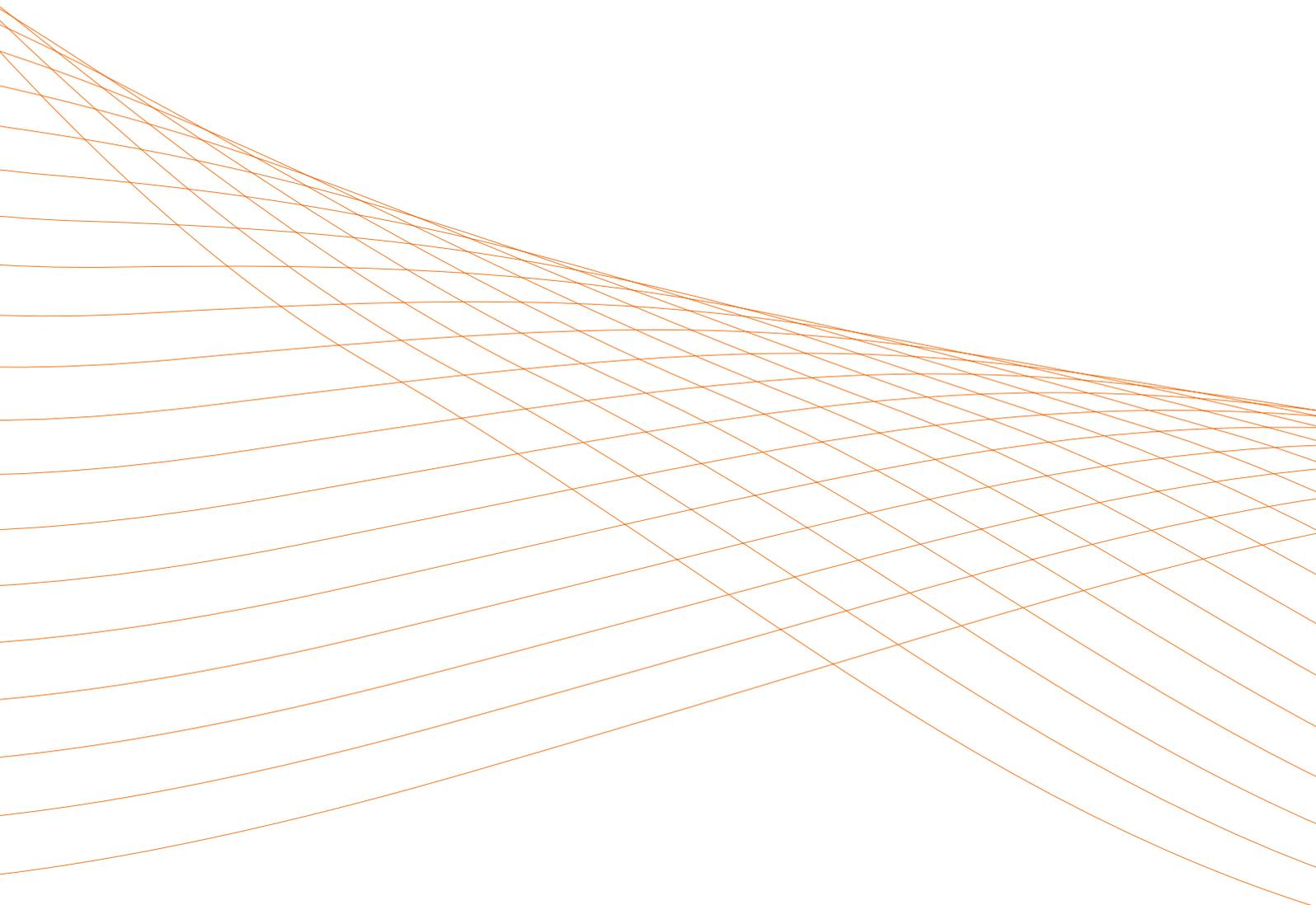
VERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS

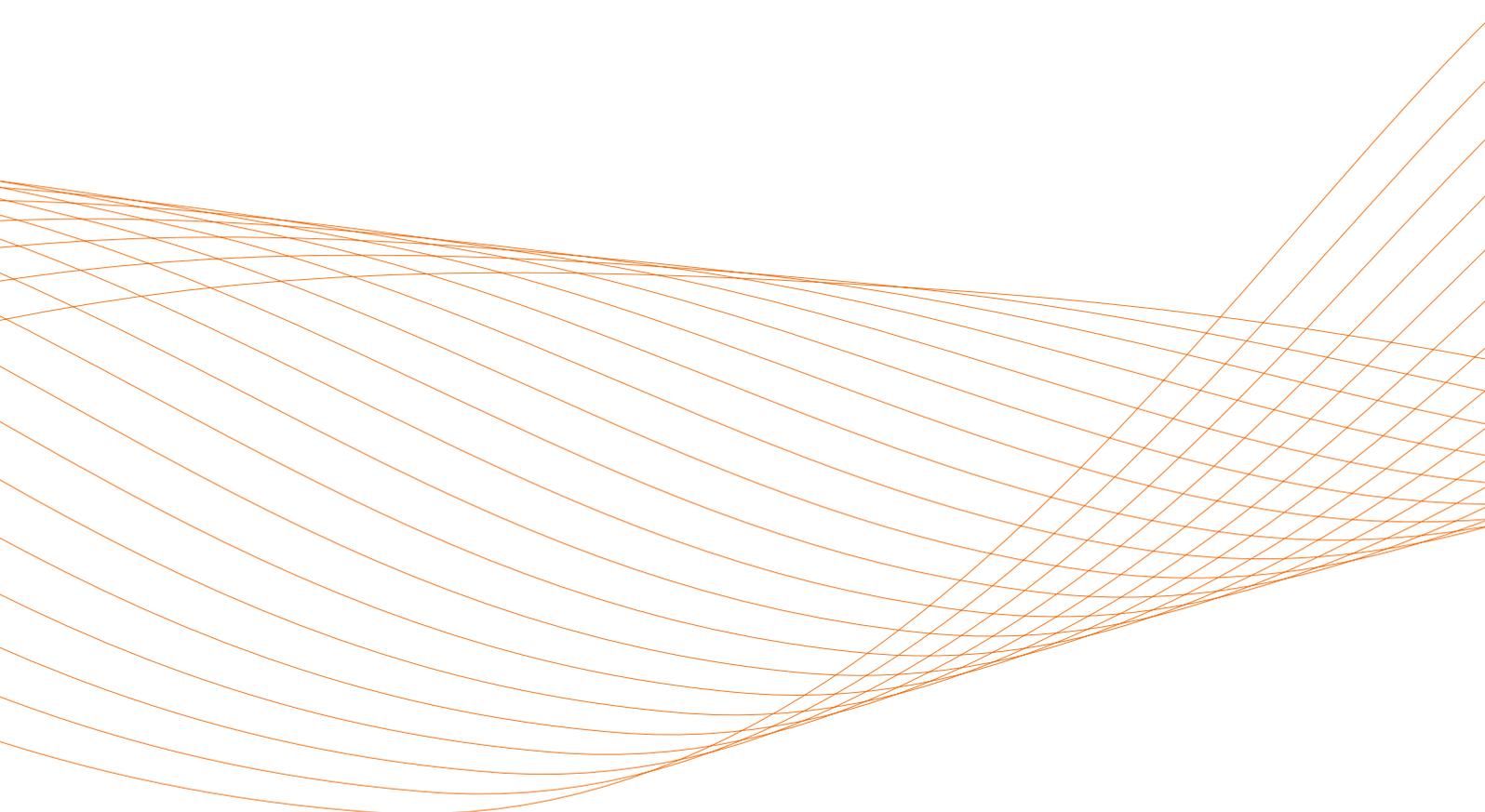
Der Aufsichtsrat hatte der Hauptversammlung 2013 der TAKKT AG vorgeschlagen, die Aufsichtsratsvergütung auf ein reines Fixum umzustellen. Die Höhe der vorgeschlagenen Fixvergütung orientierte sich an einem Gesamtvergütungsdurchschnitt der letzten Jahre. Die Hauptversammlung stimmte dem Vorschlag des Aufsichtsrats zu.

Nach dem entsprechenden satzungsändernden Beschluss der Hauptversammlung erhält jedes Aufsichtsratsmitglied der TAKKT AG ab dem 01. Januar 2013 eine feste Vergütung von jährlich 50.000 Euro und für die Mitgliedschaft in einem Aufsichtsratsausschuss eine ergänzende feste Vergütung von 2.500 Euro. Der Vorsitzende des Aufsichtsrats oder eines Ausschusses erhält davon den doppelten, sein Stellvertreter den eineinhalbfachen Betrag. Darüber hinaus erhält jedes Mitglied für jede persönliche Teilnahme an einer Präsenzsitzung des Aufsichtsrats oder eines Ausschusses ein Sitzungsgeld in Höhe von 500 Euro pro Sitzungstag. Zudem hat die Gesellschaft für die Aufsichtsratsmitglieder eine Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung (D&O-Versicherung) abgeschlossen, welche die gesetzliche Haftpflicht aus der Aufsichtsrats Tätigkeit abdeckt. Insgesamt betragen die Bezüge des Aufsichtsrats im Berichtsjahr TEUR 444, davon TEUR 371 für die Tätigkeit im Aufsichtsrat, TEUR 11 für die Tätigkeit in Ausschüssen sowie TEUR 14 an Sitzungsgeldern und Aufwandsentschädigungen.

Bis zum Ende des Geschäftsjahres 2012 erhielt jedes Aufsichtsratsmitglied der TAKKT AG neben der fixen Vergütung von jährlich 25.000 Euro eine erfolgsorientierte variable Vergütung in Abhängigkeit des ausgewiesenen Konzernergebnisses je Aktie des entsprechenden Geschäftsjahres. Für jede 10 Eurocent wurden 2.500 Euro vergütet. Insgesamt war die Aufsichtsratsvergütung bei maximal 75.000 Euro gedeckelt. Zudem erhielt das Aufsichtsratsmitglied für die Mitarbeit in einem Ausschuss eine ergänzende feste Vergütung von 2.000 Euro. Der Vorsitzende des Aufsichtsrats oder eines Ausschusses erhielt davon den doppelten, sein Stellvertreter den eineinhalbfachen Betrag dieser Vergütung. Die Bezüge des Aufsichtsrats betragen für das vorherige Geschäftsjahr insgesamt TEUR 417, davon TEUR 14 an Sitzungsgeldern und Aufwandsentschädigungen. Darin enthalten war eine Zuführung zur Rückstellung in Höhe von TEUR 350. Hierbei entfielen auf fixe Bestandteile TEUR 179 und auf erfolgsorientierte Bestandteile TEUR 171.

Gegenüber dem Aufsichtsrat bestehen keine weiteren Forderungen oder Verbindlichkeiten. Zum 31. Dezember 2013 hielten die Mitglieder des Aufsichtsrats 3.140 (3.140) Aktien der TAKKT AG.





KONZERNABSCHLUSS

Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	92
Konzerngesamtergebnisrechnung	93
Konzernbilanz	94
Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung	95
Konzernkapitalflussrechnung	96
Segmentberichterstattung	98
Konzernanhang	102

Gewinn- und Verlustrechnung des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Anhang	2013	2012*
Umsatzerlöse	(1)	952.542	939.939
Bestandsveränderungen an fertigen und unfertigen Erzeugnissen		188	-180
Andere aktivierte Eigenleistungen		48	44
Gesamtleistung		952.778	939.803
Materialaufwand		537.118	533.257
Rohertrag		415.660	406.546
Sonstige betriebliche Erträge	(2)	9.412	8.248
Personalaufwand	(3)	140.939	132.179
Sonstige betriebliche Aufwendungen	(4)	161.375	148.873
EBITDA		122.758	133.742
Abschreibungen und Wertminderungen auf Sachanlagen und andere immaterielle Vermögenswerte	(5)	26.924	22.180
Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte	(6)	0	0
EBIT		95.834	111.562
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen		99	0
Finanzierungsaufwand	(7)	-15.093	-11.838
Übriges Finanzergebnis	(8)	347	295
Finanzergebnis		-14.647	-11.543
Ergebnis vor Steuern		81.187	100.019
Steueraufwand	(9)	28.695	33.039
Periodenergebnis		52.492	66.980
davon Eigentümer der TAKKT AG		52.492	66.980
davon nicht beherrschende Anteile		0	0
Gewichtete durchschnittliche Anzahl Aktien in Millionen		65,6	65,6
Ergebnis je Aktie (in EUR)	(10)	0,80	1,02

* Die Zahlen für das Geschäftsjahr 2012 wurden aufgrund der geänderten Pensionsbilanzierung angepasst.

Gesamtergebnisrechnung des TAKKT-Konzerns in TEUR

	2013	2012*
Periodenergebnis	52.492	66.980
Erfolgsneutrale Erfassung von versicherungsmathematischen Gewinnen und Verlusten aus Pensionsverpflichtungen	75	-7.975
Auf versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus Pensionsverpflichtungen entfallende latente Steuern	-13	2.395
Sonstiges Ergebnis nach Steuern für Bestandteile, die zukünftig nicht erfolgswirksam in die Gewinn- und Verlustrechnung aufgelöst werden	62	-5.580
Erfolgsneutrale Erfassung von Erträgen und Aufwendungen aus der Folgebewertung von Cashflow-Hedges	-51	-952
Erfolgswirksame Auflösung in die Gewinn- und Verlustrechnung	1.852	177
Auf Folgebewertung von Cashflow-Hedges entfallende latente Steuern	-666	223
Sonstiges Ergebnis nach Steuern aus der Folgebewertung von Cashflow-Hedges	1.135	-552
Erfolgsneutrale Erfassung von Erträgen und Aufwendungen aus der Anpassung von Währungsrücklagen	-3.915	313
Erfolgswirksame Auflösung in die Gewinn- und Verlustrechnung	0	0
Sonstiges Ergebnis nach Steuern aus der Anpassung von Währungsrücklagen	-3.915	313
Sonstiges Ergebnis nach Steuern für Bestandteile, die zukünftig erfolgswirksam in die Gewinn- und Verlustrechnung aufgelöst werden	-2.780	-239
Sonstiges Ergebnis (Direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen)	-2.718	-5.819
davon Eigentümer der TAKKT AG	-2.718	-5.819
davon nicht beherrschende Anteile	0	0
Gesamtergebnis	49.774	61.161
davon Eigentümer der TAKKT AG	49.774	61.161
davon nicht beherrschende Anteile	0	0

* Die Zahlen für das Geschäftsjahr 2012 wurden aufgrund der geänderten Pensionsbilanzierung angepasst.

Nähere Erläuterungen zum Sonstigen Ergebnis finden sich auf Seite 127.

Bilanz des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Anhang	31.12.2013	31.12.2012*	01.01.2012*
Sachanlagen	(11)	114.928	123.587	93.305
Geschäfts- und Firmenwerte	(12)	449.845	458.903	244.369
Andere immaterielle Vermögenswerte	(13)	80.375	91.661	33.171
Anteile an assoziierten Unternehmen		20	20	20
Sonstige Vermögenswerte	(14)	639	665	756
Latente Steuern	(15)	3.147	5.053	5.363
Langfristiges Vermögen		648.954	679.889	376.984
Vorräte	(16)	83.429	77.966	58.787
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	(17)	86.349	87.082	91.146
Sonstige Forderungen und Vermögenswerte	(18)	23.317	21.561	19.544
Ertragsteuerforderungen		3.861	2.048	1.239
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	(19)	5.857	5.945	2.214
Kurzfristiges Vermögen		202.813	194.602	172.930
Bilanzsumme		851.767	874.491	549.914
	Anhang	31.12.2013	31.12.2012*	01.01.2012*
Gezeichnetes Kapital		65.610	65.610	65.610
Gewinnrücklagen		296.063	264.566	253.355
Kumulierte direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen		-29.192	-26.474	-20.655
Konzern Eigenkapital	(20)	332.481	303.702	298.310
Finanzverbindlichkeiten	(21)	253.071	301.633	65.335
Latente Steuern	(15)	51.811	50.149	35.215
Sonstige Verbindlichkeiten	(22)	52.338	48.246	353
Rückstellungen	(23)	42.775	40.660	29.321
Langfristige Verbindlichkeiten		399.995	440.688	130.224
Finanzverbindlichkeiten	(21)	25.771	29.233	30.537
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	(24)	26.631	31.020	22.093
Sonstige Verbindlichkeiten	(25)	41.917	45.756	40.522
Rückstellungen	(26)	18.850	16.523	17.053
Ertragsteuerverbindlichkeiten		6.122	7.569	11.175
Kurzfristige Verbindlichkeiten		119.291	130.101	121.380
Bilanzsumme		851.767	874.491	549.914

* Die Zahlen für das Geschäftsjahr 2012 wurden aufgrund der geänderten Pensionsbilanzierung angepasst.

