

// strategie2010

Geschäftsbericht des TAKKT-Konzerns

Kennzahlen TAKKT-Konzern in Mio. Euro nach IFRS

	2006	2007	2008	2009	2010
Umsatz	958,5	986,2	932,1	731,5	801,6
Veränderung in %	24,0	2,9	-5,5	-21,5	9,6
EBITDA	119,5	142,3	133,1	68,7	100,6
in % vom Umsatz	12,5	14,4	14,3	9,4	12,6
EBITA	105,2	125,0	117,3	49,4	80,8
in % vom Umsatz	11,0	12,7	12,6	6,8	10,1
EBIT	105,2	125,0	117,3	49,4	68,0
in % vom Umsatz	11,0	12,7	12,6	6,8	8,5
Ergebnis vor Steuern	92,9	116,1	111,0	42,4	59,0
in % vom Umsatz	9,7	11,8	11,9	5,8	7,4
Periodenergebnis	62,5	79,3	75,1	27,8	34,6
in % vom Umsatz	6,5	8,0	8,1	3,8	4,3
TAKKT-Cashflow	81,7	101,2	97,1	56,1	70,3
Investitionen (inkl. Akquisitionen und Finanzierungsleasing)	72,0	47,4	27,9	60,1	6,7
Abschreibungen und Wertminderungen	14,3	17,3	15,8	19,2	32,7
TAKKT-Cashflow pro Aktie in Euro	1,12	1,39	1,33	0,84	1,07
Ergebnis pro Aktie in Euro	0,84	1,07	1,01	0,41	0,52
Dividende pro Aktie in Euro	0,25	0,80*	0,80*	0,32	0,32
Langfristiges Vermögen	352,5	333,4	353,9	386,8	377,8
in % von Bilanzsumme	61,5	60,7	66,7	72,1	69,8
Konzern Eigenkapital	275,5	324,9	327,7	242,1	251,7
in % von Bilanzsumme	48,1	59,2	61,7	45,1	46,5
Nettofinanzverschuldung	164,8	81,6	79,9	180,8	139,2
Mitarbeiter (Vollzeitbasis) zum 31.12.	2.027	1.971	1.960	1.768	1.807

*) davon Sonderdividende in Höhe von EUR 0,48

UNSER LEITBILD

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

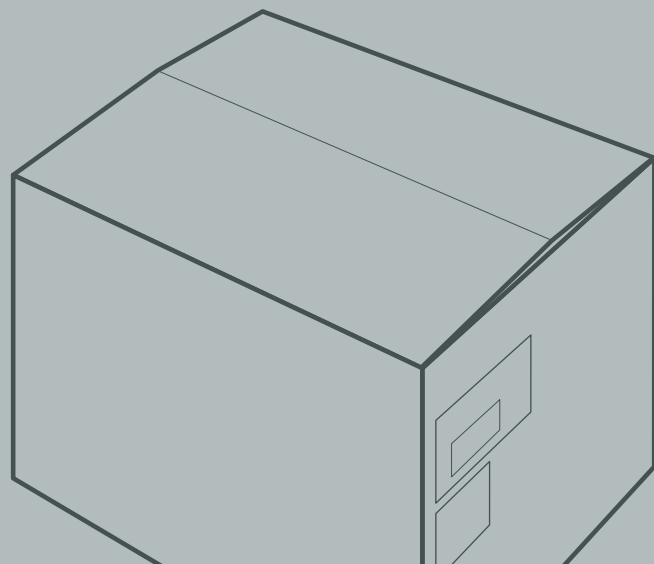
Bei TAKKT erhält der Kunde die komplette Ausstattung für sein Unternehmen aus einer Hand. Dazu erstellen die Gesellschaften unserer Gruppe aus den Angeboten hunderter Lieferanten ein umfassendes Gesamtsortiment mit mehr als 160.000 qualitativ hochwertigen Produkten. Komplettiert wird unser Angebot durch beispielhaften Service. Für uns beginnt Kundenorientierung schon vor der Bestellung und hört auch nach der Lieferung nicht auf.

Wir legen großen Wert auf die Grundsätze der Nachhaltigkeit. Wir achten auf den schonenden Umgang mit Ressourcen in unserem Kerngeschäft und darüber hinaus. Wir engagieren uns für die Belange unserer Mitarbeiter und der Gesellschaft. Wir sind uns bewusst, dass wirtschaftlicher Erfolg und nachhaltiges Handeln langfristig keinen Widerspruch darstellen dürfen.

> Unser Ziel: Wir wollen der weltweit führende B2B-Spezialversandhändler für Geschäftsausstattung sein.







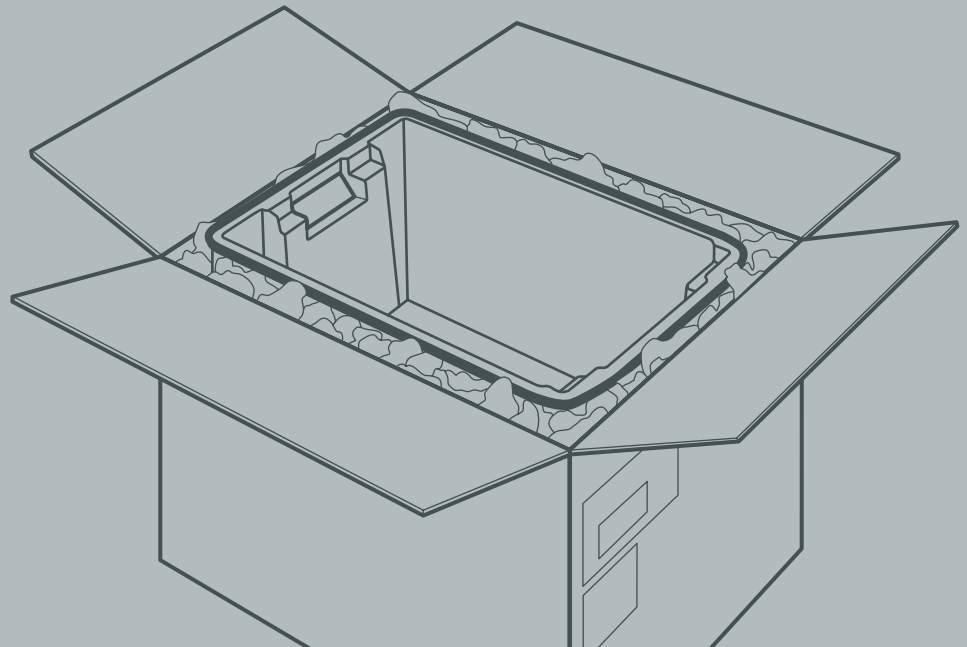
UNSER ZIEL: WIR WOLLEN DER WELTWEIT
FÜHRENDE B2B-SPEZIALVERSANDHÄNDLER
FÜR GESCHÄFTSAUSSTATTUNG SEIN.

Vorstand

Brief des Vorstands	006
Mitglieder des Vorstands	009

Lagebericht

Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie	012
Wirtschaftliche Rahmenbedingungen und Geschäftsentwicklung	017
Umsatz- und Ertragssituation	019
Finanz- und Vermögenslage	022
Forschung und Qualitätssicherung	025
Mitarbeiter und Corporate Responsibility.....	027
Risikobericht	030
Prognosebericht	037



Geschäftsbereiche

TAKKT EUROPE	042
TAKKT AMERICA	045
TAKKT im Überblick	048

TAKKT-Aktie

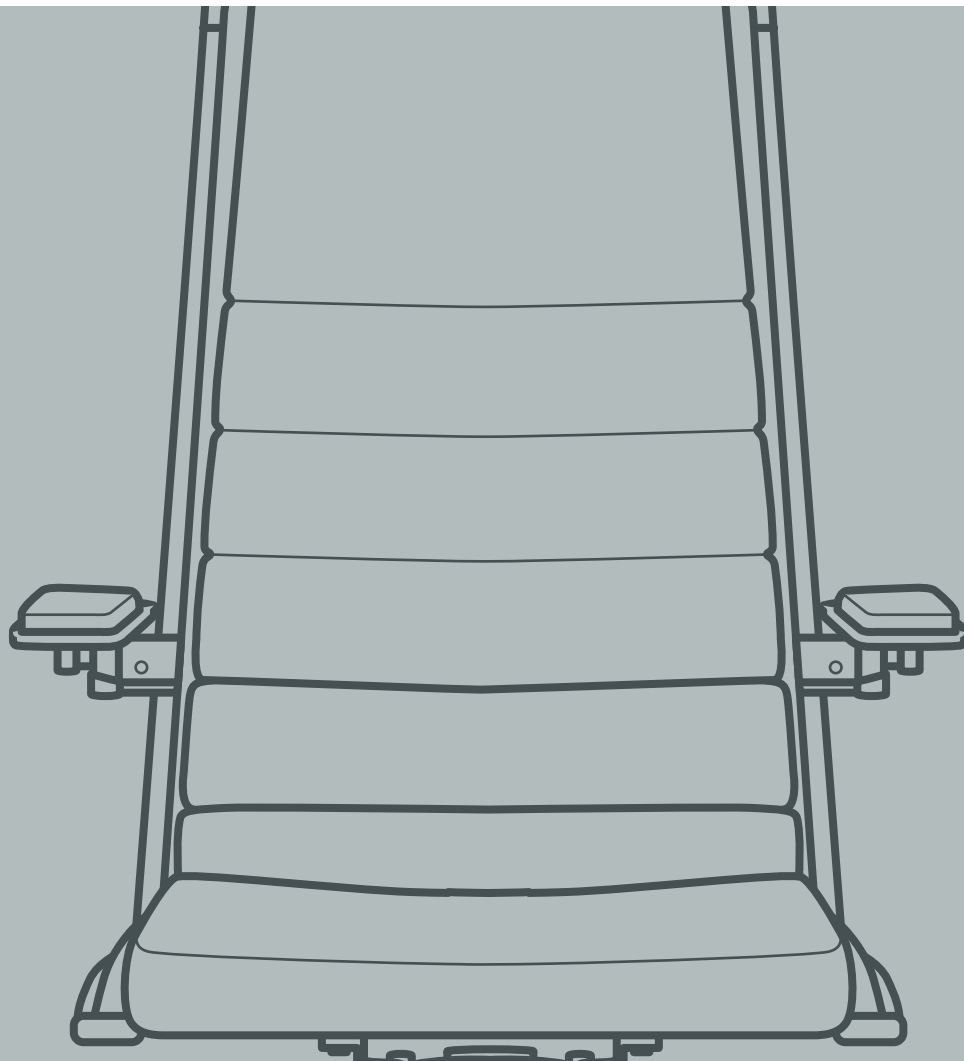
.....	052
-------	-----

Unternehmensführung

Corporate Governance Bericht	058
Bericht des Aufsichtsrats	062
Mitglieder des Aufsichtsrats	065

Konzernabschluss

Gewinn- und Verlustrechnung des Konzerns	068
Gesamtergebnisrechnung des Konzerns	069
Konzernbilanz	070
Entwicklung des Konzerneigenkapitals	071
Kapitalflussrechnung des Konzerns	072
Segmentberichterstattung	074
Konzernanhang	078
Glossar	126
Unternehmenskalender	128



TAKKT IST DIE IN EUROPA UND NORDAMERIKA FÜHRENDE B2B-SPEZIALVERSANDHANDELSGRUPPE FÜR GESCHÄFTSAUSSTATTUNG. DURCH DIE FOCUS- UND GROWTH-INITIATIVEN HAT TAKKT DIE BASIS FÜR WEITERHIN NACHHALTIGES UND PROFITABLES WACHSTUM GELEGT.



Brief des Vorstands
Mitglieder des Vorstands





Dr. Felix A. Zimmermann

Vorsitzender des Vorstands

Sehr geliebte Teamer und Kollegen,

ob eine Mannschaft leistungsfähig ist und funktioniert, zeigt sich nicht bei blauem Himmel und ruhiger See. Erst wenn es rau und ungemütlich wird, kann ein Team den Beweis antreten, dass es eingespielt und belastbar ist. Das ist nicht nur im sportlichen Wettbewerb so, sondern trifft auf alle Gemeinschaften zu – egal ob Familien, Unternehmen oder andere Organisationen.

Die TAKKT-Gruppe hat sich in der schwierigsten Phase ihrer Unternehmensgeschichte gut behauptet. Die Ende 2008 aufgeflamnte weltweite Wirtschaftskrise, von der wir noch nicht wissen, wann wir alle Auswirkungen überstanden haben werden, hat auch bei uns über Umsatz- und Ertragseinbußen hinaus ihre Spuren hinterlassen. Wir haben im Rahmen des Strategieprogramms FOCUS bereits in 2009 Restrukturierungen vorgenommen und auch unsere Personalkapazitäten angepasst. Gleichzeitig haben wir über das Programm GROWTH die Weichen für die Zukunft unserer Gruppe gestellt. Dieses Zukunftsprogramm haben wir im Jahr 2010 konsequent weiter umgesetzt. Insgesamt haben wir acht neue Geschäftsaktivitäten in sieben verschiedenen Ländern gestartet und damit unsere führende Position im B2B-Spezialversandhandel weiter ausgebaut. Einzelheiten zu den GROWTH-Maßnahmen finden Sie in der Berichterstattung zu den jeweiligen Geschäftsbereichen in diesem Geschäftsbericht.

Zurück auf Wachstumskurs

Im abgelaufenen Geschäftsjahr 2010 haben wir unseren Umsatz um 9,6 Prozent auf 801,6 Millionen Euro erhöht, währungs- und akquisitionsbereinigt belief sich das Plus auf 4,8 Prozent. Das Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) stieg um 46,5 Prozent und erreichte 100,6 Millionen Euro. Mit 12,6 Prozent haben wir die EBITDA-Marge bereits ein Jahr nach dem Krisenjahr 2009 wieder in den selbst gesetzten Zielkorridor von zwölf bis 15 Prozent gebracht. Unsere eigenen Prognosen vom Jahresanfang wurden damit deutlich übertroffen. Natürlich haben wir von der besser als erwartet verlaufenen Konjunkturerholung profitiert. Aber es gibt auch wichtige interne Faktoren, die die schnelle Rückkehr auf den profitablen Wachstumspfad in 2010 ermöglicht haben.

Die Basis ist ein gesundes Unternehmen. Dessen Bestandteile sind unter anderem ein funktionierendes Geschäftsmodell, eine nachhaltige Unternehmensstrategie, finanzielle Solidität genauso wie das gute Zusammenspiel von Mitarbeitern, Management und Aufsichtsrat.

Dazu gehört außerdem die Bereitschaft zur Einsicht wie auch der Mut, sich von gewohnten Strukturen zu verabschieden, wenn es bessere gibt. So haben wir beispielsweise in 2010 durch die Neuorganisation des Konzerns mit den beiden Säulen TAKKT EUROPE und TAKKT AMERICA eine klarere Struktur geschaffen, die einen guten Rahmen für die kommenden Wachstumsschritte darstellt.

Nicht zuletzt zählt zu den Erfolgsfaktoren die Offenheit, sich frühzeitig auf Veränderungen des Umfelds einzustellen. So hat zum Beispiel das Internet innerhalb eines Jahrzehnts Geschäftsprozesse extern und intern nachhaltig verändert. Wir haben darauf schnell reagiert und schon früh neben unseren Katalogen Webshops als zusätzliche Vertriebskanäle aufgebaut. Über die Gründung von Web-only-Marken gehen wir diesen Weg aktuell konsequent weiter. Innerhalb von nur zehn Jahren haben wir so den Anteil des Online-Umsatzes von unter einem auf über 19 Prozent erhöht.

Fit für die Zukunft

Ist TAKKT fit für die Zukunft? Mit Blick auf die Erkenntnisse aus dem Krisenjahr 2009 und der Erholung in 2010 sollten wir die Frage mit „Ja“ beantworten können. Aber mit einer statischen Zustandsbeschreibung will sich der Vorstand nicht zufrieden geben. In einer sich immer schneller verändernden Welt müssen wir dafür sorgen, dass das auch künftig so bleibt. Deshalb haben wir 2010 einen Beirat ins Leben gerufen, der zweimal jährlich in Strategie-Foren wichtige Themen für die Unternehmensentwicklung diskutiert. Dazu gehört nicht nur der Bereich E-Commerce, sondern beispielsweise auch die regionale und branchenspezifische Expansion des Geschäftsmodells. Während wir in den Strategie-Foren insbesondere auf Austausch und Diskussion mit externen Experten setzen, haben wir zusätzlich ein Forum installiert, welches intern den Wissenstransfer und die Ideenentwicklung fördert: die Future@TAKKT-Konferenz. Im Magazin und Lagebericht des Ihnen vorliegenden Geschäftsberichts beschreiben wir ausführlich, wie wir gemeinsam mit den Mitarbeitern des TAKKT-Konzerns durch unterschiedlichste Initiativen das Unternehmen weiter fit für die Zukunft halten.

Veränderungen im Aufsichtsrat

Als neue Mitglieder im Aufsichtsrat begrüße ich Prof. Dr. Jürgen Kluge und Stefan Meister, die in der Hauptversammlung im Mai 2010 als Nachfolger für die ausgeschiedenen Mitglieder Dr. Eckhard Cordes und Michael Klein gewählt wurden. Den Herren Dr. Cordes und Klein möchte ich auf diesem Weg herzlich für die vertrauensvolle und gute Zusammenarbeit während Ihrer Zeit im TAKKT-Aufsichtsrat danken. Gleichzeitig freue ich mich, dass wir Herrn Klein als Vorsitzenden des oben erwähnten TAKKT-Beirats gewinnen konnten.

Blick nach vorn

Ich bedanke mich im Namen des Vorstands bei unseren Geschäftspartnern für ihre gute Kooperation sowie bei den Kunden und Aktionären für das anhaltende Vertrauen. Mein besonderer Dank geht jedoch an alle Mitarbeiter des TAKKT-Konzerns. Sie haben durch ihr Engagement den wichtigsten Beitrag dazu geliefert, dass wir 2010 wieder ordentlich Fahrt aufnehmen konnten.

Ich bin zuversichtlich, dass wir aufgrund unserer soliden Marktposition, der zahlreichen Wachstumsinitiativen, des Rückhalts der Belegschaft und angesichts der konjunkturellen Aussichten auch im Jahr 2011 organisch weiter profitabel wachsen werden. Darüber hinaus werden wir die Augen nach zusätzlichen externen Wachstumschancen weiter offen halten.

Stuttgart, im März 2011



Dr. Felix A. Zimmermann

Vorsitzender des Vorstands der TAKKT AG



Franz Vogel

*Vorstand,
Geschäftsbereich TAKKT EUROPE*

Dr. Felix A. Zimmermann

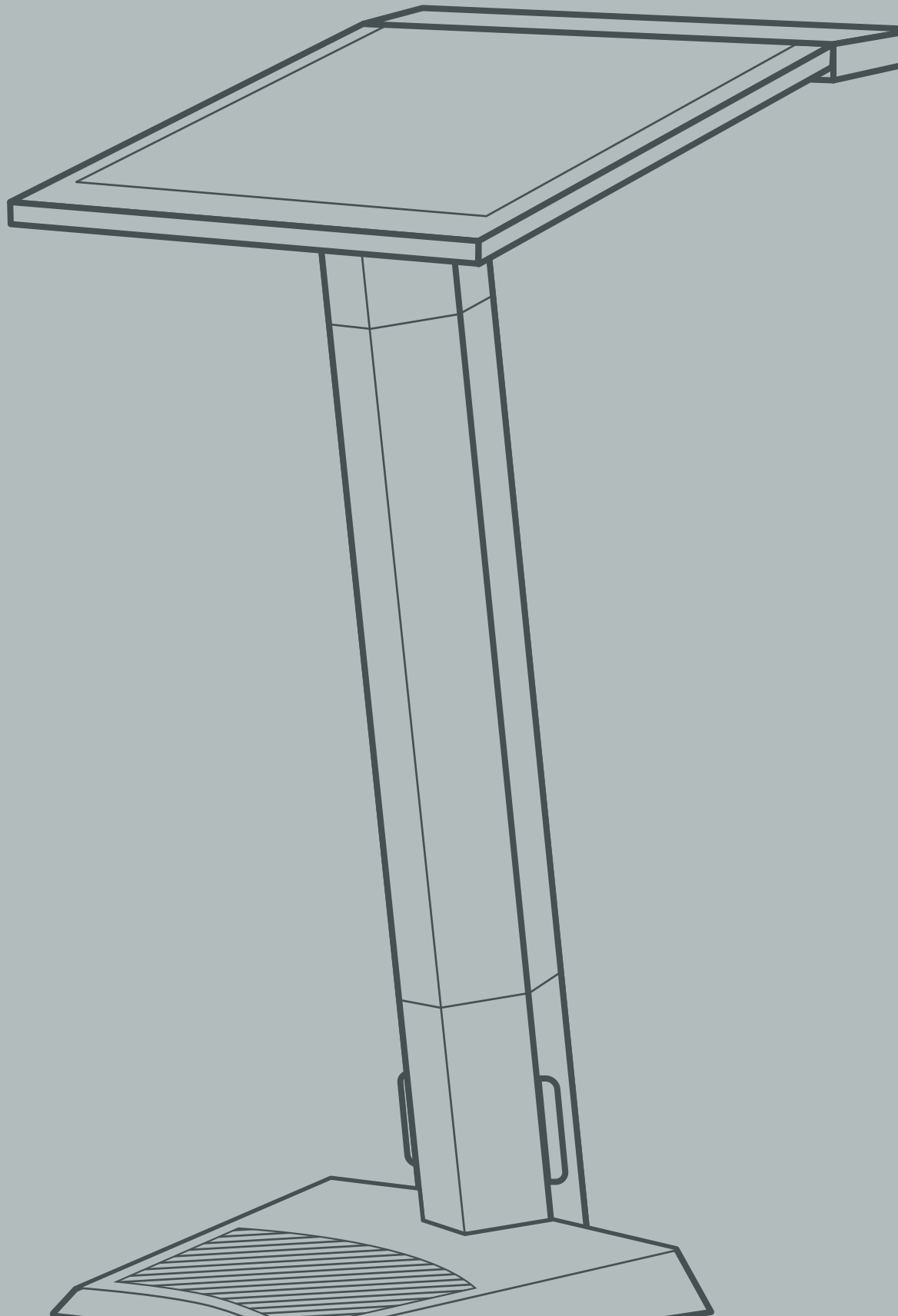
*Vorsitzender des Vorstands,
Geschäftsbereich TAKKT AMERICA*

Dr. Florian Funck

*Vorstand,
Controlling und Finanzen*

TAKKT KEHRTE IM JAHR 2010 AUF DEN WACHSTUMSKURS
ZURÜCK UND VERBESSERTE DAS OPERATIVE ERGEBNIS
DEUTLICH ÜBERPROPORTIONAL ZUM UMSATZ.

Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie
Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
und Geschäftsentwicklung
Umsatz- und Ertragsituation
Finanz- und Vermögenslage
Forschung und Qualitätssicherung
Mitarbeiter und Corporate Responsibility
Risikobericht
Prognosebericht



Lagebericht der TAKKT AG und des Konzerns

Die Weltkonjunktur hat sich im Jahr 2010 überraschend schnell von der schweren Wirtschaftskrise des Jahres 2009 erholt. Ausschlaggebend war zum einen das Greifen der zahlreichen staatlichen Konjunkturprogramme, zum anderen wirkte die Nachfrage aus den aufstrebenden Regionen als Wachstumsmotor. Vor allem die asiatischen Volkswirtschaften haben schnell wieder Tritt gefasst und für eine gute Exportentwicklung in den Industrieländern und insbesondere auch in Deutschland gesorgt. Die TAKKT-Gruppe profitierte sowohl von diesen positiven Rahmenbedingungen als auch von den eingeleiteten Wachstums- und Optimierungsinitiativen im Zusammenhang mit den Strategieprogrammen FOCUS und GROWTH sowie von ihrer langfristig erarbeiteten, führenden Marktposition. Dadurch legte der Konzern im Berichtsjahr bei Umsatz und Ertrag wieder deutlich zu.

Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie

TAKKT verfügt über ein fokussiertes Geschäftsmodell im Spezialversandhandel für Geschäftskunden mit vielfältigen Wachstumsoptionen. Mit diesem Modell ist der Konzern in den drei Regionen Europa, Nordamerika und Asien präsent.

Geschäftsmodell: Konzentration auf B2B-Versandhandel

TAKKT konzentriert sich auf den Verkauf von langlebigen und preisstabilen Ausrüstungsgegenständen an Unternehmenskunden mittels Katalog oder Internet. Der Markt, in dem sich die Gruppe bewegt, lässt sich anhand dreier Kriterien charakterisieren. Erstens gibt es hinsichtlich der Kundenbeziehungen eine Aufteilung in die Bereiche B2C und B2B. Zweitens wird abhängig vom Vertriebskanal zwischen stationärem Handel, Direktvertrieb der Hersteller sowie dem Versandhandel unterschieden. Drittens wird mit Blick auf das Sortiment zwischen warenhausähnlichen Universalisten auf der einen und spezialisierten Händlern auf der anderen Seite unterschieden. Innerhalb dieser drei Dimensionen positioniert sich TAKKT als B2B-Spezialversandhändler für Geschäftsausstattung.

Eine eindeutige Abgrenzung des Marktes sowie der direkte Vergleich mit Wettbewerbern ist jedoch schwierig, weil nur wenige Anbieter eine ähnliche Ausrichtung wie TAKKT haben. Viele Marktteilnehmer haben Geschäftsmodelle, die Vertriebskanäle, Kundenkategorien und Sortimente kombinieren. Zudem sind sie meist in privater Hand. Entsprechend schwierig ist es, vergleichbare Zahlen über Markt und Wettbewerb zu ermitteln.

Beschaffungsprozess im Fokus

TAKKT hat sich zum Ziel gesetzt, dem Kunden eine Effizienzsteigerung des Beschaffungsprozesses qualitativ hochwertiger Ausrüstungsgegenstände zu bieten. Hierfür wird ein ausgewähltes Angebot vieler hundert Lieferanten gebündelt.

Dies erleichtert den Suchprozess für den Besteller, der bei wenig emotionalen Produkten wie zum Beispiel Sackkarren oder Stahlregalen den Namen des Händlers mit einem Qualitätsversprechen verbindet. So kann TAKKT vor allem durch die richtige Auswahl und hohe Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen Kunden dauerhaft an sich binden.

Versandhandel bedeutet für die Kunden, Produkte schnell zu finden und einfach zu bestellen. Zusammen mit einem ausgereiften Servicekonzept und attraktiven Bezugsbedingungen bieten Versender ihren Kunden einen Mehrwert, der in einer stärker prozesskostenorientierten Beschaffungswelt einen klaren Wettbewerbsvorteil gegenüber dem Direktvertrieb und dem stationären Handel darstellt. Durch die Reduzierung von Fahrten auf Kunden-, Hersteller- und/oder Händlerseite ergibt sich darüber hinaus ein ökologischer Vorteil gegenüber den alternativen Vertriebskanälen.

Alle Gesellschaften des TAKKT-Konzerns präsentieren ihre Sortimente übersichtlich in gedruckten oder elektronischen Katalogen beziehungsweise Webshops. Von den mehr als 160.000 angebotenen Artikeln ist ein Großteil ständig ab Lager verfügbar. Wichtige Säule des Geschäftsmodells ist folglich ein funktionsfähiges Logistiksystem, wofür das Vorhandensein einer geeigneten Infrastruktur in den jeweiligen Zielländern die Voraussetzung ist.

Effiziente Ansprache als Erfolgsfaktor

Zu den weiteren Kernkompetenzen von TAKKT gehört die effiziente Ansprache der Zielgruppen. Basis hierfür ist die Kenntnis der Kundenbedürfnisse und daraus folgend ein zielgerichtetes Direktmarketing. Neben den mehrmals pro Jahr erscheinenden Hauptkatalogen werden die bestehenden Kunden sowie potenzielle Neukunden regelmäßig mit unterschiedlichen Werbemedien und -formaten informiert und zum

Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
und Geschäftsentwicklung
Umsatz- und Ertragssituation
Finanz- und Vermögenslage
Forschung und Qualitätssicherung
Mitarbeiter und Corporate Responsibility
Risikobericht
Prognosebericht

Bestellen animiert. Die Steuerung der Adressselektion sowie der Frequenz von Werbeaussendungen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, ebenso wie das Know-how im Bereich des Online-Marketing. Hier profitiert TAKKT von der langjährigen Erfahrung im Versandhandel.

Marktnähe erreicht der Konzern mit aktuell mehr als 60 Gesellschaften in über 25 Ländern. Unter dem Dach eines Verbundkonzepts verfolgen die Sparten mit ihren Serviceholdings eigenständige Marketing- und Vertriebsstrategien, die auf ihre jeweiligen Produktprogramme und Kundenzielgruppen zugeschnitten sind. Das Sortiment umfasst Produkte aus den Bereichen Betriebs- und Lagereinrichtung, Ausrüstungsgegenstände für den Einzelhandel, Gastro- und Hotelmarkt sowie klassische und design-orientierte Büromöbel und Accessoires. Die einzelnen Vertriebsgesellschaften, die am Markt unter eigenständigen Markennamen auftreten, nutzen flexibel eigene Gestaltungsmöglichkeiten, um die Kunden vor Ort bestmöglich anzusprechen und zu betreuen. Die Gesellschaften nutzen gemeinsame Ressourcen und Systeme und stimmen Arbeitsabläufe aufeinander ab.

Gutes Wettbewerbsumfeld

Die Marktnische, in der sich TAKKT bewegt, zeichnet sich durch eine hohe Attraktivität aus. Dafür bestimmend sind im Wesentlichen drei Faktoren: Erstens zeichnet sich der Markt durch eine fragmentierte Lieferantenstruktur aus. Gleichzeitig ist TAKKT auf der Abnehmerseite wegen der diversifizierten Kundenbasis wenig abhängig von einzelnen Großaufträgen oder -kunden. Zweitens stellen das notwendige Prozesswissen und die erforderlichen Investitionen in Werbung, IT und Logistik Markteintrittsbarrieren dar. Die zu erwartenden mehrjährigen Anlaufverluste beschränken so, trotz der später erzielbaren, im Handelsbranchenvergleich überdurchschnittlichen Margen, die Neueintritte von Wettbewerbern. Dies gilt insbesondere für die Multi-Channel-Konzepte mit dem Katalog als zentralem Vertriebsmedium, aber auch für den Online-Handel. Und drittens führt die im Distanzhandel notwendige Qualitäts- und Serviceorientierung zu einem Umfeld, bei dem der Preis nicht der dominierende Wettbewerbsfaktor ist. Gleichzeitig ist die Preistransparenz im TAKKT-Produktspektrum der langlebigen Gebrauchsgüter eher geringer als beispielsweise bei Verbrauchsgütern.

Marktentwicklungen fördern Geschäftsmodell

TAKKT hat vier wesentliche strukturelle Trends identifiziert, welche für die Fokussierung auf die Zielgruppe der Geschäftskunden, den Versandhandel als Vertriebskanal sowie die Spezialisierung der Produktsortimente sprechen und somit aus Sicht der Unternehmensführung nachhaltige Chancen eröffnen:

1. Die Konsolidierung der Geschäftsbeziehungen auf wenige kompetente Partner: Lieferbeziehungen werden auf einige wenige Anbieter konzentriert, was eine höhere Effizienz bei Auftragsverwaltung und im Beziehungsmanagement ermöglicht.

Die Kompetenz von TAKKT: Sortimente zusammenzustellen, welche in Breite und Tiefe den Bedarf der jeweiligen Kundenzielgruppe an langlebigen Ausrüstungsgütern abdecken.

2. Die Umorientierung von Produkt- auf Prozesskosten: Bei Artikeln mit einem Warenwert von wenigen hundert Euro ist es für viele Unternehmen wirtschaftlich nicht sinnvoll, mit hohem Aufwand nach dem günstigsten Angebot zu suchen. Vielmehr achten Einkaufsorganisationen zunehmend darauf, dass diese Waren möglichst effizient und problemlos bestellt werden können.

Die Kompetenz von TAKKT: Mehrwert zu bieten durch das effiziente Bündeln des Angebots vieler hundert Lieferanten, übersichtlich präsentiert in Katalogen und Webshops, in Verbindung mit einem ausgereiften Servicekonzept, attraktiven Bedingungen sowie einer schnellen Lieferung mithilfe ausgefeilter Logistiksysteme.

3. Die steigende Bedeutung von E-Commerce-Lösungen für Beschaffung und Einkauf: Immer mehr Unternehmen gehen dazu über, ihre Bestellungen nicht nur per Telefon oder Fax, sondern auch per E-Mail, über das Internet oder die eigenen E-Procurement-Systeme zu übermitteln.

Die Kompetenz von TAKKT: Nach Kundengruppen differenzierte E-Commerce-Lösungen anzubieten, die vom klassischen Webshop bis hin zum elektronischen Einbinden des Produktangebots in die Warenwirtschaftssysteme der Kunden gehen; und zudem das Know-how, interne Prozesse sowie die Anbindung von Lieferanten und Dienstleistern mithilfe des Internets noch effizienter zu gestalten.

4. Die Globalisierung und damit verbunden der Bedarf nach weltweiter Belieferung: Unternehmen, die Produktionsstätten ins Ausland verlegen oder neue Niederlassungen in anderen Ländern und Regionen gründen, möchten dort auf ihre schon bekannten Zulieferer, Produkte und Dienstleistungen zurückgreifen können.

Die Kompetenz von TAKKT: Mit dem bestehenden Markenportfolio international zu expandieren, beispielsweise nach Osteuropa und Asien. Dabei dupliziert TAKKT seine Markenangebote und rollt diese ins Ausland aus.

Wachstumsstrategie in drei Dimensionen

Bei TAKKT ist profitables, nachhaltiges Wachstum oberstes Gebot. Um dies langfristig zu sichern, verfolgt TAKKT drei ineinandergreifende Stoßrichtungen:

1. Akquisition von Versandhandelsplattformen zur Erweiterung des Produktportfolios oder zur Erschließung von neuen Kundengruppen.
2. Ausbau der Multi-Channel-Aktivitäten durch Rollout des bestehenden Geschäftsmodells, Angebots- und Serviceerweiterung, Intensivierung des Key Account Managements sowie eine stärkere Integration des E-Business.
3. Stärkung des Web-only-Bereichs durch Entwicklung von neuen Markenplattformen für jede Sparte sowie durch die Optimierung aller Onsite- und Offsite-Aktivitäten.

In den letzten 15 Jahren wurde mindestens eine Neugründung oder eine Akquisition pro Jahr durchgeführt. Dieses Expansionsstempo soll auch künftig als Mindestgröße beibehalten

werden. Potenzielle Wachstumsfelder sieht die Unternehmensführung, neben den aktuell bearbeiteten Märkten, in Branchen und Sektoren, welche strukturelle Megatrends widerspiegeln. Dazu gehören beispielsweise die Themen Bildung, Gesundheit oder Umweltschutz und die damit verbundenen Industrien und Dienstleistungen.

