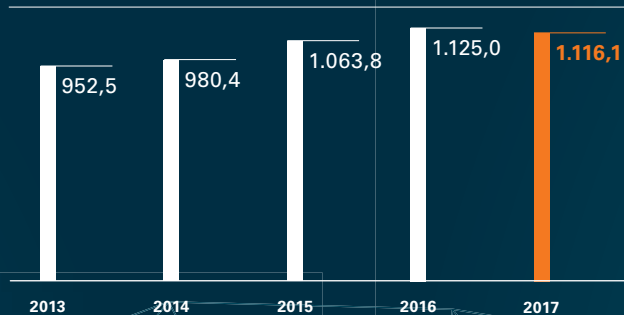




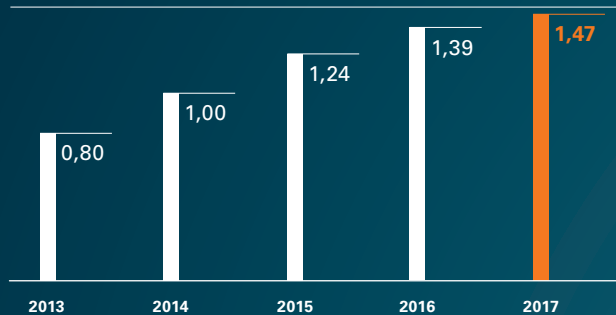
DIGITAL DENKEN –
DIGITAL HANDELN

AUSGEWÄHLTE KENNZAHLEN

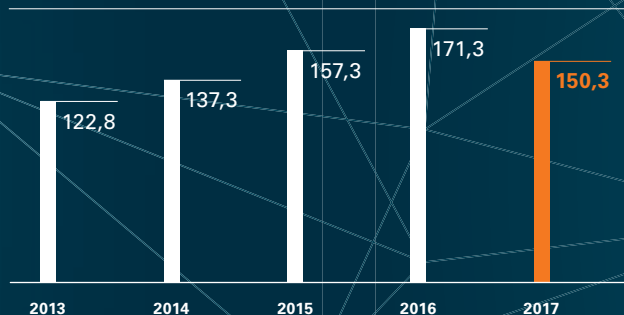
UMSATZ in Mio. Euro



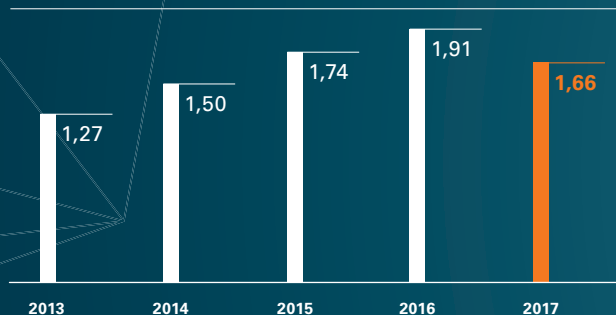
ERGEBNIS JE AKTIE in Euro



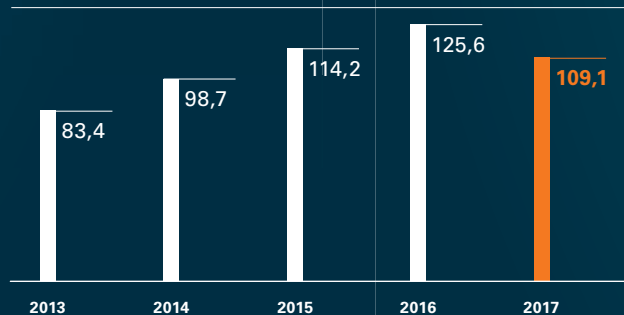
EBITDA in Mio. Euro



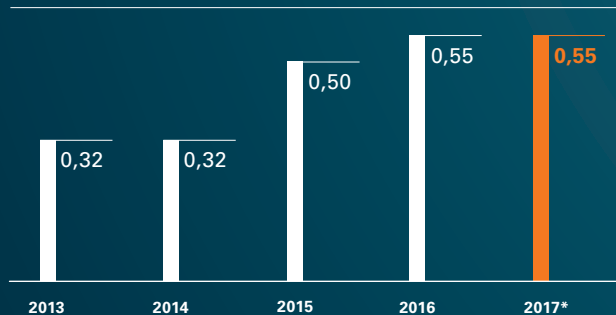
TAKKT-CASHFLOW JE AKTIE in Euro



TAKKT-CASHFLOW in Mio. Euro



DIVIDENDE JE AKTIE in Euro



* Dividendenvorschlag für das Geschäftsjahr 2017.

KENNZAHLEN TAKKT-KONZERN

<i>in Mio. Euro</i>	2013	2014	2015	2016	2017
Umsatz	952,5	980,4	1.063,8	1.125,0	1.116,1
Veränderung in %	1,3	2,9	8,5	5,8	-0,8
EBITDA	122,8	137,3	157,3	171,3	150,3
in % vom Umsatz	12,9	14,0	14,8	15,2	13,5
EBIT	95,8	110,8	129,4	142,0	123,2
in % vom Umsatz	10,1	11,3	12,2	12,6	11,0
Ergebnis vor Steuern	81,2	99,3	119,9	132,5	115,0
in % vom Umsatz	8,5	10,1	11,3	11,8	10,3
Periodenergebnis	52,5	65,7	81,0	91,4	96,3
in % vom Umsatz	5,5	6,7	7,6	8,1	8,6
TAKKT-Cashflow	83,4	98,7	114,2	125,6	109,1
Auszahlungen für Investitionen	9,6	13,6	14,2	17,4	27,8
Auszahlungen für Unternehmenserwerbe	0,1	0,1	92,3	0,4	6,7
Abschreibungen und Wertminderungen	26,9	26,5	28,0	29,2	27,1
TAKKT-Cashflow je Aktie in Euro	1,27	1,50	1,74	1,91	1,66
Ergebnis je Aktie in Euro	0,80	1,00	1,24	1,39	1,47
Dividende je Aktie in Euro	0,32	0,32	0,50	0,55	0,55*
Langfristiges Vermögen	649,0	663,6	735,6	729,9	692,6
in % von Bilanzsumme	76,2	75,2	76,3	74,9	74,6
Konzern Eigenkapital	332,5	386,8	473,4	537,8	567,8
in % von Bilanzsumme	39,0	43,8	49,1	55,2	61,2
Nettofinanzverschuldung	273,0	217,5	244,0	177,5	135,2
Bilanzsumme	851,8	882,5	964,2	973,9	928,5
ROCE (Return on Capital Employed) in %	12,5	14,4	15,7	16,5	14,6
TAKKT Value Added in Mio. Euro	9,7	18,9	28,5	38,3	43,1
Mitarbeiter (Vollzeitbasis) zum Jahresende	2.389	2.357	2.304	2.311	2.405

* Dividendenvorschlag für das Geschäftsjahr 2017.

UNTERNEHMENSSTRUKTUR AB 1. JANUAR 2018

TAKKT AG

BUSINESS EQUIPMENT SOLUTIONS

TAKKT EUROPE

KAISER+KRAFT GRUPPE

KAISER+KRAFT

gaerner[■]

Gerdmans

Kwesto

RATIOFORM GRUPPE

ratioform

Davpack

NEWPORT GRUPPE

officefurniture^{endro}*

BIGDUG

certeo

Mydisplays[■]

TAKKT AMERICA

HUBERT GRUPPE

HUBERT

RETAIL RESOURCE WHERE STORES SHOP

CENTRAL GRUPPE

Central
RESTAURANT PRODUCTS

D2G GRUPPE

DISPLAYS2GO

POSTUP
STAND

NBF GRUPPE

NATIONAL BUSINESS FURNITURE

OfficeFurniture.com[■]
your home for your office

* Wurde zum 29.1.2018 erworben.

INHALT

2 ÜBER TAKKT

Digital denken – digital handeln	2
Unser Leitbild	16
Unsere Marktpositionierung	17
Unsere Geschäftsbereiche	18

26 AN DIE AKTIONÄRE

Brief des Vorstandsvorsitzenden	28
Mitglieder des Vorstands	31
TAKKT-Aktie und Investor Relations	32
Bericht des Aufsichtsrats	36
Mitglieder des Aufsichtsrats	39

40 LAGEBERICHT

GESCHÄFTSMODELL	
Geschäftsfelder und Organisation	42
Unternehmensziele und -strategie	47
Steuerungssystem	50
Innovation und Entwicklung	53
Nachhaltigkeit und Mitarbeiter	57
GESCHÄFTSJAHR	
Rahmenbedingungen	63
Geschäftsverlauf	65
Umsatz- und Ertragslage	66
Finanzlage	72
Vermögenslage	76
Unternehmensperformance	78
GESCHÄFTSAUSBLICK	
Risiko- und Chancenbericht	83
Prognosebericht	94
CORPORATE GOVERNANCE	
Corporate Governance Bericht	99
Vergütungsbericht	103

108 KONZERNABSCHLUSS

Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	110
Konzerngesamtergebnisrechnung	111
Konzernbilanz	112
Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung	113
Konzernkapitalflussrechnung	114
Konzernanhang	115
Versicherung der gesetzlichen Vertreter	184
Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	185
Glossar	192
Standorte	194
Finanzkalender	196

DIGITAL DENKEN – DIGITAL HANDELN

TAKKT beschleunigt die Digitale Transformation im Unternehmen und räumt diesem Thema unbedingte Vorfahrt bei allen Entscheidungen ein. Als Basis wurde 2016 eine Digitale Agenda mit einer Vision 2020 und über 100 Maßnahmen erarbeitet.

Wir sehen in unserer Digitalen Agenda drei zentrale Schlüsselaktivitäten für eine erfolgreiche Digitale Transformation: die Digitalisierung der gesamten Wertschöpfungskette, flexiblere Unternehmensstrukturen und innovative Geschäftsmodelle.

UNSERE VISION 2020 UMFASST VIER KERNZIELE:

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

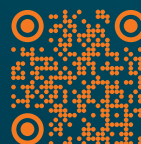
Wir wollen unsere Organisation nachhaltig verändern, indem wir der Digitalisierung unseres Geschäftsmodells Vorrang geben und die sich laufend verändernden Bedürfnisse unserer Kunden in den Mittelpunkt unseres Handelns stellen.

Wir werden bis 2020 bis zu 50 Millionen Euro in unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und in neue Technologien investieren.

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

Im Geschäftsjahr 2017 sind wir bereits gut vorangekommen. Wir konnten zahlreiche Maßnahmen anstoßen und erste Fortschritte erzielen.

- ▶ Konzernweit haben wir zur Umsetzung unserer Digitalen Agenda mehr als 100 Maßnahmen definiert. Bis zum Ende des Geschäftsjahres 2017 war ein Großteil der Maßnahmen in Arbeit und mehr als 25 bereits abgeschlossen.
- ▶ Den Wert des organischen Auftragseingangs über E-Commerce haben wir gegenüber dem Vorjahr um rund acht Prozent steigern können.
- ▶ Im Geschäftsjahr 2017 wurden 16 Millionen Euro in Mitarbeiter und Technologien sowie weitere knapp fünf Millionen Euro durch die TAKKT Beteiligungsgesellschaft investiert.
- ▶ Bis Ende 2017 konnten wir über alle TAKKT-Gesellschaften mehr als 70 zusätzliche Mitarbeiter mit ausgeprägter digitaler Kompetenz gewinnen.



ERFAHREN SIE MEHR
ZU UNSERER DIGITALEN
TRANSFORMATION:
www.takkt.de/digital



+8%

Auftragseingang über E-Commerce gegenüber dem Vorjahr



16
Mio. €

Investitionen in Mitarbeiter und Technologien

mehr als
25



Abgeschlossene Maßnahmen



mehr als
70

Neue Mitarbeiter mit ausgeprägter digitaler Kompetenz



„Unsere Digitale Transformation schreitet zügig voran. Unsere Mitarbeiter arbeiten mit großer Motivation daran, unseren Kunden ein modernes Einkaufserlebnis zu bieten.“

PETER BRUHN
SENIOR DIGITAL ADVISOR TAKKT AG

DEN KUNDEN IM ZENTRUM – DEN MITARBEITER IM FOKUS

Unser Anspruch an „Customer Centricity“ bzw. Kundenzentrierung endet nicht beim Verständnis von sich wandelnden Kundenbedürfnissen, sondern beinhaltet den aktiven Einsatz der Möglichkeiten der Digitalisierung um unser komplettes Handeln auf den Kunden auszurichten. Mit einer Segmentierung nach Kundentypen (sog. Personas) können wir datenbasiert ein größeres Feld an Kunden mit individuell auf ihre Bedürfnisse angepasste Angebote ansprechen. Durch stärkere Interaktion begleiten wir unsere Kunden auf Ihrem Entscheidungsweg (sog. Customer Journeys) und nutzen die gewonnenen Erkenntnisse entlang der gesamten

Wertschöpfungskette angefangen beim Produktmanagement, Marketing und Vertrieb bis hin zur Logistik und unserem Kundenservice.

Auf den folgenden Seiten stellen wir einige unserer Maßnahmen vor, bei denen wir bereits einen guten Fortschritt erzielen konnten. Sie setzen an den sechs Handlungsfeldern an, die den Rahmen für die Umsetzung unserer Digitalen Agenda bilden: Strategie und Innovation, Customer Journey, Organisation und Kultur, Daten und Analytik, Technologie, Prozessautomatisierung.

**CUSTOMER
JOURNEY**

**MITARBEITER
UND
KOMPETENZEN**

**GESTALTUNG
NEUER ARBEITS-
WELTEN**

**INNOVATIVE
ARBEITS-
METHODEN**

**MODERNE
TECHNOLOGIEN**



ERFAHREN SIE MEHR ZU
UNSEREN HANDLUNGSFELDERN:
www.takkt.de/da

„Der Erfolgsfaktor für eine kunden-zentrierte Strategie ist, den Kunden direkt in die Entwicklung von Produkten, Kommunikation und Prozessverbesserungen zu integrieren, um einen echten Mehrwert für den Kunden sicher zu stellen.“

ELKE KATZ
CDO RATIOFORM



ADNYMICS



KAISER+KRAFT

EIN HERAUSRAGENDES KUNDEN-ERLEBNIS ENTLANG DER GESAMTEN CUSTOMER JOURNEY SCHAFFEN

Die individuellen Bedürfnisse und Entscheidungsprozesse beim Kaufprozess unserer Kunden müssen wir kennen und verstehen. Wir analysieren das unterschiedliche Informations- und Kaufverhalten verschiedener Kunden über alle Kanäle hinweg und leiten daraus Persona-Segmente ab. Dies ermöglicht uns, unsere Kunden bedarfsgerecht und persönlich, insbesondere über digitale Kanäle, anzusprechen. Wir messen die Kundenzufriedenheit und holen uns Kundenfeedback, um daraus gezielt Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung des Kundennutzens abzuleiten.

▶ CUSTOMER PERSONAS

In allen Sparten werden Customer Personas erarbeitet – eine Methode zur Klassifizierung von Kundentypen. Für Ratioform wurden auf Basis einer zweistufigen Kundenbefragung verschiedene Customer Personas definiert. Durch Beachtung ihrer individuellen Anforderungen wird der Informations- und Bestellprozess stärker auf die Bedürfnisse dieser Gruppen ausgerichtet.

▶ PERSONALISIERTES MARKETING

Mit dem verstärkten Einsatz personalisierter E-Mail-Kampagnen entsprechend der individuellen Interessen machen die TAKKT-Gesellschaften Newsletter oder Paketbeileger für ihre Kunden relevanter. Das trägt zur Steigerung von Kaufwahrscheinlichkeit und Wiederkauftrate bei. Durch den Einsatz von Recommendation Engines werden den Kunden im Webshop passende Kaufempfehlungen angezeigt. Der Kunde wird auf diese Weise bei seiner Kaufentscheidung unterstützt oder auf neue Produkte aufmerksam gemacht, die andere Kunden in diesem Zusammenhang auch gekauft und empfohlen haben.

▶ SELF-SERVICE FEATURES

Services wie die Vorbereitung von Retouren, die Einsicht in die Bestellhistorie oder der Aufruf von Rechnungen stehen den Kunden in vielen unserer Webshops rund um die Uhr zur Verfügung. Der Kunde kann somit bestimmte Funktionen ohne Interaktion mit einem unserer Mitarbeiter schnell und unkompliziert selbst anstoßen.



DIGITALE KOMPETENZEN AUFBAUEN

Eine wesentliche Rolle bei der Digitalen Transformation spielen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wir haben einen Kulturwandel gestartet, um unsere Arbeitsweisen und -methoden für das digitale Zeitalter fit zu machen. Wir setzen dabei auf intensive Weiterbildung unserer Mitarbeiter genauso wie auf neue Impulse von außen durch die Einstellung neuer Talente mit ausgeprägten digitalen Fähigkeiten.

► NEUE IMPULSE DURCH DIGITALES KNOW-HOW

Wir erweitern unser Team um Mitarbeiter mit besonderen technischen Kenntnissen oder Know-How insbesondere in den Bereichen Online-Marketing, Web Development sowie Datenmanagement und -analyse. Zur zentralen Steuerung der Digitalen Transformation hat TAKKT in jeder Sparte auf Geschäftsleitungsebene einen Chief Digital Officer (CDO) berufen. Auf Seiten der TAKKT AG wurde Anfang Februar 2018 ein neues Vorstandsmitglied berufen, welches unter anderem für die Umsetzung der Digitalen Transformation

verantwortlich sein wird. Zuvor wurde bereits ein Senior Digital Advisor auf Bereichsebene eingestellt, der die Arbeit der CDOs in den Sparten koordiniert.

► UNSERE „DIGITAL ENTREPRENEURS“

Im eigens konzipierten Programm „Digital Entrepreneurship“ werden seit April 2017 sechs junge Mitarbeiter gezielt auf die Herausforderungen der Digitalisierung vorbereitet. Durch wechselnde, konzernweite Einsätze in verschiedenen Sparten treiben sie digitales Arbeiten, Wissensaustausch und gemeinsames Lernen im Rahmen der Digitalen Transformation voran.

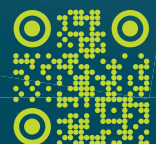
► FORT- UND WEITERBILDUNGSFORMATE ZUR DIGITALEN TRANSFORMATION

Wir bieten für alle Mitarbeiter Weiterbildungsangebote an, die unter anderem die Innovationsmethode Design Thinking und agile Arbeitsweisen wie Scrum sowie eine Kultur des „test and learn“ vermitteln.



DIGITAL ENTREPRENEURS

HIER GEHT ES ZUM BLOG DER
DIGITAL ENTREPRENEURS:
www.takkt.de/cde



„Wir Digital Entrepreneurs wollen ein integraler Bestandteil des positiven Wandels innerhalb der TAKKT-Organisation sein. Ich kann es kaum erwarten, bei vielen neuen und einzigartigen Projekten mitzuarbeiten, die Einfluss auf das Einkaufserlebnis tausender unserer Kunden haben werden.“

WILL HODGE
DIGITAL ENTREPRENEUR TAKKT AMERICA



FORT- UND WEITERBILDUNGSANGEBOTE

MIT DESIGN THINKING KREATIVES DENKEN FÖRDERN

Die Stolpersteine aus Kundensicht verstehen, Ideen entwickeln, diese gemeinsam verifizieren, einen ersten einfachen Prototypen entwickeln und erneut in den Kundendialog treten – das ist „Design Thinking“.

Die Innovationsmethode Design Thinking basiert auf kreativer und offener Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg. Sie fördert die Vernetzung innerhalb des Unternehmens und hilft, eine Kultur des Ausprobierens neuer Ideen und Lösungen zu etablieren.

Design Thinking setzt bei der Identifizierung von Problemen aus Kundensicht an. Ziel ist, für den Kunden neue, innovative und maßgeschneiderte Angebote und Lösungen zu entwickeln.

Interdisziplinäre Teams aus sechs TAKKT-Divisionen haben sich im vergangenen Jahr erneut der Herausforderung des Future@TAKKT-Awards gestellt. Diesmal bestand die Aufgabe darin, einen „Customer Pain Point“ mittels Design Thinking-Methode zu lösen. Dabei entstanden sechs interessante Prototypen, die allesamt realisiert werden.

► 1. PLATZ: DAVPACK

Den Sieg beim Future@TAKKT-Award 2017 feierte die „Remind Me“-Lösung von Davpack. Der Kunde wird mit einem Hinweis daran erinnert, dass sich sein Bestand an Verpackungen demnächst dem Ende neigt. Über eine personalisierte E-Mail kann er mit wenigen Klicks eine Nachbestellung auslösen und somit rechtzeitig für Nachschub sorgen.

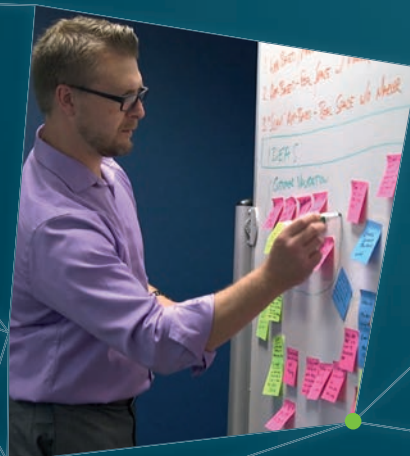
► 2. PLATZ: NBF

Das Design Thinking Projekt von National Business Furniture widmete sich dem Einsatz von Augmented Reality – der intelligenten Verknüpfung von physischer und digitaler Welt. Hierbei kann der Kunde Produkte von NBF mithilfe einer Mixed Reality App in seiner unmittelbaren Büroumgebung virtuell platzieren und visualisieren.

► 3. PLATZ: D2G

Für Displays2go entwickelte das Projektteam einen so genannten Mock Shop (3D Online Product Configurator), der Kunden eine Vorschau der von ihnen gewählten Produkte mit ihrem individuellen Firmenlogo zeigt.

DISPLAYS2GO



FUTURE@TAKKT
WORKSHOPS

DAVPACK





HIER GEHT ES ZUM VIDEO DER
FUTURE@TAKKT WORKSHOPS:
https://youtu.be/p_Dpg60CSms



NBF



*„Design Thinking ist für mich eine
Möglichkeit, mich in die Kunden
hineinzuversetzen, Probleme zu
erkennen und gute Lösungen
zu entwickeln.“*

MANUEL LEON
DISTRIBUTION CENTER MANAGER DISPLAYS2GO

„Unser neuer Smartphone-optimierter Webshop ist ein zentraler Schritt zur Verbesserung der Kundenerfahrung. Mit dem optimierten Design behalten unsere Kunden die Übersicht und können auch mobil unkompliziert bestellen.“

THORSTEN LOUIS
CDO KAISER+KRAFT



HIER GEHT ES ZUM NEUEN
WEBSHOP VON CERTEO:
www.certeo.de



CERTEO



KAISER+KRAFT

MITHILFE MODERNER TECHNOLOGIEN DIE BASIS SCHAFFEN

Um die Ziele der Vision 2020 erreichen zu können, arbeiten wir Schritt für Schritt an der Schaffung der dafür notwendigen technologischen Voraussetzungen. Die TAKKT-Gesellschaften modernisieren entlang der gesamten Wertschöpfungskette die Systeme, die derzeit im Einsatz sind. Dabei wird in moderne Anwendungen hinsichtlich Enterprise Resource Planning (ERP), Customer Relationship Management (CRM) und Produktinformationsmanagement (PIM) investiert sowie in Lösungen für mobile Webshops.

► „MOBILE READY“

Bei HUBERT werden die Nutzer von Desktops, Smartphones und Tablets dank des responsiven Web Designs automatisch zu der für ihr Gerät optimalen Webshop-Version geleitet. Die neue mobile Webseite gewährleistet ein optimales Einkaufserlebnis für unsere Kunden und erhöht die Reichweite der Webshops. Auch andere TAKKT-Gesellschaften haben bereits Ihre Webshops entsprechend optimiert bzw. planen dies.

► NEUER CERTEO-WEBSHOP AUF BASIS SPRYKER

Der neue Webshop von Certeo als Teil einer integrierten E-Commerce-Plattform wurde auf Basis der Software Spryker entwickelt. Spryker ist vollständig modular und lässt sich stärker auf die Kundenbedürfnisse von kleineren und mittelgroßen Unternehmen anpassen. Der modulare Kern der Plattform garantiert größtmögliche Flexibilität. Certeo konnte mit dieser Lösung Geschäftsprozesse integrieren, digitalisieren und verschlanken.

► INTEGRIERTE KOMMUNIKATIONSSYSTEME

Um die Kundenberatung zu verbessern, haben Displays2go, NBF und Central 2017 ihre Telefonanlagen durch moderne, cloudbasierte Kommunikationssysteme ersetzt. Die Mitarbeiter können damit über verschiedene Kanäle wie Telefon, E-Mail oder Online-Chat ohne Medienbrüche mit den Kunden kommunizieren. Dank der Integration mit den CRM-Systemen sind alle Marketing- und Vertriebsinformationen verfügbar, unabhängig vom jeweils genutzten Kanal. Auch neue Serviceangebote wie Co-Browsing, Screensharing oder intelligente Chatbots lassen sich nahtlos integrieren.



HUBERT

„Die Art zu arbeiten verändert sich und damit auch die Anforderungen an die Räumlichkeiten. Dank mobiler Geräte ist man nicht mehr an einen festen Platz gebunden. Wir haben Räumlichkeiten geschaffen, welche die Kommunikation und den Ideenaustausch fördern.“

DEAN STIER
CHIEF MARKETING OFFICER NBF



HUBERT



NBF

MODERNE ARBEITSWELTEN BIETEN RAUM FÜR KREATIVES UND TEAMORIENTIERTES ARBEITEN

Mit der Umsetzung neuer Raumkonzepte wollen wir den digitalen Wandel fördern. Wir arbeiten prozess- und ergebnisorientiert und dazu soll zwischen den Beteiligten eine effiziente Abstimmung sowie ein schneller Wissensaustausch möglich sein.

Mit der Schaffung offener Räume sollen Kommunikationswege verkürzt, der persönliche Kontakt erleichtert, Prozesse transparenter gestaltet und die Zusammenarbeit in den Teams verbessert werden.

▶ CERTEO BEZIEHT NEUE BÜORÄUME

Certeo ist in neue Startup-Räume gezogen, die die moderne Unternehmenskultur des jungen Teams optimal unterstützen. Bei der Gestaltung der neuen Büroräume stand die Schaffung eines Umfelds für eine effiziente und flexible Zusammenarbeit im Vordergrund.

▶ THE HUB – NEUE ARBEITSWELT BEI HUBERT

Mit dem HUB wurde bei Hubert ein neuer transparenter Arbeitsraum eingerichtet, der speziell für die Nutzung durch Teams vorgesehen ist. Im HUB können Mitarbeiter gemeinsam an Aufgaben arbeiten und ihrer Kreativität freien Lauf lassen. Der Raum dient zudem als Informationszentrum – über sechs Wandbildschirme werden Markt- und Kundendaten tagesaktuell visualisiert.

▶ UMBAUMASSNAHMEN IN DER KONZERNZENTRALE

Die Neugestaltung der Räumlichkeiten in der Stuttgarter Zentrale schreitet vorab. Bis 2019 werden im Projekt Workspace in insgesamt sechs Bauabschnitten alle Räumlichkeiten renoviert und umgestaltet. Das moderne Arbeitsumfeld mit moderner Infrastruktur soll die bereichsübergreifende Zusammenarbeit fördern.



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. Nahezu jede Gesellschaft betreibt im Kern ein vergleichbares Geschäftsmodell, allerdings mit einem unterschiedlichen Fokus auf Kundengruppen, Produktsortimenten oder Ländern, und nutzt im Rahmen eines integrierten Multi-Channel-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.

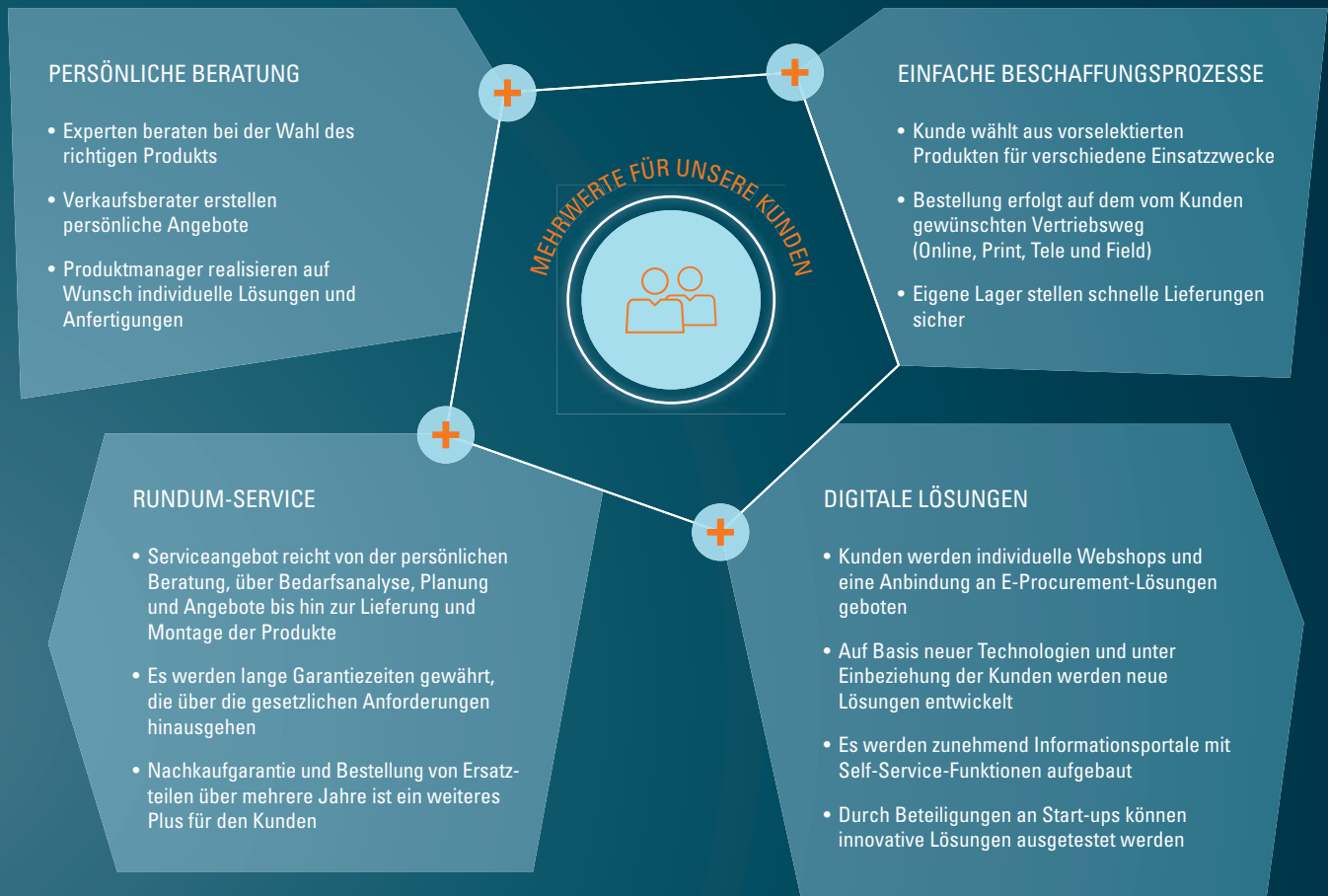
Der Kunde steht im Mittelpunkt unseres Handelns. Neben einer qualitativ hochwertigen Produktvorauswahl wird unser

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 MARKTPOSITIONIERUNG



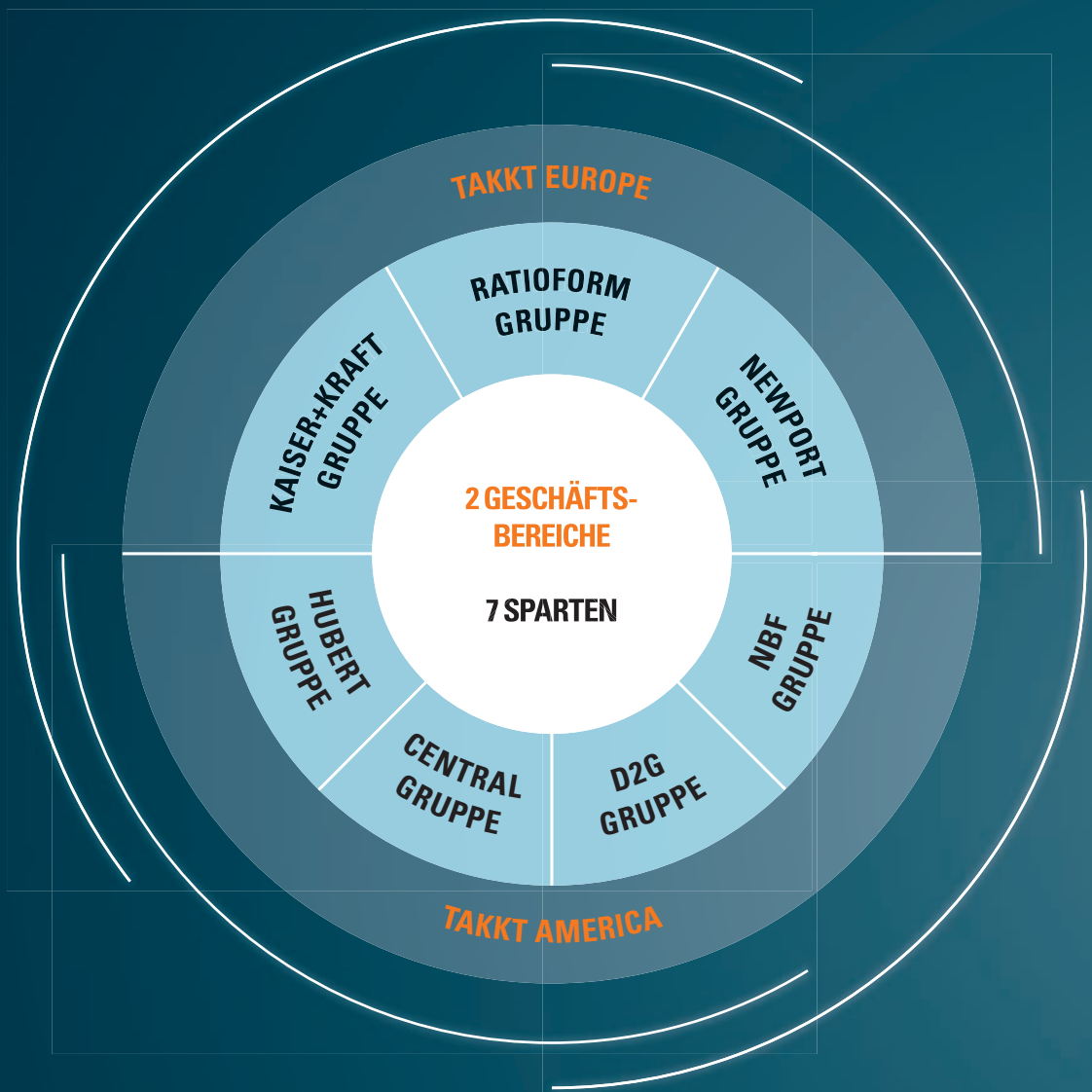
Die Portfoliogesellschaften agieren mit ihren Marken in attraktiven, fragmentierten Märkten im Bereich des B2B-Spezialversandhandels. Sie verkaufen vorwiegend langlebige und preisstabile Ausrüstungsgegenstände an Firmenkunden in verschiedenen Branchen und Regionen.

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 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 natürliche Markteintrittsbarrieren, die sich insbesondere in Europa aus den unterschiedlichen Währungen, Sprachen und rechtlichen Rahmenbedingungen ergeben.

UNSERE GESCHÄFTSBEREICHE



Der TAKKT-Konzern besteht aus zwei Geschäftsbereichen mit insgesamt sieben Sparten, die Anfang dieses Jahres umbenannt wurden.

Im Geschäftsbereich TAKKT EUROPE wurde aus der Business Equipment Group die KAISER+KRAFT Gruppe (exemplarische Produkte sind etwa Palettenhubwagen, Universalschränke oder Drehstühle, aber auch Umweltschränke oder Gefahrstoffbehälter) und aus der Packaging Solutions Group die Ratioform Gruppe (Faltkartons, Verpackungspolster, Versandpaletten oder Stretchfolie). Zum 01. Januar 2018 wurde mit der neu gegründeten newport Gruppe (Spinde, Schwerlastregale und Werkbänke, aber auch Displaysysteme oder Werbedrucke) zudem eine dritte eigenständige Sparte innerhalb von TAKKT EUROPE gebildet – mit Fokus auf kleinere und mittlere Geschäftskunden. Im Geschäftsbereich

TAKKT AMERICA wurde aus der Merchandising Equipment Group die Hubert Gruppe (Produkte für die Buffetausstattung wie Anrichtplatten, Brotkörbe und Tischschmuck, aber auch Geschirr und Besteck), aus der Restaurant Equipment Group die Central Gruppe (Küchenherde und Gefrierschränke), die Displays Group wurde zur D2G Gruppe (Werbebanner, Displayständer, mobile Messestände und Aufsteller) und die Office Equipment Group zur NBF Gruppe (Bürostühle, Schreib- und Konferenztische sowie Möbel für den Empfangsbereich).

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

TAKKT EUROPE

KAISER+KRAFT GRUPPE

FOKUS

**BETRIEBS-, LAGER- UND
BÜROAUSSTATTUNG**

MARKEN

KAISER+KRAFT

Gerdmans

gaerner[■]

Kwesto

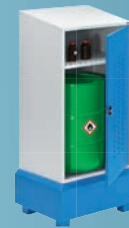
ECKDATEN

**1.040 MITARBEITER
66.000 PRODUKTE**

VERTRIEBSLÄNDER

24 EUROPÄISCHE LÄNDER

PRODUKTBEISPIELE



Die Erfolgsgeschichte der KAISER+KRAFT Gruppe 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 und KWESTO, die ihr Produktsortiment per Katalog, Internet, Telefon und Außendienst vertreiben. Auf Anfrage entwickeln die Gesellschaften Sonderanfertigungen, Kleinserien und Produkte im Corporate Design ihrer Kunden.

RATIOFORM GRUPPE

FOKUS

VERPACKUNGSLÖSUNGEN

MARKEN

ratioform



ECKDATEN

370 MITARBEITER
7.000 PRODUKTE

VERTRIEBSLÄNDER

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

PRODUKTBEISPIELE



Die Ratioform Gruppe 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.

NEWPORT GRUPPE

FOKUS

**NEUE GESCHÄFTSMODELLE
UND START-UP BETEILIGUNGEN**

MARKEN



BIGDUG



Mydisplays

ECKDATEN

**200 MITARBEITER
83.000 PRODUKTE**

VERTRIEBSLÄNDER

**DEUTSCHLAND, ÖSTERREICH,
SCHWEIZ, FRANKREICH UND
GROSSBRITANNIEN**

PRODUKTBEISPIELE



Die newport Gruppe bündelt junge, web-focused-Unternehmen, die ihr Angebot vor allem am Bedarf kleinerer und mittlerer Unternehmenskunden in unterschiedlichen europäischen Ländern und Produktbereichen ausrichten. Die Ende Januar 2018 erworbene OfficeFurnitureOnline bietet als Produktspezialist in Großbritannien Büromöbel wie Schreibtische, Stühle und Schränke im Webshop an. Ebenfalls in Großbritannien beliefert BiGDUG als Online-Händler für Betriebsausstattung mit Schwerpunkt Lagerung und Regale seine

Kunden z.B. mit Regalsystemen oder Werkbänken. Certeo vertreibt in der DACH-Region und Frankreich Betriebs- und Büroausstattung, während die 2017 akquirierte Mydisplays unter anderem individuell bedruckte Werbebanner oder mobile Displaysysteme an ein breites Kundensegment in Deutschland verkauft. Die TAKKT Beteiligungsgesellschaft mit ihren Start-up-Investments ist ebenfalls Teil der neuen Sparte.

HUBERT GRUPPE

FOKUS

**GASTRONOMIEAUSSTATTUNG
UND VERKAUFSFÖRDERUNG**

MARKEN

HUBERT®

RETAIL RESOURCE | WHERE STORES SHOP

ECKDATEN

**340 MITARBEITER
115.000 PRODUKTE**

VERTRIEBSLÄNDER

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

PRODUKTBEISPIELE



Die Hubert Gruppe innerhalb des Geschäftsbereichs TAKKT AMERICA besteht hauptsächlich aus der Vertriebsmarke Hubert, die in Nordamerika Artikel zur Verkaufsförderung sowie Bedarfsartikel und Ausrüstungsgegenstände für den Gastronomie-sektor 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

CENTRAL GRUPPE

FOKUS

RESTAURANTAUSSTATTUNG

MARKE

Central
RESTAURANT PRODUCTS

ECKDATEN

140 MITARBEITER
730.000 PRODUKTE

VERTRIEBSLAND

USA

PRODUKTBEISPIELE



Die Central Gruppe 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.

TAKKT AMERICA

D2G GRUPPE

FOKUS

VERKAUFSDISPLAYS

MARKEN

DISPLAYS2GO

POST-UP
STAND

ECKDATEN

320 MITARBEITER
13.000 PRODUKTE

VERTRIEBSLAND

USA

PRODUKTBEISPIELE



Die D2G Gruppe innerhalb des Geschäftsbereichs TAKKT AMERICA 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

NBF GRUPPE

FOKUS

BÜROAUSSTATTUNG

MARKEN



NATIONAL BUSINESS
FURNITURE



OfficeFurniture.com®
your home for your office

ECKDATEN

190 MITARBEITER
41.000 PRODUKTE

VERTRIEBSLAND

USA

PRODUKTBEISPIELE



In der NBF Gruppe 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. Zur Sparte gehört auch die Web-focused-Marke officefurniture.com.

The background features a dark teal color with a complex, abstract geometric pattern of white lines and dots. The pattern consists of interconnected lines forming various polygons and shapes, with some lines extending towards the top right corner. The overall effect is a modern, technical, and network-like aesthetic.

AN DIE AKTIONÄRE

Brief des Vorstandsvorsitzenden	28
Mitglieder des Vorstands	31
TAKKT-Aktie und Investor Relations	32
Bericht des Aufsichtsrats	36
Mitglieder des Aufsichtsrats	39

BRIEF DES VORSTANDSVORSITZENDEN



Dr. Felix A. Zimmermann
Vorstandsvorsitzender, CEO

Sehr geehrte Damen und Herren,

2017 war ein herausforderndes Geschäftsjahr. Die konjunkturellen Voraussetzungen waren insgesamt gut. In einzelnen für uns relevanten Märkten gab es jedoch Effekte, welche die Geschäftsentwicklung beeinträchtigten. Vor diesem Hintergrund haben wir nur ein leichtes organisches Umsatzwachstum von 0,4 Prozent realisiert und lagen damit deutlich unter unserer Erwartung. Der Konzernumsatz war mit 1.116,1 Millionen Euro leicht unter dem Wert des Vorjahres. Der Rückgang resultierte aus negativen Wechselkurseffekten aufgrund der Umrechnung von Fremdwährungen in die Berichtswährung Euro. Während unsere Geschäfte in den USA in den letzten Jahren der Wachstumsmotor waren, kehrte sich die Dynamik 2017 um und Europa konnte stärker zulegen. In den USA war unsere Geschäftsentwicklung rückläufig. Ursache dafür waren im Wesentlichen schwierige Bedingungen auf einzelnen US-Absatzmärkten. So zeigten die Kunden aus dem Lebensmitteleinzelhandel und dem Cateringsegment eine schwache Nachfrage. Hinzu kam ein stark reduziertes Geschäft mit einem größeren staatlichen Kunden, nachdem Mitte des Jahres ein Rahmenabkommen nicht verlängert werden konnte. Ungeachtet der schwachen Umsatzentwicklung haben wir mit einer EBITDA-Marge von 13,5 Prozent auf Konzernebene unser Profitabilitätsziel erreichen können.

Strategisch stand für uns die Umsetzung unserer Digitalen Agenda im Fokus, bei der wir gute Fortschritte machen konnten. TAKKT hat den Transformationsprozess weiter beschleunigt und räumt diesem Thema unbedingte Vorfahrt ein. Wir haben uns einiges vorgenommen und auch schon erste zählbare Erfolge erzielen können. So konnten wir bis Ende 2017 konzernweit bereits mehr als 70 neue Mitarbeiter mit ausgeprägter digitaler Kompetenz für uns gewinnen. Insgesamt sind mehr als 100 Neueinstellungen geplant. Gleichzeitig haben wir in neue Technologien investiert. Erste Digitalisierungsmaßnahmen wurden in den einzelnen Sparten bereits realisiert, viele weitere werden folgen. Eines der damit verknüpften Ziele ist die Verdopplung des E-Commerce-Geschäfts bis 2020. Mit 7,9 Prozent organischem Wachstum beim E-Commerce haben wir hier 2017 einen guten ersten Schritt getan. Eine Bestätigung, dass wir bei diesem Transformationsprozess auf dem richtigen Weg sind, war

für uns auch der erste Platz beim Digital Champions Award in der Kategorie „Digitale Prozesse und Organisation“. Diese jährlich von WirtschaftsWoche und der Deutschen Telekom vergebene Auszeichnung ist für uns Anerkennung und Verpflichtung zugleich.

Bei der Gestaltung moderner Arbeitsumgebungen hat sich ebenfalls einiges getan. Ziel ist es, eine attraktive Arbeitswelt zu schaffen, die Agilität und teamorientierte Zusammenarbeit fördert und damit zu einem Wandel der Unternehmenskultur beiträgt. Im Zuge des Digitalisierungsprozesses liegt der klare Fokus auf einer modernen technischen Ausstattung für alle Mitarbeiter. Bei unseren Gesellschaften NBF und GPA sind die entsprechenden Maßnahmen bereits abgeschlossen, am Hauptstandort in Stuttgart ist die Realisierung des neuen Raumkonzepts bei KAISER+KRAFT und TAKKT derzeit mitten in der Umsetzung.

Besser als erwartet kommen wir bei den Beteiligungen an jungen, innovativen Start-ups über die TAKKT Beteiligungsgesellschaft voran. Mit nunmehr insgesamt acht getätigten Investments haben wir uns in der Gründerszene in kürzester Zeit einen Namen gemacht. 2017 haben wir weitere Minderheitsbeteiligungen an Start-ups getätigt, darunter an Book A Tiger – einer Online-Buchungsplattform für Facility Management mit Sitz in Berlin – und parcelLab. Das Münchner Unternehmen bietet eine technologische Lösung für intelligentes Versandmonitoring und automatisierte Kundenkommunikation. Unabhängig vom jeweiligen Logistikdienstleister wird der Kunde über jede Statusänderung des Pakets auf dem Versandweg aktiv informiert. Das jüngste Investment haben wir Anfang 2018 in das Kölner Unternehmen odoscope getätigt – einer Plattform, die vollautomatisiert und in Echtzeit auch anonymen Nutzern personalisierte Inhalte auf Webseiten und anderen digitalen Touchpoints präsentiert. Jetzt kommt es darauf an, dass diese Aktivitäten Früchte tragen und wir über gegenseitig vorteilhafte Kooperationen und einen engen Wissensaustausch mit den Beteiligungen die Aktivitäten bei unseren Portfoliogesellschaften stärken.

Anfang 2018 haben wir eine organisatorische Anpassung unserer Sparten vollzogen. In der neuen Organisationsstruktur werden die Aktivitäten von BiGDUG, Certo und Mydisplays sowie der zu Beginn des Jahres erworbenen OfficeFurnitureOnline in der eigenständigen Sparte newport gebündelt. Somit besteht der Geschäftsbereich TAKKT EUROPE nun aus drei Sparten. Die neue Struktur erlaubt es unseren Web-focused Marken, sich agiler und mit einer größeren Eigenständigkeit auf dem Markt zu positionieren. Sie können ihr Geschäftsmodell somit besser auf die Bedürfnisse von kleineren Firmenkunden fokussieren, die einen anderen Bedarf haben und eher transaktionsorientiert einkaufen. Dies erlaubt TAKKT in Europa die Ansprache von Kundengruppen, die wir mit dem Multi-Channel-Ansatz nicht wirkungsvoll adressieren können und erschließt uns damit großes zusätzliches Wachstumspotential. Zudem wird auch die TAKKT Beteiligungsgesellschaft mit ihren Investments in die newport Gruppe eingebracht.

Das Thema Nachhaltigkeit bleibt auch in den kommenden Jahren ein strategisch elementares Thema für unser Geschäft. Uns ist bewusst, dass nachhaltiges Handeln unsere gesamte Lieferkette betrifft. KAISER+KRAFT Deutschland geht hier mit gutem Beispiel voran und wurde Anfang 2018 komplett klimaneutral gestellt. Das heißt, alle Kataloge, Sendungen und der Webshop sind CO₂-neutral. Der klimaneutrale Versand umfasst sowohl Pakete als auch Stückgut. Wir haben für die nächsten Jahre weitere ambitionierte Pläne. So wollen wir beispielsweise bis 2020 für mindestens 15 wesentliche Gesellschaften zertifizierte Klimabilanzen erstellen. Zeitgleich mit diesem Geschäftsbericht erscheint der TAKKT-Nachhaltigkeitsbericht, der Sie über unsere umfangreichen Nachhaltigkeitsmaßnahmen informiert.

Für das laufende Geschäftsjahr sehen wir in Europa aktuell ein günstiges Marktumfeld, in den USA bestehen in einzelnen Marktsegmenten jedoch nach wie vor Unsicherheiten. Dennoch wollen wir mit einem Zuwachs zwischen zwei und vier Prozent ein ungleich höheres organisches Wachstum als 2017 erreichen. Die Profitabilität bleibt dabei hoch, wir erwarten erneut eine EBITDA-Marge im mittleren Drittel des Zielkorridors von 12 bis 15 Prozent.

Mit der Hauptversammlung 2017 endete altersbedingt die Amtszeit im Aufsichtsrat von Prof. Dr. Picot. Nur wenige Monate später mussten wir Abschied nehmen von Herrn Picot, der völlig unerwartet im Alter von 72 Jahren verstarb. Durch seinen Tod verlieren wir einen besonders geschätzten Ratgeber und kompetenten Partner, den wir stets in guter Erinnerung behalten werden. Neues Mitglied des Aufsichtsrats ist Christian Wendler, der im Mai 2017 auf der Hauptversammlung mit großer Zustimmung gewählt wurde und der das bisherige Gremium mit seiner Fachkompetenz sehr gut ergänzt. Wir freuen uns über seine Begleitung und Unterstützung bei der Umsetzung unseres Transformationsprozesses.