Entwicklung des Eigenkapitals des TAKKT-Konzerns in TEUR

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

	Gezeichnetes Kapital	Gewinnrücklagen	Kumulierte direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen	Konzern-eigenkapital
Stand am 01.01.2012	65.610	252.971	-17.595	300.986
Veränderung aufgrund der geänderten Pensionsbilanzierung	0	384	-3.060	-2.676
Stand am 01.01.2012*	65.610	253.355	-20.655	298.310
Transaktionen mit Eigentümern	0	-55.769	0	-55.769
davon Auszahlungen an Aktionäre	0	-55.769	0	-55.769
Gesamtergebnis	0	66.980	-5.819	61.161
davon Periodenergebnis	0	66.980	0	66.980
davon Sonstiges Ergebnis (Direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen)	0	0	-5.819	-5.819
Stand am 31.12.2012*	65.610	264.566	-26.474	303.702

* Die Zahlen für das Geschäftsjahr 2012 wurden aufgrund der geänderten Pensionsbilanzierung angepasst.

Weitere Ausführungen zum Konzerneigenkapital finden sich auf Seite 127.

Kapitalflussrechnung des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Anhang	2013	2012*
Periodenergebnis		52.492	66.980
Abschreibungen und Wertminderungen auf langfristiges Vermögen	(5)/(6)	26.924	22.180
Latenter Steueraufwand	(9)	3.984	3.510
TAKKT-Cashflow		83.400	92.670
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge		4.846	4.628
Gewinne/Verluste aus dem Abgang von langfristigem Vermögen und konsolidierter Unternehmen		-4	-37
Veränderung der Vorräte		-6.982	-6.271
Veränderung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		-1.451	10.559
Veränderung anderer Aktiva, die nicht der Investitions- und Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind		-965	-314
Veränderung der lang- und kurzfristigen Rückstellungen		4.761	-69
Veränderung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		-3.711	5.183
Veränderung anderer Passiva, die nicht der Investitions- und Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind		-2.220	-3.059
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit		77.674	103.290
Einzahlungen aus Abgängen von langfristigem Vermögen		360	477
Auszahlungen für Investitionen in das langfristige Vermögen		-9.599	-8.469
Auszahlungen für Erwerbe von konsolidierten Unternehmen (abzüglich erworbener liquider Mittel)		-69	-204.560
Cashflow aus der Investitionstätigkeit		-9.308	-212.552
Einzahlungen aus der Aufnahme von Finanzverbindlichkeiten		77.672	478.865
Auszahlungen für die Tilgung von Finanzverbindlichkeiten		-125.002	-310.100
Auszahlungen an Eigentümer der TAKKT AG (Dividenden)		-20.995	-55.769
Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit		-68.325	112.996
Zahlungswirksame Änderungen des Finanzmittelbestands		41	3.734
Wechselkursbedingte Änderungen des Finanzmittelbestands		-129	-3
Finanzmittelbestand am 01.01.		5.945	2.214
Finanzmittelbestand am 31.12.	(19)	5.857	5.945

* Die Zahlen für das Geschäftsjahr 2012 wurden aufgrund der geänderten Pensionsbilanzierung angepasst.

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

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

Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit enthält Zinseinzahlungen von TEUR 47 (TEUR 126), Zinsauszahlungen von TEUR 10.799 (TEUR 7.493) sowie Einzahlungen aus assoziierten Unternehmen in Höhe von TEUR 99 (TEUR 0). An Ertragsteuern wurden im Jahr 2013 TEUR 27.815 (TEUR 34.631) gezahlt.

Die Investitionen beziehen sich auf Erhaltung, Erweiterung und Modernisierung des Geschäftsbetriebs. Im Geschäftsjahr 2013 wurden Auszahlungen für Investitionen in langfristiges Vermögen um öffentliche Zuwendungen in Höhe von TEUR 0 (TEUR 676) vermindert. Im laufenden Geschäftsjahr betreffen die Auszahlungen für Erwerbe von konsolidierten Unternehmen eine Teilzahlung der variablen Kaufpreisverbindlichkeit, die den Erwerb der UBEN Unternehmensberatung Enzinger GmbH im Geschäftsjahr 2011 betrifft. Im Vorjahr resultierten die Auszahlungen für Erwerbe von konsolidierten Unternehmen aus dem Erwerb der George Patton Associates, Inc. (GPA), und der Ratioform Holding GmbH sowie einer Teilzahlung der variablen Kaufpreisverbindlichkeit, die den Erwerb der UBEN Unternehmensberatung Enzinger GmbH im Geschäftsjahr 2011 betrifft. Nähere Informationen finden sich auf Seite 149 ff.

Die Finanzverbindlichkeiten umfassen verzinsliche Verbindlichkeiten; zur Erläuterung wird auf Seite 128 ff. verwiesen. Im Berichtsjahr wurden Dividenden an die Aktionäre der TAKKT AG in Höhe von TEUR 20.995 (TEUR 55.769) ausgezahlt. Dies entspricht einer Gesamtdividende von EUR 0,32 (EUR 0,85) je Aktie.

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

Segmentberichterstattung nach Geschäftsbereichen 2013 des TAKKT-Konzerns in TEUR

	TAKKT EUROPE	TAKKT AMERICA	Summe der Segmente	Sonstige	Konso- lidierung	Konzern- ausweis
Erlöse von externen Kunden	525.067	427.475	952.542	0	0	952.542
Intersegmentäre Erlöse	315	1	316	0	-316	0
Umsatzerlöse des Segments	525.382	427.476	952.858	0	-316	952.542
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen (+) und Erträge (-)	-34	4.794	4.760	86	0	4.846
EBITDA	89.344	42.249	131.593	-8.835	0	122.758
Abschreibungen des Segmentvermögens	17.562	8.916	26.478	146	0	26.624
Wertminderungen des Segmentvermögens	300	0	300	0	0	300
EBIT	71.481	33.333	104.814	-8.980	0	95.834
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	99	0	99	0	0	99
Finanzierungsaufwand	-6.078	-6.925	-13.003	-6.345	4.255	-15.093
Zinsen und ähnliche Erträge	143	1	144	4.158	-4.255	47
Ergebnis vor Steuern	65.979	26.375	92.354	-11.167	0	81.187
Steueraufwand	20.469	11.164	31.633	-2.938	0	28.695
Periodenergebnis	45.510	15.212	60.722	-8.230	0	52.492
TAKKT-Cashflow	65.280	26.451	91.731	-8.331	0	83.400
Segmentvermögen	596.035	341.659	937.694	173.582	-259.509	851.767
davon Investitionen in das langfristige Segmentvermögen	5.481	4.012	9.493	108	0	9.601
davon Anteile an assoziierten Unternehmen	20	0	20	0	0	20
davon latente Steuern und Ertragsteuer- forderungen	3.769	924	4.693	4.675	-2.360	7.008
Segmentsschulden	273.962	211.999	485.961	292.834	-259.509	519.286
davon latente Steuern und Ertragsteuer- verbindlichkeiten	33.383	25.670	59.053	1.240	-2.360	57.933
davon Finanzverbindlichkeiten (lang- und kurzfristig)	169.746	94.822	264.568	271.354	-257.080	278.842
Durchschnittliche Mitarbeiterzahl (Vollzeitbasis)	1.305	1.039	2.344	33	0	2.377
Mitarbeiter zum Stichtag (Vollzeitbasis)	1.292	1.061	2.353	36	0	2.389

Segmentberichterstattung nach 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	101.890	41.317	143.207	-9.465	0	133.742
Abschreibungen des Segmentvermögens	12.984	8.966	21.950	133	0	22.083
Wertminderungen des Segmentvermögens	97	0	97	0	0	97
EBIT	88.809	32.351	121.160	-9.598	0	111.562
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	0	0	0	0	0	0
Finanzierungsaufwand	-5.525	-6.429	-11.954	-4.484	4.600	-11.838
Zinsen und ähnliche Erträge	163	65	228	4.498	-4.600	126
Ergebnis vor Steuern	83.397	26.187	109.584	-9.565	0	100.019
Steueraufwand	23.362	12.217	35.579	-2.540	0	33.039
Periodenergebnis	60.035	13.970	74.005	-7.025	0	66.980
TAKKT-Cashflow	74.028	25.792	99.820	-7.150	0	92.670
Segmentvermögen	578.610	351.149	929.759	178.875	-234.143	874.491
davon Investitionen in das langfristige Segmentvermögen	247.636	80.250	327.886	20.185	-20.000	328.071
davon Anteile an assoziierten Unternehmen	20	0	20	0	0	20
davon latente Steuern und Ertragsteuer- forderungen	5.229	1.271	6.500	1.107	-506	7.101
Segmentsschulden	292.199	233.262	525.461	279.471	-234.143	570.789
davon latente Steuern und Ertragsteuer- verbindlichkeiten	33.783	24.452	58.235	-11	-506	57.718
davon Finanzverbindlichkeiten (lang- und kurzfristig)	189.656	115.678	305.334	259.151	-233.619	330.866
Durchschnittliche Mitarbeiterzahl (Vollzeitbasis)	1.169	968	2.137	31	0	2.168
Mitarbeiter zum Stichtag (Vollzeitbasis)	1.322	1.000	2.322	29	0	2.351

* Die Zahlen für das Geschäftsjahr 2012 wurden aufgrund der geänderten Pensionsbilanzierung angepasst.

Segmentberichterstattung nach geografischen Regionen 2013 des TAKKT-Konzerns in TEUR

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

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

Segmentberichterstattung nach geografischen Regionen 2012 des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Deutschland	Europa ohne Deutschland	USA	Sonstige	Konzern- ausweis
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

INFORMATION ZU DEN SEGMENTEN

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

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

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

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

Die Office Equipment Group (OEG), bestehend aus der Vertriebsmarke Topdeq, vertreibt Produkte aus den Bereichen hochwertiger, designorientierter Büromöbel und Accessoires. Es ist geplant, das operative Geschäft bis Mitte 2014 schrittweise einzustellen.

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

TAKKT EUROPE verfügt über 3 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 Produkte aus den Bereichen Transport, Lager und Betrieb.

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

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

TAKKT AMERICA verfügt über 8 Zentrallager und 4 Regionallager.

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

Geografische Informationen

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

KONZERNANHANG ZUM 31. DEZEMBER 2013

1. ALLGEMEINE GRUNDLAGEN

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 21. Februar 2014 zur Vorlage an den Aufsichtsrat freigegeben.

Neue Rechnungslegungsvorschriften

Folgende, von IASB und IFRS IC neu verabschiedete bzw. geänderte und durch die EU anerkannte Rechnungslegungsstandards und Interpretationen waren für das Geschäftsjahr 2013 erstmals verpflichtend anzuwenden:

Standard		Status	Anzuwenden ab
IFRS 13	Bemessung des beizulegenden Zeitwerts	neu	01.01.2013
IAS 19 rev.	Leistungen an Arbeitnehmer	geändert	01.01.2013
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 IAS 1	Darstellung von Posten des Sonstigen Ergebnisses	geändert	01.07.2012
Amendments to IAS 12	Latente Steuern: Realisierung der zugrundeliegenden Vermögenswerte	geändert	01.01.2013
AIP 2009–2011	Jährliche Verbesserungen des IASB 2009–2011	geändert	01.01.2013

Aus der erstmaligen Anwendung dieser Standards ergaben sich im Berichtszeitraum die im Folgenden beschriebenen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des TAKKT-Konzerns.

Amendments to IAS 1 Darstellung von Posten des Sonstigen Ergebnisses

Die Darstellung des Sonstigen Ergebnisses in der Gesamtergebnisrechnung wurde im Zuge der erstmaligen Umsetzung der im Juni 2011 durch das IASB veröffentlichten Änderung des IAS 1 angepasst. Die Neuerung ist verpflichtend für Geschäftsjahre, die am oder nach dem 01. Juli 2012 beginnen, anzuwenden. Beträge, die zukünftig nicht erfolgswirksam in die Gewinn- und Verlustrechnung aufgelöst werden, werden nun separat im Sonstigen Ergebnis gezeigt.

IAS 19 rev. Leistungen an Arbeitnehmer

Im Juni 2011 verabschiedete das IASB die überarbeitete Fassung des IAS 19 (IAS 19 rev.), die im Juni 2012 von der EU anerkannt wurde. Der überarbeitete Standard ist spätestens für Geschäftsjahre, die ab dem 01. Januar 2013 beginnen, anzuwenden.

Im Zuge der Änderung wurde die sog. Korridormethode abgeschafft. In der Bilanz wird nun – nach Abzug des Planvermögens – der volle Umfang der Pensionsverpflichtungen zum jeweiligen Stichtag gezeigt. Die Erfassung von versicherungsmathematischen Gewinnen und Verlusten, die sich aus Änderungen versicherungsmathematischer Annahmen bzw. aus Abweichungen zwischen früheren versicherungsmathematischen Annahmen und der tatsächlichen Entwicklung ergeben, erfolgt nun sofort bei ihrer Entstehung unter Berücksichtigung latenter Steuern erfolgsneutral im Eigenkapital bzw. im Sonstigen Ergebnis. Die im Sonstigen Ergebnis erfassten versicherungsmathematischen Gewinne und Verluste sowie darauf entfallende latente Steuern werden in Folgeperioden nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung aufgelöst. Die in der jeweiligen Berichtsperiode erfassten versicherungsmathematischen Gewinne und Verluste und darauf entfallende latente Steuern werden gesondert in der Gesamtergebnisrechnung dargestellt.

Die neuen Vorschriften waren retrospektiv anzuwenden. Folglich wurden die Saldenvorträge auf den 01. Januar 2012, die berichteten Vorjahreswerte sowie die Saldenvorträge auf den 01. Januar 2013 in Übereinstimmung mit IAS 8 angepasst und vergleichbar dargestellt. Im Zuge dessen wurden auf gleiche Weise die unwesentlichen Verpflichtungen aus den vollfinanzierten Pensionsplänen in der Schweiz in den Konzernabschluss aufgenommen.

Aufgrund der vorgenommenen rückwirkenden Anpassungen änderten sich die Anfangsbestände zum 01. Januar 2012 in der Bilanz wie folgt: Die Pensionsrückstellung erhöhte sich um TEUR 3.460 und die aktiven latenten Steuern erhöhten sich um TEUR 250, während sich die passiven latenten Steuern um TEUR 675 und die Sonstigen langfristigen Vermögenswerte um TEUR 141 verminderten. Dies führte insgesamt zu einer Verminderung des Eigenkapitals zum 01. Januar 2012 in Höhe von TEUR 2.676. Zum 31. Dezember 2012 haben sich die Pensionsrückstellung um TEUR 11.491 und die aktiven latenten Steuern um TEUR 344 erhöht, während sich die passiven latenten Steuern um TEUR 2.975, die Sonstigen langfristigen Vermögenswerte um TEUR 141 und das Eigenkapital um TEUR 8.313 verringert haben.

Durch die rückwirkende Anwendung des IAS 19 rev. erhöhte sich der Personalaufwand für den Zeitraum 01. Januar bis 31. Dezember 2012 um TEUR 21 und der Finanzierungsaufwand um TEUR 35. Unter Berücksichtigung von latenten Steuern führte dies zu einer Verminderung des Periodenergebnisses um TEUR 57 und des Ergebnisses je Aktie um 0 Cent.

Die kumulierten direkt im Eigenkapital erfassten Wertänderungen sind aufgrund der erfassten versicherungsmathematischen Gewinne und Verluste zum 01. Januar 2012 um TEUR 3.060 und zum 31. Dezember 2012 um TEUR 8.640 gesunken.

Ohne Berücksichtigung des IAS 19 rev. wäre die Pensionsrückstellung am 31. Dezember 2013 um TEUR 9.443 niedriger, die Sonstigen langfristigen Vermögenswerte um TEUR 138 höher, das Eigenkapital um TEUR 5.810 höher und der Bestand der latenten Steuern um TEUR 3.495 höher. Das Periodenergebnis im Berichtszeitraum wäre um TEUR 154 niedriger.

IFRS 13 Bemessung des beizulegenden Zeitwerts

Im Mai 2011 hat das IASB IFRS 13 veröffentlicht, der prospektiv für am oder nach dem 01. Januar 2013 beginnende Geschäftsjahre anzuwenden ist. Der Standard fasst die bislang in einzelnen Standards enthaltenen Regelungen zur Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts zusammen und legt eine einheitliche Definition sowie Grundsätze zur Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts fest. Aus der Erstanwendung des IFRS 13 ergaben sich keine wesentlichen Auswirkungen auf die Bewertung von Vermögenswerten und Schulden. Auswirkungen ergaben sich für den Anhang, da zusätzliche Anhangangaben zu machen sind.