E-Commerce gewinnt weiter an Bedeutung

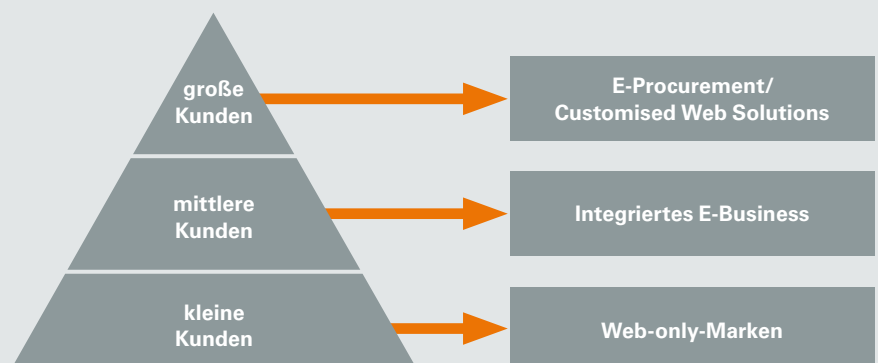
E-Commerce als Teilbereich des Versandhandels vereinfacht die Geschäftsbeziehungen und macht Beschaffungsprozesse für Kunden noch effizienter. Deshalb baut TAKKT diesen Bereich kontinuierlich aus.

Dabei verfolgt der Konzern eine Mehrfachstrategie, die drei Facetten umfasst.

Erstens wird das klassische Kataloggeschäft, das traditionell eher mittlere und größere Unternehmen anspricht, mit dem Webshop der jeweiligen operativen Gesellschaft ergänzt. Ob der Kunde über das Internet oder auf herkömmliche Weise bestellt, spielt für TAKKT keine Rolle. Denn sobald der Auftrag im Warenwirtschaftssystem angekommen ist, läuft die Abwicklung nach dem gleichen Muster. Für den Kunden ergibt sich so ohne Serviceeinbußen ein zusätzlicher, bequemer Bestellweg (Multi-Channel-Strategie).

Zweitens kann für ausgewählte Großkunden der im Internet bereitgestellte Katalog so aufbereitet werden, dass die Daten in das Intranet oder das Warenwirtschaftssystem des jeweiligen Kunden eingestellt werden können. Durch diese E-Procurement-Lösung werden die Transaktionskosten beim Kunden zusätzlich reduziert, gleichzeitig steigen die Präsenz des TAKKT-Produktangebots und die Kundenbindung (Integrations-Strategie).

Für jeden Kunden die passende Online-Lösung



Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
und Geschäftsentwicklung
Umsatz- und Ertragssituation
Finanz- und Vermögenslage
Forschung und Qualitätssicherung
Mitarbeiter und Corporate Responsibility
Risikobericht
Prognosebericht

Und drittens werden mit reinen Online-Plattformen auch Kundengruppen gewonnen, die mit dem klassischen Multi-Channel-Ansatz bisher nicht kosteneffizient angesprochen werden konnten. Dies sind insbesondere kleinere Betriebe. Mit reinen Online-Marken wie officefurniture.com, IndustrialSupplies.com oder Certo wird den Ansprüchen dieser zusätzlichen Kundengruppen Rechnung getragen (Web-only-Strategie).

Da das Thema E-Commerce über alle Sparten hinweg an Bedeutung gewinnt, ist der Wissensaustausch innerhalb des Konzerns einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren. Vor diesem Hintergrund wurde eine spartenübergreifende Arbeitsgruppe gebildet, die sich intensiv über die Entwicklungen im Bereich E-Commerce austauscht.

Fortsetzung der Expansion in 2010

Im April 2010 hat TAKKT für einen Kaufpreis von knapp elf Millionen Euro die Minderheitenanteile an der niederländischen Gesellschaft Vink Lisse B.V. und der belgischen Gesellschaft KAISER + KRAFT N.V. erworben. Der Erwerb wurde aus freien Kreditlinien der TAKKT AG finanziert. Vink Lisse B.V. wurde durch TAKKT im Jahr 1967 mehrheitlich von der Familie Vink erworben. KAISER + KRAFT N.V. wurde im Jahr 1974 zusammen mit der Familie Vink als Minderheitsgesellschafter gegründet. Bis April 2010 hielt die Familie Vink 16,67 Prozent der Gesellschaftsanteile an Vink Lisse B.V. und 15 Prozent der Anteile an KAISER + KRAFT N.V. (acht Prozent direkt und sieben Prozent indirekt über die Beteiligung an Vink Lisse B.V.). Der Erwerb führt auf Basis konservativer Bewertungsannahmen zu einer Verzinsung des eingesetzten Kapitals, die deutlich über den gewichteten Kapitalkosten des Konzerns liegt. Durch den Restanteilerwerb bestehen keine Minderheitenanteile mehr im TAKKT-Konzern.

TAKKT expandierte im Berichtszeitraum weiter durch die Umsetzung verschiedener GROWTH-Initiativen: Im Januar wurde das operative Geschäft von KAISER + KRAFT in Russland gestartet. Die gaerner-Gruppe, Spezialist für Betriebs- und Büroausstattungen, hat im Mai 2010 die Vertriebsaktivitäten in Italien aufgenommen. Zudem starteten die Marken Topdeq und National Business Furniture mit einem Webshop in Spanien beziehungsweise Kanada. Hubert startete im September in der Schweiz und somit im dritten europäischen Markt nach Deutschland und Frankreich.

Im Oktober 2009 erweiterte TAKKT sein E-Commerce-Angebot mit der Marke Certo, die als erste reine Internetplattform von TAKKT in Europa Betriebsausstattung ausschließlich online an-

bietet. Nach dem erfolgreichen Deutschlandstart ist Certo 2010 auch in Österreich und in der Schweiz an den Markt gegangen. In Nordamerika verfügt der Konzern mit officefurniture.com schon seit längerem über eine reine Online-Marke im Bereich der Büroausstattung, mit IndustrialSupplies.com kam im Juni 2010 eine weitere Web-only-Marke für den Bereich Betriebsausstattung hinzu. Bis Ende 2011 soll es in jeder der fünf Sparten mindestens eine reine Online-Marke geben. TAKKT sieht E-Commerce als Chance, auch das Segment der Kunden mit kleinen Betriebsgrößen wirtschaftlich erschließen zu können.

Asien als Wachstumsregion

TAKKT ist auf dem asiatischen Markt mit Vertriebsgesellschaften der Marke KAISER + KRAFT in Japan und China vertreten. Dabei zeichnen sich beide Märkte durch unterschiedliche Umfeldbedingungen und Herausforderungen für den B2B-Versandhandel aus. In Japan bedient KAISER + KRAFT im Wesentlichen kleine und mittlere Unternehmen. Entsprechend wird das Internet für die profitable Neukundengewinnung eine wichtige Rolle spielen. Papierkataloge werden vor allem verwendet, um bestehende Kunden zu reaktivieren. In China hingegen wandelt sich KAISER + KRAFT zu einem echten Multi-Channel-Anbieter: Der seit Eintritt in den chinesischen Markt im Jahr 2006 entwickelte Papierkatalog ist die Basis für das Kundengeschäft sowie die Gewinnung mittlerer und größerer Neukunden. Ergänzt wird der Katalog seit 2010 durch sogenannte Customer Relationship Manager, die vor Ort beim Kunden die Vorteile des Geschäftsmodells Distanzhandel erläutern und die Kundenbeziehungen ausbauen. Auch das Internet spielt in China eine zentrale Rolle, da aufgrund des rasanten Fortschritts des Landes das Modell des Versandhandels via Katalog nicht wie in Europa oder Nordamerika über Jahrzehnte etabliert wurde. Vielmehr hat China direkt auf das Internet als elektronisches Kommunikations- und Transaktionsmedium gesetzt. Aus diesem Grund hat TAKKT im Jahr 2010 eine neue Webshop-Plattform für die asiatischen Märkte etabliert, die auf Augenhöhe mit den Internet-Aktivitäten in den übrigen Märkten steht.

Der Konzern strebt an, sein historisches Umsatzwachstum von durchschnittlich zehn Prozent pro Jahr (jeweils etwa zur Hälfte aus organischem und akquisitorischem Wachstum) auch langfristig aufrechtzuerhalten. Über die Ausweitung des Geschäftsmodells in verschiedene Regionen, Branchen, Produktgruppen und Kunden werden gleichzeitig Risiken diversifiziert.

Wertorientierte Unternehmenssteuerung

Das TAKKT-Management steuert die einzelnen Konzerngesellschaften über einheitliche Kennzahlensysteme. Das in der gesamten Gruppe über Regionen und Sortimente hinweg vergleichbare Geschäftsmodell ist Grundlage für dieses Vorgehen. Ein solches Führungssystem gibt den einzelnen Gesellschaften einen Rahmen, innerhalb dessen sie sich flexibel und selbstständig entsprechend der jeweiligen Marktbedürfnisse bewegen können.

Für die Steuerung durch das zentrale TAKKT-Management ist es wichtig, dass die verfügbaren Kennzahlen stets aktuell und präzise sind. Daher erhält der Vorstand täglich Informationen über Auftragslage, Umsatzentwicklung und Lieferservice. Zudem werden laufend die Rohertragsmarge und die Werbemittel-effizienz der einzelnen Gesellschaften analysiert.

Als wichtigster Maßstab für die operative, kurzfristige Ertragskraft der einzelnen Konzerngesellschaften dient die EBITDA-Marge. In dieser Kennzahl werden Effekte aus länderspezifisch unterschiedlichen Steuersätzen und Finanzierungsstrukturen bereinigt. Da Abschreibungen bei dieser Kennziffer nicht berücksichtigt werden, lassen sich auch bestehende mit neu akquirierten Gesellschaften direkt vergleichen. TAKKT hat für die EBITDA-Marge einen langfristigen Zielkorridor von zwölf bis 15 Prozent definiert.

Die Kennzahl für das längerfristige, strategische Controlling ist der Economic Value Added® (EVA®). Sie verdeutlicht, ob und in welchem Maß der Konzern profitabel wächst und ob Investitionen sowie Akquisitionen wertsteigernd sind. Dabei stehen der Profitabilität – bezogen auf das eingesetzte Kapital – die gewichteten Gesamtkapitalkosten gegenüber. Der EVA® zeigt so, ob die Rentabilitätserwartungen der Eigen- wie Fremdkapitalgeber hinreichend erfüllt werden. 2010 ist der EVA® des TAKKT-Konzerns positiv (wie auch in 2009) und gegenüber dem Vorjahr deutlich gestiegen.

Geschäftsbereiche prägen Entwicklung der TAKKT AG

Die Konzernobergesellschaft TAKKT AG agiert als reine Managementholding und übernimmt im Wesentlichen strategische Führungsaufgaben. Das operative Geschäft wird innerhalb der Geschäftsbereiche abgewickelt. Ihre Ergebnisse beeinflussen daher weitestgehend die Ertrags-, Finanz- und Vermögens-situation sowie die Chancen und Risiken der künftigen Entwicklung der TAKKT AG. Seit dem 01. Januar 2010 gibt es unter dem Dach der TAKKT-Holding zwei Geschäftsbereiche: TAKKT EUROPE und TAKKT AMERICA. TAKKT EUROPE setzt

sich aus zwei Sparten zusammen, der Business Equipment Group (BEG), bestehend aus den Gesellschaften des ehemaligen Geschäftsbereichs KAISER + KRAFT EUROPA, und der Office Equipment Group (OEG), bestehend aus den Topdeq-Gesellschaften. Innerhalb von TAKKT AMERICA gibt es die Sparten Plant Equipment Group (PEG), Office Equipment Group (OEG) und Specialties Group (SPG), wie sie auch früher im Geschäftsbereich K + K America bestanden. Weitere Erläuterungen finden Sie auf Seite 48f. in diesem Bericht.

Angaben gemäß Übernahmerichtlinien-Umsetzungsgesetz

Gemäß Paragraph 289 Absatz 4 beziehungsweise Paragraph 315 Absatz 4 Nr. 1-9 HGB sind – soweit für die TAKKT AG sowie den TAKKT-Konzern relevant – folgende Angaben zu machen:

Das gezeichnete Kapital der TAKKT AG in Höhe von 65.610.331 Euro gliedert sich in 65.610.331 auf den Inhaber lautende Stückaktien. Auf diese entfallen keinerlei Beschränkungen, welche die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien betreffen.

Die TAKKT AG ist zu 70,4 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 Paragraphen 84, 85 AktG sowie Paragraph 5 der Satzung der Gesellschaft und für eine Änderung der Satzung die Paragraphen 179, 133 AktG.

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

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

Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie
 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
 und Geschäftsentwicklung
 Umsatz- und Ertragsituation
 Finanz- und Vermögenslage
 Forschung und Qualitätssicherung
 Mitarbeiter und Corporate Responsibility
 Risikobericht
 Prognosebericht

Der Vorstand hat das Recht zur Kündigung seines Anstellungsvertrags, wenn ein oder mehrere gemeinsam handelnde Aktionäre die Stimmrechtsmehrheit an der TAKKT AG im Sinne der Paragraphen 29, 30 WpÜG von der Franz Haniel & Cie. GmbH erwerben. Bei Ausübung des Rechts zur Kündigung hat er einen Abfindungsanspruch in Höhe von zwei Jahresbezügen. Eine Anrechnung anderweitiger Einkünfte findet nicht statt. Der Abfindungsanspruch besteht nicht, wenn die Gesellschaft den Anstellungsvertrag außerordentlich aus wichtigem Grund kündigt. Es bestehen keine weiteren wesentlichen Vereinbarungen der TAKKT AG, die unter der Bedingung eines Kontrollwechsels stehen.

Weitere Angaben nach Paragraph 315 Absatz 4 Nr. 2 HGB (Beschränkungen der Stimmrechte), Nr. 4 (Aktien mit Sonderrechten), Nr. 5 (Stimmrechtskontrolle bei Arbeitnehmerbeteiligung) und Nr. 9 (Entschädigungsvereinbarung mit Vorstand oder Arbeitnehmern bei einem Übernahmeangebot) sind für die TAKKT AG beziehungsweise 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 Paragraph 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.“

Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Wesentliche Ereignisse nach der Berichtsperiode haben sich nicht ergeben.

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen und Geschäftsentwicklung

Das Jahr 2010 stand im Zeichen der Erholung der Weltwirtschaft von ihrer schweren Krise des Jahres 2009. Der konjunkturelle Aufschwung erstreckte sich weltweit über alle Wirtschaftszweige und Regionen. Hinsichtlich der Intensität des Erholungsprozesses zeichneten sich jedoch starke Ungleichgewichte ab. Während die Industrienationen insgesamt trotz eines hohen exportgetriebenen Wachstums in Deutschland nur moderat wuchsen und mit den Auswirkungen hoher Staatsverschuldung zu kämpfen hatten, entwickelten sich die Schwellenländer zum Zugpferd des globalen Wirtschaftswachstums. Hohe Staatsverschuldungen, Überhitzungstendenzen in den Schwellenländern sowie eine niedrige Binnen nachfrage in den westlichen Industrieländern bergen allerdings Risiken für die weitere Entwicklung.

Weltwirtschaft wieder auf Wachstumskurs

Vor dem Hintergrund der positiven konjunkturellen Signale, die bereits im ersten Quartal 2010 von den Märkten ausgingen und sich dann im weiteren Jahresverlauf verfestigten, nahm die Investitionsbereitschaft der Unternehmen wieder kontinuierlich zu. Die für TAKKT besonders wichtigen Absatzregionen Europa und Nordamerika verzeichneten mit 1,7 beziehungsweise 2,9 Prozent ordentliche Anstiege der jeweiligen Bruttoinlandsprodukte (BIP). In Deutschland wuchs das BIP vergleichsweise deutlich um 3,6 Prozent.

Der wirtschaftliche Erholungsprozess verlief jedoch rund um den Globus sehr unterschiedlich. Das Wirtschaftswachstum in den USA entwickelte sich nach einem schwachen ersten Halbjahr nur zögerlich. Aus Sorge vor einem Double Dip wurden weitere finanz- und geldpolitische Impulse eingeleitet. Auch innerhalb des Euroraums vollzog sich die Wirtschaftsentwicklung uneinheitlich. Während Deutschland als stark exportorientierte Volkswirtschaft überraschend deutlich expandierte, war das Wachstum der übrigen europäischen Kernländer eher verhalten. In kleinen Ländern wie Griechenland oder Irland war die BIP-Entwicklung in 2010 sogar negativ. 2011 könnten die europäischen Kernländer jedoch neue Impulse durch eine wieder auflebende Binnennachfrage sowie eine sich weiter positiv entwickelnde Exportkonjunktur erhalten. Insgesamt wird das Tempo des Wachstums aber davon abhängen, inwieweit weitere Krisen für die europäische Gemeinschaftswährung vermieden werden können und genügend Raum für fiskalpolitische Konsolidierungen gegeben sein wird.

Unbestritten neue Taktgeber des weltweiten Wirtschaftswachstums sind die Schwellenländer. Besonders die chinesische Wirtschaft hat die Turbulenzen der globalen Rezession schnell hinter sich gelassen und expandiert wieder mit zweistelligen Raten. Diese Länder dürften weiterhin Motor des weltweiten Aufschwungs bleiben, allerdings hat die starke Expansion bereits zu ersten Anzeichen einer Überhitzung geführt und für einen kräftigen Preisanstieg in einigen Schwellenländern gesorgt. Durch die steigenden Exportanteile machen sich die aufstrebenden Länder zunehmend von der Intensität des Aufschwungs in den Industrieländern abhängig. Eine Abkühlung der Wirtschaft dort könnte wiederum auch in den Schwellenländern das Wachstum bremsen, zumal ein tragfähiger Binnenkonsum teilweise noch nicht vorhanden ist.

Für 2011 ist davon auszugehen, dass die konjunkturelle Erholung zwar anhält, jedoch auf einem niedrigeren Niveau. Ein neuerliches Abrutschen in eine Rezession wird von den meisten Experten aufgrund der bereits erreichten Breite und Stärke des Aufschwungs nicht erwartet.

Um eine Aussagekraft über die zu erwartende Geschäftsentwicklung in den jeweiligen Regionen zu erhalten, nutzt TAKKT neben der Entwicklung der BIP-Wachstumsraten und der Entwicklung der Bruttoanlageinvestitionen auch verschiedene Einkaufsmanagerindizes als wichtige wirtschaftliche Frühindikatoren. Auf dieser Grundlage lässt sich für TAKKT die Geschäftsentwicklung der nächsten drei bis fünf Monate abschätzen. Werte der Einkaufsmanagerindizes unterhalb von 50 Punkten weisen in der Regel auf ein zurückgehendes Volumen für den jeweiligen Markt und verschlechterte Absatzmöglichkeiten hin. Werte über 50 Punkten bedeuten gewöhnlich eine Vergrößerung des Marktvolumens mit

den daraus abzuleitenden positiven Auswirkungen auf die Geschäftsaussichten.

Im Jahr 2010 bewegte sich der Purchasing Manager Index (PMI) als wichtigster Frühindikator für die wirtschaftliche Aktivität in den USA konstant oberhalb der Marke von 55 Punkten. Mit 60,4 Punkten erreichte der Index im März den Jahreshöchststand 2010 und liegt seitdem bei rund 55 Punkten. Die korrespondierenden Indizes Europas und insbesondere Deutschlands folgten dieser Entwicklung. Der europäische Index überschritt im März wieder den Wert von 55 Punkten und stieg bis zum April auf 57,6 Punkte. Im Jahresdurchschnitt lag der PMI in Europa bei circa 55 Punkten. Noch etwas besser verlief die Entwicklung in Deutschland. Hier stieg der Index bereits im Februar über den 55-Punkte-Wert und hatte im April den Höchststand von 61,5 Punkten erreicht. Im Jahresdurchschnitt lag der Index in Deutschland bei rund 58 Punkten. Insgesamt deuten die aktuellen PMI-Werte auf einen guten Start ins Jahr 2011 hin.

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

	BIP-Wachstum in Prozent		PMI-Werte im Jahresdurchschnitt	
	2010	2009	2010	2009
Europa	1,7	-4,0	55,4	43,3
Deutschland	3,6	-5,0	58,2	42,8
USA	2,9	-2,4	57,3	46,3

Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie
 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
 und Geschäftsentwicklung
 Umsatz- und Ertragssituation
 Finanz- und Vermögenslage
 Forschung und Qualitätssicherung
 Mitarbeiter und Corporate Responsibility
 Risikobericht
 Prognosebericht

Umsatz- und Ertragssituation

TAKKT verzeichnete 2010 in allen Regionen eine deutliche Erholung von der Wirtschaftskrise des Vorjahres und den damit verbundenen Umsatz- und Ergebniseinbußen. In den meisten Vertriebsgesellschaften wurden steigende Auftragszahlen und -werte erzielt. Die operative Profitabilität im Konzern, gemessen an der EBITDA-Marge, rückte wieder in den selbst gesetzten Zielkorridor zwischen zwölf und 15 Prozent.

Aufschwung schneller und stärker als erwartet

Angetrieben von der positiven konjunkturellen Entwicklung sowie den GROWTH-Maßnahmen erwirtschaftete die TAKKT-Gruppe im Geschäftsjahr 2010 einen Umsatz von 801,6 (2009: 731,5) Millionen Euro. Gegenüber dem Vorjahr ist das ein Anstieg um 9,6 Prozent. Bereinigt um Währungseffekte sowie die Akquisition von Central Restaurant Products (Central) ist der Umsatz im Konzern organisch um 4,8 Prozent gestiegen. Insgesamt waren insbesondere steigende Auftragszahlen für den Umsatzanstieg verantwortlich; aber auch die durchschnittlichen Auftragswerte konnten zulegen. Diese Entwicklung der Wert- und Wachstumstreiber ist typisch für konjunkturelle Aufschwungphasen.

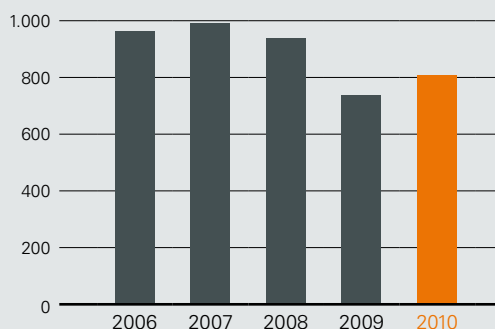
Die beiden Geschäftsbereiche der Gruppe bewegten sich im Jahresdurchschnitt bei der organischen Wachstumsgeschwindigkeit in etwa auf gleicher Höhe. Während TAKKT EUROPE eher verhalten in das Geschäftsjahr gestartet war, hat sich im Verlauf des zweiten Quartals die anfängliche Kaufzurückhaltung der Kunden gelegt. Nach dem heftigen Einbruch des Vorjahres wurde so in 2010 wieder ein Umsatzwachstum in diesem Geschäftsbereich von 7,1 Prozent auf 467,1 (436,0) Millionen Euro erzielt. Der währungsbereinigte Umsatzanstieg lag bei 4,9 Prozent. Dieser Anstieg wurde trotz eines

enttäuschenden zweistelligen Umsatzminus in der Sparte OEG erzielt. Konsequenterweise wurde in der zweiten Jahreshälfte der entsprechende Firmenwert berichtigt und eine strategische Neuausrichtung der OEG eingeleitet. Die BEG hingegen war erneut eine treibende Kraft der Konzernentwicklung und erzielte eine hohe einstellige organische Wachstumsrate beim Umsatz. Der Anteil von TAKKT EUROPE am Konzernumsatz lag 2010 bei 58,3 (59,6) Prozent.

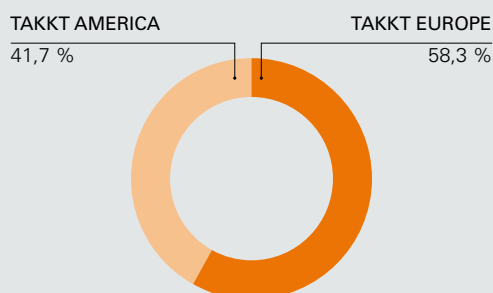
Der Geschäftsbereich TAKKT AMERICA steigerte den Umsatz auf 442,8 (411,2) Millionen US-Dollar. Dies entspricht einem Anstieg von 7,7 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Bereinigt um die Central-Akquisition lag das Umsatzwachstum bei 5,4 Prozent. Umgerechnet in die Berichtswährung Euro belief sich der Umsatz (inklusive Central) auf 334,7 (295,6) Millionen Euro. TAKKT AMERICA erwirtschaftete so 41,7 (40,4) Prozent des Konzernumsatzes. Die breite Diversifikation des Kunden- und Produktportfolios ist für TAKKT AMERICA weiterhin von Vorteil. Trotz der eher spätzyklischen Entwicklung der Gesellschaften der OEG verzeichnete die Sparte einen leichten Umsatzanstieg. Die PEG erreichte aufgrund der im Jahresverlauf kontinuierlich gestiegenen Auftragszahlen im gleichen Zeitraum ein gutes einstelliges Umsatzplus. Die SPG legte mit einer hohen einstelligen organischen Wachstumsrate am stärksten zu. Inklusiv Central fiel der Anstieg sogar deutlich zweistellig aus.

Die regionale Verteilung des Umsatzes hat sich gegenüber dem Vorjahr nur unwesentlich geändert. Als europäische Konjunkturlokomotive des Jahres 2010 hat der Anteil des Deutschlandgeschäfts leicht zulegen können und stand mit 182,5 (162,3) Millionen Euro für 22,8 (22,2) Prozent des Konzernumsatzes. Im übrigen Europa stiegen die Umsätze unterpropor-

Umsatz in Mio. Euro



Umsaufteilung nach Geschäftsbereichen



tional auf 283,3 (265,6) Millionen Euro, weshalb der Anteil an den Konzernerlösen leicht auf 35,3 (36,3) Prozent zurückging. Die USA konnten aufgrund des stärkeren US-Dollars und durch die Central-Akquisition ihren Anteil leicht ausbauen. Mit 310,1 (281,5) Millionen Euro stieg der Anteil auf 38,7 (38,5) Prozent. Unter den sonstigen Regionen sind die Gesellschaften in Kanada, China, Japan und Mexiko zusammengefasst. Mit einem Umsatz von zusammen 25,7 (22,0) Millionen Euro steuerten sie 3,2 (3,0) Prozent des Konzernerlöses bei.

E-Business auf dem Vormarsch

Der Vertriebskanal Internet gewinnt weiter an Bedeutung. Der Anteil des online erzielten Umsatzes ist im Geschäftsjahr 2010 von 14,3 auf 19,4 Prozent gestiegen. In dieser Zahl sind auch Umsätze enthalten, die eindeutig messbar über das Internet induziert, aber im Endeffekt über das Telefon bei den TAKKT-Vertriebsgesellschaften platziert wurden. Die absoluten Online-Umsätze sind um 23,3 Prozent von 126,9 Millionen Euro auf 156,5 Millionen Euro gestiegen. Damit lagen die Wachstumsraten spürbar über denen des traditionellen Kataloggeschäfts.

Der überproportionale Zuwachs spiegelt die Erfolge der diversen Wachstumsinitiativen im Online-Bereich wider. Aber das steigende Gewicht ist nicht nur auf die Starts der reinen Online-Marken wie Certo in Deutschland, Österreich und der Schweiz oder IndustrialSupplies.com in den USA zurückzuführen. Die Internetauftritte und Webshops der Katalogmarken werden ebenfalls laufend optimiert, um dem allgemeinen Markttrend hin zur Online-Bestellung gerecht zu werden. Das Thema E-Commerce ist entsprechend für alle Konzerngesellschaften von hoher Relevanz. Dabei ist der Online-Vertriebskanal nicht zwangsläufig als Ersatz, sondern häufig als Ergän-

zung einzustufen. In der heutigen Multi-Channel-Welt ist beispielsweise die genaue Zuordnung von Aktivierungsmaßnahmen und Bestellvorgängen nicht immer möglich. So gibt es Käufer, die sich per Katalog informieren, die Bestellung jedoch über das Internet aufgeben und umgekehrt.

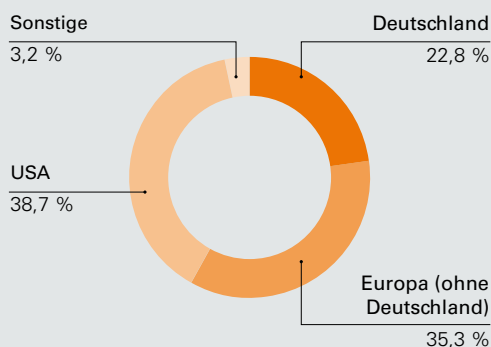
Darüber hinaus können über das Internet neue Kundengruppen kosteneffizient erschlossen werden. Schon kleinere Bestellwerte können zu einer profitablen Kundenbeziehung führen, da die Aktivierungskosten pro Kunde niedriger sind als bei einer Bewerbung des Kunden mit Katalogen.

Wert- und Wachstumstreiber aufwärtsgerichtet

Die weltweite Konjunkturerholung führte wie erwartet konzernweit zu wachsenden Auftragszahlen und erhöhten Auftragswerten. Die Zahl der Aufträge stieg auf 1,7 (1,6) Millionen, der durchschnittliche Auftragswert auf 462 (444) Euro. Entgegen der allgemeinen Aufwärtsentwicklung musste allein die TAKKT EUROPE-Sparte OEG auch 2010 noch einen deutlichen Rückgang der Auftragszahlen hinnehmen. Der durchschnittliche Auftragswert lag hingegen 2010 über dem Vorjahreswert. Nach dem Rückzug aus dem US-Geschäft zum Ende des vorangegangenen Geschäftsjahres wurde im Laufe des Jahres 2010 eine Repositionierung der Sparte eingeleitet und der Firmenwert im Dezember 2010 vollständig abgeschrieben.

Die Anzahl der Neukunden konnte im Vergleich zum Vorjahr leicht zulegen. Durch den Rückzug von Topdeq aus dem US-Markt in 2009 ging die Gesamtzahl der Kunden allerdings auf 2,8 (2,9) Millionen zurück.

Umsatzaufteilung nach Regionen



Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie
 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
 und Geschäftsentwicklung
Umsatz- und Ertragsituation
 Finanz- und Vermögenslage
 Forschung und Qualitätssicherung
 Mitarbeiter und Corporate Responsibility
 Risikobericht
 Prognosebericht

Rohermargen erneut gesteigert

Die Rohermarge erreichte in 2010 einen Wert von 42,9 (42,0) Prozent. Grund für den abermaligen Anstieg sind insbesondere positive Struktureffekte, zum Beispiel ein höherer Anteil des Lagergeschäfts. Ohne die Central-Akquisition hätte die Marge 43,4 (42,4) Prozent betragen. Mit der weiteren konjunkturellen Erholung dürfte sich die Rohermarge jedoch wieder etwas nach unten bewegen. Ursache hierfür ist die zu erwartende zunehmende Zahl größerer Einzelaufträge, die in der Regel mit höheren Rabatten und folglich geringeren Rohermargen verbunden sind. Außerdem können höhere Rohstoffpreise die Einstandskosten in Zukunft belasten.

Profitabilität signifikant verbessert

Forciert durch die im Vorjahr durchgeführten Restrukturierungs- und Optimierungsmaßnahmen verbesserte sich die Rentabilität des TAKKT-Konzerns in 2010 deutlich.

Die Personalkosten, ein wesentlicher Kostenblock im TAKKT-Konzern, erhöhten sich mit dem gestiegenen Geschäftsvolumen auf 109,2 (101,1) Millionen Euro. Neben der guten Geschäftsentwicklung und dem damit verbundenen, weitgehenden Abbau der Kurzarbeit in Deutschland waren dafür auch die Central-Akquisition, der stärkere US-Dollar sowie gestiegene Prämienrückstellungen für die Mitarbeiter verantwortlich. Die Werbekosten lagen in etwa auf Vorjahresniveau, allerdings gab es erwartungsgemäß eine Verschiebung von den gedruckten Werbemedien hin zu Online-Werbeaktivitäten. Das Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) stieg so um 46,5 Prozent auf 100,6 (68,7) Millionen Euro. Die operative Profitabilität (EBITDA-Marge), eine der wesentlichen Konzernsteuerungskennzahlen, lag mit 12,6 Prozent wieder im selbst gesetzten langfristigen Zielkorridor von zwölf bis 15 Prozent: Im Vorjahr lag die EBITDA-Marge bei

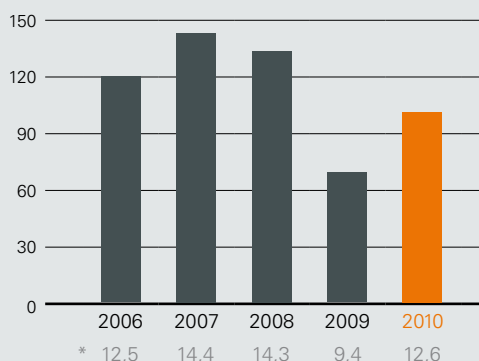
10,1 Prozent vor FOCUS-Maßnahmen beziehungsweise 9,4 Prozent nach FOCUS-Maßnahmen. Der auf die FOCUS-Maßnahmen zurückzuführende Ergebnisanstieg belief sich auf 9,2 Millionen Euro (Wegfall von 5,2 Millionen Euro an Sonderaufwendungen in 2009 und 4,0 Millionen Euro nachhaltige positive Ergebniseffekte in 2010). Die Konsolidierung von Central hat keine Auswirkung auf die Konzernmarge, da die Profitabilität der Gesellschaft auf dem Niveau des TAKKT-Durchschnitts liegt.

Die Abschreibungen lagen im Berichtsjahr über den Vorjahreswerten. Wesentliche Gründe hierfür waren höhere Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände im Zusammenhang mit der Kaufpreisaufteilung von Central (siehe Seite 115) sowie Kurseffekte durch den stärkeren US-Dollar. Das EBITA (Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen auf Geschäfts- und Firmenwerte) erhöhte sich auf 80,8 (49,4) Millionen Euro.

Eine außerordentliche Belastung stellte im Geschäftsjahr 2010 der Wertberichtigungsaufwand für den bilanzierten Firmenwert der OEG in Europa dar. Der im vierten Quartal durchgeführte Impairment-Test ergab vor dem Hintergrund des anhaltend negativen Geschäftsverlaufs einen erfolgswirksamen Wertminderungsbedarf in Höhe des vorhandenen Firmenwerts von 12,9 Millionen Euro. Infolgedessen erreichte das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) einen Wert von 68,0 (49,4) Millionen Euro. Die EBIT-Marge stieg auf 8,5 (6,8) Prozent.

Das Ergebnis vor Steuern stieg um 39,2 Prozent auf 59,0 (42,4) Millionen Euro. Dabei ist zu berücksichtigen, dass der Finanzierungsaufwand mit 9,1 (7,2) Millionen Euro über dem Vorjahresniveau lag. Gründe dafür sind der stärkere US-Dollar und eine

EBITDA in Mio. Euro (*Marge in %)



höhere Zinssicherungsquote. Zudem lagen die Finanzierungszinssätze im Jahr 2010 über denen des Vorjahres: Da die Kreditverträge im TAKKT-Konzern üblicherweise zum Jahresende neu mit den Banken verhandelt werden, hatten die krisenbedingt höheren Risiko- und Liquiditätsaufschläge der Banken einen zeitlich nachgelagerten Effekt.

