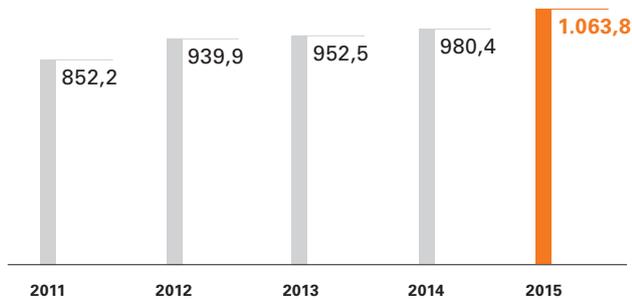


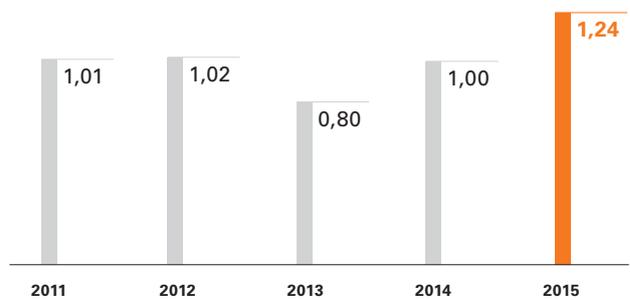
**CHANCEN DER  
DIGITALISIERUNG**

# AUSGEWÄHLTE KENNZAHLEN

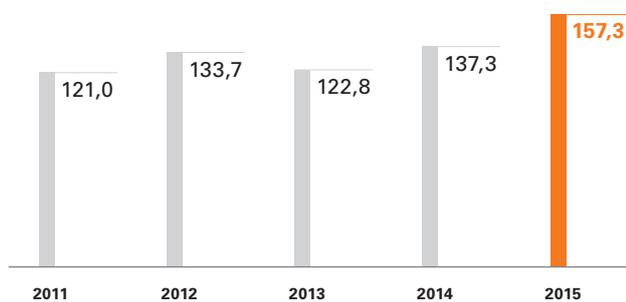
UMSATZ in Mio. Euro



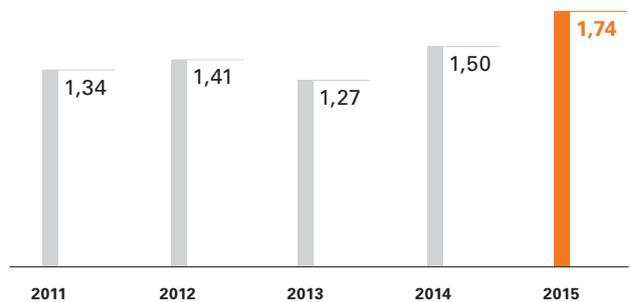
ERGEBNIS JE AKTIE in Euro



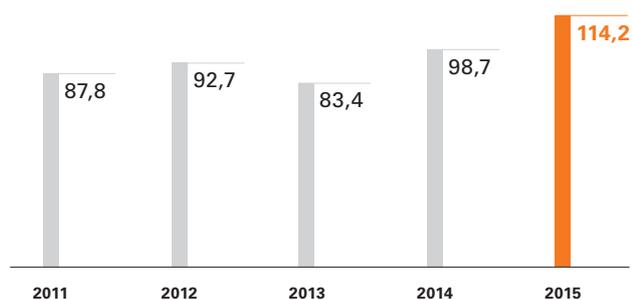
EBITDA in Mio. Euro



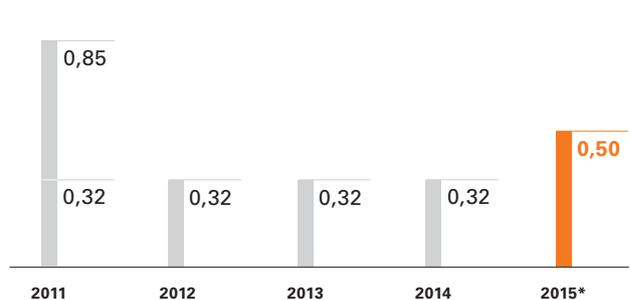
TAKKT-CASHFLOW JE AKTIE in Euro



TAKKT-CASHFLOW in Mio. Euro



DIVIDENDE JE AKTIE in Euro



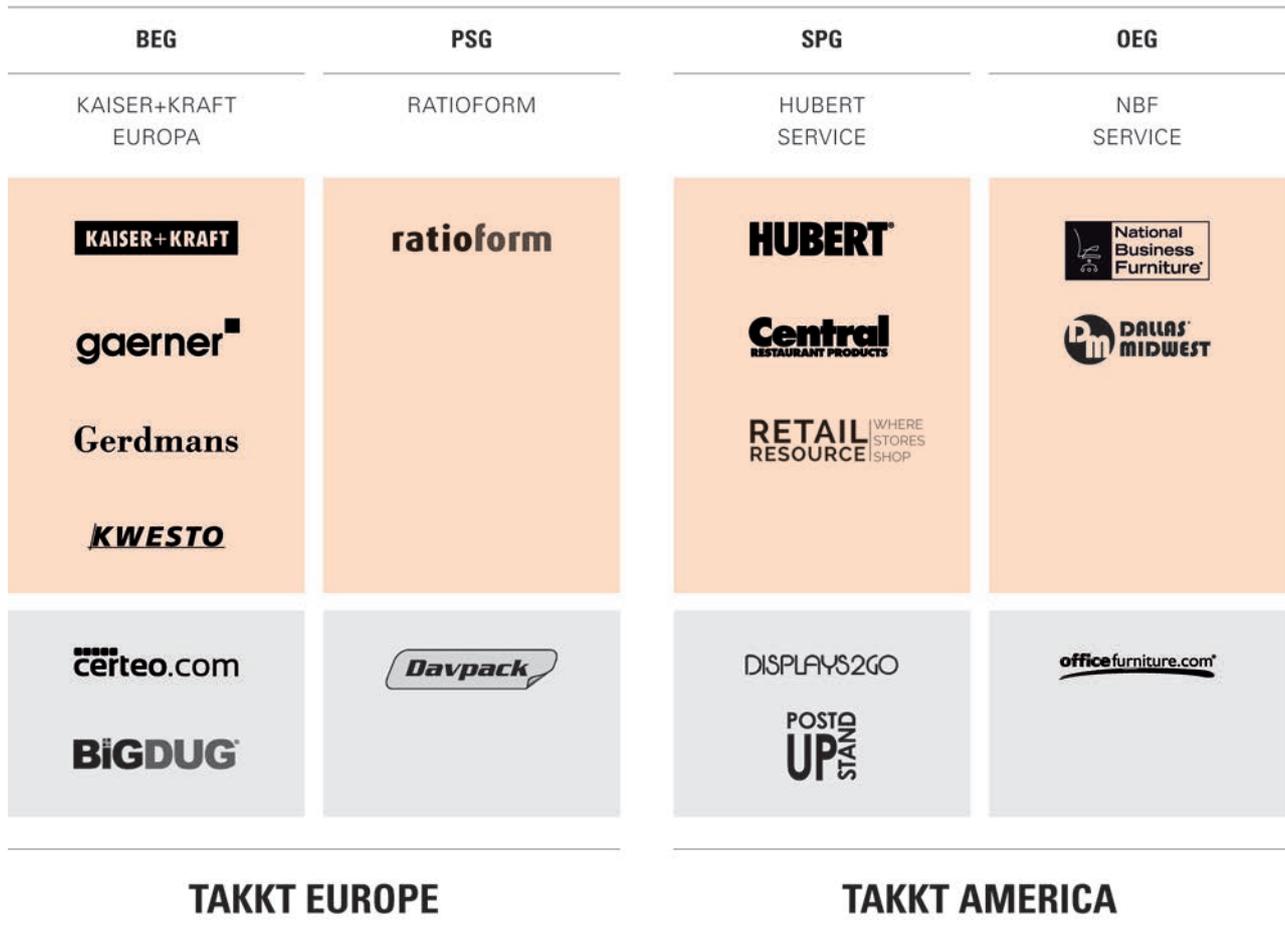
\* Dividendenvorschlag für das Geschäftsjahr 2015.

# KENNZAHLEN TAKKT-KONZERN

<i>in Mio. Euro</i>	2011	2012	2013	2014	<b>2015</b>
<b>Umsatz</b>	<b>852,2</b>	<b>939,9</b>	<b>952,5</b>	<b>980,4</b>	<b>1.063,8</b>
Veränderung in %	6,3	10,3	1,3	2,9	8,5
<b>EBITDA</b>	<b>121,0</b>	<b>133,7</b>	<b>122,8</b>	<b>137,3</b>	<b>157,3</b>
in % vom Umsatz	14,2	14,2	12,9	14,0	14,8
<b>EBIT</b>	<b>104,1</b>	<b>111,6</b>	<b>95,8</b>	<b>110,8</b>	<b>129,4</b>
in % vom Umsatz	12,2	11,9	10,1	11,3	12,2
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>95,6</b>	<b>100,0</b>	<b>81,2</b>	<b>99,3</b>	<b>119,9</b>
in % vom Umsatz	11,2	10,6	8,5	10,1	11,3
<b>Periodenergebnis</b>	<b>66,0</b>	<b>67,0</b>	<b>52,5</b>	<b>65,7</b>	<b>81,0</b>
in % vom Umsatz	7,7	7,1	5,5	6,7	7,6
TAKKT-Cashflow	87,8	92,7	83,4	98,7	114,2
Auszahlungen für Investitionen	9,3	8,5	9,6	13,6	14,2
Auszahlungen für Akquisitionen	1,8	204,6	0,1	0,1	92,3
Abschreibungen und Wertminderungen	16,8	22,2	26,9	26,5	28,0
TAKKT-Cashflow je Aktie in Euro	1,34	1,41	1,27	1,50	1,74
Ergebnis je Aktie in Euro	1,01	1,02	0,80	1,00	1,24
Dividende je Aktie in Euro	0,85	0,32	0,32	0,32	0,50*
<b>Langfristiges Vermögen</b>	<b>376,9</b>	<b>679,9</b>	<b>649,0</b>	<b>663,6</b>	<b>735,6</b>
in % von Bilanzsumme	68,5	77,7	76,2	75,2	76,3
<b>Konzern Eigenkapital</b>	<b>301,0</b>	<b>303,7</b>	<b>332,5</b>	<b>386,8</b>	<b>473,4</b>
in % von Bilanzsumme	54,7	34,7	39,0	43,8	49,1
<b>Nettofinanzverschuldung</b>	<b>93,7</b>	<b>324,9</b>	<b>273,0</b>	<b>217,5</b>	<b>244,0</b>
<b>Bilanzsumme</b>	<b>549,8</b>	<b>874,5</b>	<b>851,8</b>	<b>882,5</b>	<b>964,2</b>
ROCE (Return on Capital Employed) in %	23,0	18,1	12,5	14,4	15,7
TAKKT Value Added in Mio. Euro	40,7	32,4	9,7	18,9	28,5
<b>Mitarbeiter (Vollzeitbasis) zum Jahresende</b>	<b>1.869</b>	<b>2.351</b>	<b>2.389</b>	<b>2.357</b>	<b>2.304</b>

\* Dividendenvorschlag für das Geschäftsjahr 2015.

# UNTERNEHMENSSTRUKTUR



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

# INHALT

<b>2</b>	<b>ÜBER TAKKT</b>		
	Unser Leitbild und unsere Unternehmenswerte	2	
	Unsere Wertschöpfung im Markt	4	
	Unsere Geschäftsbereiche: Welche Produkte wir verkaufen	6	
	Chancen der Digitalisierung nutzen	12	
<b>25</b>	<b>AN DIE AKTIONÄRE</b>		
	Brief des Vorstandsvorsitzenden	26	
	Mitglieder des Vorstands	29	
	TAKKT-Aktie und Investor Relations	30	
	Bericht des Aufsichtsrats	34	
	Mitglieder des Aufsichtsrats	37	
<b>39</b>	<b>LAGEBERICHT</b>		
	<b>GESCHÄFTSMODELL</b>		
	Geschäftsfelder und Organisation	40	
	Unternehmensziele und -strategie	44	
	Steuerungssystem	47	
	Innovation und Entwicklung	48	
	Nachhaltigkeit und Mitarbeiter	52	
	<b>GESCHÄFTSJAHR</b>		
	Rahmenbedingungen	57	
	Geschäftsverlauf	59	
	Umsatz- und Ertragslage	60	
	Finanzlage	67	
	Vermögenslage	70	
	Unternehmensperformance	72	
	Nachtragsbericht	75	
	<b>GESCHÄFTSAUSBLICK</b>		
	Risiko- und Chancenbericht	76	
	Prognosebericht	85	
	<b>CORPORATE GOVERNANCE</b>		
	Corporate Governance Bericht	89	
	Vergütungsbericht	93	
	<b>97</b>	<b>KONZERNABSCHLUSS</b>	
		Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	98
		Konzerngesamtergebnisrechnung	99
		Konzernbilanz	100
		Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung	101
		Konzernkapitalflussrechnung	102
Segmentberichterstattung		104	
Konzernanhang		107	
Versicherung der gesetzlichen Vertreter		166	
Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers		167	
Glossar		168	
Standorte		170	
Finanzkalender	172		

# UNSER LEITBILD

**W**ir sind ein weltweit tätiges Portfolio von B2B-Spezialversandhändlern für Geschäftsausstattung und haben uns das Ziel gesetzt, mit unseren Portfoliogesellschaften in unseren Märkten führend zu sein. Jede Gesellschaft betreibt im Kern ein vergleichbares Geschäftsmodell, allerdings mit einem unterschiedlichen Fokus auf Kundengruppen, Produktsortimenten oder Ländern, und nutzt im Rahmen eines Multi-Channel-PLUS-Ansatzes die Marketingmedien Print, Online, Tele und Field. Auf Basis eines erfolgreichen Geschäftsmodells stellen wir uns damit im Konzern breit auf und können so die Risiken einzelner Märkte in unserem Portfolio diversifizieren. Wo immer wir die Erfolgsaussichten positiv sehen, werden wir neue Märkte erschließen – durch Gründung neuer Gesellschaften oder durch Akquisitionen.

**D**er Kunde steht im Mittelpunkt unseres Handelns. Neben einer qualitativ hochwertigen Produktvorauswahl wird unser Angebot durch beispielhaften Service komplettiert. Unsere Portfoliogesellschaften haben sich als Ziel gesetzt, unseren Kunden die effizienteste Form der Beschaffung von Geschäftsausstattung anzubieten. Hierbei passen wir unser Geschäftsmodell laufend an veränderte Kundenbedürfnisse an. So werden Trends wie die zunehmende Digitalisierung erkannt und zielgerichtet für unsere Kunden und Geschäftspartner nutzbar und erlebbar gemacht.

**U**nsere Handeln ist geleitet von unseren Unternehmenswerten sowie unseren Grundsätzen der Nachhaltigkeit. Wir setzen uns aktiv für Klima- und Umweltschutz ein und übernehmen Verantwortung für unsere Produkte – im Einkauf, im Marketing und in der Logistik. Ebenso engagieren wir uns für die Belange unserer Mitarbeiter und jene unseres gesellschaftlichen Umfelds. Durch zielgerichtetes und systematisches Vorgehen wollen wir in Bezug auf Nachhaltigkeit Vorbild unserer Branche sein.

# UNSERE 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.

## 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.

## 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.

## 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.

## 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.

## 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.

# UNSERE WERTSCHÖPFUNG IM MARKT



## PORTFOLIO VON B2B-SPEZIALVERSANDHÄNDLERN FÜR GESCHÄFTSAUSSTATTUNG

Der TAKKT-Konzern ist ein weltweit tätiges Portfolio von B2B-Spezialversandhändlern für Geschäftsausstattung. Die Rolle der TAKKT AG als Management-Holding besteht hierbei in der strategischen Führung und Begleitung der Portfoliogesellschaften sowie in der Steuerung der Gesellschaften nach denselben Wert- und Wachstumstreibern. Wesentliches Ziel der TAKKT AG ist die Sicherstellung eines langfristig stabilen, profitablen und wachstumsorientierten

Portfolios von Spezialversandhändlern in unterschiedlichen und sich ergänzenden Zielmärkten, Produktfeldern und Regionen. Die Aufgaben der TAKKT AG bestehen neben der Verantwortung für die strategische Ausrichtung des Portfolios in den klassischen Holdingfunktionen wie z.B. Finanzierung, Controlling und Recht. Zudem fördert und organisiert die Holding den Know-how-Transfer zwischen den Sparten.



## MEHRWERT FÜR KUNDEN UND LIEFERANTEN

Die Portfoliogesellschaften agieren mit ihren Marken in attraktiven, fragmentierten Märkten im Bereich des B2B-Spezialversandhandels. Die Portfoliogesellschaften verkaufen vorwiegend langlebige und preisstabile Ausrüstungsgegenstände an Firmenkunden in verschiedenen Branchen und Regionen.

Unsere Kunden legen Wert auf qualitativ hochwertige Produkte, einfache und schnelle Bestellvorgänge sowie einen außergewöhnlichen Service. Genau hier liegt die Stärke der TAKKT-Gesellschaften, die über den reinen Versandhandel hinaus dem Kunden eine Reihe von Mehrwerten bieten: Als Produktexperten treffen wir eine professionelle Vorauswahl aus einem breiten Marktangebot und richten diese nach den jeweiligen Kundenbedürfnissen aus. Wir beraten unsere Kunden bei der Kaufentscheidung und realisieren auch kundenindividuelle Lösungen. Unsere Kunden können

verschiedene Bestellkanäle nutzen – beispielsweise kann unser Produktsortiment neben Katalog und Webshop auch an verschiedene E-Procurement-Lösungen angebunden werden. Lange Garantiezeiten und Nachkaufgarantien runden das Serviceangebot ab.

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





Der TAKKT-Konzern besteht aus zwei Geschäftsbereichen mit insgesamt vier Sparten. Der Geschäftsbereich TAKKT EUROPE gliedert sich dabei in die Sparten BEG (exemplarische Produkte sind etwa Palettenhubwagen, Universalschränke oder Drehstühle, aber auch Umweltschränke oder Gefahrstoffbehälter) und PSG (z. B. Faltkartons, Verpackungspolster, Versandpaletten oder Stretchfolie). TAKKT AMERICA, der zweite Geschäftsbereich, gliedert sich in die Sparten SPG (z. B. Buffet- und Küchenausstattung sowie Verkaufs- und Roll-Up-Displays, mobile Messestände und kundenindividuell bedruckte Werbebanner) und OEG (z. B. Bürostühle, Schreib- und Konferenztische sowie Möbel für den Empfangsbereich).

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. Hier verfolgt TAKKT eine Mehrmarken-Strategie, die Multi-Channel- und Web-focused-Marken umfasst, die an den jeweiligen Bedürfnissen der unterschiedlichen Kundengruppen ausgerichtet ist.

# BEG – BUSINESS EQUIPMENT GROUP

## SPARTE

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

## MARKEN

Multi-Channel-Marken

**KAISER+KRAFT**

gaerner<sup>®</sup>

Germans

**KWESTO**

Web-focused-Marken

**certeo.com**

**BiGDUG<sup>®</sup>**

## FAKTEN

**1.100 MITARBEITER**  
**105.000 PRODUKTE**  
**1,3 MIO. KUNDEN**

## VERTRIEBSLÄNDER

**23 EUROPÄISCHE LÄNDER,  
CHINA**

## 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 in China für die Vertriebsmarken KAISER+KRAFT,

gaerner, Germans, KWESTO, Certeo und BiGDUG, die ihr Produktsortiment per Katalog, Internet, Telefon und Außendienst vertreiben. Auf Anfrage entwickeln die Gesellschaften Sonderanfertigungen, Kleinserien und Produkte im Corporate Design ihrer Kunden. Seit Juli 2015 ist BiGDUG, der führende Online-Händler für Betriebsausstattung in Großbritannien, Teil der BEG, der größten Sparte des TAKKT-Konzerns.

# PSG – PACKAGING SOLUTIONS GROUP

## SPARTE

**DER SPEZIALIST FÜR  
VERPACKUNGSLÖSUNGEN**

## MARKEN

Multi-Channel-Marke

**ratioform**

Web-focused-Marke



## FAKTEN

**330 MITARBEITER  
6.500 PRODUKTE  
150.000 KUNDEN**

## VERTRIEBSLÄNDER

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

## PRODUKTBEISPIELE



Die Packaging Solutions Group (PSG) besteht aus den operativen Gesellschaften der Vertriebsmarken Ratioform und Davpack. Beide Marken vertreiben ein Komplettsortiment aus Transport-Verpackungslösungen an B2B-Kunden aus unterschiedlichen Branchen. Die 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. Nahezu alle Produkte, die Ratioform anbietet, sind direkt ab Lager verfügbar. Die hohe Lagerverfügbarkeit und schnelle Belieferung der Kunden gewährleisten ein hohes Serviceniveau.

# SPG – SPECIALTIES GROUP

## SPARTE

**DER SPEZIALIST FÜR  
GASTRONOMIEAUSSTATTUNG  
UND VERKAUFSFÖRDERUNG**

## MARKEN

Multi-Channel-Marken

**HUBERT®**

**Central**  
RESTAURANT PRODUCTS

**RETAIL RESOURCE** | WHERE STORES SHOP

Web-focused-Marken

DISPLAYS2GO

POST  
**UP**  
STAND

## FAKTEN

**810 MITARBEITER**  
**196.000 PRODUKTE**  
**650.000 KUNDEN**

## VERTRIEBSLÄNDER

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

## PRODUKTBEISPIELE



Die Specialties Group (SPG) innerhalb des Geschäftsbereichs TAKKT AMERICA besteht aus den Vertriebsmarken Hubert in Nordamerika und Europa sowie Central Restaurant Products, Displays2Go und Post-Up Stand in den USA. Die Kunden entstammen dem Gastronomiesektor und dem Einzelhandel. Hubert ist US-Marktführer im Versandhandel von Bedarfsartikeln und Ausrüstungsgegenständen für diese beiden Sektoren und hält für seine Kunden Komplettlösungen bereit. Central bie-

tet der Restaurantbranche Produkte über einen Webshop und Katalog an. Unterstützt wird der Vertrieb durch ein starkes Telesales-Team. Dabei ist das Sortiment verstärkt an den Bedarf kleinerer Kunden ausgerichtet. Die Web-focused-Marke Displays2Go ist ein in den USA führender Spezialist im Produktbereich Displays. Mit Post-Up Stand konnte im April 2015 ein weiterer Spezialversandhändler für kundenindividuell bedruckte Displays in den USA erworben werden.

# OEG – OFFICE EQUIPMENT GROUP

## SPARTE

**DER SPEZIALIST FÜR  
BÜROAUSSTATTUNG**

## MARKEN

**Multi-Channel-Marken**



**Web-focused-Marke**

**officefurniture.com®**

## FAKTEN

**170 MITARBEITER  
21.000 PRODUKTE  
620.000 KUNDEN**

## VERTRIEBSLÄNDER

**USA, KANADA**

## PRODUKTBEISPIELE



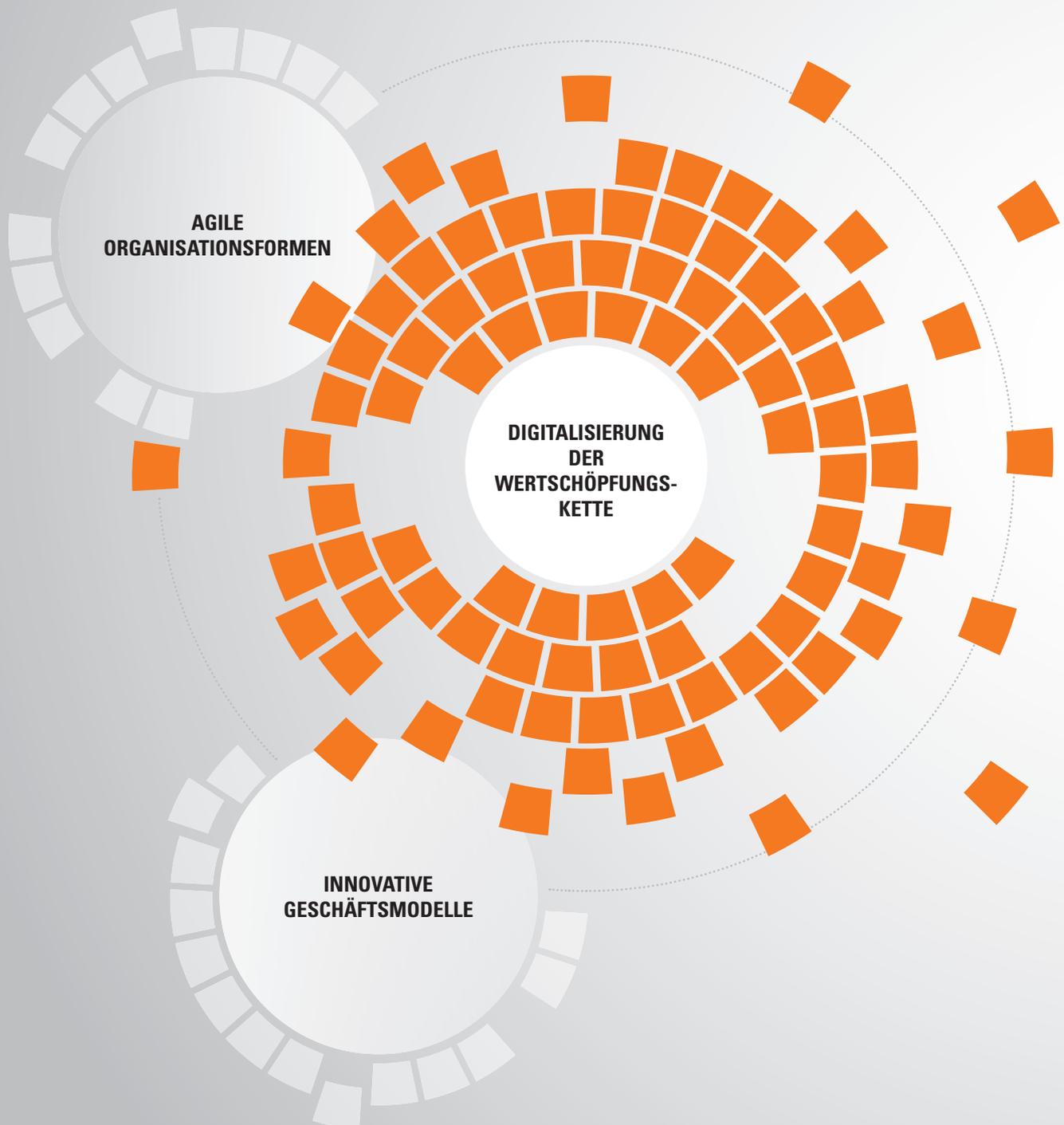
In der Office Equipment Group (OEG) betreibt der Geschäftsbereich TAKKT AMERICA den B2B-Versandhandel für Büroausstattung. Die Kundenbasis besteht hauptsächlich aus Dienstleistungsunternehmen, öffentlichen Einrichtungen, Behörden, dem Gesundheitssektor, Schulen und Kirchen. Die Vertriebsmarke NBF vertreibt klassische amerikanische Büromöbel in den USA

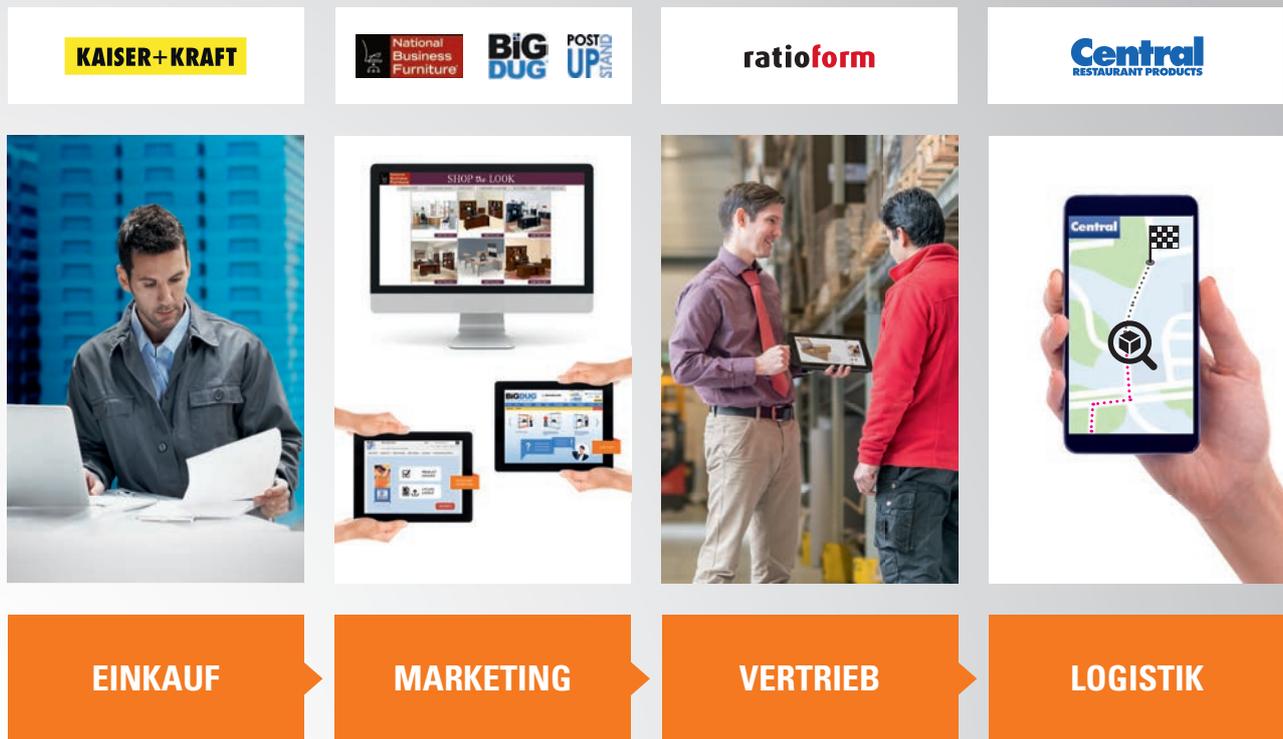
und in Kanada. Das Angebot an Büromöbeln und -ausstattung der Vertriebsmarke Dallas Midwest richtet sich vor allem an Non-Profit-Organisationen wie Schulen, Universitäten, Kirchengemeinden oder Behörden. Zur OEG gehört auch die Web-focused-Marke officefurniture.com.

CHANCEN DER

DIGITALISIERUNG NUTZEN

ZUR STEIGERUNG DES KUNDENERLEBNISSES





Die zunehmende Digitalisierung verändert das Kaufverhalten der TAKKT-Kunden und deren Erwartungshaltung an das Einkaufserlebnis. Im Rahmen von DYNAMIC wurden bereits erste digitale Themenbereiche angegangen. TAKKT möchte die Chancen der Digitalisierung für seine Geschäftsmodelle allerdings nun noch stärker für seine Kunden und Geschäftspartner nutzbar und erlebbar machen. Daher wird TAKKT 2016 eine digitale Agenda mit konkreten Digitalisierungsaktivitäten entwickeln. Die Unterscheidung dieser Aktivitäten umfasst im Wesentlichen drei Aspekte: Die Digitalisierung der Wertschöpfungskette, agile Organisationsformen und innovative Geschäftsmodelle.

**Digitalisierung der Wertschöpfungskette:** Durch die steigende Verbreitung von mobilen Endgeräten informieren sich immer mehr Kunden über Smartphones und Tablets. Sie sind es z.B. gewohnt, über mobile Applikationen zusätzliche Angebote und Services offeriert zu bekommen. Für TAKKT als Unternehmen ist es wichtig, die Potenziale der Digitalisierung in allen Wertschöpfungsstufen zu erkennen und nutzbar zu machen, um das Informations- und Käuferlebnis der Kunden bestmöglich gestalten zu können.

**Agile Organisationsformen:** Die Digitalisierung verändert auch die Art und Weise, wie innerhalb von Organisationen gearbeitet wird. Innovationen müssen schneller ausprobiert, umgesetzt oder eventuell auch wieder verworfen werden. Dazu sind entsprechende organisatorische Rahmenbedingungen sowie der Aufbau interner digitaler Kompetenzen erforderlich, die vernetztes Denken und interdisziplinäre Zusammenarbeit fördern. Des Weiteren bedarf es technologischer Voraussetzungen in Form einer modernen, leistungsstarken IT-Architektur und innovativer Softwarelösungen.

**Neue Geschäftsmodelle:** Steigende Datenmengen, höhere Bandbreiten und neue Endgeräte als Treiber der Digitalisierung bieten auch hinsichtlich der Etablierung neuer Geschäftsmodelle Potenziale. Das Denken in Netzwerken statt in Ketten nimmt zu, statt von Produkten wird stärker über Lösungen gesprochen. Auch für TAKKT als B2B-Spezialversandhändler für Geschäftsausstattung bieten sich hier Ansatzpunkte, die systematisch erkannt und umgesetzt werden.

Auf den Folgeseiten zeigen wir anhand aktueller Beispiele aus unseren Konzerngesellschaften, wie bereits erste digitale Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette umgesetzt wurden.

SCHNELLERE EINFÜHRUNG

NEUER PRODUKTE

DURCH AUTOMATISIERTE BEREITSTELLUNG  
VON PRODUKTDATEN



NEUES  
PRODUKT

LIEFERANT



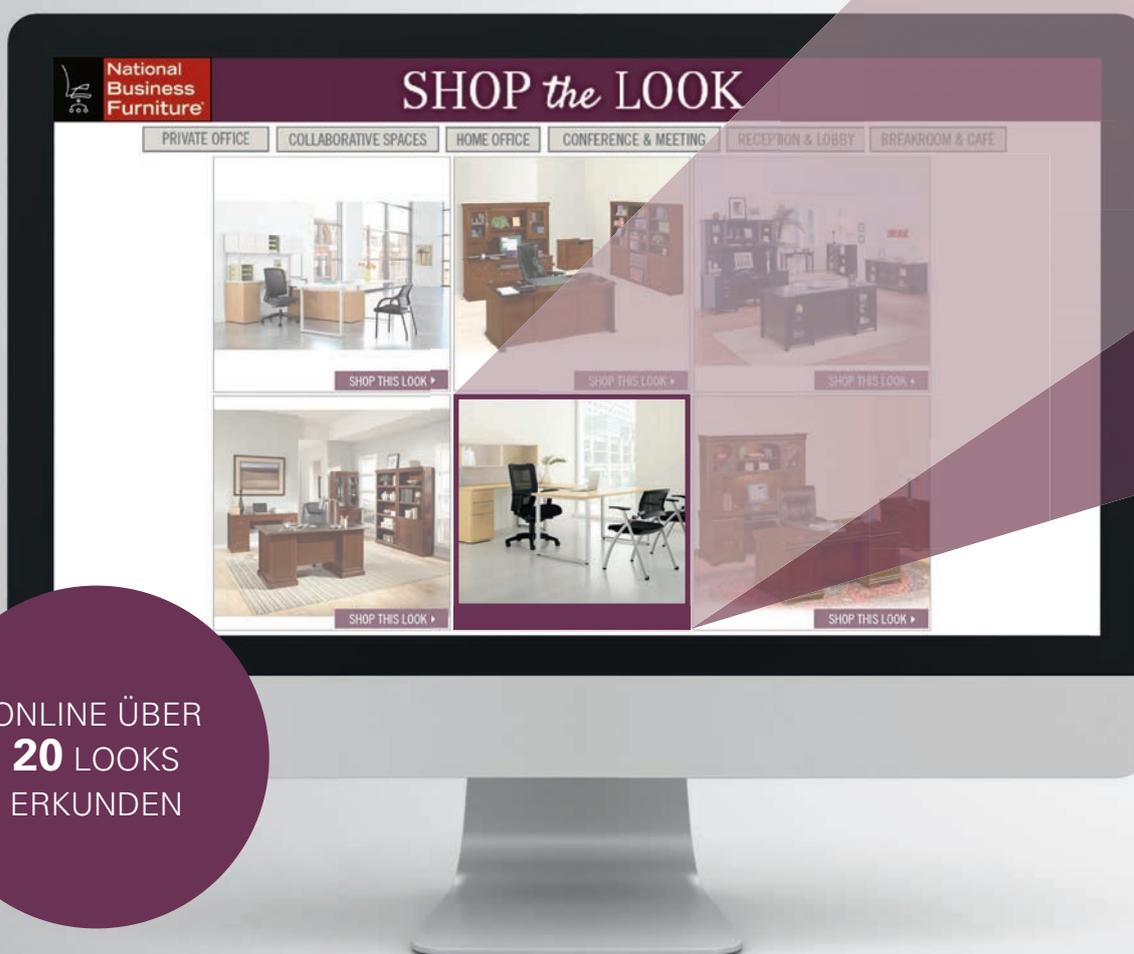
Durch eine neu geschaffene Datenschnittstelle zum Lieferanten werden standardisierte Produktinformationen bei KAISER+KRAFT digital eingespielt. Die Produktinformationen werden in der Folge mit weiterem Content wie eigenen Produktinformationstexten und Bildern angereichert und für die medienneutrale Weiterverwendung zentral freigeschaltet – d.h. für den Webshop, für E-Procurement und für den Katalog.

Durch die Einbindung der Lieferanten in die eigene Systemlandschaft reduziert sich für uns der Aufwand bei der Datenpflege und unsere Kunden profitieren von der schnelleren Markteinführung neuer Produkte. Die systemunterstützte Prozesskette für die Datenverarbeitung reduziert damit die Time-to-Market neuer Produkte, also die Zeitspanne von der Produktverfügbarkeit bis zur Platzierung des Produkts am Markt.

HÖHERE BESTELLSICHERHEIT

FÜR DEN KUNDEN

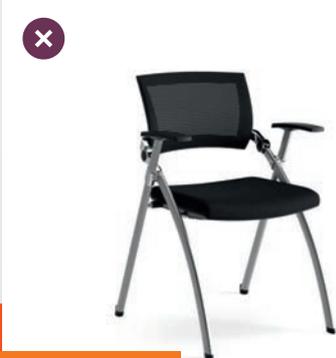
DURCH EIN PLASTISCHERES  
EINKAUFSERLEBNIS IM WEBSHOP



## CREATE YOUR LOOK



LOOK INDIVIDUELL  
ZUSAMMENSTELLEN



**Menge** 5

**Farbe auswählen**

weiß

schwarz

**In den Warenkorb** >

AUSWAHL PASSENDER  
MODELLE

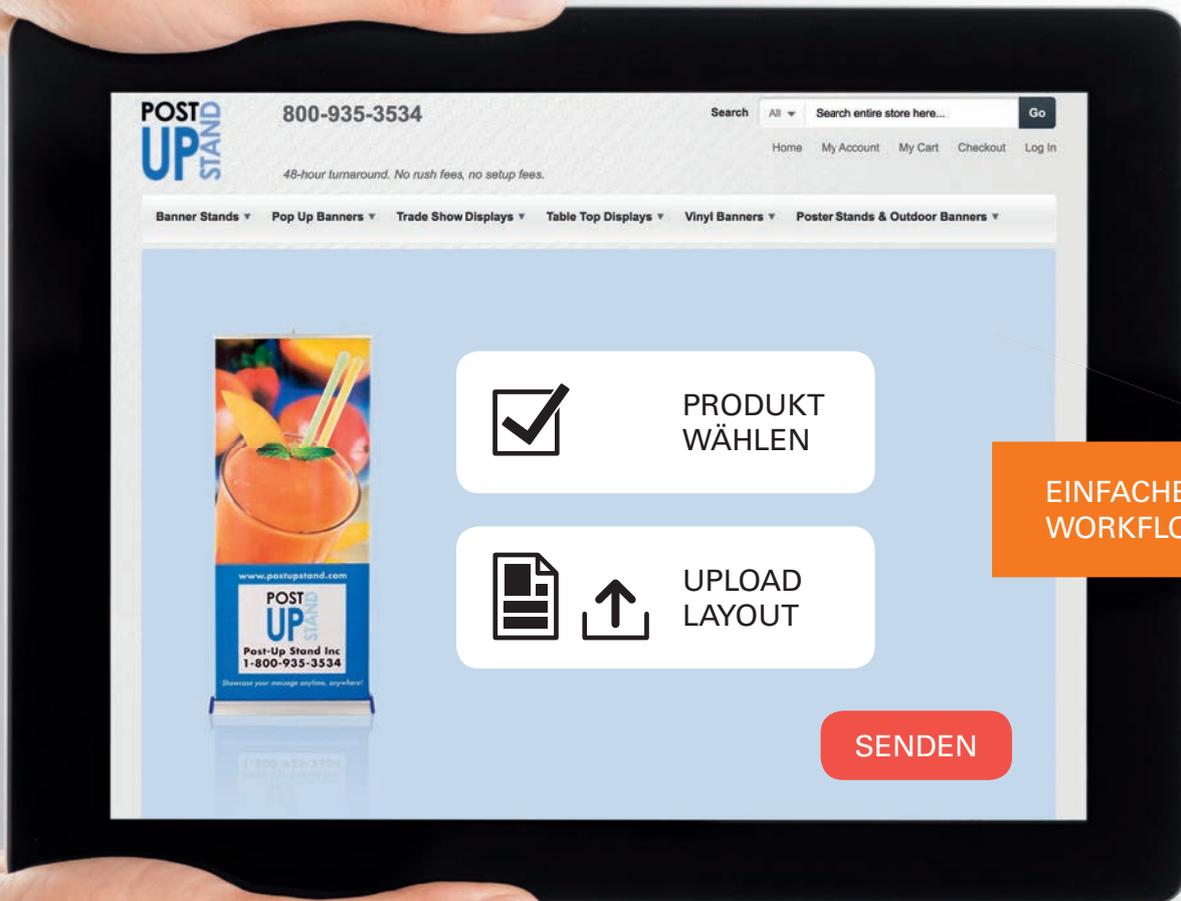
Mit „Shop the Look“ hat National Business Furniture (NBF) die Attraktivität des eigenen Webshops weiter erhöht. Die Möbel für Büros, Konferenz- oder Pausenräume werden nicht nur isoliert nach Produktkategorien gelistet, sondern zusätzlich als Ensemble in einem stimmigen Gesamtbild präsentiert. Hierdurch bekommt der Kunde ein besseres Gefühl für die „Möbel im Raum“ und damit die Möglichkeit, die Einrichtung für den eigenen Einsatzzweck gezielt

und passend zusammenzustellen. Produktspezialisten von NBF stehen jederzeit zur Beratung am Telefon, per Video oder im Chat zur Verfügung. So hat der Kunde eine noch höhere Bestellsicherheit und einen digitalen Einkauf mit einem Höchstmaß an Transparenz und Sicherheit. Durch diese innovative digitale Webshop-Funktion führen letztlich mehr Besuche bei NBF.com auch zu einer Bestellung.

AUF DEN KUNDEN

ZUGESCHNITTENE LÖSUNGEN

IN DEN WEBSHOPS DER NEUEN  
PORTFOLIOGESELLSCHAFTEN





Seit 2015 gehören BiGDUG und Post-Up Stand zum TAKKT-Konzern. Die beiden Gesellschaften zeichnen ihre Expertise bei Webshop-Lösungen aus, die sie in das Portfolio von B2B-Direct-Marketing-Spezialisten einbringen. Post-Up Stand vertreibt individuell bedruckte Banner und Displays und bietet seinen Kunden über den Webshop einen schnellen und komfortablen Rundum-Service. Vom Upload der Vorlagen über die Produktion bis zur Auslieferung vergehen in der Regel nicht mehr als 48 Stunden.

BiGDUG als führender Online-Anbieter von Betriebsausrüstung in Großbritannien zeichnet sich durch eine große Sortimentstiefe aus. Im Webshop helfen Produktspezialisten dem Kunden dabei, das richtige Produkt zu finden und bieten ihm einen umfassenden Service, der z.B. Hilfe bei Lagerplanung und Montage umfasst. Beide TAKKT-Gesellschaften bieten ein exzellentes Einkaufserlebnis in der digitalen Welt.

BERATUNG VOR ORT

MIT DATEN IN ECHTZEIT

ÜBER SPEZIELLE VERTRIEBS-APP  
FÜR DEN AUSSENDIENST

Ratioform hat seine rund 40 Außendienstmitarbeiter in ganz Deutschland mit leistungsfähigen Tablets ausgestattet. Über die digitalen Hilfsmittel können sie den Kunden vor Ort einen noch höheren Servicestandard bieten. Die Geräte sind über eine eigenentwickelte App mit den zentral verwalteten Kundendokumenten und Produktinformationen des Warenwirtschaftssystems verbunden. Dadurch

können die Außendienstler im Kundengespräch eine individuelle Beratung anbieten und in Echtzeit Informationen zu Bevorratung, Auslieferung oder Rechnungsstellung beziehen. Während der Kunde ein Mehr an Transparenz bekommt, profitieren wir von besser vorbereiteten und zielgerichteteren Kundenbesuchen, die sich schließlich in mehr Direktabschlüssen vor Ort niederschlagen.

A man in a purple shirt and tie is holding a tablet and talking to a man in a red hoodie in a warehouse. The man in the purple shirt is smiling and looking at the tablet. The man in the red hoodie is looking at the tablet. The background shows a warehouse with high ceilings, metal beams, and stacks of goods.

APP MIT KUNDEN-  
DATEN UND PRODUKT-  
INFORMATIONEN

MEHR SERVICE UND  
TRANSPARENZ FÜR  
DEN KUNDEN

GESAMTES  
PRODUKTSORTIMENT  
MOBIL ABRUFBAR

# AUF DIE MINUTE GENAU WISSEN, WANN DIE LIEFERUNG ANKOMMT

MIT DIGITALER SENDUNGSVERFOLGUNG  
IN ECHTZEIT

Die Kunden der US-amerikanischen Konzerngesellschaft Central haben neuerdings die Möglichkeit, bestimmte Lieferungen ihrer bestellten Produkte durch eine Sendungsverfolgung in Echtzeit nachzuvollziehen. Über ein GPS-Gerät, welches den Sendungen beigelegt wird, werden unsere Kunden aus dem Gastronomiebereich über Produktwege und -lieferungen informiert – unabhängig vom

externen Logistikpartner. Um eine schnelle Lieferung bei gleichzeitig optimierter Lagerhaltung gewährleisten zu können, greift Central – wie andere TAKKT-Gesellschaften auch – auf ein ausgeklügeltes Bevorratungssystem zurück, in dem Daten über das Kundenbestellverhalten laufend analysiert werden.

DER KUNDE WEISS  
ZU JEDER ZEIT, WO SICH  
SEINE LIEFERUNG  
BEFINDET



GPS TRACKING-GERÄT  
SENDET ECHTZEITDATEN  
AN DEN KUNDEN



Paket bestückt mit  
„Trackit“-Gerät





# AN DIE AKTIONÄRE

---

Brief des Vorstandsvorsitzenden	26
Mitglieder des Vorstands	29
TAKKT-Aktie und Investor Relations	30
Bericht des Aufsichtsrats	34
Mitglieder des Aufsichtsrats	37

---



# BRIEF DES VORSTANDSVORSITZENDEN

---



**Dr. Felix A. Zimmermann**  
Vorstandsvorsitzender, CEO

*Sehr geehrte Damen und Herren,*

das Geschäftsjahr 2015 stand für TAKKT erneut im Zeichen des profitablen Wachstums. Das Geschäft in Europa entwickelte sich nach einem verhaltenen Jahresauftakt im weiteren Verlauf leicht positiv. In Nordamerika konnten wir dagegen stark zulegen und an die gute Entwicklung aus dem Vorjahr anknüpfen. Insgesamt lagen die Umsatzerlöse im Berichtsjahr bei 1.063,8 Millionen Euro. Wir haben damit das erste Mal in der Firmengeschichte in einem Jahr Waren im Wert von über einer Milliarde Euro verkauft, auch das ein Meilenstein, auf den wir stolz sind. Organisch, also bereinigt um Einflüsse aus schwankenden Wechselkursen und den getätigten Akquisitionen und Desinvestitionen, ist unser Umsatz um 4,7 Prozent gestiegen. Das Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) lag bei 157,3 Millionen Euro, die EBITDA-Marge verbesserte sich auf 14,8 Prozent. Damit bewegten sich unsere Kennzahlen im oberen Bereich der Anfang 2015 kommunizierten Zielvorgaben.

Neben organischen Zuwächsen haben auch die beiden Akquisitionen des Geschäftsjahres, Post-Up Stand und BiGDUG, zu unserem Wachstum beigetragen. Die Gesellschaften haben ab dem zweiten bzw. dritten Quartal erste Umsatzbeiträge geliefert und tragen durch ihr Geschäft weiter zu einer diversifizierten Aufstellung des Konzerns nach Kundengruppen, Produkten und Regionen bei. Post-Up Stand als US-amerikanischer Spezialversandhändler für kundenindividuell bedruckte Displays ist nun Teil der Specialties Group (SPG). Der führende Online-Händler für Betriebsausstattung in Großbritannien, BiGDUG, gehört jetzt zur europäischen Business Equipment Group (BEG). Beide Akquisitionen sind damit Add-ons zu bereits bestehenden Unternehmensplattformen. Wir haben auch künftig das Ziel, über Zukäufe sowohl neue Märkte und Regionen zu erschließen, als auch das Angebot bereits vorhandener Sparten sinnvoll zu ergänzen.

Insgesamt hat sich der Portfolio-Gedanke für uns auch 2015 bewährt. Die verhaltene konjunkturelle Dynamik in Europa konnten wir durch die positive Entwicklung in den USA ausgleichen. Zu einem aktiven Portfoliomanagement gehört es auch, Geschäftszweige aufzugeben, die hinter unseren

---

Wachstums- und Profitabilitätsanforderungen zurückbleiben. Deshalb haben wir uns mit Wirkung zum 30. Januar 2015 von unserer Sparte Plant Equipment Group (PEG) in Nordamerika getrennt und diese an einen strategischen Wettbewerber verkauft. Darüber hinaus haben wir die Aktivitäten von KAISER+KRAFT im japanischen Markt aufgrund fehlender langfristiger Perspektiven eingestellt.

Im Zuge unserer konzernweiten Wachstums- und Modernisierungsinitiative DYNAMIC haben wir 2015 an vielen Stellen weitere Fortschritte erzielt. An unseren konkreten Orientierungszielen für das Jahr 2016 wollen wir uns weiterhin messen lassen. Diese Ziele beziehen sich auf sieben von uns identifizierte wesentliche Wachstumstreiber für unser organisches Wachstum. Zahlreiche der dezentral innerhalb unserer Sparten umgesetzten Projekte konnten wir bereits erfolgreich abschließen, andere sind aktuell in der Umsetzung. Durch gezielte Maßnahmen konnten wir etwa den Anteil der Eigenmarken über alle Sparten hinweg im vergangenen Geschäftsjahr deutlich steigern und der Anteil des Auftragseingangs über elektronische Bestellwege liegt mit 36,5 Prozent inzwischen innerhalb des Zielbereichs. Zudem haben wir bei Ratioform ein neues und effizienteres ERP-System eingeführt, innerhalb der BEG wird ein solches System vorbereitet.

Für TAKKT ist Digitalisierung ein entscheidendes strategisches Thema. In Zeiten des raschen technologischen Wandels verändern sich die Arbeitswelt und das Kundenverhalten rasant. Deshalb haben wir bereits auf unserer letzten Konzerntagung Digitalisierung zum Leitthema gemacht. Uns interessiert neben der sich verändernden Interaktion mit dem Kunden auch, welche neuen Möglichkeiten sich für uns entlang der kompletten Wertschöpfungskette bieten – also nicht nur im Marketing, sondern auch im Einkauf, im Vertrieb oder in der Logistik. Wir haben uns daher für 2016 das Ziel gesetzt, über die Erarbeitung einer digitalen Agenda eine neue Perspektive auf die Abläufe in unserem Unternehmen einzunehmen und neue Möglichkeiten gezielter zu identifizieren und umzusetzen. Dieser Geschäftsbericht zeigt Ihnen ab der Seite 12 eine Auswahl von Beispielen aus unserem Kerngeschäft, in denen wir diese Chancen bereits im Arbeitsalltag nutzen.

Wir meinen es ernst mit der Nachhaltigkeit. Wir haben das Thema schon frühzeitig als integralen Bestandteil unserer Unternehmensstrategie definiert und uns das Ziel gesetzt, bis Ende 2016 in Sachen Nachhaltigkeit weltweit Vorbild der Branche zu sein. Wir sind optimistisch, dass wir dieses ambitionierte Ziel erreichen werden. Nachhaltiges Handeln betrifft nicht nur unser Unternehmen, sondern unsere gesamte Lieferkette. Deshalb hat KAISER+KRAFT nun mittlerweile über 90 Prozent der Sendungen innerhalb Deutschlands CO<sub>2</sub>-neutral gestellt und setzt damit Maßstäbe. Der klimaneutrale Versand umfasst nicht nur Pakete, sondern auch den Stückgutversand. Die mit einer Sendung verbundenen Emissionen unserer Dienstleister werden von uns über eine Kompensation ausgeglichen, mit der weltweit Klimaprojekte unterstützt werden, u.a. in den Bereichen Aufforstung oder Abwasseraufbereitung. Dieses in Europa sehr erfolgreiche Modell haben wir kürzlich auch auf den amerikanischen Markt übertragen. Weitere Fortschritte in unseren Handlungsfeldern können dem Nachhaltigkeitsbericht 2016 entnommen werden, der zeitgleich mit diesem Geschäftsbericht erscheint. Er ist erneut auf dem hohen Anwendungsniveau „Comprehensive“ der internationalen Standards der Global Reporting Initiative (GRI) erstellt worden.

Seit Jahresbeginn ist eine hohe Volatilität an den Finanzmärkten zu beobachten. Wir können nicht ausschließen, dass die darin zum Ausdruck kommende Nervosität negativ auf das Investitionsverhalten der Realwirtschaft durchschlägt. Auch für TAKKT relevanten Indikatoren haben sich zuletzt rückläufig entwickelt und deuten somit auf eine nachlassende Dynamik hin. Für das Gesamtjahr 2016 erwarten wir die konjunkturelle Entwicklung in unseren Zielmärkten dennoch als intakt. Vor dem Hintergrund eines sich leicht verbessernden Wirtschaftswachstums in Europa und den USA rechnen wir für TAKKT

---

mit einem weiterhin guten organischen Umsatzwachstum bei entsprechend hoher Profitabilität. Unsere strategischen Maßnahmen und unser aktives Portfoliomanagement werden wir weiter vorantreiben.

Aufgrund der hohen Ergebnisqualität und der Cashflow-Stärke unseres Geschäftsmodells haben wir gemeinsam mit dem Aufsichtsrat eine Anpassung unserer Dividendenpolitik beschlossen. Wir wollen künftig einen Betrag im Korridor zwischen 35 und 45 Prozent unseres Periodenergebnisses an unsere Aktionäre ausschütten und diese somit noch stärker an unserem Erfolg beteiligen. Der Hauptversammlung 2016 werden wir daher gemeinsam mit dem Aufsichtsrat für das Geschäftsjahr 2015 die Zahlung einer Dividende von 50 Cent je Aktie vorschlagen.