Weiter verstärkt haben wir uns auch auf Ebene des Vorstands. Dr. Heiko Hegwein wurde im Dezember mit Wirkung zum 01. Februar 2018 in das Gremium berufen und ist für die Umsetzung der Digitalen Agenda in der TAKKT-Gruppe sowie die Führung der newport Gruppe verantwortlich. Meine Vorstandskollegen und ich freuen uns sehr, dass wir mit Herrn Hegwein einen ausgewiesenen und erfahrenen Digital- und Handelsexperten für TAKKT gewinnen konnten. Durch diese Verstärkung und den Aufbau der newport Gruppe wollen wir die Digitale Transformation im Konzern weiter beschleunigen.

Abschließend möchte ich im Namen des gesamten Vorstands ein großes Dankeschön an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die im Geschäftsjahr 2017 geleistete Arbeit aussprechen. Insbesondere mit ihrer Unterstützung und dem unermüdlichen Einsatz im Rahmen der Digitalen Transformation tragen sie maßgeblich zu unserem Erfolg bei und leisten tagtäglich einen großen Beitrag dazu, unsere ambitionierten Ziele in die Tat umzusetzen. Ohne das tägliche Engagement jedes einzelnen Mitarbeiters wäre all das Erreichte nicht möglich. Ich danke auch unseren Kunden, unseren Geschäftspartnern und unseren Aktionären für ihre andauernde Bereitschaft, uns in diesen herausfordernden Zeiten so vertrauensvoll zu begleiten.

Stuttgart, im März 2018



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

MITGLIEDER DES VORSTANDS



Dirk Lessing
Vorstand

Dr. Heiko Hegwein
Vorstand (ab 01.02.2018)

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.

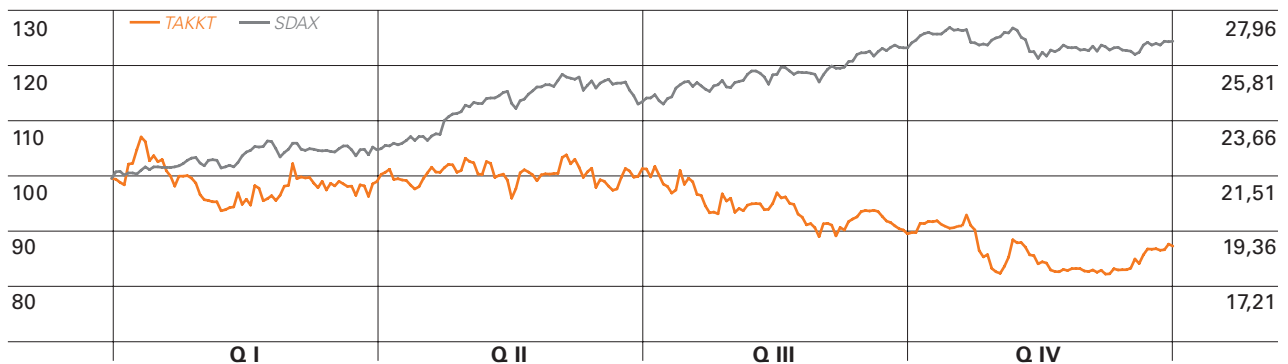
NEUER HÖCHSTKURS DER TAKKT-AKTIE

Die Entwicklung der Aktienmärkte war im Jahresverlauf 2017 von einer zunehmend positiven Stimmung geprägt. Ursache waren in der ersten Jahreshälfte abnehmende politische Risiken nach dem Ausgang der Wahlen in Frankreich und den Niederlanden sowie eine sehr gute Entwicklung der Konjunkturindikatoren. In der zweiten Jahreshälfte verfestigte sich der Eindruck, dass das Wirtschaftswachstum im Jahr 2017 weltweit höher ausfallen könnte als ursprünglich angenommen.

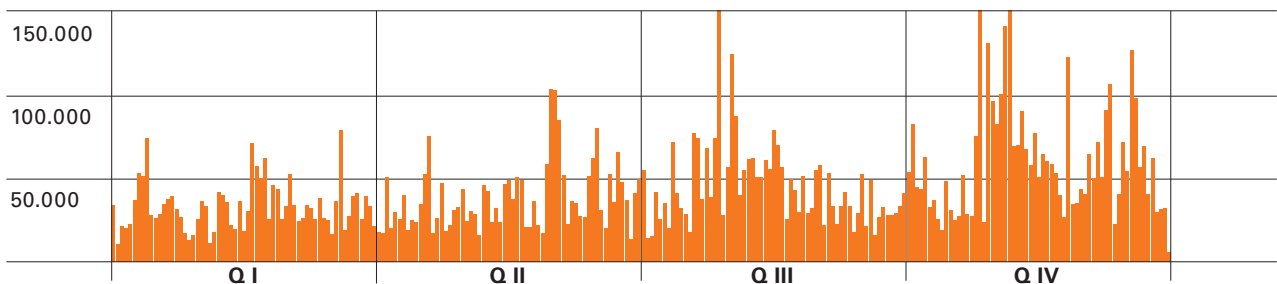
Vor dem Hintergrund dieser positiven Rahmenbedingungen schlossen DAX und SDAX Ende Dezember um 12,5 Prozent bzw. 24,9 Prozent höher als noch ein Jahr zuvor. Beide Indizes erreichten 2017 neue Höchststände. Die TAKKT-Aktie startete mit einem Kurs von 21,48 Euro ins Berichtsjahr und erreichte in der ersten

Januarhälfte bei 23,13 Euro ein neues Allzeithoch und gleichzeitig den höchsten Wert des Jahres. Ab Ende Januar bis zur Jahresmitte zeigte die TAKKT-Aktie eine Seitwärtsbewegung auf dem Niveau des Jahresschlusskurses 2016. In der zweiten Jahreshälfte und insbesondere nach der Anpassung der Umsatzprognose Ende Oktober war die Kursentwicklung rückläufig. Ende Dezember ging die Aktie nach einer leichten Erholung mit 18,87 Euro aus dem Handel. Dies entspricht einem Kursverlust von 12,3 Prozent gegenüber dem Vorjahresschluss und ist damit eine deutliche Unterperformance gegenüber den Vergleichsindizes, nachdem die Aktie in den Vorjahren eine höhere Rendite als DAX und SDAX erzielte. Inklusive der ausgeschütteten Dividende lag die Rendite der Aktie 2017 bei minus 9,7 Prozent. Die Marktkapitalisierung der TAKKT AG belief sich am Ende des Jahres auf 1.238,1 (1.411,3) Millionen Euro. Zum Jahresende war TAKKT im SDAX mit einem Anteil von 1,32 Prozent enthalten. Zu Beginn des Jahres 2018 konnte sich die Aktie gegen den Markttrend deutlich steigern und Kurse auf dem Niveau vom Jahresbeginn 2017 erreichen. Alle Angaben beziehen sich auf Tagesschlusskurse im Xetra-Handelssystem.

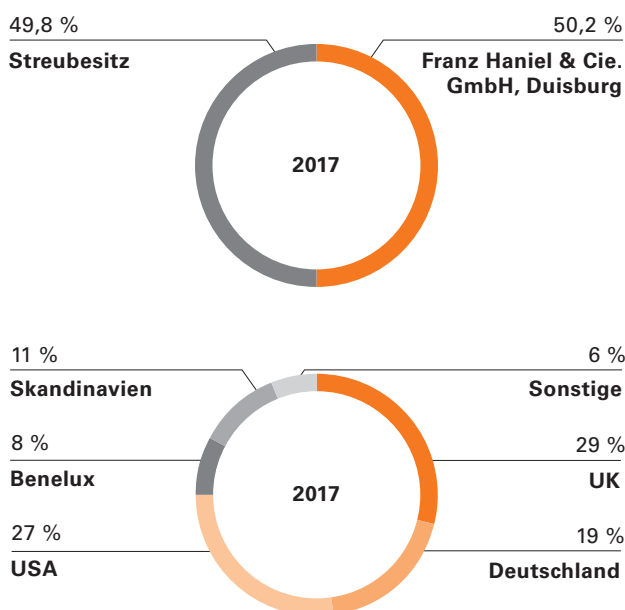
Kursentwicklung der TAKKT-Aktie (52-Wochen-Vergleich, SDAX als Vergleichsindex) TAKKT-Kurs in Euro
indiziert in Prozent



Handelsvolumen der TAKKT-Aktie (Tagesvolumen Xetra in Anzahl Stück im Jahr 2017*)



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

Aktionärsstruktur und regionale Verteilung des Streubesitzes institutioneller Investoren per 31. Dezember 2017*


* Für regionale Verteilung Näherungswerte, Basis: Daten von Bloomberg

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	Equinet Bank Hauck & Aufhäuser Oddo Seydler Bank

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

	Einheit	2013	2014	2015	2016	2017
Handelsdaten						
Schlusskurs* Jahresende	Euro	13,49	13,61	18,45	21,51	18,87
Höchstkurs*	Euro	15,52	16,40	18,45	21,80	23,13
Tiefstkurs*	Euro	9,71	11,34	13,97	14,76	18,87
Börsenwert Jahresende	Millionen Euro	885,1	893,0	1.210,5	1.411,3	1.238,1
Durchschnittlicher Tagesumsatz*	Tausend Stück	49,8	30,6	28,1	27,2	46,0
Ausgegebene Aktien Jahresende	Millionen Stück	65,6	65,6	65,6	65,6	65,6
Dividende						
Dividende je Aktie in Euro**	Euro	0,32	0,32	0,50	0,55	0,55
Ausschüttungsquote	Prozent	40,0	32,0	40,5	39,5	37,5
Dividendenrendite***	Prozent	3,0	2,4	3,7	3,0	2,6
Bewertungskennzahlen						
Ergebnis je Aktie (EPS)	Euro	0,80	1,00	1,24	1,39	1,47
TAKKT-Cashflow je Aktie	Euro	1,27	1,50	1,74	1,91	1,66

* Xetra-Handel.

** Dividendenvorschlag für das Geschäftsjahr 2017.

*** Zu Schlusskurs des Vorjahres.

In einer Rangliste der Deutschen Börse, die alle 100 im MDAX und SDAX gelisteten Unternehmen umfasst, lag die TAKKT AG bei der Marktkapitalisierung auf Basis des Streubesitzes zum Jahresende auf Platz 82 nach Platz 63 im Vorjahr. Trotz einer deutlichen Zunahme beim Handelsvolumen blieb die Platzierung beim Kriterium Börsenumsatz aufgrund einer Reihe von Börsengängen und Unternehmensteilungen nahezu unverändert. TAKKT lag Ende Dezember auf Platz 100 nach Platz 99 im Vorjahr. Auf dem wichtigsten Handelsplatz Xetra wurden börsentäglich durchschnittlich 46,0 (27,2) Tausend Stück TAKKT-Aktien gehandelt. Die im Jahr 2017 in Handelssysteme eingetragenen Blocktrades lassen darauf schließen, dass TAKKT-Aktien zusätzlich auf außerbörslichen Plattformen in leicht größerem Umfang gehandelt werden als auf Xetra.

UMFASSENDE INFORMATIONEN FÜR DIE FINANCIAL COMMUNITY

Die Investor-Relations-Arbeit bei TAKKT zielt auf eine 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. In dem vom manager magazin jährlich durchgeführten Wettbewerb „Investors' Darling“ konnte sich TAKKT im Gesamtranking über alle 160 Unternehmen der DAX-Indizes (DAX, MDAX, SDAX, TecDAX) von Rang 15 auf den 8. Platz verbessern. Im SDAX konnte erneut Platz 2 von 50 Unternehmen erreicht werden. In diesem Wettbewerb wird die Kapitalmarkt-kommunikation der Aktiengesellschaften auf den Prüfstand gestellt, etwa in der Finanzberichterstattung, bei IR-Präsentationen und auf der Homepage.

Das Angebot auf der TAKKT-Website ist darauf ausgerichtet, die Informationsbedürfnisse aller Kapitalmarktteilnehmer und Finanzierungspartner zu erfüllen. Neben den Finanzberichten, Pflichtmitteilungen, 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 zugänglich sind.

SCHNELLIGKEIT UND KONSISTENZ 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.

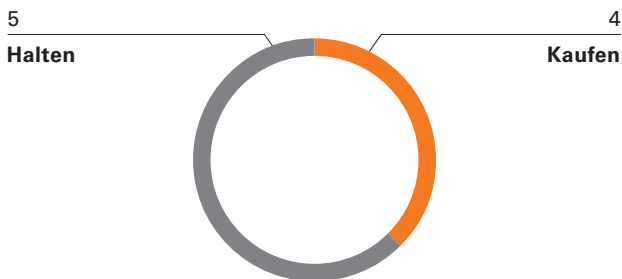
INTENSIVER DIALOG MIT INVESTOREN UND ANALYSTEN

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

- Im März präsentierte TAKKT bei einer Analystenkonferenz in Frankfurt den Konzernabschluss und diskutierte mit Analysten und Investoren Strategie und Ausblick.
- Der Vorstand nimmt regelmäßig an Kapitalmarktkonferenzen wie dem Deutschen Eigenkapitalforum in Frankfurt teil, das die Deutsche Börse jährlich im November ausrichtet. Im Geschäftsjahr 2017 nahm TAKKT außerdem an den Kapitalmarktkonferenzen von Kepler Cheuvreux und Unicredit in Frankfurt, von Credit Mutuel CIC in Paris, 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, Madrid, Edinburgh, Frankfurt am Main, Düsseldorf, Köln und Kopenhagen.
- Bei Einzelgesprächen und Gruppenpräsentationen in der Stuttgarter Unternehmenszentrale informierten sich Investoren über die aktuelle Geschäftsentwicklung, die Unternehmensstrategie und die Wachstumsperspektiven der TAKKT-Gruppe.

TAKKT stellt die Unterlagen, die auf den Veranstaltungen präsentiert werden, auf der Unternehmenswebsite zur Verfügung. Die Wahrnehmung des Unternehmens am Kapitalmarkt zeigt sich auch in der Anzahl von Finanzanalysten, welche die TAKKT-Aktie regelmäßig beobachten. Zum 28. Februar 2018 empfehlen fünf Analysten, die Aktie zu halten. Vier Analysten raten zum Kauf der Aktie.

Institut	Analyst / in
Bankhaus Lampe	Christoph Schlienkamp
Berenberg Bank	Gerhard Orgonas
Commerzbank	Sabrina Taneja
DZ Bank	Thomas Maul
Equinet	Christian Bruns
Hauck & Aufhäuser	Christian Salis
Kepler Cheuvreux	Craig Abbott
Landesbank Baden-Württemberg	Thomas Hofmann
M.M. Warburg	Thilo Kleibauer



HAUPTVERSAMMLUNG UND DIVIDENDE

Am 10. Mai 2017 fand in Ludwigsburg die 18. ordentliche Hauptversammlung der TAKKT AG statt, die von rund 300 Aktionären und Gästen besucht wurde. Die Hauptversammlung stimmte einer erhöhten Dividende von 55 Cent je Aktie bei einer Gesamtausüttung von 36,1 Millionen Euro zu. Die Ausschüttungsquote bezogen auf das Periodenergebnis blieb für das Geschäftsjahr 2016 stabil bei 40 Prozent. Damit folgte die Hauptversammlung dem Dividendenvorschlag von Vorstand und Aufsichtsrat.

Die Dividendenpolitik sieht die Ausschüttung von 35 bis 45 Prozent des Periodenergebnisses vor. Damit will TAKKT die Aktionäre über einen stetigen und verlässlichen Dividendenstrom am Erfolg des Unternehmens partizipieren und gleichzeitig ausreichend Spielraum erhalten, um weiterhin wertsteigernde Akquisitionen finanzieren zu können. Bei einer sehr hohen Eigenkapitalquote und falls keine Akquisition durchgeführt werden kann, ist auch die Zahlung einer Sonderdividende möglich.

FINANZKALENDER 2018

Der Finanzkalender für das Jahr 2018 ist auf der letzten Seite dieses Geschäftsberichts abgebildet und regelmäßig in aktualisierter Form auf der TAKKT-Website abrufbar.

KONTAKT INVESTOR RELATIONS

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

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

BERICHT DES AUFSICHTSRATS



Stephan Gemkow

Vorsitzender des Aufsichtsrats

Sehr geehrte Damen und Herren,

im vergangenen Geschäftsjahr blieb das Umsatzwachstum bei TAKKT insgesamt hinter den Erwartungen zurück, wobei die Geschäftsentwicklung von einer unterschiedlichen Dynamik in den Kernmärkten Europa und USA geprägt war. In Europa belebte sich das Geschäft wieder, wohingegen sich die Geschäftsentwicklung in Nordamerika nach Jahren mit hohen Wachstumsraten abschwächte. Für 2018 sind die Vorzeichen durchaus positiv. Wir sind zuversichtlich, dass TAKKT den profitablen Wachstumspfad der letzten Jahre fortsetzen wird. Bei der Umsetzung der Digitalen Agenda wurden 2017 im Konzern gute und sichtbare Fortschritte gemacht. In den einzelnen Sparten konnten bereits erste nachhaltige Maßnahmen der Digitalen Agenda realisiert werden, viele weitere sollen in diesem Jahr folgen. TAKKT befindet sich bei der Digitalen Transformation also auf einem guten Weg. Unterstützt und vorangetrieben wird dieser Transformationsprozess seit Februar 2018 von einem neuen Vorstandsmitglied. Wir konnten mit Dr. Heiko Hegwein einen ausgewiesenen Digital- und Handelsexperten gewinnen, der TAKKT maßgeblich beim Aufbau der newport Gruppe sowie der Umsetzung der Digitalen Agenda unterstützen kann. Wie gewohnt hat der Aufsichtsrat das Unternehmen und den Vorstand bei allen strategischen Themen eng begleitet und unterstützt.

GESCHÄFTSVERLAUF UND ARBEIT DES AUFSICHTSRATS

Die Amtszeit aller bisherigen Aufsichtsratsmitglieder endete mit der Hauptversammlung 2017, in der der Aufsichtsrat neu gewählt wurde. Damit endete altersbedingt auch die Amtszeit von Prof. Dr. Picot im Aufsichtsrat, die stets durch größtes Vertrauen und partnerschaftliche Zusammenarbeit geprägt war. Herr Picot verstarb im Juli, für uns alle völlig unerwartet. Durch seinen Tod verlieren wir eine außergewöhnliche Persönlichkeit. Er wird dem Aufsichtsrat als äußerst menschlicher, erfahrener und kompetenter Partner in Erinnerung bleiben. Alle weiteren Mitglieder des Aufsichtsrats wurden bis zur Hauptversammlung 2022 wieder bestellt. Zudem begann mit der Hauptversammlung 2017 die Amtszeit von Herrn Christian Wendler als neues Mitglied des Aufsichtsrats, der die bisherige Zusammensetzung durch seine fachlichen Kompetenzen und einschlägigen Erfahrungen auch im Bereich der digitalen Transformation sehr gut ergänzt.

Der Aufsichtsrat tagte im Geschäftsjahr 2017 achtmal. Dabei handelte es sich um vier reguläre Sitzungen, eine Strategieklausur, zwei außerordentliche Sitzungen und die konstituierende Sitzung des im Geschäfts-

jahr 2017 neu gewählten Aufsichtsrats. Gegenstand der Sitzungen im Berichtsjahr waren v.a. der aktuelle Geschäftsverlauf und die strategische Entwicklung des Konzerns mit den entsprechenden Projekten. Darüber hinaus befasste sich der Aufsichtsrat mit der Akquisitionsstrategie sowie den Akquisitionen der Mydisplays GmbH und der Equip4Work Ltd. sowie der Möglichkeit weiterer Unternehmenserwerbe. Auch die Digitale Transformation des Konzerns wurde im Aufsichtsrat 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 zu Corporate Governance und Compliance sowie gesetzliche Neuregelungen wie z.B. das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz und die Änderung der Aktionärsrechte-Richtlinie. Des Weiteren beschäftigte sich der Aufsichtsrat mit den Ergebnissen der im Geschäftsjahr 2017 durch einen externen Dienstleister durchgeführten Effizienzprüfung des Aufsichtsrats, der Lagerstrategie 2020 der Business Equipment Group sowie der Bestellung von Dr. Heiko Hegwein.

Der Personalausschuss tagte im Berichtsjahr dreimal. Themen waren dabei die Wiederbestellung von Dr. Felix Zimmermann als Vorstandsvorsitzenden der TAKKT AG ab Mai 2018, die Vorstandsvergütung, die Wahl des Aufsichtsrats in der Hauptversammlung 2017 und die Bestellung von Dr. Heiko Hegwein in den Vorstand der TAKKT AG zum 01. Februar 2018. 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. Die durchgeführte Effizienzprüfung bescheinigte dem Aufsichtsrat hinsichtlich der Überwachungs- und Beratungstätigkeit durchgehend ein hohes Niveau.

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 2017 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.

VERLÄSSLICHE DIVIDENDE

Die Dividendenpolitik sieht die Ausschüttung von 35 bis 45 Prozent des Periodenergebnisses vor. Vorstand und Aufsichtsrat werden der Hauptversammlung im Mai 2018 vorschlagen, für das Geschäftsjahr 2017 eine Dividende von 0,55 Euro je Aktie zu zahlen. Dies entspräche einer Ausschüttungsquote von 37,5 Prozent. Bereinigt um den nicht zahlungswirksamen Ertrag aus der Neubewertung von latenten Steuerverbindlichkeiten in Folge der US-Steuerreform würde die Ausschüttungsquote 46,3 Prozent betragen.

GENEHMIGUNG DES KONZERN- UND JAHRESABSCHLUSSES

Die Hauptversammlung beauftragte die vom Aufsichtsrat vorgeschlagene Ebner Stolz GmbH & Co. KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Stuttgart, mit der Abschlussprüfung für das Geschäftsjahr 2017. Der Abschlussprüfer gab gegenüber dem Aufsichtsrat eine Unabhängigkeitserklärung ab. Der Aufsichtsrat prüfte die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers gemäß § 107 Abs. 3 Satz 2 Aktiengesetz (AktG) und Ziffer 7.2.1 des DCGK.

Die vorgegebenen Prüfungsschwerpunkte des Aufsichtsrats für das Geschäftsjahr 2017 waren die Betrugsprävention im Zahlungsverkehr, die Aktivierung selbsterstellter immaterieller Vermögenswerte sowie der Konsolidierungskreis, die Anteilsbesitzliste und entsprechende Anhangangaben zu Beteiligungen. Mit Blick auf den Konzernabschluss legten die Abschlussprüfer zudem ihren Schwerpunkt auf die Werthaltigkeitstests der Geschäfts- und Firmenwerte, das Vorhandensein und die Bewertung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die Berichterstattung der Wirtschaftsprüfer der Auslandsbeteiligungen, die Konsolidierungsmaßnahmen sowie den Konzernanhang und den zusammengefassten Lagebericht. Die verantwortlichen Abschlussprüfer der Ebner Stolz GmbH & Co. KG prüften den Jahresabschluss der TAKKT AG und den Konzernabschluss sowie den zusammengefassten Lagebericht 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. In der Bilanzsitzung am 20. März 2018 prüfte und genehmigte das Gremium den Konzernabschluss, den Jahresabschluss der TAKKT AG, den Lagebericht der TAKKT AG und des TAKKT-Konzerns einschließlich der nichtfinanziellen Erklärung 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 2017 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 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 2017 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 2018



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
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

(bis 10.05.2017)

Universitätsprofessor an der
Ludwig-Maximilians-Universität
München

Dr. Dorothee Ritz

Geschäftsführerin Microsoft Österreich,
Wien

Christian Wendler

(ab 10.05.2017)

Vorsitzender des Vorstands der Lenze SE,
Aerzen

LAGEBERICHT



GESCHÄFTSMODELL

Geschäftsfelder und Organisation	42
Unternehmensziele und-strategie	47
Steuerungssystem	50
Innovation und Entwicklung	53
Nachhaltigkeit und Mitarbeiter	57

GESCHÄFTSJAHR

Rahmenbedingungen	63
Geschäftsverlauf	65
Umsatz- und Ertragslage	66
Finanzlage	72
Vermögenslage	76
Unternehmensperformance	78

GESCHÄFTSAUSBLICK

Risiko- und Chancenbericht	83
Prognosebericht	94

CORPORATE GOVERNANCE

Corporate Governance Bericht	99
Vergütungsbericht	103

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 und der Einzelgesellschaften in den klassischen Holdingfunktionen wie z.B. Finanzierung, Controlling, Personal und Recht. Zudem fördert und organisiert die Holding den Know-how-Transfer zwischen den Sparten und unterstützt die Geschäftsbereiche bei der Umsetzung der Maßnahmen 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 sowie Spezialartikel für den wiederkehrenden Bedarf an Firmenkunden. Dabei umfassen die angebotenen Produktsortimente größtenteils Gebrauchsgüter, die Unternehmen im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit nutzen. So liefern die TAKKT-Gesellschaften z.B. Palettenhubwagen an deutsche Automobilzulieferer, Computerschränke an Schweizer Maschinenbauer, individuell bedruckte Werbebanner für Messeauftritte, Versandkartons an europäische Industriebetriebe oder Gastronomieausstattung 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.

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

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 sieben 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. TAKKT hat Anfang des Jahres 2018 die Sparten umbenannt. Im Geschäftsbereich TAKKT EUROPE wurde aus der Business Equipment Group (BEG) die KAISER+KRAFT Gruppe und aus der Packaging Solutions Group (PSG) die Ratioform Gruppe. Zum 01. Januar 2018 wurde zudem mit der newport Gruppe eine dritte eigenständige Sparte innerhalb von TAKKT EUROPE gebildet. newport bündelt junge, wachstumsstarke web-focused-Unternehmen, die ihr Angebot vor allem am Bedarf kleinerer und mittlerer Unternehmenskunden in unterschiedlichen europäischen Ländern und Produktbereichen ausrichten. Diese neue Organisationsform soll die Gesellschaften insbesondere bei der engen Zusammenarbeit und Kooperation untereinander (z.B. in den Bereichen Technologie, Vertrieb und Einkauf) und somit bei der Generierung von weiterem Wachstum unterstützen. Das neue organisatorische Umfeld ermöglicht eine bessere Entwicklung der Web-focused-Marken sowie das Testen neuer innovativer Ideen.

Im Geschäftsbereich TAKKT AMERICA wurde die Merchandising Equipment Group (MEG) in Hubert Gruppe umbenannt, aus der Restaurant Equipment Group (REG) wurde die Central Gruppe, die Displays Group (DPG) wurde zur D2G Gruppe und die Office

Unternehmensstruktur (ab dem 01. Januar 2018)



*OfficeFurnitureOnline: Wurde zum 29. Januar 2018 erworben.

Equipment Group (OEG) zur NBF Gruppe. Mit der Umbenennung der Spartenamen nach Hauptvertriebsmarke und dem damit einhergehenden Wegfall der Akronyme verspricht sich TAKKT mit dieser Namensgebung eine Vereinfachung insbesondere in der externen Kommunikation. Mit dem Fokus auf die Hauptvertriebsmarke möchte der Konzern zudem insgesamt eine höhere Markenidentität schaffen.

Der Geschäftsbereich TAKKT EUROPE verfügt über mehr als 50 Standorte und 19 Lager.

- Die KAISER+KRAFT Gruppe bietet als Betriebsausstatter in 24 europäischen Ländern rund 66.000 Produkte für Transport-, Betriebs-, Lager- und Büroausstattung an. Zu den Kunden zählen sowohl Industrieunternehmen wie z.B. Automobilzulieferer als auch Unternehmen aus den Bereichen Dienstleistung und Handel sowie öffentliche Einrichtungen. Exemplarische Produkte sind etwa Palettenhubwagen, Universalschränke oder Drehstühle, aber auch Spezialprodukte wie Umweltschränke oder Gefahrstoffbehälter. Die KAISER+KRAFT Gruppe verfolgt eine weitestgehend zentralisierte Lagerstrategie.

- Die Ratioform Gruppe bietet als Verpackungsspezialist in sieben europäischen Ländern rund 7.000 verschiedene Transportverpackungen für Unternehmen unterschiedlichster Branchen an sowie individuell auf die Kunden zugeschnittene Verpackungslösungen. Exemplarische Produkte sind etwa Faltpackungen, Verpackungspolster, Versandpaletten oder Stretchfolie. Die Sparte verfolgt eine dezentralere Lagerstrategie.

- Die ab dem 01. Januar 2018 neu gegründete newport Gruppe bündelt junge Web-focused-Unternehmen mit Fokussierung auf kleinere und mittlere Unternehmenskunden und bietet in unterschiedlichen europäischen Ländern und Produktbereichen rund 83.000 Artikel an. So vertreibt Certeo in vier europäischen Ländern Betriebs- und Büroausstattung, wohingegen die im Geschäftsjahr 2017 akquirierte Mydisplays etwa individuell bedruckte Werbebanner oder mobile Displaysysteme an ein breites Kundensegment vornehmlich in der DACH-Region verkauft. Die Anfang 2018 erworbene OfficeFurnitureOnline bietet als Produktspezialist in Großbritannien Büromöbel wie Schreibtische, Stühle und Schränke im Webshop an. Ebenfalls in Großbritannien beliefert BiGDUG als Online-Händler für Be-

triebsausstattung mit Schwerpunkt Lagerung und Regale seine Kunden z.B. mit Regalsystemen oder Werkbänken. Zudem ist auch die TAKKT Beteiligungsgesellschaft mit ihren Investments in innovative Start-ups Teil der newport Gruppe.

Der Geschäftsbereich TAKKT AMERICA verfügt über knapp 20 Standorte und betreibt elf Lager. Die US-Gesellschaften setzen auf eine zentralisierte Lagerstrategie, betreiben aufgrund der Größe des Landes jedoch tendenziell ein bis drei Lager.

- Die Hubert Gruppe bietet in Nordamerika und seit 2010 auch in Europa rund 115.000 Produkte an. Das Sortiment umfasst Ausrüstungsgegenstände für den Gastronomiesektor und Lebensmitteleinzelhandel sowie Artikel zur Verkaufsförderung und Bedarfsartikel. Zu den Kunden der Hubert Gruppe gehören in erster Linie Betreiber von Großkantinen, Gastronomiebetriebe sowie der Lebensmitteleinzelhandel. Exemplarisch für das Sortiment sind Produkte für die Buffetausstattung wie Anrichtplatten, Brotkörbe und Tischschmuck, aber auch Geschirr und Besteck.
- Die Central Gruppe bietet in den USA rund 730.000 Produkte im Bereich Restaurantausstattung an. Restaurantbetreiber sind die zentrale Kundengruppe der Central Gruppe. Das Sortiment umfasst sämtliche Ausrüstungsartikel, die für den Betrieb kleiner bis mittelgroßer Restaurants benötigt werden. Exemplarische Produkte sind etwa Küchenherde und Gefrierschränke.
- Die D2G Gruppe bietet in den USA rund 13.000 Produkte aus dem Bereich Displayartikel an. Der Vertrieb erfolgt größtenteils online. Exemplarische Produkte sind etwa Werbebanner, bedruckte und digitale Displaystände, mobile Messestände und Aufsteller.

- Die NBF Gruppe bietet in den USA rund 41.000 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

Mehrwert für den Kunden

Hochwertige Produkte und übersichtliche Präsentation	<ul style="list-style-type: none"> • Strenge Qualitätskontrollen für alle Produkte • Komfortable, nutzerfreundliche und kundenspezifische Präsentation auf verschiedenen Kanälen • Breites Sortiment von hochwertigen Eigenmarken • Ausführliche Produktinformationen wie größtenteils selbst erstellte Videos, Bilder und Produktbeschreibungen
Einfache Bestellung und schnelle Lieferung	<ul style="list-style-type: none"> • Kunde bestellt über den für ihn optimalen Kanal • Digitalisierung erlaubt eine bessere Vernetzung der Bestellkanäle • Schnelle Lieferung über länderspezifische Logistikpartner • Sofortige Verfügbarkeit der meisten Produkte
Individuelle Angebote	<ul style="list-style-type: none"> • Vertriebsmitarbeiter beraten Kunden über verschiedene Kanäle und Medien • Individuelle Angebote und Begleitung des Auswahlprozesses
Kundenindividuelle Lösungen	<ul style="list-style-type: none"> • Sonderanfertigungen möglich, sofern keine unmittelbare Lösung für kundenspezifische Anfrage vorhanden ist • Ermöglicht durch langjährige Lieferantenbeziehungen von TAKKT
Betreuung von Projekten	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinierung kundenspezifischer Projekte durch Tele- und Field Sales-Mitarbeiter • Berücksichtigung besonderer Serviceanforderungen (z.B. bei der Ausstattung mehrerer Standorte)
Lange Garantiezeiten	<ul style="list-style-type: none"> • In der Regel Garantiezeiten über die gesetzlichen Anforderungen hinaus • Nachkaufgarantie über mehrere Jahre

zusammenstellen und erhält Einblicke in die Bestellhistorie sowie einen detaillierten Überblick über seine Geschäftsbeziehung zur TAKKT-Gesellschaft. Durch E-Procurement gelingt es TAKKT, einen Mehrwert für die Kunden zu schaffen und gleichzeitig eine nachhaltige Kundenbeziehung aufzubauen und weiterzuentwickeln.

- Über Web-focused-Marken spricht TAKKT Kunden an, die mit dem klassischen Kataloggeschäft und den dazugehörigen Online-Angeboten bisher nicht effizient erreicht werden konnten. Dies sind v.a. kleinere Betriebe mit einem vergleichsweise geringeren Bedarf. Für diese bieten die Web-focused-Marken von TAKKT ein flexibles Sortiment und Preise, die regelmäßig an die sich schnell ändernden Bedürfnisse dieser Kundengruppe angepasst werden. 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, sowie eine überdurchschnittlich einfache und kundenfreundliche Nutzererfahrung im Webshop.

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 Produkt, Qualität und Service. Versandhandel ist für ihn dann besonders attraktiv, wenn er qualitativ hochwertige Produkte schnell finden und einfach bestellen kann. 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 Seite 44 aufgeführten Leistungen. Im Zuge der umfangreichen Digitalisierungsmaßnahmen im Kon-

zern werden die angebotenen Services stetig weiter ausgebaut und um neue, digitale Services ergänzt, um die Attraktivität für die Kunden zu steigern.

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

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 Fokussierung auf Geschäftskunden, die Umsetzung der Digitalen Agenda, den Multi-Channel-Vertriebsansatz, die Spezialisierung der Sortimente und das umfassende Serviceangebot für den Kunden.

Markttrend	Wettbewerbsstärke
Konzentration auf wenige Lieferanten: Geschäftskunden wollen im Vergleich zu Verbrauchern tendenziell Komplexität reduzieren und suchen nach verlässlichen, langfristigen Partnerschaften.	Sortimentsangebot aus einer Hand samt umfangreicher Vorauswahl.
Kunden achten auf Prozesskosten: Bei Artikeln mit geringem Warenwert steht ein geringer Bestellaufwand im Vordergrund.	Bündelung des Angebots hunderter Lieferanten, übersichtliche Präsentation von Qualitätsprodukten und schnelle Lieferung.
Vermehrte Nutzung digitaler Bestellsysteme: 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.
Nutzung einer Vielzahl von Vertriebskanälen: Die Kanäle werden zur Informationsbeschaffung und für die Bestellung genutzt.	Kombination und Integration aller Vertriebskanäle im Multi-Channel-Marketing sowie einheitliche Bestellabwicklung über effiziente IT-Systeme.
Internationale Aufstellung: Unabhängig vom Standort greifen Kunden in der Regel auf bewährte Dienstleister und Produkte zu.	Kundennähe mit mehr als 50 Vertriebsgesellschaften in über 25 Ländern.
Berücksichtigung des Nachhaltigkeitsaspekts: Bei der Wahl der Geschäftspartner spielen ökologische und soziale Aspekte eine zunehmend wichtigere Rolle.	Konzernweite, alle Prozesse umfassende Nachhaltigkeitsstrategie.
Individualisierung der Kundenansprache: 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.
Individualisierte Produkte: 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.
Technologie: 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, etc.

UNTERNEHMENSZIELE UND -STRATEGIE

TAKKT verfolgt das Ziel, ein weltweit führender B2B-Spezialverandhändler für Geschäftsausstattung zu sein. Hierzu werden spezialisierte Gesellschaften mit unterschiedlichen Stärken zu einem profitablen und wachstumsorientierten Portfolio mit diversifiziertem Risikoprofil vereint. Die meisten Konzerngesellschaften setzen auf die Marketing- und Vertriebskanäle Print, Online, Tele und Field im Rahmen eines Multi-Channel-Ansatzes. Bei der Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle ist Digitalisierung für TAKKT ein zentrales strategisches Thema. Zudem will TAKKT seine Vorbildfunktion in Sachen Nachhaltigkeit ausbauen. In der nachstehenden Übersicht sind die strategischen Ziele des TAKKT-Konzerns bis 2020 dargestellt. Gegenüber der Darstellung im Vorjahr wurde das Ziel „Geschäftsmodell digitalisieren“ explizit aufgenommen.

Strategische Ziele bis 2020	
Profitabel wachsen	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristige organische Umsatzsteigerung um durchschnittlich vier bis fünf Prozent p.a. • Wachstum durch opportunistische Akquisitionen (durchschnittlich ca. fünf Prozent p.a.) • EBITDA-Marge zwischen 12 und 15 Prozent
Geschäftsmodell digitalisieren	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung der Digitalen Transformation • Verdopplung des E-Commerce Geschäfts von rund 450 Millionen Euro (2016) auf 900 Millionen Euro (2020)
Risiken diversifizieren	<ul style="list-style-type: none"> • Signifikante Umsatzbeiträge auf mindestens zwei Kontinenten • Diversifizierte Umsatzanteile mit dem verarbeitenden Gewerbe, dem Handels- und Dienstleistungssektor sowie staatlichen Institutionen • Ausgewogene Produktsortimente
Nachhaltig handeln	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbild der Branche in Sachen Nachhaltigkeit • Nachhaltigkeit als „built-in“ statt „add-on“ in der täglichen Unternehmensführung

PROFITABEL WACHSEN

TAKKT verfolgt eine Strategie des profitablen Wachstums. Organisch strebt TAKKT durchschnittlich ca. vier bis fünf Prozent Wachstum an. Daneben sind opportunistische Akquisitionen ein wesentlicher Teil der Wachstumsstrategie (durchschnittlich ca. fünf Prozent p.a.). Bei der Profitabilität zielt TAKKT auf eine EBITDA-Marge zwischen 12 und 15 Prozent ab.

Nach wie vor wird ein Großteil des Marktes für langlebige Ausrüstungsgegenstände von lokalen Händlern abgedeckt. Als reiner Distanzhändler profitiert TAKKT von dem Trend, dass Waren zunehmend über den effizienteren Weg des Distanzhandels bestellt werden. Dadurch kann TAKKT sukzessive Marktanteile vom lokalen

Handel gewinnen und sollte somit in der Lage sein, organisch stärker als der Markt zu wachsen.

Neben dem organischen Wachstum will TAKKT auch mithilfe von 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 bestehende Aktivitäten sowohl regional als auch durch ein angrenzendes Geschäftsmodell zu ergänzen. Unternehmen mittlerer Größe mit einem Umsatz von bis zu 100 Millionen Euro, die bereits eine marktführende Position besitzen, bilden als Plattformakquisition den Ausgangspunkt für weiteres organisches Wachstum oder strategische Zukäufe. Schließlich sind noch größere Unternehmen ebenfalls als Akquisitionsziel denkbar, wenngleich mit einer deutlich geringeren Eintrittswahrscheinlichkeit.

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

- Für die Zielgesellschaft wird eine positive Entwicklung der geschäftsspezifischen Wert- und Wachstumstreiber erwartet, die TAKKT zur Steuerung der Tochtergesellschaften heranzieht. Die EBITDA-Marge sollte im TAKKT-Zielkorridor oder darüber 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 (D2G 2012), in-

tegrierter Multi-Channel-Vertrieb (Ratioform 2012), Individualisierung von Produkten (Post-Up Stand 2015, Mydisplays 2017) oder preisgünstige Einstiegsprodukte (BiGDUG 2015).

Um einen Wertzuwachs nach Eingliederung in den Konzernverbund zu realisieren, unterstützt TAKKT die neu akquirierten Unternehmen bei der Fortsetzung und Forcierung ihres Wachstumskurses, hilft bei der Expansion des Geschäftsmodells in neue Märkte 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 jungen, 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. Seit Gründung hat die TAKKT Beteiligungsgesellschaft acht Investments mit insgesamt 5,5 Millionen Euro getätigt. Die einzelnen Investments werden im Abschnitt Innovation und Entwicklung auf Seite 53 vorgestellt.

TAKKT verfolgt einen Kurs des profitablen Wachstums. Bei einem organischen Wachstum von durchschnittlich vier bis fünf Prozent p.a. und einem Wachstum durch Akquisitionen von weiteren ca. fünf Prozent p.a. steuert TAKKT die EBITDA-Marge in einem Korridor zwischen 12 und 15 Prozent. Dies sieht das Unternehmen für sich selbst als beste Balance für den Aufbau eines nachhaltig profitablen Portfolios an. Den Ausgangspunkt bildet bereits eine hohe Rohertragsmarge. Hier wird im Konzerndurchschnitt ein Wert größer 40 Prozent angestrebt. Die Rohertragsmarge ergibt sich zum einen aus dem attraktiven Geschäftsmodell des B2B-Versandhandels, zum anderen aus gezielten Maßnahmen wie z.B. dem Ausbau der Eigenmarken und der Erhöhung des Anteils von Direktimporten aus Asien oder Osteuropa.

Ausgehend von der hohen Rohertragsmarge bilden Marketing- und Personalkosten mit in Summe ca. 20 Prozent vom Umsatz die wesentlichen Kostenblöcke. Darüber hinaus fallen sonstige Kosten im Wesentlichen für Lager und IT an, so dass nach Abzug der Kosten eine EBITDA-Marge im Zielkorridor erreicht werden kann.

GESCHÄFTSMODELL DIGITALISIEREN

Im Jahr 2017 wurde mit Beginn der Initiative zur Digitalen Transformation die nächste Stufe für die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells eingeläutet. Dies folgte der Erkenntnis, dass sich in Zeiten des raschen technologischen Wandels sowohl das Kundenverhalten als auch die Arbeitswelt rasant verändern und sich hierdurch neue Chancen ergeben. TAKKT sieht sein Geschäftsmodell des B2B-Direct-Marketings als dafür prädestiniert an, von der zunehmenden Digitalisierung zu profitieren und Marktanteile zu gewinnen. Daher wird die Digitale Transformation im Unternehmen beschleunigt und diesem Thema bei allen Entscheidungen unbedingte Vorfahrt eingeräumt.

Für TAKKT gibt es drei zentrale Schlüsselaktivitäten für eine erfolgreiche Digitale Transformation: die Digitalisierung der gesamten Wertschöpfungskette, die Einführung agilerer Unternehmensstrukturen und der Aufbau innovativer Geschäftsmodelle. Zur Umsetzung der Digitalen Transformation im Unternehmen wurde im Jahr 2016 eine Vision 2020 formuliert und mit allen Sparten eine Digitale Agenda mit mehr als 100 Maßnahmen erarbeitet. Die Vision 2020 umfasst dabei die folgenden Ziele:

- Das E-Commerce-Geschäft soll bis 2020 von rund 450 (in 2016) auf 900 Millionen Euro verdoppelt werden. Dazu will TAKKT mittels Digitalisierung ein herausragendes Kundenerlebnis schaffen.
- Die Organisation wird sich nachhaltig verändern, indem der Digitalisierung des Geschäftsmodells Vorrang gegeben wird. TAKKT stellt dabei die sich stetig wandelnden Bedürfnisse der Kunden in den unbedingten Mittelpunkt des Handelns.
- Bis 2020 werden bis zu 50 Millionen Euro in Mitarbeiter und neue Technologien investiert.
- Mittelfristig soll sich mit der Umsetzung der Digitalen Agenda das organische Umsatzwachstum erhöhen.

Bei der Umsetzung der Digitalen Agenda legt TAKKT ein besonderes Augenmerk darauf, die Kunden mit digitalen Prozessen und Lösungen zu begeistern. Dazu ist der Aufbau digitaler Kompetenz, die Einführung neuer Formen der Zusammenarbeit, die Schaffung einer Kultur von „test and learn“ und die Fokussierung aller Aktivitäten auf die Kundenbedürfnisse (Kundenzentrierung) erforderlich. TAKKT verfolgt dabei einen dezentralen Ansatz, der einer unternehmensweit einheitlichen Struktur folgt. Dies reflektiert die Unterschiede der einzelnen Sparten und Gesellschaften bezüglich Geschäftsmodell, Komplexität, historischer Entwicklung und damit Reifegrad in Sachen Digitalisierung.

Die Maßnahmen der Digitalen Agenda sind entlang von sechs Handlungsfeldern strukturiert:

- **Strategie & Innovation:** Mit innovativen Methoden werden neue Lösungen und Angebote für die Kunden entwickelt.
- **Customer Journey:** Durch zielgerichtete Analyse des Informations- und Kaufverhalten einzelner Kunden richten die TAKKT-Gesellschaften ihr Handeln individuell und personalisiert an deren Bedürfnissen aus.
- **Organisation & Kultur:** Wandel der Firmenkultur, um agileres und flexibleres Arbeiten in bereichsübergreifenden Teams zu fördern.
- **Daten & Analytik:** Verstärkter Einsatz von Datenanalyse mit dem Zweck, die Kaufentscheidungsprozesse besser zu verstehen und hieraus für die Kunden passgenaue Lösungen zu entwickeln.
- **Technologie:** Modernisierung der bestehenden und Einführung neuer Technologien als Voraussetzung für die Erreichung der mit der Digitalen Transformation verbundenen Ziele.
- **Prozessautomatisierung:** Die Automatisierung manueller Tätigkeiten beschleunigt Prozesse und trägt zu einer höheren Kundenzufriedenheit und verbesserten internen Abläufen bei.

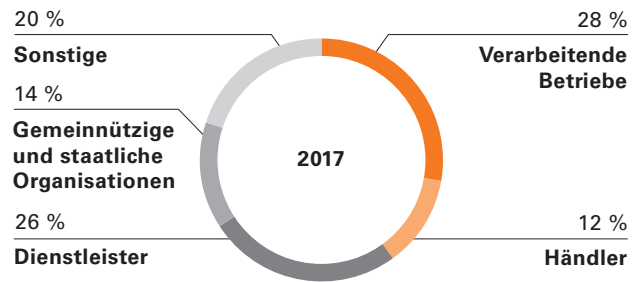
Weitergehende Ausführungen und konkrete Maßnahmen zur Umsetzung der strategischen Initiative Digitale Transformation finden sich im Abschnitt Innovation und Entwicklung auf den Seiten 53 bis 55.

RISIKEN DIVERSIFIZIEREN

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

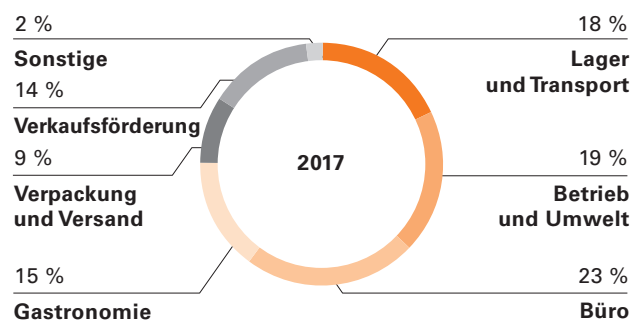
Auf Kundenebene bedient das Unternehmen eine breite Kundenbasis aus verarbeitenden Betrieben, Händlern, Dienstleistern sowie gemeinnützigen und staatlichen Organisationen, um zyklische Schwankungen einzelner Zielgruppen auszugleichen. Bestellungen verarbeitender Betriebe – das ursprüngliche Stammgeschäft des TAKKT-Konzerns – stehen noch für knapp 30 Prozent 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



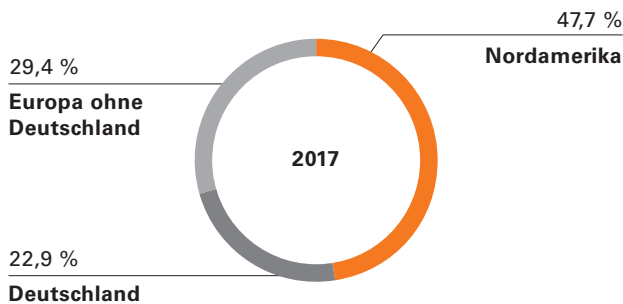
Auf Produktebene unterscheidet TAKKT zwischen Produkten für Betrieb & Umwelt, Lager & Transport, Büro, Verpackung & Versand, Gastronomie und Verkaufsförderung. TAKKT streut hier breit, um Schwankungen der Nachfrage aktiv entgegenzuwirken. Das Unternehmen hat sein Produktportfolio durch die Akquisitionen von Hubert (2000), NBF (2006), Central (2009), Displays2go (2012), Ratioform (2012), Post-Up Stand (2015) und Mydisplays (2017) 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 und Nordamerika. 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. Die Vorbildfunktion in diesem Bereich möchte TAKKT in der Branche 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. Die konzernweite Nachhaltigkeitsorganisation SCORE verankert das Thema 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 57f. sowie im Abschnitt Unternehmensperformance auf den Seiten 81f. dieses Geschäftsberichts dargestellt.

STEUERUNGSSYSTEM

Der Kern des Geschäftsmodells der TAKKT-Gesellschaften ist trotz unterschiedlicher Ausrichtung hinsichtlich Regionen, Sortimenten, Kundengruppen und Vertriebsansätzen vergleichbar. Daher steuert das Management den Konzern, die Geschäftsbereiche, die einzelnen Sparten sowie alle Tochtergesellschaften nach den gleichen Kennzahlen. Die im Folgenden dargestellten Zielwerte gelten für den Konzern und unterscheiden sich nur geringfügig für die Geschäftsbereiche TAKKT EUROPE und TAKKT AMERICA. Entwickeln sich die Kenngrößen einer Konzerngesellschaft nicht zufriedenstellend, reagiert das Management zeitnah mit entsprechenden Initiativen und Gegenmaßnahmen. Zu diesem Zweck werden alle unten genannten internen Steuerungskennzahlen regelmäßig an den Vorstand berichtet.