Die Steuerquote für das Geschäftsjahr 2010 stieg deutlich auf 41,4 (34,3) Prozent. Ursache hierfür ist, dass die Firmenwertabschreibung bei der OEG in Europa nicht steuerlich in Ansatz gebracht werden kann. Bereinigt um die Firmenwertabschreibung lag die Steuerquote mit 34,0 Prozent leicht unter Vorjahresniveau.

Das Periodenergebnis für 2010 stieg auf 34,6 (27,8) Millionen Euro. Davon entfielen 0,3 (0,7) Millionen Euro auf nicht beherrschende Anteile und 34,3 (27,1) Millionen Euro auf die Aktionäre der TAKKT AG. Durch den Restanteilsverkauf an den niederländischen und belgischen Tochtergesellschaften der KAISER + KRAFT-Gruppe bestehen im TAKKT-Konzern ab April 2010 keine Minderheitenanteile mehr. Das Ergebnis pro Aktie stieg von 0,41 auf 0,52 Euro, bezogen auf die durchschnittliche gewichtete Aktienzahl von 65.610.331 (66.628.887) Millionen Aktien. Der Rückgang der Aktienzahl steht im Zusammenhang mit dem im Februar 2009 durchgeführten Aktienrückkauf und dem anschließenden Einzug von 7,29 Millionen Anteilen.

Finanz- und Vermögenslage

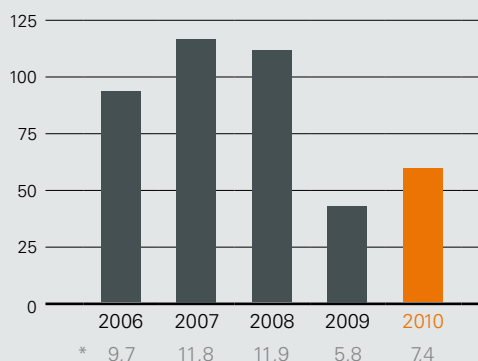
Die TAKKT-Gruppe ist mit ihrer soliden Bilanz- und Finanzstruktur sicher durch die Wirtschaftskrise gesteuert. Die vorhandenen Finanzierungsspielräume wurden für Restrukturierungs- und Expansionsinitiativen genutzt. Der Konzern kehrte dadurch vielerorts schneller auf den Wachstumskurs zurück als der Wettbewerb.

Hoher Cashflow ist Stärke des Geschäftsmodells

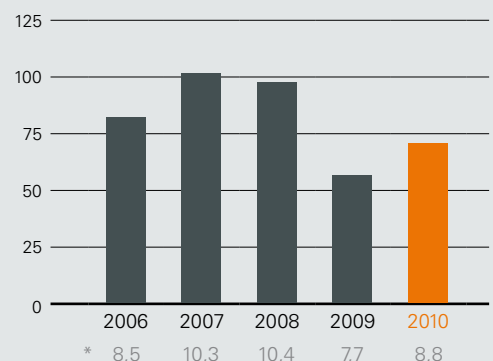
Der TAKKT-Cashflow – definiert als Periodenergebnis plus Abschreibungen, Wertminderungen auf langfristiges Vermögen und erfolgswirksam verbuchte latente Steuern – stieg im Berichtsjahr auf 70,3 (56,1) Millionen Euro. Dies entspricht einer Cashflow-Marge von 8,8 (7,7) Prozent vom Umsatz. Mit einem Plus von 25,2 Prozent erwies sich die Innenfinanzierungskraft wieder einmal als besondere Stärke des TAKKT-Geschäftsmodells.

Das kurzfristige Nettovermögen verringerte sich im Vergleich zum Vorjahr. Dabei waren gegenläufige Effekte zu beobachten: Erhöhend wirkte sich der gestiegene Forderungs- und Lagerbestand infolge der wirtschaftlichen Erholung aus. Dem standen im Wesentlichen höhere nicht liquiditätswirksame Aufwendungen im Zusammenhang mit der Ertragsteuer sowie den Mitarbeiterprämien entgegen: Der Konzern profitierte in 2010 dabei von den krisenbedingt niedrigen Ertragsteuervorauszahlungen. Auch die höheren Prämienrückstellungen werden erst im Frühjahr 2011 an die Mitarbeiter ausgezahlt. Zudem lagen die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen durch den guten Geschäftsverlauf insbesondere im vierten Quartal klar über dem Vorjahreswert.

Ergebnis vor Steuern in Mio. Euro (*Marge in %)



TAKKT-Cashflow in Mio. Euro (*Marge in %)



Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie
 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
 und Geschäftsentwicklung
 Umsatz- und Ertragsituation
 Finanz- und Vermögenslage
 Forschung und Qualitätssicherung
 Mitarbeiter und Corporate Responsibility
 Risikobericht
 Prognosebericht

Das Zahlungsverhalten der TAKKT-Kunden ist weiterhin stabil. Die durchschnittliche Debitorenreichweite befand sich im Berichtsjahr mit 34 Tagen auf Vorjahresniveau. Die Quote der Forderungsausfälle blieb mit deutlich unter 0,3 Prozent vom Umsatz auf dem gewohnt niedrigen Stand. Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit stieg um 24,5 Prozent von 71,0 auf 88,4 Millionen Euro.

TAKKT investierte im Berichtsjahr insgesamt 6,7 (4,6) Millionen Euro in die Erweiterung, Rationalisierung und Modernisierung des Geschäftsbetriebs. Die Investitionsquote in Bezug auf die Konzernumsätze lag im Berichtsjahr mit 0,8 (0,6) Prozent leicht unter dem langfristigen Durchschnitt von ein bis zwei Prozent. Der freie Cashflow (definiert als Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit abzüglich Regelinvestitionen) betrug 81,6 (66,4) Millionen Euro.

Aus diesem freien Cashflow hat TAKKT die verbliebenen nicht beherrschenden Anteile an der niederländischen und belgischen Tochtergesellschaft der KAISER + KRAFT-Gruppe für 10,7 Millionen Euro erworben sowie 21,0 Millionen Euro für die Dividende für das Geschäftsjahr 2009 gezahlt. Darüber hinaus wurden Finanzverbindlichkeiten in Höhe von 50,3 Millionen Euro getilgt. Insgesamt sank die Nettofinanzverschuldung trotz negativer Währungseffekte in Höhe von 8,4 Millionen Euro im Wesentlichen aufgrund des stärkeren US-Dollars von 180,8 Millionen Euro am 31. Dezember 2009 auf 139,2 Millionen Euro zum Berichtsstichtag.

Die gute Cashflow-Entwicklung belegt einmal mehr, dass die hohe Innenfinanzierungskraft eine besondere Stärke des TAKKT-Geschäftsmodells ist. Weitere Informationen zur Entstehung und Verwendung des Cashflows finden sich in der Kapitalflussrechnung des TAKKT-Konzerns im Konzernabschluss auf Seite 72f.

Stabile Bilanzstruktur

Im Berichtsjahr gab es im TAKKT-Konzern bei Bilanzsumme und Bilanzstruktur insgesamt keine signifikanten Veränderungen. Den größten Einfluss hatten dabei noch der Erwerb der nicht beherrschenden Anteile in den Niederlanden und Belgien sowie die notwendigen Firmenwertabschreibungen der OEG innerhalb des Geschäftsbereichs TAKKT EUROPE.

Die Bilanzsumme des Konzerns betrug am 31. Dezember 2010 541,4 (536,4) Millionen Euro. Das langfristige Vermögen belief sich auf 377,8 (386,8) Millionen Euro. Darin sind die Geschäfts- und Firmenwerte mit 237,5 (240,1) Millionen Euro als größter Posten enthalten. Aufgrund der angewendeten Bilanzierungsgrundsätze nach IFRS 3 werden diese nicht planmäßig abgeschrieben, sondern jährlich einem Werthaltigkeitstest (Impairment-Test) unterzogen. Aufgrund des anhaltend schwachen Geschäftsverlaufs der europäischen OEG-Sparte auch nach Auslaufen der Wirtschaftskrise wurde ein Wertminderungsbedarf identifiziert und der entsprechende Firmenwert in Höhe von 12,9 Millionen Euro erfolgswirksam abgewertet. Der stärkere US-Dollar am Berichtsstichtag wirkte wiederum leicht erhöhend. Der Bilanzwert der Sachanlagen verminderte sich durch planmäßige Abschreibungen trotz währungsbedingtem Anstieg auf 96,5 (99,8) Millionen Euro.

Das kurzfristige Vermögen ist infolge des positiven Geschäftsverlaufs und währungsbedingt gegenüber 2009 auf 163,6 (149,6) Millionen Euro angestiegen. Als größter Einzelposten innerhalb dieser Bilanzposition erhöhten sich die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und lagen bei 87,5 (72,1) Millionen Euro.

Cashflow-Berechnung in Mio. Euro

	2006	2007	2008	2009	2010
Periodenergebnis	62,5	79,3	75,1	27,8	34,6
Abschreibungen und Wertminderungen	14,3	17,3	15,8	19,2	32,7
Erfolgswirksam verbuchte latente Steuern	4,9	4,6	6,2	9,1	3,0
TAKKT-Cashflow	81,7	101,2	97,1	56,1	70,3
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	74,5	95,0	96,9	71,0	88,4
Cashflow aus der Investitionstätigkeit	-74,3	-9,6	-27,3	-62,4	-6,3
Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit	-0,4	-83,6	-71,3	-8,9	-81,9

Mit 56,2 (51,6) Millionen Euro hatte das Vorratsvermögen am Bilanzstichtag einen leicht höheren Wert als zum gleichen Zeitpunkt des Vorjahres. Dies ist einerseits auf die positive Geschäftsentwicklung und den stärkeren US-Dollar zurückzuführen. Andererseits wurden die Vorräte im Konzern aus strategischen Gründen weiter erhöht, um die vorhandene Infrastruktur effizient zu nutzen und mehr Produkte direkt ab Lager zu verkaufen. Dies hat, abgesehen von der schnelleren Lieferung, positive Auswirkungen auf die Einkaufskonditionen und erhöht somit insgesamt den Wettbewerbsvorteil gegenüber dem stationären Handel.

Eigenkapitalquote leicht gestiegen

Nach Wegfall der nicht beherrschenden Anteile definiert TAKKT die Eigenkapitalquote als Konzerneigenkapital im Verhältnis zur Bilanzsumme. Um die Vergleichbarkeit zu den Vorjahreswerten zu gewährleisten, werden diese entsprechend angepasst berichtet.

Aufgrund der guten operativen Ergebnisentwicklung stieg das Eigenkapital trotz der ergebniswirksamen Firmenwertabwertung, des Minderheitenerwerbs und der Dividendenzahlung zum Bilanzstichtag 31. Dezember 2010 auf 251,7 (242,1) Millionen Euro. Die Eigenkapitalquote erhöhte sich entsprechend auf 46,5 (45,1) Prozent und lag damit weiterhin in der Mitte des selbst gesetzten Zielkorridors von 30 bis 60 Prozent. Dieser Zielkorridor basiert auf einer angestrebten Balance zwischen ausreichend finanziellem Spielraum für weiteres externes und internes Wachstum auf der einen und einer angemessenen Eigenkapitalrendite beziehungsweise niedrigen Gesamtkapitalkosten auf der anderen Seite.

Die passiven latenten Steuern haben sich aufgrund der steuerlichen Abschreibungen der Geschäftswerte und währungsbedingt erwartungsgemäß weiter erhöht. Sie stiegen auf 29,2 (24,9) Millionen Euro. Die Geschäftswerte in den Einzelbilanzen der Konzerngesellschaften werden nach lokalem Steuerrecht planmäßig abgeschrieben, nicht jedoch nach den IFRS-Regeln, die dem Konzernabschluss zugrunde liegen. Auf diese Differenzen sind latente Steuern anzusetzen.

Die Rückstellungen für Pensionsverpflichtungen haben sich geringfügig erhöht. Mit 3,5 Prozent der Bilanzsumme sind sie nach wie vor nur von geringer Bedeutung für den Konzern.

Im Rahmen seines effizienten Zahlungsmanagements nutzt der TAKKT-Konzern weiterhin konsequent die eingeräumten Lieferantenskonti. Der Anstieg der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen im Vergleich zum Vorjahr ist neben Währungseffekten im Wesentlichen auf das gestiegene Geschäftsvolumen im Berichtsjahr und die Lage der Zahltage zurückzuführen.

TAKKT verwendet zur langfristigen Steuerung der Finanzstruktur neben der Eigenkapitalquote hauptsächlich drei weitere interne Finanzkennzahlen, auch Covenants genannt. Diese haben sich im Rahmen des positiven Geschäftsverlaufs entsprechend der oben erläuterten Entwicklungen von Cashflow, Eigenkapital und Verschuldung verbessert: Das Gearing sank von 0,8 auf 0,6, die Entschuldungsdauer verkürzte sich von 3,0 auf 2,4 Jahre und die Zinsdeckung stieg von 6,9 auf 9,0. Eine Definition der Kennzahlen findet sich im Glossar ab Seite 126. Alle Finanzkennzahlen befinden sich im soliden Bereich und weisen ausreichend Spielraum für weiteres internes und externes Wachstum auf.

Kennzahlen

	2006	2007	2008	2009	2010
Konzerneigenkapitalquote in Prozent	48,1	59,2	61,7	45,1	46,5
Entschuldungsdauer in Jahren	2,3	1,2	0,8	3,0	2,4
Zinsdeckung	8,7	14,1	21,0	6,9	9,0
Gearing	0,6	0,3	0,2	0,8	0,6

Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie
 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
 und Geschäftsentwicklung
 Umsatz- und Ertragsituation
 Finanz- und Vermögenslage
 Forschung und Qualitätssicherung
 Mitarbeiter und Corporate Responsibility
 Risikobericht
 Prognosebericht

Regelinvestitionen leicht ausgedehnt

Nachdem im Vorjahr durch die Central-Akquisition die Investitionsausgaben auf 60,1 Millionen Euro gestiegen waren, ging dieser Wert im Berichtsjahr deutlich zurück. Die Rationalisierungs-, Erweiterungs- und Modernisierungsinvestitionen lagen mit 6,7 (4,6) Millionen Euro und einer Investitionsquote von 0,8 (0,6) Prozent des Konzernumsatzes nur leicht über den Vorjahreswerten und erneut unterhalb des langjährigen Durchschnitts von ein bis zwei Prozent. Investitionsschwerpunkte lagen im Bereich der IT-Systeme und Webshops sowie in den Lagerstandorten der TAKKT-Gruppe.

Forschung und Qualitätssicherung

Kompetenzen sind die zentralen Erfolgsfaktoren im TAKKT-Konzern. Das Wissen über Kundenbedürfnisse, Lieferantensstrukturen und Logistikprozesse sichert den Vorsprung im Wettbewerb. Ziel des Managements ist es, den Erfahrungsaustausch zwischen den Konzerngesellschaften zu fördern, um das vorhandene Wissen besser zu nutzen.

Future@TAKKT

Als reines Handelsunternehmen betreibt die TAKKT-Gruppe, im Gegensatz zu technologisch orientierten Herstellerbetrieben, keine klassische Forschung und Entwicklung. Alle Geschäftsbereiche arbeiten jedoch kontinuierlich daran, Sortimente, Vertriebsmedien und Service optimal auf die aktuellen und künftigen Markterfordernisse abzustimmen. Auf diese Weise strebt TAKKT eine stetige Verbesserung von Angeboten, Serviceleistungen und Prozessen an.

Hierfür engagiert der Konzern vereinzelt externe Dienstleister, zum Beispiel für regelmäßige Marktforschung auf internationaler Ebene und über längere Zeiträume hinweg. Ein besonderes Augenmerk hat die Unternehmensführung jedoch auf den Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Mitarbeitern der einzelnen Konzerngesellschaften gelegt. Zudem wird der Dialog zwischen den Praktikern innerhalb der Gruppe und externen Experten gefördert.

Im Mittelpunkt der Aktivitäten stand im Jahr 2010 erneut das Thema E-Commerce. Zur Institutionalisierung der Ideenentwicklung im Konzern wurde erneut eine Future@TAKKT Group-Konferenz durchgeführt und der interne Ideen-Wettbewerb Future@TAKKT-Award ins Leben gerufen.

Investitionen TAKKT-Konzern in Mio. Euro

	2006	2007	2008	2009	2010
Sachanlagen	8,1	45,8	24,7	3,1	4,5
Immaterielle Vermögenswerte	63,7	1,3	3,0	56,9	2,2
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	0,2	0,3	0,2	0,1	0,0
Gesamtinvestitionen	72,0	47,4	27,9	60,1	6,7
Wertminderungen von Geschäfts- und Firmenwerten	0,0	0,0	0,0	0,0	12,9
Abschreibungen	14,3	17,3	15,8	19,2	19,8

Im Rahmen des 2010 erstmals ausgetragenen Future@TAKKT-Awards wurden von Mitarbeitern insgesamt 70 Vorschläge aus 18 Ländern eingereicht. Die erarbeiteten Konzepte umfassten viele neue und interessante Ansatzpunkte zur Optimierung und Weiterentwicklung der Marketingkanäle und belegten einmal mehr, dass die eigenen Mitarbeiter eine ideale Quelle für Initiativen zur Weiterentwicklung des Konzerns sind. Die Vorschläge betrafen die unterschiedlichsten Bereiche, wie zum Beispiel Multi-Channel- und Online-Marketing, Webshop-Funktionalitäten oder Mobile-Commerce, und beinhalteten eine Vielzahl innovativer, zukunftsweisender und erfolgversprechender Ideen. Die vier besten Konzepte des Wettbewerbs wurden jeweils mit einem Umsetzungsbudget ausgestattet, um vom einreichenden Team kurzfristig realisiert werden zu können. Aber auch die nicht prämierten Vorschläge werden im Dialog zwischen Holding-Vorstand und dem Management der einzelnen Gesellschaften besprochen und für die künftigen Maßnahmenplanungen innerhalb der regulären Marketingbudgets weiter verfolgt.

Der Wettbewerb ist aus Sicht der Unternehmensführung ein gutes Instrument, um die Mitarbeiter noch stärker zur Mitgestaltung der Unternehmenszukunft zu motivieren, Kreativität zu fördern und besondere Ideen zu honorieren.

E-Business für Kunden von zunehmender Bedeutung

Die Resultate der verschiedenen Marktforschungsaktivitäten, welche konzernweit jeweils mit demselben Partner durchgeführt werden, um internationale Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu garantieren, bekräftigen die zunehmende Bedeutung der Online-Bestellmöglichkeiten für die TAKKT-Kunden. Entsprechend ist ein Schwerpunkt der Entwicklung, die Nutzerfreundlichkeit der Webshops zu verbessern. Wichtigste Kriterien für die Kunden sind Übersichtlichkeit und Schnelligkeit. Aufgrund der Breite des Sortiments der Konzerngesellschaften stellt die Produktsuche die größte Herausforderung für die Architektur der Webshops dar. Die Plattformen der BEG-Gesellschaften wurden dahingehend neu aufgesetzt. Der 2009 gestartete Rollout in die verschiedenen Landesgesellschaften wurde in 2010 abgeschlossen. Für den NBF-Webshop wurde 2010 ein Usability-Test durchgeführt, bei neun weiteren Gesellschaften wurden Käufer systematisch nach der Zufriedenheit beim Bestellvorgang befragt. Aus jeder Umfrage werden Maßnahmenkataloge erstellt, deren Umsetzung vom Management überwacht wird.

Einen Schritt weiter als die Webshops gehen die sogenannten E-Procurement-Lösungen. Diese werden in erster Linie bei Großunternehmen mit einer Vielzahl von Bestellvorgängen installiert. Dabei integriert TAKKT für den Kunden individuell zusammengestellte elektronische Kataloge in deren Intranet oder Warenwirtschaftssystem. Solche Lösungen vereinfachen die Bestellvorgänge im Unternehmen, senken dadurch die Transaktionskosten und führen schon aus Gründen der Wirtschaftlichkeit und Kundenzufriedenheit zu einer höheren Kundenbindung.

Für die Neukundengewinnung im World Wide Web steht die Suchmaschinenoptimierung im Vordergrund. Gibt ein Internetnutzer einen Begriff in eine Suchmaschine ein, ist es das Ziel der TAKKT-Gesellschaften, bei den organischen – also nicht bezahlten – Ergebnissen in der Trefferliste möglichst weit oben zu landen. Die Webseiten aller wesentlichen Konzerngesellschaften werden dahingehend kontinuierlich überarbeitet. Zudem wurden im Rahmen des sogenannten Search Engine Advertising eine Vielzahl an Begriffen gebucht, bei deren Suche die TAKKT-Gesellschaften dann im Bereich der bezahlten Werbung in den Suchmaschinen erscheinen. Für die reinen Online-Marken wie Certeo, IndustrialSupplies.com oder officefurniture.com ist das Suchmaschinenmarketing ein Schwerpunktthema. In den USA wird es schon seit vielen Jahren betrieben, die europäischen Gesellschaften können somit von den Erfahrungen der US-Marken profitieren. Im Zuge des Knowledge-Managements geben die E-Commerce-Spezialisten ihr Expertenwissen in allen Bereichen des Online-Geschäfts an die übrigen Gesellschaften weiter.

Eigenmarken auf Erfolgskurs

Der Prozess der stetigen Verbesserung bezieht sich, wie erwähnt, nicht nur auf den Online-Sektor. Auch das Produktangebot wird ständig den Bedürfnissen des Marktes angepasst. Ein Ergebnis der laufenden Analysen ist die Ausweitung des Angebots von Eigenmarken. Nach den durchweg positiven Erfahrungen mit den Marken EUROKRAFT und *office aktiv* innerhalb der BEG wurde die Bandbreite der angebotenen Eigenmarken weltweit ausgebaut. In den USA startete bereits 2009 die Marke Relius. In Europa wurden 2010 bei Topdeq die Marke signatop für hochwertige Büromöbel und bei der BEG Quipo als weitere Eigenmarke für das Betriebsausstattungs-geschäft eingeführt. Die Unternehmensführung erwartet durch den Ausbau der Eigenmarken positive Effekte sowohl auf die Rohertragsmarge als auch für die Kundenbindung. Aktuell beträgt der Umsatzanteil der Eigenmarken rund zehn Prozent. Dieser Wert soll langfristig auf 20 Prozent gesteigert werden.

Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie
 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
 und Geschäftsentwicklung
 Umsatz- und Ertragssituation
 Finanz- und Vermögenslage
 Forschung und Qualitätssicherung
 Mitarbeiter und Corporate Responsibility
 Risikobericht
 Prognosebericht

Qualität mit ISO-Zertifikat

Das Qualitätsmanagement des TAKKT-Konzerns richtet sich konsequent an den Anforderungen und Erwartungen der Kunden aus. Basis für ein effektives Qualitätsmanagement ist die Messung von Qualität. Daher erfasst TAKKT sämtliche Kundennachfragen oder Reklamationen elektronisch. Speziell ausgebildete Mitarbeiter bearbeiten, analysieren und klassifizieren alle Anregungen und Beanstandungen. Daraus leitet TAKKT systematisch Produkt- und Werbemittelverbesserungen sowie Optimierungen hinsichtlich der Geschäftsabläufe ab. In die Prozesse sind auch Lieferanten und Dienstleister der Konzerngesellschaften eingebunden, deren Qualität ebenfalls kontinuierlich gemessen wird.

In Europa sind die wesentlichen Standorte der TAKKT-Gruppe nach DIN EN ISO 9001:2000 oder vergleichbaren Standards zertifiziert. Gesellschaften, die nicht zertifiziert sind, halten durch interne Vorgaben, Schulungen und Kontrollen ein adäquates Qualitätsniveau. In jährlichen Audits wird der aktuelle Stand des Qualitätssicherungssystems überprüft. Der Wettbewerbsvorteil für TAKKT ist unmittelbar spürbar, denn neben der sinkenden Reklamationsquote zeigt sich, dass immer mehr Kunden ausschließlich bei zertifizierten Unternehmen einkaufen.

Mitarbeiter und Corporate Responsibility

TAKKT legt großen Wert auf die Grundsätze der Nachhaltigkeit. Der schonende Umgang mit Ressourcen im Kerngeschäft und darüber hinaus sowie das Engagement für die Belange der Mitarbeiter und der Gesellschaft bilden dafür die Basis. Der Konzern ist sich bewusst, dass wirtschaftlicher Erfolg und nachhaltiges Handeln langfristig keinen Widerspruch darstellen dürfen.

Verantwortungsvolles und nachhaltiges Wirtschaften bei TAKKT

TAKKT hat für sich im Jahr 2010 Grundsätze für verantwortungsvolles und nachhaltiges Wirtschaften formuliert, die in besonderem Maße das Gleichgewicht zwischen den drei Säulen Mitarbeiter, Gesellschaft und Umweltschutz würdigen. Damit übernimmt TAKKT unternehmerische Verantwortung beziehungsweise Corporate Responsibility (CR).

Die TAKKT-Grundsätze für verantwortungsvolles und nachhaltiges Wirtschaften lauten:

- Wir orientieren unser Handeln an den Prinzipien der Dauerhaftigkeit und Zukunftsfähigkeit sowohl in ökonomischer als auch in ökologischer und sozialer Hinsicht.
- Wir achten auf den schonenden Umgang mit Ressourcen in unserem Kerngeschäft und darüber hinaus.
- Wir setzen uns für die Belange unserer Mitarbeiter und der Gesellschaft ein.
- Wir zählen Fairness, Chancengleichheit, Transparenz und den partnerschaftlichen Dialog mit all unseren Mitarbeitern, Geschäftspartnern und Interessengruppen zu den ethischen Prinzipien unserer Corporate Governance.
- Wir verstehen Nachhaltigkeitsmanagement als Führungsaufgabe und fördern das Bewusstsein für verantwortungsvolles Handeln bei all unseren Mitarbeitern.
- Wir sind uns bewusst, dass wirtschaftlicher Erfolg und nachhaltiges Handeln langfristig keinen Widerspruch darstellen dürfen.

Jeder Mitarbeiter und insbesondere die Führungskräfte des Konzerns sind jeden Tag aufs Neue gefordert, diese Grundsätze im betrieblichen Alltag mit Leben zu füllen. Auch in Gesprächen mit Investoren werden die Themen Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung immer häufiger diskutiert. Eine Entwicklung, die von TAKKT begrüßt und vom Management mit der gleichen Offenheit adressiert wird, wie Fragen rund um die finanziellen Belange des Konzerns.

Ausführlichere Erläuterungen zum Thema unternehmerische Verantwortung finden sich auf der Webseite des Unternehmens im Bereich Holding/Corporate Responsibility unter www.takkt.de sowie im dort herunterladbaren Corporate Responsibility-Bericht.

Beschäftigungstief überwunden

Nach der Konjunkturkrise hat TAKKT im Berichtsjahr wieder auf Wachstum umgeschaltet. Ermöglicht wurde das unter anderem durch die Flexibilität der Mitarbeiter. Anpassen statt Entlassen – nach diesem Motto gelang es, den Menschen Sicherheit zu geben und dem Konzern wertvolle Mitarbeiter zu erhalten.

Am 31. Dezember 2010 beschäftigte der TAKKT-Konzern 1.807 (1.768) Mitarbeiter auf Vollzeitbasis beziehungsweise 1.963 (2.003) Mitarbeiter auf Kopfbasis. Im Jahresdurchschnitt waren mit 1.775 (1.817) zwar noch einmal weniger Personen auf Vollzeitbasis beschäftigt als im Rezessionsjahr 2009. Gegenüber dem Bilanzstichtag des Vorjahres liegt die Mitarbeiterzahl auf Vollzeitbasis aber bereits wieder über dem Vorjahreswert. Dass der Beschäftigungsabbau trotz des dramatischen Umsatzeinbruchs im Vorjahr nicht noch stärker ausfiel, ist dem Einsatz flexibler Maßnahmen zur Kapazitätsanpassung zu verdanken. Dazu gehörten Überstundenabbau, die Nutzung von flexiblen Mitarbeiterzeitkonten und insbesondere die Kurzarbeit in Deutschland. Aufgrund der konjunkturellen Erholung wurde die Kurzarbeit im September 2010 weitgehend beendet.

Im Geschäftsbereich TAKKT EUROPE waren zum Bilanzstichtag 968 (934), bei TAKKT AMERICA 807 (806) Mitarbeiter (auf Vollzeitbasis) beschäftigt. Die Holding hatte 32 (28) Angestellte. Der Altersdurchschnitt aller Konzernmitarbeiter liegt mit knapp über 40 Jahren nahezu unverändert auf Vorjahresniveau, der Anteil der Frauen beträgt wie im Vorjahr rund 50 Prozent.

Unter verantwortungsvollem Wirtschaften versteht TAKKT auch, durch die Ausbildung jüngerer Generationen soziale Verantwortung zu übernehmen. 2010 waren insgesamt 33 (27) Mitarbeiter in Ausbildung, davon absolvierten 9 (9) Mitarbeiter ein berufsbegleitendes Studium. Zu den Ausbildungs-Berufsbildern für junge Frauen und Männer im TAKKT-Konzern gehören Groß- und Außenhandelskaufmann/-frau, Kaufmann/-frau für Bürokommunikation, Bürokaufmann/-frau, Technische Zeichner(in), Industriemechaniker(in), Fertigungsmechaniker(in), Fachlagerist(in) sowie Fachkraft für Lagerlogistik (m/w). Im zweiten Halbjahr 2010 wurden vier Hochschulabsolventen als

Trainees in den Bereichen IT, Vertrieb und Marketing eingestellt. In den bis zu 18 Monate dauernden Programmen durchlaufen die Berufseinsteiger verschiedene Unternehmensteile und legen somit den Grundstein für ihre Karriere als spätere Fach- oder Führungskraft im Versandhandel.

Mitarbeiterförderung durch Aus- und Fortbildung

Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter tragen entscheidend zum Unternehmenserfolg bei. Deshalb legt TAKKT großen Wert auf ein kontinuierliches Aus- und Weiterbildungsprogramm. Der Anspruch dabei ist, das in der Unternehmensgruppe vorhandene Wissen zu bündeln und im Sinne eines effizienten Einsatzes an die Mitarbeiter in den unterschiedlichen Konzerngesellschaften weiterzugeben. Das Fortbildungsangebot, das die Mitarbeiter intensiv nutzen, besteht aus den drei Bausteinen interne Schulung durch Kollegen, Schulungen durch externe Referenten sowie Trainings an der Haniel-Akademie. So bietet TAKKT regelmäßig interne Seminare an, bei denen speziell geschulte oder besonders erfahrene Kollegen ihr Wissen an die Teilnehmer weitergeben. Für den zweiten Seminartyp lädt der Konzern externe Referenten zu unterschiedlichen Themen ein – wie beispielsweise 2010 insbesondere in den Bereichen E-Commerce und Marketing. Die Haniel-Akademie unterstützt Führungs- und Fachkräfte dabei, ihre fachlichen und persönlichen Kompetenzen zu stärken und ihr Leistungspotenzial auszuschöpfen. In den Seminaren und Workshops arbeitet die Akademie mit vielen herausragenden Managementexperten von Hochschulen und international führenden Business Schools zusammen.

Im Berichtsjahr wurden die Schulungsmaßnahmen für das Management fortgeführt. Ziel war es, den Führungskräften bessere Instrumente für die Leitung ihrer Bereiche und Motivation ihrer Mitarbeiter in schwierigen Situationen zu geben. Ein wichtiges Instrument in diesem Zusammenhang ist der TAKKT-Dialog, der einen strukturierten Rahmen für Personalgespräche zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten gibt. Im Jahr 2010 wurde die Dialogstruktur über alle Länder hinweg vereinheitlicht. Wesentliche Inhalte der mindestens einmal jährlich stattfindenden Perspektivgespräche sind die Beurteilung von Leistungen anhand von TAKKT-Schlüsselqualifikationen, die Festlegung von individuellen Entwicklungsplänen sowie die Vereinbarung von konkreten und erreichbaren Zielen.

Mehrstufige Erfolgsbeteiligung für Mitarbeiter

Die Mitarbeiter von TAKKT leisten einen entscheidenden Beitrag zum Unternehmenserfolg. Der Konzern honoriert dies grundsätzlich mit entsprechenden erfolgsabhängigen Prämienmodellen. Kann eine Gesellschaft bestimmte Umsatzziele

Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie
 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
 und Geschäftsentwicklung
 Umsatz- und Ertragsituation
 Finanz- und Vermögenslage
 Forschung und Qualitätssicherung
 Mitarbeiter und Corporate Responsibility
 Risikobericht
 Prognosebericht

erreichen oder übertreffen, werden die Mitarbeiter am Erfolg beteiligt, indem sie zusätzlich zum Gehalt eine Geldprämie von bis zu einem Monatsgehalt erhalten. Werden die entsprechenden Umsatzziele allerdings nicht erreicht, entfällt die Prämie ersatzlos. Im Jahr 2010 wurden in fast allen Gesellschaften die Prämienziele deutlich übererfüllt.

Da die TAKKT-Führungskräfte in besonderem Maße Verantwortung innerhalb des Konzerns übernehmen, gelten für sie spezielle Entlohnungsmodelle. Das Management der mittleren Ebene erhält eine Vergütung, die abhängig vom operativen Ergebnis der Gesellschaft und von individuellen Zielvorgaben ist. Die Bezahlung des Vorstands richtet sich nach dem erreichten Cashflow, der Wertentwicklung der TAKKT-Aktie und dem EVA®. Detaillierte Angaben dazu finden sich auf Seite 60f. im Vergütungsbericht innerhalb des Corporate Governance Berichts, der Teil dieses Lageberichts ist.

Darüber hinaus können die Angestellten in Deutschland vom Unternehmenserfolg profitieren, indem sie Belegschaftsaktien erwerben. 2010 haben 41,3 Prozent der Zeichnungsberechtigten diese Möglichkeit genutzt und insgesamt 15.090 Aktien gekauft.

Neben den tätigkeitsbezogenen Leistungen für die Mitarbeiter hat TAKKT seit langem vielfältige Förderprogramme etabliert. So bietet TAKKT vor allem Mitarbeitern an ausländischen Standorten, die nicht das in Deutschland etablierte hohe Vorsorgeniveau nutzen können, freiwillig je nach lokalen Gegebenheiten verschiedene Zusatzleistungen. Dazu gehören beispielsweise Kranken- und Rentenversicherungen über die Firma für solche Länder, in denen die gesetzlichen Versicherungen nicht ausreichend sind. Aber auch in Deutschland werden Zusatzleistungen wie Gesundheitsförderung oder Familienberatung angeboten.

Gesellschaftliches Engagement

Zusätzlich zu den oben ausführlich erläuterten Maßnahmen zur Förderung und Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter unterstützt TAKKT die Ausbildung von Kindern in Deutschland, Indien und den USA. In der indischen Metropole Mumbai ermöglicht eine langfristig angelegte Patenschaft in Zusammenarbeit mit dem Hilfswerk Prem Dan die zehnjährige Ausbildung inklusive gesundheitlicher Versorgung und Verpflegung für 30 Schüler. Die Kinder des laufenden Projekts haben in 2010 das dritte Schuljahr abgeschlossen.