Frau Dorothee Ritz, Geschäftsführerin bei Microsoft Österreich, die uns seit Ende 2014 im Aufsichtsrat unterstützt, wurde im Mai 2015 auf der Hauptversammlung mit großer Zustimmung in den Aufsichtsrat gewählt. Wir freuen uns über die kompetente Begleitung bei der Erarbeitung und Umsetzung unserer digitalen Agenda.

Unseren Geschäftspartnern danke ich an dieser Stelle für die gute Zusammenarbeit und unseren Kunden und Aktionären für ihr anhaltendes Vertrauen. Unseren Mitarbeitern, die bei uns Tag für Tag herausragende Arbeit leisten und im Rahmen von DYNAMIC jede Menge positive Energie erzeugen, möchte ich meinen ganz besonderen Dank aussprechen.

Stuttgart, im März 2016



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

# MITGLIEDER DES VORSTANDS



**Dr. Claude Tomaszewski**  
*Vorstand, CFO*

**Dr. Felix A. Zimmermann**  
*Vorstandsvorsitzender, CEO*

**Dirk Lessing**  
*Vorstand*

# TAKKT-AKTIE UND INVESTOR RELATIONS

TAKKT legt großen Wert auf eine schnelle, verlässliche und transparente Kommunikation mit den Kapitalmarktteilnehmern und informiert die Aktionäre kontinuierlich über aktuelle Entwicklungen. Die TAKKT-Aktie startete mit deutlichen Gewinnen in das Börsenjahr 2015 und zeigte nach volatiltem Kursverlauf zum Jahresende eine gute Outperformance gegenüber dem SDAX.

## TAKKT-AKTIE ERREICHT NEUES ALLZEITHOCH

Die deutschen Aktienmärkte blieben im Berichtsjahr volatil und waren von der expansiven Geldpolitik der EZB und in der zweiten Jahreshälfte auch von der gestiegenen Unsicherheit in China geprägt. DAX und SDAX schlossen Ende Dezember um 9,6 Prozent bzw. 26,6 Prozent höher als noch ein Jahr zuvor. Beide Indizes erreichten 2015 den höchsten Stand seit ihrem Bestehen. Die TAKKT-Aktie entwickelte sich insgesamt besser als die beiden Indizes und verzeichnete im Jahresverlauf einen Kursanstieg um 35,6 Prozent. Inklusive der ausgeschütteten Dividende lag die Rendite der Aktie bei 37,9 Prozent. Zum Ende des Jahres war TAKKT im SDAX mit einem Anteil von 2,19 Prozent enthalten.

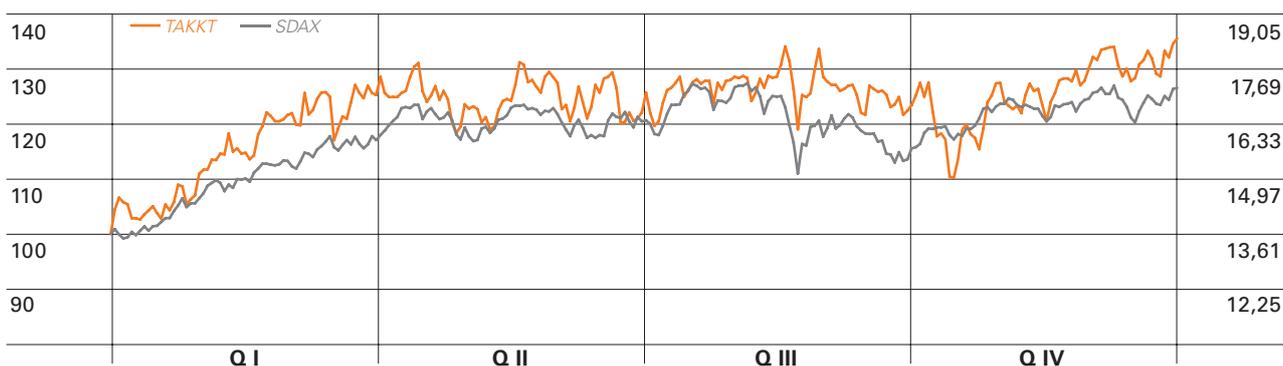
Die Aktie schloss Ende 2014 mit einem Kurs von 13,61 Euro und markierte nach anhaltenden Kurssteigerungen Mitte August 2015 ein zwischenzeitliches Allzeithoch von 18,25 Euro. Im weiteren Verlauf war der Kursverlauf der Aktie vor dem Hintergrund eines schwächeren Gesamtmarktes volatil. Zum Jahresende schloss die TAKKT-Aktie bei 18,45 Euro. Alle Angaben beziehen sich auf Tageschlusskurse auf Xetra. Die Marktkapitalisierung der TAKKT AG belief sich dabei am Ende des Jahres auf 1.210,5 (893,0) Millionen Euro. Zu Beginn des neuen Jahres ging der Kurs der TAKKT-Aktie ähnlich stark zurück wie die Kurse der Vergleichsindizes.

Das Handelsvolumen in der TAKKT-Aktie entwickelte sich 2015 leicht rückläufig. Auf dem wichtigsten Handelsplatz Xetra wurden börsentäglich durchschnittlich 28,4 Tausend (30,6 Tausend) Stück TAKKT-Aktien gehandelt. In einer Rangliste der Deutschen Börse, die alle 100 im MDAX und SDAX gelisteten Unternehmen umfasst, bedeutet dies zum Jahresende bei der Marktkapitalisierung auf Basis des Streubesitzes eine Verbesserung von Platz 68 auf Platz 65 und einen Rückgang beim Börsenumsatz von Platz 94 auf Platz 98. Die im Jahr 2015 in Handelssysteme eingetragenen Blocktrades lassen darauf schließen, dass fast doppelt so viele TAKKT-Aktien auf außerbörslichen Plattformen gehandelt werden als auf Xetra.

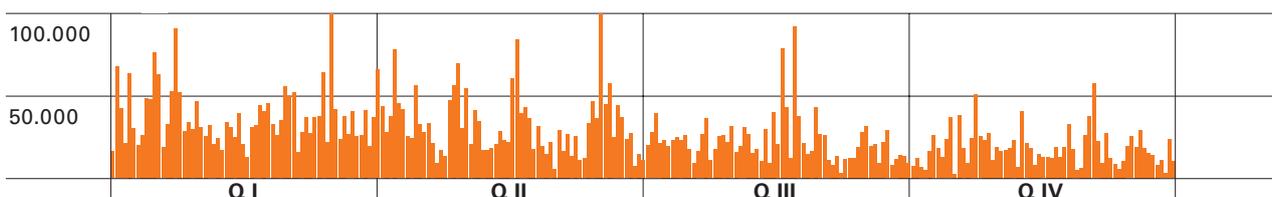
**Kursentwicklung der TAKKT-Aktie** (52-Wochen-Vergleich, SDAX als Vergleichsindex)

indiziert in Prozent

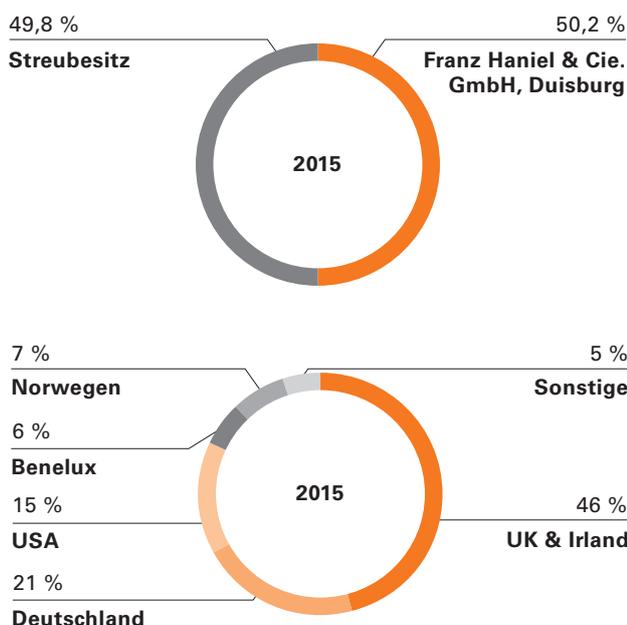
TAKKT-Kurs in Euro



**Handelsvolumen der TAKKT-Aktie** (Tagesvolumen Xetra in Anzahl Stück im Jahr 2015\*)



\* An vereinzelt Tagen wurden mehr als 100 Tausend TAKKT-Aktien auf Xetra gehandelt.

**Aktionärsstruktur und regionale Verteilung des Streubesitzes institutioneller Investoren per 31. Dezember 2015\***


\* Für regionale Verteilung Näherungswerte, Basis: Daten von Thomson Financial

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

	Einheit	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Handelsdaten</b>						
Schlusskurs* Jahresende	Euro	8,52	10,50	13,49	13,61	18,45
Höchstkurs*	Euro	12,44	11,88	15,52	16,40	18,45
Tiefstkurs*	Euro	8,21	8,50	9,71	11,34	13,97
Börsenwert Jahresende	Millionen Euro	559,0	688,9	885,1	893,0	1.210,5
Durchschnittlicher Tagesumsatz*	Tausend Stück	23,8	32,6	49,8	30,6	28,3
Ausgegebene Aktien Jahresende	Millionen Stück	65,6	65,6	65,6	65,6	65,6
<b>Dividende</b>						
Dividende je Aktie in Euro**	Euro	0,85	0,32	0,32	0,32	0,50
davon Basisdividende in Euro	Euro	0,32	0,32	0,32	0,32	0,50
davon Sonderdividende in Euro	Euro	0,53	-	-	-	-
Ausschüttungsquote	Prozent	84,5	31,3	40,0	32,0	40,5
Dividendenrendite***	Prozent	7,9	3,8	3,0	2,4	3,7
<b>Bewertungskennzahlen</b>						
Ergebnis je Aktie (EPS)	Euro	1,01	1,02	0,80	1,00	1,24
TAKKT-Cashflow je Aktie	Euro	1,34	1,41	1,27	1,50	1,74

\* Xetra-Handel.

\*\* Dividendenvorschlag für das Geschäftsjahr 2015.

\*\*\* Zu Schlusskurs des Vorjahres.

## INVESTOR RELATIONS

### GLEICHBERECHTIGTE INFORMATIONEN DER FINANCIAL COMMUNITY

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

### UMFASSENDES INFORMATIONSANGEBOT

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

### SCHNELLIGKEIT UND TRANSPARENZ DER BERICHTERSTATTUNG

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

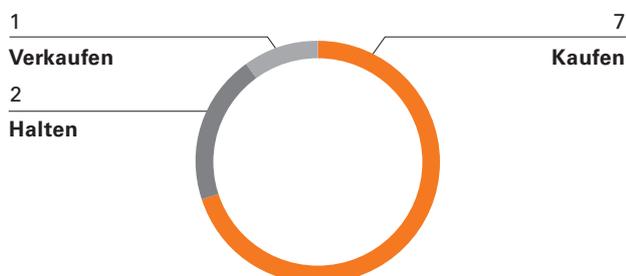
### INTENSIVER DIALOG MIT INVESTOREN UND ANALYSTEN

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

- Im März eines jeden Jahres präsentiert TAKKT bei einer Bilanzpressekonferenz in Stuttgart und einer Analystenkonferenz in Frankfurt den Konzernabschluss.
- Der Vorstand nimmt regelmäßig an Kapitalmarktkonferenzen und Investorentagen teil, u.a. am Deutschen Eigenkapitalforum in Frankfurt, das die Deutsche Börse jährlich im November ausrichtet. Zu Beginn des Geschäftsjahres nahm TAKKT an der Kapitalmarktkonferenz von KeplerCheuvreux/Unicredit sowie im dritten Quartal an der Münchner Kapitalmarktkonferenz von Berenberg und Goldman Sachs teil.
- Zusätzlich führte das Unternehmen wieder zahlreiche Investorengespräche im Rahmen von Roadshows u.a. in London, Paris, Zürich, Edinburgh, Dublin und Frankfurt am Main.
- Bei Einzelgesprächen und Gruppenpräsentationen in der Stuttgarter Unternehmenszentrale informierten sich Investoren über die aktuelle Geschäftsentwicklung, die Unternehmensstrategie und die Wachstumsperspektiven der TAKKT-Gruppe.

Alle Informationen, die bei diesen und ähnlichen Veranstaltungen veröffentlicht werden, stellt TAKKT auf der Unternehmenswebsite zur Verfügung. Die Wahrnehmung des Unternehmens am Kapitalmarkt zeigt sich u.a. in der Zahl von Finanzanalysten, welche die TAKKT-Aktie regelmäßig beobachten. Sieben dieser insgesamt zehn Analysten empfehlen zum 22. Februar 2016 den Kauf der Aktie.

Institut	Analyst / in
Berenberg Bank	Anna Patrice
Deutsche Bank	Adrian Rott
DZ Bank	Thomas Maul
Hauck & Aufhäuser	Christian Schwenkenbecher
Kepler Cheuvreux	Craig Abbott
Landesbank Baden-Württemberg	Thomas Hofmann
M.M. Warburg	Thilo Kleibauer
Metzler	Christian Bruns
Montega	Timo Buss
Quirin Bank	Felix Lutz



### ANPASSUNG DER DIVIDENDENPOLITIK

Am 06. Mai 2015 fand in Ludwigsburg die 16. ordentliche Hauptversammlung der TAKKT AG statt, die von rund 300 Aktionären und Gästen besucht wurde. Die Hauptversammlung beschloss die Zahlung einer unveränderten Dividende von 0,32 Euro je Aktie für das Geschäftsjahr 2014 bei einer Gesamtausschüttung von 21,0 Millionen Euro. Die Ausschüttungsquote für das Geschäftsjahr 2014 lag bei 32 Prozent. Im März 2016 haben Vorstand und Aufsichtsrat eine zu den Vorjahren geänderte Dividendenpolitik beschlossen, wonach die Ausschüttungsquote zukünftig in einem Korridor zwischen 35 und 45 Prozent des Periodenergebnisses festgelegt werden soll. TAKKT strebt damit einen möglichst stetigen und verlässlichen Dividendenstrom an und will die Aktionäre damit noch stärker am Erfolg beteiligen. Für das Geschäftsjahr 2015 werden Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung im Mai 2016 daher vorschlagen, eine Dividende von 0,50 Euro je Aktie zu zahlen. Dies entspräche einer Ausschüttungsquote von 40 Prozent des Periodenergebnisses 2015.

Auf der Hauptversammlung im Mai 2015 wurden alle Punkte der Tagesordnung von der Hauptversammlung mit großer Mehrheit angenommen. Die detaillierten Abstimmungsergebnisse sind unter [www.takkt.de](http://www.takkt.de) im Bereich Hauptversammlung abrufbar. Auf der Hauptversammlung wurde darüber hinaus Frau Dr. Dorothee Ritz, Geschäftsführerin Microsoft Österreich, Wien, mit großer Mehrheit in den Aufsichtsrat gewählt. Sie war am 13. Oktober 2014 vom Amtsgericht Stuttgart in den Aufsichtsrat bestellt worden.

### FINANZKALENDER 2016

Der Finanzkalender für das Börsenjahr 2016 ist auf der letzten Seite dieses Geschäftsberichts abgebildet und regelmäßig in aktualisierter Form auf der TAKKT-Website abrufbar.

### KONTAKT INVESTOR RELATIONS

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

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

# BERICHT DES AUFSICHTSRATS

---



**Stephan Gemkow**

*Vorsitzender des Aufsichtsrats*

*Sehr geehrte Damen und Herren,*

2015 konnte TAKKT erneut ein profitables Wachstum zeigen und die Stärken seiner Portfoliostrategie umsetzen. So waren einerseits gute organische Zuwächse zu verzeichnen, andererseits lieferten die beiden Akquisitionen von Post-Up Stand und BIGDUG im abgelaufenen Geschäftsjahr erste Umsatz- und Ergebnisbeiträge. In Nordamerika sahen wir eine Fortsetzung der sehr positiven Entwicklung aus dem Vorjahr, in Europa entwickelte sich das Geschäft nach einem verhaltenen Jahresauftakt leicht positiv. Im Zuge der konzernweiten strategischen Initiative DYNAMIC, mit der sich TAKKT vom klassischen Versandhändler zum Multi-Channel-PLUS-Unternehmen weiterentwickelt, konnten weitere Projekte abgeschlossen werden. Der Aufsichtsrat hat das Unternehmen und den Vorstand wie gewohnt eng begleitet und unterstützt.

## **GESCHÄFTSVERLAUF UND PERSONALÄNDERUNGEN**

Der Aufsichtsrat tagte im Geschäftsjahr 2015 siebenmal. Dabei handelte es sich um vier reguläre und drei außerordentliche Sitzungen, darunter eine Strategieklausur. Gegenstand der Sitzungen waren v.a. der aktuelle Geschäftsverlauf und die strategische Weiterentwicklung des Konzerns mit den entsprechenden Projekten. Darüber hinaus befasste sich der Aufsichtsrat mit den Akquisitionen von Post-Up Stand und BIGDUG, der Möglichkeit weiterer Unternehmenserwerbe, der Akquisitionsstrategie sowie der Bedeutung der Digitalisierung für das Geschäftsmodell der TAKKT AG. Weitere Themen waren die Planung der Geschäftsentwicklung, die Risikolage inklusive der Quantifizierung der wesentlichen Risiken, das Risikomanagementsystem, das interne Kontrollsystem und die Tätigkeit der Revision. Auf der Agenda standen zudem wichtige Fragen der Corporate Governance und Compliance.

Der Personalausschuss tagte im Berichtsjahr viermal. Themen waren dabei die Ausgestaltung der Vorstandsvergütung im Rahmen des bestehenden Vergütungssystems, die Zielgröße des Frauenanteils für Aufsichtsrat und Vorstand, die Regelgrenzen für die Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat sowie die

---

Nachfolgeplanung im TAKKT-Konzern. Entsprechende Empfehlungen wurden dem Aufsichtsrat zur Erörterung und Beschlussfassung vorgelegt.

Nachdem Frau Dr. Dorothee Ritz bereits im Oktober 2014 gerichtlich als Aufsichtsratsmitglied bestellt wurde, haben die Aktionäre Frau Dr. Ritz in der 16. ordentlichen Hauptversammlung am 06. Mai 2015 als Aufsichtsrätin in diesem Amt bestätigt.

#### KONSTRUKTIVE UND PARTNERSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT

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

#### AM CORPORATE GOVERNANCE KODEX ORIENTIERT

Der Aufsichtsrat legt Wert darauf, seine Kontrollaufgaben kontinuierlich und intensiv zu erfüllen. Diese Selbstverpflichtung wird seine Tätigkeit auch in Zukunft prägen, denn sie liefert einen wichtigen Beitrag zur verantwortungsvollen Unternehmensführung bei TAKKT. In diesem Zusammenhang haben Vorstand und Aufsichtsrat zum 31. Dezember 2015 erneut die Entsprechenserklärung zu den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK) unterzeichnet. Weitere Erläuterungen hierzu finden sich im Corporate-Governance-Bericht dieses Geschäftsberichts und auf der TAKKT-Website. In der Septembersitzung des Aufsichtsrats wurde über die Zielgröße des Frauenanteils in Aufsichtsrat und Vorstand der TAKKT AG entschieden. In der Dezembersitzung wurde gemäß der Neufassung des DCGK eine Regelgrenze von drei Amtszeiten für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat festgelegt. Eine begründete Abweichung von dieser Verfahrensweise im Einzelfall bleibt vorbehalten und stellt keine Abweichung von der Regelgrenze dar.

#### HÖHERE AUSSCHÜTTUNGSQUOTE

Vorstand und Aufsichtsrat haben eine Anpassung der Dividendenpolitik beschlossen und wollen künftig zwischen 35 und 45 Prozent des Periodenergebnisses ausschütten. Sie werden der Hauptversammlung im Mai 2016 daher vorschlagen, eine Dividende von 0,50 Euro je Aktie zu zahlen. Das entspricht einer Ausschüttungsquote von 40 Prozent des Periodenergebnisses. Die Aktionäre profitieren damit noch stärker als bislang unmittelbar von der guten Ertragslage und dem hohen Cashflow.

#### GENEHMIGUNG DES KONZERN- UND JAHRESABSCHLUSSES

Die Hauptversammlung hat die vom Aufsichtsrat vorgeschlagene Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ebner Stolz GmbH & Co. KG, Stuttgart, mit der Abschlussprüfung für das Geschäftsjahr 2015 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 DCGK überprüft.

Prüfungsschwerpunkte des Aufsichtsrats für den Konzernabschluss 2015 waren die Bilanzierung von Rückstellungen (ohne Pensionsrückstellungen), die steuerliche Überleitungsrechnung, die Bilanzierung von latenten Steuern und der Lagebericht, insbesondere die Berichterstattung über wesentliche finanzielle und nicht finanzielle Leistungsindikatoren. Mit Blick auf den Konzern legten die Abschlussprüfer ihren Schwerpunkt auf die Berichterstattung der ausländischen Wirtschaftsprüfer, die Goodwill-Impairment-Tests, die Kaufpreisallokationen für die erworbenen Unternehmen Post-Up Stand und BiGDUG, die

Entkonsolidierung der Plant Equipment Group, 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 Erörterung zugestimmt. Zudem prüfte und genehmigte das Gremium den Konzernabschluss, den Jahresabschluss der TAKKT AG, den zusammengefassten Lagebericht der TAKKT AG und des Konzerns sowie den Vorschlag zur Verwendung des Bilanzgewinns. Damit ist der Jahresabschluss der TAKKT AG festgestellt und der Konzernabschluss gebilligt.

#### AUFSICHTSRAT BILLIGT ABHÄNGIGKEITSBERICHT

Die Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg, hielt mit 50,2 Prozent auch im Geschäftsjahr 2015 die Mehrheit der TAKKT-Aktien. Gemäß § 312 AktG hat der Vorstand für das vergangene Geschäftsjahr daher einen Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen verfasst. Die Ebner Stolz GmbH & Co. KG, Stuttgart, hat hierzu nach § 313 AktG einen Prüfungsbericht erstellt. Die Prüfung ergab keine Beanstandungen. Der Abschlussprüfer erteilte folgenden Bestätigungsvermerk: „Nach unserer pflichtgemäßen Prüfung und Beurteilung bestätigen wir, dass erstens die tatsächlichen Angaben des Berichts richtig sind, zweitens bei den im Bericht aufgeführten Rechtsgeschäften die Leistungen der Gesellschaft nicht unangemessen hoch waren und drittens bei den im Bericht aufgeführten Maßnahmen keine Umstände für eine wesentlich andere Beurteilung als die durch den Vorstand sprechen.“ Der Aufsichtsrat hat den Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen und den entsprechenden Prüfungsbericht geprüft und gemäß § 314 AktG gebilligt. Das Gremium hatte keine Einwände gegen den Abhängigkeitsbericht und die darin enthaltene Schlusserklärung des Vorstands, die im Corporate-Governance-Bericht dieses Geschäftsberichts abgedruckt ist.

Wir danken den Aktionären der TAKKT AG dafür, dass sie uns auch im Jahr 2015 erneut ihr Vertrauen geschenkt haben. Allen Mitarbeitern des TAKKT-Konzerns danken wir für ihren anhaltend hohen Einsatz und ihre hervorragende Leistung im Jahr 2015. Dem Vorstand gilt Dank für die vertrauensvolle und partnerschaftliche Zusammenarbeit.

Stuttgart, im März 2016



Stephan Gemkow  
(Vorsitzender des Aufsichtsrats der TAKKT AG)

# MITGLIEDER DES AUFSICHTSRATS

---

**Stephan Gemkow**

Vorsitzender

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

**Dr. Johannes Haupt**

Stellvertretender Vorsitzender

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

**Dr. Florian Funck**

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

**Thomas Kniehl**

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

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

Universitätsprofessor an der  
Ludwig-Maximilians-Universität München

**Dr. Dorothee Ritz**

Geschäftsführerin Microsoft Österreich,  
Wien



# LAGEBERICHT

---

## **GESCHÄFTSMODELL**

Geschäftsfelder und Organisation	40
Unternehmensziele und -strategie	44
Steuerungssystem	47
Innovation und Entwicklung	48
Nachhaltigkeit und Mitarbeiter	52

---

## **GESCHÄFTSJAHR**

Rahmenbedingungen	57
Geschäftsverlauf	59
Umsatz- und Ertragslage	60
Finanzlage	67
Vermögenslage	70
Unternehmensperformance	72
Nachtragsbericht	75

---

## **GESCHÄFTSAUSBLICK**

Risiko- und Chancenbericht	76
Prognosebericht	85

---

## **CORPORATE GOVERNANCE**

Corporate Governance Bericht	89
Vergütungsbericht	93

---



# LAGEBERICHT DER TAKKT AG UND DES TAKKT-KONZERNS

## GESCHÄFTSMODELL

Der TAKKT-Konzern ist ein Portfolio von B2B-Spezialversandhändlern für Geschäftsausstattung. Die Rolle der TAKKT AG als Management-Holding besteht hierbei in der strategischen Führung und Begleitung der Portfoliogesellschaften sowie in der Steuerung der Gesellschaften nach denselben Wert- und Wachstumstreibern. Wesentliches Ziel der TAKKT AG ist die Sicherstellung eines langfristig stabilen, profitablen und wachstumsorientierten Portfolios von Spezialversandhändlern in unterschiedlichen und sich ergänzenden Zielmärkten, Produktfeldern und Regionen. Die Aufgaben der TAKKT AG bestehen neben der Verantwortung für die strategische Ausrichtung des Portfolios in den klassischen Holdingfunktionen wie z.B. Finanzierung, Controlling und Recht. Zudem fördert und organisiert die Holding den Know-how-Transfer zwischen den Sparten.

## GESCHÄFTSFELDER UND ORGANISATION

### B2B-SPEZIALVERSANDHANDEL FÜR GESCHÄFTSAUSSTATTUNG

Die Portfoliogesellschaften und Marken der TAKKT-Gruppe agieren in attraktiven Märkten im Bereich des B2B-Spezialversandhandels und konzentrieren sich vorwiegend auf den Verkauf langlebiger und preisstabiler Ausrüstungsgegenstände an Firmenkunden. Dabei umfassen die angebotenen Produktsortimente größtenteils Gebrauchsgüter, die Unternehmen im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit nutzen. Die TAKKT-Gesellschaften liefern 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 Marktumfeld von TAKKT lässt sich anhand verschiedener Kriterien definieren (siehe nachfolgende Tabelle). Die Gesellschaften der TAKKT-Gruppe positionieren sich in diesem Marktumfeld als B2B-Spezialversandhändler für Geschäftsausstattung mit umfassendem Serviceangebot und vorwiegend horizontaler Ausrichtung. Die Gesellschaften sind hauptsächlich in Europa und Nordamerika tätig.

Marktunterscheidung...	Marktausprägungen	TAKKT
...nach Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• B2B</li> <li>• B2C</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• B2B</li> </ul>
...nach Vertriebsarten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stationärer Handel</li> <li>• Direktvertrieb</li> <li>• Versandhandel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multi-Channel-Versandhandel</li> </ul>
...nach Sortimentsbreite	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universalisten</li> <li>• Spezialisierte Händler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spezialisierter Händler für Geschäftsausstattung</li> </ul>
...nach Branchenfokus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horizontale Ausrichtung (Produktspezialisten)</li> <li>• Vertikale Ausrichtung (Branchenspezialisten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorwiegend horizontale Ausrichtung</li> </ul>
...nach Dienstleistungsangebot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reine Distribution</li> <li>• Warenvertrieb und zusätzliche Services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Warenvertrieb und umfassendes Serviceangebot</li> </ul>

### KLARE ORGANISATIONSSTRUKTUR

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

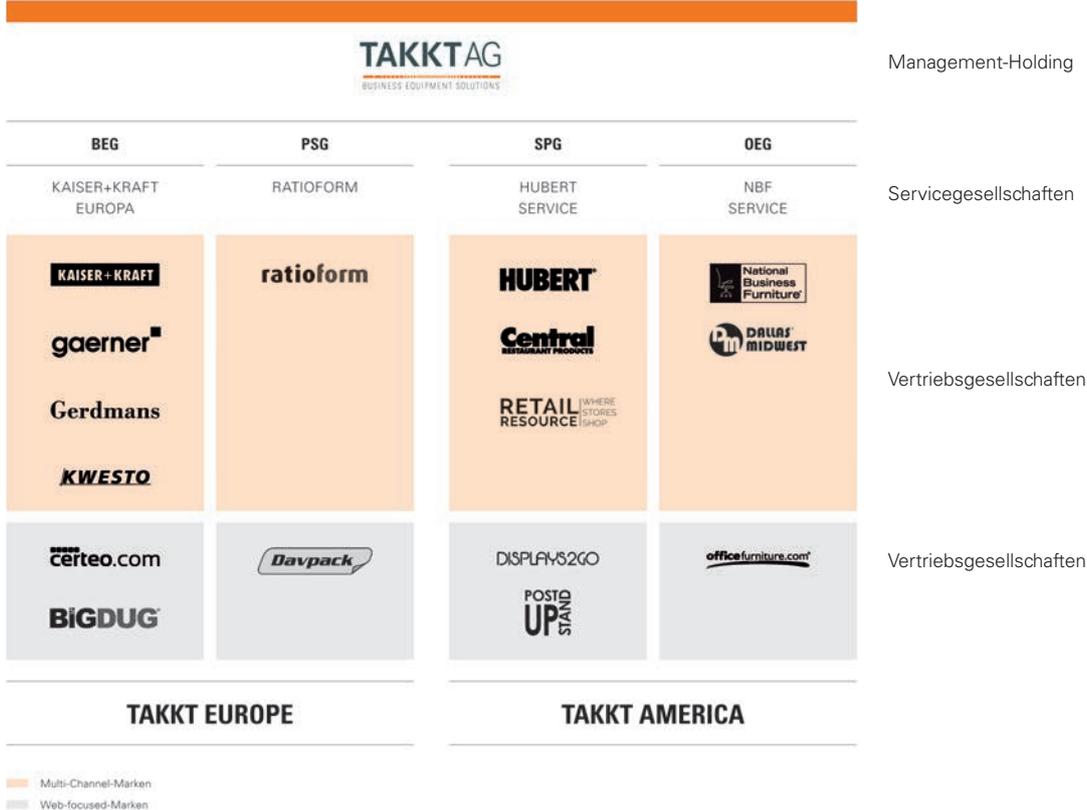
Der Konzern wird von der TAKKT AG als Management-Holding geführt, die sowohl für die Steuerung der Gesellschaften als auch für die Weiterentwicklung der Konzernstrategie verantwortlich ist. Die Portfoliogesellschaften gliedern sich in vier Sparten, die in unterschiedlichen Märkten operieren. In den einzelnen Sparten erbringen die Servicegesellschaften zentrale Dienstleistungen für die einzelnen Vertriebsgesellschaften und betreuen z.B. den Einkauf, das Marketing, die Logistik und die IT. Die Vertriebsgesellschaften sind entweder als Multi-Channel- oder als Web-focused-Marke positioniert.

Für Zwecke der Berichterstattung sind die einzelnen Sparten zu Geschäftsbereichen zusammengefasst. So gehören die Business Equipment Group (BEG) und die Packaging Solutions Group (PSG) zum Geschäftsbereich TAKKT EUROPE. Die Specialties Group (SPG) und die Office Equipment Group (OEG) sind im Geschäftsbereich TAKKT AMERICA vereint.

Der Geschäftsbereich TAKKT EUROPE verfügt nach der Akquisition von BiGDUG zum 02. Juli 2015 über mehr als 50 Standorte sowie vier Zentrallager und 15 Regionallager.

- Die Business Equipment Group (BEG) bietet als Betriebsausstatter in 23 europäischen Ländern sowie in China rund 105.000 Produkte für Transport-, Betriebs-, Lager- und Büroausstattung an. Durch die Akquisition des führenden Online-Händlers für Betriebsausstattung in Großbritannien, BiGDUG, wurde die Diversifizierung der Sparte noch weiter vorangetrieben. Zu den Kunden der BEG zählen sowohl Industrieunternehmen wie z.B. Auto-

## Unternehmensstruktur



bilzulieferer als auch Unternehmen aus den Bereichen Dienstleistung und Handel sowie öffentliche Einrichtungen. Exemplarische Produkte sind etwa Palettenhubwagen, Universalschränke oder Drehstühle, aber auch Spezialprodukte wie Umweltschränke oder Gefahrstoffbehälter. Die BEG verfolgt eine weitestgehend zentralisierte Lagerstrategie und setzt auf drei Zentrallager, ergänzt durch fünf Regionallager für die Auslieferung von Produkten, die sich stärker am lokalen Bedarf orientieren.

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

Der Geschäftsbereich TAKKT AMERICA verfügt nach dem Verkauf der Sparte PEG mit Wirkung zum 30. Januar 2015 und der Akquisition der Gesellschaft Post-Up Stand zum 01. April des Berichtsjahres über knapp 20 Standorte und verfolgt aufgrund der räumlichen Größe des Marktes auf Spartenebene eine weniger zentralisierte Lagerstandortstrategie als die BEG innerhalb von TAKKT EUROPE. Um eine zügige Belieferung in den unterschiedlichen Regionen zu gewährleisten, betreibt TAKKT AMERICA neun Zentrallager und ein Regionallager.

- Die Specialties Group (SPG) vertreibt als Spezialist für Gastronomieausstattung und Verkaufsförderung rund 196.000 Artikel und Einrichtungsgegenstände für Hotels, Restaurants und den Einzelhandel in den USA und Kanada sowie in drei Ländern Europas. Exemplarische Produkte sind etwa Buffet- und Küchenausstattung sowie Verkaufsdiskontrollen. Zudem vertreibt die Sparte über die neue Konzerngesellschaft Post-Up Stand Roll-Up-Displays, mobile Messestände und Werbebanner, die kundenindividuell bedruckt werden. Die verschiedenen Gesellschaften der SPG nutzen in Summe sechs Zentrallager und ein Regionallager.

- Die Office Equipment Group (OEG) bietet in den USA und Kanada rund 21.000 Büromöbelprodukte an. Zu den Kunden zählen neben Unternehmen auch Behörden, der Gesundheitssektor, Schulen und Kirchen. Exemplarische Produkte sind etwa Bürostühle und Schreibtische, Konferenztische oder Möbel für den Empfangsbereich. Die OEG betreibt drei Zentrallager, die die Kunden in jeweils unterschiedlichen Regionen der USA beliefern.

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

**MEHR-MARKEN-STRATEGIE UND EFFIZIENTE KUNDENANSPRACHE ALS ERFOLGSFAKTOREN**

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

- Multi-Channel-Marken kombinieren das klassische Kataloggeschäft, das eher mittelgroße und größere Unternehmen anspricht, mit einem Online-Angebot und – wo sinnvoll – mit Mitarbeitern für telefonische Ansprache und Außendienst zu einem integrierten Ansatz. Der Kunde kann zwischen verschiedenen Kanälen wählen. Sobald der Auftrag im Warenwirtschaftssystem erfasst ist, wird er nach einheitlichen Prozessen abgewickelt. Bei Großkunden können Produktsor-

timente zudem digital in deren hauseigene IT-Systeme eingestellt werden. Durch solche individuell zugeschnittenen E-Procurement-Lösungen können die TAKKT-Gesellschaften direkt auf die individuellen Systeme der Kunden eingehen, was die Transaktionskosten beim Besteller zusätzlich reduziert. Der Kunde kann sich ein Sortiment regelmäßig bezogener Waren zusammenstellen und erhält Einblicke in die Bestellhistorie sowie einen detaillierten Überblick über seine Geschäftsbeziehung zur TAKKT-Gesellschaft. Durch E-Procurement gelingt es TAKKT, einen echten Mehrwert für die Kunden zu schaffen und gleichzeitig eine nachhaltige Kundenbeziehung aufzubauen und weiterzuentwickeln.

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

Mehrwert für den Kunden	
Hochwertige Produkte und übersichtliche Präsentation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionelle Vorauswahl aus einem breiten Marktangebot</li> <li>• Strenge Qualitätskontrollen für alle Produkte</li> <li>• Komfortable, nutzerfreundliche und kundenspezifische Präsentation auf verschiedenen Kanälen</li> <li>• Medienneutrale Aufbereitung der Produktinformationen</li> <li>• Breites Sortiment von hochwertigen Eigenmarken</li> </ul>
Einfache Bestellung und schnelle Lieferung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenbestellung über individuell optimalen Kanal</li> <li>• Bessere Vernetzung der Bestellkanäle durch Digitalisierung</li> <li>• Schnelle Lieferung über länderspezifische Logistikpartner</li> <li>• Sofortige Verfügbarkeit der meisten Produkte</li> </ul>
Individuelle Angebote	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenberatung durch Vertriebsmitarbeiter über verschiedene Kanäle und Medien</li> <li>• Individuelle Angebote und Begleitung des Auswahlprozesses</li> </ul>
Kundenindividuelle Lösungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sonderanfertigungen möglich, sofern keine unmittelbare Lösung für kundenspezifische Anfrage vorhanden</li> </ul>
Betreuung von Projekten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinierung kundenspezifischer Projekte durch Tele- und Field Sales-Mitarbeiter</li> <li>• Berücksichtigung besonderer Serviceanforderungen (z.B. bei der Ausstattung mehrerer Standorte)</li> </ul>
Lange Garantiezeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In der Regel Garantiezeiten über die gesetzlichen Anforderungen hinaus, bei Eigenmarken bis zu zehn Jahre</li> <li>• Nachkaufgarantie über mehrere Jahre</li> </ul>

### MEHRWERT FÜR DEN KUNDEN – ÜBER REINEN VERSANDHANDEL HINAUS

Die Gesellschaften der TAKKT-Gruppe bewegen sich in einer attraktiven Marktnische. Im B2B-Versandhandel betrachtet der Kunde den Preis im Verhältnis zu einem Paket aus Produkt, Qualität und Service. Guter Versandhandel bedeutet für ihn, qualitativ hochwertige Produkte schnell finden und einfach bestellen zu können. Darüber hinaus erwartet er ein hohes Maß an Service rund um das eigentliche Produkt. Genau auf diesem Gebiet liegt die Stärke der Konzerngesellschaften. Der Service, den die TAKKT-Gesellschaften ihren Kunden bieten, um sie langfristig zu binden, umfasst insbesondere die in der Tabelle auf S. 42 aufgeführten Leistungen.

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

### ATTRAKTIVE MARKTNISCHE

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

- TAKKT nutzt eine äußerst fragmentierte Lieferantenbasis von Produktspezialisten und pflegt langjährige und eingespielte Lieferantenbeziehungen. Auch auf der Kundenseite ist TAKKT breit diversifiziert, d.h. TAKKT beliefert Kunden unterschiedlicher Größe und Branchen und ist daher relativ unabhängig von einzelnen Großaufträgen oder Großkunden.

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

### MARKTENTWICKLUNGEN FÖRDERN BEWÄHRTES GESCHÄFTSMODELL

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

Markttrends bei Kunden	Wettbewerbsstärke TAKKT-Portfoliogesellschaften
<b>Konzentration auf wenige Lieferanten:</b> Insbesondere Geschäftskunden wollen Komplexität reduzieren und suchen nach verlässlichen, langfristigen Partnerschaften.	Sortimentsangebot aus einer Hand samt umfangreicher Vorauswahl.
<b>Fokus auf Prozesskosten:</b> Bei Artikeln mit geringem Warenwert steht ein geringer Bestellaufwand im Vordergrund.	Bündelung des Angebots hunderter Lieferanten, übersichtliche Präsentation von Qualitätsprodukten und schnelle Lieferung.
<b>Vermehrte Nutzung digitaler Bestellsysteme:</b> Kunden erwarten zunehmend elektronische und mit den eigenen Systemen vernetzbare Bestellmöglichkeiten.	Angebot an E-Commerce-Lösungen vom klassischen Webshop bis zur elektronischen Einbindung des Produktangebots in das Warenwirtschaftssystem des Kunden.
<b>Nutzung einer Vielzahl von Kanälen:</b> Die Kanäle werden zur Informationsbeschaffung und für die Bestellung genutzt.	Kombinierung und Integration aller Vertriebskanäle im Multi-Channel-Marketing sowie einheitliche Bestellabwicklung über effiziente IT-Systeme.
<b>Internationale Aufstellung:</b> Unabhängig vom Standort möchten Kunden auf bewährte Dienstleister und Produkte zugreifen.	Kundennähe mit mehr als 50 Vertriebsgesellschaften in über 25 Ländern.
<b>Berücksichtigung des Nachhaltigkeitsaspekts:</b> Bei der Wahl der Geschäftspartner spielen ökologische und soziale Aspekte eine zunehmende Rolle.	Konzernweite, alle Prozesse umfassende Nachhaltigkeitsstrategie.

## UNTERNEHMENSZIELE UND -STRATEGIE

Angesichts des Ziels, der weltweit führende B2B-Spezialversandhändler für Geschäftsausstattung zu sein, vereint der TAKKT-Konzern spezialisierte Gesellschaften mit unterschiedlichen Stärken zu einem Portfolio. Dabei setzen die Konzerngesellschaften die Marketing- und Vertriebskanäle Print, Online, Tele und Field im Rahmen eines Multi-Channel-PLUS-Ansatzes ein. TAKKT will zudem bis Ende 2016 in Sachen Nachhaltigkeit Vorbild der Branche sein. In der nachstehenden Übersicht sind die strategischen Ziele des TAKKT-Konzerns dargestellt. Sie sind gegenüber dem Vorjahr unverändert.

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

### PROFITABEL WACHSEN

In den vergangenen 15 Jahren wurde nahezu jährlich eine Neugründung oder Akquisition durchgeführt. Dieses Expansionstempo plant TAKKT auf lange Sicht beizubehalten, wobei der Fokus künftig noch stärker auf Unternehmenskäufe ausgerichtet sein wird. 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. Die TAKKT-Vertriebsgesellschaften entwickeln ihre E-Commerce-Aktivitäten daher konsequent weiter und intensivieren z.B. den Aufbau kundenindividueller

E-Procurement-Systeme und das Content Management im Webshop. Darüber hinaus nutzt der Konzern Instrumente wie SEO (Search Engine Optimization) und SEA (Search Engine Advertising), um bei Suchmaschinenanfragen für die Kunden im Internet eine hohe Visibilität zu erreichen. Mit einem Anteil des Auftragseingangs über E-Commerce von 36,5 Prozent hat TAKKT 2015 das erste Mal einen Wert im Zielkorridor von 35 bis 45 Prozent erreicht.

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

re Konzerngesellschaften bieten über sogenannte Leistungs- marken Produkte an, die mindestens dem Industriestandard entsprechen oder sogar einem höheren Qualitätsanspruch gerecht werden. Diese Marken verbessern die Kundenbindung und erzielen in der Regel überdurchschnittliche Margen. Das Unternehmen verfolgt das Ziel, den Anteil des Umsatzes mit Eigenmarken bis Ende 2016 von heute 16,3 Prozent auf dann 20 bis 25 Prozent zu erhöhen.

- Verstärkung der Digitalisierungsaktivitäten: Die zunehmende Digitalisierung hat wesentlichen Einfluss auf das Kaufverhalten der Kunden und deren Erwartungshaltung an die Auftragserfüllung. Bestellungen werden einerseits zunehmend über E-Commerce-Kanäle ausgelöst, andererseits möchte der Kunde beispielsweise jederzeit über den Bestellprozess informiert sein und immer schneller seine Ware erhalten. TAKKT möchte daher die Digitalisierung im Unternehmen weiter vorantreiben und wird 2016 eine digitale Agenda mit konkreten Digitalisierungsaktivitäten entlang der Wertschöpfungskette entwickeln. Ziel ist es, Maßnahmen abzuleiten und diese in der Organisation zu verankern. TAKKT schafft damit die technologischen und organisatorischen Voraussetzungen, um auch in Zukunft das beste Einkaufserlebnis für seine Kunden zu bieten.
- 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.

Weitergehende Ausführungen zur Umsetzung des organischen Wachstumsziels über die Initiative DYNAMIC sowie unseren Digitalisierungsaktivitäten finden sich im Abschnitt Innovation und Entwicklung auf den Seiten 48 bis 52.

Zudem soll der Konzern durch Akquisitionen wachsen. Potentielle Übernahmekandidaten gliedern sich in drei Bereiche: Kleinere Gesellschaften, die einen Umsatz im niedrigen zweistelligen Millionen Euro Bereich erwirtschaften und ein starkes, aber bereits profitables Wachstum aufweisen, sind neu im Fokus der Akquisitionsstrategie. Unternehmen mittlerer Größe, die bereits eine marktführende Position besitzen, bilden als Plattformakquisition den Ausgangspunkt für weiteres organisches Wachstum oder strategische Zukäufe. Schließlich sind noch große Unternehmen ebenfalls als Akquisitionsziel denkbar, wenngleich mit einer deutlich geringeren Eintrittswahrscheinlichkeit.

Oftmals befinden sich die für TAKKT interessanten Unternehmen in Familienbesitz. Vor diesem Hintergrund pflegt TAKKT langfristige Kontakte zu möglichen Zielunternehmen. Um jederzeit handlungsfähig zu sein, stehen für kleinere und mittelgroße Unternehmenserwerbe fortwährend ausreichende Kreditlinien zur Verfügung. Bei der Entscheidung über eine Akquisition spielen zudem folgende Aspekte eine Rolle:

- Für die Zielgesellschaft wird eine positive Entwicklung der geschäftsspezifischen Wert- und Wachstumstreiber erwartet, die TAKKT zur Steuerung der Tochtergesellschaften heranzieht. Die EBITDA-Marge sollte mindestens im TAKKT-Zielkorridor liegen oder zumindest mittelfristig das Potenzial besitzen, sich dorthin zu entwickeln.
- Die Zielgesellschaft ist ein etabliertes 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, das Produktportfolio auszubauen, neue Kundengruppen zu erschließen oder regional zu expandieren und damit weiter zu diversifizieren. Zudem achtet TAKKT darauf, durch eine Akquisition möglichst neues Know-how zu gewinnen, wie z.B. in den Bereichen Field Sales (NBF 2006), Telesales (Central 2009), Online Marketing und Direktimporte aus Asien (GPA 2012), integrierter Multi-Channel-Vertrieb (Ratioform 2012), kundenspezifische Anpassung von Produkten (Post-up Stand 2015) oder preisgünstige Einstiegsproduktsegmente (BiGDUG 2015).

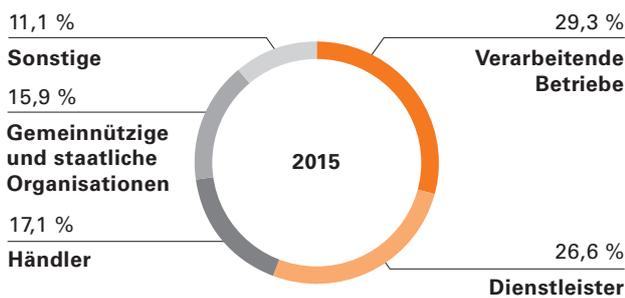
Um einen Wertzuwachs nach Eingliederung in den Konzernverbund zu realisieren, unterstützt TAKKT die neu akquirierten Unternehmen bei der Fortsetzung und Forcierung ihres Wachstumskurses, hilft bei der Expansion des Geschäftsmodells in neue Märkte und fördert z.B. den Austausch von Organisations-, Logistik-,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

#### RISIKEN DIVERSIFIZIEREN

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

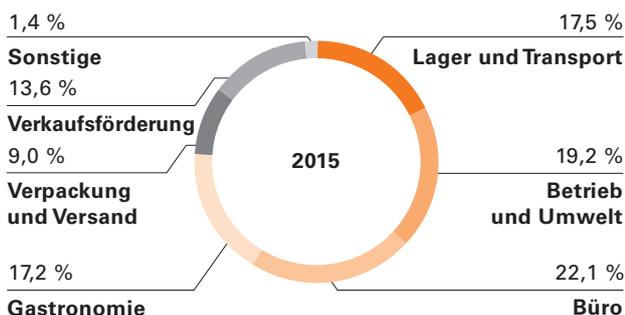
Auf Kundenebene bedient das Unternehmen verarbeitende Betriebe, Händler, Dienstleister sowie gemeinnützige und staatliche Organisationen, um zyklische Schwankungen einzelner Zielgruppen auszugleichen. Bestellungen verarbeitender Betriebe – das ursprüngliche Stammgeschäft des TAKKT-Konzerns – stehen noch hinter knapp einem Drittel des Umsatzvolumens, wobei der Anteil der übrigen Kundengruppen in den vergangenen 15 Jahren kontinuierlich zugenommen hat. Mittelfristig verfolgt der Konzern das Ziel, ausgewogene 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.

**Diversifikation von Kundengruppen**



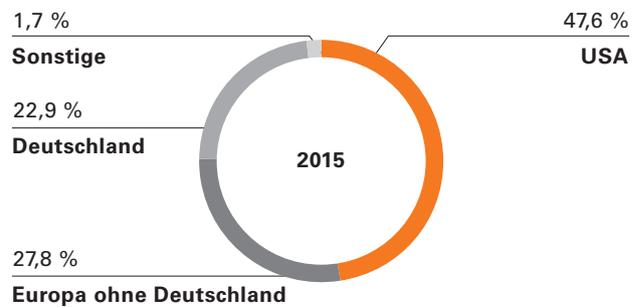
Auf Produktebene unterscheidet TAKKT zwischen Produkten für Betrieb & Umwelt, Lager & Transport, Büro, Verpackung & Versand, Gastronomie und Verkaufsförderung. TAKKT streut hier breit, um Schwankungen der Nachfrage aktiv entgegenzuwirken. Das Unternehmen hat sein Produktportfolio durch die Akquisitionen von Hubert (2000), NBF (2006), Central (2009), GPA (2012), Ratioform (2012) und Post-Up Stand (2015) gezielt auf Produktgruppen für Gastronomie, Verkaufsförderung, nordamerikanische 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 und China. Insbesondere der Anteil des US-Geschäfts hat seit 2000 deutlich zugenommen. Regional zu diversifizieren, hat sich in der Vergangenheit als Stütze des TAKKT-Portfolios erwiesen. Konjunkturelle Schwankungen in bestimmten Zielmärkten können so teilweise durch gegenläufige Entwicklungen in anderen Regionen kompensiert werden. Der Konzern wird diesen Weg fortführen und verfolgt das Ziel, dauerhaft auf mindestens zwei Kontinenten signifikante Umsatzbeiträge zu erzielen.

**Diversifikation von Regionen**



**NACHHALTIG HANDELN**

Der Versandhandel ist deutlich ressourcenschonender als der stationäre Handel. Somit ist das TAKKT-Geschäftsmodell per se bereits nachhaltiger als andere Wettbewerbsmodelle. Nachhaltigkeit ist für TAKKT folglich nicht neu. Darüber hinaus gehört es im Konzern seit jeher zur unternehmerischen Tradition, mit allen Ressourcen behutsam umzugehen. TAKKT hat das Ziel der Nachhaltigkeit – die langfristige Balance zwischen wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Belangen – seit dem Jahr 2011 explizit als Teil der Unternehmensstrategie verankert und will in der Branche bis Ende 2016 weltweit Vorbild werden.

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

Die Ziele und wesentlichen Maßnahmen des TAKKT-Konzerns zur Nachhaltigkeit sind im Abschnitt Nachhaltigkeit und Mitarbeiter auf den Seiten 52ff. dieses Geschäftsberichts und im kürzlich erschienenen Nachhaltigkeitsbericht dargestellt.

## STEUERUNGSSYSTEM

### EINHEITLICHE KENNZAHLEN ZUR STEUERUNG DER SPARTEN UND EINZELGESELLSCHAFTEN

Der Kern des Geschäftsmodells der TAKKT-Gesellschaften ist trotz unterschiedlicher Ausrichtung hinsichtlich Regionen, Sortimenten, Kundengruppen und Vertriebsansätzen vergleichbar. Daher steuert das Management den Konzern und die einzelnen Sparten sowie alle Tochtergesellschaften nach den gleichen Wert- und Wachstumstreibern. Entwickeln sich die Kenngrößen einer Konzerngesellschaft nicht zufriedenstellend, reagiert das TAKKT-Management zeitnah mit entsprechenden Initiativen und Gegenmaßnahmen. Zu diesem Zweck werden alle unten genannten internen Steuerungskennzahlen regelmäßig an den Vorstand berichtet.

- Die organische Umsatzentwicklung des TAKKT-Konzerns dient als Maß für das Wachstum der Gesellschaft ohne die Zurechnung von Unternehmenskäufen und Unternehmensverkäufen oder den Einfluss schwankender Wechselkurse. Die kurzfristige Umsatzentwicklung ist von konjunkturellen Zyklen beeinflusst. Auf lange Sicht will TAKKT mit Hilfe der Wachstumsinitiativen eine durchschnittliche organische Umsatzsteigerung von vier bis fünf Prozent erzielen.
- Der organische Umsatzverlauf resultiert aus der Entwicklung der Wert- und Wachstumstreiber Anzahl der Aufträge und durchschnittlicher Auftragswert. Beide Größen unterliegen zyklischen Schwankungen im Konjunkturverlauf und werden zudem strukturell durch Akquisitionen oder Desinvestitionen beeinflusst. Auf lange Sicht und bereinigt um diese Effekte beabsichtigt TAKKT, die Anzahl der Aufträge jährlich um zwei bis vier Prozent zu steigern. Der durchschnittliche Auftragswert soll mindestens in Höhe der Inflationsrate wachsen.
- Der Rohertrag errechnet sich durch Abzug des Materialaufwands (Wareneinsatz und Frachtaufwand) von den Umsatzerlösen, addiert um weitere, in der Höhe nicht relevante Bestandsveränderungen und aktivierte Eigenleistungen. Die TAKKT-Gruppe erzielt eine Rohertragsmarge, also einen Rohertrag im Verhältnis vom Umsatz, von über 40 Prozent und hat den Anspruch, diese Marge auch künftig stabil zu halten. Hintergrund ist die Ausrichtung am Kundennutzen und die Erbringung vielseitiger Zusatzleistungen im Vergleich zur bloßen Distribution der Waren.
- Als wichtigster Maßstab für die operative, kurzfristige Ertragskraft der einzelnen Konzerngesellschaften dient die EBITDA-Marge, da in dieser Kennzahl Effekte aus länderspezifisch unterschiedlichen Steuersätzen und Finanzierungsstrukturen keine Rolle spielen. Da Abschreibungen auf das langfristige Vermögen bei dieser Kennziffer nicht berücksichtigt werden, lassen sich auch bestehende mit neu akquirierten Gesellschaften direkt vergleichen. TAKKT hat für die EBITDA-Marge des Konzerns einen langfristigen Zielkorridor von 12 bis 15 Prozent definiert.
- Der TAKKT-Cashflow errechnet sich aus dem EBITDA, abzüglich des Finanzergebnisses und der tatsächlichen Steuern vom Einkommen und Ertrag. Diese Größe zeigt den in der Berichtsperiode erwirtschafteten operativen Cashflow vor Effekten aus der Veränderung des kurzfristigen Nettoumlaufvermögens. Die TAKKT-Cashflow-Marge soll dabei über acht Prozent betragen.
- Der Kapitalbedarf für Erhaltung, Erweiterung und Modernisierung des Geschäftsbetriebs ist bei den etablierten Gesellschaften des TAKKT-Konzerns vergleichsweise gering. Entsprechend liegt die Investitionsquote im langjährigen Durchschnitt zwischen ein und zwei Prozent vom Umsatz. In Geschäftsjahren, in denen z.B. die Lagerkapazitäten einer Sparte signifikant erweitert werden, liegt diese Quote 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 entspricht der Bilanzsumme, reduziert um die nicht-zinstragenden

kurzfristigen Verbindlichkeiten sowie die passiven latenten Steuerverbindlichkeiten. Insgesamt erlaubt der TAKKT Value Added eine Aussage zum Wertbeitrag des Konzerns nach Berücksichtigung der Fremd- und Eigenkapitalkosten, d.h. nach Erfüllung der Renditeansprüche der Fremd- und Eigenkapitalgeber. TAKKT strebt einen signifikant positiven Wertbeitrag an.

