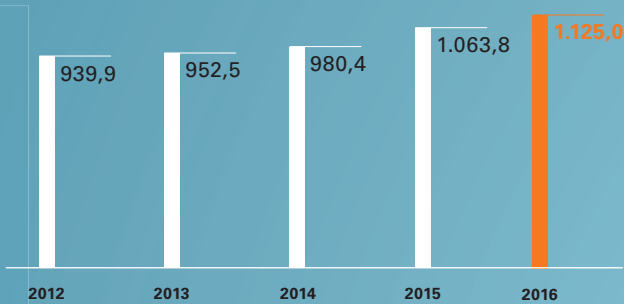




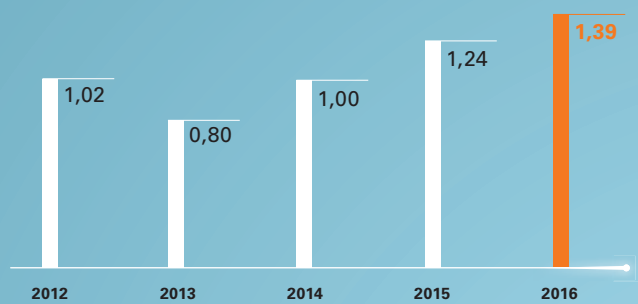
**DIGITALE  
TRANSFORMATION  
GESTALTEN**

# AUSGEWÄHLTE KENNZAHLEN

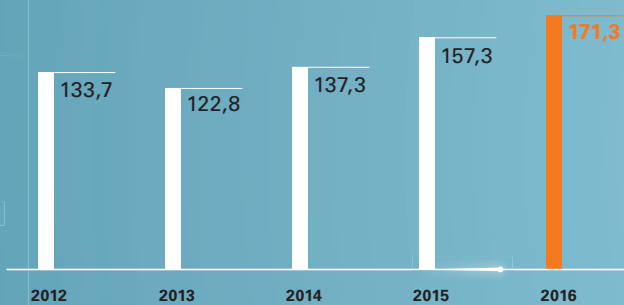
UMSATZ in Mio. Euro



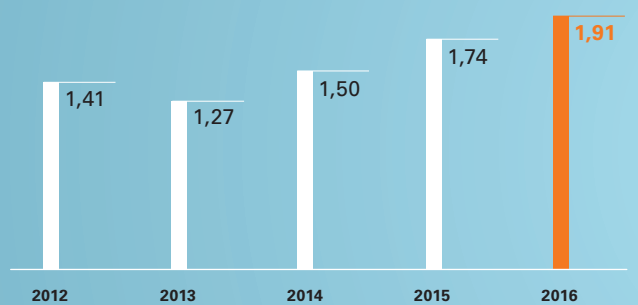
ERGEBNIS JE AKTIE in Euro



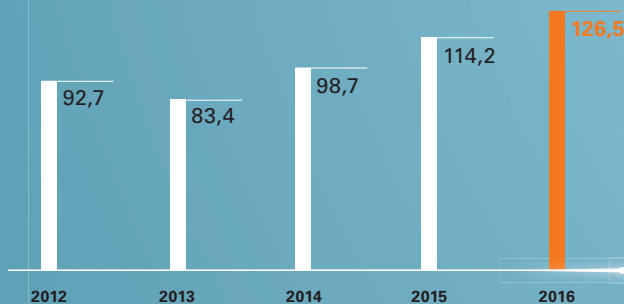
EBITDA in Mio. Euro



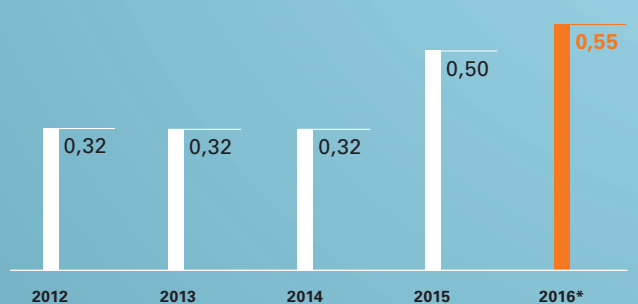
TAKKT-CASHFLOW JE AKTIE in Euro



TAKKT-CASHFLOW in Mio. Euro



DIVIDENDE JE AKTIE in Euro



\* Dividendenvorschlag für das Geschäftsjahr 2016.

# KENNZAHLEN TAKKT-KONZERN

<i>in Mio. Euro</i>	2012	2013	2014	2015	<b>2016</b>
<b>Umsatz</b>	<b>939,9</b>	<b>952,5</b>	<b>980,4</b>	<b>1.063,8</b>	<b>1.125,0</b>
Veränderung in %	10,3	1,3	2,9	8,5	5,8
<b>EBITDA</b>	<b>133,7</b>	<b>122,8</b>	<b>137,3</b>	<b>157,3</b>	<b>171,3</b>
in % vom Umsatz	14,2	12,9	14,0	14,8	15,2
<b>EBIT</b>	<b>111,6</b>	<b>95,8</b>	<b>110,8</b>	<b>129,4</b>	<b>142,0</b>
in % vom Umsatz	11,9	10,1	11,3	12,2	12,6
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>100,0</b>	<b>81,2</b>	<b>99,3</b>	<b>119,9</b>	<b>132,5</b>
in % vom Umsatz	10,6	8,5	10,1	11,3	11,8
<b>Periodenergebnis</b>	<b>67,0</b>	<b>52,5</b>	<b>65,7</b>	<b>81,0</b>	<b>91,4</b>
in % vom Umsatz	7,1	5,5	6,7	7,6	8,1
TAKKT-Cashflow	92,7	83,4	98,7	114,2	125,6
Auszahlungen für Investitionen	8,5	9,6	13,6	14,2	17,4
Auszahlungen für Unternehmenserwerbe	204,6	0,1	0,1	92,3	0,4
Abschreibungen und Wertminderungen	22,2	26,9	26,5	28,0	29,2
TAKKT-Cashflow je Aktie in Euro	1,41	1,27	1,50	1,74	1,91
Ergebnis je Aktie in Euro	1,02	0,8	1,00	1,24	1,39
Dividende je Aktie in Euro	0,32	0,32	0,32	0,50	0,55*
<b>Langfristiges Vermögen</b>	<b>679,9</b>	<b>649,0</b>	<b>663,6</b>	<b>735,6</b>	<b>729,9</b>
in % von Bilanzsumme	77,7	76,2	75,2	76,3	74,9
<b>KonzernEigenkapital</b>	<b>303,7</b>	<b>332,5</b>	<b>386,8</b>	<b>473,4</b>	<b>537,8</b>
in % von Bilanzsumme	34,7	39,0	43,8	49,1	55,2
<b>Nettofinanzverschuldung</b>	<b>324,9</b>	<b>273,0</b>	<b>217,5</b>	<b>244,0</b>	<b>177,5</b>
<b>Bilanzsumme</b>	<b>874,5</b>	<b>851,8</b>	<b>882,5</b>	<b>964,2</b>	<b>973,9</b>
ROCE (Return on Capital Employed) in %	18,1	12,5	14,4	15,7	16,5
TAKKT Value Added in Mio. Euro	32,4	9,7	18,9	28,5	38,3
<b>Mitarbeiter (Vollzeitbasis) zum Jahresende</b>	<b>2.351</b>	<b>2.389</b>	<b>2.357</b>	<b>2.304</b>	<b>2.311</b>

\* Dividendenvorschlag für das Geschäftsjahr 2016.

# UNTERNEHMENSSTRUKTUR AB 1. JANUAR 2017



**BEG:** Business Equipment Group    **PSG:** Packaging Solutions Group  
**MEG:** Merchandising Equipment Group    **REG:** Restaurant Equipment Group    **DPG:** Displays Group    **OEG:** Office Equipment Group

# INHALT

## 2 ÜBER TAKKT

Digitale Transformation gestalten	2
Unser Leitbild und unsere Unternehmenswerte	12
Unsere Wertschöpfung im Markt	14
Unsere Geschäftsbereiche: Welche Produkte wir verkaufen	16

## 24 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

## 38 LAGEBERICHT

<b>GESCHÄFTSMODELL</b>	
Geschäftsfelder und Organisation	40
Unternehmensziele und -strategie	45
Steuerungssystem	48
Innovation und Entwicklung	50
Nachhaltigkeit und Mitarbeiter	55
<b>GESCHÄFTSJAHR</b>	
Rahmenbedingungen	61
Geschäftsverlauf	63
Umsatz- und Ertragslage	64
Finanzlage	71
Vermögenslage	74
Unternehmensperformance	76
Nachtragsbericht	79
<b>GESCHÄFTSAUSBLICK</b>	
Risiko- und Chancenbericht	80
Prognosebericht	91
<b>CORPORATE GOVERNANCE</b>	
Corporate Governance Bericht	95
Vergütungsbericht	99

## 104 KONZERNABSCHLUSS

Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	106
Konzerngesamtergebnisrechnung	107
Konzernbilanz	108
Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung	109
Konzernkapitalflussrechnung	110
Konzernanhang	111
Versicherung der gesetzlichen Vertreter	178
Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers	179
Glossar	180
Standorte	182
Finanzkalender	184

In Zeiten des raschen technologischen Wandels verändern sich sowohl das Kundenverhalten als auch die Arbeitswelten rasant. Hieraus ergeben sich neue Chancen. TAKKT möchte die Digitale Transformation im Unternehmen beschleunigen und hat hierzu eine Vision 2020 formuliert.

# UNSERE

# VISION 2020

## DER KUNDE IM ZENTRUM

Wir wollen unser **E-Commerce-Geschäft** bis 2020 **verdoppeln**. Dazu schaffen wir ein herausragendes Kundenerlebnis mittels Digitalisierung.

Wir wollen unsere **Organisation nachhaltig verändern**, indem wir der Digitalisierung unseres Geschäftsmodells Vorrang geben und die sich laufend verändernden Bedürfnisse unserer Kunden in den Mittelpunkt unseres Handelns stellen.

Wir werden bis 2020 bis zu **50 Mio. EUR** in unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und in neue Technologien **investieren**.

Mit der Umsetzung unserer Digitalen Agenda werden wir unser organisches **Umsatzwachstum** mittelfristig **erhöhen**.



# UNSERE DIGITALE AGENDA

## WARUM

Im Rahmen einer Selbsteinschätzung wurden in unseren sechs Sparten Stärken und Schwächen für die Digitale Transformation identifiziert. Die Erfahrungen in zentralen Kernkompetenzen unseres B2B-Direktmarketing-Geschäftsmodells sind unsere größten Stärken. Verbessern müssen wir uns beim Aufbau weiterer digitaler Kompetenzen und bei der bedingungslosen Fokussierung auf die sich laufend verändernden Kundenbedürfnisse.

## WAS

Wir bei TAKKT wollen die Digitale Transformation in sechs verschiedenen Handlungsfeldern umsetzen: Strategie und Innovation, Customer Decision Journey, Prozessautomatisierung, Organisation, Steuerung und Unternehmenskultur, Technologie sowie Daten und Analytik. Wir haben konkrete Maßnahmen festgelegt, um unsere digitale Kompetenz weiter auszubauen.

## WIE

Wir freuen uns auf die neuen Chancen durch die Digitale Transformation. Wir sind der festen Überzeugung, dass wir eine Unternehmenskultur schaffen werden, die die Digitale Transformation beschleunigt. Wir setzen auf neue Organisationsformen und Arbeitsweisen, fördern unsere Mitarbeiter, investieren in neue Talente und modernste Softwarelösungen. Wir wollen jederzeit auf gewonnenes Wissen im eigenen Unternehmen zurückgreifen können.



Hier können Sie mehr zu unseren Handlungsfeldern nachlesen.





STRATEGIE & INNOVATION



CUSTOMER DECISION JOURNEY



PROZESSAUTOMATISIERUNG



ORGANISATION, STEUERUNG & UNTERNEHMENSKULTUR



TECHNOLOGIE



DATEN & ANALYTIK



**HANDLUNGS-  
FELDER**

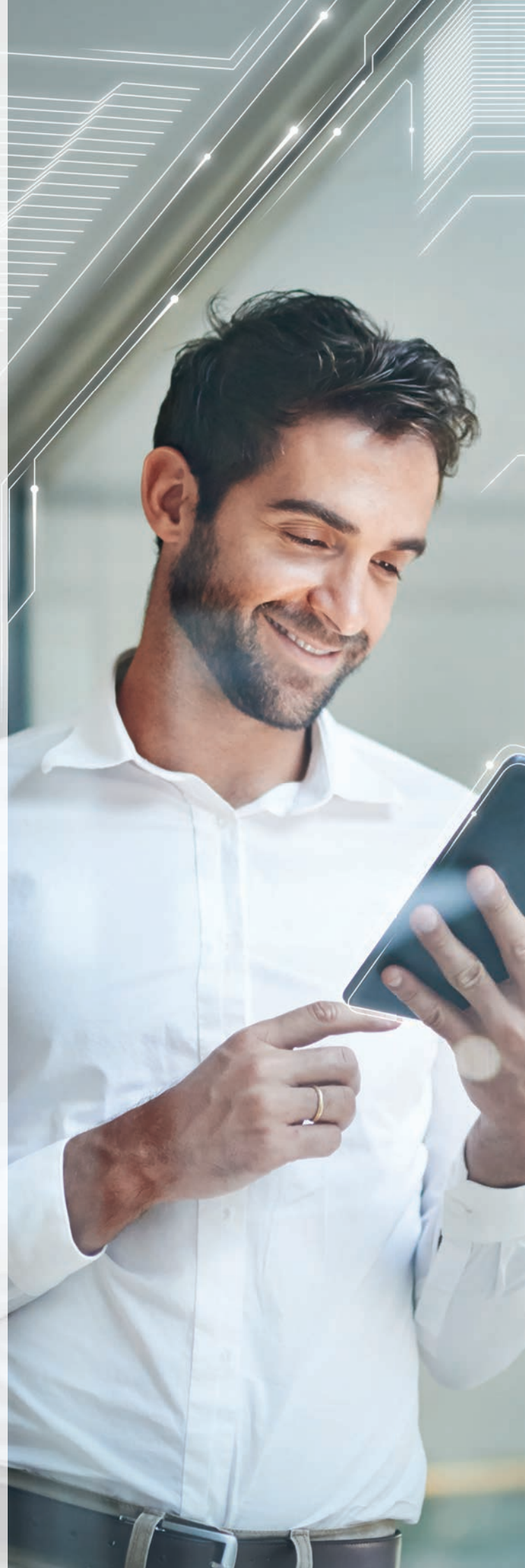
# DEN KUNDEN BEGEISTERN – MIT DIGITALEN LÖSUNGEN

- ▶ Gezieltere Kundenansprache mithilfe von **individualisierten E-Mail- und Online-Kampagnen** sowie **bedarfsgerechten Empfehlungen**.
- ▶ Steigerung des Online-Einkaufserlebnisses durch zusätzliche Kontaktaufnahmemöglichkeiten z.B. mit **Co-Browsing**.
- ▶ Schaffung neuer, wertschöpfender Angebote mithilfe von **interaktiven Konfiguratoren** sowie **Virtual/Augmented Reality**.



## BEISPIEL: PROJEKT KONRAD

KAISER+KRAFT entwickelt in Zusammenarbeit mit Schacht One ein Cockpit, worin alle prüfungspflichtigen Objekte erfasst und die gesetzlichen Prüfungen verwaltet werden können.





WIR WOLLEN UNSER  
E-COMMERCE-GESCHÄFT  
BIS 2020 VERDOPPELN.



# DIGITALE KOMPETENZEN AUFBAUEN

- ▶ Investitionen in **neue technologische Entwicklungen** und **moderne IT-Systeme** entlang der gesamten Wertschöpfungskette.
- ▶ Einstellung von bis zu **100 neuen Mitarbeitern** vor allem für Webshop-Entwicklung, Online-Marketing und Datenanalyse.
- ▶ **Förderung junger Talente** und Weiterbildung von Mitarbeitern.



## BEISPIEL: TRAINEEPROGRAMM DIGITAL ENTREPRENEURSHIP

Mit dem internationalen Traineeprogramm wollen wir Talente frühzeitig gewinnen und ausbilden. Besuche bei Digitalunternehmen sowie Kurse an renommierten Universitäten vermitteln das nötige Handwerkszeug.



WIR WERDEN BIS ZU 50 MIO. EUR  
IN MITARBEITER UND NEUE  
TECHNOLOGIEN INVESTIEREN.





# MIT INNOVATIVEN ARBEITSWEISEN ZIELE ERREICHEN

- ▶ Schaffung  **kreativer** und  **attraktiver** Arbeitsumgebungen.
- ▶ Ausbau agiler und flexibler  **Organisationsstrukturen**.
- ▶ Neue Formen der Zusammenarbeit durch  **stärkere Vernetzung** innerhalb des Unternehmens und Schaffung einer Kultur des „ **test and learn**“.



## BEISPIEL: **NEUE ARBEITSWELTEN BEI NBF**

Realisierung eines zukunftsorientierten Bürokonzeptes, das die Arbeitsprozesse in der digitalen Welt und die Unternehmenskultur durch Steigerung der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit optimal unterstützt.

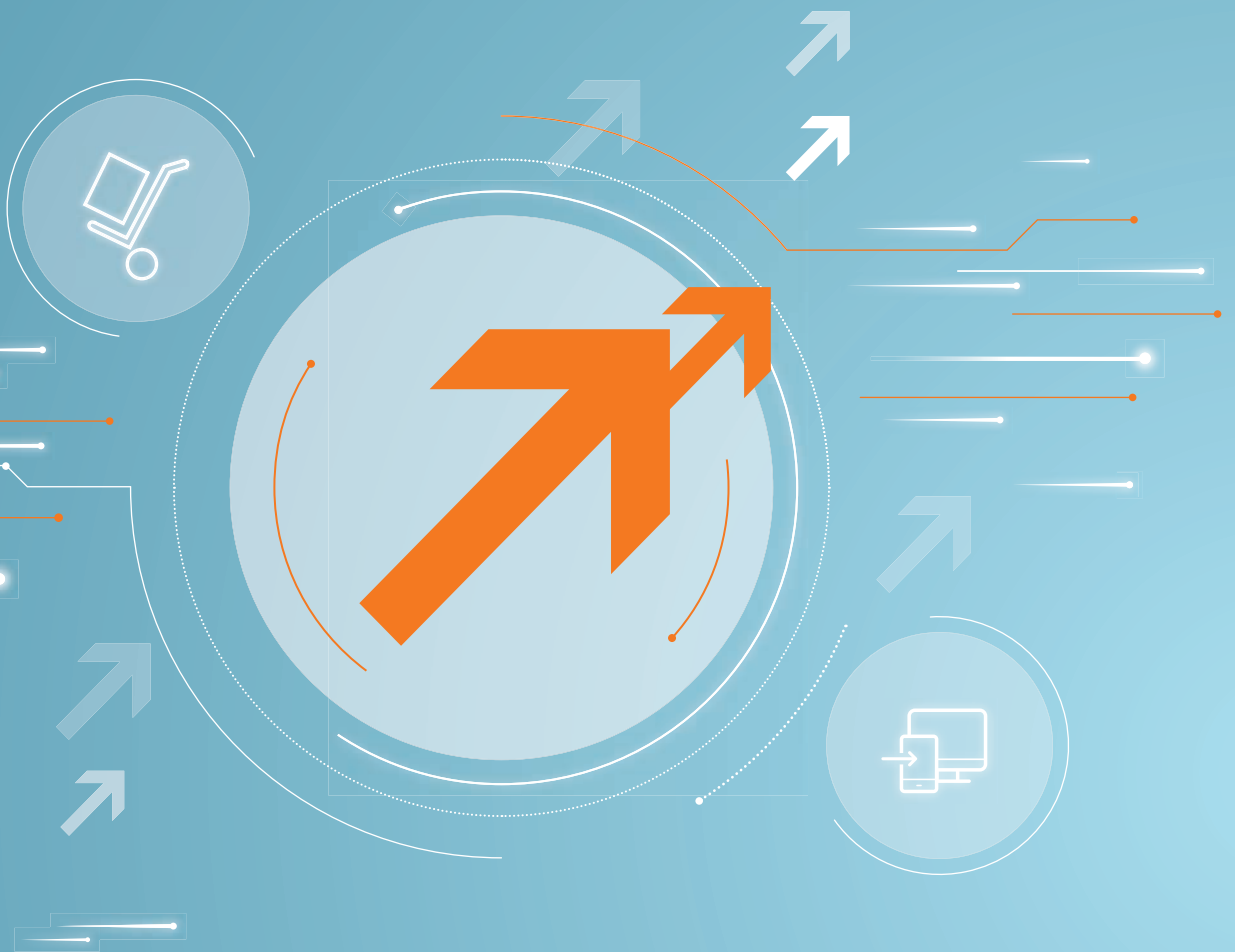






WIR WOLLEN UNSERE  
ORGANISATION NACHHALTIG  
VERÄNDERN.

# UNSER LEITBILD



Wir sind ein weltweit tätiges Portfolio von B2B-Spezialverandhändlern 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.

Der 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.

Unser 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.

## 04 KONTINUITÄT SICHERSTELLEN

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

## 02 MIT SYSTEM HANDELN

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

## 05 VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN

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

## 03 PARTNERSCHAFT PRAKTIZIEREN

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

## 06 VERTRAUEN LEBEN

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

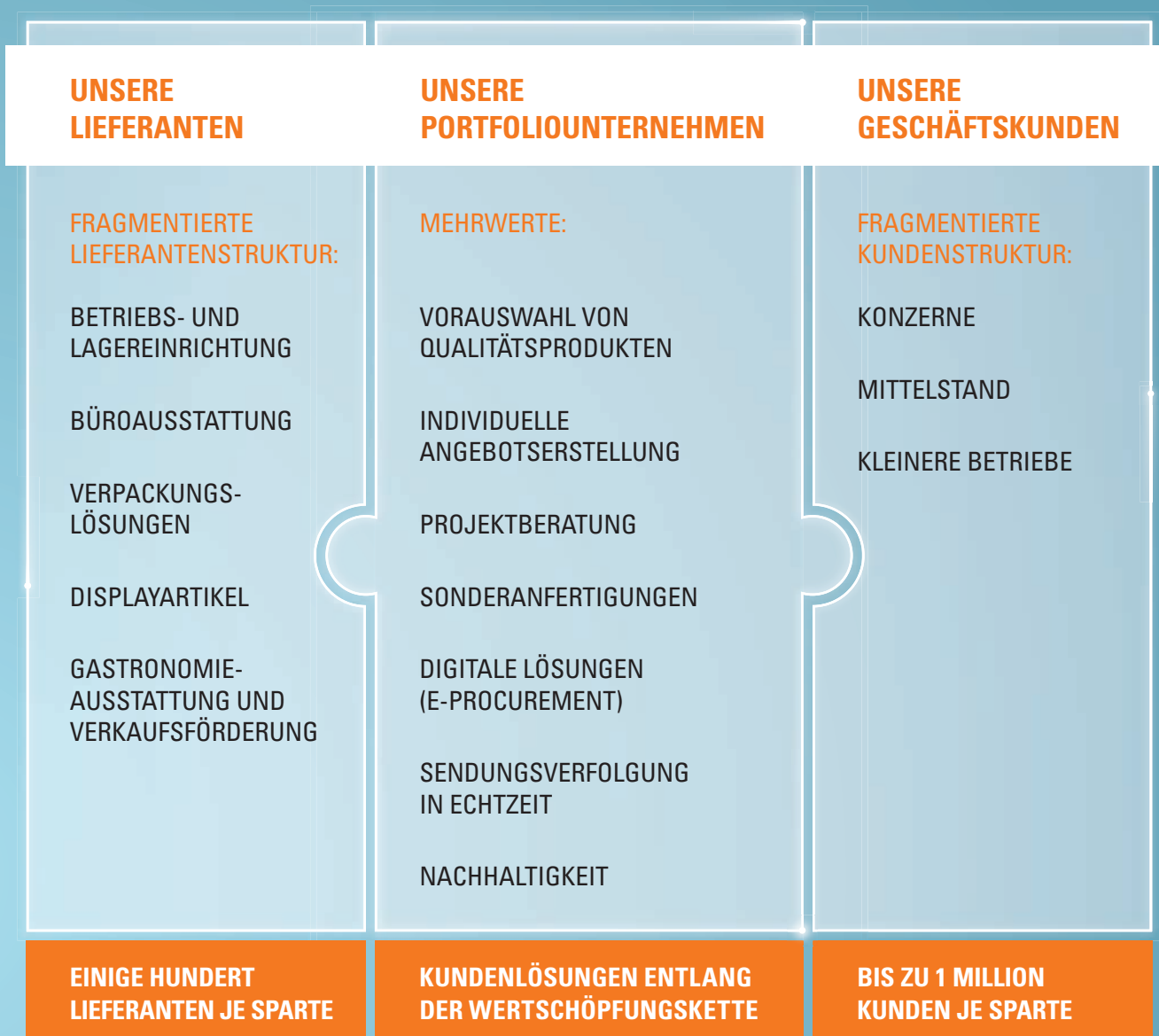
# UNSERE WERTSCHÖPFUNG IM MARKT



## 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 wachstums-

orientierten 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.

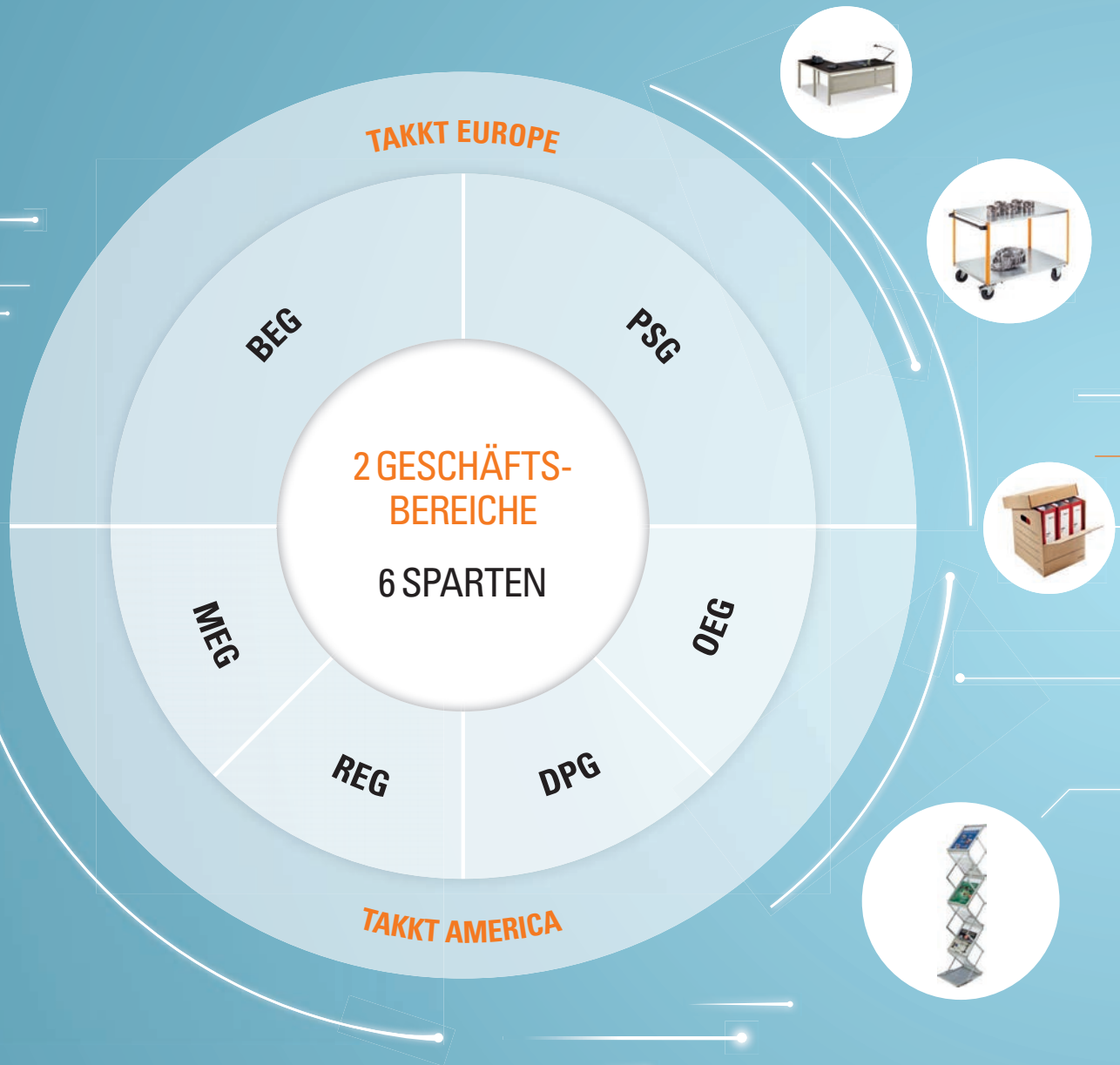
Unsere Kunden legen Wert auf qualitativ hochwertige Produkte, einfache und schnelle Bestellvorgänge sowie einen außergewöhnlichen Service. Genau hier liegt die Stärke der TAKKT-Gesellschaften, die über den reinen Versandhandel hinaus dem Kunden eine Reihe von Mehrwerten bieten: Als Produktexperten treffen 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.

# UNSERE GESCHÄFTSBEREICHE

## WELCHE PRODUKTE WIR VERKAUFEN



Der TAKKT-Konzern besteht aus zwei Geschäftsbereichen mit seit 2017 insgesamt sechs Sparten. Der Geschäftsbereich TAKKT EUROPE gliedert sich dabei in die Sparten BEG (Exemplarische Produkte sind etwa Palettenhubwagen, Universal-schränke oder Drehstühle, aber auch Umweltschränke oder

Gefahrstoffbehälter) und PSG (Faltkartons, Verpackungspolster, Versandpaletten oder Stretchfolie). Der zweite Geschäftsbereich TAKKT AMERICA wurde zum 1. Januar 2017 neu organisiert. Die bisherige SPG wurde in drei Sparten aufgeteilt: die MEG (Produkte für die Buffetausstattung wie Anrichtplatten, Brotkörbe



ÜBER  
500.000  
PRODUKTE

und Tischschmuck, aber auch Geschirr und Besteck), die REG (Küchenherde und Gefrierschränke) und die DPG (Werbepanor, Displaystände, mobile Messestände und Aufsteller).

Die sechs Sparten mit ihren verschiedenen Vertriebsmarken sind dezentral organisiert, damit sie nah am Markt und nah am Kunden bleiben. Hier verfolgt TAKKT eine Mehr-Marken-Strategie, die Multi-Channel- und Web-focused-Marken umfasst und an den Bedürfnissen der unterschiedlichen Kundengruppen ausgerichtet ist.

# BEG – BUSINESS EQUIPMENT GROUP

## SPARTE

**DER SPEZIALIST FÜR  
BETRIEBS-, LAGER- UND  
BÜROAUSSTATTUNG**

## MARKEN

**KAISER+KRAFT**

***KWESTO***

**gaerner**

**cërteo.com**

**Gerdmans**

**BiGDUG**

## FAKTEN

**1.100 MITARBEITER  
100.000 PRODUKTE  
1,4 MIO. KUNDEN**

## VERTRIEBSLÄNDER

**24 EUROPÄISCHE LÄNDER**

## 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

für die Vertriebsmarken KAISER+KRAFT, gaerner, Gerdmans, 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.

# PSG – PACKAGING SOLUTIONS GROUP

## SPARTE

**DER SPEZIALIST FÜR  
VERPACKUNGSLÖSUNGEN**

## MARKEN

**ratioform**



## FAKTEN

**350 MITARBEITER  
7.000 PRODUKTE  
150.000 KUNDEN**

## VERTRIEBSLÄNDER

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

## 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 sechs 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.

# MEG – MERCHANDISING EQUIPMENT GROUP

## SPARTE

**DER SPEZIALIST FÜR  
GASTRONOMIEAUSSTATTUNG  
UND VERKAUFSFÖRDERUNG**

## MARKEN

**HUBERT®**

**RETAIL RESOURCE** WHERE STORES SHOP

## FAKTEN

**350 MITARBEITER  
71.000 PRODUKTE  
245.000 KUNDEN**

## VERTRIEBSLÄNDER

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

## PRODUKTBEISPIELE



Die Merchandising Equipment Group (MEG) innerhalb des Geschäftsbereichs TAKKT AMERICA ging Anfang 2017 aus der Specialties Group (SPG) hervor. Die MEG besteht hauptsächlich aus der Vertriebsmarke Hubert, die in Nordamerika Artikel zur Verkaufsförderung sowie Bedarfsartikel und Ausrüstungsgegenstände für den Gastronomiebereich anbietet. Zu den Kunden

gehören in erster Linie Betreiber von Großkantinen und Gastronomiebetriebe, für die Hubert auch Komplettlösungen bereithält. In Europa vertreibt die Sparte unter der Marke Hubert seit 2010 professionelle Gastronomieausstattung. Retail Resource wurde 2010 von Hubert gegründet und vertreibt Artikel zur Verkaufsförderung für Einzelhändler außerhalb des Food-Bereichs.

TAKKT AMERICA

# REG – RESTAURANT EQUIPMENT GROUP

## SPARTE

**DER SPEZIALIST FÜR  
RESTAURANTAUSSTATTUNG**

## MARKE

**Central**  
RESTAURANT PRODUCTS

## FAKTEN

**130 MITARBEITER  
340.000 PRODUKTE  
100.000 KUNDEN**

## VERTRIEBSLAND

**USA**

## PRODUKTBEISPIELE



Die Restaurant Equipment Group (REG) besteht aus der Vertriebsmarke Central, die Restaurantbetreibern Produkte über einen aktiven Telefonvertrieb, den Webshop und einen Katalog anbietet. Das Sortiment umfasst sämtliche Ausrüstungsartikel, die für den Betrieb kleiner bis mittelgroßer Restaurants benötigt werden. Das Marketing bei Central fokussiert sich auf

den Aufbau einer persönlichen Beziehung zwischen Kunde und Kundenbetreuer durch ein starkes Telesales-Team. Central gehört seit 2009 zum TAKKT-Konzern und wird seit Anfang 2017 unter der Bezeichnung REG als eigenständige Sparte geführt. Bis dahin waren die Aktivitäten von Central Teil der Specialties Group (SPG).

TAKKT AMERICA

# DPG – DISPLAYS GROUP

## SPARTE

**DER SPEZIALIST FÜR  
VERKAUFSDISPLAYS**

## MARKEN

DISPLAYS2GO

POST  
**UP**  
STAND

## FAKTEN

**320 MITARBEITER**  
**12.000 PRODUKTE**  
**410.000 KUNDEN**

## VERTRIEBSLAND

**USA**

## PRODUKTBEISPIELE



Die Displays Group (DPG) innerhalb des Geschäftsbereichs TAKKT AMERICA ging Anfang 2017 aus der Specialties Group (SPG) hervor und umfasst die Web-focused-Marken Displays2Go und Post-Up Stand. Displays2Go gehört seit 2012 zu TAKKT und ist in den USA Marktführer im Distanzhandel mit Displayprodukten wie Bannern, Displayständen und Aufstellern. Mit

Post-Up Stand konnte 2015 ein Spezialist für kundenindividuell bedruckte Displays, Werbebanner und Messestände erworben werden. Beide Unternehmen setzen beim Vertrieb stark auf den Webshop und bieten den Kunden über ihre Plattformen einen umfassenden Service.



TAKKT AMERICA

# OEG – OFFICE EQUIPMENT GROUP

## SPARTE

**DER SPEZIALIST FÜR  
BÜROAUSSTATTUNG**

## MARKEN



officefurniture.com®



## FAKTEN

**190 MITARBEITER  
27.000 PRODUKTE  
650.000 KUNDEN**

## VERTRIEBSLAND

**USA**

## 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.

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.



# 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,*

wir blicken auf ein erfolgreiches Jahr für TAKKT zurück: Der Konzernumsatz ist im Geschäftsjahr 2016 um 5,8 Prozent auf 1.125,0 Millionen Euro gestiegen. Organisch, d.h. bereinigt um Währungs- und Portfolioeffekte, betrug das Wachstum 5,2 Prozent – damit bestätigt sich unsere Prognose aus dem letzten Jahr. Diese konnten wir auch in Bezug auf das Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) halten. Das Ergebnis stieg auf 171,3 Millionen Euro, die EBITDA-Marge lag mit 15,2 Prozent auch aufgrund von positiven Einmaleffekten leicht oberhalb unseres Zielkorridors von 12 bis 15 Prozent. Insbesondere in der ersten Jahreshälfte haben wir in beiden Geschäftsbereichen starkes Wachstum verzeichnen können, wobei die amerikanischen Aktivitäten erwartungsgemäß noch stärker zulegen als die europäischen. Im zweiten Halbjahr verlangsamte sich das Wachstumstempo vor dem Hintergrund einer gestiegenen wirtschaftlichen Unsicherheit. Auf Jahressicht sind wir mit den Kennzahlen zufrieden, denn TAKKT hat auch in diesem Geschäftsjahr seinen profitablen Wachstumspfad fortgesetzt.

Zum guten organischen Wachstum im letzten Geschäftsjahr haben auch die Ergebnisse unserer konzernweiten Wachstums- und Modernisierungsinitiative DYNAMIC beigetragen. Wir haben DYNAMIC 2013 gestartet und setzten damit auf eine Weiterentwicklung des Geschäftsmodells vom klassischen Versandhandel zum Multi-Channel-PLUS-Unternehmen. Im Zuge dieser Initiative wurden in allen Sparten der TAKKT-Gruppe große Fortschritte in den Bereichen Einkauf, Marketing, Vertrieb und IT erzielt. Von den ursprünglich 40 Projekten ist ein Großteil mittlerweile beendet worden. Einzelne Projekte werden noch fortgeführt, teilweise weil bereits von Anfang an eine längere Laufzeit eingeplant war, teilweise auch, weil wir doch etwas mehr Zeit benötigen, um alle unsere gesetzten Ziele zu erreichen. Insgesamt ziehen wir eine positive Bilanz aus DYNAMIC. Wir sehen durch die Initiative nicht nur positive Impulse bei den Wert- und Wachstumstreibern wie der Neukundengewinnung oder Kaufhäufigkeit, sondern haben auch als Organisation dazugelernt, wie wir wesentliche Veränderungsprozesse steuern und fördern können und wie wir Herausforderungen und Widerständen erfolgreich begegnen.

---

Mit Blick nach vorne ist Digitalisierung für uns das entscheidende strategische Thema, weshalb wir die Weichen für eine erfolgreiche Digitale Transformation stellen. In Zeiten des raschen technologischen Wandels begreifen wir die stetige Veränderung der Kundenbedürfnisse und den Wandel der Arbeitswelten als Herausforderung, gleichzeitig aber ebenso als Chance. Digitale Technologien und neue Methoden bieten für TAKKT neue Möglichkeiten entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Wir sehen das Potenzial, uns zukünftig noch stärker vom Wettbewerb zu differenzieren, indem wir unsere Kunden mit innovativen Lösungen begeistern. Nun wollen wir im nächsten Schritt die Digitale Transformation beschleunigen. Im Jahr 2016 haben wir eine Digitale Agenda erarbeitet und unsere Vision 2020 formuliert. Diese Vision umfasst vier Ziele: (1) Unser E-Commerce-Geschäft wollen wir bis 2020 verdoppeln. (2) Wir wollen unsere Organisation nachhaltig verändern, in dem wir der Digitalisierung Vorrang geben und die sich kontinuierlich verändernden Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt stellen. (3) Wir wollen bis 2020 bis zu 50 Millionen Euro in bestehende und neue Mitarbeiter sowie in neue Technologien investieren und (4) mittelfristig unser organisches Umsatzwachstum erhöhen. Um die Digitale Transformation durchzuführen, haben wir sechs Handlungsfelder definiert und innerhalb dieser Handlungsfelder konkrete Maßnahmen in den sechs Sparten der TAKKT-Gruppe eingeleitet.

Unser Anspruch, einen Kulturwandel voranzutreiben, wird z.B. konkret sichtbar anhand der Neugestaltung der Räumlichkeiten bei National Business Furniture in den USA. Das vollständig renovierte Gebäude des Hauptsitzes in Milwaukee wurde an die Anforderungen einer modernen Arbeitswelt angepasst. Über ein teamorientiertes Arbeiten wollen wir das Mitarbeiterengagement stärken. Die Einführung neuer Arbeitsmethoden soll zudem zu einer Verbesserung der Produktivität beitragen. Auch in der Stuttgarter Zentrale befindet sich derzeit ein neues Raumkonzept in Planung, das an unserer Unternehmensstrategie und Vision für 2020 ausgerichtet ist. Die Schaffung neuer Arbeitswelten am Standort Stuttgart soll im Laufe dieses Jahres schrittweise umgesetzt werden.

Über die TAKKT-Beteiligungsgesellschaft, die wir zu Beginn 2016 gegründet haben, ergänzen wir unsere Akquisitionsstrategie um „Smart Investments“ in junge, wachstumsstarke Unternehmen, deren Fokus auf B2B-Spezialversandhandel oder Dienstleistungen entlang der Wertschöpfungskette der TAKKT-Gesellschaften liegt. 2016 haben wir Minderheitsbeteiligungen an den Start-ups printmate aus Berlin sowie adnemics aus München erworben. So erhalten wir Zugang zu innovativen Geschäftsmodellen und kundenorientierten Lösungen bei Verpackungen (printmate) sowie in der Kundenansprache (adnemics).

In Sachen Nachhaltigkeit haben wir angekündigt, bis Ende 2016 Vorbild unserer Branche zu werden. Dieses Ziel haben wir erreicht. Insbesondere in den Bereichen Einkauf, Marketing und Logistik sind wir hier führend. Nachhaltigkeit bleibt auch in Zukunft ein strategisch elementares Thema für das Geschäft von TAKKT. Wir haben auch für die nächsten Jahre ambitionierte Pläne. So wollen wir beispielsweise bis 2020 im Einkauf den Umsatz mit nachhaltigen Produkten von derzeit knapp zehn auf 12 bis 15 Prozent steigern. Alle unsere hierzu neu ausgegebenen Ziele können Sie im gleichzeitig zu diesem Geschäftsbericht veröffentlichten Zwischenbericht Nachhaltigkeit sowie unter [www.takkt.de/nachhaltigkeit](http://www.takkt.de/nachhaltigkeit) nachlesen.

Ende 2016 haben wir eine organisatorische Anpassung unserer Sparten beschlossen. Seit Januar 2017 ist der Geschäftsbereich TAKKT AMERICA neu aufgestellt. Die bisherige Konzernsparte Specialties Group wurde neu gegliedert und besteht nun aus drei eigenständigen Sparten. Wir sehen in dieser Maßnahme eine wichtige Weichenstellung für eine weitere Expansion in diesem Geschäftsbereich.

Mit Blick auf das Jahr 2017 erwarten wir eine Fortsetzung unseres organischen Umsatzwachstums und trotz einiger Investitionen in die Umsetzung der Digitalen Agenda eine weiterhin gute Profitabilität.

---

Mein besonderer Dank gilt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Ohne das tägliche Engagement jedes Einzelnen bei TAKKT wäre unser langjähriger Erfolg nicht möglich – hierfür möchte ich mich im Namen des gesamten Vorstands herzlich bei unseren Mitarbeitern bedanken. Ich danke auch unseren Kunden, unseren Geschäftspartnern und unseren Aktionären für ihre andauernde Bereitschaft, uns in diesen spannenden Zeiten so vertrauensvoll zu begleiten.