FINANZIELLE STEUERUNGSKENNZAHLEN

- Die organische Umsatzentwicklung 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 zum 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.

Definition und Zielwerte

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

SORTIMENTSSPEZIFISCHE STEUERUNGSKENNZAHLEN

- Eigenmarken sind von den TAKKT-Gesellschaften selbst entwickelte und gepflegte Produktmarken. TAKKT will den Anteil der Eigenmarken am Auftragseingang weiter erhöhen und verfolgt damit 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.
- 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 weiter steigern – bei gleichbleibender Produktqualität.

Definition und Zielwerte

Kennzahl	Aussage	Zielwert
Anteil der Eigenmarken am Auftragseingang	Positiver Einfluss auf Kundengewinnung, Kundenbindung und Rohertragsmarge	Stetige Ausweitung ausgehend von 20,7 Prozent in 2017
Anteil Direktimporte am Einkaufsvolumen	Partizipation an günstigen Beschaffungspreisen bei Beibehaltung einer Mindestproduktqualität	Weitere Steigerung ausgehend von 15,5 Prozent in 2017

WERTORIENTIERTE STEUERUNGSKENNZAHLEN

- Der Return on Capital Employed (ROCE) misst die Profitabilität vor Steuern des eingesetzten Kapitals. Diese Kennzahl setzt das EBIT ins Verhältnis zum durchschnittlich eingesetzten Kapital, welches als Bilanzsumme reduziert um die nicht-zinstragenden kurzfristigen Verbindlichkeiten definiert ist. Der ROCE drückt damit die operative Ertragskraft des eingesetzten Kapitals aus. Als Zielwert für die TAKKT-Aktivitäten ist ein ROCE von deutlich über zwölf Prozent festgelegt.
- Als wesentliche Kennzahl im Rahmen eines längerfristigen, wertorientierten Controllings dient in der Gruppe die Kennzahl TAKKT Value Added. Sie ist definiert als Differenz aus dem erwirtschafteten Ergebnis nach Steuern und den Kapitalkosten auf das eingesetzte durchschnittliche Kapital. Das erwirtschaftete Ergebnis nach Steuern ergibt sich dabei auf Basis des

EBIT, das um den Steueraufwand vermindert und um das übrige Finanzergebnis erhöht wird. Die Kapitalkosten werden durch Multiplikation des eingesetzten durchschnittlichen Kapitals mit dem gewichteten Kapitalkostensatz ermittelt, welcher sowohl Eigen- als auch Fremdkapitalkosten berücksichtigt. Das durchschnittliche Kapital wird dabei als Mittelwert der beiden Kapitaleinsätze zu Anfang und Ende des jeweiligen Kalenderjahres berechnet. Das Kapital zum jeweiligen Stichtag entspricht der Bilanzsumme, reduziert um die nicht-zinstragenden kurzfristigen Verbindlichkeiten sowie die 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

Kennzahl	Aussage	Zielwert
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 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.

TAKKT Steuerungskennzahlen und Indikatoren

	Beschreibung und Zielwerte	Berichterstattung	Prognose
Finanzielle Steuerungskennzahlen	Steuerungssystem Seite 50 f.	Umsatz-, Ertrags- und Finanzlage Seiten 66 bis 73	Prognosebericht Seiten 95 bis 97
Sortimentspezifische Steuerungskennzahlen	Steuerungssystem Seite 51	Unternehmensperformance Seite 78 f.	Prognosebericht Seite 97
Wertorientierte Steuerungskennzahlen	Steuerungssystem Seite 51 f.	Unternehmensperformance Seite 79 f.	Prognosebericht Seite 97
Interne Covenants zur Steuerung der Finanzstruktur	Steuerungssystem Seite 52	Finanzlage Seite 75	Prognosebericht Seite 97
Indikatoren zur Digitalen Agenda	Innovation und Entwicklung Seite 55	Unternehmensperformance Seite 80 f.	Prognosebericht Seite 98
Nachhaltigkeitsindikatoren	Nachhaltigkeit und Mitarbeiter Seite 57 f.	Unternehmensperformance Seite 81 f.	Prognosebericht Seite 98

Definition und Zielwerte

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

ÜBERBLICK ZUM STEUERUNGS- UND INDIKATORENSYSTEM

Die in diesem Kapitel beschriebenen Kennzahlen nutzt TAKKT zur Steuerung des Konzerns, der Geschäftsbereiche und Sparten hinsichtlich des strategischen Ziels eines profitablen Wachstums. Darüber hinaus existieren zusätzliche Indikatoren zur Fortschrittsmessung weiterer strategischer Zielsetzungen wie der Umsetzung der Digitalen Agenda und der Verfolgung der Nachhaltigkeitsinitiative. In der unten abgebildeten Tabelle ist zusammenfassend dargestellt, in welchen Abschnitten des Lageberichts die Steuerungskennzahlen und Indikatoren beschrieben werden und wo die Berichterstattung zur Entwicklung im Geschäftsjahr erfolgt. Für alle Kennzahlen wird zudem im Prognosebericht erläutert, wie TAKKT die Entwicklung 2018 einschätzt.

INNOVATION UND ENTWICKLUNG

Das Marktumfeld, in dem sich TAKKT als B2B-Spezialversandhändler für Geschäftsausstattung bewegt, unterliegt einem beständigen Wandel. Von besonderer Bedeutung ist dabei die Digitalisierung, die für das Geschäftsmodell der TAKKT-Gesellschaften viele Chancen bietet. Das Einkaufsverhalten der B2B-Kunden ändert sich, erwartet wird eine deutlich stärkere Personalisierung der Kundenansprache. Auch 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.

DIGITALE TRANSFORMATION – SICH STETIG WANDELNDE KUNDENBEDÜRFNISSE IM FOKUS

Um die mit der Digitalisierung verbundenen Chancen zu nutzen und einen strukturierten Veränderungsprozess anzustoßen, formulierte TAKKT 2016 eine Digitale Agenda mit über 100 Maßnahmen. TAKKT verfolgt dabei einen dezentralen Ansatz, der einer unternehmensweit einheitlichen Struktur mit sechs Handlungsfeldern folgt. Dies reflektiert die Unterschiede der einzelnen Sparten und Gesellschaften bezüglich Geschäftsmodell, Komplexität, historischer Entwicklung und Reifegrad in Sachen Digitalisierung.

Wie setzt TAKKT die Digitale Agenda um?

Die Maßnahmen zur Umsetzung der Vision 2020, die eine Verdoppelung des E-Commerce-Geschäfts, eine nachhaltige Veränderung der Organisation, Investitionen in Mitarbeiter und neue Technologien und eine mittelfristige Erhöhung des organischen Umsatzwachstums vorsieht, wurden im Geschäftsjahr 2017 gestartet. In den sechs Handlungsfeldern der Digitalen Agenda liegt der Fokus dabei auf folgenden Aktivitäten:

Strategie und Innovation: Im B2B-Versandhandel sind im Wesentlichen drei Geschäftsmodelle vorzufinden: Multi-Channel, Web-only und Online-Marktplätze. TAKKT ist hier mit seinen Multi-Channel- und Web-focused-Marken vertreten und differenziert sich als Spezialist in der Nische vom eher transaktionsbasierten Geschäftsmodell der Marktplatzbetreiber. Allerdings nutzen die Konzerngesellschaften die Marktplätze globaler Anbieter als ergänzenden Vertriebskanal. Sie erzeugen damit zusätzliche Sichtbarkeit und können hierüber Neukunden gewinnen.

Für das Geschäftsjahr 2018 liegt der Fokus auf der weiteren Entwicklung agilerer Unternehmensstrukturen. Ein erster Schritt wurde bereits 2017 mit dem Aufbau eigenständiger Strukturen, wie beispielsweise mit dem eigenen Webshop- und Warenwirtschaftssystem (ERP) bei Certo erzielt. Certo nutzte bisher wesentliche Infrastrukturleistungen von KAISER+KRAFT. Zum

01. Januar 2018 wurden mit OfficeFurnitureOnline, BiGDUG, Certo und Mydisplays bestimmte Web-focused-Marken innerhalb des Geschäftsbereichs TAKKT EUROPE in eine neue Sparte namens newport Gruppe überführt. Hiermit werden die organisatorischen Voraussetzungen geschaffen, dass sich diese Marken stärker und eigenständiger als bisher mit ihrer Markenführung, Infrastruktur und ihren Produktsortimenten im Markt positionieren können. Sie können ihr Geschäftsmodell somit besser auf die Bedürfnisse von kleineren Firmenkunden fokussieren, die einen anderen Bedarf haben und eher transaktionsorientiert einkaufen. Zudem wird auch die TAKKT Beteiligungsgesellschaft (TBG) mit ihren Investments in innovative Start-ups in die newport Gruppe eingebracht. Die newport Gruppe soll sowohl organisch als auch durch Akquisitionen weiter wachsen.

Mit der Anfang 2016 gegründeten TBG beteiligt sich TAKKT an Start-ups, die im B2B-Handel innovative Geschäftsmodelle oder neue Lösungen aufbauen. Bislang wurden acht Investments getätigt, die hier abgebildet sind.

Beteiligung	Geschäftsmodell
Printmate <i>Individualisierte Verpackungen</i>	Bietet individuell bedruckte Versandverpackungen aus Wellpappe nach dem Digitaldruckverfahren an.
Adnymics <i>Personalisiertes Marketing</i>	Bietet eine Lösung für personalisierte Paketbeileger zum Versand an die Kunden an. Ratioform und Certo erzielen damit höhere Responderaten.
Crowdfox <i>B2C und B2B Onlinemarktplatz</i>	Innovativer Onlinemarktplatz für B2C und B2B Produkte, der sich insbesondere durch hohe technologische Entwicklung und dadurch hergestellte Preisführerschaft im Markt auszeichnet.
Authentic Vision <i>Produktsicherheit</i>	Patenterte Software mit der ein einzigartiger holographischer Fingerabdruck für jegliche Produkte hergestellt werden kann und welcher mit einer Smartphone App auslesbar ist.
Cavalry Ventures <i>Venture Capital-Fonds</i>	Bei dieser Kooperation kann die TBG auf die Erfahrung und das Know-How der Gründer von Cavalry als Sparringspartner bei eigenen Investmententscheidungen zurückgreifen.
Book A Tiger <i>Facility Management</i>	Online-Buchungsplattform für Facility Management (Reinigung und weitere Dienstleistungen rund um die Büroorganisation) mit Fokus auf den B2B Markt.
parcelLab <i>Post-Purchase Kommunikation</i>	Ermöglicht Onlinehändlern die Post-Purchase-Kommunikation selbst zu gestalten und zu steuern. Der Kunde wird über jede Statusänderung des Pakets informiert. Ratioform verbessert damit bereits das Kundenerlebnis nach dem Kauf.
odoscope <i>Data Analytics</i>	Software-Plattform, die vollautomatisiert und in Echtzeit auch anonymen Nutzern personalisierte Inhalte auf Webseiten und anderen digitalen Touchpoints präsentiert.

- **Customer Journey:** Heute ist die unbedingte Kundenzentrierung und die Schaffung exzellenter Einkaufserlebnisse ein entscheidendes Differenzierungsmerkmal im Markt. Die Digitalisierung ermöglicht es, Kunden über Onlinekanäle individuell gemäß persönlicher Präferenzen und Bedürfnisse anzusprechen, wie es mit Printwerbemitteln bisher nicht möglich war. Mittels Kundeninterviews, Analysen und Umfragen sowie mit der Unterstützung von externen Spezialisten haben alle TAKKT-Gesellschaften ihre Customer Decision Journeys abgebildet und Personas für die relevantesten Kundengruppen erstellt. Die neuen Erkenntnisse über Kundenbedürfnisse fließen direkt in die Optimierung der jeweiligen Kontaktpunkte ein. So werden beispielsweise bei Ratioform für die verschiedenen Personensegmente unterschiedliche Webshop-Oberflächen mit bedarfsgerechter Navigation und Produktangeboten pilotiert. Auch in den anderen Konzerngesellschaften werden die Angebote im Dialog mit dem Kunden weiterentwickelt. So werden Problemstellen und Hürden im Online-Angebot, wie beispielsweise komplizierte Warenkorbprozesse, verbessert oder in den USA Kosten für Verpackung und Fracht transparenter dargestellt.

Parallel zur Verbesserung des Angebots für bestimmte Personas werden die Angebote der Konzerngesellschaften weiter personalisiert. Erkenntnisse aus Webshopanalysen werden für das Cross- und Upselling genutzt, um den Kunden zu einem bestimmten Zeitpunkt Produkte entsprechend des individuellen Bedarfs anzubieten, beispielsweise im Newsletter oder Paketbeileger.

Auch der Emanzipation der Kunden in der digitalen Welt möchte TAKKT Rechnung tragen. Entsprechend bauen die Gesellschaften nach und nach Informationsportale mit Self-Service-Lösungen auf. So können die Kunden nicht nur ihre Bestellhistorie online einsehen, sondern sich beispielsweise einen Erinnerungsservice für Nachbestellungen einrichten, Retouren managen oder Rechnungen digital abrufen.

- **Organisation und Kultur:** Zur Umsetzung der Digitalen Agenda sind mehr als 100 neue Stellen geplant. Mehr als zwei Drittel dieser Stellen sind inzwischen besetzt, vor allem für zentrale Kernkompetenzen wie Webshopentwicklung, Online-Marketing oder Datenmanagement und -analyse. Für das konzernweite Traineeprogramm „Digital Entrepreneurship“ wurden 2017 sechs junge Talente gewonnen, die die Digitale Transformation von TAKKT bei ihren Rotationen durch unterschiedliche Tochtergesellschaften in Europa und den USA aktiv mitgestalten. In diesem Jahr geht das Programm in die zweite Runde, sodass weitere Talente das Entrepreneurship durchlaufen können.

Parallel dazu werden immer häufiger neue Arbeitsmethoden wie Scrum oder Design Thinking genutzt. Die Mitarbeiter wurden entsprechend weitergebildet und durch Initiativen wie den FUTURE@TAKKT-Award motiviert, neue Methoden in der Projektarbeit einzusetzen. Die Teams implementierten jeweils prototypisch eine Lösung, die einen sogenannten „Pain Point“, also einen Schmerzpunkt oder Stolperstein des Kunden im Kaufprozess löst.

Mehrere Tochtergesellschaften haben neue oder neu gestaltete Bürowelten bezogen, die durch moderne Arbeitsplatzkonzepte Innovation und Kreativität fördern und bereichsübergreifende Zusammenarbeit vereinfachen. Der Umbau am Hauptstandort in Stuttgart hat begonnen, erste Bereiche haben Ende 2017/Anfang 2018 ihre neuen Räumlichkeiten bezogen.

- **Daten und Analytik:** Durch den verstärkten Einsatz von Datenanalyse-Techniken wollen wir den Bedarf unserer Kunden besser vorhersehen und Produktsortimente und die Lieferkette optimieren. Bei allen TAKKT-Gesellschaften ist das Thema Datenmanagement und -analyse stärker in den Fokus gerückt. Es werden Konzepte zur zukünftigen Ausrichtung des Datenmanagements erarbeitet, technische Voraussetzungen geschaffen und entsprechende Kompetenzen aufgebaut. Durch die neuen Technologien werden mehr Mitarbeiter datenbasiert arbeiten und entscheiden. Analysen und Visualisierungen sind einfacher und schneller verfügbar.
- **Technologie:** Zum effizienten und effektiven Geschäftsbetrieb nutzen alle Konzerngesellschaften leistungsfähige IT-Systeme. 2017 wurden mehrere Systeme neu in Betrieb genommen oder modernisiert. Beispiele sind etwa der neue Webshop bei Hubert oder die moderne Webtechnologie bei KAISER+KRAFT, die das mobile Nutzererlebnis für den Kunden verbessert. TAKKT schafft damit neue Kundenerlebnisse, unterstützt veränderte Geschäftsmodelle und erzielt einen höheren Grad an Flexibilität, Geschwindigkeit und Zuverlässigkeit. Zudem wurden die Telefonanlagen bei Displays2go, National Business Furniture und Central durch integrierte, cloudbasierte Kommunikationssysteme ersetzt. Um den Kunden gezielter ansprechen und beraten zu können, führen Hubert und KAISER+KRAFT neue Customer Relationship Management-Systeme (CRM) ein. Ratioform nutzt seit 2017 ein neues Product Information Management System (PIM), um umfangreiche Produktdaten einfacher zu managen und den Kunden über verschiedene Kanäle wie Webshop oder Katalog stets aktuell zur Verfügung zu stellen.

Auch die ERP-Systeme werden kontinuierlich modernisiert. Damit verbessert sich die Datenbasis, die dank moderner

Datenanalyse-Tools den Fachbereichen bessere Entscheidungen, eine gezieltere Kundenansprache und eine umfassendere Ausrichtung an die Kundenbedürfnisse ermöglichen. Die Einführung neuer ERP-Systeme ist bei Displays2go bereits vollständig und bei Ratioform für viele Landesgesellschaften abgeschlossen. Bei KAISER+KRAFT und Hubert werden derzeit neue Systeme implementiert. Bei NBF steht 2018 die Entscheidung für ein neues ERP an.

- **Prozessautomatisierung:** Bei der Prozessautomatisierung erzielen die TAKKT-Gesellschaften weitere Verbesserungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette vom Lieferanten bis zum Kunden inklusive der Digitalisierung der internen Workflows.

Schnittstellen zu den Lieferanten werden leistungsfähiger, so dass beispielsweise Produktdaten oder die Verfügbarkeit von Waren zwischen Lieferantensystemen und den Gesellschaften einfacher und schneller ausgetauscht werden können. Gleichzeitig werden immer mehr Lieferanten angebunden.

Gleiches gilt für Logistikunternehmen, die für den reibungslosen Transport der Waren zum Kunden sorgen. Informationen über Sendungsstati und Liefertermine finden inzwischen nicht nur den Weg bis in interne Systeme. Kunden können diese Informationen selbstständig jederzeit und zeitnah beispielsweise auf den Websites der TAKKT-Gesellschaften einsehen.

Beispiele weiterer Maßnahmen berichtet TAKKT regelmäßig auf www.takkt.de/digital.

Die Fortschritte bei der Umsetzung der Digitalen Agenda werden regelmäßig anhand verschiedener Indikatoren überprüft. Unter anderem werden die nachfolgenden Indikatoren erhoben und analysiert:

- **Maßnahmentracking:** Anzahl begonnene, abgeschlossene und offene Maßnahmen. Hiermit steuert TAKKT, ob die Maßnahmen wie geplant umgesetzt wurden.
- **Anzahl eingestellter neuer Mitarbeiter:** TAKKT will bis Ende 2018 mehr als 100 neue Mitarbeiter mit Kompetenzen vor allem in den Bereichen Online-Marketing, Webshop-Entwicklung und Datenanalyse einstellen.
- **Getätigte Investitionen:** TAKKT hat ca. 50 Millionen Euro für die Umsetzung der Maßnahmen der Digitalen Agenda bis 2020 allokiert, davon ca. die Hälfte für Investitionen und die andere Hälfte für die mit neuen Mitarbeitern und den Maßnahmen verbundenen Kosten.

- **Organisches Wachstum beim Auftragseingang über E-Commerce** als Indikator für die Entwicklung des E-Commerce-Geschäfts.

Ausführungen zur Entwicklung der Indikatoren im Geschäftsjahr finden sich im Abschnitt Unternehmensperformance auf den Seiten 80f.

Im Berichtsjahr konnte TAKKT die Jury von WirtschaftsWoche und Deutscher Telekom davon überzeugen, dass der eingeschlagene Weg der Digitalen Transformation gut gewählt ist und der Transformationsprozess im Konzern ganzheitlich voranschreitet. Den Digital Champions Award 2017 in der Kategorie „Digitale Prozesse und Organisation“ versteht TAKKT als Ansporn und Verpflichtung zugleich, die Digitalisierungsaktivitäten weiter zu forcieren und die Vision 2020 erfolgreich umzusetzen.

INNOVATIONSINITIATIVEN

Bei der Digitalen Transformation sind Innovation und Wissensaufbau entscheidende Erfolgskriterien. Daher nutzt TAKKT bereits in den Vorjahren etablierte Innovationsformate und entwickelt diese weiter. Neue Kommunikations- und Kollaborationstools kommen immer häufiger zum Einsatz, um den kontinuierlichen Wissensaustausch zu stärken. Zusätzlich wurden gezielte Maßnahmen zur Customer Centricity durchgeführt.

- **Wissenstransfer:** Die Unternehmensführung fördert den konzerninternen Know-how-Transfer. Mitarbeiter werden motiviert und unterstützt, Erfahrungen und Best-Practices konzernweit zu teilen. Besonders relevant ist dies bei Themen der Digitalen Transformation und bei innovativen Projekten. Hier hat TAKKT Formate wie den CDO Round Table etabliert, bei dem sich die Digitalverantwortlichen aller Konzernsparten regelmäßig untereinander und mit Experten aus anderen Unternehmen austauschen. Besonders wertvoll ist dies auch dadurch, dass 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 alle Führungskräfte der Konzerngesellschaften über Best-Practice-Lösungen zu vielen relevanten Themenfeldern 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. Der Beirat aus Experten der Digitalwirtschaft berät und unterstützt den TAKKT Vorstand ebenso wie die Chief Digital

Officers der Sparten. Beim TAKKT-Forum erörtern hochrangige externe Referenten, Top-Führungskräfte und der Beirat der TAKKT AG strategische Kernfragen. Thema des TAKKT-Forums im Dezember 2017 war Data & Analytics, eines der sechs Handlungsfelder der Digitalen Agenda. Erste Ergebnisse eigener Data Analytics-Projekte wurden mit externen Spezialisten reflektiert und Erfahrungen anderer Handels- und Industrieunternehmen von deren Experten vorgestellt.

- **Customer Centricity:** Unser Anspruch an „Customer Centricity“ endet nicht beim Verständnis von sich wandelnden Kundenbedürfnissen, sondern beinhaltet den aktiven Einsatz der Möglichkeiten der Digitalisierung, um unser komplettes Handeln auf den Kunden auszurichten. Mit einer Segmentierung nach Kundentypen (Personas) können wir datenbasiert eine größere Anzahl an Kunden mit individuell auf ihre persönlichen Bedürfnisse angepassten Angeboten ansprechen. Durch stärkere Interaktion begleiten wir unsere Kunden auf ihrem Entscheidungsweg (sog. Customer Journeys) und nutzen die gewonnenen Erkenntnisse entlang der gesamten Wertschöpfungskette, angefangen beim Produktmanagement, beim Marketing und Vertrieb bis hin zur Logistik und unserem Kundenservice. Hierzu werden auch Methoden wie Design Thinking genutzt. In regelmäßigen Dialogen mit Stakeholdern wie Lieferanten, Investoren und Mitarbeitern werden Anforderungen und Bedürfnisse ermittelt und Innovationsideen generiert, die zur gezielten Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie genutzt werden.
- **Start-Up & Innovation Breakfast:** Mehrmals jährlich treffen sich Start-up-Gründer und Mitarbeiter der TAKKT-Portfolio-gesellschaften zum Wissensaustausch beim Frühstück. Neue Geschäftsmodelle werden intensiv diskutiert, Erfahrungen ausgetauscht, neue Netzwerke geknüpft. Viele fruchtbare Kooperationen sind so entstanden. Daneben stärkt dies den Kulturwandel, da der Austausch über die Grenzen des eigenen Unternehmens hinaus angeregt wird.

FORTLAUFENDE QUALITÄTSSICHERUNG

Mit einem umfassenden Qualitätsmanagement sorgt der Konzern dafür, den hohen Anforderungen und Erwartungen der Kunden gerecht zu werden. Die elektronische Erfassung und Auswertung aller Kundennachfragen oder Reklamationen ist genauso in den Prozessen verankert wie die Einbindung von Lieferanten und Dienstleistern, deren Qualität ebenfalls kontinuierlich gemessen wird. Alle 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 oder vergleichbaren Standards zertifiziert. Nicht zertifizierte Gesellschaften halten durch interne Vorgaben, Schulungen und Kontrollen ein angemessenes Qualitätsniveau. In jährlichen Audits wird der aktuelle Stand des Qualitätssicherungssystems überprüft.

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 seit einigen Jahren ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie und tägliche Gemeinschaftsaufgabe auf allen Ebenen des Konzerns. Dabei hat TAKKT sich zum Ziel gesetzt, die Vorbildfunktion im Bereich Nachhaltigkeit in der Branche bis 2020 auszubauen.

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 CO₂-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 Nachhaltigkeitsorganisation „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 Nachhaltigkeitsorganisation wird von hochrangigen Ansprechpartnern des operativen Managements in jeder Sparte koordiniert und – 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 den Folgejahren erneut 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.

Die 2011 definierten Nachhaltigkeitsziele wurden 2016 im Rahmen der Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie 2020 überarbeitet. Im Einzelnen hat TAKKT die folgenden Indikatoren als nicht-finanzielle Leistungsindikatoren definiert und dafür Ziele und Maßnahmen bis Ende 2020 festgelegt:

- 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 12 bis 15 Prozent des Konzernumsatzes betragen.
- Der Papierverbrauch für Printwerbemittel je Auftrag soll auf 6 bis 6,5kg reduziert werden.
- Der Anteil CO₂-neutraler Printwerbemittel soll 100 Prozent betragen.
- TAKKT möchte für mindestens 15 wesentliche Gesellschaften CO₂-neutrale Webshops einführen.
- Der Anteil von Paketsendungen, bei denen der CO₂-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.

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

NACHHALTIGKEITSBERICHTERSTATTUNG BEI TAKKT

Seit 2012 veröffentlicht TAKKT Nachhaltigkeitsberichte, die nach den internationalen Standards der Global Reporting Initiative (GRI) erstellt werden. Der TAKKT-Konzern gibt in den Berichten Auskunft über den aktuellen Stand bei den wichtigsten Meilensteinen und Zwischenzielen. Im Nachhaltigkeitsbericht 2016 berichtete TAKKT im Standard der Leitlinie GRI-G4. Als eines der ersten Unternehmen befand sich TAKKT bereits 2014 auf dem Anwendungsniveau „Comprehensive“. Gleichzeitig mit diesem Geschäftsbericht erscheint der aktuelle Nachhaltigkeitsbericht 2017, bei dem bereits die neuen GRI Standards Anwendung gefunden haben. TAKKT informiert auch im Rahmen der neuen GRI Standards sehr umfassend über die materiellen Aspekte der Nachhaltigkeit.

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 CO₂-Ausstoß sowie den Strategien zur Verminderung des Treibhauseffekts. Ziel ist es, die Klimastrategien von Unternehmen vergleichbar zu

machen und diese zu veranlassen, ihre Emissionen nachhaltig zu reduzieren. Im Berichtsjahr hat 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. Die Nichtfinanzielle Erklärung für den TAKKT Konzern können Sie unter folgender Internetseite abrufen: www.takkt.de/nfe

PERSONALARBEIT BEI TAKKT

Die Personalarbeit von TAKKT zielt u.a. darauf ab, die Digitale Transformation zu unterstützen und die Belegschaft durch die Rekrutierung neuer Mitarbeiter mit ausgeprägten digitalen Kompetenzen zu verstärken. Gleichzeitig entwickelt der TAKKT-Konzern seine Mitarbeiter weiter, um sie für die Veränderungen zu rüsten. Die Digitalisierung des Unternehmens macht es erforderlich, neue Arbeitsweisen zu implementieren. Auch Frauenförderung und Vielfalt sind zentrale Anliegen für den Konzern, um eine gleichberechtigte Teilhabe der Mitarbeiter unabhängig von Kultur oder Geschlecht zu fördern. Eine Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg ist ebenfalls selbstverständlich und wird in mehreren Stufen angeboten.

VERSTÄRKUNG DURCH TALENTE MIT DIGITALER KOMPETENZ

Durch die Rekrutierung von neuen Mitarbeitern erhält TAKKT wichtige externe Impulse für die Digitale Transformation und die hierdurch bedingte Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. Konzernweit sollen mehr als 100 zusätzliche Mitarbeiter mit Kompetenzen wie z.B. besonderen technischen Kenntnissen oder Know-How in den Bereichen Online-Marketing, Webshop-Entwicklung sowie Datenmanagement und -analyse gewonnen werden.

Zur zentralen Steuerung der Digitalen Transformation gibt es auf der obersten Führungsebene jeder Sparte jeweils eine neue Funktion. Die Chief Digital Officers (CDOs) organisieren und koordinieren alle Aktivitäten der Digitalen Agenda ihrer Sparte und stellen so einen bestmöglichen Wirkungsgrad bei der Umsetzung der Digitalisierungsaktivitäten sicher. Auch auf Ebene der TAKKT AG wurde ein neuer Bereich für Digitalisierung geschaffen. Zum 01. Februar 2018 konnte zudem ein neues Vorstandsmitglied gewonnen werden, welches u.a. die Umsetzung der Digitalen Agenda verantworten wird.

Darüber hinaus gewinnt TAKKT durch das 2017 erstmals gestartete internationale Nachwuchskräfteprogramm „Digital Entrepreneurship“ junge Talente für das Unternehmen. Durch wechselnde, kon-

zernweite Einsätze in verschiedenen Sparten treiben sie digitales Arbeiten, Wissensaustausch und gemeinsames Lernen im Rahmen der Digitalen Transformation voran.

Insgesamt ist die Anzahl der Beschäftigten im Konzern gegenüber dem Vorjahr gestiegen, insbesondere durch die Einstellung neuer Mitarbeiter im Zuge der Digitalen Agenda.

Anzahl der Mitarbeiter

	31.12.2016	31.12.2017
auf Vollzeitbasis	2.311	2.405
davon TAKKT EUROPE	1.309	1.393
davon TAKKT AMERICA	965	969
davon TAKKT AG	37	43
auf Kopfbasis	2.493	2.614

Um in der Ansprache und Auswahl der neuen Mitarbeiter eine hohe Qualität zu erzielen, setzt TAKKT sowohl auf ein internes Mitarbeiterempfehlungsprogramm als auch die Zusammenarbeit mit renommierten, internationalen Personalberatungen und auf die Impulse innovativer Start-ups im Bereich Human Resources, die in der digitalen Szene gut vernetzt sind. Auch intern wird das Personalmarketing in einzelnen Gesellschaften neu gestaltet und das Employer Branding ausgeweitet, um die Ansprache, Auswahl und Bindung von neuen Mitarbeitern bestmöglich zu unterstützen.

NEUE FÜHRUNGSKREISSYSTEMATIK

Durch eine neue konzernweite Systematisierung der Führungskreise erfolgte eine Neuordnung aller Führungskräfte der TAKKT-Gruppe. Ziel der Neudefinition der Führungskreise ist es, eine gruppenweit einheitliche Systematik anzuwenden. Sie trägt strukturellen Veränderungen der Organisation wie dem Aufbau neuer Sparten Rechnung und berücksichtigt bei der Eingruppierung die jeweilige Umsatzverantwortung. Im Rahmen der Neudefinition der Führungskreise wurden auch Führungskräfte einer niedrigeren Führungsebene miteinbezogen, was u.a. eine Erhöhung der absoluten Kopfbasis der Führungskräfte zur Folge hat.

Die Neudefinition der Führungskreise der TAKKT-Gruppe stellt eine stärkere Vergleichbarkeit der Gesellschaften und deren oberen Führungspositionen her.

Mitarbeiterstruktur (Kopfbasis)

	31.12.2016**	31.12.2017
Mitarbeiter (ohne Führungskräfte)	2.160	2.250
Führungskräfte	333	364
davon Top-Führungskräfte*	54	57

* Vorstand der TAKKT AG, Presidents und Vice Presidents der TAKKT America Holding und der Sparten, Leiter der Zentralabteilungen in der TAKKT AG und Geschäftsführer der umsatzstärksten Gesellschaften.

** Die Vorjahreszahlen wurden für eine Vergleichbarkeit auf Basis der neuen konzernweiten Führungskreislogik angepasst.

SYSTEMATISCHE WEITERENTWICKLUNG DER MITARBEITER

Die Digitale Transformation des Unternehmens erfordert von der Belegschaft neue Kompetenzen und Arbeitsweisen. Daher ist die Weiterentwicklung der Fähigkeiten aller Mitarbeiter von zentraler Bedeutung für den Erfolg der Veränderung. Insgesamt betragen die Ausgaben für Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter im vergangenen Geschäftsjahr 1,2 (1,3) Millionen Euro. Das Budget für die Weiterentwicklung wird sich in den nächsten Jahren erhöhen, da TAKKT gezielt 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. So stärken beispielsweise bereichsübergreifende Projekte, interne Schulungen, Arbeitsplatzwechsel auf Zeit sowie funktions- und themenspezifische Gruppen den Wissensaustausch in den einzelnen Organisationen und der Unternehmensgruppe. Das neue konzernweite Weiterbildungsprogramm „StepUp“ systematisiert bestehende Lernangebote und schafft neue Entwicklungsmaßnahmen mit Schwerpunkt auf Digitalisierung. Für verschiedene Kompetenzlevel und Funktionsgruppen werden Angebote entwickelt, die Mitarbeiter und Führungskräfte für die Digitale Transformation fit machen.

In den letzten Jahren wurde 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 von Mitarbeitern 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. So finden für die Top-50-Führungskräfte im Konzern regelmäßig Weiterbildungsmaßnahmen zu Führung und digitalen Methoden statt. 2018 werden die Führungskräfte, anknüpfend an das Programm der IESE Business School von 2016, ein weiteres Programm zur Weiterentwicklung der Führungskultur im digitalen Zeitalter durchlaufen. Um den Kunden und seine Bedürfnisse als handlungsleitende Maßgaben mehr denn je bei allen Aktivitäten ins Zentrum aller Überlegungen zu stellen, gibt es für die Mitarbeiter aller Konzernsparten Workshop-Reihen, Trainings und Plattformen für Zusammenarbeit.

Beispiele hierfür sind Trainings zu Customer Centricity (Kundenzentrierung) sowie Workshops zur Entwicklung von Customer Decision Journeys bei Displays2go und National Business Furniture. Diese Journeys zeigen die „Reise“ des Kunden über verschiedene Kontaktpunkte bis hin zur Kaufentscheidung und geben Hinweise für Pain Points (Stolpersteine für die Kunden) im Kaufprozess. KAISER+KRAFT schult seine Mitarbeiter in den Bereichen Kunden-Personas und visualisierte Customer Journeys als Datengrundlage für neue kundenfokussierte Initiativen. Auch Ratioform rollt für eine bessere Kundenansprache seine entwickelten Personas in der Organisation aus und baut einen neuen Fachbereich zum Customer Life Cycle (Kundenlebenszyklus) auf. BIGDUG fokussiert den Kundenservice und trainiert Mitarbeiter in einem eigens entwickelten Ansatz für bessere Kundengespräche. Kundenorientierung ist auch bei Central ein elementarer Wert, der im Fokus regelmäßiger interner „Peer Reviews“ steht. Dabei erhalten Mitarbeiter Feedback ihrer Kollegen, das als Grundlage für die Weiterentwicklung des Mitarbeiters herangezogen wird. Zur Stärkung der Customer Centricity reorganisiert sich Hubert in sechs neue Bereiche nach Kundengruppen. In den neuen sogenannten „Pods“ (Arbeitsgruppen) arbeiten die Teams aus Vertrieb, Verkaufsförderung und Marketing interdisziplinär zusammen und erhielten Trainings zur Innovationsmethode Design Thinking. Interdisziplinäre Teams aller TAKKT-Sparten stellten sich im Rahmen des letztjährigen Future@TAKKT-Awards der Herausforderung, einen spezifischen „Customer Pain Point“ ihrer Kunden zu lösen. Nach einem vorbereitenden Workshop entstanden sechs Prototypen, die in die Umsetzung gingen.

Die Digitale Transformation eröffnet TAKKT neue Möglichkeiten, um die Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb des Konzerns effizienter zu gestalten. TAKKT nutzt die Chancen, durch die Einführung digitaler Kommunikations- und Kollaborations-Plattformen den Austausch innerhalb des Unternehmens zu erleichtern und den Veränderungsprozess zu unterstützen. Trainings zu digi-

talen Methoden und Tools stehen dabei im Fokus, immer mit dem Ziel, den Kunden bestmöglich anzusprechen und zu bedienen. Hubert trainiert beispielsweise seine „Pod“-Teams in verschiedenen Methoden, die schnelle und effiziente Entscheidungen im Team ermöglichen. KAISER+KRAFT setzte eine interne Mitarbeiter-Schulung zu agilen Arbeitsmethoden um. Auch die Kulturentwicklung spielt in der Digitalen Transformation eine zentrale Rolle. Bei Ratioform unterstützen interne Change-Botschafter den digitalen Veränderungsprozess. National Business Furniture und Central entwickeln gezielt ihre Unternehmenskultur und -werte im Hinblick auf Digitalisierung und Mitarbeiterengagement weiter.

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 Umsetzung der Digitalen Agenda und neuer Maßnahmen erfolgt daher vorwiegend mit agilen Arbeitsmethoden. 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. Beispielsweise schafft Hubert neue Arbeitsumgebungen für die neuen „Pod“-Teams, in denen Kollegen interdisziplinär und organisiert nach Kundengruppen auf einer offenen Fläche zusammenarbeiten. Auch Certo und Displays2go sind in neue Räume gezogen, die neues Arbeiten und schnellen Austausch unterstützen. In den kommenden Monaten erhalten KAISER+KRAFT sowie TAKKT neu gestaltete Räumlichkeiten mit moderner Infrastruktur. Sie sollen ebenfalls eine offene und transparente Unternehmenskultur, eine Vernetzung über Abteilungen und Bereiche hinaus und eine schnelle, effiziente Kommunikation unterstützen.

VIELFALT UND FRAUENFÖRDERUNG

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 Mitarbei-

ter und Führungskräfte vor Ort, die sprachliches und kulturelles Fingerspitzengefühl ebenso mitbringen wie Markt- und Kunden-nähe. 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 im Konzern kontinuierlich auszubauen. Aktuell liegt der Frauenanteil unter allen Mitarbeitern des TAKKT-Konzerns bei 44,5 (45,4) Prozent. Im Vergleich zum Vorjahr ist dieser nahezu konstant geblieben. Bei den Führungskräften stieg der Frauenanteil im Vergleich zum Vorjahr leicht auf 32,4 (31,2) Prozent. Dabei zählten im Berichtsjahr 57 (54) Beschäftigte zu den Top-Führungskräften, wovon 10,5 (9,3) Prozent weiblich sind. Damit wurde die Zielvorgabe, bis zum Jahr 2020 einen Anteil von mindestens zehn Prozent an Frauen unter den Top-Führungskräften vertreten zu haben, bereits erreicht.

Frauenanteil TAKKT-Konzern in %

	31.12.2016**	31.12.2017
Mitarbeiter	45,4	44,5
Führungskräfte	31,2	32,4
davon Top-Führungskräfte*	9,3	10,5

* Vorstand der TAKKT AG, Presidents und Vice Presidents der TAKKT America Holding und der Sparten, Leiter der Zentralabteilungen in der TAKKT AG und Geschäftsführer der umsatzstärksten Gesellschaften.

** Die Vorjahreszahlen wurden für eine Vergleichbarkeit auf Basis der neuen konzernweiten Führungskreislogik angepasst.

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 KAISER+KRAFT Gruppe setzt als erste Sparte systematisch zahlreiche Maßnahmen zur Erreichung der unternehmensintern verbindlich festgelegten Zielgrößen für den Frauenanteil um. Innerhalb der Sparte erreicht sie im Top-Management aktuell eine Frauenquote von 15,4 Prozent und im oberen Management 20,0 Prozent. Sie übertrifft damit die Zielquote von zehn Prozent für 2017. Für die mittlere Führungsebene, die aktuell mit 23,5 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 liegt der aktuelle Frauenanteil bei 39,0 Prozent, womit die angepeilte Zielgröße von 47 Prozent bis Ende 2017 nicht erreicht wurde. Bis 2022 soll der Anteil in dieser Gruppe auf 50 Prozent gesteigert 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 festgeschrieben wurde.
- Oberste Führungsebene: In der obersten Führungsebene der TAKKT AG sind zum 31. Dezember 2017 keine Frauen vertreten. Bis 2018 geht TAKKT davon aus, diesen Stand beizubehalten. Bis 2022 sollen im Fall von Vakanzen 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 der für die KAISER+KRAFT Gruppe festgesetzten verbindlichen 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, erhalten sie eine Vergütung, die vom Umsatz, vom operativen Ergebnis der Gesellschaft sowie 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 2017 haben 31,3 (37,4) Prozent der Zeichnungsberechtigten diese Möglichkeit genutzt und insgesamt 13.275 (16.320) Aktien erworben. Das Programm wird 2018 fortgeführt. Auch die Ausgabe von TAKKT Performance Bonds wird 2018 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 Wirtschaft war 2017 sowohl in der Eurozone als auch in den USA von einer durchgängig positiven Wachstumsdynamik geprägt. In der Eurozone stieg das gesamtwirtschaftliche Wachstum deutlich an, die USA erzielten ein Wachstum auf ähnlich hohem Niveau wie Europa. Nach einem eher verhaltenen Start in das Jahr, beschleunigte sich dabei das Wachstum ab dem zweiten Quartal in beiden Wirtschaftsräumen. Auch Deutschland verzeichnete ein hohes BIP-Wachstum und lag damit leicht unter dem Niveau der Eurozone. Die für TAKKT relevanten branchenspezifischen Indikatoren entwickelten sich 2017 ebenfalls vorteilhaft, insbesondere galt dies für den PMI in Europa. Auf dem amerikanischen Markt waren teilweise Eintrübungen bei den branchenspezifischen Rahmenbedingungen zu beobachten.

GESAMTWIRTSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

Im Geschäftsbericht 2016 hatte TAKKT für 2017 in den USA eine Beschleunigung des Wirtschaftswachstums gegenüber Vorjahr prognostiziert und für die Eurozone ein leicht geringeres Wirtschaftswachstum angenommen. Insbesondere in Deutschland war ein Rückgang der Wachstumsrate erwartet worden. Entgegen dieser Prognose konnte in Europa das gesamtwirtschaftliche Wachstum gesteigert werden. In den USA entwickelte sich das BIP-Wachstum im Einklang mit der Prognose positiv.

Das BIP-Wachstumstempo beschleunigte sich 2017 in der Eurozone mit einem Plus von 2,4 (1,7) Prozent im Vergleich zum Vorjahr deutlich. Nach einem eher verhaltenen Start in das Jahr gewann das BIP-Wachstum ab dem zweiten Quartal merklich an Fahrt. Insgesamt lag es damit über dem erwarteten Niveau. Mit einem Wirtschaftswachstum von 2,2 (1,9) Prozent konnte Deutschland das Wachstum des Vorjahres übertreffen. Das Wachstum in Deutschland lag damit leicht unter dem Niveau der Eurozone.

In den USA lag das BIP-Wachstum 2017 mit 2,3 (1,6) Prozent deutlich über dem Niveau des Vorjahres und erreichte damit das von TAKKT erwartete Niveau. Wie in Europa, belebte sich auch in den USA das volkswirtschaftliche Wachstum nach einem schwächeren Start in das Jahr. Getrieben war dies vor allem durch einen zunehmenden privaten Konsum. Für das Gesamtjahr lag das BIP-Wachstum in den USA damit leicht unter dem Wachstum in der Eurozone.

BIP-Wachstum für Eurozone, Deutschland und USA

	BIP-Wachstum in Prozent		
	Ist 2016	Prognose 2017	Ist 2017
Eurozone	1,7	1,6	2,4
Deutschland	1,9	1,6	2,2
USA	1,6	2,3	2,3

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

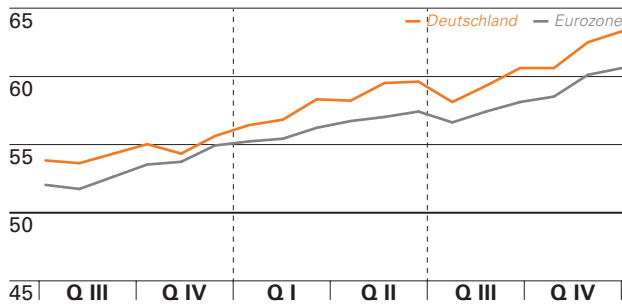
BRANCHENSPEZIFISCHE RAHMENBEDINGUNGEN

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 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.

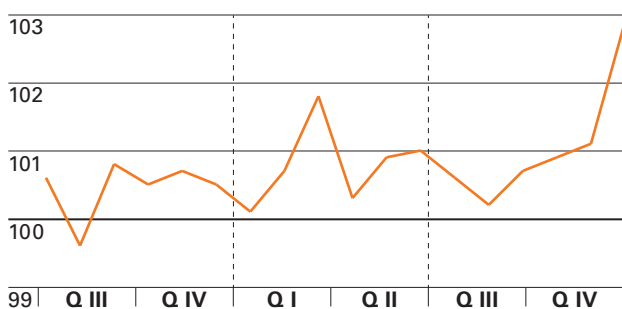
Im Berichtsjahr lag der PMI für die Eurozone wie schon im Vorjahr durchgängig über dem Referenzwert von 50. Ausgehend von einem bereits hohen Niveau war im Jahresverlauf eine weitere Steigerung zu beobachten. Die höchsten Werte erreichte der Index dabei Ende des Jahres. Ab September lagen sie über dem Wert von 58 und zeigten eine weiter steigende Tendenz. In Deutschland ergab sich ein ähnliches Bild mit durchgängig deutlich über dem Referenzwert liegenden Indexwerten. Dabei wurden die Werte der Eurozone in Deutschland sogar noch übertroffen. Ab September lag der PMI für Deutschland über dem Wert von 60.

Einkaufsmanagerindizes Juli 2016 bis Dezember 2017



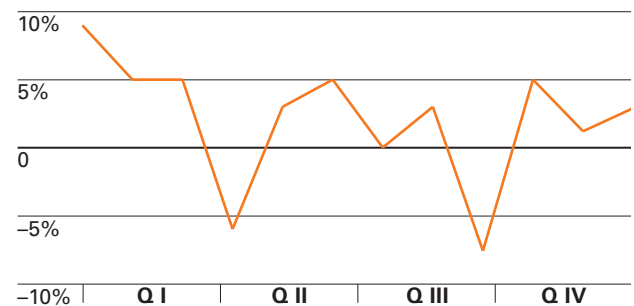
Für die US-amerikanischen Sparten MEG und REG ist der Restaurant Performance Index (RPI) ein relevanter Branchenindikator. Der RPI basiert auf einer Umfrage unter US-amerikanischen Restaurantbetreibern und berücksichtigt neben Einschätzungen zur aktuellen Lage auch Zukunftseinschätzungen. Ein Wert über 100 signalisiert dabei ein Marktwachstum, während ein Wert unter 100 eine rückläufige Entwicklung abbildet. Im Jahr 2017 konnten in allen Monaten bis einschließlich November Werte leicht über 100 Punkten beobachtet werden. Im Gegensatz zu den Vorjahren lagen die Werte aber auf einem geringeren Niveau und näherten sich in einzelnen Monaten stark dem Wert von 100 an. Dabei profitierte der RPI gegen Ende des Jahres wie schon im Vorjahr von positiven Zukunftseinschätzungen der Befragten, während die Einschätzung zur aktuellen Lage mit einem Wert unter 100 auf ein sehr verhaltenes Marktumfeld hindeutete. Lediglich im Dezember stieg der RPI deutlich über 100 und erreichte den höchsten Wert des gesamten Jahres.

Restaurant Performance Index Juli 2016 bis Dezember 2017



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 2017 lagen die von der BIFMA vermeldeten Auftragseingänge um 1,9 Prozent über dem Niveau des Vorjahres. Erneut zeigte sich die Entwicklung im Jahresverlauf dabei uneinheitlich, einzelne Monate wie April und September wurden mit rückläufigem Auftragseingang berichtet.

Auftragseingang BIFMA 2017 zum Vorjahresmonat



Insgesamt lagen die konjunkturellen Rahmenbedingungen im Berichtsjahr 2017 über den Erwartungen. Im Geschäftsbericht 2016 war für die USA eine Verbesserung und für die Eurozone ein leichter Rückgang der BIP-Wachstumsraten als wahrscheinlichstes Szenario angenommen worden. Die BIP-Wachstumsrate konnte sich tatsächlich jedoch in beiden Wirtschaftsräumen im Vergleich zum Vorjahr verbessern. Die branchenspezifischen Rahmenbedingungen zeigten sich in Europa sehr stark, während in den USA in einzelnen Märkten Unsicherheiten zu beobachten waren.

GESCHÄFTSVERLAUF

Nach einem guten Start in das Jahr musste TAKKT im zweiten Quartal eine rückläufige organische Umsatzentwicklung verkraften. Zum Teil war dies erwartet worden, da die beiden auftragschwachen Wochen um Ostern in 2017 auf das zweite Quartal fielen. Im zweiten Halbjahr lag die organische Umsatzentwicklung nahezu auf dem Vorjahresniveau. Das Segment TAKKT EUROPE zeigte insgesamt eine positive Entwicklung und kompensierte dabei den Umsatzrückgang im Segment TAKKT AMERICA. Dort war das Geschäft vor allem von der rückläufigen Geschäftsentwicklung in der Merchandising Equipment Group (MEG) negativ beeinflusst. In der Umsetzung der im Jahr 2016 erarbeiteten Digitalen Agenda, ist TAKKT im Jahr 2017 gut vorangekommen.

FORTSCHRITTE BEI DER UMSETZUNG DER DIGITALEN AGENDA TROTZ GERINGERER INVESTITIONEN ALS GEPLANT

Im Berichtsjahr 2017 erzielte TAKKT in allen sechs Handlungsfeldern gute Fortschritte bei der Digitalisierung des Geschäftsmodells. Beispielsweise haben die meisten Sparten ihre Customer Journeys abgebildet und Personas für die relevantesten Kundengruppen erstellt. Einige Gesellschaften haben ihre Webtechnologie modernisiert und stärker auf mobile Endgeräte optimiert. In der Organisation und Kultur konnte TAKKT mehr als zwei Drittel der geplanten 100 neuen Stellen besetzen, vor allem in den Bereichen Webshopentwicklung, Online-Marketing oder Datenmanagement und -analyse. TAKKT hat im Geschäftsjahr 2017 insgesamt etwas weniger als ursprünglich projektiert in die Maßnahmen der Digitalen Agenda investiert. Das liegt vor allem daran, dass die Umsetzung der Maßnahmen etwas länger dauert als ursprünglich geplant.