### INTERNE COVENANTS ZUR STEUERUNG DER FINANZSTRUKTUR

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

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

Die internen Covenants sind nicht in Kreditverträgen vereinbart, sondern dienen ausschließlich der internen Steuerung, um die finanzielle Solidität des Konzerns zu bewahren. Aus den Kennzahlen lässt sich auch der finanzielle Spielraum für Akquisitionen ableiten.

## INNOVATION UND ENTWICKLUNG

Als Handelsunternehmen betreibt TAKKT keine klassische Forschung und Entwicklung wie etwa technologieorientierte Hersteller. Das Marktumfeld, in dem sich TAKKT als B2B-Spezialversandhändler für Geschäftsausstattung bewegt, unterliegt jedoch einem ständigen Wandel. Von besonderer Bedeutung ist dabei die Digitalisierung, die für das Geschäftsmodell der TAKKT-Gesellschaften schon seit vielen Jahren zentral ist und auch in Zukunft viele Chancen bietet. Immer größer werdende Datenmengen, höhere Bandbreiten und neue Endgeräte als technische Treiber haben auch auf gesellschaftlicher Ebene zu Verhaltensänderungen geführt. Kunden werden zunehmend anspruchsvoller, die Zusammenarbeit von Einkauf und Lieferanten wird durch digitale Schnittstellen effizienter, neue Beschaffungs-, Lager- und Absatzprozesse setzen sich durch. Daher wird TAKKT 2016 eine digitale Agenda mit konkreten Digitalisierungsaktivitäten entwickeln. Der Konzern arbeitet zudem daran, Sortimente, Prozesse, Services und Marktbearbeitung weiterzuentwickeln und die künftigen Erfordernisse des Marktes zu antizipieren, noch bevor sie zum allgemeinen Standard geworden sind. Im Rahmen der laufenden Wachstums- und Modernisierungsinitiative DYNAMIC, die diese Themenbereiche unter anderem in Form von Projekten abdeckt, konnten im Berichtsjahr weitere Fortschritte erzielt werden. TAKKT kommt somit bezüglich des Ziels, ein Multi-Channel-PLUS-Unternehmen zu werden, weiter gut voran.

### INNOVATIONSFORMATE

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

### Definition und Zielwerte der finanziellen Steuerungskennzahlen

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

- **Interner Wissenstransfer:** Die Unternehmensführung fördert den konzerninternen Know-how-Transfer. Sie motiviert die Mitarbeiter, ihr Wissen nach dem Motto „Lernen von den Besten“ mit den Kollegen v.a. der übrigen Sparten zu teilen. Wichtig und ergiebig ist dies deshalb, weil die Gesellschaften des TAKKT-Konzerns mit Blick auf Vertriebs- und Marketingansätze, Produktsortimente oder Kundengruppen teils unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Auf der jährlichen FUTURE@TAKKT Group Conference tauschen sich die Führungskräfte der Konzerngesellschaften über Best-Practice-Lösungen aus. Der Einfluss der Digitalisierung auf die Wertschöpfungskette der einzelnen Gesellschaften bildete den Schwerpunkt der Konferenz im Berichtsjahr.
- **Austausch mit externen Experten:** Die Unternehmensführung initiiert den regelmäßigen Dialog zwischen externen Experten und den Mitarbeitern innerhalb der TAKKT-Gruppe („Outside-In-Ansatz“). Ein- bis zweimal pro Jahr findet dazu in Zusammenarbeit mit dem Beirat der TAKKT AG das TAKKT-Forum statt. Zusammen mit hochrangigen externen Referenten erörtern Top-Führungskräfte und der Beirat der TAKKT AG dort Kernfragen der Marktentwicklung. Kernthema des TAKKT-Forums im Jahr 2015 war Digitalisierung.
- **Marktanalysen und -umfragen:** TAKKT bezieht regelmäßig externe Spezialisten in die Markt- und Kundenanalysen ein. Damit wird die Methodenkompetenz kontinuierlich weiterentwickelt. So analysiert TAKKT z.B. mit einem Marktforschungsinstitut das Kundenverhalten einzelner Gesellschaften und vergleicht dieses über längere Zeiträume sowie über verschiedene Gesellschaften hinweg.
- **Stakeholder-Dialoge:** TAKKT tauscht sich mit den Stakeholdern des Unternehmens regelmäßig über deren Anforderungen und Bedürfnisse aus. Zu diesem Zweck finden etwa Kundenbefragungen, Lieferantentage, Mitarbeiterumfragen und Investor-Relations-Aktivitäten statt. Die Ergebnisse aus diesem Austausch integriert TAKKT in die Unternehmensentwicklung. Auf diesem Wege wurden beispielsweise die Maßnahmen abgeleitet, die in der Nachhaltigkeitsberichterstattung des TAKKT-Konzerns regelmäßig dokumentiert sind.

#### AUF DEM WEG ZUM MULTI-CHANNEL-PLUS-UNTERNEHMEN

Im Rahmen der strategischen Wachstumsinitiativen setzt TAKKT insbesondere auf den Ausbau der Multi-Channel-Aktivitäten. Hintergrund dieses Ansatzes ist die Feststellung, dass sich das Verhalten der Kunden weltweit verändert. Noch vor einigen Jahren dominierte der Katalog als Vertriebsmedium. Heute kann ein

Unternehmen bei der Suche nach Produkten auf deutlich mehr Informationsquellen zurückgreifen. So spielen heute digitale Medien und Angebote von Unternehmen wie Webshops und Blogs für den Kunden eine größere Rolle im Informations- und Beschaffungsprozess als dies früher der Fall war und stellen eine höhere Transparenz her. Angesichts dessen gewinnen neuere Formen des Marketings wie SEO (Search Engine Optimization) und SEA (Search Engine Advertising) stark an Bedeutung und entwickeln sich somit zu wichtigen Differenzierungsmerkmalen im Wettbewerb.

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

Aus dem Multi-Channel-Leitbild ging die konzernweite Wachstums- und Modernisierungsinitiative DYNAMIC hervor, die sich v.a. auf die Bereiche Einkauf, Marketing, Vertrieb und IT erstreckt. DYNAMIC umfasste ursprünglich rund 50 Projekte, die dezentral innerhalb der einzelnen Sparten durchgeführt wurden und werden und teilweise auf mehrere Jahre angelegt sind. Unter Berücksichtigung des Verkaufs der Plant Equipment Group umfasst die Initiative rund 40 Projekte, von denen einige bereits erfolgreich abgeschlossen werden konnten. Durch die dezentrale Vorgehensweise können die einzelnen Sparten ihren Multi-Channel-PLUS-Ansatz auf die jeweiligen Anforderungen ihrer Kundensegmente einerseits und regionale Besonderheiten andererseits abstimmen. Dabei unterscheiden sich die Sparten in ihrem individuellen Transformationsbedarf. So sind beispielsweise sogenannte Outbound-Vertriebskanäle, wie etwa der aktive Telefonverkauf durch Anrufe beim Kunden und die persönliche Betreuung durch Mitarbeiter im Außendienst, bei bestimmten Gesellschaften innerhalb des TAKKT-Konzerns bereits fester Bestandteil des Marketings, während sie in anderen nun als Teil der DYNAMIC-Initiative forciert werden. Durch den konzerninternen Wissenstransfer profitieren die dezentralen Bereiche des TAKKT-Konzerns voneinander und können so Best-Practice-Beispiele auch spartenübergreifend anwenden.

In verschiedenen Konzernbereichen verfolgen die TAKKT-Konzerngesellschaften Projekte zur Einführung neuer Warenwirtschaftssysteme, medienneutraler Datenbanken und neuer Webshops – u.a., um eine einheitliche Datenbasis für eine gezielte

Kundenansprache und eine effizientere Ausrichtung an die Kundenbedürfnisse zu schaffen. Derartige IT-Projekte erfordern teils hohe Investitionen. Die Investitionen in die Verbesserung und Entwicklung der IT-Systeme lagen im Berichtsjahr bei 9,6 (6,8) Millionen Euro und machten damit 0,9 (0,7) Prozent des Umsatzes aus.

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

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

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

- **Anteil neuer Produkte am Auftragseingang:** TAKKT will den Anteil neuer Produkte am Auftragseingang weiter ausbauen. Als neue Produkte zählen dabei die Produkteinführungen der letzten drei Jahre, beginnend mit dem 01. Januar 2013. Sie sollen mittelfristig einen Anteil zwischen 20 und 25 Prozent des Auftragseingangs ausmachen.

- **Anteil der Eigenmarken am Auftragseingang:** Mit Eigenmarken will TAKKT die Kundenbindung verbessern und überdurchschnittliche Margen erzielen. Zudem bietet der Konzern über bestimmte Eigenmarken für neue Kunden einen preisgünstigen Einstieg in das Produktsortiment. TAKKT verfolgt deshalb das Ziel, den Anteil von Eigenmarken am Auftragseingang bis Ende 2016 auf 20 bis 25 Prozent zu erhöhen.

- **Anteil der Direktimporte am Einkaufsvolumen:** Unter Direktimporten versteht TAKKT Importe aus Ländern außerhalb des Heimatmarktes der jeweiligen Konzerngesellschaft. Im Fall der europäischen Sparten sind dies z.B. alle Länder außerhalb Europas sowie die Türkei und Osteuropa. Um die Profitabilität dauerhaft zu sichern, will TAKKT den Anteil der Direktimporte am Einkaufsvolumen bis Ende 2016 auf 10 bis 15 Prozent steigern – bei gleichbleibender Produktqualität.

- **Anteil der Web-only-Produkte am Gesamtsortiment:** Unter Web-only-Produkten versteht TAKKT Produkte, die nur im Webshop und nicht zusätzlich über Printmedien angeboten werden. Im Web lassen sich Produkte und Preise schneller an die Kundenbedürfnisse anpassen als bei Verwendung anderer Vertriebsmedien. Der Anteil der Web-only-Produkte am Gesamtsortiment soll daher bis Ende 2016 zwischen 40 und 60 Prozent liegen.

- **Anteil des über SEO erzielten Auftragseingangs über Suchmaschinen:** Online-Suchmaschinen leiten potentielle Kunden auf zwei Wegen zu Webshops weiter: Über die organischen Suchergebnisse oder bezahlte Werbeanzeigen. Durch SEO (Search Engine Optimization) können Webshops verstärkt Kunden über die organischen Ergebnisse der Suchmaschinen gewinnen. Erfolgreiches Online-Marketing kombiniert die Nutzung von SEO mit SEA (Search Engine Advertising), also der kostenpflichtigen Schaltung von Werbung in Suchmaschinen. TAKKT strebt bis Ende 2016 einen Anteil des über die organischen Ergebnisse erzielten Auftragseingangs zwischen 30 und 35 Prozent an.

- **Anteil des über E-Commerce erzielten Auftragseingangs:** E-Commerce spielt auch im B2B-Spezialversandhandel bereits eine sehr wichtige Rolle und gewinnt durch die zunehmende Verbreitung neuer Technologien und Standards, wie etwa dem E-Procurement, weiter an Bedeutung. TAKKT möchte den Auftragseingang über E-Commerce – also den Anteil der Aufträge, die über elektronische Kanäle eingehen – bis Ende 2016 auf 35 bis 45 Prozent ausbauen.

- **Anteil der Tele- und Field Sales-Aktivitäten am Auftragseingang:** Im Rahmen der Entwicklung zum Multi-Channel-PLUS-

Unternehmen sollen alle TAKKT-Gesellschaften jeweils dort präsent sein, wo sich Kunden über Produkte informieren. Dazu gehört ein noch stärkerer Fokus auf die telefonische Ansprache der Kunden (Tele Sales) und auf Mitarbeiter im Außendienst (Field Sales). Bis Ende 2016 möchte TAKKT den Anteil der Vertriebskanäle Tele und Field am Auftragseingang auf 20 bis 25 Prozent steigern.

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

- In der BEG wurden im Rahmen des Projekts „Boost“ die Webshops von KAISER+KRAFT, Gaerner und Kwesto auf eine neue Plattform umgestellt. Durch die Umstellung ist nun eine höhere Flexibilität gegeben, die eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Webshops entlang der Kundenbedürfnisse ermöglicht. Im Fokus der Aktualisierung standen ein Relaunch des Layouts und eine Implementierung weiterer anwenderfreundlicher Funktionen. Indikatoren wie Website-Besuche und abgeschlossene Bestellungen haben sich seit dem Relaunch deutlich verbessert.
- Im Rahmen des Projekts „Xperience“ bei Ratioform wurde Microsoft Dynamics als neue ERP-Software für das Warenwirtschaftssystem installiert. Dem Management stehen dadurch an zentraler Stelle zusätzliche Informationen zur Verfügung, die eine bessere Kundenbearbeitung auf einer erweiterten Datengrundlage ermöglichen. Durch ein modernes Angebotswesen und die Reduzierung der Auftragsdurchlaufzeiten können die Kunden zudem noch schneller beliefert werden.
- In der US-amerikanischen Konzerngesellschaft NBF wird der „Virtual Showroom“ betrieben. Dabei handelt es sich um einen virtuellen Ausstellungsraum, der über den Webshop von NBF erreichbar ist. Die Kunden können sich im Virtual Showroom via Live-Video-Sessions online Produkte vorführen und erklären lassen. Das Ziel dieser innovativen Verkaufsmethode besteht darin, den Kunden direkt den praktischen Nutzen der Produkte näherzubringen und damit mehr Besucher des Webshops zu überzeugen, eine Bestellung aufzugeben.
- Bei Hubert in Nordamerika wurde 2015 ein neues Lager eröffnet. Um möglichst viele Kunden in Nordamerika schnell beliefern zu können, wurde neben dem bestehenden Zentrallager im Osten der USA ein zweiter Standort im Westen gesucht

und mit Reno, Nevada, auch gefunden. Mit dem neuen Verteilerzentrum gelingt es Hubert den Kundenservice weiter zu verbessern und die Lagerkapazitäten für zukünftiges Wachstum auszubauen.

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

### DIGITALISIERUNG

Die fortschreitende Technik der Digitalisierung verändert den Unternehmensalltag, die Verfügbarkeit von Informationen und unser gesamtes Zusammenleben. Zudem hat sie wesentlichen Einfluss auf das Kaufverhalten der TAKKT-Kunden und deren Erwartungshaltung an das Unternehmen. Diese neuen Möglichkeiten möchte der Konzern noch stärker nutzbar machen. Im Rahmen von DYNAMIC wurden bereits seit 2013 erste digitale Themenbereiche wie die weitergehende elektronische Anbindung von Lieferanten angegangen. TAKKT möchte die Möglichkeiten der Digitalisierung allerdings im zweiten Schritt nun noch stärker für seine Kunden und Geschäftspartner nutz- und erlebbar machen. Daher wird TAKKT 2016 eine digitale Agenda mit konkreten Digitalisierungsaktivitäten entwickeln. Diese Aktivitäten werden dezentral erfolgen, da die einzelnen Sparten und Gesellschaften unterschiedliche Reifegrade in Sachen Digitalisierung aufzeigen. Dies lässt sich zum Beispiel mit der organisatorischen Komplexität der Geschäftseinheit oder mit dem historischen Entwicklungspfad der Gesellschaft begründen, hat aber teilweise auch operative Gründe wie z. B. Geschäftsmodellunterschiede. Die dezentralen Einheiten werden ihre Digitalisierungsaktivitäten anhand einer möglichst einheitlichen Struktur definieren. Eine solche Struktur umfasst im Wesentlichen drei Aspekte:

- **Digitalisierung der Wertschöpfungskette:** Die fortschreitende Technik sorgt dafür, dass sich das Informations- und Kaufverhalten der TAKKT-Kunden verändert. Durch die steigende Verbreitung von mobilen Endgeräten informieren sich immer mehr Kunden über Smartphones und Tablets. Sie sind es z.B. gewohnt über mobile Applikationen zusätzliche Angebote und Services offeriert zu bekommen. Für TAKKT als Unternehmen ist es wichtig, die Potenziale der Digitalisierung in allen Wertschöpfungsstufen zu erkennen und nutzbar zu machen, um das Informations- und Käuferlebnis der Kunden bestmöglich gestalten zu können. Zudem sollen mit den neuen Möglichkeiten der Digitalisierung die internen Unternehmensprozesse schneller und effizienter gestaltet werden.
- **Agile Organisationsformen:** Die Umstellung von bestehenden und die Etablierung neuer Prozesse und Aufgaben haben zur Folge, dass sich die Anforderungen an Organisation und

Mitarbeiter verändern. Um digital erfolgreich zu sein, werden z.B. neue Fähigkeiten und Kompetenzen benötigt, die intern aufgebaut bzw. von externen Dienstleistern bezogen werden müssen. Gleichzeitig können sich bestehende Aufgabenfelder von Mitarbeitern verändern oder neue Positionen und Rollen hinzukommen. Des Weiteren bedarf es technologischer Voraussetzung in Form moderner IT-Infrastruktur und innovativer Softwarelösungen, um die steigende Verfügbarkeit von Informationen sinnvoll für das Unternehmen nutzen zu können.

- **Innovative Geschäftsmodelle:** Steigende Datenmengen, höhere Bandbreiten und neue Endgeräte als Treiber der Digitalisierung bieten auch hinsichtlich der Etablierung neuer Geschäftsmodelle Potenziale. Das Denken in Netzwerken statt in Ketten nimmt zu, statt über Produkte wird stärker von Lösungen gesprochen. Auch für TAKKT als B2B-Spezialversandhändler für Geschäftsausstattung bieten sich hier Ansatzpunkte, die systematisch erkannt und umgesetzt werden. Hierzu bedarf es entsprechender Rahmenbedingungen und Expertise insbesondere in der Entwicklung und Umsetzung dieser Innovationen. So erfordert beispielsweise das durch die Digitalisierung hervorgerufene hohe Veränderungstempo vermehrt die schnelle Entwicklung und Umsetzung von Kundenlösungen, die als Prototyp für einen Markttest genutzt werden können.

In einem ersten Schritt werden 2016 die digitalen Agenden der einzelnen Sparten und Gesellschaften dezentral definiert. Daran anschließend werden in den Folgejahren die entsprechenden Maßnahmen umgesetzt.

### FORTLAUFENDE QUALITÄTSSICHERUNG

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

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

ebenso hohes Qualitätsniveau. In jährlichen Audits wird der aktuelle Stand des Qualitätssicherungssystems überprüft. Der Wettbewerbsvorteil für TAKKT ist unmittelbar spürbar, denn neben der sinkenden Reklamationsquote zeigt sich, dass immer mehr Kunden ausschließlich bei Unternehmen mit nachweislich hohen Qualitätsstandards einkaufen.

## NACHHALTIGKEIT UND MITARBEITER

Die Unternehmensführung definiert Nachhaltigkeit als die langfristige Balance zwischen wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Belangen und ist sich bewusst, dass erst so ein langfristiger Unternehmenserfolg möglich wird. Nachhaltigkeit ist deshalb ein etablierter und integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie und tägliche Gemeinschaftsaufgabe auf allen Ebenen des Konzerns. TAKKT hat sich vorgenommen, bis Ende 2016 in Sachen Nachhaltigkeit weltweit Vorbild der Branche zu sein.

### NACHHALTIGKEIT IST EINE FRAGE DER VERNUNFT

Der Direktvertrieb von Betriebs- und Geschäftsausstattungen im B2B-Spezialversandhandel bietet Geschäftskunden Transparenz in der Vorauswahl hochqualitativer Produkte und einfache Bestellwege. Im Vergleich zu zweistufigen stationären Handelsmodellen ist der Versandhandel darüber hinaus auch CO<sub>2</sub>-effizienter. Für TAKKT als Versandhandelsunternehmen ist nachhaltiges Wirtschaften also bereits im Geschäftsmodell integriert und keine Modeerscheinung. Im Konzernverbund gehört es seit jeher zur unternehmerischen Tradition, mit allen Ressourcen behutsam umzugehen. Nachhaltigkeit und profitables Wachstum schließen sich nicht aus, sondern gehen Hand in Hand. Deshalb hat das Unternehmen die Nachhaltigkeitsaktivitäten entlang der Wertschöpfungskette als Teil der Unternehmensstrategie etabliert. Die verschiedenen Maßnahmen werden seit 2011 in sechs identifizierten Handlungsfeldern über die Nachhaltigkeitsinitiative „Sustainable Corporate Responsibility“ (SCORE) inhaltlich und strukturell im Unternehmen verankert. Durch SCORE schafft TAKKT die Voraussetzungen, Maßnahmen zur nachhaltigen Unternehmensführung über alle Konzernsparten hinweg im Tagesgeschäft zu koordinieren und umzusetzen. Die Nachhaltigkeitsinitiative wird – als klares Signal nach innen und außen – direkt vom Vorstand verantwortet.

TAKKT hat sich bereits 2012 dazu verpflichtet, die zehn anerkannten Prinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung einzuhalten und für deren Verbreitung zu sorgen. Im Rahmen der Einhaltung der Prinzipien des Global Compact fasst TAKKT seit 2013 die Ergebnisse und Entwicklungen auf diesem Gebiet in einem Zwischenbericht zu-

sammen. Bereits 2014 hat TAKKT als eines von wenigen deutschen Unternehmen das hohe Niveau des „Advanced Level“ beim Global Compact erreicht. Diese Klassifizierung konnte mit dem Zwischenbericht zur Nachhaltigkeit 2015 bestätigt werden. Die Berichterstattung zeichnet sich durch ihre Ergebnisorientierung aus und enthält eine Vielzahl von Kennzahlen. Die Nachhaltigkeitsberichte sind in gedruckter Form erhältlich und auf der TAKKT-Website abrufbar. Auf der TAKKT-Website finden sich zudem umfassende Detailinformationen, die über die kompakte Darstellung im Printbericht hinausgehen.

### NACHHALTIGKEIT MESSBAR MACHEN

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

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

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

- TAKKT will mit einem erweiterten Bewertungsprogramm für Lieferanten die Nachhaltigkeit in der Lieferkette systematisch erheben, dokumentieren und verbessern. Bis Ende 2016 will TAKKT 50 Prozent des Einkaufsvolumens des Konzerns von bewerteten Lieferanten beziehen. Bis zum selben Zeitpunkt möchte der Konzern zudem zehn Prozent aller Lieferanten zertifiziert haben.
- Der über nachhaltige Produkte erzielte Umsatzanteil soll mindestens zehn Prozent des Konzernumsatzes betragen.
- Der Papierverbrauch je eine Million Euro Umsatz soll im Vergleich zum Jahr 2011 um 35 Prozent reduziert werden.
- 100 Prozent der Werbemittel sollen aus zertifiziert nachhaltigen Papierquellen stammen.
- Pro Kilogramm Papierwerbemittel sollen 40 Prozent weniger CO<sub>2</sub> als im Jahr 2011 ausgestoßen werden.
- TAKKT will in ausgewählten Ländern für Paket- und Stückgutlieferungen Versandarten einführen, bei denen der CO<sub>2</sub>-Ausstoß der Warenlieferung kompensiert wird.
- Für zehn wesentliche Gesellschaften sollen zertifizierte Klimabilanzen erstellt werden.
- TAKKT will in mindestens sieben Konzerngesellschaften ein zertifiziertes Umweltmanagementsystem eingeführt haben.
- An allen deutschen und US-amerikanischen Standorten, die bereits 2011 bestanden haben, will TAKKT 15 Prozent weniger Energie verbrauchen.
- TAKKT will in allen Sparten eine systematische Personalentwicklung zur Gewinnung und Förderung von Talenten implementiert haben.
- Die Förderung von freiwilligem, lokalem und gesellschaftlichem Engagement im Rahmen einer bezahlten Freistellung soll für mindestens 30 Prozent der Belegschaft zur Verfügung stehen.

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

### NACHHALTIGKEITSBERICHTERSTATTUNG BEI TAKKT

Seit 2012 veröffentlicht TAKKT Nachhaltigkeitsberichte, die nach den internationalen Standards der Global Reporting Initiative (GRI) erstellt werden. Der TAKKT-Konzern gibt in den Berichten Auskunft über den aktuellen Stand bei den wichtigsten Meilensteinen und Zwischenzielen. Im Nachhaltigkeitsbericht 2014 berichtete TAKKT im Standard der Leitlinie GRI-G4. Als eines der ersten Unternehmen befand sich TAKKT bereits 2014 auf dem Anwendungsniveau „Comprehensive“. TAKKT informiert somit sehr umfassend über die materiellen Aspekte der Nachhaltigkeit. Gleichzeitig mit diesem Geschäftsbericht erscheint auch der aktuelle Nachhaltigkeitsbericht, der wieder auf dem Anwendungsniveau „Comprehensive“ erstellt wurde.

Zudem nimmt TAKKT jährlich beim Ranking der internationalen Initiative Carbon Disclosure Project (CDP) teil. Das CDP befragt jährlich weltweit über 3.000 Unternehmen in rund 60 Ländern nach deren CO<sub>2</sub>-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 belegte TAKKT im Disclosure Score, der die Transparenz der Klimaberichterstattung bewertet, mit 86 von insgesamt 100 Punkten erneut eine sehr gute Position und konnte sich im Vergleich zum Vorjahr um zehn Punkte verbessern. Damit erreichte TAKKT den Status „Sector leader“.

Consumer Discretionary“ in der DACH-Region und liegt folglich deutlich über dem durchschnittlichen Disclosure Score von 64 des entsprechenden Sektors, dem TAKKT zugeordnet ist. Im Performance Score, der die Anstrengungen im Klimaschutz beurteilt, und erst ab einem Disclosure Score von 50 Punkten vergeben wird, hat der Konzern erneut die Einstufung „C“ erreicht. Damit liegt TAKKT bei den zur Teilnahme berechtigten Unternehmen im Mittelfeld.

### PERSONALENTWICKLUNGSPROJEKT „LIFT“ IN DER GRÖSSTEN SPARTE BEG ABGESCHLOSSEN

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

Um diesen Veränderungsprozess zu begleiten, hatte die BEG das Personalentwicklungsprojekt LIFT als Teil von DYNAMIC gestartet. Kern des Projekts war es, die geänderten Anforderungen an das Personalmanagement in den Fokus zu nehmen und die systematische Personalgewinnung und -entwicklung zu fördern. Unter anderem umfasste LIFT das Personalmarketing und Bewerbermanagement, den Onboarding-Prozess für neue Kollegen, die Talenterkennung sowie die laufende Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter. Zur Mitte des Geschäftsjahres 2015 wurde das Projekt LIFT abgeschlossen.

Ergebnisse des Projektes im Bereich Personalmarketing sind beispielsweise die neuen Karriereseiten der TAKKT AG und KAISER+KRAFT EUROPA GmbH. Weiterhin wurde im Bewerbermanagement ein neues IT-System zum Managen des gesamten Bewerbungsprozesses implementiert. Darüber hinaus wurden ein Talent-Programm und neue Schulungskonzepte zur Identifikation von Potenzialträgern im Unternehmen eingeführt und die systematische Weiterentwicklung von Mitarbeitern vorangetrieben. Ein Großteil der implementierten Maßnahmen wurde bereits erstmalig evaluiert und befindet sich nun in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Die Ergebnisse des Projektes legen die Basis für die Erreichung weiterer ambitionierter Ziele zur Schaffung einer ganzheitlichen konzernweiten Personalentwicklung, die sich TAKKT im Rahmen der Nachhaltigkeitsinitiative SCORE gegeben hat. Die diesbezüglichen Fortschritte werden regelmäßig in den Nachhaltigkeitsberichten der TAKKT AG veröffentlicht. Der aktuelle Nachhaltigkeitsbericht ist zeitgleich mit diesem Geschäftsbericht erschienen.

### AUSBILDUNG UND ENTWICKLUNG

TAKKT rekrutiert durch den Fokus auf Ausbildung qualifiziertes Personal aus den eigenen Reihen. 2015 waren insgesamt 59 (53) Nachwuchskräfte konzernweit in Ausbildung, davon absolvierten 17 (13) Studentinnen und Studenten ein berufsbegleitendes Studium der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW). Im Berichtsjahr begannen konzernweit 3 (2) Hochschulabsolventen ein Traineeprogramm, in dem sie in verschiedene Bereiche des Unternehmens im In- und Ausland eingearbeitet werden. In den Gesellschaften durchlaufen neu eingestellte Mitarbeiter einen Onboarding-Prozess, der eine schnelle fachliche Integration der Mitarbeiter sicherstellt. Neben dem Kennenlernen des eigenen Teams und der Einarbeitung in die eigenen Aufgaben stehen in den ersten Wochen und Monaten z. B. auch die Schnittstellenbereiche, das Geschäftsmodell und die TAKKT-Werte im Fokus.

Zudem bindet der TAKKT-Konzern Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen, indem er z.B. in Weiterbildung und Personalentwicklung investiert. Damit wird die konzernweite Mitarbeiterfluktuation gering gehalten. Die Ausgaben für Aus- und Weiterbildung betragen im vergangenen Geschäftsjahr 943 (900) Tausend Euro und dienen u.a. dem Kompetenzaufbau im Rahmen der DYNAMIC-Initiative und der Weiterentwicklung der Zusammenarbeit und Führung.

### FRAUENFÖRDERUNG UND VIELFALT

Für TAKKT als weltweit operierendes Unternehmen gehört es zum Selbstverständnis, die vielfältigen Erfahrungen der Mitarbeiter aus unterschiedlichen Kulturen als gleichberechtigt anzuerkennen und diesen Respekt zu zollen. Basis dafür ist ein fairer Umgang auf allen Ebenen. Anti-Diskriminierungs-Richtlinien sind fester Bestandteil des Compliance-Handbuchs der TAKKT-Gruppe. Das konzernweit gültige Prinzip „Think global, act local“ spiegelt sich in den Einstellungsrichtlinien wider. Das Unternehmen setzt auf Mitarbeiter und Führungskräfte vor Ort, die sprachliches und kulturelles Fingerspitzengefühl ebenso mitbringen wie Markt- und Kundennähe. Zugleich setzt TAKKT auf eine ausgewogene Mischung aus langjährigen, erfahrenen Mitarbeitern und jungen Talenten. Regelmäßige Impulse erhalten die lokalen Teams zudem durch den konzernübergreifenden Erfahrungsaustausch im Rahmen der Führungskräfte- und Traineeprogramme.

Schon seit einigen Jahren ist TAKKT im Rahmen der Nachfolgeplanung bestrebt, den Anteil von Frauen in Führungspositionen kontinuierlich auszubauen, um in diesem Bereich ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis herzustellen. Aktuell liegt der Frauenanteil unter den Mitarbeitern des TAKKT-Konzerns bei 47,8 Prozent. Im Vergleich zum Vorjahr ist dieser leicht gesunken. Bei den Führungskräften konnte der Frauenanteil im Vergleich zum Vorjahr auf

34,3 Prozent gesteigert werden. Im Bereich der Top-Führungskräfte ist der Anteil von Frauen im Vergleich zu 2014 annähernd gleich geblieben.

**Frauenanteil TAKKT-Konzern in %**

	31.12.2014	31.12.2015
Mitarbeiter (ohne Führungskräfte)	49,1	47,8
Führungskräfte	32,2	34,3
Top-Führungskräfte*	3,7	3,6

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

Das im Mai 2015 vom Bundestag verabschiedete Gesetz zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen bestärkt uns darin, die bisherigen Bemühungen in diesem Bereich weiter voranzutreiben.

Entsprechend der gesetzlichen Vorgaben, von denen die TAKKT AG als börsennotiertes und nicht mitbestimmtes Unternehmen betroffen ist, wurden für den Aufsichtsrat, den Vorstand und die obersten Führungsebenen der Holdinggesellschaft verbindliche Zielgrößen festgelegt, deren Erreichung in zukünftigen Geschäftsberichten dokumentiert wird. Im Detail wurde für die einzelnen Ebenen folgendes beschlossen:

- **Aufsichtsrat:** Für den Aufsichtsrat der TAKKT AG wurde eine Zielgröße für den Frauenanteil von mindestens einer Frau bei sechs Mitgliedern festgelegt. Durch die Mitgliedschaft von Frau Dr. Dorothee Ritz im Aufsichtsrat ist diese Zielvorgabe aktuell erfüllt.
- **Vorstand:** Der Vorstand der TAKKT AG möchte das Unternehmen zusammen mit den Mitarbeitern nachhaltig und langfristig zu einem Multi-Channel-PLUS-Unternehmen weiterentwickeln. Im komplexen Veränderungsprozess der Digitalisierung ist der TAKKT-Wert „Kontinuität sicherstellen“ an der obersten Führungsspitze besonders wichtig, weshalb keine Veränderungen an der Zusammensetzung des dreiköpfigen Führungsorgans festgeschrieben wurden.
- **Oberste Führungsebenen:** In den relevanten Führungsebenen der TAKKT AG sind zum 31. Dezember 2015 keine Frauen vertreten. Bis 2017 gehen wir davon aus, diesen Stand beizubehalten. Bis 2022 sollen mindestens zehn Prozent der Positionen dieser Ebenen mit Frauen besetzt werden.

TAKKT ist vom Mehrwert gemischter Führungsteams überzeugt und sieht es als konzernweite Aufgabe an, länder- und spartenübergreifend gleiche Chancen für Frauen und Männer in ihrer Karriere-

entwicklung zu gewährleisten. Der Konzern gibt sich mit der Erfüllung der gesetzlichen Mindestanforderungen nicht zufrieden und setzt vielmehr auf eine konzernweite, nachhaltige Entwicklung in diesem Bereich. Aus diesem Grund werden in den kommenden Jahren sukzessive für alle Sparten Zielgrößen definiert. Die Erreichung dieser Ziele wird regelmäßig dokumentiert und vorangetrieben. Insoweit geht die Unternehmens-Gruppe über die gesetzlichen Anforderungen, die sich nur auf die TAKKT AG beziehen, hinaus.

Die BEG verfolgt als erste Sparte ein Pilotprojekt, um unternehmensintern verbindliche Zielgrößen für den Frauenanteil festzulegen. Innerhalb der Sparte möchte sie in den obersten Führungsebenen die aktuelle Frauenquote von 10,0 Prozent bis zum Jahr 2017 halten und bis 2022 auf mindestens 15 Prozent erhöhen. Für die mittlere Führungsebene, die aktuell mit 13,4 Prozent weiblicher Führungskräfte besetzt ist, lautet die Zielvorgabe für das Jahr 2017 20 Prozent und für das Jahr 2022 30 Prozent. Bezüglich der untersten Führungsebene soll der aktuelle Frauenanteil von 47,1 Prozent bis 2017 gehalten werden. Bis zum Jahr 2022 soll hier ein gleichgewichtiges Geschlechterverhältnis erreicht sein.

Unterstützende Maßnahmen zur Zielerreichung werden Anfang 2016 ausgearbeitet und im weiteren Jahresverlauf implementiert.

**ANZAHL DER MITARBEITER LEICHT RÜCKKLÄUFIG**

Die Anzahl der Beschäftigten lag im Berichtsjahr bei 2.464 (2.515) und ist gegenüber dem Vorjahr leicht rückläufig. Beim Vergleich mit dem Vorjahr sind die Portfolioeffekte aus dem Verkauf der PEG sowie aus der Erstkonsolidierung der beiden Zukäufe Post-Up Stand sowie BiGDUG im Geschäftsjahr 2015 zu berücksichtigen. Ohne diese Effekte wäre die Anzahl der Beschäftigten um 25 angestiegen. Die Umsetzung der Vertriebsziele im Rahmen der Weiterentwicklung zum Multi-Channel-PLUS-Unternehmen schlägt sich auch in der Struktur der Mitarbeiterverteilung nieder. So wurden in den letzten Jahren v.a. die Bereiche Vertrieb und Online verstärkt. Insgesamt sind mehr als die Hälfte der Mitarbeiter in den europäischen Tochtergesellschaften beschäftigt. Mehr als drei Viertel der TAKKT-Mitarbeiter arbeiten in Deutschland und den USA.

**Anzahl der Mitarbeiter**

	31.12.2014	31.12.2015
<b>auf Vollzeitbasis</b>	<b>2.357</b>	<b>2.304</b>
davon TAKKT EUROPE	1.234	1.297
davon TAKKT AMERICA	1.090	972
davon TAKKT AG	33	35
<b>auf Kopfbasis</b>	<b>2.515</b>	<b>2.464</b>

**Mitarbeiterstruktur** (Kopfzahlenbasis)

	31.12.2014	31.12.2015
Mitarbeiter (ohne Führungskräfte)	2.230	2.159
Führungskräfte	258	227
Top-Führungskräfte*	27	28

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

Der Altersdurchschnitt aller Konzernmitarbeiter lag im Berichtsjahr bei rund 42 (42) Jahren, die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit bei 10,5 (10,9) Jahren. TAKKT strebt eine ausgewogene Verteilung zwischen den Altersgruppen durch vielfältige Rekrutierungsmaßnahmen und die Verbesserung der Personalgewinnung und -entwicklung an.

**Altersstruktur der Belegschaft**

	31.12.2014	31.12.2015
Bis 30 Jahre	445	486
ab 31 bis 50 Jahre	1.326	1.282
ab 51 Jahre	744	696

**ERFOLGSBETEILIGUNG IN MEHREREN STUFEN**

Die Mitarbeiter von TAKKT leisten einen entscheidenden Beitrag zum Unternehmenserfolg, den der Konzern über erfolgsabhängige Prämienmodelle honoriert. Für die verschiedenen Mitarbeitergruppen stehen unterschiedliche Bonussysteme in den Gesellschaften zur Verfügung, die eine Prämie bei Erreichen bestimmter Umsatzziele, Team- oder persönlicher Arbeitsziele vorsehen.

Da die TAKKT-Führungskräfte im Konzern besonders hohe 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 der TAKKT AG richtet sich nach dem operativen Ergebnis in Form des EBIT, dem TAKKT Value Added (TVA) und der Aktienrendite in Form des Total Shareholder Return (TSR). Detaillierte Angaben dazu finden sich im Vergütungsbericht dieses Geschäftsberichts.

Darüber hinaus können die Angestellten in Deutschland Belegschaftsaktien erwerben. Im Geschäftsjahr 2015 haben 41,7 (38,6) Prozent der Zeichnungsberechtigten diese Möglichkeit genutzt und insgesamt 20.205 (18.000) Aktien erworben. Das Programm wird 2016 fortgeführt. Neu hinzugekommen ist die Ausgabe von TAKKT Performance Bonds, ein Beteiligungsangebot an TAKKT-Führungskräfte, bei dem diese durch die Zeichnung von Anteilen an der wirtschaftlichen Entwicklung der TAKKT-Gruppe teilhaben können. Die Rendite dieses Instruments wird auf Basis des TAKKT

value added ermittelt. Dieses Angebot wurde erstmals 2015 aufgelegt und soll 2016 fortgeführt werden.

**ZUSATZLEISTUNGEN**

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

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

## GESCHÄFTSJAHR

### RAHMENBEDINGUNGEN

Wie im Vorjahr war die Weltwirtschaft auch 2015 von unterschiedlichen Wachstumsdynamiken in der Eurozone und den USA geprägt. Die Eurozone erholte sich weiter und schloss das Jahr mit einem leichten gesamtwirtschaftlichen Wachstum ab. Deutschland lag dabei weiterhin über dem durchschnittlichen Wachstum in der Eurozone, die Wachstumsgeschwindigkeit im Vergleich zum Vorjahr nahm jedoch in Deutschland weniger stark zu. Die Konjunktur in Nordamerika entwickelte sich erneut besser als in der Eurozone und konnte an das starke Vorjahr anknüpfen.

#### GESAMTWIRTSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

Im Geschäftsbericht 2014 hatte TAKKT für 2015 unterschiedliche Wachstumspfade für die Eurozone und Nordamerika vorausgesagt. Die tatsächlichen Daten des Berichtsjahres bestätigen diese Prognose. Dabei konnte die Wachstumsrate des Bruttoinlandprodukts (BIP) in der Eurozone die Prognose übertreffen. In den USA lag die Wachstumsrate trotz einer Unterschreitung der Prognose auf einem erwarteten hohen Niveau und deutlich über der Eurozone.

Nach dem eher schwachen Wachstum im Vorjahr entwickelte sich die Wirtschaftsleistung in der Eurozone im Berichtsjahr mit einer Steigerung um 1,5 (0,8) Prozent positiver. Nach einer weiteren Festigung der Konjunktur zu Beginn des Jahres konnte trotz einiger weltwirtschaftlicher Turbulenzen auch in den restlichen Monaten die Erholung fortgesetzt werden. Anders als die Eurozone entwickelte sich die Schweiz, die nach einem BIP-Wachstum im Vorjahr von 2,0 Prozent eine deutliche konjunkturelle Eintrübung erfuhr und im Berichtsjahr nur mit 0,9 Prozent wachsen konnte.

Mit einem Wachstum des BIP von 1,7 (1,5) Prozent entwickelte sich Deutschland im Berichtsjahr erneut besser als die Eurozone. Vergleichbar zur Entwicklung in der Eurozone war auch in Deutschland eine weitergehende Festigung der Konjunktur zu verzeichnen. Das Wachstum nahm im Vergleich zum Vorjahr dabei jedoch nicht so stark zu wie in der Eurozone. Insgesamt konnten die im Geschäftsbericht 2014 geäußerten Erwartungen von 1,3 Prozent BIP-Wachstum allerdings übertroffen werden.

In den USA lag das BIP-Wachstum für das Jahr 2015 mit 2,5 (2,4) Prozent auf Niveau des Vorjahres, jedoch unter der von TAKKT erwarteten Höhe. Zu Jahresbeginn war das Wachstum durch einen Rückgang der Produktion in den Wintermonaten belastet. In den weiteren Quartalen folgten dann jedoch Gegenbewegungen, die zum Abschluss des Jahres zu einem leicht besseren Wachstum als im Vorjahr führen konnten.

### BIP-Wachstum für Eurozone, Deutschland und USA

	BIP-Wachstum in Prozent		
	Ist 2014	Prognose 2015	Ist 2015
Eurozone	0,8	0,9	1,5
Deutschland	1,5	1,3	1,7
USA	2,4	3,0	2,5

Quellen: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Internationaler Währungsfonds

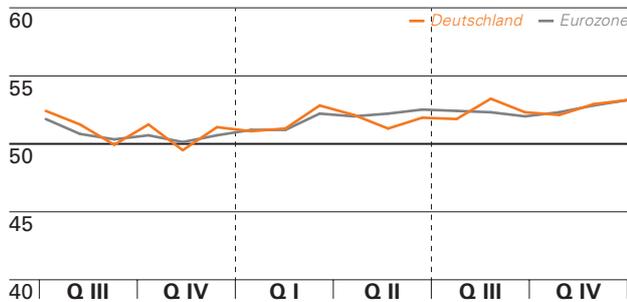
#### BRANCHENSPEZIFISCHE RAHMENBEDINGUNGEN

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

- 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.

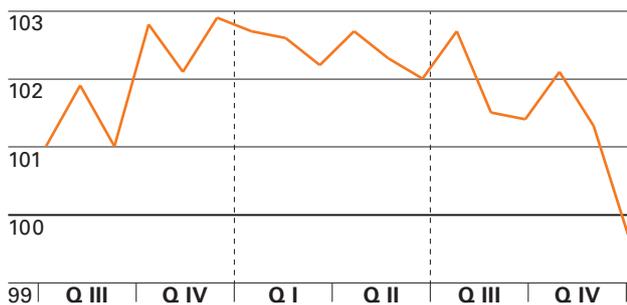
Der PMI für die Eurozone lag wie im Vorjahr auch im Berichtsjahr durchgängig über dem Referenzwert von 50. Die höchsten Werte des Index konnten dabei Mitte und Ende des Jahres 2015 verzeichnet werden. So war nach nur leicht über dem Referenzwert liegenden Werten Ende 2014 bis Mitte des Jahres 2015 eine Steigerung zu verzeichnen. Seither wurden durchgängig Werte über 52 ausgewiesen. In Deutschland ergab sich ein ähnliches Bild. Der PMI lag ebenfalls in allen Monaten des Jahres 2015 über dem Referenzwert, wobei auch in Deutschland insbesondere in der zweiten Jahreshälfte höhere Werte ausgewiesen wurden.

**Einkaufsmanagerindizes Juli 2014 bis Dezember 2015**



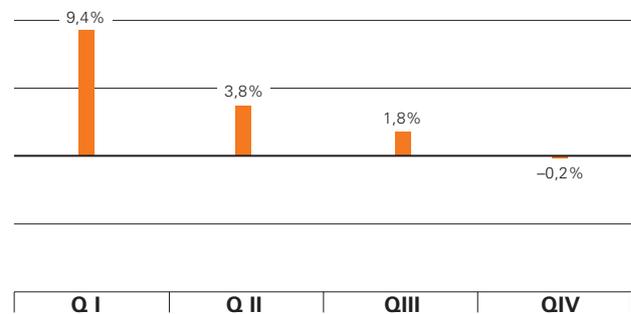
Für die US-amerikanische Sparte SPG ist der Restaurant Performance Index (RPI) ein relevanter Branchenindikator. Der RPI basiert auf einer Umfrage unter US-amerikanischen Restaurantbetreibern und berücksichtigt neben Einschätzungen zur aktuellen Lage auch Zukunftseinschätzungen. Ein Wert über 100 signalisiert dabei ein Marktwachstum, während ein Wert unter 100 eine rückläufige Entwicklung abbildet. Im Jahresverlauf 2015 zeigte sich ein freundlicher Verlauf des Index. Der RPI konnte gegenüber dem Jahr 2014 zulegen und lag bis zum Juli durchweg bei Werten über 102 Punkten. Ab August lagen die Indexwerte etwas niedriger, der Dezember markierte mit 99,7 Punkten den ersten Wert unter der 100-Punkte-Schwelle seit Anfang 2013. Der deutliche Rückgang zum Jahresende war dabei laut dem Branchenverband National Restaurant Association auch auf die als unsicher wahrgenommene wirtschaftliche Entwicklung zurückzuführen.

**Restaurant Performance Index Juli 2014 bis Dezember 2015**



Mit Blick auf das Umfeld der US-amerikanischen Sparte OEG ist die BIFMA-Auswertung zum Auftragseingang der Möbelhersteller ein Branchenindikator. Dabei erhebt die BIFMA („Business and Institutional Furniture Manufacturers Association“) durch eine Umfrage unter Unternehmen ihrer Branche den geschätzten Auftragseingang des jeweils vergangenen Monats beziehungsweise Quartals. Dieser Auftragseingang, der nach Angaben der BIFMA einen Großteil der Branche abdeckt, wird mit dem Vorjahreswert verglichen. Eine Prognosefunktion wie der PMI und in geringerem Maße auch der RPI besitzt die Auswertung der BIFMA nicht. Im Gesamtjahr 2015 lagen die von der BIFMA vermeldeten Auftragseingänge um 3,5 Prozent über dem Niveau des Vorjahres. Dabei lagen die Auftragseingänge in den ersten drei Quartalen über denen des entsprechenden Vorjahreszeitraums, im vierten Quartal leicht darunter. Insbesondere im ersten Quartal wurde ein deutliches Plus gegenüber dem Vorjahr verzeichnet. Im Vorjahresvergleich ist zu beachten, dass in der zweiten Jahreshälfte 2014 das Wachstum des Auftragseingangs besonders hoch gewesen war, so dass wie erwartet ab Jahresmitte 2015 ein Basiseffekt zu beobachten war.

**Auftragseingang BIFMA 2015 zum Vorjahresquartal**



Insgesamt lagen die konjunkturellen Rahmenbedingungen im Berichtsjahr im Bereich der Erwartungen. Die BIP-Wachstumsraten konnten sich vor allem in der Eurozone und Deutschland im Vergleich zum Vorjahr verbessern. Nordamerika konnte an das starke Vorjahr anknüpfen. Eine Verbesserung der BIP-Wachstumsraten entspricht dem im Geschäftsbericht 2014 dargestellten wahrscheinlichsten Szenario. Allerdings war die Verbesserung der BIP-Wachstumsrate in Nordamerika stärker erwartet worden. Zudem belastete die konjunkturelle Eintrübung in der Schweiz stärker als prognostiziert die Rahmenbedingungen in Europa.

## GESCHÄFTSVERLAUF

Das Geschäftsjahr 2015 war erneut von einem deutlich unterschiedlichen Geschäftsverlauf in den beiden Kernmärkten Europa und Nordamerika geprägt. In Europa beeinträchtigten vor allem die unerwartete Freigabe und der darauf folgende starke Anstieg des Wechselkurses des Schweizer Franken zum Euro den Geschäftsverlauf. In Nordamerika entwickelten sich die Geschäfte dagegen deutlich über den Erwartungen. Zudem wurde der Wegfall des Geschäfts der Ende Januar 2015 verkauften amerikanischen Konzernsparte PEG durch positive Währungseffekte aufgrund des starken US-Dollars mehr als kompensiert. Im Geschäftsjahr konnten des Weiteren mit Post-Up Stand in den USA und BiGDUG in Großbritannien zwei kleinere Gesellschaften erworben werden.

### TAKKT EUROPE: ENTWICKLUNG GETRÜBT DURCH SONDERSTUATION IN DER SCHWEIZ

Der Geschäftsverlauf im Geschäftsbereich TAKKT EUROPE war geprägt durch eine unterschiedliche Dynamik in den Sparten. In der BEG war im ersten Quartal eine rückläufige Entwicklung zu verzeichnen, während die folgenden beiden Quartale ein leichtes Wachstum auswiesen. Das vierte Quartal zeichnete sich durch ein solides organisches Wachstum aus. Der Geschäftsverlauf war insgesamt getrübt durch die Entwicklung in der Schweiz. Nachdem die Schweizer Nationalbank im Januar überraschend die Kopplung der Landeswährung an den Euro aufgegeben hatte, führte der Anstieg des Schweizer Franken gegenüber dem Euro bei der BEG zu einer spürbaren Investitionszurückhaltung der dortigen Unternehmen. In der Folge entschieden sich die Schweizer Landesgesellschaften der BEG – wie auch große Teile der Wettbewerber –, den Kunden so genannte Währungsrabatte einzuräumen. Trotz eines Anstiegs der Anzahl der Aufträge gegenüber dem Vorjahreszeitraum führten die Währungsrabatte zu einem entsprechenden Umsatzrückgang in der Schweiz.

Anfang Juli wurde BiGDUG, der führende Online-Händler für Betriebsausstattung in Großbritannien, von KAISER+KRAFT EUROPA erworben und ergänzt seitdem die Sparte BEG. Die Gesellschaft vertreibt vor allem Lager- und Regalsysteme. Aufgrund fehlender langfristiger Perspektiven stellte der Konzern im Jahresverlauf die Vertriebsaktivitäten von KAISER+KRAFT im japanischen Markt ein.

In der PSG konnte in den ersten neun Monaten ein solides organisches Wachstum verzeichnet werden. Das Schlussquartal war dagegen aufgrund einer schwachen Entwicklung in Deutschland rückläufig. Ursächlich hierfür war die Einführung eines geplanten neuen ERP-Systems, die mit einer geringeren Produktivität einherging. Daneben wurde im Geschäftsjahr eine Reorganisation der

Lagerstandorte und Vertriebsbüros in Deutschland durchgeführt. Darüber hinaus hatte auch die PSG im Jahresverlauf mit den oben beschriebenen widrigen Marktbedingungen in der Schweiz zu kämpfen, wenngleich die Geschäfte aufgrund des konjunkturstabileren Produktsortiments weniger rückläufig waren als in der BEG.

Mit Wirkung zum 01. Januar 2016 hat Ratioform 100 Prozent der Anteile des bisherigen Franchisepartners in Österreich übernommen.

### TAKKT AMERICA: ÜBERDURCHSCHNITTLICHES ORGANISCHES WACHSTUM IN BEIDEN SPARTEN

Die Gesellschaften im Geschäftsbereich TAKKT AMERICA konnten vom positiven Konjunkturmilieu in den USA profitieren und haben sich im Berichtsjahr sehr gut entwickelt. Die SPG hat im gesamten Jahresverlauf konstant hohe Wachstumsraten gezeigt und konnte im Gesamtjahr organisch im knapp zweistelligen Prozentbereich zulegen. Besonders hervorzuheben ist die Entwicklung der SPG-Gesellschaft Central, die auf Jahressicht ein Wachstum von mehr als 20 Prozent aufweisen konnte.

Im April wurde Post-Up-Stand, ein Spezialversandhändler für kundenindividuell bedruckte Displays akquiriert und ergänzt damit in den USA das bestehende Display-Geschäft in der Sparte SPG. Auch nach Eingliederung in den TAKKT-Konzern konnte Post-Up-Stand an seine bisherigen Wachstumsraten anknüpfen und entwickelt sich somit erwartungsgemäß.

Mitte des Jahres nahm Hubert neben dem Zentrallager in Harrison, Ohio, ein zweites Lager in Reno, Nevada, in Betrieb, um die Kunden an der Westküste schneller beliefern zu können.

Die OEG entwickelte sich im ersten Halbjahr mit einem organischen Umsatzzuwachs im klar zweistelligen Prozentbereich sehr erfreulich. Erwartungsgemäß verlangsamte sich das Wachstum in der zweiten Jahreshälfte aufgrund eines Basiseffekts aus dem starken Vorjahreszeitraum. Insgesamt konnte auch die OEG im Gesamtjahr organisch knapp zweistellig wachsen.

Ende Januar wurde die Sparte Plant Equipment Group (PEG) an einen nordamerikanischen Wettbewerber veräußert. TAKKT hat mit diesem Schritt die Ressourcen noch stärker auf die Weiterentwicklung zum integrierten Multi-Channel-Unternehmen fokussiert.