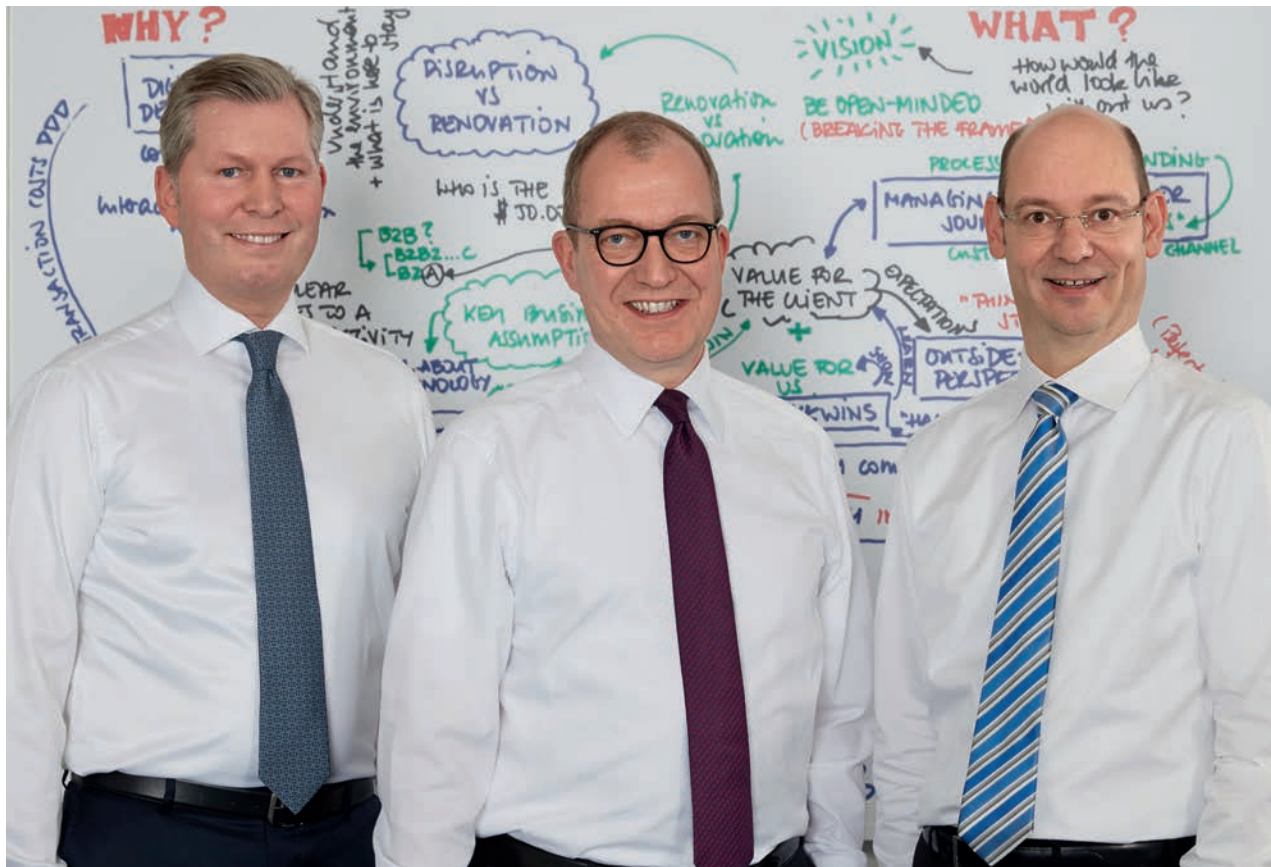
Stuttgart, im März 2017

A handwritten signature in black ink, reading "Felix Zimmermann". The signature is written in a cursive style with a large initial "F".

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



# MITGLIEDER DES VORSTANDS



**Dirk Lessing**  
Vorstand

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

**Dr. Claude Tomaszewski**  
Vorstand, CFO

# TAKKT-AKTIE UND INVESTOR RELATIONS

TAKKT legt großen Wert auf eine schnelle, verlässliche und transparente Kommunikation mit den Kapitalmarktteilnehmern und informiert alle Aktionäre kontinuierlich über aktuelle Entwicklungen. Die TAKKT-Aktie startete mit deutlichen Gewinnen in das Börsenjahr 2016 und zeigte nach volatiltem Kursverlauf zum Jahresende eine gute Outperformance gegenüber dem SDAX.

## TAKKT-AKTIE ERSTMALS ÜBER 20 EURO

Politische Meldungen bestimmten die Entwicklung der Aktienmärkte 2016. Anfang des Jahres drückten Befürchtungen um einen Konjunkturerinbruch in China die Stimmung, zur Jahresmitte überraschte der Brexit-Entscheidung viele Marktteilnehmer und die zweite Jahreshälfte war durch die US-Präsidentenwahl im November geprägt. DAX und SDAX schlossen Ende Dezember um 6,9 Prozent bzw. 4,6 Prozent höher als noch ein Jahr zuvor. Beide Indizes erreichten 2016 neue Höchststände. Die TAKKT-Aktie konnte 2016 noch deutlich stärker zulegen als die beiden Indizes und verzeichnete im Jahresverlauf einen Kursanstieg um 16,6 Prozent. Inklusive der ausgeschütteten Dividende lag die Rendite der Aktie bei 19,3 Prozent. Zum Ende des Jahres war TAKKT im SDAX mit einem Anteil von 2,31 Prozent enthalten.

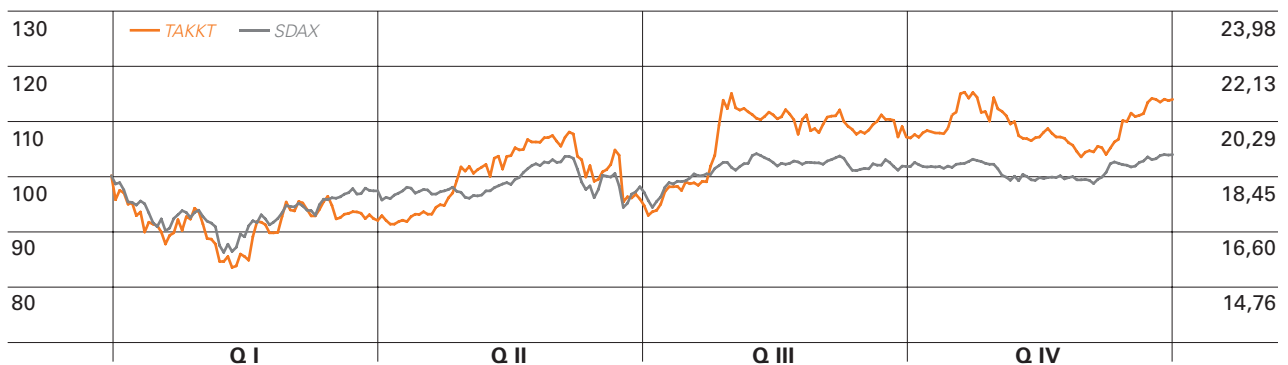
Die Aktie startete mit einem Kurs von 17,48 Euro ins Berichtsjahr und erreichte nach einem volatiltem Kursverlauf Mitte Oktober das Jahreshoch von 21,80 Euro. Bis zum Jahresende tendierte die TAKKT-Aktie seitwärts und schloss bei 21,51 Euro. Alle Angaben beziehen sich auf Tagesschlusskurse auf Xetra. Die Marktkapitalisierung der TAKKT AG belief sich dabei am Ende des Jahres auf 1.411,3 (1.210,5) Millionen Euro.

Das Handelsvolumen in der TAKKT-Aktie entwickelte sich 2016 stabil. Auf dem wichtigsten Handelsplatz Xetra wurden borsentäglich durchschnittlich 27,2 (28,1) Tausend Stück TAKKT-Aktien gehandelt. In einer Rangliste der Deutschen Börse, die alle 100 im MDAX und SDAX gelisteten Unternehmen umfasst, bedeutet dies zum Jahresende eine Verbesserung bei der Marktkapitalisierung auf Basis des Streubesitzes von Platz 65 auf Platz 63 und einen leichten Rückgang beim Börsenumsatz von Platz 98 auf Platz 99. Die im Jahr 2016 in Handelssysteme eingetragenen Blocktrades lassen darauf schließen, dass TAKKT-Aktien auf außerbörslichen Plattformen in leicht größerem Umfang gehandelt werden als auf Xetra.

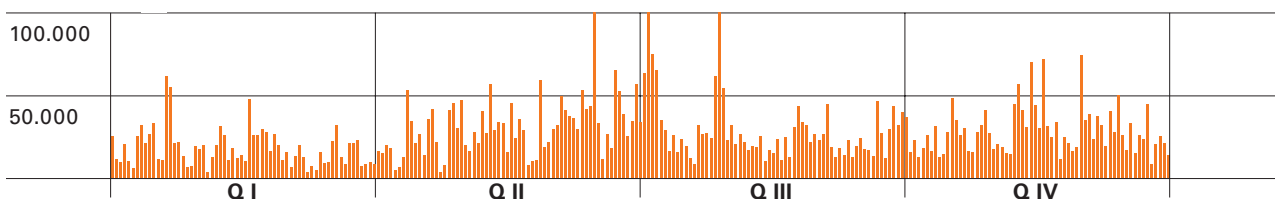
## Kursentwicklung der TAKKT-Aktie (52-Wochen-Vergleich, SDAX als Vergleichsindex)

indiziert in Prozent

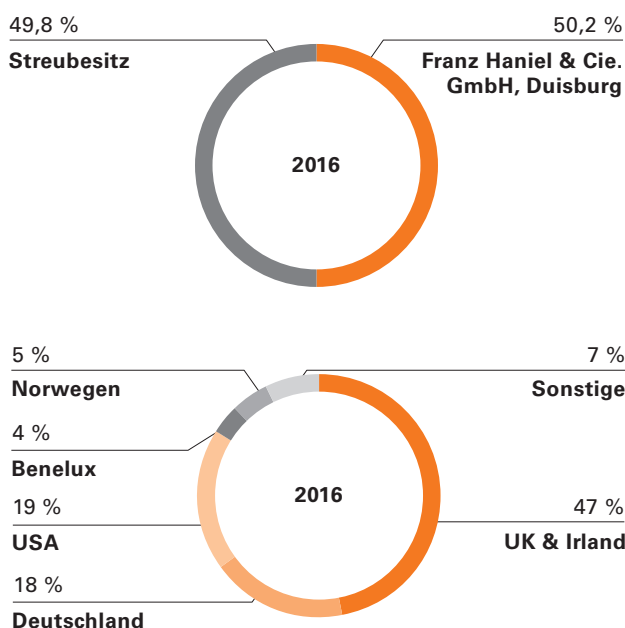
TAKKT-Kurs in Euro



## Handelsvolumen der TAKKT-Aktie (Tagesvolumen Xetra in Anzahl Stück im Jahr 2016\*)



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

**Aktionärsstruktur und regionale Verteilung des Streubesitzes institutioneller Investoren per 31. Dezember 2016\***

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

**Stammdaten der TAKKT-Aktie**

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

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

	Einheit	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Handelsdaten</b>						
Schlusskurs* Jahresende	Euro	10,50	13,49	13,61	18,45	21,51
Höchstkurs*	Euro	11,88	15,52	16,40	18,45	21,80
Tiefstkurs*	Euro	8,50	9,71	11,34	13,97	14,76
Börsenwert Jahresende	Millionen Euro	688,9	885,1	893,0	1.210,5	1.411,3
Durchschnittlicher Tagesumsatz*	Tausend Stück	32,6	49,8	30,6	28,1	27,2
Ausgegebene Aktien Jahresende	Millionen Stück	65,6	65,6	65,6	65,6	65,6
<b>Dividende</b>						
Dividende je Aktie in Euro**	Euro	0,32	0,32	0,32	0,50	0,55
Ausschüttungsquote	Prozent	31,3	40,0	32,0	40,5	39,5
Dividendenrendite***	Prozent	3,8	3,0	2,4	3,7	3,0
<b>Bewertungskennzahlen</b>						
Ergebnis je Aktie (EPS)	Euro	1,02	0,80	1,00	1,24	1,39
TAKKT-Cashflow je Aktie	Euro	1,41	1,27	1,50	1,74	1,91

\* Xetra-Handel.

\*\* Dividendenvorschlag für das Geschäftsjahr 2016.

\*\*\* 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 zur Unternehmensstrategie und Corporate Governance. Zudem finden anlässlich der Veröffentlichung von Quartalszahlen oder zu wichtigen Unternehmensereignissen, wie z.B. Akquisitionen, Telefonkonferenzen statt, die für alle Interessierten frei zugänglich sind. Dabei kann jeder Teilnehmer seine Fragen direkt an den Vorstand richten.

### SCHNELLIGKEIT UND TRANSPARENZ DER BERICHTERSTATTUNG

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

### INTENSIVER DIALOG MIT INVESTOREN UND ANALYSTEN

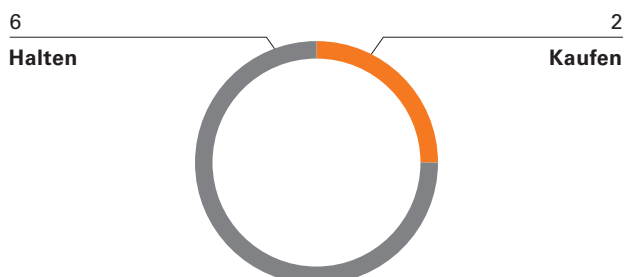
TAKKT sucht den regelmäßigen und transparenten Dialog mit institutionellen und privaten Anlegern, Finanzanalysten, potenziellen Investoren und der Finanzpresse:

- Im März präsentiert TAKKT bei einer Analystenkonferenz in Frankfurt den Konzernabschluss.
- Der Vorstand nimmt regelmäßig an Kapitalmarktkonferenzen wie dem Deutschen Eigenkapitalforum in Frankfurt teil, das die Deutsche Börse jährlich im November ausrichtet. Im Geschäftsjahr 2016 nahm TAKKT außerdem an den Kapitalmarktkonferenzen von Kepler Cheuvreux und Unicredit in Frankfurt, von Berenberg in Tarrytown, New York, sowie an der Münchner Kapitalmarktkonferenz von Berenberg und Goldman Sachs teil.
- Zusätzlich führte das Unternehmen wieder zahlreiche Investorengespräche im Rahmen von Roadshows in London, Paris, Zürich, Edinburgh, Frankfurt am Main, Dublin und Warschau.
- 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. Zum 21. Februar 2017 empfehlen sechs Analysten, die Aktie zu halten. Zwei Analysten raten zum Kauf der Aktie.

Institut	Analyst / in
Berenberg Bank	Gerhard Orgonas
Deutsche Bank	Adrian Rott
DZ Bank	Thomas Maul
Hauck & Aufhäuser	Christian Salis
Kepler Cheuvreux	Craig Abbott
Landesbank Baden-Württemberg	Thomas Hofmann
M.M. Warburg	Thilo Kleibauer
Montega	Timo Buss





### HAUPTVERSAMMLUNG IN LUDWIGSBURG

Am 10. Mai 2016 fand in Ludwigsburg die 17. ordentliche Hauptversammlung der TAKKT AG statt, die von rund 300 Aktionären und Gästen besucht wurde. Die Hauptversammlung stimmte einer erhöhten Dividende von 50 Cent je Aktie bei einer Gesamtausüttung von 32,8 Millionen Euro zu. Zugleich erhöhte sich die Ausschüttungsquote bezogen auf das Periodenergebnis von 32 auf 40 Prozent. Damit folgte die Hauptversammlung dem Dividendenvorschlag von TAKKT-Vorstand und -Aufsichtsrat, dem die Anfang 2016 geänderte Dividendenpolitik zugrunde liegt. Diese hat zum Ziel, die Aktionäre durch eine Verstetigung des Dividendenstroms noch stärker am Unternehmenserfolg zu beteiligen. Den übrigen Punkten der Tagesordnung stimmte die Hauptversammlung ebenfalls mit großer Mehrheit zu, darunter der Entlastung von Vorstand und Aufsichtsrat sowie einer Anpassung der Satzung im Hinblick auf den Gegenstand des Unternehmens. Der Vorstand berichtete zudem ausführlich über das Geschäftsjahr 2015, in dem erstmals in der Unternehmensgeschichte die Umsatzmarke von einer Milliarde Euro überschritten wurde.

### FINANZKALENDER 2017

Der Finanzkalender für das Börsenjahr 2017 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,*

2016 hat TAKKT mit seiner Portfoliostrategie den profitablen Wachstumspfad fortgesetzt. Nach einem sehr erfreulichen ersten Halbjahr schwächte sich das organische Wachstum in der zweiten Jahreshälfte jedoch etwas ab. Dabei war 2016 in Nordamerika wieder eine stärkere Geschäftsentwicklung zu beobachten als in Europa, wo TAKKT erneut ein solides Wachstum erzielte. Die konzernweite strategische Initiative DYNAMIC, mit der sich TAKKT vom klassischen Versandhändler zum Multi-Channel-PLUS-Unternehmen weiterentwickelt hat, konnte im abgelaufenen Geschäftsjahr weitgehend abgeschlossen werden. Darüber hinaus wurden mit der Erarbeitung einer Digitalen Agenda und der Formulierung einer Vision 2020 im Konzern die Weichen für eine erfolgreiche Digitale Transformation gestellt. Im Rahmen dieser Agenda wurden Ziele definiert und konkrete Maßnahmen angestoßen. Der Aufsichtsrat hat das Unternehmen und den Vorstand bei diesen strategischen Themen wie gewohnt eng begleitet und unterstützt.

## **GESCHÄFTSVERLAUF UND ARBEIT DES AUFSICHTSRATS**

Der Aufsichtsrat tagte im Geschäftsjahr 2016 fünfmal. Dabei handelte es sich um vier reguläre Sitzungen und eine Strategieklausur. Gegenstand der Sitzungen waren v.a. der aktuelle Geschäftsverlauf und die strategische Entwicklung des Konzerns mit den entsprechenden Projekten. Darüber hinaus befasste sich der Aufsichtsrat mit der Gründung der TAKKT Beteiligungsgesellschaft mbH (TBG), der Möglichkeit weiterer Unternehmenserwerbe sowie der Akquisitionsstrategie. Darüber hinaus wurde die Bedeutung der Digitalisierung für das Geschäftsmodell des Konzerns intensiv diskutiert. 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, Compliance sowie gesetzliche Neuregelungen wie z.B. die Marktmissbrauchsverordnung und das Abschlussprüfungsreformgesetz (AReG). Des Weiteren beschäftigte sich der Aufsichtsrat mit der Absicherung der Versorgungszusagen des Vorstands über eine CTA-Lösung („Contractual Trust Arrangement“, Treuhandlösung für die be-

---

triebliche Altersversorgung), der individualisierten Offenlegung der Vorstandsvergütung ab dem Geschäftsjahr 2016 und den Zielgrößen bezüglich des Frauenanteils in Vorstand und Aufsichtsrat.

Der Personalausschuss tagte im Berichtsjahr viermal. Themen waren dabei die Vertragsverlängerung von Dirk Lessing als Mitglied des Vorstands, die Ausgestaltung der Vorstandsvergütung im Rahmen des bestehenden Vergütungssystems, die Angemessenheit des erreichten Frauenanteils für Aufsichtsrat und Vorstand sowie die Themen Digitale Kompetenz und Rekrutierung. Entsprechende Empfehlungen wurden dem Aufsichtsrat zur Erörterung und Beschlussfassung vorgelegt.

#### 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, fasste der Aufsichtsrat stets zeitnah Beschlüsse.

#### 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 2016 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 Dezembersitzung des Aufsichtsrats wurde die Erreichung und Einhaltung der Zielgrößen für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in Aufsichtsrat und Vorstand überprüft.

#### HÖHERE AUSSCHÜTTUNGSQUOTE

Im Geschäftsjahr 2016 beschlossen Vorstand und Aufsichtsrat eine Anpassung der Dividendenpolitik, wonach zukünftig zwischen 35 und 45 Prozent des Periodenergebnisses ausgeschüttet werden sollen. Dementsprechend beschloss die Hauptversammlung im Mai 2016 eine auf 0,50 Euro erhöhte Dividende je Aktie für das Geschäftsjahr 2015. Die Aktionäre profitierten damit noch stärker als bislang unmittelbar von der guten Ertragslage und dem hohen Cashflow. Vorstand und Aufsichtsrat werden der Hauptversammlung im Mai 2017 vorschlagen, für das Geschäftsjahr 2016 eine Dividende von 0,55 Euro je Aktie zu zahlen. Dies entspräche einer Ausschüttungsquote von 39,5 Prozent.

#### GENEHMIGUNG DES KONZERN- UND JAHRESABSCHLUSSES

Die Hauptversammlung beauftragte die vom Aufsichtsrat vorgeschlagene Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ebner Stolz GmbH & Co. KG, Stuttgart, mit der Abschlussprüfung für das Geschäftsjahr 2016. Der Abschlussprüfer gab gegenüber dem Aufsichtsrat eine Unabhängigkeitserklärung ab. Der Aufsichtsrat prüfte die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers gemäß § 107 Abs. 3 Satz 3 Aktiengesetz (AktG) und Ziffer 7.2.1 des DCGK.

Prüfungsschwerpunkte des Aufsichtsrats für den Konzernabschluss 2016 waren die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, Anhangangaben zu Finanzinstrumenten sowie die Bilanzierung von ERP-Systemen, Webshops und sonstigen wesentlichen Softwareprojekten. Mit Blick auf den Konzern legten die Abschlussprüfer ihren Schwerpunkt auf die Berichterstattung der Wirtschaftsprüfer der Auslands-

beteiligungen, die Goodwill-Impairment-Tests, die Bewertung der bedingten Kaufpreisverbindlichkeiten bei Post-Up Stand und BiGDUG, die Konsolidierungsmaßnahmen sowie den Konzernanhang und den zusammengefassten Lagebericht und Konzernlagebericht. Die Wirtschaftsprüfer prüften den Jahresabschluss der TAKKT AG und den Konzernabschluss sowie den zusammengefassten Lagebericht und Konzernlagebericht und testierten ihn uneingeschränkt. Dabei wurde auch das Risikofrüherkennungssystem der TAKKT-Gruppe geprüft und dessen Eignung bestätigt.

Die verantwortlichen Abschlussprüfer nahmen an der Bilanzsitzung des Aufsichtsrats teil. Sie informierten die Mitglieder über die wichtigsten Ergebnisse der Prüfung und beantworteten weitergehende Fragen. Der Aufsichtsrat stimmte dem Ergebnis der Abschlussprüfung nach eingehender Erörterung zu. 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 2016 die Mehrheit der TAKKT-Aktien. Gemäß § 312 AktG verfasste der Vorstand für das vergangene Geschäftsjahr daher einen Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen. Die Ebner Stolz GmbH & Co. KG, Stuttgart, erstellte hierzu nach § 313 AktG einen Prüfungsbericht. 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 prüfte den Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen und den entsprechenden Prüfungsbericht und billigte ihn gemäß § 314 AktG. 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 2016 erneut ihr Vertrauen geschenkt haben. Allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des TAKKT-Konzerns danken wir für ihren anhaltend hohen Einsatz und ihre hervorragende Leistung. Dem Vorstand gilt Dank für die vertrauensvolle und partnerschaftliche Zusammenarbeit.

Stuttgart, im März 2017



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

The background is a solid light blue color. It is decorated with several white, stylized lines and dots that resemble a circuit board or a network diagram. These lines are of varying lengths and orientations, some horizontal, some vertical, and some at angles. Small white squares are placed at the ends of many of these lines, giving the impression of nodes or connection points. The overall aesthetic is clean, modern, and technological.

# LAGEBERICHT

**GESCHÄFTSMODELL**

Geschäftsfelder und Organisation	40
Unternehmensziele und-strategie	45
Steuerungssystem	48
Innovation und Entwicklung	50
Nachhaltigkeit und Mitarbeiter	55

**GESCHÄFTSJAHR**

Rahmenbedingungen	61
Geschäftsverlauf	63
Umsatz- und Ertragslage	64
Finanzlage	71
Vermögenslage	74
Unternehmensperformance	76
Nachtragsbericht	79

**GESCHÄFTSAUSBLICK**

Risiko- und Chancenbericht	80
Prognosebericht	91

**CORPORATE GOVERNANCE**

Corporate Governance Bericht	95
Vergütungsbericht	99

# 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 und unterstützt die Geschäftsbereiche bei der Umsetzung der Digitalen Agenda.

## 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 in Europa und Nordamerika tätig.

Marktunter-scheidung...	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>• 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</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 Distributoren</li> <li>• Warenvertrieb und zusätzliche Services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Warenvertrieb und umfassendes Serviceangebot</li> </ul>

### KLARE ORGANISATIONSSTRUKTUR

Die aktuelle 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 sechs Sparten, die in unterschiedlichen Märkten operieren. Die Vertriebsmarken verfolgen entweder einen Multi-Channel- oder Web-focused-Ansatz.

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. Ab 1. Januar 2017 wurde der Geschäftsbereich TAKKT AMERICA neu organisiert. Die bisherige Specialties Group (SPG) wurde in die Merchandising Equipment Group (MEG), die Restaurant Equipment Group (REG) und die Displays Group (DPG) aufgegliedert. Daneben bleibt die Office Equipment Group (OEG) als weitere Sparte im Geschäftsbereich TAKKT AMERICA bestehen. Durch die neue Aufteilung soll der organisatorische Grundstein für weiteres Wachstum gelegt werden.



Unternehmensstruktur (ab dem 01. Januar 2017)



Der Geschäftsbereich TAKKT EUROPE verfügt über mehr als 50 Standorte und 20 Lager.

- Die Business Equipment Group (BEG) bietet als Betriebsausstatter in 24 europäischen Ländern rund 100.000 Produkte für Transport-, Betriebs-, Lager- und Büroausstattung an. Zu den Kunden der BEG zählen sowohl Industrieunternehmen wie z.B. Automobilzulieferer als auch Unternehmen aus den Bereichen Dienstleistung und Handel sowie öffentliche Einrichtungen. Exemplarische Produkte sind etwa Palettenhubwagen, Universalschränke oder Drehstühle, aber auch Spezialprodukte wie Umweltschränke oder Gefahrstoffbehälter. Die BEG verfolgt eine weitestgehend zentralisierte Lagerstrategie.
- Die Packaging Solutions Group (PSG) bietet als Verpackungsspezialist in sieben europäischen Ländern rund 7.000 verschiedene Transportverpackungen für Unternehmen unterschiedlichster Branchen an, sowie individuell auf die Kunden zugeschnitte-

ne Verpackungslösungen. Exemplarische Produkte sind etwa Faltkartons, Verpackungspolster, Versandpaletten oder Stretchfolie. Die Sparte verfolgt eine dezentralere Lagerstrategie.

Der Geschäftsbereich TAKKT AMERICA verfügt über knapp 20 Standorte und betreibt zwölf Lager. Die US-Gesellschaften setzen ebenfalls auf eine zentralisierte Lagerstrategie, betreiben aufgrund der Größe des Landes jedoch teilweise mehr als ein Lager.

- Die Merchandising Equipment Group (MEG) ging Anfang 2017 aus der Specialties Group (SPG) hervor und bietet in Nordamerika und seit 2010 auch in Europa rund 71.000 Produkte an. Das Sortiment umfasst Ausrüstungsgegenstände für den Gastronomie- und Lebensmitteleinzelhandel sowie Artikel zur Verkaufsförderung und Bedarfsartikel. Zu den Kunden der MEG gehören in erster Linie Betreiber von Großkantinen und Gastronomiebetriebe. Exemplarisch für das Sortiment

sind Produkte für die Buffetausstattung wie Anrichtplatten, Brotkörbe und Tischschmuck, aber auch Geschirr und Besteck.

- Die Restaurant Equipment Group (REG) wird ebenfalls seit Januar 2017 als eigenständige Sparte geführt und bietet in den USA rund 340.000 Produkte im Bereich Restaurantsausrüstung an. Restaurantbetreiber sind die zentrale Kundengruppe der REG. Das Sortiment umfasst sämtliche Ausrüstungsartikel, die für den Betrieb kleiner bis mittelgroßer Restaurants benötigt werden. Exemplarische Produkte sind etwa Küchenherde und Gefrierschränke.
- Die Displays Group (DPG) ist die dritte Sparte, die zu Beginn des Jahres aus der SPG hervorging und in den USA rund 12.000 Produkte aus dem Bereich Displayartikel anbietet. Der Vertrieb erfolgt größtenteils online. Exemplarische Produkte sind etwa Werbebanner, Displayständer, mobile Messestände und Aufsteller.
- Die Office Equipment Group (OEG) bietet in den USA rund 27.000 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.

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 Produktsortimente zudem digital in deren hauseigene IT-Systeme eingestellt werden. Durch solche individuell zugeschnittenen E-Procurement-Lösungen können die TAKKT-Gesellschaften ihre Produktsortimente direkt in die Systeme der Kunden einspeisen, 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.

Mehrwert für den Kunden	
Hochwertige Produkte und übersichtliche Präsentation	<ul style="list-style-type: none"> <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>• Kunde bestellt über den für ihn optimalen Kanal</li> <li>• Digitalisierung erlaubt eine bessere Vernetzung der Bestellkanäle</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>• Vertriebsmitarbeiter beraten Kunden 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 ist</li> <li>• Ermöglicht durch langjährige Lieferantenbeziehungen von TAKKT</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</li> <li>• Nachkaufgarantie über mehrere Jahre</li> </ul>

- 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 ist eine Kundenbeziehung bei einer Multi-Channel-Strategie erst ab einer gewissen Anzahl an Bestellungen profitabel. Multi-Channel-Marken 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 KUNDEN UND LIEFERANTEN – 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. Die Digitale Transformation soll gerade auch dazu genutzt werden, die angebotenen Services weiter auszubauen und den Kunden damit einen noch größeren Mehrwert bieten zu können.

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 geprägt. 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.

Mehrwert für die Lieferanten	
Erschließung eines umfangreichen Kundenpotentials	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zugang zum gesamten Kundenstamm der Vertriebsgesellschaft</li> <li>• Möglichkeit, vom Cross-Selling mit Produktkategorien anderer Hersteller zu profitieren</li> </ul>
Professioneller Vertrieb der Produkte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TAKKT übernimmt zielgerichtetes Marketing über die Vertriebskanäle Online, Print, Tele und Field Sales</li> <li>• Listung bei einer der TAKKT-Gesellschaften wird im Markt als Qualitätssiegel für Produkte des Herstellers wahrgenommen</li> </ul>
Präsenz auf zahlreichen unterschiedlichen Ländermärkten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durch Webshops und Kataloge werden Kunden in allen Vertriebsländern erreicht, in denen die TAKKT-Gesellschaft aktiv ist</li> <li>• Vermeidung natürlicher Markteintrittshemmnisse durch landesspezifische Besonderheiten wie Sprache, Währung, oder steuerliche und rechtliche Rahmenbedingungen</li> <li>• Lieferant kann auf den Aufbau eines eigenen Vertriebs im Ausland verzichten</li> </ul>
Einfaches Onboarding und intensive Betreuung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enges Lieferantenmanagement, regelmäßiger Austausch und gemeinsame Produktentwicklung auf Basis von Kundenwünschen</li> </ul>
Höhere Effizienz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einmalige Lieferung größerer Mengen an ein Zentrallager statt vieler Einzellieferungen an Kunden</li> </ul>

## MARKTENTWICKLUNGEN FÖRDERN BEWÄHRTES GESCHÄFTSMODELL

Nachhaltige Chancen für TAKKT ergeben sich aus Sicht der Unternehmensführung durch strukturelle Markttrends, die TAKKT mit entsprechenden Wettbewerbsstärken bedient (vgl. Tabelle). So achten Kunden im B2B-Bereich verstärkt auf geringe Prozesskosten und wollen das Einkaufsvolumen auf wenige Anbieter konzentrieren. Dem wird TAKKT durch ein breites und qualitativ hochwertiges Produktsortiment gerecht. Zudem profitiert der Konzern vom raschen technologischen Wandel im Zuge der Digitalisierung. E-Commerce und E-Procurement gewinnen an Bedeutung und Kunden erwarten den Einsatz neuester Technologien an allen Schnittstellen mit ihrem Anbieter. Diese Trends bedient TAKKT durch die klare Ausrichtung des Geschäftsmodells – durch die Konzentration auf Geschäftskunden, die Umsetzung der Digitalen Agenda, den Multi-Channel-Vertriebsansatz, die Spezialisierung der Sortimente und das umfassende Serviceangebot für den Kunden.

Markttrend	Wettbewerbsstärke
<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>Kunden achten 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 Vertriebskanälen:</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.
<b>Individualisierung der Kundenansprache:</b> Kunden erwarten zunehmend eine auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene und damit für sie relevante Ansprache.	Umfangreiche Analysen der vorhandenen Daten, um den Kunden über Produkte und Themen mit der für ihn höchsten Relevanz zu informieren.
<b>Individualisierte Produkte:</b> Kunden möchten zunehmend die Möglichkeit haben, Produkte und Lösungen individualisiert zu erhalten.	Individuelle Produkte und flexible Lösungen für jeden Bedarf durch Kundenservice gemeinsam mit langjährigen Lieferanten und der Eigenfertigung.
<b>Technologie:</b> Kunden erwarten den Einsatz neuester Technologien an allen Schnittstellen mit ihrem Anbieter (z. B. in Beratung, Kundendienst, Verkauf).	Nutzung von neuen Kommunikationstechnologien z. B. mittels Live-Chat, Co-Browsing, Virtual Showroom, etc.



## UNTERNEHMENSZIELE UND -STRATEGIE

TAKKT verfolgt das Ziel, der weltweit führende B2B-Spezialversandhändler für Geschäftsausstattung zu sein. Hierzu werden spezialisierte Gesellschaften mit unterschiedlichen Stärken zu einem langfristig stabilen, profitablen und wachstumsorientierten Portfolio vereint. Die Konzerngesellschaften setzen auf die Marketing- und Vertriebskanäle Print, Online, Tele und Field im Rahmen eines Multi-Channel-PLUS-Ansatzes. Bei der Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle ist Digitalisierung für TAKKT ein zentrales strategisches Thema. Zudem will TAKKT seine Vorbildfunktion in Sachen Nachhaltigkeit bis Ende 2020 ausbauen. 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 verarbeiteten 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 jährlich durchschnittlich eine Neugründung oder Akquisition durchgeführt. Dieses Expansions-tempo 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.

Als Distanzhändler profitiert TAKKT von der Effizienz dieses Geschäftsmodells gegenüber dem traditionellen Handel über lokale Ladengeschäfte. Dadurch kann TAKKT sukzessiv Marktanteile gewinnen und organisch wachsen. Daneben wird das organische Wachstum durch strategische Initiativen gefördert, mit denen sich TAKKT laufend an veränderte Kundenbedürfnisse anpasst.

2013 wurde die Wachstums- und Modernisierungsinitiative DYNAMIC gestartet, mit der TAKKT seine Vertriebsmarken bis 2016 zu Multi-Channel-PLUS-Unternehmen weiterentwickelt. Die folgenden Maßnahmen zielen auf eine Steigerung des organischen Wachstums:

- **Ausweitung des E-Commerce:** Da E-Commerce Geschäftsbeziehungen vereinfacht und Beschaffungsprozesse verschlankt, wird diese Form des Handels auch im B2B-Direct-Marketing immer stärker genutzt. Die TAKKT-Vertriebsgesellschaften entwickeln ihre E-Commerce-Aktivitäten daher kontinuierlich weiter und intensivieren z.B. den Aufbau kundenindividueller E-Procurement-Systeme und das Content Management im Webshop. Darüber hinaus werden Instrumente wie SEO (Search Engine Optimization) und SEA (Search Engine Advertising) eingesetzt, um bei Suchmaschinenanfragen für die Kunden im Internet eine hohe Sichtbarkeit zu erreichen. Mit einem Anteil des Auftragseingangs über E-Commerce von 39,0 Prozent hat TAKKT in 2016 diese Kennzahl deutlich steigern können.
- **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 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.
- **Ausbau des Produktsortiments:** Die Sortimentserweiterung erfolgt in zwei Stoßrichtungen. Zum einen wird der Ausbau bestehender Sortimente forciert und zum anderen wird die Expansion in neue Produktkategorien vorangetrieben, über die vorhandene Sortimente ergänzt oder neue Käufergruppen erschlossen werden sollen.
- **Ausbau der Eigenmarken:** Über Eigenmarken verfolgt TAKKT die Ziele, neue Kunden zu gewinnen und bestehende Kunden dauerhaft an das Unternehmen zu binden. Einzelne TAKKT-Gesellschaften führen zu diesem Zweck etwa neue Produkte zu einem attraktiven Preis-Leistungs-Verhältnis ein, um auch das

Einstiegssegment für den kleineren Bedarf abzudecken. Andere Konzerngesellschaften bieten über sogenannte Leistungsmarken Produkte an, die mindestens dem Industriestandard entsprechen oder sogar einem höheren Qualitätsanspruch gerecht werden. Diese Marken verbessern die Kundenbindung und erzielen in der Regel überdurchschnittliche Margen. Das Unternehmen konnte den Anteil des Umsatzes mit Eigenmarken in 2016 auf 18,3 Prozent weiter ausbauen.

Nachdem mit der Initiative DYNAMIC bereits ein deutlicher Schub in Richtung Ausbau digitaler Kanäle angestoßen und die Initiative Ende 2016 abgeschlossen wurde, ist TAKKT im Berichtsjahr die Digitale Transformation als entscheidendes strategisches Thema angegangen. Dies folgte der Erkenntnis, dass sich in Zeiten des raschen technologischen Wandels sowohl das Kundenverhalten als auch die Arbeitswelt rasant verändern und sich hieraus neue Chancen ergeben. TAKKT sieht das Geschäftsmodell des B2B-Direktmarketings als prädestiniert an, um von der zunehmenden Digitalisierung zu profitieren und Marktanteile zu gewinnen. Daher möchte der Konzern die Digitale Transformation im Unternehmen beschleunigen und räumt diesem Thema unbedingte Vorfahrt bei allen Entscheidungen ein. Als Basis wurde 2016 eine Digitale Agenda mit einer Vision 2020 und mit über 100 Maßnahmen in den sechs Sparten erarbeitet. Die Vision 2020 umfasst dabei die folgenden Ziele:

- Das E-Commerce-Geschäft soll bis 2020 verdoppelt werden. Dazu will TAKKT mittels Digitalisierung ein herausragendes Kundenerlebnis schaffen.
- Die Organisation soll sich nachhaltig verändern, indem der Digitalisierung des Geschäftsmodells Vorrang gegeben wird. TAKKT stellt dabei die sich stetig wandelnden Bedürfnisse der Kunden in den Mittelpunkt des Handelns.
- Bis 2020 werden bis zu 50 Mio. EUR in Mitarbeiter und neue Technologien investiert.
- Mittelfristig soll sich mit der Umsetzung der Digitalen Agenda das organische Umsatzwachstum erhöhen.

Bei der Durchführung der Digitalen Transformation legt TAKKT ein besonderes Augenmerk auf den weltweiten Aufbau digitaler Kompetenz, die Einführung neuer Formen der Zusammenarbeit, die Schaffung einer Kultur von „test and learn“ und die Fokussierung aller Aktivitäten auf die sich laufend ändernden Kundenbedürfnisse. Weitergehende Ausführungen zur Umsetzung des organischen Wachstumsziels über die Initiativen DYNAMIC sowie Digitale Agenda finden sich im Abschnitt Innovation und Entwicklung auf den Seiten 50 bis 54.

Neben dem organischen Wachstum 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, bieten neben dem guten Wachstumspotential auch eine Möglichkeit, bereits bestehenden Aktivitäten sowohl regional als auch durch ein angrenzendes Geschäftsmodell zu ergänzen. 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, wenn gleich 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). Mit den jüngsten Akquisitionen BiGDUG, Post-Up Stand

(beide 2015) sowie GPA (2012) konnten zudem vergleichsweise junge Unternehmen erworben werden, die digitale Kompetenzen in das TAKKT Portfolio mit eingebracht haben.

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 ebenso wie bei der Beschleunigung der Digitalen Transformation und fördert z.B. den Austausch von Organisations-, Logistik-, IT-, Marketing- und Vertriebs-Know-how über die verschiedenen Gesellschaften hinweg.

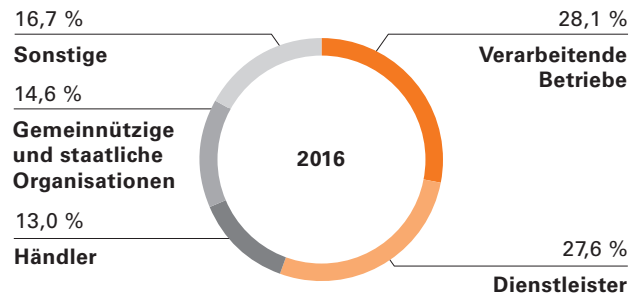
Mit der Gründung der TAKKT Beteiligungsgesellschaft mbH (TBG) Anfang 2016 hat TAKKT die Akquisitionsstrategie um eine neue Komponente ergänzt. Ziel der TBG ist die strategische Beteiligung als „Smart Investor“ an neu gegründeten, wachstumsstarken Gesellschaften, die auf B2B-Spezialversandhandel oder Dienstleistungen entlang der Wertschöpfungskette der TAKKT-Gesellschaften spezialisiert sind. Als Beteiligungsart kommen insbesondere Minderheitsbeteiligungen in Betracht. Der Investmentfokus liegt auf sehr jungen Unternehmen, die bereits am Markt aktiv sind und externe Partner zur Finanzierung für das weitere Wachstum suchen.

**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.

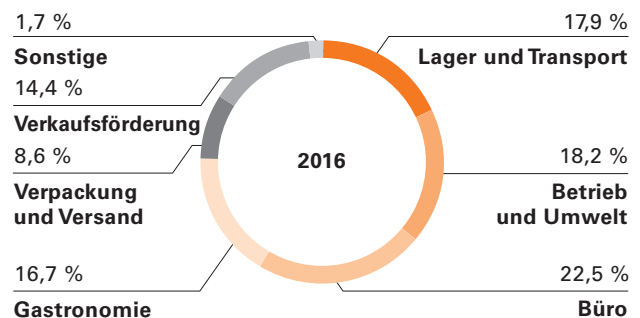
Auf Kundenebene bedient das Unternehmen verarbeitende Betriebe, Händler, Dienstleister sowie gemeinnützige und staatliche Organisationen, um zyklische Schwankungen einzelner Zielgruppen auszugleichen. Bestellungen verarbeitender Betriebe – das ursprüngliche Stammgeschäft des TAKKT-Konzerns – stehen noch für knapp ein Drittel des Umsatzvolumens. 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 unterschiedlichen Kundengruppen stabilisiert das TAKKT-Geschäft.

**Diversifikation von Kundengruppen**

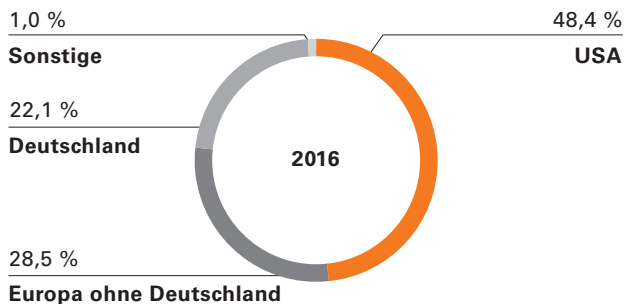


Auf Produktebene unterscheidet TAKKT zwischen Produkten für Betrieb & Umwelt, Lager & Transport, Büro, Verpackung & Versand, Gastronomie und Verkaufsförderung. TAKKT streut hier breit, um Schwankungen der Nachfrage aktiv entgegenzuwirken. Das Unternehmen hat sein Produktportfolio durch die Akquisitionen 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. 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 zum unternehmerischen Selbstverständnis, 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 hat sein Ziel erreicht, bis Ende 2016 weltweit Vorbild der Branche zu sein. In puncto Nachhaltigkeit ist der Konzern insbesondere in den Bereichen Einkauf, Marketing und Logistik führend. Diese Vorbildfunktion möchte TAKKT bis Ende 2020 weiter ausbauen.

Damit hat sich TAKKT frühzeitig im Wettbewerbsumfeld positioniert. 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 55ff. sowie im Abschnitt Unternehmensperformance auf den Seiten 76ff. dieses Geschäftsberichts und im gleichzeitig erscheinenden Zwischenbericht Nachhaltigkeit 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 hoch 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 oder wesentliche IT-Investitionen erfolgen, 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 eingesetz-

ten 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.

**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 Inflationsrate)
Rohertragsmarge	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



## 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 viele Chancen bietet. Immer leistungsfähigere Rechner, schnelles, jederzeit und überall verfügbares Internet sowie neue Endgeräte haben auf allen Ebenen zu Verhaltensänderungen geführt. Die Kundenerwartungen ändern sich, eine deutlich stärkere Personalisierung wird möglich, die Zusammenarbeit von Einkauf und Lieferanten wird durch digitale Schnittstellen effizienter, neue Beschaffungs-, Lager- und Absatzprozesse setzen sich durch und neue, teils disruptive Geschäftsmodelle entstehen.

TAKKT hat daher 2016 eine eigene Digitale Agenda mit konkreten Maßnahmen erarbeitet und eine Vision 2020 formuliert. Im Rahmen der weitgehend abgeschlossenen Wachstums- und Modernisierungsinitiative DYNAMIC konnten im Berichtsjahr signifikante Fortschritte erzielt werden. TAKKT ist somit bezüglich des Ziels, ein Multi-Channel-PLUS-Unternehmen zu werden, weiter gut vorangekommen. Die Digitale Agenda wird – aufbauend auf diesem Zielbild – die kundenorientierte individuelle Marktbearbeitung weiter forcieren.

### INNOVATIONSFORMATE

TAKKT gab das Ziel vor, die Konzerngesellschaften und den Konzern als Ganzes Schritt für Schritt vom klassischen Versandhändler zum Multi-Channel-PLUS-Unternehmen weiterzuentwickeln und dabei die sich im Zuge der Digitalisierung bietenden Chancen verstärkt zu nutzen. Dazu greift TAKKT im Wesentlichen auf vier Innovationsformate zurück:

- **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.
- **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 2016 war die Digitale Transformation. Zu diesem Thema fand auch eine einwöchige Konferenz der Führungskräfte der Konzerngesellschaften an der IESE Business School in Barcelona statt.

- **Kundenanalysen und Marktumfragen:** TAKKT bezieht regelmäßig externe Spezialisten in die Kunden- und Marktanalysen ein. Damit wird die Methodenkompetenz kontinuierlich weiterentwickelt. So analysiert TAKKT 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 nutzte die Unternehmensführung beispielsweise, um 2016 eine neue Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln.