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

Das IASB hat neue bzw. überarbeitete Standards verabschiedet, die erst ab dem 01. Januar 2014 oder später verpflichtend anzuwenden sind. Die Anwendung dieser Standards setzt die zum Teil noch ausstehende Anerkennung durch die EU voraus. Im Einzelnen handelt es sich dabei um folgende IFRS:

Standard		Status	Anzuwenden ab
IFRS 9	Finanzinstrumente: 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
IAS 27 rev.	Einzelabschlüsse	geändert	01.01.2014
IAS 28 rev.	Anteile an assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen	geändert	01.01.2014
Amendments to 36	Angaben zum erzielbaren Betrag für nicht-finanzielle Vermögenswerte	geändert	01.01.2014
Amendments to 39 and IFRS 9	Novation von Derivaten und Fortsetzung der Sicherungsbeziehung	geändert	01.01.2014
IFRIC 21	Abgaben	neu	01.01.2014
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 32	Saldierung finanzieller Vermögenswerte und finanzieller Schulden	geändert	01.01.2014
Amendments to IAS 19	Leistungsorientierte Pläne: Arbeitnehmerbeiträge	geändert	01.07.2014
AIP 2010–2012	Jährliche Verbesserungen des IASB 2010–2012	geändert	01.07.2014
AIP 2011–2013	Jährliche Verbesserungen des IASB 2011–2013	geändert	01.07.2014
Amendments to IFRS 9 and IFRS 7	Inkrafttreten des IFRS 9 und Übergangsangaben	geändert	01.01.2015

Von der Möglichkeit, vom IASB bereits verabschiedete Standards vorzeitig anzuwenden, wurde kein Gebrauch gemacht. Eine frühere Anwendung der neuen bzw. überarbeiteten Standards, insbesondere IFRS 9, IFRS 10, IFRS 12 sowie IAS 27 rev., werden nach derzeitigen Einschätzungen keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage haben. Eine frühere Anwendung hätte zu erweiterten Angaben im Anhang geführt.

Ansonsten liegen dem Konzernabschluss dieselben einheitlichen Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze wie im Vorjahr zugrunde. Der Konzernabschluss wurde in Euro aufgestellt.

Zur besseren Übersicht werden in der Bilanz sowie in der Gewinn- und Verlustrechnung verschiedene Positionen zusammengefasst. Diese werden im Anhang ausführlich dargestellt. Die Bilanz wurde entsprechend IAS 1 in lang- und kurzfristige Posten gegliedert. Vermögenswerte und Schulden werden als kurzfristig klassifiziert, sofern sie innerhalb von zwölf Monaten fällig werden. Die Gewinn- und Verlustrechnung wurde nach dem Gesamtkostenverfahren erstellt.

KONSOLIDIERUNGSKREIS

Konzernobergesellschaft ist die in das Handelsregister des Amtsgerichts Stuttgart unter HRB 19962 eingetragene TAKKT AG, Stuttgart/Deutschland. Beim elektronischen Bundesanzeiger werden der zum 31. Dezember 2013 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 (13) inländische und 64 (66) 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 2012 wurden im Segment TAKKT EUROPE die gaerner Business Equipment S.A.U., Castelldefels/Spanien, auf die KAISER+KRAFT S.A., Barcelona/Spanien, verschmolzen. Im Segment TAKKT AMERICA wurde die Hubert B.V., Lisse/Niederlande, gegründet. Außerdem wurden im vierten Quartal die Alfax Furniture LLC, Dallas/USA, auf die Dallas

Midwest LLC, Dallas/USA, sowie die TAKKT America Holding Inc., Milwaukee/USA auf die K+K America Corporation, Milwaukee/USA, verschmolzen.

Es existiert ein inländisches assoziiertes Unternehmen.

Am 31. Dezember 2013 war die TAKKT AG zu 50,3 (70,4) Prozent ein Tochterunternehmen der Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg. Die TAKKT-Gruppe wird daher in deren Konzernabschluss einbezogen.

KONSOLIDIERUNGSGRUNDSÄTZE

Tochterunternehmen werden ab dem Erwerbszeitpunkt, d. h. ab dem Zeitpunkt, an dem der Konzern die Beherrschung gemäß IAS 27 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 2013. Die in die Konsolidierung einbezogenen Abschlüsse der in- und ausländischen Tochtergesellschaften wurden IAS 27 entsprechend nach einheitlichen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden aufgestellt.

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

Entsprechend IAS 36 wird der jeweilige Geschäfts- und Firmenwert nicht planmäßig abgeschrieben, sondern jährlich bzw. sofern bei Eintritt besonderer Ereignisse angezeigt, unterjährig einer Werthaltigkeitsprüfung (Impairment-Test) unterzogen. Nähere Erläuterungen dazu finden sich auf S. 108.

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 und Leistungen wurden eliminiert, sofern sie nicht von untergeordneter Bedeutung waren.

Sofern wesentlich, wurden Differenzen aus der Schuldenkonsolidierung erfolgswirksam verbucht.

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

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

WÄHRUNGSUMRECHNUNG

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

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

Der TAKKT-Konzern hat keine Tochterunternehmen in Hochinflationländern.

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

Für den TAKKT-Konzern wesentliche Wechselkurse

Währung	Land	Stichtagskurse		Durchschnittskurse	
		2013	2012	2013	2012
USD	USA	1,3791	1,3194	1,3276	1,2839
CHF	Schweiz	1,2276	1,2072	1,2310	1,2053
GBP	Großbritannien	0,8337	0,8161	0,8491	0,8105
SEK	Schweden	8,8591	8,5820	8,6481	8,6989
CAD	Kanada	1,4671	1,3137	1,3670	1,2836

BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

	2013 Nutzungs- dauer in Jahren	2012 Nutzungs- dauer in Jahren
Gebäude (einschließlich Mietereinbauten)	5 – 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**, da diese keine eigenständigen Zahlungsströme generieren, wird die Werthaltigkeit des aktivierten Buchwerts gemäß IAS 36 einmal jährlich bzw., sofern durch Triggering Events angezeigt, auch unterjährig auf Ebene von sogenannten zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (Cash Generating Units) überprüft. Im TAKKT-Konzern bestanden im Geschäftsjahr insgesamt 6 (6) 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 und die Ergebnismarge im Detailplanungszeitraum sowie das Wachstum in der ewigen Rente für die Jahre nach dem Detailplanungszeitraum. Für die Ermittlung der Detailplanung werden Entwicklungen in der Vergangenheit und Erwartungen bezüglich der zukünftigen Marktentwicklung berücksichtigt. Bei der Bestimmung des Wachstums in der ewigen Rente wird, basierend auf dem jeweiligen durchschnittlichen Marktwachstum, ein zukünftiges Unternehmenswachstum berücksichtigt. Die daraus abgeleiteten Zahlungsströme werden mit den für jede Cash Generating Unit individuell ermittelten, gewichteten Gesamtkapitalkosten vor Steuern abgezinst, um den Nutzungswert der Cash Generating Unit zu bestimmen. Ausgehend von einem Gesamtkapitalkostensatz nach Steuern, der aus dem Capital Asset Pricing Model abgeleitet wurde, wird über ein iteratives Verfahren derjenige Gesamtkapitalkostensatz vor Steuern ermittelt, bei dem der Nutzungswert vor Steuern dem Nutzungswert nach Steuern entspricht. Zur Ermittlung des Eigenkapitalkostensatzes wurden dabei ein risikoloser Zinssatz sowie ein Risikozuschlag, der sich aus einer Marktrisikoprämie und einem durchschnittlichen levered Betafaktor der Peer-Group ergibt, verwendet. Der angewandte Fremdkapitalkostensatz setzt sich zusammen aus dem risikolosen Zinssatz zuzüglich eines Risikozuschlags (Credit Spread). Das Wachstum in der ewigen Rente wird so festgelegt, dass es unterhalb des langfristigen durchschnittlichen organischen Wachstums und unterhalb des langfristigen durchschnittlichen erwarteten zukünftigen Marktwachstums liegt.

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 der betroffenen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten 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:

	2013 Nutzungs- dauer in Jahren	2012 Nutzungs- dauer in Jahren
Geschäfts- und Firmenwerte	unbestimmt	unbestimmt
Marken	unbestimmt	unbestimmt
Kundenbeziehungen	3 – 11	3 – 11
Lieferantenbeziehungen	5	5
Internetdomains	10	10
Katalog-/Webgestaltung	5 bzw. 10	5 bzw. 10
Software, Lizenzen und ähnliche Rechte	2 – 5	2 – 5

Aufwendungen für Forschung und Entwicklung werden, soweit sie nicht gemäß IAS 38 aktivierungspflichtig sind, zum Zeitpunkt ihres Anfallens erfolgswirksam erfasst. Sobald die Ansatzkriterien des IAS 38 erfüllt sind, werden Entwicklungskosten aktiviert. Die Bilanzierung dieser selbst geschaffenen immateriellen Vermögenswerte erfolgt zu Anschaffungs- und Herstellungskosten, vermindert um planmäßige Abschreibungen und Wertminderungen. Aktivierte 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 erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden (Fair Value through Profit and Loss)
- Verbindlichkeiten, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden (Fair Value through Profit and Loss)
- Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden

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

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

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

Finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten der Kategorie Fair Value through Profit and Loss werden zunächst mit dem beizulegenden Zeitwert und anschließend mit ihrem jeweiligen beizulegenden Zeitwert am Bilanzstichtag bewertet. Etwaige Transaktionskosten werden bei Einbuchung erfolgswirksam berücksichtigt. 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.

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

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

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

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

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

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

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

Alle bei TAKKT zum Stichtag mit dem beizulegenden Zeitwert bilanzierten Finanzinstrumente sind in den Sonstigen Forderungen und Vermögenswerten sowie in den Sonstigen Verbindlichkeiten enthalten und unterliegen dabei einer wiederkehrenden Fair Value-Bewertung.

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

Der beizulegende Zeitwert von Finanzinstrumenten, die auf einem aktiven Markt gehandelt werden, basiert auf den notierten Preisen am Bilanzstichtag. Die Ermittlung der beizulegenden Zeitwerte der Stufe 2 und 3 erfolgt bei den wiederkehrend zum Fair Value bewerteten Vermögenswerten und Schulden anhand der Discounted Cashflow-Methode. Dabei werden die künftig aus den Finanzinstrumenten erwarteten Zahlungsflüsse unter Anwendung von laufzeitadäquaten Marktzinssätzen diskontiert. Der Bonität des jeweiligen Schuldners

trägt TAKKT durch die Ermittlung von Berichtungswerten, sogenannten Credit Value Adjustments (CVA) oder Debt Value Adjustments (DVA), Rechnung. Die CVA bzw. DVA werden bei Verfügbarkeit unter Verwendung von am Markt beobachtbaren Preisen für Kreditderivate ermittelt.

Der beizulegende Zeitwert bedingter Gegenleistungen ergibt sich durch Diskontierung eines aus wahrscheinlichkeitsgewichteten Szenarien für den Erfüllungsbetrag abgeleiteten Erwartungswerts. Dabei werden ein durchschnittliches Umsatzwachstum sowie ein risiko-adjustierter Diskontierungszinssatz verwendet.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Latente Steuern werden für sämtliche temporären Differenzen zwischen den Wertansätzen der jeweiligen Steuerbilanz und IFRS-Bilanz – mit Ausnahme von steuerlich nicht ansetzbaren Firmenwerten aus der Kapitalkonsolidierung – sowie für steuerliche Verlustvorträge angesetzt. Aktive latente Steuern werden wertberichtigt, sofern deren Realisierung nicht mit hinreichender Sicherheit gewährleistet ist. Für die wahrscheinliche Nutzbarkeit wird die Fünf-Jahres-Planung der jeweiligen Gesellschaft zugrunde gelegt. Die Berechnung der latenten Steuern erfolgt mit den jeweils landesspezifischen Steuersätzen. Bis zum Bilanzstichtag beschlossene Steuersatzänderungen sind bei der Berechnung der latenten Steuern bereits berücksichtigt. Die Saldierung der latenten Steuern erfolgt entsprechend den Regeln des IAS 12 dann, wenn sie gegenüber der gleichen Steuerbehörde bestehen und der Anspruch zur Aufrechnung laufender Steuererstattungsansprüche und -verbindlichkeiten rechtlich durchsetzbar ist. Soweit Sachverhalte erfolgsneutral im Sonstigen Ergebnis verbucht wurden und eine Veränderung der latenten Steuern nach sich ziehen, werden diese ebenso erfolgsneutral im Sonstigen Ergebnis berücksichtigt. Alle übrigen Veränderungen der latenten Steuern werden erfolgswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

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

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

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

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

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

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

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

2. ERLÄUTERUNGEN ZUR GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

(1) Umsatzerlöse *in TEUR*

	2013	2012
Umsatzerlöse mit Fremden	952.156	939.535
Umsatzerlöse mit verbundenen Unternehmen	386	404
	952.542	939.939

Die Umsätze mit verbundenen Unternehmen betrafen den Mehrheitsaktionär Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg, sowie Tochtergesellschaften des Mehrheitsaktionärs, die nicht zum Konsolidierungskreis der TAKKT AG gehören. Eine Aufstellung der Umsätze mit verbundenen Unternehmen findet sich unter dem Abschnitt Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen auf Seite 154. Eine Aufgliederung der Umsätze nach Segmenten und Regionen ergibt sich aus der Segmentberichterstattung ab Seite 98.

(2) Sonstige betriebliche Erträge *in TEUR*

	2013	2012
Mieterträge	210	185
Erträge aus der Auflösung von Wertberichtigungen	1.523	809
Erträge aus Abgängen von langfristigem Vermögen	96	143
Erträge aus Wertaufholungen	226	0
Betriebserträge	3.307	3.519
Sonstige Erträge	4.050	3.592
	9.412	8.248

(3) Personalaufwand *in TEUR*

	2013	2012
Löhne und Gehälter	116.510	109.439
Soziale Abgaben	21.522	19.447
Aufwendungen für die Altersversorgung	3.326	3.173
Erträge aus der Auflösung personalbezogener Rückstellungen	-1.294	-839
Sonstige Aufwendungen	875	959
	140.939	132.179

Zur Anzahl der im Konzern Beschäftigten wird auf die Angaben der Segmentberichterstattung auf Seite 98 f. verwiesen.

(4) Sonstige betriebliche Aufwendungen in TEUR

	2013	2012
Wertberichtigungen auf kurzfristiges Vermögen	1.931	1.869
Auflösung von Rückstellungen	-1.056	-687
Operatives Leasing und Mieten	13.421	11.649
Währungsdifferenzen	873	-1.784
Anpassung von bedingten Kaufpreisverbindlichkeiten	3.626	2.806
Restrukturierungskosten	6.245	0
Betriebssteuern	1.378	1.710
Betriebskosten	112.501	113.847
Verwaltungskosten	22.456	19.463
	161.375	148.873

Weitere Erläuterungen zu bedingten Kaufpreisverbindlichkeiten bzw. zu den Restrukturierungsaufwendungen finden sich auf S. 152 bzw. auf S. 136.

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 1.703 (TEUR 1.672).

Die Betriebskosten enthalten zum großen Teil Werbekosten.

Nicht aktivierbare Aufwendungen im Rahmen des bei der BEG neu zu entwickelnden Warenwirtschaftssystems, wie z. B. Aufwendungen für die Vorstudie oder für Schulungen, werden in den Sonstigen betrieblichen Aufwendungen in der Position Betriebskosten erfasst. Im Geschäftsjahr 2013 beliefen sich diese Aufwendungen auf TEUR 147.

Im Posten Verwaltungskosten sind Aufwendungen in Höhe von TEUR 2.034 enthalten, die aus der Abgabe der Erklärung der Nichtdurchführung der Ausbaumöglichkeit des Versandhandelszentrums in Kamp-Lintfort resultieren.

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

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

	2013	2012
Sachanlagen	12.111	11.007
Andere immaterielle Vermögenswerte	14.813	11.173
	26.924	22.180

In den Abschreibungen sind planmäßige Abschreibungen auf die im Rahmen von Kaufpreisallokationen angesetzten immateriellen Vermögenswerte in Höhe von TEUR 12.085 (TEUR 8.607) enthalten.

Im Berichtsjahr wurden im Zuge der Einstellung des operativen Geschäfts der Topdeq-Gruppe (Segment TAKKT EUROPE) Wertminderungen nach IAS 36 auf Sachanlagen in Höhe von TEUR 300 vorgenommen. Diese betrafen Mietereinbauten in Räumlichkeiten, deren Nutzung vorzeitig aufgegeben wird. Im Vorjahr waren keine Wertminderungen auf Sachanlagen notwendig. Auf immaterielle Vermögenswerte des Segments TAKKT EUROPE wurden im Geschäftsjahr 2012 Wertminderungen in Höhe von TEUR 97, die einen Webshop betrafen, vorgenommen.

(6) Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte

Aus den Werthaltigkeitstests der Geschäftsjahre 2012 und 2013 hat sich kein Abwertungsbedarf ergeben. Zur allgemeinen Vorgehensweise bei Werthaltigkeitstests sind nähere Ausführungen auf Seite 108 zu finden.

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

	Restbuchwerte der Geschäfts- und Firmenwerte (in TEUR)		Gewichtete Kapitalkosten vor Steuern (in %)		Wachstum der ewigen Rente (in %)	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Business Equipment Group	96.999	96.999	9,4	8,7	2,0	2,0
Packaging Solutions Group	152.656	152.656	9,1	8,5	2,0	2,0
Plant Equipment Group	2.053	2.146	10,9	10,2	2,0	2,0
Specialties Group	164.327	171.762	10,6	9,5	2,0	2,0
Office Equipment Group (Amerika)	33.810	35.340	11,1	9,8	2,0	2,0

Das durchschnittliche jährliche Wachstum der externen Umsätze (Compound Annual Growth Rate) im Detailplanungszeitraum betrug für die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zwischen 3,4 (4,4) Prozent und 6,0 (7,9) Prozent. Die Rohertragsmargen wurden als nahezu gleichbleibend angenommen.