## UMSATZ- UND ERTRAGSLAGE

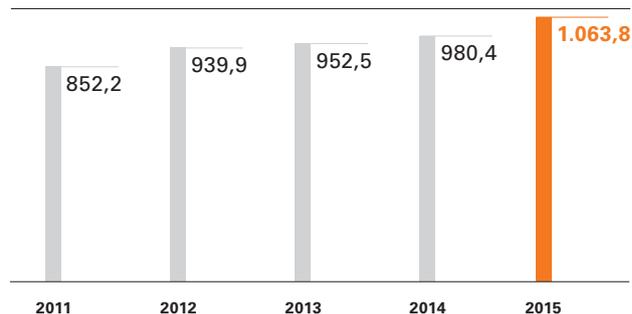
Im Berichtsjahr konnte der TAKKT-Konzern den Umsatz deutlich um 8,5 Prozent steigern. Ohne Berücksichtigung der Effekte aus Akquisitionen und Desinvestitionen sowie der positiven Währungseffekte stieg der Umsatz organisch um 4,7 Prozent. Das organische Wachstum wurde von der starken organischen Entwicklung bei TAKKT AMERICA getragen, während TAKKT EUROPE organisch knapp über Vorjahresniveau lag. Die EBITDA-Marge stieg im Berichtsjahr auf 14,8 Prozent und lag damit im oberen Bereich des Zielkorridors von 12 bis 15 Prozent.

### DEUTLICHER UMSATZANSTIEG INSBESONDERE AUS TAKKT AMERICA

Der TAKKT-Konzern konnte den Umsatz im Berichtsjahr auf 1.063,8 (980,4) Millionen Euro steigern und lag damit erstmals in der Geschichte des Unternehmens über der Schwelle von einer Milliarde. Das berichtete Umsatzwachstum gegenüber dem Vorjahr betrug damit 8,5 Prozent. Belastet war das berichtete Umsatzwachstum zum einen durch den mit Wirkung zum 30. Januar 2015 erfolgten Verkauf der nordamerikanischen Konzernsparte PEG. Zum anderen erzielte das in der Zwischenzeit eingestellte Geschäft von Topdeq im Gegensatz zu 2014 keine Umsatzbeiträge mehr. Positiv wirkten sich auf das berichtete Umsatzwachstum dagegen die Umsatzbeiträge der zum 01. April bzw. 02. Juli erfolgten Unternehmenserwerbe Post-Up Stand und BiGDUG aus. Diese Portfolioeffekte hatten in Summe einen negativen Einfluss in Höhe von 5,8 Prozentpunkten auf den Umsatz. Zudem ergaben sich im Berichtsjahr positive Währungseffekte von 9,6 Prozentpunkten. Die stärksten positiven Einflüsse auf den Umsatz in Berichtswährung Euro resultierten dabei aus dem US-Dollar sowie dem Schweizer Franken. Bereinigt um die genannten Effekte verbesserte sich der Umsatz gegenüber Vorjahr organisch um 4,7 Prozent.

Die Umsatzentwicklung entsprach damit dem im Prognosebericht des Vorjahres erwarteten organischen Wachstum von drei bis fünf Prozent. Wie prognostiziert entwickelte sich der Geschäftsbereich TAKKT AMERICA auch aufgrund der positiven konjunkturellen Bedingungen besonders stark.

Umsatz in Mio. Euro



### AUFTRAGSEINGANG ÜBER E-COMMERCE SOWIE TELE- UND FIELD-AKTIVITÄTEN WEITER ÜBERPROPORTIONAL STEIGEND

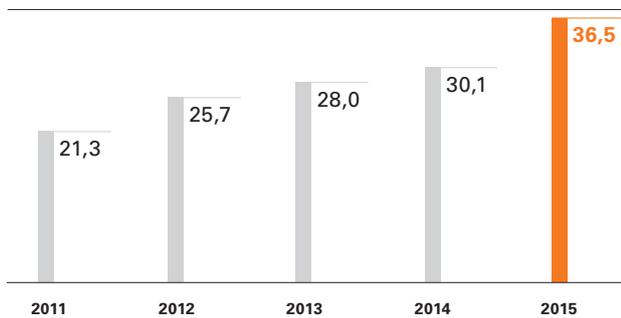
Im Rahmen der verfolgten Multi-Channel-PLUS-Strategie ist zwischen Marketing- oder Vertriebsimpulsen einerseits und der Erfassungsart des Bestelleingangs andererseits zu unterscheiden. Bei der Zuordnung von Auftragseingängen zu den einzelnen Vertriebskanälen kann lediglich die Erfassungsart direkt ermittelt werden. Indirekte Rückschlüsse auf Marketing- oder Vertriebsimpulse können unter Beachtung der vielfältigen Verknüpfungen in Multi-Channel-Modellen jedoch wertvolle Informationen darstellen. So zeigt die Aufschlüsselung des Auftragseingangs, dass sich das E-Commerce-Geschäft im Jahr 2015 erneut überdurchschnittlich entwickelte. Im Berichtsjahr lag der Auftragseingang über E-Commerce bei 391,3 (295,4) Millionen Euro. Sein Anteil am gesamten Auftragseingang erhöhte sich damit zum wiederholten Mal und lag bei 36,5 (30,1) Prozent. Berücksichtigt sind hierin auch Aufträge, die auf traditionellem Weg bei TAKKT eingingen, aber

### Umsatz- und Ertragskennzahlen

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Umsatz (in Mio. Euro)</b>	<b>852,2</b>	<b>939,9</b>	<b>952,5</b>	<b>980,4</b>	<b>1.063,8</b>
TAKKT EUROPE	507,3	515,1	525,4	519,8	538,3
TAKKT AMERICA	345,2	425,2	427,5	460,9	525,8
<b>EBITDA (in Mio. Euro)</b>	<b>121,0</b>	<b>133,7</b>	<b>122,8</b>	<b>137,3</b>	<b>157,3</b>
TAKKT EUROPE	101,0	101,9	89,3	99,1	98,4
TAKKT AMERICA	28,6	41,3	42,2	47,6	68,9
<b>EBITDA-Marge (in Prozent)</b>	<b>14,2</b>	<b>14,2</b>	<b>12,9</b>	<b>14,0</b>	<b>14,8</b>
TAKKT EUROPE	19,9	19,8	17,0	19,1	18,3
TAKKT AMERICA	8,3	9,7	9,9	10,3	13,1

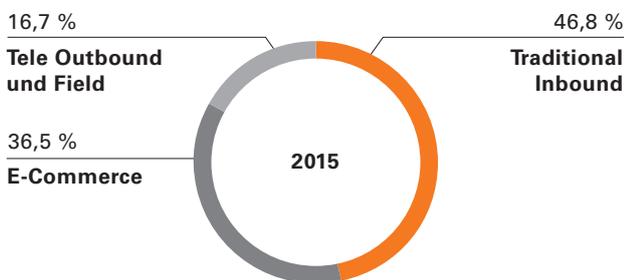
über das Internet ausgelöst wurden. Dieser erneute Anstieg des Bestelleingangs über E-Commerce ist auf die weiter intensivierten E-Commerce-Aktivitäten der Multi-Channel-Marken zurückzuführen. Zudem verfügen die neu erworbenen Aktivitäten Post-Up Stand und BiGDUG über einen höheren E-Commerce-Anteil am Auftragseingang, während die veräußerte PEG unter dem Durchschnitt des Konzerns lag.

**E-Commerce-Anteil am Auftragseingang in %**



Der Auftragseingang aus Field- und Tele-Aufträgen konnte weiter auf 16,7 (16,4) Prozent des Konzernumsatzes erhöht werden. Field-Aktivitäten umfassen dabei klassische Vertriebsmaßnahmen von Außendienstmitarbeitern wie Sales-Reps. Zu Aufträgen, die dem Tele-Outbound zugeordnet werden, zählt TAKKT Bestellungen, die aus dem aktiven Telefonvertrieb resultieren. Die traditionelle Bestellannahme über herkömmliche Eingangskanäle wie Telefon, Fax oder Brief (Traditional Inbound) stand mit einem Anteil von 46,8 (53,5) Prozent zum ersten Mal hinter weniger als der Hälfte des Auftragseingangs.

**Auftragseingang nach Erfassungsart**



**ORGANISCHER ANSTIEG BEI DEN AUFTRAGSZAHLEN**

**Kennzahlen zum Auftragseingang**

	2011	2012	2013	2014	2015
Anzahl der Aufträge in Tausend	1.780	2.016	2.171	2.182	2.225
Durchschnittlicher Auftragswert in Euro	479	465	440	450	482

Die Anzahl der Aufträge lag im Berichtsjahr mit 2,2 (2,2) Millionen auf dem Vorjahresniveau. Diese Entwicklung war durch die 2014 durchgeführte Einstellung des Topdeq-Geschäfts sowie den Verkauf der PEG negativ beeinflusst. Eine positive Wirkung hatten dagegen die in 2015 erworbenen Aktivitäten Post-Up Stand und BiGDUG. Ohne die genannten Veränderungen im Portfolio des TAKKT-Konzerns ist die Anzahl der Aufträge um rund 5,2 Prozent gestiegen. Der durchschnittliche Auftragswert erhöhte sich im Konzern deutlich. Im Durchschnitt belief sich das Volumen einer einzelnen Kundenbestellung im Berichtsjahr auf 482 (450) Euro. Die Entwicklung des durchschnittlichen Auftragseingangs war neben den Portfolio-Veränderungen zudem durch positive Währungseffekte beeinflusst. Organisch lag der durchschnittliche Auftragswert in etwa auf Vorjahresniveau. In der Prognose für das Jahr 2015 waren beide Werttreiber des Auftragseingangs über den vergleichbaren Vorjahreswerten erwartet worden, wobei die Verbesserung im durchschnittlichen Auftragswert damals größer eingeschätzt wurde als die Erhöhung der Auftragsanzahl.

### TAKKT EUROPE: VERHALTENE ENTWICKLUNG IN BEIDEN SPARTEN

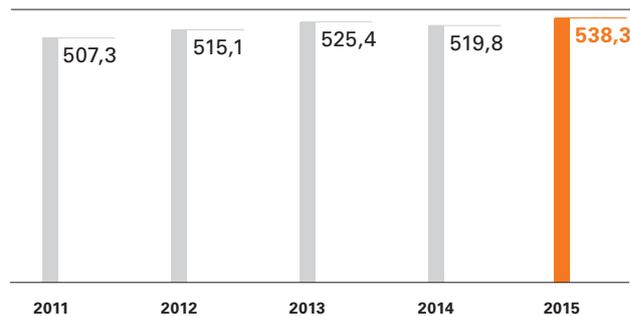
Im Geschäftsbereich TAKKT EUROPE lag der Umsatz 2015 mit 3,6 Prozent über dem Vorjahreswert und betrug 538,3 (519,8) Millionen Euro. Damit ging der Anteil am Konzernumsatz auf 50,6 (53,0) Prozent zurück. Der ausgewiesene Umsatz von TAKKT EUROPE war dabei durch die Einstellung des Geschäftes von Topdeq belastet. Im Jahr 2014 erzielte Topdeq im Rahmen des Abschmelzungsprozesses Umsatzerlöse, denen 2015 keine entsprechenden Umsätze mehr entgegenstanden. Positiv wirkte sich dagegen der Erwerb von BiGDUG aus, der seit Juli zum Umsatz von TAKKT EUROPE beiträgt. Zudem wurde der Umsatz von TAKKT EUROPE in der Berichtswährung Euro durch Währungseffekte positiv beeinflusst, v.a. durch die stärkere Notierung des Schweizer Franken. Insgesamt ergaben sich positive Effekte durch die Portfolioveränderungen in Höhe von 0,8 Prozentpunkten und durch Währungseffekte in Höhe von 2,1 Prozentpunkten auf die Umsatzentwicklung des Geschäftsbereichs. Bereinigt um diese beiden Effekte stieg der Umsatz des Geschäftsbereichs TAKKT EUROPE nur leicht um 0,7 Prozent. Stellt man auf die organische Umsatzentwicklung ab, konnte die Anzahl der Aufträge gegenüber dem Vorjahr erhöht werden, während der durchschnittliche Auftragswert zurückging.

Die beiden Sparten von TAKKT EUROPE entwickelten sich dabei organisch auf ähnlichem Niveau. In der auf Betriebs-, Lager- und Geschäftsausstattung spezialisierten BEG trug die neu erworbene Konzerngesellschaft BiGDUG in der zweiten Jahreshälfte zum Umsatz bei. Organisch war insgesamt eine leichte Umsatzsteigerung zu verzeichnen, wobei sich die verschiedenen Absatzregionen unterschiedlich entwickelten. Sehr erfreuliches Wachstum zeigten die Aktivitäten der BEG in Skandinavien, sowie in Süd- und Osteuropa. Während Deutschland ein leicht positives Wachstum erreichte, war die Entwicklung in den anderen westeuropäischen Märkten wie Frankreich, Großbritannien und Benelux leicht rückläufig. Einen deutlichen negativen Einfluss auf die organische Umsatzentwicklung der BEG hatte die allgemeine Investitionszurückhaltung am Schweizer Absatzmarkt, die aus der Stärke des Schweizer Franken gegenüber dem Euro resultierte. Der Umsatz in Landeswährung ging dort aufgrund von gewährten Währungsrabatten deutlich zurück. Die beschriebene Entwicklung der Schweizer Aktivitäten belastete das organische Wachstum der TAKKT EUROPE deutlich mit 1,3 Prozentpunkten. Des Weiteren wurden die Vertriebsaktivitäten in Japan wegen fehlender langfristiger Perspektive eingestellt, so dass ab dem Sommer keine Umsatzerlöse mehr erzielt wurden.

Die Sparte PSG, die aus der Ratioform-Gruppe besteht und auf den Handel von Verpackungslösungen spezialisiert ist, erzielte ein leicht positives Umsatzwachstum. Den Belastungen aus den Schweizer Aktivitäten sowie einer eher verhaltenen Entwicklung im wich-

tigsten Markt Deutschland standen höhere Wachstumsraten in den Märkten Spanien, Italien und Großbritannien gegenüber.

Umsatz TAKKT EUROPE in Mio. Euro



### TAKKT AMERICA: ERNEUT ÜBERDURCHSCHNITTLICHES UMSATZWACHSTUM

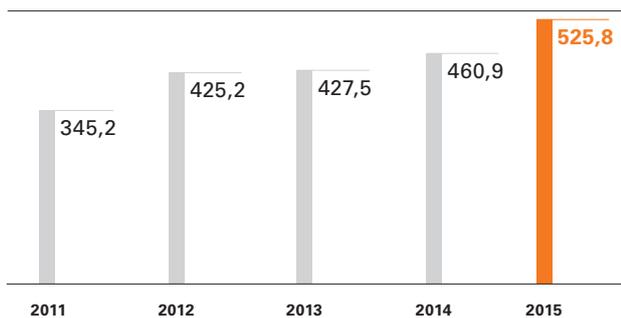
Der Umsatz im Geschäftsbereich TAKKT AMERICA erhöhte sich im Geschäftsjahr 2015 um 14,1 Prozent auf 525,8 (460,9) Millionen Euro. Der Anteil am Konzernumsatz stieg auf 49,4 (47,0) Prozent. Begünstigt wurde das Umsatzwachstum in der Berichtswährung Euro durch die stärkere Notierung des US-Dollar sowie durch die erstmalige Konsolidierung der per April erworbenen Aktivitäten von Post-Up Stand. Gegenläufig war der Umsatz im Vergleich zum Vorjahr durch die Veräußerung der nordamerikanischen Konzernsparte PEG zum 30. Januar 2015 belastet. Die Effekte aus den Portfolioveränderungen betragen minus 14,1 Prozentpunkte, während das berichtete Umsatzwachstum des Geschäftsbereichs durch positive Währungseffekte mit 18,2 Prozentpunkten beeinflusst war. Organisch, also ohne Portfolio- und ohne Währungseinflüsse, lag das Umsatzwachstum von TAKKT AMERICA gegenüber Vorjahr bei exzellenten 10,0 Prozent. Das organische Umsatzwachstum ergab sich dabei vornehmlich aus einer Erhöhung der Auftragsanzahl. In geringerem Maß konnte zudem auch der durchschnittliche Auftragswert gegenüber dem Vorjahr erhöht werden.

Innerhalb von TAKKT AMERICA trugen beide Sparten zu dem starken Geschäftsverlauf bei. Die SPG erzielte in Landeswährung und ohne Einfluss der neu erworbenen Konzerngesellschaft Post-Up Stand ein Umsatzwachstum im knapp zweistelligen Prozentbereich. Neben einer positiven Entwicklung im nordamerikanischen Food-Service- und Food-Retail-Bereich sowie in der auf Displayartikel spezialisierten Konzerngesellschaft GPA profitierte die Sparte im Berichtsjahr vor allem von einer sehr hohen Wachstumsdynamik bei dem auf Restaurants spezialisierten Anbieter Central.

Die Sparte OEG wies sogar ein noch stärkeres Umsatzwachstum aus. Der Umsatz stieg in US-Dollar wie im Vorjahr im niedrigen zweistelligen Prozentbereich. Das hohe Wachstum bei der OEG

profitierte 2015 von guten Geschäften mit staatlichen Kunden und in noch stärkerem Maße von der hohen Nachfrage privater Unternehmen.

**Umsatz TAKKT AMERICA in Mio. Euro**



**UMSATZ NACH REGIONEN: ANTEIL DER USA AUCH WÄHRUNGSBEDINGT WEITER GESTIEGEN**

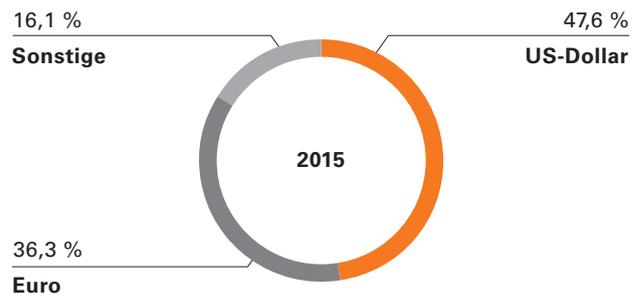
Beeinflusst durch Währungs- und Akquisitionseffekte sowie die unterschiedlichen organischen Geschäftsentwicklungen in Nordamerika und Europa entwickelte sich die regionale Umsatzverteilung wie folgt:

- Der Umsatz des Geschäfts in Deutschland ging aufgrund der weggefallenen Topdeq-Umsätze auf 243,6 (245,7) Millionen Euro zurück. Der Anteil am Konzernumsatz sank auf 22,9 (25,1) Prozent.
- Der Umsatz des übrigen Europageschäfts stieg auf 296,0 (273,5) Millionen Euro. Der Anteil am Konzernumsatz blieb dabei nahezu konstant bei 27,8 (27,9) Prozent.
- In den USA erhöhte sich der Umsatz trotz der Veräußerung der PEG aufgrund der positiven Währungseinflüsse, des Erwerbs von Post-Up Stand und der erfreulichen Geschäftsentwicklung überproportional auf 506,2 (431,9) Millionen Euro. Der Anteil am Konzernumsatz stieg damit auf 47,6 (44,0) Prozent.
- Der Umsatz der übrigen Regionen – also China, Japan, Mexiko und Kanada – ist mit 18,0 (29,3) Millionen Euro deutlich gesunken. Zum einen liegt das an der Einstellung der Aktivitäten in Japan, zum anderen fielen die Umsätze der Ende Januar 2015 verkauften Plant Equipment Group in Mexiko und Kanada weg. Der Anteil dieser Regionen am Konzernumsatz ist damit auf 1,7 (3,0) Prozent gesunken.

36,3 (39,0) Prozent der Konzernumsätze wurden in der Berichtswährung Euro erzielt. Der US-Dollar-Anteil betrug 47,6 (44,0) Prozent. Andere Währungen, wie z.B. der Schweizer Franken, das

britische Pfund oder die schwedische Krone, hatten einen Anteil von insgesamt 16,1 (17,0) Prozent.

**Umsatz nach Währungen**



**KONSTANTE ROHERTRAGSMARGE IM KONZERN**

Im Berichtsjahr lag die Rohertragsmarge des Konzerns mit 42,6 (42,6) Prozent auf Vorjahresniveau. Dabei profitierte die berichtete Rohertragsmarge vom Wegfall der Topdeq-Umsätze und von der Veräußerung der PEG, die eine Rohertragsmarge unter dem Konzerndurchschnitt erzielte. Positiv wirkten sich zudem die Unternehmenserwerbe aus, da die Geschäftsmodelle von BiGDUG und insbesondere von Post-Up Stand vergleichsweise hohe Rohertragsmargen ermöglichen. Ohne die Desinvestitionen und Akquisitionen hätte die Rohertragsmarge des Konzerns bei 42,2 (43,2) Prozent gelegen.

Die um die genannten Portfolioeffekte bereinigte Rohertragsmarge war auf Ebene der beiden Geschäftsbereiche im Berichtsjahr rückläufig. Dies erklärt sich u.a. durch einen veränderten Produkt- und Kundenmix bei einzelnen Vertriebsgesellschaften, wie etwa bei der Sparte PSG. Bei TAKKT EUROPE führte zudem die Entwicklung in der Schweiz zu einer Verringerung der Rohertragsmarge. Vor dem Hintergrund der Entscheidung der Schweizer Notenbank im Januar 2015, den Kurs des Schweizer Frankens freizugeben, wurden den Kunden Währungsrabatte eingeräumt, die zu Lasten von Umsatz und Rohertragsmarge gingen. Im Geschäftsbereich TAKKT AMERICA ist als zusätzlicher Einfluss die durchgeführte Preisanpassung einer Auswahl von Produkten bei Hubert in Nordamerika zu nennen. Dies führte erwartungsgemäß zu Rückgängen in der Rohertragsmarge.

Des Weiteren resultierte ein negativer Effekt auf die Rohertragsmarge aus strukturellen Verschiebungen. TAKKT AMERICA erzielte 2015 erneut ein höheres Wachstum als TAKKT EUROPE, erwirtschaftet jedoch strukturell eine geringere Rohertragsmarge. Dies liegt in den unterschiedlichen Produktsortimenten und Märkten der beiden Geschäftsbereiche begründet.

Damit konnte die Erwartung des letztjährigen Prognoseberichts, die um Portfolioeffekte bereinigte Rohertragsmarge auf Ebene der Geschäftsbereiche stabil oder nur leicht rückläufig zu halten, nicht ganz erreicht werden. Insgesamt lag die Rohertragsmarge jedoch weiterhin deutlich über dem langfristigen Zielwert von über 40 Prozent.

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

Die Personalaufwendungen erhöhten sich im Berichtsjahr um 6,0 Prozent auf 154,2 (145,5) Millionen Euro. Dabei ist zum einen der erhöhende Einfluss des stärkeren US-Dollar auf den in der Konzernwährung angegebenen Wert in Euro zu beachten. Zudem gab es Effekte durch die Desinvestitionen und Akquisitionen. Ohne diese wären die Personalaufwendungen um 4,3 Prozent gegenüber Vorjahr gestiegen.

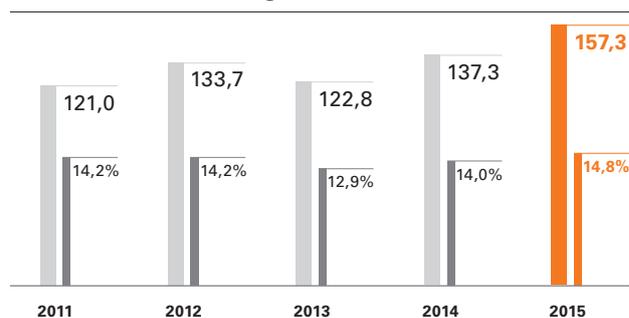
Aufgrund des im Rahmen von DYNAMIC intensivierten Ausbaus der Multi-Channel-Aktivitäten Tele und Field war weiterhin eine strukturelle Verschiebung von Werbe- zu Personalaufwendungen zu beobachten. Die Personalaufwandsquote (in Prozent des Umsatzes) ging trotz des genannten Verschiebungseffektes gegenüber dem Vorjahr leicht zurück auf 14,5 (14,8) Prozent. Grund hierfür war 2015 insbesondere die gute Auslastung der Infrastruktur bei den stark wachsenden Aktivitäten von TAKKT AMERICA.

Durch die strukturelle Verschiebung von Werbe- zu Personalaufwendungen entwickelten sich die Aufwendungen für Print- und Online-Marketing organisch wie erwartet erneut leicht unterproportional zum Umsatz.

#### EBITDA-MARGE DES KONZERNS ERNEUT IM OBEREN BEREICH DES ZIELKORRIDORS

Die wesentliche Steuerungskennzahl des TAKKT-Konzerns für die operative Ertragskraft ist das EBITDA (Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen). Im Berichtsjahr stieg das EBITDA gegenüber dem Vorjahr um 14,6 Prozent auf 157,3 (137,3) Millionen Euro. Die Gründe für diese erfreuliche Entwicklung sind der Umsatzanstieg sowie positive Währungseffekte aus der Umrechnung der in US-Dollar erzielten Ergebnisbeiträge in die Berichtswährung Euro. Zudem wurde im Berichtsjahr durch die Entkonsolidierung der PEG ein positiver Ergebnisbeitrag von 3,3 Millionen Euro realisiert. Die im Rahmen von DYNAMIC angestoßenen Initiativen führten hingegen zu Aufwendungen von rund 5,2 Millionen Euro.

EBITDA in Mio. Euro/Marge in %



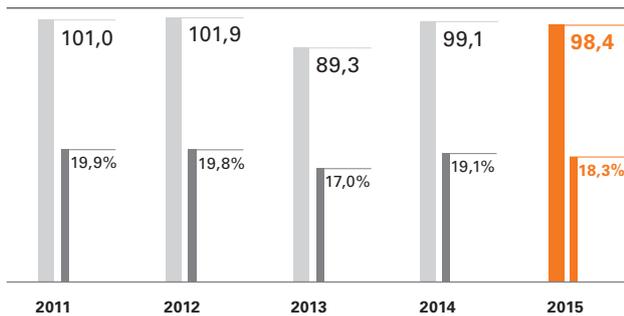
Im Verhältnis zum Konzernumsatz (EBITDA-Marge) konnte ein Anstieg auf 14,8 (14,0) Prozent realisiert werden. Damit lag die Marge 2015 im oberen Bereich des Zielkorridors von 12 bis 15 Prozent. Im Berichtsjahr wirkten sich v.a. das erzielte Umsatzwachstum und die damit einhergehende bessere Auslastung der Versandhandelsinfrastruktur sowie der oben genannte Ergebnisbeitrag aus der Entkonsolidierung der PEG positiv auf die EBITDA-Marge aus. Im Vergleich der Profitabilität zum Vorjahr ist zudem zu beachten, dass die Verbesserung der EBITDA-Marge durch den Wegfall des wenig profitablen PEG-Geschäfts und den Beitrag von Post-Up Stand begünstigt ist. Bereinigt um den einmaligen Ertrag aus der Entkonsolidierung lag die EBITDA-Marge 2015 bei 14,5 Prozent.

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

**TAKKT EUROPE:  
GERINGERES EBITDA AUS VERHALTENEM  
GESCHÄFTSVERLAUF**

Das EBITDA im Geschäftsbereich TAKKT EUROPE sank im Berichtszeitraum leicht um 0,8 Prozent auf 98,4 (99,1) Millionen Euro. Dies ist im Wesentlichen auf die Tatsache zurückzuführen, dass die verhaltene Geschäftsentwicklung von TAKKT EUROPE 2015 lediglich zu geringfügig höheren Umsatzerlösen führte, während die Kosten aufgrund des Multi-Channel PLUS-Ansatzes planmäßig angestiegen sind. Zudem ergaben sich wie zuvor beschrieben negative Einflüsse auf den Rohertrag von TAKKT EUROPE. Die Aufwendungen für DYNAMIC betragen im Berichtsjahr dabei 3,1 Millionen Euro. Der positive Einfluss durch die erstmalige Konsolidierung von BiGDUG wurde im Berichtsjahr teilweise durch die angefallenen Transaktionskosten kompensiert.

**EBITDA TAKKT EUROPE in Mio. Euro/Marge in %**

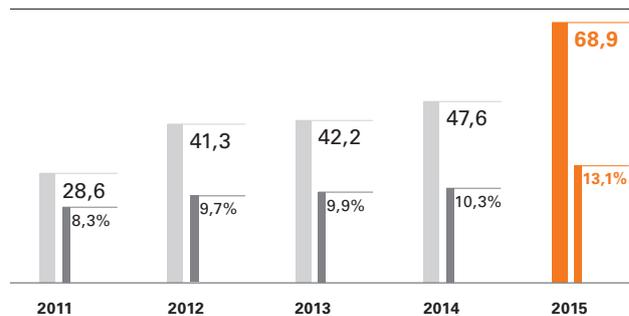


Die EBITDA-Marge sank damit auf 18,3 (19,1) Prozent und lag trotz des Rückgangs deutlich über dem oberen Ende des Zielkorridors für den Konzern. Bereinigt um den Effekt aus der Akquisition BiGDUG ging die EBITDA-Marge um 0,5 Prozentpunkte zurück. Die PSG ist in puncto Profitabilität nach wie vor Spitzenreiter des Geschäftsbereichs. Auch die EBITDA-Marge der BEG liegt weiterhin deutlich über dem Zielkorridor für den Gesamtkonzern.

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

Im Geschäftsbereich TAKKT AMERICA konnte das EBITDA um 44,9 Prozent auf 68,9 (47,6) Millionen Euro erhöht werden. Diese Steigerung war auch währungs- und akquisitionsbedingt. Zusätzlich profitierte TAKKT AMERICA von dem positiven Ergebnisbeitrag aus dem Verkauf der PEG. Doch auch die beiden Sparten des Geschäftsbereiches konnten ihr EBITDA organisch aufgrund der positiven Geschäftsentwicklung 2015 deutlich steigern. Die Aufwendungen für die DYNAMIC-Initiative belasteten das Ergebnis dagegen mit 2,1 Millionen Euro.

**EBITDA TAKKT AMERICA in Mio. Euro/Marge in %**



Die EBITDA-Marge des Geschäftsbereichs TAKKT AMERICA stieg auf 13,1 (10,3) Prozent und lag damit wie im Vorjahr im zweistelligen Prozentbereich. Bereinigt um den positiven Effekt aus der Entkonsolidierung der PEG hätte die EBITDA-Marge 12,5 Prozent betragen. Im Vorjahresvergleich macht sich dabei positiv bemerkbar, dass die veräußerte PEG über eine geringe Profitabilität verfügte und mit Post-Up Stand ein Unternehmen mit überdurchschnittlicher EBITDA-Marge für den Geschäftsbereich erworben wurde. Die Profitabilität der SPG innerhalb von TAKKT AMERICA war erneut am höchsten. Die OEG konnte wie im Vorjahr eine Profitabilität knapp unter dem zweistelligen Margenbereich erzielen.

### VERGLEICH MIT DER PROGNOSE DES VORJAHRES

Im Bericht für das Geschäftsjahr 2014 wurde für 2015 auf Ebene der Geschäftsbereiche für TAKKT EUROPE eine leicht verbesserte Margenentwicklung und für TAKKT AMERICA eine deutliche Steigerung der Profitabilität erwartet. Während die Entwicklung sich für TAKKT EUROPE vor allem aufgrund der verhaltenen Umsatzentwicklung nicht bestätigte, konnte die Prognose für TAKKT AMERICA sogar übertroffen werden. Wie prognostiziert lag die Profitabilität von TAKKT EUROPE weiterhin deutlich über dem Zielkorridor des Konzerns und die Marge von TAKKT AMERICA im unteren Bereich des Konzernzielkorridors von 12 bis 15 Prozent. Für den TAKKT-Konzern wurde im Prognosebericht des Vorjahres eine Verbesserung der EBITDA-Marge gegenüber 2014 erwartet sowie ein Wert am oberen Rand des Zielkorridors von 12 bis 15 Prozent. Diese Prognose konnte im Berichtsjahr mit einer EBITDA-Marge von 14,8 Prozent erreicht werden.

### ABSCHREIBUNGEN WÄHRUNGSBEDINGT ÜBER VORJAHR

Die Abschreibungen stiegen im Berichtsjahr auf 28,0 (26,5) Millionen Euro. Die planmäßigen Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte aus den Akquisitionen beliefen sich dabei im Berichtsjahr auf 12,2 (11,0) Millionen Euro. Der Anstieg der Abschreibungen ist primär auf die beiden Unternehmenserwerbe und den stärkeren US-Dollar zurückzuführen. Bereinigt um Währungseffekte gingen die Abschreibungen 2015 leicht zurück. Außerordentliche Belastungen, wie die Wertberichtigung bilanzierter Geschäfts- oder Firmenwerte, fielen wie im Vorjahr auch 2015 nicht an. Das EBIT (Ergebnis vor Zinsen und Steuern) lag mit 129,4 (110,8) Millionen Euro um 16,8 Prozent deutlich über dem Vorjahreswert. Die EBIT-Marge stieg auf 12,2 (11,3) Prozent.

Die Finanzverschuldung ist im Berichtsjahr aufgrund der fällig gewordenen Kaufpreisverbindlichkeit aus der Akquisition von GPA im Jahre 2012 sowie den Kaufpreiszahlungen für die beiden Akquisitionen in 2015 angestiegen. Dennoch war der Zinsaufwand geringer, unter anderem weil die im Oktober 2014 gekündigten variablen Schuldscheindarlehen deutlich günstiger refinanziert werden konnten. Insgesamt belief sich das Finanzergebnis auf minus 9,5 (minus 11,5) Millionen Euro. Daraus resultierte ein Ergebnis vor Steuern von 119,9 (99,3) Millionen Euro.

### ANSTIEG VON PERIODENERGEBNIS UND ERGEBNIS JE AKTIE

Die Steuerquote sank gegenüber dem Vorjahr von 33,9 Prozent auf 32,4 Prozent. Ursache hierfür war vor allem das nicht steuerlich wirksame Entkonsolidierungsergebnis aus dem Verkauf der PEG. Bereinigt um diesen Effekt wäre die Steuerquote des Konzerns gegenüber dem Vorjahreszeitraum auf 34,1 Prozent gestiegen.

Insgesamt stieg das Periodenergebnis um 23,4 Prozent auf 81,0 (65,7) Millionen Euro. Das Ergebnis je Aktie erhöhte sich entsprechend auf 1,24 (1,00) Euro, bezogen auf die unveränderte durchschnittliche gewichtete Aktienzahl von 65.610.331 Stück.

## FINANZLAGE

TAKKT verfügt über ein zentrales Finanzmanagement, das die Bonität und Finanzierungsfähigkeit des Konzerns nachhaltig sicherstellt. Expansionschancen kann die Gruppe damit jederzeit kurzfristig nutzen. Die Finanzierungsstruktur des Konzerns ist ausgewogen und optimiert. Im Berichtsjahr ist die Finanzverschuldung aufgrund der fällig gewordenen Kaufpreiszahlung für die Akquisition von GPA im Jahr 2012 sowie der Kaufpreiszahlungen für die beiden Akquisitionen in 2015 leicht gestiegen. Durch die gute Geschäftsentwicklung lag der TAKKT-Cashflow deutlich höher als im Vorjahr.

### ZENTRALES FINANZMANAGEMENT BEGRENZT FINANZIELLE RISIKEN

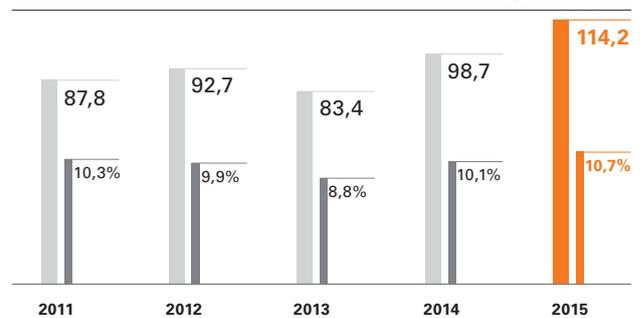
Das Finanzmanagement des TAKKT-Konzerns umfasst die Steuerung und Allokation aller finanziellen Ressourcen mit dem Hauptziel, die Liquidität jederzeit sicherzustellen. Darüber hinaus verfolgt TAKKT im Rahmen des Finanzmanagements folgende Ziele:

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

### DEUTLICHER ANSTIEG DES TAKKT-CASHFLOWS

Eine wesentliche Stärke des TAKKT-Geschäftsmodells besteht in der hohen Innenfinanzierungskraft. Im Berichtsjahr erzielte der Konzern erneut einen hohen Zahlungsmittelüberschuss. Der TAKKT-Cashflow – definiert als Periodenergebnis plus Abschreibungen, Wertminderungen auf langfristiges Vermögen und erfolgswirksam verbuchte latente Steuern – summierte sich auf 114,2 (98,7) Millionen Euro. Der TAKKT-Cashflow je Aktie stieg auf 1,74 (1,50) Euro, die TAKKT-Cashflow-Marge im Verhältnis zum Umsatz auf 10,7 (10,1) Prozent. Im Zeitraum von 2011 bis 2015 bewegte sie sich zwischen 8,8 und 10,7 Prozent, was die nachhaltige Cashflow-Stärke des Geschäftsmodells unterstreicht.

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



Trotz des höheren TAKKT-Cashflows sank der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit auf 87,3 (101,2) Millionen Euro. Dies ist im Wesentlichen auf einen Sondereffekt aus der Zahlung der ausstehenden Kaufpreisverbindlichkeit für die im Jahr 2012 erworbene George Patton Associates (GPA) zurückzuführen. Im ersten Quartal wurden 69,2 Millionen Euro an die früheren Eigentümer gezahlt. Der Teilbetrag, der auf die Aufzinsung sowie die erfolgswirksam erfolgten Anpassungen der ursprünglich erwarteten Kaufpreisverbindlichkeit zurückzuführen ist, ist in der Kapitalflussrechnung in Höhe von 16,2 Millionen Euro dem Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit zugeordnet. Bereinigt um diesen Effekt hätte der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit 103,5 Millionen Euro

### Betriebswirtschaftliche Darstellung des freien TAKKT-Cashflows in Mio. Euro

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>TAKKT-Cashflow</b>	<b>87,8</b>	<b>92,7</b>	<b>83,4</b>	<b>98,7</b>	<b>114,2</b>
Veränderung des Nettoumlaufvermögens sowie sonstige Korrekturen	-8,4	10,6	-5,7	2,5	-26,9*
<b>Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>79,4</b>	<b>103,3</b>	<b>77,7</b>	<b>101,2</b>	<b>87,3</b>
Investitionen in langfristiges Vermögen	-9,3	-8,5	-9,6	-13,6	-14,2
Einzahlungen aus Abgängen von langfristigem Vermögen	2,2	0,5	0,3	0,5	0,3
Einzahlungen aus Abgängen von konsolidierten Unternehmen	0,0	0,0	0,0	0,0	16,1
<b>Freier TAKKT-Cashflow</b>	<b>72,3</b>	<b>95,3</b>	<b>68,4</b>	<b>88,1</b>	<b>89,5</b>

\* beinhaltet den im Text erläuterten Teilbetrag von 16,2 Millionen Euro aus der Zahlung der ausstehenden Kaufpreisverbindlichkeit für GPA

betragen. Der operative Aufbau des Nettoumlaufvermögens in Höhe von 12,3 Millionen Euro war insbesondere bedingt durch den Aufbau der Vorräte in Höhe von 13,2 Millionen Euro, der vor allem an verschiedenen Standorten in den USA erfolgte. Dieser Anstieg der Vorräte ist auf die hohe Nachfrage vor Ort, den Aufbau eines neuen Lagers bei Hubert an der Westküste und auf das Ziel zurückzuführen, für einen noch breiteren Teil des Sortiments eine schnelle Verfügbarkeit sicherzustellen.

Das Geschäftsmodell des TAKKT-Konzerns ist wenig kapitalintensiv, weshalb die Investitionen in das langfristige Vermögen grundsätzlich eher gering ausfallen. Langfristig strebt TAKKT eine Investitionsquote (Investitionen für die Erhaltung, Erweiterung und Modernisierung des Geschäftsbetriebs im Verhältnis zum Umsatz) von ein bis zwei Prozent an. Die Investitionsquote lag im Berichtsjahr inklusive der konzernweiten Wachstums- und Modernisierungsinitiative DYNAMIC weiterhin in der Mitte dieser Spanne bei 1,3 (1,4) Prozent.

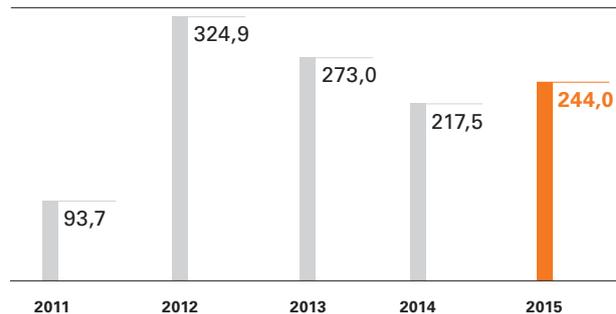
TAKKT investierte im Berichtsjahr insgesamt 14,2 (13,6) Millionen Euro, von denen 9,4 (8,2) Millionen Euro auf den Geschäftsbereich TAKKT EUROPE und 4,7 (5,3) Millionen Euro auf den Geschäftsbereich TAKKT AMERICA entfielen. Die wesentlichen Investitionen betrafen die Ausstattung eines neuen Lagers in der SPG und die Vorbereitung bzw. Implementierung neuer Warenwirtschaftssysteme in der BEG und PSG. Insgesamt investierte TAKKT 7,0 (4,5) Millionen Euro im Zusammenhang mit DYNAMIC.

Aus dem zum 30. Januar 2015 vollzogenen Verkauf der PEG resultierte ein Mittelzufluss von 16,1 Millionen Euro. Nach Abzug der Investitionen in das langfristige Vermögen und Zuflüssen aus Desinvestitionen von langfristigem Vermögen verblieb im Berichtsjahr ein freier TAKKT-Cashflow von 89,5 (88,1) Millionen Euro. Dem freien TAKKT-Cashflow standen die Restkaufpreiszahlungen für die Akquisition von GPA sowie die Kaufpreiszahlungen für den Erwerb von Post-Up Stand und BiGDUG in Höhe von insgesamt 92,3 Millionen Euro entgegen, ebenso wie die Zahlung der Dividende von 21,0 Millionen Euro. Der über den freien TAKKT-Cashflow hinausgehende Betrag in Höhe von 23,8 Millionen Euro wurde über freie Kreditlinien finanziert. Hierdurch und aufgrund von Währungseffekten bei der Umrechnung der US-Dollar-Verschuldung in die Berichtswährung Euro stieg die Nettofinanzverschuldung, d.h. die Finanzverschuldung abzüglich der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente, auf 244,0 (217,5) Millionen Euro.

Das Cashflow-starke Geschäftsmodell des TAKKT-Konzerns ermöglicht in Jahren ohne Akquisitionen einen signifikanten Abbau der Nettofinanzverschuldung. In Jahren mit Akquisitionstätigkeit findet dagegen in der Regel ein Aufbau statt.

Unter Berücksichtigung aller Finanzierungstätigkeiten des Konzerns lag der Zahlungsmittelbestand zum 31. Dezember 2015 bei 3,3 (4,0) Millionen Euro. Details zur Entstehung und Verwendung des Cashflows ergeben sich aus der Kapitalflussrechnung dieses Geschäftsberichts.

#### Entwicklung der Nettofinanzverschuldung in Mio. Euro



#### DIVERSIFIZIERTE FINANZIERUNG, AUSGEWOGENES FÄLLIGKEITSPROFIL

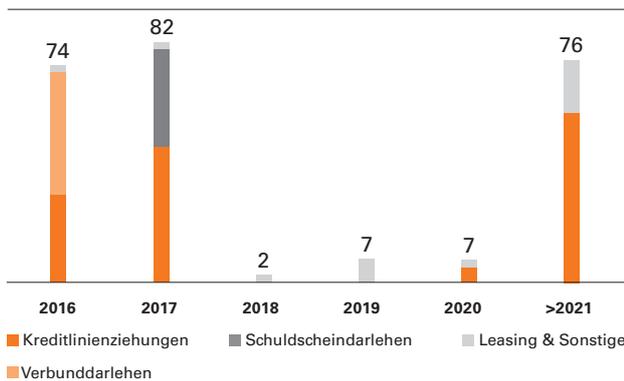
TAKKT legt Wert auf eine konservative, langfristig ausgerichtete und diversifizierte Finanzierung des Geschäfts. Die Finanzierungsaktivitäten des Konzerns werden zentral gesteuert, Finanzierungen bestehen vorrangig in den Währungsräumen EUR, USD und GBP. TAKKT nutzt im Wesentlichen die folgenden Finanzierungsinstrumente:

- Den Schwerpunkt des Finanzierungsportfolios bilden fest zugesagte, bilaterale Kreditlinien bei 14 Kreditinstituten. Im Wesentlichen werden kurzfristige (Laufzeit kleiner 18 Monate) und langfristige (Laufzeit größer 18 Monate) Kreditlinien abgeschlossen, die jährlich um ein weiteres Jahr prolongiert werden. Bei den langfristigen Kreditzusagen handelt es sich fast ausschließlich um Fünf-Jahres-Verträge. Die Kreditverträge sind unbesichert und beinhalten keine Financial Covenants. Zum Bilanzstichtag lagen die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten bei 136,9 (71,2) Millionen Euro.
- Seit Oktober 2012 nutzte TAKKT ein Schuldscheindarlehen über 140 Millionen Euro, das sich aus vier Tranchen mit Laufzeiten von drei bis fünf Jahren sowie fixer und variabler Verzinsung zusammensetzt. Im Vorjahr hat TAKKT ein Kündigungsrecht für die variabel verzinsten Schuldscheindarlehen im Volumen von 77,5 Millionen Euro ausgeübt. Im Berichtsjahr war eine weitere Tranche über 29,0 Millionen Euro fällig. Zum Bilanzstichtag betragen die ausgewiesenen Verbindlichkeiten des Schuldscheindarlehens damit noch 33,5 (62,4) Millionen Euro.

- Einzelne gemietete Gebäude und Betriebsvorrichtungen werden bei TAKKT über Finanzierungsleasing genutzt. Die Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing betragen zum Stichtag 33,4 (35,4) Millionen Euro.
- Zur Finanzierung der Akquisition von BiGDUG wurde ein Darlehen in GBP bei einem verbundenen Unternehmen aufgenommen, welches zum Stichtag mit 30,9 Millionen Euro valutierte. Darüber hinaus bestand ein weiteres Darlehen mit einem verbundenen Unternehmen in Höhe von 10,0 Millionen Euro.

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

**Fälligkeitsprofil Finanzverbindlichkeiten des TAKKT-Konzerns in Mio. Euro**



Neben den Kreditlinienziehungen standen dem Konzern zusätzlich zugesagte freie Kreditlinien in Höhe von 135,8 (173,0) Millionen Euro zur Verfügung, wovon 68,5 (72,1) Millionen Euro auf kurzfristige Kreditlinien und 67,3 (100,9) Millionen Euro auf langfristige Kreditlinien entfallen. Somit verfügt TAKKT über ausreichend finanzielle Flexibilität, um Akquisitionschancen kurzfristig ergreifen zu können – unabhängig von der aktuellen Situation am Kapitalmarkt.

**Unternehmensinterne Covenants**

	Interner Zielwert	2011	2012	2013	2014	2015
Eigenkapitalquote	30 bis 60 Prozent	54,7	34,7	39,0	43,8	49,1
Entschuldungsdauer	< 5 Jahre	1,2	2,2	3,6	2,5	2,2
Zinsdeckung	> 4	12,2	9,5	6,4	9,8	14,4
Verschuldungsgrad (Gearing)	< 1,5	0,3	1,1	0,8	0,6	0,5

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

**EINSATZ DERIVATIVER FINANZINSTRUMENTE NUR ZU SICHERUNGSZWECKEN**

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

**INTERNE COVENANTS ZUR KAPITALSTEUERUNG IM ZIELKORRIDOR**

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

andererseits wird eine angemessene Verzinsung des eingesetzten Gesamtkapitals angestrebt. Die Eigenkapitalquote lag zum Bilanzstichtag mit 49,1 (43,8) Prozent deutlich über dem Vorjahreswert und damit im mittleren Bereich des Zielkorridors von 30 bis 60 Prozent. Wesentliche Ursache für den Anstieg der Eigenkapitalquote war die Erhöhung des Eigenkapitals aufgrund des positiven Jahresergebnisses, welche prozentual deutlich stärker ausfiel als der prozentuale Anstieg der Bilanzsumme. Trotz steigender Nettofinanzverbindlichkeiten konnte das Gearing aufgrund des gestiegenen Eigenkapitals auf 0,5 (0,6) leicht verbessert werden. Die Entschuldungsdauer liegt bei 2,2 (2,5) Jahren. TAKKT konnte den Nettofinanzierungsaufwand im Berichtsjahr gegenüber 2014 reduzieren, während sich das operative Ergebnis vor Goodwill-Abschreibungen erhöhte, womit die Zinsdeckung nun bei 14,4 (9,8) liegt. Berechnung und Definition der Kennzahlen sind im Anhang des Konzernabschlusses dargestellt.

## VERMÖGENSLAGE

Die Akquisitionen des Geschäftsjahres sowie die Währungseffekte, insbesondere bedingt durch die Entwicklung des stärkeren US-Dollars, führen zu einer deutlichen Erhöhung der Geschäfts- und Firmenwerte um 65,5 Millionen Euro. Sie machen mit 56,0 Prozent über die Hälfte der Vermögenswerte aus. Auf der Passivseite liegen die Finanzverbindlichkeiten bei 25,6 Prozent und das Eigenkapital bei 49,1 Prozent der Bilanzsumme. Beide Positionen bilden zusammen ca. drei Viertel der Passiva ab.

### VERMÖGEN STEIGT DURCH AKQUISITIONEN

Die Aktivseite des TAKKT-Konzerns ist im Jahr 2015 im Wesentlichen aufgrund der Akquisitionen sowie der Währungseffekte gestiegen. Durch die erstmalige Konsolidierung von Post-Up Stand und BiGDUG sind Vermögenswerte in Höhe von 66,2 Millionen Euro zugegangen. Positive Währungseffekte in Höhe von 43,1 Millionen Euro, verursacht im Wesentlichen durch die Veränderung des US-Dollar-Stichtagskurses, wurden durch die abgehenden Vermögenswerte im Rahmen der Veräußerung der Anteile der zur Plant Equipment Group (PEG) gehörenden Unternehmen in Höhe von 23,9 Millionen Euro teilweise kompensiert. Insgesamt erhöhte sich die Summe der Aktiva im Berichtsjahr um 9,3 Prozent auf 964,2 (882,5) Millionen Euro.

### Bilanzstruktur des TAKKT-Konzerns



Die langfristigen Vermögenswerte machen mit 735,6 (663,6) Millionen Euro zum Bilanzstichtag 76,3 (75,2) Prozent des Vermögens aus. Durch die Akquisitionen sind im Berichtsjahr insbesondere Geschäfts- und Firmenwerte in Höhe von 40,6 Millionen Euro und immaterielle Vermögenswerte in Höhe von 13,8 Millionen Euro zugegangen. Positive Währungseffekte von 24,9 Millionen Euro bei den Geschäfts- und Firmenwerten führten zu einer weiteren Erhöhung. Den planmäßigen Abschreibungen in Höhe von 28,0 Millionen Euro standen Investitionen von 14,2 Millionen Euro gegenüber.

Wertberichtigungen auf Geschäfts- und Firmenwerte waren auf Basis der durchgeführten Werthaltigkeitstests nicht erforderlich. Mit 56,0 (53,8) Prozent machen Geschäfts- und Firmenwerte weiterhin den wesentlichen Teil des bilanzierten Vermögens aus.

Geleaste Vermögenswerte erscheinen dann als Vermögenswerte in der Bilanz, wenn sie wirtschaftlich als Finanzierungsleasing klassifiziert werden. Dies betrifft in der TAKKT-Gruppe insbesondere das Versandhandelszentrum der Sparte BEG in Kamp-Lintfort sowie das Zentrallager der Sparte PSG in München. Sie werden mit 31,2 (33,7) Millionen Euro unter den langfristigen Vermögenswerten ausgewiesen.

Kunden- und Lieferantenbeziehungen, Markenwerte oder internes Know-how können ungeachtet ihrer Bedeutung für den TAKKT-Konzern nur dann als immaterielle Vermögenswerte bilanziert werden, wenn sie den Bedingungen des IAS 38 entsprechen. Dies ist bei den immateriellen Vermögenswerten, die innerhalb des TAKKT-Konzerns geschaffen wurden, nicht der Fall. Entsprechend werden diese Werte nicht bilanziert. Beim Erwerb ganzer Unternehmen werden einige der immateriellen Vermögenswerte im Rahmen der Erstkonsolidierung gemäß IFRS 3 im Konzernabschluss angesetzt, wenn sie identifizierbar und selbstständig bewertbar sind. Die entsprechenden Bilanzansätze stellen einen guten Indikator für das Wertpotenzial dieser Vermögenswerte dar. So wurden beispielsweise für die Akquisitionen von NBF (2006), Central (2009), GPA (2012) und Post-Up Stand (2015) insgesamt 36,2 Millionen US-

Dollar, für die Akquisition von BiGDUG (2015) 0,6 Millionen Britische Pfund und für die Akquisition von Ratioform (2012) 42,1 Millionen Euro für Kundenbeziehungen angesetzt. Der zum Bilanzstichtag um planmäßige Abschreibungen verringerte Wert dieser Kundenbeziehungen liegt bei insgesamt 25,3 (31,4) Millionen Euro. Der Wert der zum 31. Dezember 2015 bilanzierten Marken im TAKKT-Konzern beläuft sich auf 29,3 (27,3) Millionen Euro.

Das kurzfristige Vermögen belief sich zum 31. Dezember 2015 auf 228,6 (218,9) Millionen Euro bzw. 23,7 (24,8) Prozent der Bilanzsumme. Der Abgang der Vermögenswerte der PEG in Höhe von 23,9 Millionen Euro wurde durch die akquisitionsbedingten Effekte in Höhe von 10,7 Millionen Euro sowie den Währungseffekten teilweise kompensiert. Akquisitionsbedingt gingen Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente von 6,4 Millionen Euro und Vorräte von 3,3 Millionen Euro als wesentliche Einzelposten zu.