**ENTWICKLUNG 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 Erkenntnis, 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 digitale Medien, Webshops und Blogs für den Kunden eine größere Rolle im Informations- und Beschaffungsprozess als dies früher der Fall war und schaffen eine höhere Transparenz. Angesichts dessen hat das Suchmaschinenmarketing mit SEO (Search Engine Optimization) und SEA (Search Engine Advertising) an Bedeutung gewonnen und kann die Wettbewerbsposition stärken.

Aus dem Multi-Channel-Leitbild ging 2013 die konzernweite Wachstums- und Modernisierungsinitiative DYNAMIC hervor, die sich v.a. auf die Bereiche Einkauf, Marketing, Vertrieb und IT erstreckte. DYNAMIC war als Initiative bis Ende 2016 angelegt und umfasste rund 40 Projekte, die dezentral innerhalb der einzelnen Sparten durchgeführt wurden und von denen die große Mehrheit bereits abgeschlossen ist. Einige wenige Projekte, so zum Beispiel

die Einführung eines neuen Warenwirtschaftssystems in der BEG, laufen wie geplant über 2016 hinaus. Andere werden noch fortgeführt, weil vereinzelt mehr Zeit benötigt wird.

In verschiedenen Konzernbereichen verfolgten die TAKKT-Konzerngesellschaften Projekte zur Einführung neuer Warenwirtschaftssysteme, medienneutraler Datenbanken und neuer Webshops – u.a., um eine einheitliche Datenbasis für eine gezieltere Kundenansprache und eine umfassendere Ausrichtung an die Kundenbedürfnisse zu schaffen. Derartige IT-Projekte erfordern teils hohe Investitionen. Die Investitionen in die Weiterentwicklung und Neueinführung von IT-Systemen lagen im Berichtsjahr bei 8,3 (9,6) Millionen Euro und entsprachen damit 0,7 (0,9) Prozent des Umsatzes.

Ziel der Initiative war es, das im Konzern angestrebte organische Wachstum von vier bis fünf Prozent auch zukünftig zu erreichen. DYNAMIC sollte die Wert- und Wachstumstreiber wie Neukundengenerierung, Kundenbindung und Auftragseingangswert positiv beeinflussen und somit das anvisierte Wachstum sicherstellen. Im Rahmen eines dezentralen Prozesses hat TAKKT dabei sieben wesentliche Wachstumstreiber identifiziert. Der Erfolg von DYNAMIC wurde über Indikatoren gemessen, welche die Entwicklung dieser Wachstumstreiber widerspiegeln. Die Indikatoren, die Wachstumstreiber und die konzernweiten Zielvorgaben zur Orientierung lauteten 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 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 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 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 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 einen Anteil des über die organischen Ergebnisse erzielten Auftragseingangs zwischen 30 und 35 Prozent an.
- **Anteil des über E-Commerce erzielten Auftragseingangs:** E-Commerce gewinnt u.a. 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 – 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). TAKKT möchte 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 der Initiative auch über 2016 hinaus weiterlaufen. Mehrere wesentliche Projekte wurden im Rahmen der Initiative abgeschlossen.

Informationen zur Zielerreichung der DYNAMIC-Indikatoren sind im Abschnitt Unternehmensperformance dieses Geschäftsberichts aufgeführt. Insgesamt fällt die Bilanz hinsichtlich DYNAMIC positiv aus. Die nun größtenteils abgeschlossene Initiative hat die Organisation deutlich vorangebracht. Mit Blick nach vorne ist Digitalisierung für den Konzern das entscheidende strategische Thema, weshalb 2016 die Weichen für eine erfolgreiche Digitale Transformation gestellt wurden.

#### DIGITALE TRANSFORMATION – SICH STETIG WANDELNDE KUNDENBEDÜRFNISSE IM FOKUS

Im Zuge der Digitalisierung bieten die fortschreitenden technologischen Veränderungen für das Geschäftsmodell B2B-Spezialverandhandel Chancen wie zum Beispiel die Gewinnung von Marktanteilen. Um diese Chancen, die sich entlang der kompletten Wertschöpfungskette – Einkauf, Marketing, Vertrieb und Logistik – bieten, zu nutzen, entwickelte TAKKT 2016 eine Digitale Agenda. TAKKT verfolgt dabei einen dezentralen Ansatz, der einer unternehmensweit einheitlichen Struktur folgt. Denn die einzelnen Sparten und Gesellschaften zeichnen sich durch unterschiedliche Reifegrade in Sachen Digitalisierung aufgrund unterschiedlicher organisatorischer Komplexität oder verschiedener historischer Entwicklungspfade aus. Außerdem gibt es Unterschiede im Geschäftsmodell. Die Digitale Agenda gibt den Weg vor, die TAKKT in den kommenden Jahren einschlagen will und beschreibt die Maßnahmen, die hierzu ergriffen werden.

#### Warum braucht TAKKT eine Digitale Agenda?

Im Rahmen einer kritischen Analyse der sechs Sparten aus dem TAKKT-Portfolio wurden Stärken und Schwächen in wichtigen Handlungsfeldern gegenüber einer Vergleichsgruppe ermittelt. Die Stärken resultieren insbesondere aus den umfangreichen Erfahrungen in zentralen Kernkompetenzen des B2B-Direktmarketing-Geschäftsmodells. Dazu zählen beispielsweise neben Einkauf und Marketing sehr effiziente Prozesse im Bereich der Logistik und der

Auftragsabwicklung. Nachholbedarf besteht unter anderem im Aufbau weiterer digitaler Kompetenz sowie in einer bedingungslosen Fokussierung des Handelns auf die sich laufend ändernden Bedürfnisse der TAKKT-Kunden im digitalen Zeitalter. Bei der Selbsteinschätzung wurde auch deutlich, dass die jüngsten Akquisitionen im TAKKT-Portfolio in wesentlichen Handlungsfeldern der Digitalen Transformation bereits erfolversprechend positioniert sind, während die eher etablierten Unternehmen in den klassischen Kompetenzfeldern punkten konnten.

### Was macht den Kern der Digitalen Agenda von TAKKT aus?

Für TAKKT gibt es drei zentrale Schlüsselaktivitäten für eine erfolgreiche Digitale Transformation: die Digitalisierung der gesamten Wertschöpfungskette, die Einführung agiler Unternehmensstrukturen und die Nutzung innovativer Geschäftsmodelle. Hieraus wurden sechs Handlungsfelder abgeleitet, anhand derer die Digitale Transformation vorangetrieben wird: (1) Strategie und Innovation, (2) Customer Decision Journey, (3) Prozessautomatisierung, (4) Organisation, Steuerung und Unternehmenskultur, (5) Technologie sowie (6) Daten und Analytik. Jede Sparte der TAKKT-Gruppe hat in den vergangenen Monaten Maßnahmen innerhalb dieser Handlungsfelder definiert. Diese Maßnahmen oder Digitalen Agenden werden in der Verantwortung der jeweiligen Sparten lokal umgesetzt.

### Wie setzt TAKKT die Digitale Agenda um?

Die Digitale Transformation bedarf einer Unternehmenskultur, die den Wandel beschleunigt. Hierfür werden Organisationsformen und Arbeitsweisen angepasst, Mitarbeiter gefördert und Investitionen in neue Talente sowie moderne Softwarelösungen getätigt. Darüber hinaus soll der Austausch zwischen den Experten aus verschiedenen Gesellschaften durch neue Formate intensiviert werden. Mit diesen Maßnahmen will TAKKT das Wissen und die Erkenntnisse konzernweit nutzen. Schließlich sollen durch attraktive und innovative Arbeitsumgebungen neue Arbeitsweisen und die Kreativität von Teams gefördert werden. Besondere Bedeutung kommt dabei dem Auf- und Ausbau digitaler Kompetenzen zu. Fortschritt und Ergebnisse werden regelmäßig mit dem Vorstand diskutiert.

TAKKT hat im Rahmen dieser Digitalen Agenda eine Vision 2020 entwickelt, die auf eine Verdoppelung des E-Commerce, eine nachhaltige Veränderung der Organisation, Investitionen in Mitarbeiter und neue Technologien sowie die mittelfristige Erhöhung des organischen Umsatzwachstums abzielt. Weitere Informationen zur Vision 2020 befinden sich im Abschnitt Unternehmensziele und -strategie.

Im Geschäftsjahr 2016 wurden in den sechs Handlungsfeldern der Digitalen Agenda bereits erste Maßnahmen ergriffen:

- **Strategie und Innovation:** Anfang 2016 gründete TAKKT eine Beteiligungsgesellschaft. Durch die Minderheitsbeteiligung am Berliner Start-up printmate, das sich auf den digitalen Druck von professionellen Versandverpackungen im kundenindividuellen Design – auch in kleinen Auflagen – spezialisiert hat, kann TAKKT am Wachstum partizipieren und sich aktiv mit seinem Know-how und der internationalen Erfahrung einbringen. Eine weitere minderheitliche Beteiligung an adnemics ermöglicht es TAKKT, zusätzliches Wissen über personalisierte Kundenansprache und passende Produktempfehlungen zu erwerben. Das Münchener Start-up-Unternehmen ist auf den Druck von auf den Endkunden zugeschnittenen Paketbeilagen spezialisiert. Beide Geschäftsmodelle folgen der Strategie, Kundenbedürfnisse durch die Digitalisierung individuell zu erfüllen.
- **Customer Decision Journey:** In einem ersten Schritt haben alle Gesellschaften das Kundenerlebnis während des gesamten Entscheidungs- und Einkaufsprozesses analysiert und verschiedene Kundentypen definiert (sog. Personas). Für jeden Kundentypus wurden Maßnahmen abgeleitet, die für den Kunden zu spürbaren Verbesserungen und Problemlösungen im Kaufentscheidungsprozess führen. Die US-Vertriebsgesellschaft Central erkennt die Präferenzen unterschiedlicher Kundentypen anhand des Einkaufsverlaufs und nutzt dies, um den Einkaufsprozess entsprechend zu gestalten. Die unterschiedlichen Bedürfnisse der Kunden beim Thema Versand werden beispielsweise durch individuell angepasste Versandoptionen im Warenkorb adressiert. Dies reduziert abgebrochene Verkaufsvorgänge.
- **Prozessautomatisierung:** Für Kunden ist eine zuverlässige und pünktliche Lieferung oftmals ein wichtiger Aspekt. Daher hält KAISER+KRAFT die Kunden auch nach Bestellaufgabe über den Lieferstatus informiert. Hierzu werden interne und externe Statusdaten von mehreren Stückgut- und Paketdienstleistern integriert. KAISER+KRAFT sendet dem Kunden eine E-Mail mit einem Link, der direkt zur Statusinformation und Hilfestellung im Webshop führt, und bietet ihm zudem die Möglichkeit, eine aktive Benachrichtigung nach seinen Vorlieben zu konfigurieren. Der Kunde erhält dann automatisiert die Statusinformationen, die er wünscht – an eine von ihm benannte Adresse, wenn beispielsweise Besteller und Empfänger unterschiedliche Personen sind.
- **Organisation, Steuerung und Unternehmenskultur:** Das neue konzernweite Traineeprogramm „Digital Entrepreneur-

ship“ bietet jungen Talenten die Möglichkeit, die digitale Transformation von TAKKT mitzugestalten. In ihren Einsätzen in unterschiedlichen Tochtergesellschaften in den USA und Europa sind die Trainees aufgefordert, eigene Ideen zu entwickeln, um die digitale Transformation voranzutreiben. Die notwendigen Instrumente zur Ideenentwicklung, Validierung und Umsetzung erlernen die Trainees in unterschiedlichen Weiterbildungsmaßnahmen wie Trainings an der Haniel-Akademie, Online-Kursen, Stationen bei der digitalen Werkbank Schacht One von Haniel, bei Start-ups aus dem TAKKT-Portfolio sowie bei etablierten Digitalunternehmen im Silicon Valley. Die Trainees tragen durch ihren Einsatz in unterschiedlichen Unternehmensbereichen zur Vernetzung und zum Wissensaustausch innerhalb des Konzerns bei und geben durch das Vorleben innovativer und moderner Arbeitsweisen Impulse für die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. Zudem schafft TAKKT attraktive und innovative Arbeitsumgebungen, die insbesondere die Kreativität der einzelnen Teams fördern sollen.

- **Technologie:** Bei der Modernisierung der IT-Landschaft nutzen TAKKT-Gesellschaften beispielsweise die Vorteile der Cloud-Technologie wie höhere Flexibilität, Geschwindigkeit und Zuverlässigkeit. Innerhalb nur eines Jahres gelang der Vertriebsgesellschaft GPA in den USA die erfolgreiche Einführung einer cloudbasierten Warenwirtschaftslösung (ERP). Die Ablösung der bisherigen klassischen Telefonanlage durch ein Kontakt- und Telefoncenter im Netz auf Basis moderner Internet-Technologien (VoIP) macht darüber hinaus eine integrierte Nutzung über verschiedene Standorte einfach möglich.
- **Daten und Analytik:** Der Einsatz moderner Analysetools ermöglicht es Vertriebsgesellschaften wie beispielsweise Hubert, aus dem Kundenverhalten im Webshop zu lernen, bei welchem Schritt im Auswahl- oder Bestellprozess Benutzer mehr Unterstützung benötigen oder sich nicht sofort zurecht finden. Die Datenanalyse ermöglicht es weiterhin, dem Kunden zusätzliche und präzisere Informationen zu übermitteln. Die Auswertung historischer Versandverläufe erlaubt es z.B. Central, Kunden bereits vor dem Kauf im Webshop eine zuverlässige Prognose des Versanddatums für Streckenartikel anzuzeigen, die der Lieferant direkt an den Kunden versendet. Bei Lagerartikeln wird anhand der Postleitzahl auch das voraussichtliche Empfangsdatum errechnet.

Da es sich bei der Digitalen Transformation um einen sehr agilen Veränderungsprozess handelt, wird sich auch die Agenda laufend fortentwickeln. Über den Fortschritt der Umsetzung und die Weiterentwicklung der Digitalen Agenda informiert TAKKT fortlaufend auf der Unternehmenswebsite unter [www.takkt.de/digital](http://www.takkt.de/digital).

## 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 weiter ausbauen wird. Alle zusätzlichen Lieferanten unterliegen strengen Auswahlkriterien und fortlaufenden Tests in Bezug auf die Produktqualität.

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



## NACHHALTIGKEIT UND MITARBEITER

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 hatte sich zum Ziel gesetzt, bis Ende 2016 in Sachen Nachhaltigkeit weltweit Vorbild der Branche zu werden. Dieses Ziel hat TAKKT erreicht, insbesondere in den Bereichen Einkauf, Marketing und Logistik. Diese Vorbildfunktion möchte TAKKT bis Ende 2020 weiter ausbauen.

### 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 Fortschrittsbericht zusammen. Bereits 2014 hat TAKKT als eines von wenigen deutschen Unternehmen das hohe Niveau des „Advanced Level“ beim Global Compact erreicht. Diese Klassifizierung konnte in 2015 und auch in 2016 bestätigt werden.

### 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.

Zum Thema Nachhaltigkeit hat TAKKT die Erwartungen der Stakeholder und die für das Geschäftsmodell spezifischen Herausforderungen ausgearbeitet und in sechs Handlungsfelder eingeteilt: Einkauf, Marketing, Logistik, Ressourcen & 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 hatte TAKKT die folgenden Maßnahmen und Ziele bis zum 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 wesentlichen 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

Neben der Umsetzung operativer Maßnahmen in den definierten Handlungsfeldern hat TAKKT 2016 im Rahmen eines umfangreichen Stakeholder-Dialogs die Nachhaltigkeitsstrategie für die Folgejahre entwickelt. Die bis Ende 2016 definierten Handlungsfelder Einkauf, Marketing, Logistik, Ressourcen und Klima, Mitarbeiter und Gesellschaft wurden dabei durch die Stakeholder bestätigt. In den einzelnen Handlungsfeldern wurden daraufhin konkrete Ziele und Maßnahmen definiert, die auf eine Zielerreichung bis Ende 2020 ausgerichtet sind. Dabei werden zum einen bereits bewährte Themenbereiche in Form von neuen Zielsetzungen auch über 2016 hinaus weiterverfolgt und zum anderen neue Maßnahmen mit entsprechenden Zielen definiert.

Im Einzelnen hat TAKKT die folgenden Ziele und Maßnahmen bis Ende 2020 definiert:

- TAKKT will mit einem erweiterten Bewertungsprogramm für Lieferanten die Nachhaltigkeit in der Lieferkette erheben, dokumentieren und verbessern. Bis Ende 2020 will TAKKT 50 bis 60 Prozent des Einkaufsvolumens des Konzerns von bewerteten Lieferanten beziehen. Zudem möchte TAKKT 30 bis 40 Prozent des Einkaufsvolumens von Direktimporten zertifizieren.
- Der über nachhaltige Produkte erzielte Umsatzanteil soll mindestens zwölf bis fünfzehn Prozent des Konzernumsatzes betragen.
- Der Papierverbrauch für Printwerbemittel je Auftrag soll auf 6 bis 6,5kg reduziert werden.

- Der Anteil CO<sub>2</sub>-neutraler Printwerbemittel soll 100 Prozent betragen.
- TAKKT möchte für mindestens 15 wesentliche Gesellschaften CO<sub>2</sub>-neutrale Webshops einführen.
- Der Anteil von Paketsendungen, bei denen der CO<sub>2</sub>-Ausstoß der Warenlieferung kompensiert wird, soll 100 Prozent betragen. Die Stückgutsendungen ab Zentrallager sollen zu mindestens 90 Prozent kompensiert werden.
- Für 15 bis 18 wesentliche Gesellschaften sollen zertifizierte Klimabilanzen erstellt werden.
- TAKKT will in zehn bis dreizehn wesentlichen Konzerngesellschaften ein zertifiziertes Umweltmanagementsystem eingeführt haben. Für fünf bis acht wesentliche Gesellschaften möchte TAKKT ein Energiemanagementsystem etabliert haben.
- An allen deutschen und US-amerikanischen Standorten möchte TAKKT den Energieverbrauch auf 50 bis 55 MJ pro Auftrag reduzieren.
- Die Frauenquote in Top-Führungspositionen soll mindestens zehn Prozent betragen.
- Von den Neueinstellungen im Rahmen der digitalen Agenda sollen mindestens 50 Prozent der Talente dem Unternehmen weiter angehören.
- Die Förderung von freiwilligem, lokalem und gesellschaftlichem Engagement im Rahmen einer bezahlten Freistellung soll für mindestens 55 bis 60 Prozent der Belegschaft zur Verfügung stehen. Der Anteil der Mitarbeiter, die im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten ehrenamtlich an Projekten für gemeinnützige Organisationen bzw. gesellschaftliche Zwecke teilgenommen haben, soll bei mindestens acht bis zwölf Prozent liegen.

#### 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 2016 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 Nachhaltigkeits-Zwischenbericht.

Zudem nimmt TAKKT jährlich beim Ranking der internationalen Initiative Carbon Disclosure Project (CDP) teil. Das CDP befragt jährlich weltweit rund 6.000 Unternehmen 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 hat TAKKT ein CDP Climate Score von „C“ erreicht. Damit liegt TAKKT im vorderen Bereich der teilnehmenden SDAX-Unternehmen.

Die Nachhaltigkeitsberichte sind in gedruckter Form erhältlich und auf der TAKKT-Website abrufbar. Auf der TAKKT-Website finden sich zudem umfassende Detailinformationen.

#### PERSONALARBEIT BEI TAKKT

Die Personalarbeit von TAKKT zielt u.a. darauf ab, die Digitale Transformation zu unterstützen und die Belegschaft durch die Rekrutierung digitaler Talente zu verstärken. Darüber hinaus entwickelt der TAKKT-Konzern seine Mitarbeiter weiter, um sie für die Veränderungen zu rüsten. Die Digitalisierung des Unternehmens macht es zudem erforderlich, neue Arbeitsweisen zu implementieren. Weiterhin ist das Thema Frauenförderung und Vielfalt ein zentrales Anliegen für den Konzern, womit eine gleichberechtigte Teilhabe der Mitarbeiter unabhängig von Kultur oder Geschlecht gefördert wird. Eine Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg ist ebenfalls selbstverständlich und wird in mehreren Stufen angeboten.

#### VERSTÄRKUNG DURCH DIGITALE TALENTE

Durch die Rekrutierung digitaler Talente erhält TAKKT wichtige externe Impulse, die für die Digitale Transformation und die hierdurch bedingte Weiterentwicklung der Unternehmenskultur benötigt werden. Konzernweit sollen bis zu 100 zusätzliche Mitarbeiter mit ausgeprägten digitalen Fähigkeiten wie z.B. besonderen technischen Kenntnissen oder Know-How in den Bereichen Online Marketing, Web Development und Data Analytics gewonnen werden. Darüber hinaus wurde in sechs Sparten auf der obersten Führungsebene sowie auf Holding-Ebene jeweils eine Funktion neu geschaffen, die die Digitale Transformation steuert. Somit wird ein bestmöglicher Wirkungsgrad bei der Umsetzung der Digitalisierungsaktivitäten sichergestellt. Auch durch das neue internationale Traineeprogramm „Digital Entrepreneurship“ gewinnt TAKKT digitale Talente für das Unternehmen. Die Anzahl der Mitarbeiter im Konzern wuchs auch durch die Einstellung digitaler Talente im Vergleich zum Vorjahr leicht.

#### Anzahl der Mitarbeiter

	31.12.2015	31.12.2016
<b>auf Vollzeitbasis</b>	<b>2.304</b>	<b>2.311</b>
davon TAKKT EUROPE	1.297	1.309
davon TAKKT AMERICA	972	965
davon TAKKT AG	35	37
auf Kopfbasis	2.464	2.493

Um in der Ansprache und Auswahl der digitalen Talente eine hohe Qualität zu erzielen, setzt TAKKT sowohl auf die Zusammenarbeit mit renommierten, internationalen Personalberatungen als auch auf die Impulse innovativer Start-ups im Bereich Human Resources, die in der digitalen Szene gut vernetzt sind. Auch intern wird das Personalmarketing neu gestaltet, um die Ansprache, Auswahl und Bindung von digitalen Talenten bestmöglich zu unterstützen.

#### SYSTEMATISCHE WEITERENTWICKLUNG DER MITARBEITER

Die Digitale Transformation des Unternehmens erfordert von der Belegschaft neue Kompetenzen. Daher ist die Weiterentwicklung der Fähigkeiten aller Mitarbeiter essentiell für den Erfolg der Veränderung. Insgesamt betragen die Ausgaben für Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter im vergangenen Geschäftsjahr 1,3 (0,9) Millionen Euro. Das Budget für die Weiterentwicklung wird sich auch in den nächsten Jahren weiter erhöhen, da TAKKT bewusst in die Qualifikation der Belegschaft investiert, um sie bestmöglich in der Digitalen Transformation des Unternehmens zu unterstützen. Über diese externen Weiterbildungsmaßnahmen hinaus setzt TAKKT in den kommenden Jahren auch vermehrt auf einen stärkeren Know-How-Transfer innerhalb des Unternehmens. Im Rahmen der Digitalen Transformation wird dieser Wissensaustausch durch die Einführung von funktions- oder themenspezifischen „Communities of Practice“, sprich praxisbezogenen Arbeitsgemeinschaften, weiter verstärkt.

Mit der Nachhaltigkeitsinitiative SCORE wurde in den letzten Jahren in allen Sparten eine systematische Personalentwicklung eingeführt. Die elf Bausteine des Systems reichen von einem professionellen Bewerbermanagement über Potenzial- und Leistungsbewertungen und Weiterentwicklungsmaßnahmen bis hin zur Nachfolgeplanung. Die in diesem Zusammenhang verwendeten Instrumente und ihre Prozesse sowie die durchgeführten Maßnahmen werden auf ihren Beitrag zur Unterstützung der Digitalen Transformation überprüft und ggf. schrittweise angepasst. Für die Bindung der digitalen Talente ist das Angebot einer gezielten und individuellen Weiterentwicklung essentiell. Dies entspricht auch dem Ansatz des Talent-Programms von TAKKT, Potenzialträger im

Unternehmen zu identifizieren und gezielt durch individuell abgestimmte Maßnahmen weiter zu entwickeln.

### NEUE ARBEITSWEISEN DURCH DIGITALISIERUNG

Neben den Maßnahmen der Digitalen Agenda ist eine noch stärkere Markt- und Kundenorientierung der Führungskräfte und Mitarbeiter erfolgsentscheidend, um auf die sich ändernden Kundenbedürfnisse reagieren zu können. Ein Programm der IESE Business School für die Top 50-Führungskräfte im Konzern stellte den Auftakt dar, um eine entsprechende Haltung zu fördern. Darauf aufbauend wurden in allen Sparten Workshop-Reihen, Trainings und Plattformen eingeführt, die die sich laufend ändernden Kundenbedürfnisse als handlungsleitende Maßgabe bei allen Aktivitäten in den Vordergrund stellen. Beispiele hierfür sind Trainings bei Hubert und Displays2Go zur Customer Centricity (Kundenorientierung). KAISER+KRAFT EUROPA führte zur Abbildung der Customer Decision Journey (Entscheidungsprozess der Kunden) und zur Bearbeitung der dabei identifizierten Handlungsbedarfe Workshops durch. Bei NBF ist „The Voice of the Customer“, also die Stimme des Kunden, ein fester Bestandteil der Führungskräfte-Veranstaltungen. Ratioform überarbeitet die für alle Geschäftsprozesse relevante Kundensegmentierung anhand der durch die Digitalisierung veränderten Customer Journeys. Diese bezeichnen die einzelnen Zyklen, die ein Kunde auf der „Reise“ über verschiedene Kontaktpunkte durchläuft, bevor er sich für den Kauf eines Produktes entscheidet. In der internen Zusammenarbeit bei Central ist Kundenorientierung ein elementarer Wert, der im Fokus regelmäßiger „Peer Reviews“ steht. Dabei erhalten Mitarbeiter Feedback ihrer Kollegen, das als Grundlage für die Weiterentwicklung des Mitarbeiters herangezogen wird.

Die Digitale Transformation eröffnet TAKKT neue Möglichkeiten, um die Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb des Konzerns effizienter zu gestalten. TAKKT möchte die Chance nutzen, durch die Einführung digitaler Kollaborations-Plattformen den Austausch innerhalb des Unternehmens zu erleichtern. Mithilfe von Communities of Practice sollen der Wissensaustausch verstärkt und die Realisierung gemeinsamer Projekte gefördert werden. Die ersten Pilotmaßnahmen sind für 2017 geplant.

Darüber hinaus führt der digitale Wandel auch zu schnellen und disruptiven Veränderungen im Marktumfeld, auf die es zu reagieren gilt. Dies erfordert von TAKKT schnelle Antworten, die nur in einer Test-and-Learn-Kultur gefunden werden können. Die Maßnahmen aus der Digitalen Agenda werden daher vorwiegend mit agilen Arbeitsmethoden bearbeitet. Neben Trainings in allen Sparten unterstützt auch die Zusammenarbeit mit Partnern wie beispielsweise Schacht One, der „digitalen Werkbank“ der Franz Haniel & Cie. GmbH, den Aufbau hierfür benötigter Kompetenzen. Schacht One

unterstützt digitale Ideen und die Umsetzung konkreter Digitalprojekte in den Haniel-Geschäftsbereichen durch Beratung sowie die Anwendung und Vermittlung neuer Methoden. Um die Einführung agiler Methoden zu unterstützen und die für die Erfüllung der Kundenbedürfnisse bereichsübergreifende Zusammenarbeit weiter zu fördern, werden auch die Arbeitsumgebungen der Mitarbeiter entsprechend angepasst. Die neuen Büroräume von National Business Furniture in den USA wurden beispielsweise schon nach den Anforderungen moderner Arbeitsweisen gestaltet und auch bei KAISER+KRAFT in Stuttgart sowie bei Displays2Go erhalten die Mitarbeiter im Laufe des Jahres 2017 neue Arbeitsumgebungen. Ziel ist, eine offene und transparente Unternehmenskultur zu fördern, die Vernetzung innerhalb des Unternehmens zu unterstützen und die Chancen der digitalen Kommunikationstechnologien besser zu nutzen.

### 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.

TAKKT ist im Rahmen der Nachfolgeplanung bestrebt, den Anteil von Frauen in Führungspositionen kontinuierlich auszubauen, um in diesem Bereich ein angemessenes Geschlechterverhältnis herzustellen. Aktuell liegt der Frauenanteil unter den Mitarbeitern des TAKKT-Konzerns bei 45,4 (45,8) Prozent. Im Vergleich zum Vorjahr ist dieser nahezu konstant geblieben. Bei den Führungskräften sank der Frauenanteil im Vergleich zum Vorjahr auf 30,9 (34,3) Prozent, wobei die Anzahl der Führungskräfte von 249 auf 255 gestiegen ist. Dabei zählten im Berichtsjahr 29 (28) zu den Top-Führungskräften wovon 10,3 (3,6) Prozent weiblich sind. Bis zum Jahr 2020 möchte TAKKT einen Anteil von mindestens zehn Prozent an Frauen an den Top-Führungskräften vertreten haben.

**Mitarbeiterstruktur** (Kopfzahlenbasis)

	31.12.2015	31.12.2016
Mitarbeiter (ohne Führungskräfte)	2.187	2.209
Führungskräfte	249	255
Top-Führungskräfte*	28	29

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

**Frauenanteil TAKKT-Konzern** in %

	31.12.2015	31.12.2016
Mitarbeiter (ohne Führungskräfte)	47,8	47,3
Führungskräfte	34,3	30,9
Top-Führungskräfte*	3,6	10,3

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

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 Karriereentwicklung zu gewährleisten. Die BEG hat als erste Sparte ein Pilotprojekt, um unternehmensintern verbindliche Zielgrößen für den Frauenanteil festzulegen und diese mit konkreten Maßnahmen zu erreichen. Innerhalb der Sparte erreicht sie im oberen Management aktuell eine Frauenquote von 15,3 Prozent und übertrifft damit ihre selbstgesteckten Ziele von zehn Prozent bis 2017 und 15 Prozent bis 2022. Für die mittlere Führungsebene, die aktuell mit 16,7 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 40,0 Prozent bis 2017 auf 47 Prozent und bis 2022 auf 50 Prozent erhöht werden.

Um diese Zielvorgaben zu erreichen, hat die BEG im letzten Jahr bereits sieben Maßnahmen umgesetzt, zehn weitere sind in Bearbeitung beziehungsweise geplant. Die Aktivitäten zielen darauf ab, durch eine Reihe von Maßnahmen die Chancengleichheit von Männern und Frauen zu erhöhen. Dazu zählen eine erfolgreiche und zielgerichtete Förderung von Talenten, eine Verringerung von (Wahrnehmungs-)Fehlern bei der Potenzial- und Leistungsbeurteilung, eine noch stärkere Objektivierung des Recruiting-Prozesses und der Nachfolgeplanung sowie eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf auf Basis individueller Bedürfnisse. Konkret werden beispielsweise Schulungen und Beratungsgespräche mit Führungskräften durchgeführt und Personalberatungen werden angewiesen, auch für hochrangige Führungspositionen mindestens eine weibliche Kandidatin zu präsentieren. Für interne Talentförderprogramme wurden Zielvorgaben für den Anteil weiblicher Teilnehmer festgesetzt und im Rahmen der Nachfolgeplanung werden immer auch explizit Nachfolgerinnen berücksichtigt. Die Wirksam-

keit der Maßnahmen wird regelmäßig evaluiert. Die Erfahrungen aus dem Pilotprojekt bei der BEG können zu einem späteren Zeitpunkt für die anderen Sparten genutzt werden.

Entsprechend dem Gesetz zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen, dem die TAKKT AG als börsennotiertes und nicht mitbestimmtes Unternehmen unterliegt, wurden im Jahr 2015 für den Aufsichtsrat, den Vorstand und die oberste Führungsebene der Holdinggesellschaft verbindliche Zielgrößen festgelegt:

- **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 weiterentwickeln und durch die Digitale Transformation führen. Im komplexen Veränderungsprozess der Digitalisierung ist es besonders wichtig, an der obersten Führungsspitze Kontinuität sicherzustellen, weshalb keine Veränderung an der Zusammensetzung des dreiköpfigen Führungsorgans festgeschrieben wurde.
- **Oberste Führungsebene:** In der obersten Führungsebene der TAKKT AG sind zum 31. Dezember 2016 keine Frauen vertreten. Bis 2017 geht TAKKT davon aus, diesen Stand beizubehalten. Bis 2022 sollen mindestens zehn Prozent der Positionen dieser Ebene mit Frauen besetzt werden.

Die 2015 gesetzten Zielvorgaben wurden im vergangenen Geschäftsjahr erneut überprüft und beibehalten. Neben den Zielgrößen für Aufsichtsrat, Vorstand und oberste Führungsebene der TAKKT AG sowie die im Pilotprojekt der BEG festgesetzten Ziele, wird TAKKT schrittweise auch Zielgrößen für alle weiteren Sparten einführen.

**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 Erreichung 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 2016 haben 37,4 (41,7) Prozent der Zeichnungsberechtigten diese Möglichkeit genutzt und insgesamt 16.320 (20.205) Aktien erworben. Das Programm wird 2017 fortgeführt. Auch die Ausgabe von TAKKT Performance Bonds wird 2017 beibehalten. Dabei handelt es sich um ein Beteiligungsangebot an TAKKT-Führungskräfte, bei dem diese durch die Zeichnung von Schuldverschreibungen an der wirtschaftlichen Entwicklung der TAKKT-Gruppe teilhaben können. Die Rendite dieses Instruments ergibt sich aus einer Basisverzinsung zuzüglich eines Auf- oder Abschlags, welcher auf Basis der Performance des TAKKT-Konzerns (TAKKT Value Added) ermittelt wird.

#### ZUSATZLEISTUNGEN

Neben den tätigkeitsbezogenen Leistungen für die Mitarbeiter hat der Konzern vielfältige Unterstützungsleistungen 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

Die Weltwirtschaft war im Berichtsjahr im Jahresverlauf von unterschiedlichen Wachstumsdynamiken in der Eurozone und den USA geprägt. Die Eurozone schloss das Jahr mit einem soliden gesamtwirtschaftlichen Wachstum ab, wobei die Wachstumsgeschwindigkeit im Vergleich zum Vorjahr etwas zunahm. Das Wachstum in Deutschland lag dabei leicht über dem Niveau der Eurozone. Die Konjunktur in Nordamerika konnte im Berichtsjahr bei einem volatilen unterjährigen Verlauf nicht an das Wachstum des Vorjahres anknüpfen.

#### GESAMTWIRTSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

Im Geschäftsbericht 2015 hatte TAKKT für 2016 ein gegenüber 2015 leicht besseres Wirtschaftswachstum in der Eurozone angenommen. Das Wachstum in Deutschland wurde auf einem gleichbleibenden Niveau erwartet. Die wirtschaftliche Entwicklung des Berichtsjahres bestätigte diese Annahmen. Deutschland konnte das Wachstum des Vorjahres sogar leicht übertreffen. Für die USA liegt das BIP-Wachstum im Berichtsjahr hingegen deutlich unterhalb der Annahme, die ein ähnlich hohes Wachstum wie im Vorjahr stellt hatte.

Die Wirtschaftsleistung in der Eurozone konnte im Berichtsjahr mit einer Steigerung um 1,7 (1,5) Prozent an die Entwicklung des Vorjahres anknüpfen. Nach gutem Wachstum zu Beginn des Jahres führte die überraschende Brexit-Entscheidung zu Beginn der zweiten Jahreshälfte zu einer Delle im Konjunkturverlauf. Insgesamt lag das BIP-Wachstum der Eurozone trotz der gestiegenen Unsicherheit über dem Wert des Vorjahrs und erreichte damit das zu Jahresanfang erwartete Niveau.

Mit einem BIP-Wachstum von 1,9 (1,7) Prozent konnte Deutschland das Wachstum im Vergleich zum Vorjahr leicht steigern. Deutschland entwickelte sich damit leicht besser als die Eurozone.

In den USA lag das BIP-Wachstum für das Jahr 2016 mit 1,6 (2,5) Prozent unter dem Niveau des Vorjahres und gleichzeitig auch unter dem von TAKKT angenommenen Wert. Während die Entwicklung in der ersten Jahreshälfte nur verhaltenes Wachstum zeigte, war ab der Jahresmitte eine konjunkturelle Belebung zu verzeichnen. Diese war in erster Linie auf den starken privaten Konsum zurückzuführen. Für das Gesamtjahr lag das BIP-Wachstum in den USA leicht unter dem Wachstum in der Eurozone und in Deutschland.

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

	BIP-Wachstum in Prozent		
	Ist 2015	Prognose 2016	Ist 2016
Eurozone	1,5	1,7	1,7
Deutschland	1,7	1,7	1,9
USA	2,5	2,6	1,6

Quellen: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Europäische Kommission, Internationaler Währungsfonds

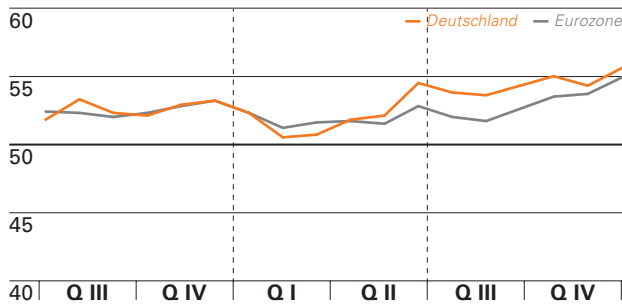
#### BRANCHENSPEZIFISCHE RAHMENBEDINGUNGEN

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 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.

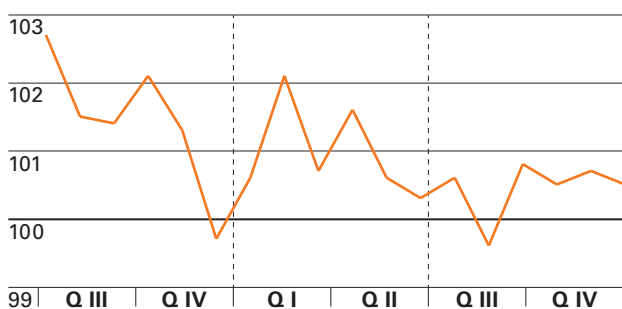
Der PMI für die Eurozone lag wie im Vorjahr auch im Berichtsjahr durchgängig über dem Referenzwert von 50. Die höchsten Werte des Index konnten dabei Ende des Jahres 2016 verzeichnet werden. So waren ab Oktober Werte über 53 mit weiter steigender Entwicklung zu verzeichnen. In Deutschland ergab sich ein ähnliches Bild mit Werten über dem Referenzwert in allen Monaten, wobei die Werte im Jahresverlauf einer größeren Schwankungsbreite unterlagen. So wurden in Deutschland zu Beginn des Jahres tiefere Werte als in der Eurozone ausgewiesen. In der Mitte und am Ende des Jahres lagen die Werte in Deutschland hingegen höher als in der Eurozone.

**Einkaufsmanagerindizes Juli 2015 bis Dezember 2016**



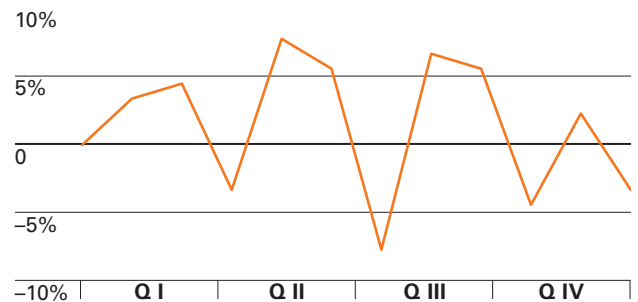
Für die US-amerikanische Sparte SPG ist der Restaurant Performance Index (RPI) ein relevanter Branchenindikator. Der RPI basiert auf einer Umfrage unter US-amerikanischen Restaurantbetreibern und berücksichtigt neben Einschätzungen zur aktuellen Lage auch Zukunftseinschätzungen. Ein Wert über 100 signalisiert dabei ein Marktwachstum, während ein Wert unter 100 eine rückläufige Entwicklung abbildet. Nachdem der Wert im Dezember 2015 mit 99,7 Punkten knapp unterhalb des Referenzwerts lag, konnten in den Monaten des Jahres 2016 mit einer Ausnahme Werte über 100 Punkten beobachtet werden. Diese lagen jedoch auf einem niedrigeren Niveau als im Jahr 2015. So wurde nur im Februar ein Wert über 102 Punkten ausgewiesen. Im Monat August wurde mit 99,6 Punkten ein Wert unterhalb des Referenzwerts berichtet. Zudem war insbesondere in den letzten Monaten des Jahres 2016 zu beobachten, dass der RPI von positiven Zukunftseinschätzungen der Befragten profitierte, wohingegen die Einschätzungen zur aktuellen Lage eher gedämpft waren.

**Restaurant Performance Index Juli 2015 bis Dezember 2016**



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 2016 lagen die von der BIFMA vermeldeten Auftragseingänge um 1,0 Prozent über dem Niveau des Vorjahres. Allerdings zeigte sich die Entwicklung im Jahresverlauf 2016 uneinheitlich, einzelne Monate wie April, Juli, Oktober und Dezember wurden mit rückläufigem Auftragseingang berichtet.

**Auftragseingang BIFMA 2016 zum Vorjahresmonat**



Insgesamt lagen die konjunkturellen Rahmenbedingungen im Berichtsjahr leicht unterhalb der Erwartungen. Im Geschäftsbericht 2015 war eine leichte Verbesserung der BIP-Wachstumsraten im wahrscheinlichsten Szenario angenommen worden. Die BIP-Wachstumsrate konnte sich in der Eurozone und auch in Deutschland im Vergleich zum Vorjahr tatsächlich leicht verbessern. Nordamerika konnte hingegen nicht an das BIP-Wachstum des Vorjahres anknüpfen.

## GESCHÄFTSVERLAUF

Im Berichtsjahr 2016 war das Wachstum in den Zielmärkten von TAKKT vor allem durch die Unsicherheit im Zusammenhang mit dem Referendum für einen Austritt Großbritanniens aus der Europäischen Union geprägt. Der TAKKT-Konzern konnte seinen langjährigen profitablen Wachstumskurs trotz der politischen Unsicherheiten im Berichtsjahr dennoch fortsetzen, jedoch mit unterschiedlichen Dynamiken im Jahresverlauf. Daneben konnte die Wachstums- und Modernisierungsinitiative DYNAMIC weitestgehend abgeschlossen werden. Mit der Digitalen Agenda hat TAKKT zudem eine neue strategische Initiative erarbeitet, mit dem Ziel, der Digitalen Transformation im Unternehmen unbedingte Vorfahrt einzuräumen.

### DYNAMIC ABGESCHLOSSEN, DIGITALE AGENDA ERARBEITET

Mit dem Geschäftsjahr 2016 endet die konzernweite Wachstums- und Modernisierungsinitiative DYNAMIC. Die Ziele, die sich TAKKT damit gesetzt hatte, wurden überwiegend erreicht. TAKKT steigerte den Anteil des E-Commerce am Umsatz auf nunmehr 39,0 Prozent, es wurden mehr Direktimporte realisiert und der Anteil der Eigenmarken weiter ausgebaut. Detaillierte Informationen zu der Entwicklung der DYNAMIC KPIs befinden sich im Abschnitt Unternehmensperformance auf den Seiten 76ff.

Daneben erarbeitete der Konzern im Berichtsjahr eine Digitale Agenda mit einer Vision 2020. Konzernweit wurden über 100 Maßnahmen für die Digitale Agenda erfasst, die in den Sparten bis 2020 umgesetzt werden. Als eine der ersten Maßnahmen hat TAKKT in jeder der sechs Sparten die neue Stelle des Chief Digital Officer (CDO) auf Geschäftsführungsebene geschaffen, der für die Umsetzung der Digitalen Transformation verantwortlich ist. Auf diese Weise will der TAKKT-Konzern sicherstellen, dass in allen Sparten die Anforderungen der Digitalisierung vorrangig behandelt werden. Ebenfalls als Maßnahme der Digitalen Agenda hat TAKKT 2016 eine Beteiligungsgesellschaft gegründet. Hiermit will sich TAKKT als „Smart Investor“ an jungen, wachstumsstarken Gesellschaften beteiligen, die auf B2B-Spezialversandhandel oder Dienstleistungen entlang der Wertschöpfungskette der TAKKT-Gesellschaften spezialisiert sind. Im Jahresverlauf konnte die Gesellschaft bereits in die beiden Start-ups printmate und adnysics investieren. printmate ist ein Anbieter von im Digitaldruckverfahren kundenindividuell bedruckten Verpackungen. adnysics bietet ein innovatives Kundenbindungssystem, mit dem Webshops den Paketen ihrer Kunden individualisierte Werbebroschüren beilegen können. Mehr zur Digitalen Transformation bei TAKKT findet sich auf der Webseite unter [www.takkt.de/digital/](http://www.takkt.de/digital/), die regelmäßig aktualisiert wird.

Schließlich konnte TAKKT das Ziel, bis Ende 2016 in Sachen Nachhaltigkeit weltweit Vorbild der Branche zu werden, erreichen. In allen sechs Handlungsfeldern gab es im Berichtsjahr erneut Fortschritte, die im Abschnitt Unternehmensperformance dargestellt sind. TAKKT hat für 2020 neue Ziele festgelegt, die im Abschnitt Nachhaltigkeit und Mitarbeiter vorgestellt werden.