Bereits zum dritten Mal hat die KAISER + KRAFT EUROPA GmbH als Obergesellschaft der BEG Schulen für Kinder und Jugendliche mit Lernbehinderung im Raum Stuttgart einen Kleinbus gestiftet. Die europäische OEG hat sich dies zum Vorbild genommen und erstmalig ebenfalls einen Kleinbus für eine Schule gespendet. Darüber hinaus finanziert sie für die Förderschule Schillerschule in Pfungstadt seit drei Jahren das tägliche Mittagessen, da sich ein Teil der Schüler sonst keine warme Mahlzeit leisten kann. Die US-Gesellschaften von TAKKT engagieren sich traditionell in einer Vielzahl kleinerer gemeinnütziger Aktionen: von der Renovierung eines Altersheims oder der Teilnahme an einem Wettkampf für einen guten Zweck über Kleiderspenden bis hin zu Weihnachtspaketen für bedürftige Familien. Allein bei Hubert koordiniert ein Team von acht Kollegen in der Freizeit die diversen Charity-Projekte.

In allen Projekten setzt TAKKT nicht nur auf finanzielles Engagement, sondern auch auf die persönliche Unterstützung durch Mitarbeiter des Konzerns und fördert damit die sozialen Kompetenzen der im Unternehmen tätigen Menschen.

Umweltschutz auf vielen Ebenen

Den größten Beitrag zu nachhaltigem Wirtschaften leisten die Unternehmen, bei denen ein sparsamer Umgang mit Ressourcen schon die Basis des Geschäftsmodells bildet. Genau das ist bei TAKKT der Fall. Der Versandhandel verursacht weniger CO₂-Emissionen als andere Vertriebskanäle:

- Waren werden ohne Zwischenhandlungsstufen direkt vom Produzenten zum Endkunden befördert.
- Die Kunden fahren nicht zum Einzelhändler oder gar zu verschiedenen Standorten, um sich dort zu informieren beziehungsweise dort einzukaufen.
- Die Kataloge werden aus nachwachsenden und CO₂-absorbierenden Rohstoffen hergestellt.
- Darüber hinaus trägt der steigende Anteil des reinen Online-Geschäfts ebenfalls zur Schonung der Umwelt bei.

TAKKT leistet so mit dem Kerngeschäft Tag für Tag einen Beitrag zum Klimaschutz. Weitere Beispiele des aktiven Umweltschutzes aus den Geschäftsbereichen: Verwendung von recycelten Kartonen als Füllmaterial anstatt Styropor, FSC-Zertifizierung angebotener Waren, Einsatz innovativer Technologien und chlorfrei gebleichten Papiers beim Druck von Katalogen sowie die Nutzung moderner, umweltschonender Fahrzeugflotten für den Transport. Auch beim Eigenbedarf des Konzerns sind viele Anstrengungen darauf ausgerichtet, Ressourcen und Umwelt zu schonen. So stammt beispielsweise rund ein Viertel des Stroms in der Stuttgarter Zentrale aus erneuerbaren Energien.

Engagement zum Schutz des Waldes

Auch über den Konzern hinaus engagiert sich TAKKT im Umweltschutz. Seit Anfang des Jahres 2010 beteiligt sich TAKKT in Zusammenarbeit mit der gemeinnützigen Umweltschutzorganisation Naturefund an sogenannten Waldfonds. Die Initiative dient dem Erhalt des Klimas und der Artenvielfalt, indem sie weltweit bestehende Wälder schützt und Projekte zur Wiederaufforstung realisiert. Das Thema Wald wurde bewusst ausgewählt, weil TAKKT den nachwachsenden und CO₂-absorbierenden Rohstoff Holz intensiv nutzt.

Die Projekte sind global angesiedelt, vom deutschen Mittelgebirgswald bis hin zum tropischen Regenwald. TAKKT ist Mitglied im Naturefund Wald Netzwerk, das gemeinsam mit Unternehmen, Nichtregierungsorganisationen (NGOs) und wissenschaftlichen Instituten weltweit Waldschutz- und Aufforstungsprojekte initiiert, diese in der Umsetzung begleitet und sie langfristig unterstützt.

Mit den Waldfonds finanziert und unterstützt Naturefund den Aufbau von kleinen, lokalen und gerade dadurch sehr wirkungsvollen Schutz- und Aufforstungsprojekten und trägt so aktiv zum Erhalt der Wälder bei. Nähere Informationen dazu finden Sie unter www.naturefund.de.

Risikobericht

Risiken frühzeitig erkennen und steuern – das ist ein wichtiger Baustein für den Erfolg eines Unternehmens. Dafür hat TAKKT effektive Systeme entwickelt, welche konzernweit angewendet werden.

Aktives Risikomanagement

TAKKT analysiert kontinuierlich das Markt- und Wettbewerbsumfeld ihrer Geschäftsbereiche und Gesellschaften. Zudem überprüft das Unternehmen regelmäßig seine eigenen Potenziale zur Anpassung auf mögliche Veränderungen. Diese systematische Beobachtung macht es möglich, Chancen und Risiken frühzeitig zu identifizieren und zu bewerten. Als Ergebnis der Analyse definiert TAKKT Maßnahmen, mit denen sich die Risiken begrenzen, steuern oder vermeiden lassen.

Entscheidend für erfolgreiches Risikomanagement ist darüber hinaus ein zeitnahes und umfassendes Berichtswesen. So erhält etwa der Vorstand täglich Informationen über Auftragseingänge und Servicekennzahlen der Gesellschaften. Zudem analysiert das Unternehmen kontinuierlich Konjunkturindikatoren – beispielsweise die Wachstumsraten der Bruttoinlandsprodukte und Bruttoanlageinvestitionen oder die Entwicklung der Einkaufsmanagerindizes. Aufgrund der ermittelten Daten lassen sich rechtzeitig Faktoren erkennen, welche die Umsetzung der Konzernstrategie und -planung beeinflussen könnten.

Die interne Revision und die Wirtschaftsprüfer sind feste Bestandteile des Risikomanagementsystems des Unternehmens. Ihre Aufgabe ist es, Prozesse aller Konzerngesellschaften auf deren operative Leistungsfähigkeit, Wirtschaftlichkeit und die Einhaltung interner Richtlinien zu kontrollieren. Neugründungen und Akquisitionen werden sofort in das Controlling- und Risikomanagementsystem integriert. Sie müssen die gleichen hohen Standards erfüllen wie die bereits etablierten Konzerngesellschaften.

Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie
 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
 und Geschäftsentwicklung
 Umsatz- und Ertragsituation
 Finanz- und Vermögenslage
 Forschung und Qualitätssicherung
 Mitarbeiter und Corporate Responsibility
 Risikobericht
 Prognosebericht

Internes Kontroll- und Risikomanagementsystem für den Rechnungslegungsprozess

TAKKT verfügt über umfangreiche Strukturen, Systeme und Maßnahmen, welche die Effektivität und Sicherheit des Rechnungslegungsprozesses einschließlich der Erstellung von Einzel- und Konzernabschluss gewährleisten. Die enge Zusammenarbeit zwischen den Geschäftsführern der Gesellschaften und dem TAKKT-Vorstand sowie den Zentralabteilungen Rechnungswesen, Betriebswirtschaft, Finanzen, Recht und Revision bildet die Grundlage für das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem. Das konzernweit geltende Vier-Augen-Prinzip, durchgängige Geschäftsordnungen, das Controlling aller Gesellschaften sowie die Antizipation derjenigen Risiken, die die strategischen oder operativen Maßnahmen und damit die Realisierung von Wert- und Wachstumspotenzialen beeinträchtigen können, sind wesentliche Merkmale der Systeme.

Das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem ist an das international anerkannte Rahmenwerk COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) Internal Control – Integrated Framework angelehnt.

Es erfolgt eine systematische Dokumentation sowie eine regelmäßige Erfassung und Aktualisierung der rechnungslegungsbezogenen Risiken beziehungsweise der Kontrollen. Die Verantwortung für die Einrichtung und Überwachung des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems liegt beim Vorstand. Die Berichtsstrukturen bei TAKKT beginnen grundsätzlich auf Ebene der Tochtergesellschaften und enden beim Vorstand, der regelmäßig über alle Entwicklungen informiert wird beziehungsweise wesentlichen Maßnahmen zustimmen muss. Auf sämtlichen Ebenen und Prozessstufen sind interne Kontrollen implementiert.

Die konzernweit einheitliche Anwendung der aktuellsten IFRS-Standards, anderer relevanter rechtlicher Vorschriften und interner Richtlinien stellt TAKKT mittels verschiedener Instrumente sicher. Dazu gehören neben einer ständig aktualisierten Bilanzierungsrichtlinie ein einheitlicher Kontenplan, ein konzernweit gültiger Terminplan für die Abschlusserstellung, diverse Handbücher sowie verschiedene andere, verbindliche Vorgaben. Externe Experten werden im Bedarfsfall, beispielsweise bei der Bewertung von Pensionsverpflichtungen oder bei der Erstellung von Gutachten zur Kaufpreisallokation im Zusammenhang mit Unternehmenserwerben, hinzugezogen.

Darüber hinaus tragen die Nutzung zertifizierter Datenverarbeitungssysteme für Auftragsabwicklung, Buchhaltung, Reporting und Treasury sowie zentrale Schulungen der verantwortlichen Nutzer zur Qualitätssicherung der Rechnungslegung bei. Für die Erstellung des Konzernabschlusses werden standardisierte und zentral administrierte IT-Systeme eingesetzt. Die Konsolidierung erfolgt dabei auf allen Stufen des TAKKT-Konzerns mittels SAP SEM BCS. Zur Erstellung des Konzernanhangs wird konzernweit ein formularbasiertes Erfassungs- und Verdichtungsinstrument eingesetzt, das ebenfalls auf SAP basiert. Eine Vielzahl von Validierungen innerhalb der IT-Systeme unterstützt den Abschlussprozess. Die im Rechnungswesen eingesetzten IT-Systeme sind gegen unbefugte Zugriffe geschützt. Funktionstrennungen sowie Change-Management-Systeme sind installiert.

Die Anwendung und Einhaltung der Kontrollsysteme und Bilanzierungsvorgaben innerhalb des Konzerns wird unter anderem von den lokalen Geschäftsführern und Abschlussprüfern sowie der Zentralabteilung Rechnungswesen, der internen Revision und dem Konzernabschlussprüfer regelmäßig geprüft.

Keine bestandsgefährdenden Risiken

TAKKT entwickelt sein gesamtes Risikomanagementsystem stetig weiter und passt es bei Bedarf an neue Entwicklungen an. Der Abschlussprüfer hat das System als geeignet und wirksam bestätigt. Im Berichtsjahr blieb die im Folgenden beschriebene Risikolandschaft gegenüber dem Vorjahr weitgehend unverändert. Bestandsgefährdende sowie nennenswerte, über das normale unternehmerische Risiko hinausgehende Risiken waren nicht bekannt. TAKKT betrachtet und versteht Risiken so, dass sie jeweils auch Chancen beinhalten, sodass durch den richtigen strategischen Umgang mit den Risiken Vorteile im Wettbewerb entstehen können.

Konjunktur als wesentliches Risiko im TAKKT-Geschäft

Die einzelnen im TAKKT-Konzern betriebenen B2B-Versandhandelsgeschäfte sind grundsätzlich von der jeweiligen konjunkturellen Entwicklung in den einzelnen Regionen und Branchen abhängig. Insofern unterliegt das TAKKT-Geschäftsmodell einem globalen, allgemeinen Konjunkturrisiko. Der Unternehmensgruppe ist es jedoch in der Vergangenheit regelmäßig gelungen, mit einem diversifizierten Markenportfolio die Auswirkungen konjunktureller Schwankungen in einzelnen Ländern, Branchen und Bereichen abzufedern. Mit mehr als 160.000 Produkten spricht das Unternehmen Kunden unterschiedlicher Branchen und Größen an. Auch die breite internationale Aufstellung reduziert konjunkturelle Risiken in ein-

zelenen Regionen. Im Berichtsjahr war die TAKKT-Gruppe in mehr als 25 Ländern auf drei Kontinenten präsent. Positive Diversifikationseffekte ergeben sich außerdem dadurch, dass sich die Vertriebsgesellschaften in unterschiedlichen Phasen des Wachstumszyklus befinden. Das Portfolio reicht von Neugründungen und jungen Gesellschaften, die weitgehend unbeeinflusst von konjunkturellen Schwankungen dynamisch wachsen, bis hin zu lang etablierten Vertriebsgesellschaften, die in ihrer Entwicklung eher dem allgemeinen Konjunkturzyklus folgen. Auch die verschiedenen Zielgruppen der einzelnen Konzernmarken folgen in der Regel unterschiedlichen, branchenspezifischen Konjunkturzyklen und haben daher wiederum ein abweichendes Investitions- beziehungsweise Kaufverhalten.

In 2009 kam es zu einer in der Unternehmensgeschichte in seiner Breite und Tiefe beispiellosen weltweiten Rezession, die alle regionalen und sektoralen Absatzmärkte der TAKKT-Gruppe betraf. In einem solchen Szenario kann selbst die breite Diversifikation von TAKKT nach Branchen, Ländern und Altersstruktur der Gesellschaften wenig zur Abfederung beitragen. Im Nachkrisenjahr 2010 hingegen half die Diversifikation bereits wieder, Schwankungen auszugleichen. Zudem zeichnet sich das TAKKT-Geschäftsmodell durch flexible Kostenstrukturen aus, sodass auch in Phasen von Konjunkturkrisen positive operative Margen und freie Cashflows erwirtschaftet werden können.

Branche mit geringem Risiko

Das Branchenrisiko im B2B-Spezialversandhandel für Geschäftsausstattung ist vergleichsweise gering. Die Barrieren für einen Markteintritt neuer Katalog-Mitbewerber sind hoch, da der Aufbau eines Kundenstamms kosten- und zeitaufwändig ist. Auch die Einrichtung der notwendigen Logistikinfrastruktur ist sehr zeit- und kostenintensiv. Generell sind etablierte Anbieter durch Größendegression im Vorteil gegenüber Neueinsteigern.

TAKKT ist von einzelnen Herstellern beziehungsweise Lieferanten unabhängig. Für fast jedes angebotene Produkt gibt es alternative Lieferanten, auf die das Unternehmen innerhalb kurzer Zeit ausweichen kann. An dieser Situation wird sich langfristig nichts ändern. So ist es auch in der vorangegangenen Wirtschaftskrise nicht zu einer spürbaren Konsolidierung im Lieferantenmarkt für die TAKKT-Produktsortimente gekommen.

Die Abhängigkeit auf der Absatzseite ist ebenfalls gering, da die Kundenstruktur der TAKKT-Gruppe stark fragmentiert ist. Von den rund drei Millionen Kunden realisiert sie nur mit zwei Kunden Umsätze in Höhe von jeweils mehr als einem Prozent des Gesamtumsatzes. Der Wegfall einzelner Kunden fällt entsprechend gering ins Gewicht. Außerdem gehören zum Kundenstamm Unternehmen aus sehr unterschiedlichen Branchen wie produzierendes Gewerbe, Dienstleistung und öffentliche Verwaltung. Dabei verschiebt sich das Gewicht seit einiger Zeit vom produzierenden Gewerbe hin zu Dienstleistung und Verwaltung. Während vor 25 Jahren fast alle Kunden dem produzierenden Sektor angehörten, hat sich dieser Anteil mittlerweile auf rund 50 Prozent reduziert. Auch hinsichtlich der Größe der Kunden gibt es eine große Bandbreite: Vom Freiberufler über Hotelketten bis hin zu staatlichen Verwaltungen, von der einfachen Werkstatt bis zu großen Fertigungsbetrieben ist alles vertreten.

Internet: mehr Chance als Risiko

Das Internet entwickelt sich schnell. Die Zahl der Nutzer, die mit dem Internet aufgewachsen sind, steigt ständig. Die Suchfunktionalitäten werden immer besser, sodass auch die zielgerichtete Auswahl von Produkten ohne Markennamen immer leichter wird. Tendenziell sorgt das Internet daher in allen Bereichen des Handels für eine Zunahme von Wettbewerb, unter anderem durch eine Erhöhung der Markttransparenz.

Auf diese Trends antwortet TAKKT mit einer Mehrfach- und Mehrmarkenstrategie: Auf der einen Seite das traditionelle TAKKT-Geschäft unter den etablierten Marken, die mittels Katalog und entsprechendem Webshop die mittleren und größeren Kunden mit höherem Service- und Beratungsbedarf und stärker ausgeprägtem Prozesskosten-Denken ansprechen. Auf der anderen Seite das reine Internetgeschäft mit Marken wie Certo oder officefurniture.com für die kleineren, preisbewussteren Kunden mit geringeren Service- und Beratungsansprüchen.

Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie
 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
 und Geschäftsentwicklung
 Umsatz- und Ertragsituation
 Finanz- und Vermögenslage
 Forschung und Qualitätssicherung
 Mitarbeiter und Corporate Responsibility
Risikobericht
 Prognosebericht

Mit dem Ausbau des Online-Angebots im Bereich der Multi-Channel- wie auch der Web-only-Marken hat TAKKT einen wachstumsstarken Verkaufskanal weiter gestärkt. Der Anteil der Online-Bestellungen am Gesamtumsatz steigt seit Jahren. Insofern sieht TAKKT im Internet mehr Chancen als Risiken. Das Risiko des Ersatzes des TAKKT-Geschäftsmodells im Multi-Channel-Bereich durch rein internetbasierte Verkaufsplattformen oder Marktplätze wird als gering eingeschätzt. Denn die Mehrzahl der Kunden im B2B-Bereich wünscht kompetente Anbieter, die ein vorselektiertes Produktsortiment an qualitativ hochwertigen Ausrüstungsgegenständen aus einer Hand anbieten und schnelle sowie zuverlässige Lieferungen garantieren. Elektronische Marktplätze können diesen Anforderungen nicht vollständig gerecht werden, da sie im Wesentlichen auf die technische Transaktionsabwicklung fokussiert sind. TAKKT kann hingegen das Internet nutzen, um bestehende Kundenbeziehungen weiter zu festigen, indem zum Beispiel für Großkunden E-Procurement-Lösungen bereitgestellt werden. Mit den an individuellen Bedürfnissen angepassten Lösungen können die Beschaffungsprozesse für den Kunden noch effizienter gestaltet werden.

Flexibel auf Preisänderungen reagieren

Die TAKKT-Gesellschaften überarbeiten ihre Kataloge bis zu dreimal im Jahr. So können die Gesellschaften flexibel auf veränderte Offerten und Beschaffungspreise reagieren. Bei den reinen Online-Angeboten können Preisanpassungen noch schneller und häufiger erfolgen. Erhöhen sich beispielsweise die Kosten für Stahl oder Holz, ist es möglich, zeitnah die Preise in den Katalogen und Webshops anzupassen oder andere Produkte anzubieten. Gleichzeitig kann TAKKT aufgrund der vorhandenen Lagerkapazitäten konjunkturelle Schwächephasen nutzen, um bei verbesserten Einkaufskonditionen Bestände opportunistisch aufzubauen. Dies wirkt sich positiv auf die Rohertragsmarge und damit auf die Profitabilität aus.

Umfassender Schutz für Werbemittel und Adressen

Gedruckte Kataloge und Mailings sind zentrale Vertriebsmedien der TAKKT-Gruppe. Der Konzern achtet daher besonders darauf, dass seine Werbemittel bei der Produktion und Verteilung unbeschädigt bleiben. Um Ausfallrisiken so gering wie möglich zu halten, lässt TAKKT die Kataloge in sieben Druckereien an unterschiedlichen Standorten produzieren. Versicherungen decken die Risiken aus dem Verlust oder der Zerstörung von Werbemitteln ab.

Das Unternehmen lässt jährlich insgesamt rund 50 Millionen Werbemittel erstellen. Dementsprechend spielen die Papier- und Druckkosten eine wichtige Rolle. Damit sich kurzfristige Preisschwankungen nicht auf die Ertragslage auswirken, hat der Konzern überwiegend längerfristige Druckverträge abgeschlossen.

Kundenadressen sind für das Geschäft der TAKKT-Gruppe sehr wichtig. Deshalb schützt der Konzern die Daten von bestehenden sowie potenziellen Kunden sorgfältig. Zusätzliche Sicherheitssysteme gewährleisten, dass ausschließlich befugte Personen auf die Adressen zugreifen und sie bearbeiten können. Der TAKKT-Vorstand geht nicht davon aus, dass mögliche Verschärfungen von Datenschutzbestimmungen wesentliche Auswirkungen auf das Geschäft haben werden.

Geringes Risiko bei Lagerhaltung

Die Risiken aus dem Vorratsvermögen bei TAKKT werden als unwesentlich eingeschätzt. Das gilt für die Risiken aus Alterung der Produkte sowie aus technischer und preislicher Entwicklung gleichermaßen. Tische, Stühle oder Schränke beispielsweise sind Standardartikel, die immer benötigt werden; sie unterliegen keinen saisonalen Preisschwankungen oder vorübergehenden Modetrends. Da der TAKKT-Konzern sein Sortiment kontinuierlich optimiert und aktualisiert, kann es vorkommen, dass ein Artikel mittelfristig nicht mehr im Katalog angeboten wird, aber dennoch im Lager vorhanden ist. In solchen Fällen nutzt das Unternehmen sein Rückgaberecht für Restbestände, das es in der Regel mit den Lieferanten vereinbart hat.

Logistik mit System

Die TAKKT-Gruppe lagert Artikel im Wesentlichen in großen Versandhandelszentren. So müssen insgesamt weniger Vorräte vorgehalten und seltener Artikel nachbestellt werden, als das bei mehreren kleinen Lagern der Fall wäre. Ein weiterer Vorteil der großen Versandhandelszentren: Durch einen gebündelten internationalen Einkauf kann TAKKT Preisvorteile nutzen. Über günstigere Verkaufspreise profitieren auch die Kunden von diesem System.

Die genannten Vorteile überwiegen deutlich die Risiken, die bei einem Zentrallager zum Beispiel im Falle eines Brands bestehen. Wenn es für einen optimalen Lieferservice jedoch erforderlich ist, kleinere Regionallager zu betreiben, bauen die Geschäftsbereiche solche Standorte auf. Für alle Lager werden die notwendigen Versicherungen abgeschlossen – unter anderem gegen Feuer, Diebstahl oder Betriebsstörung.

Jeder TAKKT-Geschäftsbereich prüft seine Lagerkonzepte regelmäßig und gewährleistet damit gleichbleibend hohe Standards bei Sicherheit, Lieferqualität, Schnelligkeit und Effizienz. Führt eine zeitweilige Störung in einem Lager zu Lieferengpässen, können die Geschäftsbereiche den größten Teil ihrer Waren auch per Streckengeschäft vertreiben. Falls notwendig, werden die Lager an neue Anforderungen angepasst. So wurde in den letzten zwei Jahren im Rahmen des FOCUS-Programms die Lagerstruktur in den USA optimiert und die Anzahl der dortigen Standorte der PEG von vier auf zwei reduziert. In Deutschland wurde im Jahr 2009 aus Kapazitätsgründen das Lager in Haan geschlossen. 2010 wurde der Lagerstandort von KWESTO gewechselt und ein neues, hochmodernes Lager in Tschechien in Betrieb genommen.

TAKKT beauftragt externe Logistikunternehmen mit der Auslieferung der Produkte. Die eigene Marktposition und die starke Konkurrenz unter Speditionen und Paketdienstleistern erlauben es dem Konzern, attraktive Konditionen mit seinen Geschäftspartnern zu vereinbaren. Insgesamt betragen die Ausgaben für den Warentransport weniger als zehn Prozent des Konzernumsatzes. Daher wirken sich schwankende Treibstoffpreise, Kfz-Steuern oder Mauttarife nur wenig auf die Ertragslage von TAKKT aus.

Kaum Forderungsausfälle und Garantieleistungen

Die Quote der Forderungsausfälle ist bei TAKKT mit deutlich weniger als 0,3 Prozent des Umsatzes weiterhin sehr niedrig. Dieser außergewöhnlich gute Wert ist vor allem darauf zurückzuführen, dass das Unternehmen die Bonität seiner Kunden konsequent prüft und ein aktives Forderungsmanagement betreibt. Darüber hinaus sind der relativ geringe durchschnittliche Auftragswert und die stark fragmentierte Kundenstruktur Faktoren, welche die Risiken der Forderungsausfälle stark begrenzen. Die Quote der Forderungsausfälle ist daher auch über den Konjunkturzyklus hinweg sehr stabil.

Gleiches gilt für die Debitorenreichweite, welche den durchschnittlichen Zeitraum zwischen Rechnungsstellung und Zahlungseingang misst. Sie betrug im Berichtsjahr 34 (34) Tage.

Die Zahl von Gewährleistungs- und Garantiefällen sowie in Anspruch genommener Rückgaberechte ist seit Jahren konstant niedrig. Der Grund: TAKKT vertreibt ausschließlich langlebige und wenig fehleranfällige Produkte, die hohe Kundenzufriedenheit schaffen. Zusätzliche Sicherheit gewinnt TAKKT durch Rückgabevereinbarungen, die mit den meisten Lieferanten bestehen. Darüber hinaus schützt sich TAKKT mit Versicherungen gegen Produkthaftungsrisiken.

Sichere und leistungsstarke IT-Systeme

TAKKT ist für ihr Geschäft auf sehr zuverlässige und leistungsfähige IT-Systeme angewiesen – beispielsweise Datenserver, Software für die Warenwirtschaft und Produktmanagementsysteme. Daher haben Datensicherheit und ein störungsfreier EDV-Betrieb oberste Priorität beim TAKKT-Risikomanagement.

Um Daten und Funktionalitäten zu sichern, nutzt TAKKT EUROPE zentrale Hochverfügbarkeitssysteme. Dabei wickelt ein Server den normalen Geschäftsbetrieb ab, während eine Spezialsoftware gleichzeitig sämtliche Dateien auf ein Backup-System kopiert. Kommt es zu einem Serverausfall, übernimmt das zweite System den Betrieb.

Bei TAKKT AMERICA reduzieren ständige Datensicherungen die mit EDV-Systemausfällen verbundenen Risiken. Zudem wird derzeit die Implementierung von Hochverfügbarkeitssystemen vorbereitet.

Neben den internen EDV-Abteilungen der TAKKT-Gesellschaften überprüfen auch externe Spezialisten laufend die Leistungsfähigkeit und Sicherheit der EDV-Systeme. Sie testen, ob die Systeme einwandfrei arbeiten, vor unbefugtem Zugriff sicher sind und ob sich die Daten problemlos wiederherstellen lassen. Generell führt die zunehmende Verlagerung von Geschäftsprozessen ins Internet zu einer größeren Abhängigkeit von diesem Kommunikationsmedium. Im Berichtsjahr wurden daher umfangreiche IT-Sicherheitstests durchgeführt, die sich vor allem auf den Bereich der für das E-Commerce genutzten Infrastruktur erstreckten. Für TAKKT sind dabei zum einen Risiken der Sicherheit aller eigenen Online-Plattformen und der dort genutzten Daten relevant, weshalb die Datensicherheit der Webshops mit Hilfe von Penetrationstests durch externe Experten überprüft wurde. Zum anderen ist die Online-Verfügbarkeit und -Erreichbarkeit der TAKKT-Gesellschaften und der betriebenen Webshops sicherzustellen. Risiken können hier beispielsweise von Hacker-Angriffen ausgehen, die durch eine hohe Anzahl automatisierter Anfragen die Antwortgeschwindigkeit der Webshops für die Kunden drastisch reduzieren. TAKKT begegnet solchen Risiken durch den Einsatz von Monitoring-Programmen, die kontinuierlich die Reaktions- und Antwortzeiten der Webshops prüfen. So können kurzfristig Gegenmaßnahmen in Form von Blockierungen der Storanfragen oder Anfrageumleitungen eingeleitet werden.

Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie
 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
 und Geschäftsentwicklung
 Umsatz- und Ertragsituation
 Finanz- und Vermögenslage
 Forschung und Qualitätssicherung
 Mitarbeiter und Corporate Responsibility
Risikobericht
 Prognosebericht

Hohe Sicherheitsstandards gelten auch für den Umgang mit der EDV. So gibt es für die Nutzung von E-Mail, Internet und anderen IT-Systemen entsprechende Richtlinien. Die Mitarbeiter verpflichten sich schriftlich, diese Regeln zu befolgen.

Nicht nur eine reibungslos funktionierende EDV entscheidet über den Geschäftsverlauf der TAKKT-Gesellschaften. Auch die ständige telefonische Erreichbarkeit der Vertriebsgesellschaften muss gesichert sein. Deshalb setzt der Konzern spezielle Sicherungs- sowie unterbrechungsfreie Versorgungssysteme ein. Damit schützt er sich gegen Leitungs- und Stromausfälle sowie defekte Telefonanlagen. Außerdem besteht die Möglichkeit, Rufnummern zu anderen Standorten umzuleiten. Das Unternehmen lässt kontinuierlich überprüfen, wie gut die Vertriebsbüros der Gesellschaften für die Kunden erreichbar sind. Aufgrund dieser Tests kann TAKKT seine Beratungskapazitäten flexibel an das Geschäftsvolumen anpassen.

Finanzwirtschaftliche Risiken aktiv gesteuert

Finanzwirtschaftliche Risiken ergeben sich für das Geschäft von TAKKT hauptsächlich durch sich verändernde Wechselkurse und variierende Zinsniveaus. Zur Absicherung solcher Risiken setzt TAKKT – wo möglich und sinnvoll – (derivative) Finanzinstrumente ein. Ein Einsatz solcher Finanzinstrumente zur Spekulation ist in den jeweiligen internen Richtlinien ausgeschlossen.

Mit Blick auf volatile Wechselkurse sind sogenannte Transaktionsrisiken und Translationsrisiken zu unterscheiden. Transaktionsrisiken entstehen insbesondere aus dem Kauf und Verkauf von Waren in unterschiedlichen Währungen. Der Konzern sichert sich gegen Auswirkungen dieser Risiken im Wesentlichen dadurch ab, dass er Produkte in der Regel in der gleichen Währung beschafft, in der sie verkauft werden. Es verbleiben weniger als zehn Prozent des Konzernumsatzes, zumeist aus konzerninternen Geschäften, für die ein Transaktionsrisiko aus veränderten Wechselkursen besteht. Die nach Aufrechnung verbleibenden Währungsrisiken werden im Allgemeinen von der jeweiligen Leistungsgeberin übernommen und abgesichert. Gestützt auf die Umsatzplanungen der einzelnen Gesellschaften werden die offenen Währungspositionen ermittelt und durch den Abschluss von derivativen Finanzinstrumenten, vorzugsweise Devisentermingeschäften, zu etwa 60 bis 70 Prozent abgesichert. In der Regel werden die prognostizierten Umsätze und Zahlungsströme jeweils für einen Katalogzyklus betrachtet.

Für die Bilanz sowie die Gewinn- und Verlustrechnung des TAKKT-Konzerns sind auch sogenannte Translationsrisiken aus Wechselkurschwankungen relevant. Sie entstehen, wenn Einzelabschlüsse ausländischer Tochtergesellschaften in die Berichtswährung Euro umgerechnet werden. Somit beeinflussen Wechselkursschwankungen, vor allem des US-Dollars, die absolute Höhe der in Euro berichteten Kennzahlen. TAKKT sichert diese Risiken grundsätzlich nicht ab, da sie sich nur unwesentlich auf die Struktur von Konzernbilanz und Gewinn- und Verlustrechnung auswirken.

Negative Auswirkungen aus variierenden Zinssätzen stellen für TAKKT ebenfalls Risiken dar. Vor diesen schützt sich der Konzern grundsätzlich mit Zinssatzswaps und Zinscaps. Dabei setzt das Unternehmen die Sicherungsinstrumente im Wesentlichen in Übereinstimmung mit der Laufzeit der Kreditverträge ein – und sichert den Zinssatz langfristiger Kredite somit auch langfristig ab. Das angestrebte Sicherungsniveau liegt bei 60 bis 70 Prozent des erwarteten durchschnittlichen Finanzierungsvolumens. Dies begrenzt die negativen Effekte aus Zinserhöhungen, eröffnet aber gleichzeitig die Möglichkeit, von Zinssenkungen beziehungsweise von anhaltend niedrigen Kurzfristzinsen zu profitieren. Die Entwicklung des Sicherungsvolumens wird vor allem durch die zukünftigen freien Cashflows bestimmt, die zur Rückführung von Finanzverbindlichkeiten eingesetzt werden können. Die zum Bilanzstichtag gehaltenen Sicherungsinstrumente sowie quantitative Angaben zu den Währungs- und Zinsrisiken sind im Anhang auf Seite 106ff. detailliert beschrieben. Durch den Einsatz der oben genannten Instrumente zur Währungs- und Zinssicherung gibt es für TAKKT keine wesentlichen Preisänderungsrisiken.

Auf Basis einer langfristigen Finanzplanung und spezifischer interner Kennzahlen (Covenants) überwacht und steuert TAKKT die Solidität der Finanzstruktur. Zu diesen Kennzahlen gehört neben der Entschuldungsdauer beispielsweise die Eigenkapitalquote. Für jede dieser Kennzahlen hat TAKKT intern kritische Grenzen festgelegt. Für die Eigenkapitalquote strebt der Konzern einen Wert zwischen 30 und 60 Prozent an; im Berichtsjahr lag sie bei 46,5 Prozent und damit weiterhin komfortabel im Zentrum dieses Korridors. Die Entschuldungsdauer sollte weniger als fünf Jahre betragen und lag 2010 bei 2,4 Jahren. Für die Zinsdeckung als weitere Maßzahl der finanziellen Stabilität eines Unternehmens wird ein Wert über vier angestrebt. Sie belief sich für das Berichtsjahr auf 9,0. Für das Gearing beziehungsweise den Verschuldungsgrad wird ein Wert kleiner als zwei anvisiert. 2010 lag dieser bei 0,6. Eine Erläuterung der Covenants befindet sich im Glossar ab Seite 126.

Der Konzern finanziert sich überwiegend aus langfristigen Krediten und verfügt zudem ständig in ausreichendem Maße über freie Kreditlinien. So kann die derzeitige Verschuldung annähernd vollständig durch zugesagte fünfjährige Kreditlinien abgedeckt werden. Zusätzlich stehen dem TAKKT-Konzern ungenutzte Kreditlinien im dreistelligen Millionenbereich zur Verfügung. In dieser Größenordnung lässt sich daher das externe Wachstum der TAKKT-Gruppe jederzeit zu im Vorfeld fixierten Konditionen realisieren – unabhängig von schwierigen Situationen auf dem Finanzierungsmarkt, wie beispielsweise in den Jahren 2008 und 2009. Aufgrund der zugesagten Linienstruktur ist die fehlende Verfügbarkeit von Fremdkapital daher für TAKKT kein nennenswertes Risiko. Der Finanzbereich der TAKKT AG beobachtet die Bonitätsentwicklung der Banken regelmäßig und schließt Geschäfte ausschließlich bei Instituten guter Bonität ab. Darüber hinaus ist der Bankenpool breit gestreut und auf alle Säulen des Bankensystems verteilt. Daher kann das Unternehmen ein Liquiditätsrisiko aus der Finanzierung nahezu ausschließen.