Neben dem akquisitionsbedingten Aufbau stiegen die Vorräte organisch um 12,1 Millionen Euro vor allem durch die hohe Nachfrage bei den US-Sparten SPG und OEG, den Aufbau eines neuen Lagers bei Hubert an der Westküste und die Bereitstellung eines noch breiteren Teils des Sortiments für einen schnellen Versand. Zusammen mit positiven Währungseffekten in Höhe von 5,8 Millionen Euro erhöhten sich die Vorräte damit auf 103,8 (82,6) Millionen Euro. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen stiegen im Wesentlichen durch Währungseffekte von 3,6 Millionen Euro sowie durch den operativen Aufbau von 7,0 Millionen Euro auf 94,0 (83,3) Millionen Euro. Das Zahlungsverhalten der Kunden war mit einer Debitorenlaufzeit von 30 (31) Tagen gewohnt zuverlässig und die Forderungsausfälle blieben wie im Vorjahr mit einer Ausfallquote von unter 0,2 Prozent auf niedrigem Niveau, so dass daraus kein

Einfluss auf die Entwicklung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen resultierte.

Im TAKKT-Konzern bestehen keine außerbilanziellen Finanzierungsinstrumente wie Forderungsverkäufe oder Asset Backed Securities. Die Unternehmensgruppe hat Operating-Leasingverträge mit zukünftigen Zahlungsverpflichtungen von insgesamt 52,5 (54,1) Millionen Euro abgeschlossen – z.B. für Lager und Bürogebäude, Gegenstände der Betriebs- und Geschäftsausstattung und Fahrzeuge. Diese Leasingverträge werden gemäß IAS 17 nicht aktiviert und sind damit nicht im Vermögen ausgewiesen.

#### ANSTIEG DES EIGENKAPITALS, REDUZIERUNG DER VERBINDLICHKEITEN

Angesichts des Periodenüberschusses von 81,0 (65,7) Millionen Euro und der Dividendenzahlung von unverändert 21,0 Millionen Euro, der positiven Währungseffekte von 23,3 Millionen Euro sowie der positiven Effekte aus der Neubewertung von Pensionsverpflichtungen von 4,0 Millionen Euro, erhöhte sich das Konzerneigenkapital zum 31. Dezember 2015 auf 473,4 (386,8) Millionen Euro. Die Konzerneigenkapitalquote stieg deutlich auf 49,1 (43,8) Prozent und lag damit leicht über der Mitte des Zielkorridors von 30 bis 60 Prozent.

Langfristige Verbindlichkeiten machten mit 314,8 (241,0) Millionen Euro 32,6 (27,3) Prozent der Passivseite aus. Die bedeutsamste Position stellten weiterhin die langfristigen Finanzverbindlichkeiten dar, die sich im Berichtsjahr auf 173,7 (125,3) Millionen Euro erhöhten. Die passiven latenten Steuern erhöhten sich von 57,5 auf 70,0 Millionen Euro, was in gleichem Maße auf die um planmäßige Abschreibungen erhöhten steuerlichen Minderwerte der Geschäftswerte in den US-amerikanischen Konzerngesellschaften sowie Währungs- und Akquisitionseffekte zurückzuführen ist. Der

#### Wesentliche Kennzahlen zur Vermögenslage (in Mio. Euro)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Langfristiges Vermögen</b>	<b>376,9</b>	<b>679,9</b>	<b>649,0</b>	<b>663,6</b>	<b>735,6</b>
in % der Bilanzsumme	68,6	77,7	76,2	75,2	76,3
<b>Kurzfristiges Vermögen</b>	<b>172,9</b>	<b>194,6</b>	<b>202,8</b>	<b>218,9</b>	<b>228,6</b>
in % der Bilanzsumme	31,4	22,3	23,8	24,8	23,7
<b>Summe Aktiva</b>	<b>549,8</b>	<b>874,5</b>	<b>851,8</b>	<b>882,5</b>	<b>964,2</b>
<b>Konzerneigenkapital</b>	<b>301,0</b>	<b>303,7</b>	<b>332,5</b>	<b>386,8</b>	<b>473,4</b>
in % der Bilanzsumme	54,7	34,7	39,0	43,8	49,1
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>127,4</b>	<b>440,7</b>	<b>400,0</b>	<b>241,0</b>	<b>314,8</b>
in % der Bilanzsumme	23,2	50,4	47,0	27,3	32,6
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>121,4</b>	<b>130,1</b>	<b>119,3</b>	<b>254,8</b>	<b>176,0</b>
in % der Bilanzsumme	22,1	14,9	14,0	28,9	18,3
<b>Summe Passiva</b>	<b>549,8</b>	<b>874,5</b>	<b>851,8</b>	<b>882,5</b>	<b>964,2</b>

Anteil der Rückstellungen für Pensionsverpflichtungen sank von 6,0 auf 5,3 Prozent der Bilanzsumme. Dies ist im Wesentlichen auf die wieder leicht gestiegenen Zinssätze im Euroraum zurückzuführen, die zu einer erfolgsneutralen Verminderung dieser Rückstellungen führten. Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten in Höhe von 14,5 (0,4) Millionen Euro beinhalten nun im Wesentlichen die Kaufpreisverbindlichkeiten gegenüber den Alteigentümern der US-amerikanischen Konzerngesellschaft Post-Up Stand sowie der britischen Konzerngesellschaft BiGDUG, die beide 2018 zur Auszahlung kommen werden, wenn die jeweilige Gesellschaft bestimmte Ertragsziele erreicht.

Die kurzfristigen Verbindlichkeiten machten mit 176,0 (254,8) Millionen Euro einen Anteil von 18,3 (28,9) Prozent der Bilanzsumme aus. Die bedeutendste Position im Berichtsjahr stellen die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten dar, die sich auf 73,6 (96,2) Millionen Euro verringerten. Eine zum Vorjahresstichtag ausgewiesene fixe Tranche eines Schuldscheindarlehnens in Höhe von 29,0 Millionen Euro wurde im dritten Quartal des Berichtsjahres zurückgezahlt. Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten reduzierten sich auf 45,7 (99,9) Millionen Euro. Die hier im Vorjahr ausgewiesene Kaufpreisverbindlichkeit gegenüber den Alt-Eigentümern von GPA in Höhe von 61,0 Millionen Euro wurde im ersten Quartal 2015 beglichen.

Die kurzfristigen Rückstellungen erhöhten sich dagegen von 17,0 auf 18,8 Millionen Euro. Von untergeordneter Bedeutung blieben weiterhin die Ertragsteuerverbindlichkeiten mit einem Wert von 10,0 (6,2) Millionen Euro.

## UNTERNEHMENS PERFORMANCE

Im Berichtsjahr konnten die Zielwerte aller finanziellen Steuerungskennzahlen erreicht werden. Nach wie vor wirtschaftet TAKKT operativ sehr profitabel. Die DYNAMIC-Indikatoren konnten deutlich verbessert werden und mit Blick auf die Nachhaltigkeitsziele ist der Konzern auf Kurs.

### SOLIDE FINANZIELLE STEUERUNGSKENNZAHLEN

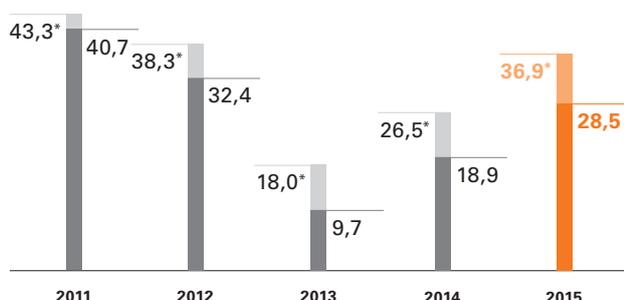
Im Abschnitt Steuerungssystem dieses Geschäftsberichts wurden die finanziellen Kennzahlen definiert, die TAKKT zur internen Steuerung des Konzerns heranzieht. Die Entwicklung dieser Kenngrößen ist der Tabelle auf Seite 73 zu entnehmen.

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

Der TAKKT Value Added stieg deutlich um 9,6 Millionen Euro auf einen Wert von 28,5 (18,9) Millionen Euro. Das für die Berechnung des TAKKT Value Added resultierende erwirtschaftete operative Ergebnis nach Steuern war mit 90,0 (77,0) Millionen Euro dabei insgesamt um 13,0 Millionen Euro höher als im Vorjahr. Das durchschnittlich eingesetzte Kapital erhöhte sich 2015 im Vergleich zum Vorjahr aufgrund der unterjährig durchgeführten Unternehmenserwerbe von Post-Up Stand und BiGDUG. Unter Verwendung des gewichteten durchschnittlichen Gesamtkapitalkostensatzes nach Steuern (WACC) von 8,1 (8,1) Prozent ergaben sich Gesamtkapitalkosten in Höhe von 61,6 (58,1) Millionen Euro.

Der Anstieg des TAKKT Value Added ist im Wesentlichen auf die positive allgemeine Geschäftsentwicklung, den im Zusammenhang mit der Entkonsolidierung der PEG erzielten positiven Ergebnisbeitrag von 3,3 Millionen Euro sowie positive Währungseffekte im ausgewiesenen Ergebnis zurückzuführen (siehe dazu Abschnitt Umsatz- und Ertragslage). Das erwirtschaftete Ergebnis war infolge von Unternehmenserwerben, unter anderem durch die Akquisition von Post-Up Stand und BiGDUG, im Vergleich zum Vorjahr in Höhe von 1,2 Millionen Euro von gestiegenen planmäßigen Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte belastet. Mit Blick auf den absoluten Wert des TAKKT Value Added verminderten die genannten planmäßigen Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte das erwirtschaftete operative Ergebnis nach Steuern im Berichtsjahr um insgesamt 8,4 (7,6) Millionen Euro. Ohne diese planmäßigen Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte sowie den damit einhergehenden steuerlichen Einfluss hätte sich ein TAKKT Value Added in Höhe von 36,9 (26,5) Millionen Euro ergeben.

**TAKKT Value Added in Mio Euro**



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

Auch der Return on Capital Employed (ROCE) lag im Berichtsjahr mit 15,7 (14,4) Prozent deutlich über dem Wert des Vorjahres. Die Gründe für diese Entwicklung liegen ebenfalls in der positiven Geschäftsentwicklung sowie im positiven Effekt aus der Entkonsolidierung der PEG.

Wie im Geschäftsbericht 2014 prognostiziert konnten damit die beiden Kennzahlen TAKKT Value Added und ROCE deutlich gesteigert werden. Gleichzeitig wurden die im Abschnitt Steuerungssystem genannten Zielwerte übertroffen.

**WEITER VERBESSERTE DYNAMIC-INDIKATOREN**

Um den Erfolg der strategischen Wachstums- und Modernisierungsinitiative DYNAMIC messbar zu machen, hat TAKKT sieben Wachstumstreiber definiert, die über Indikatoren quantifiziert werden. Für jeden dieser Indikatoren gibt es konzernweite Orientierungsziele, die im Abschnitt Innovation und Entwicklung auf Seite 50 dargestellt sind. Die Entwicklung dieser Kenngrößen ist der Tabelle auf S. 74 zu entnehmen.

Der Anteil neuer Produkte am Auftragseingang erhöhte sich im Geschäftsjahr 2015 in allen Sparten des Konzerns. Zum Teil liegt dieser Anstieg weiterhin in der Definition des Indikators begründet:

Er umfasst den Umsatz mit Produkten, die ab Jahresbeginn 2013 in das Sortiment aufgenommen worden sind. Für 2015 werden also die Bestellungen von Produkten erfasst, die in den vergangenen drei Jahren neu etabliert wurden, für 2014 nur die der vergangenen zwei Jahre. Zudem haben die TAKKT-Gesellschaften 2015 mehr neue Produkte eingeführt als in den Vorjahren und mit den neuen Produkten erfreuliche Auftragseingänge erwirtschaftet.

Der Anteil der Eigenmarken am Auftragseingang stieg ebenfalls in allen Sparten. Lediglich für die Gesellschaft GPA hat der Vertrieb von Eigenmarken eine untergeordnete Bedeutung, so dass dort planmäßig keine Aktivitäten gestartet wurden. Positiv ist die erfreuliche Entwicklung des Eigenmarkenanteils bei Central und bei der OEG herauszuheben. Zudem führte Ratioform Ende 2014 eine Eigenmarke ein, mit der 2015 relevante Umsätze erzielt werden konnten.

Der Anteil der Direktimporte am Einkaufsvolumen erhöhte sich auf Konzernebene im Berichtsjahr. In der BEG konnte das Volumen der in China beschafften Produkte durch Einkaufsaktivitäten vor Ort erhöht werden. Aber auch in den anderen Sparten resultierten die Maßnahmen zur Erhöhung der Direktimporte in einer Steigerung der entsprechenden Kennzahlen. Zudem hatte die Konsolidierung der beiden akquirierten Gesellschaften Post-Up Stand und BIGDUG einen positiven Effekt. Negativ wirkte sich dagegen der Umstand aus, dass die Konzerngesellschaft GPA, die rund drei Viertel ihres Einkaufsvolumens aus Übersee bezieht und damit für knapp die Hälfte der Direktimporte des Konzerns verantwortlich ist, 2015 einen leicht geringeren Anteil von Direktimporten als im Vorjahr zu verzeichnen hatte.

Der Anteil der Web-only-Produkte am Gesamtportfolio wuchs in allen Sparten. Eine Ausnahme stellt die PSG dar, für die Web-only-Produkte strategisch von untergeordneter Bedeutung sind.

**Entwicklung der finanziellen Steuerungskennzahlen**

	2011	2012	2013	2014	2015
Organische Umsatzentwicklung in Prozent	7,3	-2,8	-2,6	5,5	4,7
Anzahl Aufträge in Tausend	1.780	2.016	2.171	2.182	2.225
Durchschnittlicher Auftragswert in Euro	479	465	440	450	482
Rohermargen in Prozent	43,3	43,3	43,6	42,6	42,6
EBITDA-Marge in Prozent	14,2	14,2	12,9	14,0	14,8
TAKKT-Cashflow-Marge in Prozent	10,3	9,9	8,8	10,1	10,7
Investitionsquote in Prozent	1,1	0,9	1,0	1,4	1,3
ROCE (Return on Capital Employed) in Prozent	23,0	18,1	12,5	14,4	15,7
TAKKT Value Added in Mio. Euro	40,7	32,4	9,7	18,9	28,5

Der Anteil des über organische Suchresultate generierten Auftrags-  
eingangs am gesamten Auftragseingang über Suchmaschinen  
konnte in 2015 im Vergleich zum Vorjahr gesteigert werden – und  
lag damit weiterhin im Zielkorridor von 30 bis 35 Prozent. Der Anteil  
der organisch ausgelösten Bestellungen ist neben der Optimierung  
des Webshops auch stark von der Werbeaktivität auf Suchmaschi-  
nen (SEA) beeinflusst.

Deutlicher wuchs der Anteil des E-Commerce am Auftragseingang  
2015. Der Anstieg resultierte zum einen aus der erfreulichen Ent-  
wicklung der Aktivitäten von TAKKT AMERICA mit einem struktu-  
rell höheren E-Commerce Anteil. Aber auch in den einzelnen Spar-  
ten des TAKKT-Konzerns konnten die Anteile des elektronisch  
erzielten Auftragseingangs durchgängig erhöht werden. Dabei trug  
auch der hohe E-Commerce-Anteil von Post-Up Stand und BiGDUG  
zur Steigerung dieser Kennzahl bei. Weitere Erläuterungen zum  
Auftragseingang über E-Commerce sind in der Umsatz- und Er-  
tragslage ab Seite 60 dargestellt.

Der Anteil der Tele- und Field-Aktivitäten am Auftragseingang konn-  
te im Berichtsjahr nur leicht erhöht werden. In keiner der Sparten  
führten die ergriffenen Maßnahmen zu einer deutlichen Steigerung  
des Indikators. Der Auftragseingang über die genannten Kanäle  
spielt weiterhin vor allem bei Ratioform und Central eine sehr  
wichtige Rolle.

Insgesamt hat TAKKT mit Blick auf die Orientierungsziele der  
DYNAMIC-Initiative in den letzten Jahren gute Fortschritte ge-  
macht. Der Großteil der 2012 definierten Kennzahlen wird bis Ende  
2016 voraussichtlich innerhalb des jeweiligen Zielkorridors oder  
sogar darüber liegen. Bei den Anteilen von neuen Produkten und  
von Eigenmarken am Auftragseingang, ebenso wie beim Anteil des  
über Tele- und Field-Aktivitäten erzielten Auftragseingangs wird der  
Konzern die ambitionierten Zielwerte wahrscheinlich erst in den  
folgenden Jahren erreichen.

#### DYNAMIC-Indikatoren

DYNAMIC-Indikator	Wachstumstreiber	2013	2014	2015
Anteil neuer Produkte am Auftragseingang	Aktualität und Erweiterung des Sortiments	3,0%	9,0%	16,5%
Anteil der Eigenmarken am Auftragseingang	Mehr Eigenmarken	13,9%	14,7%	15,9%
Anteil Direktimporte am Einkaufsvolumen	Mehr Direktimporte	9,6%	10,0%	12,1%
Anteil Web-only-Produkte am Gesamtsortiment	Ausbau von Web-only-Produkten	29,6%	42,0%	58,7%
Anteil SEO am Auftragseingang über Suchmaschinen	Profitabler Ausbau der E-Commerce-Aktivitäten	32,1%	32,1%	33,7%
Anteil E-Commerce am Auftragseingang	Genereller Ausbau der E-Commerce-Aktivitäten	28,0%	30,1%	36,5%
Anteil Tele-/Field-Aktivitäten am Auftragseingang	Mehr Outbound-Calling & Außendienst	14,2%	16,4%	16,7%

#### WEITERE DEUTLICHE FORTSCHRITTE BEI NACHHALTIGKEITSINDIKATOREN

Mit den Nachhaltigkeitsindikatoren verfolgt TAKKT das Ziel, auch in  
diesem Bereich den Fortschritt systematisch dokumentieren zu  
können. Im Berichtsjahr wurde weiter auf das Ziel, bis Ende 2016  
in Bezug auf Nachhaltigkeit weltweit Vorbild in der Branche zu  
werden, hingearbeitet. In den im Jahr 2011 erstmals definierten  
sechs Handlungsfeldern arbeiten Management und Mitarbeiter  
auf allen Ebenen des TAKKT-Konzerns an der Erreichung der Nach-  
haltigkeitsziele. In allen Handlungsfeldern gab es erneut Fortschrit-  
te. Die aktuelle Mehrjahresübersicht der für diese Handlungsfelder  
relevanten Kennzahlen und Initiativen ist in der Tabelle Nachhaltig-  
keitsindikatoren auf Seite 75 dargestellt.

- **Einkauf:** Für TAKKT als Handelsunternehmen mit vielfältigen  
Lieferantenbeziehungen liegt bereits in der Fertigung und dem  
Bezug der Waren ein wichtiger Teil der Wertschöpfungskette.  
Aus diesem Grund legt TAKKT ein hohes Augenmerk auf Nach-  
haltigkeit in der Lieferkette. Ein im Jahr 2013 als Pilotprojekt  
gestartetes Lieferantenbewertungsprogramm zur Messung  
der Nachhaltigkeitsperformance wurde seitdem in jedem Jahr  
auf zusätzliche Lieferanten ausgeweitet und auf weitere Kon-  
zerngesellschaften ausgedehnt. Der Umsatzanteil nachhaltiger  
Sortimente wie umweltfreundlicher Verpackungslösungen,  
CO<sub>2</sub>-neutral gestellter Produkte und Büromöbel aus recycelten  
Materialien konnte seit 2011 stark ausgebaut werden und lag  
im Jahr 2015 bei 9,6 Prozent.
- **Marketing:** Werbemaßnahmen sind stets mit einem Verbrauch  
endlicher Ressourcen verbunden. TAKKT ist bemüht, diesen  
Ressourceneinsatz zu verringern. Durch einen effizienteren  
Einsatz der Werbemittel konnte der Konzern die versendeten  
Papierwerbemittel pro Million Euro Umsatz im Berichtsjahr  
weiter auf 18,2 Tonnen reduzieren. Das für 2016 gesteckte  
Ziel einer Senkung auf 22,7 Tonnen konnte bereits im Vorjahr  
erreicht werden. Das Papier für Kataloge und Printmedien  
stammt zudem mittlerweile fast ausschließlich aus zertifiziert  
nachhaltigen Quellen.

- 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. Seit 2014 werden in Deutschland klimaneutrale Lieferungen auch bei Stückgut durchgeführt – nach dem Paketversand der größte Teil der Sendungen.
- Ressourcen und Klima:** Die Einsparung von Ressourcen und Verringerung von Emissionen erfolgt idealerweise auf Grundlage einer belastbaren Datenbasis. Seit 2011 erstellt TAKKT Klimabilanzen für eine zunehmende Zahl von Konzerngesellschaften. Ergänzend beabsichtigt TAKKT, schrittweise zertifizierte Umweltmanagementsysteme einzuführen. U.a. dank verschiedener Maßnahmen zur Energieeinsparung konnte der Konzern den Energieverbrauch seit 2011 an den zu diesem Zeitpunkt bereits bestehenden Standorten um 42,2 Prozent senken.

- Mitarbeiter:** Ein im Vorjahr bereits zu Teilen implementiertes Personalentwicklungsprogramm zur systematischen Gewinnung, Entwicklung und Förderung von Mitarbeitern wurde in der Sparte BEG zur Mitte des Berichtsjahres erfolgreich abgeschlossen. Die implementierten Maßnahmen werden evaluiert und kontinuierlich weiterverbessert. Ferner wurde der konzernweite Rollout des Personalentwicklungsprogramms angestoßen.
- Gesellschaft:** Auch das gesellschaftliche Engagement seiner Mitarbeiter ist TAKKT ein Anliegen. Der Anteil der Beschäftigten, die sich bezahlt für ehrenamtliche Tätigkeiten freistellen lassen können, lag im Berichtsjahr bei 37,9 Prozent.

## NACHTRAGSBERICHT

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

### Nachhaltigkeitsindikatoren

Handlungsfeld	Kennzahl	2012	2013	2014	2015
Einkauf	Anteil zertifizierter Lieferanten		Pilotprojekt gestartet	1,9%	3,1%
	Anteil des Einkaufsvolumens von zertifizierten Lieferanten		Pilotprojekt gestartet	23,7%	36,3%
	Anteil nachhaltiger Sortimente am Umsatz	3,1%	4,4%	6,6%	9,6%
Marketing	Papierverbrauch je Million Euro Umsatz	29,2t	24,9t	20,8t	18,2t
	Anteil Papierwerbemittel aus zertifiziert nachhaltigen Quellen	77,2%	88,5%	95,3%	98,9%
	CO <sub>2</sub> -Emissionen je kg Papierwerbemittel	2,17kg	1,56kg	1,80kg	1,59kg
Logistik	Anzahl EU-Länder, in denen CO <sub>2</sub> -kompensierte Versandwege angeboten werden	15	15	15	15
Ressourcen und Klima	Wesentliche Gesellschaften mit Klimabilanz	1	7	7	10
	Wesentliche Gesellschaften mit zertifiziertem Umweltmanagementsystem	1	1	1	3
	Energieverbrauch in Tausend Gigajoule*	103,4	106,5	98,9	66,4
Mitarbeiter	Ausbau der Talentförderung		Neues Programm gestartet	Programm teilweise implementiert	Konzernweiter Rollout angestoßen
Gesellschaft	Anteil der Konzernmitarbeiter, welche die Möglichkeit erhalten, sich für ehrenamtliche Tätigkeiten freistellen zu lassen	4,5%	8,5%	18,4%	37,9%

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

## GESCHÄFTSAUSBLICK

### RISIKO- UND CHANCENBERICHT

TAKKT ist in seinem unternehmerischen Handeln Risiken und Chancen ausgesetzt. Das Chancen- und Risikomanagement des Konzerns dient dazu, diese frühzeitig zu erkennen und zu bewerten sowie entsprechende Steuerungsmaßnahmen zu ergreifen. Vorstand und Aufsichtsrat werden regelmäßig über die aktuelle Risikolage des Konzerns und aller wesentlichen Konzerngesellschaften informiert. Aus Sicht des TAKKT-Vorstands ist das Verhältnis von Chancen und Risiken 2015 weitgehend unverändert zum Vorjahr geblieben. Die Gesamtrisikosituation des TAKKT-Konzerns ist auf absehbare Zeit beherrschbar, bestandsgefährdende Risiken bestehen nicht.

#### SYSTEMATISCHES CHANCEN- UND RISIKOMANAGEMENT

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

Organisatorisch ist das Chancen- und Risikomanagementsystem wie folgt aufgebaut:

- Die Verantwortung für die Einrichtung und Überwachung des Chancen- und Risikomanagementsystems liegt beim Vorstand.
- Unterstützt wird er dabei durch die Geschäftsführer der Konzerngesellschaften sowie die Zentralabteilungen der Konzernholding – Rechnungswesen, Betriebswirtschaft, Finanzen / IR, Recht, Personal, Internal Audit und Consulting und 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 Risikoehebung. Er wird zudem regelmäßig über den aktuellen Auftragseingang informiert. Die Analyse und Besprechung der Monatsabschlüsse zwischen Vorstand und Zentralabteilung Betriebswirtschaft tragen dazu bei, Chancen und Risiken u.a. im Hinblick auf den Rohertrag aktiv zu steuern. Basis für die effektive Steuerung der Kostenrisiken sind zudem spezielle Berichtsformate, die über wesentliche Kostenblöcke wie Personal- und Werbekosten Auskunft geben. Grundlage der strategischen Konzernsteuerung ist eine detaillierte Mehrjahresplanung, die in jährlichem Zyklus für alle Sparten und den Gesamtkonzern erstellt wird.

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

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

Das rechnungslegungsbezogene interne Kontrollsystem erstreckt sich auf die Finanzberichterstattung des gesamten TAKKT-Konzerns und soll die Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der internen und externen Rechnungslegung sicherstellen, einschließlich der für den Konzernabschluss notwendigen Konsolidierungsprozesse. Es ist Teil des gesamten internen Kontrollsystems des TAKKT-Konzerns und orientiert sich am international anerkannten Rahmen-

werk „COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) Internal Control – Integrated Framework“. Darüber hinaus verfügt TAKKT über ein konzerneinheitliches Risikomanagementsystem, um Chancen und Risiken zu steuern.

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

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

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

Umfangreiche systemtechnische Prüfvorgänge in den IT-Systemen sollen die Vollständigkeit und Verlässlichkeit der in den Konzernabschluss einbezogenen Informationen gewährleisten. Die IT-Systeme im Rechnungswesen sind vor unbefugten Zugriffen geschützt. Zusätzlich sind Funktionstrennungen umgesetzt, um Risiken durch Fehler und Unregelmäßigkeiten zu verhindern oder einzuschränken, Probleme zu identifizieren und Korrekturmaßnahmen sicherzustellen. Dadurch ist gewährleistet, dass kein einzelner Mitarbeiter die alleinige Kontrolle über alle Phasen eines Geschäftsvorgangs besitzt. IT-Change-Management-Systeme stellen sicher, dass bei

Veränderungen der IT-Infrastruktur keine Daten verloren gehen. Bei allen rechnungslegungsbezogenen Prozessen ist das Vier-Augen-Prinzip zentrale Grundlage des internen Kontrollsystems.

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

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

#### KONTINUIERLICHE ANALYSE UND ÜBERWACHUNG DER CHANCEN UND RISIKEN

Das Chancen- und Risikomanagementsystem des TAKKT-Konzerns kategorisiert die Chancen und Risiken thematisch wie in der Tabelle auf Seite 78. Die Chancen und Risiken des TAKKT-Konzerns werden im weiteren Verlauf des Risikoberichts erläutert. Der Prozess zur Evaluation aller Chancen und Risiken läuft wie folgt ab:

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

	Konjunktur und Wettbewerb	Unternehmensstrategie und -positionierung	Leistungswirtschaftliche Prozesse	Finanzwirtschaft und Recht
<b>Einschätzung der Risiken</b>	<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 gedruckten Werbemittel</p> <p>Geringes Risiko bei der Vorratshaltung</p> <p>Kalkulierbare Logistikrisiken</p> <p>Kaum Forderungsausfälle und Garantieleistungen</p> <p>Geringe Personalarisiken</p> <p>Verlässliche Adressdatenbank</p> <p>Sichere und leistungsstarke IT-, E-Commerce- und Kommunikationssysteme</p>	<p>Wechselkursrisiken: Transaktionsrisiken überwiegend gesichert, Translationsrisiken v.a. aus USD-Schwankungen</p> <p>Begrenzung von Zinsänderungsrisiken mithilfe von Zinssicherungsgeschäften</p> <p>Marginales Liquiditätsrisiko – Finanzierung langfristig gesichert</p> <p>Rechtliche und steuerliche Risiken ohne wesentlichen Einfluss auf die wirtschaftliche Lage der Gruppe</p>
<b>Mögliche Chancen</b>	<p>Konjunkturaufschwung als wesentliche Chance im Geschäftsmodell</p>	<p>Multi-Channel-PLUS-Konzept: Konzernweite Initiative DYNAMIC</p> <p>Demographischer Wandel: Neue Möglichkeiten mit Online-Kanälen und E-Procurement</p> <p>Zunehmende Diversifikation des Geschäftsmodells</p> <p>Potentielle weitere Akquisitionen und Neugründungen</p> <p>Nachhaltigkeitsoffensive</p>	<p>Weiterentwicklung der IT-Anwendungen</p> <p>Stärkere Nutzung des technologischen Wandels (Digitalisierung)</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 über 300.000 Produkten verfügt TAKKT über ein sehr breites Sortiment.

- Durch die Präsenz in mehr als 25 Ländern und den Fokus auf Nordamerika und Europa reduziert TAKKT die Abhängigkeit von einzelnen Märkten.
- Zudem befinden sich die Vertriebsgesellschaften in unterschiedlichen Wachstumsphasen. Neugründungen und junge Gesellschaften wachsen dynamisch und sind weitgehend unbeeinflusst von konjunkturellen Schwankungen. Etablierte Vertriebsgesellschaften folgen in ihrer Entwicklung dagegen eher dem allgemeinen Konjunkturzyklus.
- Die Kundengruppen der einzelnen Sparten investieren im Konjunkturzyklus unterschiedlich. Eine Diversifikation der Risiken ergibt sich dabei dadurch, dass im Konjunkturverlauf in der Regel nur Kunden aus einzelnen Branchen oder Regionen oder nur bestimmte Produktgruppen des Sortiments von einem Abschwung betroffen sind.

Lediglich in besonders schweren konjunkturellen Krisen wie zuletzt im Jahr 2009 kann TAKKT nicht von der Diversifikation des Geschäfts profitieren, da sich in solchen Fällen jede Kundengruppe, jede Branche und jede Region in ihren Investitionen stark zurückhält. Beispielhaft sank 2009 der Umsatz organisch um etwas mehr als 25 Prozent. Das EBITDA verringerte sich bei einer Marge von ca. zehn Prozent um rund 50 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Das Konjunkturrisiko blieb im Berichtsjahr 2015 im Wesentlichen unverändert zu der Situation im Vorjahr.

#### **Kalkulierbares Risiko durch neue Wettbewerber**

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

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

ten, setzt TAKKT darauf, das Serviceangebot rund um das eigentliche Produkt fortlaufend weiterzuentwickeln.

#### **RISIKEN AUS UNTERNEHMENSSTRATEGIE UND -POSITIONIERUNG**

##### **Kalkulierbare Akquisitions- und Integrationsrisiken**

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

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

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

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

### Keine Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten oder Kunden

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

Die Kundenstruktur der Geschäftsmodelle im TAKKT-Konzern ist stark diversifiziert und trägt damit zur Reduktion der Abhängigkeiten auf der Absatzseite bei (Kundenrisiken). Nur mit zwei Kunden realisiert der Konzern Umsätze, die jeweils mehr als zwei Prozent des Konzernumsatzes betragen. Der Wegfall einzelner Kunden fällt daher nicht wesentlich ins Gewicht. Zudem diversifiziert TAKKT auf der Kundenseite. Zum Kundenstamm zählen Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen wie Dienstleistung, öffentlicher Verwaltung und produzierendem Gewerbe. Dabei verschiebt sich die Gewichtung. Noch vor 25 Jahren gehörte ein Großteil der Kunden des Konzerns dem produzierenden Sektor an, mittlerweile hat sich deren Anteil auf knapp 30 Prozent reduziert. TAKKT verfolgt das Ziel, diversifizierte Umsatzanteile mit dem verarbeitenden Gewerbe, dem Handels- und Dienstleistungssektor sowie gemeinnützigen und staatlichen Institutionen zu erzielen.

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

### E-Commerce mit höherem Risiko als traditionelles Kataloggeschäft

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

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

### Flexible Reaktion bei steigenden Beschaffungspreisen

TAKKT unterliegt dem Risiko, steigende Beschaffungspreise nicht an die Kunden weitergeben zu können (Preisanpassungsrisiken). 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 gedruckten Werbemittel

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

Auch aus Schwankungen der Preise für Papier und Druck resultiert ein Risiko für TAKKT. Da das Unternehmen jährlich rund 34 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 tech-

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

### Kalkulierbare Logistikkrisiken

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

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

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

### Kaum Forderungsausfälle und Garantieleistungen

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

fälle daher stabil. Gleiches gilt für die Debitorenreichweite. Sie misst den durchschnittlichen Zeitraum zwischen Rechnungsstellung und Zahlungseingang und betrug im Berichtsjahr 30 (31) Tage.

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

### Geringe Personalrisiken

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

### Verlässliche Adressdatenbank

Risiken ergeben sich potentiell 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 potentieller Kunden daher sorgfältig. Sicherheitssysteme gewährleisten ferner, dass ausschließlich befugte Personen, soweit gesetzlich zulässig, auf die Adressen zugreifen und sie bearbeiten können. Der TAKKT-Vorstand geht davon aus, dass mögliche vom Verbraucherschutz getriebene Verschärfungen von Datenschutzbestimmungen auch zukünftig die besonderen Bedürfnisse des B2B-Bereichs berücksichtigen und das Geschäftsmodell von TAKKT nicht wesentlich beeinträchtigen werden.

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

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

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

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

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

#### FINANZWIRTSCHAFTLICHE UND RECHTLICHE RISIKEN

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

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

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

- Transaktionsrisiken entstehen v.a. aus dem Kauf und Verkauf von Waren und Dienstleistungen in unterschiedlichen Währungen. Der Konzern sichert sich dagegen zumeist dadurch ab, dass er Produkte in ein und derselben Währung beschafft und verkauft. Nur für unter zehn Prozent des Konzernumsatzes, zumeist aus konzerninternen Geschäften, verbleibt ein Transaktionsrisiko aus veränderten Wechselkursen. Anhand der Umsatzplanung der einzelnen Gesellschaften werden die offenen Nettositionen ermittelt. Die resultierenden Währungsrisiken werden im Allgemeinen von der jeweiligen Leistungsgeberin übernommen und durch derivative Finanzinstrumente, vorzugsweise Devisentermingeschäfte, zu etwa 70 Prozent abgesichert. Dadurch ist das Transaktionsrisiko aus Wechselkurschwankungen insgesamt als gering einzustufen. In der Regel werden die prognostizierten Umsätze und Zahlungsströme jeweils für die Zeitspanne der Gültigkeit des aktuellen Katalogs betrachtet.
- Translationsrisiken entstehen für die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung des TAKKT-Konzerns, wenn Einzelabschlüsse ausländischer Tochtergesellschaften in die Berichtswährung Euro umgerechnet werden. V.a. die Schwankungen des US-Dollars beeinflussen so die absolute Höhe der in Euro berichteten Finanzkennzahlen (siehe auch Erläuterungen auf Seite 86f.). TAKKT sichert diese Risiken nicht ab, da eine sachgerechte Absicherung nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht vertretbar ist.

#### Begrenzung von Zinsänderungsrisiken mithilfe von Zinssicherungsgeschäften

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

Entwicklung des Sicherungsvolumens wird v.a. durch die Planverschuldung bestimmt.

Die zum Bilanzstichtag gehaltenen Sicherungsinstrumente sind im Konzernanhang ab Seite 150 beschrieben. Dort werden auch quantitative Angaben zu allen Währungs- und Zinsänderungsrisiken gemacht, u.a. Sensitivitätsanalysen zu Schwankungen der Wechselkurse und Zinssätze. Durch den Einsatz der oben genannten Instrumente zur Währungs- und Zinssicherung gibt es für TAKKT keine wesentlichen finanziellen Preisänderungsrisiken.

#### **Marginales Liquiditätsrisiko – Finanzierung langfristig gesichert**

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

Zur Sicherung der Liquidität greift das Unternehmen auf eine diversifizierte Finanzierungsstruktur mit unterschiedlichen Fälligkeiten zurück. Neben vertraglich zugesicherten Kreditlinien von einem breit gestreuten Bankenpool hat TAKKT 2012 ein Schuldscheindarlehen begeben und nutzt auch Finanzierungsleasing. Es bestehen freie zugesagte Kreditlinien im Volumen von 135,8 Millionen Euro zum Jahresende 2015.

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

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

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

#### **GESAMTEINSCHÄTZUNG DES VORSTANDS: KEINE BESTANDSGEFÄHRDENDEN RISIKEN**

Im Geschäftsjahr 2015 ist die Risikolandschaft des TAKKT-Konzerns gegenüber dem Vorjahr weitgehend unverändert geblieben, Chancen und Risiken standen in einem ausgewogenen Verhältnis. 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 weltweiten Abschwung in der Größenordnung des Jahres 2009 mit einem organischen Umsatzeinbruch von etwas mehr als 25 Prozent, verringerte sich das EBITDA um rund 50 Prozent.

Als zweites nennenswertes Risiko für die in Euro berichteten Umsatz- und Ergebnisgrößen ist das reine Umrechnungsrisiko aus Änderungen der Wechselkurse zu nennen – v.a. die Relation zwischen dem US-Dollar und dem Euro. Eine Abwertung bzw. eine 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 zwischen zwei und zweieinhalb Prozentpunkten niedrigeren Umsatzausweis 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.

Darüber hinaus besteht durch den Eintritt neuer und aggressiv im Wettbewerb tätiger Web-focused-Wettbewerber das Risiko einer negativen Entwicklung von Umsatz und Rohertrag. Aufgrund der Markteintrittsbarrieren im B2B-Versandhandel für Geschäftsausstattung und aufgrund der Beobachtung, dass die Wettbewerbsaggressivität nach erfolgtem Eintritt häufig nicht stark ausgeprägt ist, wird die Wahrscheinlichkeit eines Eintritts jedoch als begrenzt erachtet. Ein möglicher negativer Ergebniseffekt wird dabei mit einem niedrigen zweistelligen Betrag in Millionen Euro beziffert.

Ein weiteres bedeutsames Risiko besteht in einer schlechter als erwartet verlaufenden Integration und Fortführung eines akquirierten Unternehmens. Der Eintritt dieses Risikos wird als gering eingeschätzt. Das Ergebnis könnte dadurch als direkte Folge kurzfristig um einen mittleren einstelligen Millionen Euro Betrag belastet werden. Daneben könnte eine Absenkung der langfristigen Prognose der Geschäftsentwicklung eines akquirierten Unternehmens unter die ursprünglichen Erwartungen zu außerplanmäßigen

Wertminderungen der Geschäfts- und Firmenwerte bzw. der übrigen immateriellen Vermögenswerte führen. Ein solcher aus der bilanziellen Abbildung resultierender negativer Ergebniseffekt könnte auch im zweistelligen Millionenbereich liegen.

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

### CHANCEN DES TAKKT-KONZERNS

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

#### Multi-Channel-PLUS-Konzept:

##### Konzernweite Initiative DYNAMIC

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

#### Demographischer Wandel:

##### Neue Möglichkeiten mit Online-Kanälen und E-Procurement

TAKKT erwartet durch die Ausdehnung der Online- und E-Procurement-Aktivitäten Chancen auf eine Steigerung bei Auftragseingang und Umsatz. Die Zahl der Nutzer, die mit dem Internet aufgewachsen sind („Digital Natives“), steigt ständig. Die zielgerichtete Produktauswahl wird durch bessere Suchfunktionen immer einfacher. Auf diese Trends antwortet TAKKT mit einer differenzierten Online-Strategie. Kunden mit hohem Service- und Beratungsbedarf sowie ausgeprägtem Prozesskostendenken adressiert das traditionelle TAKKT-Geschäft über die bekannten Multi-Channel-Marken mithilfe von Webshops und E-Procurement. 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 bei der Erschließung zusätzlicher Zielgruppen über neue Vertriebsmarken und alternative Vertriebswege die vorhandene Back-End-Infrastruktur nutzen kann.

#### Zunehmende Diversifikation des Geschäftsmodells

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

- Durch die regionale Diversifikation können konjunkturelle Schwankungen und Umsatzeinbußen in einzelnen Zielmärkten teilweise durch Umsatzwachstum in anderen Regionen kompensiert werden. Im Berichtsjahr etwa profitierte TAKKT erneut von einer stärkeren Entwicklung in Nordamerika verglichen mit Europa und konnte so insgesamt eine sehr erfreuliche Umsatzentwicklung erreichen.
- Zudem hat TAKKT das Geschäftsmodell durch die Akquisitionen von Hubert (2000), National Business Furniture (2006), Central (2009), GPA (2012), Ratioform (2012) und Post-Up Stand (2015) auf weitere Produktgruppen ausgedehnt. Durch die Zukäufe wurden neue Produktgruppen für Gastronomiebedarf, Büromöbel, Verpackungslösungen sowie Verkaufsförderung und kundenindividuelle Werbeauftragsteller erschlossen.

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

#### Potentielle weitere Akquisitionen und Neugründungen

Weitere Chancen für den Konzernumsatz und die Profitabilität ergeben sich durch potentielle weitere Zukäufe in den kommenden Jahren. TAKKT verfügt über langjährige Erfahrung bei der Integration neuer Gesellschaften und Geschäftsmodelle in den Konzern. Es werden hohe Anforderungen an die Wachstumsaussichten, die Profitabilität und das Geschäftsmodell der Zielgesellschaft gestellt. Durch gezielte Unternehmenszukäufe kann TAKKT an Wachstumstrends in ausgewählten Branchen partizipieren und überdurchschnittliche Zuwächse verbuchen. TAKKT profitierte in den vergangenen Jahren sehr von den zusätzlichen Umsatz- und Ergebnisbeiträgen durch die realisierten Akquisitionen. Darüber hinaus hat das Unternehmen durch die Übernahmen spezielles

Know-how hinzugewonnen, das nun konzernweit genutzt werden kann. Auch nach den beiden Unternehmenskäufen 2015 steht die Erschließung und Nutzung wertsteigernder Akquisitionsmöglichkeiten weiterhin im Fokus. Darüber hinaus sollen bestehende Geschäftsmodelle per Roll-out auf neue Märkte ausdehnt werden. Aktives Portfoliomanagement beinhaltet neben Akquisitionen und Neugründungen auch die regelmäßige Überprüfung bestehender Aktivitäten und die Aufgabe von Landesgesellschaften, deren Entwicklung in Bezug auf die Wert- und Wachstumstreiber die Anforderungen des Konzerns langfristig nicht erfüllt. Mit dem Verkauf der Sparte PEG sowie der Einstellung der Vertriebsaktivitäten von KAISER+KRAFT im japanischen Markt hat TAKKT diese Strategie des konsequenten Portfoliomanagements fortgesetzt.

#### **Nachhaltigkeitsoffensive**

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

#### **Weiterentwicklung der IT-Anwendungen**

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

#### **Stärkere Nutzung des technologischen Wandels (Digitalisierung)**

TAKKT möchte die durch die Digitalisierung entstehenden Möglichkeiten noch stärker nutzbar machen. Im Rahmen von DYNAMIC wurden bereits seit 2013 erste digitale Themenbereiche angegangen. 2016 wird TAKKT eine digitale Agenda mit konkreten Digitalisierungsaktivitäten entwickeln. Die fortschreitende Technik bringt viele Veränderungen mit sich und hat einen wesentlichen Einfluss auf das Informations- und Kaufverhalten der TAKKT-Kunden. Erklärtes Ziel ist es, die Potenziale der Digitalisierung in allen Wertschöpfungsstufen zu erkennen und mit Hilfe dieser neuen Möglichkeiten interne Unternehmensprozesse schneller und effizienter

zu gestalten. TAKKT will die Vorteile der Digitalisierung damit für die Kunden nutzbar und erlebbar machen und ihnen auch in Zukunft das beste Einkaufserlebnis bieten. Darüber hinaus werden steigende Datenmengen, höhere Bandbreiten und neue Endgeräte Geschäftsmodellideen hervorbringen, die als Ansatzpunkte dienen können.

#### **Guter Zugang zu Kapital**

TAKKT verfügt mit einer diversifizierten und langfristig ausgerichteten Finanzierungsstruktur über einen guten Zugang zu Kapital. Für kurzfristige Akquisitionschancen stehen ausreichend freie Kreditlinien im Volumen von knapp 140 Millionen Euro zur Verfügung. Als börsennotierter Gesellschaft steht TAKKT zudem grundsätzlich auch der Eigenkapitalmarkt zur Kapitalbeschaffung zur Verfügung, falls sich dem Konzern eine attraktive Akquisitionsmöglichkeit bietet, die nicht allein mit Fremdkapital finanziert werden kann.

## **PROGNOSEBERICHT**

### **UNTERSCHIEDLICHE KONJUNKTURERWARTUNGEN IN EUROPA UND NORDAMERIKA FÜR 2016**

Die konjunkturelle Verbesserung der Absatzmärkte ist ein wesentlicher Faktor dafür, in welchem Maße der TAKKT-Konzern die im Risiko- und Chancenbericht dargestellten Chancen nutzen können. Europa und Nordamerika, die für TAKKT wichtigsten Regionen, werden sich nach Einschätzung des Unternehmens auch im Jahr 2016 unterschiedlich entwickeln:

- Für die Eurozone erwartet TAKKT für das Jahr 2016 eine nur leichte Erhöhung des Wirtschaftswachstums. Die Wachstumsraten für Frankreich werden weiter auf niedrigem Niveau erwartet und damit nach der derzeitigen Prognose hinter der durchschnittlichen Wirtschaftsentwicklung in Europa zurückbleiben. Deutschland soll hingegen eine vergleichbare BIP-Wachstumsrate erreichen wie 2015. Die für die TAKKT-Geschäfte ebenfalls relevante Volkswirtschaft der Schweiz wird für das Jahr 2016 gegenüber dem Vorjahr wieder mit einer höheren Wachstumsrate erwartet. Der Konjunkturprognose des Instituts für Weltwirtschaft zufolge soll das BIP-Wachstum für die Eurozone nach einem Anstieg von 1,5 Prozent 2015 im Prognosezeitraum insgesamt bei rund 1,7 Prozent liegen. In Deutschland wird ebenfalls mit einem BIP-Wachstum von 1,7 Prozent gerechnet.
- In Nordamerika dürfte sich die gute konjunkturelle Lage gemäß dem Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung im Jahr 2016 erneut fortsetzen. TAKKT rechnet damit, dass das BIP in den USA mit 2,6 Prozent knapp über der Wachstumsrate des

Jahres 2015 (2,5 Prozent) liegen könnte. Trotz einer möglicherweise weniger expansiven Geldpolitik sind sowohl aus dem Arbeitsmarkt als auch aus den Unternehmensinvestitionen positive Einflüsse für die Konjunktur im Jahr 2016 zu erwarten.

Sowohl für Nordamerika als auch für Europa sind bezüglich der konjunkturellen Aussichten für das Jahr 2016 die Risiken einer starken Abschwächung des Wachstums in China, der Verfall des Ölpreises, die Diskussion um einen möglichen Ausstieg Großbritanniens aus der EU (Brexit) sowie die hohe Volatilität an den Finanzmärkten zu nennen. Bei einem Andauern der starken Kurschwankungen an den Finanzmärkten über einen längeren Zeitraum könnte sich die negativen Erwartungen der Marktteilnehmer auch auf die Realwirtschaft auswirken. In diesem Szenario wäre die Weltkonjunktur deutlich gebremst und die zuvor genannten Erwartungen für die BIP-Wachstumsraten würden klar unterschritten.

#### KURZFRISTIGE FRÜHINDIKATOREN DEUTEN AUF SOLIDEN START IN DAS JAHR 2016 HIN

Gestützt werden die Aussagen zu den fundamentalen Geschäftsaussichten durch die Entwicklung wichtiger Branchenindikatoren. So sind beispielsweise Einkaufsmanagerindizes verlässliche Indikatoren für die Auftragsentwicklung der europäischen Sparte BEG mit einem Zeitversatz von drei bis sechs Monaten. Werte unter 50 Punkten führen in der Regel zu einem Rückgang, Werte über 50 Punkten zu einem Anstieg des Auftragseingangs gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Seit Mitte 2015 deuten die Werte für Europa auf eine Belebung hin. Im Januar 2016 lagen die Werte für Deutschland (52,3) und Europa (52,3) laut dem Forschungsinstitut Markit Economics über dem Schwellenwert von 50. TAKKT rechnet daher für die BEG mit einem positiven Umfeld zu Beginn des Jahres 2016, verbunden mit einer erwarteten weiteren Belebung im Jahresverlauf.

Die übrigen Indikatoren weisen ebenfalls auf eine positive Entwicklung in den einzelnen Branchen hin. Beim RPI, einem Indikator für die TAKKT-Sparte SPG, war der Dezember-Wert von 99,7 durch die Unsicherheit im Markt in Folge starker Rückgänge an den Finanzmärkten und beim Ölpreis belastet. Im Januar lag der Index mit 100,6 Punkten wieder über der Expansionsschwelle von 100 und signalisiert damit Marktwachstum bei US-amerikanischen Restaurantbetreibern. Für den Auftragseingang des Branchenverbands BIFMA, einem Zusammenschluss von amerikanischen Unternehmen der Büromöbelbranche, wird für 2016 ein Wachstum gegenüber dem Vorjahr im mittleren einstelligen Prozentbereich prognostiziert, nachdem der Auftragseingang der Branche zum Jahresende leicht rückläufig war.

#### FORTSETZUNG DES NACHHALTIGEN ORGANISCHEN WACHSTUMSKURSES ERWARTET

In den vergangenen rund 30 Jahren ist der Konzern durchschnittlich um fast zehn Prozent pro Jahr gewachsen – einschließlich des starken Rückgangs im Jahr 2009. Dazu trugen organisches Wachstum und akquisitorisches Wachstum je etwa zur Hälfte bei. Das langfristige Mittel des organischen Wachstums resultiert aus Zeiten durchschnittlichen Wachstums (wie 2010, 2011, 2014 und 2015), Phasen mit unterdurchschnittlicher oder negativer Entwicklung (wie 2009 sowie 2012 und 2013) und Jahre wie 2006 und 2007, in denen TAKKT organisch überdurchschnittlich stark gewachsen ist. Das Management ist davon überzeugt, dass die TAKKT-Gruppe mittel- und langfristig weiterhin auf diesem Wachstumspfad bleiben kann. Die Entwicklung der kommenden Jahre hängt aufgrund der Zyklizität des Geschäfts stark von der Konjunktorentwicklung in den USA und in Europa ab.

Bei der Betrachtung der Umsatzentwicklung des Konzerns für das Jahr 2016 ist zu beachten, dass die PEG im Januar 2015 noch Umsatzerlöse innerhalb des TAKKT-Konzerns erzielt hat, denen 2016 keine entsprechenden Umsätze mehr entgegenstehen werden. Dieser Desinvestitionseffekt wird sich in Höhe von rund 0,6 Prozentpunkten negativ auf das berichtete Umsatzwachstum auswirken. Zudem werden sich die 2015 erfolgten Erwerbe von Post-Up Stand und BiGDUG positiv auf das berichtete Umsatzwachstum auswirken, da sie 2015 lediglich drei bzw. zwei Quartale zum Konzernumsatz beigetragen haben, 2016 jedoch das gesamte Jahr über ihren Beitrag leisten. Das in der Prognose zugrunde gelegte organische Umsatzwachstum wird bereinigt um die genannten Portfolio- sowie Währungseffekte dargestellt.

Insgesamt hält der Vorstand aus heutiger Sicht folgendes Szenario für das Jahr 2016 für wahrscheinlich. TAKKT geht davon aus, dass sich die BIP-Wachstumsraten in Europa und in den USA wie oben erläutert leicht über dem Niveau von 2015 bewegen werden. Die Indikatoren für die Entwicklung relevanter Zielmärkte in den USA waren zum Jahresende rückläufig, dennoch erwartet TAKKT, dass diese Märkte auch 2016 ihren Wachstumstrend fortsetzen können und die derzeit zu beobachtende Unsicherheit an den Finanzmärkten die Konjunktur nicht nachhaltig belastet. Unter diesen Rahmenbedingungen sollte der Konzern ein organisches Umsatzplus von drei bis fünf Prozent erzielen können. Dabei sollte sich die Anzahl der Aufträge stärker entwickeln als der durchschnittliche Auftragswert. Beide Kennzahlen werden in der organischen Betrachtung für das Jahr 2016 über den Vorjahreswerten erwartet.

Sollten sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nicht erwartungsgemäß entwickeln, etwa wenn sich die Unsicherheit an den Finanzmärkten negativ auf das Investitionsverhalten in der Real-

wirtschaft auswirkt und sich die BIP-Wachstumsraten unter dem Niveau von 2015 bewegen, so wird TAKKT 2016 nur eine schwach positive oder sogar leicht rückläufige organische Umsatzentwicklung erreichen können. Im Falle deutlich positiverer Konjunkturdaten mit einer unerwartet starken Verbesserung der Wachstumsraten des BIP sollte TAKKT von der wirtschaftlichen Belebung profitieren und beim organischen Umsatz um über fünf Prozent zulegen können.

#### US-DOLLAR WIRKT SICH AUF KENNZAHLEN AUS

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

- Steigt der EUR/USD-Kurs im Vergleich zum Vorjahr um fünf Prozent (d.h. der US-Dollar wird schwächer), liegt der berichtete Umsatzzanstieg (in Euro) zwischen zwei und zweieinhalb Prozentpunkten 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 Umsatzzanstieg (in Euro) zwischen zwei und zweieinhalb Prozentpunkten 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-, desinvestitions- und akquisitionsbereinigte Angaben. Die Prognose für 2016 ist, wie oben im Detail erläutert, um die Effekte aus dem Verkauf der PEG, der Akquisitionen von Post-Up Stand und BiGDUG sowie um Effekte aus Währungsschwankungen bereinigt.

#### EBITDA-MARGE ERNEUT IM OBEREN DRITTEL DES ZIELKORRIDORS ERWARTET

Der Vorstand hat das Ziel bekräftigt, die Rohertragsmarge des Konzerns langfristig über der 40-Prozent-Marke zu halten. TAKKT rechnet für 2016 bereinigt um Portfolioeffekte mit stabilen oder leicht rückläufigen Rohertragsmargen auf Ebene der Geschäftsbereiche. Neben anderen Effekten wird die Rohertragsmarge von TAKKT AMERICA wegen eines neuen Rahmenvertrags mit einem Hubert-Großkunden belastet. Positiv auf die berichtete Rohertragsmarge des TAKKT-

Konzerns wird sich dagegen der Erwerb von Post-Up Stand und BiGDUG auswirken, da diese Geschäftsmodelle eine Rohertragsmarge über dem Konzerndurchschnitt erwirtschaften. Im Falle einer weiteren Steigerung des Geschäftsanteils von TAKKT AMERICA ist jedoch ein leicht negativer Effekt auf die Rohertragsmarge auf Konzernebene nicht auszuschließen. TAKKT AMERICA erzielt strukturell geringere Rohertragsmargen als TAKKT EUROPE.