### TAKKT EUROPE: WACHSTUM TROTZ VERHALTENER INVESTITIONEN

Der Geschäftsbereich TAKKT EUROPE entwickelte sich insgesamt positiv, vor allem die erste Jahreshälfte war von einem guten Wachstum gekennzeichnet. Dazu trug auch die zur Jahresmitte 2015 erworbene Gesellschaft BiGDUG, der führende Online-Händler für Betriebsausstattung in Großbritannien, bei. Aber auch organisch, d.h. bereinigt um die Akquisitionen und Währungseffekte, konnte der Geschäftsbereich im ersten Halbjahr ein gutes Wachstum zeigen. Nach dem überraschenden Ausgang des Referendums in Großbritannien, wo eine knappe Mehrheit für einen Austritt aus der EU (Brexit) stimmte, verschlechterte sich das Investitionsverhalten im dritten Quartal. Im vierten Quartal konnte der Geschäftsbereich dagegen wieder ein leichtes Wachstum aufweisen.

In der Business Equipment Group (BEG) wurde im ersten Halbjahr ein gutes organisches Wachstum erreicht, welches im zweiten Quartal sogar prozentual zweistellig war. Allerdings ist hier zu beachten, dass die beiden auftragsschwachen Wochen vor und nach Ostern in 2016 im ersten Quartal lagen, während diese im Vorjahr ins zweite Quartal fielen. Die BEG hatte besonders unter der Investitionszurückhaltung der Kunden infolge des Brexit-Referendums zu leiden und musste im dritten Quartal einen Rückgang sowohl im berichteten als auch im organischen Wachstum verzeichnen. Im vierten Quartal belebte sich das Geschäft wieder und konnte solide wachsen.

Da sich die Geschäfte von KAISER+KRAFT in China nicht erwartungsgemäß entwickelten, wurden die Vertriebsaktivitäten im Jahresverlauf eingestellt.

Die Packaging Solutions Group (PSG) eröffnete das Jahr 2016 mit einem schwachen ersten Quartal, während im zweiten Quartal ein fast zweistelliges prozentuales Wachstum erreicht wurde. Auch hier beeinflusst der oben genannte Oster-Effekt die Quartalsbetrachtung. Im dritten Quartal schwächte sich das Geschäft ab, die PSG konnte aber ein leichtes Wachstum erzielen. Auch im vierten Quartal konnte die PSG solide wachsen.

In Schweden gründete Davpack, die Web-focused Marke der PSG, eine neue Gesellschaft und in Österreich übernahm Ratioform zu Jahresbeginn die Anteile des bisherigen Franchisepartners.

### TAKKT AMERICA: SEHR GUTE ENTWICKLUNG INSBESONDERE IM GESCHÄFT MIT BÜROAUSSTATTUNG

Die Gesellschaften von TAKKT AMERICA profitierten von einem guten Konsumklima im ersten Halbjahr 2016 und knüpften mit einem sehr guten Wachstum an das Vorjahr an. Im zweiten Halbjahr schwächte sich das Wachstum etwas ab, lag aber weiterhin oberhalb des Wachstums von TAKKT EUROPE.

Die Specialties Group (SPG) hat nach einem sehr starken ersten Quartal in den darauffolgenden Quartalen zunehmend an Wachstumstempo verloren. Das vierte Quartal war sogar leicht rückläufig. Insgesamt konnte die SPG das Gesamtjahr mit einem mittleren einstelligen organischen Wachstum beenden.

Besonders erfreulich war die Entwicklung bei der Office Equipment Group (OEG), die im Jahresverlauf von Quartal zu Quartal steigende und durchgehend sehr hohe organische Wachstumsraten erzielen konnte. Während die Wachstumsrate im ersten Quartal im hohen einstelligen Prozentbereich lag, erreichte Sie ab dem zweiten Quartal einen zweistelligen Wert. Dieser Wert konnte im dritten Quartal leicht, im vierten sogar nochmals deutlich gesteigert werden.

National Business Furniture (NBF) bezog im zweiten Quartal den neuen, renovierten Hauptsitz in Milwaukee (Wisconsin, USA). Das Gebäude wurde an die Anforderungen eines hoch modernen Arbeitsplatzes angepasst und soll das Mitarbeiterengagement stärken und die Produktivität steigern. Durch die neuen Arbeitswelten soll die Zusammenarbeit verbessert und die Weiterentwicklung der Firmenkultur im Rahmen der Digitalen Transformation unterstützt werden.

Mit Wirkung zum 01. Januar 2017 wurde der Geschäftsbereich TAKKT AMERICA neu organisiert. Die SPG wurde in drei separate Sparten aufgeteilt: Die Merchandising Equipment Group (MEG) mit Hubert und Retail Resource, die Restaurant Equipment Group (REG) mit Central und die Displays Group (DPG) mit GPA und Post-Up Stand. Daneben wird die Office Equipment Group (OEG) wie bisher weitergeführt. Mit der neuen Struktur soll die zukünftige Entwicklung und Investition in das Wachstum der TAKKT AMERICA in den nächsten Jahren besser unterstützt werden.

## UMSATZ- UND ERTRAGSLAGE

Der TAKKT-Konzern konnte den Umsatz im Berichtsjahr um 5,8 Prozent deutlich steigern. Ohne Berücksichtigung der Effekte aus Akquisitionen und Desinvestitionen sowie negative Währungseffekte stieg der Umsatz organisch um 5,2 Prozent. Sowohl TAKKT EUROPE als auch TAKKT AMERICA trugen zu diesem organischen Umsatzwachstum bei, wobei die Dynamik bei TAKKT AMERICA auch 2016 stärker war als bei TAKKT EUROPE. Die EBITDA-Marge stieg im Berichtsjahr auf 15,2 Prozent und lag damit leicht oberhalb des Zielkorridors von 12 bis 15 Prozent.

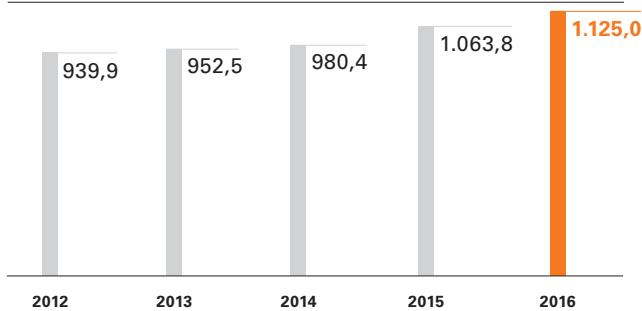
### DEUTLICHER UMSATZANSTIEG INSBESONDERE BEI TAKKT AMERICA

Der TAKKT-Konzern konnte den Umsatz im Berichtsjahr auf 1.125,0 (1.063,8) Millionen Euro steigern. Das berichtete Umsatzwachstum gegenüber dem Vorjahr betrug damit 5,8 Prozent. Belastet war das berichtete Umsatzwachstum durch den mit Wirkung zum 30. Januar 2015 erfolgten Verkauf der nordamerikanischen Konzernsparte PEG. Im Januar 2015 hatte die PEG noch Umsatzerlöse für den TAKKT-Konzern erzielt. Positiv wirkten sich auf das berichtete Umsatzwachstum dagegen die erstmals für das gesamte Jahr 2016 erbrachten Umsatzbeiträge der 2015 erfolgten Unternehmenserwerbe Post-Up Stand und BiGDUG aus. Diese hatten im Jahr 2015 nur drei bzw. zwei Quartale zum Umsatz von TAKKT beigetragen. Die Portfolioeffekte hatten in Summe einen positiven Einfluss in Höhe von 1,2 Prozentpunkten auf den Umsatz. Gegenläufig ergaben sich im Berichtsjahr negative Währungseffekte von 0,6 Prozentpunkten. Die stärksten negativen Einflüsse auf den Umsatz in Berichtswährung Euro resultierten dabei aus dem nach der Brexit-Entscheidung schwächer notierenden Britischen Pfund. Doch auch der gegenüber dem Vorjahr geringfügig schwächere Schweizer Franken führte zu einem geringeren Ausweis des berichteten Umsatzwachstums. Der Kurs des US-Dollars lag nahezu auf dem Niveau des Vorjahres. Bereinigt um die genannten Effekte verbesserte sich der Umsatz gegenüber dem Vorjahr organisch um 5,2 Prozent.

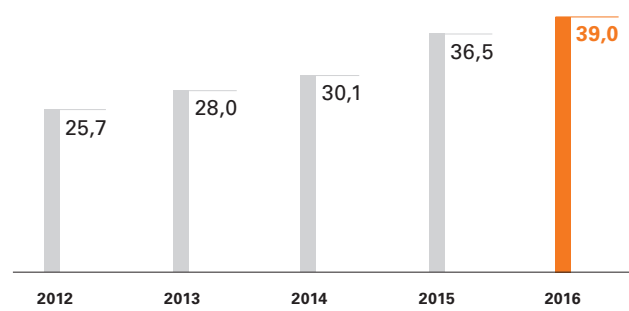
Das organische Wachstum lag damit leicht über dem oberen Rand der im Prognosebericht des Vorjahres genannten Spanne von drei bis fünf Prozent. Dabei wuchs der Geschäftsbereich TAKKT AMERICA wie erwartet stärker als TAKKT EUROPE.



Umsatz in Mio. Euro



E-Commerce-Anteil am Auftragseingang in %

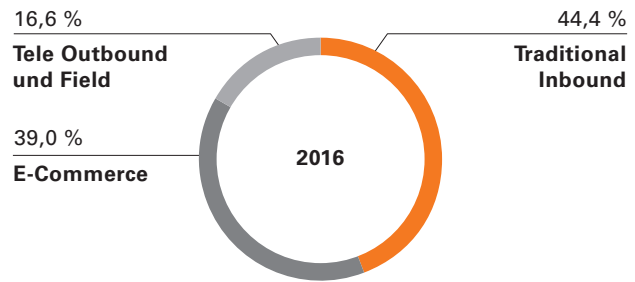


**AUFTRAGSEINGANG ÜBER E-COMMERCE WEITER ÜBERPROPORTIONAL STEIGEND**

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 2016 erneut überdurchschnittlich entwickelte. Im Berichtsjahr lag der Auftragseingang über E-Commerce bei 440,7 (391,3) Millionen Euro. Der Anteil am gesamten Auftragseingang erhöhte sich und lag bei 39,0 (36,5) Prozent. Berücksichtigt sind hierin auch Aufträge, die auf traditionellem Weg bei TAKKT-Gesellschaften eingingen, aber über das Internet ausgelöst wurden. Dieser erneute Anstieg des Bestelleingangs über E-Commerce ist auf die weiter intensivierten E-Commerce-Aktivitäten zurückzuführen. Zudem besitzen die 2015 erworbenen Gesellschaften Post-Up Stand und BiGDUG, die 2016 erstmalig ganzjährig konsolidiert wurden, einen höheren E-Commerce-Anteil am Auftragseingang als der Durchschnitt des Konzerns.

Der Auftragseingang aus Tele- und Field-Aufträgen lag mit 16,6 (16,7) Prozent des Konzernumsatzes nahezu auf dem Vorjahresniveau. 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 44,4 (46,8) Prozent hinter weniger als der Hälfte des Auftragseingangs.

**Auftragseingang nach Erfassungsart**



**Umsatz- und Ertragskennzahlen**

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Umsatz (in Mio. Euro)</b>	<b>939,9</b>	<b>952,5</b>	<b>980,4</b>	<b>1.063,8</b>	<b>1.125,0</b>
TAKKT EUROPE	515,1	525,4	519,8	538,3	563,3
TAKKT AMERICA	425,2	427,5	460,9	525,8	562,0
<b>EBITDA (in Mio. Euro)</b>	<b>133,7</b>	<b>122,8</b>	<b>137,3</b>	<b>157,3</b>	<b>171,3</b>
TAKKT EUROPE	101,9	89,3	99,1	98,4	107,1
TAKKT AMERICA	41,3	42,2	47,6	68,9	77,1
<b>EBITDA-Marge (in Prozent)</b>	<b>14,2</b>	<b>12,9</b>	<b>14,0</b>	<b>14,8</b>	<b>15,2</b>
TAKKT EUROPE	19,8	17,0	19,1	18,3	19,0
TAKKT AMERICA	9,7	9,9	10,3	13,1	13,7

### DEUTLICHER ORGANISCHER ANSTIEG BEI DEN AUFTRAGSZAHLN

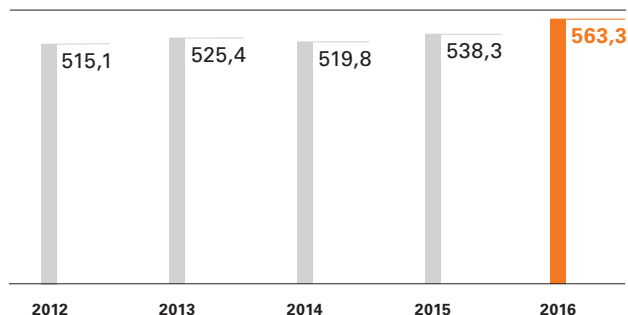
Die Anzahl der Aufträge lag im Berichtsjahr mit 2,4 (2,2) Millionen deutlich über dem Vorjahresniveau. Diese Steigerung ist teilweise auf die zuvor erläuterten Änderungen des Portfolios zurückzuführen. Aus dem Verkauf der PEG und den Akquisitionen von Post-Up Stand und BiGDUG resultierte in Summe ein positiver Effekt auf die Entwicklung der Auftragszahlen. Ohne diese Veränderungen im Portfolio des TAKKT-Konzerns ist die Anzahl der Aufträge um 6,2 Prozent gestiegen. Der durchschnittliche Auftragswert verringerte sich im Konzern dagegen leicht. Im Durchschnitt belief sich das Volumen einer einzelnen Kundenbestellung im Berichtsjahr auf 469 (482) Euro. Die Entwicklung des durchschnittlichen Auftragswerts war neben den Portfolio-Veränderungen zudem durch leicht negative Währungseffekte beeinflusst. Doch auch organisch lag der durchschnittliche Auftragswert leicht unter dem Vorjahresniveau. In der Prognose für das Jahr 2016 waren beide Werttreiber des Auftragsengangs über den vergleichbaren Vorjahreswerten erwartet worden, wobei die Erhöhung der Auftragsanzahl stärker erwartet wurde als die Verbesserung im durchschnittlichen Auftragswert.

### TAKKT EUROPE: SOLIDE ENTWICKLUNG IN BEIDEN SPARTEN

Der Umsatz im Geschäftsbereich TAKKT EUROPE erhöhte sich im Geschäftsjahr 2016 um 4,6 Prozent auf 563,3 (538,3) Millionen Euro. Der entsprechende Anteil am Konzernumsatz ging damit auf 50,1 (50,6) Prozent zurück. Der Umsatz von TAKKT EUROPE war durch die Akquisition von BiGDUG zum Juli 2015 positiv beeinflusst, da die Umsatzerlöse von BiGDUG im Jahr 2016 für das gesamte Jahr konsolidiert wurden, 2015 dagegen nur für das zweite Halbjahr. Negativ beeinflusst wurde der Umsatz von TAKKT EUROPE in der Berichtswährung dagegen durch Währungseffekte, vor allem durch die schwächere Notierung des Britischen Pfunds. Auch der Schweizer Franken war gegenüber dem Euro 2016 etwas schwächer und belastete den berichteten Umsatz. Insgesamt ergab sich durch die genannte Portfolioveränderung ein positiver Effekt von 2,7 Prozentpunkten sowie durch Währungseffekte ein negativer Effekt von 1,6 Prozentpunkten auf die Umsatzentwicklung. Damit erreichte der Geschäftsbereich ein organisches Umsatzwachstum von 3,5 Prozent. Stellt man auf die organische Umsatzentwicklung ab, konnte die Anzahl der Aufträge gegenüber

dem Vorjahr erhöht werden, während der durchschnittliche Auftragswert leicht zurückging.

Umsatz TAKKT EUROPE in Mio. Euro



Die beiden Sparten von TAKKT EUROPE entwickelten sich dabei organisch auf ähnlichem Niveau. In der auf Betriebs-, Lager- und Geschäftsausstattung spezialisierten BEG war organisch eine Umsatzsteigerung im niedrigen einstelligen Prozentbereich zu verzeichnen, wobei sich die verschiedenen Absatzregionen unterschiedlich entwickelten. Sehr erfreuliches Wachstum zeigten weiterhin die Aktivitäten der BEG in Skandinavien sowie in Süd- und Osteuropa. Die Schweizer Aktivitäten konnten 2016 ebenfalls stark zulegen, nachdem das Vorjahr durch die überraschende Freigabe des Wechselkurses des Schweizer Franken Anfang 2015 beeinträchtigt war. Während Deutschland im Berichtsjahr ein leichtes positives Wachstum erreichte, war die Entwicklung in den anderen westeuropäischen Märkten wie Benelux oder bei den Vertriebsmarken KAISER+KRAFT und gaerner in Großbritannien verhalten bzw. sogar rückläufig. Die Vertriebsaktivitäten in China wurden wegen fehlender langfristiger Perspektive eingestellt, so dass ab dem Sommer keine Umsatzerlöse mehr in Asien erzielt wurden.

Die Sparte PSG, die aus der Ratioform-Gruppe besteht und auf den Handel von Verpackungslösungen spezialisiert ist, erzielte ebenfalls ein positives Umsatzwachstum im niedrigen einstelligen Bereich. Während das Umsatzniveau der Schweizer Aktivitäten im Vergleich zum Vorjahr nicht verbessert werden konnte, wurden in den Märkten Spanien, Italien und Großbritannien erfreuliche Umsatzsteigerungen erzielt. Im wichtigsten Markt Deutschland lagen die Umsatzerlöse auf ähnlichem Niveau wie im Vorjahr. Als positiver Effekt ist zu nennen, dass zum Januar 2016 die Anteile des bishe-

### Kennzahlen zum Auftragseingang

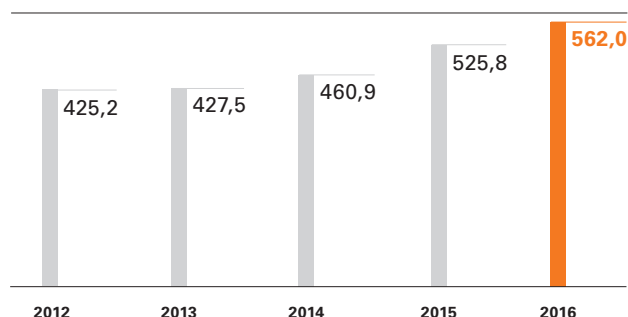
	2012	2013	2014	2015	2016
Anzahl der Aufträge in Tausend	2.016	2.171	2.182	2.225	2.409
Durchschnittlicher Auftragswert in Euro	465	440	450	482	469

rigen Franchisenehmers in Österreich übernommen wurden und dieses Geschäft nun selbstständig von der PSG betrieben wird.

### TAKKT AMERICA: ÜBERDURCHSCHNITTLICHES UMSATZ-WACHSTUM INSBESONDERE IN DER OEG

Im Geschäftsbereich TAKKT AMERICA lag der Umsatz mit 6,9 Prozent erneut deutlich über dem Vorjahreswert und betrug 562,0 (525,8) Millionen Euro. Damit erhöhte sich der Anteil am Konzernumsatz weiter auf 49,9 (49,4) Prozent. Begünstigt wurde das Umsatzwachstum durch die ganzjährige Zurechnung der im April 2015 erworbenen Aktivität von Post-Up Stand, die im Vorjahr lediglich für drei Quartale der TAKKT AMERICA zugehörig war. Dagegen belastete der Ende Januar 2015 erfolgte Verkauf der nordamerikanischen Konzernsparte PEG den Vorjahresvergleich. Die PEG hatte 2015 noch einen Monat Umsatzerlöse im Verbund des TAKKT-Konzerns erzielt. Ein positiver Effekt resultierte aus der leicht stärkeren Notierung des US-Dollars gegenüber dem Euro. Die Effekte auf das berichtete Umsatzwachstum des Geschäftsbereichs betragen in Summe minus 0,3 Prozentpunkte aus den Portfolioveränderungen und plus 0,2 Prozentpunkte aus den Währungseffekten. Organisch, also ohne Portfolio- und ohne Währungseinflüsse, lag das Umsatzwachstum von TAKKT AMERICA gegenüber Vorjahr bei erneut sehr erfreulichen 7,0 Prozent. Das organische Umsatzwachstum ergab sich dabei primär aus einer Erhöhung der Auftragsanzahl, während der durchschnittliche Auftragswert nahezu konstant gehalten wurde.

Umsatz TAKKT AMERICA in Mio. Euro



Innerhalb von TAKKT AMERICA trugen beide Sparten zum starken Geschäftsverlauf bei. Die SPG erzielte in Landeswährung und ohne den Einfluss der in 2015 erworbenen Konzerngesellschaft Post-Up Stand ein Umsatzwachstum im mittleren einstelligen Prozentbereich. Die Sparte profitierte insbesondere von einer starken Entwicklung bei dem auf Restaurants spezialisierten Anbieter Central sowie bei der Konzerngesellschaft GPA, die Handel mit Displayartikeln betreibt. Die Aktivitäten im nordamerikanischen Geschäft mit Ausrüstungsgegenständen für den Gastronomiektor konnten nicht an die hohen Wachstumsraten des vergangenen Jahres anknüpfen.

Die Sparte OEG wies im dritten Jahr in Folge ein hohes Umsatzwachstum aus. Der Umsatz stieg in US-Dollar erneut im niedrigen zweistelligen Prozentbereich. Insbesondere die Aktivitäten der Stammmarke NBF entwickelten sich auch 2016 sehr stark, sowohl aus dem Geschäft mit staatlichen Kunden als auch aus dem Geschäft mit Firmenkunden.

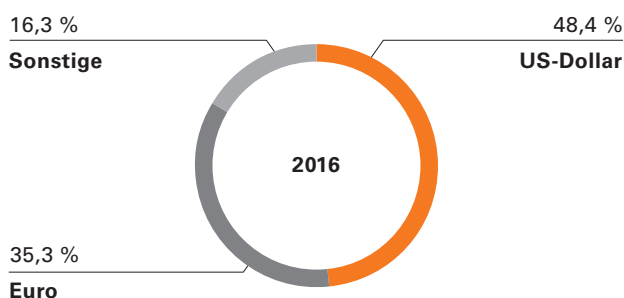
### UMSATZ NACH REGIONEN: ANTEIL DER USA WEITER GESTIEGEN

Beeinflusst durch die unterschiedliche Geschäftsentwicklung in Nordamerika und Europa entwickelte sich die regionale Umsatzverteilung wie folgt:

- Der Umsatz des Geschäfts in Deutschland stieg auf 246,6 (243,6) Millionen Euro. Der Anteil am Konzernumsatz sank aufgrund der unter dem Durchschnitt des Konzerns liegenden Wachstumsgeschwindigkeit auf 21,9 (22,9) Prozent.
- Der Umsatz des übrigen Europageschäfts stieg auch akquisitionsbedingt auf 322,8 (296,0) Millionen Euro. Der Anteil am Konzernumsatz stieg deutlich auf 28,7 (27,8) Prozent.
- In den USA erhöhte sich der Umsatz trotz negativer Effekte aus Portfolioveränderungen überproportional auf 544,3 (506,2) Millionen Euro. Der Anteil am Konzernumsatz stieg damit auf 48,4 (47,6) Prozent.
- Der Umsatz der übrigen Regionen ist mit 11,3 (18,0) Millionen Euro erneut deutlich gesunken. Dies liegt vor allem an der Einstellung der Aktivitäten in Japan und China sowie am nun vollständigen Wegfall der bereits Ende Januar 2015 veräußerten Aktivitäten der PEG in Mexiko und Kanada. Der Anteil dieser Regionen am Konzernumsatz ist damit auf 1,0 (1,7) Prozent gesunken.

35,3 (36,3) Prozent der Konzernumsätze wurden in der Berichtswährung Euro erzielt. Der US-Dollar-Anteil betrug 48,4 (47,6) Prozent. Andere Währungen, wie z.B. der Schweizer Franken, das britische Pfund oder die schwedische Krone, hatten einen Anteil von insgesamt 16,3 (16,1) Prozent.

#### Umsatz nach Währungen



#### KONSTANTE ROHERTRAGSMARGE IM KONZERN

Im Berichtsjahr lag die Rohertragsmarge des Konzerns mit 42,6 (42,6) Prozent auf dem Vorjahresniveau. Positiv wirkten sich die Unternehmenserwerbe des Jahres 2015 aus, da die Geschäftsmodelle von BiGDUG und insbesondere von Post-Up Stand überdurchschnittlich hohe Rohertragsmargen ermöglichen und 2016 erstmals ganzjährig konsolidiert wurden. Ohne die Desinvestitionen und Akquisitionen hätte die Rohertragsmarge des Konzerns bei 42,0 (42,2) Prozent gelegen.

Die um die genannten Portfolioeffekte bereinigte Rohertragsmarge war sowohl auf Ebene von TAKKT EUROPE, als auch bei TAKKT AMERICA knapp unterhalb des Vorjahresniveaus. Der leichte Rückgang bei TAKKT EUROPE war auf eine niedrigere Rohertragsmarge bei der PSG zurückzuführen. Bei der BEG verbesserte sich die Rohertragsmarge dagegen leicht aufgrund positiver Effekte aus dem zunehmenden Geschäft mit Direktimporten sowie einer Erholung der 2015 deutlich gesunkenen Rohertragsmarge der Schweizer Aktivitäten. Im Geschäftsbereich TAKKT AMERICA war bei einzelnen Vertriebsgesellschaften ein negativer Einfluss aus einem veränderten Produkt- und Kundenmix zu beobachten. Positive Entwicklungen konnten diesen Rückgang auf Ebene des Geschäftsbereichs jedoch teilweise ausgleichen.

Ein negativer Effekt auf die Rohertragsmarge des Konzerns resultierte auch 2016 aus strukturellen Verschiebungen. TAKKT AMERICA erzielte 2016 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, erreicht werden. Insgesamt lag die Rohertragsmarge 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 7,8 Prozent auf 166,2 (154,2) Millionen Euro. Ein Teil dieses Anstiegs ist auf die Effekte durch Desinvestitionen und Akquisitionen aus dem Jahr 2015 zurückzuführen. Einen gegenläufigen Einfluss hatte der im Vergleich zu anderen Währungen stärkere Euro. Ohne Portfolio- und Währungseffekte wären die Personalaufwendungen um 7,5 Prozent gegenüber dem Vorjahr gestiegen. Ein Teil der Steigerung der Personalkosten ist dabei auf die bereits eingeleiteten Maßnahmen im Rahmen der Digitalisierung zurückzuführen. Zudem führt die weitere Umsetzung der Multi-Channel-Strategie zu einer anhaltenden Verschiebung zwischen Personal- und Werbekosten. Die Personalaufwandsquote in Prozent des Umsatzes stieg gegenüber dem Vorjahr insgesamt leicht auf 14,7 (14,5) Prozent.

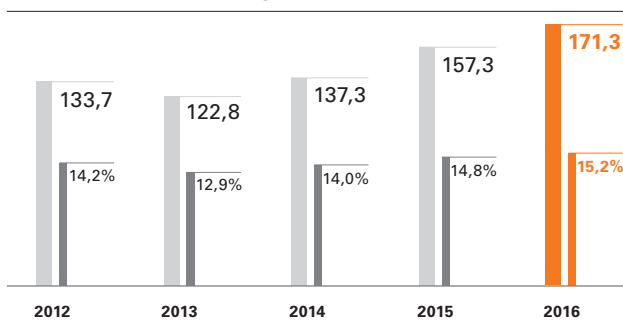
Die Aufwendungen für Print- und Online-Marketing stiegen im Berichtsjahr organisch wie erwartet unterproportional zum Umsatz. Dabei ist weiterhin eine strukturelle Verschiebung innerhalb der Werbekosten von Print- zu Online-Kosten zu beobachten.

#### EBITDA-MARGE DES KONZERNS LEICHT OBERHALB 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 8,9 Prozent auf 171,3 (157,3) Millionen Euro. Dies liegt vor allem in der erfreulichen organischen Umsatzentwicklung der Geschäftsbereiche begründet. Leicht gegenläufig wirkte dagegen der im Vergleich zu anderen Währungen stärker notierende Euro, der zu einem geringeren Ergebnisausweis in der Berichtswährung Euro führte. Zudem sind sowohl im Berichtsjahr als auch im Vorjahr Einmalaufwendungen und -erträge zu berücksichtigen. Im Vorjahr wurden durch die Entkonsolidierung der PEG positive Ergebnisbeiträge in Höhe von 3,3 Millionen Euro realisiert. Aufwendungen im Rahmen der DYNAMIC-Initiative beliefen sich 2015 auf 5,2 Millionen Euro. 2016 wurden dagegen Einmalserträge aus Anpassungen ausstehender variabler Kaufpreisverbindlichkeiten für Post-Up Stand und BiGDUG von insgesamt 8,6 Millionen Euro erzielt. Bei beiden Gesellschaften geht der TAKKT-Vorstand nicht mehr davon aus, dass die bei der Erstkonsolidierung der variablen Verbindlichkeiten zugrunde gelegten Wachstums- und Ergebnis-

kennzahlen erreicht werden. Dementsprechend wurden die ausstehenden variablen Verbindlichkeiten erfolgswirksam um den genannten Betrag reduziert. Gegenläufig fielen Aufwendungen für DYNAMIC in Höhe von 3,0 Millionen Euro und Aufwendungen für die Initiierung sowie für erste Umsetzungsschritte im Rahmen der Digitalen Transformation in Höhe von 2,4 Millionen Euro an.

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



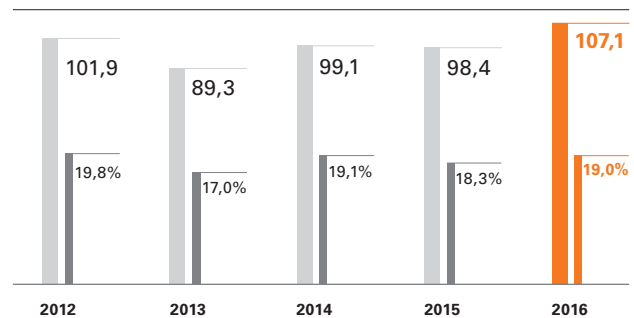
Im Verhältnis zum Konzernumsatz (EBITDA-Marge) konnte ein Anstieg auf 15,2 (14,8) Prozent realisiert werden. Damit lag die Marge 2016 leicht oberhalb des Zielkorridors von 12 bis 15 Prozent. Im Berichtsjahr wirkten sich das gute Umsatzwachstum und die damit einhergehende bessere Auslastung der Versandhandelsinfrastruktur positiv auf die Profitabilität aus. Zudem erhöhten die Einmalerträge aus dem Verkauf der PEG 2015 und aus den Anpassungen der variablen Kaufpreisverbindlichkeiten 2016 die berichteten EBITDA-Margen. Bereinigt um die genannten Einmalerträge lag die EBITDA-Marge bei 14,5 (14,5) Prozent.

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

**TAKKT EUROPE: GESTIEGENER EBITDA-BEITRAG UNTER ANDEREM AUS BIGDUG-AKQUISITION**

Im Geschäftsbereich TAKKT EUROPE konnte das EBITDA im Berichtszeitraum um 8,9 Prozent auf 107,1 (98,4) Millionen Euro gesteigert werden. Diese positive Entwicklung ist neben der soliden Geschäftsentwicklung auch auf Einmaleffekte zurückzuführen. Zum einen realisierte die 2015 erworbene Konzerngesellschaft BiGDUG im Berichtsjahr 2016 erstmalig über den gesamten Jahresverlauf hinweg Ergebnisbeiträge für TAKKT EUROPE. Zum anderen führte die Anpassung der ausstehenden variablen Kaufpreisverbindlichkeiten für BiGDUG zu einem positiven Effekt von 4,5 Millionen Euro. Die Aufwendungen für DYNAMIC betragen 1,9 (3,1) Millionen Euro und für die ersten Aktivitäten zur Umsetzung der Digitalen Agenda wurden 2016 Aufwendungen in Höhe von 1,0 Millionen Euro realisiert.

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



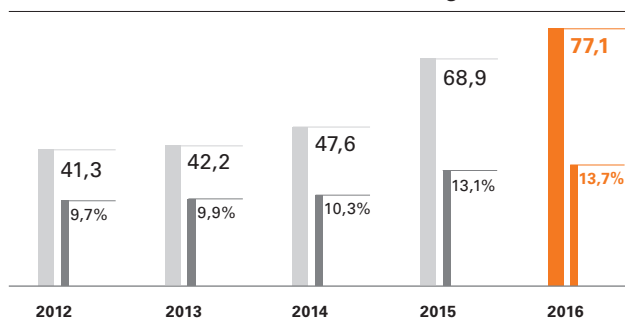
Die EBITDA-Marge des Geschäftsbereiches TAKKT EUROPE stieg auf 19,0 (18,3) Prozent und lag damit weiterhin deutlich über dem oberen Ende des Zielkorridors für den Konzern. Bereinigt um die Einmalerträge aus der Anpassung der ausstehenden variablen Kaufpreisverbindlichkeiten für BiGDUG hätte die EBITDA-Marge 18,2 Prozent betragen. 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 WEITER STEIGEND UND IM ZWEISTELLIGEN PROZENTBEREICH

Das EBITDA im Geschäftsbereich TAKKT AMERICA stieg 2016 erneut deutlich um 11,9 Prozent auf 77,1 (68,9) Millionen Euro. Der Ergebnisanstieg war teilweise auch auf die erstmalige ganzjährige Konsolidierung von Post-Up Stand zurückzuführen. Zudem ergaben sich aus der Anpassung der ausstehenden variablen Kaufpreisverbindlichkeiten positive Einmalserträge in Höhe von 4,1 Millionen Euro. Doch auch bereinigt um diese Effekte konnten beide Sparten von TAKKT AMERICA ihr EBITDA im Vergleich zum Vorjahr aufgrund der überaus erfreulichen Geschäftsentwicklung jeweils deutlich steigern. Die Aufwendungen für die DYNAMIC-Initiative belasteten das Ergebnis im Berichtsjahr mit 1,1 (2,1) Millionen Euro. Für erste Umsetzungsschritte im Rahmen der Digitalen Transformation wurden 0,4 Millionen Euro aufgewendet.

EBITDA TAKKT AMERICA in Mio. Euro/Marge in %



Die EBITDA-Marge stieg leicht auf 13,7 (13,1) Prozent und lag damit wie im Vorjahr im Zielkorridor des Konzerns. Während im Vorjahr der Ertrag aus der Entkonsolidierung der PEG die EBITDA-Marge positiv beeinflusste, hatte im Berichtsjahr die Anpassung der ausstehenden variablen Kaufpreisbestandteile für Post-Up Stand einen positiven Effekt. Bereinigt um diese Effekte hätte die EBITDA-Marge 13,0 (12,5) Prozent betragen. Beide Sparten der TAKKT AMERICA konnten die um Einmalserträge bereinigten EBITDA-Margen im Berichtsjahr leicht verbessern. Die Profitabilität der SPG war innerhalb von TAKKT AMERICA erneut am höchsten. Die OEG konnte erstmalig eine Profitabilität im zweistelligen Margenbereich erzielen.

### VERGLEICH MIT DER PROGNOSE DES VORJAHRES

Im Bericht für das Geschäftsjahr 2015 wurde für 2016 auf Ebene der Geschäftsbereiche für TAKKT EUROPE eine nahezu konstante Margenentwicklung und für TAKKT AMERICA eine leichte Verbesserung der Profitabilität erwartet. In beiden Fällen konnte diese Prognose erreicht werden. Wie prognostiziert lag die um Einmalserträge bereinigte Profitabilität von TAKKT EUROPE weiterhin deut-

lich 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 EBITDA-Marge auf dem Niveau des Vorjahres erwartet sowie ein Wert im oberen Drittel des Zielkorridors von 12 bis 15 Prozent. Diese Prognose wurde im Berichtsjahr mit einer EBITDA-Marge von 15,2 Prozent aufgrund der positiven Einmalserträge leicht übertroffen.

### ABSCHREIBUNGEN ÜBER VORJAHR

Die Abschreibungen stiegen im Berichtsjahr auf 29,2 (28,0) Millionen Euro. Die planmäßigen Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte aus den Akquisitionen beliefen sich dabei im Berichtsjahr auf 12,3 (12,2) Millionen Euro. Der Anstieg der Abschreibungen ist primär auf die beiden Unternehmenserwerbe im Verlauf des Jahres 2015 zurückzuführen. Außerordentliche Belastungen, wie die Wertberichtigung bilanzierter Geschäfts- oder Firmenwerte, fielen wie im Vorjahr auch 2016 nicht an. Das EBIT (Ergebnis vor Zinsen und Steuern) lag mit 142,0 (129,4) Millionen Euro um 9,8 Prozent deutlich über dem Vorjahreswert. Die EBIT-Marge stieg auf 12,6 (12,2) Prozent.

Die Finanzverschuldung ist im Berichtsjahr deutlich gesunken. Dennoch war das Finanzergebnis auf dem Niveau des Vorjahres, da dem gesunkenen Zinsaufwand im Wesentlichen ein negativer Effekt aus der Entkonsolidierung der asiatischen Aktivitäten entgegenstand. Insgesamt belief sich das Finanzergebnis auf minus 9,5 (minus 9,5) Millionen Euro. Daraus resultierte ein Ergebnis vor Steuern von 132,5 (119,9) Millionen Euro.

### ANSTIEG VON PERIODENERGEBNIS UND ERGEBNIS JE AKTIE

Die Steuerquote sank gegenüber dem Vorjahr von 32,4 auf 31,1 Prozent. Bereinigt um die entlastenden steuerlichen Sondereffekte aus einer periodenfremden Gewerbesteuererstattung sowie aus steuerfreien Erträgen aus der erfolgswirksamen Anpassung der Kaufpreisverbindlichkeit für BiGDUG betrug die Steuerquote des Geschäftsjahres 34,0 Prozent. Im Vorjahr gab es ebenfalls entlastende Sondereffekte auf die Steuerquote, hier aus dem nicht steuerlich wirksamen Entkonsolidierungsergebnis aus dem Verkauf der PEG. Die bereinigte Steuerquote für 2015 lag bei 34,1 Prozent.

Insgesamt stieg das Periodenergebnis um 12,8 Prozent auf 91,4 (81,0) Millionen Euro. Das Ergebnis je Aktie erhöhte sich entsprechend auf 1,39 (1,24) 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 des Cashflow-starken Geschäftsmodells deutlich gesunken. Durch die gute Geschäftsentwicklung lag der TAKKT-Cashflow deutlich höher als im Vorjahr.

### ZENTRALES FINANZMANAGEMENT BEGRENZT FINANZIELLE RISIKEN

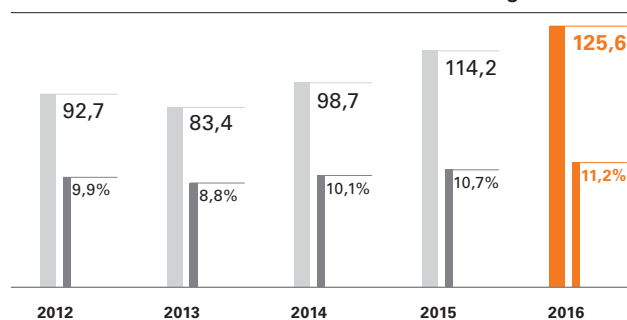
Das Finanzmanagement des TAKKT-Konzerns umfasst die Steuerung und Allokation aller finanziellen Ressourcen mit dem Hauptziel, die Liquidität jederzeit sicherzustellen. Darüber hinaus verfolgt TAKKT im Rahmen des Finanzmanagements folgende Ziele:

- 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 Kontrahenten- und Fallrisiken.
- 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 starken 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 125,6 (114,2) Millionen Euro. Der TAKKT-Cashflow je Aktie stieg auf 1,91 (1,74) Euro, die TAKKT-Cashflow-Marge im Verhältnis zum Umsatz auf 11,2 (10,7) Prozent. Im Zeitraum von 2012 bis 2016 bewegte sich die Marge zwischen 8,8 und 11,2 Prozent, was die nachhaltige Cashflow-Stärke des Geschäftsmodells unterstreicht

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



Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit stieg auf 116,7 (87,3) Millionen Euro. Der deutlich höhere Anstieg im Vergleich zur Entwicklung des TAKKT-Cashflows resultierte aus einem Sondereffekt im Vorjahr. Bereinigt um diesen betrug der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit im Vorjahreszeitraum 103,5 Millionen Euro. Der genannte Sondereffekt beruhte auf dem Teil des im ersten Quartal 2015 gezahlten Kaufpreises für die im Jahr 2012 erworbene George Patton Associates (GPA), der auf die Aufzinsung sowie die erfolgswirksam erfolgten Anpassungen der ursprünglich erwarteten Kaufpreisverbindlichkeit zurückzuführen ist. Dieser wurde gemäß IFRS in der Kapitalflussrechnung in Höhe von 16,2 Millionen Euro dem Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit zu-

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

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>TAKKT-Cashflow</b>	<b>92,7</b>	<b>83,4</b>	<b>98,7</b>	<b>114,2</b>	<b>125,6</b>
Veränderung des Nettoumlaufvermögens sowie sonstige Korrekturen	10,6	-5,7	2,5	-26,9*	-8,9
<b>Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>103,3</b>	<b>77,7</b>	<b>101,2</b>	<b>87,3</b>	<b>116,7</b>
Investitionen in langfristiges Vermögen	-8,5	-9,6	-13,6	-14,2	-17,4
Einzahlungen aus Abgängen von langfristigem Vermögen	0,5	0,3	0,5	0,3	0,5
Einzahlungen aus Abgängen von konsolidierten Unternehmen	0,0	0,0	0,0	16,1	1,6
<b>Freier TAKKT-Cashflow</b>	<b>95,3</b>	<b>68,4</b>	<b>88,1</b>	<b>89,5</b>	<b>101,4</b>

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

geordnet. Der operative Aufbau des Nettoumlaufvermögens in Höhe von 8,9 Millionen Euro war im Wesentlichen durch den Aufbau der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 10,2 Millionen Euro bedingt.

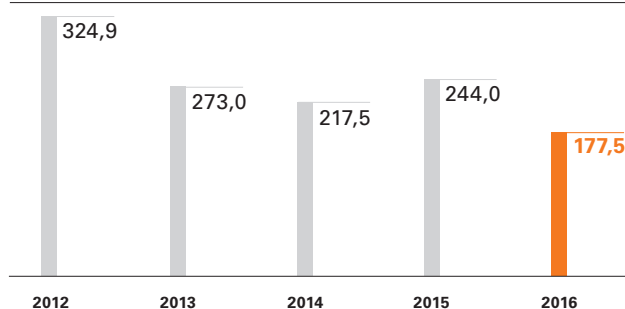
Das Geschäftsmodell des TAKKT-Konzerns ist wenig kapitalintensiv, weshalb die Investitionen in das langfristige Vermögen grundsätzlich eher gering ausfallen. Im langfristigen Durchschnitt strebt TAKKT eine Investitionsquote (Investitionen für die Erhaltung, Erweiterung und Modernisierung des Geschäftsbetriebs im Verhältnis zum Umsatz) von ein bis zwei Prozent an. Die Investitionsquote lag im Berichtsjahr weiterhin in der Mitte dieser Spanne bei 1,5 (1,3) Prozent.

TAKKT investierte im Berichtsjahr insgesamt 17,4 (14,2) Millionen Euro, von denen 8,2 (9,4) Millionen Euro auf den Geschäftsbereich TAKKT EUROPE und 7,9 (4,7) Millionen Euro auf den Geschäftsbereich TAKKT AMERICA entfielen. Die wesentlichen Investitionen betrafen die Implementierung neuer Warenwirtschaftssysteme in der BEG und bei GPA in Höhe von 3,3 Millionen Euro. Insgesamt investierte TAKKT 5,6 (7,0) Millionen Euro im Zusammenhang mit DYNAMIC. Zudem investierte TAKKT über die neu gegründete TAKKT Beteiligungsgesellschaft 1,0 Millionen Euro in zwei Beteiligungen.