Die Fortschritte in der Umsetzung der Digitalen Agenda werden im Abschnitt „Innovation und Entwicklung“ beschrieben. Im Abschnitt „Unternehmensperformance“ finden sich Ausführungen zur Entwicklung der Fortschrittsindikatoren im Geschäftsjahr. Auch auf der Website sind unter www.takkt.de/digital/ weitere Informationen zur Digitalen Transformation bei TAKKT verfügbar.

TAKKT EUROPE MIT SOLIDEM WACHSTUM

Der Geschäftsbereich TAKKT EUROPE nahm im Berichtsjahr eine insgesamt positive Entwicklung. Nach einem moderaten Wachstum im ersten Halbjahr erzielte TAKKT EUROPE in der zweiten Jahreshälfte höhere Wachstumsraten. Zur Wachstumsbeschleunigung im zweiten Halbjahr trugen die guten konjunkturellen Rahmenbedingungen bei. Im dritten Quartal konnte zudem die Mydisplays GmbH mit Sitz in Burscheid bei Köln erworben werden. Mydisplays ist Spezialist im Bereich Displaysysteme, Großformat-

druck und Werbetechnik und hauptsächlich in der DACH-Region präsent.

In der Business Equipment Group (BEG) wurde im ersten Halbjahr ein leichtes organisches Wachstum erreicht. Nach einem starken ersten Quartal verliefen die Geschäfte im zweiten Quartal erwartungsgemäß leicht rückläufig. Hier ist zu beachten, dass die beiden auftragschwachen Wochen vor und nach Ostern 2017 auf das zweite Quartal fielen, während sie im Vorjahr weitestgehend im ersten Quartal lagen. Im dritten Quartal konnte die BEG ein gutes Wachstum erzielen, während im Schlussquartal auch aufgrund eines negativen Arbeitstageeffektes nur ein leichtes organisches Wachstum verzeichnet wurde.

In der BEG wurden im abgelaufenen Geschäftsjahr die Vertriebs- und Marketingaktivitäten von gaerner in Großbritannien, Frankreich, Belgien und den Niederlanden auf die Vertriebsmarke KAISER+KRAFT verschmolzen. gaerner fokussiert sich damit zukünftig auf die DACH-Region.

Die Packaging Solutions Group (PSG) zeigte in der ersten Jahreshälfte einen ähnlichen Verlauf wie die BEG. Auch hier beeinflusst der oben genannte Ostereffekt die Quartalsbetrachtung. Im dritten Quartal konnte die PSG ein leichtes Wachstum erzielen und im vierten Quartal sogar noch einmal an Dynamik zulegen, was unter anderem auf gezielte Preissenkungen im Vorjahresquartal zurückzuführen ist. In der PSG wurde Ende 2016 in einem Pilotprojekt für einen ausgewählten Teil des Sortiments von Ratioform in Deutschland eine signifikante Preissenkung vorgenommen.

TAKKT AMERICA MIT RÜCKGANG DES GESCHÄFTSVOLUMENS

Nach drei wachstumsstarken Jahren in Folge war das Jahr 2017 ein insgesamt schwieriges Geschäftsjahr für den Geschäftsbereich TAKKT AMERICA. Während im ersten Quartal noch ein leicht positives organisches Wachstum erzielt werden konnte, verliefen die weiteren Quartale im Vergleich zum Vorjahr rückläufig. Dabei hatten alle US-Sparten in Florida und Texas im dritten Quartal einen deutlichen Rückgang des Auftragseingangs durch die Auswirkungen der Wirbelstürme zu verzeichnen. Im vierten Quartal waren die Auftragseingänge in den beiden genannten Bundesstaaten durch einen Nachholeffekt dagegen überdurchschnittlich, so dass der Einfluss aus den Wirbelstürmen für das Gesamtjahr neutral war.

Die MEG zeigte im Jahresverlauf in den ersten drei Quartalen eine zweistellig rückläufige organische Umsatzentwicklung. Im Schlussquartal stabilisierte sich die Situation gegenüber dem Vorjahresquartal. Insgesamt ist bereits seit mehreren Quartalen eine spür-

bare Investitionszurückhaltung von Kunden aus Gastronomie und Lebensmitteleinzelhandel zu beobachten.

Die Office Equipment Group (OEG) konnte im ersten Quartal 2017 ein erfreuliches organisches Umsatzwachstum im niedrigen zweistelligen Prozentbereich erzielen. Während die Geschäftsentwicklung im zweiten Quartal auf Vorjahresniveau lag, war sie im dritten und vierten Quartal leicht rückläufig. Dies lag unter anderem an fehlenden Umsätzen aus einem im Juli ausgelaufenen Rahmenabkommen mit einem staatlichen Kunden, welches nicht verlängert werden konnte. Die Geschäftsentwicklung war 2017 zudem geprägt durch den zu Jahresbeginn vollzogenen Rückzug aus dem kanadischen Markt sowie der schrittweisen Abschmelzung der Marke Dallas Midwest.

Die Restaurant Equipment Group (REG) verlor nach dem starken Wachstum der Vorjahre an Dynamik und schloss das Jahr 2017 insgesamt mit einem nur leichten organischen Umsatzwachstum ab. Insbesondere die Umsatzentwicklung mit Ausrüstungsgütern wie Öfen oder Kühlschränken war vergleichsweise verhalten. Während in den ersten beiden Quartalen noch ein gutes organisches Wachstum erzielt werden konnte, war das dritte Quartal konstant und das vierte Quartal gegenüber dem Vorjahr rückläufig. Ursache war ein sehr hoher Auftragsbestand aus Projektgeschäften zum Ende des dritten Quartals 2016, der den Umsatz im Schlussquartal des Vorjahres und damit die Vergleichsbasis erhöhte. Zudem erzielte Central im Schlussquartal 2017 hohe Auftragseingänge, die erst 2018 zu entsprechenden Umsätzen führen werden.

Die Displays Group (DPG) erzielte in allen vier Quartalen des Berichtsjahres 2017 ein organisches Wachstum im niedrigen einstelligen Prozentbereich.

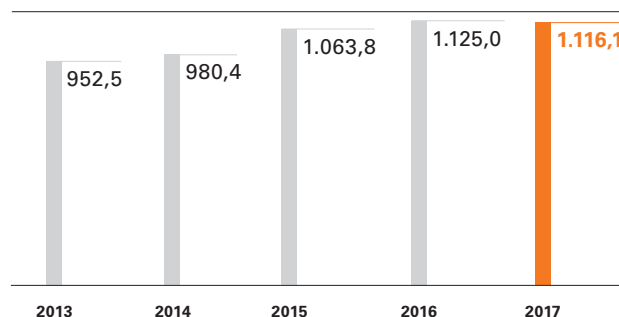
UMSATZ- UND ERTRAGSLAGE

Im Geschäftsjahr 2017 konnte der TAKKT-Konzern das Umsatzniveau des Vorjahres nicht ganz erreichen. Der Umsatz ging leicht um 0,8 Prozent zurück. Während die Akquisition von Mydisplays ab der Jahreshälfte einen positiven Umsatzbeitrag lieferte, wirkten Währungseffekte im Jahresverlauf insgesamt negativ auf den Umsatz. Ohne Berücksichtigung dieser beiden Effekte stieg der Umsatz organisch mit 0,4 Prozent leicht an. Dabei konnte TAKKT EUROPE ein zufriedenstellendes organisches Umsatzwachstum erreichen, TAKKT AMERICA musste 2017 dagegen einen organischen Umsatzrückgang verzeichnen. Die EBITDA-Marge ging im Berichtsjahr erwartungsgemäß zurück und lag mit 13,5 Prozent in der Mitte des Zielkorridors von 12 bis 15 Prozent.

LEICHTER ORGANISCHER UMSATZANSTIEG AUS WACHSTUM BEI TAKKT EUROPE

Der Umsatz im TAKKT-Konzern ging im Berichtsjahr leicht auf 1.116,1 (1.125,0) Millionen Euro zurück. Das berichtete Umsatzwachstum gegenüber dem Vorjahr betrug damit minus 0,8 Prozent. Begünstigt war das berichtete Umsatzwachstum durch den mit Wirkung zum 01. Juli 2017 erfolgten Erwerb von Mydisplays. Dieser Portfolioeffekt hatte einen positiven Einfluss in Höhe von 0,1 Prozentpunkten auf den Umsatz. Gegenläufig ergaben sich im Berichtsjahr negative Währungseffekte in Höhe von 1,3 Prozentpunkten. Der stärkste negative Einfluss resultierte dabei aus dem im Jahresdurchschnitt schwächer notierenden US-Dollar sowie dem – vor dem Hintergrund des Austrittsprozesses aus der EU – schwächeren britischen Pfund. Bereinigt um die genannten Effekte wuchs der Umsatz gegenüber dem Vorjahr organisch leicht um 0,4 Prozent.

Umsatz in Mio. Euro



VERGLEICH MIT DER PROGNOSE

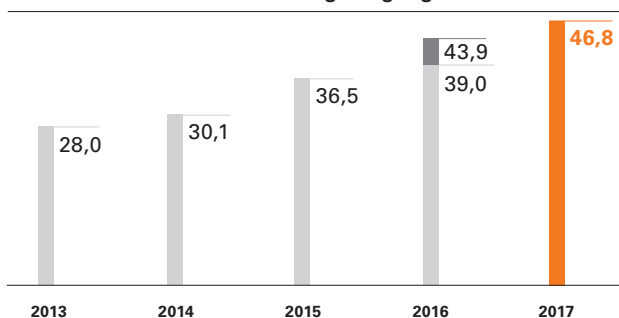
Das organische Wachstum lag damit deutlich unterhalb der im Prognosebericht des Vorjahres genannten Spanne von zwei bis fünf Prozent. Dies ist vor allem auf die unter den Erwartungen liegende Umsatzentwicklung bei TAKKT AMERICA zurückzuführen. So ver-

zeichnete die MEG aufgrund eines unsicheren Marktumfelds bei den Kunden, die im Wesentlichen aus dem Lebensmitteleinzelhandel und dem Gastronomie-segment kommen, eine schwache Nachfrage. Hinzu kam ein ausbleibendes Geschäft mit einem größeren staatlichen Kunden bei der OEG, nachdem Mitte des Jahres ein Rahmenabkommen mit diesem Kunden nicht erneuert werden konnte. In Summe belasteten diese beiden Effekte das organische Umsatzwachstum im TAKKT-Konzern um rund eineinhalb bis zwei Prozentpunkte.

AUFTRAGSEINGANG ÜBER E-COMMERCE WEITER ÜBERPROPORTIONAL STEIGEND

Im Rahmen des verfolgten Multi-Channel-Ansatzes 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. Bei der beschriebenen Ermittlung der Erfassungsarten ist zu beachten, dass in der BEG ab Jahresbeginn 2017 einzelne Auftragsarten besser zum E-Commerce zugeordnet werden. Durch die veränderte Zuordnungslogik wird der Anteil des Auftragseingangs über E-Commerce für TAKKT um rund fünf Prozentpunkte höher ausgewiesen als in den Vorjahren. Um einen Vergleich zu ermöglichen, wurden der absolute Wert und der Anteil des E-Commerce für 2016 nach der veränderten Zuordnungslogik neu berechnet. Dadurch ergibt sich ein höherer Ausweis bei beiden Werten gegenüber den im Geschäftsbericht 2016 dargestellten Zahlen.

E-Commerce-Anteil am Auftragseingang in %



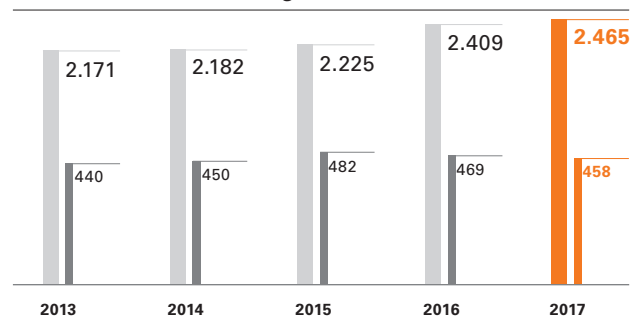
Im Berichtsjahr entwickelte sich der Auftragseingang über E-Commerce erneut überdurchschnittlich und lag bei 528,3 (496,5) Millionen Euro. Der Anteil am gesamten Auftragseingang erhöhte sich damit auf 46,8 (43,9) Prozent. Berücksichtigt sind hierin auch Aufträge, die auf traditionellem Weg bei TAKKT-Gesellschaften eingingen, aber über das Internet ausgelöst wurden. Dieser erneute

Anstieg des Bestelleingangs über E-Commerce ist auf die weiter intensivierten E-Commerce-Aktivitäten – auch im Rahmen der Umsetzung der Digitalen Agenda – zurückzuführen. Der Auftragseingang aus klassischen Vertriebsmaßnahmen wie Printwerbung, Telesales und Außendienst war rückläufig und stand mit einem Anteil von 53,2 (56,1) Prozent für etwas mehr als die Hälfte des Auftragseingangs.

LEICHTER ORGANISCHER ANSTIEG BEI DEN AUFTRAGSZAHLEN

Die Anzahl der Aufträge lag im Berichtsjahr mit 2,5 (2,4) Millionen leicht über dem Vorjahresniveau. Diese Steigerung ist teilweise auf den Erwerb von Mydisplays zurückzuführen. Ohne diese Veränderung im Portfolio des TAKKT-Konzerns wäre die Anzahl der Aufträge um 1,8 Prozent gestiegen. Der durchschnittliche Auftragswert verringerte sich im Konzern dagegen leicht. Im Durchschnitt belief sich das Volumen einer einzelnen Kundenbestellung im Berichtsjahr auf 458 (469) 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. Die Entwicklung der Auftragszahlen bestätigt die im letztjährigen Geschäftsbericht getroffene Prognose für das Jahr 2017, in der eine gegenüber dem Vorjahr steigende Anzahl der Aufträge sowie eine stärkere Entwicklung der Auftragszahl im Vergleich zur Entwicklung des durchschnittlichen Auftragswerts erwartet wurde.

Anzahl der Aufträge in Tausend
Durchschnittlicher Auftragswert in Euro

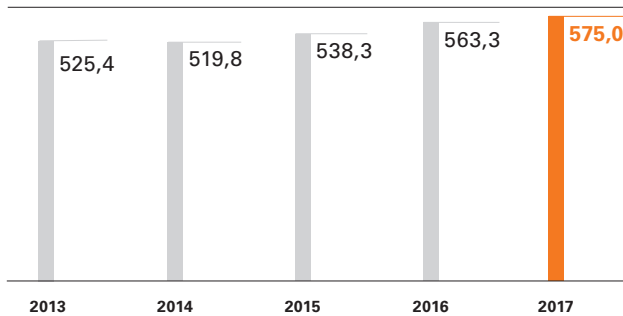


TAKKT EUROPE: UMSATZWACHSTUM IN BEIDEN SPARTEN

Der Umsatz im Geschäftsbereich TAKKT EUROPE erhöhte sich im Geschäftsjahr 2017 um 2,1 Prozent auf 575,0 (563,3) Millionen Euro. Der Anteil am Konzernumsatz stieg damit auf 51,5 (50,1) Prozent. Der Umsatz von TAKKT EUROPE war dabei durch die Akquisition von Mydisplays zum 01. Juli 2017 positiv be-

einflusst. Eine negative Wirkung auf den Umsatz von TAKKT EUROPE in der Berichtswährung Euro hatten dagegen Währungseffekte, vor allem die schwächere Notierung des britischen Pfunds. Insgesamt ergab sich durch die genannte Portfolioveränderung ein positiver Effekt von 0,3 Prozentpunkten sowie durch Währungseffekte ein negativer Einfluss von 0,8 Prozentpunkten auf die Umsatzentwicklung. Bereinigt um diese Effekte erreichte der Geschäftsbereich ein organisches Umsatzwachstum von 2,6 Prozent. Bezogen auf die organische Umsatzentwicklung konnte die Anzahl der Aufträge gegenüber dem Vorjahr erhöht werden, während der durchschnittliche Auftragswert nahezu konstant blieb. Das organische Umsatzwachstum war dabei durch die 2017 eingeleitete Fokussierung der gaerner-Vertriebsaktivitäten außerhalb der DACH-Region auf die Marke KAISER+KRAFT sowie die 2016 vollzogene Einstellung der Vertriebsaktivitäten von KAISER+KRAFT in China in Summe um rund 0,7 Prozentpunkte belastet.

Umsatz TAKKT EUROPE in Mio. Euro



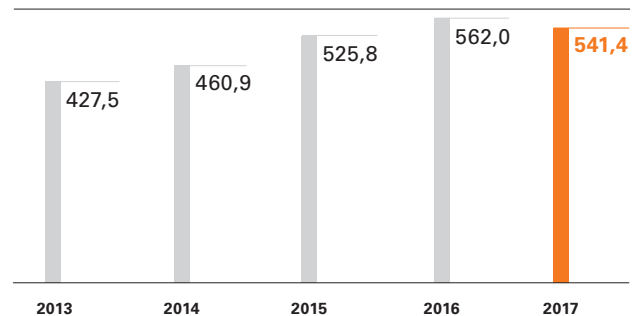
Innerhalb von TAKKT EUROPE entwickelten sich die Sparten BEG und PSG dabei organisch auf ähnlichem Niveau. In der auf Betriebs-, Lager- und Geschäftsausstattung spezialisierten BEG war eine organische Umsatzsteigerung im niedrigen einstelligen Prozentbereich zu verzeichnen, wobei sich die verschiedenen Absatzregionen unterschiedlich entwickelten. Sehr erfreuliches Wachstum zeigten insbesondere die Aktivitäten von BiGDUG in Großbritannien sowie von Certo. Sowohl in Deutschland als auch in den übrigen europäischen Märkten erzielte die Vertriebsmarke KAISER+KRAFT im Berichtsjahr ein positives Wachstum. Auch bei gaerner war ein Umsatzwachstum in der DACH-Region zu beobachten, in den anderen Märkten war die Entwicklung von gaerner vor dem Hintergrund der oben genannten Fokussierung der dortigen Vertriebsaktivitäten auf KAISER+KRAFT rückläufig. Schwach entwickelten sich die Aktivitäten der BEG mit der Marke Gerdman in den Nordischen Ländern sowie mit der Marke Kwesto in Osteuropa. Hier mussten Umsatzrückgänge im Vergleich zum Vorjahr hingenommen werden.

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. In den Märkten Großbritannien, Spanien, Schweiz, Italien und Österreich wurden sehr erfreuliche Umsatzsteigerungen erzielt. Zusätzlich trug die im Vorjahr gegründete Aktivität von Davpack in Schweden zum Umsatzanstieg bei. Im wichtigsten Markt Deutschland lagen die Umsatzerlöse nur leicht über dem Vorjahr, was auf Preispassungen zurückzuführen ist. Im Rahmen eines Pilotprojekts wurde dabei ein Teil des Sortiments signifikant im Preisniveau reduziert, um den Preisabstand zum Wettbewerb in diesen ausgewählten Produkten zu verringern und damit attraktiver für Kunden und insbesondere Neukunden zu werden. Als Ergebnis daraus erhöhte sich das Wachstum der Auftragszahlen in diesen Produkten deutlich, während die Umsatzerlöse wie erwartet durch den gleichzeitig niedrigeren Verkaufspreis belastet wurden.

TAKKT AMERICA: UMSATZENTWICKLUNG SCHWÄCHER ALS ERWARTET

Im Geschäftsbereich TAKKT AMERICA lag der Umsatz mit 3,7 Prozent unter dem Vorjahreswert und betrug 541,4 (562,0) Millionen Euro. Damit verringerte sich der Anteil am Konzernumsatz auf 48,5 (49,9) Prozent. Ein negativer Effekt resultierte aus der schwächeren Notierung des US-Dollars gegenüber dem Euro. Der Effekt aus Wechselkursänderungen auf das berichtete Umsatzwachstum des Geschäftsbereichs betrug 1,8 Prozentpunkte. Damit ging der Umsatz von TAKKT AMERICA organisch um 1,9 Prozent zurück. Der organische Umsatzrückgang war vor allem auf einen geringeren durchschnittlichen Auftragswert zurückzuführen, während die Auftragszahl nahezu konstant blieb. Das organische Umsatzwachstum des Geschäftsbereichs war dabei in Höhe von 0,9 Prozentpunkten dadurch belastet, dass die OEG die Aktivitäten auf dem kanadischen Markt einstellte und die Marke Dallas Midwest mittelfristig auf NBF verschmolzen wird.

Umsatz TAKKT AMERICA in Mio. Euro



Innerhalb von TAKKT AMERICA waren deutliche Unterschiede in der Entwicklung der Sparten zu beobachten. Die auf den Vertrieb von Artikeln zur Verkaufsförderung sowie Bedarfsartikeln und Ausstattungsgegenständen für den Gastronomiektor spezialisierte Sparte MEG musste deutliche Umsatzverluste gegenüber dem Vorjahr verzeichnen. Dies war vor allem auf eine schwache Nachfrage im amerikanischen Food Service-Markt und Lebensmitteleinzelhandel zurückzuführen, sowie auf ein gegenüber dem Vorjahr spürbar geringeres Projektgeschäft. Die übrigen Sparten erreichten gegenüber dem Vorjahr geringe organische Umsatzsteigerungen im niedrigen einstelligen Prozentbereich. Dabei erzielte die DPG als Spezialist für Displayartikel im Vergleich zu den übrigen Sparten von TAKKT AMERICA das höchste Wachstum. Die auf den Handel mit Büroausstattung spezialisierte OEG konnte nach wachstumsstarken Vorjahren das Umsatzniveau 2017 lediglich leicht steigern. Die Umsatzentwicklung war hier durch das Auslaufen eines Rahmenabkommens mit einem größeren staatlichen Kunden beeinträchtigt. Dies belastete das Wachstum von TAKKT AMERICA in Höhe von nahezu einem Prozentpunkt. Zudem sind bei der OEG der oben aufgeführte vollzogene Rückzug aus dem kanadischen Markt sowie die mittelfristige Verschmelzung der Marke Dallas Midwest auf NBF als Belastung des Umsatzwachstums zu nennen. Ebenfalls nur geringe organische Umsatzsteigerungen nach starken Vorjahren wurden 2017 bei der aus der Vertriebsmarke Central bestehenden REG realisiert. Central beobachtete insbesondere zur Mitte des Jahres eine deutliche Kaufzurückhaltung der dem Restaurantsektor zugehörigen Kunden.

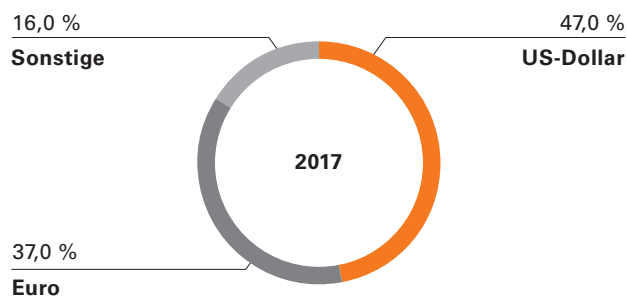
**UMSATZ NACH REGIONEN:
EUROPA-ANTEIL LEICHT GESTIEGEN**

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

- Der Umsatz des Geschäfts in Deutschland wuchs auch akquisitionsbedingt auf 255,3 (246,6) Millionen Euro. Der Anteil am Konzernumsatz stieg aufgrund der über dem Durchschnitt des Konzerns liegenden Wachstumsgeschwindigkeit auf 22,9 (21,9) Prozent.
- Der Umsatz des übrigen Europageschäfts legte auf 328,0 (324,9) Millionen Euro zu. Der Anteil am Konzernumsatz erhöhte sich ebenfalls leicht auf 29,4 (28,9) Prozent.
- In Nordamerika verringerte sich der Umsatz aufgrund der schwachen organischen Umsatzentwicklung sowie der negativen Währungseffekte auf 532,7 (553,0) Millionen Euro. Der Anteil am Konzernumsatz ging damit auf 47,7 (49,2) Prozent zurück.

37,0 (35,3) Prozent der Konzernumsätze wurden in der Berichtswährung Euro erzielt. Der US-Dollar-Anteil betrug 47,0 (48,4) Prozent. Andere Währungen, wie z.B. der Schweizer Franken, das britische Pfund oder die schwedische Krone, hatten einen Anteil von insgesamt 16,0 (16,3) Prozent.

Umsatz nach Währungen



Umsatz- und Ertragskennzahlen

	2013	2014	2015	2016	2017
Umsatz (in Mio. Euro)	952,5	980,4	1.063,8	1.125,0	1.116,1
TAKKT EUROPE	525,4	519,8	538,3	563,3	575,0
TAKKT AMERICA	427,5	460,9	525,8	562,0	541,4
EBITDA (in Mio. Euro)	122,8	137,3	157,3	171,3	150,3
TAKKT EUROPE	89,3	99,1	98,4	107,1	97,1
TAKKT AMERICA	42,2	47,6	68,9	77,1	64,8
EBITDA-Marge (in Prozent)	12,9	14,0	14,8	15,2	13,5
TAKKT EUROPE	17,0	19,1	18,3	19,0	16,9
TAKKT AMERICA	9,9	10,3	13,1	13,7	12,0

KONSTANTE ROHERTRAGSMARGE IM KONZERN

Im Berichtsjahr lag die Rohertragsmarge des Konzerns mit 42,5 (42,6) Prozent in etwa auf Vorjahresniveau. Bei TAKKT EUROPE ging die Rohertragsmarge leicht zurück. Dies ist auf den erwarteten Effekt aus dem Pilotprojekt der Reduzierung des Preisniveaus eines Teils des Sortiments bei der PSG in Deutschland zurückzuführen. Bei der BEG konnte die Rohertragsmarge des Vorjahres unter anderem aufgrund einer erneuten Ausweitung der Direktimporte nahezu stabil gehalten werden. Im Geschäftsbereich TAKKT AMERICA lag die Rohertragsmarge dagegen auf dem Vorjahreswert. Dies ist auf die Verbesserung der Rohertragsmargen in den meisten Sparten des Geschäftsbereichs zurückzuführen – zum Teil unterstützt durch eine bessere Umsatzentwicklung der margenstärkeren Aktivitäten und eine rückläufige Umsatzentwicklung in den margenschwächeren Projektgeschäften.

Damit wurden die Erwartungen aus dem letztjährigen Prognosebericht erfüllt bzw. übertroffen. Dieser hatte eine stabile Rohertragsmarge auf Ebene der TAKKT AMERICA und bei TAKKT EUROPE aufgrund der Preisanpassung der PSG einen leichten Rückgang in Aussicht gestellt. Insgesamt lag die Rohertragsmarge weiterhin deutlich über dem langfristigen Zielwert von über 40 Prozent.

KOSTEN FÜR PERSONAL UND MARKETING LEICHT GESTIEGEN

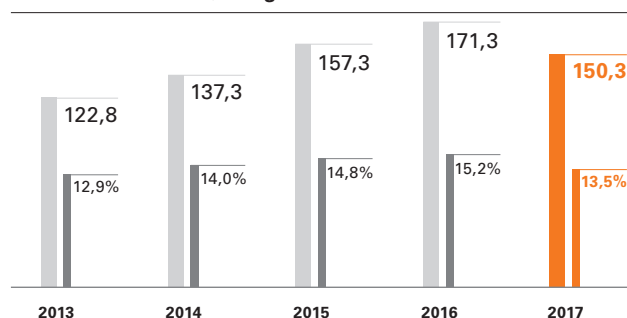
Die Personalaufwendungen stiegen im Berichtsjahr leicht um 0,3 Prozent auf 166,7 (166,2) Millionen Euro. Dabei resultierte aus der Abwertung einiger Währungen gegenüber dem Euro ein negativer Effekt auf die in der Berichtswährung ausgewiesenen Kosten. Der Erwerb von Mydisplays hatte dagegen einen leichten kostensteigernden Effekt. Bereinigt um Portfolio- und Währungseffekte sind die Personalaufwendungen um 1,1 Prozent gegenüber dem Vorjahr gestiegen. Aufgrund der verhaltenen Geschäftsentwicklung lagen die Bonuszahlungen im Berichtsjahr niedriger als im Vorjahr. Höhere Personalkosten resultierten dagegen aus den bereits eingeleiteten Maßnahmen im Rahmen der Digitalen Transformation. Die Personalaufwandsquote in Prozent des Umsatzes stieg gegenüber dem Vorjahr insgesamt leicht auf 14,9 (14,8) Prozent. Die Aufwendungen für Print- und Online-Marketing stiegen im Berichtsjahr organisch leicht überproportional zum Umsatz. Dabei ist weiterhin eine strukturelle Verschiebung innerhalb der Werbekosten von Print- zu Online-Kosten zu beobachten.

EBITDA-MARGE DES KONZERNS IN DER MITTE DES ZIELKORRIDORS

Die wesentliche Steuerungskennzahl des TAKKT-Konzerns für die operative Ertragskraft ist das EBITDA (Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen). Im Berichtsjahr ging das EBITDA gegenüber dem Vorjahr um 12,2 Prozent auf 150,3 (171,3) Millionen Euro zurück. Dies ist unter anderem auf Einmalserträge im Vorjahr zurückzuführen. Den 2016 erzielten Einmalserträgen aus Anpassungen ausstehender variabler Kaufpreisverbindlichkeiten für Post-Up Stand und BiGDUG von insgesamt 8,6 Millionen Euro standen 2017 keine wesentlichen Einmalserträge gegenüber. Ergebnisbelastend wirkten zudem die gegenüber dem Vorjahr deutlich gestiegenen Aufwendungen für die Umsetzung der Digitalen Agenda in Höhe von 7,7 (2,4) Millionen Euro. Negativen Einfluss auf das EBITDA hatte zudem die verhaltene operative Geschäftsentwicklung, da der geringe organische Umsatzanstieg nicht ausreichte, übliche Kostensteigerungen (z.B. Gehaltserhöhungen) zu kompensieren.

Die EBITDA-Marge im Verhältnis zum Konzernumsatz war mit 13,5 (15,2) Prozent erwartungsgemäß rückläufig. Gegenüber der um die genannten Einmalserträge bereinigten EBITDA-Marge des Vorjahres (14,5 Prozent) ging die Profitabilität um einen Prozentpunkt zurück, was etwa zur Hälfte auf den erwarteten Anstieg der Aufwendungen für die Digitale Transformation zurückzuführen ist. Insgesamt konnte trotz der wenig dynamischen Umsatzentwicklung eine Profitabilität in der Mitte des Zielkorridors erreicht werden.

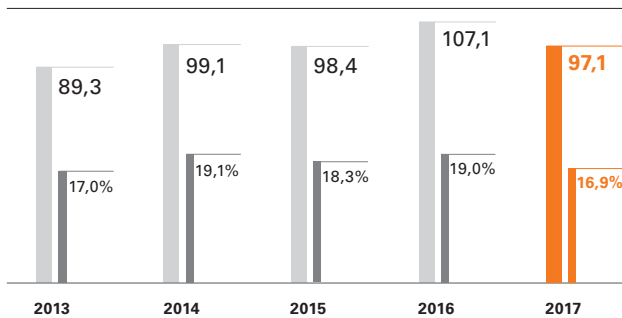
EBITDA in Mio. Euro/Marge in %



TAKKT EUROPE: PROFITABILITÄT WEITERHIN ÜBER DEM ZIELKORRIDOR DES KONZERNS

Im Geschäftsbereich TAKKT EUROPE war das EBITDA im Berichtszeitraum um 9,3 Prozent auf 97,1 (107,1) Millionen Euro rückläufig. Leicht positiv wirkte dabei die Akquisition von Mydisplays. Im Vorjahresvergleich negativ bemerkbar machte sich das Fehlen des Einmalertrags aus der Anpassung der ausstehenden Kaufpreisverbindlichkeiten für BiGDUG in Höhe von 4,5 Millionen Euro im Vorjahr. Die Aufwendungen für die Aktivitäten zur Umsetzung der Digitalen Agenda betrugen im Berichtsjahr 4,3 (1,0) Millionen Euro.

EBITDA TAKKT EUROPE in Mio. Euro/Marge in %

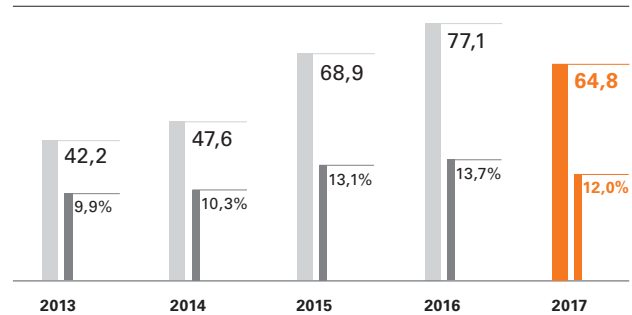


Die EBITDA-Marge des Geschäftsbereiches TAKKT EUROPE sank auf 16,9 (19,0) Prozent und lag damit weiterhin über dem oberen Ende des Zielkorridors für den Konzern. Bereinigt um die Einmalträge aus der Anpassung der ausstehenden variablen Kaufpreisverbindlichkeiten für BiGDUG wäre die EBITDA-Marge gegenüber dem Vorjahr unter anderem aufgrund der Aufwendungen für die Umsetzung der Digitalen Agenda um rund 1,3 Prozentpunkte zurückgegangen. Die BEG war 2017 in puncto Profitabilität Spitzenreiter des Geschäftsbereichs. Auch die EBITDA-Marge der PSG lag weiterhin über dem Zielkorridor für den Gesamtkonzern.

TAKKT AMERICA: EBITDA-MARGE WEITER IM ZWEISTELLIGEN PROZENTBEREICH

Das EBITDA im Geschäftsbereich TAKKT AMERICA ging 2017 um 16,1 Prozent auf 64,8 (77,1) Millionen Euro zurück. Der Ergebnisrückgang war auch bei TAKKT AMERICA unter anderem auf die im Vorjahr erzielten Einmalträge aus der Anpassung der ausstehenden Kaufpreisverbindlichkeiten in Höhe von 4,1 Millionen Euro zurückzuführen. Zudem stiegen die Aufwendungen im Zusammenhang mit der Umsetzung der Digitalen Agenda auf 2,4 (0,4) Millionen Euro. Darüber hinaus belastete der Umsatzrückgang die Ergebnisentwicklung.

EBITDA TAKKT AMERICA in Mio. Euro/Marge in %



Die EBITDA-Marge ging auf 12,0 (13,7) Prozent zurück und lag damit am unteren Rand des Zielkorridors des Konzerns. Bereinigt um die genannten Effekte aus der Anpassung der ausstehenden Kaufpreisverbindlichkeiten wäre die EBITDA-Marge um einen Prozentpunkt zurückgegangen. Dies ist neben der verhaltenen Umsatzentwicklung auf die erwartungsgemäß gestiegenen Aufwendungen für Digitalisierung zurückzuführen. Der Rückgang der EBITDA-Marge war bei der MEG aufgrund der schwachen Umsatzentwicklung am stärksten ausgeprägt. Alle Sparten von TAKKT AMERICA konnten eine Profitabilität im zweistelligen Margenbereich erzielen.

VERGLEICH MIT DER PROGNOSE DES VORJAHRES

Im Bericht für das Geschäftsjahr 2016 wurde für 2017 auf Ebene der Geschäftsbereiche für TAKKT EUROPE eine EBITDA-Marge unterhalb des berichteten Wertes von 2016 (19,0 Prozent) erwartet. Für TAKKT AMERICA wurde ebenfalls eine Verringerung gegenüber der berichteten EBITDA-Marge von 2016 (13,7 Prozent) prognostiziert. Dies war vor allem durch die wegfallenden Einmalträge und die Aufwendungen in die Umsetzung der Digitalen Agenda begründet und wurde durch die Entwicklung im Berichtsjahr bestätigt. Wie prognostiziert lag die um Einmalträge bereinigte Profitabilität von TAKKT EUROPE weiterhin deutlich über dem Zielkorridor des Konzerns und die Marge von TAKKT AMERICA im unteren Bereich des Konzernzielkorridors von 12 bis 15 Prozent. Für den TAKKT-Konzern wurde im Prognosebericht des Vorjahres eine EBITDA-Marge unterhalb des Niveaus des Vorjahres und im mittleren Bereich des Zielkorridors von 12 bis 15 Prozent erwartet. Diese Prognose traf im Berichtsjahr mit einer EBITDA-Marge von 13,5 Prozent trotz der schwachen Umsatzentwicklung ein.

ABSCHREIBUNGEN ÜBER VORJAHR

Die Abschreibungen gingen im Berichtsjahr auf 27,1 (29,2) Millionen Euro zurück. Die planmäßigen Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte aus den Akquisitionen beliefen sich dabei im Berichtsjahr auf 10,5 (12,3) Millionen Euro. Außerordentliche Belastungen, wie die Wertberichtigung bilanzierter Geschäfts- oder Firmenwerte, fielen wie im Vorjahr auch 2017 nicht an. Das EBIT (Ergebnis vor Zinsen und Steuern) lag mit 123,2 (142,0) Millionen Euro um 13,3 Prozent unter dem Vorjahreswert. Die EBIT-Marge sank auf 11,0 (12,6) Prozent.

Die Finanzverschuldung ist im Berichtsjahr erneut gesunken. Dies führte zu einem geringeren Finanzierungsaufwand. Dem entgegen stand ein negatives Ergebnis in Höhe von minus 0,6 (0,0) Millionen Euro aus At-equity bewerteten Beteiligungen. Insgesamt belief sich das Finanzergebnis auf minus 8,2 (minus 9,5) Millionen Euro. Daraus resultierte ein Ergebnis vor Steuern von 115,0 (132,5) Millionen Euro.

PERIODENERGEBNIS UND ERGEBNIS JE AKTIE PROFITIEREN VON EINMALERTRAG

Die Steuerquote sank gegenüber dem Vorjahr deutlich von 31,1 auf 16,2 Prozent. Die künftig zu erwartende Reduzierung der Steuersätze in den USA nach der US-Steuerreform führte zu einer Neubewertung von latenten Steuerverbindlichkeiten. Daraus resultierte ein nicht zahlungswirksamer entlastender Effekt in Höhe von 18,4 Millionen Euro auf den Steueraufwand 2017. Zudem wurden periodenfremde Steuererträge in Höhe von 1,1 Millionen Euro realisiert. Im Vorjahr gab es deutlich geringere entlastende steuerliche Sondereffekte aus einer periodenfremden Gewerbesteuererstattung sowie aus steuerfreien Erträgen aus der erfolgswirksamen Anpassung der Kaufpreisverbindlichkeit für BiGDUG. Bereinigt um die genannten Effekte sank die Steuerquote von 34,0 auf 33,2 Prozent. Der Rückgang war im Wesentlichen durch strukturelle Effekte aufgrund des höheren Anteils von TAKKT EUROPE am Vorsteuerergebnis und die dort niedrigere Steuerquote bedingt.

Aufgrund des oben genannten Einmalertrags aus der Neubewertung der latenten Steuerverbindlichkeiten stieg das Periodenergebnis um 5,4 Prozent auf 96,3 (91,4) Millionen Euro. Das Ergebnis je Aktie erhöhte sich entsprechend auf 1,47 (1,39) 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 schwächere Geschäftsentwicklung lag der TAKKT-Cashflow niedriger als im Vorjahr.

ZENTRALES FINANZMANAGEMENT BEGRENZT FINANZIELLE RISIKEN

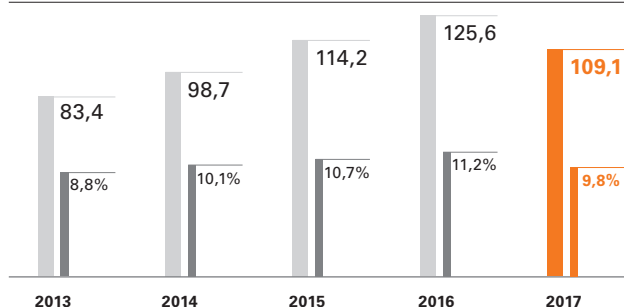
Das Finanzmanagement des TAKKT-Konzerns umfasst die Steuerung und Allokation aller finanziellen Ressourcen mit dem Hauptziel, die Liquidität jederzeit sicherzustellen. Darüber hinaus verfolgt TAKKT im Rahmen des Finanzmanagements folgende Ziele:

- 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 Kontrahentenrisiken.
- 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.

HOHER POSITIVER TAKKT-CASHFLOW

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 – lag mit 109,1 (125,6) Millionen Euro analog zum EBITDA deutlich unter dem Vorjahresniveau. Der TAKKT-Cashflow je Aktie sank auf 1,66 (1,91) Euro, die TAKKT-Cashflow-Marge im Verhältnis zum Umsatz auf 9,8 (11,2) Prozent. Im Zeitraum von 2013 bis 2017 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 sank auf 100,4 (116,7) Millionen Euro. Der operative Aufbau des Nettoumlaufvermögens sowie sonstiger Korrekturen in Höhe von 8,7 Millionen Euro war auf Vorjahresniveau und betraf im Wesentlichen den Aufbau der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.

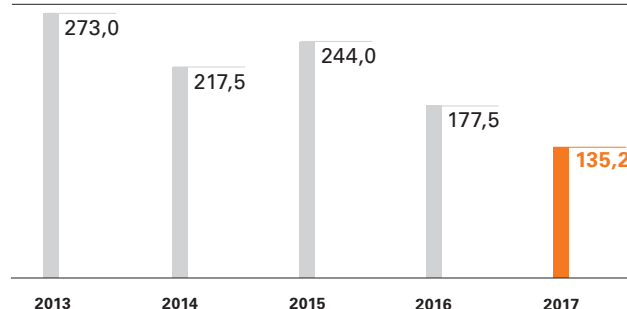
Das Geschäftsmodell des TAKKT-Konzerns ist wenig kapitalintensiv, weshalb die Investitionen grundsätzlich eher gering ausfallen. Im langfristigen Durchschnitt strebt TAKKT eine Investitionsquote (Investitionen für die Erhaltung, Erweiterung und Modernisierung des Geschäftsbetriebs im Verhältnis zum Umsatz; ohne Investitionen der TBG) von ein bis zwei Prozent an. Die Investitionsquote lag im Berichtsjahr in Folge der Investitionen in die Digitale Agenda leicht oberhalb dieser Spanne bei 2,1 (1,5) Prozent.

Die gesamten Investitionen in das langfristige Vermögen lagen mit 27,8 (17,4) Millionen Euro deutlich über dem Vorjahresniveau. Von den Investitionen entfielen 13,6 (8,2) Millionen Euro auf den Geschäftsbereich TAKKT EUROPE und 8,6 (7,9) Millionen Euro auf den Geschäftsbereich TAKKT AMERICA. Die wesentlichen Investitionen betrafen den Büroumzug und die Lagererweiterung von GPA, die Investitionen in die ERP-Systeme der BEG und MEG, die neue E-Commerce-Plattform von Certo sowie den Umbau der Büroräume am Hauptstandort Stuttgart. Insgesamt investierte TAKKT 13,2 (2,4) Millionen Euro in langfristiges Vermögen im Zu-

sammenhang mit der Digitalen Agenda, wovon 4,5 (1,0) Millionen Euro auf die TBG entfallen.

Nach Abzug der gesamten Investitionen in das langfristige Vermögen sowie der Zuflüsse aus Desinvestitionen verblieb im Berichtsjahr ein freier TAKKT-Cashflow in Höhe von 73,0 (101,4) Millionen Euro. Dem freien TAKKT-Cashflow standen die Auszahlung für den Unternehmenserwerb von Mydisplays in Höhe von 2,8 Millionen Euro, die vorzeitige Auszahlung des bedingten Teils der Kaufpreisverbindlichkeit für Post-Up Stand in Höhe von 3,5 Millionen Euro, die Restkaufpreiszahlung für den österreichischen Franchisepartner von Ratioform in Höhe von 0,4 Millionen Euro sowie die Zahlung der Dividenden von 36,1 (32,8) Millionen Euro gegenüber. Hierdurch und aufgrund von Währungseffekten sank die Nettofinanzverschuldung, d.h. die Finanzverschuldung abzüglich der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente, auf 135,2 (177,5) Millionen Euro.

Entwicklung der Nettofinanzverschuldung in Mio. Euro



Betriebswirtschaftliche Darstellung des freien TAKKT-Cashflows in Mio. Euro

	2013	2014	2015	2016	2017
TAKKT-Cashflow	83,4	98,7	114,2	125,6	109,1
Veränderung des Nettoumlaufvermögens sowie sonstige Korrekturen	-5,7	2,5	-26,9*	-8,9	-8,7
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	77,7	101,2	87,3	116,7	100,4
Investitionen in langfristiges Vermögen	-9,6	-13,6	-14,2	-17,4	-27,8
Einzahlungen aus Abgängen von langfristigem Vermögen	0,3	0,5	0,3	0,5	0,4
Einzahlungen aus Abgängen von konsolidierten Unternehmen	0,0	0,0	16,1	1,6	0,0
Freier TAKKT-Cashflow	68,4	88,1	89,5	101,4	73,0

* beinhaltet Teilbetrag von 16,2 Millionen Euro aus der Zahlung der ausstehenden Kaufpreisverbindlichkeit für GPA

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 2017 bei 3,1 (2,3) Millionen Euro. Details zur Entstehung und Verwendung des Cashflows ergeben sich aus der Kapitalflussrechnung dieses Geschäftsberichts.

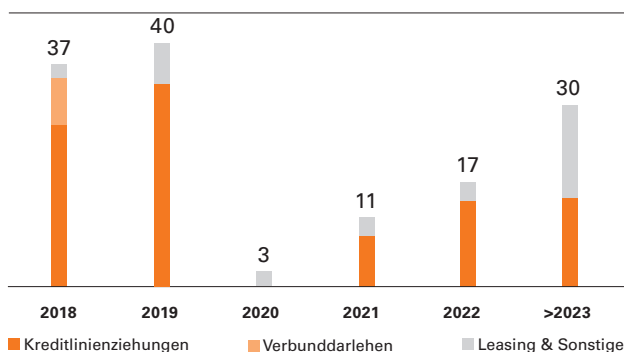
DIVERSIFIZIERTE FINANZIERUNG, AUSGEWOGENES FÄLLIGKEITSPROFIL

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 zwölf 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 97,1 (86,3) 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 zusammensetzte. Die letzte ausstehende Tranche hat TAKKT im Oktober 2017 getilgt, so dass zum Bilanzstichtag keine Verbindlichkeiten des Schuldscheindarlehens mehr ausgewiesen wurden gegenüber 33,5 Millionen Euro im Vorjahr.
- Einzelne gemietete Gebäude und Betriebsvorrichtungen werden bei TAKKT über Finanzierungsleasing genutzt. Die Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing betragen zum Stichtag 28,8 (31,2) Millionen Euro.
- Zur Finanzierung der Akquisition von BiGDUG wurde ein Darlehen in GBP bei einem verbundenen Unternehmen aufgenommen, welches zum Stichtag mit 0,9 (13,0) Millionen Euro valutierter.

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 160,2 (185,6) Millionen Euro zur Verfügung, wovon 69,0 (108,3) Millionen Euro auf kurzfristige Kreditlinien und 91,2 (77,3) 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.

Die Eigenkapitalquote lag zum Bilanzstichtag mit 61,2 (55,2) Prozent deutlich über dem Vorjahreswert und leicht oberhalb des Zielkorridors von 30 bis 60 Prozent. Wesentliche Ursache für den Anstieg der Eigenkapitalquote war die Erhöhung des Eigenkapitals aufgrund des positiven Jahresergebnisses, bei gleichzeitigem Rückgang der Bilanzsumme. Das Gearing konnte im Berichtsjahr von 0,3 auf 0,2 verbessert werden, da sowohl die Nettofinanzverschuldung gesenkt werden konnte als auch das Eigenkapital angestiegen ist. Die Entschuldungsdauer ist leicht auf 1,4 (1,6) Jahre gesunken, da der Rückgang der durchschnittlichen Nettofinanzverschuldung stärker war als der Rückgang des TAKKT-Cashflows. Der Nettofinanzierungsaufwand blieb gegenüber 2016 nahezu konstant, während sich das operative Ergebnis vor Goodwill-Abschreibungen reduzierte, womit sich die Zinsdeckung nun auf 16,3 (18,3) leicht verschlechtert hat. Berechnung und Definition der Kennzahlen sind im Anhang des Konzernabschlusses dargestellt.

Unternehmensinterne Covenants

	Interner Zielwert	2013	2014	2015	2016	2017
Eigenkapitalquote	30 bis 60 Prozent	39,0	43,8	49,1	55,2	61,2
Entschuldungsdauer	< 5 Jahre	3,6	2,5	2,2	1,6	1,4
Zinsdeckung	> 4	6,4	9,8	14,4	18,3	16,3
Verschuldungsgrad (Gearing)	< 1,5	0,8	0,6	0,5	0,3	0,2

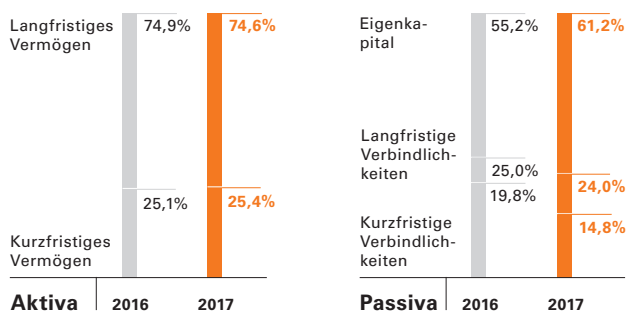
VERMÖGENSLAGE

Die Bilanzrelationen des TAKKT-Konzerns blieben im Berichtsjahr bei einem deutlichen Rückgang 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 57,6 Millionen Euro, verursacht im Wesentlichen durch die Veränderung des US-Dollar-Stichtagskurses, sank die Summe der Aktiva im Berichtsjahr um 4,7 Prozent auf 928,5 (973,9) Millionen Euro.

Bilanzstruktur des TAKKT-Konzerns



Die langfristigen Vermögenswerte machen mit 692,6 (729,9) Millionen Euro zum Bilanzstichtag 74,6 (74,9) Prozent des Vermögens aus. Dieser Rückgang wurde im Wesentlichen durch negative Währungseffekte bei den Geschäfts- und Firmenwerten in Höhe von 34,2 Millionen Euro verursacht. Den Abschreibungen in Höhe von 27,1 Millionen Euro standen Investitionen in Höhe von 27,8 Millionen Euro gegenüber.