Die EBITDA-Marge des Konzerns sollte sich unter den erwarteten Rahmenbedingungen im oberen Drittel des Zielkorridors von 12 bis 15 Prozent bewegen. Dabei ist zu beachten, dass zum einen durch ein im Vergleich zu TAKKT EUROPE höheres operatives Wachstum von TAKKT AMERICA die EBITDA-Marge auf Konzernebene belastet werden könnte. Zum anderen resultierte 2015 aus dem Verkauf der Sparte PEG ein Ergebnisbeitrag in Höhe von 3,3 Millionen Euro, während für 2016 aus heutiger Sicht keine vergleichbaren Einmaleffekte zu erwarten sind. Die Verstärkung der Aktivitäten zur Digitalisierung der Wertschöpfungskette wird 2016 erwartungsgemäß zu ersten Kosten führen. Für die EBITDA-Marge strebt TAKKT insgesamt einen Wert an, der auf dem Niveau der um den einmaligen Ertrag bereinigten Marge des Jahres 2015 (14,5 Prozent) liegt.

Auf Ebene der Geschäftsbereiche wird für TAKKT EUROPE organisch eine EBITDA-Marge rund um den Wert von 2015 (18,3 Prozent) erwartet. Der positive Einfluss aus dem erwarteten Umsatzwachstum und der damit einhergehenden steigenden Kapazitätsauslastung sollte den negativen Effekt aus möglicherweise rückläufiger Rohertragsmarge kompensieren. Es wird für TAKKT EUROPE weiterhin eine Profitabilität deutlich über dem Konzerndurchschnitt erwartet. Wie im Berichtsjahr werden auch 2016 noch DYNAMIC-Aufwendungen anfallen. Für TAKKT AMERICA wird organisch eine leichte Verbesserung der EBITDA-Marge erwartet. Einen negativen Einfluss auf den Vorjahresvergleich wird der einmalige Entkonsolidierungserfolg aus dem Verkauf der Sparte PEG 2015 haben. Dagegen stehen als positive Effekte vor allem die erwartete operative Verbesserung der bestehenden Sparten sowie der Erwerb von Post-Up Stand mit einer Profitabilität über dem Durchschnitt des Geschäftsbereiches. Insgesamt sollte die EBITDA-Marge bei TAKKT AMERICA damit erneut das untere Drittel des Konzernzielkorridors von 12 bis 15 Prozent erreichen.

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

### TAKKT-CASHFLOW WEITER ANSTIEGEND – INVESTITIONEN GEPRÄGT DURCH INITIATIVE DYNAMIC

Die Entwicklung des TAKKT-Cashflows sollte im Jahr 2016 zunächst von der prognostizierten positiven Entwicklung des Ergebnisses profitieren. Da das Jahr 2015 jedoch wie in der Umsatz- und Ertragslage beschrieben durch steuerfreie Erträge aus dem Verkauf der PEG begünstigt war, wird die Verbesserung des TAKKT-Cashflow tendenziell geringer ausfallen als der Ergebnisanstieg. Trotzdem würde sich der TAKKT-Cashflow im Vergleich zum Jahr 2015 erneut erhöhen, die zugehörige TAKKT-Cashflow-Marge sollte wie 2015 über dem Zielwert von acht Prozent liegen.

Die Investitionen in die Erweiterung, Modernisierung und Rationalisierung des bestehenden Geschäfts werden im Geschäftsjahr 2016 voraussichtlich am oberen Ende des langfristig angestrebten Richtwerts zwischen einem und zwei Prozent vom Umsatz liegen. Ein Schwerpunkt für die nächsten Jahre sind der Aus- und Umbau der europäischen IT-Infrastruktur sowie weitere Maßnahmen aus der Initiative DYNAMIC sowie eine noch stärkere Nutzung der Chancen der Digitalisierung, die im Abschnitt Innovation und Entwicklung dargestellt sind. Zudem werden für 2016 weitere Investitionen in die Lagerstruktur im Geschäftsbereich TAKKT AMERICA erwartet.

### VERBESSERUNG BEI ROCE UND TAKKT VALUE ADDED

Die Entwicklung der Kennzahlen ROCE und TAKKT Value Added sollte im Jahr 2016 ebenfalls von der positiven Ergebnisentwicklung beeinflusst sein, wobei die akquisitionsbedingt höheren Kapitalkosten einen Teil dieser Steigerung kompensieren. Aus heutiger Sicht sind für den Fall ohne Unternehmensakquisitionen in 2016 keine weiteren relevanten Einflüsse auf die beiden Kennzahlen abzusehen. Unter den erwarteten Rahmenbedingungen wird daher sowohl für ROCE als auch für den TAKKT Value Added eine weitere leichte Steigerung gegenüber dem Jahr 2015 erwartet. Dies entspricht dem im Abschnitt Steuerungssystem formulierten Zielwert, der einen ROCE von deutlich über zwölf Prozent und einen deutlich positiven TAKKT Value Added vorsieht.

### ENTSCHULDUNG UND VERBESSERUNG DER INTERNEN COVENANTS

Die traditionell hohen freien Cashflows werden im Geschäftsjahr 2016 voraussichtlich erneut dadurch begünstigt, dass 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 2016 zu einer raschen Entschuldung und einer weiteren Verbesserung der selbst auferlegten Covenants führen. Sollte TAKKT 2016 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 achtet das Management von TAKKT auf die Einhaltung der selbst gesteckten Zielvorgaben für die internen Covenants. Die Definition und die Zielkorridore der Covenants werden in den Abschnitten Steuerungssystem und Finanzlage dieses Geschäftsberichts näher erläutert.

### ANPASSUNG DER DIVIDENDENPOLITIK

Die Dividendenpolitik des Konzerns ist im Abschnitt TAKKT-Aktie und Investor Relations dargestellt und zielt auf eine Ausschüttungsquote zwischen 35 und 45 Prozent des Periodenergebnisses ab. Vorstand und Aufsichtsrat werden der Hauptversammlung im Mai 2016 vorschlagen, für das Geschäftsjahr 2015 eine Dividende von 0,50 Euro je Aktie zu zahlen. Dies entspräche einer Ausschüttungsquote von 40 Prozent.

### GESAMTAUSSAGE ZUR VORAUSSICHTLICHEN ENTWICKLUNG DES KONZERNS

TAKKT rechnet mit Blick auf die dargelegten Chancen für die kommenden Jahre mit einer anhaltend positiven Entwicklung des Geschäftsverlaufs. Dies setzt konjunkturelle Rahmenbedingungen voraus, die sowohl in den Zielmärkten Europa als auch Nordamerika wie prognostiziert durch leicht steigende Wachstumsraten gekennzeichnet sind. Auf Basis derzeitiger Konjunkturprognosen rechnet der Vorstand mit BIP-Wachstumsraten leicht über dem Niveau von 2015. Unter diesen Voraussetzungen wird ein organisches Umsatzwachstum zwischen drei und fünf Prozent und eine EBITDA-Marge im oberen Drittel des Zielkorridors von 12 bis 15 Prozent erwartet. Sowohl der TAKKT-Cashflow als auch der TAKKT Value Added und der ROCE werden über den entsprechenden Werten von 2015 prognostiziert.

### GEWÄHRLEISTUNG

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

## CORPORATE GOVERNANCE

### CORPORATE GOVERNANCE BERICHT

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

#### BEKENNTNIS ZUM DEUTSCHEN CORPORATE GOVERNANCE KODEX

TAKKT bekennt sich ausdrücklich zu den Zielen und Anforderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK). Das unterstreicht den Stellenwert verantwortungsvoller Unternehmensführung bei TAKKT. Aus diesem Grund haben Vorstand und Aufsichtsrat im Dezember 2015 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](http://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 individualisierte Offenlegung der Bezüge der einzelnen Vorstandsmitglieder. Die Gesamtvergütung und die Aufteilung in die einzelnen, v.a. fixen und variablen Bestandteile sind im Vergütungsbericht dieses Geschäftsberichts dargestellt. Detailliertere Angaben sind nach Meinung von TAKKT nicht aussagekräftiger. Auf der Hauptversammlung 2011 haben sich die Anteilseigner des Unternehmens dieser Meinung angeschlossen und den Beschluss gefasst, bis einschließlich des Geschäftsjahres 2015 keine individuellen Vorstandsvergütungen offenzulegen. Die Mitglieder des Aufsichtsrats erhalten eine ausschließlich fixe Vergütung, die individualisiert offengelegt wird.
- Aufgrund der überschaubaren Größe des Aufsichtsrats von sechs Mitgliedern hält das Kontrollgremium die zusätzliche Einrichtung eines Prüfungs- und eines Nominierungsausschusses nicht für notwendig.

- Da der Vorsitzende des Aufsichtsrats laufend und alle Mitglieder des Aufsichtsrats einmal pro Monat schriftlich vom Vorstand detailliert über den Geschäftsverlauf informiert werden, hält das Kontrollgremium eine Erörterung der Quartals- und Halbjahresfinanzberichte im Gesamtaufichtsrat nicht für notwendig.

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

#### UNTERNEHMENSFÜHRUNG IN ENGER ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN VORSTAND UND AUFSICHTSRAT

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

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

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

Gemäß Satzung besteht der Aufsichtsrat der TAKKT AG aus sechs Mitgliedern. Der Personalausschuss setzt sich aus drei Mitgliedern zusammen und hat u.a. die Aufgabe, Themen im Zusammenhang mit den Anstellungsverhältnissen der Vorstandsmitglieder vorzubereiten. Auch muss er bei eventuellen zusätzlichen Dienstverträgen der Aufsichtsratsmitglieder mit der Gesellschaft zustimmen. Aktuell bestehen keine derartigen Dienstverträge. Der Personalausschuss setzt sich aktuell zusammen aus Herrn Stephan Gemkow, Vorsitzender, Herrn Dr. Johannes Haupt, stellvertretender Vorsitzender, 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. Die Vergütungsprinzipien des Aufsichtsrats sind in der Satzung des Unternehmens festgelegt, welche auf der TAKKT-Website [www.takkt.de](http://www.takkt.de) abgerufen werden kann.

#### 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 des Aufsichtsrats an, die verschiedene Grundsätze berücksichtigt. Bei den Wahlvorschlägen soll v.a. auf die Qualifikation und Eignung der Kandidaten geachtet werden. In Ausführung der Vorgaben des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen hat der Aufsichtsrat in der Sitzung vom 15. September 2015 eine Zielgröße für den Frauenanteil im Aufsichtsrat von einer Frau bei sechs Mitgliedern festgelegt. Damit wurde die derzeitige Besetzung wiedergegeben und die Zielgröße im Geschäftsjahr 2015 erfüllt. Angesichts der Zusammensetzung 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 der Septembersitzung des Aufsichtsrats wurde darüber hinaus für den Vorstand der Status quo als Zielgröße festgelegt.

In den relevanten Führungsebenen der TAKKT AG unterhalb des Vorstands sind zum 31. Dezember 2015 noch keine Frauen vertreten. Bis 2017 wurde auch hier der Status quo als Zielgröße definiert. Bis 2022 wurde das Ziel festgelegt, mindestens zehn Prozent der Positionen dieser Führungsebenen mit weiblichen Führungskräften zu besetzen. TAKKT gibt sich mit der Erfüllung der gesetzlichen Mindestanforderungen auf Ebene der TAKKT AG nicht zufrieden und wird in den kommenden Jahren sukzessive Zielgrößen für alle

TAKKT-Sparten definieren und deren Erreichung regelmäßig verfolgen.

Darüber hinaus wurde gemäß der Neufassung von Ziffer 5.4.1 des DCGK eine Regelgrenze von drei Amtszeiten für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat festgelegt. In Erfüllung von Ziffer 5.4.2 des DCGK hatte der Aufsichtsrat zudem beschlossen, dass ihm mindestens zwei unabhängige Mitglieder angehören sollen.

Weitere Informationen zur Unternehmensführung gemäß § 289a HGB (Erklärung zur Unternehmensführung) sind auf der TAKKT-Website verfügbar.

#### COMPLIANCE

TAKKT misst der Einhaltung aller gesetzlichen und vertraglichen Pflichten im Rahmen einer ordnungsgemäßen Geschäftsleitung höchste Priorität zu. Der Vorstand achtet außerdem darauf, dass unternehmensinterne Richtlinien befolgt werden. Bei TAKKT besteht ein Compliance-System in üblichem Umfang, das von den Fachabteilungen und dem Compliance Officer des Konzerns überprüft wird. Dank dieser Maßnahmen können eventuelle Compliance-Verstöße in der Regel rasch identifiziert werden. Zudem hat TAKKT, neben den bereits bestehenden üblichen Compliance-Regelungen (z.B. zur Antikorruption, Antidiskriminierung, etc.), eine Whistleblowing-Hotline bei einem externen Dienstleister eingerichtet, unter der Mitarbeiter Compliance-Verstöße anonym melden können. Ferner hat TAKKT ein System eingeführt, bei dem jeder Mitarbeiter mittels einer elektronischen Plattform über alle compliance-relevanten Themen geschult wird 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 wesentlichen Risiken und ihre Entwicklung. Einzelheiten zum Risikomanagement sowie zum rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystem sind im Risiko- und Chancenbericht ausführlich dargestellt.

### INTERNES KONTROLLSYSTEM

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

### INTERNE REVISION

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

Am 31. Dezember 2015 besaßen die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats insgesamt 3.676 (3.676) 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 unter Ziffer 5 „Sonstige Erläuterungen“ im Konzernanhang.

### 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 Ge-

schäft 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 2015 ist die TAKKT AG zu 50,2 Prozent ein Tochterunternehmen der Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg. Darüber hinaus gibt es keine Anteilseigner, die mehr als zehn Prozent der Stimmrechte halten.

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

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

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

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

Am Bilanzstichtag bestanden Finanzverbindlichkeiten über insgesamt 189,7 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 2015:

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 05. Mai 2015 entsprochen wird. Vorstand und Aufsichtsrat erklären weiter, dass seit Abgabe der letzten Erklärung den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex in der jeweils gültigen Fassung entsprochen wurde. Davon gelten folgende Ausnahmen:

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

2011 für die Dauer von fünf Jahren einen solchen Beschluss gefasst hat. Aus diesem Grund sind auch die Empfehlungen in Ziffer 4.2.5 Abs. 3 des Deutschen Corporate Governance Kodex, nämlich zum einen, welche Informationen über die individuelle Vorstandsvergütung künftig in den Vergütungsbericht aufgenommen werden sollen und zum anderen, wie diese Informationen in den von der Regierungskommission vorgeschlagenen Mustertabellen abzubilden sind, für die TAKKT AG nicht relevant.

2. In Ziffer 5.3.2 empfiehlt der Deutsche Corporate Governance Kodex, dass der Aufsichtsrat einen Prüfungsausschuss 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 7.1.2 empfiehlt der Deutsche Corporate Governance Kodex, dass Halbjahres- und etwaige Quartalsfinanzberichte vom Vorstand mit dem Aufsichtsrat oder seinem Prüfungsausschuss vor der Veröffentlichung erörtert werden sollen. Bei der TAKKT AG wird der Aufsichtsratsvorsitzende 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 2015

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 Grundvergütung. Als Vergütungsbestandteil wird die Dienstwagenutzung von den Vorstandsmitgliedern versteuert.

Die Vorstände erhalten eine Altersversorgungszusage, der jährlich ein Beitrag von zehn Prozent der Summe aus Grundvergütung und Zieltantieme zugeführt wird. Dabei ist die Gewährung des Beitrags an die Bestelldauer als Vorstand gebunden. Die Zieltantieme 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. Ab 2016 wird ein

Teil dieser Zusage mit marktüblichen Produkten auf Basis einer vertraglichen Treuhandvereinbarung gegen einen möglichen Insolvenzfall abgesichert.

### 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 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.

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

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

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

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

Mit den Performance-Cash-Plänen erfolgt eine klare Ausrichtung der Vorstandsvergütung für eine nachhaltige Steigerung des externen und internen Unternehmenswerts. Auch die Performance-Cash-Pläne sind in der Auszahlungshöhe gedeckelt. Diese liegen für die Performance-Cash-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 Berichtstichtag 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, Ein- oder Austritt aus dem Vorstandsverhältnis innerhalb eines Kalenderjahres erfolgt für den jüngst aufgelegten Plan eine zeitanteilige Anrechnung.

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

## VERGÜTUNGS-AUFWENDUNGEN IM BERICHTSJAHR

Die Vergütung der Fixgehälter im Berichtsjahr entsprach mit Ausnahme einer turnusgemäßen Anpassung von einzelnen Vergütungselementen und unter Berücksichtigung des geplanten, altersbedingten Ausscheidens eines Vorstandsmitglieds Ende Februar 2014 dem Niveau des Vorjahres.

In dem ausgewiesenen Aufwand für die Jahrestantieme von TEUR 1.635 (TEUR 1.288) sind Nachzahlungen für das Vorjahr in Höhe von TEUR 106 (im Vorjahr eine Rückstellungsauflösung in Höhe von TEUR 63) enthalten. Bereinigt um diese Effekte betrug der Aufwand für die Jahrestantieme TEUR 1.529 (TEUR 1.351).

Der Aufwand für die langfristigen Performance-Cash-Pläne betrug im Berichtsjahr TEUR 1.065 (TEUR 125). Im Vorjahr war der Aufwand durch die Auflösung von zuvor gebildeten Rückstellungen für die bereits laufenden Performance-Cash-Pläne in Höhe von TEUR 501 vermindert. Der Anstieg des Rückstellungsaufwands ist unter anderem auf die im Berichtsjahr 2015 erfolgte Aktienkursentwicklung und die daraus resultierende zukünftige Erwartung für die Performance-Cash-Pläne zurückzuführen. Im Berichtsjahr wurde der für das Jahr 2011 gewährte Performance-Cash-Plan an zwei aktuelle und zwei ehemalige Vorstandsmitglieder in Höhe von insgesamt TEUR 744 ausbezahlt. Der beizulegende Zeitwert der laufenden Performance-Cash-Pläne 2012 bis 2015 (2011 bis 2014) wie auch die entsprechende Rückstellung betragen zum Bilanzstichtag TEUR 2.836 (TEUR 2.119). Die Bewertung basiert auf der erwarteten Entwicklung der relevanten Erfolgsfaktoren.

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

## SONSTIGE ANGABEN

Zum Bilanzstichtag betrug der Barwert der Pensionsanswartschaften für den Vorstand TEUR 4.322 (TEUR 4.078).

Bei den aktuellen Vorstandsverträgen entspricht die Begrenzung möglicher Abfindungszahlungen den Empfehlungen des Deut-

### Vergütung des Vorstands in TEUR

	2014	2015
Fixgehälter und Nebenleistungen	1.048	1.047
Aufwand für die Jahrestantieme	1.288	1.635
Aufwand für die Performance-Cash-Pläne	125	1.065
Vorsorge für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	421	600
	<b>2.882</b>	<b>4.347</b>

schen 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 2015 hielten die Mitglieder des Vorstands der TAKKT AG 536 (536) Aktien. Gegenüber Mitgliedern des Vorstands bestehen mit Ausnahme von Verbindlichkeiten aus TAKKT Performance Bonds in Höhe von TEUR 307 (TEUR 0) und den üblichen Forderungen und Verbindlichkeiten aus den Be- und Anstellungsverträgen keine weiteren Forderungen oder Verbindlichkeiten. Die Bezüge für ausgeschiedene Vorstände betragen TEUR 447 (TEUR 342). Für ehemalige Vorstände bestehen Pensionsrückstellungen in Höhe von TEUR 7.096 (TEUR 6.494).

#### Vergütung des Aufsichtsrats in TEUR 2015

	Fixe Bezüge	Ausschussvergütung	Sitzungsgelder	Insgesamt
Stephan Gemkow	100,0	5,0	2,5	107,5
Dr. Johannes Haupt	75,0	3,8	2,5	81,3
Dr. Florian Funck	50,0	0,0	2,5	52,5
Thomas Kniehl	50,0	0,0	2,5	52,5
Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot	50,0	2,5	2,5	55,0
Dr. Dorothee Ritz	50,0	0,0	2,0	52,0

#### 2014

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

#### VERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS

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

Insgesamt betragen die Bezüge des Aufsichtsrats im Berichtsjahr TEUR 401 (TEUR 376), davon TEUR 375 (TEUR 355) für die Tätigkeit im Aufsichtsrat, TEUR 11 (TEUR 11) für die Tätigkeit in Ausschüssen sowie TEUR 15 (TEUR 10) an Sitzungsgeldern.

Von den gewährten Bezügen wurden zum Stichtag noch TEUR 386 (TEUR 366) als Verbindlichkeiten bilanziert. Zum 31. Dezember 2015 hielten die Mitglieder des Aufsichtsrats 3.140 (3.140) Aktien der TAKKT AG.





# KONZERNABSCHLUSS

---

Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung	98
Konzerngesamtergebnisrechnung	99
Konzernbilanz	100
Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung	101
Konzernkapitalflussrechnung	102
Segmentberichterstattung	104
Konzernanhang	107
Versicherung der gesetzlichen Vertreter	166
Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers	167

---

## Gewinn- und Verlustrechnung des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Anhang	2015	2014
Umsatzerlöse	(1)	1.063.768	980.385
Bestandsveränderungen an fertigen und unfertigen Erzeugnissen		187	346
Andere aktivierte Eigenleistungen		916	383
<b>Gesamtleistung</b>		<b>1.064.871</b>	<b>981.114</b>
Materialaufwand		611.637	563.646
<b>Rohertrag</b>		<b>453.234</b>	<b>417.468</b>
Sonstige betriebliche Erträge	(2)	11.172	7.902
Personalaufwand	(3)	154.200	145.524
Sonstige betriebliche Aufwendungen	(4)	152.882	142.512
<b>EBITDA</b>		<b>157.324</b>	<b>137.334</b>
Abschreibungen und Wertminderungen auf Sachanlagen und andere immaterielle Vermögenswerte	(5)	27.960	26.532
Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte	(6)	0	0
<b>EBIT</b>		<b>129.364</b>	<b>110.802</b>
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen		0	99
Finanzierungsaufwand	(7)	-9.000	-11.302
Übriges Finanzergebnis	(8)	-452	-258
<b>Finanzergebnis</b>		<b>-9.452</b>	<b>-11.461</b>
<b>Ergebnis vor Steuern</b>		<b>119.912</b>	<b>99.341</b>
Steueraufwand	(9)	38.880	33.677
<b>Periodenergebnis</b>		<b>81.032</b>	<b>65.664</b>
davon Eigentümer der TAKKT AG		81.032	65.664
davon nicht beherrschende Anteile		0	0
Gewichtete durchschnittliche Anzahl Aktien in Millionen		65,6	65,6
Ergebnis je Aktie (in EUR)	(10)	1,24	1,00

## Gesamtergebnisrechnung des TAKKT-Konzerns in TEUR

	2015	2014
<b>Periodenergebnis</b>	<b>81.032</b>	<b>65.664</b>
Erfolgsneutrale Erfassung von versicherungsmathematischen Gewinnen und Verlusten aus Pensionsverpflichtungen	4.025	-14.397
Auf versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus Pensionsverpflichtungen entfallende latente Steuern	-1.429	4.316
<b>Sonstiges Ergebnis nach Steuern für Bestandteile, die zukünftig nicht erfolgswirksam in die Gewinn- und Verlustrechnung aufgelöst werden</b>	<b>2.596</b>	<b>-10.081</b>
Erfolgsneutrale Erfassung von Erträgen und Aufwendungen aus der Folgebewertung von Cashflow-Hedges	677	-682
Erfolgswirksame Auflösung in die Gewinn- und Verlustrechnung	332	901
Auf Folgebewertung von Cashflow-Hedges entfallende latente Steuern	-309	-95
<b>Sonstiges Ergebnis nach Steuern aus der Folgebewertung von Cashflow-Hedges</b>	<b>700</b>	<b>124</b>
Erfolgsneutrale Erfassung von Erträgen und Aufwendungen aus der Anpassung von Währungsrücklagen	20.923	19.563
Erfolgswirksame Auflösung in die Gewinn- und Verlustrechnung	2.386	0
<b>Sonstiges Ergebnis nach Steuern aus der Anpassung von Währungsrücklagen</b>	<b>23.309</b>	<b>19.563</b>
<b>Sonstiges Ergebnis nach Steuern für Bestandteile, die zukünftig erfolgswirksam in die Gewinn- und Verlustrechnung aufgelöst werden</b>	<b>24.009</b>	<b>19.687</b>
<b>Sonstiges Ergebnis (Direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen)</b>	<b>26.605</b>	<b>9.606</b>
davon Eigentümer der TAKKT AG	26.605	9.606
davon nicht beherrschende Anteile	0	0
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>107.637</b>	<b>75.270</b>
davon Eigentümer der TAKKT AG	107.637	75.270
davon nicht beherrschende Anteile	0	0

Nähere Erläuterungen zum Sonstigen Ergebnis finden sich auf Seite 133.

## Bilanz des TAKKT-Konzerns in TEUR

<b>Aktiva</b>	Anhang	<b>31.12.2015</b>	31.12.2014
Sachanlagen	(11)	108.833	112.162
Geschäfts- und Firmenwerte	(12)	540.269	474.720
Andere immaterielle Vermögenswerte	(13)	83.680	74.061
Anteile an assoziierten Unternehmen		20	20
Sonstige Vermögenswerte	(14)	768	739
Latente Steuern	(15)	2.007	1.907
<b>Langfristiges Vermögen</b>		<b>735.577</b>	<b>663.609</b>
Vorräte	(16)	103.811	82.557
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	(17)	94.021	83.254
Sonstige Forderungen und Vermögenswerte	(18)	25.735	21.316
Ertragsteuerforderungen		1.750	5.377
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	(19)	3.264	4.043
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	(20)	0	22.321
<b>Kurzfristiges Vermögen</b>		<b>228.581</b>	<b>218.868</b>
<b>Bilanzsumme</b>		<b>964.158</b>	<b>882.477</b>
<b>Passiva</b>	Anhang	<b>31.12.2015</b>	31.12.2014
Gezeichnetes Kapital		65.610	65.610
Gewinnrücklagen		400.769	340.732
Kumulierte direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen		7.019	-19.586
<b>Konzerneigenkapital</b>	(21)	<b>473.398</b>	<b>386.756</b>
Finanzverbindlichkeiten	(22)	173.682	125.328
Sonstige Verbindlichkeiten	(23)	14.521	396
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	(24)	51.224	52.652
Sonstige Rückstellungen	(25)	5.304	5.079
Latente Steuern	(15)	70.045	57.511
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>		<b>314.776</b>	<b>240.966</b>
Finanzverbindlichkeiten	(22)	73.604	96.247
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	(26)	27.891	26.594
Sonstige Verbindlichkeiten	(27)	45.706	99.949
Rückstellungen	(25)	18.777	17.005
Ertragsteuerverbindlichkeiten		10.006	6.156
Zur Veräußerung gehaltene Verbindlichkeiten	(20)	0	8.804
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>		<b>175.984</b>	<b>254.755</b>
<b>Bilanzsumme</b>		<b>964.158</b>	<b>882.477</b>

## Entwicklung des Eigenkapitals des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Gezeichnetes Kapital	Gewinn- rücklagen	Kumulierte direkt im Eigenkapital erfasste Wert- änderungen	Konzern- eigenkapital
<b>Stand am 01.01.2015</b>	<b>65.610</b>	<b>340.732</b>	<b>-19.586</b>	<b>386.756</b>
Transaktionen mit Eigentümern	0	-20.995	0	-20.995
davon Auszahlungen an Aktionäre	0	-20.995	0	-20.995
Gesamtergebnis	0	81.032	26.605	107.637
davon Periodenergebnis	0	81.032	0	81.032
davon Sonstiges Ergebnis (Direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen)	0	0	26.605	26.605
<b>Stand am 31.12.2015</b>	<b>65.610</b>	<b>400.769</b>	<b>7.019</b>	<b>473.398</b>

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

Weitere Ausführungen zum Konzerneigenkapital finden sich auf Seite 133.

## Kapitalflussrechnung des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Anhang	2015	2014
Periodenergebnis		81.032	65.664
Abschreibungen und Wertminderungen auf langfristiges Vermögen	(5)/(6)	27.960	26.532
Latenter Steueraufwand	(9)	5.176	6.479
<b>TAKKT-Cashflow</b>		<b>114.168</b>	<b>98.675</b>
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge		4.852	6.883
Gewinne/Verluste aus dem Abgang von langfristigem Vermögen und konsolidierter Unternehmen		-3.272	121
Veränderung der Vorräte		-13.180	-1.980
Veränderung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		-8.166	-2.711
Veränderung anderer Aktiva, die nicht der Investitions- und Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind		3.662	705
Veränderung der lang- und kurzfristigen Rückstellungen		3.448	-1.260
Veränderung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		-4.181	2.057
Veränderung anderer Passiva, die nicht der Investitions- und Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind		-10.055	-1.268
<b>Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit</b>		<b>87.276</b>	<b>101.222</b>
Einzahlungen aus Abgängen von langfristigem Vermögen		302	462
Auszahlungen für Investitionen in das langfristige Vermögen	(11)/(13)	-14.241	-13.553
Einzahlungen aus Abgängen von konsolidierten Unternehmen (abzüglich veräußerter liquider Mittel)		16.119	0
Auszahlungen für Erwerbe von konsolidierten Unternehmen (abzüglich erworbener liquider Mittel)		-92.303	-118
<b>Cashflow aus der Investitionstätigkeit</b>		<b>-90.123</b>	<b>-13.209</b>
Einzahlungen aus der Aufnahme von Finanzverbindlichkeiten		159.928	136.939
Auszahlungen für die Tilgung von Finanzverbindlichkeiten		-137.026	-205.611
Auszahlungen an Eigentümer der TAKKT AG (Dividenden)		-20.995	-20.995
<b>Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit</b>		<b>1.907</b>	<b>-89.667</b>
Finanzmittelbestand am 01.01.		4.043	5.857
Finanzmittelbestand ausgewiesen in Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte am 01.01.		189	0
Zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittelbestandes		-940	-1.654
Nicht zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittelbestandes		-28	29
<b>Finanzmittelbestand ausgewiesen in Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte am 31.12.</b>		<b>0</b>	<b>189</b>
<b>Finanzmittelbestand am 31.12.</b>	(19)	<b>3.264</b>	<b>4.043</b>

---

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, die Cashflows aus der Investitions- und Finanzierungstätigkeit nach der direkten Methode dargestellt. Zur Währungsbereinigung wurden die einzelnen Bilanzpositionen der Eröffnungsbilanz mit den maßgeblichen Umrechnungskursen der Schlussbilanz umgerechnet. Diese Werte wurden mit der Schlussbilanz verglichen.

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

Die Investitionen beziehen sich auf Erhaltung, Erweiterung und Modernisierung des Geschäftsbetriebs. Die Einzahlungen aus den Abgängen von konsolidierten Unternehmen in Höhe von TEUR 16.119 betreffen den Verkauf der nordamerikanischen Konzernsparte PEG. Die Auszahlungen für Erwerbe von konsolidierten Unternehmen betreffen Zahlungen für die 2015 erworbenen Unternehmen Post-Up Stand (TEUR 13.723) und BiGDUG (TEUR 25.483) sowie die letzten Teilzahlungen der Kaufpreisverbindlichkeiten aus den Erwerben von GPA (TEUR 52.981) und UBEN (TEUR 116) in den Geschäftsjahren 2012 und 2011.

Der Zahlungsabfluss für die ausstehende Kaufpreisverbindlichkeit von GPA wurde gemäß IAS 7 Kapitalflussrechnung wie folgt aufgeteilt. TEUR 52.981 wurden als Auszahlungen für Erwerbe von konsolidierten Unternehmen dem Cashflow aus der Investitionstätigkeit zugeordnet. Der auf die Aufzinsung sowie die erfolgswirksamen Anpassungen der ursprünglich erwarteten Kaufpreisverbindlichkeit zurückzuführende Teil ist in der Kapitalflussrechnung in Höhe von TEUR 16.207 dem Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit zugeordnet. Bereinigt um diesen Effekt hätte der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit TEUR 103.483 betragen.

Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit war insbesondere beeinflusst vom Aufbau der Vorräte und der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Der Anstieg der Vorräte, insbesondere an den verschiedenen Standorten in den USA, ist auf die hohe Nachfrage vor Ort, den Aufbau eines neuen Lagers bei Hubert an der Westküste und auf das Ziel zurückzuführen, für einen noch breiteren Teil des Sortiments eine schnelle Verfügbarkeit sicherzustellen. Der Aufbau der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen resultiert neben dem allgemeinen organischen Wachstum auch aus einem sehr umsatzstarken Dezember 2015.

Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit enthält Zinseinzahlungen von TEUR 20 (TEUR 30), Zinsauszahlungen von TEUR 6.335 (TEUR 8.496) sowie Einzahlungen aus assoziierten Unternehmen in Höhe von TEUR 0 (TEUR 99). An Ertragsteuern wurden im Jahr 2015 TEUR 27.101 (TEUR 28.674) gezahlt.

Der Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit umfasst Zahlungen aus Transaktionen mit Eigentümern sowie Finanzverbindlichkeiten. Die Transaktionen mit Eigentümern betreffen die Dividende an die Aktionäre der TAKKT AG in Höhe von TEUR 20.995 (TEUR 20.995). Die zahlungswirksamen Veränderungen der Finanzverbindlichkeiten betreffen die Einzahlungen und Auszahlungen aus der Aufnahme und Tilgung von Finanzverbindlichkeiten. Diese betreffen insbesondere die Aufnahme von Bankverbindlichkeiten in Höhe von TEUR 64.135 (im Vorjahr Tilgung von TEUR 37.616), die Rückführung des Schuldscheindarlehens in Höhe von TEUR 29.000 (TEUR 77.500) sowie die Tilgung von Finanzverbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen in Höhe von TEUR 12.587 (im Vorjahr Aufnahme von TEUR 48.813). Die Bestandteile der Finanzverbindlichkeiten werden auf Seite 134 f. erläutert.

Der Finanzmittelbestand ergibt sich als Summe aus Schecks, Kassenbestand und Guthaben bei Kreditinstituten mit einer Laufzeit von bis zu drei Monaten und umfasst den Bilanzposten Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente sowie die innerhalb der Zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte ausgewiesenen Zahlungsmittel. Eine Saldierung mit kurzfristigen Kontokorrentverbindlichkeiten erfolgte nicht. Die Zahlungsmittel unterliegen keiner Verfügungsbeschränkung.

## Segmentberichterstattung nach Geschäftsbereichen 2015 des TAKKT-Konzerns in TEUR

	TAKKT EUROPE	TAKKT AMERICA	Summe der Segmente	Sonstige	Konso- lidierung	Konzern- ausweis
Erlöse von externen Kunden	538.013	525.755	1.063.768	0	0	1.063.768
Intersegmentäre Erlöse	291	1	292	0	-292	0
Umsatzerlöse des Segments	538.304	525.756	1.064.060	0	-292	1.063.768
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen (+) und Erträge (-)	1.617	2.291	3.908	944	0	4.852
EBITDA	98.373	68.946	167.319	-9.995	0	157.324
Abschreibungen des Segmentvermögens	19.068	8.743	27.811	149	0	27.960
Wertminderungen des Segmentvermögens	0	0	0	0	0	0
EBIT	79.305	60.203	139.508	-10.144	0	129.364
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	0	0	0	0	0	0
Finanzierungsaufwand	-4.449	-4.249	-8.698	-3.555	3.253	-9.000
Zinsen und ähnliche Erträge	89	2	91	3.182	-3.253	20
Ergebnis vor Steuern	74.460	55.969	130.429	-10.517	0	119.912
Steueraufwand	21.174	20.623	41.797	-2.917	0	38.880
Periodenergebnis	53.286	35.346	88.632	-7.600	0	81.032
TAKKT-Cashflow	70.294	51.687	121.981	-7.813	0	114.168
Segmentvermögen	604.461	454.026	1.058.487	108.350	-202.679	964.158
davon Investitionen in das langfristige Vermögen*	9.418	4.740	14.158	83	0	14.241
davon Anteile an assoziierten Unternehmen	20	0	20	0	0	20
davon latente Steuern und Ertragsteuer- forderungen	2.496	1.493	3.989	3.988	-4.220	3.757
Segmentsschulden	266.563	245.540	512.103	181.336	-202.679	490.760
davon latente Steuern und Ertragsteuer- verbindlichkeiten	31.519	47.757	79.276	4.995	-4.220	80.051
davon Finanzverbindlichkeiten (lang- und kurzfristig)	153.450	140.168	293.618	152.093	-198.425	247.286
Durchschnittliche Mitarbeiterzahl (Vollzeitbasis)	1.264	970	2.234	34	0	2.268
Mitarbeiter zum Stichtag (Vollzeitbasis)	1.297	972	2.269	35	0	2.304

\* Ohne Investitionen in das langfristige Vermögen durch Unternehmenserwerbe, siehe dazu Seite 153 ff.

## Segmentberichterstattung nach geografischen Regionen 2015 des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Deutschland	Europa ohne Deutschland	USA	Sonstige	Konzern- ausweis
Erlöse von externen Kunden	243.629	295.987	506.153	17.999	1.063.768
Langfristige Vermögenswerte*	366.287	42.044	324.393	94	732.818

\* Langfristige Vermögenswerte, mit Ausnahme von Finanzinstrumenten und latenten Steueransprüchen.

## Segmentberichterstattung nach Geschäftsbereichen 2014 des TAKKT-Konzerns in TEUR

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

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

## Segmentberichterstattung nach geografischen Regionen 2014 des TAKKT-Konzerns in TEUR

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

\* Langfristige Vermögenswerte, mit Ausnahme von Finanzinstrumenten und latenten Steueransprüchen.

---

## INFORMATION ZU DEN SEGMENTEN

Im Rahmen der Segmentberichterstattung gemäß IFRS 8 werden die Aktivitäten des TAKKT-Konzerns nach ihrer organisatorischen Aufteilung abgegrenzt. Die Aufteilung der Segmente erfolgt nach dem Managementansatz. Dementsprechend sind Segmentinformationen auf Basis der internen Steuerung und Berichterstattung an den Vorstand der TAKKT AG als Hauptentscheidungsträger darzustellen. Die berichtspflichtigen Segmente umfassen die Geschäftsbereiche TAKKT EUROPE und TAKKT AMERICA und entsprechen den wesentlichen geografischen Gebieten, in denen der Konzern tätig ist. Wesentliches Segmentergebnis zu Steuerungszwecken ist das EBITDA.

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

Die Investitionen in das langfristige Segmentvermögen umfassen die Zugänge zu den Sachanlagen, zu Anderen immateriellen Vermögenswerten und zum langfristigen finanziellen Vermögen. Zugänge durch Unternehmenserwerbe sind nicht enthalten.

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

Die Business Equipment Group (BEG), bestehend aus den Vertriebsmarken KAISER+KRAFT, gaerner, Gerdmans, KWESTO, Certo und BiGDUG bietet in über zwanzig Ländern in Europa sowie in China Produkte für Transport-, Betriebs-, Lager- und Büroausstattung an. Zu den Kunden der BEG zählen sowohl Industrieunternehmen als auch Unternehmen aus den Bereichen Dienstleistung und Handel sowie öffentliche Einrichtungen.

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

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

Die Specialties Group (SPG), bestehend aus den Vertriebsmarken Hubert in den USA, Kanada, Deutschland, Frankreich und der Schweiz sowie Central Restaurant Products, Retail Resource, Displays2Go und Post-Up Stand in den USA, vertreibt Gastronomieausstattung, Bedarfsartikel und Artikel zur Verkaufsförderung 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. Zu den Kunden zählen neben Unternehmen auch Behörden, der Gesundheitssektor, Schulen und Kirchen.

Bis zum 30. Januar 2015 war im Geschäftsbereich TAKKT AMERICA die Sparte Plant Equipment Group (PEG) enthalten. Bestehend aus den Vertriebsmarken C&H in den USA und Mexiko, IndustrialSupplies.com in den USA, Products for Industry in den USA und Kanada sowie Avenue in Kanada, vertrieb die Sparte Produkte aus den Bereichen Transport, Lager und Betrieb. Die Sparte PEG wurde mit Wirkung zum 30. Januar 2015 verkauft. Weitere Informationen zum Verkauf der PEG finden sich auf Seite 153.

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 2015

## 1. ALLGEMEINE ANGABEN

### GRUNDLAGEN DER RECHNUNGSLEGUNG

Der Konzernabschluss der TAKKT AG, Stuttgart, wurde nach den Vorschriften des International Accounting Standards Board (IASB) unter Berücksichtigung von § 315a Handelsgesetzbuch (HGB) aufgestellt. Die Auslegungen (IFRIC – International Financial Reporting Interpretations Committee und SIC – Standards Interpretations Committee) des IFRS 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 22. Februar 2016 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 bei TAKKT für das Geschäftsjahr 2015 erstmalig verpflichtend anzuwenden:

Standard		Status	Anzuwenden ab
IFRIC 21	Abgaben	neu	17.06.2014
AIP 2011–2013	Jährliche Verbesserungen des IASB 2011–2013	geändert	01.01.2015

Alle erstmalig im laufenden Geschäftsjahr anzuwendenden neuen Auslegungen und geänderten IFRS führen bei TAKKT zu keinen wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie die Darstellung des Konzernabschlusses.

Das IASB hat neue bzw. überarbeitete Standards verabschiedet, die für TAKKT erst ab dem 01. Januar 2016 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 Rechnungslegungsstandards und Interpretationen:

Standard		Status	Anzuwenden ab
IFRS 9	Finanzinstrumente	neu	01.01.2018
IFRS 14	Regulatorische Abgrenzungsposten	neu	01.01.2016
IFRS 15	Umsatzerlöse aus Verträgen mit Kunden	neu	01.01.2018
IFRS 16	Leasing	neu	01.01.2019
Amendments to IAS 1	Angabeninitiative	geändert	01.01.2016
Amendments to IAS 19	Leistungsorientierte Pläne: Arbeitnehmerbeiträge	geändert	01.02.2015
Amendments to IFRS 11	Erwerb von Anteilen an einer gemeinschaftlichen Tätigkeit	geändert	01.01.2016
Amendments to IFRS 10, IFRS 12 and IAS 28	Investmentgesellschaften: Anwendung der Konsolidierungsausnahme	geändert	01.01.2016
Amendments to IAS 27	Anwendung der Equity-Methode im Einzelabschluss	geändert	01.01.2016
Amendments to IAS 16 and IAS 41	Landwirtschaft: Fruchtttragende Pflanzen	geändert	01.01.2016
Amendments to IAS 16 and IAS 38	Klarstellung akzeptabler Abschreibungsmethoden	geändert	01.01.2016
Amendments to IAS 12	Ansatz latenter Steueransprüche für unrealisierte Verluste	geändert	01.01.2017
Amendments to IAS 7	Angabeninitiative	geändert	01.01.2017
AIP 2010–2012	Jährliche Verbesserungen des IASB 2010–2012	geändert	01.02.2015
AIP 2012–2014	Jährliche Verbesserungen des IASB 2012–2014	geändert	01.01.2016

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

zu erweiterten Angaben im Anhang geführt. Im Januar 2016 hat der IASB den neuen Standard IFRS 16 Leasing veröffentlicht. Grundsätzlich sind demnach alle Leasingverhältnisse in der Bilanz des Leasingnehmers aufzunehmen. Zum Bilanzstichtag hat TAKKT Verpflichtungen aus Mindestleasingzahlungen aus operativen Leasingverhältnissen in Höhe von 54,1 Millionen Euro. Es handelt sich im Wesentlichen um Mietverpflichtungen für Bürogebäude und Lager. Weitere Informationen dazu finden sich auf Seite 158.

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

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

### KONSOLIDIERUNGSKREIS

Konzernobergesellschaft ist die in das Handelsregister des Amtsgerichts Stuttgart unter HRB 19962 eingetragene TAKKT AG, Stuttgart/Deutschland. Beim elektronischen Bundesanzeiger werden der zum 31. Dezember 2015 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 11 (12) inländische und 62 (60) ausländische Unternehmen in den Konzernabschluss einbezogen. Der Konzernabschluss umfasst alle Unternehmen, die die TAKKT AG im Sinne von IFRS 10 beherrscht. Bei den vollkonsolidierten Tochterunternehmen handelt es sich um 100-Prozent-Beteiligungen.

Der Konsolidierungskreis hat sich im Vergleich zum 31. Dezember 2014 wie folgt geändert.

Sachverhalt	Gesellschaft	Segment
Gründung	Vinylbanner LLC, New York/USA	TAKKT AMERICA
Akquisition	Suntwist Corp., Maple Heights/USA	TAKKT AMERICA
	TRT Banners LLC, Pepper Pike/USA	TAKKT AMERICA
	Popupbanner LLC, Deerfield Beach/USA	TAKKT AMERICA
	BiGDUG Ltd., Gloucester/Großbritannien	TAKKT EUROPE
	eMazing Advertising Ltd., Gloucester/Großbritannien	TAKKT EUROPE
	Shelving 247 Ltd., Gloucester/Großbritannien	TAKKT EUROPE
	Racking.com (UK) Ltd., Gloucester/Großbritannien	TAKKT EUROPE
	Speedyshelving Ltd., Gloucester/Großbritannien	TAKKT EUROPE
Verschmelzung	DMP Design Möbelvertrieb Pfungstadt GmbH, Pfungstadt/Deutschland (verschmolzen auf die VHZ Versandhandelszentrum Pfungstadt GmbH, Pfungstadt/Deutschland)	TAKKT EUROPE
Verkauf	C&H Service LLC, Milwaukee/USA	TAKKT AMERICA
	C&H Distributors LLC, Milwaukee/USA	TAKKT AMERICA
	Avenue Industrial Supply Co. Ltd., Richmond Hill/Kanada	TAKKT AMERICA
	C&H Productos Industriales SRLCV, Mexico City/Mexiko	TAKKT AMERICA
	IndustrialSupplies.com LLC, Milwaukee/USA	TAKKT AMERICA
	Products for Industry LLC, Milwaukee/USA	TAKKT AMERICA
Liquidation	Hubert B.V., Lisse/Niederlande	TAKKT AMERICA

---

Es existiert ein inländisches assoziiertes Unternehmen.

Am 31. Dezember 2015 war die TAKKT AG zu 50,2 (50,2) Prozent ein Tochterunternehmen der Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg/ Deutschland. Die TAKKT-Gruppe wird daher in deren Konzernabschluss einbezogen.

### KONSOLIDIERUNGSGRUNDSÄTZE

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

Bei sämtlichen in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen deckt sich der Stichtag des Einzelabschlusses mit dem Stichtag des Konzernabschlusses zum 31. Dezember 2015. Die in die Konsolidierung einbezogenen Abschlüsse der in- und ausländischen Tochtergesellschaften wurden nach einheitlichen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden aufgestellt.

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

Entsprechend IFRS 3 wird der jeweilige Geschäfts- und Firmenwert nicht planmäßig abgeschrieben, sondern jährlich bzw. sofern bei Eintritt besonderer Ereignisse (Triggering Events) angezeigt, unterjährig einer Werthaltigkeitsprüfung (Impairment-Test) nach IAS 36 unterzogen. Nähere Erläuterungen dazu finden sich auf Seite 111 f.

Im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses angefallene Nebenkosten werden als Aufwand erfasst.

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

Zwischenergebnisse im lang- und kurzfristigen Vermögen aus konzerninternen Lieferungen und Leistungen wurden eliminiert.

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 Sonstigen Ergebnis erfasst.

Wenn ein ausländischer Geschäftsbetrieb entkonsolidiert wird, werden bislang erfolgsneutral über das Sonstige 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	
		2015	2014	2015	2014
USD	USA	1,0887	1,2141	1,1087	1,3262
CHF	Schweiz	1,0835	1,2024	1,0669	1,2145
GBP	Großbritannien	0,7340	0,7789	0,7255	0,8058
SEK	Schweden	9,1895	9,3930	9,3529	9,0983
CAD	Kanada	1,5116	1,4063	1,4166	1,4652

#### BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

	Nutzungsdauer in Jahren	
	2015	2014
Gebäude (einschließlich Mietereinbauten)	5 – 50	5 – 50
Technische Anlagen und Maschinen sowie Betriebs- und Geschäftsausstattungen	2 – 16	2 – 16

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

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

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

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

Bei den **Geschäfts- und Firmenwerten** sowie **immateriellen Vermögenswerten mit unbestimmter Nutzungsdauer**, da diese keine eigenständigen Zahlungsströme generieren, wird die Werthaltigkeit des aktivierten Buchwerts gemäß IAS 36 einmal jährlich bzw., sofern durch Eintritt besonderer Ereignisse (Triggering Events) angezeigt, auch unterjährig auf Ebene von sogenannten zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (Cash Generating Units) überprüft. Im TAKKT-Konzern bestanden im Geschäftsjahr insgesamt 4 (5) zahlungsmittelgenerierende Einheiten.

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

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

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

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

Den Abschreibungen liegen folgende Nutzungsdauern im Konzern zugrunde:

	Nutzungsdauer in Jahren	
	2015	2014
Geschäfts- und Firmenwerte	unbestimmt	unbestimmt
Marken	unbestimmt	unbestimmt
Kundenbeziehungen	3 – 11	3 – 11
Lieferantenbeziehungen	5	5
Internetdomains	10	10
Katalog-/Webgestaltung	3 – 10	5 bzw. 10
Software, Lizenzen und ähnliche Rechte	2 – 7	2 – 5

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

---

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

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

**Finanzielle Vermögenswerte und Schulden** werden wie folgt kategorisiert:

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

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

Die Bewertung der finanziellen Vermögenswerte der Kategorie Available for Sale erfolgt zunächst mit dem beizulegenden Zeitwert (Fair Value) zzgl. Transaktionskosten und anschließend mit ihrem jeweiligen beizulegenden Zeitwert am Bilanzstichtag. Die daraus resultierenden unrealisierten Gewinne und Verluste werden unter Berücksichtigung latenter Steuern erfolgsneutral im 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. Schwankungen des beizulegenden Zeitwerts gehen unmittelbar in die Gewinn- und Verlustrechnung ein. Hierin sind ausschließlich Derivate enthalten, die aus Konzernsicht nicht in einer effektiven Hedge-Beziehung stehen.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

Der beizulegende Zeitwert bedingter Gegenleistungen ergibt sich durch risikoadäquate Diskontierung des wahrscheinlichsten Werts für den Erfüllungsbetrag.

**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.

---

Wird eine Nettoinvestition in eine ausländische Einheit durch einen Hedge of a Net Investment in a Foreign Operation besichert, werden alle Wertänderungen des effektiven Teils des eingesetzten Sicherungsinstruments gemeinsam mit dem Ergebnis aus der Fremdwährungsumrechnung der besicherten Investition erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst; auf den ineffektiven Teil entfallende Gewinne und Verluste werden sofort erfolgswirksam erfasst. Erst mit dem Abgang des Investments werden die zuvor kumuliert im Eigenkapital erfassten Bewertungsänderungen des Sicherungsinstruments und die Umrechnungsergebnisse des Grundgeschäfts erfolgswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

Im Rahmen der Konzernabschlusserstellung werden **Annahmen** getroffen und **Schätzungen** verwendet, die sich auf Höhe und Ausweis der bilanzierten Vermögenswerte und Schulden, der Erträge und Aufwendungen sowie der Eventualverbindlichkeiten- und forderungen auswirken. Den Annahmen und Schätzungen liegen Prämissen zugrunde, die auf dem jeweils aktuell verfügbaren Kenntnisstand des Managements basieren. Im Wesentlichen beziehen sich die Annahmen und Schätzungen auf die folgenden Posten.

---

Bei Unternehmenserwerben werden im Rahmen von Kaufpreisallokationen alle identifizierbaren Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten zu beizulegenden Zeitwerten bewertet. In Abhängigkeit von der Art des immateriellen Vermögenswerts erfolgt die Bestimmung des beizulegenden Zeitwerts unter Verwendung von anerkannten Bewertungsmethoden. Diese Bewertungen sind eng verbunden mit Annahmen des Managements über die künftige Wertentwicklung der jeweiligen Vermögenswerte sowie der verwendeten Diskontierungszinssätze. Die bilanziellen Zeitwerte stellen dabei eine wesentliche Schätzgröße dar ebenso wie der aus der Kaufpreisallokation residual ermittelte Geschäfts- und Firmenwert.

Neben der Ermittlung der beizulegenden Zeitwerte der erworbenen Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten beruht auch die Bewertung bedingter Gegenleistungen aus Unternehmenserwerben auf Annahmen und Einschätzungen des Managements über die künftige Entwicklung des erworbenen Unternehmens. Abweichungen der zukünftigen tatsächlichen Unternehmensentwicklung von der erwarteten können Einfluss auf die Höhe der bedingten Gegenleistungen und das Ergebnis nach Steuern haben.

Die Werthaltigkeitstests von Geschäfts- und Firmenwerten sowie sonstigen immateriellen Vermögenswerten mit unbestimmter Nutzungsdauer basieren auf zukunftsbezogenen Annahmen, die auf der Entwicklung in der Vergangenheit und den Erwartungen bezüglich der künftigen Marktentwicklung beruhen. Die wichtigsten Annahmen betreffen die Entwicklung von Umsatz und Ergebnismarge im Detailplanungszeitraum, das Wachstum in der ewigen Rente nach dem Detailplanungszeitraum, gewichtete Gesamtkapitalkostensätze und Steuersätze. Die zuvor genannten Prämissen sowie das zugrunde liegende Berechnungsmodell können erheblichen Einfluss auf die jeweiligen Werte und letztlich auf die Höhe einer möglichen Wertminderung haben.

Bei Forderungen aus Lieferung und Leistung umfasst die Wertberichtigung von zweifelhaften Forderungen in erheblichem Maße Einschätzungen und Beurteilungen, die auf der Analyse der Altersstruktur und der Kreditwürdigkeit des jeweiligen Kunden beruhen. Die tatsächlichen Zahlungseingänge können von den bilanzierten Buchwerten abweichen. Bei Vorräten basieren Schätzungen der Wertberichtigung im Wesentlichen auf vergangenheitsbasierten Reichweitenanalysen der einzelnen Produkte.