Nach Abzug der gesamten Investitionen in das langfristige Vermögen sowie der Zuflüsse aus Desinvestitionen, im Wesentlichen aus dem im Februar ausgezahlten treuhänderischen Einbehalt aus dem PEG-Verkauf in Höhe von 1,6 Millionen Euro verblieb im Berichtsjahr ein freier TAKKT-Cashflow in Höhe von 101,4 (89,5) Millionen Euro. Dem freien TAKKT-Cashflow standen die Zahlung für den Erwerb des bisherigen österreichischen Franchisepartners von Ratioform in Höhe von 0,4 Millionen Euro sowie die Zahlung der Dividenden von 32,8 (21,0) Millionen Euro gegenüber. Hierdurch und aufgrund von Währungseffekten sank die Nettofinanzverschuldung, d.h. die Finanzverschuldung abzüglich der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente, auf 177,5 (244,0) 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 2016 bei 2,3 (3,3) 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

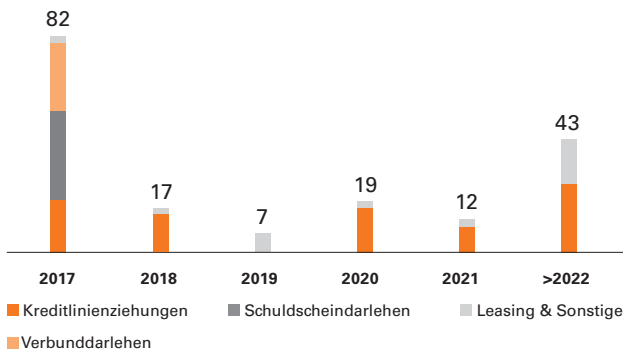
TAKKT legt Wert auf eine konservative, langfristig ausgerichtete und diversifizierte Finanzierung des Geschäfts. Die Finanzierungsaktivitäten des Konzerns werden zentral gesteuert, Finanzierungen bestehen vorrangig in den Währungsräumen EUR, USD und GBP. TAKKT nutzt im Wesentlichen die folgenden Finanzierungsinstrumente:

- Den Schwerpunkt des Finanzierungsportfolios bilden fest zugesagte, bilaterale Kreditlinien bei 13 Kreditinstituten. Im Wesentlichen werden kurzfristige (Laufzeit kleiner 18 Monate) und langfristige (Laufzeit größer 18 Monate) Kreditlinien abgeschlossen, die jährlich um ein weiteres Jahr prolongiert werden. Bei den langfristigen Kreditzusagen handelt es sich fast ausschließlich um Fünf-Jahres-Verträge. Die Kreditverträge sind unbesichert und beinhalten keine Financial Covenants. Zum Bilanzstichtag lagen die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten bei 86,3 (136,9) 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. Zum Bilanzstichtag betragen die ausgewiesenen Verbindlichkeiten des Schuldscheindarlehen noch 33,5 (33,5) Millionen Euro. Die letzte ausstehende Tranche wird TAKKT im Oktober 2017 tilgen.
- Einzelne gemietete Gebäude und Betriebsvorrichtungen werden bei TAKKT über Finanzierungsleasing genutzt. Die Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing betragen zum Stichtag 31,2 (33,4) Millionen Euro.

- Zur Finanzierung der Akquisition von BiGDUG wurde ein Darlehen in GBP bei einem verbundenen Unternehmen aufgenommen, welches zum Stichtag mit 13,0 (30,9) Millionen Euro valutierte. Darüber hinaus bestand ein weiteres Darlehen mit einem verbundenen Unternehmen in Höhe von 10,0 (10,0) Millionen Euro.

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 185,6 (135,8) Millionen Euro zur Verfügung, wovon 108,3 (68,5) Millionen Euro auf kurzfristige Kreditlinien und 77,3 (67,3) Millionen Euro auf langfristige Kreditlinien entfallen. Somit verfügt TAKKT über ausreichend finanzielle Flexibilität, um Akquisitionschancen kurzfristig ergreifen zu können – unabhängig von der aktuellen Situation am Kapitalmarkt.

Angesichts der Diversifikation des Finanzierungsportfolios hinsichtlich Finanzierungsquellen und Laufzeiten bleiben die Unabhängigkeit und der unternehmerische Handlungsspielraum des TAKKT-Konzerns nachhaltig gewahrt. Dazu tragen auch über Jahre aufgebaute vertrauensvolle Beziehungen des Unternehmens zu

den Kreditgebern bei. Es finden regelmäßig persönliche Gespräche und einmal pro Jahr ein Bankers Day statt, in dessen Rahmen ausführlich über die aktuelle Unternehmensentwicklung informiert wird.

**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.

**Unternehmensinterne Covenants**

	Interner Zielwert	2012	2013	2014	2015	2016
Eigenkapitalquote	30 bis 60 Prozent	34,7	39,0	43,8	49,1	55,2
Entschuldungsdauer	< 5 Jahre	2,2	3,6	2,5	2,2	1,6
Zinsdeckung	> 4	9,5	6,4	9,8	14,4	18,3
Verschuldungsgrad (Gearing)	< 1,5	1,1	0,8	0,6	0,5	0,3

Die Eigenkapitalquote lag zum Bilanzstichtag mit 55,2 (49,1) Prozent deutlich über dem Vorjahreswert und damit im oberen 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. Das Gearing konnte im Berichtsjahr von 0,5 auf 0,3 verbessert werden, da sowohl die Nettofinanzverschuldung gesenkt werden konnte als auch das Eigenkapital angestiegen ist. Die Entschuldungsdauer liegt bei 1,6 (2,2) Jahren. TAKKT konnte den Nettofinanzierungsaufwand im Berichtsjahr gegenüber 2015 reduzieren, während sich das operative Ergebnis vor Goodwill-Abschreibungen erhöhte, womit die Zinsdeckung nun bei 18,3 (14,4) liegt. Berechnung und Definition der Kennzahlen sind im Anhang des Konzernabschlusses dargestellt.

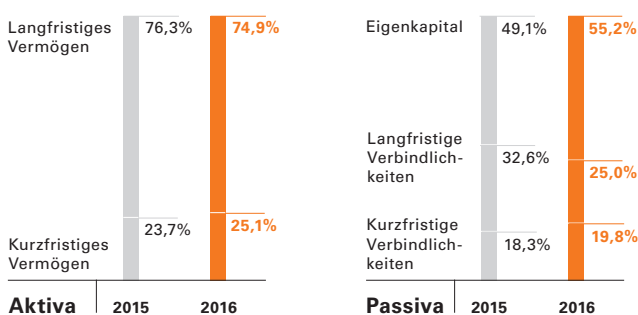
## VERMÖGENSLAGE

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

### WENIG VERÄNDERUNG AUF DER AKTIVSEITE

Insbesondere aufgrund von Währungseffekten in Höhe von 8,1 Millionen Euro, verursacht im Wesentlichen durch die Veränderung des US-Dollar-Stichtagskurses, erhöhte sich die Summe der Aktiva im Berichtsjahr um 1,0 Prozent auf 973,9 (964,2) Millionen Euro.

### Bilanzstruktur des TAKKT-Konzerns



Die langfristigen Vermögenswerte machen mit 729,9 (735,6) Millionen Euro zum Bilanzstichtag 74,9 (76,3) Prozent des Vermögens aus. Den Abschreibungen in Höhe von 29,2 Millionen Euro standen Investitionen in Höhe von 17,4 Millionen Euro gegenüber. Dieser Rückgang wurde teilweise durch positive Währungseffekte bei den

Geschäfts- und Firmenwerten in Höhe von 5,5 Millionen Euro kompensiert.

Wertberichtigungen auf Geschäfts- und Firmenwerte waren auf Basis der durchgeführten Werthaltigkeitstests nicht erforderlich. Mit 56,0 (56,0) 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 28,8 (31,2) 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 18,6 (25,3) Millionen Euro. Der Wert der zum 31. Dezember 2016 bilanzierten Marken im TAKKT-Konzern beläuft sich auf 29,2 (29,3) Millionen Euro.

Das kurzfristige Vermögen belief sich zum 31. Dezember 2016 auf 244,1 (228,6) Millionen Euro bzw. 25,1 (23,7) Prozent der Bilanzsumme. Die Vorräte erhöhten sich um 4,4 Millionen Euro auf 108,2 (103,8) Millionen Euro, wobei 1,7 Millionen Euro aus Währungseffekten resultierten. Vor allem aufgrund des Umsatzwachstums haben sich die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen stark von 94,0 auf 103,7 Millionen Euro erhöht. Der Einfluss von Währungseffekten war dabei gering. Das Zahlungsverhalten der Kunden war mit einer Debitorenlaufzeit von 31 (30) Tagen gewohnt zuverlässig. Die Forderungsausfälle blieben wie im Vorjahr mit einer Ausfallquote von unter 0,2 Prozent auf sehr 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 51,6 (52,5) Millionen Euro abgeschlossen – z.B. für Lager und Bürogebäude, Gegenstände der Betriebs- und Geschäftsausstattung und Fahrzeuge. Diese Leasingverträge werden gemäß IAS 17 nicht aktiviert und sind damit nicht im Vermögen ausgewiesen.

#### ANSTIEG DES EIGENKAPITALS, REDUZIERUNG DER VERBINDLICHKEITEN

Angesichts des Periodenüberschusses von 91,4 Millionen Euro und der Dividendenzahlung von 32,8 Millionen Euro, der positiven Währungseffekte von 4,5 Millionen Euro sowie sonstigen positiven erfolgsneutralen Effekten von 1,3 Millionen Euro, erhöhte sich das Konzerneigenkapital zum 31. Dezember 2016 insgesamt auf 537,8 (473,4) Millionen Euro. Die Konzerneigenkapitalquote stieg deutlich auf 55,2 (49,1) Prozent und lag damit im oberen Drittel des Zielkorridors von 30 bis 60 Prozent.

Langfristige Verbindlichkeiten machten mit 243,4 (314,8) Millionen Euro 25,0 (32,6) Prozent der Passivseite aus. Die bedeutsamste Position stellten weiterhin die langfristigen Finanzverbindlichkeiten dar, die sich im Berichtsjahr auf 98,0 (173,7) Millionen Euro reduzierten. Die passiven latenten Steuern erhöhten sich von 70,0 auf 77,1 Millionen Euro, was im Wesentlichen auf die um planmäßige Abschreibungen erhöhten steuerlichen Minderwerte der Geschäftswerte in den US-amerikanischen Konzerngesellschaften

zurückzuführen ist. Der Anteil der Rückstellungen für Pensionsverpflichtungen stieg von 5,3 auf 5,7 Prozent der Bilanzsumme. Dies ist auch auf die leicht gesunkenen Zinssätze im Euroraum zurückzuführen, die zu einer erfolgsneutralen Erhöhung dieser Rückstellungen führten. Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten in Höhe von 6,7 (14,5) Millionen Euro beinhalten im Wesentlichen die Kaufpreisverbindlichkeiten gegenüber den Alteigentümern der US-amerikanischen Konzerngesellschaft Post-Up Stand. Ihr Rückgang resultiert aus der Reduzierung der von bestimmten Ertragszielen abhängigen Kaufpreisverbindlichkeiten für die Akquisitionen Post-Up Stand und BiGDUG. Bei beiden Gesellschaften geht der TAKKT-Vorstand nicht mehr davon aus, dass die bei der Erstkonsolidierung der variablen Verbindlichkeiten zugrunde gelegten Wachstums- und Ergebniskennzahlen erreicht werden. Die Kaufpreisverbindlichkeiten betragen zum 31. Dezember 2016 für den Erwerb von BiGDUG 0,0 (4,8) Millionen Euro und für den Erwerb von Post-Up Stand von 6,1 (9,3) Millionen Euro.

Die kurzfristigen Verbindlichkeiten machten mit 192,8 (176,0) Millionen Euro einen Anteil von 19,8 (18,3) Prozent der Bilanzsumme aus. Die bedeutendste Position im Berichtsjahr stellen die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten dar, die sich auf 81,8 (73,6) Millionen Euro erhöhten. Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten stiegen leicht auf 47,8 (45,7) Millionen Euro.

Die kurzfristigen Rückstellungen erhöhten sich von 18,8 auf 20,1 Millionen Euro. Von untergeordneter Bedeutung blieben weiterhin die Ertragssteuerverbindlichkeiten in Höhe von 9,1 (10,0) Millionen Euro.

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

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Langfristiges Vermögen</b>	<b>679,9</b>	<b>649,0</b>	<b>663,6</b>	<b>735,6</b>	<b>729,9</b>
in % der Bilanzsumme	77,7	76,2	75,2	76,3	74,9
<b>Kurzfristiges Vermögen</b>	<b>194,6</b>	<b>202,8</b>	<b>218,9</b>	<b>228,6</b>	<b>244,1</b>
in % der Bilanzsumme	22,3	23,8	24,8	23,7	25,1
<b>Summe Aktiva</b>	<b>874,5</b>	<b>851,8</b>	<b>882,5</b>	<b>964,2</b>	<b>973,9</b>
<b>Konzerneigenkapital</b>	<b>303,7</b>	<b>332,5</b>	<b>386,8</b>	<b>473,4</b>	<b>537,8</b>
in % der Bilanzsumme	34,7	39,0	43,8	49,1	55,2
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>440,7</b>	<b>400,0</b>	<b>241,0</b>	<b>314,8</b>	<b>243,4</b>
in % der Bilanzsumme	50,4	47,0	27,3	32,6	25,0
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>130,1</b>	<b>119,3</b>	<b>254,8</b>	<b>176,0</b>	<b>192,8</b>
in % der Bilanzsumme	14,9	14,0	28,9	18,3	19,8
<b>Summe Passiva</b>	<b>874,5</b>	<b>851,8</b>	<b>882,5</b>	<b>964,2</b>	<b>973,9</b>



## UNTERNEHMENS PERFORMANCE

Im zurückliegenden Berichtsjahr konnte TAKKT die Zielwerte aller finanziellen Steuerungskennzahlen erreichen. Das erfreuliche Wachstum ging 2016 mit einer hohen Profitabilität einher. Die DYNAMIC-Indikatoren konnten ebenfalls weiter verbessert werden. Zudem wurden bei den Nachhaltigkeitsindikatoren weitere deutliche Fortschritte erzielt.

### SOLIDE FINANZIELLE STEUERUNGSKENNZAHLEN

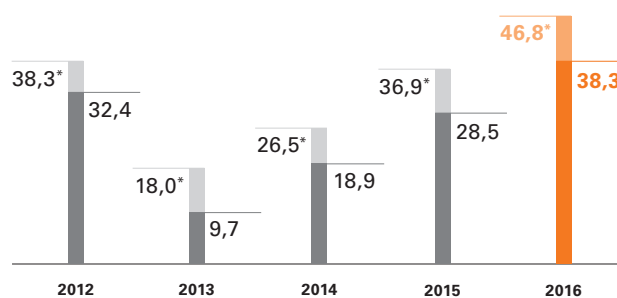
Im Abschnitt Steuerungssystem dieses Geschäftsberichts wurden die finanziellen Kennzahlen definiert, die TAKKT zur internen Steuerung des Konzerns heranzieht. Die Entwicklung dieser Kenngrößen ist der Tabelle auf dieser Seite zu entnehmen.

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 2016 deutlich um 9,8 Millionen Euro auf einen Wert von 38,3 (28,5) Millionen Euro. Das für die Berechnung des TAKKT Value Added resultierende erwirtschaftete operative Ergebnis nach Steuern war mit 99,8 (90,0) Millionen Euro dabei insgesamt um 9,8 Millionen Euro höher als im Vorjahr. Das durchschnittlich eingesetzte Kapital erhöhte sich 2016 im Vergleich zum Vorjahr aufgrund der 2015 unterjährig durchgeführten Unternehmenserwerbe von Post-Up Stand und BiGDUG. Der zur Berechnung der Gesamtkapitalkosten verwendete gewichtete durchschnittliche Kostensatz nach Steuern (WACC) verringerte sich aufgrund niedrigerer zugrunde gelegter Fremdkapitalkosten auf 7,8 (8,1) Prozent. Die Gesamtkapitalkosten beliefen sich 2016 auf 61,5 (61,6) Millionen Euro.

Der Anstieg des TAKKT Value Added ist im Wesentlichen auf die positive allgemeine Geschäftsentwicklung sowie auf höhere Einmalserträge als im Vorjahr zurückzuführen. Während im Berichtsjahr aus Anpassungen der variablen Kaufpreisverbindlichkeiten bei Post-Up Stand und BiGDUG Erträge in Höhe von 8,6 Millionen verbucht wurden, war der Ausweis des Jahres 2015 mit 3,3 Millionen Euro von der Entkonsolidierung der PEG positiv beeinflusst. Details sind im Abschnitt Umsatz- und Ertragslage erläutert. 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 8,5 (8,4) Millionen Euro. Ohne diese planmäßigen Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte sowie den damit einhergehenden steuerlichen Einfluss hätte sich ein TAKKT Value Added in Höhe von 46,8 (36,9) 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 16,5 (15,7) Prozent deutlich über dem Wert des Vorjahres. Die Gründe für diese Entwicklung liegen ebenfalls in der positiven Geschäftsentwicklung sowie im positiven Effekt aus Einmalserträgen.

### Entwicklung der finanziellen Steuerungskennzahlen

	2012	2013	2014	2015	2016
Organische Umsatzentwicklung in Prozent	-2,8	-2,6	5,5	4,7	5,2
Anzahl Aufträge in Tausend	2.016	2.171	2.182	2.225	2.409
Durchschnittlicher Auftragswert in Euro	465	440	450	482	469
Rohertragsmarge in Prozent	43,3	43,6	42,6	42,6	42,6
EBITDA-Marge in Prozent	14,2	12,9	14,0	14,8	15,2
TAKKT-Cashflow-Marge in Prozent	9,9	8,8	10,1	10,7	11,2
Investitionsquote in Prozent	0,9	1,0	1,4	1,3	1,4
ROCE (Return on Capital Employed) in Prozent	18,1	12,5	14,4	15,7	16,5
TAKKT Value Added in Mio. Euro	32,4	9,7	18,9	28,5	38,3

Wie im Geschäftsbericht 2015 prognostiziert, konnten damit die beiden Kennzahlen TAKKT Value Added und ROCE 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 gab es konzernweite Orientierungsziele, die im Abschnitt Innovation und Entwicklung auf Seite 51. dargestellt sind. Die Entwicklung dieser Kenngrößen ist untenstehender Tabelle zu entnehmen.

Der Anteil neuer Produkte am Auftragseingang konnte im Geschäftsjahr 2016 auf Konzernebene gesteigert werden. Der Indikator bildet für das Berichtsjahr den Umsatz mit Produkten ab, die ab Jahresbeginn 2014 in das Sortiment aufgenommen wurden. In der Vergangenheit war der Anstieg zum Teil in der Definition des Indikators begründet, da der Betrachtungszeitraum der Einführung neuer Produkte mit Start der DYNAMIC-Initiative zunächst auf die festgelegte Höhe von drei Jahren anwachsen musste. So wurde erstmalig für das Geschäftsjahr 2015 der Umsatz mit Produkten betrachtet, die seit drei Jahren in das Sortiment aufgenommen wurden. Die Steigerung des Anteils im Berichtsjahr ist auf eine positive Entwicklung in beiden Geschäftsbereichen TAKKT EUROPE und TAKKT AMERICA zurückzuführen, wobei insbesondere bei der BEG, bei Central und bei der OEG der Anteil neuer Produkte am Auftragseingang gesteigert werden konnte.

Der Anteil der Eigenmarken am Auftragseingang stieg im Berichtsjahr weiter. Für die beiden 2015 erworbenen Aktivitäten Post-Up Stand und BiGDUG hat der Vertrieb von Eigenmarken noch eine untergeordnete Bedeutung. Dies hat wegen der 2016 ganzjährigen Zurechnung der Aktivitäten einen strukturell negativen Einfluss auf diese Konzern-Kennzahl. Trotzdem konnte durch die positive Ent-

wicklung in den Sparten eine Steigerung erzielt werden. Positiv ist die erfreuliche Entwicklung des Eigenmarkenanteils bei der OEG herauszuheben, die bereits im Geschäftsjahr 2015 den Anteil deutlich steigern konnte und nun die positive Entwicklung fortgesetzt hat.

Im Berichtsjahr erhöhte sich auf Konzernebene der Anteil der Direktimporte am Einkaufsvolumen. Die Steigerung konnte dabei in nahezu allen Sparten erreicht werden. Positiv hervorzuheben ist eine deutliche Steigerung in der BEG. Bei Hubert war hingegen ein leichter Rückgang zu verzeichnen. Strukturell profitierte die Kennzahl 2016 von der höheren Gewichtung von BiGDUG und Post-Up Stand, die beide einen überdurchschnittlichen Anteil von Direktimporten haben.

Der Anteil der Web-only-Produkte am Gesamtsortiment wuchs im Berichtsjahr auf Konzernebene deutlich. Ein Anstieg konnte in nahezu allen Sparten verzeichnet werden. Eine Ausnahme stellt die PSG dar, für die Web-only-Produkte strategisch von untergeordneter Bedeutung sind. Central fällt hingegen mit einer deutlichen Steigerung positiv auf, die auf die Hinzufügung von Produkten angrenzender Sortimente im Webshop zurückzuführen ist.

Im Jahr 2016 lag der Anteil des über organische Suchresultate generierten Auftragseingangs am gesamten Auftragseingang über Suchmaschinen leicht unter dem Vorjahreswert, aber 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 Suchmaschinen (SEA) beeinflusst.

Der Anteil des E-Commerce am Auftragseingang konnte 2016 weiter gesteigert werden und liegt nun in der Mitte des für 2016 angestrebten Zielkorridors von 35 bis 45 Prozent. Der Anstieg resultierte zum einen aus einem gestiegenen Anteil der Aktivitäten von TAKKT AMERICA mit einem strukturell höheren E-Commerce-

**DYNAMIC-Indikatoren**

DYNAMIC-Indikator	Wachstumstreiber	2013	2014	2015	2016
Anteil neuer Produkte am Auftragseingang	Aktualität und Erweiterung des Sortiments	3,0%	9,0%	16,5%	17,8%
Anteil der Eigenmarken am Auftragseingang	Mehr Eigenmarken	13,9%	14,7%	15,9%	18,3%
Anteil Direktimporte am Einkaufsvolumen	Mehr Direktimporte	9,6%	10,0%	12,1%	13,7%
Anteil Web-only-Produkte am Gesamtsortiment	Ausbau von Web-only-Produkten	29,6%	42,0%	58,7%	75,8%
Anteil SEO am Auftragseingang über Suchmaschinen	Profitabler Ausbau der E-Commerce-Aktivitäten	32,1%	32,1%	33,7%	32,9%
Anteil E-Commerce am Auftragseingang	Genereller Ausbau der E-Commerce-Aktivitäten	28,0%	30,1%	36,5%	39,0%
Anteil Tele-/Field-Aktivitäten am Auftragseingang	Mehr Outbound-Calling & Außendienst	14,2%	16,4%	16,7%	16,6%

Anteil. Aber auch bei TAKKT EUROPE konnte der Anteil des elektronisch erzielten Auftragseingangs erhöht werden. Strukturell wurde die Kennzahl durch die ganzjährige Zurechnung von BiGDUG und Post-Up Stand positiv beeinflusst, da beide Unternehmen einen höheren E-Commerce-Anteil am Auftragseingang erzielen als der Konzerndurchschnitt. Weitere Erläuterungen zum Auftragseingang über E-Commerce sind in der Umsatz- und Ertragslage ab Seite 64 dargestellt.

Der Anteil der Tele- und Field Sales-Aktivitäten am Auftragseingang war im Berichtsjahr nahezu konstant. Lediglich bei der OEG führten die ergriffenen Maßnahmen zu einer deutlichen Steigerung des Indikators. Der Auftragseingang über die genannten Kanäle spielt zudem weiterhin vor allem bei Ratioform und Central eine sehr wichtige Rolle.

Insgesamt hat TAKKT mit dem Abschluss der DYNAMIC-Initiative gute Fortschritte bei den 2013 definierten Indikatoren erreicht. Der Großteil der für 2016 angestrebten Orientierungsziele konnte mit Abschluss des Berichtsjahres erreicht werden. Bei den Anteilen von neuen Produkten und von Eigenmarken am Auftragseingang, ebenso wie beim Anteil des über Tele- und Field-Aktivitäten erzielten Auftragseingangs lag der Konzern leicht unter den ambitionierten Zielwerten für 2016. Eine positive Entwicklung der den

genannten Zielen zugrundeliegenden Wachstumstreiber wird auch nach Abschluss der DYNAMIC-Initiative weiter verfolgt.

### WEITERE DEUTLICHE FORTSCHRITTE BEI NACHHALTIGKEITSINDIKATOREN

Mit den Nachhaltigkeitsindikatoren verfolgt TAKKT das Ziel, auch in diesem Bereich den Fortschritt systematisch dokumentieren zu können. In den im Jahr 2011 erstmals definierten sechs Handlungsfeldern arbeiten Management und Mitarbeiter auf allen Ebenen des TAKKT-Konzerns an der Erreichung der Nachhaltigkeitsziele. In allen Handlungsfeldern gab es im Berichtsjahr erneut Fortschritte. Das Ziel, bis Ende 2016 in Sachen Nachhaltigkeit weltweit Vorbild der Branche zu werden, hat TAKKT erreicht. Die aktuelle Mehrjahresübersicht der für die Handlungsfelder relevanten Kennzahlen und Initiativen ist in untenstehender Tabelle Nachhaltigkeitsindikatoren dargestellt.

- **Einkauf:** Einkauf: Für TAKKT als Handelsunternehmen mit vielfältigen Lieferantenbeziehungen liegt bereits in der Fertigung und dem Bezug der Waren ein wichtiger Teil der Wertschöpfungskette. Aus diesem Grund legt TAKKT ein hohes Augenmerk auf Nachhaltigkeit in der Lieferkette. Ein im Jahr 2013 als Pilotprojekt gestartetes Lieferantenbewertungsprogramm zur Messung der Nachhaltigkeitsperformance wurde seitdem in jedem Jahr auf zusätzliche Lieferanten ausgeweitet und auf

### Nachhaltigkeitsindikatoren

Handlungsfeld	Kennzahl	2012	2013	2014	2015	2016
Einkauf	Anteil zertifizierter Lieferanten		Pilotprojekt gestartet	1,9%	3,1%	3,5%
	Anteil des Einkaufsvolumens von zertifizierten Lieferanten		Pilotprojekt gestartet	23,7%	36,3%	40,5%
	Anteil nachhaltiger Sortimente am Umsatz	3,1%	4,4%	6,6%	9,6%	9,8%
Marketing	Papierverbrauch je Million Euro Umsatz	29,2t	24,9t	20,8t	18,2t	13,7t
	Anteil Papierwerbemittel aus zertifiziert nachhaltigen Quellen	77,2%	88,5%	95,3%	98,9%	98,8%
	CO <sub>2</sub> -Emissionen je kg Papierwerbemittel	2,17kg	1,56kg	1,80kg	1,59kg	1,44kg
Logistik	Anzahl Länder, in denen CO <sub>2</sub> -kompensierte Versandwege angeboten werden	15	15	15	15	17*
Ressourcen und Klima	Wesentliche Gesellschaften mit Klimabilanz	1	7	7	10	10
	Wesentliche Gesellschaften mit zertifiziertem Umweltmanagementsystem	1	1	1	3	3
	Energieverbrauch in Tausend Gigajoule**	103,4	106,5	98,9	66,4	69,9
Mitarbeiter	Ausbau der Talentförderung		Neues Programm gestartet	Programm teilweise implementiert	Konzernweiter Rollout angestoßen	Rollout weitestgehend abgeschlossen
Gesellschaft	Anteil der Konzernmitarbeiter, welche die Möglichkeit erhalten, sich für ehrenamtliche Tätigkeiten freustellen zu lassen	4,5%	8,5%	18,4%	37,9%	41,2%

\*Inklusive USA.

\*\*An bereits 2011 etablierten Standorten in Deutschland und den USA. Ab 2015 ohne die Standorte der verkauften Konzernsparte PEG.

weitere Konzerngesellschaften 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 2016 bei 9,8 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 13,7 Tonnen reduzieren. Das für 2016 gesteckte Ziel einer Senkung auf 22,7 Tonnen konnte bereits 2014 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 16 europäischen Ländern sowie in den US-amerikanischen Gesellschaften den Paketversand mit den Logistikpartnern klimaneutral ab. Seit 2014 werden in Deutschland klimaneutrale Lieferungen auch bei Stückgut durchgeführt.
- **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. Hierbei ist der Konzern bereits gut vorangekommen, hat das anvisierte Ziel jedoch noch nicht erreicht. Die Zielsetzung wird folglich über das Jahr 2016 hinaus weiterverfolgt. U.a. dank verschiedener Maßnahmen zur Energieeinsparung konnte der Konzern den Energieverbrauch seit 2011 an den zu diesem Zeitpunkt bereits bestehenden Standorten deutlich senken.
- **Mitarbeiter:** In der Sparte BEG wurde bereits 2015 ein Personalentwicklungsprogramm zur systematischen Gewinnung, Entwicklung und Förderung von Mitarbeitern abgeschlossen. Die entsprechenden Maßnahmen werden evaluiert und kontinuierlich weiter verbessert. Ferner wurde der konzernweite Rollout des Personalentwicklungsprogramms weitestgehend abgeschlossen. Einzelne Themenfelder werden noch im Laufe des Jahres 2017 umgesetzt.

- **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 41,2 Prozent.

## NACHTRAGSBERICHT

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

## 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 2016 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, Unternehmensentwicklung und Digitale Transformation.
- 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 82. 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>Überschaubare Akquisitions- und Integrationsrisiken</p> <p>Kalkulierbares Umsetzungsrisiko in Bezug auf die Digitale Transformation</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>Geringes Risiko bei der Vorrats-haltung</p> <p>Geringe Logistikkrisiken</p> <p>Kaum Forderungsausfälle und Garantieleistungen</p> <p>Moderate Personalrisiken</p> <p>Gezielter Schutz der Produktion und des Versands der gedruckten Werbemittel</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 Zins-sicherungsgeschäften</p> <p>Marginales Liquiditätsrisiko – Finanzierung langfristig gesichert</p> <p>Rechtliche und steuerliche Risiken, ebenso wie Compliance-Risiken ohne wesentlichen Einfluss auf die wirtschaftliche Lage der Gruppe</p>
<b>Mögliche Chancen</b>	<p>Konjunkturaufschwung als wesentliche Chance im Geschäftsmodell</p>	<p>Digitalisierung und Kulturwandel</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 neuer Technologien</p>	<p>Guter Zugang zu Kapital</p>

**KONJUNKTUR- UND WETTBEWERBSRISIKEN**

**Konjunkturabschwung 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 500.000 Produkten verfügt TAKKT über ein sehr breites Sortiment.
- Durch die Präsenz in mehr als 25 Ländern in Europa und Nordamerika reduziert TAKKT die Abhängigkeit von einzelnen Märkten.

- Zudem befinden sich die Gesellschaften in unterschiedlichen Wachstumsphasen. Neugründungen und junge Gesellschaften wachsen dynamisch und sind weitgehend unbeeinflusst von konjunkturellen Schwankungen. Etablierte Gesellschaften 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 2016 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 beizubehalten, setzt TAKKT darauf, das Serviceangebot rund um das eigentliche Produkt fortlaufend weiterzuentwickeln. Im Rahmen der Digitalen Transformation plant TAKKT, die Möglichkeiten zur weiteren Differenzierung vom Wettbewerb zukünftig noch stärker zu nutzen.

## RISIKEN AUS UNTERNEHMENSSTRATEGIE UND –POSITIONIERUNG

### Überschaubare 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 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 neu gegründete TAKKT Beteiligungsgesellschaft erwirbt Anteile an jungen Unternehmen mit innovativem, aber noch nicht bewährtem Geschäftsmodell. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich diese Beteiligungen als nicht werthaltig erweisen, ist höher einzuschätzen. Allerdings liegt die Investitionssumme deutlich unter den Werten sonst üblicher Akquisitionen.

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.

### **Kalkulierbares Umsetzungsrisiko in Bezug auf die Digitale Transformation**

Um die Chancen der Digitalisierung zu nutzen, hat TAKKT die Digitale Agenda und die Vision 2020 entwickelt. Diese sieht eine Verdopplung des E-Commerce-Geschäfts bis 2020 und eine nachhaltige Veränderung der Organisation vor. Aufwand und Investitionen für die Transformation sollen sich bis 2020 auf 50 Millionen Euro belaufen und mittelfristig zu einem höheren organischen Umsatzwachstum führen. Bei der Umsetzung dieser Agenda könnte es zu Verzögerungen kommen, sodass Ziele oder Teilziele von Projekten oder Maßnahmen später erreicht werden oder Ergebnisse nicht zufriedenstellend ausfallen. Darüber hinaus kann die Umsetzung höhere Kosten verursachen als geplant oder nicht den gewünschten Effekt auf die Umsatz- und Ergebniszahlen haben.

TAKKT begegnet diesem Risiko durch eine strukturierte Erarbeitung der einzelnen Digitalen Agenden der verschiedenen Sparten und eine marktnahe, dezentrale Umsetzung der jeweiligen Projekte und Maßnahmen. Die TAKKT AG unterstützt diesen Prozess durch eine zentrale Steuerung. Dabei greift der Konzern auf unternehmenseigene Experten für Digitalisierung und Projektmanagement zurück, um Umsetzung und Erfolg der Maßnahmen stets im Blick zu behalten. Dies erlaubt es TAKKT, bei der Gefahr von Zielabweichungen frühzeitig gegensteuern zu können und bei Bedarf zusätzlich auch externe Spezialisten hinzuzuziehen.

### **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 4.300 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). 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 produzie-

renden 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. Die Kundenkonzentration ist gering, nur mit ganz wenigen Kunden realisiert TAKKT Umsatzbeiträge im geringen einstelligen Prozentbereich bezogen auf den Konzernumsatz. Der Wegfall einzelner Kunden fällt daher für den Konzern nicht wesentlich ins Gewicht. Auf Ebene einzelner Sparten, vor allem bei der MEG oder der OEG, kann die Geschäftsentwicklung durch den Wegfall eines einzelnen Kunden bzw. einer Kundengruppe jedoch spürbar beeinflusst werden.

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. TAKKT plant bei der Ansprache kleinerer Kunden stärker als bislang auf individuelle Lösungen zu setzen, wie etwa zusätzliche Funktionen im Webshop (Self Service). Durch neue technologische Möglichkeiten können diese inzwischen effizient angeboten 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, beobachtet er technische Trends und Neuentwicklungen genau und kann diese in eigenen Lösungen umsetzen.

### **Flexible Reaktion bei steigenden Beschaffungspreisen**

TAKKT unterliegt dem Risiko, steigende Beschaffungspreise nicht an die Kunden weitergeben zu können (Preispassungsrisiken). Dem treten die Multi-Channel-Marken des Konzerns entgegen,

indem sie ihre Kataloge und Webshops fortlaufend aktualisieren. 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

#### Geringes Risiko bei der Vorratshaltung

Um eine schnelle und verlässliche Lieferung garantieren zu können, nehmen die TAKKT-Gesellschaften je nach Geschäftsmodell einen bestimmten Anteil der Produkte auf Lager. Auch Produkte, die über Direktimporte bezogen werden, werden in größeren Mengen bevorratet. Dennoch schätzt TAKKT Risiken aus dem Vorratsvermögen, also Risiken aus der Alterung sowie der technischen und preislichen Entwicklung der Produkte (Vorratsrisiko) nach wie vor als unwesentlich ein. 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.

#### Geringe Logistikerisiken

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, oder den USA. 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 (Logistikerisiken). 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 Gesellschaf-

ten den größten Teil ihrer Waren auch per Streckengeschäft vertreiben. Falls notwendig, werden die Lager an neue Anforderungen angepasst.

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

#### Kaum Forderungsausfälle und Garantieleistungen

Das Risiko eines Forderungsausfalls ist bei TAKKT mit einer Ausfallquote von unter 0,2 Prozent des Umsatzes weiterhin außergewöhnlich niedrig. Zum einen prüft das Unternehmen die Bonität seiner Kunden und betreibt aktives Forderungsmanagement. Zum anderen ist der durchschnittliche Auftragswert niedrig, bei einer breit diversifizierten Kundenstruktur. Auch über den Konjunkturzyklus hinweg bleibt die Quote der Forderungsausfälle daher stabil. Gleiches gilt für die Debitorenreichweite. Sie misst den durchschnittlichen Zeitraum zwischen Rechnungsstellung und Zahlungseingang und betrug im Berichtsjahr 31 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.

#### Moderate Personalarisiken

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. Vor allem die digitale Transformation stellt TAKKT vor die Herausforderung, zusätzliche Mitarbeiter mit Fachwissen zur Digitalisierung zu rekrutieren und die gezielte Weiterbildung der vorhandenen Mitarbeiter zu gewährleisten. Mit dem neu geschaffenen Traineeprogramm „Digital Entrepreneurship“ sowie der Einrichtung moderner Arbeitswelten plant TAKKT, den internen Kulturwandel aktiv zu gestalten. Unterstützt wird dies durch die Einführung neuer Formen der Zusammenarbeit und die Schaffung einer Kultur des „test and learn“. TAKKT beabsichtigt durch diese Maßnahmen, die Mitarbeiter noch stärker an sich zu binden und die Identifikation mit dem Unternehmen zu erhöhen.

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 Vakanzen führen.

#### **Gezielter Schutz der Produktion und des Versands der gedruckten Werbemittel**

Der gedruckte Katalog ist weiterhin 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. Aufgrund der hohen Bedeutung der Printwerbemittel im Marketingmix der TAKKT 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.

#### **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, insbesondere von Warenwirtschaftssystemen, resultieren. TAKKT plant im Rahmen der Digitalen Transformation weitere Investitionen in die IT-Infrastruktur, um die technischen Voraussetzungen für das Erreichen der für 2020 formulierten Ziele zu gewährleisten. Um den Risiken aus der Einführung neuer IT-Systeme 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 Hardwarekapazitäten reduziert.

Für den Geschäftsverlauf ist zudem entscheidend, dass die Gesellschaften 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 regel-

mäßig 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 Nettopositionen ermittelt. Die resultierenden Währungsrisiken werden im Allgemeinen von der jeweiligen Leistungsgeberin übernommen und durch derivative Finanzinstrumente, vorzugsweise Devisentermingeschäfte, zu etwa 70 Prozent abgesichert. Dadurch ist das kurzfristige Transaktionsrisiko aus Wechselkursschwankungen insgesamt als gering einzustufen, auch im Falle stärkerer Abwertung einzelner Landeswährungen wie im Falle des Britischen Pfunds nach dem Brexit-Referendum im Sommer 2016. 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 92). 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 155 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 185,6 Millionen Euro zum Jahresende 2016.

#### **Rechtliche und steuerliche Risiken, ebenso wie Compliance-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).

Vor dem Hintergrund der handelspolitischen Diskussionen nach dem Brexit-Entscheid und der US-Wahl besteht ein Risiko, dass Staaten Einfuhrzölle auf importierte Waren erhöhen. Insbesondere Direktimporte könnten durch solche Handelshemmnisse weniger attraktiv sein. Der Großteil der Waren, die die TAKKT-Gesellschaften



verkaufen, wird jedoch nach wie vor von Lieferanten im jeweiligen Markt bezogen. Zudem wären Wettbewerber in ähnlichem Maße von einer solchen Entwicklung betroffen. TAKKT schätzt das Risiko aus steigenden Einfuhrzöllen daher als begrenzt ein.

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. Gegenläufig ist als Chance zu nennen, dass TAKKT in den USA nach dem Regierungswechsel von einer möglichen Senkung der Unternehmenssteuern profitieren könnte.

TAKKT unterliegt verschiedenen Compliance-Anforderungen, etwa in den Bereichen Kartellrecht oder Kapitalmarkt. Eine Nichteinhaltung kann zu rechtlichen Konsequenzen und Sanktionen führen und sich schließlich negativ auf das Ergebnis auswirken. Um diesem Risiko zu begegnen, verfolgt der Konzern ein zentrales Compliance-Management, schult Mitarbeiter zu den entsprechenden Themen und hat eine Hotline für die Meldung eventueller Verstöße eingerichtet. Der Eintritt von Compliance-Risiken wird als wenig wahrscheinlich eingestuft.

#### GESAMTEINSCHÄTZUNG DES VORSTANDS: KEINE BESTANDSGEFÄHRDENDEN RISIKEN

Im Geschäftsjahr 2016 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 bzw. der Einführung 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 Geschäftsaustattung und aufgrund der Beobachtung, dass die Wettbewerbsaggressivität nach erfolgtem Markteintritt der neuen Wettbewerber häufig nicht stark ausgeprägt ist, wird die Wahrscheinlichkeit eines Eintritts des besagten Risikos 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 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 Millionen Euro Bereich 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 Un-

ternehmensentwicklung der kommenden Jahre identifiziert. Neben der im Prognosebericht detailliert erläuterten Chance aus einem konjunkturellen Aufschwung sind die wesentlichen weiteren Chancen im folgenden Abschnitt erläutert.

### Digitalisierung und Kulturwandel

Die fortschreitende Digitalisierung ist ein entscheidendes strategisches Thema für TAKKT. Das Kundenverhalten, die technologischen Möglichkeiten, aber auch die Arbeitswelten und damit die internen Prozesse verändern sich rasant. Das Geschäftsmodell des B2B-Direktmarketings kann von dieser Entwicklung erheblich profitieren und damit Marktanteile gewinnen. Neben dem Einfluss auf das Informations- und Kaufverhalten der TAKKT-Kunden sind die Prozesse entlang der Wertschöpfungskette von der Digitalisierung beeinflusst. Erklärtes Ziel ist es, die Potenziale entlang der Wertschöpfungskette zu heben und die Vorteile der Digitalisierung für die Kunden nutzbar und erlebbar zu machen.

In den vergangenen Jahren hat TAKKT über die konzernweite Initiative DYNAMIC bereits in die Kombination und Verknüpfung der Vertriebs- und Marketingmedien Print, Online, Tele und Field investiert, um bei der Kundenansprache, das jeweils vom Kunden präferierte Medium nutzen zu können. In einem weiteren Schritt hat TAKKT 2016 in einem strukturierten Prozess eine Digitale Agenda entwickelt, die in den verschiedenen Sparten der TAKKT-Gruppe in Projekten und Maßnahmen umgesetzt wird. Für diesen Zweck wird TAKKT bis zu 50 Millionen Euro bis zum Jahr 2020 in Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie in Technologien investieren. Über die Schaffung einer Kultur des „test and learn“ und die jederzeitige Fokussierung auf die sich laufend verändernden Kundenbedürfnisse möchte TAKKT zudem die Digitale Transformation im Konzern beschleunigen. Darüber hinaus strebt TAKKT einen verstärkten Wissens- und Erfahrungsaustausch mit der agilen und technologieaffinen Gründerszene an, um den gewünschten Wandel im Unternehmen zu fördern und zu erleichtern. Zu diesem Zweck erwirbt TAKKT über eine neu gegründete Beteiligungsgesellschaft Minderheitsbeteiligungen an jungen und wachstumsstarken Unternehmen.

Bei allen Planungen und Entscheidungen wird der Durchführung der Digitalen Transformation unbedingte Vorfahrt eingeräumt. Bei erfolgreicher Umsetzung der Digitalen Agenda ergibt sich für TAKKT eine wesentliche Chance, seine Position im Markt zu verbessern. So wird bis 2020 die Verdopplung des E-Commerce-Volumens und eine mittelfristige Erhöhung des organischen Umsatzwachstums angestrebt.

### 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 wie bereits im Vorjahr von einer stärkeren Entwicklung in Nordamerika verglichen mit Europa und konnte so insgesamt eine 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 Werbeaufsteller 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 wenn wirtschaftlich sinnvoll 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.

### **Nachhaltigkeitsoffensive**

TAKKT hat das eigene Ziel erreicht, bis Ende 2016 in Sachen Nachhaltigkeit Vorbild in der Branche zu sein, insbesondere mit Blick auf Einkauf, Marketing und Logistik. Nachhaltigkeit ist als elementarer Teil der Unternehmensstrategie bei TAKKT seit vielen Jahren etabliert. 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. Für den Zeitraum bis 2020 verfolgt TAKKT erneut ambitionierte Ziele, die in diesem Geschäftsbericht auf Seite 56 sowie im Zwischenbericht Nachhaltigkeit der TAKKT-Gruppe nachgelesen werden 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 eine erfolgreiche Umsetzung der Digitalen Transformation und die Wahrnehmung der damit verbundenen Wachstumschancen.

### **Stärkere Nutzung neuer Technologien**

Etablierte Anbieter wie TAKKT verfügen meist über eine bewährte und über Jahre gewachsene IT-Infrastruktur, die Abläufe im laufenden Betrieb, etwa bei Produktdaten im Webshop oder bei der Verarbeitung von Auftragsdaten, sicherstellt. Neben dieser auf Verlässlichkeit und Stabilität ausgelegten Infrastruktur bietet sich für TAKKT die Chance, auf Basis neuer Technologien und Organisationseinheiten, rasch neue Lösungen zu entwickeln und im Markt einzuführen. Damit kann TAKKT schnell und flexibel auf neue Kundenwünsche und geänderte Verhaltensweisen reagieren und sich so vom Wettbewerb differenzieren. Beispiele für entsprechende Lösungen sind etwa die Entwicklung und Bereitstellung von Apps, die einfache Anbindung externer Lösungen durch Schaffung standardisierter Schnittstellen, die Echtzeitanalyse von Kundendaten im Webshop oder die Implementierung neuer Kollaborationstools für den Dialog mit den Kunden.