Wertberichtigungen auf Geschäfts- und Firmenwerte waren auf Basis der durchgeführten Werthaltigkeitstests nicht erforderlich. Mit 55,3 (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 26,4 (28,8) Millionen Euro unter den langfristigen Vermögenswerten ausgewiesen.

Kunden- und Lieferantenbeziehungen, Markenwerte, Internetdomains 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 selbststän-

Wesentliche Kennzahlen zur Vermögenslage (in Mio. Euro)

	2013	2014	2015	2016	2017
Langfristiges Vermögen	649,0	663,6	735,6	729,9	692,6
in % der Bilanzsumme	76,2	75,2	76,3	74,9	74,6
Kurzfristiges Vermögen	202,8	218,9	228,6	244,1	235,8
in % der Bilanzsumme	23,8	24,8	23,7	25,1	25,4
Summe Aktiva	851,8	882,5	964,2	973,9	928,5
KonzernEigenkapital	332,5	386,8	473,4	537,8	567,8
in % der Bilanzsumme	39,0	43,8	49,1	55,2	61,2
Langfristige Verbindlichkeiten	400,0	241,0	314,8	243,4	222,8
in % der Bilanzsumme	47,0	27,3	32,6	25,0	24,0
Kurzfristige Verbindlichkeiten	119,3	254,8	176,0	192,8	137,8
in % der Bilanzsumme	14,0	28,9	18,3	19,8	14,8
Summe Passiva	851,8	882,5	964,2	973,9	928,5

dig bewertbar sind. Die entsprechenden Bilanzansätze stellen einen guten Indikator für das Wertpotenzial dieser Vermögenswerte dar. So wurden für die Akquisitionen 74,3 Millionen Euro für Kundenbeziehungen und 35,0 Millionen Euro insbesondere für Internetdomains angesetzt. Der zum Bilanzstichtag um planmäßige Abschreibungen verringerte Wert dieser Vermögenswerte liegt bei insgesamt 17,6 (28,1) Millionen Euro. Der Wert der zum 31. Dezember 2017 bilanzierten Marken im TAKKT-Konzern beläuft sich auf 26,9 (29,2) Millionen Euro.

Das kurzfristige Vermögen belief sich zum 31. Dezember 2017 auf 235,8 (244,1) Millionen Euro bzw. 25,4 (25,1) Prozent der Bilanzsumme. Vorräte mit 102,1 (108,2) Millionen Euro sowie Forderungen aus Lieferungen und Leistungen mit 102,9 (103,7) Millionen Euro betragen zusammen 86,9 (86,8) Prozent des kurzfristigen Vermögens. Das Zahlungsverhalten der Kunden war mit einer Debitorenlaufzeit von 33 (31) 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 wesentlicher 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 44,3 (51,6) 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 96,3 Millionen Euro und der Dividendenzahlung von 36,1 Millionen Euro, der negativen Währungseffekte von 29,5 Millionen Euro sowie sonstigen negativen erfolgsneutralen Effekten von 0,7 Millionen Euro, erhöhte sich das Konzerneigenkapital zum 31. Dezember 2017 insgesamt auf 567,8 (537,8) Millionen Euro. Die Konzerneigenkapitalquote stieg auf 61,2 (55,2) Prozent und lag damit oberhalb des Zielkorridors von 30 bis 60 Prozent.

Langfristige Verbindlichkeiten machten mit 222,8 (243,4) Millionen Euro 24,0 (25,0) Prozent der Passivseite aus. Die bedeutsamste Position stellten weiterhin die langfristigen Finanzverbindlichkeiten dar, die sich im Berichtsjahr auf 101,6 (98,0) Millionen Euro leicht erhöhten. Durch die Neubewertung der latenten Steuerverbindlichkeiten aufgrund der Reduzierung der Steuersätze in den USA nach der Steuerreform verringerten sich diese von 77,1 auf 56,1 Millio-

nen Euro. Der Anteil der Rückstellungen für Pensionsverpflichtungen blieb nahezu konstant bei 6,3 Prozent (5,7) der Bilanzsumme. Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten reduzierten sich von 6,7 Millionen Euro auf 0,6 Millionen Euro. Die unbedingte Kaufpreiszahlung für den Erwerb von Post-Up Stand in Höhe von 2,5 Millionen Euro wurde kurzfristig ausgewiesen, da sie im März 2018 fällig wird. Zudem wurde in 2017 der bedingte Teil der Kaufpreisverbindlichkeit für Post-Up Stand in Höhe von 3,5 Millionen Euro vorzeitig ausgezahlt.

Die kurzfristigen Verbindlichkeiten machten mit 137,8 (192,8) Millionen Euro einen Anteil von 14,8 (19,8) Prozent der Bilanzsumme aus. Der signifikante Rückgang war insbesondere durch die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten bedingt, die auf 36,7 (81,8) Millionen Euro sanken.

Die kurzfristigen Rückstellungen sanken von 20,1 auf 17,7 Millionen Euro. Von untergeordneter Bedeutung blieben weiterhin die Ertragssteuerverbindlichkeiten in Höhe von 5,8 (9,1) Millionen Euro.

UNTERNEHMENS PERFORMANCE

Im zurückliegenden Berichtsjahr konnte TAKKT trotz der verhaltenen Umsatzentwicklung einen Großteil der Zielwerte der finanziellen, sortimentspezifischen und wertorientierten Steuerungskennzahlen erreichen. Im Bereich der Umsetzung der Digitalen Agenda wurden wichtige Fortschritte erzielt. Zudem konnten bezüglich der Nachhaltigkeitsindikatoren Verbesserungen realisiert werden.

SOLIDE FINANZIELLE STEUERUNGSKENNZAHLEN

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

Im längerfristigen Rückblick konnte TAKKT in der Mehrzahl der Geschäftsjahre ein organisches Wachstum zwischen vier und fünf Prozent erzielen und damit den Zielwert erreichen. Niedrigere Werte bei dieser Kennzahl waren – wie in den Jahren 2013 oder 2017 – auf unvorteilhafte Rahmenbedingungen zurückzuführen, die das Wachstum des TAKKT-Konzerns belasteten. Die das Umsatzwachstum beeinflussenden Wert- und Wachstumstreiber der Anzahl der Aufträge und des durchschnittlichen Auftragswerts entwickelten sich im Zeitraum der vergangenen fünf Jahre grundsätzlich wie erwartet. Der Wachstumsimpuls kam vornehmlich aus einer Erhöhung der Anzahl von Aufträgen, während der durchschnittliche Auftragswert im gesamten Zeitraum zwischen 400 und 500 Euro lag.

Die Rohertragsmarge blieb seit 2014 nahezu konstant auf hohem Niveau. Negative Einflüsse auf die Rohertragsmarge aus einzelnen Märkten wurden durch verschiedene margenerhöhende Initiativen, wie beispielsweise die Ausweitung von Eigenmarken- und Direkt-

import-Anteilen kompensiert. Der im Steuerungssystem beschriebene Zielwert von über 40 Prozent vom Umsatz konnte in allen betrachteten Jahren klar erreicht werden.

Die Entwicklung der EBITDA-Marge ist teilweise durch Konjunkturentwicklungen (z.B. Rezession in Europa in 2013) sowie durch Einmalerträge und -aufwendungen (z.B. Einmalerträge aus Anpassungen ausstehender Kaufpreisverbindlichkeiten in 2016) beeinflusst. Zudem sind für die Jahre 2016 und insbesondere 2017 die Aufwendungen aus der Umsetzung der Digitalen Transformation als Einflussfaktor zu nennen. Trotz dieser Einflüsse erwirtschaftete TAKKT in den vergangenen fünf Jahren eine EBITDA-Marge mindestens im Zielkorridor von 12 bis 15 Prozent und damit eine konstant hohe operative Profitabilität – auch in den Jahren mit schwächerer organischer Umsatzentwicklung.

Die TAKKT-Cashflow-Marge lag zwischen 2013 und 2017 immer über dem definierten Zielwert von acht Prozent vom Umsatz. In den Jahren 2014 bis 2016 konnte sogar eine zweistellige TAKKT-Cashflow-Marge erzielt werden, ein Indikator für die hohe Innenfinanzierungskraft der TAKKT. Der Investitionsbedarf lag in den vergangenen fünf Jahren – gemessen als Investitionsquote in Prozent vom Umsatz – zwischen einem und zwei Prozent. Damit wurde im langfristigen Durchschnitt der Zielwert realisiert. Die ansteigende Entwicklung in den vergangenen Jahren ist vor allem auf Investitionen in die Digitale Transformation sowie Modernisierungen von Lagerstandorten und IT-Systemen zurückzuführen.

SORTIMENTSSPEZIFISCHE STEUERUNGSKENNZAHLEN MIT POSITIVER ENTWICKLUNG

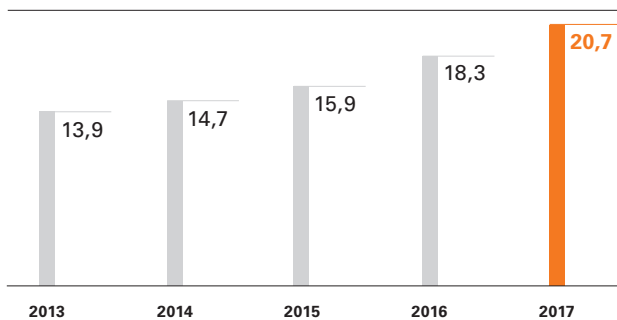
Der Anteil der Eigenmarken am Auftragseingang stieg im Berichtsjahr weiter auf mittlerweile 20,7 (18,3) Prozent. Die positive Entwicklung wurde dabei von allen Sparten getragen. Besonders hervorzuheben sind Steigerungen in der BEG sowie der OEG. In diesen beiden Sparten konnte der Anteil der Eigenmarken über-

Entwicklung der finanziellen Steuerungskennzahlen

	2013	2014	2015	2016	2017
Organische Umsatzentwicklung in Prozent	-2,6	5,5	4,7	5,2	0,4
Anzahl Aufträge in Tausend	2.171	2.182	2.225	2.409	2.465
Durchschnittlicher Auftragswert in Euro	440	450	482	469	458
Rohertragsmarge in Prozent	43,6	42,6	42,6	42,6	42,5
EBITDA-Marge in Prozent	12,9	14,0	14,8	15,2	13,5
TAKKT-Cashflow-Marge in Prozent	8,8	10,1	10,7	11,2	9,8
Investitionsquote in Prozent	1,0	1,4	1,3	1,5	2,1

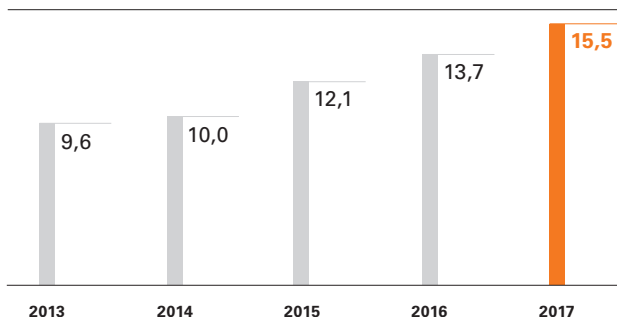
durchschnittlich erhöht werden. Der OEG gelang es erneut, den höchsten Anteil innerhalb der TAKKT-Gruppe zu erzielen. In den vergangenen fünf Jahren konnte damit der Anteil der Eigenmarken kontinuierlich gesteigert werden, wobei die Aktivitäten zur Steigerung des Eigenmarken-Anteils insbesondere in den vergangenen beiden Jahren ihre positive Wirkung entfaltet.

Anteil der Eigenmarken am Auftragseingang in %



Im Berichtsjahr erhöhte sich auf Konzernebene der Anteil der Direktimporte am Einkaufsvolumen auf 15,5 (13,7) Prozent. In Europa konnte die BEG den bereits relativ hohen Anteil weiter steigern, während die PSG in 2017 wichtige Maßnahmen zur Ausweitung von Direktimporten umsetzte und damit erste relevante Direktimport-Anteile erzielte. Die Sparten von TAKKT AMERICA konnten den Anteil der Direktimporte noch deutlicher steigern als die europäischen. Neben der positiven Entwicklung in nahezu allen Einheiten profitierte man bei der Kennzahl besonders von dem Anstieg bei GPA, die einen überdurchschnittlichen Anteil von Direktimporten ausweist. Auch bezogen auf den Anteil der Direktimporte kann über die vergangenen fünf Jahre eine konstant positive Entwicklung beobachtet werden. Seit 2014 sind dabei in jedem Jahr deutliche Steigerungen des Anteils zu beobachten.

Anteil der Direktimporte am Einkaufsvolumen in %



WERTORIENTIERTE STEUERUNGSKENNZAHLEN: HÖHERER TAKKT VALUE ADDED, ROCE UNTER VORJAHR

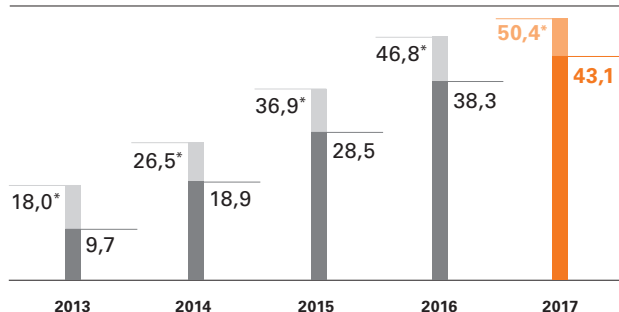
Der TAKKT Value Added stieg 2017 um 4,8 Millionen Euro auf einen Wert von 43,1 (38,3) Millionen Euro. Das für die Berechnung des TAKKT Value Added resultierende erwirtschaftete operative Ergebnis nach Steuern war mit 103,9 (99,8) Millionen Euro dabei insgesamt um 4,1 Millionen Euro höher als im Vorjahr. Das durchschnittlich eingesetzte Kapital sank 2017 im Vergleich zum Vorjahr. Der zur Berechnung der Gesamtkapitalkosten verwendete gewichtete durchschnittliche Kostensatz nach Steuern (WACC) lag unverändert bei 7,8 (7,8) Prozent. Dabei ging TAKKT von einer wertorientierten Kapitalstruktur von 70 Prozent Eigenkapital und 30 Prozent Fremdkapital aus. Der Kostensatz für das Eigenkapital lag bei neun Prozent. Für das Fremdkapital wird ein kalkulatorischer Kostensatz von fünf Prozent verwendet. Dieser leitet sich aus einer sehr langfristigen Betrachtung durchschnittlicher Fremdkapitalzinsen ab. Die Gesamtkapitalkosten beliefen sich 2017 auf 60,8 (61,5) Millionen Euro.

Der Anstieg des TAKKT Value Added resultierte aus dem weiter oben beschriebenen Einmalertrag aus der Neubewertung der latenten Steuerverbindlichkeiten aufgrund der Steuerreform in den USA. Bereinigt um diesen Effekt hätte der TAKKT Value Added im Berichtsjahr 25,3 Millionen Euro erreicht. Im Vorjahr war der TAKKT Value Added positiv durch Erträge in Höhe von 8,6 Millionen Euro aus Anpassungen der variablen Kaufpreisverbindlichkeiten bei Post- Up Stand und BiGDUG beeinflusst. Der Rückgang gegenüber dem um Einmalerträge bereinigten Wert ist im Wesentlichen auf die höheren Aufwendungen für die Umsetzung der Digitalen Agenda sowie die verhaltene Geschäftsentwicklung im Berichtsjahr zurückzuführen. Details dazu 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 7,3 (8,5) Millionen Euro. Ohne diese planmäßigen Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte sowie den damit einhergehenden steuerlichen Einfluss hätte sich ein TAKKT Value Added in Höhe von 50,4 (46,8) Millionen Euro ergeben.

Bezogen auf den Zeitraum der vergangenen fünf Jahre konnte TAKKT eine deutliche Steigerung des TAKKT Value Added erreichen. Der Anstieg in 2016 und 2017 auf einen TAKKT Value Added von deutlich über 30 Millionen Euro ist auch auf positive Einmalserträge in beiden Jahren zurückzuführen. Doch auch bereinigt um diese Effekte erzielte TAKKT in den vergangenen Jahren eine positive Entwicklung und erreichte damit das Ziel eines TAKKT Value Added signifikant größer Null.

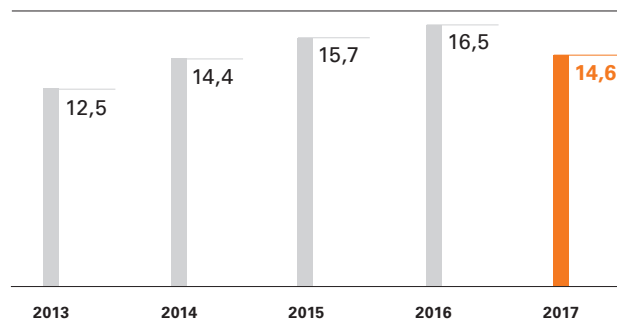
TAKKT Value Added in Mio Euro



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

Der Return on Capital Employed (ROCE) lag im Berichtsjahr mit 14,6 (16,5) Prozent unter dem Wert des Vorjahres. Die Gründe für diese Entwicklung liegen in den Einmalserträgen des Vorjahres, den Aufwendungen für die Umsetzung der Digitalen Agenda sowie der verhaltenen Geschäftsentwicklung. In den vergangenen fünf Jahren wurde das Ziel von über zwölf Prozent für den ROCE in jedem Jahr erreicht.

ROCE in %



Wie im Geschäftsbericht 2016 prognostiziert, waren damit die beiden Kennzahlen TAKKT Value Added und ROCE gegenüber dem Vorjahr bereinigt um die genannten Einmalserträge rückläufig.

FORTSCHRITTE IN DER UMSETZUNG DER DIGITALEN AGENDA

Um den Erfolg der Umsetzung der Digitalen Agenda der einzelnen Sparten zu beurteilen, wird eine Vielzahl operativer Kennzahlen analysiert und regelmäßig mit dem TAKKT-Management ausgetauscht. Für eine zusammenfassende Betrachtung der Fortschritte in der Umsetzung der Digitalen Agenda auf Ebene des TAKKT-Konzerns sowie der damit erzielten Wirkung eignen sich die im Abschnitt Innovation und Entwicklung (Seite 53 ff) beschriebenen Indikatoren.

Insgesamt wurden zur Umsetzung der Digitalen Agenda über 100 Maßnahmen und Projekte auf Ebene der Sparten definiert. Zahl, Umfang und Inhalt der Maßnahmen und Projekte werden während der Umsetzung der Digitalen Agenda regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst. Bei 100 der bislang definierten Maßnahmen und Projekte wurde bis zum Ende des Jahres 2017 mit

Indikatoren zur Umsetzung der Digitalen Agenda

	2016	2017
Gestartete Maßnahmen (kumuliert)	53	100
Abgeschlossene Maßnahmen (kumuliert)	7	27
Im Rahmen der Digitalen Agenda neu geschaffene Stellen (kumuliert)	26	78
Zusätzliche Personalkosten (kumuliert) in Millionen Euro	0,6	4,4
Zusätzliche Personalkosten (im Geschäftsjahr) in Millionen Euro	0,6	3,9
Sonstige Kosten in Millionen Euro	1,9	3,8
Investitionen (ohne TAKKT Beteiligungsgesellschaft) in Millionen Euro	1,4	8,7
Investitionen der TAKKT Beteiligungsgesellschaft in Millionen Euro	1,0	4,5
Organisches Wachstum des Auftragseingangs über E-Commerce in Prozent	10,6	7,9
Anteil des E-Commerce am Auftragseingang in Prozent	43,9	46,8

der Umsetzung begonnen. Davon konnten im Zeitraum bis Ende 2017 27 abgeschlossen werden, wobei in vielen Fällen die als Maßnahme durchgeführten Aktivitäten anschließend in den Regelbetrieb der Unternehmen übergehen. Die abgeschlossenen Maßnahmen betrafen hauptsächlich die Schaffung organisatorischer Grundlagen wie den Aufbau von internen Teams für Webshopentwicklung oder Datenanalyse, die Bereitstellung technischer Infrastruktur, die Anbindung und Vernetzung von Lieferanten sowie Analysen der Customer Journey und die Ableitung von Personas für relevante Kundengruppen.

Als ein wesentliches Ziel der Digitalen Agenda ist die Rekrutierung digitaler Talente durch TAKKT definiert. Konzernweit sollen rund 100 zusätzliche Mitarbeiter mit ausgeprägten digitalen Kompetenzen gewonnen werden. Bis zum Ende des Jahres 2017 lag die Anzahl der neuen Digitalen Talente bei 78 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Aufteilung zwischen TAKKT EUROPE (37) und TAKKT AMERICA (33) war nahezu ausgeglichen. Dabei rekrutierte die TAKKT AG sechs Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, u.a. im Rahmen des Traineeprogramms „Digital Entrepreneurship“. Insgesamt konnte somit bereits deutlich über die Hälfte der anvisierten neuen digitalen Talente gewonnen werden.

Die resultierenden Investitionen in das langfristige Vermögen und in Aufwendungen für die Umsetzung der Digitalen Agenda lagen 2017 bei insgesamt 20,9 Millionen Euro. Davon entfielen 3,9 Millionen Euro auf gegenüber dem Vorjahr zusätzliche Aufwendungen für Personal sowie 3,8 Millionen Euro auf sonstige Aufwendungen für Maßnahmen und Projekte. Ein Betrag von 13,2 Millionen Euro wurde in das langfristige Vermögen investiert. Davon entfielen 4,5 Millionen Euro auf Investitionen in Start-ups durch die TAKKT Beteiligungsgesellschaft. Damit wurde wie beabsichtigt die Investition in die Umsetzung der Digitalen Agenda deutlich vorangetrieben.

Im Zuge der digitalen Transformation soll der Auftragseingang über E-Commerce deutlich erhöht werden. Das organische Wachstum des Auftragseingangs über E-Commerce lag 2017 bei 7,9 Prozent und damit niedriger als im Vorjahr. Das Wachstum resultierte im Berichtsjahr vor allem aus TAKKT EUROPE, wo der Anstieg der Auftragseingänge über E-Commerce mit 17,9 Prozent einen deutlich höheren Wert als im Vorjahr erreichte. Im Geschäftsbereich TAKKT AMERICA lag das organische E-Commerce-Wachstum 2017 bei lediglich 0,5 Prozent nach einem prozentual hohen einstelligen Wachstum im Vorjahr. Das niedrige Wachstum ist auf die schwierige Geschäftslage von TAKKT AMERICA in 2017 zurückzuführen. In beiden Geschäftsbereichen lagen die Wachstumsraten im E-Commerce deutlich über denen der klassischen Vertriebsak-

tivitäten. Damit stieg der E-Commerce-Anteil am Auftragseingang im Konzern von 43,9 auf 46,8 Prozent.

NACHHALTIGKEITSPERFORMANCE WEITER VERBESSERT

Mit den Nachhaltigkeitsindikatoren, die gleichzeitig als nicht-finanzielle Leistungsindikatoren dienen, verfolgt TAKKT das Ziel, auch in diesem Bereich den Fortschritt systematisch steuern und dokumentieren zu können. In allen Handlungsfeldern gab es im Berichtsjahr erneut Fortschritte. Dem Ziel, die Vorbildfunktion im Bereich Nachhaltigkeit in der Branche bis 2020 weiter auszubauen, ist TAKKT 2017 näher gekommen. Die aktuelle Mehrjahresübersicht der für die Handlungsfelder relevanten Kennzahlen und Initiativen ist in der Tabelle auf Seite 82 dargestellt. Dabei sind aus dem Maßnahmenprogramm 2011 bis 2016 fünf Kennzahlen übernommen worden. Neue Indikatoren sind dabei erstmals für das Berichtsjahr 2017 ausgewiesen.

- **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. Der Umsatzanteil nachhaltiger Sortimente wie umweltfreundlicher Verpackungslösungen, CO₂-neutral gestellter Produkte und Büromöbel aus recycelten Materialien konnte seit 2013 mehr als verdoppelt werden und lag im Jahr 2017 bei 9,3 Prozent.
- **Marketing:** Werbemaßnahmen sind stets mit einem Verbrauch endlicher Ressourcen verbunden. TAKKT ist bemüht, diesen Ressourceneinsatz zu verringern. Durch einen effizienteren Einsatz der Werbemittel hat der Konzern im Berichtsjahr 5,4 kg Printwerbemittel pro Auftrag eingesetzt. 12,1 Prozent dieser Printwerbemittel wurden dabei bereits CO₂ neutral gestellt. Das Papier für Kataloge und andere Printmedien stammt dabei mittlerweile fast ausschließlich aus zertifiziert nachhaltigen Quellen. Neben dem Printbereich möchte TAKKT seine Nachhaltigkeitsanstrengungen auch auf das E-Commerce-Geschäft ausweiten. Hierzu werden die Emissionen aus dem Betrieb und der Nutzung der Webshops ausgeglichen. Im Berichtszeitraum wurden bereits sieben Webshops wesentlicher Gesellschaften CO₂-neutral gestellt.
- **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 91,4 Prozent der konzernweiten Paketsendungen klimaneutral ab. Seit 2014 werden in Deutschland klimaneutrale Lieferungen auch bei Stückgut durchgeführt. Konzernweit beträgt der Anteil für CO₂-neutrale Stückgutsendungen ab den Zentrallagern in Europa und den Lagern in den USA 44,7 Prozent.

- **Ressourcen und Klima:** Die effiziente Nutzung 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 werden schrittweise zertifizierte Umwelt- und Energiemanagementsysteme eingeführt. U.a. dank verschiedener Maßnahmen zur Energieeinsparung beträgt der Energieverbrauch pro Auftrag an deutschen und US-Standorten im Berichtsjahr 70,6 Megajoule.

- **Mitarbeiter:** Im Rahmen der Digitalen Agenda möchte TAKKT neue Mitarbeiter mit ausgeprägten digitalen Fähigkeiten gewinnen. Diese gilt es zu fördern und langfristig an das Unternehmen zu binden. Dazu werden kontinuierlich Maßnah-

men – wie beispielsweise die Schaffung moderner Arbeitsumgebungen – evaluiert und umgesetzt. Aktuell beträgt der Anteil gebundener Mitarbeiter, die im Rahmen der Digitalen Agenda eingestellt worden sind, 90,9 Prozent. TAKKT ist zudem 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. Aktuell beträgt die Frauenquote in Top-Führungspositionen 10,5 Prozent.

- **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 65,7 Prozent. Der Anteil der Konzernmitarbeiter, die diese Option wahrgenommen haben und im Berichtsjahr an entsprechenden Projekten teilgenommen haben, beträgt 15,1 Prozent.

Die nichtfinanzielle Erklärung für den TAKKT-Konzern können Sie unter folgender Internetseite abrufen: <http://www.takkt.de/nfe>

Nachhaltigkeitsindikatoren

Handlungsfeld	Kennzahl	2013	2014	2015	2016	2017
Einkauf	Anteil des Einkaufsvolumens von zertifizierten Lieferanten		23,7%	36,3%	40,5%	46,8%
	Anteil des Einkaufsvolumens Direktimporte von zertifizierten Lieferanten					39,8%
	Anteil nachhaltiger Sortimente am Umsatz	4,4%	6,6%	9,6%	9,8%	9,3%
Marketing	CO ₂ -neutrale Webshops für wesentliche Gesellschaften					7
	Papierverbrauch Printwerbemittel pro Auftrag					5,4kg
	Anteil CO ₂ -neutrale Papierwerbemittel an der Gesamtauflage pro Jahr					12,1%
Logistik	Anteil CO ₂ -neutrale Paketsendungen					91,4%
	Anteil CO ₂ -neutrale Stückgutsendungen ab Zentrallager					44,7%
Ressourcen und Klima	Wesentliche Gesellschaften mit Klimabilanz	7	7	10	10	13
	Wesentliche Gesellschaften mit zertifiziertem Umweltmanagementsystem	1	1	3	3	6
	Wesentliche Gesellschaften mit zertifiziertem Energiemanagementsystem					4
	Energieverbrauch an DE/US-Standorten pro Auftrag in Megajoule					70,6
Mitarbeiter	Neueinstellungen Digitale Agenda: Anteil gebundener „digitaler Talente“					90,9%
	Vielfältigkeit: Frauenquote in Top-Führungspositionen					10,5%
Gesellschaft	Anteil der Konzernmitarbeiter, welche die Möglichkeit erhalten, sich für ehrenamtliche Tätigkeiten freistellen zu lassen	8,5%	18,4%	37,9%	41,2%	65,7%
	Anteil der Konzernmitarbeiter, die an Projekten für gemeinnützige Organisationen bzw. gesellschaftliche Zwecke teilgenommen haben					15,1%

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 2017 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.

EINHEITLICHE STEUERUNGS- UND KONTROLLSYSTEME

Das Management der TAKKT-Gruppe führt die operativen Gesellschaften über einheitliche Steuerungs- und Kontrollsysteme. Jährlich diskutiert der Vorstand mit den Tochtergesellschaften die operative Planung für das kommende Jahr und die Ergebnisse aus der Risikoerhebung. Er wird zudem regelmäßig über den aktuellen Auftragseingang informiert. Die Analyse und Besprechung der Monatsberichte zwischen Vorstand und Zentralabteilung Betriebswirtschaft tragen dazu bei, Chancen und Risiken u.a. im Hinblick auf den Rohertrag aktiv zu steuern. Basis für die einheitliche 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 jährlich für alle Sparten und den Gesamtkonzern erstellt wird.

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

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

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

Organizations of the Treadway Commission) Internal Control – Integrated Framework'. Darüber hinaus verfügt TAKKT über ein konzernweit einheitliches Risikomanagementsystem, um Chancen und Risiken zu steuern.

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

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

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

Umfangreiche systemtechnische Prüfvorgänge 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 wurden.

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 nach Themenfeldern, die in der Tabelle auf Seite 85 zusammen mit den zugeordneten Chancen und Risiken dargestellt sind. 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 der einzelnen Chancen und Risiken wird das Ziel verfolgt, die erwartete negative bzw. positive Wirkung auf TAKKT aufzuzeigen. Die Bewertung 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
Mögliche Risiken	Konjunkturabschwung Neue Wettbewerber und Geschäftsmodelle	Akquisitions- und Integrationsrisiken Umsetzungsrisiko in Bezug auf die Digitale Transformation Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten oder Kunden E-Commerce mit höherem Risiko als traditionelles Kataloggeschäft Steigende Beschaffungspreise	Risiko bei der Vorratshaltung Logistikrisiken Forderungsausfälle und Gewährleistungsrisiken Personalrisiken Risiken in der Produktion und im Versand gedruckter Werbemittel Risiko bei Schutz der Adressdaten Eingeschränkte Verfügbarkeit und Performance der IT- und Kommunikationssysteme Einführung neuer IT-Systeme Risiko im Bereich Datensicherheit und Cyberkriminalität	Wechselkursrisiken: Transaktionsrisiken und Translationsrisiken Zinsänderungsrisiko Liquiditätsrisiko Rechtliche, steuerliche und Compliance-Risiken
Mögliche Chancen	Konjunkturaufschwung	Digitalisierung und Kulturwandel Neue Möglichkeiten mit Online-Kanälen und E-Procurement Zunehmende Diversifikation des Geschäftsmodells Potentielle weitere Akquisitionen und Neugründungen Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil	Weiterentwicklung der IT-Anwendungen Stärkere Nutzung neuer Technologien	Guter Zugang zu Kapital

KONJUNKTUR- UND WETTBEWERB

Konjunkturabschwung

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.
- Die TAKKT-Gesellschaften verfügen über ein sehr breites Sortiment aus unterschiedlichen Produktkategorien.
- Durch die Präsenz in über 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 in der Regel dynamisch und sind weniger stark von konjunkturellen Schwankungen beeinflusst. 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 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 zurück-

hält. 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 2017 im Wesentlichen unverändert zu der Situation im Vorjahr. Trotz der oben beschriebenen Möglichkeiten der Diversifikation stellt das Konjunkturrisiko ein wesentliches Risiko für TAKKT dar.

Neue Wettbewerber und Geschäftsmodelle

Der TAKKT-Konzern unterliegt potentiell dem Risiko, durch den Eintritt neuer Wettbewerber Marktanteile zu verlieren. Markteintrittsbarrieren sind sowohl für klassische Wettbewerber als auch für reine Online-Anbieter vorhanden, 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.

Zudem ist das Risiko zu nennen, dass die integrierten Multi-Channel-Geschäftsmodelle in der TAKKT-Gruppe durch offene und internetbasierte Marktplätze teilweise ersetzt werden. Dabei sind jedoch die besonderen Merkmale der TAKKT-Geschäftsmodelle zu beachten. Während der Erfolg von Marktplätzen im B2C-Bereich und bei kleinen Firmen v.a. auf die Preisgestaltung der einzelnen Transaktion und die bequeme Bestellung zurückzuführen ist, stehen bei mittelgroßen und großen Unternehmen zusätzliche Kundenbedürfnisse im Vordergrund. Der professionelle Firmenkunde ist im Vergleich zum Privatkunden in der Regel an einem qualitativ hochwertigen Produktsortiment, einer kompetenten 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 Firmenkunde auf sein Kerngeschäft konzentrieren kann.

Darüber hinaus ist der Firmenkunde in größeren Unternehmen in der Regel 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. Trotz ihren Stärken, etwa bei der Preisstellung und der Bündelung vieler unterschiedlicher Angebote, haben Marktplätze gegenüber Produktspezialisten insgesamt 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 fort-

laufend weiterzuentwickeln. Im Rahmen der Digitalen Transformation plant TAKKT, die Möglichkeiten zur weiteren Differenzierung vom Wettbewerb noch stärker zu nutzen. Das Risiko durch neue Wettbewerber und Geschäftsmodelle ist als wesentlich einzuschätzen.

UNTERNEHMENSSTRATEGIE UND POSITIONIERUNG

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 ursprünglich prognostiziert verlaufenden Geschäftsentwicklung außerplanmäßig wertgemindert werden müssen.

TAKKT besitzt eine über Jahrzehnte aufgebaute Erfahrung mit Akquisitionen und weiß mit diesen Risiken umzugehen. Zukäufe werden sorgfältig vorbereitet und geprüft 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 im Konzernverbund nicht zufriedenstellend, reagiert TAKKT zeitnah und leitet bei Bedarf Initiativen und Gegenmaßnahmen ein. Grundsätzlich stehen jeweils alle operativen und strategischen Optionen offen. Diese reichen von weitergehenden Investitionen oder einer Veränderung der Marketingstrategie über eine Repositionierung, einen Verkauf bis hin zum Abschmelzen der Marke, also der schrittweisen Einstellung der Marketingaktivitäten.

Die im Jahr 2016 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.

Umsetzungsrisiko in Bezug auf die Digitale Transformation

Um die Chancen der Digitalisierung zu nutzen, hat TAKKT im Jahr 2016 die Digitale Agenda und eine darauf aufbauende 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 der Maßnahmen dieser Agenda kann 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 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 gegenzusteuern und bei Bedarf zusätzlich auch externe Spezialisten hinzuzuziehen.

Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten oder Kunden

Bezogen auf die Beschaffungsseite besteht das Risiko einer Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten. Das Unternehmen greift jedoch auf einen äußerst fragmentierten Pool von rund 4.000 Lieferanten zurück, kann für fast jedes Produkt kurzfristig auf alternative Lieferanten ausweichen und achtet darauf, dass sich an dieser Situation auch langfristig nichts ändert. Auch in vergangenen Krisen ist es daher nicht zu einer Konsolidierung bei den Lieferanten für die Produktsortimente in der TAKKT-Gruppe gekommen.

Abhängigkeiten können für TAKKT auch auf der Absatzseite bestehen. Die Kundenstruktur der Geschäftsmodelle im TAKKT-Konzern ist jedoch relativ stark diversifiziert. Zum Kundenstamm zählen Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen wie zum Beispiel dem Dienstleistungssektor, der öffentlichen Verwaltung und dem produzierenden Gewerbe. Dabei verschiebt sich die Gewichtung. Noch vor rund 25 Jahren gehörte ein Großteil der Kunden des Konzerns dem produzierenden Sektor an, mittlerweile hat sich deren Anteil auf unter 30 Prozent reduziert.

TAKKT verfolgt das Ziel, diversifizierte Umsatzanteile mit dem verarbeitenden Gewerbe, dem Handels- und Dienstleistungssektor sowie gemeinnützigen und staatlichen Institutionen zu erzielen. Umsatzbeiträge werden zudem teilweise im Rahmen von größeren Projektaufträgen realisiert. Mit ganz wenigen Kunden realisiert TAKKT ein Umsatzvolumen im geringen einstelligen Prozentbereich bezogen auf den Konzernumsatz. Negative Effekte aus dem Wegfall einzelner Kunden sind daher für den Konzern als Ganzes begrenzt. Auf Ebene einzelner Sparten, vor allem bei der Hubert oder der NBF Gruppe, 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 voraussichtlich weiter. Kleinere Abnehmer können über 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 Self Service-Funktionen im Webshop. 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

E-Commerce ist einem höheren Risiko ausgesetzt als das klassische Kataloggeschäft. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass den Kunden durch E-Commerce-Angebote der Zugang zu einer breiteren Auswahl von Anbietern ermöglicht wird, die mit vergleichsweise geringen Suchkosten von Kunden identifiziert werden können. Damit nimmt die Loyalität der Kunden zu einzelnen Händlern tendenziell ab. Durch den technischen Fortschritt stellen sich zudem ständig neue Anforderungen an den Online-Auftritt. So müssen etwa Inhalt und Aufbau der Webshops fortlaufend an die sich ändernden Algorithmen der Suchmaschinen ange-

passt 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. Die permanente Verbesserung des Online-Auftritts trägt zudem dazu bei, Kunden erneut zu einem Besuch auf dem Webshops zu bewegen und die Chance für einen erneuten Kauf zu erhöhen.

Steigende Beschaffungspreise

TAKKT unterliegt dem Risiko, steigende Beschaffungspreise nicht an die Kunden weitergeben zu können. Dem treten die Multi-Channel-Marken des Konzerns entgegen, indem sie ihre Kataloge und Webshops fortlaufend aktualisieren. So können sie flexibel auf Änderungen bei Angeboten und Beschaffungspreisen reagieren, vorausgesetzt die Wettbewerbssituation lässt dies zu. Bei den Web-focused-Marken sind Anpassungen sogar noch schneller und häufiger möglich. Erhöhen sich etwa die Kosten für Stahl, kann TAKKT 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.

LEISTUNGSWIRTSCHAFTLICHE PROZESSE

Risiko bei der Vorratshaltung

Um eine schnelle und verlässliche Lieferung garantieren zu können, nehmen die TAKKT-Gesellschaften je nach Geschäftsmodell und Anforderung der Kunden einen bestimmten Anteil der Produkte auf Lager. Auch Produkte, die über Direktimporte bezogen werden, werden in größeren Mengen bevorratet. Daraus entsteht das Risiko aus der Alterung sowie der technischen und preislichen Entwicklung der Produkte. Tische, Stühle oder Schränke sind jedoch 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 aktiv beworbenen Sortiment 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.

Logistikrisiken

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

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

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

Forderungsausfälle und Gewährleistungsrisiken

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 33 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.

Personalrisiken

Der nachhaltige Erfolg von TAKKT hängt wesentlich von qualifizierten und motivierten Mitarbeitern ab. Ihr Know-how und Engagement wirkt sich unmittelbar auf das Geschäft aus. Um auch künftig profitabel wachsen zu können, ist TAKKT darauf angewiesen, stets hoch qualifizierte Mitarbeiter gewinnen und langfristig an sich binden zu können.

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.

Risiken in der Produktion und im Versand gedruckter 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. 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-Gesellschaften sind diese Kosten nicht unerheblich. Damit sich kurzfristige Preisschwankungen nicht auf den Ertrag auswirken, schließt der Konzern überwiegend langfristige Druckverträge mit verlässlichen Partnern ab.

Risiko bei Schutz der Adressdaten

Mögliche Risiken ergeben sich auch aus dem unsachgemäßen Umgang mit Kundendaten. Eine hochwertige Adressdatenbank bildet die Basis für das Geschäft der TAKKT-Gesellschaften. Der Konzern schützt die Daten bestehender und potentieller Kunden daher sorgfältig. Sicherheitssysteme gewährleisten, dass ausschließlich befugte Personen, und diese nur soweit gesetzlich zulässig, auf die Adressen zugreifen und sie nutzen und bearbeiten können. Ein Datenschutzbeauftragter stellt dabei die Einhaltung der gesetzlich vorgeschriebenen Anforderungen sicher.

Eingeschränkte Verfügbarkeit und Performance der IT- und Kommunikationssysteme

TAKKT ist auf leistungsfähige und zuverlässige IT-Systeme angewiesen – etwa auf Kommunikationssysteme, Software für die Warenwirtschaft, Produktmanagementsysteme und Webshops. Aus einem Ausfall oder gestörten Betrieb der IT-Systeme könnten wesentliche Risiken für die TAKKT-Gruppe resultieren, da der Ablauf der Geschäftsprozesse beeinträchtigt wäre. Um diesem Risiko zu begegnen, setzt TAKKT auf leistungsfähige Systeme und hält Back-Up-Lösungen bereit, die bei Problemen im Primärsystem einspringen können.

Die Gesellschaften der TAKKT nutzen überwiegend zentrale Hochverfügbarkeitssysteme, um Daten und Funktionalitäten zu sichern. Ein Server wickelt dabei den laufenden Geschäftsbetrieb ab. Die Daten werden zudem ständig auf ein Back-up-System kopiert. Dieses System übernimmt den Betrieb nur bei einem Serverausfall. Die notwendigen Speicherkapazitäten werden in der Regel auf räumlich ausgelagerten Servern vorgehalten beziehungsweise von Drittanbietern gemietet, um das Risiko eines Ausfalls zu minimieren.

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.

Für den erfolgreichen Auftritt am Markt ist von entscheidender Bedeutung, dass die TAKKT-Gesellschaften ohne Unterbrechung über ihre Webshops 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.

Einführung neuer IT-Systeme

Erhöhte Risiken können im Rahmen der Einführung neuer IT-Systeme insbesondere von Warenwirtschafts- und Webshopsystemen, entstehen, falls die störungsfreie Weiterführung der Geschäftsprozesse durch Komplikationen bei der Integration eines neuen IT-Systems beeinträchtigt würde. 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, führt TAKKT u.a. umfangreiche Testläufe und Maßnahmen zur Qualitätssicherung durch.

Risiko im Bereich Datensicherheit und Cyberkriminalität

TAKKT verfügt aus den Geschäftsbeziehungen zu Kunden, Lieferanten und anderen Partnern über sensible und schützenswerte Daten. Aus einem unberechtigten Zugriff oder Verlust dieser Daten resultieren Risiken für die TAKKT-Gesellschaften im Hinblick auf Reputation und Compliance. Ein sorgfältiger Umgang mit diesen Informationen ist somit für TAKKT von großer Bedeutung.

Angriffe von außen – zum Beispiel durch Hacker oder Schadprogramme – können zu Fehlfunktionen oder Störungen der IT-Systeme führen, beispielsweise eines Webshops. Dies würde die für die Geschäftstätigkeit notwendigen Prozesse beeinträchtigen. Die Wiederherstellung der Leistungsfähigkeit der IT-Systeme und die Prävention künftiger Störungen könnte hohe Kosten verursachen.

Um diesen Risiken zu begegnen, überprüfen interne IT-Abteilungen und externe Spezialisten regelmäßig, ob die eingesetzten Systeme vor unbefugtem Zugriff sicher sind und ob sich Daten problemlos wiederherstellen lassen. Auf Basis einer Sicherheitsanalyse hat der Konzern Messsysteme und ein Konzept zum IT-Sicherheitsmanagement entwickelt. Zusätzliche Richtlinien regeln die Nutzung von E-Mail, Internet, Social Media und ähnlichen Anwendungen.

Risiken können auch durch Betrugsversuche entstehen, die mittels Nutzung von Informationstechnik (z.B. E-Mails und soziale Netzwerke) eingeleitet werden. Dabei ist beispielsweise das Risiko zu nennen, dass Betrüger durch Identitätsdiebstahl versuchen, unberechtigte Zahlungen an Fremdkonten auszulösen. TAKKT begegnet diesem Risiko durch die Vorgabe von definierten Prozessen, wie etwa dem Vier-Augen-Prinzip und der individuellen Prüfung bei einer Veränderung von Zahlungsdaten des Empfängers.

FINANZWIRTSCHAFT UND RECHT

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

Wechselkursrisiken: Transaktionsrisiken und Translationsrisiken

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

- Transaktionsrisiken entstehen v.a. aus dem Kauf und Verkauf von Waren und Dienstleistungen in unterschiedlichen Währungen. Der Konzern sichert sich dagegen zumeist dadurch ab, dass er Produkte in ein und derselben Währung beschafft und verkauft. Nur für unter zehn Prozent des Konzernumsatzes, zumeist aus konzerninternen Geschäften, verbleibt ein Transaktionsrisiko aus veränderten Wechselkursen. Anhand der Umsatzplanung der einzelnen Gesellschaften werden die offenen Nettositionen ermittelt. Die resultierenden Währungsrisiken werden im Allgemeinen von der jeweiligen Leistungsgeberin übernommen und durch derivative Finanzinstrumente, vorzugsweise Devisentermingeschäfte, zu etwa 70 Prozent abgesichert. 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 96). TAKKT sichert diese Risiken nicht ab, da eine sachgerechte Absicherung nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht vertretbar ist.

Zinsänderungsrisiken

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 158 beschrieben. Dort werden auch quantitative Angaben zu allen Währungs- und Zinsänderungsrisiken gemacht, u.a. Sensitivitätsanalysen zu Schwankungen der Wechselkurse und Zinssätze.

Liquiditätsrisiko

Auch aus der Finanzierung könnten TAKKT potentielle Risiken erwachsen. 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 nutzt TAKKT auch Finanzierungsleasing. Bei größerem Finanzierungsbedarf hat der Konzern zudem die Möglichkeit, ein Schuldscheindarlehen zu begeben. Dies ist zuletzt 2012 erfolgt. Es bestehen freie zugesagte Kreditlinien im Volumen von 160,2 Millionen Euro zum Jahresende 2017.

Rechtliche, steuerliche und Compliance-Risiken

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

Vor dem Hintergrund der handelspolitischen Diskussionen nach dem Brexit-Entscheid sowie von Seiten der US-Regierung 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. Wettbewerber wären in ähnlichem Maße von einer solchen Entwicklung betroffen. Die höhere Staatsverschuldung führt in einigen Ländern zudem unter Umständen zu einer erhöhten Anzahl an Steuerprüfungen.

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.

GESAMTEINSCHÄTZUNG DES VORSTANDS

Auch mit Blick auf das Geschäftsjahr 2017 standen Chancen und Risiken des TAKKT-Konzerns 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.

Daneben besteht durch den Eintritt von neuen und aggressiv im Wettbewerb tätigen Web-focused-Anbietern und Marktplatz-Modellen das Risiko einer negativen Entwicklung von Umsatz und Rohertrag. In einem dynamischen Wettbewerbsumfeld schätzt TAKKT den Eintritt dieses Risikos als möglich ein. Der negative Ergebniseffekt könnte bei einem mittleren zweistelligen Millionen-Euro-Betrag liegen.

Als weiteres 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 gegen-

über dem Euro um fünf Prozent würde zu einem zwischen zwei und zweieinhalb Prozentpunkten niedrigeren Umsatzausweis führen.

Ein weiteres bedeutsames und von der Eintrittswahrscheinlichkeit mögliches Risiko besteht in einer schlechter als erwartet verlaufenden Integration und Fortführung eines akquirierten Unternehmens. 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.

Daneben bestehen im Zusammenhang mit der Umsetzung der Digitalen Agenda nennenswerte Risiken, wenn Ziele von Projekten oder Maßnahmen später erreicht werden oder Ergebnisse nicht zufriedenstellend ausfallen. Die Umsetzung kann höhere Kosten verursachen als geplant oder nicht den gewünschten Effekt auf die Umsatz- und Ergebniszahlen haben. Der negative Ergebniseffekt aus diesen Kostensteigerungen könnte ebenfalls im zweistelligen Millionen-Euro-Bereich liegen. Die Eintrittswahrscheinlichkeit schätzt TAKKT als möglich ein.

Schließlich sind Risiken aus dem Ausfall bzw. der Einführung von IT-Systemen für das Unternehmen ebenfalls wesentlich, da eine funktionierende IT-Infrastruktur und Logistik sowie die Sicherheit von sensiblen Daten von Kunden, Lieferanten und anderen Geschäftspartnern für die Abwicklung des operativen Geschäfts entscheidend sind. Die Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Risiken wird als unwahrscheinlich betrachtet mit einem möglichen negativen Ergebniseffekt bis zu einem niedrigen zweistelligen Betrag in Millionen Euro.

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

CHANCEN DES TAKKT-KONZERNS

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

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-Direct-Marketings 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 der Vergangenheit 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 im Jahr 2016 in einem strukturierten Prozess eine Digitale Agenda entwickelt, die in den verschiedenen Sparten der TAKKT-Gruppe in mehr als 100 Projekten und Maßnahmen umgesetzt wird. Für diesen Zweck wird TAKKT bis zum Jahr 2020 bis zu 50 Millionen Euro 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 beschleunigt TAKKT zudem die Digitale Transformation im Konzern. Darüber hinaus treibt TAKKT einen verstärkten Wissens- und Erfahrungsaustausch mit der agilen und technologieaffinen Gründerszene voran, um den gewünschten Wandel im Unternehmen zu fördern und zu erleichtern. Zu diesem Zweck erwirbt TAKKT über die im Jahr 2016 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 ver-

bessern. So wird bis 2020 die Verdopplung des E-Commerce-Volumens und mittelfristig eine Erhöhung des organischen Umsatzwachstums angestrebt.