Bei der Durchführung der Werthaltigkeitstests wurden Sensitivitätsanalysen durchgeführt. Eine Erhöhung der gewichteten Gesamtkapitalkosten vor Steuern um einen Prozentpunkt oder eine Verminderung der ewigen Rente um einen Prozentpunkt hätten nicht zu einer Wertminderung der Geschäfts- und Firmenwerte geführt.

Weitere Details zu den Geschäfts- und Firmenwerten finden sich in den entsprechenden Erläuterungen auf S. 121 f.

(7) Finanzierungsaufwand in TEUR

	2013	2012
Zinsanteil Finanzierungsleasing	-1.857	-1.161
Zinsanteil Pensionsrückstellungen	-1.268	-1.244
Zinsanteil Kaufpreisverbindlichkeiten	-2.907	-2.141
Zinsen aus Verbindlichkeiten gegenüber Kreditgebern	-9.061	-7.292
	-15.093	-11.838

Die Position Zinsanteil Kaufpreisverbindlichkeiten resultiert aus Zinsaufwand der zum 01. April 2012 erstmals bilanzierten Kaufpreisverbindlichkeit im Rahmen des Erwerbs der GPA, die im Jahr 2015 zahlbar wird.

In den Zinsen aus Verbindlichkeiten gegenüber Kreditgebern sind auch Zinsen enthalten, die aus dem Schuldscheindarlehen resultieren. Weitere Informationen sind in den Tabellen Nettoergebnis der Finanzinstrumentekategorien auf Seite 140 sowie Zinssicherung auf Seite 145 enthalten.

(8) Übriges Finanzergebnis in TEUR

	2013	2012
Marktbewertung von Konzerndarlehen und Finanzinstrumenten	300	169
Zinsen und ähnliche Erträge	47	126
	347	295

Nähere Erläuterungen zum Einsatz von derivativen Finanzinstrumenten befinden sich im Risikobericht auf Seite 76 f. und im Anhang auf Seite 137 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 (39,0) Prozent.

Zusammensetzung des Steueraufwands in TEUR

	2013	2012
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	24.711	29.529
Latente Steuern	3.984	3.510
	28.695	33.039

Die Steuern enthalten periodenfremde Aufwendungen von TEUR 327 (TEUR 910). Latenter Steueraufwand in Höhe von TEUR 2.717 (TEUR 1.122) resultiert aus der Veränderung der Wertberichtigung auf aktive latente Steuern. Aus Änderungen von Steuersätzen resultiert ein latenter Steuerertrag von TEUR 3 (Aufwand TEUR 9). Im Geschäftsjahr wurden Abwertungen von aktiven latenten Steuern in Höhe von TEUR 169 (TEUR 1.075) aufgehoben.

Der Unterschied zwischen dem tatsächlichen Steueraufwand und dem rechnerischen Steueraufwand, der sich bei einem Steuersatz für die TAKKT AG von 30,7 (30,7) Prozent ergeben würde, setzt sich wie folgt zusammen:

Steuerüberleitungsrechnung in TEUR

	2013	2012
Ergebnis vor Steuern	81.187	100.019
Durchschnittlicher erwarteter Steueraufwand	24.924	30.706
Änderungen von Steuersätzen	-3	9
Unterschiede zu ausländischen Steuersätzen	-463	-746
Steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen	1.165	1.203
Steuerfreie Erträge	-641	-473
Wertberichtigung auf aktive latente Steuern	2.717	1.122
Periodenfremde Steuern	327	910
Sonstige Abweichungen	669	308
Steueraufwand laut Gewinn- und Verlustrechnung des Konzerns	28.695	33.039

Der rechnerische Steuersatz von 30,7 Prozent ergibt sich aus der Anwendung der im Jahr 2013 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 auf 35,3 Prozent (33,0 Prozent) an. Dies war im Wesentlichen auf die nicht abzugsfähigen Restrukturierungskosten im Rahmen der Einstellung der operativen Geschäftstätigkeit der ausländischen Topdeq-Gesellschaften zurückzuführen.

(10) Ergebnis je Aktie

	2013	2012
Anzahl der ausgegebenen Stückaktien (in Tausend)	65.610	65.610
Gewichtete durchschnittliche Anzahl der ausgegebenen Stückaktien (in Tausend)	65.610	65.610
Periodenergebnis (in TEUR)	52.492	66.980
Ergebnis je Aktie (in EUR)	0,80	1,02
TAKKT-Cashflow (in TEUR)	83.400	92.670
TAKKT-Cashflow je Aktie (in EUR)	1,27	1,41

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

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

3. ERLÄUTERUNGEN ZUR BILANZ

(11) Sachanlagen in TEUR

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

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 115 verwiesen.

Im Vorjahr 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 vereinnahmt und von den Anschaffungskosten abgesetzt.

Der Buchwert von im Rahmen von Finanzierungsleasing erworbenen Sachanlagen belief sich zum Abschlussstichtag auf TEUR 36.091 (TEUR 38.514). Die geleaste Gegenstände werden unter Grundstücke und Bauten mit TEUR 33.796 (TEUR 35.941) und Betriebs- und Geschäftsausstattung mit TEUR 2.295 (TEUR 2.573) ausgewiesen. Im Zuge der Übernahme der Ratioform-Gruppe im Geschäftsjahr 2012 wurden als Finanzierungsleasing klassifizierte Grundstücke und Bauten 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 440 (TEUR 202).

	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

(12) Geschäfts- und Firmenwerte in TEUR

	Geschäftswerte	Firmenwerte aus der Kapitalkonsolidierung	Gesamt
Anschaffungskosten			
Stand am 01.01.2013	288.627	183.136	471.763
Währungsänderungen	-9.058	0	-9.058
Zugänge	0	0	0
Abgänge	0	0	0
Stand am 31.12.2013	279.569	183.136	462.705
Kumulierte Wertminderungen			
Stand am 01.01.2013 / 31.12.2013	0	12.860	12.860
Nettobuchwerte			
Stand am 31.12.2013	279.569	170.276	449.845

	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

Infolge der Akquisition von GPA gab es im Vorjahr einen Zugang bei den Geschäftswerten. Der Anstieg der Firmenwerte resultierte im Vorjahr aus dem Erwerb der Ratioform Holding GmbH. Nähere Informationen zu den Unternehmenserwerben finden sich auf Seite 149 ff.

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

Einige der in der Vergangenheit durchgeführten Akquisitionen waren als sogenannte Asset Deals zu bilanzieren. Hierbei wurden alle Vermögenswerte vom Käufer einzeln erworben. 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	2013	2012
Business Equipment Group	79.379	79.379
Plant Equipment Group	2.053	2.146
Specialties Group	164.327	171.762
Office Equipment Group (Amerika)	33.810	35.340
	279.569	288.627

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	2013	2012
Business Equipment Group	17.620	17.620
Office Equipment Group (Europa)	0	0
Packaging Solutions Group	152.656	152.656
	170.276	170.276

Folgekonsolidierung

Nach der Einführung des Impairment-Only-Ansatzes im Frühjahr 2004 werden die Geschäfts- und Firmenwerte bei TAKKT seit dem 01. Januar 2005 nicht mehr planmäßig abgeschrieben, sondern einem jährlichen bzw. bei Bedarf auch einem unterjährigen Werthaltigkeitstest (Impairment-Test) unterworfen. In den Geschäftsjahren 2013 sowie 2012 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 59.190 (TEUR 54.034). 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 01.01.2013	26.897	85.327	23.634	30.898	1.669	168.425
Währungsänderungen	-723	-1.871	-910	-828	-56	-4.388
Veränderungen Konsolidierungskreis	0	0	0	0	0	0
Zugänge	0	0	0	1.673	3.015	4.688
Umbuchungen	0	0	0	2.251	-2.251	0
Abgänge	-783	-495	-1.360	-419	0	-3.057
Stand am 31.12.2013	25.391	82.961	21.364	33.575	2.377	165.668
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen						
Stand am 01.01.2013	1.198	37.796	10.945	26.825	0	76.764
Währungsänderungen	-44	-1.589	-568	-806	0	-3.007
Zugänge	0	8.520	3.565	2.728	0	14.813
Wertaufholung	-226	0	0	0	0	-226
Umbuchungen	0	0	0	0	0	0
Abgänge	-783	-495	-1.360	-413	0	-3.051
Stand am 31.12.2013	145	44.232	12.582	28.334	0	85.293
Nettobuchwerte						
Stand am 31.12.2013	25.246	38.729	8.782	5.241	2.377	80.375

	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
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

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 Vorjahr im Zuge der Akquisitionen der GPA und der Ratioform Holding GmbH erworbenen Marken, Kundenlisten sowie Sonstigen immateriellen Vermögenswerten finden sich auf Seite 149 ff.

Zu Wertminderungen gemäß IAS 36 wird auf Seite 115 verwiesen. Änderungen der verwendeten Parameter (Abschreibungsmethoden, Nutzungsdauern und angesetzte Restwerte) waren nicht erforderlich.

Für ein neues Warenwirtschaftssystem der BEG, das in den Folgejahren implementiert wird, wurden im Geschäftsjahr 2013 TEUR 1.427 als Zugang in den Geleisteten Anzahlungen erfasst.

Für immaterielle Vermögenswerte bestanden wie im Vorjahr keine Verfügungsbeschränkungen. Die erworbenen Marken sind als immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer mit ihrem Buchwert in Höhe von TEUR 25.246 (TEUR 25.699) bilanziert. Davon sind TEUR 10.200 (TEUR 10.200) der zahlungsmittelgenerierenden Einheit PSG, TEUR 9.136 (TEUR 9.550) der zahlungsmittelgenerierenden Einheit SPG und TEUR 5.910 (TEUR 5.949) der zahlungsmittelgenerierenden Einheit OEG (Amerika) zuzuordnen. Die wesentlichen Kundenlisten haben eine verbleibende Abschreibungsdauer von 1 bis 9 Jahren.

Das Bestellobligo für immaterielle Vermögenswerte beträgt TEUR 82 (TEUR 518).

(14) Sonstige Vermögenswerte

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

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

	2013	2012
Latente Steuern auf Verlustvorträge - brutto -	10.987	13.562
Wertberichtigung	-9.817	-11.939
Latente Steuern auf Verlustvorträge - netto -	1.170	1.623

Vortragsfähigkeit der wertberichtigten Verlustvorträge in TEUR

	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	unbegrenzt	Gesamt
2013	4.645	13.739	12.515	8.897	39.796
2012	3.819	14.973	13.493	8.848	41.133

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	
	2013	2012	2013	2012
Sachanlagen und andere immaterielle Vermögenswerte	5.243	5.071	24.404	26.434
Geschäftswerte	0	712	59.190	54.034
Vorräte	2.972	2.757	17	30
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	2.406	3.592	880	670
Langfristige Rückstellungen	6.541	6.517	0	440
Kurzfristige Rückstellungen	1.149	1.549	129	60
Finanzverbindlichkeiten	11.468	12.036	103	145
Sonstige Verbindlichkeiten	4.983	2.154	0	110
Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente	168	889	41	73
Steuerliche Verlustvorträge	1.170	1.623	0	0
Zwischensumme	36.100	36.900	84.764	81.996
Saldierung	-32.953	-31.847	-32.953	-31.847
Konzernbilanz	3.147	5.053	51.811	50.149

Erfolgsneutral wurden auf Marktwerte von derivativen Finanzinstrumenten, die als Cashflow-Hedges zu klassifizieren sind, latente Steuern in Höhe von TEUR 125 (TEUR 822) gebildet. Auf erfolgsneutral erfasste versicherungsmathematische Gewinne und Verluste zur Bewertung von Pensionsverpflichtungen wurden latente Steuern in Höhe von TEUR 3.481 (TEUR 3.495) gebildet.

Von den aktiven latenten Steuern in Höhe von TEUR 3.147 (TEUR 5.053) entfallen TEUR 723 (TEUR 627) auf Gesellschaften, die im Berichtsjahr oder im Vorjahr ein negatives Periodenergebnis hatten. Der Ansatz der jeweiligen aktiven latenten Steuern basiert auf den positiven Ergebnissen der rollierenden Fünf-Jahres-Planung der jeweiligen Gesellschaft unter Berücksichtigung der Zukunftserwartungen sowie der jeweiligen Geschäftsentwicklung der Vergangenheit.

In Übereinstimmung mit IAS 12 werden keine latenten Steuerverbindlichkeiten für einbehaltene Gewinne von Tochtergesellschaften bilanziert. Im Fall einer zukünftigen Gewinnausschüttung würde eine Steuerschuld in Höhe von TEUR 2.944 (TEUR 3.105) 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*

	2013	2012
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	1.391	1.479
Unfertige Erzeugnisse	1.128	1.084
Fertige Erzeugnisse und Waren	80.132	75.101
Geleistete Anzahlungen	778	302
	83.429	77.966

Bei fertigen Erzeugnissen und Waren sind individuelle Bewertungsabschläge über die voraussichtliche Reichweite des Lagerbestands in Höhe von TEUR 9.183 (TEUR 9.997) vorgenommen worden. In den Vorräten wurden Zwischengewinne in Höhe von TEUR 307 (TEUR 390) eliminiert.

(17) Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

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

	2013	2012
Stand 01.01.	4.202	4.196
Zuführung	212	579
Auflösung	-1.361	-569
Währungs- und sonstige Änderungen	-38	-4
Stand 31.12.	3.015	4.202

Nähere Angaben zur Überleitungsrechnung von Brutto- auf Nettowerte finden sich auch im Abschnitt 4. Risikomanagement und Finanzinstrumente (Seite 137 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*

	2013	2012
Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente	514	844
Sonstige Steuerforderungen	3.301	3.546
Bonusforderungen gegen Lieferanten	10.436	8.268
Aktive Rechnungsabgrenzung	6.042	5.493
Sonstige	3.024	3.410
	23.317	21.561

In der Position Sonstige ist ein im Zuge der Akquisition der Ratioform-Gruppe erworbener Erstattungsanspruch gegen die Verkäufer in Höhe von TEUR 739 (TEUR 766) enthalten. Die zugrunde liegende Schuld ist in gleicher Höhe in den kurzfristigen Rückstellungen ausgewiesen.

(19) Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente in TEUR

	2013	2012
Schecks, Kassenbestand	120	290
Guthaben bei Kreditinstituten	5.737	5.655
	5.857	5.945

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 95 ersichtlich. Das vollständig eingezahlte Grundkapital der TAKKT AG beträgt EUR 65.610.331 (EUR 65.610.331) und ist eingeteilt in 65.610.331 (65.610.331) auf den Inhaber lautende Stückaktien mit einem Nennwert von 1,00 Euro. Von der durch die Hauptversammlung vom 04. Mai 2010 erteilten Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien haben der Vorstand und der Aufsichtsrat im Geschäftsjahr 2013 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 lautender Stückaktien einmalig oder mehrmals unter Berücksichtigung des Bezugsrechts der Aktionäre um bis zu insgesamt EUR 32.805.165,50 zu erhöhen. Der Vorstand ist jedoch ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das gesetzliche Bezugsrecht der Aktionäre auszuschließen, soweit dies zum Ausgleich von freien Spitzenbeträgen erforderlich ist. Es wird auf Seite 85 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

	Pensionsverpflichtungen	Derivative Finanzinstrumente	Latente Steuern	Währungsrücklage	Gesamt
Stand am 01.01.2012	0	-1.406	615	-16.804	-17.595
Änderung der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden	-4.160	0	1.100	0	-3.060
Stand am 01.01.2012 nach Anpassungen	-4.160	-1.406	1.715	-16.804	-20.655
Veränderung Konsolidierungskreis	0	0	0	0	0
Sonstiges Ergebnis	-7.975	-759	2.602	313	-5.819
davon Währungseffekte	0	16	-16	313	313
Stand am 31.12.2012 / 01.01.2013	-12.135	-2.165	4.317	-16.491	-26.474
Veränderung Konsolidierungskreis	0	0	0	0	0
Sonstiges Ergebnis	75	1.816	-711	-3.898	-2.718
davon Währungseffekte	0	15	-32	-3.898	-3.915
Stand am 31.12.2013	-12.060	-349	3.606	-20.389	-29.192

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 gemeinsam mit dem Aufsichtsrat vor, für das Geschäftsjahr 2013 einen Betrag in Höhe von TEUR 20.995 (TEUR 20.995) auszuschütten. Somit entfällt auf die 65,6 Millionen Stückaktien eine Gesamtdividende je Aktie von EUR 0,32 (EUR 0,32).

(21) Lang- und kurzfristige Finanzverbindlichkeiten in TEUR

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

	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

Die Restlaufzeiten der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten entsprechen den jeweiligen Laufzeiten der in Anspruch genommenen Finanzierungszusagen. Zusätzlich stehen TAKKT nicht in Anspruch genommene Kreditzusagen in Höhe von 153,7 Millionen Euro (109,4 Millionen Euro) zur Verfügung. Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten sind unbesichert. Die Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasingverträgen betreffen das Versandhandelszentrum in Kamp-Lintfort und die drei Mietobjekte der Ratioform Verpackungen GmbH in Pliening sowie eine Regalanlage.