Kaum Personalrisiken

Die Mitarbeiter der TAKKT-Gruppe tragen entscheidend zum nachhaltigen Erfolg des Unternehmens bei. Ihr Know-how und Engagement wirken sich direkt oder indirekt auf den Geschäftsverlauf aus. Um auch künftig profitables Wachstum zu generieren, ist TAKKT bestrebt, kontinuierlich neue, hoch qualifizierte Mitarbeiter zu finden und langfristig zu binden. Personalrisiken aufgrund von Mitarbeiterfluktuation bestehen kaum, da TAKKT durchgehend Vertretungsregelungen etabliert hat, die bei krankheitsbedingtem Ausfall oder Weggang eines Mitarbeiters greifen.

Effiziente Steuerungs- und Kontrollsysteme

Das Management der TAKKT-Gruppe führt die einzelnen operativen Gesellschaften mithilfe effizienter Steuerungs- und Kontrollsysteme. Die Tochtergesellschaften informieren den Vorstand täglich über aktuelle Umsatz- und Auftragszahlen. Die Aufstellung der Monatsabschlüsse sowie unterjährig Verkaufspreiskalkulationen tragen dazu bei, den Rohertrag zu steuern. Spezielle Berichtsformate, die auf wesentliche Kostenkategorien wie Personal- und Werbekosten ausgerichtet sind, bilden die Basis für ein effizientes Kostenmanagement.

Rechtliche Risiken ohne Einfluss auf die wirtschaftliche Lage

Die Gesellschaften der TAKKT-Gruppe sind im Tagesgeschäft als Kläger und Beklagte an Rechtsstreitigkeiten beteiligt. Diese Verfahren haben aber weder einzeln noch insgesamt wesentlichen Einfluss auf die wirtschaftliche Lage des Konzerns. Allerdings ist im Zuge der steigenden Bedeutung von E-Commerce eine Zunahme von Rechtsstreitigkeiten im Bereich des Lizenzrechts und Intellectual Capital zu verzeichnen. Zudem führen höhere Verschuldungen der Staaten in einigen Ländern zu einer aggressiveren Auslegung des Steuerrechts.

Fazit: Risiken begrenzt und kalkulierbar

Insgesamt sind die Risiken der TAKKT-Gruppe begrenzt und kalkulierbar. Auf Basis der derzeit verfügbaren Informationen bestehen nach Einschätzung des Vorstands gegenwärtig und in absehbarer Zukunft keine wesentlichen Einzelrisiken, die als existenziell einzustufen wären. Aufgrund der Cashflow-Stärke des Geschäftsmodells und der soliden Finanzierungsstruktur gefährden auch die Gesamtsumme der einzelnen Risiken sowie selbst eine erneut aufflammende, weltweite Wirtschaftskrise den Fortbestand der TAKKT-Gruppe nicht.

Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie
 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
 und Geschäftsentwicklung
 Umsatz- und Ertragsituation
 Finanz- und Vermögenslage
 Forschung und Qualitätssicherung
 Mitarbeiter und Corporate Responsibility
 Risikobericht
 Prognosebericht

Prognosebericht für 2011 und 2012

In den Jahren 2009 und 2010 hat der TAKKT-Konzern belegt, dass er durch sein Geschäftsmodell, die erreichte Marktposition, die Bilanz- und Finanzierungsstruktur und die Fähigkeit zur schnellen Reaktion auf konjunkturelle Höhen und Tiefen insgesamt sehr gut aufgestellt ist. So ist das Unternehmen ohne nachhaltige Blessuren durch die Wirtschaftskrise gekommen und hat in dieser Zeit die eigenen Voraussetzungen verbessert, um im Aufschwung schneller als viele Wettbewerber wieder auf Wachstum umzuschalten und den eigenen Vorsprung weiter ausbauen zu können.

Uneinheitliches Konjunkturbild

Nachdem sich die Wirtschaft im Jahr 2010 – unterstützt von expansiven Impulsen der Geldpolitik und staatlichen Ausgabeprogrammen – schneller als allgemein erwartet von der Krise erholt hat, rechnen Wirtschaftsexperten für 2011 erneut mit einem Wachstumsjahr. Allerdings wird davon ausgegangen, dass das Wachstum in 2011 unter dem Niveau von 2010 liegen wird, wobei die Wachstumsdynamik für TAKKT in der Vergangenheit eine gewisse Indikatorfunktion hatte. Laut jüngsten Prognosen dürfte das BIP 2011 in Europa noch einmal um 1,7 Prozent zulegen, für 2012 wird ein Plus von 1,8 Prozent erwartet. In Deutschland soll die Wirtschaft, nicht zuletzt aufgrund einer anziehenden Binnenkonjunktur, im Jahr 2011 um 3,0 Prozent und in 2012 um 2,5 Prozent wachsen. In den USA zeigten sich Ende 2010 bereits erste Brems Spuren in der volkswirtschaftlichen Entwicklung. Für 2011 sagen Fachleute mehrheitlich ein Wachstum von 4,0 Prozent voraus, 2012 wird mit 3,5 Prozent Zuwachs gerechnet.

Ein Blick auf die einzelnen Komponenten des BIP zeigt aber, dass für das Jahr 2011 von einer weiterhin positiven Entwicklung der Bruttoanlageinvestitionen ausgegangen wird. Diese Komponente hat für das TAKKT-Geschäft eine höhere prognostische Bedeutung als beispielsweise der Konsum oder die Staatsausgaben. Insgesamt gibt es damit kein volkswirtschaftlich eindeutiges Bild mit Blick auf die kommenden Jahre, und die Gefahr von konjunkturellen Rückschlägen ist weiterhin gegeben. Diese können zum Beispiel von staatlichen Schuldenkrisen ausgehen, die zum Zahlungsausfall eines Eurolandes führen könnten. Eine solche Entwicklung würde im schlimmsten Fall in eine Abwärtsspirale münden, welche Bankenstabilität und Wirtschaftsstimmung und in der Folge die Fiskalsituation der EU-Staaten weiter belastet. Die Finanzkrisen in Griechenland und Irland zeigen, dass eine Reihe von EU-Ländern aufgrund struktureller und fiskalischer Probleme unter erheblichem Druck steht. In aufstrebenden Schwellen-

ländern wie China oder Brasilien besteht hingegen eher die Gefahr einer Überhitzung der Konjunktur.

Das Zusammenspiel der auf Seite 12ff. beschriebenen strategischen Positionierung von TAKKT sowie der das Geschäftsmodell unterstützenden, langfristigen strukturellen Markttrends führt zu zahlreichen Chancen für die mittel- und langfristige Entwicklung des Konzerns. Diesen Chancen stehen die im Risikobericht beschriebenen Risiken – insbesondere das Konjunkturrisiko – gegenüber.

Vor diesem Hintergrund blickt der Vorstand vorsichtig optimistisch in die Zukunft. Denn TAKKT wird weiterhin konsequent seine internen und externen Wachstumsstrategien verfolgen: Mit bestehenden Marken neue Märkte erschließen, das Produktsortiment und den Service stetig erweitern, die Online-Kanäle gezielt ausbauen und, wenn möglich und sinnvoll, das Portfolio mittels attraktiver Akquisitionen weiter stärken.

Fortsetzung des langfristigen Wachstumskurses

In den vergangenen 25 Jahren hat TAKKT ein durchschnittliches Umsatzwachstum von rund zehn Prozent pro Jahr erzielt, den scharfen Rückgang des Jahres 2009 mit einbezogen. Der Anstieg ging dabei in etwa zu gleichen Teilen auf akquisitorisches und organisches Wachstum zurück; eine Aufteilung, die der Konzern auch künftig als Richtschnur sieht. Der Durchschnittswert für das organische Wachstum setzt sich zusammen aus Jahren mit überdurchschnittlichem Wachstum (wie zum Beispiel in den Jahren 2006/2007), aus Jahren mit durchschnittlichem Wachstum (wie 2004/2005 und 2010) und Jahren mit unterdurchschnittlicher oder sogar negativer organischer Entwicklung (2001 bis 2003 und 2009). Angesichts der oben skizzierten Konjunkturerwartungen und Wachstumsinitiativen geht der Vorstand für 2011 von einem organischen Zuwachs von rund vier Prozent aus. Für 2012 können aus heutiger Sicht bei einem Abflauen der Unsicherheiten im Banken- und Fiskalsystem und der Fortsetzung der eingeleiteten GROWTH-Maßnahmen Wachstumsraten von vier bis sechs Prozent erwartet werden.

Das Management ist davon überzeugt, dass sich die TAKKT-Gruppe mittel- und langfristig weiter auf dem oben beschriebenen historischen Wachstumspfad von durchschnittlich rund zehn Prozent pro Jahr bewegen wird. Sollte das Unternehmen 2011 und/oder 2012 erneut eine größere Versandhandelsplattform zukaufen, könnten die erzielbaren Wachstumsraten in diesen Jahren den langfristigen Durchschnitt deutlich übertreffen.

US-Dollar wirkt sich auf Kennzahlen aus

TAKKT erwirtschaftet rund 40 Prozent ihres Umsatzes in den USA. Deshalb wirken sich die Kursschwankungen des US-Dollars erheblich auf die in Euro ausgewiesenen Konzernkennzahlen aus. Ein starker US-Dollar führt, umgerechnet in die Berichtswährung Euro, zu höheren Umsätzen. Ist der Dollar jedoch schwach, reduziert sich der Konzernumsatz. Zwei Szenarien verdeutlichen die konkreten Auswirkungen: Steigt der EUR/USD-Kurs im Vergleich zum Vorjahr um fünf Prozent (das heißt der US-Dollar wird schwächer), liegt der in Euro berichtete Umsatzanstieg ungefähr zwei Prozentpunkte unter dem währungsbereinigten Wachstum. Wird der US-Dollar jedoch um fünf Prozent stärker (das heißt der EUR/USD-Kurs sinkt), liegt der in Euro berichtete Umsatzanstieg um etwa zwei Prozentpunkte über dem währungsbereinigten Wachstum.

Um die verzerrenden Währungseffekte zu verdeutlichen und ein objektives Bild von der Geschäftsentwicklung zu geben, informiert der Konzern über die Umsatzveränderungen sowohl in der Berichtswährung als auch währungsbereinigt. Zudem stellt TAKKT die Umsatzeffekte von Akquisitionen und Desinvestitionen transparent dar. Dies gilt für die Quartalsberichte ebenso wie für die Geschäftsberichte. Die Umsatzprognose beruht dabei stets auf währungs- und akquisitionsbereinigten Angaben.

Rohermargen über 40-Prozent-Marke

Wie bereits im Risikobericht dargestellt, wirken sich Veränderungen bei den Rohstoff- und Treibstoffpreisen nur marginal auf die TAKKT-Gruppe aus. Daher hat sich der Vorstand auch für 2011 und 2012 das Ziel gesetzt, die Rohermargen über der 40-Prozent-Marke zu halten. Ein andauernder Konjunkturaufschwung, der mit einer steigenden Zahl von Großaufträgen verbunden wäre, könnte tendenziell zu einem leichten Absinken des in 2010 erreichten Margenniveaus führen.

Operatives Ergebnis steigt weiter überproportional

Die Umsatzentwicklung von TAKKT ist von der konjunkturellen Entwicklung in den verschiedenen Regionen abhängig. Daher ist es für TAKKT besonders wichtig, die wesentlichen Kostenpositionen weitgehend variabel zu gestalten. Dies ermöglicht die zeitnahe Anpassung der Kosten an die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und damit die Einhaltung eines engen langfristigen Zielkorridors für die EBITDA-Marge des Konzerns von zwölf bis 15 Prozent. Der außergewöhnlich hohe Umsatzrückgang im Jahr 2009 führte dazu, dass die operative Marge zwar noch zweistellig blieb, aber unterhalb des anvisierten Zielkorridors lag. Die in den vergangenen beiden Jahren umgesetzten Maßnahmen zur Effizienzsteigerung und der Umsatzanstieg des Jahres 2010 haben bereits im ersten Nachkrisenjahr 2010 dazu geführt, dass die EBITDA-Marge wieder im Zielkorridor liegt. Für 2011 und 2012 rechnet der Vorstand jeweils mit einer weiteren Verbesserung der EBITDA-Marge.

Investitionen auf Normalmaß

Die Investitionen werden sich in den Jahren 2011 und 2012 auf dem langfristig angestrebten Normalniveau zwischen einem und zwei Prozent des Umsatzes einpendeln. Ein wesentlicher Investitionsschwerpunkt wird auch in den kommenden Jahren der Ausbau der IT-Infrastruktur für die Weiterentwicklung der Webshops und die Etablierung der Internet-Marken des Konzerns sein.

Weiter auf Expansionskurs

TAKKT wird ihren Expansionskurs in den kommenden Jahren unabhängig von der konjunkturellen Situation konsequent weiterverfolgen. In 2011 bereitet der Konzern den Start der Online-Marke Certo in weiteren Ländern vor. Für die europäische OEG sowie für die SPG in den USA werden reine Internet-Marken an den Start gehen, womit das erklärte Ziel, im Jahr 2011 innerhalb jeder Sparte eine reine Online-Marke zu betreiben, erreicht sein wird. Innerhalb der BEG ist zudem geplant, den erfolgreichen Mehrmarkenansatz auf ein weiteres Land auszurollen. Nach den erfolgreichen Markteintritten der TAKKT AMERICA-Marke Hubert in Deutschland, Frankreich und der Schweiz wird der Gastronomie-Ausstatter das Jahr 2011 nutzen, um die Gründung neuer Gesellschaften in 2012 vorzubereiten.

Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie
Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
und Geschäftsentwicklung
Umsatz- und Ertragsituation
Finanz- und Vermögenslage
Forschung und Qualitätssicherung
Mitarbeiter und Corporate Responsibility
Risikobericht
Prognosebericht

Kontinuierliche Dividendenpolitik

Mit ihrer nachhaltigen Dividendenpolitik möchte die TAKKT AG die Aktionäre durch Gewinnausschüttungen unmittelbar am wirtschaftlichen Erfolg beteiligen, sich aber gleichzeitig auch finanzielle Freiräume für externes Wachstum erhalten. So sollen grundsätzlich circa 30 Prozent des Eigenanteils am Konzernergebnis als Basisdividende ausgezahlt werden, mindestens jedoch soviel wie im Vorjahr. Sollte die Konzerneigenkapitalquote das obere Ende des selbst gesteckten Zielkorridors von 30 bis 60 Prozent erreichen beziehungsweise übertreffen, kann es vor dem Hintergrund der Cashflow-Stärke des TAKKT-Geschäfts zusätzlich zu einer Sonderdividende kommen.

Entwicklung der Geschäftsbereiche

Nachdem die beiden Geschäftsbereiche TAKKT EUROPE und TAKKT AMERICA im Berichtsjahr hinsichtlich der organischen Wachstumsgeschwindigkeiten auf Augenhöhe waren, dürfte die Entwicklung in 2011 wieder etwas auseinander gehen. Hauptgrund ist die aktuell unterschiedliche konjunkturelle Dynamik in Nordamerika und Europa. Entsprechend erwartet das TAKKT Management, dass TAKKT EUROPE sich in 2011, insbesondere getrieben durch den guten Geschäftsverlauf des ersten Halbjahres besser als TAKKT AMERICA entwickeln wird. Ungeachtet der konjunkturellen Einflüsse werden beide Geschäftsbereiche von der weiteren Umsetzung der GROWTH-Initiativen profitieren. Insgesamt dürften sich die Wachstumsraten der beiden Geschäftsbereiche in 2012 erneut dem Konzerndurchschnitt annähern.

Mit Blick auf die Profitabilität lag TAKKT EUROPE bereits im Jahr 2010 über dem Konzern-Zielkorridor. Sukzessive Fortschritte bei der Ertragslage der OEG und die steigende Kapazitätsauslastung in der BEG sollten in 2011 und 2012 zu einer weiteren Verbesserung führen. Die bei TAKKT AMERICA durchgeführten Restrukturierungsmaßnahmen des FOCUS-Programms werden ab 2011 ihre volle Wirkung entfalten. Zudem wird sich das anhaltende Wachstum in den folgenden Jahren weiter positiv auf die Gewinnmargen auswirken. Somit sollte sich die operative Profitabilität allmählich wieder einem zweistelligen Wert annähern.

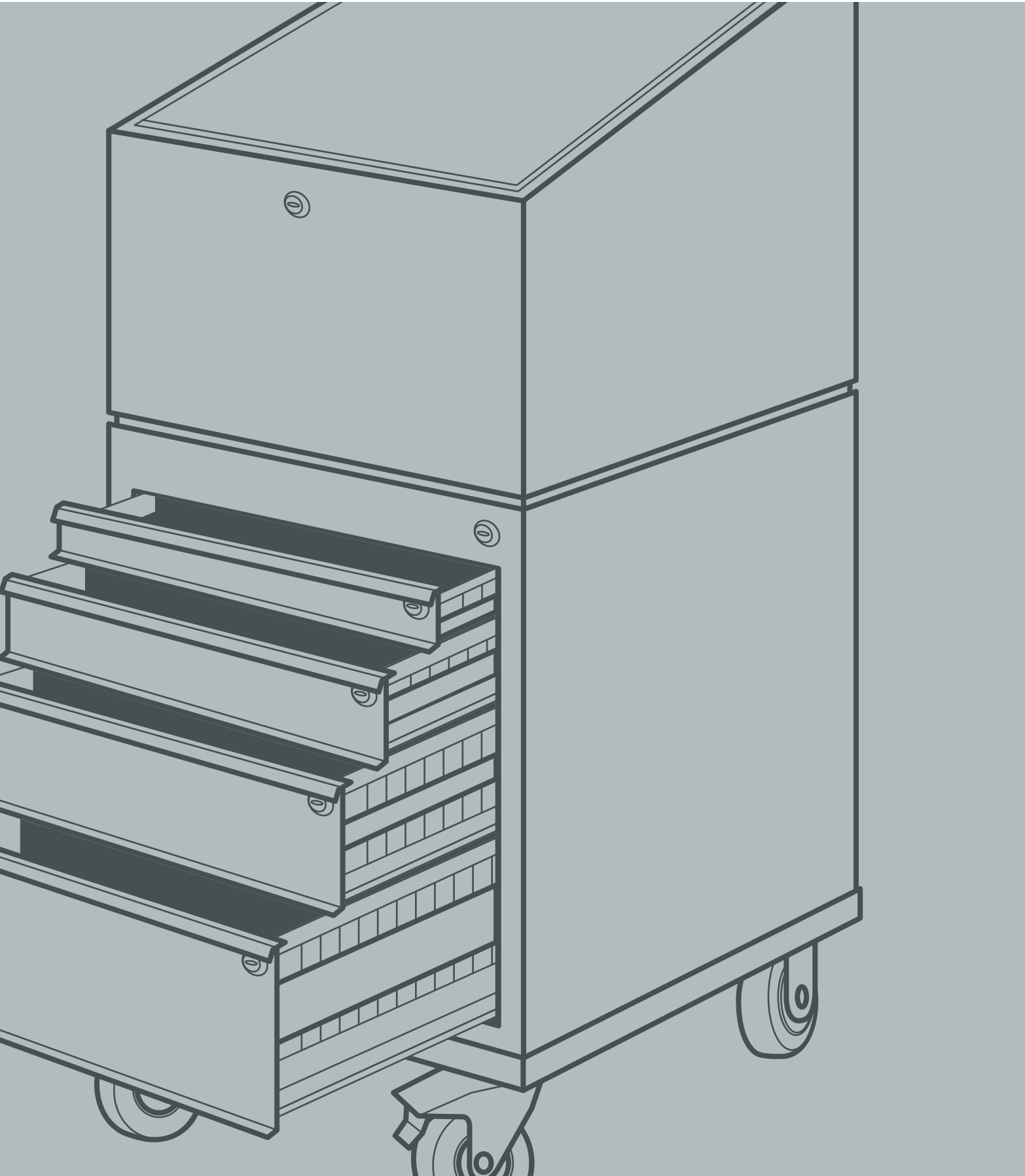
Gewährleistung

Dieser Geschäftsbericht und insbesondere der Prognosebericht enthalten zukunftsgerichtete Aussagen und Informationen.

Diese vorausschauenden Aussagen stellen Einschätzungen dar, die das TAKKT-Management auf Basis aller ihm zum Zeitpunkt der Erstellung des Geschäftsberichts zur Verfügung stehenden Informationen getroffen hat. Sollten die zugrunde gelegten Annahmen nicht eintreffen oder weitere Chancen/Risiken eintreten, so können die tatsächlichen Ergebnisse von den erwarteten Ergebnissen abweichen. Daher kann das TAKKT-Management keine Gewähr für diese Angaben übernehmen.

SEIT 2010 IST DER KONZERN IN DIE BEIDEN GESCHÄFTSBEREICHE
TAKKT EUROPE UND TAKKT AMERICA GEGLIEDERT.
BEIDE SEGMENTE PROFITIERTEN IM BERICHTSJAHR VOM
WELTWEITEN KONJUNKTURELLEN AUFSCHWUNG UND DEN
ANGESTOSSENEN WACHSTUMSINITIATIVEN.

TAKKT EUROPE
TAKKT AMERICA
TAKKT im Überblick



TAKKT EUROPE

Auf dem Weg zu gewohnter Stärke

Der neu formierte Geschäftsbereich TAKKT EUROPE behauptete sich 2010 als Ertragslieferant des Konzerns. Die beiden Sparten des Geschäftsbereichs entwickelten sich allerdings sehr unterschiedlich.

Konjunktur und Wachstumsinitiativen sorgen für Aufwind

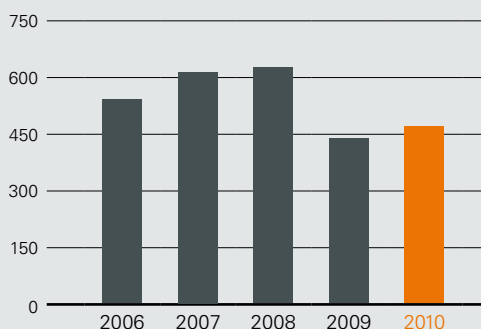
TAKKT EUROPE erwirtschaftete im Berichtsjahr einen Umsatz von 467,1 (436,0) Millionen Euro. Die wirtschaftliche Erholung sowie die im letzten Jahr begonnenen GROWTH-Initiativen haben zu einer erfreulichen Geschäftsentwicklung geführt, die insgesamt ein Umsatzplus von 7,1 Prozent ergab. Der Anteil am Konzernumsatz belief sich auf 58,3 (59,6) Prozent. Bereinigt um Wechselkurseffekte legte der Umsatz um 4,9 Prozent zu. Dem typischen Muster im konjunkturellen Verlauf entsprechend stiegen im Jahresverlauf zuerst die Auftragszahlen; die durchschnittlichen Auftragswerte zogen schrittweise nach. Besonders erfreulich war der Geschäftsverlauf in Süd- und Osteuropa, Schweden und China. Vergleichsweise schleppend verlief hingegen die Erholung in den Niederlanden, Dänemark und Großbritannien. Wesentlicher Treiber für die Gesamtentwicklung war in 2010 das Deutschlandgeschäft der Marke KAISER + KRAFT.

Zweigleisige Entwicklung

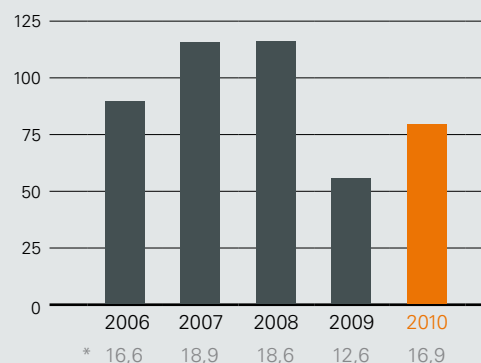
In den beiden Sparten innerhalb des Geschäftsbereichs verlief das Geschäft sehr unterschiedlich. Die Business Equipment Group (BEG), bestehend aus den Gesellschaften des früheren Geschäftsbereichs KAISER + KRAFT EUROPA, schloss das Jahr mit einem hohen einstelligen Umsatzwachstum ab. Die Office Equipment Group (OEG) mit den europäischen Topdeq-Gesellschaften verzeichnete hingegen, auch bereinigt um das aufgegebenen US-Geschäft, ein zweistelliges Minus bei der Umsatzentwicklung. Dabei mussten alle Landesgesellschaften Rückgänge hinnehmen. Zwar war aufgrund des spätzyklischen Charakters mit einer unterdurchschnittlichen Geschäftsentwicklung zu rechnen, der Umsatzrückgang fiel allerdings deutlich höher aus als erwartet.

TAKKT hat deshalb in der zweiten Jahreshälfte 2010 einen Maßnahmenkatalog zur strategischen Repositionierung der OEG der TAKKT EUROPE entwickelt, der die Sparte zurück in die Gewinnzone führen soll. Die Marke Topdeq soll noch stärker im Premiumsegment angesiedelt werden, zudem wird die OEG durch eine Web-only-Marke verstärkt, die sich als One-Stop-Shop im klassischen Büroausstattungsbereich etablieren soll. Weitere Schwerpunkte der Topdeq-Repositionierung sind eine Ausweitung der angebotenen Services, eine Verbesserung der Sortimente sowie eine veränderte Werbestrategie,

Umsatz in Mio. Euro



EBITDA in Mio. Euro (*Marge in %)



die insbesondere der Online-Werbung eine größere Rolle bei der Neukundengewinnung zuweist.

Das operative Ergebnis (EBITDA) von TAKKT EUROPE stieg gegenüber dem Vorjahr deutlich überproportional zum Umsatzwachstum um 43,6 Prozent auf 79,1 (55,1) Millionen Euro. Ein Einflussfaktor waren die im Vorjahr initiierten FOCUS-Maßnahmen zur Effizienzsteigerung. Der auf die FOCUS-Maßnahmen zurückzuführende Ergebnisanstieg beläuft sich auf 7,0 Millionen Euro (Wegfall von 3,6 Millionen Euro an Sonderaufwendungen in 2009 und 3,4 Millionen Euro positive Ergebniseffekte in 2010). Zudem zogen mit dem konjunkturellen Aufschwung Kapazitätsauslastung und Werbemittelfizienz spürbar an. Die EBITDA-Marge erreichte mit 16,9 (12,6) Prozent wieder ein ordentliches Niveau. Die EBITDA-Marge der BEG liegt deutlich über dem Zielkorridor des TAKKT-Konzerns von zwölf bis 15 Prozent. Damit ist die BEG die profitabelste Sparte des Konzerns. Aber auch die OEG hat 2010 trotz des hohen Umsatzrückgangs ein positives EBITDA erwirtschaftet.

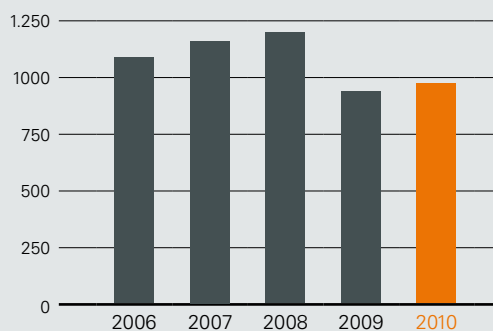
Nach endgültiger Festlegung der Repositionierungsmaßnahmen bei der OEG und der daraus resultierenden Planungsrechnung wurde im vierten Quartal 2010 die Werthaltigkeit des OEG-Firmenwerts überprüft. Im Ergebnis hat TAKKT den Firmenwert der OEG in Höhe von 12,9 Millionen Euro im vierten Quartal vollständig abgewertet. Diese nicht liquiditätswirksame Wertberichtigung kürzt entsprechend alle Ergebnisgrößen des Konzerns unterhalb des EBITDA.

Business Equipment Group

Von Stuttgart in die Welt

Die Erfolgsgeschichte der Business Equipment Group (BEG, bestehend aus den Gesellschaften des früheren Geschäftsbereichs KAISER + KRAFT EUROPA) begann 1945 in Stuttgart. Helmut Kraft und Walter Kaiser gründeten ein Unternehmen, das in den kommenden Jahrzehnten zu Europas Marktführer im B2B-Versandhandel avancierte. 1967 wurde die europäische Expansion gestartet, 2002 folgte der Schritt nach Asien. Heute arbeiten 916 Mitarbeiter in mehr als 20 europäischen Ländern sowie China und Japan für die BEG, deren operative Serviceholding die KAISER + KRAFT EUROPA GmbH ist. Zur Gruppe gehören die Marken KAISER + KRAFT, gaerner, Gerdmans, KWESTO und Certo. Die BEG ist mit rund 1,1 Millionen Kunden die größte und erfolgreichste Sparte der TAKKT-Gruppe. Das Sortiment umfasst rund 50.000 Produkte – vom Abfalleimer über Regalsysteme bis hin zu mobilen Kränen. Die Eigenmarken EUROKRAFT, office aktiv und Quipo stehen für höchste Qualität von Büro-, Betriebs- und Lagerausstattung. Auf Anfrage entwickelt das Unternehmen Sonderanfertigungen, Kleinserien und Produkte im Corporate Design des Kunden.

Mitarbeiter Vollzeitbasis zum 31.12.



Wachstumsinitiativen 2010

TAKKT EUROPE hat seine Expansionspläne im Berichtsjahr konsequent umgesetzt. KAISER + KRAFT startete zum Jahresanfang die Verkaufsaktivitäten in Russland. Nach der Vorjahrespremiere der Online-Marke Certo in Deutschland wurde das Geschäftsmodell in 2010 auf den österreichischen und schweizerischen Markt ausgedehnt. Die gaerner-Gruppe begann im Mai mit ihren Vertriebsaktivitäten in Italien. Auch Topdeq erweiterte seinen Aktionsradius mit dem Eintritt in den spanischen Markt über einen Webshop.

Aufgrund der guten Erfahrungen im Konzern wurde im Berichtsjahr bei allen Gesellschaften das Angebot der Eigenmarken ausgeweitet. Die BEG bietet beispielsweise seit März 2010 unter dem Namen Quipo qualitativ hochwertige Transportgeräte zu fairen Preisen an. Zudem vertreibt Topdeq seit Januar 2010 unter der Marke signatop eine eigene Produktlinie von hochwertigen Büromöbeln.

Für 2011 plant die BEG den Rollout der Marke gaerner in ein weiteres europäisches Land. Zudem wird der Start der Online-Marke Certo in weiteren Ländern vorbereitet. Die OEG wird in 2011 mit einer Zweitmarke an den Markt gehen, die sich rein auf den Online-Vertrieb konzentriert.

Standbein in Benelux gestärkt

Im April 2010 hat TAKKT für einen Kaufpreis von 10,7 Millionen Euro die Minderheitenanteile an der niederländischen Gesellschaft Vink Lisse B.V. und der belgischen Gesellschaft KAISER + KRAFT N.V. erworben. Damit gibt es innerhalb des TAKKT-Konzerns keinerlei nicht beherrschende Anteile mehr.

Office Equipment Group (Europa)

Hochwertiges Design: Heute bestellt – morgen geliefert

Die Office Equipment Group (OEG) in Europa besteht aus den Gesellschaften der Marke Topdeq, dem Spezialisten für hochwertige, design-orientierte Büromöbel und Accessoires. Das Unternehmen bietet seinen Kunden rund 3.000 Designprodukte via Katalog und Internet an. Zum Sortiment gehören beispielsweise Stühle von Philippe Starck oder die Schreibtischserie von Sir Norman Foster. Seit 2010 werden zudem Artikel der Eigenmarke signatop vertrieben, die hochwertiges Design zu fairen Preisen bietet. Topdeq garantiert besondere Qualität und besonderen Service: Dazu zählen bis zu zehn Jahre Qualitätsgarantie und ein schneller Liefer- und Afterservice. 165 Mitarbeiter kümmern sich um die Belange von etwa 400.000 Kunden, die größtenteils aus dem Dienstleistungssektor kommen. Topdeq gehört seit 1994 zur TAKKT-Gruppe. Die Marke ist in Deutschland, der Schweiz, den Niederlanden, Frankreich, Belgien, Österreich und Spanien vertreten. 2011 wird die OEG eine Zweitmarke etablieren, die sich allein auf den Handel über das Internet konzentriert.

TAKKT EUROPE
TAKKT AMERICA
TAKKT im Überblick

TAKKT AMERICA

Solider Wachstumskurs

Der Geschäftsbereich TAKKT AMERICA profitiert von seinem breit diversifizierten Kunden- und Produktportfolio. Die Central-Übernahme sorgte für einen zusätzlichen Wachstumsschub und für eine weitere Stärkung der Marktposition im Dienstleistungssektor.

Alle Sparten im Plus

TAKKT AMERICA erreichte im Geschäftsjahr 2010 einen Umsatz von 442,8 (411,2) Millionen US-Dollar. Dies entspricht einem Anstieg um 7,7 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Bereinigt um die Central-Akquisition liegt das Umsatzwachstum bei 5,4 Prozent. Umgerechnet in die Berichtswährung Euro erzielte der Geschäftsbereich einen Umsatz von 334,7 (295,6) Millionen Euro. Damit macht der Anteil von TAKKT AMERICA am Konzernumsatz 41,7 (40,4) Prozent aus.

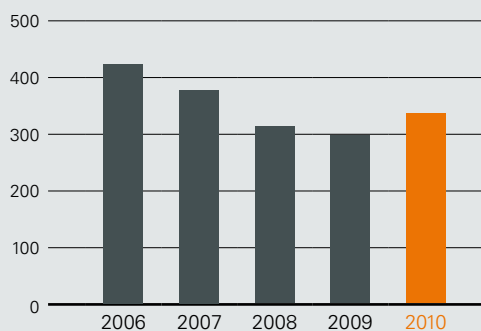
Eine verlässliche Stärke des Geschäftsbereichs ist weiterhin das breit diversifizierte Kunden- und Produktportfolio. 2010 kehrten alle Sparten auf den Wachstumskurs zurück. Auch die eher spätzyklischen Gesellschaften der Office Equipment Group (OEG) erzielten einen leichten Umsatzanstieg. Die Plant Equipment Group (PEG) erreichte aufgrund der im Jahresverlauf kontinuierlich steigenden Auftragszahlen ein gutes einstelliges Umsatzplus. Die Specialties Group (SPG), mit Kunden vorwiegend im Handels- und Dienstleistungssektor, legte mit einem hohen einstelligen organischen Wachstum am stärksten zu.

Plant Equipment Group

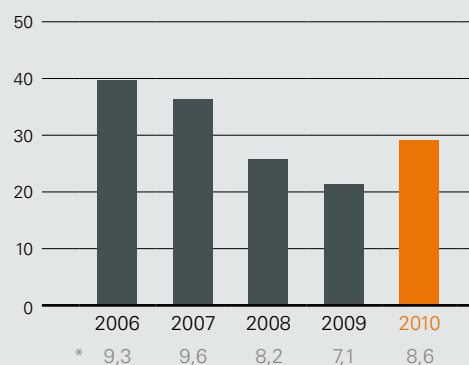
Die Business-Ausstatter

In der Plant Equipment Group (PEG) sind die Versandhandelsaktivitäten der Marken C&H in den USA und Mexiko, Avenue in Kanada und der Web-only-Marke IndustrialSupplies.com gebündelt. C&H und Avenue gehören heute zu den führenden B2B-Spezialversandhändlern in Nordamerika. Die Unternehmen mit insgesamt 226 Mitarbeitern verstehen sich als Komplettanbieter, die über 42.000 Produkte für Transport, Lager- und Betriebsausstattung an rund eine halbe Million Kunden vertreiben. Mit jeweils zwei Lagern in den USA und Kanada ist die PEG in der Lage, einen schnellen Lieferservice zu bieten. Selbstverständlich sind sämtliche Produkte online verfügbar. 2010 erweiterte die Plant Equipment Group mit der Einführung der reinen Online-Marke IndustrialSupplies.com ihre Reichweite.