Für die Bewertung von Rückstellungen, vor allem für Pensionsverpflichtungen, für Prozessrisiken, drohende Verluste und Restrukturierungsmaßnahmen, sind Annahmen und Einschätzungen in Bezug auf die Wahrscheinlichkeit der Inanspruchnahme, die Höhe der Verpflichtung sowie die bei langfristigen Rückstellungen verwendeten Zinssätze wesentlich. Bei Garantierückstellungen sind Einschätzungen basierend auf Erfahrungswerten hinsichtlich in der Vergangenheit erfolgter Garantiefälle zu treffen. Bei Pensionsverpflichtungen aus leistungsorientierten Zusagen sind zudem versicherungsmathematische Annahmen über künftige Entgelt- und Rentenentwicklungen, Lebenserwartungen sowie Fluktuationen erforderlich. Die tatsächliche Entwicklung und damit die in Zukunft tatsächlich anfallenden Zahlungen können dabei von der erwarteten Entwicklung und den gebildeten Rückstellungen abweichen.

Die Bewertung der latenten Steuerforderungen und -verbindlichkeiten erfordert Annahmen und Einschätzungen des Managements. Neben der Auslegung der auf das jeweilige Steuersubjekt anzuwendenden steuerlichen Vorschriften ist insbesondere bei der Berechnung der aktiven latenten Steuern auf temporäre Differenzen und steuerliche Verlustvorträge die Möglichkeit abzuschätzen, zukünftig ausreichendes zu versteuerndes Einkommen zu erwirtschaften bzw. entsprechende Steuergestaltungsmöglichkeiten zur Nutzung der steuerlichen Verlustvorträge umzusetzen.

Sämtliche Annahmen und Schätzungen basieren auf den Verhältnissen am Bilanzstichtag. Obwohl die Annahmen und Schätzungen nach bestem Wissen des Managements getroffen werden, führen zukünftige Ereignisse und Veränderungen von Rahmenbedingungen häufig dazu, dass die tatsächlichen Werte von den Schätzwerten abweichen. Dies gilt insbesondere auch für Verpflichtungen, die dem Grunde, der Höhe und dem Eintrittstermin nach unsicher sind. Bei Abweichungen werden die Annahmen und, falls erforderlich, die Buchwerte der betroffenen Vermögenswerte und Schulden entsprechend angepasst.

## 2. ERLÄUTERUNGEN ZUR GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

### (1) Umsatzerlöse *in TEUR*

	2015	2014
Umsatzerlöse mit Fremden	1.063.142	979.854
Umsatzerlöse mit verbundenen Unternehmen	626	531
	<b>1.063.768</b>	<b>980.385</b>

Die Umsatzerlöse resultieren im Wesentlichen aus dem Verkauf von Gütern. Umsatzerlöse aus der Erbringung von Dienstleistungen sind von untergeordneter Bedeutung.

Die Umsätze mit verbundenen Unternehmen betrafen den Mehrheitsaktionär Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg/Deutschland, sowie Tochtergesellschaften des Mehrheitsaktionärs, die nicht zum Konsolidierungskreis der TAKKT AG gehören. Eine Aufstellung der Umsätze mit verbundenen Unternehmen findet sich unter dem Abschnitt Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen auf Seite 159. Eine Aufgliederung der Umsätze nach Segmenten und Regionen ergibt sich aus der Segmentberichterstattung auf Seite 104 f.

### (2) Sonstige betriebliche Erträge *in TEUR*

	2015	2014
Mieterträge	1.268	335
Erträge aus Auflösung von Wertberichtigungen	455	332
Erträge aus Abgängen von langfristigen Vermögen	106	87
Entkonsolidierungserfolg	3.345	0
Betriebserträge	3.311	3.281
Sonstige Erträge	2.687	3.867
	<b>11.172</b>	<b>7.902</b>

### (3) Personalaufwand *in TEUR*

	2015	2014
Löhne und Gehälter	125.884	119.824
Soziale Abgaben	22.858	21.718
Aufwendungen für Altersversorgung	4.726	3.924
Auflösung personalbezogener Rückstellungen	-425	-851
Sonstige Aufwendungen	1.157	909
	<b>154.200</b>	<b>145.524</b>

Zur Anzahl der im Konzern Beschäftigten wird auf die Angaben der Segmentberichterstattung auf Seite 104 f. verwiesen.

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

	2015	2014
Wertberichtigungen auf kurzfristiges Vermögen	1.608	1.878
Auflösung von Rückstellungen	-310	-1.598
Operatives Leasing und Mieten	12.552	13.720
Währungsdifferenzen	824	-94
Restrukturierungskosten	0	250
Betriebssteuern	2.037	1.493
Betriebskosten	109.809	103.805
Verwaltungskosten	26.362	23.058
	<b>152.882</b>	<b>142.512</b>

Weitere Erläuterungen zu den Restrukturierungsaufwendungen finden sich auf Seite 141.

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 1.275 (TEUR 1.200).

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

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

	2015	2014
Sachanlagen	12.810	11.950
Andere immaterielle Vermögenswerte	15.150	14.582
	<b>27.960</b>	<b>26.532</b>

In den Abschreibungen sind planmäßige Abschreibungen auf die im Rahmen von Kaufpreisallokationen angesetzten immateriellen Vermögenswerte in Höhe von TEUR 12.163 (TEUR 10.999) enthalten.

Im aktuellen Geschäftsjahr wurden keine Wertminderungen erfasst. Im Vorjahr wurden im Segment TAKKT EUROPE Wertminderungen nach IAS 36 auf Sachanlagen in Höhe von TEUR 107 vorgenommen. Diese betrafen Mietereinbauten in Räumlichkeiten, deren Nutzung vorzeitig aufgegeben wurde. Zudem wurden im Vorjahr im Segment TAKKT AMERICA Wertminderungen in Höhe von TEUR 491 auf immaterielle Vermögenswerte vorgenommen. Diese betrafen einen Releasewechsel für eine von der PEG genutzte ERP-Software, der vor dem Hintergrund des Verkaufs der PEG nicht vollständig durchgeführt wurde.

Die Werthaltigkeit immaterieller Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer wird, da sie keine eigenständigen Zahlungsströme generieren, zusammen mit den Geschäfts- und Firmenwerten auf Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (Cash Generating Units) überprüft. Aus diesen Werthaltigkeitstests hat sich weder für 2014 noch für 2015 ein Abwertungsbedarf ergeben. Weitere Informationen finden sich im nachfolgenden Abschnitt Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte. Informationen zu den Buchwerten der immateriellen Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer finden sich auf Seite 126 f.

**(6) Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte**

Aus den Werthaltigkeitstests der Geschäftsjahre 2014 und 2015 hat sich kein Abwertungsbedarf ergeben. Zur allgemeinen Vorgehensweise bei Werthaltigkeitstests sind nähere Ausführungen auf Seite 111 f. zu finden.

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

	Restbuchwerte der Geschäfts- und Firmenwerte (in TEUR)		Gewichtete Kapitalkosten (vor Steuern) (in Prozent)		Wachstum der ewigen Rente (in Prozent)	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Business Equipment Group	119.811	96.999	8,6	9,8	1,0	2,0
Packaging Solutions Group	152.656	152.656	8,0	9,7	2,0	2,0
Specialties Group	224.974	186.660	9,2	11,3	2,0	2,0
Office Equipment Group	42.828	38.405	9,3	11,1	2,0	2,0

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

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

Die zahlungsmittelgenerierende Einheit PEG wurde mit Wirkung zum 30. Januar 2015 veräußert. Der Geschäftswert der PEG wurde bereits zum 31.12.2014 in die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte umgegliedert. Die für die Veräußerung erhaltene Gegenleistung in Höhe von TEUR 22.872 überstieg das abgehende Vermögen der PEG in Höhe von TEUR 14.067, inklusive eines Geschäftswerts von TEUR 2.505, deutlich. Nähere Erläuterungen zum Verkauf der PEG finden sich auf Seite 153.

Weitere Details zu den Geschäfts- und Firmenwerten finden sich in den entsprechenden Erläuterungen auf Seite 126 f. Eine Beschreibung der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten findet sich in den entsprechenden Erläuterungen in der Segmentberichterstattung auf Seite 106.

**(7) Finanzierungsaufwand in TEUR**

	2015	2014
Zinsanteil Finanzierungsleasing	-1.578	-1.685
Zinsanteil Pensionsrückstellungen	-1.061	-1.336
Zinsanteil Kaufpreisverbindlichkeiten	-1.441	-1.556
Zinsen aus Verbindlichkeiten gegenüber Kreditgebern	-4.920	-6.725
	<b>-9.000</b>	<b>-11.302</b>

Die Position Zinsanteil Kaufpreisverbindlichkeiten resultiert aus der Aufzinsung der im Rahmen der Erwerbe von Post-Up Stand, BiGDUG und GPA bilanzierten Kaufpreisverbindlichkeiten. In 2014 war in dieser Position nur die Aufzinsung der im Rahmen des Erwerbs von GPA bilanzierten Kaufpreisverbindlichkeit enthalten. Diese wurde im ersten Quartal 2015 beglichen.

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 145 sowie Zinssicherung auf Seite 150 enthalten.

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

	2015	2014
Marktbewertung von Finanzinstrumenten	-472	-288
Zinsen und ähnliche Erträge	20	30
	<b>-452</b>	<b>-258</b>

Nähere Erläuterungen zum Einsatz von derivativen Finanzinstrumenten befinden sich im Risiko- und Chancenbericht auf Seite 82 f. und im Anhang auf Seite 143 ff.

#### (9) Steueraufwand

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

#### Zusammensetzung des Steueraufwands *in TEUR*

	2015	2014
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	33.704	27.198
Latente Steuern	5.176	6.479
	<b>38.880</b>	<b>33.677</b>

Die Steuern enthalten periodenfremde Aufwendungen von TEUR 163 (TEUR 100). Latenter Steueraufwand in Höhe von TEUR 1.515 (TEUR 2.392) resultiert aus der Veränderung der Wertberichtigung auf aktive latente Steuern. Aus Änderungen von Steuersätzen resultiert ein latenter Steueraufwand von TEUR 9 (TEUR 6). Im Geschäftsjahr wurden Abwertungen von aktiven latenten Steuern in Höhe von TEUR 13 (TEUR 62) 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

	2015	2014
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>119.912</b>	<b>99.341</b>
Durchschnittlicher erwarteter Steueraufwand	36.813	30.498
Änderungen von Steuersätzen	9	6
Unterschiede zu ausländischen Steuersätzen	1.200	255
Steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen	1.724	930
Steuerfreie Erträge	-367	-475
Wertberichtigung auf aktive latente Steuern	1.515	2.392
Periodenfremde Steuern	163	100
Steuerlich nicht wirksamer Entkonsolidierungserfolg	-1.980	0
Sonstige Abweichungen	-197	-29
<b>Steueraufwand laut Gewinn- und Verlustrechnung des Konzerns</b>	<b>38.880</b>	<b>33.677</b>
Steuerquote (in Prozent)	32,4	33,9

Der rechnerische Steuersatz von 30,7 Prozent ergibt sich aus der Anwendung der im Jahr 2015 in Deutschland gültigen Steuersätze. Dabei wurden neben der Körperschaftsteuer in Höhe von 15,0 Prozent der Solidaritätszuschlag von 5,5 Prozent und der durchschnittliche Gewerbesteuersatz der deutschen Konzerngesellschaften berücksichtigt.

Die Konzernsteuerquote sank im Berichtszeitraum auf 32,4 (33,9) Prozent. Ursache hierfür war vor allem das nicht steuerlich wirksame Entkonsolidierungsergebnis aus dem Verkauf der PEG. Bereinigt um diesen Effekt wäre die Steuerquote des Konzerns gegenüber dem Vorjahreszeitraum auf 34,1 Prozent gestiegen.

Ein im Rahmen des PEG-Verkaufs in den USA entstandener steuerlicher Veräußerungsverlust ist innerhalb der nächsten fünf Jahre rechenbar, sofern steuerlich nutzbare Veräußerungsgewinne generiert werden.

#### (10) Ergebnis je Aktie

	2015	2014
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)	81.032	65.664
Ergebnis je Aktie (in EUR)	1,24	1,00
TAKKT-Cashflow (in TEUR)	114.168	98.675
TAKKT-Cashflow je Aktie (in EUR)	1,74	1,50

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

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

### 3. ERLÄUTERUNGEN ZUR BILANZ

#### (11) Sachanlagen in TEUR

	Grundstücke, Bauten und ähnliche Vermögenswerte	Technische Anlagen und Maschinen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	Geleistete Anzahlungen	<b>Gesamt</b>
<b>Anschaffungskosten</b>				
Stand am 01.01.2015	137.786	74.235	137	212.158
Währungsänderungen	3.567	2.156	4	5.727
Veränderungen Konsolidierungskreis	230	876	0	1.106
Zugänge	196	5.196	568	5.960
Umbuchungen	40	29	-69	0
Umgliederung in zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	0	0	0	0
Abgänge	-95	-2.942	-72	-3.109
<b>Stand am 31.12.2015</b>	<b>141.724</b>	<b>79.550</b>	<b>568</b>	<b>221.842</b>
<b>Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen</b>				
Stand am 01.01.2015	52.054	47.870	72	99.996
Währungsänderungen	1.433	1.666	0	3.099
Zugänge	5.740	7.070	0	12.810
Umbuchungen	0	0	0	0
Umgliederung in zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	0	0	0	0
Abgänge	-67	-2.757	-72	-2.896
<b>Stand am 31.12.2015</b>	<b>59.160</b>	<b>53.849</b>	<b>0</b>	<b>113.009</b>
<b>Nettobuchwerte</b>				
<b>Stand am 31.12.2015</b>	<b>82.564</b>	<b>25.701</b>	<b>568</b>	<b>108.833</b>

Wertminderungen nach IAS 36 werden auf Seite 120 erläutert.

Der Buchwert von im Rahmen von Finanzierungsleasing erworbenen Sachanlagen belief sich zum Abschlussstichtag auf TEUR 31.244 (TEUR 33.668). Die geleaste Vermögenswerte werden unter Grundstücke und Bauten mit TEUR 29.506 (TEUR 31.651) und Betriebs- und Geschäftsausstattung mit TEUR 1.738 (TEUR 2.017) ausgewiesen.

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

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

Das Bestellobligo für Sachanlagen beläuft sich auf TEUR 353 (TEUR 278).

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

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

	Geschäftswerte	Firmenwerte aus der Kapitalkonsolidierung	Gesamt
<b>Anschaffungskosten</b>			
Stand am 01.01.2015	304.444	183.136	487.580
Währungsänderungen	25.724	-803	24.921
Zugänge	17.013	23.615	40.628
Umgliederung in zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	0	0	0
Abgänge	0	0	0
<b>Stand am 31.12.2015</b>	<b>347.181</b>	<b>205.948</b>	<b>553.129</b>
<b>Kumulierte Wertminderungen</b>			
<b>Stand am 01.01.2015 / 31.12.2015</b>	<b>0</b>	<b>12.860</b>	<b>12.860</b>
<b>Nettobuchwerte</b>			
<b>Stand am 31.12.2015</b>	<b>347.181</b>	<b>193.088</b>	<b>540.269</b>
	Geschäftswerte	Firmenwerte aus der Kapitalkonsolidierung	Gesamt
<b>Anschaffungskosten</b>			
Stand am 01.01.2014	279.569	183.136	462.705
Währungsänderungen	27.207	0	27.207
Zugänge	0	0	0
Umgliederung in zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	-2.332	0	-2.332
Abgänge	0	0	0
<b>Stand am 31.12.2014</b>	<b>304.444</b>	<b>183.136</b>	<b>487.580</b>
<b>Kumulierte Wertminderungen</b>			
<b>Stand am 01.01.2014 / 31.12.2014</b>	<b>0</b>	<b>12.860</b>	<b>12.860</b>
<b>Nettobuchwerte</b>			
<b>Stand am 31.12.2014</b>	<b>304.444</b>	<b>170.276</b>	<b>474.720</b>

Durch die Akquisition von Post-Up Stand gab es einen Zugang bei den Geschäftswerten in der SPG. Der Anstieg der Firmenwerte resultiert im Berichtsjahr aus dem Erwerb von BiGDUG in der BEG. Nähere Informationen zu den Unternehmenserwerben finden sich auf Seite 153 ff.

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

#### Buchwerte der Geschäftswerte in TEUR

Cash Generating Units	2015	2014
Business Equipment Group	79.379	79.379
Specialties Group	224.974	186.660
Office Equipment Group	42.828	38.405
	<b>347.181</b>	<b>304.444</b>

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

#### Buchwerte der Firmenwerte aus Kapitalkonsolidierung in TEUR

Cash Generating Units	2015	2014
Business Equipment Group	40.432	17.620
Packaging Solutions Group	152.656	152.656
	<b>193.088</b>	<b>170.276</b>

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.

#### Folgekonsolidierung

Nach der Einführung des Impairment-Only-Ansatzes im Frühjahr 2004 werden die Geschäfts- und Firmenwerte bei TAKKT seit dem 01. Januar 2005 nicht mehr planmäßig abgeschrieben, sondern einem jährlichen bzw. bei Bedarf auch einem unterjährigen Werthaltigkeitstest (Impairment-Test) unterzogen. In den Geschäftsjahren 2015 sowie 2014 waren keine Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte vorzunehmen. Steuerliche Geschäftswerte werden über einen Zeitraum von 15 Jahren abgeschrieben. Daraus resultierende latente Steuern kumulierten sich zum Stichtag auf TEUR 82.656 (TEUR 68.225). Aus Firmenwerten aus Kapitalkonsolidierung resultieren keine latenten Steuern.

**(13) Andere immaterielle Vermögenswerte** in TEUR

	Marken	Kundenlisten	Sonstige (Kaufpreis- allokation)	Software, Lizenzen und ähnliche Rechte	Geleistete Anzahlungen	<b>Gesamt</b>
<b>Anschaffungskosten</b>						
Stand am 01.01.2015	27.456	71.300	23.913	32.027	5.316	160.012
Währungsänderungen	1.987	3.330	2.115	1.863	70	9.365
Veränderungen Konsolidierungskreis	0	1.426	12.138	208	0	13.772
Zugänge	0	0	0	6.081	2.126	8.207
Umbuchungen	0	0	0	4.759	-4.759	0
Umgliederung in zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	0	0	0	0	0	0
Abgänge	0	0	0	-1.932	0	-1.932
<b>Stand am 31.12.2015</b>	<b>29.443</b>	<b>76.056</b>	<b>38.166</b>	<b>43.006</b>	<b>2.753</b>	<b>189.424</b>
<b>Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen</b>						
Stand am 01.01.2015	165	39.893	17.415	27.942	536	85.951
Währungsänderungen	18	2.847	1.853	1.707	62	6.487
Zugänge	0	8.002	4.161	2.987	0	15.150
Wertaufholung	0	0	0	0	0	0
Umbuchungen	0	0	0	0	0	0
Umgliederung in zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	0	0	0	0	0	0
Abgänge	0	0	0	-1.844	0	-1.844
<b>Stand am 31.12.2015</b>	<b>183</b>	<b>50.742</b>	<b>23.429</b>	<b>30.792</b>	<b>598</b>	<b>105.744</b>
<b>Nettobuchwerte</b>						
<b>Stand am 31.12.2015</b>	<b>29.260</b>	<b>25.314</b>	<b>14.737</b>	<b>12.214</b>	<b>2.155</b>	<b>83.680</b>

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

Die wesentlichen Zugänge im Berichtsjahr betrafen Module von Warenwirtschaftssystemen in den Sparten BEG und PSG.

Wertminderungen nach IAS 36 werden auf Seite 120 erläutert.

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 29.260 (TEUR 27.291) bilanziert. Davon sind TEUR 10.200 (TEUR 10.200) der zahlungsmittelgenerierenden Einheit PSG, TEUR 11.574 (TEUR 10.378) der zahlungsmittelgenerierenden Einheit SPG und TEUR 7.486 (TEUR 6.713) der zahlungsmittelgenerierenden Einheit OEG zuzuordnen. Die Kundenlisten entfallen mit TEUR 20.479 (TEUR 26.656) auf die PSG, mit TEUR 4.211 (TEUR 4.751) auf die SPG und mit TEUR 624 (TEUR 0) auf die BEG und haben eine verbleibende Abschreibungsdauer von 2 bis 7 Jahren.

Das Bestellobligo für immaterielle Vermögenswerte beträgt TEUR 44 (TEUR 219).

#### (14) Sonstige Vermögenswerte

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

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

	2015	2014
Latente Steuern auf Verlustvorträge (brutto)	7.205	8.574
Wertberichtigung	-7.123	-8.447
<b>Latente Steuern auf Verlustvorträge (netto)</b>	<b>82</b>	<b>127</b>

**Vortragsfähigkeit der wertberichtigten Verlustvorträge** in TEUR

	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	unbegrenzt	Gesamt
2015	2.192	15.996	4.045	4.400	26.633
2014	3.611	15.613	7.070	5.209	31.503

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	
	2015	2014	2015	2014
Sachanlagen und andere immaterielle Vermögenswerte	7.289	7.319	22.844	23.406
Geschäftswerte	0	139	82.656	68.364
Vorräte	3.760	2.868	195	139
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	1.854	2.148	685	447
Langfristige Rückstellungen	10.842	11.300	0	0
Kurzfristige Rückstellungen	1.005	900	182	37
Finanzverbindlichkeiten	10.350	10.889	345	31
Sonstige Verbindlichkeiten	3.694	1.114	70	29
Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente	225	117	162	72
Steuerliche Verlustvorträge	82	127	0	0
<b>Zwischensumme</b>	<b>39.101</b>	<b>36.921</b>	<b>107.139</b>	<b>92.525</b>
Saldierung	-37.094	-35.014	-37.094	-35.014
<b>Konzernbilanz</b>	<b>2.007</b>	<b>1.907</b>	<b>70.045</b>	<b>57.511</b>

Erfolgsneutral wurden auf Marktwerte von originären und derivativen Finanzinstrumenten, die als Cashflow-Hedges zu klassifizieren sind, latente Steuern in Höhe von minus TEUR 268 (TEUR 41) bilanziert. Auf erfolgsneutral erfasste versicherungsmathematische Gewinne und Verluste zur Bewertung von Pensionsverpflichtungen wurden latente Steuern in Höhe von TEUR 6.422 (TEUR 7.804) bilanziert.

Von den aktiven latenten Steuern in Höhe von TEUR 2.007 (TEUR 1.907) entfallen TEUR 164 (TEUR 134) auf Gesellschaften, die im Berichtsjahr oder im Vorjahr ein negatives Periodenergebnis hatten. Der Ansatz der jeweiligen aktiven latenten Steuern basiert auf den positiven Ergebnissen der rollierenden Fünf-Jahres-Planung der jeweiligen Gesellschaft unter Berücksichtigung der Zukunftserwartungen sowie der Geschäftsentwicklung bzw. auf der Verlusthistorie der Vergangenheit.

In Übereinstimmung mit IAS 12.39 werden keine latenten Steuerverbindlichkeiten für einbehaltene Gewinne von Tochtergesellschaften bilanziert, da TAKKT in der Lage ist, den zeitlichen Verlauf der Auflösung der temporären Differenzen zu steuern und es wahrscheinlich ist, dass sich diese nicht in absehbarer Zeit auflösen werden.

Im Fall einer zukünftigen Gewinnausschüttung würde eine Steuerschuld in Höhe von TEUR 3.877 (TEUR 3.582) entstehen. Ggf. anfallende ausländische Quellensteuern sowie ertragsteuerliche Effekte bei ausländischen Zwischenholdings wurden dabei aus Wesentlichkeitsgründen nicht berücksichtigt.

#### (16) Vorräte *in TEUR*

	2015	2014
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	3.741	1.612
Unfertige Erzeugnisse	1.593	1.167
Fertige Erzeugnisse und Waren	96.552	78.418
Geleistete Anzahlungen	1.925	1.360
	<b>103.811</b>	<b>82.557</b>

Bei fertigen Erzeugnissen und Waren sind individuelle Bewertungsabschläge über die voraussichtliche Reichweite des Lagerbestands in Höhe von TEUR 9.237 (TEUR 8.436) vorgenommen worden. Zwischengewinne wurden in Höhe von TEUR 152 (TEUR 238) eliminiert.

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

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

	2015	2014
Stand 01.01.	3.316	3.015
Zuführung	266	610
Auflösung	-292	-266
Währungs- und sonstige Änderungen	99	-43
<b>Stand 31.12.</b>	<b>3.389</b>	<b>3.316</b>

Nähere Angaben zur Überleitungsrechnung von Brutto- auf Nettowerte finden sich auch im Abschnitt 4. Risikomanagement und Finanzinstrumente (Seite 143 ff.).

TAKKT hat keine überfällige Forderung aktiviert, die nicht einer Wertminderung unterliegt.

#### (18) Sonstige Forderungen und Vermögenswerte *in TEUR*

	2015	2014
Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente	447	233
Sonstige Steuerforderungen	1.933	2.259
Bonusforderungen gegen Lieferanten	14.703	12.263
Aktive Rechnungsabgrenzung	5.081	4.785
Sonstige	3.571	1.776
	<b>25.735</b>	<b>21.316</b>

**(19) Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente** in TEUR

	2015	2014
Schecks, Kassenbestand	100	160
Guthaben bei Kreditinstituten	3.164	3.883
	<b>3.264</b>	<b>4.043</b>

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

**(20) Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte und Verbindlichkeiten**

Im Vorjahr waren zum Bilanzstichtag die Vermögenswerte und Schulden der im Geschäftsbereich TAKKT AMERICA geführten Sparte Plant Equipment Group (PEG) als zur Veräußerung ausgewiesen. Der Verkauf der Anteile an den zur PEG gehörenden Unternehmen wurde am 30. Januar 2015 vollzogen. Die nachfolgende Übersicht zeigt die Vermögenswerte und Schulden der PEG, die im Vorjahr als zur Veräußerung gehalten ausgewiesen waren.

**Vermögenswerte und Verbindlichkeiten der Veräußerungsgruppe** in TEUR

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

Kumulierte direkt im Eigenkapital erfasste Aufwendungen, die in Verbindung mit der Veräußerungsgruppe standen, betragen zum 31.12.2014 TEUR 1.722 und resultierten aus Umrechnungsdifferenzen.

Weitere Informationen zum Verkauf der PEG finden sich auf Seite 153.

**(21) Konzerneigenkapital**

Die Entwicklung des Konzerneigenkapitals ist auf Seite 101 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 am 06. Mai 2014 bis zum 05. Mai 2019 erteilten Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien hat der Vorstand im Geschäftsjahr 2015 keinen Gebrauch gemacht. Ferner ist der Vorstand der TAKKT AG durch satzungsändernden Beschluss der Hauptversammlung vom 06. Mai 2014 ermächtigt, das Grundkapital bis zum 05. Mai 2019 mit Zustimmung des Aufsichtsrats durch Ausgabe neuer auf den Inhaber lautender Stückaktien einmalig oder mehrmals unter Berücksichtigung des Bezugsrechts der Aktionäre um bis zu insgesamt EUR 32.805.165,00 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. Auch von dieser Ermächtigung wurde im Geschäftsjahr 2015 kein Gebrauch gemacht. Es wird auf Seite 91 f. im Lagebericht verwiesen.

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

**Kumulierte direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen in TEUR**

	Pensionsverpflichtungen	Cashflow-Hedges	Latente Steuern	Währungsrücklage	Gesamt
<b>Stand am 01.01.2014</b>	<b>-12.060</b>	<b>-349</b>	<b>3.606</b>	<b>-20.389</b>	<b>-29.192</b>
Veränderung Konsolidierungskreis	0	0	0	0	0
Sonstiges Ergebnis	-14.433	219	4.239	19.581	9.606
davon Währungseffekte	-36	0	18	19.581	19.563
<b>Stand am 31.12.2014/01.01.2015</b>	<b>-26.493</b>	<b>-130</b>	<b>7.845</b>	<b>-808</b>	<b>-19.586</b>
Veränderung Konsolidierungskreis	0	0	0	0	0
Sonstiges Ergebnis	3.756	1.014	-1.691	23.526	26.605
davon Währungseffekte	-269	5	47	23.526	23.309
<b>Stand am 31.12.2015</b>	<b>-22.737</b>	<b>884</b>	<b>6.154</b>	<b>22.718</b>	<b>7.019</b>

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

Vorbehaltlich der Zustimmung des Aufsichtsrats, schlägt der Vorstand gemeinsam mit dem Aufsichtsrat der Hauptversammlung vor, für das Geschäftsjahr 2015 einen Betrag in Höhe von TEUR 32.805 (TEUR 20.995) auszuschütten. Somit entfällt auf die 65,6 Millionen Stückaktien eine Gesamtdividende je Aktie von EUR 0,50 (EUR 0,32).

**(22) Lang- und kurzfristige Finanzverbindlichkeiten** in TEUR

	Restlaufzeit			31.12.2015
	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	29.078	50.519	57.315	136.912
Schuldscheindarlehen	0	33.454	0	33.454
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	2.099	12.988	18.310	33.397
Finanzverbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	42.427	0	0	42.427
Sonstige	0	1.096	0	1.096
	<b>73.604</b>	<b>98.057</b>	<b>75.625</b>	<b>247.286</b>
davon langfristig (Laufzeiten > 1 Jahr)				173.682

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

Die Restlaufzeiten der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten entsprechen den jeweiligen Laufzeiten der in Anspruch genommenen Finanzierungszusagen. Zusätzlich stehen TAKKT nicht in Anspruch genommene Kreditlinien in Höhe von 135,8 Millionen Euro (173,0 Millionen Euro) zur Verfügung. Die durchschnittliche Nettofinanzverschuldung betrug für das Geschäftsjahr TEUR 245.522 (TEUR 243.546). Dabei wurde die Verschuldung nach Monaten gewichtet.

Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten sind unbesichert. Die Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasingverträgen betreffen das Versandhandelszentrum in Kamp-Lintfort/Deutschland und drei Mietobjekte der Ratioform Verpackungen GmbH in Pliening/Deutschland sowie eine Regalanlage.

Im vierten Quartal 2012 wurde ein Schuldscheindarlehen mit einem Volumen von TEUR 140.000 in vier Tranchen begeben. Die Tranchen hatten Laufzeiten von drei und fünf Jahren mit jeweils fixer und variabler Verzinsung. Der variabel verzinsten Teil des Schuldscheindarlehens in Höhe von TEUR 77.500 wurde 2014 gekündigt und zu günstigeren Konditionen refinanziert. Im vierten Quartal 2015 wurde eine fix verzinsten Tranche in Höhe von TEUR 29.000 planmäßig zurückgeführt.

Die Position Sonstige enthält zum Stichtag die Verbindlichkeiten aus ausgegebenen TAKKT Performance Bonds an Führungskräfte der TAKKT-Gruppe. Im Vorjahr waren Verbindlichkeiten aus ausgegebenen EVA®-Zertifikaten enthalten.

Aufgrund von Aufrechnungsvereinbarungen innerhalb der Clearing-Verträge für Konzernverrechnungskonten mit der Haniel Finance Deutschland GmbH, Duisburg/Deutschland, und der Haniel Finance B.V. Venlo/Niederlande, wurden Forderungen gegen verbundene Unternehmen in Höhe von TEUR 0 (TEUR 4.122) mit den Finanzverbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen in Höhe von brutto TEUR 42.427 (TEUR 56.042) in Übereinstimmung mit IAS 32 saldiert. Eine Aufstellung der Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen findet sich im Abschnitt Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen auf Seite 159.

**Finanzverbindlichkeiten nach Währungen und Zinssicherung** in TEUR

	31.12.2015	Anteil an der Gesamtverschuldung (in Prozent)	Gewichtete Restlaufzeit (in Jahren)	Durchschnittlicher Zinssatz (in Prozent)
<b>USD-Verbindlichkeiten</b>	<b>132.073</b>	<b>53,4</b>		
Kreditinstitute	132.073	53,4	2,9	1,7
Sonstige	0	0,0	n/a	n/a
<b>EUR-Verbindlichkeiten</b>	<b>89.372</b>	<b>36,2</b>		
Kreditinstitute	4.764	1,9	2,9	0,7
Schuldscheindarlehen	33.454	13,6	1,8	3,3
Finanzierungsleasing (festverzinslich)	33.397	13,5	7,6	4,6
Sonstige	17.757	7,2	0,2	1,9
<b>GBP-Verbindlichkeiten</b>	<b>25.766</b>	<b>10,4</b>		
Sonstige	25.766	10,4	n/a	1,0
<b>Verbindlichkeiten übrige Währungen</b>	<b>75</b>	<b>0,0</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>
	<b>247.286</b>	<b>100,0</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>
davon zinsgesichert	150.333	60,8		

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

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

Nähere Erläuterungen zur Zinssicherung finden sich auf Seite 150 ff.

**(23) Langfristige Sonstige Verbindlichkeiten**

Die Langfristigen Sonstigen Verbindlichkeiten bestehen im Wesentlichen aus Kaufpreisverbindlichkeiten in Höhe von TEUR 14.032 (TEUR 0). Darin sind bedingte Gegenleistungen in Höhe von TEUR 11.574 (TEUR 0) enthalten.

Weitere Informationen zu bedingten Gegenleistungen finden sich auf Seite 157.

---

## **(24) Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen**

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

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

Für Vorstände besteht eine Altersversorgungszusage, aufgrund derer jährlich ein Beitrag von zehn 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 Versorgungsfalles eine Mindestverzinsung von sechs Prozent pro Jahr gewährt. Ein Anspruch auf Altersleistungen besteht ab Austritt, frühestens allerdings mit Vollendung des 60. Lebensjahres. Bei Invalidität und im Todesfall wird das Versorgungsguthaben ausgezahlt, das sich ergäbe, wenn bis zur Vollendung des 63. Lebensjahres Beiträge gezahlt worden wären.

Für bestimmte Führungskräfte bestehen Altersversorgungszusagen, auf Basis derer eine Altersrentenzahlung mit Erreichen eines Alters von 65 Jahren, Invaliditäts- sowie Witwen- und Waisenrente abgedeckt sind. Der jährliche Beitrag zur Altersversorgung beträgt acht Prozent des Jahresfesteinkommens der jeweiligen Führungskraft. Für die jährliche Verzinsung der erdienten Rentenbausteine wird der handelsrechtliche 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, Invaliditäts- 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 wenige sonstige Einzelzusagen, im Wesentlichen Altsusagen erworbener Konzerngesellschaften. Aus dem Großteil dieser sonstigen Einzelzusagen erfolgen bereits laufende Rentenzahlungen.

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

In einer niederländischen Gesellschaft besteht ein Versorgungsplan für 7 (11) Mitarbeiter, der die Altersrente ab 65 Jahren, Invalidität und Witwen- und Waisenrente abdeckt. Die Höhe der Rente basiert auf dem Arbeitsentgelt abzüglich der staatlichen Altersvorsorge. Die Finanzierung dieser Versorgungszusage erfolgt durch Leistungen an eine Versicherungsgesellschaft. Das dadurch entstandene Planvermögen umfasst ausschließlich qualifizierte Versicherungspolice. Zum 01. Januar 2011 wurde der zugrunde liegende Plan stillgelegt. Danach erworbene Ansprüche werden durch einen beitragsorientierten Plan abgedeckt.

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

#### Finanzierungsstatus der Pensionsrückstellungen in TEUR

	2015	2014
Anwartschaftsbarwert (fondsfinanziert)	14.702	11.553
Anwartschaftsbarwert (nicht fondsfinanziert)	46.751	49.741
<b>Summe Anwartschaftsbarwert</b>	<b>61.453</b>	<b>61.294</b>
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-10.229	-8.642
<b>Pensionsrückstellung zum 31.12.</b>	<b>51.224</b>	<b>52.652</b>

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

#### Parameter in Prozent

	2015		2014	
	EUR	CHF	EUR	CHF
Rechnungszins	2,50	0,60	2,00	1,30
Entgelttrend	2,75	1,50	2,75	1,50
Rententrend	1,75	0,00	1,75	0,00

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

Die gewichtete Duration der Pensionsrückstellungen beträgt 20,1 (20,6) Jahre zum 31. Dezember 2015.

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

---

**Entwicklung der Pensionsrückstellungen** in TEUR

	Anwartschafts- barwert	Marktwert des Planvermögens	Pensionsrück- stellungen
<b>Stand am 01.01.2015</b>	<b>61.293</b>	<b>8.641</b>	<b>52.652</b>
Laufender Dienstzeitaufwand	2.817	0	2.817
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand/Effekte aus Abgeltungen und Kürzungen	-325	0	-325
<b>Personalaufwand</b>	<b>2.492</b>	<b>0</b>	<b>2.492</b>
<b>Zinsaufwand / -ertrag / Nettozinsaufwand</b>	<b>1.206</b>	<b>145</b>	<b>1.061</b>
Neubewertungskomponente des Planvermögens	0	0	0
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/ Verluste (+) aus der Änderung demographischer Annahmen	17	0	17
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/ Verluste (+) aus der Änderung finanzieller Annahmen	-3.511	0	-3.511
Erfahrungsbedingte Anpassungen	-674	-143	-531
<b>Direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen</b>	<b>-4.168</b>	<b>-143</b>	<b>-4.025</b>
Effekte aus Währungsdifferenzen	1.073	763	310
Übertrag von Verpflichtungen	0	0	0
Veränderungen Konsolidierungskreis	0	0	0
Beiträge der Arbeitnehmer	241	241	0
Beiträge des Arbeitgebers	0	338	-338
Rentenzahlungen	-684	244	-928
<b>Sonstige Effekte</b>	<b>630</b>	<b>1.586</b>	<b>-956</b>
<b>Stand am 31.12.2015</b>	<b>61.453</b>	<b>10.229</b>	<b>51.224</b>

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

Das Planvermögen enthält keine eigenen Finanzinstrumente oder selbst genutzten Vermögenswerte. Arbeitgeberbeiträge zum Planvermögen werden sich in 2016 voraussichtlich auf TEUR 353 belaufen.

Der nachzuverrechnende Dienstaufwand in 2015 resultiert aus angepassten Konditionen, insbesondere der Verringerung der Verzinsung, für die Schweizer Renten beim finanzierenden Pensionsfond (Sammelstiftung). In 2014 resultierten der nachzuverrechnende Dienstaufwand und Effekte aus Abgeltungen und Kürzungen aus der Einstellung des operativen Geschäfts der Topdeq-Gruppe und der damit verbundenen Reduktion der Arbeitnehmerzahl, die von dem Pensionsplan erfasst wurden.

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

### Sensitivitätsanalyse des Anwartschaftsbarwerts in TEUR

	Anwartschaftsbarwert	
	2015	2014
<b>Rechnungszins</b>		
Erhöhung um 0,5 Prozentpunkte	55.867	55.773
Verringerung um 0,5 Prozentpunkte	67.917	67.660
<b>Entgeltrend</b>		
Erhöhung um 0,5 Prozentpunkte	62.535	62.430
Verringerung um 0,5 Prozentpunkte	60.429	60.271
<b>Rententrend</b>		
Erhöhung um 0,5 Prozentpunkte	64.401	64.049
Verringerung um 0,5 Prozentpunkte	58.774	58.826
<b>Lebenserwartung</b>		
Erhöhung um 1 Jahr	62.917	62.944
Verringerung um 1 Jahr	59.966	59.695

Die folgende Tabelle zeigt die zukünftig erwarteten Zahlungen für Versorgungsleistungen:

### Erwartete Fälligkeit der Versorgungsleistungen 2015 in TEUR

	2016	2017–2020	2021–2025
Erwartete Zahlungen	1.119	5.231	7.866

### Erwartete Fälligkeit der Versorgungsleistungen 2014 in TEUR

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

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

### Beitragsorientierte Versorgungspläne

Ein Baustein der Altersversorgung des überwiegenden Teils der Mitarbeiter, insbesondere in Deutschland, ist die gesetzliche Rentenversicherung. Die hierfür geleisteten und als Personalaufwand erfassten Arbeitgeberbeiträge beliefen sich in der Berichtsperiode auf TEUR 8.713 (TEUR 8.039). Die künftige Höhe dieser Aufwendungen hängt wesentlich von der Entwicklung der zugrunde liegenden Rentenversicherungssysteme ab.

Bei einigen ausländischen Gesellschaften, insbesondere den US-amerikanischen, bestehen freiwillige beitragsorientierte Pläne für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Die betroffenen US-Gesellschaften leisten nach einer bestimmten Betriebszugehörigkeit einen Beitrag für die Alterssicherung der Arbeitnehmer an einen externen Fonds. Die Arbeitgeberbeiträge sind abhängig von freiwilligen Arbeitnehmerbeiträgen, dabei aber der Höhe nach auf bis zu 5,0 (5,0) Prozent des Gehalts des Arbeitnehmers begrenzt. Darüber hinaus bestehen für bestimmte US-Gesellschaften Pläne, die - in Abhängigkeit von der Umsatzentwicklung einer Gesellschaft - zu weiteren Arbeitgeberbeiträgen an den externen Fonds führen können. Ansprüche aus den Beitragszahlungen können die Gesellschaften nicht herleiten, ein Planvermögen ist bei den Gesellschaften nicht zu aktivieren. Die Aufwendungen für beitragsorientierte Pläne betragen im Berichtsjahr TEUR 2.234 (TEUR 2.028).

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

	01.01.2015	Währungs- anpas- sungen	Verände- rungen Konsolidie- rungskreis	Verbrauch	Umbu- chungen	Auflösung	Zuführung	Umgliederung in zur Veräußerung gehaltene Verbindlich- keiten	31.12.2015
Verpflichtungen aus dem Personalbereich	3.832	0	0	-471	-1.033	-3	1.561	0	3.886
Sonstige	1.247	28	64	-84	0	-18	181	0	1.418
<b>Langfristige Sonstige Rückstellungen</b>	<b>5.079</b>	<b>28</b>	<b>64</b>	<b>-555</b>	<b>-1.033</b>	<b>-21</b>	<b>1.742</b>	<b>0</b>	<b>5.304</b>
Prämien und Tantiemen	9.886	449	68	-10.002	1.033	-271	9.980	0	11.143
Verpflichtungen aus dem Personalbereich	953	54	0	-760	0	-151	1.455	0	1.551
Kundengutschriften	1.369	98	24	-886	0	-113	1.046	0	1.538
Restrukturierung	851	38	0	-629	0	-42	0	0	218
Sonstige	3.946	30	79	-325	0	-137	734	0	4.327
<b>Kurzfristige Rückstellungen</b>	<b>17.005</b>	<b>669</b>	<b>171</b>	<b>-12.602</b>	<b>1.033</b>	<b>-714</b>	<b>13.215</b>	<b>0</b>	<b>18.777</b>

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

Die Langfristigen Verpflichtungen aus dem Personalbereich beinhalten im Wesentlichen die Performance-Cash-Pläne des Vorstands und Altersteilzeitverpflichtungen.

Die Rückstellung für Restrukturierung beinhaltet zum Bilanzstichtag nur noch Mietverpflichtungen, die aus der Einstellung des operativen Geschäfts der Topdeq-Gruppe resultieren.

**(26) Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen**

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

**(27) Kurzfristige Sonstige Verbindlichkeiten** in TEUR

	2015	2014
Kundenanzahlungen	5.440	4.809
Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente	732	620
Ausstehende Rechnungen	13.034	10.529
Verbindlichkeiten aus sonstigen Steuern	8.116	6.622
Verbindlichkeiten aus dem Personalbereich	4.110	3.914
Abgegrenzte Zinsen	241	377
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	1.042	904
Rabatt- und Bonusverbindlichkeiten	2.838	2.166
Verbindlichkeiten aus der Jahresabschlussprüfung	1.003	882
Passive Rechnungsabgrenzungsposten	735	795
Kaufpreisverbindlichkeiten	0	61.135
Übrige	8.415	7.196
	<b>45.706</b>	<b>99.949</b>

Die ausstehende Kaufpreisverbindlichkeit der zum 01. April 2012 erworbenen George Patton Associates, Inc., Rhode Island/USA, war zum 31. Dezember 2014 mit TEUR 61.019 in den kurzfristigen Sonstigen Verbindlichkeiten ausgewiesen. Nach Aufzinsung von TEUR 327 und unter Berücksichtigung von Währungsänderungen in Höhe von TEUR 7.842 wurde die Kaufpreisverbindlichkeit mit TEUR 69.188 im ersten Quartal 2015 beglichen. Der letzte Teil des Kaufpreises der in 2011 erworbenen UBEN Unternehmensberatung Enzinger GmbH, Waldkirchen/Deutschland, der zum 31.12.2014 ebenfalls als kurzfristige Sonstige Verbindlichkeit ausgewiesen wurde, wurde im dritten Quartal 2015 in Höhe von TEUR 116 beglichen.

## 4. RISIKOMANAGEMENT UND FINANZINSTRUMENTE

TAKKT hat im Risiko- und Chancenbericht des Konzernlageberichts auf Seite 76 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 2015 in TEUR

	Kategorie Finanzinstrumente			Keine IAS 39 Kategorie	Überleitung zur Bilanzposition	Bilanzposition insgesamt
	I.	II.	III.			
<b>Langfristiges Vermögen</b>						
Sonstige Vermögenswerte	0	733	0	0	35	768
<b>Kurzfristiges Vermögen</b>						
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0	94.021	0	0	0	94.021
Sonstige Forderungen und Vermögenswerte	25	18.275	0	421	7.014	25.735
Zahlungsmittel	0	3.264	0	0	0	3.264
<b>Aktiva</b>	<b>25</b>	<b>116.293</b>	<b>0</b>			
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>						
Finanzverbindlichkeiten	0	0	142.384	31.298	0	173.682
Sonstige Verbindlichkeiten	0	0	2.947	11.574	0	14.521
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>						
Finanzverbindlichkeiten	0	0	71.505	2.099	0	73.604
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	0	0	27.891	0	0	27.891
Sonstige Verbindlichkeiten	98	0	4.206	634	40.768	45.706
<b>Passiva</b>	<b>98</b>	<b>0</b>	<b>248.933</b>			

**Kategorisierung der Finanzinstrumente zum 31. Dezember 2014** in TEUR

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

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

In der Spalte Keine IAS-39-Kategorie sind Derivate mit einem positiven beizulegenden Zeitwert in Höhe von TEUR 421 (TEUR 221) bzw. einem negativen beizulegenden Zeitwert in Höhe von TEUR 634 (TEUR 368), Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing mit einem Buchwert von TEUR 33.397 (TEUR 35.416) und zum beizulegenden Zeitwert bewertete bedingten Gegenleistungen in Höhe von TEUR 11.574 (TEUR 116) enthalten.

Die Ermittlungsmethode aller zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Sonstigen Forderungen und Vermögenswerte und Sonstigen Verbindlichkeiten ist mit Ausnahme der Bewertung von bedingten Gegenleistungen der Stufe 2 zuzuordnen. Zur Überleitung der der Stufe 3 zuzuordnenden bedingten Gegenleistungen vgl. Seite 157. Eine Definition der Stufen findet sich auf Seite 114.

Im Berichtsjahr wurden keine Umgliederungen zwischen den einzelnen Stufen vorgenommen.

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

Für diese finanziellen Verbindlichkeiten werden zum Abschlussstichtag folgende Angaben gemacht:

#### Finanzverbindlichkeiten nach Buchwerten und beizulegendem Zeitwert in TEUR

	Buchwert 31.12.2015	Beizulegender Zeitwert 31.12.2015	Buchwert 31.12.2014	Beizulegender Zeitwert 31.12.2014
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	33.397	35.790	35.416	37.199
Schuldscheindarlehen und darauf abgegrenzte Zinsen	33.678	34.250	62.776	63.495
	<b>67.075</b>	<b>70.040</b>	<b>98.192</b>	<b>100.694</b>

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

Im Oktober 2015 wurde eine fixe Tranche des Schuldscheindarlehens in Höhe von TEUR 29.000 planmäßig getilgt. Daher sind sowohl Buchwert als auch beizulegender Zeitwert des Schuldscheindarlehens gegenüber dem Vorjahr gesunken.

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

#### Nettoergebnis der Finanzinstrumentekategorien in TEUR

	aus Zinsen	zum beizu- legenden Zeitwert	Währungs- umrechnung	Wertbe- richtigung	2015
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte bzw. Verbindlichkeiten	0	169	0	0	169
Ausgereichte Kredite und Forderungen	19	0	-982	-1.153	-2.116
Finanzielle Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten	-4.779	0	-640	0	-5.419
	<b>-4.760</b>	<b>169</b>	<b>-1.622</b>	<b>-1.153</b>	<b>-7.366</b>

	aus Zinsen	zum beizu- legenden Zeitwert	Währungs- umrechnung	Wertbe- richtigung	2014
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte bzw. Verbindlichkeiten	0	-437	0	0	-437
Ausgereichte Kredite und Forderungen	30	0	-18	-1.546	-1.534
Finanzielle Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten	-7.206	0	149	0	-7.057
	<b>-7.176</b>	<b>-437</b>	<b>131</b>	<b>-1.546</b>	<b>-9.028</b>

#### KREDITRISIKO

TAKKT ist sowohl aus dem operativen Geschäft als auch aus Finanzinstrumenten einem Kreditrisiko ausgesetzt. Das Kreditrisiko im operativen Bereich resultiert aus möglichen Forderungsausfällen aufgrund von Zahlungsunfähigkeit der Kunden. Der mögliche Verlust kann den Buchwert der Forderung gegenüber dem einzelnen Kunden nicht überschreiten. Bedingt durch die Vielzahl der bestehenden Kundenbeziehungen ist das Risiko insgesamt als vergleichsweise niedrig einzustufen. Aufgrund der im Risikobericht auf Seite 80 beschriebenen starken Diversifikation der Kundenstruktur kommt es im operativen Geschäft zu keinen außerordentlichen Risikokonzentrationen. Dank einer konsequenten Bonitätsprüfung im Vorfeld einer Transaktion sowie eines stringenten Mahnwesens sind die Forderungsausfälle aus Lieferungen und Leistungen mit unverändert unter 0,2 Prozent vom Umsatz im Geschäftsjahr sehr gering. Dem Risiko eines Forderungsausfalls wird durch branchenübliche Eigentumsvorbehalte auf gelieferte Gegenstände und durch die Bildung von Wertberichtigungen Rechnung getragen.

**Forderungen aus Lieferungen und Leistungen** in TEUR

	01.01.2015	Währungs- änderungen	Veränderungen Konsolidierungs- kreis	Sonstige Veränderungen	31.12.2015
Nominalwert der Forderungen	86.570	3.701	483	6.656	97.410
Wertberichtigungen	-3.316	-90	0	17	-3.389
<b>Buchwert der Forderungen</b>	<b>83.254</b>	<b>3.611</b>	<b>483</b>	<b>6.673</b>	<b>94.021</b>

	01.01.2014	Währungs- änderungen	Veränderungen Konsolidierungs- kreis	Sonstige Veränderungen	31.12.2014
Nominalwert der Forderungen	89.364	3.510	0	-6.304	86.570
Wertberichtigungen	-3.015	-91	0	-210	-3.316
<b>Buchwert der Forderungen</b>	<b>86.349</b>	<b>3.419</b>	<b>0</b>	<b>-6.514</b>	<b>83.254</b>

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 2015 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 2015** in TEUR

	Cashflow 2016	Cashflow 2017	Cashflow 2018 – 2020	Cashflow 2021 – 2025	Cashflow 2026ff.
<b>Originäre finanzielle Verbindlichkeiten</b>					
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	-30.406	-46.789	-7.058	-57.372	0
Schuldscheindarlehen	-1.112	-34.612	0	0	0
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	-3.597	-3.597	-14.477	-13.673	-12.186
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	-42.500	0	0	0	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-27.891	0	0	0	0
Sonstige Verbindlichkeiten	-4.129	-163	-20.442	0	0
<b>Derivative finanzielle Vermögenswerte</b>					
Auszahlungen	-32.478	0	0	0	0
Zugehörige Einzahlungen	32.890	0	0	0	0
<b>Derivative finanzielle Verbindlichkeiten</b>					
Auszahlungen	-30.349	-536	-225	0	0
Zugehörige Einzahlungen	29.600	0	0	0	0

**Fälligkeitsanalyse zum 31. Dezember 2014** in TEUR

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

TAKKT verfügt über umfangreiche nicht genutzte kurz- und langfristige Kreditlinien bei einer Vielzahl von deutschen und internationalen Banken in Höhe von 135,8 Millionen Euro (173,0 Millionen Euro). Daher ist das aus den Fälligkeiten resultierende Liquiditätsrisiko weitgehend zu vernachlässigen.

**MARKTPREISRISIKO**

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

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

## WÄHRUNGSRISIKO

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

### Währungssicherung in TEUR

	Nominalwert		Marktwert	
	2015	2014	2015	2014
<b>Aktiva</b>				
Währungsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	12.316	7.972	421	221
Währungsderivate ohne Hedge-Accounting	20.300	5.500	25	11
<b>Passiva</b>				
Währungsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	15.209	18.576	-177	-68
Währungsderivate ohne Hedge-Accounting	14.406	42.906	-98	-252
	<b>62.231</b>	<b>74.954</b>	<b>171</b>	<b>-88</b>

Zur Absicherung des Nettovermögens einer in Fremdwährung bilanzierenden Beteiligung werden originäre Fremdwährungsverbindlichkeiten eingesetzt. Im Jahr 2015 wurden aus der Wertänderung dieses Sicherungsgeschäfts resultierende Gewinne nach latenten Steuern in Höhe von TEUR 747 (TEUR 0) erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis erfasst. Es ergaben sich keine Ineffektivitäten aus dem Net Investment Hedge.

### 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 2015 wurden aus der Veränderung der beizulegenden Zeitwerte von Devisenderivaten resultierende Gewinne nach latenten Steuern von insgesamt TEUR 152 (TEUR 102) erfolgsneutral im Sonstigen Ergebnis erfasst. Diese Wertänderungen stellen den effektiven Teil der Sicherungsbeziehung dar. Außerdem wurden im Sonstigen Ergebnis verbuchte Gewinne in Höhe von TEUR 104 (TEUR 69) in die Gewinn- und Verlustrechnung (Position Sonstige betriebliche Aufwendungen) transferiert. TAKKT erwartet, dass mit Eintritt der Zahlungen innerhalb der nächsten zwölf Monate im Sonstigen Ergebnis erfasste Gewinne nach latenten Steuern in Höhe von TEUR 152 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

	2015		2014	
	Cashflow 2016	Cashflow 2017ff.	Cashflow 2015	Cashflow 2016ff.
CAD	4.917	0	2.846	0
CHF	14.660	0	14.127	0
CZK	241	0	192	0
DKK	818	0	0	0
GBP	0	0	1.942	0
HUF	1.544	0	1.684	0
NOK	1.595	0	1.664	0
PLN	92	0	72	0
RON	380	0	427	0
RUB	234	0	258	0
SEK	1.672	0	2.369	0
TRY	328	0	489	0
USD	1.044	0	478	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

31.12.2015	Anstieg/ Reduzierung	Auswirkung Vorsteuer- ergebnis	Erfolgsneutrale Auswirkung Eigenkapital
EUR/CHF	+10%	0	+1.480
EUR/CHF	-10%	0	-1.480

31.12.2014	Anstieg/ Reduzierung	Auswirkung Vorsteuer- ergebnis	Erfolgsneutrale Auswirkung Eigenkapital
EUR/CHF	+10%	0	+1.414
EUR/CHF	-10%	0	-1.414

#### 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	
	2015	2014	2015	2014
<b>Aktiva</b>				
Zinsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	0	0	0	0
Zinsderivate ohne Hedge-Accounting	0	0	0	0
<b>Passiva</b>				
Zinsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	120.223	42.946	-458	-299
Zinsderivate ohne Hedge-Accounting	0	0	0	0
	<b>120.223</b>	<b>42.946</b>	<b>-458</b>	<b>-299</b>

Zur Sicherung künftiger Zinszahlungen aus der variabel verzinslichen USD-Verschuldung hat TAKKT Zinssatzswaps mit einem Nominalvolumen von TUSD 120.000 als Cashflow-Hedges klassifiziert. Neben den bereits zum Vorjahresende bestehenden TUSD 40.000 mit einer Laufzeit bis 30. Juni 2016 hat TAKKT im März 2015 weitere Zinssatzswaps, die als Tilgungsswaps ausgestaltet sind, mit einer Laufzeit bis zum 28. September 2018 abgeschlossen. Davon haben TUSD 40.000 einen Laufzeitbeginn am 31. März 2015 und TUSD 40.000 einen Laufzeitbeginn am 30. Juni 2016.