Eine Aufstellung der Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen findet sich im Abschnitt Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen auf Seite 154.

Entwicklung der lang- und kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten in TEUR

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

	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 Finanzierungsleasing	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

Die durchschnittliche Nettofinanzverschuldung betrug für das Geschäftsjahr TEUR 302.418 (TEUR 205.886). Dabei wurde die Verschuldung nach Monaten gewichtet und mit den für die Gewinn- und Verlustrechnung angewendeten Durchschnittskursen umgerechnet.

Im vierten Quartal 2012 wurde ein Schuldscheindarlehen mit einem Volumen von TEUR 140.000 in vier Tranchen begeben. Die Tranchen hatten Laufzeiten von drei und fünf Jahren mit jeweils fixer und variabler Verzinsung. Die Begebung diente neben der Erweiterung des Investorenkreises sowie der Fremdfinanzierungsmöglichkeiten v. a. der Refinanzierung einer im Zuge des Erwerbs der Ratioform-Gruppe aufgenommenen kurzfristigen Akquisitionslinie.

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

Aufgrund von Aufrechnungsvereinbarungen innerhalb der Clearing-Verträge für Konzernverrechnungskonten mit der Haniel Finance Deutschland GmbH, Duisburg, und der Haniel Finance B.V. Venlo/Niederlande, wurden von den Finanzverbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen in Höhe von TEUR 8.915 (TEUR 8.716) Forderungen gegen verbundenen Unternehmen in Höhe von TEUR 5.744 (TEUR 0) in Übereinstimmung mit IAS 32 saldiert.

Finanzverbindlichkeiten nach Währungen und Zinssicherung in TEUR

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

	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	2,8	3,5
– Sonstige	19	0,0	n/a	n/a
EUR-Verbindlichkeiten	221.727	67,0		
– Kreditinstitute	32.720	9,9	2,8	2,2
– Schuldscheindarlehen	139.526	42,2	3,4	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		

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

Nähere Erläuterungen zur Zinssicherung finden sich auf Seite 145 f.

(22) Langfristige Sonstige Verbindlichkeiten

Die Langfristigen Sonstigen Verbindlichkeiten bestehen ausschließlich aus Kaufpreisverbindlichkeiten in Höhe von TEUR 52.338 (TEUR 48.246). Darin sind bedingte Gegenleistungen in Höhe von TEUR 116 (TEUR 13.965) enthalten. Weitere Informationen zu bedingten Gegenleistungen finden sich auf Seite 152.

(23) Langfristige Rückstellungen in TEUR

	2013	2012
Pensionsrückstellungen	36.176	34.323
Personalarückstellungen	5.274	5.062
Sonstige Rückstellungen	1.325	1.275
	42.775	40.660

Die Personalarückstellungen beinhalten im Wesentlichen Altersteilzeitverpflichtungen in Höhe von TEUR 974 (TEUR 1.340) sowie Verpflichtungen aus den langfristigen Performance-Cash-Plänen des Vorstands in Höhe von TEUR 3.315 (TEUR 2.531). Die Veränderung der Personal- und sonstigen Rückstellungen setzt sich aus einem Verbrauch in Höhe von TEUR 1.458 (TEUR 603), einer Auflösung in Höhe von TEUR 62 (TEUR 437), einer Zuführung von TEUR 1.782 (TEUR 2.019) sowie im Vorjahr aus Zugängen aufgrund von Konsolidierungskreisänderungen von TEUR 161 zusammen. Die im Geschäftsjahr 2012 im Rahmen der Unternehmensakquisitionen erworbenen Pensionsrückstellungen belaufen sich auf TEUR 402. Daneben wurden in 2012 Verpflichtungen aus Wertkonten in Höhe von TEUR 593 übernommen, die mit den zugehörigen Rückdeckungsversicherungen in gleicher Höhe saldiert wurden.

Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

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

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

Für Vorstände besteht eine Altersversorgungszusage, aufgrund deren jährlich ein Beitrag von 10 Prozent der Summe aus Grundvergütung und Richttantieme der Rückstellung für Pensionen zugeführt wird. Dabei ist die Gewährung des Beitrags an die Bestelldauer als Vorstand gebunden. Die Richttantieme entspricht einer Zielerreichung von 100 Prozent. Für die Beiträge wird bis zum Eintritt des Versorgungsfalls eine Mindestverzinsung von 6 Prozent pro Jahr gewährt. Ein Anspruch auf Altersleistungen besteht ab Austritt, frühestens allerdings mit Vollendung des 60. Lebensjahres. Bei Invalidität und im Todesfall wird das Versorgungsguthaben ausgezahlt, das sich ergäbe, wenn bis zur Vollendung des 63. Lebensjahres Beiträge gezahlt worden wären.

Für bestimmte Führungskräfte bestehen Altersversorgungszusagen, auf Basis derer die Altersrente mit Erreichen eines Alters von 65 Jahren, Invalidität sowie Witwen- und Waisenrente abgedeckt sind. Der jährliche Beitrag zur Altersversorgung beträgt 8 Prozent des Jahresfesteinkommens der jeweiligen Führungskraft. Für die jährliche Verzinsung der erdienten Rentenbausteine wird der BilMoG-Referenzzinssatz der Bundesbank verwendet. Die Auszahlung kann je nach Vereinbarung verrentet oder als Einmalbetrag ausbezahlt werden. Für ehemalige Führungskräfte existiert ein bereits stillgelegter Plan, auf dessen Basis noch laufende Rentenzahlungen erfolgen.

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

Außerdem bestehen fünf sonstige Einzelzusagen, im Wesentlichen an ehemalige Inhaber von erworbenen Konzerngesellschaften. Aus dem Großteil dieser sonstigen Einzelzusagen erfolgen bereits laufende Rentenzahlungen.

In der Schweiz bestehen Zusagen für Mitarbeiter und Führungskräfte, die durch Arbeitnehmer- und Arbeitgeberbeiträge an Pensionsfonds finanziert werden. Die Beiträge variieren in Abhängigkeit vom Gehalt und Alter. Die Verpflichtungen aus diesen vollfinanzierten Plänen wurden erstmalig als Anwartschaftsbarwert sowie Planvermögen mit einer versicherungsmathematischen Unterdeckung bilanziert und für den Konzernabschluss 2013 mit einem Wert von TEUR 1.265 ab dem 01. Januar 2012 entwickelt.

In einer niederländischen Gesellschaft besteht ein Versorgungsplan für 11 (14) Mitarbeiter, der die Altersrente ab 65 Jahren, Invalidität und Witwen- und Waisenrente abdeckt. Die Höhe der Rente basiert auf dem Arbeitsentgelt abzüglich der staatlichen Altersvorsorge. Die Finanzierung dieser Versorgungszusage erfolgt durch Leistungen an eine Versicherungsgesellschaft. Das dadurch entstandene Planvermögen umfasst ausschließlich qualifizierte Versicherungspolizen. Zum 01. Januar 2011 wurde der zugrunde liegende Plan stillgelegt. Danach erworbene Ansprüche werden durch einen beitragsorientierten Plan abgedeckt.

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

Entwicklung der Pensionsrückstellungen in TEUR

	2013	2012
Anwartschaftsbarwert (fondsfinanziert)	9.621	10.188
Anwartschaftsbarwert (nicht fondsfinanziert)	34.168	32.511
Summe Anwartschaftsbarwert	43.789	42.699
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-7.613	-8.376
Pensionsrückstellung zum 31.12.	36.176	34.323

Für deutsche Gesellschaften kommen bei der Berechnung des Anwartschaftsbarwerts folgende Parameter zur Anwendung:

Parameter in Prozent

	2013	2012
Rechnungszins	3,70	3,70
Entgelttrend	2,75	2,75
Rententrend	1,90	1,90

Der Rechnungszins basiert auf erstrangigen, festverzinslichen Unternehmensanleihen, die von mindestens einer Ratingagentur ein AA-Rating erhielten. In 2012 wurde die Ableitung der Renditen erstrangiger, festverzinslicher Unternehmensanleihen zur Ermittlung des Rechnungszinses an die veränderten Kapitalmarktbedingungen angepasst.

Die gewichtete Duration der Pensionsrückstellungen beträgt 19,0 (18,8) Jahre zum 31. Dezember 2013.

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

Die Pensionsrückstellungen veränderten sich in der Berichtsperiode wie folgt:

Entwicklung der Pensionsrückstellungen im Geschäftsjahr 2013 in TEUR

	Anwartschafts- barwert	Marktwert des Planvermögens	Pensionsrück- stellungen
Stand am 01.01.2013	42.699	8.376	34.323
Laufender Dienstzeitaufwand	1.954	0	1.954
Nettozinsaufwand	1.464	196	1.268
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand/Effekte aus Abgeltungen und Kürzungen	-362	0	-362
Erträge/Verluste aus dem Planvermögen	0	0	0
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/Verluste (+) aus der Änderung demographischer Annahmen	10	0	10
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/Verluste (+) aus der Änderung finanzieller Annahmen	409	0	409
Erfahrungsbedingte Anpassungen	-377	117	-494
Neubewertungen der Pensionsrückstellungen	42	117	-75
Effekte aus Währungsdifferenzen	0		
Übertrag von Verpflichtungen	-500	-555	55
Veränderung Konsolidierungskreis	0	0	0
Beiträge der Arbeitnehmer	224	224	0
Beiträge des Arbeitgebers	0	308	-308
Rentenzahlungen	-1.732	-1.053	-679
Stand am 31.12.2013	43.789	7.613	36.176

Entwicklung der Pensionsrückstellungen im Geschäftsjahr 2012 in TEUR

	Anwartschafts- barwert	Marktwert des Planvermögens	Pensionsrück- stellungen
Stand am 01.01.2012	32.009	7.885	24.124
Laufender Dienstzeitaufwand	1.451	0	1.451
Nettozinsaufwand	1.454	210	1.244
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand/Effekte aus Abgeltungen und Kürzungen	0	0	0
Erträge/Verluste aus dem Planvermögen	0	0	0
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/Verluste (+) aus der Änderung demographischer Annahmen	33	0	33
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/Verluste (+) aus der Änderung finanzieller Annahmen	8.124	0	8.124
Erfahrungsbedingte Anpassungen	257	439	-182
Neubewertungen der Pensionsrückstellungen	8.414	439	7.975
Effekte aus Währungsdifferenzen	-109	-107	-2
Übertrag von Verpflichtungen	15	0	15
Veränderung Konsolidierungskreis	402	0	402
Beiträge der Arbeitnehmer	175	175	0
Beiträge des Arbeitgebers	0	261	-261
Rentenzahlungen	-1.112	-487	-625
Stand am 31.12.2012	42.699	8.376	34.323

Das Planvermögen enthält keine eigenen Finanzinstrumente oder selbst genutzte Vermögenswerte, sondern umfasst ausschließlich qualifizierte Versicherungspolizen. Arbeitgeberbeiträge zum Planvermögen werden sich in 2014 voraussichtlich auf TEUR 301 belaufen.

In der Berichtsperiode wurden folgende Beträge erfolgswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst:

Darstellung in der Gewinn- und Verlustrechnung in TEUR

	2013	2012
Personalaufwand		
Laufender Dienstzeitaufwand	1.954	1.451
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	28	0
Gewinne (-)/Verluste (+) aus Plankürzung und -abgeltung	-390	0
Finanzierungsaufwand		
Nettozinsaufwand	1.268	1.244

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

Sensitivitätsanalyse des Anwartschaftsbarwerts in TEUR

	2013
Rechnungszins	
Erhöhung um 0,5 Prozent	40.177
Verringerung um 0,5 Prozent	47.931
Entgelttrend	
Erhöhung um 0,5 Prozent	45.212
Verringerung um 0,5 Prozent	42.485
Rententrend	
Erhöhung um 0,5 Prozent	44.547
Verringerung um 0,5 Prozent	43.089
Lebenserwartung	
Erhöhung um 1 Jahr	44.698
Verringerung um 1 Jahr	42.866

Die folgende Tabelle zeigt die zukünftig erwarteten Zahlungen für Versorgungsleistungen:

Erwartete Fälligkeit der Versorgungsleistungen in TEUR

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

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

BEITRAGSORIENTIERTE VERSORGUNGSPLÄNE

Ein Baustein der Altersversorgung des überwiegenden Teils der Mitarbeiter, insbesondere in Deutschland, ist die gesetzliche Rentenversicherung. Die hierfür geleisteten und als Personalaufwand erfassten Arbeitgeberbeiträge beliefen sich in der Berichtsperiode auf TEUR 7.865 (TEUR 7.142). 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 5,0 (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 1.734 (TEUR 1.728).

(24) Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

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

(25) Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten in TEUR

	2013	2012
Kundenanzahlungen	4.239	3.837
Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente	719	2.521
Ausstehende Rechnungen	10.484	11.185
Verbindlichkeiten aus sonstigen Steuern	7.412	7.300
Verbindlichkeiten aus dem Personalbereich	4.257	4.626
Abgegrenzte Zinsen	750	802
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	1.065	1.028
Rabatt- und Bonusverbindlichkeiten	1.921	1.947
Verbindlichkeiten aus der Jahresabschlussprüfung	1.020	1.023
Passive Rechnungsabgrenzungsposten	910	965
Übrige	9.140	10.522
	41.917	45.756

Der Vorstand hatte im Dezember 2013 die Nichtdurchführung des Vertrages über die Ausbaumöglichkeit des Versandhandelszentrums in Kamp-Lintfort erklärt. Dadurch war im Januar 2014 eine Entschädigungszahlung in Höhe von TEUR 2.034 zu leisten, die im Posten Übrige erfasst ist.

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

	01.01.2013	Währungs- anpassungen	Ver- änderungen Konsolidie- rungskreis	Verbrauch	Um- buchungen	Auflösung	Zuführung	31.12.2013
Prämien und Tantiemen	8.410	-274	0	-7.424	0	-1.019	6.830	6.523
Übrige Verpflichtungen aus dem Personalbereich	1.106	-5	0	-743	0	-213	127	272
Kundengutschriften	1.537	-58	0	-1.479	0	0	1.333	1.333
Restrukturierung	0	0	0	0	0	0	6.246	6.246
Sonstige	5.470	-15	0	-295	0	-1.056	372	4.476
	16.523	-352	0	-9.941	0	-2.288	14.908	18.850

	01.01.2012	Währungs- anpassungen	Ver- änderungen 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
Übrige 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

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 739 (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.

Im Zuge der Einstellung des operativen Geschäfts der Topdeq-Gruppe wurde eine Rückstellung für Restrukturierung in Höhe von TEUR 6.246 gebildet. Diese umfasst Aufwendungen für Abfindungen in Höhe von TEUR 3.496, Aufwendungen in Höhe von TEUR 2.100, die aus Mietverpflichtungen resultieren, sowie Abbruchverpflichtungen in Höhe von TEUR 494 und sonstige Aufwandsposten in Höhe von TEUR 156.

4. RISIKOMANAGEMENT UND FINANZINSTRUMENTE

TAKKT hat im Risikobericht des Konzernlageberichts auf Seite 70 ff. die möglichen finanzwirtschaftlichen Risiken für den Erfolg der TAKKT-Gruppe sowie die Strategie zur Steuerung dieser Risiken ausführlich dargestellt. Neben dem Liquiditäts- und Kreditrisiko ist TAKKT im Bereich der finanzwirtschaftlichen Risiken aufgrund der internationalen Präsenz auch Chancen und Risiken durch Wechselkurs- sowie Zinsschwankungen an den internationalen Geld- und Kapitalmärkten ausgesetzt. Das Risikomanagementsystem des Konzerns berücksichtigt entsprechend die Unsicherheiten aus der künftigen Entwicklung der Finanzmärkte. Durch den Einsatz von derivativen Finanzinstrumenten sollen Risiken reduziert werden. Mit dieser Strategie unterstützt das Risikomanagementsystem die finanzielle Leistungsfähigkeit des Konzerns.

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

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

Kategorisierung der Finanzinstrumente zum 31. Dezember 2013 in TEUR

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

Kategorisierung der Finanzinstrumente zum 31. Dezember 2012 in TEUR

	Kategorie Finanzinstrumente			Keine IAS 39 Kategorie	Überleitung zur Bilanzposition	Bilanzposition insgesamt
	I.	II.	III.			
Langfristiges Vermögen						
Sonstige Vermögenswerte	0	560	0	0	105	665
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
Aktiva	547	105.266	0			
Langfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten	0	0	264.278	37.355	0	301.633
Sonstige Verbindlichkeiten	0	0	34.281	13.965	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
Passiva	22	0	361.599			

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 182 (TEUR 297) bzw. einem negativen beizulegenden Zeitwert in Höhe von TEUR 583 (TEUR 2.499), Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing mit einem Buchwert von TEUR 37.355 (TEUR 39.204) und zum beizulegenden Zeitwert bewertete bedingten Gegenleistungen in Höhe von TEUR 234 (TEUR 14.084) enthalten.

Im Berichtsjahr wurden keine Umgliederungen zwischen den einzelnen Stufen vorgenommen.

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 152. Eine Definition der Stufen findet sich auf Seite 110.