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. Transaktionsorientierte Kunden 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. Nachdem sich in den Vorjahren das US-Geschäft dynamischer entwickelte, konnte im Berichtsjahr das organische Wachstum der europäischen Aktivitäten den Umsatzrückgang in Nordamerika ausgleichen.
- Zudem hat TAKKT das Geschäftsmodell durch die Akquisitionen von Hubert (2000), National Business Furniture (2006), Central (2009), Displays2go (2012), Ratioform (2012), Post-Up Stand (2015) und Mydisplays (2017) 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. Für TAKKT steht die Erschließung und Nutzung wertsteigernder Akquisitionsmöglichkeiten auch zukünftig im Fokus. Darüber hinaus sollen bestehende Geschäftsmodelle, wenn wirtschaftlich sinnvoll, auf neue Märkte ausgedehnt 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.

Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil

Nachhaltigkeit ist als elementarer Teil der Unternehmensstrategie bei TAKKT seit vielen Jahren etabliert. TAKKT nutzt die eigene Vorreiterrolle in Sachen Nachhaltigkeit, um sich innerhalb der Branche differenzieren zu können und ist überzeugt, dass Anbieter, die auf Nachhaltigkeit setzen, im Wettbewerb auf Dauer besser bestehen können. Für den Zeitraum bis 2020 verfolgt der Konzern ambitionierte Ziele, die in diesem Geschäftsbericht auf Seite 57 f. nachgelesen werden können.

Weiterentwicklung der IT-Anwendungen

TAKKT ist dabei, in zahlreichen Konzerngesellschaften die komplexen IT-Prozesse bei Kommunikationssystemen, Software für die Warenwirtschaft, Produktmanagementsystemen und Webshops weiter zu optimieren. Dabei werden unter anderem neue Warenwirtschaftssysteme eingeführt. 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. Beispiele für entsprechende Lösungen sind etwa die Nutzung von 3D-Technologien zur Visualisierung (Virtual Reality) und die Erstellung von Produktmustern über 3D-Drucker, 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 rund 160 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

POSITIVE KONJUNKTURERWARTUNGEN IN EUROPA UND NORDAMERIKA BEI WEITER BESTEHENDEN RISIKEN

Die konjunkturelle Entwicklung der Absatzmärkte ist ein wesentlicher Faktor dafür, in welchem Maße der TAKKT-Konzern die im Risiko- und Chancenbericht dargestellten Chancen nutzen können wird. Europa und Nordamerika, die für TAKKT wichtigen Regionen, werden sich nach Einschätzung des Unternehmens im Jahr 2018 jeweils positiv entwickeln.

- Für die Eurozone und für Deutschland erwartet TAKKT ein leicht geringeres beziehungsweise konstantes Wirtschaftswachstum im Vergleich zum Vorjahr. Ursache hierfür könnte unter anderem ein geringerer Außenbeitrag sein. Als konjunkturelle Unsicherheiten sind im Euroraum weiterhin die schwer abzuschätzenden Folgen der Brexit-Entscheidung 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 2,4 Prozent 2017 im Prognosezeitraum insgesamt bei 2,2 Prozent liegen. In Deutschland wird von Seiten des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung mit einem unveränderten BIP-Wachstum von ebenfalls 2,2 Prozent gerechnet.
- In Nordamerika dürfte sich das konjunkturelle Wachstum von 2017 im Prognosezeitraum gemäß der Einschätzung des IWF noch weiter beschleunigen. TAKKT rechnet damit, dass das BIP-Wachstum in den USA mit 2,7 Prozent über der Wachstumsrate des Jahres 2017 (2,3 Prozent) liegen könnte. Allerdings sind weiterhin Risiken für die wirtschaftliche Entwicklung in Nordamerika aufgrund der wirtschaftspolitischen Unsicherheiten in den USA zu nennen. Neben positiven Effekten aus der Steuerreform und öffentlichen Investitionsprogrammen könnten sich negative Einflüsse unter anderem aus einer stärker protektionistischen Wirtschaftspolitik zum Beispiel durch Importzölle ergeben.

Sowohl für Europa als auch für Nordamerika sind für das Jahr 2018 demnach neben den beschriebenen Chancen auch konjunkturelle Risiken zu nennen. Diese resultieren im Wesentlichen aus den weiterhin ungelösten Schulden- und Strukturproblemen in Europa, der Art des Austritts des Vereinigten Königreichs aus der EU (Brexit) und der anhaltenden wirtschaftspolitischen Unsicherheit 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 GUTE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR 2018 HIN

Ergänzt werden die Aussagen zu den fundamentalen Geschäftsaussichten durch die Entwicklung relevanter Branchenindikatoren. So sind beispielsweise Einkaufsmanagerindizes Indikatoren für die Auftragsentwicklung der europäischen KAISER+KRAFT Gruppe mit einem Zeitversatz von drei bis sechs Monaten. Werte unter 50 Punkten sind in der Regel ein Signal für einen Rückgang, Werte über 50 Punkten für einen Anstieg des Auftragseingangs gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Im Jahr 2017 deuteten die Werte für Europa auf eine gute Entwicklung hin, mit ansteigendem unterjährigem Trend. Im Januar 2018 lagen die Werte für Deutschland (61,1) und die Eurozone (59,6) laut Markit Economics deutlich über dem Schwellenwert von 50. TAKKT rechnet daher für die KAISER+KRAFT Gruppe mit einem positiven Umfeld in der ersten Jahreshälfte 2018.

Die übrigen Indikatoren weisen ebenfalls auf eine grundsätzlich positive Entwicklung in den einzelnen Branchen hin. Beim RPI, einem Indikator für die Sparten Hubert und Central, waren 2017 durchweg Werte über dem Referenzwert von 100 zu verzeichnen, teilweise allerdings nur knapp darüber. Im Januar 2018 lag der Index mit 100,9 Punkten ebenfalls knapp über der Expansionschwelle von 100 und signalisiert damit eine leicht positive Geschäftsentwicklung bei US-amerikanischen Restaurantbetreibern. Für den Büromöbelmarkt in den USA erwartet TAKKT basierend auf Branchenstudien ein ähnliches Wachstum wie 2017. Insgesamt erwartet TAKKT in Europa ein günstiges Marktumfeld, sieht in den USA in einzelnen Marktsegmenten jedoch nach wie vor Unsicherheiten.

HÖHERES ORGANISCHES WACHSTUM ERWARTET

TAKKT will im langfristigen Durchschnitt jährlich um vier bis fünf Prozent organisch wachsen und in ähnlicher Höhe durch Zukäufe. 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, 2013 und 2017) und Jahren wie 2006 und 2007, in denen TAKKT organisch überdurchschnittlich stark gewachsen ist. Das Management ist davon überzeugt, dass die TAKKT-Gruppe mittel- und langfristig weiterhin auf diesem Wachstumspfad bleiben kann. Die Entwicklung der kommenden Jahre hängt aufgrund der Zyklizität des Geschäfts stark von der Konjunktorentwicklung in den USA und in Europa ab.

Für 2018 erwartet TAKKT aus der Abschmelzung der Vertriebsmarke Dallas Midwest in der NBF Gruppe und der Verschmelzung von gaerner mit der Vertriebsmarke KAISER+KRAFT in einigen Ländermärkten einen negativen Einfluss auf das organische Wachstum in

Höhe von rund einem halben Prozentpunkt. Aus nahezu abgeschlossenen Verhandlungen für ein neu ausgeschriebenes Rahmenabkommen mit einem größeren Kunden der Hubert Gruppe rechnet der Konzern zudem mit negativen Auswirkungen auf Umsatzwachstum und EBITDA-Marge von jeweils knapp einem halben Prozentpunkt. Insgesamt werden durch diese Effekte folglich ein negativer Einfluss von einem Prozentpunkt auf das organische Umsatzwachstum und ein negativer Einfluss von knapp einem halben Prozentpunkt auf die EBITDA-Marge erwartet.

Der Vorstand hält aus heutiger Sicht folgendes Szenario für das Jahr 2018 für wahrscheinlich. TAKKT geht davon aus, dass sich die BIP-Wachstumsraten in Europa in etwa auf und in den USA leicht über dem Niveau von 2017 bewegen werden. TAKKT nimmt dabei an, dass die weltwirtschaftlichen Unsicherheiten keinen zusätzlichen negativen Einfluss auf die Konjunktur haben werden. Unter diesen Rahmenbedingungen und trotz der im vorangegangenen Abschnitt beschriebenen negativen Effekte sollte der Konzern ein organisches Umsatzplus zwischen zwei und vier Prozent und damit ein ungleich höheres Wachstum als im Vorjahr erzielen können. Dabei sollten auch zunehmend Wachstumsimpulse aus der Umsetzung der Digitalen Agenda spürbar werden. Die Anzahl der Aufträge wird sich dabei voraussichtlich 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 wirtschaftspolitischen Unsicherheiten in den USA ergeben, so wird TAKKT 2018 nur eine schwach positive oder sogar leicht rückläufige organische Umsatzentwicklung erreichen können. Im Falle deutlich positiverer Konjunkturdaten sollte TAKKT davon profitieren und beim organischen Umsatz um über vier Prozent zulegen können.

ZUSÄTZLICHER WACHSTUMSSCHUB DURCH AKQUISITIONEN

Bei der Prognose der Umsatzentwicklung des Konzerns für das Jahr 2018 ist zu beachten, dass – neben der beschriebenen organischen Umsatzentwicklung – aus dem Erwerb von Mydisplays zur Jahresmitte 2017 und von OfficeFurnitureOnline Ende Januar 2018 Beiträge auf das berichtete Umsatzwachstum resultieren.

Mit Vertrag vom 29. Januar 2018 hat die TAKKT AG 100 Prozent der Anteile der Equip4Work Ltd. mit Sitz in Großbritannien erworben. Das Unternehmen vertreibt als Produktspezialist vorwiegend Büromöbel wie Schreibtische, Stühle und Schränke über den Webshop OfficeFurnitureOnline. Das Unternehmen erwirtschaftete im

Geschäftsjahr 2016/2017 einen Umsatz von ca. 40 Millionen britischen Pfund und eine EBITDA-Marge im niedrigen zweistelligen Prozentbereich. Der Kaufpreis, frei von Finanzschulden und liquiden Mitteln, betrug 35 Millionen britische Pfund. Darüber hinaus wurde ein weiterer möglicher und variabler Kaufpreisanteil („Earn-Out“) von bis zu zehn Millionen britischen Pfund vereinbart.

TAKKT stellt die Umsatzeffekte von Akquisitionen und Desinvestitionen in der Finanzberichterstattung regelmäßig transparent dar. 2018 wird Mydisplays von Januar bis Juni zusätzlich zum berichteten Wachstum beitragen, OfficeFurnitureOnline von Ende Januar bis Jahresende. In Summe rechnet TAKKT hieraus mit einem positiven Effekt zwischen vier und fünf Prozentpunkten.

Neben den genannten und potentiellen weiteren Akquisitionen haben auch Schwankungen der Wechselkurse Einfluss auf das berichtete Umsatzwachstum.

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.

Neben den oben dargestellten Auswirkungen aus Schwankungen des US-Dollar können auch Schwankungen in anderen Währungen, wie etwa des britischen Pfunds Auswirkungen auf die ausgewiesenen Konzernkennzahlen haben. Um die Währungseffekte zu verdeutlichen und die Geschäftsentwicklung objektiv darzustellen, informiert der Konzern über die Umsatzveränderung sowohl in Berichtswährung als auch währungsbereinigt.

EBITDA-MARGE WEITERHIN IM MITTLEREN DRITTEL DES ZIELKORRIDORS ERWARTET

Der Vorstand hat das Ziel bekräftigt, die Rohertragsmarge des Konzerns langfristig über der 40-Prozent-Marke zu halten. TAKKT rechnet für 2018 mit einer stabilen Rohertragsmarge bei TAKKT AMERICA. Bei TAKKT EUROPE wird der zu Beginn des Jahres 2018 erfolgte Erwerb von OfficeFurnitureOnline einen leicht negativen strukturellen Effekt auf die Höhe der Rohertragsmarge in Europa haben, da das erworbene Unternehmen eine geschäftsmodellbedingt unter dem Konzerndurchschnitt liegende Rohertragsmarge aufweist. Im Falle einer Steigerung des Geschäftsanteils von TAKKT AMERICA ist zudem ein leichter negativer struktureller Effekt auf die Rohertragsmarge auf Konzernebene möglich. TAKKT AMERICA erzielt strukturell geringere Rohertragsmargen als TAKKT EUROPE.

Die beiden wesentlichen Kostenpositionen in der Gewinn- und Verlustrechnung der TAKKT werden wie folgt prognostiziert. Für die Personalkostenquote erwartet TAKKT insbesondere vor dem Hintergrund des Personalaufbaus im Rahmen der Umsetzung der Digitalen Agenda einen leichten Anstieg gegenüber dem Vorjahreswert von 14,9 Prozent. Die Werbekostenquote sollte sich stabil entwickeln, wobei weiterhin eine Verschiebung von klassischen Print-Werbekosten zu Online-Werbekosten zu erwarten ist.

Die EBITDA-Marge wird 2018 in ähnlichem Maße wie 2017 durch Aufwendungen zur Umsetzung der Digitalen Agenda belastet sein. Einen positiven Einfluss auf die Profitabilität sollte das im Vergleich zu 2017 stärker erwartete Wachstum haben. Die neu erworbene OfficeFurnitureOnline erzielt eine Profitabilität unterhalb des TAKKT-Durchschnitts und wird die EBITDA-Marge des Konzerns 2018 um rund 0,2 Prozentpunkte verringern. Daneben könnte ein im Vergleich zu TAKKT EUROPE höheres Wachstum von TAKKT AMERICA die EBITDA-Marge auf Konzernebene strukturell leicht belasten. Unter den erwarteten Rahmenbedingungen und den in den vorigen Abschnitten dargestellten Annahmen sollte die EBITDA-Marge des Konzerns im mittleren Drittel des Zielkorridors von 12 bis 15 Prozent liegen.

Auf Ebene der Geschäftsbereiche wird für TAKKT EUROPE aufgrund des Erwerbs von OfficeFurnitureOnline ein leichter Rückgang der EBITDA-Marge im Vergleich zu 2017 (16,9 Prozent) erwartet. Trotz der anhaltenden Kosten aus der Umsetzung der Digitalen Agenda soll TAKKT EUROPE damit weiterhin eine Profitabilität deutlich über dem Konzerndurchschnitt erwirtschaften. Für TAKKT AMERICA wird eine etwas geringere EBITDA-Marge als 2017 (12,0 Prozent) erwartet. Auch hier sind die anhaltenden Belastungen aus den Aktivitäten zur Digitalen Transformation zu nennen. Zudem wird die weiter oben beschriebene Verhandlung der Kondi-

tionen eines Rahmenabkommens mit einem großen Kunden innerhalb von TAKKT AMERICA voraussichtlich zu einem negativen Einfluss auf die Profitabilität von knapp einem Prozentpunkt führen. 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 einen klar zweistelligen Wert 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

Bei der Entwicklung des TAKKT-Cashflows ist die beschriebene prognostizierte Ergebnisentwicklung zu beachten. Den positiven Effekten aus dem erwarteten Wachstum stehen dabei im Wesentlichen die anhaltenden Aufwendungen aus der Umsetzung der Digitalen Agenda gegenüber. Zudem wird die Steuerreform in den USA ab 2018 einen positiven Effekt auf den TAKKT-Cashflow haben, da die Steuerbelastung für die TAKKT-Sparten in den USA aufgrund der Reform voraussichtlich um einen hohen einstelligen Millionen-Euro-Betrag zurückgehen wird. Die Entwicklung des TAKKT-Cashflows wird für das Jahr 2018 daher über dem Niveau des Vorjahres erwartet. Die zugehörige TAKKT-Cashflow-Marge sollte damit wie 2017 über dem Zielwert von acht Prozent liegen.

Die Investitionen in die Erhaltung, Erweiterung und Modernisierung des bestehenden Geschäfts werden im Geschäftsjahr 2018 voraussichtlich am oberen Ende des langfristig angestrebten Richtwerts von zwischen einem und zwei Prozent vom Umsatz liegen bzw. leicht darüber. Ein Schwerpunkt liegt dabei wie im Vorjahr 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.

WERTORIENTIERTE KENNZAHLEN BEREINIGT UM EINMALERTRÄGE LEICHT ÜBER NIVEAU DES VORJAHRES ERWARTET

Der TAKKT Value Added war 2017 durch den oben erläuterten Einmalertrag aus der Neubewertung von latenten Steuerverbindlichkeiten stark beeinflusst. 2018 rechnet TAKKT daher mit einem geringeren Wert als im Vorjahr. Vor dem Hintergrund der erwarteten positiven Ergebnisentwicklung, auch in Folge eines niedrigeren Steuersatzes in den USA, sowie der andauernden Kosten für die

Umsetzung der Digitalen Agenda wird der TAKKT Value Added 2018 voraussichtlich leicht über dem Wert des um den Einmaleffekt bereinigten TAKKT Value Added von 2017 liegen. Der ROCE wird leicht über dem Vorjahreswert erwartet. Letzterer war 2017 nicht durch Einmaleffekte beeinflusst. Sowohl TAKKT Value Added als auch ROCE werden oberhalb des im Abschnitt Steuerungssystem formulierten Zielwerts prognostiziert, der einen ROCE von klar über zwölf Prozent und einen deutlich positiven TAKKT Value Added vorsieht.

VERBESSERUNG BEI DEN SORTIMENTSSPEZIFISCHEN STEUERUNGSKENNZAHLEN UND DEN INTERNEN COVENANTS

TAKKT strebt eine weitere Erhöhung des Anteils der Eigenmarken am Auftragseingang sowie der Direktimporte am Einkaufsvolumen an. Trotz der zahlreichen Initiativen zur Intensivierung von Eigenmarken und Direktimporten in den Sparten der TAKKT ist aufgrund des mittlerweile erreichten hohen Anteils eine Verlangsamung der Anteilssteigerung zu erwarten. Zudem können je nach Geschäftsverlaufverschiebungen in den Umsatzanteilen von TAKKT EUROPE und TAKKT AMERICA Einfluss auf diese Kennzahlen haben. Die Akquisition von OfficeFurnitureOnline wird die Entwicklung dieser Kennzahlen leicht positiv beeinflussen.

In Jahren ohne größere Unternehmenserwerbe profitieren die internen Covenants von der hohen Innenfinanzierungskraft von TAKKT. Der TAKKT-Cashflow wird für das Jahr 2018, wie im entsprechenden Abschnitt bereits erläutert, über dem Niveau des Vorjahres erwartet. Ende Januar 2018 konnte TAKKT die Equip4Work Ltd. für 35 Millionen britische Pfund frei von Finanzschulden und liquiden Mitteln erwerben. Der für 2018 erwartete freie TAKKT-Cashflow reicht sowohl zur Finanzierung des Kaufpreises der Akquisition von OfficeFurnitureOnline als auch zur Zahlung der vorgeschlagenen Dividende aus. Die Nettofinanzverbindlichkeiten sollten ohne weitere Akquisitionen somit zum Ende des Jahres 2018 in etwa konstant oder sogar leicht unter dem Vorjahresniveau liegen.

Unter der Annahme, dass keine weiteren größeren Unternehmenserwerbe erfolgen, rechnet TAKKT für 2018 insgesamt mit einer stabilen oder leicht positiven Entwicklung der internen Covenants Eigenkapitalquote, Gearing, Verschuldungs- und Zinsdeckungsgrad. Sollte TAKKT 2018 eine weitere Akquisition realisieren, werden sich abhängig von der Höhe und Finanzierung des Kaufpreises Veränderungen bei den internen Covenants ergeben. Auch im Fall von Unternehmensübernahmen berücksichtigt das Management von TAKKT die selbst gesteckten Zielvorgaben für die internen Covenants. Die Definition und die Zielkorridore der Covenants sind in den Abschnitten Steuerungssystem und Finanzlage dieses Geschäftsberichts näher erläutert.

VERBESSERUNG BEI INDIKATOREN ZUR DIGITALEN AGENDA UND ZUR NACHHALTIGKEIT

Die Umsetzung der Digitalen Agenda wird 2018 weitere Fortschritte machen. Die damit verbundenen Aufwände und Investitionen erwartet TAKKT auf ähnlichem Niveau wie 2017. Bis Ende 2018 will TAKKT gut 100 Stellen im Rahmen der Digitalen Agenda neu besetzt haben und den Großteil der 2016 und 2017 gestarteten Maßnahmen abgeschlossen und in den Regelbetrieb überführt haben. Gleichzeitig ist damit zu rechnen, dass neue Maßnahmen und Ideen gestartet und umgesetzt werden. Beim Auftragseingang über E-Commerce rechnet TAKKT mit einem deutlich überdurchschnittlichen organischen Wachstum im Vergleich zum Wachstum des gesamten Auftragseingangs. Dadurch und aufgrund der Akquisition von OfficeFurnitureOnline sollte der E-Commerce-Anteil merklich steigen.

TAKKT hat in den vergangenen Jahren bereits große Fortschritte im Bereich Nachhaltigkeit erzielt. 2018 erwartet der Konzern bei den meisten Nachhaltigkeitsindikatoren eine leicht bessere Entwicklung. Dies trifft auf die Kennzahlen aus den Handlungsfeldern Einkauf, Logistik, Gesellschaft und Ressourcen & Klima zu. Beim Handlungsfeld Mitarbeiter rechnet TAKKT mit einer stabilen Entwicklung, mit Ausnahme des Anteils gebundener „digitaler Talente“, der leicht rückläufig erwartet wird. Im Zeitverlauf ist auf den erst kürzlich neu besetzten Stellen mit mehr Fluktuation zu rechnen. Die Indikatoren im Handlungsfeld Marketing sollten sich merklich verbessern.

VERLÄSSLICHE DIVIDENDENPOLITIK

Die Dividendenpolitik des Konzerns ist im Abschnitt TAKKT-Aktie und Investor Relations dargestellt und zielt auf eine Ausschüttungsquote zwischen rund 35 und 45 Prozent des Periodenergebnisses ab. Vorstand und Aufsichtsrat werden der Hauptversammlung im Mai 2018 vorschlagen, für das Geschäftsjahr 2017 eine gegenüber Vorjahr unveränderte Dividende von 0,55 Euro je Aktie zu zahlen. Dies entspräche einer Ausschüttungsquote von 37,5 Prozent bezogen auf das ausgewiesene Periodenergebnis. Bereinigt um den nicht zahlungswirksamen Ertrag aus der Neubewertung der latenten Steuerverbindlichkeiten läge die Ausschüttungsquote bei 46,3 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. Für 2018 erwartet der Konzern unter den genannten Voraussetzungen ein organisches Wachstum zwischen zwei und vier Prozent. Die EBITDA-Marge soll auch aufgrund der

anhaltenden Aufwendungen im Zusammenhang mit der Digitalen Agenda wie 2017 im mittleren Drittel des Zielkorridors von 12 bis 15 Prozent liegen. In Folge der erwarteten positiven Effekte aus der US-Steuerreform rechnet das Unternehmen beim TAKKT-Cashflow mit einem Wert über dem Vorjahr. Der TAKKT Value Added war 2017 durch einen nicht zahlungswirksamen Einmalertrag aus der US-Steuerreform positiv beeinflusst und wird 2018 daher unter dem Vorjahr erwartet. Der ROCE sollte leicht über dem Niveau des Vorjahres liegen.

Mittelfristig wird durch die Umsetzung der Digitalen Agenda eine Erhöhung des organischen Umsatzwachstums angestrebt. Im Verbund mit den dann relativ geringen Digitalisierungsaufwendungen sollte dies auch eine Verbesserung der Profitabilitätskennzahlen, 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. 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 2017 ihre Erklärung erneuert, dass sie den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex in ihrer aktuellen Form gemäß § 161 Aktiengesetz (AktG) weitgehend folgen.

Auch die neuen Empfehlungen, die mit den Änderungen vom 7. Februar 2017 in den DCGK aufgenommen wurden, werden ohne Ausnahme befolgt. So hat sich der Aufsichtsrat im Geschäftsjahr 2017 gem. Ziffer 5.4.1 DCGK ein Kompetenzprofil erarbeitet, das mit der derzeitigen Zusammensetzung des Aufsichtsrats vollständig erfüllt ist. Auch wurden für die Vorschläge des Aufsichtsrats zur Wahl neuer Aufsichtsratsmitglieder in der Hauptversammlung gem. Ziffer 5.4.1 DCGK entsprechende Lebensläufe der zur Wahl stehenden Kandidaten beigefügt. Diese sind jährlich aktualisiert unter www.takkt.de verfügbar. Eine Whistleblower-Hotline, wie nun in Ziffer 4.1.3 DCGK empfohlen, war bei TAKKT bereits vor Aufnahme dieser Empfehlung implementiert.

Die Entsprechenserklärung ist am Ende dieses Corporate Governance Berichts im Wortlaut abgedruckt und kann unter www.takkt.de jederzeit in ihrer aktuellen Version eingesehen werden.

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

- 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 unterjährigen Finanzinformationen im Gesamtaufsichtsrat nicht für erforderlich.

MITBESTIMMUNG AUF DER HAUPTVERSAMMLUNG

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

UNTERNEHMENSFÜHRUNG IN ENGER ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN VORSTAND UND AUFSICHTSRAT

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

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

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

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

mit den Anstellungsverhältnissen der Vorstandsmitglieder vorzubereiten. Auch muss er bei eventuellen zusätzlichen Dienstverträgen der Aufsichtsratsmitglieder mit der Gesellschaft zustimmen. Aktuell bestehen keine derartigen Dienstverträge. Der Personalausschuss setzt sich aktuell zusammen aus Stephan Gemkow, Vorsitzender, Dr. Johannes Haupt, stellvertretender Vorsitzender, sowie Christian Wendler.

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 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, die im Geschäftsjahr 2016 bis zum 31. Dezember 2021 weiter festgeschrieben wurde. Diese Zielgröße wurde auch im Geschäftsjahr 2017 erfüllt. Angesichts der Zusammensetzung des Aufsichtsrats, der Erfahrung und Qualifikation seiner Mitglieder, des Umfelds der TAKKT AG und der bestehenden Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat sieht TAKKT die Vorgaben des Deutschen Corporate Governance Kodex als erfüllt an. Der Aufsichtsrat wird das genannte Ziel und die damit verbundenen Grundsätze auch künftig berücksichtigen. Auch für den Vorstand gilt die bestehende Zielgröße für den Frauenanteil (der Status Quo) bis zum 31. Dezember 2021 weiter fort.

In den relevanten Führungsebenen der TAKKT AG unterhalb des Vorstands sind zum 31. Dezember 2017 noch keine Frauen vertreten. Dies entspricht der bis 2017 definierten Zielgröße. Bis 2022 gilt das Ziel, mindestens zehn Prozent der Positionen dieser Führungsebenen mit weiblichen Führungskräften zu besetzen. Detaillierte Informationen zu den festgelegten Zielgrößen finden sich im Abschnitt Nachhaltigkeit und Mitarbeiter auf der Seite 61.

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. Derzeit ge-

hören dem Aufsichtsrat als unabhängige Mitglieder Dr. Johannes Haupt, Christian Wendler sowie Dr. Dorothee Ritz an.

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

COMPLIANCE

TAKKT misst der Einhaltung aller gesetzlichen und vertraglichen Pflichten im Rahmen einer ordnungsgemäßen Geschäftsleitung höchste Priorität zu. Der Vorstand achtet außerdem darauf, dass unternehmensinterne Richtlinien befolgt werden. Bei TAKKT besteht ein Compliance Management System in üblichem Umfang, das von den Fachabteilungen und dem Compliance Officer des Konzerns überprüft wird. Zur Unterstützung des Compliance Officers sind in den jeweiligen regionalen Einheiten Compliance-Beauftragte bestellt, die sich regelmäßig zu Compliance-Themen austauschen und im Falle etwaiger Compliance-Verstöße eng mit dem Compliance Officer zusammenarbeiten. 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, im Berichtsjahr auf weitere Sprachen ausgeweitet, um Akzeptanz und Verständnis über den gesamten Konzern hinweg weiter zu erhöhen. Bei Bedarf werden weitere Schulungen zu den Compliance-Kernthemen angeboten.

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 2017 besaßen die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats insgesamt 676 (3.676) Aktien der TAKKT AG. Gemäß Art. 19 Marktmissbrauchsverordnung (MMVO) müssen Führungskräfte sowie in enger Beziehung zu ihnen stehende (natürliche oder juristische) Personen eines im Regulierten Markt notierten Unternehmens dem jeweiligen Emittenten und der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) melden, wenn sie im Laufe eines Kalenderjahres Aktien oder sich darauf beziehende Finanzinstrumente in Höhe von mehr als 5.000 Euro erwerben oder verkaufen. Im Berichtsjahr wurden keine meldepflichtigen Transaktionen verzeichnet.

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 Weiterent-

wicklung 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 § 289a Abs. 1 bzw. § 315a Abs. 1 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 2017 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 94,0 Millionen Euro bei verschiedenen Kreditinstituten, welche einer Kontrollwechselklausel nach den §§ 289a Abs. 1 Nr. 8 und 315a Abs. 1 Nr. 8 HGB unterliegen. Weitere Angaben unterbleiben gemäß dem zweiten Halbsatz der jeweiligen Vorschrift.

Weitere Angaben nach § 315a Abs. 1 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 2017

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 07. Februar 2017 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 unterjährige Finanzinformationen, wie die Quartalsmitteilungen und der Halbjahresbericht bei TAKKT, 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 Quartalsmitteilungen und des Halbjahresberichts im Gesamtaufichtsrat oder in einem Prüfungsausschuss nicht für erforderlich.

Stuttgart, 31. Dezember 2017

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 ausgezahlt.

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.

Ab 2018 wird die Jahrestantieme ausgehend von einem Ziel-EBIT in einem Korridor von minus 30 Prozent bis plus 30 Prozent durch lineare Interpolation ermittelt.

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 2017 wurde ein Performance-Cash-Plan mit Laufzeit bis 2020 gewährt. Der Aufsichtsrat entscheidet nach pflichtgemäßem Ermessen über die Bedingungen und den Umfang des für das entsprechende Jahr auszugebenden Performance-Cash-Plans. Dieser hat sich im Vergleich zum Vorjahr nicht wesentlich geändert. Die Höhe der Auszahlung des Performance-Cash-Plans 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 und 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 2017 NACH HGB

Gesamtbezüge

Die Bezüge für die im Geschäftsjahr 2017 amtierenden Mitglieder des Vorstands der TAKKT AG betragen insgesamt TEUR 3.248 (TEUR 3.230). Davon entfallen TEUR 1.155 (TEUR 1.148) auf erfolgsunabhängige Bestandteile und TEUR 2.093 (TEUR 2.082) auf erfolgsabhängige Bestandteile.

In dem ausgewiesenen Aufwand für die Tantieme von TEUR 1.611 (TEUR 1.600) ist ein Überverbrauch bezüglich der Rückstellung aus dem Vorjahr in Höhe von TEUR 149 (im Vorjahr Rückstellungsaufhebungen von TEUR 60) enthalten. Der Überverbrauch in 2017 betrug für Dr. Felix A. Zimmermann TEUR 65 (im Vorjahr Rückstellungsaufhebung von TEUR 26), für Dirk Lessing TEUR 42 (im Vorjahr Rückstellungsaufhebung von TEUR 17) und für Dr. Claude Tomaszewski TEUR 42 (im Vorjahr Rückstellungsaufhebung von TEUR 17).

Die Vergütung für den Performance-Cash-Plan beträgt TEUR 482 (TEUR 482) 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 oder -ertrag 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.

Aus der Zeitwertbewertung der Performance-Cash-Pläne der Vorjahre resultierte ein Ertrag, der den Aufwand des 2017 neu aufge-

Gesamtbezüge des Vorstands in TEUR 2017

	Erfolgsunabhängige Vergütung		Erfolgsabhängige Vergütung		Insgesamt
	Grundvergütung	Nebenleistungen	Tantieme	Performance-Cash-Plan 2017	
Dr. Felix A. Zimmermann	470	11	713	212	1.406
Dirk Lessing	325	17	449	135	926
Dr. Claude Tomaszewski	325	7	449	135	916
	1.120	35	1.611	482	3.248

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
	1.120	28	1.600	482	3.230

legten Plans absolut überstieg. Der daraus resultierende Gesamtertrag betrug im Berichtsjahr TEUR 161 (im Vorjahr Aufwand von TEUR 2.589). Davon entfielen TEUR 57 (TEUR 1.179) auf Dr. Felix A. Zimmermann, TEUR 43 (TEUR 579) auf Dirk Lessing und TEUR 61 (TEUR 831) auf Dr. Claude Tomaszewski.

Der beizulegende Zeitwert der Performance-Cash-Pläne 2014, 2015, 2016 und 2017 (2013, 2014, 2015 und 2016) wie auch die entsprechende Rückstellung betragen zum Bilanzstichtag TEUR 3.305 (TEUR 4.486).

LEISTUNGEN IM FALLE DER BEENDIGUNG DER TÄTIGKEIT Alters- und Hinterbliebenenvorsorge

Die Vorstände erhalten eine Alters- und Hinterbliebenenvorsorgungszusage, 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 wurde 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 441 (TEUR 434) 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 2017 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

Pensionszusagen in TEUR

	IFRS		IFRS	
	Dienstzeitaufwand		Barwert der Pensionsverpflichtung zum 31.12.	
	2016	2017	2016	2017
Dr. Felix A. Zimmermann	187	190	2.559	2.885
Dirk Lessing	113	114	359	483
Dr. Claude Tomaszewski	134	137	1.717	1.956
	434	441	4.635	5.324

Governance Kodex dem Dienstzeitaufwand gemäß IAS 19, obwohl er keinen aktuellen Zufluss darstellt, sondern für die Zeit der Altersruhezeit zurückgelegt ist.

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 ge-

deckelt. Gegenüber Mitgliedern des Vorstands bestehen Verbindlichkeiten aus TAKKT Performance Bonds in Höhe von TEUR 1.044 (TEUR 653).

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 866 (TEUR 610). Im Geschäftsjahr wurden diesem Plan TEUR 100 (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			
	2016	2017	2017 (Min)	2017 (Max)	2016	2017	2017 (Min)	2017 (Max)	2016	2017	2017 (Min)	2017 (Max)
Festvergütung	470	470	470	470	325	325	325	325	325	325	325	325
Nebenleistungen	11	11	11	11	10	17	17	17	7	7	7	7
Summe	481	481	481	481	335	342	342	342	332	332	332	332
Einjährige variable Vergütung	500	500	0	1.000	315	315	0	630	315	315	0	630
Mehrfährige variable Vergütung												
Performance-Cash-Plan 2016–2019	212	-	-	-	135	-	-	-	135	-	-	-
Performance-Cash-Plan 2017–2020	-	212	0	635	-	135	0	405	-	135	0	405
Summe	1.193	1.193	481	2.116	785	792	342	1.377	782	782	332	1.367
Versorgungsaufwand	187	190	190	190	113	114	114	114	134	137	137	137
Gesamtvergütung	1.380	1.383	671	2.306	898	906	456	1.491	916	919	469	1.504

Zufluss in TEUR

	Dr. Felix A. Zimmermann Vorstandsvorsitzender, CEO		Dirk Lessing Vorstand		Dr. Claude Tomaszewski Vorstand, CFO	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Festvergütung	470	470	325	325	325	325
Nebenleistungen	11	11	10	17	7	7
Summe	481	481	335	342	332	332
Einjährige variable Vergütung	734	647	463	408	463	408
Mehrfährige variable Vergütung						
Performance-Cash-Plan 2012–2015	534	-	-	-	405	-
Performance-Cash-Plan 2013–2016	-	534	-	-	-	405
Summe	1.749	1.662	798	750	1.200	1.145
Versorgungsaufwand	187	190	113	114	134	137
Gesamtvergütung	1.936	1.852	911	864	1.334	1.282

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 2017 noch im Geschäftsjahr 2016 Leistungen von Dritten erhalten, die ihnen im Hinblick auf ihre Tätigkeit als Vorstand zugesagt oder gewährt worden sind.

Zum 31. Dezember 2017 hielten die Mitglieder des Vorstands 536 (536) Aktien der TAKKT AG.

VERGÜTUNG AN EHEMALIGE VORSTANDSMITGLIEDER DER TAKKT AG UND IHRE HINTERBLIEBENEN

Die im Jahr 2017 gewährten Bezüge ehemaliger Vorstandsmitglieder der TAKKT AG und ihrer Hinterbliebenen beliefen sich auf TEUR 778 (TEUR 616). Die Pensionsrückstellungen für frühere Mitglieder des Vorstands sowie deren Hinterbliebene betragen zum 31. Dezember 2017 insgesamt TEUR 7.008 (TEUR 6.847).

VERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS

Jedes Aufsichtsratsmitglied der TAKKT AG erhält eine feste Vergütung von jährlich TEUR 50 und für die Mitgliedschaft in einem Aufsichtsratsausschuss eine ergänzende feste Vergütung von

TEUR 2,5. 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 400 (TEUR 401), davon TEUR 375 (TEUR 375) für die Tätigkeit im Aufsichtsrat, TEUR 11 (TEUR 11) für die Tätigkeit in Ausschüssen sowie TEUR 14 (TEUR 15) an Sitzungsgeldern.

Von den gewährten Bezügen wurden zum Stichtag noch TEUR 386 (TEUR 386) als Verbindlichkeiten bilanziert. Zum 31. Dezember 2017 hielten die Mitglieder des Aufsichtsrats 140 (3.140) Aktien der TAKKT AG.

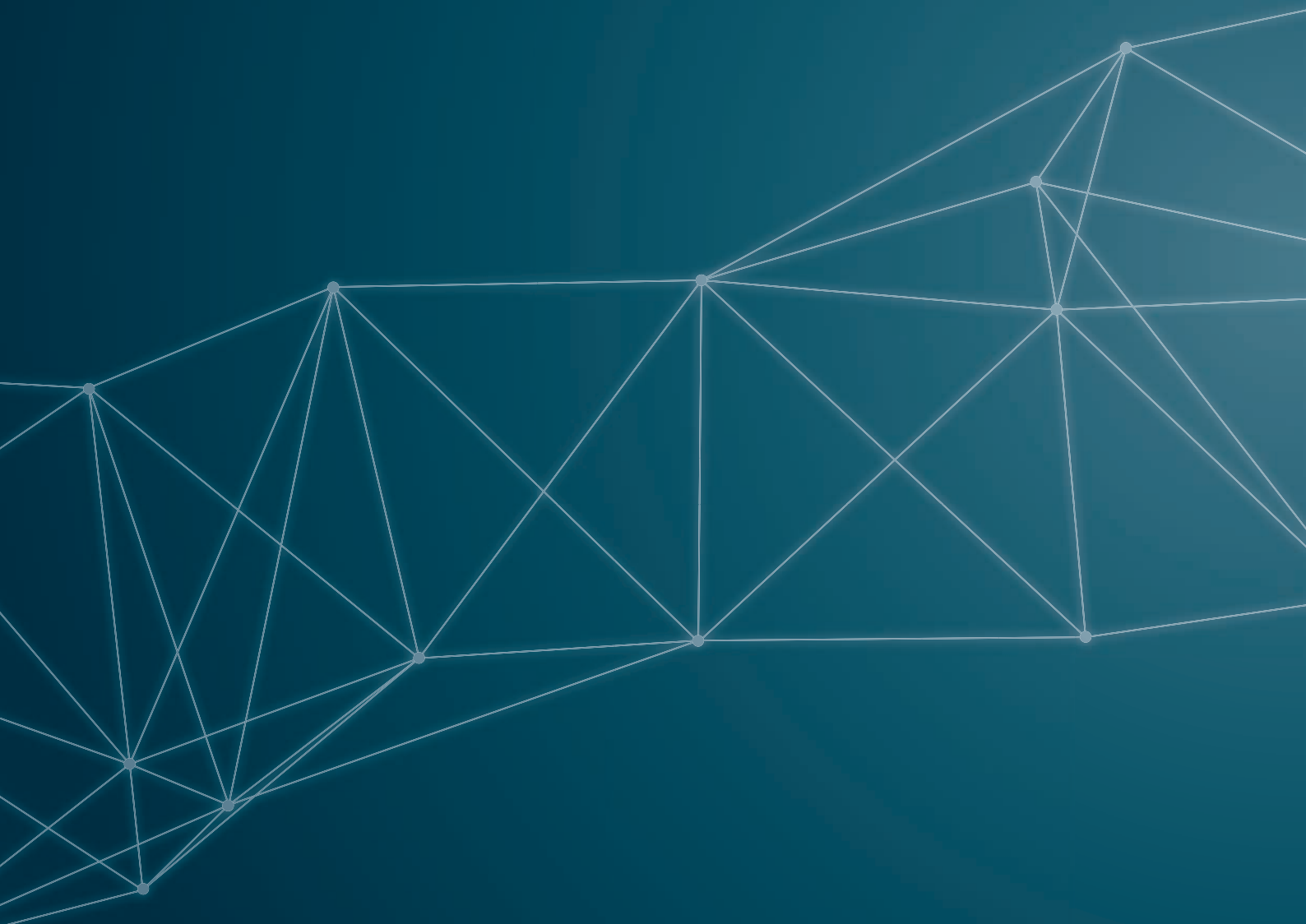
Vergütung des Aufsichtsrats in TEUR 2017

	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	17,8	0,9	1,0	19,7
Dr. Dorothee Ritz	50,0	-	1,5	51,5
Christian Wendler	32,3	1,6	1,5	35,4

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

KONZERN- ABSCHLUSS



Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	110
Konzerngesamtergebnisrechnung	111
Konzernbilanz	112
Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung	113
Konzernkapitalflussrechnung	114
Konzernanhang	115
Versicherung der gesetzlichen Vertreter	184
Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	185

Gewinn- und Verlustrechnung des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Anhang	2017	2016
Umsatzerlöse	(1)	1.116.083	1.125.045
Bestandsveränderungen an fertigen und unfertigen Erzeugnissen		-314	572
Andere aktivierte Eigenleistungen		1.441	1.167
Gesamtleistung		1.117.210	1.126.784
Materialaufwand		643.294	647.406
Rohertrag		473.916	479.378
Sonstige betriebliche Erträge	(2)	7.386	16.641
Personalaufwand	(3)	166.686	166.191
Sonstige betriebliche Aufwendungen	(4)	164.295	158.566
EBITDA		150.321	171.262
Abschreibungen und Wertminderungen auf Sachanlagen und andere immaterielle Vermögenswerte	(5)	27.103	29.217
Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte	(6)	0	0
EBIT		123.218	142.045
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen		-613	0
Finanzierungsaufwand	(7)	-7.609	-8.451
Übriges Finanzergebnis	(8)	26	-1.058
Finanzergebnis		-8.196	-9.509
Ergebnis vor Steuern		115.022	132.536
Steueraufwand	(9)	18.685	41.157
Periodenergebnis		96.337	91.379
davon Eigentümer der TAKKT AG		96.337	91.379
davon nicht beherrschende Anteile		0	0
Gewichtete durchschnittliche Anzahl Aktien in Millionen		65,6	65,6
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	(10)	1,47	1,39
Verwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	(10)	1,47	1,39

Gesamtergebnisrechnung des TAKKT-Konzerns in TEUR

	2017	2016
Periodenergebnis	96.337	91.379
Erfolgsneutrale Erfassung von versicherungsmathematischen Gewinnen und Verlusten aus Pensionsverpflichtungen	-1.645	-1.178
Auf versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus Pensionsverpflichtungen entfallende Steuern	543	348
Sonstiges Ergebnis nach Steuern für Bestandteile, die zukünftig nicht erfolgswirksam in die Gewinn- und Verlustrechnung aufgelöst werden	-1.102	-830
Erfolgsneutrale Erfassung von Erträgen und Aufwendungen aus der Folgebewertung von Cashflow-Hedges	386	2.845
Erfolgswirksame Auflösung in die Gewinn- und Verlustrechnung	238	196
Auf Folgebewertung von Cashflow-Hedges entfallende Steuern	-191	-931
Sonstiges Ergebnis nach Steuern aus der Folgebewertung von Cashflow-Hedges	433	2.110
Erfolgsneutrale Erfassung von Erträgen und Aufwendungen aus der Anpassung von Währungsrücklagen	-29.522	2.857
Erfolgswirksame Auflösung in die Gewinn- und Verlustrechnung	0	1.653
Sonstiges Ergebnis nach Steuern aus der Anpassung von Währungsrücklagen	-29.522	4.510
Sonstiges Ergebnis nach Steuern für Bestandteile, die zukünftig erfolgswirksam in die Gewinn- und Verlustrechnung aufgelöst werden	-29.089	6.620
Sonstiges Ergebnis (Direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen)	-30.191	5.790
davon Eigentümer der TAKKT AG	-30.191	5.790
davon nicht beherrschende Anteile	0	0
Gesamtergebnis	66.146	97.169
davon Eigentümer der TAKKT AG	66.146	97.169
davon nicht beherrschende Anteile	0	0

Nähere Erläuterungen zum Sonstigen Ergebnis finden sich auf Seite 143.

Bilanz des TAKKT-Konzerns in TEUR

Aktiva	Anhang	31.12.2017	31.12.2016
Sachanlagen	(11)	100.913	105.759
Geschäfts- und Firmenwerte	(12)	513.850	545.803
Andere immaterielle Vermögenswerte	(13)	69.155	74.634
Anteile an assoziierten Unternehmen	(14)	830	555
Sonstige Vermögenswerte	(15)	5.571	1.249
Latente Steuern	(16)	2.316	1.856
Langfristiges Vermögen		692.635	729.856
Vorräte	(17)	102.065	108.184
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	(18)	102.915	103.733
Sonstige Forderungen und Vermögenswerte	(19)	20.615	25.307
Ertragsteuerforderungen		7.175	4.590
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	(20)	3.053	2.267
Kurzfristiges Vermögen		235.823	244.081
Bilanzsumme		928.458	973.937
Passiva	Anhang	31.12.2017	31.12.2016
Gezeichnetes Kapital		65.610	65.610
Gewinnrücklagen		519.594	459.343
Kumulierte direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen		-17.382	12.809
Konzerneigenkapital	(21)	567.822	537.762
Finanzverbindlichkeiten	(22)	101.553	98.012
Sonstige Verbindlichkeiten	(23)	574	6.667
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	(24)	58.790	55.062
Sonstige Rückstellungen	(25)	5.821	6.575
Latente Steuern	(16)	56.086	77.109
Langfristige Verbindlichkeiten		222.824	243.425
Finanzverbindlichkeiten	(22)	36.708	81.795
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	(26)	30.216	33.928
Sonstige Verbindlichkeiten	(27)	47.446	47.825
Rückstellungen	(25)	17.674	20.120
Ertragsteuerverbindlichkeiten		5.768	9.082
Kurzfristige Verbindlichkeiten		137.812	192.750
Bilanzsumme		928.458	973.937

Entwicklung des Eigenkapitals des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Gezeichnetes Kapital	Gewinn- rücklagen	Kumulierte direkt im Eigenkapital erfasste Wert- änderungen	Konzern- eigenkapital
Stand am 01.01.2017	65.610	459.343	12.809	537.762
Transaktionen mit Eigentümern	0	-36.086	0	-36.086
davon Auszahlungen an Aktionäre	0	-36.086	0	-36.086
Gesamtergebnis	0	96.337	-30.191	66.146
davon Periodenergebnis	0	96.337	0	96.337
davon Sonstiges Ergebnis (Direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen)	0	0	-30.191	-30.191
Stand am 31.12.2017	65.610	519.594	-17.382	567.822
	Gezeichnetes Kapital	Gewinn- rücklagen	Kumulierte direkt im Eigenkapital erfasste Wert- änderungen	Konzern- eigenkapital
Stand am 01.01.2016	65.610	400.769	7.019	473.398
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
Stand am 31.12.2016	65.610	459.343	12.809	537.762

Weitere Ausführungen zum Konzerneigenkapital finden sich auf Seite 143.

Kapitalflussrechnung des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Anhang	2017	2016
Periodenergebnis		96.337	91.379
Abschreibungen und Wertminderungen auf langfristiges Vermögen	(5)/(6)	27.103	29.217
Latenter Steuerertrag/-aufwand	(9)	-14.364	5.033
TAKKT-Cashflow		109.076	125.629
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge		3.763	-3.908
Gewinne/Verluste aus dem Abgang von langfristigem Vermögen und konsolidierter Unternehmen		-32	-46
Veränderung der Vorräte		-2.166	-2.170
Veränderung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		-5.788	-10.170
Veränderung anderer Aktiva, die nicht der Investitions- und Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind		-352	-3.382
Veränderung der lang- und kurzfristigen Rückstellungen		117	4.945
Veränderung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		-1.523	5.983
Veränderung anderer Passiva, die nicht der Investitions- und Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind		-2.718	-199
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit		100.377	116.682
Einzahlungen aus Abgängen von langfristigem Vermögen		371	472
Auszahlungen für Investitionen in das langfristige Vermögen	(11)/(13)	-27.777	-17.359
Einzahlungen aus Abgängen von konsolidierten Unternehmen (abzüglich veräußerter liquider Mittel)		0	1.625
Auszahlungen für Erwerbe von konsolidierten Unternehmen (abzüglich erworbener liquider Mittel)		-6.717	-393
Cashflow aus der Investitionstätigkeit		-34.123	-15.655
Einzahlungen aus der Aufnahme von Finanzverbindlichkeiten		115.860	74.039
Auszahlungen für die Tilgung von Finanzverbindlichkeiten		-145.184	-143.175
Auszahlungen an Eigentümer der TAKKT AG (Dividenden)		-36.086	-32.805
Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit		-65.410	-101.941
Finanzmittelbestand am 01.01.		2.267	3.264
Zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittelbestandes		844	-914
Nicht zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittelbestandes		-58	-83
Finanzmittelbestand am 31.12.	(19)	3.053	2.267

Weitere Ausführungen zur Kapitalflussrechnung finden sich auf Seite 163 f.

KONZERNANHANG ZUM 31. DEZEMBER 2017

1. GRUNDLAGEN DES KONZERNABSCHLUSSES

ALLGEMEINE ANGABEN

Der Konzernabschluss der TAKKT AG, Stuttgart, wurde nach den Vorschriften des International Accounting Standards Board (IASB) unter Berücksichtigung von § 315e 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.

Konzernobergesellschaft ist die in das Handelsregister des Amtsgerichts Stuttgart unter HRB 19962 eingetragene TAKKT AG, Stuttgart/ Deutschland. Beim Bundesanzeiger werden der zum 31. Dezember 2017 gemäß IFRS aufgestellte Konzernabschluss, der Lagebericht der TAKKT AG und des TAKKT-Konzerns, der gemäß HGB aufgestellte Einzelabschluss der TAKKT AG sowie die weiteren nach § 325 HGB erforderlichen Unterlagen eingereicht.