### **Guter Zugang zu Kapital**

TAKKT verfügt mit einer diversifizierten und langfristig ausgerichteten Finanzierungsstruktur über einen guten Zugang zu Kapital. Für kurzfristige Akquisitionschancen stehen ausreichend freie Kreditlinien im Volumen von über 180 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

### VERHALTENE KONJUNKTURERWARTUNGEN IN NORDAMERIKA UND INSBESONDERE EUROPA BEI GENERELL ERHÖHTER UNSICHERHEIT

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 wichtigen Regionen, werden sich nach Einschätzung des Unternehmens im Jahr 2017 unterschiedlich entwickeln:

- Für die Eurozone erwartet TAKKT für das Jahr 2017 ein leicht geringeres Wirtschaftswachstum als im Vorjahr. Dabei wird insbesondere für Deutschland eine geringere BIP-Wachstumsrate als 2016 erwartet. Als Hauptgründe der konjunkturellen Unsicherheit im Euroraum sind die schwer abzuschätzenden Folgen der Brexit-Entscheidung, die ungelösten Probleme im Umgang mit der Flüchtlingsmigration sowie die Risiken in den Bankensystemen zu nennen. Der Konjunkturprognose des Internationalen Währungsfonds (IWF) zufolge soll das BIP-Wachstum für die Eurozone nach einem Anstieg von 1,7 Prozent 2016 im Prognosezeitraum insgesamt bei rund 1,6 Prozent liegen. In Deutschland wird von Seiten der Europäischen Kommission ebenfalls mit einem BIP-Wachstum von 1,6 Prozent gerechnet.
- In Nordamerika dürfte sich das 2016 vergleichsweise schwache BIP-Wachstum gemäß dem IWF im Jahr 2017 wieder leicht beschleunigen. TAKKT rechnet damit, dass das BIP-Wachstum in den USA mit 2,3 Prozent über der Wachstumsrate des Jahres 2016 (1,6 Prozent) liegen könnte. Allerdings steht die weitere wirtschaftliche Entwicklung in Nordamerika unter einer gewissen Unsicherheit nach dem Ausgang der Präsidentschaftswahl in der USA. Neben positiven Effekten aus möglichen Steuersenkungen und Investitionsprogrammen könnten sich negative Einflüsse aus einer stärker protektionistischen Wirtschaftspolitik sowie aus anderen noch nicht absehbaren Einflüssen ergeben.

Sowohl für Europa als auch für Nordamerika sind für das Jahr 2017 erhebliche konjunkturelle Risiken zu nennen. Diese resultieren neben den bislang ungelösten Schulden- und Strukturproblemen in Europa vor allem aus dem angekündigten Austritt des Vereinigten Königreichs aus der EU (Brexit) und dem Ausgang der Präsidentschaftswahl in den USA. Die genannten Risiken lassen sich in Wachstumsprognosen nur schwer quantitativ abbilden und könnten negative Effekte auf die Weltkonjunktur und damit auch die zuvor genannten Erwartungen für die BIP-Wachstumsraten haben.

### KURZFRISTIGE FRÜHINDIKATOREN DEUTEN AUF SOLIDEN START IN DAS JAHR 2017 HIN

Ergänzt 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. Im Jahr 2016 deuteten die Werte für Europa auf eine gute Entwicklung hin, mit ansteigendem Trend in den Monaten ab September. Im Januar 2017 lagen die Werte für Deutschland (56,4) und Europa (55,2) laut dem Forschungsinstitut Markit Economics über dem Schwellenwert von 50. TAKKT rechnet daher für die BEG mit einem positiven Umfeld in der ersten Jahreshälfte 2017.

Die übrigen Indikatoren weisen ebenfalls auf eine grundsätzlich positive Entwicklung in den einzelnen Branchen hin. Beim RPI, einem Indikator für die TAKKT-Sparten MEG und REG, waren mit Ausnahme des Augusts 2016 durchweg Werte über 100 zu verzeichnen. Allerdings lagen die Werte ab Sommer 2016 weniger stark über dem Referenzwert von 100 als in den Monaten zuvor. Im Januar 2017 lag der Index mit 100,1 Punkten minimal über der Expansionsschwelle von 100 und signalisiert damit eine stabile Geschäftsentwicklung bei US-amerikanischen Restaurantbetreibern. Auch allgemeine Branchenanalysen für den US-Gastronomiemarkt geben eine moderate Prognose für 2017 ab. Für den Büromöbelmarkt in den USA erwartet TAKKT basierend auf Branchenanalysen zu Bauinvestitionen im Bereich der Büroimmobilien erneut ein freundliches Umfeld.

### 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, 2015 und 2016), Phasen mit unterdurchschnittlicher oder negativer Entwicklung (wie 2008 und 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 Konjunkturentwicklung in den USA und in Europa ab.

Bei der Prognose der Umsatzentwicklung des Konzerns für das Jahr 2017 sind aus heutiger Sicht keine Effekte aus Akquisitionen zu beachten. Insgesamt hält der Vorstand aus heutiger Sicht folgendes Szenario für das Jahr 2017 für wahrscheinlich. TAKKT geht davon aus, dass sich die BIP-Wachstumsraten in Europa leicht unter und in den USA über dem Niveau von 2016 bewegen werden. TAKKT nimmt dabei an, dass die weltwirtschaftlichen Unsicherheiten keinen zusätzlichen negativen Einfluss auf die Konjunktur haben werden. Unter diesen Rahmenbedingungen sollte der Konzern ein organisches Umsatzplus von zwei bis fünf Prozent erzielen können. Dabei sollte sich die Anzahl der Aufträge stärker entwickeln als der durchschnittliche Auftragswert. Die Anzahl der Aufträge wird über dem Vorjahreswert erwartet.

Sollten sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nicht erwartungsgemäß entwickeln, etwa wenn sich stärkere negative konjunkturelle Auswirkungen aus dem angekündigten Austritt des Vereinigten Königreichs aus der EU (Brexit) oder aus dem Ausgang der Präsidentenwahl in den USA ergeben, so wird TAKKT 2017 nur eine schwach positive oder sogar leicht rückläufige organische Umsatzentwicklung erreichen können. Im Falle deutlich positiverer Konjunkturdaten 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 Umsatzanstieg (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 Umsatzanstieg (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 Akqui-

sitionen 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.

#### EBITDA-MARGE WEGEN UMSETZUNG DER DIGITALEN AGENDA IN DER MITTE DES ZIELKORRIDORS ERWARTET

Der Vorstand hat das Ziel bekräftigt, die Rohertragsmarge des Konzerns langfristig über der 40-Prozent-Marke zu halten. TAKKT rechnet für 2017 mit einer stabilen Rohertragsmarge bei TAKKT AMERICA und mit einer leicht rückläufigen Rohertragsmarge bei TAKKT EUROPE. Die Rohertragsmarge von TAKKT EUROPE wird dabei unter anderem durch eine Anpassung des Preisniveaus an Marktgegebenheiten bei Ratioform in Deutschland belastet. Des Weiteren werden negative Effekte auf die Rohertragsmarge der Aktivitäten in Großbritannien aus dem schwächeren Britischen Pfund erwartet. Im Falle einer weiteren Steigerung des Geschäftsanteils von TAKKT AMERICA ist zudem ein leichter negativer struktureller Effekt auf die Rohertragsmarge auf Konzernebene zu erwarten. TAKKT AMERICA erzielt strukturell geringere Rohertragsmargen als TAKKT EUROPE.

Die EBITDA-Marge des Konzerns sollte sich unter den erwarteten Rahmenbedingungen im mittleren Bereich des Zielkorridors von 12 bis 15 Prozent und damit unterhalb des für 2016 berichteten Werts von 15,2 Prozent bewegen. Bezogen auf die berichtete EBITDA-Marge ist dabei zunächst zu beachten, dass im Jahr 2016 die Anpassungen der ausstehenden variablen Kaufpreisverbindlichkeiten für BiGDUG und Post-Up Stand zu Einmalerträgen in Höhe von 8,6 Millionen Euro führten. Bereinigt um diesen Effekt lag die EBITDA-Marge im Jahr 2016 bei 14,5 Prozent. Zudem wird die EBITDA-Marge des Geschäftsjahres 2017 stärker als 2016 durch Aufwendungen im Rahmen der Digitalen Agenda und in geringerem Umfang durch noch ausstehende Aktivitäten aus der DYNAMIC-Initiative belastet sein. Diese könnten in Summe mit bis zu einem Prozentpunkt belastend auf die EBITDA-Profitabilität wirken. Weiterhin könnte ein im Vergleich zu TAKKT EUROPE höheres operatives Wachstum von TAKKT AMERICA die EBITDA-Marge auf Konzernebene strukturell leicht belasten.

Auf Ebene der Geschäftsbereiche wird für TAKKT EUROPE organisch eine EBITDA-Marge unterhalb des berichteten Wertes von 2016 (19,0 Prozent) erwartet. Zum einen haben die Einmalerträge aufgrund der angepassten Bewertung der ausstehenden variablen Kaufpreisverbindlichkeiten für BiGDUG in Höhe von 4,5 Millionen Euro die Profitabilität 2016 positiv beeinflusst. Zum anderen sind die erwarteten Aufwendungen für die Umsetzung der Digitalen Agenden zu beachten, die die Profitabilität 2017 vermutlich mit über einem Prozentpunkt belasten werden. Es wird für

TAKKT EUROPE weiterhin eine Profitabilität deutlich über dem Konzerndurchschnitt erwartet.

Für TAKKT AMERICA wird ebenfalls eine Verringerung gegenüber der berichteten EBITDA-Marge von 2016 (13,7 Prozent) erwartet. Auch hier sind die Einmalserträge 2016 aus der Anpassung der Kaufpreisverbindlichkeit für Post-Up Stand in Höhe von 4,1 Millionen Euro zu beachten. Für 2017 wird auch bei TAKKT AMERICA eine Belastung aus den Aktivitäten zur Digitalen Transformation erwartet. Diese werden sich voraussichtlich im Bereich zwischen einem halben und einem Prozentpunkt bewegen. Dagegen steht als positiver Effekt vor allem die erwartete operative Verbesserung des Geschäfts in den Sparten. 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 sich das stärkere Wachstum auch positiv in der EBITDA-Marge niederschlagen. 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 AUF HOHEM NIVEAU

Die bereits genannten positiven Einmalserträge trugen zum TAKKT-Cashflow 2016 bei. Für 2017 sind keine entsprechenden Effekte zu erwarten, zudem werden sich die Aufwendungen für Digitalisierung negativ auf den TAKKT-Cashflow auswirken. Die Entwicklung des TAKKT-Cashflows wird für das Jahr 2017 daher auf dem Niveau des Vorjahres oder leicht schwächer erwartet. Die zugehörige TAKKT-Cashflow-Marge sollte wie 2016 über dem Zielwert von acht Prozent liegen.

Die Investitionen in die Erweiterung, Modernisierung und Rationalisierung des bestehenden Geschäfts werden im Geschäftsjahr 2017 voraussichtlich am oberen Ende des langfristig angestrebten Richtwerts zwischen einem und zwei Prozent vom Umsatz bzw. leicht darüber liegen. Ein Schwerpunkt liegt dabei in den Investitionen im Zusammenhang mit der Umsetzung der Digitalen Agenda sowie den laufenden Aktivitäten zum Aus- und Umbau der europäischen und US-amerikanischen IT-Infrastruktur. Zudem werden für 2017 moderate Investitionen in die Lagerstruktur im Geschäftsreich TAKKT AMERICA erwartet.

#### ROCE UND TAKKT VALUE ADDED EBENFALLS VON AUFWENDUNGEN IM ZUSAMMENHANG MIT DIGITALER TRANSFORMATION BELASTET

Die Entwicklung der Kennzahlen ROCE und TAKKT Value Added wird im Jahr 2017 voraussichtlich ebenfalls aufgrund der beschriebenen Ergebnisentwicklung, den Einflüssen aus positiven Einmalserträgen in 2016 sowie den Aufwendungen für die Umsetzung der Digitalen Agenda 2017 negativ beeinflusst sein. Unter den erwarteten Rahmenbedingungen wird daher sowohl für ROCE als auch für den TAKKT Value Added ein Rückgang gegenüber dem Jahr 2016 erwartet. Beide Werte werden dabei oberhalb des im Abschnitt Steuerungssystem formulierten Zielwerts erwartet, der einen ROCE von klar 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 2017 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 2017 zu einer raschen Entschuldung und einer weiteren Verbesserung der selbst auferlegten Covenants führen. Sollte TAKKT 2017 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.

#### VERLÄSSLICHE 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 2017 vorschlagen, für das Geschäftsjahr 2016 eine Dividende von 0,55 Euro je Aktie zu zahlen. Dies entspräche einer Ausschüttungsquote von 39,5 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 insgesamt positive konjunkturelle Rahmenbedingungen voraus. Unter diesen Voraussetzungen wird ein organisches Umsatzwachstum zwischen zwei und fünf Prozent erwartet. Die Profitabilität wird 2017 aufgrund der Aufwendungen im Zusammenhang mit der Digitalen Agenda in der Mitte des Zielkorridors für die EBITDA-Marge von 12 bis 15 Prozent erwartet. Sowohl der TAKKT-Cashflow als auch der TAKKT Value Added und der ROCE werden insbesondere wegen der Aufwendungen für Digitalisierung im Jahr 2017 rückläufig prognostiziert. Mittelfristig wird durch die Umsetzung der Digitalen Agenda eine Erhöhung des organischen Umsatzwachstums angestrebt. Im Verbund mit den dann wieder geringeren Digitalisierungs-Aufwendungen sollte dies auch eine Verbesserung der relativen Kennzahlen, wie der EBITDA-Marge, zur Folge haben.

### 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. Dies gilt für das Jahr 2017 auch für die Unsicherheiten, die sich aus möglichen steuerlichen oder handelsrechtlichen Veränderungen im Zusammenhang mit dem Regierungswechsel in den USA ergeben können. 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 seinen 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 2016 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:

- 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.

Entsprechend Ziffer 4.2.4 des DCGK erfolgt die Offenlegung der Vorstandsvergütung bei TAKKT im Geschäftsjahr 2016 erstmalig individualisiert. Aufgrund des befreienden Beschlusses der Hauptversammlung 2011 war dies bis einschließlich des Geschäftsjahres 2015 nicht erfolgt. TAKKT hat sich im Berichtsjahr bewusst dazu entschieden, die Gesamtvergütung eines jeden Vorstandsmitglieds unter Namensnennung offenzulegen, um ihrem Bekenntnis zum DCGK Nachdruck zu verleihen. Die Mitglieder des Aufsichtsrats erhalten eine ausschließlich fixe Vergütung, die ebenfalls indi-

vidualisiert offengelegt wird. Detailinformationen sind im Vergütungsbericht abgedruckt.

#### 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 vorzu-

bereiten. 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 im Geschäftsjahr 2015 eine Zielgröße für den Frauenanteil im Aufsichtsrat von einer Frau bei sechs Mitgliedern festgelegt. Diese Zielgröße wurde auch im Geschäftsjahr 2016 erfüllt. Der Aufsichtsrat hat die erreichte Zielgröße für den Aufsichtsrat in seiner Dezembersitzung überprüft und hält sie weiterhin für angemessen. 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 Dezembersitzung des Aufsichtsrats wurde darüber hinaus die bestehende Zielgröße für den Vorstand (der Status quo) überprüft. Auch diese Zielgröße hält der Aufsichtsrat weiterhin für angemessen. Beide Zielgrößen wurden bis zum 31. Dezember 2021 weiter festgeschrieben.

In den relevanten Führungsebenen der TAKKT AG unterhalb des Vorstands sind zum 31. Dezember 2016 noch keine Frauen vertreten. Bis 2017 ist hier weiterhin der Status quo als Zielgröße definiert. Bis 2022 gilt das Ziel, 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. Daher hat der Vorstand weitere Zielgrößen für die größte Sparte BEG (ohne die 2015 neu erworbene BiGDUG) beschlossen. Detaillierte Informationen zu den festgelegten Zielgrößen finden sich im Abschnitt Nachhaltigkeit und Mitarbeiter auf der Seite 59.

Gemäß Ziffer 5.4.1 des DCGK ist eine Regelgrenze von drei Amtszeiten für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat festgelegt. In Erfüllung von Ziffer 5.4.2 des DCGK sollen dem Aufsichtsrat zudem mindestens zwei unabhängige Mitglieder angehören.

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 System in üblichem Umfang, das von den Fachabteilungen und dem Compliance Officer des Konzerns überprüft wird. Dank dieser Maßnahmen können eventuelle Verstöße in der Regel rasch identifiziert werden. Zudem ist bei 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 Verstöße, soweit rechtlich zulässig, anonym melden können. Ferner hat TAKKT das bisherige System, bei dem die Mitarbeiter mittels einer elektronischen Plattform über Compliance-relevante Themen geschult werden und nach erfolgreicher Bearbeitung eines Tests ein Zertifikat erhalten, weiter ausgebaut.

#### 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

Am 31. Dezember 2016 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 Art. 19 Marktmissbrauchsverordnung (MMVO) müssen Führungskräfte sowie in enger Beziehung zu ihnen stehende (natürliche oder juristische) Personen eines im Regulatorischen 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.

### ANTEILSBESITZ

Detaillierte 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 Geschäft wird innerhalb der Geschäftsbereiche abgewickelt. Ihre Ergebnisse beeinflussen daher weitestgehend die Ertrags-, Finanz- und Vermögenssituation sowie die Chancen und Risiken der künftigen Entwicklung der TAKKT AG.

### ÜBERNAHMERECHTLICHE ANGABEN

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

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

Zum 31. Dezember 2016 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) erwerben. Weitere Details hierzu sind im Vergütungsbericht angegeben.

Am Bilanzstichtag bestanden Finanzverbindlichkeiten über insgesamt 141,4 Millionen Euro bei Schuldscheininvestoren und verschiedenen Kreditinstituten, welche einer Kontrollwechselklausel nach den §§ 289 Abs. 4 Nr. 8 und 315 Abs. 4 Nr. 8 HGB unterliegen. Weitere Angaben unterbleiben gemäß dem zweiten Halbsatz der jeweiligen Vorschrift.

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

#### ABHÄNGIGKEITSBERICHT VORGELEGT

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

#### ENTSPRECHENSERKLÄRUNG GEMÄSS § 161 AKTG ZUM 31. DEZEMBER 2016

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 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.
2. 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.

3. 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 2016

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 für das Vergütungssystem des Vorstands der TAKKT AG und schildert die Struktur und die Höhe der Vorstandsvergütung. Zudem beschreibt er die Struktur und die Höhe der Vergütung des Aufsichtsrats. Er ist Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts und entspricht den Anforderungen des deutschen Handelsgesetzbuches (HGB) unter Einbeziehung des Deutschen Rechnungslegungsstandard Nr. 17 (DRS 17) sowie der International Financial Reporting Standards (IFRS). Ferner berücksichtigt er die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK).

### GRUNDZÜGE DES VERGÜTUNGSSYSTEMS

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 finanziellen Lage sowie an der Struktur und Höhe der Vorstandsvergütung vergleichbarer Unternehmen. Der Aufsichtsrat überprüft regelmäßig die Struktur und die Angemessenheit des Vergütungssystems sowie die Vergütungshöhen.

Die Vorstandsmitglieder erhalten eine Vergütung, die sich aus erfolgsunabhängigen und erfolgsabhängigen Komponenten zusammensetzt. Zu den Komponenten der erfolgsabhängigen Bezüge zählen die jährlich ausgezahlte Tantieme und der Performance-Cash-Plan, eine rollierende Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung. Darüber hinaus erhalten die Mitglieder des Vorstands Zusagen für die Alters- und Hinterbliebenenversorgung im Falle der Beendigung ihrer Tätigkeit.

Die fixe Grundvergütung trägt wie im Vorjahr circa 40 Prozent zur Gesamtzielvergütung (ohne Versorgungsaufwand) bei. Variable Bestandteile machen circa 60 Prozent der Gesamtzielvergütung aus, wobei circa 40 Prozent auf kurzfristige und circa 20 Prozent auf langfristige Komponenten entfallen.

### ERFOLGSUNABHÄNGIGE VERGÜTUNGSKOMPONENTEN

#### Fixe Grundvergütung

Alle Vorstandsmitglieder beziehen ein fix vereinbartes Jahresgrundgehalt. Dieses wird in zwölf gleichen monatlichen Raten ausbezahlt.

#### Nebenleistungen

Die Nebenleistungen umfassen die Nutzung von Dienstwagen sowie Unfall- und Reisegepäckversicherungen. Als Vergütungsbestandteil wird die Dienstwagennutzung von den Vorstandsmitgliedern versteuert.

### ERFOLGSABHÄNGIGE VERGÜTUNGSKOMPONENTEN

#### Tantieme

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 längerfristig zugrunde gelegten Zeitraums 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, außerordentliche Umstände oder vorab festgelegte 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.

#### Performance-Cash-Pläne

Die Performance-Cash-Pläne werden jährlich neu aufgelegt und in Abhängigkeit der Zielerreichung nach einer Laufzeit von vier Jahren bar ausbezahlt. Für 2016 wurde ein Performance-Cash-Plan mit Laufzeit bis 2019 gewährt. Der Aufsichtsrat entscheidet nach pflichtgemäßem Ermessen über die Bedingungen und den Umfang des für das entsprechende Jahr auszubehaltenden Performance-Cash-Plans. Dieser hat sich im Vergleich zum Vorjahr nicht wesentlich geändert. Die Höhe der Auszahlung des Performance-Cash-Plans hängt von zwei im Vorhinein definierten Erfolgszielen ab:

- Der Entwicklung des Total Shareholder Return (TSR) über die Laufzeit des vierjährigen Plans. Der TSR entspricht der Gesamtrendite der TAKKT-Aktie unter Berücksichtigung der ausbezahlten Dividenden.
- Der Höhe des kumulierten 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 bei 300 Prozent des Zielwerts.

Nach den aktuellen dienstvertraglichen Vereinbarungen besteht der volle Anspruch auf Auszahlung des Performance-Cash-Plans, wenn das Arbeitsverhältnis ab 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. Die Auszahlung aus dem jeweiligen Performance-Cash-Plan erfolgt nach Ablauf der Laufzeit von vier Jahren.

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

#### VORSTANDSVERGÜTUNG IM JAHR 2016 NACH HGB

##### Gesamtbezüge

Die Bezüge für die im Geschäftsjahr 2016 amtierenden Mitglieder des Vorstands der TAKKT AG betragen insgesamt TEUR 3.230 (TEUR 3.201). Davon entfallen TEUR 1.148 (TEUR 1.047) auf erfolgsunabhängige Bestandteile und TEUR 2.082 (TEUR 2.154) auf erfolgsabhängige Bestandteile.

In dem ausgewiesenen Aufwand für die Tantieme von TEUR 1.600 (TEUR 1.706) sind Rückstellungsaufösungen in Höhe von TEUR 60 (im Vorjahr Überverbrauch in Höhe von TEUR 107) enthalten. Der

Auflösungsbetrag in 2016 betrug für Herrn Dr. Felix A. Zimmermann TEUR 26 (im Vorjahr Überverbrauch in Höhe von TEUR 61), für Herrn Dirk Lessing TEUR 17 (im Vorjahr TEUR 0) und für Herrn Dr. Claude Tomaszewski TEUR 17 (im Vorjahr Überverbrauch in Höhe von TEUR 46).

Die Vergütung für den Performance-Cash-Plan beträgt TEUR 482 (TEUR 448) und entspricht dem Wert des im jeweiligen Geschäftsjahr aufgelegten Performance-Cash-Plan zum Zeitpunkt der Gewährung.

##### Angaben nach IFRS 2

Die aktienkursbasierte Komponente des Performance-Cash-Plans wird als sogenannte aktienbasierte Vergütung mit Barausgleich gemäß IFRS 2 klassifiziert und über ein Binomialmodell bewertet.

Der Gesamtaufwand für die Performance-Cash-Pläne umfasst den beizulegenden Zeitwert des in dem jeweiligen Geschäftsjahr der Auflegung erdienten Anspruchs zuzüglich der Wertänderung bereits erdienter Ansprüche der Performance-Cash-Pläne der Vorjahre. Die Verbindlichkeit aus dem Performance-Cash-Plan wird zu jedem Berichtsstichtag und am Erfüllungstag neu bemessen. Die Bewertung basiert auf der erwarteten Entwicklung der relevanten Erfolgsfaktoren.

Der Gesamtaufwand für die Performance-Cash-Pläne betrug im Berichtsjahr TEUR 2.589 (TEUR 1.065). Davon entfielen TEUR 1.179 (TEUR 452) auf Dr. Felix A. Zimmermann, TEUR 579 (TEUR 268) auf Dirk Lessing und TEUR 831 (TEUR 345) auf Dr. Claude Tomaszewski.

#### Gesamtbezüge des Vorstands in TEUR 2016

	Erfolgsunabhängige Vergütung		Erfolgsabhängige Vergütung		Insgesamt
	Grundvergütung	Nebenleistungen	Tantieme	Performance-Cash-Plan 2016	
Dr. Felix A. Zimmermann	470	11	708	212	1.401
Dirk Lessing	325	10	446	135	916
Dr. Claude Tomaszewski	325	7	446	135	913
	<b>1.120</b>	<b>28</b>	<b>1.600</b>	<b>482</b>	<b>3.230</b>

#### 2015

	Erfolgsunabhängige Vergütung		Erfolgsabhängige Vergütung		Insgesamt
	Grundvergütung	Nebenleistungen	Tantieme	Performance-Cash-Plan 2015	
Dr. Felix A. Zimmermann	420	11	769	178	1.378
Dirk Lessing	300	9	445	135	889
Dr. Claude Tomaszewski	300	7	492	135	934
	<b>1.020</b>	<b>27</b>	<b>1.706</b>	<b>448</b>	<b>3.201</b>

Der beizulegende Zeitwert der Performance-Cash-Pläne 2013, 2014, 2015 und 2016 (2012, 2013, 2014 und 2015) wie auch die entsprechende Rückstellung betragen zum Bilanzstichtag TEUR 4.486 (TEUR 2.836).

### LEISTUNGEN IM FALLE DER BEENDIGUNG DER TÄTIGKEIT

#### Alters- und Hinterbliebenenvorsorge

Die Vorstände erhalten eine Alters- und Hinterbliebenenversorgungszusage, 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 Versorgungsfalles eine Verzinsung von sechs Prozent p.a. gewährt. Ein Anspruch auf Altersleistungen besteht ab Austritt, frühestens allerdings mit Vollendung des 60. Lebensjahres. Bei Invalidität und im Todesfall wird das Versorgungsguthaben ausgezahlt bzw. verrentet, das sich ergibt, wenn bis zur Vollendung des 63. Lebensjahres Beiträge gezahlt worden wären. Ab 2017 wird ein Teil dieser Zusage mit marktüblichen Produkten auf Basis einer vertraglichen Treuhandvereinbarung gegen Insolvenz abgesichert.

Für die Mitglieder des Vorstands ergeben sich die in der untenstehenden Tabelle aufgeführten Dienstzeitaufwendungen sowie Anwartschaftsbarwerte gemäß IAS 19. Im laufenden Jahr wurde für die Vorstandsmitglieder ein Dienstzeitaufwand in Höhe von insgesamt TEUR 434 (TEUR 452) aufwandswirksam erfasst.

#### Leistungen im Fall der vorzeitigen Beendigung

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

Jedes Vorstandsmitglied hat das Recht zur Kündigung seines Anstellungsvertrags, wenn ein oder mehrere gemeinsam handelnde Aktionäre die Stimmrechtsmehrheit an der TAKKT AG im Sinne der §§ 29ff. Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetz (WpÜG) 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.

### VORSTANDSVERGÜTUNG IM JAHR 2016 NACH DEM DEUTSCHEN CORPORATE GOVERNANCE KODEX

In den nachfolgenden Tabellen sind für jedes einzelne Mitglied des Vorstands gewährte Zuwendungen, Zuflüsse und Versorgungsaufwendungen gemäß den Empfehlungen der Ziffer 4.2.5 Absatz 3 des Deutschen Corporate Governance Kodex individuell dargestellt.

Entsprechend des Deutschen Corporate Governance Kodex wird in der Aufstellung ‚Gewährte Zuwendungen‘ für die Tantieme (einjährige variable Vergütung) abweichend zur Darstellung nach HGB der Zielwert ausgewiesen. Für den Performance-Cash-Plan wird analog zur Darstellung nach HGB der Wert des im jeweiligen Geschäftsjahr aufgelegten Performance-Cash-Plans zum Zeitpunkt der Gewährung angegeben. Der Versorgungsaufwand entspricht dem Dienstzeitaufwand gemäß IAS 19.

Entsprechend den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex ist in der Aufstellung ‚Zufluss‘ abweichend zur Darstellung nach HGB der Tantiemenaufwand für das jeweilige Berichtsjahr anzugeben. Für den Performance-Cash-Plan wird die im jeweiligen Geschäftsjahr erfolgte Auszahlung ausgewiesen. Der Versorgungsaufwand entspricht gemäß dem Deutschen Corporate Governance Kodex dem Dienstzeitaufwand gemäß IAS 19, obwohl er keinen aktuellen Zufluss darstellt, sondern für die Zeit der Altersruhezeit zurückgelegt ist.

#### Pensionszusagen in TEUR

	IFRS		IFRS	
	Dienstzeitaufwand		Barwert der Pensionsverpflichtung zum 31.12.	
	2015	2016	2015	2016
Dr. Felix A. Zimmermann	193	187	2.205	2.559
Dirk Lessing	117	113	235	359
Dr. Claude Tomaszewski	142	134	1.457	1.717
	<b>452</b>	<b>434</b>	<b>3.897</b>	<b>4.635</b>

**SONSTIGE ANGABEN**

Der Vorstand hat die Möglichkeit, so genannte TAKKT Performance Bonds zu erwerben. Dabei handelt es sich um ein freiwilliges Beteiligungsangebot, bei dem TAKKT-Führungskräfte durch die Zeichnung von Schuldverschreibungen an der wirtschaftlichen Entwicklung der TAKKT-Gruppe teilhaben können. Die Rendite dieses Instruments ergibt sich aus einer Basisverzinsung zuzüglich eines Auf- oder Abschlags, welcher auf Basis der Performance des TAKKT-Konzerns (TAKKT Value Added) ermittelt wird. Der Zeichnungsbetrag sowie die erzielbare Rendite sind nach oben gedeckelt. Gegenüber Mitgliedern des Vorstands bestehen Verbindlichkeiten aus TAKKT Performance Bonds in Höhe von TEUR 653 (TEUR 307).

Gegenüber den Mitgliedern des Vorstands bestehen zudem Rentenverpflichtungen aus der freiwilligen Umwandlung eines Teils der Tantieme in einen Rentenplan, die sogenannte Deferred Compensation, in Höhe von TEUR 610 (TEUR 425). Im Geschäftsjahr wurden diesem Plan TEUR 70 (TEUR 70) aus der Tantieme freiwillig von den Vorstandsmitgliedern zugeführt.

Zudem bestehen gegenüber den Mitgliedern des Vorstands übliche Forderungen und Verbindlichkeiten aus den Be- und Anstellungsverträgen.

**Gewährte Zuwendungen in TEUR**

	Dr. Felix A. Zimmermann Vorstandsvorsitzender, CEO				Dirk Lessing Vorstand				Dr. Claude Tomaszewski Vorstand, CFO			
	2015	2016	2016 (Min)	2016 (Max)	2015	2016	2016 (Min)	2016 (Max)	2015	2016	2016 (Min)	2016 (Max)
Festvergütung	420	470	470	470	300	325	325	325	300	325	325	325
Nebenleistungen	11	11	11	11	9	10	10	10	7	7	7	7
<b>Summe</b>	<b>431</b>	<b>481</b>	<b>481</b>	<b>481</b>	<b>309</b>	<b>335</b>	<b>335</b>	<b>335</b>	<b>307</b>	<b>332</b>	<b>332</b>	<b>332</b>
Einjährige variable Vergütung	500	500	0	1.000	315	315	0	630	315	315	0	630
Mehrfährige variable Vergütung												
Performance-Cash-Plan 2015–2018	178	-	-	-	135	-	-	-	135	-	-	-
Performance-Cash-Plan 2016–2019	-	212	0	635	-	135	0	405	-	135	0	405
<b>Summe</b>	<b>1.109</b>	<b>1.193</b>	<b>481</b>	<b>2.116</b>	<b>759</b>	<b>785</b>	<b>335</b>	<b>1.370</b>	<b>757</b>	<b>782</b>	<b>332</b>	<b>1.367</b>
Versorgungsaufwand	193	187	187	187	117	113	113	113	142	134	134	134
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>1.302</b>	<b>1.380</b>	<b>668</b>	<b>2.303</b>	<b>876</b>	<b>898</b>	<b>448</b>	<b>1.483</b>	<b>899</b>	<b>916</b>	<b>466</b>	<b>1.501</b>

**Zufluss in TEUR**

	Dr. Felix A. Zimmermann Vorstandsvorsitzender, CEO		Dirk Lessing Vorstand		Dr. Claude Tomaszewski Vorstand, CFO	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Festvergütung	420	470	300	325	300	325
Nebenleistungen	11	11	9	10	7	7
<b>Summe</b>	<b>431</b>	<b>481</b>	<b>309</b>	<b>335</b>	<b>307</b>	<b>332</b>
Einjährige variable Vergütung	707	734	446	463	446	463
Mehrfährige variable Vergütung						
Performance-Cash-Plan 2011–2014	308	-	-	-	40	-
Performance-Cash-Plan 2012–2015	-	534	-	-	-	405
<b>Summe</b>	<b>1.446</b>	<b>1.749</b>	<b>755</b>	<b>798</b>	<b>793</b>	<b>1.200</b>
Versorgungsaufwand	193	187	117	113	142	134
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>1.639</b>	<b>1.936</b>	<b>872</b>	<b>911</b>	<b>935</b>	<b>1.334</b>

Für die Mitglieder des Vorstands sind im Markt übliche D&O-Versicherungen abgeschlossen. Der Selbstbehalt der D&O-Versicherung entspricht gemäß §93 Abs. 2 Satz 3 AktG einer Höhe von zehn Prozent des jeweiligen Schadens, jedoch maximal dem Eineinhalbfachen der fixen Jahresgrundvergütung.

Die Mitglieder des Vorstands haben weder im Geschäftsjahr 2016 noch im Geschäftsjahr 2015 Leistungen von Dritten erhalten, die ihnen im Hinblick auf ihre Tätigkeit als Vorstand zugesagt oder gewährt worden sind.

Zum 31. Dezember 2016 hielten die Mitglieder des Vorstands 536 (536) Aktien der TAKKT AG.

#### VERGÜTUNG AN EHEMALIGE VORSTANDSMITGLIEDER DER TAKKT AG UND IHRE HINTERBLIEBENEN

Die im Jahr 2016 gewährten Bezüge ehemaliger Vorstandsmitglieder der TAKKT AG und ihrer Hinterbliebenen beliefen sich auf TEUR 616 (TEUR 447). Die Pensionsrückstellungen für frühere Mitglieder des Vorstands sowie deren Hinterbliebene betragen zum 31. Dezember 2016 insgesamt TEUR 6.847 (TEUR 7.096).

#### VERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS

Jedes Aufsichtsratsmitglied der TAKKT AG erhält eine feste Vergütung von jährlich 50 TEUR und für die Mitgliedschaft in einem Aufsichtsratsausschuss eine ergänzende feste Vergütung von 2,5 TEUR. Der Vorsitzende des Aufsichtsrats oder eines Ausschusses erhält davon den doppelten, sein Stellvertreter den eineinhalbfachen Betrag. Darüber hinaus erhält jedes Mitglied für jede persönliche Teilnahme an einer Präsenzsitzung des Aufsichtsrats oder eines Ausschusses ein Sitzungsgeld in Höhe von 500 Euro pro Sitzungstag. Die TAKKT AG gewährt den Mitgliedern des Aufsichtsrats einen Auslagenersatz und erstattet die auf Vergütung und Auslagenersatz zu zahlende Umsatzsteuer.

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

Von den gewährten Bezügen wurden zum Stichtag noch TEUR 386 (TEUR 386) als Verbindlichkeiten bilanziert. Zum 31. Dezember 2016 hielten die Mitglieder des Aufsichtsrats 3.140 (3.140) Aktien der TAKKT AG.

#### Vergütung des Aufsichtsrats in TEUR 2016

	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	-	2,5	52,5
Thomas Kniehl	50,0	-	2,5	52,5
Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot	50,0	2,5	2,5	55,0
Dr. Dorothee Ritz	50,0	-	2,0	52,0

#### 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	-	2,5	52,5
Thomas Kniehl	50,0	-	2,5	52,5
Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot	50,0	2,5	2,5	55,0
Dr. Dorothee Ritz	50,0	-	2,0	52,0



# KONZERN- ABSCHLUSS

Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	106
Konzerngesamtergebnisrechnung	107
Konzernbilanz	108
Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung	109
Konzernkapitalflussrechnung	110
Konzernanhang	111
Versicherung der gesetzlichen Vertreter	178
Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers	179



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

	Anhang	2016	2015
Umsatzerlöse	(1)	1.125.045	1.063.768
Bestandsveränderungen an fertigen und unfertigen Erzeugnissen		572	187
Andere aktivierte Eigenleistungen		1.167	916
<b>Gesamtleistung</b>		<b>1.126.784</b>	<b>1.064.871</b>
Materialaufwand		647.406	611.637
<b>Rohertrag</b>		<b>479.378</b>	<b>453.234</b>
Sonstige betriebliche Erträge	(2)	16.641	11.172
Personalaufwand	(3)	166.191	154.200
Sonstige betriebliche Aufwendungen	(4)	158.566	152.882
<b>EBITDA</b>		<b>171.262</b>	<b>157.324</b>
Abschreibungen und Wertminderungen auf Sachanlagen und andere immaterielle Vermögenswerte	(5)	29.217	27.960
Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte	(6)	0	0
<b>EBIT</b>		<b>142.045</b>	<b>129.364</b>
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen		0	0
Finanzierungsaufwand	(7)	-8.451	-9.000
Übriges Finanzergebnis	(8)	-1.058	-452
<b>Finanzergebnis</b>		<b>-9.509</b>	<b>-9.452</b>
<b>Ergebnis vor Steuern</b>		<b>132.536</b>	<b>119.912</b>
Steueraufwand	(9)	41.157	38.880
<b>Periodenergebnis</b>		<b>91.379</b>	<b>81.032</b>
davon Eigentümer der TAKKT AG		91.379	81.032
davon nicht beherrschende Anteile		0	0
Gewichtete durchschnittliche Anzahl Aktien in Millionen		65,6	65,6
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	(10)	1,39	1,24
Verwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	(10)	1,39	1,24

## Gesamtergebnisrechnung des TAKKT-Konzerns in TEUR

	2016	2015
<b>Periodenergebnis</b>	<b>91.379</b>	<b>81.032</b>
Erfolgsneutrale Erfassung von versicherungsmathematischen Gewinnen und Verlusten aus Pensionsverpflichtungen	-1.178	4.025
Auf versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus Pensionsverpflichtungen entfallende Steuern	348	-1.429
<b>Sonstiges Ergebnis nach Steuern für Bestandteile, die zukünftig nicht erfolgswirksam in die Gewinn- und Verlustrechnung aufgelöst werden</b>	<b>-830</b>	<b>2.596</b>
Erfolgsneutrale Erfassung von Erträgen und Aufwendungen aus der Folgebewertung von Cashflow-Hedges	2.845	677
Erfolgswirksame Auflösung in die Gewinn- und Verlustrechnung	196	332
Auf Folgebewertung von Cashflow-Hedges entfallende Steuern	-931	-309
<b>Sonstiges Ergebnis nach Steuern aus der Folgebewertung von Cashflow-Hedges</b>	<b>2.110</b>	<b>700</b>
Erfolgsneutrale Erfassung von Erträgen und Aufwendungen aus der Anpassung von Währungsrücklagen	2.857	20.923
Erfolgswirksame Auflösung in die Gewinn- und Verlustrechnung	1.653	2.386
<b>Sonstiges Ergebnis nach Steuern aus der Anpassung von Währungsrücklagen</b>	<b>4.510</b>	<b>23.309</b>
<b>Sonstiges Ergebnis nach Steuern für Bestandteile, die zukünftig erfolgswirksam in die Gewinn- und Verlustrechnung aufgelöst werden</b>	<b>6.620</b>	<b>24.009</b>
<b>Sonstiges Ergebnis (Direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen)</b>	<b>5.790</b>	<b>26.605</b>
davon Eigentümer der TAKKT AG	5.790	26.605
davon nicht beherrschende Anteile	0	0
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>97.169</b>	<b>107.637</b>
davon Eigentümer der TAKKT AG	97.169	107.637
davon nicht beherrschende Anteile	0	0

Nähere Erläuterungen zum Sonstigen Ergebnis finden sich auf Seite 138.

## Bilanz des TAKKT-Konzerns in TEUR

<b>Aktiva</b>	Anhang	<b>31.12.2016</b>	31.12.2015
Sachanlagen	(11)	105.759	108.833
Geschäfts- und Firmenwerte	(12)	545.803	540.269
Andere immaterielle Vermögenswerte	(13)	74.634	83.680
Anteile an assoziierten Unternehmen		555	20
Sonstige Vermögenswerte	(14)	1.249	768
Latente Steuern	(15)	1.856	2.007
<b>Langfristiges Vermögen</b>		<b>729.856</b>	<b>735.577</b>
Vorräte	(16)	108.184	103.811
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	(17)	103.733	94.021
Sonstige Forderungen und Vermögenswerte	(18)	25.307	25.735
Ertragsteuerforderungen		4.590	1.750
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	(19)	2.267	3.264
<b>Kurzfristiges Vermögen</b>		<b>244.081</b>	<b>228.581</b>
<b>Bilanzsumme</b>		<b>973.937</b>	<b>964.158</b>
<b>Passiva</b>	Anhang	<b>31.12.2016</b>	31.12.2015
Gezeichnetes Kapital		65.610	65.610
Gewinnrücklagen		459.343	400.769
Kumulierte direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen		12.809	7.019
<b>Konzerneigenkapital</b>	(20)	<b>537.762</b>	<b>473.398</b>
Finanzverbindlichkeiten	(21)	98.012	173.682
Sonstige Verbindlichkeiten	(22)	6.667	14.521
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	(23)	55.062	51.224
Sonstige Rückstellungen	(24)	6.575	5.304
Latente Steuern	(15)	77.109	70.045
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>		<b>243.425</b>	<b>314.776</b>
Finanzverbindlichkeiten	(21)	81.795	73.604
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	(25)	33.928	27.891
Sonstige Verbindlichkeiten	(26)	47.825	45.706
Rückstellungen	(24)	20.120	18.777
Ertragsteuerverbindlichkeiten		9.082	10.006
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>		<b>192.750</b>	<b>175.984</b>
<b>Bilanzsumme</b>		<b>973.937</b>	<b>964.158</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 01.01.2016</b>	<b>65.610</b>	<b>400.769</b>	<b>7.019</b>	<b>473.398</b>
Transaktionen mit Eigentümern	0	-32.805	0	-32.805
davon Auszahlungen an Aktionäre	0	-32.805	0	-32.805
Gesamtergebnis	0	91.379	5.790	97.169
davon Periodenergebnis	0	91.379	0	91.379
davon Sonstiges Ergebnis (Direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen)	0	0	5.790	5.790
<b>Stand am 31.12.2016</b>	<b>65.610</b>	<b>459.343</b>	<b>12.809</b>	<b>537.762</b>

	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>

Weitere Ausführungen zum Konzerneigenkapital finden sich auf Seite 138.

**Kapitalflussrechnung des TAKKT-Konzerns** in TEUR

	Anhang	2016	2015
Periodenergebnis		91.379	81.032
Abschreibungen und Wertminderungen auf langfristiges Vermögen	(5)/(6)	29.217	27.960
Latenter Steueraufwand	(9)	5.033	5.176
<b>TAKKT-Cashflow</b>		<b>125.629</b>	<b>114.168</b>
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge		-3.908	4.852
Gewinne/Verluste aus dem Abgang von langfristigem Vermögen und konsolidierter Unternehmen		-46	-3.272
Veränderung der Vorräte		-2.170	-13.180
Veränderung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		-10.170	-8.166
Veränderung anderer Aktiva, die nicht der Investitions- und Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind		-3.382	3.662
Veränderung der lang- und kurzfristigen Rückstellungen		4.945	3.448
Veränderung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		5.983	-4.181
Veränderung anderer Passiva, die nicht der Investitions- und Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind		-199	-10.055
<b>Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit</b>		<b>116.682</b>	<b>87.276</b>
Einzahlungen aus Abgängen von langfristigem Vermögen		472	302
Auszahlungen für Investitionen in das langfristige Vermögen	(11)/(13)	-17.359	-14.241
Einzahlungen aus Abgängen von konsolidierten Unternehmen (abzüglich veräußerter liquider Mittel)		1.625	16.119
Auszahlungen für Erwerbe von konsolidierten Unternehmen (abzüglich erworbener liquider Mittel)		-393	-92.303
<b>Cashflow aus der Investitionstätigkeit</b>		<b>-15.655</b>	<b>-90.123</b>
Einzahlungen aus der Aufnahme von Finanzverbindlichkeiten		74.039	159.928
Auszahlungen für die Tilgung von Finanzverbindlichkeiten		-143.175	-137.026
Auszahlungen an Eigentümer der TAKKT AG (Dividenden)		-32.805	-20.995
<b>Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit</b>		<b>-101.941</b>	<b>1.907</b>
Finanzmittelbestand am 01.01.		3.264	4.043
Finanzmittelbestand ausgewiesen in Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte am 01.01.		0	189
Zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittelbestandes		-914	-940
Nicht zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittelbestandes		-83	-28
<b>Finanzmittelbestand am 31.12.</b>	(19)	<b>2.267</b>	<b>3.264</b>

Weitere Ausführungen zur Kapitalflussrechnung finden sich auf Seite 158.