Unverändert zum Vorjahr ist zum Bilanzstichtag ein Zinssatzswap mit einem Nominalvolumen von TEUR 10.000 mit Laufzeit bis zum 19. Oktober 2017 als Cashflow-Hedge klassifiziert.

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. Marktzinsänderungen führen bei als Cashflow-Hedges qualifizierten Zinssatzswaps sowohl zu Schwankungen in den kumulierten, direkt im Eigenkapital bzw. Sonstigen Ergebnis erfassten Wertänderungen (Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts) als auch zu Schwankungen im Finanzierungsaufwand (Ausgleichszahlungen). Daher werden diese Finanzinstrumente bei der eigenkapitalbezogenen und der erfolgsbezogenen Sensitivitätsberechnung berücksichtigt.

Im Jahr 2015 wurden aus der Veränderung der beizulegenden Zeitwerte resultierende Verluste nach latenten Steuern in Höhe von TEUR 398 (TEUR 566) erfolgsneutral im Sonstigen Ergebnis erfasst. Im Eigenkapital erfasste Verluste nach latenten Steuern in Höhe von TEUR 303 (TEUR 658) 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, welches jedoch im Oktober 2014 sowie im Oktober 2015 zum Teil zurückgeführt wurde. Durch den Abschluss von derivativen Finanzinstrumenten sichert sich TAKKT gegen steigende Marktzinsen und somit möglicherweise künftig steigende Zinszahlungen ab. Das angestrebte Sicherungsniveau liegt bei 60 bis 80 Prozent des Finanzierungsvolumens.

Die folgende Tabelle zeigt, in welchen Berichtszeiträumen mit dem Anfall der zum 31. Dezember 2015 abgesicherten Cashflows gerechnet wird. Die erwarteten abgesicherten Zinsauszahlungen resultieren aus variabel verzinslichen USD-Verbindlichkeiten mit einem anfänglichen Nominalvolumen in Höhe von TUSD 80.000 (TUSD 40.000) sowie variabel verzinslichen EUR-Verbindlichkeiten mit einem Nominalvolumen von TEUR 10.000 (TEUR 10.000).

#### Grundgeschäfte der Zinsderivate in TUSD/TEUR

2015	Cashflow 2016	Cashflow 2017	Cashflow 2018–2020	Cashflow 2021–2025	Cashflow 2026ff.
USD	450	348	178	0	0
EUR	-3	-9	0	0	0

2014	Cashflow 2015	Cashflow 2016	Cashflow 2017–2019	Cashflow 2020–2024	Cashflow 2025ff.
USD	103	51	0	0	0
EUR	16	13	13	0	0

### Sonstige Finanzinstrumente

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

Nichtverzinsliche Finanzinstrumente (z. B. Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen) unterliegen in der Regel keinem Zinsänderungsrisiko. Nur wenn sich Marktziinsänderungen auf zum beizulegenden Zeitwert bilanzierte Finanzinstrumente auswirken, werden sie bei der Sensitivitätsberechnung berücksichtigt.

Die nachfolgende Aufstellung zeigt die Sensitivität des Vorsteuerergebnisses sowie des Eigenkapitals bei einer theoretischen Änderung des Marktziinsniveaus bezogen auf die Finanzinstrumente, welche einer solchen Veränderung des Zinsniveaus ausgesetzt wären. Dabei wird unterstellt, dass der Bestand am Bilanzstichtag repräsentativ für das Gesamtjahr ist und dass die unterstellte Änderung des Marktziinsniveaus zum Bilanzstichtag möglich wäre.

### Sensitivitätsanalyse für Zinsschwankungen in TEUR

31.12.2015	Anstieg/ Reduzierung in Basispunkten	Auswirkung Vorsteuer- ergebnis	Erfolgsneutrale Auswirkung Eigenkapital
EUR	+100/-100	-51/+51	+92/-97
USD	+100/-100	-138/+138	+1.201/-1.248
GBP	+100/-100	-258/+258	0/0
31.12.2014	Anstieg/ Reduzierung in Basispunkten	Auswirkung Vorsteuer- ergebnis	Erfolgsneutrale Auswirkung Eigenkapital
EUR	+100/-100	-693/+693	+191/-201
USD	+100/-100	-271/+271	+396/-408
GBP	+100/-100	0/0	+7/-7

## 5. SONSTIGE ERLÄUTERUNGEN

### VERKAUF UND ERWERB VON TOCHTERUNTERNEHMEN

#### Verkauf der Plant Equipment Group

Der Verkauf der nordamerikanischen Konzernsparte Plant Equipment Group im Segment TAKKT AMERICA an die Global Industrial Holdings LLC, Port Washington/USA, und Global Industrial Mexico Holdings Inc., Port Washington/USA, wurde am 30. Januar 2015 vollzogen. Die für die Veräußerung erhaltene Gegenleistung beträgt 22,9 Millionen Euro. Unter Einbeziehung der in der veräußerten Sparte vorhandenen liquiden Mittel in Höhe von 1,0 Millionen Euro, eines treuhänderisch einbehaltenen Betrags von 1,7 Millionen Euro sowie zahlungswirksamer Transaktionskosten von 4,1 Millionen Euro ergibt sich ein zahlungswirksamer Betrag für die Veräußerung in Höhe von 16,1 Millionen Euro. Durch den Verkauf gingen zum 30. Januar 2015 23,9 Millionen Euro Vermögenswerte sowie 9,8 Millionen Euro Verbindlichkeiten aus der Bilanz ab. Unter Berücksichtigung von im Geschäftsjahr aufwandswirksamen Transaktionskosten sowie dem in die Gewinn- und Verlustrechnung umzugliedernden Sonstigen Ergebnis von minus 2,4 Millionen Euro, beträgt der Entkonsolidierungserfolg 3,3 Millionen Euro.

#### Erwerb der Unternehmensgruppe Post-Up Stand

Mit Wirkung zum 01. April 2015 hat die TAKKT-Konzerngesellschaft TAKKT America Holding, Inc., Milwaukee/USA, die Unternehmensgruppe Post-Up Stand mit Sitz in Maple Heights/USA erworben. Post-Up Stand ist ein führender und etablierter Spezialist für kundenindividuell bedruckte Werbemittel – z.B. Roll-Up Displays, mobile Messestände und Werbebanner – in den USA. Post-Up Stand erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2014 einen Umsatz von etwa 16 Millionen US-Dollar und eine EBITDA-Marge von über 15 Prozent. Die Akquisition ist eine optimale Ergänzung des erfolgreichen Displays-Geschäfts von GPA und stärkt die Specialties Group.

Für die Übernahme von hundert Prozent der Anteile wurde ein Kaufpreis in zwei Raten vereinbart. Bei Vollzug der Transaktion wurde eine erste Kaufpreirate von 15,3 Millionen US-Dollar bezahlt. Eine weitere fixe Kaufpreirate in Höhe von 1,5 Millionen US-Dollar wird im zweiten Quartal 2018 fällig. Ein zusätzlich möglicher und variabler Kaufpreisanteil von bis zu 13,5 Millionen US-Dollar hängt von der Erreichung von Performancezielen der Gesellschaft über die nächsten drei Jahre ab und ist ebenfalls im zweiten Quartal 2018 zahlbar. Alle Zahlungen werden ausschließlich in liquiden Mitteln geleistet. Der noch ausstehende sowie der bedingte Teil des Kaufpreises, den das Management erwartet, wurden im Erwerbszeitpunkt diskontiert und in Höhe von 9,1 Millionen US-Dollar als langfristige Sonstige Verbindlichkeit passiviert.

Die Transaktion ist steuerlich als Asset Deal ausgestaltet. Die beizulegenden Zeitwerte der Vermögenswerte und Schulden zum Erstkonsolidierungszeitpunkt des im zweiten Quartal 2015 erworbenen Unternehmens stellen sich wie folgt dar:

	Beizulegende Zeitwerte zum Erwerbszeitpunkt (in Millionen Euro)
<b>Vermögenswerte</b>	<b>6,7</b>
Andere immaterielle Vermögenswerte	4,0
Sachanlagen	0,4
Vorräte	1,6
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0,1
Übrige Vermögenswerte	0,2
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	0,4
<b>Verbindlichkeiten</b>	<b>1,0</b>
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	0,4
Übrige Verbindlichkeiten	0,6
<b>Erworbenes Nettovermögen</b>	<b>5,7</b>

Die im Rahmen der Kaufpreisallokation identifizierten immateriellen Vermögenswerte mit einem Wert von insgesamt 3,9 Millionen Euro und deren erwartete Nutzungsdauern ergeben sich aus der nachfolgenden Tabelle:

	Beizulegende Zeitwerte zum Erwerbszeitpunkt (in Millionen Euro)	Nutzungsdauer (in Jahren)
Internetdomains	2,7	10
Kundenbeziehungen	0,6	3
Webshop	0,4	3
Katalog-/Webseitengestaltung	0,2	3
	<b>3,9</b>	

Eventualverbindlichkeiten wurden nicht angesetzt. Als verbleibender Überschuss der übertragenen Gegenleistungen in Höhe von 22,7 Millionen Euro (24,4 Millionen US-Dollar) über die Zeitwerte der erworbenen, einzeln identifizier- und bewertbaren Vermögenswerte und Schulden wurde ein Geschäftswert in Höhe von 17,0 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 identifizierten immateriellen Vermögenswerte, in der Steuerbilanz grundsätzlich voll abschreibbar. Der Teil des Geschäftswerts jedoch, der auf der bedingten Gegenleistung beruht, wirkt sich steuerlich erst ab dem Zeitpunkt und in dem Maße aus, in dem aus der bedingten Gegenleistung eine unbedingte Verpflichtung wird.

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

Seit der Kontrollerlangung im April 2015 trug Post-Up Stand mit Umsatzerlösen von 13,6 Millionen Euro sowie einem Periodenergebnis von insgesamt minus 0,1 Millionen Euro zur Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung bei. Wäre die Transaktion bereits zum 01. Januar 2015 erfolgt, wären die Konzernumsatzerlöse in 2015 um 18,2 Millionen Euro und das Periodenergebnis um 0,2 Millionen Euro höher gewesen.

Erwerbsnebenkosten in Höhe von 0,4 Millionen Euro, die im Rahmen der Transaktion angefallen sind, werden unter den Sonstigen betrieblichen Aufwendungen erfasst und sind im Periodenergebnis gewinnmindernd enthalten. Die bisherigen Eigentümer bleiben nach Abschluss der Transaktion weiterhin für die Geschäftsführung verantwortlich.

#### **Erwerb von BiGDUG**

Mit Wirkung zum 02. Juli 2015 hat die TAKKT-Konzerngesellschaft KAISER+KRAFT EUROPA GmbH, Stuttgart/Deutschland, das Unternehmen BiGDUG Ltd. mit Sitz in Gloucester/Großbritannien, erworben. BiGDUG ist ein führender und etablierter Spezialist im Online-Handel von Betriebsausstattung mit Schwerpunkt Lagerung und Regale. BiGDUG erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2014/2015 einen Umsatz von etwa 19 Millionen britischen Pfund und eine EBITDA-Marge im mittleren Bereich des TAKKT-Zielkorridors von 12 bis 15 Prozent. Die Akquisition stärkt die Online-Aktivitäten der Business Equipment Group und ist daher eine ideale Ergänzung zu den bestehenden Geschäften.

Für die Übernahme von hundert Prozent der Anteile wurde ein Kaufpreis von 22,3 Millionen britischen Pfund vereinbart, der bei Vollzug der Transaktion in liquiden Mitteln geleistet wurde. Darüber hinaus wurde ein weiterer möglicher und variabler Kaufpreisanteil von bis zu 6,3 Millionen britischen Pfund vereinbart. Dieser hängt von der Erreichung von Performancezielen der Gesellschaft über die nächsten drei Jahre ab und wäre im Jahr 2018, ebenfalls in liquiden Mitteln, zahlbar. Der noch ausstehende bedingte Teil des Kaufpreises, den das Management erwartet, wurde diskontiert und in Höhe von 3,3 Millionen britischen Pfund als langfristige Sonstige Verbindlichkeit passiviert.

Die Transaktion ist steuerlich als Share Deal zu werten. Die beizulegenden Zeitwerte der Vermögenswerte und Schulden zum Erstkonsolidierungszeitpunkt des im dritten Quartal 2015 erworbenen Unternehmens stellen sich wie folgt dar:

	Beizulegende Zeitwerte zum Erwerbszeitpunkt (in Millionen Euro)
<b>Vermögenswerte</b>	<b>18,9</b>
Andere immaterielle Vermögenswerte	9,8
Sachanlagen	0,6
Vorräte	1,7
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0,4
Übrige Vermögenswerte	0,4
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	6,0
<b>Verbindlichkeiten</b>	<b>6,4</b>
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2,3
Übrige Verbindlichkeiten	4,1
<b>Erworbenes Nettovermögen</b>	<b>12,5</b>

Die im Rahmen der Kaufpreisallokation identifizierten immateriellen Vermögenswerte mit einem Wert von insgesamt 9,7 Millionen Euro und deren erwartete Nutzungsdauern ergeben sich aus der nachfolgenden Tabelle:

	Beizulegende Zeitwerte zum Erwerbszeitpunkt (in Millionen Euro)	Nutzungsdauer (in Jahren)
Internetdomains	5,4	10
Katalog-/Webseitengestaltung	2,2	5
Webshop	1,3	3
Kundenbeziehungen	0,8	3
	<b>9,7</b>	

Eventualverbindlichkeiten wurden nicht angesetzt. Als verbleibender Überschuss der übertragenen Gegenleistungen in Höhe von 36,1 Millionen Euro (25,6 Millionen britische Pfund) über die Zeitwerte der erworbenen, einzeln identifizier- und bewertbaren Vermögenswerte und Schulden wurde ein Firmenwert in Höhe von 23,6 Millionen Euro aktiviert, der verschiedene Faktoren widerspiegelt. Die bedeutendsten darunter sind Mitarbeiterstamm, Mitarbeiter-Know-how sowie die Stärkung des Portfolios in Europa. Der Firmenwert ist, wie die identifizierten immateriellen Vermögenswerte, steuerlich nicht wirksam.

Das in britischen Pfund bilanzierte Nettovermögen von BiGDUG wurde durch originäre Fremdwährungsverbindlichkeiten abgesichert (Hedge of a Net Investment in a Foreign Operation).

Der beizulegende Zeitwert der erworbenen Forderungen beträgt zum Erwerbszeitpunkt 0,5 Millionen Euro. Darin sind im Wesentlichen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von brutto sowie netto 0,4 Millionen Euro enthalten.

Seit der Kontrollerlangung im Juli 2015 trug BiGDUG mit Umsatzerlösen von 13,9 Millionen Euro sowie einem Periodenergebnis von insgesamt minus 0,5 Millionen Euro zur Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung bei. Wäre die Transaktion bereits zum 01. Januar 2015 erfolgt, wären die Konzernumsatzerlöse in 2015 um 27,1 Millionen Euro höher und das Periodenergebnis um minus 0,6 Millionen Euro geringer gewesen.

Erwerbsnebenkosten in Höhe von 0,6 Millionen Euro, die im Rahmen der Transaktion angefallen sind, werden unter den Sonstigen betrieblichen Aufwendungen erfasst und sind im Periodenergebnis gewinnmindernd enthalten. Die bisherigen Eigentümer steuern nach Abschluss der Transaktion weiterhin die Geschäfte von BiGDUG.

#### EVENTUALVERBINDLICHKEITEN UND -FORDERUNGEN

Wesentliche Eventualverbindlichkeiten und -forderungen bestehen wie im Vorjahr nicht.

#### KAPITALMANAGEMENT

Vorrangiges Ziel des Kapitalmanagements im TAKKT-Konzern ist 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. 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

	2015	2014
Konzerneigenkapital	473.398	386.756
/ Bilanzsumme	964.158	882.477
<b>Eigenkapitalquote (in Prozent)</b>	<b>49,1</b>	<b>43,8</b>
Finanzverbindlichkeiten	247.286	221.575
./ Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	3.264	4.043
Nettofinanzverschuldung	244.022	217.532
/ Eigenkapital	473.398	386.756
<b>Verschuldungsgrad (Gearing)</b>	<b>0,5</b>	<b>0,6</b>
Durchschnittliche Nettofinanzverschuldung	245.522	243.546
/ TAKKT-Cashflow	114.168	98.675
<b>Entschuldungsdauer (in Jahren)</b>	<b>2,2</b>	<b>2,5</b>
Operatives Ergebnis vor Goodwill-Abschreibungen	129.364	110.802
/ Nettofinanzierungsaufwand (= Finanzierungsaufwand abz. Zinsen und ähnliche Erträge)	8.980	11.272
<b>Zinsdeckung</b>	<b>14,4</b>	<b>9,8</b>

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 signifikant positiver Wert angestrebt wird, für das längerfristige wertorientierte Controlling. Zu näheren Ausführungen zur wertorientierten Unternehmenssteuerung wird auf die Abschnitte Steuerungssystem und Unternehmensperformance auf den Seiten 47 f. und 72 ff. des Geschäftsberichts verwiesen.

### NICHT KONSOLIDIERTE STRUKTURIERTE EINHEITEN

Strukturierte Einheiten sind Einheiten, die derart ausgestaltet sind, dass Stimmrechte oder ähnliche Rechte bei der Entscheidung, wer das Unternehmen beherrscht, nicht ausschlaggebend sind. Oft sind ihre Aktivitäten limitiert, sie verfügen über ein eng und genau definiertes Ziel oder sind unzureichend mit Eigenkapital ausgestattet. Die Einheiten werden konsolidiert, wenn der TAKKT-Konzern Beherrschung gemäß IFRS 10 über diese hat.

TAKKT hat zwei Lagerhallen von Leasingobjektgesellschaften angemietet, die als nicht konsolidierte strukturierte Einheiten geführt werden. Die beiden Leasinggesellschaften haben die Lagerhallen eigens für TAKKT errichtet und vermieten diese an den Konzern. TAKKT ist an den Gesellschaften weder beteiligt noch kann TAKKT auf Basis der vertraglichen Regelungen die für die variablen Rückflüsse wesentlichen Aktivitäten bestimmen. Die Finanzierung der Gesellschaften erfolgt durch externe Banken.

Die Leasingverträge sind als Finanzierungsleasing gemäß IAS 17 bilanziert. Insgesamt resultieren daraus die in der nachfolgenden Tabelle dargestellten Vermögenswerte und Schulden.

#### Buchwerte in Zusammenhang mit nicht konsolidierten strukturierten Einheiten in TEUR

	2015	2014
Grundstücke, Bauten und ähnliche Vermögenswerte	14.351	15.826
Langfristige Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	15.487	16.841
Kurzfristige Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	1.354	1.317

Zum Bilanzstichtag bestehen sonstige finanzielle Verpflichtungen in Höhe von TEUR 19.085 (TEUR 20.966), die den noch zu leistenden Mindestleasingzahlungen entsprechen. Verlustrisiken im Sinne des IFRS 12 bestehen nicht.

#### VERÄNDERUNG VON BEDINGTEN GEGENLEISTUNGEN in Millionen EUR

	2015	2014
<b>Stand 01.01.</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>
Zugänge	12,0	0,0
Abgänge	-1,3	-0,1
Währungsänderungen	-0,3	0,0
Aufzinsung	1,1	0,0
Neubewertung	0,0	0,0
<b>Stand 31.12.</b>	<b>11,6</b>	<b>0,1</b>

Die bedingten Gegenleistungen enthalten zum Bilanzstichtag die im Rahmen der Unternehmenserwerbe von Post-Up Stand und BiGDUG in 2015 vereinbarten bedingten Kaufpreisbestandteile. Die Höhe der in 2018 zu zahlenden bedingten Gegenleistungen hängt von einer über drei Jahre kumulierten Ergebnisgröße ab. Die Ergebnisgröße entspricht dem Rohertrag abzüglich der Werbekosten. Die maximale Auszahlungssumme liegt dabei bei 12,0 Millionen US-Dollar (Post-Up Stand) bzw. 6,3 Millionen britischen Pfund (BiGDUG). Erst beim Erreichen einer bestimmten Betragsschwelle kommt es zu einer Auszahlung. Wäre die vom Management erwartete kumulierte Ergebnisgröße um fünf Prozent höher bzw. geringer, dann wäre der Buchwert der hier ausgewiesenen bedingten Gegenleistungen zum Bilanzstichtag um 1,9 Millionen Euro erhöht bzw. vermindert.

In den Abgängen ist ein Teil der ursprünglich bedingten Gegenleistung von Post-Up Stand in Höhe von 1,2 Millionen Euro enthalten, der von Umsatzzielen abhängig war, die im Jahr 2015 erreicht wurden. Dieser Teil ist nun in den unbedingten Kaufpreisverpflichtungen enthalten.

Von den bedingten Gegenleistungen sind TEUR 0 (TEUR 116) innerhalb eines Jahres fällig. Die Wertermittlung der bedingten Gegenleistung erfolgt regelmäßig durch qualifizierte Mitarbeiter und wird mit dem zuständigen Management abgestimmt.

## EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG

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

## LEASING UND SONSTIGE FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN

### Leasing und sonstige finanzielle Verpflichtungen 2015 in TEUR

	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	Gesamt
<b>Finanzierungsleasing</b>				
Mindestleasingzahlungen	3.577	18.013	25.842	47.432
Abzinsung	-1.478	-5.025	-7.532	-14.035
<b>Barwert</b>	<b>2.099</b>	<b>12.988</b>	<b>18.310</b>	<b>33.397</b>
<b>Operatives Leasing</b>				
Mindestleasingzahlungen	11.414	27.701	13.360	52.475

### Leasing und sonstige finanzielle Verpflichtungen 2014 in TEUR

	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	Gesamt
<b>Finanzierungsleasing</b>				
Mindestleasingzahlungen	3.597	19.274	28.239	51.110
Abzinsung	-1.578	-5.518	-8.598	-15.694
<b>Barwert</b>	<b>2.019</b>	<b>13.756</b>	<b>19.641</b>	<b>35.416</b>
<b>Operatives Leasing</b>				
Mindestleasingzahlungen	11.260	31.043	11.751	54.054

Bei den Verpflichtungen aus operativen Leasingverträgen handelt es sich hauptsächlich um Mietverpflichtungen für Bürogebäude und Lager. Diese Verträge unterliegen in der Regel Preisanpassungsklauseln. Den Mindestleasingauszahlungen stehen künftige Mindestleasingeinzahlungen aus unkündbaren Untermietverhältnissen in Höhe von TEUR 527 (TEUR 0) gegenüber.

## MITARBEITERBETEILIGUNGSMODELL

In 2015 hatten Führungskräfte der TAKKT-Gruppe erstmals die Möglichkeit, TAKKT Performance Bonds zu zeichnen. Die Laufzeit der TAKKT Performance Bonds beträgt fünf Jahre. Eine vorzeitige Kündigung ist nur in besonderen Fällen möglich. Der Zinssatz für die subordinierten TAKKT Performance Bonds wird jährlich neu ermittelt. Er entspricht einer Basisverzinsung zuzüglich eines Subordinationszuschlags zuzüglich bzw. abzüglich eines positiven bzw. negativen TAKKT Value Added-Spreads. Die Mindestverzinsung p.a. beträgt null Prozent, die Verzinsung nach oben ist gedeckelt. Der TAKKT Value Added 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 (bereinigt um planmäßige Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte in Folge von Unternehmenserwerben), das um den Steueraufwand vermindert und um das übrige Finanzergebnis erhöht wird. Die ausgegebenen TAKKT Performance Bonds sind mit TEUR 1.096 (TEUR 0) in den Finanzverbindlichkeiten unter der Position Sonstiges ausgewiesen. Im Berichtsjahr resultierte daraus ein Zinsaufwand von TEUR 26 (TEUR 0).

Die von der TAKKT-Gruppe ausgegebenen EVA<sup>®</sup>-Zertifikate wurden in 2015 vollständig ausbezahlt. Im Vorjahr waren sie mit TEUR 630 in den Finanzverbindlichkeiten unter der Position Sonstige ausgewiesen. Im Berichtsjahr war insgesamt ein Aufwand von TEUR 6 (TEUR 31) zu buchen. Leitende Führungskräfte des TAKKT-Konzerns hatten bis 2005 die Möglichkeit, EVA<sup>®</sup>-Zertifikate zu zeichnen. Die EVA<sup>®</sup>-Zertifikate waren Schuldverschreibungen, deren Kurswert von drei Faktoren abhing: dem absoluten erwirtschafteten Mehrwert, der sich nach der Formel  $[(Return\ on\ Capital - Cost\ of\ Capital) \times Capital]$  berechnete, der EVA<sup>®</sup>-Veränderung zum Vorjahr und einer Risikoprämie auf das

eingesetzte Kapital. Der Inhaber des Zertifikats war finanziell am Wertzuwachs oder an der Wertminderung des Unternehmens beteiligt, für das er tätig war. Neben der Chance, eine Rendite zu erwirtschaften, konnte der Inhaber bei entsprechender Entwicklung seine gesamte Einlage verlieren. Die Zertifikate hatten eine generelle Laufzeit von jeweils zehn Jahren, der Zertifikatsinhaber war berechtigt, die Einlösung des Zertifikatsrechts frühestens nach fünf Jahren zu fordern.

Darüber hinaus wurden den inländischen Mitarbeitern im Berichtsjahr erneut Belegschaftsaktien zum Kauf angeboten. Hierfür an der Börse erworbene Aktien wurden Anfang 2015 an die Mitarbeiter weiterverkauft. Insgesamt wurden 20.205 (18.000) Aktien durch 442 (415) Mitarbeiter erworben. Dies entspricht einer Beteiligung von 41,7 (38,6) Prozent aller Berechtigten. Die Aktien wurden zu einem Durchschnittskurs von EUR 14,38 (EUR 13,83) gekauft und zu einem Durchschnittskurs von EUR 11,21 (EUR 10,72) an die Mitarbeiter weiterveräußert. Insgesamt ergab sich ein Aufwand von TEUR 64 (TEUR 56).

#### DEUTSCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX

Die nach § 161 Aktiengesetz (AktG) vorgeschriebene Erklärung zu den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex wurde zum 31. Dezember 2015 abgegeben und den Aktionären über die Website der TAKKT AG zugänglich gemacht (siehe auch Seite 92 in diesem Geschäftsbericht).

#### ANGABEN ZU DIRECTORS' DEALINGS

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

Der TAKKT AG liegen für das Berichtsjahr keine Meldungen vor.

#### BEZIEHUNGEN ZU NAHESTEHENDEN UNTERNEHMEN UND PERSONEN

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

#### Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen in TEUR

	Franz Haniel & Cie. GmbH/ Servicegesellschaften		Geschäftsbereiche des Haniel-Konzerns		Assoziierte Unternehmen des Haniel-Konzerns		Gesamt	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Umsatzerlöse/Sonstige Erträge	13	22	613	509	305	325	931	856
Sonstige Aufwendungen	927	651	57	40	0	0	984	691
Finanzierungsaufwand	706	259	0	0	0	0	706	259
Forderungen	0	0	19	120	13	9	32	129
Langfristige Verbindlichkeiten	0	10.000	0	0	0	0	0	10.000
Kurzfristige Verbindlichkeiten	42.427	41.920	2	1	0	0	42.429	41.921
Sonstige finanzielle Verpflichtungen	610	656	0	0	0	0	610	656

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.

Beziehungen zu nahestehenden Personen betreffen ausschließlich den Vorstand und den Aufsichtsrat der TAKKT AG und werden im Folgenden beschrieben.

### VERGÜTUNGSSYSTEM DES VORSTANDS

Die Gesamtvergütung der Vorstandsmitglieder setzt sich aus erfolgsunabhängigen und erfolgsabhängigen Vergütungskomponenten zusammen. Die erfolgsunabhängige Vergütung des Vorstands besteht aus drei Teilen: der fixen Grundvergütung, den Nebenleistungen und der Altersversorgung. Die erfolgsabhängigen Komponenten bestehen aus einer jährlich ausgezahlten Tantieme und einer rollierenden Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung, die derzeit als Performance-Cash-Plan ausgestaltet ist. Die Performance-Cash-Pläne enthalten eine aktienkursbasierte Komponente, die nach IFRS 2 als anteilsbasierte Vergütung mit Barausgleich klassifiziert wird. Der Auszahlungsbetrag der Performance-Cash-Pläne ist der Höhe nach begrenzt und ist abhängig von der Zielerreichung, die im Wesentlichen auf der Entwicklung des Aktienkurses (Total Shareholder Return) und wertorientierter Kennzahlen (TAKKT Value Added) basiert. Nähere Erläuterungen zum Vergütungssystem finden sich im Vergütungsbericht als Teil des Lageberichts auf Seite 93 ff.

#### Vergütungen des Vorstands in TEUR

	2015	2014
Fixgehälter und Nebenleistungen	1.047	1.048
Aufwand für die Jahrestantieme	1.635	1.288
Aufwand für die Performance-Cash-Pläne	1.065	125
Vorsorge für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	600	421
	<b>4.347</b>	<b>2.882</b>

Die Vergütung der Fixgehälter im Berichtsjahr entsprach mit Ausnahme einer turnusgemäßen Anpassung von einzelnen Vergütungselementen und unter Berücksichtigung des geplanten, altersbedingten Ausscheidens eines Vorstandsmitglieds Ende Februar 2014 dem Niveau des Vorjahres.

In dem ausgewiesenen Aufwand für die Jahrestantieme von TEUR 1.635 (TEUR 1.288) sind Nachzahlungen für das Vorjahr in Höhe von TEUR 106 (im Vorjahr eine Rückstellungsauflösung in Höhe von TEUR 63) enthalten. Bereinigt um diese Effekte betrug der Aufwand für die Jahrestantieme TEUR 1.529 (TEUR 1.351).

Der Aufwand für die langfristigen Performance-Cash-Pläne betrug im Berichtsjahr TEUR 1.065 (TEUR 125). Im Vorjahr war der Aufwand durch eine Auflösung von zuvor gebildeten Rückstellungen für die bereits laufenden Performance-Cash-Pläne in Höhe von TEUR 501 vermindert. Der Anstieg des Rückstellungsaufwands ist unter anderem auf die im Berichtsjahr 2015 erfolgte Aktienkursentwicklung und die daraus resultierende zukünftige Erwartung für die Performance-Cash-Pläne zurückzuführen. Im Berichtsjahr wurde der für das Jahr 2011 gewährte Performance-Cash-Plan an zwei aktuelle und zwei ehemalige Vorstandsmitglieder in Höhe von insgesamt TEUR 744 ausbezahlt. Der beizulegende Zeitwert der laufenden Performance-Cash-Pläne 2012 bis 2015 (2011 bis 2014) wie auch die entsprechende Rückstellung betragen zum Bilanzstichtag TEUR 2.836 (TEUR 2.119). Die Bewertung basiert auf der erwarteten Entwicklung der relevanten Erfolgsfaktoren.

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

Zum Bilanzstichtag betrug der Barwert der Pensionsanwartschaften für den Vorstand TEUR 4.322 (TEUR 4.078).

Zum 31. Dezember 2015 hielten die Mitglieder des Vorstands der TAKKT AG 536 (536) Aktien. Gegenüber Mitgliedern des Vorstands bestehen mit Ausnahme von Verbindlichkeiten aus TAKKT Performance Bonds in Höhe von TEUR 307 (TEUR 0) und den üblichen Forderungen und Verbindlichkeiten aus den Be- und Anstellungsverträgen keine weiteren Forderungen oder Verbindlichkeiten. Die Bezüge für ausgeschiedene Vorstände betragen TEUR 447 (TEUR 342). Für ehemalige Vorstände bestehen Pensionsrückstellungen in Höhe von TEUR 7.096 (TEUR 6.494).

#### GESAMTBZÜGE DES AUFSICHTSRATS

Die Bezüge des Aufsichtsrats der TAKKT AG im Geschäftsjahr betragen TEUR 401 (TEUR 376), davon TEUR 375 (TEUR 355) für die Tätigkeit im Aufsichtsrat, TEUR 11 (TEUR 11) für die Tätigkeit in Ausschüssen sowie TEUR 15 (TEUR 10) an Sitzungsgeldern. Dem angestellten Betriebsratsmitglied im Aufsichtsrat steht weiterhin sein reguläres Gehalt im Rahmen seines Arbeitsvertrags zu. Dieses entspricht einer angemessenen Vergütung für die entsprechende Funktion beziehungsweise Tätigkeit im Unternehmen. Die Aufsichtsratsvergütung ist ein reines Fixum. Von den gewährten Bezügen werden zum Stichtag noch TEUR 386 (TEUR 366) als Verbindlichkeiten bilanziert. Zum 31. Dezember 2015 hielten die Mitglieder des Aufsichtsrats 3.140 (3.140) Aktien der TAKKT AG.

Nähere Informationen zur Vergütung des Aufsichtsrats finden sich im Vergütungsbericht als Teil des Lageberichts auf Seite 95.

#### HONORAR FÜR LEISTUNGEN DES KONZERNABSCHLUSSPRÜFERS *in TEUR*

	2015	2014
Abschlussprüfung (Einzelabschlüsse und Konzern)	376	379
Sonstige Bestätigungs- oder Bewertungsleistungen	0	0
Steuerberatungsleistungen	0	0
Sonstige Leistungen	121	111
	<b>497</b>	<b>490</b>

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 2016 freiwillig mit, dass sie zum 31. Dezember 2015 über 50,2 (50,2) Prozent der stimmberechtigten Stückaktien am Grundkapital der TAKKT AG verfügte.

Zu den Mitteilungen gem. § 21 Abs. 1 WpHG 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  
 Certo Business Equipment GmbH, Stuttgart  
 VHZ Versandhandelszentrum Pfungstadt GmbH, Pfungstadt  
 Hubert Europa Service GmbH, Pfungstadt  
 Hubert GmbH, Pfungstadt  
 UBEN Unternehmensberatung Enzinger GmbH, Waldkirchen  
 Ratioform Holding GmbH, Pliening  
 Ratioform Verpackungen GmbH, Pliening  
 BEG GmbH, Stuttgart

## ANTEILSBESITZ DER TAKKT AG, STUTTGART, ZUM 31. DEZEMBER 2015

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

Nr.	Verbundene Unternehmen	gehalten von Nr.	Beteiligungsquote %
2	KAISER+KRAFT EUROPA GmbH, Stuttgart/Deutschland	1	100,00
3	KAISER+KRAFT GmbH, Stuttgart/Deutschland	2	100,00
4	KAISER+KRAFT Gesellschaft m.b.H., Salzburg/Österreich	2	100,00
5	KAISER+KRAFT N.V., Diegem/Belgien	2/13	50,00/50,00
6	KAISER+KRAFT AG, Zug/Schweiz	2	100,00
7	KAISER+KRAFT s.r.o., Prag/Tschechien	2/31	99,80/0,20
8	KAISER+KRAFT S.A., Barcelona/Spanien	2	100,00
9	FRANKEL S.A.S., Morangis/Frankreich	2	100,00
10	KAISER+KRAFT Ltd., Hemel Hempstead/Großbritannien	2	100,00
11	KAISER+KRAFT Kft., Budaörs/Ungarn	2	100,00
12	KAISER+KRAFT S.r.l., Lomazzo/Italien	2	100,00
13	Vink Lisse B.V., Lisse/Niederlande	2	100,00
14	KAISER+KRAFT S.A., Lissabon/Portugal	2	100,00
15	KAISER+KRAFT Sp. z o.o., Warschau/Polen	2	100,00
16	KAISER+KRAFT OOO, Balashikha/Russland	2/3	99,00/1,00
17	KAISER+KRAFT s.r.o., Nitra/Slowakei	2/3	99,90/0,10
18	KAISER+KRAFT Ltd. STI., Istanbul/Türkei	2/3	99,40/0,60
19	Gaerner GmbH, Duisburg/Deutschland	2	100,00
20	Gaerner Gesellschaft m.b.H., Elixhausen/Österreich	2	100,00
21	Gaerner AG, Zug/Schweiz	2	100,00
22	Gaerner S.A.S., Réau/Frankreich	2	100,00
23	Powell Mail Order Ltd., Llanelli/Großbritannien	2	100,00
24	Gaerner B.V.B.A, Diegem/Belgien	2/19	99,00/1,00
25	Hoffmann Bedrijfsuitrusting B.V., Zeist/Niederlande	2	100,00
26	Gerdmans Inredningar AB, Markaryd/Schweden	2	100,00
27	Gerdmans Kontor-og Lagerudstyr A/S, Nivaa/Dänemark	26	100,00
28	Gerdmans Innredninger AS, Sandvika/Norwegen	26	100,00
29	Gerdmans OY, Espoo/Finnland	26	100,00
30	KWESTO Service s.r.o., Prag/Tschechien	2/7	99,93/0,07
31	KWESTO s.r.o., Prag/Tschechien	30	100,00
32	KWESTO Kft., Győr/Ungarn	30	100,00
33	KWESTO Sp. z o.o., Breslau/Polen	30	100,00
34	KWESTO Service s.r.l., Râmnicu Vâlcea/Rumänien	30	100,00
35	KWESTO s.r.o., Nitra/Slowakei	30	100,00
36	KAISER+KRAFT (China) Commercial Co. Ltd., Shanghai/Volksrepublik China	2	100,00
37	KAISER+KRAFT K.K., Chiba/Japan	2	100,00
38	UBEN Unternehmensberatung Enzinger GmbH, Waldkirchen/Deutschland	2	100,00
39	BEG GmbH, Stuttgart/Deutschland	2	100,00
40	Certeo Business Equipment GmbH, Stuttgart/Deutschland	2	100,00
41	VHZ Versandhandelszentrum Pfungstadt GmbH, Pfungstadt/Deutschland	1	100,00
42	BiGDUG Ltd., Gloucester/Großbritannien	2	100,00
43	eMazing Advertising Ltd., Gloucester/Großbritannien	42	100,00
44	Shelving 247 Ltd., Gloucester/Großbritannien	42	100,00
45	Racking.com (UK) Ltd., Gloucester/Großbritannien	42	100,00
46	Speedyshelving Ltd., Gloucester/Großbritannien	42	100,00

Nr.	Verbundene Unternehmen	gehalten von Nr.	Beteiligungsquote %
47	Ratioform Holding GmbH, Pliening/Deutschland	1	100,00
48	Ratioform Verpackungen GmbH, Pliening/Deutschland	47	100,00
49	Ratioform Imballaggi S.r.l., Calvignasco/Italien	47	100,00
50	Ratioform Embalajes, S.A., Sant Esteve Sesrovires/Spanien	48	100,00
51	Ratioform Verpackungen AG, Regensdorf/Schweiz	48	100,00
52	Davenport Paper Co. Ltd., Derby/Großbritannien	48	100,00
53	TAKKT America Holding, Inc., Milwaukee/USA	1	100,00
54	Hubert North America Service LLC, Harrison/USA	53	100,00
55	Hubert Company LLC, Harrison/USA	53	100,00
56	Hubert Hong Kong Ltd., Hongkong/China	54	100,00
57	SPG U.S. Retail Resource LLC, Harrison/USA	53	100,00
58	Hubert Distributing Company Ltd., Markham/Kanada	53	100,00
59	Foodserviceplanet.com LLC, Harrison/USA	53	100,00
60	Central Products LLC, Indianapolis/USA	53	100,00
61	George Patton Associates, Inc., Rhode Island/USA	53	100,00
62	Suntwist Corp., Maple Heights/USA	53	100,00
63	TRT Banners LLC, Pepper Pike/USA	53	100,00
64	Popupbanner LLC, Deerfield Beach/USA	53	100,00
65	Vinylbanner LLC, New York/USA	53	100,00
66	Hubert Europa Service GmbH, Pfungstadt/Deutschland	2	100,00
67	Hubert GmbH, Pfungstadt/Deutschland	66	100,00
68	Hubert Schweiz AG, Zug/Schweiz	66	100,00
69	Hubert S.A.S., Morangis/Frankreich	66	100,00
70	NBF Service LLC, Milwaukee/USA	53	100,00
71	National Business Furniture LLC, Milwaukee/USA	53	100,00
72	Dallas Midwest LLC, Dallas/USA	53	100,00
73	Officefurniture.com LLC, Milwaukee/USA	53	100,00
74	National Business Furniture Ltd., Richmond Hill/Kanada	53	100,00
Nr.	Assoziierte Unternehmen	gehalten von Nr.	Beteiligungsquote %
75	Simple System GmbH & Co. KG, München/Deutschland	2	33,00

---

## ORGANE DER GESELLSCHAFT ZUM 31. DEZEMBER 2015

### AUFSICHTSRAT

**Stephan Gemkow, Overath, geb. am 23. Januar 1960**

Vorsitzender

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

Mitglied des Aufsichtsrats der EVONIK Industries AG, Essen

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

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

Stellvertretender Vorsitzender

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

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Elektro-Kontakt d.d., Zagreb/Kroatien

Vorsitzender des Verwaltungsrats der DEFENDI Italy Srl, Ancona/Italien

Vorsitzender des Verwaltungsrats der ETA d.o.o., Cerklno/Slowenien

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

Vorsitzender des Verwaltungsrats der BLANCO Professional GmbH & Co. KG, Oberderdingen

Mitglied des Verwaltungsrats der ARPA S.A.S., Niedermodern/Frankreich

**Dr. Florian Funck, Essen, geb. am 23. März 1971**

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

Mitglied des Aufsichtsrats der METRO AG, Düsseldorf

Mitglied des Aufsichtsrats der Vonovia SE, Bochum

**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

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

**Dr. Dorothee Ritz, Pullach, geb. am 31. März 1968**

Geschäftsführerin Microsoft Österreich, Wien

---

VORSTAND

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

Vorstandsvorsitzender, CEO

Mitglied des Beirats der Müller Ltd. & Co. KG, Ulm, bis 29. November 2015

**Dirk Lessing, Bad Homburg, geb. am 16. März 1963**

Vorstand

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

Vorstand, CFO

Stuttgart, den 22. Februar 2016

TAKKT AG

Der Vorstand



Dr. Felix A. Zimmermann



Dirk Lessing



Dr. Claude Tomaszewski

---

## 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, 22. Februar 2016  
TAKKT AG  
Der Vorstand



Dr. Felix A. Zimmermann



Dirk Lessing



Dr. Claude Tomaszewski

---

## BESTÄTIGUNGSVERMERK DES ABSCHLUSSPRÜFERS

Wir haben den von der TAKKT AG, Stuttgart, aufgestellten Konzernabschluss – bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Gesamtergebnisrechnung, Eigenkapitalveränderungsrechnung, Kapitalflussrechnung, Segmentberichterstattung und Anhang – sowie den zusammengefassten Lagebericht und Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr vom 01. Januar bis zum 31. Dezember 2015 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, 22. Februar 2016  
Ebner Stolz GmbH & Co. KG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft



Wolfgang Berger  
Wirtschaftsprüfer



Uwe Harr  
Wirtschaftsprüfer

## GLOSSAR

### B2B ODER AUCH BUSINESS-TO-BUSINESS

Lieferanten- und Kundenbeziehungen werden bewusst nur zwischen Geschäftskunden angebahnt.

### CORPORATE GOVERNANCE

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

### DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

Zertifikat oder Vertrag, der sich auf einen anderen - im Regelfall handelbaren - Vermögenswert bezieht. Dies sind z.B. Zinssatzswaps, Zinsscaps, Devisentermingeschäfte oder Devisenoptionen.

### DIRECT MARKETING

Direct Marketing bezeichnet die direkte Ansprache von Kunden über zielgruppengerechte Vertriebskanäle. Bei TAKKT beinhaltet dies die Zusendung eines Katalogs, die Ansprache per E-Mail, das Angebot einer maßgeschneiderten E-Procurement-Lösung, einen Telefonanruf oder einen persönlichen Besuch beim Kunden. Der Vertrieb der Produkte erfolgt dabei ausschließlich im Versandhandel.

### DURCHSCHNITTLICHER AUFTRAGSWERT (-GRÖSSE)

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

### EBIT

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

### EBITDA

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

### EIGENKAPITALQUOTE

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

### EIGENMARKE

Unter Eigenmarken versteht TAKKT eigene Produktlinien der Konzerngesellschaften. Mit diesen Produktlinien verfolgen die Gesell-

schaften das Ziel, neue Kunden zu gewinnen und bestehende Kunden dauerhaft an das Unternehmen zu binden. Siehe auch unter Leistungsmarke.

### ENTSCHULDUNGSDAUER

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

### E-PROCUREMENT

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

### FIELD SALES

Unter dem Begriff Field Sales werden klassische Außenvertriebsaktivitäten zusammengefasst. TAKKT unterscheidet zwei Arten von Außendienstmitarbeitern. Der Sales-Rep akquiriert neue Kunden und betreut Großaufträge auf Projektbasis. Die Aufgaben des Customer-Relationship-Managers entsprechen denen eines klassischen Key-Account-Managers, der Bestandskunden mit besonders großem Umsatzpotenzial individuell betreut.

### GEARING

Das Gearing misst das Verhältnis zwischen Konzerneigenkapital und Nettofinanzverbindlichkeiten.

### HEDGING

Absicherung von Zins-, Währungs-, Kursrisiken o.ä. durch originäre oder derivative Finanzinstrumente, welche die Risiken der Grundgeschäfte (weitgehend) begrenzen.

### LAGERGESCHÄFT

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

### LEISTUNGSMARKE

Unter Leistungsmarken führen die TAKKT-Gesellschaften Produkte, die mindestens dem Industriestandard entsprechen oder sogar einem höheren Qualitätsanspruch gerecht werden. Ergänzt werden die Profile dieser Marken durch ein überdurchschnittlich hohes Beratungs- und Serviceniveau. Leistungsmarken verbessern die Kundenbindung dauerhaft und erzielen überdurchschnittliche Margen.

**MARKTWERTE**

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

**MULTI-CHANNEL-MARKE**

Multi-Channel-Marken kombinieren das klassische Kataloggeschäft mit einem Online-Angebot. Wo sinnvoll, werden zudem Mitarbeiter für eine telefonische Ansprache (Tele-Sales) und für den Außendienst (Field-Sales) eingesetzt.

**NETTOFINANZVERSCHULDUNG**

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

**RISIKOMANAGEMENT**

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

**ROCE**

Der Return on Capital Employed (ROCE) misst die Profitabilität vor Steuern des eingesetzten Kapitals. Diese Kennzahl setzt das EBIT ins Verhältnis zum eingesetzten Kapital, welches als Bilanzsumme reduziert um die nicht-zinstragenden kurzfristigen Verbindlichkeiten definiert ist. Der ROCE drückt damit die operative Ertragskraft des eingesetzten Kapitals aus.

**SEA**

Search Engine Advertising. Bestandteil des Online-Marketing. Als SEA bezeichnet man die kostenpflichtige Schaltung von Werbung in Online-Suchmaschinen. Die Werbung wird für ausgewählte Suchbegriffe gebucht. Dabei erscheint die Anzeige in der Regel auf der ersten Seite der Suchergebnisse.

**SEO**

Search Engine Optimization. Bestandteil des Online-Marketing. Als SEO bezeichnet man die Optimierung der Inhalte des eigenen Webshops für Suchmaschinen. Sie dient dazu, in deren organischen Ergebnissen eine höhere Platzierung zu erzielen.

**STRECKENGESCHÄFT**

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

**TAKKT-CASHFLOW / FREIER TAKKT-CASHFLOW**

Der TAKKT-Cashflow wird definiert als Periodenergebnis plus Abschreibungen, Wertminderungen auf langfristiges Vermögen und erfolgswirksam verbuchte latente Steuern. In dieser Definition zeigt die Kennzahl den in der Berichtsperiode erwirtschafteten operativen Cashflow vor Effekten aus der Veränderung des Nettoumlaufvermögens. Der TAKKT-Cashflow ist ein guter Indikator für die operative Ertrags- und Innenfinanzierungskraft eines Unternehmens. Werden vom TAKKT-Cashflow die Veränderung des Nettoumlaufvermögens sowie die Investitionen und Desinvestitionen addiert bzw. abgezogen, ergibt sich der freie TAKKT-Cashflow. Dieser steht für Unternehmenserwerbe, Auszahlungen an Aktionäre sowie zur Tilgung von Finanzverbindlichkeiten zur Verfügung.

**TAKKT VALUE ADDED**

Als wesentliche Kennzahl im Rahmen eines längerfristigen, wertorientierten Controllings dient die Kennzahl TAKKT Value Added. Sie ist definiert als Differenz aus dem erwirtschafteten Ergebnis nach Steuern und den Kapitalkosten auf das eingesetzte durchschnittliche Kapital.

**TELE-MARKETING / SALES**

Tele-Marketing und Telesales sind Vertriebsaktivitäten durch Anrufe beim Kunden (Outbound). TAKKT unterscheidet zwischen dem verkaufsorientierten Vertrieb am Telefon (Telesales) und der vorbereitenden, telefonischen Potenzialanalyse von und Terminvereinbarung mit Kunden (Telemarketing). Davon grenzen sich die für den Versandhandel klassischen Inbound-Aktivitäten zur telefonischen Entgegennahme von Aufträgen ab.

**TOTAL SHAREHOLDER RETURN (TSR)**

Auch als Aktienrendite bezeichnet. Der TSR entspricht der Gesamtrendite einer Aktie unter Berücksichtigung der Kursentwicklung sowie eventuell gezahlter Dividenden.

**WEB-FOCUSED-MARKE**

Web-focused-Marken vertreiben ihre Produkte hauptsächlich über das Internet und adressieren damit v. a. kleinere Betriebe mit vergleichsweise geringem Bedarf. Sortiment und Preise lassen sich hier stärker an die sich schnell ändernden Bedürfnisse dieser Kundengruppe anpassen.

**ZINSDECKUNG**

Bei dieser Kennzahl wird das operative Ergebnis vor Goodwill-Abschreibungen in Beziehung zum Nettofinanzierungsaufwand gesetzt.

# STANDORTE GESCHÄFTSBEREICH TAKKT EUROPE



**BELGIEN** Diegem **DÄNEMARK** Nivaa **DEUTSCHLAND** Berlin | Duisburg | Groß-Gerau | Haan | Halle | Kamp-Lintfort | Köln | Leinfelden-Echterdingen | Merklingen | München | Nürnberg | Pfungstadt | Pliening/Landsham | Reinbek | Remda-Teichel | Schönaich | Schöneiche | Stuttgart | Waldkirchen | Weil der Stadt **FINNLAND** Espoo **FRANKREICH** Morangis | Réau **GROSSBRITANNIEN** Derby | Gloucester | Hemel Hempstead | Llanelli | London | Mitcheldean **ITALIEN** Calvignasco | Lomazzo **NIEDERLANDE** Lisse | Zeist **NORWEGEN** Sandvika **ÖSTERREICH** Elixhausen | Salzburg | Wien **POLEN** Warszawa | Wrocław **PORTUGAL** Lisboa **RUMÄNIEN** Râmnicu Vâlcea **RUSSLAND** Balashikha **SCHWEDEN** Markaryd **SCHWEIZ** Regensdorf | Steinhausen/Zug | St. Sulpice **SLOWAKEI** Nitra **SLOWENIEN** Ljubljana **SPANIEN** Barcelona | Sant Esteve Sesrovires **TSCHECHIEN** Jihlava | Praha **TÜRKEI** Mecidiyeköy – Sisli/Istanbul **UNGARN** Budaörs | Győr **CHINA** Shanghai

# STANDORTE GESCHÄFTSBEREICH TAKKT AMERICA

---



**KANADA** Markham, ON **USA** Atlanta, GA | Austell, GA | Bristol, RI | Cleveland, OH | Dallas, TX | Fall River, MA | Harrison, OH | Indianapolis, IN | Los Angeles, CA | Milwaukee, WI | Maple Heights, OH | New York, NY | Reno, NV **DEUTSCHLAND** Pfungstadt  
**FRANKREICH** Morangis **SCHWEIZ** Steinhausen/Zug

# FINANZKALENDER 2016

---

<b>20. JANUAR</b>	<b>KEPLER CHEUVREUX UND UNICREDIT GERMAN CORPORATE CONFERENCE, FRANKFURT</b>
<b>18. FEBRUAR</b>	<b>VERÖFFENTLICHUNG VORLÄUFIGE ZAHLEN 2015</b>
<b>17. MÄRZ</b>	<b>BILANZPRESSEKONFERENZ, STUTTGART ANALYSTENKONFERENZ, FRANKFURT</b>
<b>05. – 07. APRIL</b>	<b>FRÜHJAHR-ROADSHOW</b>
<b>08. APRIL</b>	<b>BANKERS' DAY, STUTTGART</b>
<b>28. APRIL</b>	<b>ZWISCHENBERICHT 1. QUARTAL 2016</b>
<b>10. MAI</b>	<b>HAUPTVERSAMMLUNG, LUDWIGSBURG</b>
<b>24. – 26. MAI</b>	<b>BERENBERG EUROPEAN CONFERENCE USA, TARRYTOWN, NEW YORK</b>
<b>28. JULI</b>	<b>ZWISCHENBERICHT 1. HALBJAHR 2016</b>
<b>21. SEPTEMBER</b>	<b>BERENBERG UND GOLDMAN SACHS GERMAN CORPORATE CONFERENCE, MÜNCHEN</b>
<b>31. OKTOBER</b>	<b>ZWISCHENBERICHT ERSTE NEUN MONATE 2016</b>
<b>14. – 17. NOVEMBER</b>	<b>HERBST-ROADSHOW</b>
<b>21. – 23. NOVEMBER</b>	<b>EIGENKAPITALFORUM, FRANKFURT</b>

---

# 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: Walter Perspektiven GmbH

Bildnachweis: Getty Images, iStock, fotosearch, Frank Reinhold,  
Ratioform Verpackungen GmbH,  
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](mailto:service@takkt.de)

[www.takkt.de](http://www.takkt.de)