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

Finanzverbindlichkeiten nach Buchwerten und beizulegendem Zeitwert in TEUR

	Buchwert 31.12.2013	Beizulegender Zeitwert 31.12.2013	Buchwert 31.12.2012	Beizulegender Zeitwert 31.12.2012
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	37.355	36.643	39.204	39.576
Schuldscheindarlehen und darauf abgegrenzte Zinsen	140.421	140.420	140.303	140.646
	177.776	177.063	179.507	180.222

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

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

Nettoergebnis der Finanzinstrumentekategorien in TEUR

	aus Zinsen	zum beizu- legenden Zeitwert	Währungs- umrechnung	Wertbe- richtigung	2013
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte bzw. Verbindlichkeiten	0	-329	0	0	-329
Ausgereichte Kredite und Forderungen	47	0	-1.081	-408	-1.442
Finanzielle Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten	-8.095	0	629	0	-7.466
	-8.048	-329	-452	-408	-9.237
	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	-6.850	0	-917	0	-7.767
	-6.728	896	-187	-1.060	-7.079

KREDITRISIKO

TAKKT ist sowohl aus dem operativen Geschäft als auch aus Finanzinstrumenten einem Kreditrisiko ausgesetzt. Das Kreditrisiko im operativen Bereich resultiert aus möglichen Forderungsausfällen aufgrund von Zahlungsunfähigkeit der Kunden. Der mögliche Verlust kann den Buchwert der Forderung gegenüber dem einzelnen Kunden nicht überschreiten. Bedingt durch die Vielzahl der bestehenden Kundenbeziehungen ist das Risiko insgesamt als vergleichsweise niedrig einzustufen. Aufgrund der im Risikobericht auf S. 73 f. beschriebenen starken Diversifikation der Kundenstruktur kommt es im operativen Geschäft zu keinen außerordentlichen Risikokonzentrationen. Dank einer konsequenten Bonitätsprüfung im Vorfeld einer Transaktion sowie eines stringenten Mahnwesens sind die Forderungsausfälle aus Lieferungen und Leistungen mit weniger als 0,2 (0,2) Prozent vom Umsatz im Geschäftsjahr sehr gering. Dem Risiko eines Forderungsausfalls wird durch Bildung von Wertberichtigungen Rechnung getragen.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in TEUR

	01.01.2013	Währungs- änderungen	Veränderungen Konsolidierungs- kreis	Sonstige Veränderungen	31.12.2013
Nominalwert der Forderungen	91.284	-1.822	0	-98	89.364
Wertberichtigungen	-4.202	38	0	1.149	-3.015
Buchwert der Forderungen	87.082	-1.784	0	1.051	86.349

	01.01.2012	Währungs- änderungen	Veränderungen Konsolidierungs- kreis	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

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

LIQUIDITÄTSRISIKO

Unter Liquiditätsrisiko wird die Gefahr verstanden, zu irgendeinem Zeitpunkt den Zahlungsverpflichtungen nicht ordnungsgemäß nachkommen zu können. Die nachfolgende Aufstellung zeigt die vertraglich vereinbarten Zins- und Tilgungszahlungen aus den am 31. Dezember 2013 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 2013 in TEUR

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

Fälligkeitsanalyse zum 31. Dezember 2012 in TEUR

	Cashflow 2013	Cashflow 2014	Cashflow 2015 – 2017	Cashflow 2018 – 2022	Cashflow 2023ff.
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	-3.706	-3.706	-11.120	-19.858	-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

TAKKT verfügt über umfangreiche nicht genutzte kurz- und langfristige Kreditlinien mit einer Vielzahl von deutschen und internationalen Banken in Höhe von 153,7 Millionen Euro (109,4 Millionen Euro). Daher ist das aus den Fälligkeiten resultierende Liquiditätsrisiko weitgehend zu vernachlässigen.

MARKTPREISRISIKO

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

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

WÄHRUNGSRISIKO

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

Währungssicherung in TEUR

	Nominalwert		Marktwert	
	2013	2012	2013	2012
Aktiva				
Währungsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	11.044	28.438	182	297
Währungsderivate ohne Hedge-Accounting	22.110	30.014	332	547
Passiva				
Währungsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	22.831	7.348	-72	-89
Währungsderivate ohne Hedge-Accounting	22.732	22.323	-136	-22
	78.717	88.123	306	733

WÄHRUNGSDERIVATE, ALS CASHFLOW-HEDGES QUALIFIZIERT

TAKKT ist Währungsrisiken ausgesetzt, weil der Kauf und Verkauf von Waren und Dienstleistungen in eingeschränktem Umfang (unter zehn Prozent des Konzernumsatzes) in unterschiedlichen Währungen erfolgt. Die im TAKKT-Konzern zu erwartenden Netto-Fremdwährungszahlungsströme werden zu rund 70 Prozent durch Währungsinstrumente abgesichert, die als effektive Cashflow-Hedges qualifiziert werden können und bis zum Abschlussstichtag mit keinen wesentlichen Ineffektivitäten verbunden waren. Wechselkursänderungen der zugrunde liegenden Währungen haben über die Marktwertschwankungen der Sicherungsgeschäfte Auswirkungen auf die kumulierten, direkt im Eigenkapital erfassten Wertänderungen. Daher werden diese bei der eigenkapitalbezogenen Sensitivitätsberechnung berücksichtigt.

Im Geschäftsjahr 2013 wurden aus der Veränderung der beizulegenden Zeitwerte von Devisenderivaten resultierende Gewinne nach latenten Steuern von insgesamt TEUR 70 (TEUR 145) erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst. Diese Wertänderungen stellen den effektiven Teil der Sicherungsbeziehung dar. Außerdem wurden im Eigenkapital verbuchte Gewinne in Höhe von TEUR 145 (TEUR 713) in die Gewinn- und Verlustrechnung (Position Sonstige betriebliche Aufwendungen) transferiert. TAKKT erwartet, dass mit Eintritt der Zahlungen innerhalb der nächsten zwölf Monate im Eigenkapital erfasste Gewinne nach latenten Steuern in Höhe von TEUR 70 in die Gewinn- und Verlustrechnung transferiert werden.

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

Grundgeschäfte der Währungsderivate in TEUR

	2013		2012	
	Cashflow 2014	Cashflow 2015ff.	Cashflow 2013	Cashflow 2014ff.
CAD	9.080	0	6.642	0
CHF	14.816	0	16.938	0
CZK	160	0	468	0
DKK	0	0	538	0
GBP	2.094	0	2.444	0
HUF	1.539	0	1.524	0
JPY	0	0	101	0
MXN	168	0	532	0
NOK	1.720	0	2.161	0
PLN	424	0	314	0
RON	446	0	386	0
RUB	0	0	509	0
SEK	2.934	0	2.978	0
TRY	494	0	250	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

31.12.2013	Anstieg/ Reduzierung	Auswirkung Vorsteuer- ergebnis	Erfolgsneutrale Auswirkung Eigenkapital
EUR/CHF	+10 %	0	+1.482
EUR/CHF	-10 %	0	-1.482

31.12.2012	Anstieg/ Reduzierung	Auswirkung Vorsteuer- ergebnis	Erfolgsneutrale Auswirkung Eigenkapital
EUR/CHF	+10 %	0	+1.673
EUR/CHF	-10 %	0	-1.673

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	
	2013	2012	2013	2012
Aktiva				
Zinsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	0	0	0	0
Zinsderivate ohne Hedge-Accounting	0	0	0	0
Passiva				
Zinsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	121.007	153.292	-511	-2.410
Zinsderivate ohne Hedge-Accounting	0	0	0	0
	121.007	153.292	-511	-2.410

Zur Sicherung künftiger Zinszahlungen aus der variabel verzinslichen USD-Verschuldung hat TAKKT Zinssatzswaps mit einem Nominalvolumen von TUSD 20.000 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 betrug das Nominalvolumen TUSD 60.000 mit einer Laufzeit bis 30. Juni 2014 und TUSD 40.000 mit einer Laufzeit bis 30. Juni 2016. Aufgrund der schnellen Entschuldung wurden im Berichtsjahr USD-Zinsswaps mit einem Nominalvolumen von TUSD 40.000 veräußert.

Die variabel verzinsliche EUR-Verschuldung wird von TAKKT ebenfalls zinsgesichert. Dabei wurden die beiden variablen Tranchen aus dem im Oktober 2012 begebenen Schuldscheindarlehen durch den gleichzeitigen 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. Die Zinssatzswaps bestehen unverändert zum Vorjahr.

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

Eine etwaige Veränderung der Bonität und damit der Kreditmarge des Kreditnehmers ist nicht Bestandteil der Sicherung. Der als effektiv eingestufte Teil des Zinssatzswaps wird mit dem beizulegenden Zeitwert erfolgsneutral bilanziert. Marktzensänderungen führen bei als Cashflow-Hedges qualifizierten Zinssatzswaps sowohl zu Schwankungen in den kumulierten, direkt im Eigenkapital erfassten Wert-

änderungen (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 2013 wurden aus der Veränderung der beizulegenden Zeitwerte resultierende Verluste nach latenten Steuern in Höhe von TEUR 94 (TEUR 748) erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst. Im Eigenkapital erfasste Verluste nach latenten Steuern in Höhe von TEUR 1.304 (TEUR 764) 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 revolving Basis mit kurzfristiger Zinsfestschreibung 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 60 bis 80 Prozent des Finanzierungsvolumens.

Die folgende Tabelle zeigt, in welchen Berichtszeiträumen mit dem Anfall der zum 31. Dezember 2013 abgesicherten Cashflows gerechnet wird. Die erwarteten abgesicherten Zinsauszahlungen resultieren aus variabel verzinslichen USD-Verbindlichkeiten mit einem Nominalvolumen in Höhe von TUSD 60.000 (TUSD 100.000) sowie variabel verzinslichen EUR-Verbindlichkeiten mit einem Nominalvolumen von TEUR 77.500 (TEUR 77.500).

Grundgeschäfte der Zinsderivate 2013 in TUSD/TEUR

	Cashflow 2014	Cashflow 2015	Cashflow 2016–2018	Cashflow 2019–2023	Cashflow 2024ff.
USD	134	98	49	0	0
EUR	285	304	79	0	0

Grundgeschäfte der Zinsderivate 2012 in TUSD/TEUR

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

31.12.2013	Anstieg/ Reduzierung in Basispunkten	Auswirkung Vorsteuer- ergebnis	Erfolgsneutrale Auswirkung Eigenkapital
EUR	+100/-100	-68/+67	+1.273/-1.323
USD	+100/-100	-405/+405	+623/-648

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

5. SONSTIGE ERLÄUTERUNGEN

EVENTUALVERBINDLICHKEITEN UND -FORDERUNGEN

Wesentliche Eventualverbindlichkeiten und -forderungen bestehen nicht mehr. Im Vorjahr bestanden Eventualverbindlichkeiten für eine Entschädigungszahlung zwischen TEUR 2.034 und TEUR 2.484, die vom Zeitpunkt der Abgabe einer Erklärung einer möglichen Nichtdurchführung des Vertrags über die Ausbaumöglichkeit des Versandhandelszentrums in Kamp-Lintfort abhängig waren.

KAPITALMANAGEMENT

Vorrangiges Ziel des Kapitalmanagements im TAKKT-Konzern sind die Optimierung und Aufrechterhaltung einer soliden Kapitalstruktur, um die notwendige Flexibilität und den Spielraum für wertsteigernde Investitionen sicherzustellen. Das Konzerneigenkapital und die Nettofinanzverschuldung stellen die Basisgrößen für das Kapitalmanagement dar. Zur Kapitalsteuerung stehen grundsätzlich Instrumente wie Dividendenzahlungen, Eigenkapital- oder Fremdfinanzierungsmaßnahmen zur Verfügung. TAKKT unterliegt keinen externen Mindestkapitalanforderungen.

Der Konzern überwacht und steuert die Kapitalstruktur auf Basis einer langfristigen Finanzplanung und spezifischer selbstauferlegter Covenants. Für jede dieser Kennzahlen hat TAKKT intern kritische Grenzen festgelegt. Für die Eigenkapitalquote strebt der Konzern einen Wert zwischen 30 und 60 Prozent an. Für das Gearing bzw. den Verschuldungsgrad wird langfristig ein Wert kleiner als 1,5 angestrebt, wobei eine kurzfristige Überschreitung eines Werts von zwei noch toleriert wird. Der Zielbereich für die Entschuldungsdauer liegt bei weniger als fünf Jahren. Für die Zinsdeckung als weitere Maßzahl der finanziellen Stabilität des Unternehmens wird ein Wert über vier angestrebt. Dem Vorstand wird regelmäßig über die Entwicklung dieser Kennzahlen Bericht erstattet.

Unternehmensinterne Covenants in TEUR

	2013	2012
Konzerneigenkapital	332.481	303.702
/ Bilanzsumme	851.767	874.491
Eigenkapitalquote	39,0	34,7
Finanzverbindlichkeiten	278.842	330.866
./. Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	5.857	5.945
Nettofinanzverbindlichkeiten	272.985	324.921
/ Eigenkapital	332.481	303.702
Verschuldungsgrad (Gearing)	0,8	1,1
Durchschnittliche Nettofinanzverschuldung	302.418	205.886
/ TAKKT-Cashflow	83.400	92.670
Entschuldungsdauer	3,6	2,2
EBITA	95.834	111.562
/ Nettofinanzierungsaufwand (= Finanzierungsaufwand abz. Zinsen und ähnliche Erträge)	15.046	11.712
Zinsdeckung	6,4	9,5

Die Ergebnissteuerung der einzelnen Konzerngesellschaften erfolgt im TAKKT-Konzern über Kennzahlensysteme. Dabei dient die EBITDA-Marge mit einem langfristigen Zielkorridor von 12 bis 15 Prozent als Maßstab für die kurzfristige operative Ertragskraft und der TAKKT Value Added, für den ein positiver Wert angestrebt wird, für das langfristige wertorientierte Controlling. Zu näheren Ausführungen zur wertorientierten Unternehmenssteuerung wird auf die Abschnitte Steuerungssystem und Unternehmensperformance auf den Seiten 44 ff. und 67 f. des Geschäftsberichts verwiesen.

ERWERB VON TOCHTERUNTERNEHMEN IM VORJAHR

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 100 Prozent der Anteile und Stimmrechte an GPA wurde ein Kaufpreis in zwei Raten vereinbart. Der zu Beginn des zweiten Quartals 2012 bezahlte Kaufpreis betrug 50,8 Millionen US-Dollar. Für Anfang 2015 wurde eine weitere Kaufpreiszahlung vereinbart. Die Mindesthöhe dieser Zahlung betrug 47,7 Millionen US-Dollar. Ein zusätzlich möglicher variabler Kaufpreisanteil hing von der Erreichung von Umsatzzielen für das Jahr 2014 ab. Alle Zahlungen werden ausschließlich in liquiden Mitteln geleistet. Der noch ausstehende sowie der bedingte Teil des Kaufpreises, den das Management erwartete, wurde zum Erstkonsolidierungszeitpunkt diskontiert in Höhe von 57,0 Millionen US-Dollar als Sonstige langfristige Verbindlichkeit passiviert. Der noch im Vorjahr als bedingte Gegenleistung von 13,7 Millionen Euro ausgewiesene Teil ist zum Bilanzstichtag infolge einer Vertragsanpassung zum Geschäftsjahresende 2013 als unbedingte Kaufpreisverbindlichkeit zu klassifizieren. Die Veränderung der Kaufpreisverbindlichkeit ist auf S. 152 dargestellt.

Die Transaktion wurde als Asset Deal gestaltet. Die beizulegenden Zeitwerte der identifizierbaren Vermögenswerte und Schulden zum Erstkonsolidierungszeitpunkt stellten 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 in 2012 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
Katalog-/Webseitengestaltung	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 im Geschäftsjahr 2012 erworbenen Forderungen betrug 1,5 Millionen Euro. Darin waren Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von brutto sowie netto 0,7 Millionen Euro enthalten.

Im Geschäftsjahr 2012 trug GPA ab dem Zeitpunkt der Kontrollerlangung im zweiten Quartal 2012 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 in 2012 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 waren, wurden im Geschäftsjahr 2012 unter den Sonstigen betrieblichen Aufwendungen erfasst und waren im Periodenergebnis gewinnmindernd enthalten.

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 6.000 (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 100 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 beizulegenden Zeitwerte der identifizierbaren Vermögenswerte und Schulden zum Erstkonsolidierungszeitpunkt stellten 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
Katalog-/Webseitengestaltung	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 im Geschäftsjahr 2012 erworbenen Forderungen betrug 9,5 Millionen Euro. Darin waren im Wesentlichen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 7,0 Millionen Euro enthalten, die um 0,4 Millionen Euro wertberichtigt waren.

Im Geschäftsjahr 2012 trug die Ratioform-Gruppe seit der Kontrollerlangung im dritten Quartal 2012 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 in 2012 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 waren, wurden in 2012 unter den Sonstigen betrieblichen Aufwendungen erfasst und waren im Periodenergebnis gewinnmindernd enthalten.