# KONZERNANHANG ZUM 31. DEZEMBER 2016

## 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 24. Februar 2017 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 2016 erstmalig verpflichtend anzuwenden:

Standard		Status	Anzuwenden ab
Amendments to IAS 1 (2014)	Angabeninitiative	geändert	01.01.2016
Amendments to IAS 19 (2013)	Leistungsorientierte Pläne: Arbeitnehmerbeiträge	geändert	01.02.2015
Amendments to IFRS 11 (2014)	Erwerb von Anteilen an einer gemeinschaftlichen Tätigkeit	geändert	01.01.2016
Amendments to IFRS 10, IFRS 12 and IAS 28 (2014)	Investmentgesellschaften: Anwendung der Konsolidierungsausnahme	geändert	01.01.2016
Amendments to IAS 27 (2014)	Anwendung der Equity-Methode im Einzelabschluss	geändert	01.01.2016
Amendments to IAS 16 and IAS 41 (2014)	Landwirtschaft: Fruchtttragende Pflanzen	geändert	01.01.2016
Amendments to IAS 16 and IAS 38 (2014)	Klarstellung zulässiger Abschreibungsmethoden	geändert	01.01.2016
AIP 2010–2012 (2013)	Jährliche Verbesserungen des IASB 2010–2012	geändert	01.02.2015
AIP 2012–2014 (2014)	Jährliche Verbesserungen des IASB 2012–2014	geändert	01.01.2016

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 und IFRS IC haben neue bzw. überarbeitete Standards verabschiedet, die für TAKKT erst ab dem 01. Januar 2017 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 (2014)	Finanzinstrumente	neu	01.01.2018
IFRS 14 (2014)	Regulatorische Abgrenzungsposten	neu	01.01.2016*
IFRS 15 (2014)	Erlöse aus Verträgen mit Kunden	neu	01.01.2018
IFRS 16 (2015)	Leasingverhältnisse	neu	01.01.2019
IFRIC 22 (2016)	Vorauszahlungen im Zusammenhang mit Fremdwährungsaktionen	neu	01.01.2018
Amendments to IAS 12 (2016)	Ansatz latenter Steueransprüche für unrealisierte Verluste	geändert	01.01.2017
Amendments to IAS 7 (2016)	Angabeninitiative	geändert	01.01.2017
Amendments to IAS 40 (2016)	Übertragung von als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien	geändert	01.01.2018
Amendments to IFRS 10 and IAS 28 (2014)	Veräußerung oder Einbringung von Vermögenswerten zwischen einem Investor und einem assoziierten Unternehmen oder Joint Venture	geändert	-**
Amendments to IFRS 2 (2016)	Klassifizierung und Bewertung von Geschäftsvorfällen mit anteilsbasierter Vergütung	geändert	01.01.2018
Amendments to IFRS 4 (2016)	Anwendung von IFRS 9 'Finanzinstrumente' gemeinsam mit IFRS 4 'Versicherungsverträge'	geändert	01.01.2018
Clarifications to IFRS 15 (2016)	Erlöse aus Verträgen mit Kunden	geändert	01.01.2018
AIP 2014–2016 (2016)	Jährliche Verbesserungen des IASB 2014–2016	geändert	01.01.2017/ 01.01.2018

\* Dieser Standard wird von der EU nicht anerkannt.

\*\* Der Zeitpunkt des Inkrafttretens ist auf unbestimmte Zeit verschoben.

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

### IFRS 9 Finanzinstrumente

Im Juli 2014 hat das IASB die finale Fassung von IFRS 9 Finanzinstrumente veröffentlicht. IFRS 9 enthält neue Regelungen zur Bilanzierung von Sicherungsgeschäften, zur Klassifizierung und Bewertung und zur Wertminderung von Finanzinstrumenten. Darüber hinaus werden neue Anhangangaben eingeführt. IFRS 9 ersetzt den bisherigen Standard IAS 39 Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung sowie alle bisher veröffentlichten Fassungen von IFRS 9. Auf Basis der bislang durchgeführten Analysen werden keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage erwartet. Eine frühere Anwendung hätte zu erweiterten Angaben im Anhang geführt.

### IFRS 15 Erlöse aus Verträgen mit Kunden

Das IASB hat im Mai 2014 den neuen Standard IFRS 15 Erlöse aus Verträgen mit Kunden veröffentlicht. IFRS 15 ersetzt die bisherigen Vorschriften zur Umsatzrealisierung, bestehend aus den Standards IAS 18 Erlöse und IAS 11 Fertigungsaufträge sowie diversen Standardinterpretationen. Ausgehend von einem Fünf-Stufen-Modell enthält IFRS 15 detaillierte Leitlinien zu Zeitpunkt und Höhe der Umsatzerfassung. Darüber hinaus werden umfangreiche Anhangangaben eingeführt. Basierend auf fortgeschrittenen Analysen erwartet TAKKT keine Auswirkungen auf Höhe und Zeitpunkt der Umsatzerfassung. Die Berücksichtigung der Rückgaberechte wird sich in Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung dahingehend ändern, dass die derzeit in der Rückstellung für Kundengutschriften saldierten Beträge für erwartete zu erteilende Gutschriften und erwarteten Materialwert der Retouren sowohl in der Bilanz als auch in der Gewinn- und Verlustrechnung zukünftig unsaldiert ausgewiesen werden. Aus dieser Umstellung ist ein Einmaleffekt von rund 1 Mio. EUR auf die Bilanzsumme sowie eine geringfügige Veränderung von Umsatzerlösen und Materialaufwand zu erwarten. Die im TAKKT-Konzern gewährten Garantien werden weiterhin nicht als eigenständige Leistungsverpflichtungen beurteilt. Eine frühere Anwendung hätte zu erweiterten Angaben im Anhang geführt.

### IFRS 16 Leasingverhältnisse

Im Januar 2016 hat das IASB den Rechnungslegungsstandard IFRS 16 Leasingverhältnisse veröffentlicht. Der neue Standard ersetzt die heute geltenden Bestimmungen des IAS 17 Leasingverhältnisse und die damit verbundenen Interpretationen. Durch den neuen IFRS 16 entfällt die bisher nach IAS 17 erforderliche Unterscheidung zwischen Finanzierungs- und Operating-Leasingverträgen. Künftig werden beim Leasingnehmer Vermögenswerte und Verbindlichkeiten aus grundsätzlich allen Leasingvereinbarungen in der Bilanz zu erfassen sein. Darüber hinaus enthält IFRS 16 Anhangangaben, die über die Offenlegungspflichten des IAS 17 hinausgehen. Die Auswirkungen des IFRS 16 werden gegenwärtig noch analysiert. Grundsätzlich werden sich bei TAKKT die langfristigen Vermögenswerte sowie die Finanzverbindlichkeiten erhöhen. In der Gewinn- und Verlustrechnung werden die im EBITDA erfassten Leasingaufwendungen der gegenwärtigen Operating-Leasingverträge durch lineare Abschreibungsaufwendungen des Leasinggegenstands und im Zeitverlauf abnehmende Zinsaufwendungen für die Leasingverbindlichkeit ersetzt. Dies führt zu einer Verlagerung von Aufwand in frühere Perioden der Laufzeit des Leasingverhältnisses. Das EBITDA wird damit in Höhe der Leasingaufwendungen entlastet. Zum Bilanzstichtag hat TAKKT Verpflichtungen aus Mindestleasingzahlungen aus operativen Leasingverhältnissen, die im Wesentlichen aus Mietverpflichtungen für Bürogebäude und Lager resultieren, in Höhe von 51,6 Millionen Euro, sowie Miet- und Leasingaufwendungen in 2016 in Höhe von 13,0 Millionen Euro. Weitere Informationen dazu finden sich auf Seite 168 f.

Die übrigen neuen bzw. überarbeiteten Standards werden nach derzeitigen Einschätzungen keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage haben, sondern lediglich zu erweiterten Angaben im Anhang führen.

Ansonsten liegen dem Konzernabschluss dieselben einheitlichen Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze wie im Vorjahr zugrunde. Der Konzernabschluss 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 2016 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. 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. Neben der TAKKT AG wurden so 12 (11) inländische und 62 (62) ausländische Unternehmen in den Konzernabschluss einbezogen.

Die Zahl der vollkonsolidierten Tochterunternehmen hat sich im Vergleich zum 31. Dezember 2015 wie folgt geändert.

Sachverhalt	Gesellschaft	Segment
Gründung	Davpack AB, Markaryd/Schweden	TAKKT EUROPE
Gründung	TAKKT Beteiligungsgesellschaft mbH, Stuttgart/Deutschland	TAKKT EUROPE
Akquisition	R.F. Verpackungsmittel-Versand G.m.b.H., Wien/Österreich	TAKKT EUROPE
Liquidation	KAISER+KRAFT K.K., Chiba/Japan	TAKKT EUROPE
Liquidation	KAISER+KRAFT (China) Commercial Co. Ltd., Shanghai/Volksrepublik China	TAKKT EUROPE

Darüber hinaus wurden in den Konzernabschluss zwei (ein) inländische assoziierte Unternehmen einbezogen.

---

Am 31. Dezember 2016 war die TAKKT AG zu 50,2 (50,2) Prozent ein Tochterunternehmen der Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg/ Deutschland, die im Handelsregister des Amtsgerichts Duisburg unter der Nummer HRB 25 eingetragen ist. Die TAKKT-Gruppe wird daher in deren Konzernabschluss einbezogen, der beim elektronischen Bundesregister erhältlich ist.

### KONSOLIDIERUNGSGRUNDSÄTZE

Tochterunternehmen werden ab dem Zeitpunkt in den Konzernabschluss einbezogen, ab dem die TAKKT AG das Unternehmen direkt oder indirekt gemäß IFRS 10 Konzernabschlüsse 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.

Assoziierte Unternehmen werden zu dem Zeitpunkt in den Konzernabschluss einbezogen, zu dem TAKKT die Möglichkeit hat, maßgeblichen Einfluss auf die Geschäfts- und Finanzpolitik auszuüben. Maßgeblicher Einfluss wird grundsätzlich angenommen, wenn der Konzern einen Stimmrechtsanteil von 20 Prozent bis 50 Prozent hält. Assoziierte Unternehmen werden grundsätzlich nach der Equity-Methode in den Konzernabschluss einbezogen.

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 2016. Die in die Konsolidierung einbezogenen Abschlüsse der in- und ausländischen Tochtergesellschaften wurden nach einheitlichen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden aufgestellt.

Die Kapitalkonsolidierung erfolgt gemäß IFRS 3 Unternehmenszusammenschlüsse 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. bestimmaren Vermögenswerten im Rahmen der vollständigen Neubewertung zum beizulegenden Zeitwert zuzuordnen ist, wird als Geschäfts- und Firmenwert im langfristigen Vermögen ausgewiesen.

Entsprechend IFRS 3 Unternehmenszusammenschlüsse 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 Wertminderung von Vermögenswerten unterzogen. Nähere Erläuterungen dazu finden sich auf Seite 117.

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 Ertragsteuern 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 Auswirkungen von Wechselkursänderungen 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	
		2016	2015	2016	2015
USD	USA	1,0541	1,0887	1,1062	1,1087
CHF	Schweiz	1,0739	1,0835	1,0900	1,0669
GBP	Großbritannien	0,8562	0,7340	0,8172	0,7255
SEK	Schweden	9,5525	9,1895	9,4651	9,3529
CAD	Kanada	1,4188	1,5116	1,4649	1,4166

## 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 Kundenbindungsprogramme 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 Bilanzierung und Darstellung von Zuwendungen der öffentlichen Hand 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	
	2016	2015
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 Leasingverhältnisse 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 Wertminderung von Vermögenswerten 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 (4) 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, solange das Nutzungsrecht der Marken unbegrenzt in Anspruch genommen und der Bekanntheitsgrad dauerhaft durch Werbemaßnahmen aufrechterhalten werden kann.

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	
	2016	2015
Geschäfts- und Firmenwerte	unbestimmt	unbestimmt
Marken	unbestimmt	unbestimmt
Kundenbeziehungen	3 – 11	3 – 11
Lieferantenbeziehungen	5	5
Internetdomains	10	10
Katalog-/Webgestaltung	3 – 10	3 – 10
Software, Lizenzen und ähnliche Rechte	2 – 7	2 – 7



---

**Aufwendungen für Forschung und Entwicklung** werden, soweit sie nicht gemäß IAS 38 Immaterielle Vermögenswerte 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** nach der Equity-Methode gemäß IAS 28 Beteiligungen in assoziierte Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen 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 erfolgswirksam, sofern die Bedingungen des IAS 39 Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung erfüllt sind. 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 Finanzinstrumente: Angaben 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 eine Beteiligung, 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 Beteiligung sowie 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 wird durch Berücksichtigung von rating- und laufzeitabhängigen Risikoprämien in den Diskontfaktoren Rechnung getragen. Die Risikoprämien werden unter Verwendung von am Markt beobachtbaren Preisen für festverzinsliche Wertpapiere 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 Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung 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 Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung 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 rating- und laufzeitabhängigen Zinssätzen entsprechend der Zinsstrukturkurven der jeweiligen Währung.

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

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

---

Änderungen des beizulegenden Zeitwerts von derivativen Finanzinstrumenten, welche nicht die Voraussetzungen für eine Bilanzierung als Sicherungsgeschäft gemäß IAS 39 Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung 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 Sonstigen Ergebnis 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. Anteile an Unternehmen, die TAKKT weder beherrscht noch auf die TAKKT maßgeblichen Einfluss ausüben kann, werden entsprechend IAS 39 Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung als Available for Sale klassifiziert und wie auf Seite 118 ausführlich beschrieben mit dem beizulegenden Zeitwert bewertet.

**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 Sonstigen Ergebnis verbucht wurden und eine Veränderung der latenten Steuern nach sich ziehen, wird diese ebenso erfolgsneutral im 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 Zur Veräußerung gehaltene langfristige Vermögenswerte und aufgegebene Geschäftsbereiche 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. Handelt es sich bei der Veräußerungsgruppe um einen abgrenzbaren und gesonderten wesentlichen Geschäftszweig oder geografischen Bereich, wird in der Gewinn- und Verlustrechnung gesondert ein Ergebnis nach Steuern der nicht fortgeführten Bereiche ausgewiesen. Die Gewinn- und Verlustrechnung des Vorjahres wird entsprechend angepasst. Das Ergebnis nach Steuern der nicht fortgeführten Bereiche setzt sich zusammen aus dem Ergebnis der laufenden Geschäftstätigkeit sowie aus der Bewertung mit dem Veräußerungspreis abzüglich Veräußerungskosten oder aus der Veräußerung des Bereichs.

---

**Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen** werden gemäß IAS 19 Leistungen an Arbeitnehmer 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 Sonstigen Ergebnis erfasst. Die im Sonstigen Ergebnis erfassten versicherungsmathematischen Gewinne und Verluste sowie darauf entfallende latente Steuern werden in Folgeperioden nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung aufgelöst. Die in der jeweiligen Berichtsperiode erfassten versicherungsmathematischen Gewinne und Verluste und darauf entfallende latente Steuern werden gesondert in der Gesamtergebnisrechnung dargestellt.

Der Nettozinsaufwand wird ermittelt, 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 Leistungen an Arbeitnehmer bzw. nach IFRS 2 Anteilsbasierte Vergütung berechneten übrigen personalbezogenen Rückstellungen werden **Sonstige Rückstellungen** auf Basis von IAS 37 Rückstellungen, Eventualverbindlichkeiten und Eventualforderungen 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.

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

**Verbindlichkeiten** werden mit ihrem Erfüllungsbetrag bilanziert und mit Ausnahme von derivativen Finanzinstrumenten und bedingten Gegenleistungen in der Folge mit den fortgeführten Anschaffungskosten (ggf. unter Anwendung der Effektivzinsmethode) bewertet. Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasingverträgen werden in Höhe des Barwerts der künftigen Leasingraten angesetzt. Der 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 Unternehmenszusammenschlüsse 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*

	2016	2015
Umsatzerlöse mit Fremden	1.124.654	1.063.142
Umsatzerlöse mit verbundenen Unternehmen	391	626
	<b>1.125.045</b>	<b>1.063.768</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 170 f. Eine Aufgliederung der Umsätze nach Segmenten und Regionen ergibt sich aus der Segmentberichterstattung auf Seite 159 ff.

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

	2016	2015
Mieterträge	800	1.268
Erträge aus Auflösung von Wertberichtigungen	519	455
Erträge aus Abgängen von langfristigem Vermögen	167	106
Entkonsolidierungserfolg	0	3.345
Betriebserträge	3.196	3.311
Sonstige Erträge	11.959	2.687
	<b>16.641</b>	<b>11.172</b>

In der Position Sonstige Erträge sind sowohl die Verminderung des beizulegenden Zeitwerts der bedingten Gegenleistung für BiGDUG um TEUR 4.505 (TEUR 0) sowie die der bedingten Gegenleistung für Post-Up Stand um TEUR 4.113 (TEUR 0) enthalten. Nähere Erläuterungen finden sich auf Seite 167 f.

### (3) Personalaufwand *in TEUR*

	2016	2015
Löhne und Gehälter	136.386	125.884
Soziale Abgaben	24.145	22.858
Aufwendungen für Altersversorgung	5.051	4.726
Auflösung personalbezogener Rückstellungen	-339	-425
Sonstige Aufwendungen	948	1.157
	<b>166.191</b>	<b>154.200</b>

Zur Anzahl der im Konzern Beschäftigten wird auf die Angaben der Segmentberichterstattung auf Seite 159 ff. verwiesen.

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

	2016	2015
Wertberichtigungen auf kurzfristiges Vermögen	1.821	1.608
Auflösung von Rückstellungen	-1.094	-310
Operatives Leasing und Mieten	13.015	12.552
Währungsdifferenzen	32	824
Betriebssteuern	1.945	2.037
Betriebskosten	114.373	109.809
Verwaltungskosten	28.474	26.362
	<b>158.566</b>	<b>152.882</b>

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 1.352 (TEUR 1.275).

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 Contribution Économique Territoriale enthalten.

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

	2016	2015
Sachanlagen	12.751	12.810
Andere immaterielle Vermögenswerte	16.466	15.150
	<b>29.217</b>	<b>27.960</b>

In den Abschreibungen sind planmäßige Abschreibungen auf die im Rahmen von Kaufpreisallokationen angesetzten immateriellen Vermögenswerte in Höhe von TEUR 12.307 (TEUR 12.163) enthalten.

Im aktuellen Geschäftsjahr wurden Wertminderungen nach IAS 36 Wertminderung von Vermögenswerten auf Sachanlagen in Höhe von TEUR 177 (TEUR 0) vorgenommen. Diese waren im Wesentlichen dem Segment TAKKT AMERICA zuzurechnen und betrafen Betriebs- und Geschäftsausstattung, die aufgrund eines Gebäudeumbaus nicht mehr genutzt werden konnte. Im Vorjahr wurden keine Wertminderungen erfasst. Auf immaterielle Vermögenswerte wurden Wertminderungen nach IAS 36 in Höhe von TEUR 606 (TEUR 0) notwendig, die den Wertansatz einer Marke der OEG (Segment TAKKT AMERICA) betrafen. Hintergrund der Wertminderung ist ein Rückgang der ursprünglich der Kaufpreisallokation zugrunde gelegten Umsätze, die als durch eine bestimmte Marke generiert gelten, infolge der geplanten Einstellung der betroffenen Marke.

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 2015 noch für 2016 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 134 f.

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

Aus den Werthaltigkeitstests der Geschäftsjahre 2015 und 2016 hat sich kein Abwertungsbedarf ergeben. Zur allgemeinen Vorgehensweise bei Werthaltigkeitstests sind nähere Ausführungen auf Seite 117 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)	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Business Equipment Group	116.555	119.811	7,7	8,6	1,0	1,0
Packaging Solutions Group	152.656	152.656	7,0	8,0	2,0	2,0
Specialties Group	232.358	224.974	8,1	9,2	2,0	2,0
Office Equipment Group	44.234	42.828	8,2	9,3	2,0	2,0

Das durchschnittliche jährliche Wachstum der externen Umsätze (Compound Annual Growth Rate) im Detailplanungszeitraum betrug für die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zwischen 3,8 (4,6) Prozent und 6,5 (6,3) Prozent. Die Rohertragsmargen wurden als leicht bis spürbar 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. Dezember 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 163.

Weitere Details zu den Geschäfts- und Firmenwerten finden sich in den entsprechenden Erläuterungen auf Seite 132 f. Eine Beschreibung der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten findet sich in den entsprechenden Erläuterungen in der Segmentberichterstattung auf Seite 159 ff.

**(7) Finanzierungsaufwand in TEUR**

	2016	2015
Zinsanteil Finanzierungsleasing	-1.451	-1.578
Zinsanteil Pensionsrückstellungen	-1.218	-1.061
Zinsanteil Kaufpreisverbindlichkeiten	-998	-1.441
Zinsen aus Verbindlichkeiten gegenüber Kreditgebern	-4.784	-4.920
	<b>-8.451</b>	<b>-9.000</b>

Die Position Zinsanteil Kaufpreisverbindlichkeiten resultiert aus der Aufzinsung der im Rahmen der Erwerbe von Post-Up Stand und BiGDUG bilanzierten Kaufpreisverbindlichkeiten. Bis zur Bezahlung im ersten Quartal 2015 wurde in dieser Position zusätzlich die Aufzinsung der im Rahmen des Erwerbs von GPA bilanzierten Kaufpreisverbindlichkeit erfasst.

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 149 sowie Zinssicherung auf Seite 155 enthalten.

#### (8) Übriges Finanzergebnis in TEUR

	2016	2015
Marktbewertung von Finanzinstrumenten	-302	-472
Zinsen und ähnliche Erträge	691	20
Sonstige finanzielle Aufwendungen	-1.447	0
	<b>-1.058</b>	<b>-452</b>

Das Übrige Finanzergebnis ist mit TEUR 1.447 durch Währungseffekte belastet, die aus der Umrechnung von Abschlüssen ausländischer Tochterunternehmen entstanden sind und im Jahr der Entkonsolidierung erfolgswirksam aufgelöst werden.

Nähere Erläuterungen zum Einsatz von derivativen Finanzinstrumenten befinden sich im Risiko- und Chancenbericht auf Seite 86 f. und im Anhang auf Seite 147 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 9,0 (10,0) Prozent und 39,0 (39,0) Prozent.

#### Zusammensetzung des Steueraufwands in TEUR

	2016	2015
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	36.124	33.704
Latente Steuern	5.033	5.176
	<b>41.157</b>	<b>38.880</b>

Die Steuern enthalten periodenfremde Erträge von TEUR 2.086 (Aufwendungen von TEUR 163). Latenter Steueraufwand in Höhe von TEUR 1.101 (TEUR 1.515) resultiert aus der Veränderung der Wertberichtigung auf aktive latente Steuern. Aus Änderungen von Steuersätzen resultiert ein latenter Steuerertrag von TEUR 23 (Aufwand von TEUR 9). Im Geschäftsjahr wurden Abwertungen von aktiven latenten Steuern in Höhe von TEUR 26 (TEUR 13) 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

	2016	2015
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>132.536</b>	<b>119.912</b>
Durchschnittlicher erwarteter Steueraufwand	40.689	36.813
Änderungen von Steuersätzen	-23	9
Unterschiede zu ausländischen Steuersätzen	1.680	1.200
Steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen	1.360	1.724
Steuerfreie Erträge	-1.208	-367
Wertberichtigung auf aktive latente Steuern	1.101	1.515
Periodenfremde Steuern	-2.086	163
Steuerlich nicht wirksamer Entkonsolidierungserfolg	0	-1.980
Sonstige Abweichungen	-356	-197
<b>Steueraufwand laut Gewinn- und Verlustrechnung des Konzerns</b>	<b>41.157</b>	<b>38.880</b>
Steuerquote (in Prozent)	31,1	32,4

Der rechnerische Steuersatz von 30,7 Prozent ergibt sich aus der Anwendung der im Jahr 2016 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 31,1 (32,4) Prozent. Ursache hierfür waren vor allem Gewerbesteuererstattungen aus Vorjahren aufgrund einer rückwirkenden Änderung der Besteuerung von Dividenden bei Organgesellschaften in Deutschland sowie die steuerlich nicht wirksame Anpassung der variablen Kaufpreisverbindlichkeit bei BiGDUG. Bereinigt um diese Effekte läge die Steuerquote des Konzerns mit 34,0 Prozent auf dem bereinigten Niveau des Vorjahres (34,1 Prozent).

**(10) Ergebnis je Aktie**

	2016	2015
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)	91.379	81.032
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	1,39	1,24
Verwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	1,39	1,24
TAKKT-Cashflow (in TEUR)	125.629	114.168
TAKKT-Cashflow je Aktie (in EUR)	1,91	1,74

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

Da keine sogenannten potenziellen Aktien (v. a. Aktienoptionen und Wandelanleihen), die das Ergebnis je Aktie verwässern könnten, ausgegeben wurden, entsprechen sich verwässertes und unverwässertes Ergebnis je Aktie.



### 3. ERLÄUTERUNGEN ZUR BILANZ

#### (11) Sachanlagen in TEUR

	Grundstücke, Bauten und ähnliche Vermögenswerte	Technische Anlagen und Maschinen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	Geleistete Anzahlungen	Gesamt
<b>Anschaffungskosten</b>				
Stand am 01.01.2016	141.724	79.550	568	221.842
Währungsänderungen	569	586	16	1.171
Veränderungen Konsolidierungskreis	0	2	0	2
Zugänge	798	6.164	2.805	9.767
Umbuchungen	993	990	-1.983	0
Abgänge	-281	-4.638	0	-4.919
<b>Stand am 31.12.2016</b>	<b>143.803</b>	<b>82.654</b>	<b>1.406</b>	<b>227.863</b>
<b>Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen</b>				
Stand am 01.01.2016	59.160	53.849	0	113.009
Währungsänderungen	367	582	0	949
Zugänge	5.272	7.479	0	12.751
Umbuchungen	40	-40	0	0
Abgänge	-268	-4.337	0	-4.605
<b>Stand am 31.12.2016</b>	<b>64.571</b>	<b>57.533</b>	<b>0</b>	<b>122.104</b>
<b>Nettobuchwerte</b>				
<b>Stand am 31.12.2016</b>	<b>79.232</b>	<b>25.121</b>	<b>1.406</b>	<b>105.759</b>

Wertminderungen nach IAS 36 Wertminderung von Vermögenswerten werden auf Seite 126 erläutert.

Der Buchwert von im Rahmen von Finanzierungsleasing erworbenen Sachanlagen belief sich zum Abschlussstichtag auf TEUR 28.821 (TEUR 31.244). Die geleaste Vermögenswerte werden unter Grundstücke und Bauten mit TEUR 27.361 (TEUR 29.506) und Betriebs- und Geschäftsausstattung mit TEUR 1.460 (TEUR 1.738) 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 259 (TEUR 353).

	Grundstücke, Bauten und ähnliche Vermögenswerte	Technische Anlagen und Maschinen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	Geleistete Anzahlungen	Gesamt
<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
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
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>

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

	Geschäftswerte	Firmenwerte aus der Kapitalkonsolidierung	Gesamt
<b>Anschaffungskosten</b>			
Stand am 01.01.2016	347.181	205.948	553.129
Währungsänderungen	8.790	-3.256	5.534
Zugänge	0	0	0
Abgänge	0	0	0
<b>Stand am 31.12.2016</b>	<b>355.971</b>	<b>202.692</b>	<b>558.663</b>
<b>Kumulierte Wertminderungen</b>			
<b>Stand am 01.01.2016 / 31.12.2016</b>	<b>0</b>	<b>12.860</b>	<b>12.860</b>
<b>Nettobuchwerte</b>			
<b>Stand am 31.12.2016</b>	<b>355.971</b>	<b>189.832</b>	<b>545.803</b>
	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
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>

Im Vorjahr gab es infolge der Akquisition von Post-Up Stand einen Zugang bei den Geschäftswerten in der SPG. Der Anstieg der Firmenwerte resultiert im Vorjahr aus dem Erwerb der BiGDUG in der BEG. Nähere Informationen zu den Unternehmenserwerben finden sich auf Seite 163 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	2016	2015
Business Equipment Group	79.379	79.379
Specialties Group	232.358	224.974
Office Equipment Group	44.234	42.828
	<b>355.971</b>	<b>347.181</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	2016	2015
Business Equipment Group	37.176	40.432
Packaging Solutions Group	152.656	152.656
	<b>189.832</b>	<b>193.088</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 2016 sowie 2015 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 89.534 (TEUR 82.656). 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 01.01.2016	29.443	76.056	38.166	43.006	2.753	189.424
Währungsänderungen	631	983	-339	533	49	1.857
Veränderungen Konsolidierungskreis	0	1.284	0	4	0	1.288
Zugänge	0	0	0	3.588	2.860	6.448
Umbuchungen	0	0	0	738	-738	0
Abgänge	0	0	0	-11.387	-617	-12.004
<b>Stand am 31.12.2016</b>	<b>30.074</b>	<b>78.323</b>	<b>37.827</b>	<b>36.482</b>	<b>4.307</b>	<b>187.013</b>
<b>Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen</b>						
Stand am 01.01.2016	183	50.742	23.429	30.792	598	105.744
Währungsänderungen	36	989	569	553	19	2.166
Zugänge	606	8.034	4.273	3.553	0	16.466
Wertaufholung	0	0	0	0	0	0
Umbuchungen	0	0	0	0	0	0
Abgänge	0	0	0	-11.380	-617	-11.997
<b>Stand am 31.12.2016</b>	<b>825</b>	<b>59.765</b>	<b>28.271</b>	<b>23.518</b>	<b>0</b>	<b>112.379</b>
<b>Nettobuchwerte</b>						
<b>Stand am 31.12.2016</b>	<b>29.249</b>	<b>18.558</b>	<b>9.556</b>	<b>12.964</b>	<b>4.307</b>	<b>74.634</b>

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

Wertminderungen nach IAS 36 Wertminderung von Vermögenswerten werden auf Seite 126 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 29.249 (TEUR 29.260) bilanziert. Davon sind TEUR 10.200 (TEUR 10.200) der zahlungsmittelgenerierenden Einheit PSG, TEUR 11.953 (TEUR 11.574) der zahlungsmittelgenerierenden Einheit SPG und TEUR 7.096 (TEUR 7.486) der zahlungsmittelgenerierenden Einheit OEG zuzuordnen. Die Kundenlisten entfallen mit TEUR 15.264 (TEUR 20.479) auf die PSG, mit TEUR 2.973 (TEUR 4.211) auf die SPG und mit TEUR 321 (TEUR 624) auf die BEG und haben eine verbleibende Abschreibungsdauer von 1 bis 6 Jahren.

Das Bestellobligo für immaterielle Vermögenswerte beträgt TEUR 2.771 (TEUR 44) und betrifft im Wesentlichen das ERP-System der BEG.

	Marken	Kundenlisten	Sonstige (Kaufpreis- allokation)	Software, Lizenzen und ähnliche Rechte	Geleistete Anzahlungen	Gesamt
<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
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
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>

**(14) Sonstige Vermögenswerte**

In den Sonstigen Vermögenswerten sind im Wesentlichen Kautionen und Rückdeckungsversicherungen enthalten. Daneben werden hierunter Anteile an Unternehmen erfasst, die weder Tochterunternehmen noch assoziierte Unternehmen sind. Der Anstieg im Geschäftsjahr 2016 resultiert im Wesentlichen aus dem Erwerb von rund fünf Prozent der Anteile an der adnymics GmbH, München/Deutschland, für TEUR 511 durch die TAKKT Beteiligungsgesellschaft mbH, Stuttgart/Deutschland.



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

	2016	2015
Latente Steuern auf Verlustvorträge (brutto)	5.661	7.205
Wertberichtigung	-5.636	-7.123
<b>Latente Steuern auf Verlustvorträge (netto)</b>	<b>25</b>	<b>82</b>

**Vortragsfähigkeit der wertberichtigten Verlustvorträge** in TEUR

	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	unbegrenzt	Gesamt
2016	1.023	11.192	3.683	5.055	20.953
2015	2.192	15.996	4.045	4.400	26.633

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

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	
	2016	2015	2016	2015
Sachanlagen und andere immaterielle Vermögenswerte	6.844	7.289	20.664	22.844
Geschäftswerte	0	0	89.534	82.656
Vorräte	4.012	3.760	187	195
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	1.610	1.854	758	685
Langfristige Rückstellungen	11.214	10.842	0	0
Kurzfristige Rückstellungen	1.455	1.005	197	182
Finanzverbindlichkeiten	9.647	10.350	826	345
Sonstige Verbindlichkeiten	2.129	3.694	78	70
Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente	202	225	147	162
Steuerliche Verlustvorträge	25	82	0	0
<b>Zwischensumme</b>	<b>37.138</b>	<b>39.101</b>	<b>112.391</b>	<b>107.139</b>
Saldierung	-35.282	-37.094	-35.282	-37.094
<b>Konzernbilanz</b>	<b>1.856</b>	<b>2.007</b>	<b>77.109</b>	<b>70.045</b>

Erfolgsneutral wurden auf Marktwerte von originären und derivativen Finanzinstrumenten, die als Cashflow-Hedges zu klassifizieren sind, latente Steuern in Höhe von minus TEUR 771 (minus TEUR 268) bilanziert. Auf erfolgsneutral erfasste versicherungsmathematische Gewinne und Verluste zur Bewertung von Pensionsverpflichtungen wurden latente Steuern in Höhe von TEUR 6.776 (TEUR 6.422) bilanziert.

Von den aktiven latenten Steuern in Höhe von TEUR 1.856 (TEUR 2.007) entfallen TEUR 19 (TEUR 164) 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 4.045 (TEUR 3.877) entstehen. Ggf. anfallende ausländische Quellensteuern sowie ertragsteuerliche Effekte bei ausländischen Zwischenholdings wurden dabei aus Wesentlichkeitsgründen nicht berücksichtigt.

#### (16) Vorräte *in TEUR*

	2016	2015
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	4.711	3.741
Unfertige Erzeugnisse	1.500	1.593
Fertige Erzeugnisse und Waren	100.935	96.552
Geleistete Anzahlungen	1.038	1.925
	<b>108.184</b>	<b>103.811</b>

Bei fertigen Erzeugnissen und Waren sind individuelle Bewertungsabschläge über die voraussichtliche Reichweite des Lagerbestands in Höhe von TEUR 8.936 (TEUR 8.708) vorgenommen worden. Zwischengewinne wurden in Höhe von TEUR 167 (TEUR 152) eliminiert.

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

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

	2016	2015
Stand 01.01.	3.389	3.316
Zuführung	439	266
Auflösung	-304	-292
Währungs- und sonstige Änderungen	30	99
<b>Stand 31.12.</b>	<b>3.554</b>	<b>3.389</b>

Nähere Angaben zur Überleitungsrechnung von Brutto- auf Nettowerte finden sich auch im Abschnitt 4. Risikomanagement und Finanzinstrumente (Seite 147 ff.).

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

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

	2016	2015
Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente	754	447
Sonstige Steuerforderungen	2.087	1.933
Bonusforderungen gegen Lieferanten	15.132	14.703
Aktive Rechnungsabgrenzung	5.265	5.081
Sonstige	2.069	3.571
	<b>25.307</b>	<b>25.735</b>

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

	2016	2015
Schecks, Kassenbestand	108	100
Guthaben bei Kreditinstituten	2.159	3.164
	<b>2.267</b>	<b>3.264</b>

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

**(20) Konzerneigenkapital**

Die Entwicklung des Konzerneigenkapitals ist auf Seite 109 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 2016 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 2016 kein Gebrauch gemacht. Es wird auf Seite 97 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	Steuern	Währungsrücklage	Gesamt
<b>Stand am 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 31.12.2015/01.01.2016</b>	<b>-22.737</b>	<b>884</b>	<b>6.154</b>	<b>22.718</b>	<b>7.019</b>
Veränderung Konsolidierungskreis	0	0	0	0	0
Sonstiges Ergebnis	-1.215	3.041	-575	4.539	5.790
davon Währungseffekte	-37	0	8	4.539	4.510
<b>Stand am 31.12.2016</b>	<b>-23.952</b>	<b>3.925</b>	<b>5.579</b>	<b>27.257</b>	<b>12.809</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 2016 einen Betrag in Höhe von TEUR 36.086 (TEUR 32.805) auszuschütten. Somit entfällt auf die 65,6 Millionen Stückaktien eine Gesamtdividende je Aktie von EUR 0,55 (EUR 0,50).

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

	Restlaufzeit			31.12.2016
	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	19.859	40.318	26.089	86.266
Schuldscheindarlehen	33.500	0	0	33.500
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	2.331	11.996	16.853	31.180
Finanzverbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	26.105	0	0	26.105
Sonstige	0	2.756	0	2.756
	<b>81.795</b>	<b>55.070</b>	<b>42.942</b>	<b>179.807</b>
davon langfristig (Laufzeiten > 1 Jahr)				98.012

	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

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 185,6 Millionen Euro (135,8 Millionen Euro) zur Verfügung. Die durchschnittliche Nettofinanzverschuldung betrug für das Geschäftsjahr TEUR 198.189 (TEUR 245.522). 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 verbleibenden TEUR 33.500 wurden im vierten Quartal 2016 in die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten umgegliedert, da die Rückzahlung am 18. Oktober 2017 erfolgen wird.

Die Position Sonstige enthält zum Stichtag die Verbindlichkeiten aus ausgegebenen TAKKT Performance Bonds an Führungskräfte der TAKKT-Gruppe.

Aufgrund von Aufrechnungsvereinbarungen innerhalb der Clearing-Verträge für Konzernverrechnungskonten mit der Haniel Finance Deutschland GmbH, Duisburg/Deutschland, und der Haniel Finance B.V. Venlo/Niederlande, wurden Forderungen gegen verbundene Unternehmen in Höhe von TEUR 7.667 (TEUR 0) mit den Finanzverbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen in Höhe von brutto TEUR 33.772 (TEUR 42.427) in Übereinstimmung mit IAS 32 Finanzinstrumente: Darstellung saldiert. Eine Aufstellung der Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen findet sich im Abschnitt Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen auf Seite 170f.

---

## **(22) Langfristige Sonstige Verbindlichkeiten**

Die Langfristigen Sonstigen Verbindlichkeiten bestehen im Wesentlichen aus Kaufpreisverbindlichkeiten in Höhe von TEUR 6.064 (TEUR 14.032). Darin sind bedingte Gegenleistungen in Höhe von TEUR 3.396 (TEUR 11.574) enthalten.

Weitere Informationen zu bedingten Gegenleistungen finden sich auf Seite 167 f.

## **(23) 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 Altzusagen erworbener Konzerngesellschaften. Aus dem Großteil dieser sonstigen Einzelzusagen erfolgen bereits laufende Rentenzahlungen.

In der Schweiz bestehen entsprechend dem Bundesgesetz über die berufliche Vorsorge (BVG) 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 (7) 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 erfolgte 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

	2016	2015
Anwartschaftsbarwert (fondsfinanziert)	15.671	14.702
Anwartschaftsbarwert (nicht fondsfinanziert)	50.293	46.751
<b>Summe Anwartschaftsbarwert</b>	<b>65.964</b>	<b>61.453</b>
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-10.902	-10.229
<b>Pensionsrückstellung zum 31.12.</b>	<b>55.062</b>	<b>51.224</b>

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

#### Parameter in Prozent

	2016		2015	
	EUR	CHF	EUR	CHF
Rechnungszins	2,20	0,60	2,50	0,60
Entgeltrend	2,50	1,50	2,75	1,50
Rententrend	1,50	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 20,0 (20,1) Jahre zum 31. Dezember 2016.

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 01.01.2016</b>	<b>61.453</b>	<b>10.229</b>	<b>51.224</b>
Laufender Dienstzeitaufwand	2.775	0	2.775
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand/Effekte aus Abgeltungen und Kürzungen	0	0	0
<b>Personalaufwand</b>	<b>2.775</b>	<b>0</b>	<b>2.775</b>
<b>Zinsaufwand / -ertrag / Nettozinsaufwand</b>	<b>1.300</b>	<b>82</b>	<b>1.218</b>
Erträge/Verluste aus dem Planvermögen	0	0	0
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/ Verluste (+) aus der Änderung demographischer Annahmen	-300	0	-300
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/ Verluste (+) aus der Änderung finanzieller Annahmen	1.848	0	1.848
Erfahrungsbedingte Anpassungen	-289	81	-370
<b>Direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen</b>	<b>1.259</b>	<b>81</b>	<b>1.178</b>
Effekte aus Währungsdifferenzen	130	81	49
Übertrag von Verpflichtungen	0	0	0
Veränderungen Konsolidierungskreis	63	0	63
Beiträge der Arbeitnehmer	264	264	0
Beiträge des Arbeitgebers	0	389	-389
Rentenzahlungen	-1.280	-224	-1.056
<b>Sonstige Effekte</b>	<b>-823</b>	<b>510</b>	<b>-1.333</b>
<b>Stand am 31.12.2016</b>	<b>65.964</b>	<b>10.902</b>	<b>55.062</b>



	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>Nettozinsaufwand</b>	<b>1.206</b>	<b>145</b>	<b>1.061</b>
Erträge/Verluste aus dem Planvermögen	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>Neubewertungen der Pensionsrückstellungen</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
Veränderung 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>

Das Planvermögen enthält keine eigenen Finanzinstrumente oder selbst genutzten Vermögenswerte. Arbeitgeberbeiträge zum Planvermögen werden sich in 2017 voraussichtlich auf TEUR 395 belaufen.

In 2015 resultierte der nachzuverrechnende Dienstzeitaufwand aus angepassten Konditionen, insbesondere der Verringerung der Verzinsung, für die Schweizer Renten beim finanzierenden Pensionsfond (Sammelstiftung).

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	
	2016	2015
<b>Rechnungszins</b>		
Erhöhung um 0,5 Prozentpunkte	59.976	55.867
Verringerung um 0,5 Prozentpunkte	72.898	67.917
<b>Entgeltrend</b>		
Erhöhung um 0,5 Prozentpunkte	67.090	62.535
Verringerung um 0,5 Prozentpunkte	64.885	60.429
<b>Rententrend</b>		
Erhöhung um 0,5 Prozentpunkte	69.019	64.401
Verringerung um 0,5 Prozentpunkte	63.188	58.774
<b>Lebenserwartung</b>		
Erhöhung um 1 Jahr	67.547	62.917
Verringerung um 1 Jahr	64.360	59.966

Die folgende Tabelle zeigt die zukünftig erwarteten Zahlungen für Versorgungsleistungen:

### Erwartete Fälligkeit der Versorgungsleistungen 2016 in TEUR

	2017	2018–2021	2022–2026
Erwartete Zahlungen	1.145	5.696	9.009

### Erwartete Fälligkeit der Versorgungsleistungen 2015 in TEUR

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

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 9.538 (TEUR 8.713). 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 2.276 (TEUR 2.234).

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

	01.01.2016	Währungsanpassungen	Veränderungen Konsolidierungskreis	Verbrauch	Umbuchungen	Auflösung	Zuführung	31.12.2016
Verpflichtungen aus dem Personalbereich	3.886	-2	8	-463	-1.344	0	2.964	5.049
Sonstige	1.418	3	5	-30	0	-4	134	1.526
<b>Langfristige Sonstige Rückstellungen</b>	<b>5.304</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>-493</b>	<b>-1.344</b>	<b>-4</b>	<b>3.098</b>	<b>6.575</b>
Prämien und Tantiemen	11.143	296	35	-10.945	1.344	-315	11.713	13.271
Verpflichtungen aus dem Personalbereich	1.551	40	0	-1.561	0	-24	1.509	1.515
Kundengutschriften	1.538	59	4	-1.201	0	-9	1.347	1.738
Restrukturierung	218	2	0	-115	0	0	0	105
Sonstige	4.327	11	0	-295	0	-1.081	529	3.491
<b>Kurzfristige Rückstellungen</b>	<b>18.777</b>	<b>408</b>	<b>39</b>	<b>-14.117</b>	<b>1.344</b>	<b>-1.429</b>	<b>15.098</b>	<b>20.120</b>

	01.01.2015	Währungsanpassungen	Veränderungen Konsolidierungskreis	Verbrauch	Umbuchungen	Auflösung	Zuführung	31.12.2015
Verpflichtungen aus dem Personalbereich	3.832	0	0	-471	-1.033	-3	1.561	3.886
Sonstige	1.247	28	64	-84	0	-18	181	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>5.304</b>
Prämien und Tantiemen	9.886	449	68	-10.002	1.033	-271	9.980	11.143
Verpflichtungen aus dem Personalbereich	953	54	0	-760	0	-151	1.455	1.551
Kundengutschriften	1.369	98	24	-886	0	-113	1.046	1.538
Restrukturierung	851	38	0	-629	0	-42	0	218
Sonstige	3.946	30	79	-325	0	-137	734	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>18.777</b>

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

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

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

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

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

	2016	2015
Kundenanzahlungen	6.376	5.440
Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente	647	732
Ausstehende Rechnungen	12.516	13.034
Verbindlichkeiten aus sonstigen Steuern	8.542	8.116
Verbindlichkeiten aus dem Personalbereich	5.532	4.110
Abgegrenzte Zinsen	252	241
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	1.043	1.042
Rabatt- und Bonusverbindlichkeiten	3.088	2.838
Verbindlichkeiten aus der Jahresabschlussprüfung	880	1.003
Passive Rechnungsabgrenzungsposten	1.039	735
Kaufpreisverbindlichkeiten	450	0
Übrige	7.460	8.415
	<b>47.825</b>	<b>45.706</b>

In den Kaufpreisverbindlichkeiten ist der unbedingte Kaufpreis für die Anfang 2016 erworbene R.F. Verpackungsmittel-Versand G.m.b.H. in Höhe von TEUR 450 (TEUR 0) enthalten. Weitere Erläuterungen dazu finden sich auf Seite 162.