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.

Der Konzernabschluss sowie der Bericht über die Lage der TAKKT AG und des Konzerns wurden vom Vorstand am 28. Februar 2018 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 2017 erstmalig verpflichtend anzuwenden:

Standard		Status	Anzuwenden ab
Amendments to IAS 12	Ansatz latenter Steueransprüche für unrealisierte Verluste	geändert	01.01.2017
Amendments to IAS 7	Angabeninitiative	geändert	01.01.2017

Alle erstmalig im laufenden Geschäftsjahr anzuwendenden geänderten IFRS führen bei TAKKT zu keinen wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzernabschlusses sondern lediglich zu erweiterten Anhangangaben.

Das IASB und IFRS IC haben neue bzw. überarbeitete Standards verabschiedet, die für TAKKT erst ab dem 01. Januar 2018 oder später verpflichtend anzuwenden sind. Die Anwendung dieser Standards setzt die zum Teil noch ausstehende Anerkennung durch die EU voraus. Im Einzelnen handelt es sich dabei um folgende Rechnungslegungsstandards und Interpretationen:

Standard		Status	Anzuwenden ab
IFRS 9	Finanzinstrumente	neu	01.01.2018
IFRS 14	Regulatorische Abgrenzungsposten	neu	01.01.2016*
IFRS 15	Erlöse aus Verträgen mit Kunden	neu	01.01.2018
IFRS 16	Leasingverhältnisse	neu	01.01.2019
IFRS 17	Versicherungsverträge	neu	01.01.2021
IFRIC 22	Vorauszahlungen im Zusammenhang mit Fremdwährungsaktionen	neu	01.01.2018
IFRIC 23	Steuerrisikopositionen	neu	01.01.2019
Amendments to IAS 40	Übertragung von als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien	geändert	01.01.2018
Amendments to IAS 28 (2014)	Langfristige Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	geändert	01.01.2019
Amendments to IAS 19	Planänderungen, -kürzungen oder -abgeltungen	geändert	01.01.2019
Amendments to IFRS 9	Vorfälligkeitsregelungen mit negativer Ausgleichsleistung	geändert	01.01.2019
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	Jährliche Verbesserungen des IASB 2014–2016	geändert	01.01.2017/ 01.01.2018
AIP 2015–2017	Jährliche Verbesserungen des IASB 2015–2017	geändert	01.01.2019

* 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. Der Standard wird ab dem 01. Januar 2018 erstmals angewendet. TAKKT wird in Übereinstimmung mit den Übergangsvorschriften keine Anpassung der Vorjahreszahlen vornehmen. Aus der Erstanwendung des IFRS 9 werden sich keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage ergeben. 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. Der Standard wird ab dem 01. Januar 2018 erstmals angewendet. TAKKT wird in Übereinstimmung mit den Übergangsvorschriften keine Anpassung der Vorjahreszahlen vornehmen. Aus der Erstanwendung des IFRS 15 wird keine Auswirkung auf Höhe und Zeitpunkt der Umsatzerfassung erwartet. 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 unsaldiert ausgewiesen werden. Aus dieser Umstellung ergibt sich ein Einmaleffekt von rund eine Million Euro auf die Bilanzsumme sowie eine geringfügige Veränderung von Umsatzerlösen und Materialaufwand. 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 beim Leasingnehmer 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 Analyse der Auswirkungen des IFRS 16 ist noch nicht vollständig abgeschlossen. Grundsätzlich werden sich bei TAKKT die langfristigen Vermögenswerte sowie die Finanzverbindlichkeiten erhöhen. In der Gewinn- und Verlustrechnung werden die im EBITDA erfassten Leasingaufwendungen der wesentlichen 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 eines wesentlichen Teils der Leasingaufwendungen entlastet. TAKKT wird den IFRS 16 voraussichtlich modifiziert retrospektiv anwenden. Zum Bilanzstichtag hat TAKKT Verpflichtungen aus Mindestleasingzahlungen aus operativen Leasingverhältnissen, die im Wesentlichen aus Mietverpflichtungen für Bürogebäude und Lager resultieren, in Höhe von 44,3 Millionen Euro, sowie im Geschäftsjahr 2017 Miet- und Leasingaufwendungen in Höhe von 13,4 Millionen Euro. In den Mindestleasingzahlungen sind keine Verpflichtungen aus noch nicht ausgeübten Verlängerungsoptionen enthalten. Daher werden die nach IFRS 16 zu bilanzierenden Vermögenswerte und Verbindlichkeiten voraussichtlich um einen niedrigen zweistelligen Millionenbetrag über den zum Bilanzstichtag angegebenen Mindestleasingzahlungen liegen. Eine frühere Anwendung hätte zu erweiterten Angaben im Anhang geführt.

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

Dem Konzernabschluss liegen dieselben einheitlichen Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze wie im Vorjahr zugrunde.

KONSOLIDIERUNGSKREIS

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 13 (12) inländische und 56 (62) ausländische Unternehmen in den Konzernabschluss einbezogen.

Die Zahl der vollkonsolidierten Tochterunternehmen hat sich im Vergleich zum 31. Dezember 2016 wie folgt geändert.

Sachverhalt	Gesellschaft	Segment
Verschmelzung	gaerner S.A.S., Réau/Frankreich	TAKKT EUROPE
Verschmelzung	Powell Mail Order Ltd., Llanelli/Großbritannien	TAKKT EUROPE
Verschmelzung	gaerner B.V.B.A, Diegem/Belgien	TAKKT EUROPE
Verschmelzung	Hoffmann Bedrijfsuitrusting B.V., Zeist/Niederlande	TAKKT EUROPE
Verschmelzung	National Business Furniture Ltd., Richmond Hill/Kanada	TAKKT AMERICA
Akquisition	Mydisplays GmbH, Burscheid/Deutschland	TAKKT EUROPE
Liquidation	Foodserviceplanet.com LLC, Harrison/USA	TAKKT AMERICA

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

Am 31. Dezember 2017 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.

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. Diese Einheiten werden konsolidiert, wenn der TAKKT-Konzern Beherrschung gemäß IFRS 10 Konzernabschlüsse über diese hat.

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 2017. Die in die Konsolidierung einbezogenen Abschlüsse der in- und ausländischen Tochtergesellschaften wurden nach einheitlichen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden aufgestellt.

Unternehmenszusammenschlüsse werden gemäß IFRS 3 Unternehmenszusammenschlüsse nach der Erwerbsmethode bilanziert. Grundlage sind die 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. bestimmbaren 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 121.

Im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses angefallene Nebenkosten werden als Aufwand erfasst.

Die Kapitalkonsolidierung erfolgte durch Verrechnung der Beteiligungsbuchwerte mit dem anteiligen Eigenkapital der Tochterunternehmen.

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	
		2017	2016	2017	2016
USD	USA	1,1993	1,0541	1,1272	1,1062
CHF	Schweiz	1,1702	1,0739	1,1102	1,0900
GBP	Großbritannien	0,8872	0,8562	0,8762	0,8172
SEK	Schweden	9,8438	9,5525	9,6332	9,4651
CAD	Kanada	1,5039	1,4188	1,4636	1,4649

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 erfolgswirksame 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.

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 grundsätzlich nach der linearen Methode über ihre wirtschaftliche Nutzungsdauer abgeschrieben, die bei Mietereinbauten höchstens der Laufzeit der Mietverträge entspricht. Den Abschreibungen liegen folgende Nutzungsdauern im Konzern zugrunde:

	Nutzungsdauer in Jahren	
	2017	2016
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 aus dem Leasinggegenstand 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. Zur Ermittlung des Barwerts wurde, sofern möglich, der den Leasingverträgen zugrunde liegende Zinssatz verwendet. Lag dieser Zinssatz nicht vor, so wurde der Grenzfremdkapitalzinssatz verwendet.

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.

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 6 (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	
	2017	2016
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.

Anteile an assoziierten Unternehmen werden gemäß IAS 28 Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen nach der Equity-Methode bilanziert. Ausgehend von den Anschaffungskosten der Anteile am assoziierten Unternehmen wird der jeweilige Beteiligungsbuchwert sowohl um erfolgswirksame als auch erfolgsneutrale Eigenkapitalveränderungen der At-Equity bewerteten Beteiligung erhöht bzw. vermindert, soweit diese Veränderungen auf die dem TAKKT-Konzern zurechenbaren Anteile entfallen. Vom Beteiligungsunternehmen erhaltene Dividenden mindern den Buchwert. Im Buchwert enthaltene Geschäfts- und Firmenwerte werden nach den für die Vollkonsolidierung geltenden Grundsätzen ermittelt und nicht planmäßig abgeschrieben. Ein Werthaltigkeitstest wird durchgeführt, sofern substantielle Hinweise im Sinne des IAS 39 Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung auf eine mögliche Wertminderung des gesamten Beteiligungsbuchwerts vorliegen.

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 Beteiligungen, 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 Beteiligungen 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 Kauttionen 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 122 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 wertberichtet, 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.

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 Dienstaufwand erfasst. Nachzuerrechnender Dienstaufwand, 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 und werden fortlaufend überprüft. 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*

	2017	2016
Umsatzerlöse mit Fremden	1.115.634	1.124.654
Umsatzerlöse mit verbundenen Unternehmen	449	391
	1.116.083	1.125.045

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 auf Seite 176. Eine Aufgliederung der Umsätze nach Segmenten und Regionen ergibt sich aus der Segmentberichterstattung auf Seite 165 ff.

(2) Sonstige betriebliche Erträge *in TEUR*

	2017	2016
Mieterträge	693	800
Erträge aus Auflösung von Wertberichtigungen	495	519
Erträge aus Abgängen von langfristigem Vermögen	138	167
Betriebserträge	3.195	3.196
Sonstige Erträge	2.865	11.959
	7.386	16.641

In der Position Sonstige Erträge ist die Verminderung des beizulegenden Zeitwerts der bedingten Gegenleistung für Post-Up Stand um TEUR 176 (TEUR 4.113) enthalten sowie im Vorjahr zusätzlich die Verminderung des beizulegenden Zeitwerts der bedingten Gegenleistung für BiGDUG um TEUR 4.505. Nähere Erläuterungen finden sich auf Seite 172 f.

(3) Personalaufwand *in TEUR*

	2017	2016
Löhne und Gehälter	137.615	136.386
Soziale Abgaben	24.762	24.145
Aufwendungen für Altersversorgung	5.210	5.051
Auflösung personalbezogener Rückstellungen	-1.787	-339
Sonstige Aufwendungen	886	948
	166.686	166.191

Zur Anzahl der im Konzern Beschäftigten wird auf die Angaben der Segmentberichterstattung auf Seite 165 ff. verwiesen.

(4) Sonstige betriebliche Aufwendungen in TEUR

	2017	2016
Wertberichtigungen auf kurzfristiges Vermögen	1.852	1.821
Auflösung von Rückstellungen	-435	-1.094
Operatives Leasing und Mieten	13.431	13.015
Währungsdifferenzen	1.063	32
Betriebssteuern	2.192	1.945
Betriebskosten	117.691	114.373
Verwaltungskosten	28.501	28.474
	164.295	158.566

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 1.369 (TEUR 1.352).

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

	2017	2016
Sachanlagen	12.890	12.751
Andere immaterielle Vermögenswerte	14.213	16.466
	27.103	29.217

In den Abschreibungen sind planmäßige Abschreibungen auf die im Rahmen von Kaufpreisallokationen angesetzten immateriellen Vermögenswerte in Höhe von TEUR 10.501 (TEUR 12.307) enthalten.

Im aktuellen Geschäftsjahr wurden Wertminderungen nach IAS 36 Wertminderung von Vermögenswerten auf Sachanlagen in Höhe von TEUR 43 (TEUR 177) vorgenommen. Sowohl in 2016 als auch in 2017 betreffen diese im Wesentlichen Betriebs- und Geschäftsausstattung, die aufgrund eines Gebäudeumbaus nicht mehr genutzt werden konnte und sind im Wesentlichen dem Segment TAKKT AMERICA zuzurechnen. Auf immaterielle Vermögenswerte wurden in 2017 keine Wertminderungen nach IAS 36 erfasst. Im Vorjahr wurden Wertminderungen auf immaterielle Vermögenswerte in Höhe von TEUR 606 notwendig, die den Wertansatz einer Marke der OEG (Segment TAKKT AMERICA) betrafen. Hintergrund der Wertminderung war 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 2016 noch für 2017 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 138.

(6) Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte

Aus den Werthaltigkeitstests der Geschäftsjahre 2016 und 2017 hat sich kein Abwertungsbedarf ergeben. Zur allgemeinen Vorgehensweise bei Werthaltigkeitstests sind nähere Ausführungen auf Seite 121 zu finden.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Buchwerte der wesentlichen 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)	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Business Equipment Group	115.865	116.555	8,6	7,7	1,0	1,0
Packaging Solutions Group	152.656	152.656	7,7	7,0	2,0	2,0
Specialties Group (bis 2016)	-	232.358	-	8,1	-	2,0
Merchandising Equipment Group	67.607	-	7,9	-	2,0	-
Restaurant Equipment Group	60.487	-	7,9	-	2,0	-
Displays Group	76.132	-	7,8	-	2,0	-
Office Equipment Group	38.879	44.234	8,0	8,2	2,0	2,0

Der Geschäftswert der Specialties Group wurde auf Basis der beizulegenden Zeitwerte auf die neuen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten aufgeteilt.

Das durchschnittliche jährliche Wachstum der externen Umsätze (Compound Annual Growth Rate) im Detailplanungszeitraum betrug für die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zwischen 3,1 (3,8) Prozent und 6,6 (6,5) Prozent. Die Rohertragsmargen wurden als konstant 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.

Weitere Details zu den Geschäfts- und Firmenwerten finden sich in den entsprechenden Erläuterungen auf Seite 136 f. Eine Beschreibung der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten findet sich in den entsprechenden Erläuterungen in der Segmentberichterstattung auf Seite 167 f.

(7) Finanzierungsaufwand in TEUR

	2017	2016
Zinsanteil Finanzierungsleasing	-1.367	-1.451
Zinsanteil Pensionsrückstellungen	-1.159	-1.218
Zinsanteil Kaufpreisverbindlichkeiten	-681	-998
Zinsen aus Verbindlichkeiten gegenüber Kreditgebern	-4.402	-4.784
	-7.609	-8.451

Die Position Zinsanteil Kaufpreisverbindlichkeiten resultiert aus der Aufzinsung der im Rahmen des Erwerbs von Post-Up Stand bilanzierten Kaufpreisverbindlichkeiten. Im Vorjahr wurde zusätzlich die Aufzinsung der im Rahmen des Erwerbs von BiDUG 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 155 sowie Zinssicherung auf Seite 160 enthalten.

(8) Übriges Finanzergebnis in TEUR

	2017	2016
Marktbewertung von Finanzinstrumenten	-8	-302
Zinsen und ähnliche Erträge	34	691
Sonstige finanzielle Aufwendungen	0	-1.447
	26	-1.058

Im Vorjahr war das Übrige Finanzergebnis mit TEUR 1.447 durch Währungseffekte belastet, die aus der Umrechnung von Abschlüssen ausländischer Tochterunternehmen entstanden waren und im Jahr der Entkonsolidierung erfolgswirksam aufgelöst wurden.

Nähere Erläuterungen zum Einsatz von derivativen Finanzinstrumenten befinden sich im Risiko- und Chancenbericht auf Seite 90 f. und im Anhang auf Seite 153 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 (9,0) Prozent und 39,0 (39,0) Prozent.

Zusammensetzung des Steueraufwands in TEUR

	2017	2016
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	33.049	36.124
Latente Steuern	-14.364	5.033
	18.685	41.157

Die Steuern enthalten periodenfremde Erträge von TEUR 1.059 (Erträge von TEUR 2.086). Latenter Steueraufwand in Höhe von TEUR 268 (TEUR 1.101) resultiert aus der Veränderung der Wertberichtigung auf aktive latente Steuern. Aus Änderungen von Steuersätzen resultiert ein latenter Steuerertrag von TEUR 18.400 (TEUR 23). Im Geschäftsjahr wurden Abwertungen von aktiven latenten Steuern in Höhe von TEUR 0 (TEUR 26) 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

	2017	2016
Ergebnis vor Steuern	115.022	132.536
Durchschnittlicher erwarteter Steueraufwand	35.312	40.689
Änderungen von Steuersätzen	-18.400	-23
Unterschiede zu ausländischen Steuersätzen	1.314	1.680
Steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen	1.601	1.360
Steuerfreie Erträge	-260	-1.208
Wertberichtigung auf aktive latente Steuern	268	1.101
Periodenfremde Steuern	-1.059	-2.086
Sonstige Abweichungen	-91	-356
Steueraufwand laut Gewinn- und Verlustrechnung des Konzerns	18.685	41.157
Steuerquote (in Prozent)	16,2	31,1

Der rechnerische Steuersatz von 30,7 Prozent ergibt sich aus der Anwendung der im Jahr 2017 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 Steuerquote sank gegenüber dem Vorjahr deutlich von 31,1 Prozent auf 16,2 Prozent. Die Reduzierung der Steuersätze in den USA ab 2018 infolge der US-Steuerreform führte zu einer Neubewertung von latenten Steuerverbindlichkeiten. Daraus resultierte ein nicht zahlungswirksamer entlastender Effekt in Höhe von 18,4 Millionen Euro auf den Steueraufwand 2017. Zudem wurden periodenfremde Steuererstattungen in Höhe von 1,1 Millionen Euro realisiert. Im Vorjahr gab es deutlich höhere entlastende steuerliche Sondereffekte aus einer periodenfremden Gewerbesteuererstattung sowie aus steuerfreien Erträgen aus der erfolgswirksamen Anpassung der variablen Kaufpreisverbindlichkeit für BiGDUG. Bereinigt um die genannten Effekte sank die Steuerquote von 34,0 auf 33,2 Prozent.

(10) Ergebnis je Aktie

	2017	2016
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)	96.337	91.379
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	1,47	1,39
Verwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	1,47	1,39
TAKKT-Cashflow (in TEUR)	109.076	125.629
TAKKT-Cashflow je Aktie (in EUR)	1,66	1,91

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
Anschaffungskosten				
Stand am 01.01.2017	143.803	82.654	1.406	227.863
Währungsänderungen	-4.441	-3.172	-120	-7.733
Veränderungen Konsolidierungskreis	0	415	0	415
Zugänge	2.597	7.391	1.075	11.063
Umbuchungen	735	500	-1.235	0
Abgänge	-173	-3.376	0	-3.549
Stand am 31.12.2017	142.521	84.412	1.126	228.059
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen				
Stand am 01.01.2017	64.571	57.533	0	122.104
Währungsänderungen	-2.111	-2.388	0	-4.499
Zugänge	5.291	7.599	0	12.890
Umbuchungen	0	0	0	0
Abgänge	-112	-3.237	0	-3.349
Stand am 31.12.2017	67.639	59.507	0	127.146
Nettobuchwerte				
Stand am 31.12.2017	74.882	24.905	1.126	100.913

Wertminderungen nach IAS 36 Wertminderung von Vermögenswerten werden auf Seite 130 erläutert.

Der Buchwert von im Rahmen von Finanzierungsleasing erworbenen Sachanlagen belief sich zum Abschlussstichtag auf TEUR 26.397 (TEUR 28.821). Die geleaste Vermögenswerte werden unter Grundstücke und Bauten mit TEUR 25.215 (TEUR 27.361) und Betriebs- und Geschäftsausstattung mit TEUR 1.182 (TEUR 1.460) ausgewiesen.

Ein als Finanzierungsleasing aktivierter Vermögenswert, der am Ende der Laufzeit des Leasingverhältnisses übernommen wird, wird über die wirtschaftliche Nutzungsdauer abgeschrieben. Für die übrigen als Finanzierungsleasing aktivierten Vermögenswerte ist die Übernahme am Ende der Leasingzeit nicht hinreichend sicher. Diese werden unverändert über die Laufzeit des Leasingverhältnisses abgeschrieben.

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 1.004 (TEUR 259).

	Grundstücke, Bauten und ähnliche Vermögenswerte	Technische Anlagen und Maschinen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	Geleistete Anzahlungen	Gesamt
Anschaffungskosten				
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
Stand am 31.12.2016	143.803	82.654	1.406	227.863
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen				
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
Stand am 31.12.2016	64.571	57.533	0	122.104
Nettobuchwerte				
Stand am 31.12.2016	79.232	25.121	1.406	105.759

(12) Geschäfts- und Firmenwerte in TEUR

	Geschäftswerte	Firmenwerte aus der Kapitalkonsolidierung	Gesamt
Anschaffungskosten			
Stand am 01.01.2017	355.971	202.692	558.663
Währungsänderungen	-33.487	-690	-34.177
Zugänge	0	2.224	2.224
Abgänge	0	0	0
Stand am 31.12.2017	322.484	204.226	526.710
Kumulierte Wertminderungen			
Stand am 01.01.2017 / 31.12.2017	0	12.860	12.860
Nettobuchwerte			
Stand am 31.12.2017	322.484	191.366	513.850
<hr/>			
	Geschäftswerte	Firmenwerte aus der Kapitalkonsolidierung	Gesamt
Anschaffungskosten			
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
Stand am 31.12.2016	355.971	202.692	558.663
Kumulierte Wertminderungen			
Stand am 01.01.2016 / 31.12.2016	0	12.860	12.860
Nettobuchwerte			
Stand am 31.12.2016	355.971	189.832	545.803

Die Zugänge der Firmenwerte aus der Kapitalkonsolidierung resultieren aus dem Erwerb der Mydisplays GmbH in der TAKKT EUROPE. Nähere Informationen zu dem Unternehmenserwerb finden sich auf Seite 168 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

	2017	2016
Business Equipment Group	79.379	79.379
Specialties Group (bis 2016)	-	232.358
Merchandising Equipment Group	67.607	-
Restaurant Equipment Group	60.487	-
Displays Group	76.132	-
Office Equipment Group	38.879	44.234
	322.484	355.971

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

	2017	2016
Business Equipment Group	36.486	37.176
Packaging Solutions Group	152.656	152.656
Mydisplays GmbH	2.224	-
	191.366	189.832

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 2017 sowie 2016 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 66.194 (TEUR 89.534). 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	Gesamt
Anschaffungskosten						
Stand am 01.01.2017	30.074	78.323	37.827	36.482	4.307	187.013
Währungsänderungen	-2.406	-4.175	-3.631	-1.021	-88	-11.321
Veränderungen Konsolidierungskreis	0	150	760	51	0	961
Zugänge	0	0	0	2.580	8.776	11.356
Umbuchungen	0	0	0	1.310	-1.310	0
Abgänge	0	0	0	-1.629	-12	-1.641
Stand am 31.12.2017	27.668	74.298	34.956	37.773	11.673	186.368
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen						
Stand am 01.01.2017	825	59.765	28.271	23.518	0	112.379
Währungsänderungen	-100	-3.873	-3.028	-749	0	-7.750
Zugänge	0	7.259	3.242	3.712	0	14.213
Wertaufholung	0	0	0	0	0	0
Umbuchungen	0	0	0	0	0	0
Abgänge	0	0	0	-1.629	0	-1.629
Stand am 31.12.2017	725	63.151	28.485	24.852	0	117.213
Nettobuchwerte						
Stand am 31.12.2017	26.943	11.147	6.471	12.921	11.673	69.155

Wertminderungen nach IAS 36 Wertminderung von Vermögenswerten werden auf Seite 130 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 26.943 (TEUR 29.249) bilanziert. Davon sind TEUR 10.200 (TEUR 10.200) der zahlungsmittelgenerierenden Einheit PSG, TEUR 10.506 der zahlungsmittelgenerierenden Einheit REG (im Vorjahr TEUR 11.953 der zahlungsmittelgenerierenden Einheit SPG) und TEUR 6.237 (TEUR 7.096) der zahlungsmittelgenerierenden Einheit OEG zuzuordnen. Die wesentlichen Kundenlisten entfallen mit TEUR 9.336 (TEUR 15.264) auf die PSG und mit TEUR 1.523 auf die REG (im Vorjahr TEUR 2.973 auf die SPG) und haben eine verbleibende Abschreibungsdauer von 1 bis 5 Jahren.

Das Bestellobligo für immaterielle Vermögenswerte beträgt TEUR 288 (TEUR 2.771).

	Marken	Kundenlisten	Sonstige (Kaufpreis- allokation)	Software, Lizenzen und ähnliche Rechte	Geleistete Anzahlungen	Gesamt
Anschaffungskosten						
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
Stand am 31.12.2016	30.074	78.323	37.827	36.482	4.307	187.013
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen						
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
Stand am 31.12.2016	825	59.765	28.271	23.518	0	112.379
Nettobuchwerte						
Stand am 31.12.2016	29.249	18.558	9.556	12.964	4.307	74.634

(14) Anteile an assoziierten Unternehmen

Die nachfolgende Tabelle zeigt die zusammengefassten aggregierten Finanzinformationen der individuell nicht wesentlichen, nach der Equity-Methode bilanzierten assoziierten Unternehmen.

	2017*
Periodenergebnis aus fortgeführten Bereichen	-613
Gesamtergebnis	-613
Buchwert	830

* Auf eine Vorjahresangabe wird verzichtet, da die Anteile aus assoziierten Unternehmen bis einschließlich 2016 aus Wesentlichkeitsgründen zu Anschaffungskosten bewertet wurden. Ab 2017 wird die Equity-Methode verwendet.

(15) Sonstige Vermögenswerte

In den Sonstigen Vermögenswerten sind hauptsächlich Anteile an Unternehmen erfasst, die weder Tochterunternehmen noch assoziierte Unternehmen sind. Im Wesentlichen waren die Investitionen in Höhe von TEUR 4.500 (TEUR 511) in solche Unternehmensanteile durch die TAKKT Beteiligungsgesellschaft mbH, Stuttgart/Deutschland, Ursache für den Anstieg der Sonstigen Vermögenswerte in 2016 und 2017. Neben den bereits geleisteten Beträgen bestehen gegenüber diesen Unternehmen Einzahlungsverpflichtungen in Höhe von TEUR 823 (TEUR 0). Daneben sind Kautionen und Rückdeckungsversicherungen enthalten.

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

	2017	2016
Latente Steuern auf Verlustvorträge (brutto)	3.843	5.661
Wertberichtigung	-3.616	-5.636
Latente Steuern auf Verlustvorträge (netto)	227	25

Vortragsfähigkeit der wertberichtigten Verlustvorträge in TEUR

	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	unbegrenzt	Gesamt
2017	907	10.989	1.951	2.015	15.862
2016	1.023	11.192	3.683	5.055	20.953

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	
	2017	2016	2017	2016
Sachanlagen und andere immaterielle Vermögenswerte	3.713	6.844	17.793	20.664
Geschäftswerte	0	0	66.194	89.534
Vorräte	2.544	4.012	127	187
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	1.537	1.610	411	758
Langfristige Rückstellungen	12.264	11.214	0	0
Kurzfristige Rückstellungen	1.287	1.455	187	197
Finanzverbindlichkeiten	8.934	9.647	9	826
Sonstige Verbindlichkeiten	583	2.129	13	78
Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente	38	202	163	147
Steuerliche Verlustvorräte	227	25	0	0
Zwischensumme	31.127	37.138	84.897	112.391
Saldierung	-28.811	-35.282	-28.811	-35.282
Konzernbilanz	2.316	1.856	56.086	77.109

Erfolgsneutral wurden auf Marktwerte von originären und derivativen Finanzinstrumenten, die als Cashflow-Hedges zu klassifizieren sind, latente Steuern in Höhe von minus TEUR 126 (minus TEUR 771) bilanziert. Auf erfolgsneutral erfasste versicherungsmathematische Gewinne und Verluste zur Bewertung von Pensionsverpflichtungen wurden latente Steuern in Höhe von TEUR 7.260 (TEUR 6.776) bilanziert.

Von den aktiven latenten Steuern in Höhe von TEUR 2.316 (TEUR 1.856) entfallen TEUR 19 (TEUR 19) 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 4.087 (TEUR 4.045) entstehen. Ggf. anfallende ausländische Quellensteuern sowie ertragsteuerliche Effekte bei ausländischen Zwischenholdings wurden dabei aus Wesentlichkeitsgründen nicht berücksichtigt.

(17) Vorräte in TEUR

	2017	2016
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	4.177	4.711
Unfertige Erzeugnisse	1.556	1.500
Fertige Erzeugnisse und Waren	95.847	100.935
Geleistete Anzahlungen	485	1.038
	102.065	108.184

Bei fertigen Erzeugnissen und Waren sind individuelle Bewertungsabschläge über die voraussichtliche Reichweite des Lagerbestands in Höhe von TEUR 7.948 (TEUR 8.936) vorgenommen worden. Zwischengewinne wurden in Höhe von TEUR 151 (TEUR 167) eliminiert.

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

	2017	2016
Stand 01.01.	3.554	3.389
Zuführung	424	439
Auflösung	-246	-304
Währungs- und sonstige Änderungen	-124	30
Stand 31.12.	3.608	3.554

Nähere Angaben zur Überleitungsrechnung von Brutto- auf Nettowerte finden sich auch im Abschnitt 4. Risikomanagement und Finanzinstrumente (Seite 153 ff.).

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

(19) Sonstige Forderungen und Vermögenswerte in TEUR

	2017	2016
Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente	618	754
Sonstige Steuerforderungen	2.328	2.087
Bonusforderungen gegen Lieferanten	11.523	15.132
Aktive Rechnungsabgrenzung	3.811	5.265
Sonstige	2.335	2.069
	20.615	25.307

(20) Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente in TEUR

	2017	2016
Schecks, Kassenbestand	108	108
Guthaben bei Kreditinstituten	2.945	2.159
	3.053	2.267

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

(21) Konzerneigenkapital

Die Entwicklung des Konzerneigenkapitals ist auf Seite 113 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 2017 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 2017 kein Gebrauch gemacht. Es wird auf Seite 101 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
Stand am 01.01.2016	-22.737	884	6.154	22.718	7.019
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
Stand am 31.12.2016/01.01.2017	-23.952	3.925	5.579	27.257	12.809
Veränderung Konsolidierungskreis	0	0	0	0	0
Sonstiges Ergebnis	-1.298	618	294	-29.805	-30.191
davon Währungseffekte	347	-6	-58	-29.805	-29.522
Stand am 31.12.2017	-25.250	4.543	5.873	-2.548	-17.382

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 2017 einen Betrag in Höhe von TEUR 36.086 (TEUR 36.086) auszuschütten. Somit entfällt auf die 65,6 Millionen Stückaktien eine Dividende je Aktie von EUR 0,55 (EUR 0,55).

(22) Lang- und kurzfristige Finanzverbindlichkeiten in TEUR

	Restlaufzeit			31.12.2017
	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	26.597	55.938	14.592	97.127
Schuldscheindarlehen	0	0	0	0
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	2.409	11.056	15.384	28.849
Finanzverbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	7.702	0	0	7.702
Sonstige	0	4.583	0	4.583
	36.708	71.577	29.976	138.261
davon langfristig (Laufzeiten > 1 Jahr)				101.553

	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
	81.795	55.070	42.942	179.807
davon langfristig (Laufzeiten > 1 Jahr)				98.012

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 160,2 Millionen Euro (185,6 Millionen Euro) zur Verfügung. Die durchschnittliche Nettofinanzverschuldung betrug für das Geschäftsjahr TEUR 147.717 (TEUR 198.189). 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 am 18. Oktober 2017 zurückgezahlt.

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 in 2016 Forderungen gegen verbundene Unternehmen in Höhe von TEUR 7.667 mit den Finanzverbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen in Höhe von brutto TEUR 33.772 in Übereinstimmung mit IAS 32 Finanzinstrumente: Darstellung saldiert. In 2017 wurden die Verträge umgestellt und es bestehen nur noch Clearing-Verträge für Konzernverrechnungskonten mit der Haniel Finance Deutschland GmbH, Duisburg/Deutschland. Eine Aufstellung der Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen findet sich im Abschnitt Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen auf Seite 176 f.

(23) Langfristige Sonstige Verbindlichkeiten

Die Langfristigen Sonstigen Verbindlichkeiten bestanden im Vorjahr im Wesentlichen aus Kaufpreisverbindlichkeiten in Höhe von TEUR 6.064. Darin waren bedingte Gegenleistungen in Höhe von TEUR 3.396 enthalten. Infolge des Fälligwerdens der hier im Vorjahr erfassten Kaufpreiszahlungen im Frühjahr 2018 wurden diese in die Kurzfristigen Sonstigen Verbindlichkeiten gegliedert. Der bedingte Teil wurde anschließend aufgrund einer Vereinbarung mit den Alteigentümern von Post-Up Stand vorzeitig beglichen. Weitere Informationen zu bedingten Gegenleistungen finden sich auf Seite 172 f.

(24) Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

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

Die für den TAKKT-Konzern wesentlichen leistungsorientierten Regelungen im Rahmen der Altersversorgung betreffen deutsche Gesellschaften und bestehen für den Vorstand, Führungskräfte sowie sonstige Mitarbeiter. Die Finanzierung der daraus resultierenden Verpflichtung erfolgt fast 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. Ein Teil der Pensionszusage wird seit dem Geschäftsjahr 2017 über ein Treuhandmodell ausfinanziert. Das Vermögen bei dem Treuhänder stellt Planvermögen dar.

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 erfolgt grundsätzlich in Raten oder nach Vereinbarung als Rente. 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 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 6 (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

	2017	2016
Anwartschaftsbarwert (fondsfinanziert)	17.272	15.671
Anwartschaftsbarwert (nicht fondsfinanziert)	51.849	50.293
Summe Anwartschaftsbarwert	69.121	65.964
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-10.331	-10.902
Pensionsrückstellung zum 31.12.	58.790	55.062

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

Parameter in Prozent

	2017		2016	
	EUR	CHF	EUR	CHF
Rechnungszins	2,00	0,70	2,20	0,60
Entgeltrend	2,50	1,50	2,50	1,50
Rententrend	1,50	0,00	1,50	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 (20,0) Jahre zum 31. Dezember 2017.

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
Stand am 01.01.2017	65.964	10.902	55.062
Laufender Dienstzeitaufwand	3.132	0	3.132
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand/Effekte aus Abgeltungen und Kürzungen	0	0	0
Personalaufwand	3.132	0	3.132
Zinsaufwand / -ertrag / Nettozinsaufwand	1.242	83	1.159
Erträge/Verluste aus dem Planvermögen	0	0	0
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/ Verluste (+) aus der Änderung demographischer Annahmen	0	0	0
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/ Verluste (+) aus der Änderung finanzieller Annahmen	1.816	0	1.816
Erfahrungsbedingte Anpassungen	-500	-329	-171
Direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen	1.316	-329	1.645
Effekte aus Währungsdifferenzen	-1.217	-796	-421
Übertrag von Verpflichtungen	0	0	0
Veränderungen Konsolidierungskreis	0	0	0
Beiträge der Arbeitnehmer	267	267	0
Beiträge des Arbeitgebers	0	627	-627
Rentenzahlungen	-1.583	-423	-1.160
Sonstige Effekte	-2.533	-325	-2.208
Stand am 31.12.2017	69.121	10.331	58.790

	Anwartschafts- barwert	Marktwert des Planvermögens	Pensionsrück- stellungen
Stand am 01.01.2016	61.453	10.229	51.224
Laufender Dienstaufwand	2.775	0	2.775
Nachzuverrechnender Dienstaufwand/Effekte aus Abgeltungen und Kürzungen	0	0	0
Personalaufwand	2.775	0	2.775
Nettozinsaufwand	1.300	82	1.218
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
Neubewertungen der Pensionsrückstellungen	1.259	81	1.178
Effekte aus Währungsdifferenzen	130	81	49
Übertrag von Verpflichtungen	0	0	0
Veränderung Konsolidierungskreis	63	0	63
Beiträge der Arbeitnehmer	264	264	0
Beiträge des Arbeitgebers	0	389	-389
Rentenzahlungen	-1.280	-224	-1.056
Sonstige Effekte	-823	510	-1.333
Stand am 31.12.2016	65.964	10.902	55.062

Neben qualifizierenden Versicherungsverträgen (TEUR 10.062, im Vorjahr TEUR 10.902, ohne zugrundeliegenden aktiven Markt) enthält das Planvermögen in geringem Maß Wertpapierfonds (TEUR 259, im Vorjahr TEUR 0, mit zugrundeliegendem aktiven Markt) sowie Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente (TEUR 10, im Vorjahr 0, mit zugrundeliegendem aktiven Markt). Es enthält keine eigenen Finanzinstrumente oder selbst genutzten Vermögenswerte. Arbeitgeberbeiträge zum Planvermögen werden sich in 2018 voraussichtlich auf TEUR 634 belaufen.

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	
	2017	2016
Rechnungszins		
Erhöhung um 0,5 Prozentpunkte	62.838	59.976
Verringerung um 0,5 Prozentpunkte	76.400	72.898
Entgeltrend		
Erhöhung um 0,5 Prozentpunkte	70.305	67.090
Verringerung um 0,5 Prozentpunkte	68.011	64.885
Rententrend		
Erhöhung um 0,5 Prozentpunkte	72.208	69.019
Verringerung um 0,5 Prozentpunkte	66.317	63.188
Lebenserwartung		
Erhöhung um 1 Jahr	70.792	67.547
Verringerung um 1 Jahr	67.429	64.360

Die folgende Tabelle zeigt die zukünftig erwarteten Zahlungen für Versorgungsleistungen:

Erwartete Fälligkeit der Versorgungsleistungen 2017 *in TEUR*

	2018	2019–2022	2023–2027
Erwartete Zahlungen	1.212	5.333	8.367

Erwartete Fälligkeit der Versorgungsleistungen 2016 *in TEUR*

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

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 9.906 (TEUR 9.538). 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 2.078 (TEUR 2.276).

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

	01.01.2017	Währungsanpassungen	Veränderungen Konsolidierungskreis	Verbrauch	Umbuchungen	Auflösung	Zuführung	31.12.2017
Verpflichtungen aus dem Personalbereich	5.049	-4	0	-534	-685	-871	1.257	4.212
Sonstige	1.526	-66	20	-88	0	-9	226	1.609
Langfristige Sonstige Rückstellungen	6.575	-70	20	-622	-685	-880	1.483	5.821
Prämien und Tantiemen	13.271	-689	0	-12.007	685	-702	8.886	9.444
Verpflichtungen aus dem Personalbereich	1.515	-36	0	-1.232	-50	-214	1.576	1.559
Kundengutschriften	1.738	-176	8	-1.045	0	-111	1.296	1.710
Restrukturierung	105	-9	0	-96	0	0	0	0
Sonstige	3.491	-112	0	-203	50	-315	2.050	4.961
Kurzfristige Rückstellungen	20.120	-1.022	8	-14.583	685	-1.342	13.808	17.674

	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
Langfristige Sonstige Rückstellungen	5.304	1	13	-493	-1.344	-4	3.098	6.575
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
Kurzfristige Rückstellungen	18.777	408	39	-14.117	1.344	-1.429	15.098	20.120

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

(26) Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

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

(27) Kurzfristige Sonstige Verbindlichkeiten *in TEUR*

	2017	2016
Kundenanzahlungen	5.801	6.376
Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente	119	647
Ausstehende Rechnungen	15.197	12.516
Verbindlichkeiten aus sonstigen Steuern	8.133	8.542
Verbindlichkeiten aus dem Personalbereich	4.742	5.532
Abgegrenzte Zinsen	0	252
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	860	1.043
Rabatt- und Bonusverbindlichkeiten	2.994	3.088
Verbindlichkeiten aus der Jahresabschlussprüfung	944	880
Passive Rechnungsabgrenzungsposten	825	1.039
Kaufpreisverbindlichkeiten	2.467	450
Übrige	5.364	7.460
	47.446	47.825

Die Kaufpreisverbindlichkeiten betreffen die im Frühjahr 2018 fällige Kaufpreisrate für Post-Up Stand in Höhe von 3,0 Millionen US-Dollar. Im Vorjahr war in den Kaufpreisverbindlichkeiten der unbedingte Kaufpreis für die Anfang 2016 erworbene R.F. Verpackungsmittel-Versand G.m.b.H. in Höhe von TEUR 450 enthalten. Weitere Erläuterungen dazu finden sich auf Seite 170.

4. RISIKOMANAGEMENT UND FINANZINSTRUMENTE

TAKKT hat im Risiko- und Chancenbericht des Konzernlageberichts auf Seite 81 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 2017 in TEUR

	Kategorie Finanzinstrumente					Keine IAS 39 Kategorie	Überleitung zur Bilanzposition	Bilanzposition insgesamt
	I.	II.	III.	IV.	V.			
Langfristiges Vermögen								
Sonstige Vermögenswerte	0	1.295	4.276	0	0	0	0	5.571
Kurzfristiges Vermögen								
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0	102.915	0	0	0	0	0	102.915
Sonstige Forderungen und Vermögenswerte	97	13.858	0	0	0	521	6.139	20.615
Zahlungsmittel	0	3.053	0	0	0	0	0	3.053
Aktiva	97	121.121	4.276	0	0			
Langfristige Verbindlichkeiten								
Finanzverbindlichkeiten	0	0	0	75.113	0	26.440	0	101.553
Sonstige Verbindlichkeiten	0	0	0	574	0	0	0	574
Kurzfristige Verbindlichkeiten								
Finanzverbindlichkeiten	0	0	0	34.299	0	2.409	0	36.708
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	0	0	0	30.216	0	0	0	30.216
Sonstige Verbindlichkeiten	33	0	0	26.686	0	86	20.641	47.446
Passiva	33	0	0	166.888	0			

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.			
Langfristiges Vermögen								
Sonstige Vermögenswerte	0	713	518	0	0	0	18	1.249
Kurzfristiges Vermögen								
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
Aktiva	296	123.914	518	0	0			
Langfristige Verbindlichkeiten								
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
Kurzfristige Verbindlichkeiten								
Finanzverbindlichkeiten	0	0	0	79.464	0	2.331	0	81.795
Verbindlichkeiten aus Liefere- rungen und Leistungen	0	0	0	33.928	0	0	0	33.928
Sonstige Verbindlichkeiten	11	0	0	24.153	0	636	23.025	47.825
Passiva	11	0	0	209.979	3.396			

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 Beteiligungen an nicht börsennotierten Unternehmen.

In der Spalte Keine IAS 39-Kategorie sind Derivate mit einem positiven beizulegenden Zeitwert in Höhe von TEUR 521 (TEUR 458) bzw. einem negativen beizulegenden Zeitwert in Höhe von TEUR 86 (TEUR 636) sowie Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing mit einem Buchwert von TEUR 28.849 (TEUR 31.180) 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 172. Eine Definition der Stufen findet sich auf Seite 123.

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 sowie sonstigen langfristigen Finanzverbindlichkeiten auftreten.

Für diese finanziellen Verbindlichkeiten werden zum Abschlussstichtag folgende Angaben gemacht:

Finanzverbindlichkeiten nach Buchwerten und beizulegendem Zeitwert in TEUR

	Buchwert 31.12.2017	Beizulegender Zeitwert 31.12.2017	Buchwert 31.12.2016	Beizulegender Zeitwert 31.12.2016
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	28.849	36.536	31.180	35.452
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	4.583	6.206	2.756	3.488
	33.432	42.742	33.936	38.940

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	2017
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte bzw. Verbindlichkeiten	0	-221	0	0	-221
Ausgereichte Kredite und Forderungen	35	0	-1.077	-1.357	-2.399
Zum beizulegenden Zeitwert bewertete zur Veräußerung verfügbare Vermögenswerte	0	0	0	0	0
Finanzielle Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten	-4.265	0	212	0	-4.053
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete bedingte Gegenleistungen	-548	175	0	0	-373
	-4.778	-46	-865	-1.357	-7.046

	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
	-5.320	8.975	-928	-1.302	1.425

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 87 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

	01.01.2017	Währungs- änderungen	Veränderungen Konsolidierungs- kreis	Sonstige Veränderungen	31.12.2017
Nominalwert der Forderungen	107.287	-5.495	124	4.607	106.523
Wertberichtigungen	-3.554	130	0	-184	-3.608
Buchwert der Forderungen	103.733	-5.365	124	4.423	102.915

	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
Buchwert der Forderungen	94.021	662	185	8.865	103.733

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 2017 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 2017 in TEUR

	Cashflow 2018	Cashflow 2019	Cashflow 2020 – 2022	Cashflow 2023 – 2027	Cashflow 2028 ff.
Originäre finanzielle Verbindlichkeiten					
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	-28.343	-34.179	-24.820	-14.619	0
Schuldscheindarlehen	0	0	0	0	0
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	-3.698	-8.004	-7.231	-11.079	-9.930
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	-7.702	0	0	0	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-30.216	0	0	0	0
Kaufpreisverbindlichkeiten	-2.467	0	0	0	0
Sonstige Verbindlichkeiten	-24.409	-191	-6.703	0	0
Derivative finanzielle Vermögenswerte					
Auszahlungen	-55.004	0	0	0	0
Zugehörige Einzahlungen	55.583	0	0	0	0
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten					
Auszahlungen	-12.581	0	0	0	0
Zugehörige Einzahlungen	12.447	0	0	0	0

Fälligkeitsanalyse zum 31. Dezember 2016 in TEUR

	Cashflow 2017	Cashflow 2018	Cashflow 2019 – 2021	Cashflow 2022 – 2026	Cashflow 2027 ff.
Originäre finanzielle Verbindlichkeiten					
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	-23.649	-201	-4.056	0	0
Derivative finanzielle Vermögenswerte					
Auszahlungen	-70.340	-6	0	0	0
Zugehörige Einzahlungen	70.926	0	0	0	0
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten					
Auszahlungen	-22.822	-110	0	0	0
Zugehörige Einzahlungen	22.067	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 160,2 Millionen Euro (185,6 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	
	2017	2016	2017	2016
Aktiva				
Währungsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	34.864	14.048	429	398
Währungsderivate ohne Hedge-Accounting	20.492	56.376	97	296
Passiva				
Währungsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	3.783	19.192	-86	-375
Währungsderivate ohne Hedge-Accounting	8.735	2.884	-33	-11
	67.874	92.500	407	308

Zur Absicherung des Nettovermögens einer in Fremdwährung bilanzierenden Beteiligung werden originäre Fremdwährungsverbindlichkeiten eingesetzt. Im Jahr 2017 wurden aus der Wertänderung dieses Sicherungsgeschäfts resultierende Gewinne nach Steuern in Höhe von TEUR 20 (TEUR 2.081) 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 2017 wurden aus der Veränderung der beizulegenden Zeitwerte von Devisenderivaten resultierende Gewinne nach latenten Steuern von insgesamt TEUR 233 (TEUR 16) 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 13 (TEUR 142) 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 233 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

	2017		2016	
	Cashflow 2018	Cashflow 2019 ff.	Cashflow 2017	Cashflow 2018 ff.
CAD	4.023	0	4.075	0
CHF	15.564	0	16.397	0
CZK	1.085	0	888	0
DKK	1.116	0	1.209	0
GBP	3.208	0	0	0
HUF	2.144	0	1.952	0
NOK	1.841	0	1.790	0
PLN	-578	0	-135	0
RON	387	0	491	0
RUB	429	0	480	0
SEK	-2.015	0	-2.103	0
TRY	657	0	128	0
USD	-5.600	0	-3.592	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

31.12.2017	Anstieg/ Reduzierung	Auswirkung Vorsteuer- ergebnis	Erfolgsneutrale Auswirkung Eigenkapital
EUR/CHF	+10%	0	1.541
EUR/CHF	-10%	0	-1.541
EUR/USD	+10%	+18	-537
EUR/USD	-10%	-18	537

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

ZINSRISIKO

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

Zinssicherung in TEUR

	Nominalwert		Marktwert	
	2017	2016	2017	2016
Aktiva				
Zinsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	37.522	28.460	91	60
Zinsderivate ohne Hedge-Accounting	0	0	0	0
Passiva				
Zinsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	0	62.177	0	-261
Zinsderivate ohne Hedge-Accounting	0	0	0	0
	37.522	90.637	91	-201

Zur Sicherung künftiger Zinszahlungen aus der variabel verzinslichen USD-Verschuldung hat TAKKT zum Bilanzstichtag als Tilgungsswaps ausgestaltete Zinssatzswaps mit einem Nominalvolumen von TUSD 45.000 als Cashflow-Hedges designiert.

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. Marktziinsänderungen führen bei als Cashflow-Hedges qualifizierten Zinssatzswaps sowohl zu Schwankungen in den kumulierten, direkt im 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 2017 wurden aus der Veränderung der beizulegenden Zeitwerte resultierende Verluste nach latenten Steuern in Höhe von TEUR 26 (TEUR 111) sowie Gewinne nach latenten Steuern in Höhe von TEUR 43 (TEUR 0) erfolgsneutral im Sonstigen Ergebnis erfasst. Im Eigenkapital erfasste Verluste nach latenten Steuern in Höhe von TEUR 177 (TEUR 267) sowie Gewinne nach latenten Steuern in Höhe von TEUR 9 (TEUR 0) 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. Seit 2012 erfolgte die Finanzierung auch über ein Schuldscheindarlehen, welches im Oktober 2014 sowie im Oktober 2015 zum Teil und im Oktober 2017 dann vollständig zurückgeführt wurde. Durch den Abschluss von derivativen Finanzinstrumenten sichert sich TAKKT gegen steigende Marktziinsen 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 2017 abgesicherten Cashflows gerechnet wird. Die erwarteten abgesicherten Zinsauszahlungen resultieren aus variabel verzinslichen USD-Verbindlichkeiten mit einem anfänglichen Nominalvolumen in Höhe von TUSD 45.000 (TUSD 55.000) sowie variabel verzinslichen EUR-Verbindlichkeiten mit einem Nominalvolumen von TEUR 0 (TEUR 10.000).