VERÄNDERUNG VON BEDINGTEN GEGENLEISTUNGEN in TEUR

	2013	2012
Stand 01.01.	14,1	0,5
Zugänge	0,0	10,3
Abgänge	18,2	0,1
Währungsänderungen	-0,8	0,0
Aufzinsung	1,5	0,6
Neubewertung	3,6	2,8
Stand 31.12.	0,2	14,1

Der im Frühjahr 2015 fällige Kaufpreis der zum 01. April 2012 erworbenen GPA umfasste bis zum Ende des laufenden Geschäftsjahres einen bedingten und einen unbedingten Teil. Der bedingte Teil war von Umsatzzielen für das Jahr 2014 abhängig. Da sich die Gesellschaft deutlich über den Erwartungen entwickelt hat, wurde gegenüber dem Erstkonsolidierungszeitpunkt von einer erhöhten Zahlung ausgegangen, sodass gemäß IFRS 3 erfolgswirksam ein Aufwand aus der Anpassung der Kaufpreisverbindlichkeit von TEUR 3.626 (TEUR 2.806) erfasst wurde. Aufgrund einer Vertragsanpassung mit den GPA-Alteigentümern zum Geschäftsjahresende 2013 war die bedingte Gegenleistung als Abgang zu zeigen. Die Verpflichtung ist nun vollständig im unbedingten Kaufpreis für GPA in Höhe von TEUR 52.222 enthalten.

Von den bedingten Gegenleistungen sind TEUR 118 (TEUR 120) innerhalb eines Jahres fällig.

ZUR VERÄUSSERUNG GEHALTENE VERMÖGENSWERTE

Im Vorjahr wurde im Segment TAKKT AMERICA ein bisher angemietetes Büro- und Lagergebäude infolge des Auslaufens des Mietvertrags erworben, im Anschluss an einen Investor verkauft und erneut angemietet. Im Rahmen des Verkaufs in 2012 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 2013 in TEUR

	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	Gesamt
Finanzierungsleasing				
Mindestleasingzahlungen	3.706	14.826	37.249	55.781
Abzinsung	-1.784	-6.334	-10.308	-18.426
Barwert	1.922	8.492	26.941	37.355
Operatives Leasing				
Mindestleasingzahlungen	10.317	27.511	8.622	46.450

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	40.957	59.489
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

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 1.030 (TEUR 1.580) in den Finanzverbindlichkeiten unter der Position Sonstige ausgewiesen. Im Berichtsjahr war insgesamt ein Ertrag von TEUR 85 (Aufwand TEUR 35) zu buchen.

Darüber hinaus wurden den inländischen Mitarbeitern im Berichtsjahr erneut Belegschaftsaktien zum Kauf angeboten. Hierfür an der Börse erworbene Aktien wurden Anfang 2013 an die Mitarbeiter weiterverkauft. Insgesamt wurden 19.575 (19.605) Aktien durch 445 (410) Mitarbeiter erworben. Dies entspricht einer Beteiligung von 41,2 (52,1) Prozent aller Berechtigten. Die Aktien wurden zu einem Durchschnittskurs von EUR 10,33 (EUR 8,90) gekauft und zu einem Durchschnittskurs von EUR 7,28 (EUR 6,08) an die Mitarbeiter weiterveräußert. Insgesamt ergab sich ein Aufwand von TEUR 60 (TEUR 63).

DEUTSCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX

Die nach § 161 Aktiengesetz (AktG) vorgeschriebene Erklärung zu den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex wurde zum 31. Dezember 2013 abgegeben und den Aktionären über die Website der TAKKT AG zugänglich gemacht (siehe auch Seite 86 in diesem Geschäftsbericht).

ANGABEN ZU DIRECTORS' DEALINGS

Gemäß § 15a Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) (Directors' Dealings) haben Personen, die bei einem Emittenten von Aktien Führungsaufgaben wahrnehmen, und mit diesen in enger Beziehung stehende natürliche und juristische Personen, eigene Geschäfte mit Aktien des Emittenten oder mit sich darauf beziehenden Finanzinstrumenten, insbesondere Derivaten, sowohl dem Emittenten als auch der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) anzuzeigen, wenn diese Geschäfte im Lauf eines Kalenderjahres den Wert von 5.000 Euro übersteigen.

Der TAKKT AG liegen für das Berichtsjahr keine Meldungen vor.

BEZIEHUNGEN ZU NAHESTEHENDEN UNTERNEHMEN UND PERSONEN

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

Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen in TEUR

	Franz Haniel & Cie. GmbH/ Servicegesellschaften		Geschäftsbereiche des Haniel-Konzerns		Assoziierte Unternehmen des Haniel-Konzerns/ Sonstige		Gesamt	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Umsatzerlöse/Sonstige Erträge	11	23	375	381	324	321	710	725
Sonstige Aufwendungen	600	572	47	39	0	0	647	611
Finanzierungsaufwand	205	212	0	0	0	0	205	212
Forderungen	0	524	40	30	2	3	42	557
Verbindlichkeiten	3.171	8.735	3	6	0	0	3.174	8.741
Sonstige finanzielle Verpflichtungen	693	849	0	0	0	0	693	849

Angaben zur Vergütung des Vorstands und des Aufsichtsrats werden auf S. 87 ff. gemacht.

TAKKT unterhält mit vielen Unternehmen, die auch Kunden oder Lieferanten sind, Geschäftsbeziehungen im Rahmen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit. Unter diesen Kunden oder Lieferanten befinden sich auch Unternehmen, die eine Verbindung zu Mitgliedern des Vorstands oder des Aufsichtsrats von TAKKT haben.

VERGÜTUNGSSYSTEM DES VORSTANDS

Die Gesamtvergütung der Vorstandsmitglieder setzt sich aus erfolgsunabhängigen und erfolgsabhängigen Vergütungskomponenten zusammen. Die erfolgsunabhängige Vergütung des Vorstands besteht aus drei Teilen: der fixen Grundvergütung, den Nebenleistungen und der Altersversorgung. Die erfolgsabhängigen Komponenten bestehen aus einer jährlich ausgezahlten Tantieme und einer rollierenden Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung, die derzeit als Performance-Cash-Plan ausgestaltet ist. Die Performance-Cash-Pläne enthalten eine aktienkursbasierte Komponente, die nach IFRS 2 als anteilsbasierte Vergütung mit Barausgleich klassifiziert wird. Der Auszahlungsbetrag der Performance-Cash-Pläne ist der Höhe nach begrenzt und ist abhängig von der Zielerreichung, die im Wesentlichen auf der Entwicklung des Aktienkurses und wertorientierter Kennzahlen (EVA®) basiert. Nähere Erläuterungen zum Vergütungssystem finden sich im Vergütungsbericht als Teil des Lageberichts auf Seite 87 ff.

Vergütungen des Vorstands in TEUR

	2013	2012
Fixgehälter und Nebenleistungen	1.123	1.140
Aufwand für die Jahrestantieme	953	1.384
Aufwand für die Performance-Cash-Pläne	1.331	1.177
Vorsorge für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	414	247
	3.821	3.948

Die Vergütung der Fixgehälter im Berichtsjahr entsprach derjenigen des Vorjahrs.

In dem ausgewiesenen Aufwand für die Jahrestantieme von TEUR 953 (TEUR 1.384) ist eine Rückstellungsauflösung in Höhe von TEUR 335 (TEUR 306) enthalten. Ohne diese Rückstellungsauflösung betrug der Aufwand für die Jahrestantieme TEUR 1.288 (TEUR 1.690).

Der Aufwand für die langfristigen Performance-Cash-Pläne betrug im Berichtsjahr TEUR 1.331 (TEUR 1.177). Im Berichtsjahr wurde der für das Jahr 2009 gewährte Performance-Cash-Plan an zwei aktuelle und einen ehemaligen Vorstand in Höhe von insgesamt TEUR 784 ausbezahlt. Der beizulegende Zeitwert der Performance-Cash-Pläne 2010 bis 2013 (2009 bis 2012) wie auch die entsprechende Rückstellung betragen zum Bilanzstichtag TEUR 3.315 (TEUR 2.531). Die Bewertung basiert auf der erwarteten Entwicklung der relevanten Erfolgsfaktoren. Der Anstieg des Rückstellungsaufwands ist unter anderem auf die im Berichtsjahr 2013 erfolgte Aktienkursentwicklung und die daraus resultierende zukünftige Erwartung zurückzuführen.

In der ausgewiesenen Vorsorge für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses ist eine freiwillige, durch Umwandlung erfolgte Zuführung der Vorstände in Höhe von TEUR 70 (TEUR 15) enthalten.

Zum Bilanzstichtag beträgt der Barwert der Pensionsanwartschaften für den Vorstand TEUR 4.214 (TEUR 3.357).

Zum 31. Dezember 2013 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 247 (TEUR 552) und den üblichen Forderungen und Verbindlichkeiten aus den Be- und Anstellungsverträgen keine weiteren Forderungen oder Verbindlichkeiten.

Die Bezüge für ausgeschiedene Vorstände betragen TEUR 302 (TEUR 329). Für ehemalige Vorstände bestehen Pensionsrückstellungen in Höhe von TEUR 4.806 (TEUR 4.656).

GESAMTBZÜGE DES AUFSICHTSRATS

Die Bezüge des Aufsichtsrats der TAKKT AG betragen im Geschäftsjahr TEUR 444 (TEUR 417), davon TEUR 14 (TEUR 14) an Sitzungsgeldern und Aufwandsentschädigungen. Darin enthalten ist eine Zuführung zur Rückstellung in Höhe von TEUR 382 (TEUR 350). Hierbei entfallen auf fixe Bestandteile TEUR 382 (TEUR 179) und auf erfolgsorientierte Bestandteile TEUR 0 (TEUR 171). Die Hauptversammlung stimmte in 2013 dem Vorschlag zu, die Aufsichtsratsvergütung auf ein reines Fixum umzustellen. Gegenüber dem Aufsichtsrat bestehen keine weiteren Forderungen oder Verbindlichkeiten. Zum 31. Dezember 2013 hielten die Mitglieder des Aufsichtsrats 3.140 (3.140) Aktien der TAKKT AG.

HONORAR FÜR LEISTUNGEN DES KONZERNABSCHLUSSPRÜFERS in TEUR

	2013	2012
Abschlussprüfung (Einzelabschlüsse und Konzern)	445	434
Sonstige Bestätigungs- oder Bewertungsleistungen	0	0
Steuerberatungsleistungen	0	0
Sonstige Leistungen	118	196
	563	630

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 2014 freiwillig mit, dass sie zum 31. Dezember 2013 über 50,3 (70,4) Prozent der stimmberechtigten Stückaktien am Grundkapital der TAKKT AG verfügte.

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

Die Franklin Templeton Investment Management Limited (FTIML), London, Großbritannien hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG am 26.09.2013 mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der TAKKT AG, Stuttgart, Deutschland am 20.09.2013 die Schwelle von 3 Prozent der Stimmrechte überschritten hat und an diesem Tag 3,26 Prozent (das entspricht 2.137.397 Stimmrechten) betragen hat. 3,26 Prozent der Stimmrechte (das entspricht 2.137.397 Stimmrechten) sind der Gesellschaft gemäß § 22 Abs. 1, Satz 1, Nr. 6 WpHG zuzurechnen. Von folgendem Aktionär, welcher mehr als 3 Prozent der Stimmrechte direkt hält, werden dabei Stimmrechte zugerechnet: Franklin Templeton Investment Funds

Die Franklin Templeton Investment Management Limited (FTIML), London, Großbritannien hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG am 16.10.2013 mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der TAKKT AG, Stuttgart, Deutschland am 15.10.2013 die Schwelle von 5 Prozent der Stimmrechte überschritten hat und an diesem Tag 6,61 Prozent (das entspricht 4.336.038 Stimmrechten) betragen hat. 6,61 Prozent der Stimmrechte (das entspricht 4.336.038 Stimmrechten) sind der Gesellschaft gemäß § 22 Abs. 1, Satz 1, Nr. 6 WpHG zuzurechnen. Von folgendem Aktionär, welcher mehr als 3 Prozent der Stimmrechte direkt hält, werden dabei Stimmrechte zugerechnet: Der von FTIML gemanagte Franklin Templeton Investment Funds hält mehr als 5 Prozent.

Die Franklin Templeton Investment Funds, Luxemburg, Großherzogtum Luxemburg hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG am 26.09.2013 mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der TAKKT AG, Stuttgart, Deutschland am 20.09.2013 die Schwelle von 3 Prozent der Stimmrechte überschritten hat und an diesem Tag 3,23 Prozent (das entspricht 2.119.578 Stimmrechten) betragen hat.

Die Franklin Templeton Investment Funds, Luxemburg, Großherzogtum Luxemburg hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG am 16.10.2013 mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der TAKKT AG, Stuttgart, Deutschland am 15.10.2013 die Schwelle von 5 Prozent der Stimmrechte überschritten hat und an diesem Tag 6,55 Prozent (das entspricht 4.294.587 Stimmrechten) betragen hat.

Die The Capital Group Companies, Inc., Los Angeles, USA hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG am 21.10.2013 mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der TAKKT AG, Stuttgart, Deutschland am 15.10.2013 die Schwelle von 3 Prozent der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 2,22 Prozent (das entspricht 1.456.778 Stimmrechten) betragen hat. 2,22 Prozent der Stimmrechte (das entspricht 1.456.778 Stimmrechten) sind der Gesellschaft gemäß § 22 Abs. 1 Nr. 6 WpHG in Verbindung mit § 22 Abs. 1 Satz 2 und Satz 3 WpHG zuzurechnen. Kein individueller Fonds hält mehr als 3 Prozent der Stimmrechte an der TAKKT AG.

Die Capital Research and Management Company, Los Angeles, USA hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG am 21.10.2013 mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der TAKKT AG, Stuttgart, Deutschland am 15.10.2013 die Schwelle von 3 Prozent der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 2,22 Prozent (das entspricht 1.456.778 Stimmrechten) betragen hat. 2,22 Prozent der Stimmrechte (das entspricht 1.456.778 Stimmrechten) sind der Gesellschaft gemäß § 22 Abs. 1 Nr. 6 WpHG zuzurechnen. Kein individueller Fonds hält mehr als 3 Prozent der Stimmrechte an der TAKKT AG.

Zu den Einzelheiten verweisen wir auf die Veröffentlichung auf unserer Homepage.

BEFREIUNG VON DER OFFENLEGUNGSPFLICHT

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

KAISER+KRAFT EUROPA GmbH, Stuttgart
KAISER+KRAFT GmbH, Stuttgart
Gaerner GmbH, Duisburg
Certeo Business Equipment GmbH, Stuttgart
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
BEG GmbH, Stuttgart

ANTEILSBESITZ DER TAKKT AG, STUTTGART, ZUM 31. DEZEMBER 2013

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	2/32	99,80/0,20
8	KAISER+KRAFT S.A., Barcelona/Spanien	2	100,00
9	FRANKEL S.A.S., Morangis/Frankreich	2	100,00
10	KAISER+KRAFT Ltd., Hemel Hempstead/Großbritannien	2	100,00
11	KAISER+KRAFT Kft., Budaörs/Ungarn	2	100,00
12	KAISER+KRAFT S.r.l., Lomazzo/Italien	2	100,00
13	Vink Lisse B.V., Lisse/Niederlande	2	100,00
14	KAISER+KRAFT S.A., Lissabon/Portugal	2	100,00
15	KAISER+KRAFT Sp. z o.o., Warschau/Polen	2	100,00
16	KAISER+KRAFT OOO, 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 S.A.S., Réau/Frankreich	2	100,00
23	Powell Mail Order Ltd., Llanelli/Großbritannien	2	100,00
24	gaerner S.r.l., Cadorago/Italien	2	100,00
25	gaerner B.V.B.A., Diegem/Belgien	2/19	99,00/1,00
26	Hoffmann Bedrijfsuitrusting B.V., Zeist/Niederlande	2	100,00
27	Gerdmans Inredningar AB, Markaryd/Schweden	2	100,00
28	Gerdmans Kontor-og Lag. A/S, Nivaa/Dänemark	27	100,00
29	Gerdmans Innredninger A/S, Sandvika/Norwegen	27	100,00
30	Gerdmans OY, Espoo/Finnland	27	100,00
31	KWESTO Service s.r.o., Prag/Tschechien	2/7	99,93/0,07
32	KWESTO s.r.o., Prag/Tschechien	31	100,00
33	KWESTO Kft., Győr/Ungarn	31	100,00
34	KWESTO Sp. z o.o., Breslau/Polen	31	100,00
35	KWESTO Service S.r.l., Ramnicu Valcea/Rumänien	31	100,00
36	KWESTO s.r.o., Nitra/Slowakei	31	100,00
37	KAISER+KRAFT (China) Commercial Co. Ltd., Shanghai/Volksrepublik China	2	100,00
38	KAISER+KRAFT K.K., Chiba/Japan	2	100,00
39	UBEN Unternehmensberatung Enzinger GmbH, Waldkirchen/Deutschland	2	100,00
40	BEG GmbH, Stuttgart/Deutschland	2	100,00
41	Certeo Business Equipment GmbH, Stuttgart/Deutschland	2	100,00
42	Quip24 GmbH, Stuttgart/Deutschland	2	100,00
43	Topdeq Service GmbH, Pfungstadt/Deutschland	1	100,00
44	Topdeq GmbH, Pfungstadt/Deutschland	43	100,00
45	Topdeq N.V., Diegem/Belgien	43/44	99,80/0,20
46	Topdeq AG, Zug/Schweiz	43	100,00
47	Topdeq S.A.S., Tremblay en France/Frankreich	43	100,00