## 4. RISIKOMANAGEMENT UND FINANZINSTRUMENTE

TAKKT hat im Risiko- und Chancenbericht des Konzernlageberichts auf Seite 80 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. Zum beizulegenden Zeitwert bewertete zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte
- IV. Finanzielle Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten
- V. Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete bedingte Gegenleistungen

### Kategorisierung der Finanzinstrumente zum 31. Dezember 2016 in TEUR

	Kategorie Finanzinstrumente					Keine IAS 39 Kategorie	Überleitung zur Bilanzposition	Bilanzposition insgesamt
	I.	II.	III.	IV.	V.*			
<b>Langfristiges Vermögen</b>								
Sonstige Vermögenswerte	0	713	518	0	0	0	18	1.249
<b>Kurzfristiges Vermögen</b>								
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0	103.733	0	0	0	0	0	103.733
Sonstige Forderungen und Vermögenswerte	296	17.201	0	0	0	458	7.352	25.307
Zahlungsmittel	0	2.267	0	0	0	0	0	2.267
<b>Aktiva</b>	<b>296</b>	<b>123.914</b>	<b>518</b>	<b>0</b>	<b>0</b>			
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>								
Finanzverbindlichkeiten	0	0	0	69.163	0	28.849	0	98.012
Sonstige Verbindlichkeiten	0	0	0	3.271	3.396	0	0	6.667
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>								
Finanzverbindlichkeiten	0	0	0	79.464	0	2.331	0	81.795
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	0	0	0	33.928	0	0	0	33.928
Sonstige Verbindlichkeiten	11	0	0	4.711	0	636	42.467	47.825
<b>Passiva</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>190.537</b>	<b>3.396</b>			

\* Ausweis als Folge der Erstanwendung der Jährlichen Verbesserungen des IASB 2010–2012

**Kategorisierung der Finanzinstrumente zum 31. Dezember 2015** in TEUR

	Kategorie Finanzinstrumente					Keine IAS 39 Kategorie	Überleitung zur Bilanzposi- tion	Bilanz- position insgesamt
	I.	II.	III.	IV.	V.*			
<b>Langfristiges Vermögen</b>								
Sonstige Vermögenswerte	0	733	0	0	0	0	35	768
<b>Kurzfristiges Vermögen</b>								
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0	94.021	0	0	0	0	0	94.021
Sonstige Forderungen und Vermögenswerte	25	18.275	0	0	0	421	7.014	25.735
Zahlungsmittel	0	3.264	0	0	0	0	0	3.264
<b>Aktiva</b>	<b>25</b>	<b>116.293</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>			
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>								
Finanzverbindlichkeiten	0	0	0	142.384	0	31.298	0	173.682
Sonstige Verbindlichkeiten	0	0	0	2.947	11.574	0	0	14.521
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>								
Finanzverbindlichkeiten	0	0	0	71.505	0	2.099	0	73.604
Verbindlichkeiten aus Liefere- rungen und Leistungen	0	0	0	27.891	0	0	0	27.891
Sonstige Verbindlichkeiten	98	0	0	4.206	0	634	40.768	45.706
<b>Passiva</b>	<b>98</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>248.933</b>	<b>11.574</b>			

\* Ausweis als Folge der Erstanwendung der Jährlichen Verbesserungen des IASB 2010–2012

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.

Die zur Veräußerung verfügbaren Vermögenswerte betreffen eine Beteiligung an einem nicht börsennotierten Unternehmen, die im Berichtsjahr zugegangen ist.

In der Spalte Keine IAS-39-Kategorie sind Derivate mit einem positiven beizulegenden Zeitwert in Höhe von TEUR 458 (TEUR 421) bzw. einem negativen beizulegenden Zeitwert in Höhe von TEUR 636 (TEUR 634) sowie Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing mit einem Buchwert von TEUR 31.180 (TEUR 33.397) enthalten.

Die Ermittlungsmethode aller zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Sonstigen Forderungen und Vermögenswerte und Sonstigen Verbindlichkeiten ist mit Ausnahme der Bewertung von zur Veräußerung verfügbaren Vermögenswerten sowie bedingten Gegenleistungen, die der Stufe 3 zuzuordnen ist, der Stufe 2 zuzuordnen. Zur Überleitung der bedingten Gegenleistungen vgl. Seite 167 f. Eine Definition der Stufen findet sich auf Seite 119.

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, den festverzinslichen Tranchen des Schuldscheindarlehnens sowie sonstigen langfristigen Finanzverbindlichkeiten auftreten.

Für diese finanziellen Verbindlichkeiten werden zum Abschlussstichtag folgende Angaben gemacht:

#### Finanzverbindlichkeiten nach Buchwerten und beizulegendem Zeitwert in TEUR

	Buchwert 31.12.2016	Beizulegender Zeitwert 31.12.2016	Buchwert 31.12.2015	Beizulegender Zeitwert 31.12.2015
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	31.180	35.452	33.397	35.790
Schuldscheindarlehen und darauf abgegrenzte Zinsen	33.725	34.018	33.678	34.250
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	2.756	3.488	1.096	1.402
	<b>67.661</b>	<b>72.958</b>	<b>68.171</b>	<b>71.442</b>

Die der Stufe 2 zuzuordnende Ermittlung der beizulegenden Zeitwerte erfolgt dabei analog des Vorgehens bei den wiederkehrend zum Fair Value bewerteten Vermögenswerten und Schulden anhand der Discounted Cashflow-Methode.

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	2016
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte bzw. Verbindlichkeiten	0	357	0	0	357
Ausgereichte Kredite und Forderungen	11	0	-269	-1.302	-1.560
Zum beizulegenden Zeitwert bewertete zur Veräußerung verfügbare Vermögenswerte	0	0	0	0	0
Finanzielle Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten	-4.458	0	-659	0	-5.117
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete bedingte Gegenleistungen *	-873	8.618	0	0	7.745
	<b>-5.320</b>	<b>8.975</b>	<b>-928</b>	<b>-1.302</b>	<b>1.425</b>

\* Ausweis als Folge der Erstanwendung der Jährlichen Verbesserungen des IASB 2010–2012

	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
Zum beizulegenden Zeitwert bewertete zur Veräußerung verfügbare Vermögenswerte	0	0	0	0	0
Finanzielle Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten	-4.779	0	-640	0	-5.419
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete bedingte Gegenleistungen *	-1.079	0	0	0	-1.079
	<b>-5.839</b>	<b>169</b>	<b>-1.622</b>	<b>-1.153</b>	<b>-8.445</b>

\* Ausweis als Folge der Erstanwendung der Jährlichen Verbesserungen des IASB 2010–2012



**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 84 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

	01.01.2016	Währungs- änderungen	Veränderungen Konsolidierungs- kreis	Sonstige Veränderungen	31.12.2016
Nominalwert der Forderungen	97.410	685	185	9.007	107.287
Wertberichtigungen	-3.389	-23	0	-142	-3.554
<b>Buchwert der Forderungen</b>	<b>94.021</b>	<b>662</b>	<b>185</b>	<b>8.865</b>	<b>103.733</b>

	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>

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 2016 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 2016** in TEUR

	Cashflow 2017	Cashflow 2018	Cashflow 2019 – 2021	Cashflow 2022 – 2026	Cashflow 2027ff.
<b>Originäre finanzielle Verbindlichkeiten</b>					
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	-21.021	-15.112	-28.298	-26.124	0
Schuldscheindarlehen	-34.612	0	0	0	0
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	-3.698	-3.698	-12.851	-12.344	-11.049
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	-26.120	0	0	0	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-33.928	0	0	0	0
Kaufpreisverbindlichkeiten	-450	-6.856	0	0	0
Sonstige Verbindlichkeiten	-4.207	-201	-4.056	0	0
<b>Derivative finanzielle Vermögenswerte</b>					
Auszahlungen	-70.340	-6	0	0	0
Zugehörige Einzahlungen	70.926	0	0	0	0
<b>Derivative finanzielle Verbindlichkeiten</b>					
Auszahlungen	-22.822	-110	0	0	0
Zugehörige Einzahlungen	22.067	0	0	0	0

**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
Kaufpreisverbindlichkeiten	0	0	-18.566	0	0
Sonstige Verbindlichkeiten	-4.129	-163	-1.876	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

TAKKT verfügt über umfangreiche nicht genutzte kurz- und langfristige Kreditlinien bei einer Vielzahl von deutschen und internationalen Banken in Höhe von 185,6 Millionen Euro (135,8 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	
	2016	2015	2016	2015
<b>Aktiva</b>				
Währungsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	14.048	12.316	398	421
Währungsderivate ohne Hedge-Accounting	56.376	20.300	296	25
<b>Passiva</b>				
Währungsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	19.192	15.209	-375	-177
Währungsderivate ohne Hedge-Accounting	2.884	14.406	-11	-98
	<b>92.500</b>	<b>62.231</b>	<b>308</b>	<b>171</b>

Zur Absicherung des Nettovermögens einer in Fremdwährung bilanzierenden Beteiligung werden originäre Fremdwährungsverbindlichkeiten eingesetzt. Im Jahr 2016 wurden aus der Wertänderung dieses Sicherungsgeschäfts resultierende Gewinne nach Steuern in Höhe von TEUR 2.081 (TEUR 747) erfolgsneutral im Sonstigen Ergebnis erfasst. Es ergaben sich keine nennenswerten 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 2016 wurden aus der Veränderung der beizulegenden Zeitwerte von Devisenderivaten resultierende Gewinne nach latenten Steuern von insgesamt TEUR 16 (TEUR 152) 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 142 (TEUR 104) 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 16 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

	2016		2015	
	Cashflow 2017	Cashflow 2018ff.	Cashflow 2016	Cashflow 2017ff.
CAD	4.075	0	4.917	0
CHF	16.397	0	14.660	0
CZK	888	0	241	0
DKK	1.209	0	818	0
GBP	0	0	0	0
HUF	1.952	0	1.544	0
NOK	1.790	0	1.595	0
PLN	-135	0	-7	0
RON	491	0	380	0
RUB	480	0	234	0
SEK	-2.103	0	-1.672	0
TRY	128	0	328	0
USD	-3.592	0	-1.044	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 der Wechselkurse EUR/CHF und EUR / USD auf das Vorsteuerergebnis sowie auf das Eigenkapital zum Bilanzstichtag. Andere Wechselkursschwankungen haben keine wesentlichen Auswirkungen auf das Ergebnis oder das Eigenkapital. Einflüsse auf Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung, die aus der Umrechnung von Einzelabschlüssen in Fremdwährung in die Berichtswährung Euro resultieren (sogenannte Translationsrisiken), bleiben hierbei unberücksichtigt.

#### Sensitivitätsanalyse für Währungsschwankungen in TEUR

31.12.2016	Anstieg/ Reduzierung	Auswirkung Vorsteuer- ergebnis	Erfolgsneutrale Auswirkung Eigenkapital
EUR/CHF	+10%	0	+1.667
EUR/CHF	-10%	0	-1.667
EUR/USD	+10%	+19	-383
EUR/USD	-10%	-19	+383
<hr/>			
31.12.2015	Anstieg/ Reduzierung	Auswirkung Vorsteuer- ergebnis	Erfolgsneutrale Auswirkung Eigenkapital
EUR/CHF	+10%	0	+1.480
EUR/CHF	-10%	0	-1.480
EUR/USD	+10%	+20	-108
EUR/USD	-10%	-20	+108

**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	
	2016	2015	2016	2015
<b>Aktiva</b>				
Zinsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	28.460	0	60	0
Zinsderivate ohne Hedge-Accounting	0	0	0	0
<b>Passiva</b>				
Zinsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	62.177	120.223	-261	-458
Zinsderivate ohne Hedge-Accounting	0	0	0	0
	<b>90.637</b>	<b>120.223</b>	<b>-201</b>	<b>-458</b>

Zur Sicherung künftiger Zinszahlungen aus der variabel verzinslichen USD-Verschuldung hat TAKKT zum Bilanzstichtag als Tilgungsswaps ausgestaltete Zinssatzswaps mit einem Nominalvolumen von TUSD 70.000 sowie einen gegenläufigen Zinssatzwap mit einem Nominalvolumen von TUSD 15.000 als Cashflow-Hedges designiert. Zum Bilanzstichtag ergibt sich somit ein verbleibendes Sicherungsvolumen von TUSD 55.000.

Unverändert zum Vorjahr ist zum Bilanzstichtag ein Zinssatzwap 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. Marktzensänderungen 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 2016 wurden aus der Veränderung der beizulegenden Zeitwerte resultierende Verluste nach latenten Steuern in Höhe von TEUR 111 (TEUR 398) erfolgsneutral im Sonstigen Ergebnis erfasst. Im Eigenkapital erfasste Verluste nach latenten Steuern in Höhe von TEUR 267 (TEUR 303) wurden in die Gewinn- und Verlustrechnung transferiert (Position Finanzierungsaufwand). Diese Beträge stellen somit die Veränderung des effektiven Teils der Sicherungsbeziehung dar. Es lagen wie im Vorjahr keine nennenswerten Ineffektivitäten vor.

### GRUNDGESCHÄFTE DER ZINSDERIVATE

Der TAKKT-Konzern finanziert sich über langfristige bilaterale Kreditlinien, die in der Regel auf revolvingender Basis mit kurzfristiger Zinsfestschreibung in Anspruch genommen werden, und seit 2012 auch über ein Schuldscheindarlehen, welches jedoch im Oktober 2014 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 2016 abgesicherten Cashflows gerechnet wird. Die erwarteten abgesicherten Zinsauszahlungen resultieren aus variabel verzinslichen USD-Verbindlichkeiten mit einem anfänglichen Nominalvolumen in Höhe von TUSD 55.000 (TUSD 80.000) sowie variabel verzinslichen EUR-Verbindlichkeiten mit einem Nominalvolumen von TEUR 10.000 (TEUR 10.000).

#### Grundgeschäfte der Zinsderivate in TUSD/TEUR

2016	Cashflow 2017	Cashflow 2018	Cashflow 2019–2021	Cashflow 2022–2026	Cashflow 2027ff.
USD	466	249	0	0	0
EUR	-23	0	0	0	0

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

#### Sonstige Finanzinstrumente

Die variabel verzinslichen Finanzinstrumente werden in die erfolgsbezogene Sensitivitätsberechnung einbezogen, da Zinsänderungen Auswirkungen auf das Finanzergebnis haben.

Nichtverzinsliche Finanzinstrumente (z. B. Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen) unterliegen in der Regel keinem Zinsänderungsrisiko. Nur wenn sich Marktzinsänderungen auf zum beizulegenden Zeitwert bilanzierte Finanzinstrumente auswirken, werden sie bei der Sensitivitätsberechnung berücksichtigt.

Die nachfolgende Aufstellung zeigt die Sensitivität des Vorsteuerergebnisses sowie des Eigenkapitals bei einer theoretischen Änderung des Marktzinsniveaus bezogen auf die Finanzinstrumente, welche einer solchen Veränderung des Zinsniveaus ausgesetzt wären. Festverzinsliche Finanzinstrumente mit einer Restlaufzeit von weniger als einem Jahr werden dabei in die Analyse miteinbezogen. Dabei wird unterstellt, dass der Bestand am Bilanzstichtag repräsentativ für das Gesamtjahr ist und dass die unterstellte Änderung des Marktzinsniveaus zum Bilanzstichtag möglich wäre.



## Sensitivitätsanalyse für Zinsschwankungen in TEUR

31.12.2016	Anstieg/ Reduzierung in Basispunkten	Auswirkung Vorsteuer- ergebnis	Erfolgsneutrale Auswirkung Eigenkapital
EUR	+100/-100	-344/+344	-11/+11
USD	+100/-100	-264/+264	+595/-607
GBP	+100/-100	-108/+108	0/0

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

---

## 5. SONSTIGE ERLÄUTERUNGEN

### ERLÄUTERUNGEN ZUR KAPITALFLUSSRECHNUNG

Die Kapitalflussrechnung des TAKKT-Konzerns wurde derivativ aus dem Konzernabschluss ermittelt und in Übereinstimmung mit den Bestimmungen von IAS 7 Kapitalflussrechnung 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. Daneben werden unter den Auszahlungen für Investitionen in das langfristige Vermögen auch die Auszahlungen für die Erwerbe der Anteile an der printmate GmbH (TEUR 535) und der adnemics GmbH (TEUR 511) erfasst. Die Einzahlungen aus den Abgängen von konsolidierten Unternehmen in Höhe von TEUR 1.625 (TEUR 16.119) betreffen den Verkauf der nordamerikanischen Konzernsparte PEG. Die Auszahlungen für Erwerbe von konsolidierten Unternehmen betreffen Zahlungen für die Akquisition der R.F. Verpackungsmittel-Versand G.m.b.H. (TEUR 393). In 2015 betrafen diese die 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 im Vorjahr 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 wurde 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 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen aufgrund des allgemeinen organischen Wachstums. Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit des Vorjahres war vor allem beeinflusst vom Aufbau der Vorräte, insbesondere an den verschiedenen Standorten in den USA.

Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit enthält Zinseinzahlungen von TEUR 691 (TEUR 20), Zinsauszahlungen von TEUR 5.812 (TEUR 6.335) sowie Einzahlungen aus assoziierten Unternehmen in Höhe von TEUR 0 (TEUR 0). An Ertragsteuern wurden im Jahr 2016 TEUR 40.370 (TEUR 27.101) 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 32.805 (TEUR 20.995). Die zahlungswirksamen Veränderungen der Finanzverbindlichkeiten betreffen die Einzahlungen und Auszahlungen aus der Aufnahme und Tilgung von Finanzverbindlichkeiten. Diese betreffen insbesondere die Tilgung von Bankverbindlichkeiten in Höhe von TEUR 54.972 (im Vorjahr Aufnahme von TEUR 64.135), die Tilgung von Finanzverbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen in Höhe von TEUR 14.187 (TEUR 12.587) sowie im Vorjahr die Rückführung des Schuldscheindarlehens in Höhe von TEUR 29.000. Die Bestandteile der Finanzverbindlichkeiten werden auf Seite 139 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. Eine Saldierung mit kurzfristigen Kontokorrentverbindlichkeiten erfolgte nicht. Die Zahlungsmittel unterliegen keiner Verfügungsbeschränkung.

## ERLÄUTERUNGEN ZUR SEGMENTBERICHTERSTATTUNG

## Segmentberichterstattung nach Geschäftsbereichen 2016 des TAKKT-Konzerns in TEUR

	TAKKT EUROPE	TAKKT AMERICA	Summe der Segmente	Sonstige	Konso- lidierung	Konzern- ausweis
Erlöse von externen Kunden	563.020	562.025	1.125.045	0	0	1.125.045
Intersegmentäre Erlöse	314	2	316	0	-316	0
Umsatzerlöse des Segments	563.334	562.027	1.125.361	0	-316	1.125.045
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen (+) und Erträge (-)	-2.606	-926	-3.532	-376	0	-3.908
EBITDA	107.117	77.136	184.253	-12.991	0	171.262
Abschreibungen des Segmentvermögens	20.121	8.193	28.314	120	0	28.434
Wertminderungen des Segmentvermögens	1	782	783	0	0	783
EBIT	86.995	68.161	155.156	-13.111	0	142.045
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	0	0	0	0	0	0
Finanzierungsaufwand	-3.889	-3.651	-7.540	-3.169	2.258	-8.451
Zinsen und ähnliche Erträge	116	2	118	2.831	-2.258	691
Ergebnis vor Steuern	81.478	64.525	146.003	-13.467	0	132.536
Steueraufwand	21.910	25.397	47.307	-6.150	0	41.157
Periodenergebnis	59.568	39.128	98.696	-7.317	0	91.379
TAKKT-Cashflow	77.963	55.285	133.248	-7.619	0	125.629
Segmentvermögen	583.335	470.783	1.054.118	144.838	-225.019	973.937
davon Anteile an assoziierten Unternehmen	20	0	20	535	0	555
davon latente Steuern und Ertragsteuer- forderungen	1.932	2.959	4.891	6.404	-4.849	6.446
Investitionen in das langfristige Vermögen*	8.227	7.852	16.079	1.280	0	17.359
Segmentsschulden	241.271	240.461	481.732	179.462	-225.019	436.175
davon latente Steuern und Ertragsteuer- verbindlichkeiten	29.722	56.835	86.557	4.483	-4.849	86.191
davon Finanzverbindlichkeiten (lang- und kurzfristig)	130.115	122.026	252.141	147.811	-220.145	179.807
Durchschnittliche Mitarbeiterzahl (Vollzeitbasis)	1.309	974	2.283	36	0	2.319
Mitarbeiter zum Stichtag (Vollzeitbasis)	1.309	965	2.274	37	0	2.311

\* Ohne Investitionen in das langfristige Vermögen durch Unternehmenserwerbe, siehe dazu Seite 162 ff.

## Segmentberichterstattung nach geografischen Regionen 2016 des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Deutschland	Europa ohne Deutschland	USA	Sonstige	Konzern- ausweis
Erlöse von externen Kunden	246.587	322.855	544.313	11.290	1.125.045
Langfristige Vermögenswerte*	356.686	36.385	333.134	7	726.212

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

**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 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
Investitionen in das langfristige Vermögen*	9.418	4.740	14.158	83	0	14.241
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 162 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.

Im Rahmen der Segmentberichterstattung gemäß IFRS 8 Geschäftssegmente 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 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 sieben 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) 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 163.

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 Geschäftssegmente 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.

## ERWERB UND VERKAUF VON TOCHTERUNTERNEHMEN

### Erwerb der R.F. Verpackungsmittel-Versand G.m.b.H. in 2016

Mit Wirkung zum 01. Januar 2016 hat die TAKKT-Konzerngesellschaft Ratioform Verpackungen GmbH, Pliening/Deutschland, die R.F. Verpackungsmittel-Versand G.m.b.H. mit Sitz in Wien/Österreich erworben. Die R.F. Verpackungsmittel-Versand G.m.b.H. ist der ehemalige Franchisepartner, über den Ratioform Produkte in Österreich vertrieben hat.

Für die Übernahme von hundert Prozent der Anteile wurde ein Kaufpreis in zwei Raten vereinbart. Die erste Rate in Höhe von TEUR 752 war im Januar 2016 zu begleichen, die zweite Rate von TEUR 450 wird Ende Januar 2017 fällig. Alle Zahlungen werden ausschließlich in liquiden Mitteln geleistet. Der noch ausstehende Teil des Kaufpreises ist in den kurzfristigen Sonstigen Verbindlichkeiten passiviert.

Die Transaktion ist steuerlich als Share Deal ausgestaltet. Die beizulegenden Zeitwerte der Vermögenswerte und Schulden zum Erstkonsolidierungszeitpunkt des im ersten Quartal 2016 erworbenen Unternehmens stellen sich wie folgt dar:

	Beizulegende Zeitwerte zum Erwerbszeitpunkt (in Millionen Euro)
<b>Vermögenswerte</b>	<b>2,1</b>
Andere immaterielle Vermögenswerte	1,3
Vorräte	0,2
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0,2
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	0,4
<b>Verbindlichkeiten</b>	<b>0,9</b>
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	0,1
Übrige Verbindlichkeiten	0,8
<b>Erworbenes Nettovermögen</b>	<b>1,2</b>

Bei den im Rahmen der Kaufpreisallokation identifizierten immateriellen Vermögenswerten handelt es sich ausschließlich um eine Kundenliste mit einem Wert von insgesamt 1,3 Millionen Euro. Die erwartete Nutzungsdauer beträgt vier Jahre.

Eventualverbindlichkeiten wurden nicht angesetzt. Ein Firmenwert war nicht zu aktivieren.

Der beizulegende Zeitwert der erworbenen Forderungen beträgt zum Erwerbszeitpunkt 0,2 Millionen Euro. Darin sind ausschließlich Forderungen aus Lieferungen und Leistungen brutto sowie netto in Höhe von 0,2 Millionen Euro enthalten.

Seit der Kontrollerlangung am 01. Januar 2016 trug R.F. Verpackungsmittel-Versand G.m.b.H. mit Umsatzerlösen von 3,4 Millionen Euro sowie einem Periodenergebnis von insgesamt 0,7 Millionen Euro zur Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung bei.

Erwerbsnebenkosten in Höhe von TEUR 2 (TEUR 50), die im Rahmen der Transaktion angefallen sind, werden unter den Sonstigen betrieblichen Aufwendungen erfasst und sind im Periodenergebnis gewinnmindernd enthalten.

### Verkauf der Plant Equipment Group in 2015

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 betrug 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 ergab 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, betrug der Entkonsolidierungserfolg 3,3 Millionen Euro.

### Erwerb der Unternehmensgruppe Post-Up Stand in 2015

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 in den USA führender und etablierter Spezialist für kundenindividuell bedruckte Werbemittel – z.B. Roll-Up Displays, mobile Messestände und Werbebanner. 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 Kaufpreistrate von 15,3 Millionen US-Dollar bezahlt. Eine weitere fixe Kaufpreistrate 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 stellten 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 Erwerbszeit- punkt (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 in 2015**

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 ursprünglich 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.

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 stellten 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 Erwerbszeit- punkt (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 steuerten 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

	2016	2015
Konzerneigenkapital	537.762	473.398
/ Bilanzsumme	973.937	964.158
<b>Eigenkapitalquote (in Prozent)</b>	<b>55,2</b>	<b>49,1</b>
Finanzverbindlichkeiten	179.807	247.286
./ . Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	2.267	3.264
Nettofinanzverschuldung	177.540	244.022
/ Eigenkapital	537.762	473.398
<b>Verschuldungsgrad (Gearing)</b>	<b>0,3</b>	<b>0,5</b>
Durchschnittliche Nettofinanzverschuldung	198.189	245.522
/ TAKKT-Cashflow	125.629	114.168
<b>Entschuldungsdauer (in Jahren)</b>	<b>1,6</b>	<b>2,2</b>
Operatives Ergebnis vor Goodwill-Abschreibungen	142.045	129.364
/ Nettofinanzierungsaufwand (= Finanzierungsaufwand abz. Zinsen und ähnliche Erträge)	7.760	8.980
<b>Zinsdeckung</b>	<b>18,3</b>	<b>14,4</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 48 ff. und 76 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 Konzernabschlüsse 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 Leasingverhältnisse bilanziert. Insgesamt resultieren daraus die in der nachfolgenden Tabelle dargestellten Vermögenswerte und Schulden.

#### Buchwerte in Zusammenhang mit nicht konsolidierten strukturierten Einheiten in TEUR

	2016	2015
Grundstücke, Bauten und ähnliche Vermögenswerte	12.876	14.351
Langfristige Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	13.829	15.487
Kurzfristige Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	1.540	1.354

Zum Bilanzstichtag bestehen sonstige finanzielle Verpflichtungen in Höhe von TEUR 17.092 (TEUR 19.085), die den noch zu leistenden Mindestleasingzahlungen entsprechen. Verlustrisiken im Sinne des IFRS 12 Angaben zu Anteilen an anderen Unternehmen bestehen nicht.

#### VERÄNDERUNG VON BEDINGTEN GEGENLEISTUNGEN in Millionen EUR

	2016	2015
<b>Stand 01.01.</b>	<b>11,6</b>	<b>0,1</b>
Zugänge	0,5	12,0
Abgänge	-0,5	-1,3
Währungsänderungen	-0,5	-0,3
Aufzinsung	0,9	1,1
Neubewertung	-8,6	0,0
<b>Stand 31.12.</b>	<b>3,4</b>	<b>11,6</b>

Die bedingten Gegenleistungen enthalten zum Bilanzstichtag den im Rahmen des Unternehmenserwerbs von Post-Up Stand in 2015 vereinbarten bedingten Kaufpreisbestandteil. Die Höhe der für Post-Up Stand 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. Erst beim Erreichen einer bestimmten Betragsschwelle kommt es zu einer Auszahlung. Da das Management nicht mehr davon ausgeht, dass die bei der Erstkonsolidierung der bedingten Gegenleistung zugrunde gelegten Wachstums- und Ergebniskennzahlen erreicht werden, wurde der beizulegende Zeitwert der entsprechenden bedingte Gegenleistung um TEUR 4.113 bzw. TUSD 4.550 vermindert und ist daher noch mit einem Wert von TEUR 3.396 bzw. TUSD 3.580 in den bedingten Gegenleistungen enthalten.

Weiterhin existiert eine bedingte Gegenleistung aus dem Erwerb der BiGDUG. Die Höhe der in 2018 zu zahlenden bedingten Gegenleistungen hängt von einer über drei Jahre kumulierten Ergebnisgröße ab. Die maximale Auszahlungssumme lag dabei ursprünglich bei 6,3 Millionen britischen Pfund. Da das Management nicht mehr erwartet, dass die für eine Auszahlung notwendige Betragsschwelle erreicht wird, wurde der beizulegende Zeitwert der entsprechenden bedingten Gegenleistung um TEUR 4.505 bzw. TGBP 3.681 vermindert und ist daher mit einem Wert von TEUR 0 in den bedingten Gegenleistungen enthalten.

Der Ertrag aus der Verminderung der beizulegenden Zeitwerte in Höhe von TEUR 8.618 wurde in den Sonstigen betrieblichen Erträgen erfasst.

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 0,6 Millionen Euro erhöht bzw. um 0,4 Millionen Euro vermindert.

In den Abgängen des Geschäftsjahres 2015 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 0) 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 2016 in TEUR

	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	Gesamt
<b>Finanzierungsleasing</b>				
Mindestleasingzahlungen	3.698	16.550	23.392	43.640
Abzinsung	-1.367	-4.554	-6.539	-12.460
<b>Barwert</b>	<b>2.331</b>	<b>11.996</b>	<b>16.853</b>	<b>31.180</b>
<b>Operatives Leasing</b>				
Mindestleasingzahlungen	11.378	28.894	11.342	51.614

**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

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 556 (TEUR 527) gegenüber.

**MITARBEITERBETEILIGUNGSMODELL**

In 2016 hatten Führungskräfte der TAKKT-Gruppe wie erstmals in 2015 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 2.756 (TEUR 1.096) in den Finanzverbindlichkeiten unter der Position Sonstiges ausgewiesen. Im Berichtsjahr resultierte daraus ein Zinsaufwand von TEUR 194 (TEUR 26).

Die von der TAKKT-Gruppe ausgegebenen EVA®-Zertifikate wurden in 2015 mit TEUR 636 vollständig ausbezahlt. Insgesamt belief sich der Aufwand in 2015 auf TEUR 6. Leitende Führungskräfte des TAKKT-Konzerns hatten bis 2005 die Möglichkeit, EVA®-Zertifikate zu zeichnen. Die EVA®-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®-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 2016 an die Mitarbeiter weiterverkauft. Insgesamt wurden 16.320 (20.205) Aktien durch 406 (442) Mitarbeiter erworben. Dies entspricht einer Beteiligung von 37,4 (41,7) Prozent aller Berechtigten. Die Aktien wurden zu einem Durchschnittskurs von EUR 17,10 (EUR 14,38) gekauft und zu einem Durchschnittskurs von EUR 13,69 (EUR 11,21) an die Mitarbeiter weiterveräußert. Insgesamt ergab sich ein Aufwand von TEUR 56 (TEUR 64).

### DEUTSCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX

Die nach § 161 Aktiengesetz (AktG) vorgeschriebene Erklärung zu den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex wurde zum 31. Dezember 2016 abgegeben und den Aktionären über die Website der TAKKT AG zugänglich gemacht (siehe auch Seite 98 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

Nahestehende Unternehmen im Sinne des IAS 24 sind die assoziierten Unternehmen der TAKKT-Gruppe sowie der Mehrheitsgesellschafter Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg/Deutschland, dessen Tochtergesellschaften und assoziierte Unternehmen. Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen 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 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	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Umsatzerlöse/Sonstige Erträge	20	13	371	613	149	305	540	931
Sonstige Aufwendungen	929	927	57	57	0	0	986	984
Finanzierungsaufwand	518	706	0	0	0	0	518	706
Forderungen	0	0	56	19	2	13	58	32
Kurzfristige Verbindlichkeiten	26.105	42.427	4	2	0	0	26.109	42.429
Sonstige finanzielle Verpflichtungen	564	610	0	0	0	0	564	610

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

Nahestehende Personen im Sinne des IAS 24 sind der Vorstand und Aufsichtsrat der TAKKT AG und die Vorstände und Aufsichtsorgane des Mehrheitsgesellschafters Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg/Deutschland sowie deren nahe Familienangehörige. Geschäfte mit nahestehenden Personen betreffen im Wesentlichen Dienstverträge der Vorstände der TAKKT AG. Alle Geschäfte mit nahestehenden Personen sind vertraglich vereinbart und zu Bedingungen ausgeführt worden, wie sie auch mit fremden Dritten üblich sind.

### Vorstand

Die Vorstandsmitglieder erhalten eine Vergütung, die sich aus erfolgsunabhängigen und erfolgsabhängigen Komponenten zusammensetzt. Zu den Komponenten der erfolgsabhängigen Bezüge zählen die jährlich ausgezahlte Tantieme und der Performance-Cash-Plan, eine rollierende Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung. Die Performance-Cash-Pläne enthalten eine aktienkursbasierte Komponente, die nach IFRS 2 als anteilsbasierte Vergütung mit Barausgleich klassifiziert wird. Nähere Erläuterungen zum Vergütungssystem sowie die Angaben nach § 314 Absatz 1 Nr. 6 HGB finden sich im Vergütungsbericht als Teil des Lageberichts auf Seite 99 ff.

Die Fixgehälter und Nebenleistungen des Vorstands betragen im Geschäftsjahr 2016 TEUR 1.148 (TEUR 1.047).

Der Aufwand für die Tantieme beträgt TEUR 1.600 (TEUR 1.706). Hierin sind Rückstellungsaufösungen in Höhe von TEUR 60 (im Vorjahr Überverbrauch in Höhe von TEUR 107) enthalten.

Der Aufwand für die Performance-Cash-Pläne betrug im Berichtsjahr TEUR 2.589 (TEUR 1.065). Der beizulegende Zeitwert der Performance-Cash-Pläne 2013, 2014, 2015 und 2016 (2012, 2013, 2014 und 2015) wie auch die entsprechende Rückstellung betragen zum Bilanzstichtag TEUR 4.486 (TEUR 2.836).

Für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses wurden in 2016 TEUR 434 (TEUR 452) aufgewendet. Der Barwert der Pensionsanswartschaften für den Vorstand betrug zum Bilanzstichtag TEUR 4.635 (TEUR 3.897).

Insgesamt beläuft sich der Aufwand für die Vergütung des Vorstands nach IFRS im Geschäftsjahr 2016 auf TEUR 5.771 (TEUR 4.270).

Zum 31. Dezember 2016 hielten die Mitglieder des Vorstands der TAKKT AG 536 (536) Aktien. Gegenüber Mitgliedern des Vorstands bestehen Verbindlichkeiten aus TAKKT Performance Bonds in Höhe von TEUR 653 (TEUR 307). Gegenüber den Mitgliedern des Vorstands bestehen zudem Rentenverpflichtungen aus der freiwilligen Umwandlung eines Teils der Tantieme in einen Rentenplan, die sogenannte Deferred Compensation, in Höhe von TEUR 610 (TEUR 425). Im Geschäftsjahr wurden diesem Plan TEUR 70 (TEUR 70) aus der Tantieme freiwillig von den Vorstandsmitgliedern zugeführt.

Die Bezüge für ausgeschiedene Vorstände betragen TEUR 616 (TEUR 447). Für ehemalige Vorstände und deren Hinterbliebene bestehen Pensionsrückstellungen in Höhe von TEUR 6.847 (TEUR 7.096).

### Aufsichtsrat

Die Bezüge des Aufsichtsrats der TAKKT AG im Geschäftsjahr betragen TEUR 401 (TEUR 401), davon TEUR 375 (TEUR 375) für die Tätigkeit im Aufsichtsrat, TEUR 11 (TEUR 11) für die Tätigkeit in Ausschüssen sowie TEUR 15 (TEUR 15) 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 386) als Verbindlichkeiten bilanziert. Zum 31. Dezember 2016 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 103.

---

**HONORAR FÜR LEISTUNGEN DES KONZERNABSCHLUSSPRÜFERS** *inTEUR*

	<b>2016</b>	2015
Abschlussprüfungsleistungen	375	376
Andere Bestätigungsleistungen	18	0
Steuerberatungsleistungen	0	0
Sonstige Leistungen	170	121
	<b>563</b>	<b>497</b>

Die sonstigen Leistungen beinhalten hauptsächlich prüfungsnahe Leistungen.

**ANTEILSMELDUNG DER AKTIONÄRE**

Außerhalb der Meldepflicht des WpHG teilte uns die Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg, im Januar 2017 freiwillig mit, dass sie zum 31. Dezember 2016 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  
Certeo 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  
TAKKT Beteiligungsgesellschaft mbH, Stuttgart

## ANTEILSBESITZ DER TAKKT AG, STUTTGART, ZUM 31. DEZEMBER 2016

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	TAKKT Beteiligungsgesellschaft mbH, Stuttgart/Deutschland	1	100,00
20	gaerner GmbH, Duisburg/Deutschland	2	100,00
21	gaerner Gesellschaft m.b.H., Elixhausen/Österreich	2	100,00
22	gaerner AG, Zug/Schweiz	2	100,00
23	gaerner S.A.S., Réau/Frankreich	2	100,00
24	Powell Mail Order Ltd., Llanelli/Großbritannien	2	100,00
25	gaerner B.V.B.A., Diegem/Belgien	2/20	99,00/1,00
26	Hoffmann Bedrijfsuitrusting B.V., Zeist/Niederlande	2	100,00
27	Gerdmans Inredningar AB, Markaryd/Schweden	2	100,00
28	Gerdmans Kontor-og Lagerudstyr A/S, Nivaa/Dänemark	27	100,00
29	Gerdmans Innredninger AS, Sandvika/Norwegen	27	100,00
30	Gerdmans OY, Espoo/Finnland	27	100,00
31	KWESTO Service s.r.o., Prag/Tschechien	2/7	99,93/0,07
32	KWESTO s.r.o., Prag/Tschechien	31	100,00
33	KWESTO Kft., Győr/Ungarn	31	100,00
34	KWESTO Sp. z o.o., Breslau/Polen	31	100,00
35	KWESTO Service s.r.l., Ramnicu Valcea/Rumänien	31	100,00
36	KWESTO s.r.o., Nitra/Slowakei	31	100,00
37	KAISER+KRAFT (China) Commercial Co. Ltd., Shanghai/Volksrepublik China	2	100,00
38	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	R.F. Verpackungsmittel-Versand G.m.b.H., Wien/Österreich	48	100,00
53	Davenport Paper Co. Ltd., Derby/Großbritannien	48	100,00
54	Davpack AB, Markaryd/Schweden	48	100,00
55	TAKKT America Holding, Inc., Milwaukee/USA	1	100,00
56	Hubert North America Service LLC, Harrison/USA	55	100,00
57	Hubert Company LLC, Harrison/USA	55	100,00
58	Hubert Hong Kong Ltd., Hongkong/Volksrepublik China	56	100,00
59	SPG U.S. Retail Resource LLC, Harrison/USA	55	100,00
60	Hubert Distributing Company Ltd., Markham/Kanada	55	100,00
61	Foodserviceplanet.com LLC, Harrison/USA	55	100,00
62	Central Products LLC, Indianapolis/USA	55	100,00
63	George Patton Associates, Inc., Rhode Island/USA	55	100,00
64	Suntwist Corp., Maple Heights/USA	55	100,00
65	TRT Banners LLC, Pepper Pike/USA	55	100,00
66	Popupbanner LLC, Deerfield Beach/USA	55	100,00
67	Vinylbanner LLC, New York/USA	55	100,00
68	Hubert Europa Service GmbH, Pfungstadt/Deutschland	2	100,00
69	Hubert GmbH, Pfungstadt/Deutschland	68	100,00
70	Hubert Schweiz AG, Zug/Schweiz	68	100,00
71	Hubert S.A.S., Morangis/Frankreich	68	100,00
72	NBF Service LLC, Milwaukee/USA	55	100,00
73	National Business Furniture LLC, Milwaukee/USA	55	100,00
74	Dallas Midwest LLC, Dallas/USA	55	100,00
75	Officefurniture.com LLC, Milwaukee/USA	55	100,00
76	National Business Furniture Ltd., Richmond Hill/Kanada	55	100,00
Nr.	Assoziierte Unternehmen	gehalten von Nr.	Beteiligungsquote %
77	Simple System GmbH & Co. KG, München/Deutschland	2	33,00
78	printmate GmbH, Berlin/Deutschland	19	30,00

---

## ORGANE DER GESELLSCHAFT ZUM 31. DEZEMBER 2016

### 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., Cerkno/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

Mitglied des Beirats der Lenze SE, Aerzen (seit 07. September 2016)

**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

**Dirk Lessing, Bad Homburg, geb. am 16. März 1963**

Vorstand

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

Vorstand, CFO

Stuttgart, den 24. Februar 2017

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, 24. Februar 2017  
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 und Anhang – sowie den zusammengefassten Lagebericht und Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr vom 01. Januar bis zum 31. Dezember 2016 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, entspricht den gesetzlichen Vorschriften, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Stuttgart, 24. Februar 2017  
Ebner Stolz GmbH & Co. KG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft



Wolfgang Berger  
Wirtschaftsprüfer



Karsten Bender  
Wirtschaftsprüfer

## GLOSSAR

### B2B ODER AUCH BUSINESS-TO-BUSINESS

Lieferanten- und Kundenbeziehungen werden bewusst nur zwischen Geschäftskunden angebahnt.

### CORPORATE GOVERNANCE

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

### DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

Zertifikat oder Vertrag, der sich auf einen anderen - im Regelfall handelbaren - Vermögenswert bezieht. Dies sind z.B. Zinsswaps, Zinsscaps, Devisentermingeschäfte oder Devisenoptionen.

### DIRECT MARKETING

Direct Marketing bezeichnet 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** Halmstad, 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

# 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 2017

**18. JANUAR**

**UNICREDIT UND KEPLER CHEUVREUX GERMAN CORPORATE CONFERENCE, FRANKFURT**

**16. FEBRUAR**

**VERÖFFENTLICHUNG VORLÄUFIGE ZAHLEN 2016**

**22. MÄRZ**

**VERÖFFENTLICHUNG DES GESCHÄFTSBERICHTS 2016  
ANALYSTENKONFERENZ, FRANKFURT**

**28. – 30. MÄRZ**

**FRÜHJAHR-ROADSHOW**

**06. APRIL**

**BANKERS' DAY, STUTTGART**

**27. APRIL**

**QUARTALSMITTEILUNG 1/2017**

**10. MAI**

**HAUPTVERSAMMLUNG, LUDWIGSBURG**

**22. – 24. MAI**

**BERENBERG EUROPEAN CONFERENCE USA, TARRYTOWN, NEW YORK**

**27. JULI**

**HALBJAHRESFINANZBERICHT 2017**

**18. – 20. SEPTEMBER**

**BERENBERG UND GOLDMAN SACHS GERMAN CORPORATE CONFERENCE, MÜNCHEN**

**26. OKTOBER**

**QUARTALSMITTEILUNG 3/2017**

**07. – 09. NOVEMBER**

**HERBST-ROADSHOW**

**27. – 29. NOVEMBER**

**EIGENKAPITALFORUM, FRANKFURT**



# IMPRESSUM

Der Geschäftsbericht erscheint in deutscher und englischer Sprache.  
Im Zweifelsfall ist der Inhalt der deutschen Version ausschlaggebend.

Die TAKKT AG ist Mitglied im



Die TAKKT AG ist notiert im



Konzeption, Redaktion und Realisation: cometis AG, Wiesbaden  
Konzeption und Gestaltung: Synchronschwimmer GmbH, Frankfurt am Main

Druck: Walter Perspektiven GmbH

Bildnachweis: Getty Images, iStock, Jürgen Altmann,  
Franz Haniel & Cie. GmbH, TAKKT AG

Publishing-System: Neidhart + Schön AG, Zürich

Print  kompensiert  
Id-Nr. 1653990  
[www.bvdm-online.de](http://www.bvdm-online.de)



## **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)