Umsatz in Mio. Euro



EBITDA in Mio. Euro (*Marge in %)



Specialties Group

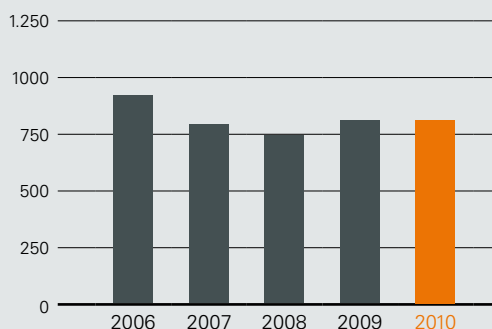
Die Gastronomie-Ausstatter

Die Specialties Group (SPG) beschäftigt 468 Mitarbeiter und besteht aus den Marken Hubert in den USA, Kanada, Deutschland, Frankreich und der Schweiz sowie Central Restaurant Products in den USA. Das 1946 gegründete Unternehmen Hubert ist Marktführer in Nordamerika im Versandhandel für Ausrüstungsgegenstände und Bedarfsartikel für den Einzelhandel sowie den Gastronomie- und Hotelmarkt. Als Full-Service-Company vertreibt Hubert Komplettlösungen inklusive aktueller Merchandising-Produkte und kreativer Ideen zur Verkaufsförderung. Central bietet der Restaurantbranche ihre Produkte über einen rund 350 Seiten starken Katalog sowie über einen Webshop an. Dabei richtet sich das im Vergleich zu Hubert zwar breitere, aber weniger tiefe Sortiment verstärkt an Kunden mit einer kleineren Betriebsgröße. Die SPG bietet ihren rund 250.000 Kunden ein Sortiment von etwa 50.000 Produkten an.

TAKKT AMERICA erwirtschaftete im Berichtsjahr ein EBITDA von 28,9 (21,1) Millionen Euro, dies entspricht einer EBITDA-Marge von 8,6 (7,1) Prozent. Ohne Berücksichtigung von Central, deren gute operative Profitabilität einen positiven Effekt auf die Kennzahlen des Geschäftsbereichs hatte, betrug die EBITDA-Marge 8,0 (6,5) Prozent. Die Beiträge des FOCUS-Programms zum Ergebnisanstieg beliefen sich auf 2,2 Millionen Euro (Wegfall von 1,6 Millionen Euro an Sonderaufwendungen in 2009 und 0,6 Millionen Euro positive Ergebniseffekte in 2010). Ergebnisbelastend wirkten die planmäßigen Anlaufverluste von IndustrialSupplies.com, NBF Kanada und der europäischen Hubert-Gesellschaften in Deutschland, Frankreich und der Schweiz.

Die EBITDA-Marge der SPG liegt trotz der Anlaufkosten des europäischen Hubert-Geschäfts innerhalb des Konzern-Zielkorridors von zwölf bis 15 Prozent. Die PEG konnte ihre Profitabilität leicht verbessern, bleibt aber mit der EBITDA-Marge im einstelligen Bereich. Die operative Marge der OEG liegt im hohen einstelligen Bereich, sodass das zum Akquisitionszeitpunkt im Jahr 2006 ausgegebene Ziel einer zweistelligen Marge in 2010 trotz Wirtschaftskrise 2009 nur knapp unterschritten wurde.

Mitarbeiter Vollzeitbasis zum 31.12.



Wachstumsinitiativen werden fortgesetzt

TAKKT AMERICA verfolgte im Geschäftsjahr 2010 diverse GROWTH-Initiativen. So erfolgte beispielsweise im September bei Hubert, nach dem erfolgreichen Start in Deutschland und Frankreich, der Markteintritt in die Schweiz. Im Juni wurde mit IndustrialSupplies.com in der PEG eine reine Online-Marke gestartet. Zudem ist die OEG mit der Kernmarke NBF in den kanadischen Markt eingetreten. Einem Stufenplan folgend wird dieser Markt zunächst nur über das Internet bearbeitet. Erst bei Erreichen einer kritischen Masse wird in einer zweiten Stufe auch ein kanadischer Katalog produziert.

Im laufenden Jahr wird sich Hubert in Europa zunächst auf den Ausbau der drei jüngen Märkte konzentrieren und weitere Markteintritte in den folgenden Jahren vorbereiten. Zudem wird es innerhalb der SPG in 2011 den Startschuss für die erste reine Internet-Marke der Sparte geben.

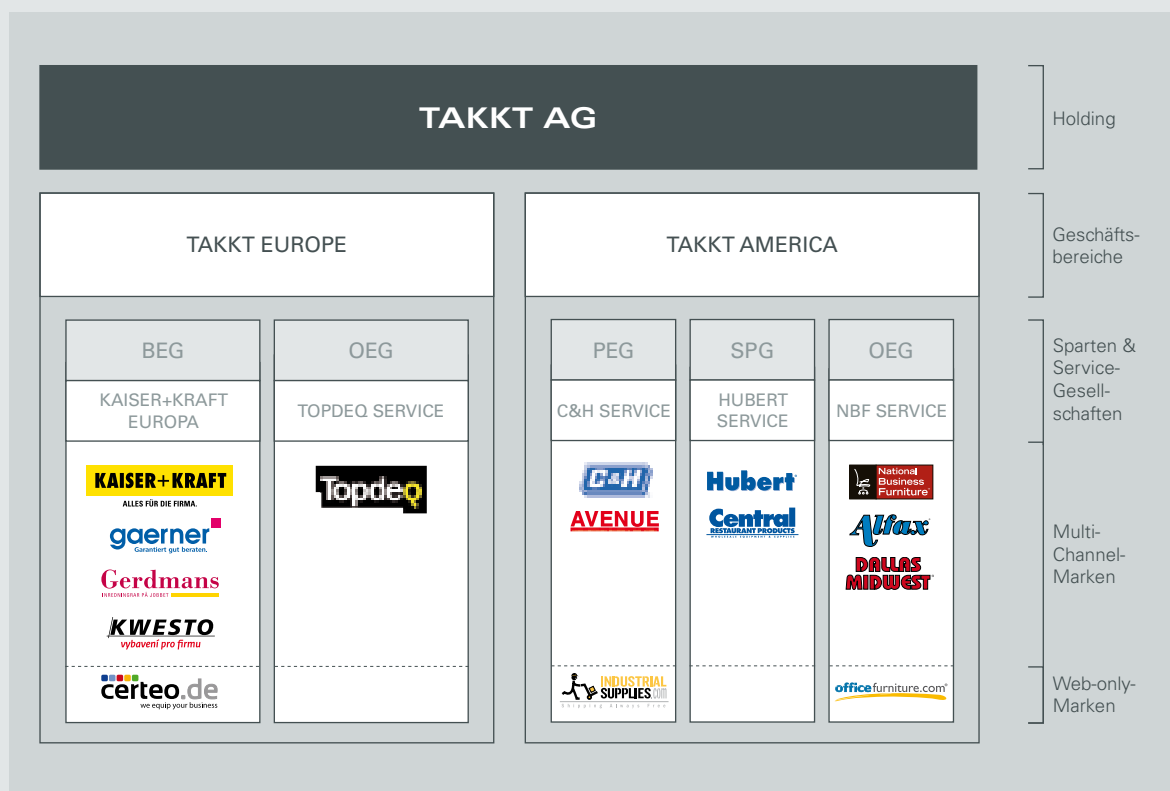
Office Equipment Group (Amerika)

Die Büroausstatter

In der 130 Mitarbeiter starken Office Equipment Group (OEG) betreibt der Geschäftsbereich TAKKT AMERICA den B2B-Versandhandel für Büroausstattung. Die Kundenbasis besteht hauptsächlich aus Dienstleistungsunternehmen sowie öffentlichen Einrichtungen, Behörden, Schulen und Kirchen. Die OEG liefert ihre Produkte an rund eine halbe Million Geschäftskunden beziehungsweise Organisationen – darunter nahezu alle Fortune-500-Unternehmen. Insgesamt umfasst das Sortiment rund 14.000 Artikel. Die Sparte betreibt zwei Lager in den USA und baut den Anteil des Lagergeschäfts schrittweise aus. Die Marke National Business Furniture (NBF) vertreibt klassische amerikanische Büromöbel – seit Ende 2010 auch in Kanada. Die Marken Alfax und Dallas Midwest gehören wie NBF seit 2006 zum TAKKT-Konzern. Ihr Angebot an Büromöbeln und -ausstattung richtet sich vor allem an Non-Profit-Organisationen wie Schulen, Universitäten, Kirchengemeinden oder Behörden. Zur OEG gehört auch die reine Online-Marke officefurniture.com, die erste Gesellschaft der TAKKT-Gruppe, die ihre Ware ausschließlich über das Internet vertrieben hat. Sie wurde ebenfalls 2006 im Zuge der NBF-Akquisition übernommen.

TAKKT im Überblick

Konzernstruktur ab 01. Januar 2010



Seit 2010 steht der Konzern organisatorisch auf den beiden Säulen TAKKT EUROPE und TAKKT AMERICA. In der zweiten Ebene gliedern sich die Geschäftsbereiche in fünf Sparten.

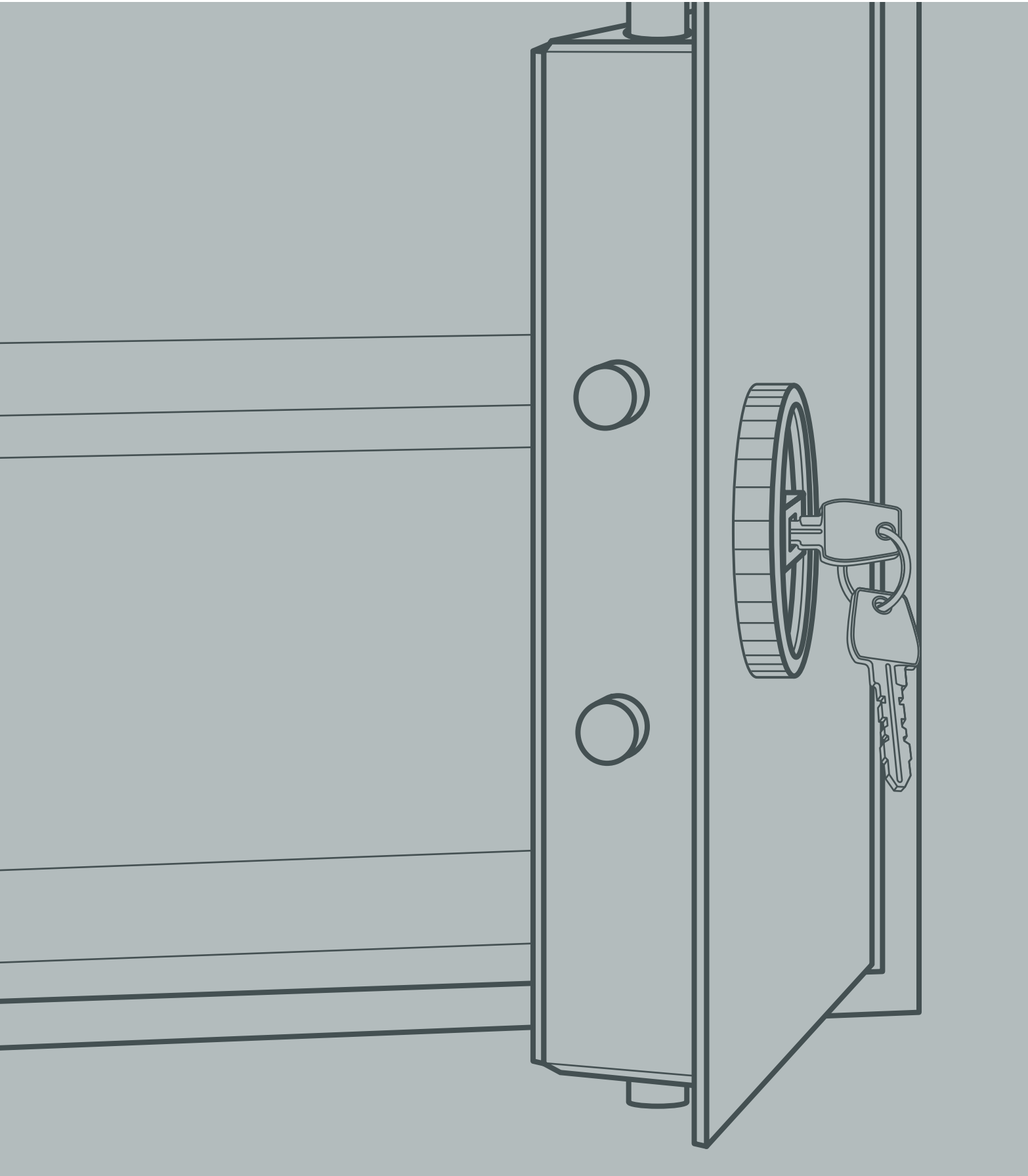
TAKKT EUROPE wird dabei in die beiden Sparten Business Equipment Group (BEG) mit Kunden aus Industrie, Handel, Handwerk und Dienstleistungsunternehmen sowie Office Equipment Group (OEG) mit vor allem kleineren und mittleren Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor als Kunden unterteilt.

TAKKT AMERICA gliedert sich in die folgenden Sparten: Die Plant Equipment Group (PEG) hat ihre Kundenbasis im Bereich von Industrie, Handel, Handwerk und Verwaltung, die Specialties Group (SPG) fokussiert sich auf Gastronomie sowie Einzelhandel, und die Office Equipment Group (OEG) liefert hauptsächlich an Dienstleistungsunternehmen sowie öffentliche Einrichtungen, Behörden, Schulen und Kirchen.

Für jede der fünf Sparten gibt es eine Servicegesellschaft, die für die einzelnen Marken zentrale Dienstleistungen erbringt. Dazu gehören zum Beispiel die Betreuung der IT und der Logistik oder die Konzeption der Werbemaßnahmen. Diese Zentralisierung sorgt dafür, dass die für den B2B-Versandhandel notwendigen Strukturen und Systeme effizient bereitgestellt werden.

Die dezentralen Vertriebsgesellschaften der einzelnen Marken stellen die Markt- beziehungsweise Kundennähe sicher. Die TAKKT AG, als strategische Führungsholding der Gruppe, steuert den Know-how-Transfer zwischen den Geschäftsbereichen beziehungsweise Sparten.

DIE INVESTOR-RELATIONS-ARBEIT VON TAKKT STEHT FÜR
TRANSPARENTE BERICHTERSTATTUNG. FÜR DIE KONTINUITÄT
UND QUALITÄT IHRER FINANZKOMMUNIKATION WURDE
TAKKT 2010 ERNEUT AUSGEZEICHNET.



TAKKT-Aktie

Kontinuität kennzeichnet Finanzkommunikation der TAKKT AG

Transparenz, Schnelligkeit und Qualität bei der Veröffentlichung von Kapitalmarktinformationen haben im TAKKT-Konzern traditionell einen besonderen Stellenwert. Der hohe Standard für den Dialog mit den Kapitalmarktteilnehmern wurde bereits mehrfach ausgezeichnet und hat sich zu einem Markenzeichen der TAKKT AG entwickelt.

Gleichbehandlung aller Aktionäre

Der Erfolg am Kapitalmarkt hängt auch davon ab, ob sich die Akteure schnell und unkompliziert ein genaues und den Tatsachen entsprechendes Bild über die Lage eines börsennotierten Unternehmens machen können. Erreichen lässt sich dies durch Klarheit und Offenheit, mit der die unternehmensrelevanten Daten veröffentlicht werden. Der TAKKT-Konzern fühlt sich seit seinem Börsengang dazu verpflichtet, die Teilnehmer am Kapitalmarkt schnell, transparent und umfassend mit Informationen zur Unternehmensstrategie sowie zur Geschäftsentwicklung zu versorgen. Die Wahrung der Gleichbehandlung aller Aktionärsgruppen ist TAKKT dabei besonders wichtig. Ganz gleich, ob institutionelle Anleger, private Aktionäre, Finanzanalysten, Banken oder potenzielle Investoren – alle erhalten die benötigten Informationen mit der gleichen Priorität. Ein weiterer Kernpunkt der Informationspolitik von TAKKT ist es, Schnelligkeit und Transparenz in der Kommunikation konsequent umzusetzen, stets losgelöst von der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens und des Umfelds.

Zentrales Element der Finanzkommunikation ist die Webseite www.takkt.de. Das Informationsangebot ist auf die Interessen breiter Aktionärsgruppen ausgerichtet. Insbesondere auch Privatanleger erhalten auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Informationen. Neben Geschäfts- und Quartalsberichten sowie Pflicht- und Pressemeldungen finden Aktionäre und Interessenten Roadshow- und Analystenpräsentationen sowie allgemeine Erläuterungen, von der Wachstumsstrategie bis hin zur Corporate Governance. Ergänzt wird dieses Online-Angebot durch die Möglichkeit, im persönlichen Kontakt weitere Informationen zu erhalten. So werden im Zuge jeder Veröffentlichung von Quartalszahlen Telefonkonferenzen abgehalten, an denen jeder Interessierte teilnehmen und Mitgliedern des Vorstands Fragen stellen kann. Informationswünschen zum Unternehmen und zur Aktie kommt TAKKT aber nicht nur mit der Veröffentlichung von Quartalsergebnissen nach. Grundsätzlich kann Jedermann jederzeit telefonische oder schriftliche Anfragen an den Bereich Investor Relations in Stuttgart richten. Diese Möglichkeit wird bereits intensiv

von institutionellen Anlegern und Analysten, aber auch zunehmend von Privatinvestoren genutzt.

Gleichbleibend hohe Transparenz

Kontinuität in der Berichterstattung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor professioneller Investor-Relations-Arbeit. Konsequent verfolgt TAKKT nicht nur eine gleichbleibende Schnelligkeit und Häufigkeit, sondern auch Qualität der veröffentlichten Informationen. Um die Analyse der Daten zu erleichtern, werden Sachverhalte in den Finanzberichten stets an der gleichen Stelle und in gleicher Form dargestellt. Sofern in der Form der Berichterstattung Abweichungen zu den Vorjahren auftreten, werden diese an der entsprechenden Position erläutert. Darüber hinaus werden Akquisitions- beziehungsweise Desinvestitionseffekte transparent dargestellt, wie im Berichtsjahr erneut am Beispiel des im April 2009 übernommenen US-Versandhändlers Central deutlich wird.

Konferenzen sind wichtiges Standbein der Investor Relations

Im Dialog mit institutionellen Anlegern, privaten Aktionären, Finanzanalysten und potenziellen Investoren ist die konsequente und nachhaltige Investor-Relations-Arbeit entscheidend. Neben der Bilanzpressekonferenz in Stuttgart sowie der Analystenkonferenz in Frankfurt, auf denen der Vorstand im Frühjahr 2010 der Öffentlichkeit die Ergebnisse des Jahres 2009 vorstellte, präsentierte sich TAKKT erneut auf mehreren Kapitalmarktkonferenzen. Dazu gehören Investorenveranstaltungen von Banken genauso wie das traditionell im November von der Deutschen Börse ausgerichtete Eigenkapitalforum. Darüber hinaus hat der Vorstand wieder zahlreiche Investorengespräche im Rahmen von Roadshows an den Finanzplätzen Frankfurt, London, Paris, Edinburgh sowie in Zürich geführt. Viele Investoren und Analysten haben zudem die Möglichkeit genutzt, die Unternehmenszentrale in Stuttgart zu besuchen. Der Vorstand erläuterte im Rahmen von vielen Einzelgesprächen und Gruppenpräsentationen die aktuelle Geschäftsentwicklung, die Unternehmensstrategie und die Wachstumsperspektiven der TAKKT-Gruppe.

Aktienkennzahlen TAKKT-Konzern nach IFRS

	2006	2007	2008	2009	2010
Ergebnis pro Aktie (EPS) in Euro	0,84	1,07	1,01	0,41	0,52
TAKKT-Cashflow pro Aktie (CPS) in Euro	1,12	1,39	1,33	0,84	1,07
Dividende pro Aktie in Euro	0,25	0,80*	0,80*	0,32	0,32
Ausschüttungsquote in Prozent	29,6	74,7	71,1	77,5	61,2
Ausgegebene Aktien in Millionen am 31.12.	72,9	72,9	72,9	65,6	65,6
Konzerneigenkapitalquote in Prozent	48,1	59,2	61,7	45,1	46,5
Schlusskurs 31.12. in Euro	13,15	11,90	8,00	7,15	10,80
Höchstkurs in Euro	14,27	15,49	12,50	9,15	11,10
Tiefstkurs in Euro	9,31	11,78	6,59	5,00	7,20
Börsenwert 31.12. in Millionen Euro	958,6	867,5	583,2	469,1	708,6

* davon 0,32 Euro Basisdividende und 0,48 Euro Sonderdividende

Enge Einbindung des Top-Managements in Investor-Relations-Arbeit

Anspruchsvolle Kapitalmarktkommunikation ist bei TAKKT auch Chefsache. Mitglieder des Vorstands sind aktiv in alle wesentlichen Aktivitäten der Investor Relations eingebunden. Um das Ziel einer transparenten, zeitnahen und Mehrwert bietenden Informationspolitik zu erreichen, ist darüber hinaus die Investor-Relations-Abteilung unmittelbar an die Unternehmensführung angegliedert. Nur so ist sichergestellt, dass die verantwortlichen Mitarbeiter jederzeit über den jeweiligen Sachstand informiert sind und aktuelle Informationen weitergeben können.

Prämierte Investor-Relations-Arbeit

Im Zentrum der Investor Relations-Arbeit von TAKKT steht das Ziel, Investoren das TAKKT-Geschäftsmodell näher zu bringen und durch transparente Kommunikation die Attraktivität der Aktie zu erhöhen. Denn gezielte Kapitalmarktkommunikation trägt dazu bei, die Aktionärsbasis zu verbreitern und damit auch die Liquidität der Aktie zu steigern. Mit seinen Investor-Relations-Maßnahmen versucht TAKKT, die Markterwartungen zu steuern, um Schwankungen in der Kursentwicklung der Aktie so weit wie möglich zu reduzieren.

Für die Qualität seiner umfassenden Investor-Relations-Arbeit wurde der Konzern bereits in der Vergangenheit vielfach ausgezeichnet. Im Berichtsjahr 2010 hat TAKKT den Investor-Relations-Preis des Wirtschaftsmagazins CAPITAL in der

Kategorie SDAX gewonnen. Knapp 400 Analysten und Fondsmanager von rund 300 Finanzinstituten im In- und Ausland wählten TAKKT in diesem Ranking auf den ersten Platz und vergaben dabei die höchste Punktzahl aller 198 teilnehmenden Unternehmen aus EUROSTOXX, DAX, MDAX, TechDAX und SDAX. Mit den wiederholten Auszeichnungen sieht sich TAKKT in seiner Strategie bestätigt, jeden Kapitalmarktteilnehmer kontinuierlich, transparent, schnell und umfassend über Geschäftsverlauf und Zukunftsaussichten zu informieren. Trotz der bereits erreichten, hohen Standards wird sich TAKKT weiterhin kontinuierlich der qualitativen Weiterentwicklung seiner Investor-Relations-Arbeit widmen.

Kursentwicklung der TAKKT-Aktie 52-Wochen-Vergleich 2010



TAKKT-Aktie mit überdurchschnittlicher Entwicklung

Die Attraktivität des Geschäftsmodells, die Ergebnisentwicklung im TAKKT-Konzern sowie das weltweit deutlich verbesserte konjunkturelle Umfeld, gepaart mit einer transparenten Informationspolitik, haben der TAKKT-Aktie im Berichtsjahr zu einer attraktiven Kursentwicklung verholfen. Im Börsenjahr 2010 gewannen die TAKKT-Anteile insgesamt 51,0 Prozent an Wert, während der Vergleichsindex SDAX um gut 45,8 Prozent zulegte. Die Marktkapitalisierung der TAKKT AG belief sich zum 31. Dezember 2010, bezogen auf eine Aktienzahl von 65.610.331 Stück, auf 708,6 Millionen Euro. Der Streubesitz der Aktien liegt bei 29,6 Prozent.

Hauptversammlung erneut mit großer Resonanz

Rund 350 Aktionäre und Gäste besuchten die 11. ordentliche Hauptversammlung der TAKKT AG am 04. Mai 2010 in Ludwigsburg. Mit großer Mehrheit beschlossen die Anteilseigner die Ausschüttung einer zum Vorjahr unveränderten Basisdividende von 32 Cent pro Aktie. Die TAKKT-Gruppe hielt damit an ihrer nachhaltigen Dividendenpolitik fest. Mit einer Dividendensumme von 21,0 Millionen Euro belief sich die Ausschüttungsquote für das Geschäftsjahr 2009 auf 77,5 Prozent des Eigenanteils am Ergebnis. Trotz der hohen Ausschüttungsquote konnte sich der Konzern dank des guten Cashflows die finanzielle Flexibilität für weiteres internes und externes Wachstum erhalten.

Die Hauptversammlung wählte Prof. Dr. Jürgen Kluge und Stefan Meister mit großer Mehrheit in den Aufsichtsrat, nachdem die Aufsichtsratsmitglieder Dr. Eckhard Cordes und Michael Klein ihre Ämter zum 31. Dezember 2009 beziehungsweise zum 04. Mai 2010 niedergelegt hatten. Auch bei allen übrigen Punkten der Tagesordnung stimmte die Hauptversammlung mit großer Mehrheit den Vorschlägen der Verwaltung zu.



Auf dem Foto von links nach rechts: Dr. Florian Funck, Joachim Eschke, Jenny Borgemein, Frank Schwitalla bei der Capital IR-Preisverleihung in Frankfurt.

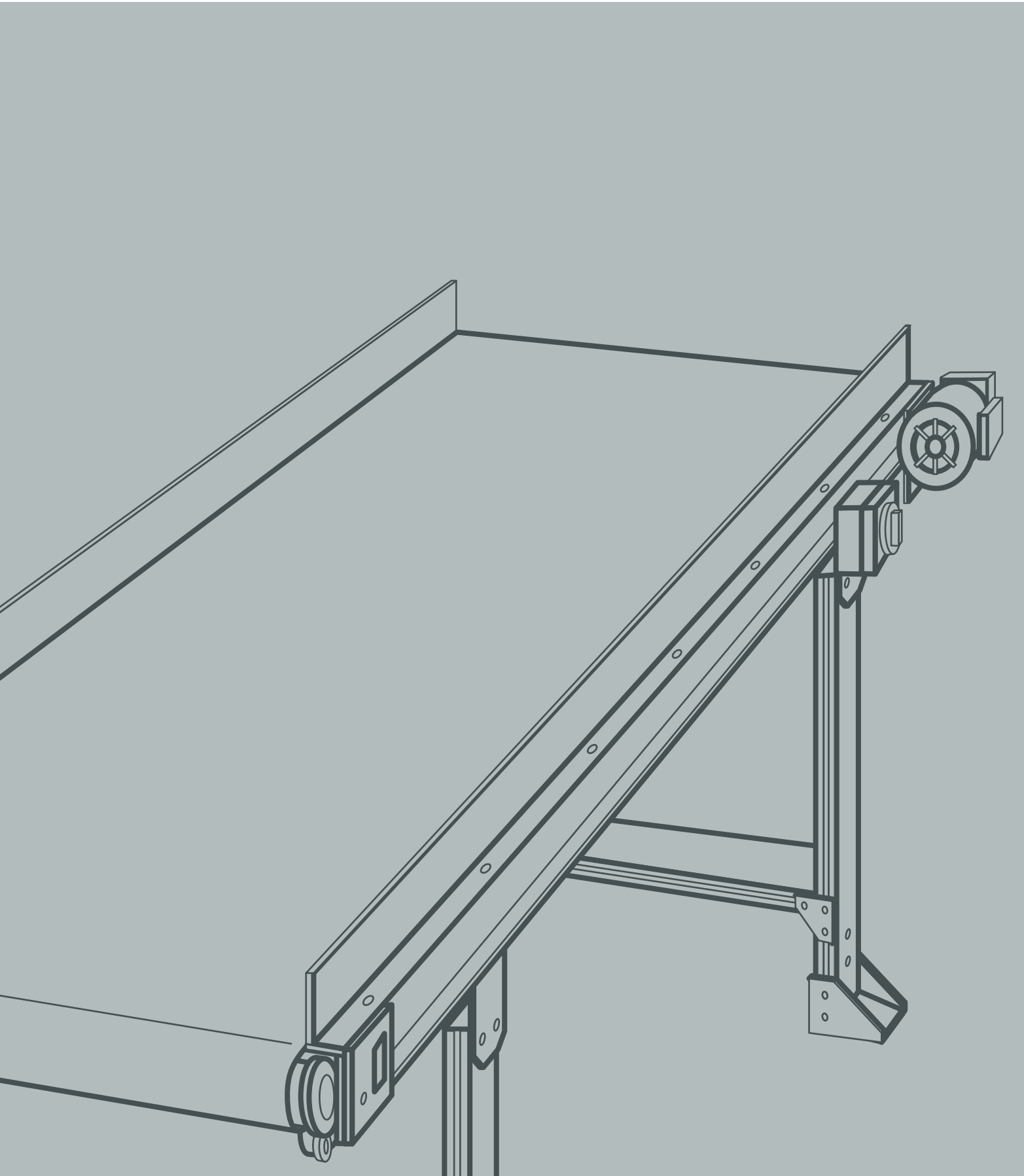
Weiterhin konstante Basisdividende

Die TAKKT AG steht für eine auf Stabilität ausgerichtete Dividendenpolitik. Ziel ist es, Aktionäre unmittelbar am Ergebnis und am Cashflow des Unternehmens zu beteiligen und gleichzeitig finanzielle Spielräume für Investitionen beziehungsweise Akquisitionen zu erhalten. Vorstand und Aufsichtsrat werden daher auf der Hauptversammlung für das Geschäftsjahr 2010 am 04. Mai 2011 eine unveränderte Basisdividende von 0,32 Euro pro Aktie vorschlagen. Da sich die Eigenkapitalquote von 46,5 Prozent innerhalb der angestrebten Bandbreite von 30 bis 60 Prozent bewegt, wird für 2010 keine Ausschüttung einer Sonderdividende vorgeschlagen. Mit einem Zahlungsbetrag von 21,0 Millionen Euro wird TAKKT damit 61,2 Prozent des Eigenanteils des Ergebnisses für das Jahr 2010 an die Aktionäre ausschütten. Bereinigt um die Firmenwertabwertung der europäischen OEG um 12,9 Millionen Euro liegt die Ausschüttungsquote bei 44,5 Prozent.

Bilanz und Geschäftsmodell der TAKKT AG werden den Aktionären auch zukünftig eine attraktive Beteiligung am Ergebnis und Cashflow des Konzerns bieten. Neben einer stabilen Basisdividende wird die Auszahlung von Sonderdividenden auch weiterhin unter anderem davon abhängen, inwiefern größere Akquisitionen oder andere wertsteigernde Investitionen die Bilanzstrukturen beeinflussen werden.

CORPORATE GOVERNANCE BEDEUTET FÜR TAKKT
MEHR ALS NUR REINE PFLICHTERFÜLLUNG. DENN
VERANTWORTUNGSBEWUSSTSEIN AUF ALLEN EBENEN
SCHAFFT DIE BASIS FÜR NACHHALTIGEN ERFOLG.

Corporate Governance Bericht
Bericht des Aufsichtsrats
Mitglieder des Aufsichtsrats



Corporate Governance Bericht*

Verantwortung gegenüber Kunden, Mitarbeitern und Aktionären

Gute Corporate Governance stärkt die Leistungsfähigkeit, davon ist die TAKKT-Führung überzeugt. Der offene Austausch mit den verschiedenen Interessensgruppen wird als Basis für den langfristigen Unternehmenserfolg gesehen.

Transparent und dialogbereit

Für die TAKKT AG gehört eine verantwortungsvolle Unternehmensführung zu den elementaren Grundprinzipien. Aus diesem Grund bekennt sie sich ausdrücklich zu den Zielen des Deutschen Corporate Governance Kodex. In der Praxis zeigt sich dies beispielsweise daran, dass der Vorstand den Aufsichtsrat und die Anteilseigner schnell und umfassend über alle aktuellen Entwicklungen informiert. Die Führungsstrukturen zeichnen sich durch eine klare Organisation und direkte Berichtslinien aus. Zudem setzt das Unternehmen auf sein wertorientiertes Vergütungs- und Anreizsystem. Um den wirtschaftlichen Erfolg dauerhaft zu sichern, betreibt TAKKT ein aktives Risikomanagement, das regelmäßig verbessert wird. Weitergehende Informationen zu diesem Thema finden sich im Risikobericht auf Seite 30ff.

Ausgezeichnete Kommunikation schafft Werte

Seit ihrem Börsengang im Jahr 1999 legt die TAKKT AG großen Wert darauf, offen mit dem Kapitalmarkt und allen Interessierten zu kommunizieren. Investoren, Analysten und Journalisten können jederzeit Fragen und Anregungen an Vorstand und Aufsichtsrat richten. Für umfassende Informationen steht die Webseite www.takkt.de in deutscher und englischer Sprache zur Verfügung. Dort finden sich neben den Unternehmenskennzahlen und Informationen zur TAKKT-Aktie unter anderem die Finanzberichte sowie Presse- und Pflichtmitteilungen und der Unternehmenskalender. Darüber hinaus nimmt TAKKT regelmäßig an Investorenkonferenzen teil. Für ihre kontinuierliche und vorbildliche Finanzkommunikation wurde TAKKT mehrfach ausgezeichnet. Detaillierte Ausführungen zum Thema Investor Relations finden sich im Kapitel TAKKT-Aktie auf Seite 52ff.

Mitbestimmung auf der Hauptversammlung

Die jährliche Hauptversammlung der TAKKT AG bietet den Aktionären die Gelegenheit, ihre gesetzlichen Rechte wahrzunehmen. Ihr Stimmrecht zu den Abstimmungspunkten der Tagesordnung können sie persönlich ausüben oder auf einen Vertreter übertragen. Zudem bietet TAKKT in der Hauptversammlung 2011 erstmals die Möglichkeit einer Briefwahl an. Das Anmelde- und Legitimationsverfahren für die Hauptversammlungen der TAKKT AG entspricht den Vorgaben des

deutschen Aktienrechts und den internationalen Standards. Jeder Aktionär, der an einer Hauptversammlung der TAKKT AG teilnehmen und 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.

Vorstand und Aufsichtsrat in enger Zusammenarbeit

Gemeinsam erfolgreicher: Getreu diesem Motto arbeiten Vorstand und Aufsichtsrat der TAKKT AG vertrauensvoll zusammen. Der Vorstand leitet das Unternehmen, er entwickelt Strategien und setzt diese um, verantwortet das operative Geschäft und stellt ein effizientes Risikomanagement sicher. Wichtige Entscheidungen stimmt der Vorstand mit dem Aufsichtsrat ab. Zudem informiert er ihn regelmäßig umfassend über Unternehmen, Umfeld, Strategie und Geschäftsentwicklung.