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

ORGANE DER GESELLSCHAFT ZUM 31. DEZEMBER 2013

AUFSICHTSRAT

Stephan Gemkow, Overath, geb. am 23. Januar 1960, seit 14. Januar 2013

Vorsitzender, seit 01. Februar 2013

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

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Celesio AG, Stuttgart

Mitglied des Aufsichtsrats der EVONIK Industries AG, Essen

Mitglied des Aufsichtsrats der Amadeus IT Group S. A., Madrid/Spanien, bis 30. Juni 2013

Mitglied des Aufsichtsrats der JetBlue Airways Corp., New York/USA

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

Stellvertretender Vorsitzender, seit 01. Februar 2013

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Wuppermann AG, Leverkusen

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Zwiesel Kristallglas AG, Zwiesel

Mitglied des Aufsichtsrats der Bilfinger Berger SE, Mannheim, bis 30. Juni 2013

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

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

Mitglied des Aufsichtsrats der METRO AG, Düsseldorf

Dr. Johannes Haupt, Karlsruhe, geb. am 29. Juni 1961

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

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Elektro-Kontakt d.d., Zagreb/Kroatien

Vorsitzender des Verwaltungsrats der DEFENDI Italy Srl, Ancona/Italien, seit 05. Dezember 2013

Vorsitzender des Verwaltungsrats der ETA d.o.o., Cerkno/Slowenien

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

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

Mitglied des Verwaltungsrats der ARPA S.A.S., Niedermodern/Frankreich

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, bis 08. Juli 2013

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

Dirk Lessing, Bad Homburg, geb. am 16. März 1963, seit 01. Januar 2014

Vorstand

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

Vorstand, CFO

Franz Vogel, Stuttgart, geb. am 22. Oktober 1948, bis 28. Februar 2014

Vorstand

Versicherung der gesetzlichen Vertreter

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

Stuttgart, 21. Februar 2014

TAKKT AG

Der Vorstand



Dr. Felix A. Zimmermann



Dirk Lessing



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 2013 geprüft. Die Aufstellung von Konzernabschluss und zusammengefasstem Lagebericht und Konzernlagebericht nach den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften sowie den ergänzenden Bestimmungen der Satzung liegt in der Verantwortung der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Konzernabschluss und den zusammengefassten Lagebericht und Konzernlagebericht abzugeben.

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

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

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

Stuttgart, 21. Februar 2014

Ebner Stolz GmbH & Co. KG

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft



Wolfgang Berger
Wirtschaftsprüfer



Uwe Harr
Wirtschaftsprüfer

GLOSSAR

B2B ODER AUCH BUSINESS-TO-BUSINESS

Lieferanten- und Kundenbeziehungen werden bewusst nur zwischen Geschäftskunden angebahnt.

BEG

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

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.

EBITDA

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

E-COMMERCE

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

EIGENKAPITALQUOTE

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

ENTSCHULDUNGSDAUER

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

E-PROCUREMENT

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

FIELD SALES

Unter dem Begriff Field Sales werden klassische Außenvertriebsaktivitäten zusammengefasst. TAKKT unterscheidet zwei Arten von Außendienstmitarbeitern. Der Sales-Rep akquiriert neue Kunden und betreut Großaufträge auf Projektbasis. Die Aufgaben des Customer-Relationship-Managers entsprechen denen eines klassischen Key-Account-Managers, der Bestandskunden mit besonders großem Umsatzpotenzial individuell betreut.

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 umfasst 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.

ROCE

Der Return on Capital Employed (ROCE) misst die Profitabilität vor Steuern des eingesetzten Kapitals. Diese Kennzahl setzt das EBIT ins Verhältnis zum eingesetzten Kapital, welches als Bilanzsumme reduziert um die nicht-zinstragenden kurzfristigen Verbindlichkeiten definiert ist. Der ROCE drückt damit die operative Ertragskraft des eingesetzten Kapitals aus.

SEA

Search Engine Advertising. Bestandteil des Online-Marketing. Als SEA bezeichnet man die kostenpflichtige Schaltung von Werbung in Online-Suchmaschinen. Die Werbung wird für ausgewählte Suchbegriffe gebucht. Dabei erscheint die Anzeige in der Regel auf der ersten Seite der Suchergebnisse.

SEO

Search Engine Optimization. Bestandteil des Online-Marketing. Als SEO bezeichnet man die Optimierung der Inhalte des eigenen Webshops für Suchmaschinen. Sie dient dazu, in deren organischen Ergebnissen eine höhere Platzierung zu erzielen.

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).

TAKKT VALUE ADDED

Als wesentliche Kennzahl im Rahmen eines längerfristigen, wertorientierten Controllings dient die Kennzahl TAKKT Value Added. Sie ist definiert als Differenz aus dem erwirtschafteten Ergebnis nach Steuern und den Kapitalkosten auf das eingesetzte durchschnittliche Kapital.

TELE-MARKETING / SALES

Tele-Marketing und Telesales sind Vertriebsaktivitäten durch Anrufe beim Kunden (Outbound). TAKKT unterscheidet zwischen Telesales, dem verkaufsorientierten Vertrieb am Telefon, und Telemarketing, der vorbereitenden, telefonischen Potenzialanalyse von und Terminvereinbarung mit Kunden. Davon grenzen sich die für den Versandhandel klassischen Inbound-Aktivitäten zur telefonischen Entgegennahme von Aufträgen ab.

TOTAL SHAREHOLDER RETURN (TSR)

Auch als Aktienrendite bezeichnet. Der TSR entspricht der Gesamtrendite einer Aktie unter Berücksichtigung der Kursentwicklung sowie eventuell gezahlter Dividenden.

WEB-FOCUSED-MARKE

Web-focused-Marken vertreiben ihre Produkte hauptsächlich über das Internet und adressieren damit v. a. kleinere Betriebe mit vergleichsweise geringem Bedarf. 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.

ZINSDECKUNG

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

ZINSSATZSWAP

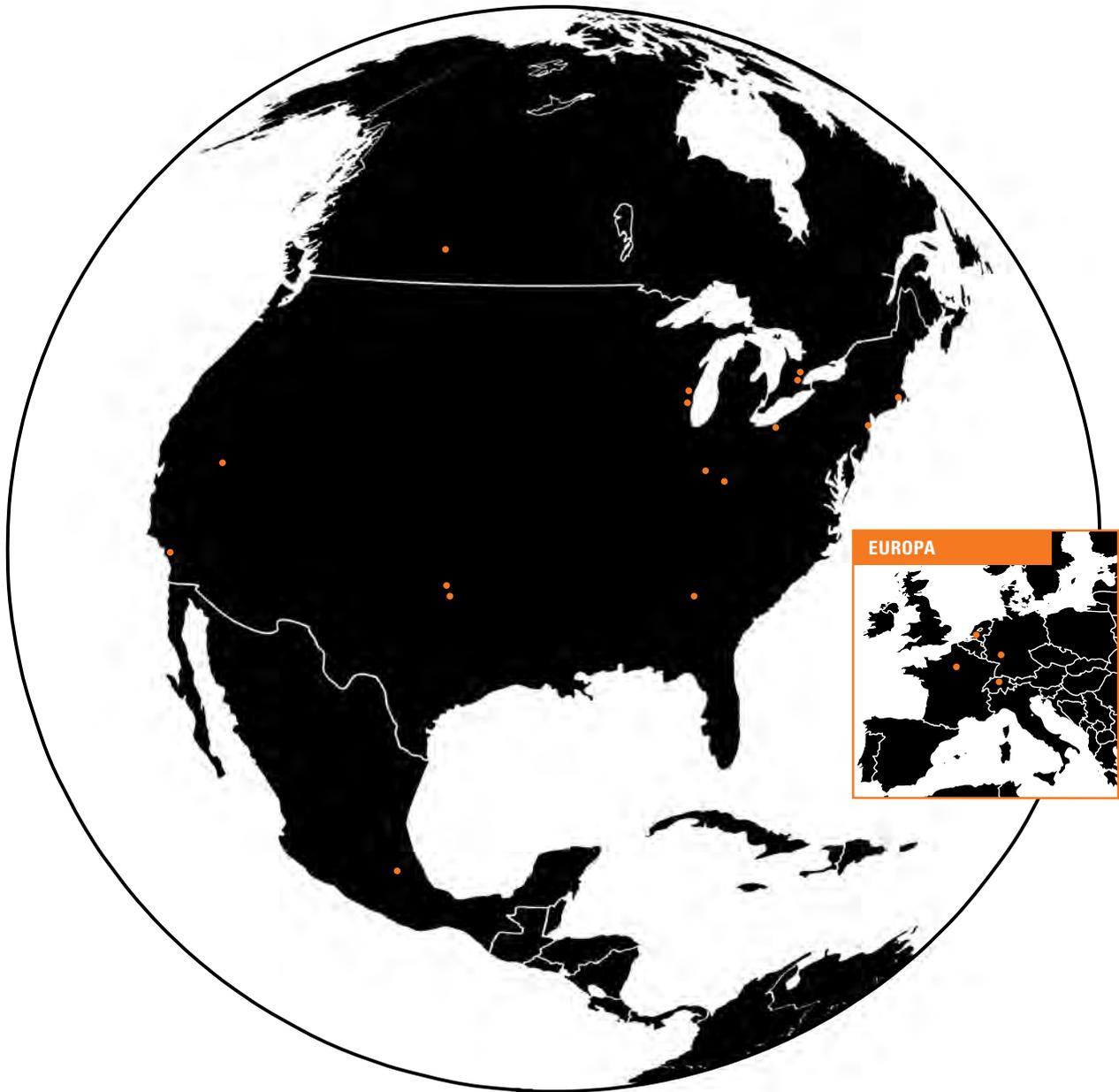
Vereinbarung zwischen zwei Parteien, Zinszahlungen auf Grundlage unterschiedlicher Zinssätze auszutauschen (derivatives Finanzinstrument). So können beispielsweise variable Zinssätze mit fixen Zinssätzen getauscht werden.

STANDORTE GESCHÄFTSBEREICH TAKKT EUROPE



BELGIEN Diegem **DÄNEMARK** Nivaa **DEUTSCHLAND** Berlin | Duisburg | Groß-Gerau | Haan | Halle | Hannover | Kamp-Lintfort | Köln | Leinfelden-Echterdingen | Marl | München | Nürnberg | Pfungstadt | Pliening/Landsham | Reinbek | Remda-Teichel | Schönaich | Schöneiche | Stuttgart | Waldkirchen | Weil der Stadt **FINNLAND** Espoo **FRANKREICH** Mitri-Mory | Morangis | Réau **GROSSBRITANNIEN** Derby | Hemel Hempstead | Llanelli **ITALIEN** 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 | Sant Esteve Sesrovires **TSCHECHIEN** Jihlava | Praha **TÜRKEI** Mecidiyeköy – Sisli/Istanbul **UNGARN** Budaörs | Győr **CHINA** Shanghai **JAPAN** Chiba

STANDORTE GESCHÄFTSBEREICH TAKKT AMERICA



KANADA Calgary, AB | Markham, ON | Richmond Hill, ON **MEXIKO** Mexico, D.F. **USA** Atlanta, GA | Bristol, RI | Cleveland, OH | Dallas, TX | Farmers Branch, TX | Harrison, OH | Indianapolis, IN | Los Angeles, CA | Milwaukee, WI | New York, NY | Pleasant Prairie, WI | Reno, NV **DEUTSCHLAND** Pfungstadt **FRANKREICH** Morangis **NIEDERLANDE** Lisse **SCHWEIZ** Steinhausen / Zug

FINANZKALENDER 2014

22. JANUAR	UNICREDIT KEPLER CHEUVREUX KONFERENZ, FRANKFURT
20. FEBRUAR	VERÖFFENTLICHUNG VORLÄUFIGE ZAHLEN 2013
20. MÄRZ	BILANZPRESSEKONFERENZ, STUTTGART ANALYSTENKONFERENZ, FRANKFURT
21. MÄRZ	BANKERS' DAY, STUTTGART
24. – 28. MÄRZ	FRÜHJAHR-ROADSHOW
29. APRIL	VERÖFFENTLICHUNG 3M 2014
06. MAI	HAUPTVERSAMMLUNG, LUDWIGSBURG
31. JULI	VERÖFFENTLICHUNG 6M 2014
22. – 24. SEPTEMBER	BERENBERG BANK UND GOLDMAN SACHS KONFERENZ, MÜNCHEN
30. OKTOBER	VERÖFFENTLICHUNG 9M 2014
10. – 14. NOVEMBER	HERBST-ROADSHOW
24. – 26. NOVEMBER	DEUTSCHES EIGENKAPITALFORUM, FRANKFURT

IMPRESSUM

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

Die TAKKT AG ist Mitglied im



Die TAKKT AG ist notiert im



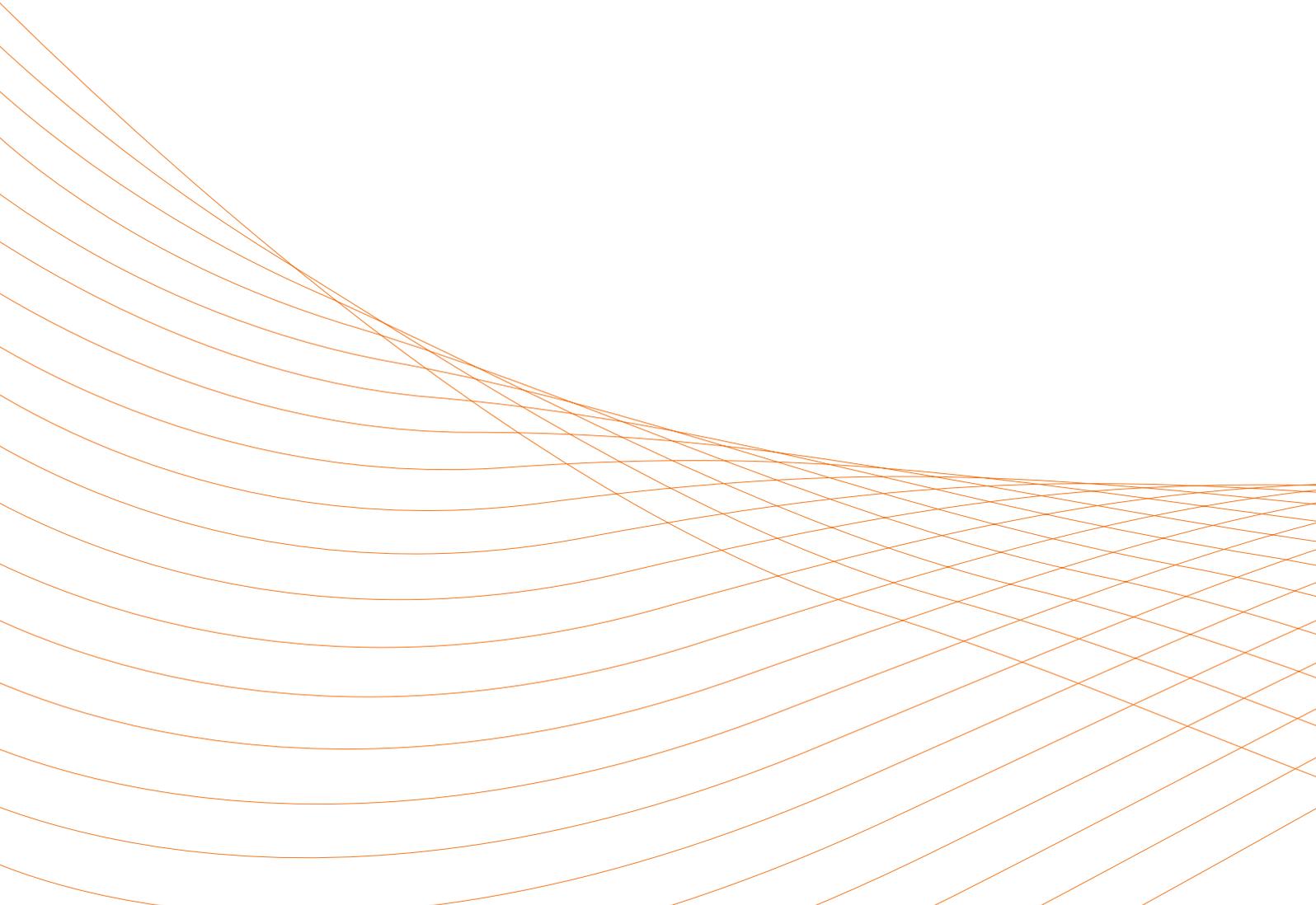
Konzeption, Redaktion und Realisation: cometis AG, Wiesbaden
Konzeption und Gestaltung: Synchronschwimmer GmbH, Frankfurt am Main

Druck: Top Kopie, Frankfurt

Bildnachweis: Getty Images, Thinkstock, 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