Grundgeschäfte der Zinsderivate in TUSD/TEUR

2017	Cashflow 2018	Cashflow 2019	Cashflow 2020–2022	Cashflow 2023–2027	Cashflow 2028 ff.
USD	492	0	0	0	0
EUR	0	0	0	0	0

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

Sonstige Finanzinstrumente

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

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

Die nachfolgende Aufstellung zeigt die Sensitivität des Vorsteuerergebnisses sowie des Eigenkapitals bei einer theoretischen Änderung des 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

31.12.2017	Anstieg/ Reduzierung in Basispunkten	Auswirkung Vorsteuer- ergebnis	Erfolgsneutrale Auswirkung Eigenkapital
EUR	+100/-100	-26/+26	-68/+69
USD	+100/-100	-525/+525	+106/-107
GBP	+100/-100	-4/+4	+18/-18

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

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 vor allem auf Erhaltung, Erweiterung und Modernisierung des Geschäftsbetriebs. Daneben werden unter den Auszahlungen für Investitionen in das langfristige Vermögen auch die Auszahlungen für Investitionen der TAKKT über die TAKKT Beteiligungsgesellschaft in Höhe von TEUR 4.500 (TEUR 1.045) in sieben (zwei) Beteiligungen erfasst. Die Auszahlungen für Erwerbe von konsolidierten Unternehmen betreffen Zahlungen für die Akquisition der Mydisplays GmbH in Höhe von TEUR 2.762 sowie die Teilzahlungen von Kaufpreisverbindlichkeiten aus den Erwerben der Post-Up Stand in Höhe von TEUR 3.505 und der R.F. Verpackungsmittel-Versand G.m.b.H. in Höhe von TEUR 450. In 2016 betrafen diese mit TEUR 393 den Erwerb des R.F. Verpackungsmittel-Versand G.m.b.H.

Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit sank auf TEUR 100.377 (TEUR 116.682). Der operative Aufbau des Nettoumlaufvermögens in Höhe von TEUR 8.699 (TEUR 8.947) war auf Vorjahresniveau und betraf im Wesentlichen den Aufbau der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie der Vorräte.

Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit enthält Zinseinzahlungen von TEUR 35 (TEUR 691) und Zinsauszahlungen von TEUR 5.518 (TEUR 5.812). An Ertragsteuern wurden im Jahr 2017 TEUR 39.808 (TEUR 40.370) 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 36.086 (TEUR 32.805). Die zahlungswirksamen Veränderungen der Finanzverbindlichkeiten betreffen die Einzahlungen und Auszahlungen aus der Aufnahme und Tilgung von Finanzverbindlichkeiten. Diese betreffen insbesondere die Aufnahme von Bankverbindlichkeiten in Höhe von TEUR 20.842 (im Vorjahr Tilgung von TEUR 54.972), die Tilgung von Finanzverbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen in Höhe von TEUR 15.813 (TEUR 14.187) sowie die Rückführung des Schuldscheindarlehens in Höhe von TEUR 33.500. Die Bestandteile der Finanzverbindlichkeiten werden auf Seite 144 erläutert.

Die folgende Tabelle zeigt sowohl die zahlungswirksamen als auch die nicht zahlungswirksamen Veränderungen der Finanzverbindlichkeiten.

	01.01.2017	Zahlungswirksame Veränderung		Zahlungsunwirksame Veränderung		31.12.2017
				Währungsänderungen	Veränderungen Konsolidierungskreis	
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	86.266	20.842	-10.382	401	0	97.127
Schuldscheindarlehen	33.500	-33.500	0	0	0	0
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	31.180	-2.331	0	0	0	28.849
Finanzverbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	26.105	-15.813	-2.591	0	0	7.701
Sonstige	2.756	1.478	-39	0	389	4.584
Summe	179.807	-29.324	-13.012	401	389	138.261

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 2017 des TAKKT-Konzerns in TEUR

	TAKKT EUROPE	TAKKT AMERICA	Summe der Segmente	Sonstige	Konso- lidierung	Konzern- ausweis
Erlöse von externen Kunden	574.681	541.402	1.116.083	0	0	1.116.083
Intersegmentäre Erlöse	291	3	294	0	-294	0
Umsatzerlöse des Segments	574.972	541.405	1.116.377	0	-294	1.116.083
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen (+) und Erträge (-)	2.193	427	2.620	1.143	0	3.763
EBITDA	97.103	64.750	161.853	-11.532	0	150.321
Abschreibungen des Segmentvermögens	18.879	8.051	26.930	130	0	27.060
Wertminderungen des Segmentvermögens	15	28	43	0	0	43
EBIT	78.209	56.671	134.880	-11.662	0	123.218
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	-483	0	-483	-130	0	-613
Finanzierungsaufwand	-3.156	-3.833	-6.989	-2.729	2.109	-7.609
Zinsen und ähnliche Erträge	87	1	88	2.055	-2.109	34
Ergebnis vor Steuern	74.896	52.574	127.470	-12.448	0	115.022
Steueraufwand	18.949	3.113	22.062	-3.377	0	18.685
Periodenergebnis	55.947	49.461	105.408	-9.071	0	96.337
TAKKT-Cashflow	73.152	45.247	118.399	-9.322	0	109.077
Segmentvermögen	574.475	410.715	985.190	130.869	-187.601	928.458
davon Anteile an assoziierten Unternehmen	322	0	322	508	0	830
davon latente Steuern und Ertragsteuerforderungen	3.604	3.774	7.378	7.573	-5.460	9.491
Investitionen in das langfristige Vermögen*	13.649	8.575	22.224	5.553	0	27.777
Segmentsschulden	228.225	183.715	411.940	136.297	-187.601	360.636
davon latente Steuern und Ertragsteuerverbindlichkeiten	26.506	38.919	65.425	1.889	-5.460	61.854
davon Finanzverbindlichkeiten (lang- und kurzfristig)	115.420	97.663	213.083	107.284	-182.106	138.261
Durchschnittliche Mitarbeiterzahl (Vollzeitbasis)	1.359	982	2.341	41	0	2.382
Mitarbeiter zum Stichtag (Vollzeitbasis)	1.393	969	2.362	43	0	2.405

* Ohne Investitionen in das langfristige Vermögen durch Unternehmenserwerbe, siehe dazu Seite 168 ff.

Segmentberichterstattung nach geografischen Regionen 2017 des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Deutschland	Europa ohne Deutschland	USA	Sonstige	Konzern- ausweis
Erlöse von externen Kunden	255.334	328.037	524.338	8.374	1.116.083
Langfristige Vermögenswerte*	357.199	32.841	293.877	1	683.918

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

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 Ertragsteuerforderungen	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 Ertragsteuerverbindlichkeiten	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 168 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.

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.

Die in 2017 erworbene Mydisplays GmbH wird ab dem 01. Januar 2018 der neu geschaffenen newport-Gruppe zugeordnet. Dieser neuen Sparte werden dann auch Certo und BiGDUG, die bisherigen reinen Web-Geschäfte der BEG, zugeordnet werden.

Der Geschäftsbereich **TAKKT AMERICA** ist ab dem 01. Januar 2017 neu organisiert. Die bisherige Sparte 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 bestehen.

Die Merchandising Equipment Group (MEG), bestehend aus den Vertriebsmarken Hubert in den USA, Kanada, Deutschland, Frankreich und der Schweiz sowie Retail Resource in den USA, vertreibt Ausrüstungsgegenstände für den Gastronomiesektor und Lebensmittel-einzelhandel sowie Artikel zur Verkaufsförderung und Bedarfsartikel. Zu den Kunden der MEG zählen Großkantinen und Gastronomiebetriebe.

Die Restaurant Equipment Group (REG), bestehend aus der Vertriebsmarke Central Restaurant Products in den USA, vertreibt Produkte im Bereich Restaurantausstattung. Zentrale Kundengruppe sind Restaurantbetreiber.

Die Displays Group (DPG), bestehend aus den Vertriebsmarken Displays2go und Post-Up Stand in den USA, vertreibt Produkte aus dem Bereich Displayartikel für Unternehmen unterschiedlichster Branchen.

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.

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 VON TOCHTERUNTERNEHMEN

Erwerb der Mydisplays GmbH in 2017

Mit Wirkung zum 01. Juli 2017 hat die TAKKT AG, Stuttgart/Deutschland, das Unternehmen Mydisplays GmbH mit Sitz in Burscheid/Deutschland erworben. Mydisplays ist auf den Produktbereich der individuell bedruckten Displays spezialisiert. Insgesamt umfasst das Sortiment rund 470 Artikel. Mydisplays erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2016 einen Umsatz von 2,9 Millionen Euro und eine EBITDA-Marge im unteren Bereich des TAKKT-Zielkorridors von 12 bis 15 Prozent. Die Akquisition bietet die Möglichkeit, in den Displaymarkt in Europa einzutreten und ist daher eine ideale Ergänzung zu den bestehenden Geschäften.

Für die Übernahme von hundert Prozent der Anteile wurde ein Kaufpreis von 3,0 Millionen Euro vereinbart, der bei Vollzug der Transaktion in liquiden Mitteln geleistet wurde. Darüber hinaus wurde ein weiterer möglicher und variabler Kaufpreisanteil von bis zu 2,0 Millionen Euro vereinbart. Dieser hängt von der Erreichung einer über zwei Jahre kumulierten Ergebnisgröße ab und wäre im zweiten Halbjahr 2019 zahlbar. Es wurde keine variable Kaufpreisverbindlichkeit bilanziert.

Die Transaktion ist steuerlich als Share Deal zu werten. Die beizulegenden Zeitwerte der Vermögenswerte und Schulden zum Erstkonsolidierungszeitpunkt des im dritten Quartal 2017 erworbenen Unternehmens stellen sich wie folgt dar:

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

Die im Rahmen der Kaufpreisallokation identifizierten immateriellen Vermögenswerte mit einem Wert von insgesamt 0,9 Millionen Euro und deren erwartete Nutzungsdauern ergeben sich aus der nachfolgenden Tabelle:

	Beizulegende Zeitwerte zum Erwerbszeit- punkt (in Millionen Euro)	Nutzungsdauer (in Jahren)
Internetdomains	0,6	5
Kundenbeziehungen	0,1	5
Webshop	0,1	3
Katalog-/Webseitengestaltung	0,1	3
	0,9	

Eventualverbindlichkeiten wurden nicht angesetzt. Als verbleibender Überschuss der übertragenen Gegenleistungen in Höhe von 3,0 Millionen Euro über die Zeitwerte der erworbenen, einzeln identifizier- und bewertbaren Vermögenswerte und Schulden wurde ein Firmenwert in Höhe von 2,2 Millionen Euro aktiviert, der verschiedene Faktoren widerspiegelt. Die bedeutendste darunter ist die Stärkung des Portfolios in Europa. Der Firmenwert ist, wie die identifizierten immateriellen Vermögenswerte, steuerlich nicht wirksam.

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

Seit der Kontrollerlangung im Juli 2017 trug Mydisplays mit Umsatzerlösen von 1,5 Millionen Euro zur Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung bei. Wäre die Transaktion bereits zum 01. Januar 2017 erfolgt, wären die Konzernumsatzerlöse in 2017 um 3,2 Millionen Euro höher gewesen.

Erwerbsnebenkosten in Höhe von TEUR 55, die im Rahmen der Transaktion angefallen sind, werden unter den Sonstigen betrieblichen Aufwendungen erfasst und sind im Periodenergebnis gewinnmindernd enthalten. Der bisherige Eigentümer steuert nach Abschluss der Transaktion weiterhin die Geschäfte von Mydisplays.

Erwerb der Equip4Work Ltd. in 2018

Mit Wirkung zum 29. Januar 2018 hat die TAKKT AG 100 Prozent der Anteile der Equip4Work Ltd., Dumfries/Großbritannien, erworben. Das Unternehmen erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2016/2017 einen Umsatz von ca. 40 Millionen britischen Pfund und eine EBITDA-Marge im niedrigen zweistelligen Prozentbereich. Die Gesellschaft wird der newport-Gruppe im Geschäftsbereich TAKKT EUROPE angehören.

Der Kaufpreis, frei von Finanzschulden und liquiden Mitteln, betrug 35 Millionen britische Pfund. Darüber hinaus wurde ein weiterer möglicher und variabler Kaufpreisanteil von bis zu zehn Millionen britischen Pfund vereinbart. Dieser hängt von der Erreichung von Performancezielen der Gesellschaft über die nächsten drei Jahre ab und wäre im Jahr 2021 in liquiden Mitteln zahlbar.

Sowohl die Kaufpreisallokation als auch die Erstkonsolidierung werden im ersten Quartal 2018 erfolgen. Daher können Angaben nach IFRS 3.B 66 nur insofern gemacht werden, als die dazu notwendigen Informationen bis zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieses Konzernabschlusses vorlagen.

Auf Basis der bislang vorliegenden Zahlen nach UK-GAAP schätzt das Management, dass im Rahmen des Unternehmenserwerbs lang- und kurzfristige Vermögenswerte in Höhe von ca. zehn Millionen britischen Pfund sowie Rückstellungen und Verbindlichkeiten von ca. fünf Millionen britischen Pfund übernommen werden. Darüber hinaus werden einzeln identifizier- und bewertbare immaterielle Vermögenswerte wie z. B. Kundenbeziehungen und Internetdomains im Rahmen der Kaufpreisallokation erfasst. Als verbleibender Überschuss der übertragenen Gegenleistungen über die Zeitwerte der erworbenen, einzeln identifizier- und bewertbaren Vermögenswerte und Schulden wird ein Firmenwert aktiviert, der verschiedene Faktoren widerspiegelt. Die Bedeutendsten darunter sind Mitarbeiterstamm, Mitarbeiter-Know-how sowie die Stärkung der strategischen Position des TAKKT-Konzerns in Europa.

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 wurde Anfang 2017 beglichen. Alle Zahlungen wurden ausschließlich in liquiden Mitteln geleistet.

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

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

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 betrug zum Erwerbszeitpunkt 0,2 Millionen Euro. Darin waren 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 in 2016 bei.

Erwerbsnebenkosten in Höhe von TEUR 2 in 2016 und TEUR 50 in 2015, die im Rahmen der Transaktion angefallen sind, wurden unter den Sonstigen betrieblichen Aufwendungen erfasst und waren im Periodenergebnis des entsprechenden Jahres gewinnmindernd enthalten.

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

	2017	2016
Konzerneigenkapital	567.822	537.762
/ Bilanzsumme	928.458	973.937
Eigenkapitalquote (in Prozent)	61,2	55,2
Finanzverbindlichkeiten	138.261	179.807
./ Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	3.053	2.267
Nettofinanzverschuldung	135.208	177.540
/ Eigenkapital	567.822	537.762
Verschuldungsgrad (Gearing)	0,2	0,3
Durchschnittliche Nettofinanzverschuldung	147.717	198.189
/ TAKKT-Cashflow	109.076	125.629
Entschuldungsdauer (in Jahren)	1,4	1,6
Operatives Ergebnis vor Goodwill-Abschreibungen	123.218	142.045
/ Nettofinanzierungsaufwand (= Finanzierungsaufwand abz. Zinsen und ähnliche Erträge)	7.575	7.760
Zinsdeckung	16,3	18,3

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 50 ff. und 78 ff. des Geschäftsberichts verwiesen.

NICHT KONSOLIDIERTE STRUKTURIERTE EINHEITEN

TAKKT hat zwei Lagerhallen von Leasingobjektgesellschaften angemietet, die als nicht konsolidierte strukturierte Einheiten geführt werden, da TAKKT diese Gesellschaften nicht beherrscht. 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

	2017	2016
Grundstücke, Bauten und ähnliche Vermögenswerte	11.400	12.876
Langfristige Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	12.259	13.829
Kurzfristige Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	1.570	1.540

Zum Bilanzstichtag bestehen sonstige finanzielle Verpflichtungen in Höhe von TEUR 15.192 (TEUR 17.092), 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

	2017	2016
Stand 01.01.	3,4	11,6
Zugänge	0,0	0,5
Abgänge	-3,5	-0,5
Währungsänderungen	-0,2	-0,5
Aufzinsung	0,5	0,9
Neubewertung	-0,2	-8,6
Stand 31.12.	0,0	3,4

Die bedingten Gegenleistungen enthielten den im Rahmen des Unternehmenserwerbs von Post-Up Stand in 2015 vereinbarten bedingten Kaufpreisbestandteil. Die Höhe der ursprünglich in 2018 zu zahlenden bedingten Gegenleistungen hing von einer über drei Jahre kumulierten Ergebnisgröße ab, die dem Rohertrag abzüglich der Werbekosten entsprach. Die maximale Auszahlungssumme lag bei 12,0 Millionen US-Dollar. Eine Auszahlung war erst beim Erreichen einer bestimmten Betragsschwelle vorgesehen. Da das Management im Vorjahr nicht mehr davon ausging, dass die bei der Erstkonsolidierung der bedingten Gegenleistung zugrunde gelegten Wachstums- und Ergebniskennzahlen erreicht werden, wurde der beizulegende Zeitwert der bedingten Gegenleistung in 2016 um TEUR 4.113 bzw. TUSD 4.550 vermindert und war am 31.12.2016 mit einem Wert von TEUR 3.396 bzw. TUSD 3.580 in den bedingten Gegenleistungen enthalten. In 2017 wurde die bedingte Gegenleistung aufgrund einer Vereinbarung mit den Alteigentümern der Post-Up Stand mit einer Zahlung von TEUR 3.505 bzw. TUSD 4.000 beglichen.

Der Ertrag aus der Verminderung der beizulegenden Zeitwerte in Höhe von TEUR 176 (TEUR 8.618) wurde in den Sonstigen betrieblichen Erträgen erfasst.

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 im Vorjahr um TEUR 4.505 bzw. TGBP 3.681 vermindert und ist daher weiterhin mit einem Wert von TEUR 0 in den bedingten Gegenleistungen enthalten.

Außerdem mit einem Wert von TEUR 0 in den bedingten Gegenleistungen enthalten ist ein im Rahmen des Erwerbs der Mydisplays GmbH vereinbarter variabler Kaufpreisanteil von bis zu 2,0 Millionen Euro. Dieser hängt von der Erreichung einer über zwei Jahre kumulierten Ergebnisgröße ab und wäre im zweiten Halbjahr 2019 zahlbar. Das Management geht aktuell nicht davon aus, dass die Ergebnisgröße erreicht wird.

Wäre die vom Management erwartete kumulierte Ergebnisgröße um fünf Prozent höher bzw. geringer, dann wäre der Buchwert der hier ausgewiesenen bedingten Gegenleistungen zum Bilanzstichtag unverändert.

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 2017 in TEUR

	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	Gesamt
Finanzierungsleasing				
Mindestleasingzahlungen	3.698	15.236	21.008	39.942
Abzinsung	-1.289	-4.180	-5.624	-11.093
Barwert	2.409	11.056	15.384	28.849
Operatives Leasing				
Mindestleasingzahlungen	10.091	25.470	8.722	44.283

Leasing und sonstige finanzielle Verpflichtungen 2016 in TEUR

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

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 266 (TEUR 556) gegenüber.

MITARBEITERBETEILIGUNGSMODELL

In 2017 hatten Führungskräfte der TAKKT-Gruppe 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 4.583 (TEUR 2.756) in den Finanzverbindlichkeiten unter der Position Sonstiges ausgewiesen. Im Berichtsjahr resultierte daraus ein Zinsaufwand von TEUR 389 (TEUR 194).

Darüber hinaus wurden den inländischen Mitarbeitern im Berichtsjahr erneut Belegschaftsaktien zum Kauf angeboten. Hierfür an der Börse erworbene Aktien wurden Anfang 2017 an die Mitarbeiter weiterverkauft. Insgesamt wurden 13.275 (16.320) Aktien durch 355 (406) Mitarbeiter erworben. Dies entspricht einer Beteiligung von 31,3 (37,4) Prozent aller Berechtigten.

DEUTSCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX

Die nach § 161 Aktiengesetz (AktG) vorgeschriebene Erklärung zu den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex wurde zum 31. Dezember 2017 abgegeben und den Aktionären über die Website der TAKKT AG zugänglich gemacht (siehe auch Seite 102 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		Gesamt	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Umsatzerlöse/Sonstige Erträge	5	20	444	371	59	149	508	540
Sonstige Aufwendungen	1.344	929	62	57	142	0	1.548	986
Finanzierungsaufwand	132	518	0	0	0	0	132	518
Forderungen	0	0	46	56	4	2	50	58
Langfristige Verbindlichkeiten	0	0	0	0	0	0	0	0
Kurzfristige Verbindlichkeiten	7.702	26.105	1	4	0	0	7.703	26.109
Sonstige finanzielle Verpflichtungen	621	564	0	0	0	0	621	564

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 103 ff.

Die Fixgehälter und Nebenleistungen des Vorstands betragen im Geschäftsjahr 2017 TEUR 1.155 (TEUR 1.148).

Der Aufwand für die Tantieme beträgt TEUR 1.611 (TEUR 1.600). Hierin ist ein Überverbrauch bezüglich der Rückstellung aus dem Vorjahr in Höhe von TEUR 149 (im Vorjahr Rückstellungsaufösungen in Höhe von TEUR 60) enthalten.

Aus der Zeitwertbewertung der Performance-Cash-Pläne der Vorjahre resultierte ein Ertrag, der den Aufwand des 2017 neu aufgelegten Plans absolut überstieg. Der daraus resultierende Gesamtertrag betrug im Berichtsjahr TEUR 161 (im Vorjahr Aufwand von TEUR 2.589). Der beizulegende Zeitwert der Performance-Cash-Pläne 2014, 2015, 2016 und 2017 (2013, 2014, 2015 und 2016) wie auch die entsprechende Rückstellung betragen zum Bilanzstichtag TEUR 3.305 (TEUR 4.486).

Für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses wurden in 2017 TEUR 441 (TEUR 434) aufgewendet. Der Barwert der Pensionsansparungen für den Vorstand betrug zum Bilanzstichtag TEUR 5.324 (TEUR 4.635).

Insgesamt beläuft sich der Aufwand für die Vergütung des Vorstands nach IFRS im Geschäftsjahr 2017 auf TEUR 3.046 (TEUR 5.771).

Zum 31. Dezember 2017 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 1.044 (TEUR 653). 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 866 (TEUR 610). Im Geschäftsjahr wurden diesem Plan TEUR 100 (TEUR 70) aus der Tantieme freiwillig von den Vorstandsmitgliedern zugeführt.

Die Bezüge für ausgeschiedene Vorstände betragen TEUR 778 (TEUR 616). Für ehemalige Vorstände und deren Hinterbliebene bestehen Pensionsrückstellungen in Höhe von TEUR 7.008 (TEUR 6.847).

Aufsichtsrat

Die Bezüge des Aufsichtsrats der TAKKT AG im Geschäftsjahr betragen TEUR 400 (TEUR 401), davon TEUR 375 (TEUR 375) für die Tätigkeit im Aufsichtsrat, TEUR 11 (TEUR 11) für die Tätigkeit in Ausschüssen sowie TEUR 14 (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 2017 hielten die Mitglieder des Aufsichtsrats 140 (3.140) Aktien der TAKKT AG.

Nähere Informationen zur Vergütung des Aufsichtsrats finden sich im Vergütungsbericht als Teil des Lageberichts auf Seite 107.

HONORAR FÜR LEISTUNGEN DES KONZERNABSCHLUSSPRÜFERS *in TEUR*

	2017	2016
Abschlussprüfungsleistungen	380	375
Andere Bestätigungsleistungen	12	18
Steuerberatungsleistungen	0	0
Sonstige Leistungen	104	170
	496	563

Die anderen Bestätigungsleistungen beinhalten EMIR-Prüfungen, die Prüfung des Teilkonzernabschlusses TAKKT AMERICA und der TAKKT Performance Bonds.

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 2018 freiwillig mit, dass sie zum 31. Dezember 2017 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
Mydisplays GmbH, Burscheid

ANTEILSBESITZ DER TAKKT AG, STUTTGART, ZUM 31. DEZEMBER 2017

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	2/29	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	Mydisplays GmbH, Burscheid/Deutschland	1	100,00
21	gaerner GmbH, Duisburg/Deutschland	2	100,00
22	gaerner Gesellschaft m.b.H., Elixhausen/Österreich	2	100,00
23	gaerner AG, Zug/Schweiz	2	100,00
24	Powell Mail Order Ltd., Llanelli/Großbritannien	10	100,00
25	Germans Inredningar AB, Markaryd/Schweden	2	100,00
26	Germans Kontor-og Lagerudstyr A/S, Nivaa/Dänemark	25	100,00
27	Germans Innredninger AS, Sandvika/Norwegen	25	100,00
28	Germans OY, Espoo/Finnland	25	100,00
29	KWESTO Service s.r.o., Prag/Tschechien	2/7	99,93/0,07
30	KWESTO s.r.o., Prag/Tschechien	29	100,00
31	KWESTO Kft., Győr/Ungarn	29	100,00
32	KWESTO Sp. z o.o., Breslau/Polen	29	100,00
33	KWESTO Service s.r.l., Ramnicu Valcea/Rumänien	29	100,00
34	KWESTO s.r.o., Nitra/Slowakei	29	100,00
35	KAISER+KRAFT (China) Commercial Co. Ltd., Shanghai/Volksrepublik China	2	100,00
36	UBEN Unternehmensberatung Enzinger GmbH, Waldkirchen/Deutschland	2	100,00
37	BEG GmbH, Stuttgart/Deutschland	2	100,00
38	Certeo Business Equipment GmbH, Stuttgart/Deutschland	2	100,00
39	VHZ Versandhandelszentrum Pfungstadt GmbH, Pfungstadt/Deutschland	1	100,00
40	BiGDUG Ltd., Gloucester/Großbritannien	2	100,00
41	eMazing Advertising Ltd., Gloucester/Großbritannien	40	100,00
42	Shelving 247 Ltd., Gloucester/Großbritannien	40	100,00
43	Racking.com (UK) Ltd., Gloucester/Großbritannien	40	100,00
44	Speedyshelving Ltd., Gloucester/Großbritannien	40	100,00
45	Ratioform Holding GmbH, Pliening/Deutschland	1	100,00

Nr.	Verbundene Unternehmen	gehalten von Nr.	Beteiligungsquote %
46	Ratioform Verpackungen GmbH, Pliening/Deutschland	45	100,00
47	Ratioform Imballaggi S.r.l., Calvignasco/Italien	45	100,00
48	Ratioform Embalajes, S.A., Sant Esteve Sesroviros/Spanien	46	100,00
49	Ratioform Verpackungen AG, Regensdorf/Schweiz	46	100,00
50	R.F. Verpackungsmittel-Versand G.m.b.H., Wien/Österreich	46	100,00
51	Davenport Paper Co. Ltd., Derby/Großbritannien	46	100,00
52	Davpack AB, Markaryd/Schweden	46	100,00
53	TAKKT America Holding, Inc., Milwaukee/USA	1	100,00
54	Hubert North America Service LLC, Harrison/USA	53	100,00
55	Hubert Company LLC, Harrison/USA	53	100,00
56	Hubert Hong Kong Ltd., Hongkong/China	54	100,00
57	SPG U.S. Retail Resource LLC, Harrison/USA	53	100,00
58	Hubert Distributing Company Ltd., Markham/Kanada	53	100,00
59	Central Products LLC, Indianapolis/USA	53	100,00
60	George Patton Associates, Inc., Fall River/USA	53	100,00
61	Suntwist Corp., Maple Heights/USA	53	100,00
62	TRT Banners LLC, Pepper Pike/USA	53	100,00
63	Popubanner LLC, Deerfield Beach/USA	53	100,00
64	Vinylbanner LLC, New York/USA	53	100,00
65	Hubert Europa Service GmbH, Pfungstadt/Deutschland	2	100,00
66	Hubert GmbH, Pfungstadt/Deutschland	65	100,00
67	Hubert Schweiz AG, Zug/Schweiz	65	100,00
68	Hubert S.A.S., Morangis/Frankreich	65	100,00
69	NBF Service LLC, Milwaukee/USA	53	100,00
70	National Business Furniture LLC, Milwaukee/USA	53	100,00
71	Dallas Midwest LLC, Dallas/USA	53	100,00
72	Officefurniture.com LLC, Milwaukee/USA	53	100,00
Nr.	Assoziierte Unternehmen	gehalten von Nr.	Beteiligungsquote %
73	Simple System GmbH & Co. KG, München/Deutschland	2	33,00
74	printmate GmbH, Berlin/Deutschland	19	30,00

ORGANE DER GESELLSCHAFT ZUM 31. DEZEMBER 2017

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 (bis 23. Mai 2017)

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

Mitglied des Verwaltungsrats Flughafen Zürich AG, Kloten/Schweiz (seit 20. April 2017)

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

Stellvertretender Vorsitzender

Vorsitzender der Geschäftsführung 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

Dr. Florian Funck, Essen, geb. am 23. März 1971

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

Mitglied des Aufsichtsrats der CECONOMY AG, Düsseldorf

Mitglied des Aufsichtsrats der Vonovia SE, Bochum

Mitglied des Aufsichtsrats der METRO AG, Düsseldorf (seit 02. März 2017)

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 (bis 10. Mai 2017)

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 21. März 1968

Geschäftsführerin Microsoft Österreich, Wien

Christian Wendler, Hameln, geb. am 24. Juli 1962 (seit 10. Mai 2017)

Vorsitzender des Vorstands der Lenze SE, Aerzen

Mitglied des Aufsichtsrats der Weidmüller AG, Detmold (bis 09. Oktober 2017)

Mitglied des Aufsichtsrats der Lenze Operations GmbH, Aerzen

Präsident des Verwaltungsrats der Lenze Bachofen AG, Uster/Schweiz

VORSTAND

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

Vorstandsvorsitzender, CEO

Vorsitzender des Beirats der Crowdfox GmbH, Köln (seit 25. September 2017)

Dr. Heiko Hegwein, Hochberg, geb. am 06. Februar 1974 (seit 01. Februar 2018)

Vorstand

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

Vorstand

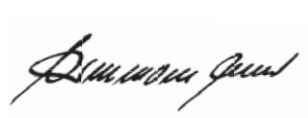
Dr. Claude Tomaszewski, Stuttgart, geb. am 25. April 1969

Vorstand, CFO

Stuttgart, den 28. Februar 2018

TAKKT AG

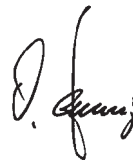
Der Vorstand



Dr. Felix A. Zimmermann



Dr. Heiko Hegwein



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.

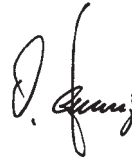
Stuttgart, 28. Februar 2018
TAKKT AG
Der Vorstand



Dr. Felix A. Zimmermann



Dr. Heiko Hegwein



Dirk Lessing



Dr. Claude Tomaszewski

BESTÄTIGUNGSVERMERK DES UNABHÄNGIGEN ABSCHLUSSPRÜFERS

An die **TAKKT AG, Stuttgart**

VERMERK ÜBER DIE PRÜFUNG DES KONZERNABSCHLUSSES UND DES ZUSAMMENGEFASSTEN LAGEBERICHTS

Prüfungsurteile

Wir haben den Konzernabschluss der **TAKKT AG, Stuttgart**, und ihrer Tochtergesellschaften (der Konzern) – bestehend aus der Konzernbilanz zum 31. Dezember 2017, der Konzerngesamtergebnisrechnung, der Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung und der Konzernkapitalflussrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2017 sowie dem Konzernanhang, einschließlich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft.

Darüber hinaus haben wir den Lagebericht der TAKKT AG und des TAKKT-Konzerns (nachfolgend: zusammengefasster Lagebericht), Stuttgart, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2017 geprüft. Den im zusammengefassten Lagebericht enthaltenen Corporate Governance Bericht nach Nr. 3.10 des Deutschen Corporate Governance Kodex, der die Konzernklärung zur Unternehmensführung beinhaltet, sowie die in Abschnitt „Nachhaltigkeit und Mitarbeiter“ enthaltene nichtfinanzielle Konzernklärung, haben wir in Einklang mit den deutschen gesetzlichen Vorschriften nicht inhaltlich geprüft.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse

- entspricht der beigefügte Konzernabschluss in allen wesentlichen Belangen den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2017 sowie seiner Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2017 und
- vermittelt der beigefügte zusammengefasste Lagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns. In allen wesentlichen Belangen steht dieser zusammengefasste Lagebericht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den deutschen gesetzlichen Vorschriften und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar. Unser Prüfungsurteil zum zusammengefassten Lagebericht erstreckt sich nicht auf den im zusammengefassten Lagebericht enthaltenen Corporate Governance Bericht nach Nr. 3.10 des Deutschen Corporate Governance Kodex sowie die in Abschnitt „Nachhaltigkeit und Mitarbeiter“ enthaltene nichtfinanzielle Konzernklärung.

Gemäß § 322 Abs. 3 Satz 1 HGB erklären wir, dass unsere Prüfung zu keinen Einwendungen gegen die Ordnungsmäßigkeit des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts geführt hat.

Grundlage für die Prüfungsurteile

Wir haben unsere Prüfung des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-Abschlussprüferverordnung (Nr. 537/2014; im Folgenden „EU-APrVO“) unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführt. Unsere Verantwortung nach diesen Vorschriften und Grundsätzen ist im Abschnitt „Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts“ unseres Bestätigungsvermerks weitergehend beschrieben. Wir sind von den Konzernunternehmen unabhängig in Übereinstimmung mit den europarechtlichen sowie den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und haben unsere sonstigen deutschen Berufspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt. Darüber hinaus erklären wir gemäß Artikel 10 Abs. 2 Buchst. f) EU-APrVO, dass wir keine verbotenen Nichtprüfungleistungen nach Artikel 5 Abs. 1 EU-APrVO erbracht haben. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum zusammengefassten Lagebericht zu dienen.

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte in der Prüfung des Konzernabschlusses

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemäßen Ermessen am bedeutsamsten in unserer Prüfung des Konzernabschlusses für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2017 waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung des Konzernabschlusses als Ganzem und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt; wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab.

Nachfolgend stellen wir die aus unserer Sicht besonders wichtigen Prüfungssachverhalte dar:

1. Werthaltigkeit der Geschäfts- oder Firmenwerte
2. Vorhandensein und Bewertung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Zu 1.: Werthaltigkeit der Geschäfts- oder Firmenwerte

- a) Das Risiko für den Abschluss

Zum Abschlussstichtag weist die Konzernbilanz Geschäfts- oder Firmenwerte mit einem Buchwert von insgesamt EUR 513,9 Mio. aus. Dies entspricht 55,3 % der Bilanzsumme und 90,5 % des Konzerneigenkapitals.

Die Angaben der Gesellschaft zu den Geschäfts- oder Firmenwerten sind in den Abschnitten 1., 2. (6) und 3. (12) des Konzernanhangs enthalten.

Gemäß IAS 36.90 sind zahlungsmittelgenerierende Einheiten, denen ein Geschäfts- oder Firmenwert zugeordnet wurde, mindestens jährlich einer Wertminderungsprüfung zu unterziehen.

Die Werthaltigkeit der Geschäfts- oder Firmenwerte wurde anhand ihrer erzielbaren Beträge überprüft. Die erzielbaren Beträge der jeweiligen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten werden von der Gesellschaft jeweils als Barwerte der künftigen Zahlungsmitelströme mittels Discounted-Cashflow-Modellen ermittelt. Dabei werden die von den gesetzlichen Vertretern erstellten Planungsrechnungen unter Berücksichtigung aktueller Entwicklungen anhand langfristiger Annahmen fortgeschrieben. Das Ergebnis dieser Bewertungen ist in hohem Maße von den Planungsannahmen und den Einschätzungen der künftigen Zahlungsmittelzuflüsse der gesetzlichen Vertreter sowie von den im Rahmen der Bewertungsmodelle jeweils verwendeten Diskontierungszinssätzen abhängig. Die Bewertungen sind daher mit wesentlichen Unsicherheiten behaftet, sodass dieser Sachverhalt im Rahmen unserer Prüfung von besonderer Bedeutung war.

- b) Prüferisches Vorgehen und Schlussfolgerungen

Im Rahmen unserer Prüfung haben wir die Planungen, die den Wertminderungstests der Geschäfts- oder Firmenwerte zugrunde liegen, plausibilisiert. Dabei haben wir diese auch auf eine möglicherweise einseitige Ermessensausübung hin untersucht.

Neben einer Plausibilisierung der zugrundeliegenden Planungen haben wir die Planungstreue durch Vergleich mit der Planung des Vorjahres zu den realisierten Ist-Werten beurteilt.

Besonderes Augenmerk haben wir dabei auf solche Geschäfts- oder Firmenwerte gelegt, bei denen der erzielbare Betrag der zahlungsmittelgenerierenden Einheit nahe deren Buchwert liegt.

Darüber hinaus haben wir die verwendeten Berechnungsverfahren auf ihre methodisch korrekte Anwendung, die Herleitung der Diskontierungszinsen sowie in Stichproben auf rechnerische Richtigkeit geprüft.

Die Berechnungsergebnisse des Mandanten haben wir anhand ergänzender Analysen, zu denen auch Sensitivitätsanalysen gehören, validiert.

Die von den gesetzlichen Vertretern angewandten Bewertungsparameter und -annahmen sind aus unserer Sicht insgesamt geeignet, die Werthaltigkeit der Geschäfts- oder Firmenwerte zu prüfen. Die von den gesetzlichen Vertretern angewandten Bewertungsparameter und -annahmen stimmen insgesamt mit unseren Erwartungen überein.

Zu 2.: Vorhandensein und Bewertung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

a) Das Risiko für den Abschluss

Der Konzern ist ein Portfolio von B2B-Spezialversandhändlern für Geschäftsausstattung. Vor diesem Hintergrund sind die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowohl hinsichtlich des Buchwertes am Bilanzstichtag als auch in Bezug auf das Transaktionsvolumen und die Bewertung des Ausfallrisikos im Geschäftsjahr aus unserer Sicht im Rahmen unserer Prüfung von besonderer Bedeutung.

Zum Abschlussstichtag weist die Konzernbilanz Forderungen aus Lieferungen und Leistungen mit einem Buchwert von insgesamt EUR 102,9 Mio. aus. Dies entspricht 11,1 % der Bilanzsumme und 18,1 % des Konzerneigenkapitals.

Die Angaben der Gesellschaft zu den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind in den Abschnitten 1. und 3. (17) des Konzernanhangs enthalten.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert. 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 durch Bildung einer pauschalierten Wertberichtigung Rechnung getragen. Die Pauschalierung ist durch die im Versandhandel hohe Zahl an Debitoren begründet.

b) Prüferisches Vorgehen und Schlussfolgerungen

Aufgrund des hohen Transaktionsvolumens wurden die vom Konzern eingerichteten Prozesse und Kontrollen zur Erfassung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen beurteilt. Bei der Aufbau- und Funktionsprüfung wurde ein Schwerpunkt auf die Ordnungsmäßigkeit und Funktionsfähigkeit der systemseitigen Prozesse gelegt. Dabei wurden insbesondere die Rechnungstellung bei Übergang des wirtschaftlichen Eigentums und die Konsistenz der Stammdaten geprüft. Außerdem wurden die Prozesse zur Anlage von Neukunden, der Kreditwürdigkeitsprüfung und zum Mahnwesen geprüft.

Das Vorhandensein der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen wurde durch die Einholung von Saldenbestätigungen sowie durch alternative Prüfungshandlungen in Stichproben geprüft.

Im Hinblick auf die Bewertung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen wurde die Angemessenheit der erforderlichen Einzelwertberichtigungen sowie der pauschalierten Wertberichtigung gewürdigt. Die Höhe der pauschalierten Bewertungsabschläge wurde auf Basis der Altersstruktur sowie auf Basis von Erfahrungswerten aus der Vergangenheit u.a. hinsichtlich Eintreibungskosten und gezogenen Skonti verplausibilisiert.

Die Prozesse und internen Kontrollen sind aus unserer Sicht so eingerichtet und dokumentiert, dass diese grundsätzlich geeignet sind, einen sachgerechten Ansatz und eine angemessene Bewertung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zu ermöglichen.

Sonstige Informationen

Die gesetzlichen Vertreter sind für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen:

- die in Abschnitt „Nachhaltigkeit und Mitarbeiter“ des zusammengefassten Lageberichts enthaltene nichtfinanzielle Konzernklärung,
- die übrigen Teile des Geschäftsberichts, mit Ausnahme des geprüften Konzernabschlusses und zusammengefassten Lageberichts sowie unseres Bestätigungsvermerks,
- den Corporate Governance Bericht nach Nr. 3.10 des Deutschen Corporate Governance Kodex, der auch die Konzernklärung zur Unternehmensführung beinhaltet, und
- die Versicherung nach § 297 Abs. 2 Satz 4 HGB zum Konzernabschluss und die Versicherung nach § 315 Abs. 1 Satz 5 HGB zum zusammengefassten Lagebericht.

Unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum zusammengefassten Lagebericht erstrecken sich nicht auf die sonstigen Informationen, und dementsprechend geben wir weder ein Prüfungsurteil noch irgendeine andere Form von Prüfungsschlussfolgerung hierzu ab.

Im Zusammenhang mit unserer Prüfung haben wir die Verantwortung, die sonstigen Informationen zu lesen und dabei zu würdigen, ob die sonstigen Informationen

- wesentliche Unstimmigkeiten zum Konzernabschluss, zum zusammengefassten Lagebericht oder unseren bei der Prüfung erlangten Kenntnissen aufweisen oder
- anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen.

Verantwortung der gesetzlichen Vertreter und des Aufsichtsrats für den Konzernabschluss und den zusammengefassten Lagebericht

Die gesetzlichen Vertreter sind verantwortlich für die Aufstellung des Konzernabschlusses, der den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften in allen wesentlichen Belangen entspricht, und dafür, dass der Konzernabschluss unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig bestimmt haben, um die Aufstellung eines Konzernabschlusses zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses sind die gesetzlichen Vertreter dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu beurteilen. Des Weiteren haben sie die Verantwortung, sofern einschlägig, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Unternehmenstätigkeit, sofern einschlägig, anzugeben. Darüber hinaus sind sie verantwortlich, auf der Grundlage des Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu bilanzieren, es sei denn, es besteht die Absicht den Konzern zu liquidieren oder der Einstellung des Geschäftsbetriebs oder es besteht keine realistische Alternative dazu.

Außerdem sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Aufstellung des zusammengefassten Lageberichts, der insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Vorkehrungen und Maßnahmen (Systeme), die sie als notwendig erachtet haben, um die Aufstellung eines zusammengefassten Lageberichts in Übereinstimmung mit den anzuwendenden deutschen gesetz-

lichen Vorschriften zu ermöglichen, und um ausreichende geeignete Nachweise für die Aussagen im zusammengefassten Lagebericht erbringen zu können.

Der Aufsichtsrat ist verantwortlich für die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses des Konzerns zur Aufstellung des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts.

Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Konzernabschluss als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist, und ob der zusammengefasste Lagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss sowie mit den bei der Prüfung gewonnen Erkenntnissen in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt, sowie einen Bestätigungsvermerk zu erteilen, der unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum zusammengefassten Lagebericht beinhaltet.

Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Maß an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-APrVO unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführte Abschlussprüfung eine wesentliche falsche Angabe stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus Verstößen oder Unrichtigkeiten resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie einzeln oder insgesamt die auf der Grundlage dieses Konzernabschlusses und zusammengefassten Lageberichts getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Adressaten beeinflussen.

Während der Prüfung üben wir pflichtgemäßes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Konzernabschluss und im zusammengefassten Lagebericht, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zu dienen. Das Risiko, dass wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, ist bei Verstößen höher als bei Unrichtigkeiten, da Verstöße betrügerisches Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen bzw. das Außerkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können.
- gewinnen wir ein Verständnis von dem für die Prüfung des Konzernabschlusses relevanten internen Kontrollsystem und den für die Prüfung des zusammengefassten Lageberichts relevanten Vorkehrungen und Maßnahmen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit dieser Systeme abzugeben.
- beurteilen wir die Angemessenheit der von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der von den gesetzlichen Vertretern dargestellten geschätzten Werte und damit zusammenhängenden Angaben.
- ziehen wir Schlussfolgerungen über die Angemessenheit des von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit sowie, auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit aufwerfen können. Falls wir zu dem Schluss kommen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, im Bestätigungsvermerk auf die dazugehörigen Angaben im Konzernabschluss und im zusammengefassten Lagebericht aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser jeweiliges Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Bestätigungsvermerks erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch dazu führen, dass der Konzern seine Unternehmenstätigkeit nicht mehr fortführen kann.

-
- beurteilen wir die Gesamtdarstellung, den Aufbau und den Inhalt des Konzernabschlusses einschließlich der Angaben sowie ob der Konzernabschluss die zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle und Ereignisse so darstellt, dass der Konzernabschluss unter Beachtung der IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und der ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt.
 - holen wir ausreichende geeignete Prüfungsnachweise für die Rechnungslegungsinformationen der Unternehmen oder Geschäftstätigkeiten innerhalb des Konzerns ein, um Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum zusammengefassten Lagebericht abzugeben. Wir sind verantwortlich für die Anleitung, Überwachung und Durchführung der Konzernabschlussprüfung. Wir tragen die alleinige Verantwortung für unsere Prüfungsurteile.
 - beurteilen wir den Einklang des zusammengefassten Lageberichts mit dem Konzernabschluss, seine Gesetzesentsprechung und das von ihm vermittelte Bild von der Lage des Konzerns.
 - führen wir Prüfungshandlungen zu den von den gesetzlichen Vertretern dargestellten zukunftsorientierten Angaben im zusammengefassten Lagebericht durch. Auf Basis ausreichender geeigneter Prüfungsnachweise vollziehen wir dabei insbesondere die den zukunftsorientierten Angaben von den gesetzlichen Vertretern zugrunde gelegten bedeutsamen Annahmen nach und beurteilen die sachgerechte Ableitung der zukunftsorientierten Angaben aus diesen Annahmen. Ein eigenständiges Prüfungsurteil zu den zukunftsorientierten Angaben sowie zu den zugrunde liegenden Annahmen geben wir nicht ab. Es besteht ein erhebliches unvermeidbares Risiko, dass künftige Ereignisse wesentlich von den zukunftsorientierten Angaben abweichen.

Wir erörtern mit den für die Überwachung Verantwortlichen unter anderem den geplanten Umfang und die Zeitplanung der Prüfung sowie bedeutsame Prüfungsfeststellungen, einschließlich etwaiger Mängel im internen Kontrollsystem, die wir während unserer Abschlussprüfung feststellen.

Wir geben gegenüber den für die Überwachung Verantwortlichen eine Erklärung ab, dass wir die relevanten Unabhängigkeitsanforderungen eingehalten haben, und erörtern mit ihnen alle Beziehungen und sonstigen Sachverhalte, von denen vernünftigerweise angenommen werden kann, dass sie sich auf unsere Unabhängigkeit auswirken, und die hierzu getroffenen Schutzmaßnahmen.

Wir bestimmen von den Sachverhalten, die wir mit den für die Überwachung Verantwortlichen erörtert haben, diejenigen Sachverhalte, die in der Prüfung des Konzernabschlusses für den aktuellen Berichtszeitraum am bedeutsamsten waren und daher die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte sind. Wir beschreiben diese Sachverhalte im Bestätigungsvermerk, es sei denn, Gesetze oder andere Rechtsvorschriften schließen die öffentliche Angabe des Sachverhalts aus.

SONSTIGE GESETZLICHE UND ANDERE RECHTLICHE ANFORDERUNGEN

Übrige Angaben gemäß Artikel 10 EU-APrVO

Wir wurden von der Hauptversammlung am 10. Mai 2017 als Konzernabschlussprüfer gewählt. Wir wurden am 13. September 2017 vom Aufsichtsrat beauftragt. Wir sind ununterbrochen seit dem Geschäftsjahr 1999 als Konzernabschlussprüfer der TAKKT AG, Stuttgart, tätig.

Wir erklären, dass die in diesem Bestätigungsvermerk enthaltenen Prüfungsurteile mit dem zusätzlichen Bericht an den Aufsichtsrat nach Artikel 11 EU-APrVO (Prüfungsbericht) in Einklang stehen.

VERANTWORTLICHER WIRTSCHAFTSPRÜFER

Der für die Prüfung verantwortliche Wirtschaftsprüfer ist Herr Karsten Bender.

Stuttgart, 28. Februar 2018
Ebner Stolz GmbH & Co. KG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft



Dr. Christoph Eppinger
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 | Burscheid | Duisburg | Groß-Gerau | Haan | Halle | Kamp-Lintfort | Köln | Leinfelden-Echterdingen | München | Nürnberg | Pfungstadt | Pliening/Landsham | Reinbek | Remda-Teichel | Schönaich | Schöneiche | Stuttgart | Waldkirchen | Weil der Stadt **FINNLAND** Espoo **FRANKREICH** Morangis **GROSSBRITANNIEN** Derby | Dumfries | Gloucester | Hemel Hempstead | London | Mitcheldean | Stoke-on-Trent **ITALIEN** Calvignasco | Lomazzo **NIEDERLANDE** Lisse **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 | 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 2018

11. JANUAR	ODDO BHF FORUM, LYON
17. JANUAR	UNICREDIT UND KEPLER CHEUVREUX GCC, FRANKFURT
15. FEBRUAR	VERÖFFENTLICHUNG VORLÄUFIGE ZAHLEN 2017
21. MÄRZ	VERÖFFENTLICHUNG DES GESCHÄFTSBERICHTS 2017 ANALYSTENKONFERENZ, FRANKFURT
22. MÄRZ	CRÉDIT MUTUEL CIC ESN EUROPEAN CONFERENCE, PARIS
10.–12. APRIL	FRÜHJAHR-ROADSHOW
18. APRIL	BANKHAUS LAMPE DEUTSCHLANDKONFERENZ, BADEN-BADEN
26. APRIL	QUARTALSMITTEILUNG 1/2018
8. MAI	HAUPTVERSAMMLUNG, LUDWIGSBURG
15. MAI	BANKERS' DAY, STUTTGART
22.–23. MAI	BERENBERG EUROPEAN CONFERENCE USA, TARRYTOWN, NEW YORK
26. JULI	HALBJAHRESFINANZBERICHT 2018
30. AUGUST	COMMERZBANK SECTOR CONFERENCE, FRANKFURT
25. SEPTEMBER	BERENBERG UND GOLDMAN SACHS GCC, MÜNCHEN
25. OKTOBER	QUARTALSMITTEILUNG 3/2018
13.–15. NOVEMBER	HERBST-ROADSHOW
27. 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, Jürgen Altmann,
Franz Haniel & Cie. GmbH, TAKKT AG

Publishing-System: Neidhart + Schön AG, Zürich



TAKKT AG

Postfach 10 48 62
70042 Stuttgart

Presselstraße 12
70191 Stuttgart
Deutschland

T +49 711 3465-80
F +49 711 3465-8100

service@takkt.de

www.takkt.de