Aufgabe des Aufsichtsrats ist es, den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens zu kontrollieren und zu beraten. Diese Pflicht nimmt er engagiert wahr und trägt somit 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. Eine weitere Aufgabe des Aufsichtsrats ist es, den Wirtschaftsprüfer gemäß Beschluss der Hauptversammlung zu beauftragen. Über die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder entscheiden die Anteilseigner der TAKKT AG. Die Vergütungsregelung des Aufsichtsrats ist in der Satzung des Unternehmens festgelegt und kann im Internet unter www.takkt.de in der Rubrik Aktie/Corporate Governance/Satzung nachgelesen werden.

Bekennnis zum Corporate Governance Kodex

Die TAKKT AG unterstreicht den Stellenwert einer verantwortungsvollen Unternehmensführung damit, dass sie sich ausdrücklich zu den Zielen und Anforderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex bekennt. Aus diesem Grund haben Vorstand und Aufsichtsrat im Dezember 2010 ihre Erklärung erneuert, dass sie den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex in ihrer

*Der Corporate Governance Bericht ist Bestandteil des Lageberichts.

Entsprechenserklärung gemäß Paragraf 161 AktG zum 31. Dezember 2010

Vorstand und Aufsichtsrat der TAKKT AG erklären, dass den vom Bundesministerium der Justiz im amtlichen Teil des elektronischen Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ in der Fassung vom 26. Mai 2010 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:

- In Ziffer 4.2.4 empfiehlt der Deutsche Corporate Governance Kodex, dass die Gesamtvergütung eines jeden Vorstandsmitglieds, aufgeteilt nach fixen und variablen Vergütungsbestandteilen unter Namensnennung offengelegt wird. Gleiches gilt für Zusagen auf Leistungen, die einem Vorstandsmitglied für den Fall der vorzeitigen oder regulären Beendigung der Tätigkeit als Vorstandsmitglied gewährt oder die während des Geschäftsjahres geändert worden sind. Die Offenlegung kann unterbleiben, wenn die Hauptversammlung mit Dreiviertelmehrheit anderweitig beschlossen hat. Diese Angaben erfolgen bei der TAKKT AG nicht individualisiert, da die Hauptversammlung vom 31. Mai 2006 für die Dauer von fünf Jahren einen solchen Beschluss gefasst hat.
- In Ziffer 5.3.2 empfiehlt der Deutsche Corporate Governance Kodex, dass der Aufsichtsrat einen Prüfungsausschuss (Audit Committee) einrichtet. Bei der TAKKT AG ist kein Prüfungsausschuss gebildet. Da der Aufsichtsrat der TAKKT AG mit sechs Mitgliedern vergleichsweise klein ist, sehen Aufsichtsrat und Vorstand nach wie vor keinen Bedarf, einen Prüfungsausschuss für das Gremium einzurichten.
- 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.
- In Ziffer 5.4.6 Absatz 3 empfiehlt der Deutsche Corporate Governance Kodex, dass die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder sowie die an die Aufsichtsratsmitglieder gezahlten Vergütungen oder gewährten Vorteile für persönlich erbrachte Leistungen, insbesondere Beratungs- und Vermittlungsleistungen, individualisiert im Corporate Governance Bericht ausgewiesen werden sollen. Diese Angaben erfolgen bei der TAKKT AG nicht individualisiert. Da die Vorstandsvergütung nicht individualisiert angegeben wird, möchte die TAKKT AG für die Aufsichtsratsvergütung gleich verfahren. Die Grundlagen der Aufsichtsratsvergütung sind in der Satzung der TAKKT AG, die allgemein zugänglich ist, geregelt.
- In Ziffer 7.1.2 empfiehlt der Deutsche Corporate Governance Kodex, dass Halbjahres- und etwaige Quartalsfinanzberichte vom Aufsichtsrat oder seinem Prüfungsausschuss vor der Veröffentlichung mit dem Vorstand erörtert werden sollen. Bei der TAKKT AG werden der Vorsitzende und der stellvertretende Vorsitzende vom Vorstand laufend über den Geschäftsverlauf informiert. Zudem erhalten alle Aufsichtsratsmitglieder einen schriftlichen Monatsbericht. Aufgrund dessen hält der Aufsichtsrat eine zusätzliche gesonderte Erörterung der Quartalsberichte im Gesamtaufichtsrat oder in einem Prüfungsausschuss nicht für erforderlich.

Stuttgart, 31. Dezember 2010

Für den Aufsichtsrat der TAKKT AG

Prof. Dr. Klaus Trützschler, Vorsitzender des Aufsichtsrats

Für den Vorstand der TAKKT AG

Dr. Felix A. Zimmermann, Vorstandsvorsitzender

neuesten Form gemäß Paragraf 161 AktG weitgehend folgen. Die Entsprechenserklärung ist auf Seite 59 im Wortlaut abgedruckt und auch im Internet unter www.takkt.de in der Rubrik *Aktie/Corporate Governance* jederzeit einsehbar.

TAKKT hat nur wenige Ausnahmen von der Erklärung bestimmt, bei denen sie nicht den Empfehlungen des Kodex folgt. Dazu zählt das Offenlegen der Bezüge der einzelnen Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder. Die jeweilige Gesamtvergütung sowie die Aufteilung des Vorstandsgehalts in fixe und variable Bestandteile sind auf den Seiten 61 und 118f. dieses Geschäftsberichts nachzulesen. Individuellere Angaben sind nach Meinung von TAKKT nicht aussagekräftiger und würden zudem in die Privatsphäre der jeweiligen Aufsichtsrats- und Vorstandsmitglieder eingreifen. Die Anteilseigner des Unternehmens teilen diese Ansicht und haben auf der Hauptversammlung 2006 beschlossen, bis einschließlich 2011 keine individuellen Vorstandsvergütungen offenzulegen.

Der Aufsichtsrat hält es nicht für notwendig, einen Prüfungsausschuss und einen Nominierungsausschuss einzurichten. Mit sechs Mitgliedern ist das Kontrollgremium überschaubar und effektiv besetzt. Zudem sieht es der Aufsichtsrat nicht als notwendig an, die Quartals- und Halbjahresfinanzberichte mit dem Gesamtaufichtsrat zu erörtern, bevor diese veröffentlicht werden, da der Vorsitzende und der stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrats laufend und die weiteren Mitglieder monatlich schriftlich vom Vorstand über den Geschäftsverlauf informiert werden.

Diversity im Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat der TAKKT AG strebt angesichts des betriebenen Unternehmensgegenstands, der Größe der Gesellschaft und des Anteils internationaler Geschäftstätigkeit als Ziel gemäß Ziffer 5.4.1 des Deutschen Corporate Governance Kodex eine Zusammensetzung an, die verschiedene Grundsätze berücksichtigt: Bei den Wahlvorschlägen des Aufsichtsrats soll vor allem auf die Qualifikation und Eignung von Aufsichtsratskandidaten geachtet werden. Dabei wird eine langfristige Beteiligung von Frauen im Aufsichtsrat mit einem Sitz angestrebt. Angesichts der derzeitigen Besetzung des Aufsichtsrats, der Erfahrung, Internationalität und Qualifikation seiner Mitglieder, des Umfelds der TAKKT AG und der bestehenden Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat sieht TAKKT die Vorgaben des Deutschen Corporate Governance Kodex als erfüllt an. Der Aufsichtsrat ist bestrebt, obiges Ziel und die damit verbundenen Grundsätze auch künftig zu berücksichtigen.

Vergütungssystem des Vorstands

Die Gesamtvergütung der Vorstandsmitglieder setzt sich aus erfolgsunabhängigen und erfolgsabhängigen Vergütungskomponenten zusammen. Die Festlegung der Vergütung der Mitglieder des Vorstands der TAKKT AG orientiert sich an der Größe des Unternehmens, seiner wirtschaftlichen und finanziellen Lage sowie an der Höhe und der Struktur der Vorstandsvergütung vergleichbarer Unternehmen. Die Struktur des Vergütungssystems für den Vorstand sowie die Angemessenheit des Systems und der Vergütungshöhen überprüft der Aufsichtsrat auf Vorschlag des Personalausschusses regelmäßig.

Erfolgsunabhängige Vergütungskomponenten

Die erfolgsunabhängigen Komponenten bestehen aus einer fixen Grundvergütung, Nebenleistungen und einem Beitrag zur Altersversorgung. Die feste Grundvergütung zahlt TAKKT den Vorstandsmitgliedern monatlich als Gehalt aus. Die Nebenleistungen, die der Vorstand erhält, umfassen die Nutzung von Dienstwagen sowie Unfall-, Auslandskranken-, Reisegepäck- und D&O-Versicherungen. Als Vergütungsbestandteil wird die Dienstwagennutzung vom einzelnen Vorstandsmitglied versteuert. Die Vorstände erhalten eine Versorgungszusage. Jährlich wird ein Beitrag von zehn Prozent der Summe aus Grundvergütung und Richt-Tantieme zugeführt, wobei die Beitragsgewährung an die Bestelldauer als Vorstand gebunden ist. Die Richt-Tantieme entspricht einer Zielerreichung von 100 Prozent. Für die Beiträge wird eine Mindestverzinsung gewährt. Ein Anspruch auf Altersleistungen besteht ab Austritt, allerdings frühestens mit Vollendung des 60. Lebensjahres. Bei Invaldität und im Todesfall kommt das um die bis zur Vollendung des 63. Lebensjahres fehlenden Beiträge erhöhte Versorgungsguthaben zur Auszahlung.

Erfolgsabhängige Vergütungskomponenten

Die erfolgsabhängigen Komponenten bestehen aus einer Tantieme, die bei entsprechendem Erfolg jährlich ausbezahlt wird, und einer rollierenden Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung, derzeit als Performance-Cash-Plan ausgestaltet.

Als Bemessungsgrundlage der Tantieme wird der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit des TAKKT-Konzerns verwendet. Die Höhe der Tantieme bestimmt sich über eine prozentuale Beteiligung an der Bemessungsgrundlage des Geschäftsjahres. Die Tantieme verfügt über eine Deckelung der Auszahlungshöhe. Zudem hat der Aufsichtsrat das Recht, nach seinem pflichtgemäßen Ermessen einen Zu- oder Abschlag von 20 Prozent auf die Tantieme bei Sonderleistungen eines Vorstandsmitglieds oder außerordentlichen Umständen

Vergütungen des Vorstands in TEUR

	2010
Gehälter und sonstige Leistungen	2.463
davon variabel	1.515
Vorsorge für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	261
Sonstige langfristige Leistungen	40
	2.764

zu machen. Die Vorstände haben nach Altersklassen gestaffelt die Möglichkeit, eine Umwandlung von Teilen ihrer Tantieme in Rentenbestandteile vorzunehmen.

Die jährlich neu aufgelegten Performance-Cash-Pläne werden jeweils bei Zielerreichung nach einer Laufzeit von vier Jahren in bar ausbezahlt. Die Höhe der Barauszahlung der Pläne hängt von der Erreichung zweier Erfolgsziele ab: zum einen der Entwicklung des Total Shareholder Returns (TSR) über die Laufzeit des jeweiligen Plans, wobei der TSR die Gesamtrendite der TAKKT-Aktie unter Berücksichtigung gezahlter Dividenden darstellt. Zum anderen ist der kumulierte, über den Planzeitraum erwirtschaftete EVA[®] Bemessungsgrundlage. Die aktienkursbasierte Komponente wird als sogenannte Cash-settled Share-based Payment Transaction im Sinne des IFRS 2 klassifiziert und anhand eines optionspreistheoretischen Binomial-Modells bewertet. Der Aufwand für die erhaltenen Leistungen respektive eine Schuld zur Abgeltung dieser Leistungen wird über den erwarteten Erdienungszeitraum erfasst. Die Schuld wird zu jedem Berichtsstichtag und am Erfüllungstag neu bemessen. Änderungen des beizulegenden Zeitwerts werden erfolgswirksam erfasst. Der EVA[®] ist eine Kennzahl, die der wertorientierten Unternehmensführung dient und zeigt, ob die Verzinsungsansprüche der Eigen- und Fremdkapitalgeber hinreichend erfüllt werden. Somit erfolgt die Vergütung für eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts. Auch die Performance-Cash-Pläne verfügen über eine Deckelung der Auszahlungshöhe. Der Anspruch auf Auszahlung des Performance-Cash-Plans besteht nur, wenn das Arbeitsverhältnis während der Laufzeit besteht. Bei Erreichen der Altersgrenze oder Austritt aus dem Vorstandsverhältnis erfolgt eine zeitanteilige Auszahlung.

Aktienoptionen gehören bei der TAKKT AG nicht zur Vorstandsvergütung. Dies wird auch in Zukunft so bleiben.

Weitere Angaben zu den Vorstandsbezügen finden sich im Anhang auf Seite 118f.

Anteilsbesitz und meldepflichtige Geschäfte

Insgesamt besaßen die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats am 31. Dezember 2010 8.683 (8.676) Aktien. Dies entspricht weniger als einem Prozent der ausgegebenen TAKKT-Aktien.

Gemäß Paragraph 15a WpHG müssen Führungskräfte (sowie ihnen eng verbundene natürliche oder juristische Personen) eines im Regulierten Markt notierten Unternehmens dem jeweiligen Emittenten und der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) melden, wenn sie im Laufe eines Kalenderjahres Aktien oder sich darauf beziehende Finanzinstrumente in Höhe von mehr als 5.000 Euro erwerben oder verkaufen. Im Berichtsjahr wurden keine meldepflichtigen Transaktionen gemeldet. Weitere Informationen hierzu finden Sie im Anhang auf Seite 117 sowie unter www.takkt.de in der Rubrik Aktie/Corporate Governance.

Corporate Compliance

Die TAKKT AG misst der Einhaltung aller gesetzlichen und vertraglichen Pflichten im Rahmen einer ordnungsgemäßen Geschäftsleitung höchste Priorität zu. Der Vorstand achtet außerdem darauf, dass unternehmensinterne Richtlinien befolgt werden. Bei TAKKT besteht ein Compliance-System in üblichem Umfang, das von den Fachabteilungen und dem Konzern-Compliance-Officer überprüft wird. Durch diese Sicherheitsmaßnahmen werden potenzielle Compliance-Verstöße zeitnah identifiziert. Die Compliance mit externen und internen Regelungen wird zudem durch Wirtschaftsprüfer und interne Revision regelmäßig im Auftrag des Vorstands überprüft.

Sehr geehrte Damen und Herren,

die TAKKT AG hat die schwerste Wirtschaftskrise der Nachkriegszeit gut überstanden. Die Gruppe schwenkte bereits 2010 wieder mit ordentlichem Tempo auf den Wachstumskurs zurück. Das Steuern des Konzerns in derart unruhiger wirtschaftlicher Großwetterlage erfordert hohe Aufmerksamkeit und Leistungsbereitschaft aller Mitarbeiter, des Vorstands und des Aufsichtsrats. Der dramatische Einbruch des Jahres 2009 hat auch bei TAKKT Einschnitte nötig gemacht; unrentables Geschäft wurde geschlossen oder restrukturiert und Mitarbeiter haben Arbeitsplätze verloren. Das war schmerzhaft für alle Beteiligten. Dem Einsatz von Vorstand und Mitarbeitern ist es zu verdanken, dass der Konzern nun besser aufgestellt ist als vor der Krise. Dadurch ist die Sicherheit der bestehenden Arbeitsplätze gewährleistet und die Weichen bei Umsatz, Ertrag und Beschäftigung wurden wieder auf Expansion gestellt. Der Aufsichtsrat hat das Unternehmen und den Vorstand in allen Phasen eng begleitet und nach besten Kräften unterstützt.

Geschäftsverlauf und Personaländerungen

Im Geschäftsjahr 2010 fanden fünf Aufsichtsratssitzungen statt. Die Treffen beschäftigten sich insbesondere mit dem aktuellen Geschäftsverlauf, der strategischen und operativen Planung, Akquisitionsmöglichkeiten, der Repositionierung von Topdeq sowie der Umsetzung der diversen GROWTH-Initiativen und den damit verbundenen Maßnahmen. Zudem standen das Risikomanagementsystem sowie die Risikolandschaft, das interne Kontrollsystem, das Revisionssystem, die Prüfungsplanung der internen Revision und Compliance auf der Agenda.

Als neue Mitglieder im Aufsichtsrat begrüßte das Kontrollgremium Prof. Dr. Jürgen Kluge und Stefan Meister, die auf der Hauptversammlung im Mai 2010 gewählt wurden. Sie folgen Dr. Eckhard Cordes, der Ende 2009 sein Aufsichtsratsmandat bei der TAKKT AG niedergelegt hat, und Michael Klein, der mit Ablauf der Hauptversammlung 2010 aus dem Kontrollgremium ausschied.

Der Personalausschuss hat im Geschäftsjahr 2010 zweimal getagt. Dabei hat er sich insbesondere mit dem Vergütungssystem für den Vorstand und dessen Angemessenheit sowie mit dem Bericht über die Vergütung des Vorstands befasst.

Konstruktive und partnerschaftliche Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Management war 2010 wie gewohnt von Transparenz und Offenheit geprägt. Der Vorstand hat uns regelmäßig schriftlich und mündlich über alle unternehmensrelevanten Aspekte informiert. Die Informationen beschränkten sich dabei nicht nur auf das gesetzlich vorgeschriebene Maß. Zusätzliche Nachfragen beantwortete der Vorstand ebenfalls umgehend. Über die regelmäßig stattfindenden Aufsichtsratssitzungen hinaus erhielten wir einen monatlichen Kurzbericht zu aktuellen Entwicklungen. Kam es dazwischen zu weiteren wichtigen Ereignissen, setzte mich das Management gesondert in Kenntnis. Bei der folgenden Aufsichtsratssitzung habe ich die Informationen an die anderen Gremiumsmitglieder weitergegeben. Vorstandsmitglieder und Aufsichtsräte haben offen und konstruktiv über alle relevanten Themen gesprochen. Bei Sachverhalten, die vom Aufsichtsrat zu entscheiden waren, haben wir zügig die entsprechenden Beschlüsse gefasst.

An Corporate Governance Kodex orientiert

Der Aufsichtsrat legt Wert darauf, seine Kontrollaufgaben kontinuierlich und intensiv zu erfüllen. Diese Selbstverpflichtung wird unsere Tätigkeit auch in Zukunft prägen, denn sie liefert einen maßgeblichen Beitrag zur verantwortungsvollen Unternehmensführung bei TAKKT. In diesem Zusammenhang haben Vorstand und Aufsichtsrat zum 31. Dezember 2010 erneut die Entsprechenserklärung zu den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex unterzeichnet. Hierzu sowie zum Vergütungssystem für den TAKKT-Vorstand finden sich auf Seite 58ff. weitere Erläuterungen.

Gemäß Ziffer 5.4.7 des Deutschen Corporate Governance Kodex informieren wir darüber, dass Dr. Dr. Peter Bettermann im Jahr 2010 aus persönlichen Gründen an mehr als der Hälfte der Aufsichtsratssitzungen nicht teilnehmen konnte.

**Prof. Dr. Klaus Trützscher***Vorsitzender des Aufsichtsrats***Konstante Basisdividende**

Gemeinsam mit dem Vorstand wird der Aufsichtsrat auf der kommenden Hauptversammlung im Mai 2011 dafür plädieren, eine gegenüber dem Vorjahr unveränderte Basisdividende von 0,32 Euro pro Aktie zu zahlen. Die vorgeschlagene Ausschüttungsquote beläuft sich damit auf 61,2 Prozent des Eigenanteils am Ergebnis. Die Aktionäre partizipieren so unmittelbar an der guten operativen Ertragslage und dem hohen Cashflow des Unternehmens. Aufgrund der ausgewogenen Bilanzstruktur mit einer Eigenkapitalquote in der Mitte des selbst gesetzten Zielkorridors wird keine Sonderdividende vorgeschlagen.

Genehmigung des Konzern- und Jahresabschlusses

Die Hauptversammlung hat die Ebner Stolz Mönning Bachem GmbH & Co. KG, Stuttgart, mit der Abschlussprüfung für das Geschäftsjahr 2010 beauftragt. Die Prüfungsschwerpunkte im Berichtszeitraum lagen für die TAKKT AG auf der Bewertung der Finanzanlagen und Rückstellungen, der Vollständigkeit und Richtigkeit des Anhangs sowie der Erstanwendung der Regelungen nach BilMoG. Bezogen auf den Konzern legten die Prüfer besonderen Fokus auf das Reporting der ausländischen Abschlussprüfer, die Impairment-Tests, die Konsolidierungsmaßnahmen sowie die Kapitalflussrechnung, den Konzernanhang und den zusammengefassten Lagebericht und Konzernlagebericht. Die Prüfer haben den Jahresabschluss der TAKKT AG und den Konzernabschluss sowie den zusammengefassten Lagebericht der TAKKT AG und des Konzerns geprüft und uneingeschränkt getestet. Dabei wurde auch das Risikofrüherkennungssystem der TAKKT-Gruppe geprüft und dessen Eignung bestätigt. Die verantwortlichen Abschlussprüfer haben an der Bilanzsitzung des Aufsichtsrats teilgenommen. Sie informierten die Mitglieder über die wichtigsten Ergebnisse der Prüfung und beantworteten weitergehende Fragen.

Der Aufsichtsrat hat dem Ergebnis der Abschlussprüfung nach eingehender Untersuchung zugestimmt. Zudem prüfte das Gremium den Konzernabschluss, den Jahresabschluss der TAKKT AG, den zusammengefassten Lagebericht der TAKKT AG und des Konzerns sowie den Vorschlag über die Verwendung des Bilanzgewinns. Dabei haben die Aufsichtsratsmitglieder nichts beanstandet. Damit ist der Jahresabschluss der TAKKT AG festgestellt und der Konzernabschluss gebilligt. Dem Vorschlag des Vorstands für die Gewinnverwendung stimmt der Aufsichtsrat zu. Außerdem genehmigt er den zusammengefassten Lagebericht und insbesondere die Beurteilung zur weiteren Entwicklung des Konzerns.

Aufsichtsrat billigt Abhängigkeitsbericht

Die Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg, hat auch 2010 die Mehrheit der TAKKT-Aktien gehalten. Deshalb hat der Vorstand gemäß Paragraf 312 AktG für das vergangene Geschäftsjahr einen Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen verfasst. Die Ebner Stolz Mönning Bachem GmbH & Co. KG, Stuttgart, hat hierzu nach Paragraf 313 AktG einen Prüfungsbericht erstellt. Die Prüfung ergab keine Beanstandungen. Der Abschlussprüfer erteilte den 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 Gesellschaften nicht unangemessen hoch waren und drittens bei den im Bericht aufgeführten Maßnahmen keine Umstände für eine wesentlich andere Beurteilung als die durch den Vorstand sprechen.“

Der Aufsichtsrat hat den Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen und den entsprechenden Prüfungsbericht geprüft und gemäß Paragraf 314 AktG gebilligt. Das Gremium hatte keine Einwände gegen den Bericht und die darin enthaltene Schlussklärung des Vorstands, die im Lagebericht auf Seite 17 nachzulesen ist.

Wir danken Aktionären, Mitarbeitern und Vorstand

Unser Dank gilt den Aktionärinnen und Aktionären der TAKKT AG, dass sie uns erneut ihr Vertrauen geschenkt haben. Allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern danken wir für ihr Engagement und ihre hervorragende Leistung im Jahr 2010, dem Vorstand darüber hinaus für die vertrauensvolle und partnerschaftliche Zusammenarbeit.

Stuttgart, im März 2011



Prof. Dr. Klaus Trützschler

Mitglieder des Aufsichtsrats

Prof. Dr. Klaus Trützschler

Vorsitzender

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

Prof. Dr. Jürgen Kluge

Stellvertretender Vorsitzender

Aufsichtsratsmitglied seit 04. Mai 2010

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

Dr. Dr. Peter Bettermann

Persönlich haftender Gesellschafter und Sprecher der Unternehmensleitung der Freudenberg & Co. KG, Weinheim

Michael Klein

Aufsichtsratsmitglied bis 04. Mai 2010

Non-Executive-Chairman der Rapp Germany GmbH, Hamburg

Thomas Kniehl

Sachbearbeiter Logistik der KAISER + KRAFT GmbH, Stuttgart

Stefan Meister

Aufsichtsratsmitglied seit 04. Mai 2010

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

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

Universitätsprofessor an der Ludwig-Maximilians-Universität München



FINANZIELLE UND BILANZIELLE SOLIDITÄT SICHERN DIE
UMSETZUNG DER LANGFRISTIGEN WACHSTUMSSTRATEGIE.

Gewinn- und Verlustrechnung des Konzerns
Gesamtergebnisrechnung des Konzerns
Konzernbilanz
Entwicklung des Konzerneigenkapitals
Kapitalflussrechnung des Konzerns
Segmentberichterstattung
Konzernanhang



Gewinn- und Verlustrechnung des TAKKT-Konzerns, Stuttgart, vom 01. Januar bis zum 31. Dezember 2010 nach IFRS in TEUR

	Anhang	2010	2009
Umsatzerlöse	(1)	801.560	731.464
Bestandsveränderungen an fertigen und unfertigen Erzeugnissen		-96	-688
Andere aktivierte Eigenleistungen		21	48
Gesamtleistung		801.485	730.824
Materialaufwand		457.687	423.812
Rohhertrag		343.798	307.012
Sonstige betriebliche Erträge	(2)	7.180	6.586
Personalaufwand	(3)	109.157	101.099
Sonstige betriebliche Aufwendungen	(4)	141.220	143.848
EBITDA		100.601	68.651
Abschreibungen auf Sachanlagen und andere immaterielle Vermögenswerte	(5)	19.780	19.227
EBITA		80.821	49.424
Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte	(6)	12.860	0
EBIT		67.961	49.424
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen		0	0
Finanzierungsaufwand	(7)	-9.050	-7.220
Übriges Finanzergebnis	(8)	87	177
Finanzergebnis		-8.963	-7.043
Ergebnis vor Steuern		58.998	42.381
Steueraufwand	(9)	24.410	14.548
Periodenergebnis		34.588	27.833
davon Eigentümer der TAKKT AG		34.313	27.095
davon nicht beherrschende Anteile		275	738
Gewichtete durchschnittliche Anzahl Aktien in Millionen		65,6	66,6
Ergebnis pro Aktie in Euro	(10)	0,52	0,41

Gesamtergebnisrechnung des TAKKT-Konzerns, Stuttgart, vom 01. Januar bis zum 31. Dezember 2010 nach IFRS in TEUR

	2010	2009
Periodenergebnis	34.588	27.833
Sonstiges Ergebnis		
Erfolgsneutrale Erfassung von Erträgen und Aufwendungen aus der Folgebewertung von Cashflow-Hedges	-5.989	-2.812
Erfolgswirksame Auflösung in der Gewinn- und Verlustrechnung	3.826	1.947
Folgebewertung von Cashflow-Hedges	-2.163	-865
Erfolgsneutrale Erfassung von Erträgen und Aufwendungen aus der Anpassung von Währungsrücklagen	8.063	-1.893
Erfolgswirksame Auflösung in der Gewinn- und Verlustrechnung	0	0
Anpassung von Währungsrücklagen	8.063	-1.893
Auf Folgebewertung von Cashflow-Hedges entfallende latente Steuern	814	321
Auf Anpassung von Währungsrücklagen entfallende latente Steuern	0	0
Auf das Sonstige Ergebnis entfallende latente Steuern	814	321
Direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen (Sonstiges Ergebnis)	6.714	-2.437
davon Eigentümer der TAKKT AG	6.714	-2.437
davon nicht beherrschende Anteile	0	0
Gesamtergebnis	41.302	25.396
davon Eigentümer der TAKKT AG	41.027	24.658
davon nicht beherrschende Anteile	275	738

Nähere Erläuterungen zum Sonstigen Ergebnis finden sich auf Seite 99 und 106ff.

Bilanz des TAKKT-Konzerns, Stuttgart, zum 31. Dezember 2010 nach IFRS in TEUR

Aktiva	Anhang	2010	2009
Langfristiges Vermögen			
Sachanlagen	(11)	96.488	99.817
Geschäfts- und Firmenwerte	(12)	237.534	240.052
Andere immaterielle Vermögenswerte	(13)	37.265	41.264
Anteile an assoziierten Unternehmen		20	20
Sonstige Vermögenswerte	(14)	783	852
Latente Steuern	(15)	5.675	4.757
		377.765	386.762
Kurzfristiges Vermögen			
Vorräte	(16)	56.240	51.572
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	(17)	87.478	72.134
Sonstige Forderungen und Vermögenswerte	(18)	14.920	14.164
Ertragsteuerforderungen		1.338	8.567
Zahlungsmittel	(19)	3.624	3.201
		163.600	149.638
Bilanzsumme		541.365	536.400
Passiva			
	Anhang	2010	2009
Eigenkapital (20)			
Gezeichnetes Kapital		65.610	65.610
Gewinnrücklagen		207.994	201.812
Kumulierte direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen		-21.870	-28.584
		251.734	238.838
Nicht beherrschende Anteile (21)		0	3.259
Konzerneigenkapital		251.734	242.097
Langfristige Verbindlichkeiten			
Finanzverbindlichkeiten	(22)	109.983	155.792
Latente Steuern	(15)	29.231	24.945
Rückstellungen	(23)	21.739	19.506
		160.953	200.243
Kurzfristige Verbindlichkeiten			
Finanzverbindlichkeiten	(22)	32.802	28.176
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	(24)	25.710	16.486
Sonstige Verbindlichkeiten	(25)	41.182	30.936
Rückstellungen	(26)	17.303	13.175
Ertragsteuerverbindlichkeiten		11.681	5.287
		128.678	94.060
Bilanzsumme		541.365	536.400

Entwicklung des Eigenkapitals des TAKKT-Konzerns, Stuttgart in TEUR

	Gezeichnetes Kapital	Gewinn- rücklagen	Kumulierte direkt im Eigenkapital erfasste Wert- änderungen	Eigen- kapital	Nicht beherrschende Anteile	Konzern- eigen- kapital
Stand am 01.01.2010	65.610	201.812	-28.584	238.838	3.259	242.097
Transaktionen mit Eigentümern	0	-28.131	0	-28.131	-3.534	-31.665
davon Erwerb von nicht beherrschenden Anteilen	0	-7.136	0	-7.136	-3.534	-10.670
davon Auszahlungen an Aktionäre	0	-20.995	0	-20.995	0	-20.995
Gesamtergebnis	0	34.313	6.714	41.027	275	41.302
Stand am 31.12.2010	65.610	207.994	-21.870	251.734	0	251.734

	Gezeichnetes Kapital	Gewinn- rücklagen	Kumulierte direkt im Eigenkapital erfasste Wert- änderungen	Eigen- kapital	Nicht beherrschende Anteile	Konzern- eigen- kapital
Stand am 01.01.2009	72.900	277.602	-26.147	324.355	3.380	327.735
Transaktionen mit Eigentümern	-7.290	-102.885	0	-110.175	-859	-111.034
davon Kapitalherabsetzung aus Aktienrückkauf	-7.290	-50.396	0	-57.686	0	-57.686
davon Auszahlungen an Aktionäre	0	-52.489	0	-52.489	-859	-53.348
Gesamtergebnis	0	27.095	-2.437	24.658	738	25.396
Stand am 31.12.2009	65.610	201.812	-28.584	238.838	3.259	242.097

Weitere Ausführungen zum Eigenkapital finden sich auf Seite 98f.

Kapitalflussrechnung des TAKKT-Konzerns, Stuttgart in TEUR

	Anhang	2010	2009
Periodenergebnis		34.588	27.833
Abschreibungen und Wertminderungen auf langfristiges Vermögen	(5)/(6)	32.640	19.227
Erfolgswirksam verbuchte latente Steuern	(9)	3.040	9.067
TAKKT-Cashflow		70.268	56.127
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge		483	163
Gewinne/Verluste aus dem Abgang von langfristigem Vermögen und konsolidierter Unternehmen		-41	-235
Veränderung der Vorräte		-1.509	19.708
Veränderung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		-13.161	16.186
Veränderung anderer Aktiva, die nicht der Investitions- und Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind		6.090	-4.487
Veränderung der lang- und kurzfristigen Rückstellungen		6.058	2.273
Veränderung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		8.407	-8.328
Veränderung anderer Passiva, die nicht der Investitions- und Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind		11.771	-10.423
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit		88.366	70.984
Einzahlungen aus Abgängen von langfristigem Vermögen		470	1.267
Auszahlungen für Investitionen in das langfristige Vermögen		-6.725	-4.592
Auszahlungen für Erwerbe von konsolidierten Unternehmen (abzüglich erworbener liquider Mittel)		0	-59.059
Cashflow aus der Investitionstätigkeit		-6.255	-62.384
Einzahlungen aus der Aufnahme von Finanzverbindlichkeiten		101.376	231.411
Auszahlungen für die Tilgung von Finanzverbindlichkeiten		-151.647	-129.248
Auszahlungen an Eigentümer der TAKKT AG und nicht beherrschende Anteile (Dividenden)		-20.995	-53.348
Auszahlungen für den Erwerb von nicht beherrschenden Anteilen		-10.670	0
Auszahlungen an Eigentümer der TAKKT AG (Aktienrückkauf)		0	-57.686
Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit		-81.936	-8.871
Zahlungswirksame Änderungen des Finanzmittelbestands		175	-271
Wechselkursbedingte Änderungen des Finanzmittelbestands		248	-3
Finanzmittelbestand am 01.01.		3.201	3.475
Finanzmittelbestand am 31.12.	(19)	3.624	3.201

Die Kapitalflussrechnung wurde derivativ aus dem Konzernabschluss ermittelt und in Übereinstimmung mit den Bestimmungen von IAS 7 erstellt. Zur Währungsvereinigung 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 seit der Bilanzierung gemäß IFRS 3 im Jahr 2005 als Periodenergebnis plus Abschreibungen und Wertminderungen auf langfristiges Vermögen plus erfolgswirksam verbuchte latente Steuern. Sie ist als Zwischensumme innerhalb des Cashflows aus laufender Geschäftstätigkeit eingefügt.

Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit enthält Zinseinzahlungen von TEUR 53 (TEUR 55) und Zinsauszahlungen von TEUR 7.712 (TEUR 6.117). An Ertragsteuern wurden im Jahr 2010 TEUR 8.077 (TEUR 18.202) gezahlt.

Die Investitionen beziehen sich auf Rationalisierungs- und Erweiterungsmaßnahmen. Enthalten in den Einzahlungen aus Abgängen von langfristigen Vermögen sind Abgänge aus Finanzierungsleasing in Höhe von TEUR 0 (TEUR 242).

Auszahlungen im Zusammenhang mit Anteilstransaktionen, die zur Änderung der Beteiligungsquote ohne Beherrschungsverlust an einem Tochterunternehmen führen, werden innerhalb des Cashflows aus Finanzierungstätigkeit ausgewiesen.

Die Finanzverbindlichkeiten umfassen alle verzinslichen Verbindlichkeiten; zur Erläuterung wird auf Seite 100f. verwiesen. Im Berichtsjahr wurden Dividenden an die Aktionäre der TAKKT AG in Höhe von TEUR 20.995 (TEUR 52.489) ausgezahlt. Dies entspricht einer Gesamtdividende von EUR 0,32 (EUR 0,80) pro Aktie, bestehend aus einer Basisdividende in Höhe von EUR 0,32 (EUR 0,32) und einer Sonderdividende in Höhe von EUR 0 (EUR 0,48).

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

Segmentberichterstattung nach Geschäftsbereichen 2010 des TAKKT-Konzerns, Stuttgart in TEUR

01.01.2010 – 31.12.2010	TAKKT EUROPE	TAKKT AMERICA	Summe der Segmente	Sonstige	Konso- lidierung	Konzern- ausweis
Erlöse von externen Kunden	466.862	334.698	801.560	0	0	801.560
Intersegmentäre Erlöse	191	5	196	0	-196	0
Umsatzerlöse des Segments	467.053	334.703	801.756	0	-196	801.560
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen (+) und Erträge (-)	7	-459	-452	935	0	483
EBITDA	79.114	28.903	108.017	-7.416	0	100.601
Abschreibungen des Segment- vermögens	8.471	10.800	19.271	111	0	19.382
Wertminderungen des Segment- vermögens	12.880	378	13.258	0	0	13.258
EBITA	70.623	17.725	88.348	-7.527	0	80.821
EBIT	57.763	17.725	75.488	-7.527	0	67.961
Ergebnis aus assoziierten Unter- nehmen	0	0	0	0	0	0
Finanzierungsaufwand	-4.073	-5.830	-9.903	-1.750	2.603	-9.050
Zinsen und ähnliche Erträge	99	11	110	2.546	-2.603	53
Ergebnis vor Steuern	53.822	11.906	65.728	-6.730	0	58.998
Steueraufwand	21.592	5.079	26.671	-2.261	0	24.410
Periodenergebnis	32.230	6.827	39.057	-4.469	0	34.588
Segmentvermögen	307.677	262.081	569.758	491.642	-520.035	541.365
davon Investitionen in das langfristige Segmentvermögen	3.762	2.847	6.609	10.126	-10.010	6.725
davon Buchwert von assoziierten Unternehmen	20	0	20	0	0	20
davon latente Steuern und Ertrag- steuerforderungen	4.180	2.032	6.212	1.142	-232	7.122
Segmentsschulden	216.725	173.507	390.232	50.338	-150.939	289.631
davon latente Steuern und Ertrag- steuerverbindlichkeiten	17.961	17.846	35.807	4.155	950	40.912
davon Finanzverbindlichkeiten (kurz- und langfristig)	139.294	118.733	258.027	36.733	-151.975	142.785
Durchschnittliche Mitarbeiterzahl (Vollzeitbasis)	942	805	1.747	28	0	1.775
Mitarbeiter (Vollzeitbasis) zum Stichtag	968	807	1.775	32	0	1.807

Segmentberichterstattung nach Geschäftsbereichen 2009 des TAKKT-Konzerns, Stuttgart in TEUR

01.01.2009–31.12.2009*	TAKKT EUROPE	TAKKT AMERICA	Summe der Segmente	Sonstige	Konso- lidierung	Konzern- ausweis
Erlöse von externen Kunden	435.854	295.610	731.464	0	0	731.464
Intersegmentäre Erlöse	166	18	184	0	-184	0
Umsatzerlöse des Segments	436.020	295.628	731.648	0	-184	731.464
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen (+) und Erträge (-)	580	105	685	-522	0	163
EBITDA	55.110	21.073	76.183	-7.532	0	68.651
Abschreibungen des Segment- vermögens	8.869	9.696	18.565	124	0	18.689
Wertminderungen des Segment- vermögens	90	448	538	0	0	538
EBITA	46.151	10.929	57.080	-7.656	0	49.424
EBIT	46.151	10.929	57.080	-7.656	0	49.424
Ergebnis aus assoziierten Unter- nehmen	0	0	0	0	0	0
Finanzierungsaufwand	-4.894	-4.157	-9.051	-1.708	3.539	-7.220
Zinsen und ähnliche Erträge	252	241	493	3.101	-3.539	55
Ergebnis vor Steuern	41.521	7.026	48.547	-6.166	0	42.381
Steueraufwand	14.285	4.256	18.541	-3.993	0	14.548
Periodenergebnis	27.236	2.770	30.006	-2.173	0	27.833
Segmentvermögen	323.152	248.852	572.004	526.403	-562.007	536.400
davon Investitionen in das langfristige Segmentvermögen	2.876	57.202	60.078	20.069	-20.000	60.147
davon Buchwert von assoziierten Unternehmen	20	0	20	0	0	20
davon latente Steuern und Ertrag- steuerforderungen	4.939	7.330	12.269	1.361	-183	13.447
Segmentsschulden	207.328	156.845	364.173	93.414	-163.284	294.303
davon latente Steuern und Ertrag- steuerverbindlichkeiten	13.276	15.453	28.729	436	1.067	30.232
davon Finanzverbindlichkeiten (kurz- und langfristig)	148.687	112.239	260.926	83.665	-160.623	183.968
Durchschnittliche Mitarbeiterzahl (Vollzeitbasis)	1.009	781	1.790	27	0	1.817
Mitarbeiter (Vollzeitbasis) zum Stichtag	934	806	1.740	28	0	1.768

* Um die Vergleichbarkeit zu den Vorjahreszahlen zu gewährleisten, wurden die Werte des Jahres 2009 an die neue Segmentstruktur angepasst.

Segmentberichterstattung nach geografischen Regionen 2010 des TAKKT-Konzerns, Stuttgart in TEUR

01.01.2010–31.12.2010	Deutschland	Übriges Europa	USA	Sonstige	Konzern- ausweis
Erlöse von externen Kunden	182.483	283.332	310.061	25.684	801.560
Langfristige Vermögenswerte*	161.696	14.054	194.871	776	371.397

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

Segmentberichterstattung nach geografischen Regionen 2009 des TAKKT-Konzerns, Stuttgart in TEUR

01.01.2009–31.12.2009	Deutschland	Übriges Europa	USA	Sonstige	Konzern- ausweis
Erlöse von externen Kunden	162.310	265.626	281.539	21.989	731.464
Langfristige Vermögenswerte*	179.988	12.368	188.208	712	381.276

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

Information zu den Segmenten

Im Rahmen der Segmentberichterstattung gemäß IFRS 8 werden die Aktivitäten des TAKKT-Konzerns nach ihrer organisatorischen Aufteilung, d.h. den verschiedenen Geschäftsbereichen abgegrenzt. Die Aufteilung erfolgt nach dem Management Approach unter Berücksichtigung der internen Steuerung und Berichterstattung. Wesentliches Segmentergebnis zu Steuerungszwecken ist das EBITDA. Seit dem 01. Januar 2010 ist die neue TAKKT-Konzernstruktur mit den beiden Geschäftsbereichen TAKKT EUROPE und TAKKT AMERICA in Kraft. Die Segmentberichterstattung des Vorjahres wurde an die neue Segmentstruktur angepasst.

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. Die Ermittlungssystematik hat sich im Vergleich zum Vorjahr nicht verändert.

Geschäftsbereiche des TAKKT-Konzerns zum 31. Dezember 2010

Geschäftsbereich TAKKT EUROPE

Der Geschäftsbereich TAKKT EUROPE setzt sich aus den beiden Sparten Business Equipment Group (BEG) und Office Equipment Group (OEG) zusammen. Die BEG umfasst die Gesellschaften des ehemaligen Geschäftsbereichs KAISER + KRAFT EUROPA, die OEG besteht aus den Topdeq-Gesellschaften.

Die Sparte BEG ist mit den Vertriebsgesellschaften der Gruppen KAISER + KRAFT, gaerner, Gerdmans, KWESTO und Certo in über 20 europäischen Ländern im Versandhandel aktiv. Die KAISER + KRAFT-Gruppe hat 2002 und 2005 zudem mit der Gründung von Gesellschaften in Japan und China den Grundstein für die Erschließung des asiatischen Markts gelegt. Die Gesellschaften der BEG bieten via Katalog und Internet ca. 50.000 Produkte an. Die BEG betreibt ein zentrales Versandhandelszentrum in Kamp-Lintfort sowie je ein Regionallager für die Gerdmans-Gruppe in Schweden und die KWESTO-Gruppe in Tschechien und kleinere Lager in der Türkei, China und Japan. Außerdem unterhält sie in einer Betriebsstätte in Haan bei Düsseldorf die Eigenfertigung für langlebige Transportgeräte (Transportwagen, Sackkarren, Hebelroller etc.). Darüber hinaus nutzt die BEG das von der OEG in Pfungstadt betriebene Versandhandelszentrum. Die selbst gefertigten Produkte werden unter den Marken EUROKRAFT und Quipo vertrieben. Neben dem Standardprogramm werden nach individuellen Kundenwünschen auch Einzelstücke und Kleinserien produziert. Die Sparte BEG konzentriert sich auf die Produktgruppen Transport, Lager, Umwelt, Betrieb und Büro.

Die Sparte OEG vertreibt unter der Marke Topdeq in Deutschland, der Schweiz, den Niederlanden, Frankreich, Belgien, Österreich und Spanien design-orientierte Büromöbel und Accessoires via Katalog und Internet. Kunden sind vorwiegend kleine und mittlere Unternehmen im Dienstleistungsbereich. Als besondere Serviceleistung bietet Topdeq einen schnellen Lieferservice und eine mindestens fünfjährige Qualitätsgarantie an. Die OEG betreibt Lagerstätten in Deutschland und Frankreich. Das Sortiment der OEG umfasst ca. 3.000 Produkte.

Geschäftsbereich TAKKT AMERICA

Der Geschäftsbereich TAKKT AMERICA ist in drei Sparten unterteilt: Die Plant Equipment Group (PEG), bestehend aus C&H Distributors in den USA, C&H Productos Industriales in Mexiko und Avenue Industrial Supply in Kanada, vertreibt via Katalog und Internet über 42.000 Produkte aus den Bereichen Transport, Lager und Betrieb. Die Specialties Group (SPG), bestehend aus den Hubert-Gesellschaften in den USA, Kanada, Deutschland, Frankreich und der Schweiz sowie der 2009 erworbenen Central Products LLC, vertreibt rund 50.000 Bedarfsartikel und Ausrüstungsgegenstände für den Einzelhandel sowie den Gastronomie- und Hotelsektor. Die Office Equipment Group (OEG) bietet flächendeckend in den USA mit den Gesellschaften National Business Furniture, Dallas Midwest, Alfax und officefurniture.com rund 14.000 Produkte aus dem Bereich Büroausstattung an. Zudem ist die Sparte über einen Webshop unter der Marke National Business Furniture seit Ende 2010 auch in Kanada aktiv.

Insgesamt verfügt TAKKT AMERICA über acht Lager in den USA und Kanada sowie ein Lager in Deutschland.

Geografische Informationen

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

Konzernanhang zum 31. Dezember 2010

1. Allgemeine Grundlagen

a) Grundlagen der Rechnungslegung

Der Konzernabschluss der TAKKT AG, Stuttgart, wurde nach den Vorschriften des International Accounting Standards Board (IASB) unter Berücksichtigung von Paragraf 315a HGB aufgestellt; die Auslegungen (IFRIC und SIC) des International Financial Reporting Standards Interpretations Committee (IFRSIC) wurden dabei beachtet. Alle am Abschlussstichtag gültigen und durch die Kommission der Europäischen Union anerkannten International Financial Reporting Standards (IFRS) wurden berücksichtigt.

Der Konzernabschluss sowie der Bericht über die Lage der TAKKT AG und des Konzerns wurden vom Vorstand am 25. Februar 2011 zur Vorlage an den Aufsichtsrat freigegeben.

Neue Rechnungslegungsvorschriften

Folgende, von IASB und IFRS IC neu verabschiedete bzw. geänderte und durch die EU anerkannte Bilanzierungsstandards und Interpretationen waren für das Geschäftsjahr 2010 erstmalig verpflichtend anzuwenden:

Standard		Status	Anzuwenden ab
IAS 27	Konzern- und separate Einzelabschlüsse	geändert	01.07.2009
IAS 39	Qualifizierende Grundgeschäfte	geändert	01.07.2009
IAS 39/IFRIC 9	Eingebettete Derivate	geändert	01.07.2009
IFRS 1 rev.	Erstanwendung IFRS	geändert	01.01.2010
IFRS 2	Bilanzierung anteilsbasierter Vergütungen im Konzern, die in bar erfüllt werden	geändert	01.01.2010
IFRS 3 rev.	Unternehmenszusammenschlüsse	geändert	01.07.2009
IFRIC 12	Dienstleistungskonzessionsvereinbarungen	neu	30.03.2009
IFRIC 15	Verträge über die Errichtung von Immobilien	neu	01.01.2010
IFRIC 16	Absicherung einer Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb	neu	01.07.2009
IFRIC 17	Sachdividenden an Eigentümer	neu	01.11.2009
IFRIC 18	Übertragungen von Vermögenswerten von Kunden	neu	01.11.2009
AIP 2007–2009	Jährliche Verbesserungen des IASB 2007–2009	geändert	01.01.2010

Im Folgenden werden die Inhalte der Standards umrissen, die voraussichtlich Auswirkungen auf zukünftige Abschlüsse haben werden:

IFRS 3 Unternehmenszusammenschlüsse

Der neu gefasste IFRS 3 enthält geänderte Vorschriften zur Bilanzierung von Unternehmenserwerben. Die Änderungen betreffen u. a. die Bilanzierung von sukzessiven Anteilerwerben und die Behandlung von Anschaffungsnebenkosten. Darüber hinaus wurde für die Bewertung des Goodwills für Unternehmenserwerbe ein Wahlrecht eingeführt, nach dem für den Einzelfall auch eine Bewertung der nicht beherrschenden Anteile zum beizulegenden Zeitwert zulässig ist. In diesem Fall wird ein eventuell vorhandener Goodwill vollständig ausgewiesen (sogenannte Full-Goodwill-Methode).

IAS 27 Konzern- und separate Einzelabschlüsse

Der geänderte IAS 27 führt insbesondere zu einer geänderten Bilanzierung von Transaktionen, die zu einer Änderung der Beteiligungsquote an einem Tochterunternehmen führen, ohne dass die Möglichkeit zur Beherrschung verloren geht. Derartige Anteilsveränderungen bei bereits konsolidierten Unternehmen werden als erfolgsneutrale Eigenkapitalveränderung dargestellt.

Die damit im Zusammenhang stehenden Ein- bzw. Auszahlungen werden in der Kapitalflussrechnung innerhalb des Cashflows aus Finanzierungstätigkeit ausgewiesen.

Jährliche Verbesserungen des IASB 2007 - 2009

Es erfolgt eine Klarstellung zur Zuordnung eines Goodwills im Rahmen des Impairment-Tests. Die Zuordnung muss auf der niedrigsten Ebene innerhalb des Konzerns, auf der der Geschäfts- oder Firmenwert für interne Managementzwecke überwacht wird, erfolgen. Diese Ebene darf nicht größer sein als ein internes Geschäftssegment vor Zusammenfassung, wie es gemäß IFRS 8 festgelegt ist. Es wird außerdem klargestellt, dass erfolgsneutral im Eigenkapital erfasste Marktwertschwankungen von als Cashflow-Hedge designierten Sicherungsinstrumenten dann erfolgswirksam in die Gewinn- und Verlustrechnung umgebucht werden, wenn der abgesicherte Zahlungsstrom – und nicht wie bisher der erworbene Vermögenswert oder die übernommene Schuld – erfolgswirksam erfasst werden.

IAS 39 Qualifizierende Grundgeschäfte

Der geänderte IAS 39 führt zu einem Verbot der Designation von Inflationsrisiken als Grundgeschäft im Rahmen von Sicherungsbeziehungen eines festverzinslichen Darlehens. Darüber hinaus darf nur der innere Wert und nicht der Zeitwert in das gesicherte Risiko einbezogen werden, wenn Optionen als Sicherungsinstrument zur Absicherung einseitiger Risiken (z. B. Zinscapvereinbarungen) verwendet werden.

Die Auswirkungen der Erstanwendung der geänderten bzw. neuen Standards und Interpretationen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sind folgende: Im Geschäftsjahr wurden die nicht beherrschenden Anteile an den Gesellschaften KAISER + KRAFT N.V., Diegem/Belgien, und Vink Lisse B.V., Lisse/Niederlande, erworben. Der Teil des Kaufpreises, der die nicht beherrschenden Anteile am Konzerneigenkapital zum Erwerbszeitpunkt übersteigt, wurde in voller Höhe (TEUR 7.136) mit dem Eigenkapital der Anteilseigner des Mutterunternehmens ergebnisneutral verrechnet. Weitere Informationen finden sich auch auf Seite 99. Darüber hinaus ergeben sich keine wesentlichen Auswirkungen auf die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage.

Der IASB hat neue bzw. überarbeitete Standards verabschiedet, die erst ab dem 01. Januar 2011 oder später verpflichtend anzuwenden sind. Die Anwendung dieser Standards setzt die zum Teil noch ausstehende Anerkennung durch die Europäische Union voraus. Im Einzelnen handelt es sich dabei um folgende IFRS/IAS:

Standard		Status	Anzuwenden ab
IAS 24	Angaben zu nahestehenden Personen	geändert	01.01.2011
IAS 32	Klassifizierung von Bezugsrechten	geändert	01.02.2010
IFRS 1	Begrenzte Ausnahmen von der Angabe von Vergleichszahlen nach IFRS 7 für Erstanwender	geändert	01.07.2010
IFRS 7	Übertragung von finanziellen Vermögenswerten: Ausweis	geändert	01.07.2011
IFRS 9	Finanzinstrumente: Ausweis	neu	01.01.2013
IFRIC 14	Vorauszahlungen im Rahmen von Mindestfinanzierungsvorschriften	geändert	01.01.2011
IFRIC 19	Tilgung finanzieller Verbindlichkeiten durch Eigenkapitalinstrumente	neu	01.07.2010
AIP 2008–2010	Jährliche Verbesserungen des IASB 2008–2010	geändert	01.01.2011

Von der Möglichkeit, vom IASB bereits verabschiedete Standards vorzeitig anzuwenden, wurde kein Gebrauch gemacht. Eine frühere Anwendung hätte nach aktueller Einschätzung keine wesentliche Auswirkung auf die aktuelle Vermögens-, Finanz- und Ertragslage gehabt. Gleiches gilt für die künftige Anwendung.

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

Seit dem 01. Januar 2010 ist die neue TAKKT-Konzernstruktur mit den beiden Geschäftsbereichen TAKKT EUROPE und TAKKT AMERICA in Kraft. Die Änderung der Segmentierung in der Segmentberichterstattung hat keine Auswirkung auf einzelne Bilanzpositionen, daher wurde auf die Darstellung der Bilanz zum 01. Januar 2009 und der zugehörigen Anhangangaben verzichtet. Die Segmentberichterstattung des Vorjahres wurde an die neue Segmentstruktur angepasst.

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

b) Konsolidierungskreis

Konzernobergesellschaft ist die in das Handelsregister des Amtsgerichts Stuttgart unter HRB 19962 eingetragene TAKKT AG, Stuttgart. Beim elektronischen Bundesanzeiger werden der zum 31. Dezember 2010 gemäß IFRS aufgestellte Konzernabschluss, der Konzernlagebericht und der gemäß HGB aufgestellte Einzelabschluss der TAKKT AG eingereicht.

Der in über 25 Ländern aktive TAKKT-Konzern ist B2B-Spezialversandhändler für Geschäftsausstattung. Neben der TAKKT AG wurden 8 (8) inländische und 58 (55) ausländische Unternehmen in den Konzernabschluss einbezogen. Bei zwei bereits vollkonsolidierten Unternehmen fanden im Jahr 2010 Anteilsaufstockungen statt, indem die nicht beherrschenden Anteile vollständig erworben wurden. Der Konzernabschluss umfasst somit alle Unternehmen, bei denen die TAKKT AG unmittelbar oder mittelbar über die Mehrheit der Stimmrechte verfügt oder aufgrund sonstiger Rechte ein Beherrschungsverhältnis im Sinne von IAS 27 besteht.

Im Vergleich zum Konsolidierungskreis am 31. Dezember 2009 gab es eine Neugründung im Segment TAKKT EUROPE und drei Neugründungen im Segment TAKKT AMERICA. Im Segment TAKKT EUROPE ist zudem eine Gesellschaft durch Liquidation abgegangen.

Es existiert ein inländisches assoziiertes Unternehmen. Auf eine Bewertung gemäß IAS 28 wurde verzichtet.

Am 31. Dezember 2010 ist die TAKKT AG zu 70,4 (70,4) Prozent ein Tochterunternehmen der Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg. Die TAKKT-Gruppe wird daher in deren Konzernabschluss einbezogen.

c) Konsolidierungsgrundsätze

Bei sämtlichen in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen deckt sich der Stichtag des Einzelabschlusses mit dem Stichtag des Konzernabschlusses zum 31. Dezember 2010. Die in die Konsolidierung einbezogenen Abschlüsse der in- und ausländischen Tochtergesellschaften wurden gemäß IAS 27 nach einheitlichen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden aufgestellt.

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

Anteilserwerbe bei bereits vollkonsolidierten Tochterunternehmen sind seit dem Geschäftsjahr 2010 als Eigenkapitaltransaktion zu bilanzieren (IAS 27.30). Der Teil des Kaufpreises, der den zuzurechnenden Anteil am Eigenkapital zum Erwerbszeitpunkt der erworbenen nicht beherrschenden Anteile übersteigt, wird in voller Höhe mit dem Eigenkapital der Anteilseigner des Mutterunternehmens ergebnisneutral verrechnet. Ein Tochterunternehmen wird zu dem Zeitpunkt entkonsolidiert, zu dem das Mutterunternehmen die Beherrschung über das Tochterunternehmen verliert.

Konzerninterne Gewinne und Verluste, Umsatzerlöse, Aufwendungen und Erträge sowie alle Forderungen und Verbindlichkeiten zwischen den konsolidierten Tochterunternehmen wurden eliminiert.

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

Differenzen aus der Schuldenkonsolidierung wurden erfolgswirksam verbucht, sofern sie im Einzelfall TEUR 10 überstiegen.

Forderungen und Verbindlichkeiten gegenüber Dritten wurden unter der Voraussetzung der Gegenseitigkeit und Aufrechenbarkeit konsolidiert.

Auf Konzernfremde entfallende Anteile am Eigenkapital und am Periodenergebnis der Beteiligungsgesellschaften wurden unter dem Posten Nicht beherrschende Anteile innerhalb des Konzerneigenkapitals ausgewiesen.

Auf ergebniswirksame Konsolidierungsvorgänge wurden latente Steuern gemäß IAS 12 angesetzt.

d) Währungsumrechnung

Die Berichtswährung der TAKKT AG ist der Euro. Die Währungsumrechnung erfolgt gemäß IAS 21 nach der Methode der funktionalen Währung. Da alle einbezogenen Unternehmen ihre Geschäfte 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 Konzernwährung werden erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst. Zur Ermittlung der Firmenwerte aus der Kapitalkonsolidierung wurde das zu konsolidierende Eigenkapital mit dem Kurs zum Erwerbszeitpunkt umgerechnet.

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

Der TAKKT-Konzern hat keine Tochterunternehmen in Hochinflationländern.

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

Für den TAKKT-Konzern wichtige Währungskurse

Währung	Land	Stichtagskurse		Durchschnittskurse	
		2010	2009	2010	2009
USD	USA	1,3362	1,4406	1,3230	1,3909
CHF	Schweiz	1,2504	1,4836	1,3774	1,5099
GBP	Großbritannien	0,8608	0,8881	0,8571	0,8903
SEK	Schweden	8,9655	10,2520	9,5272	10,6080

e) Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Die **Umsatzerlöse** enthalten Verkäufe von Produkten und Dienstleistungen, vermindert um Skonti und Rabatte. Umsatzerlöse aus Verkäufen werden mit dem Eigentums- und Gefahrenübergang an den Kunden realisiert. Rückgaberechten von Kunden wird durch Bildung einer Rückstellung Rechnung getragen.

Übrige Erträge werden periodengerecht erfasst, wenn der wirtschaftliche Nutzen wahrscheinlich und der Betrag verlässlich zu bestimmen ist.

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.

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

Sachanlagen werden zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten, vermindert um die planmäßigen, nutzungsbedingten Abschreibungen und gegebenenfalls Wertminderungen bilanziert. Sind die Grundlagen für eine Wertminderung nicht mehr gegeben, werden entsprechende Wertaufholungen vorgenommen, die die fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellungskosten nicht übersteigen dürfen. Wesentliche selbst erstellte Sachanlagen liegen aufgrund der Geschäftstätigkeit nicht vor.

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

	Nutzungsdauer in Jahren
Gebäude (einschließlich Mietereinbauten)	3–50
Technische Anlagen und Maschinen sowie Betriebs- und Geschäftsausstattungen	2–16

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

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

Soweit der TAKKT-Konzern im Rahmen von **Leasing-Transaktionen** als Leasingnehmer alle wesentlichen Chancen und Risiken trägt und somit als wirtschaftlicher Eigentümer anzusehen ist, sind die Voraussetzungen des Finanzierungsleasings nach IAS 17 erfüllt. In diesen Fällen werden die jeweiligen Sachanlagen zum Fair Value bzw. zum niedrigeren Barwert der Mindestleasingzahlungen aktiviert und linear entsprechend der wirtschaftlichen Nutzungsdauer bzw. über die kürzere Laufzeit des Leasingvertrags, zwischen drei und 22 Jahren, abgeschrieben. Der Barwert der aus den künftigen Leasingraten resultierenden Zahlungsverpflichtungen ist unter den kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten passiviert.

Für mittels Finanzierungsleasingverträgen geleaste Gebäude und Anlagen bestehen überwiegend marktübliche Kaufoptionen zum Ende der Grundmietzeit. Im Allgemeinen entspricht der Optionspreis dem jeweiligen Restbuchwert. Zur Ermittlung des Barwerts wurde ein laufzeitkonformer Zinssatz oder bei Spezialleasing der dem Leasingvertrag zugrunde liegende Zinssatz verwendet.

Neben dem Finanzierungsleasing hat der TAKKT-Konzern Mietverträge abgeschlossen, bei denen das wirtschaftliche Eigentum an den gemieteten Gegenständen beim Leasinggeber verbleibt (Operatives Leasing). Die Leasingzahlungen werden erfolgswirksam erfasst. Die Leasingverträge enthalten je nach Art des geleasten Gegenstands übliche Miet- und Vorkaufsregelungen.

Bei den **Geschäfts- und Firmenwerten** sowie immateriellen Vermögenswerten mit unbestimmter Nutzungsdauer wird die Werthaltigkeit des aktivierten Buchwerts gemäß IAS 36 einmal jährlich bzw., sofern angezeigt, auch unterjährig auf Ebene von sogenannten zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (Cash Generating Units) überprüft. Im TAKKT-Konzern bestehen im Geschäftsjahr insgesamt 5 (5) zahlungsmittelgenerierende Einheiten. Grundlage des Werthaltigkeitstests (Impairment-Test) bildet eine Detailplanung der zukünftigen Zahlungsströme auf Basis des operativen Cashflows vor Zinsen und Steuern abzüglich Erhaltungs- und Ersatzinvestitionen und Veränderungen des kurzfristigen Nettovermögens für einen Zeithorizont von fünf Jahren sowie einer ewigen Rente für die Jahre nach dem Detailplanungszeitraum. Die Detailplanung basiert jeweils auf

vom Management verabschiedeten Finanzplänen, die auch für interne Zwecke verwendet werden. Wesentliche Planungsannahmen betreffen das zugrunde gelegte Umsatzwachstum sowie die Ergebnismarge. Für die Ermittlung der Detailplanung werden Entwicklungen in der Vergangenheit und Erwartungen bezüglich der zukünftigen Marktentwicklung berücksichtigt. Bei der Berechnung der ewigen Rente wird, basierend auf dem jeweiligen durchschnittlichen Marktwachstum, ein zukünftiges Unternehmenswachstum berücksichtigt. Die so ermittelten Zahlungsströme werden mit den, für jede Cash Generating Unit individuell ermittelten, gewichteten Gesamtkapitalkosten vor Steuern abgezinst, um den Nutzungswert der Cash Generating Unit zu bestimmen. Der Gesamtkapitalkostensatz wird über ein iteratives Verfahren ermittelt, sodass der Nutzungswert vor Steuern dem Nutzungswert nach Steuern entspricht. Die im TAKKT-Konzern verwendeten gewichteten Gesamtkapitalkosten vor Steuern liegen zwischen 10,0 und 11,4 Prozent (im Vorjahr zwischen 10,1 und 12,1 Prozent). Als Wachstumsfaktor für die Ermittlung der ewigen Rente wurde unverändert zum Vorjahr ein Wert von zwei Prozent angesetzt. Das Wachstum der ewigen Rente liegt unterhalb des durchschnittlichen organischen Wachstums und unterhalb des erwarteten zukünftigen Marktwachstums. Der erzielbare Betrag, der dem höheren Wert aus Nutzungswert oder gegebenenfalls dem in einem zweiten Schritt ermittelten bezulegenden Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten entspricht, wird mit dem zugehörigen Buchwert verglichen. Liegt dieser unter dem Buchwert der Cash Generating Unit, wird eine Wertminderung auf den Geschäfts- und Firmenwert, und gegebenenfalls auf die restlichen Vermögenswerte, vorgenommen. Marken werden mit einer unbestimmten Nutzungsdauer angesetzt, da das Nutzungsrecht der Marken unbegrenzt in Anspruch genommen werden kann und der Bekanntheitsgrad dauerhaft durch Werbemaßnahmen aufrechterhalten wird.

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

Nutzungsdauer der immateriellen Vermögenswerte

	Jahre
Geschäfts- und Firmenwerte	unbestimmt
Marken	unbestimmt
Kundenlisten	5 bzw. 11
Internetadressen/Webseiten	3
Kataloggestaltung	5 bzw. 10
EDV-Programme	2–5

Wesentliche selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte liegen nicht vor.

Forschungs- und Entwicklungskosten fallen aufgrund der Geschäftstätigkeit nicht an.

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. Finanzierungskosten sind aufgrund der Geschäftstätigkeit nicht zu berücksichtigen. Bei den Handelswaren werden Bewertungsabschläge über die voraussichtliche Reichweite des Lagerbestands vorgenommen. Wenn die Gründe, die zu einer Wertminderung der Handelswaren geführt haben, nicht länger bestehen, wird eine Wertaufholung vorgenommen.

Finanzielle Vermögenswerte und Schulden werden wie folgt kategorisiert:

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

Die Klassifizierung wird zum Zeitpunkt des erstmaligen Ansatzes festgelegt und zu jedem Bilanzstichtag überprüft.

Die Bewertung der finanziellen Vermögenswerte der Kategorie Available for Sale erfolgt mit ihrem jeweiligen Marktwert am Bilanzstichtag. Die daraus resultierenden unrealisierten Gewinne und Verluste werden unter Berücksichtigung latenter Steuern erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst. Sofern kein notierter Marktpreis vorhanden und auch nicht zuverlässig ermittelbar ist, werden die Vermögenswerte zu Anschaffungskosten bilanziert. Liegen substantielle Hinweise für eine Wertminderung vor, erfolgt eine erfolgswirksame Abwertung. Sind die Grundlagen für eine Wertminderung nicht mehr gegeben, wird eine entsprechende Wertaufholung vorgenommen. Diese erfolgt bei Eigenkapitalinstrumenten erfolgsneutral und bei Schuldinstrumenten, sofern die Bedingungen des IAS 39 erfüllt sind, erfolgswirksam. Bei Veräußerung der Vermögenswerte wird das zuvor im Eigenkapital erfolgsneutral erfasste Ergebnis erfolgswirksam vereinnahmt.

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

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

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

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

- Stufe 1: notierte Preise in einem aktiven Markt für das gleiche Instrument (ohne Anpassungen)
- Stufe 2: notierte Preise auf einem aktiven Markt für ähnliche Instrumente oder Bewertungsmethode, bei der alle wesentlichen Inputfaktoren auf beobachtbaren Marktdaten beruhen
- Stufe 3: Bewertungsmethode, bei der wesentliche Inputfaktoren nicht auf beobachtbaren Marktdaten beruhen

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

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

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

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

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

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

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

Sonstige Vermögenswerte sind grundsätzlich mit ihrem Nennwert aktiviert. Die Bewertung der Mitarbeiterdarlehen und der Kauttionen erfolgt zu fortgeführten Anschaffungskosten. Die Rückdeckungsversicherungen werden mit dem geschäftsplanmäßigen Deckungskapital angesetzt. Die langfristigen Erstattungsansprüche aus Körperschaftsteuerguthaben werden mit dem Barwert unter Anwendung eines Zinssatzes von vier Prozent bilanziert.

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 nur insoweit berücksichtigt, als deren Realisierung mit hinreichender Sicherheit gewährleistet ist. Für die wahrscheinliche Nutzbarkeit wird die Fünf-Jahres-Planung der jeweiligen Gesellschaft zugrunde gelegt. Die Berechnung der latenten Steuern erfolgt mit den jeweils landesspezifischen Steuersätzen. Bis zum Bilanzstichtag beschlossene Steuersatzänderungen sind bei der Berechnung der latenten Steuern bereits berücksichtigt. Die Saldierung der latenten Steuern erfolgt entsprechend den Regeln des IAS 12.

Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen werden gemäß IAS 19 nach dem versicherungsmathematischen Anwartschaftsbarwertverfahren (Projected-Unit-Credit-Methode) ermittelt. Bei diesem Verfahren werden neben biometrischen Berechnungsgrundlagen insbesondere der jeweils aktuelle langfristige Kapitalmarktzinssatz sowie aktuelle Annahmen über zukünftige Gehalts- und Rentensteigerungen berücksichtigt. Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste werden erst dann erfolgswirksam erfasst, wenn sie außerhalb einer Bandbreite von zehn Prozent des höheren Betrags aus Barwert der Verpflichtung und beizulegendem Zeitwert eines Planvermögens liegen (Korridorverfahren). Der übersteigende Betrag wird über die durchschnittliche Restdienstzeit der Belegschaft ergebniswirksam verteilt. Der im Pensionsaufwand enthaltene Zinsanteil sowie der erwartete Ertrag aus dem Planvermögen werden saldiert im Finanzierungsaufwand ausgewiesen. Die unmittelbaren Pensionszusagen in Deutschland werden unter Berücksichtigung der biometrischen Daten gemäß den Richttafeln 2005 G von Prof. Dr. Klaus Heubeck ermittelt.

Mit Ausnahme der nach IAS 19 berechneten, übrigen personalbezogenen Rückstellungen werden **Sonstige Rückstellungen** auf Basis von IAS 37 gebildet, soweit eine 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.

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

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

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 auswirken. Die Annahmen und Schätzungen beziehen sich im Wesentlichen auf die zugrunde gelegten Nutzungsdauern bei den Sachanlagen und den immateriellen Vermögenswerten sowie auf die Kaufpreisallokation, die Durchführung der jährlichen Impairment-Tests und die Bewertung von Vorräten, Forderungen, Rückstellungen und latenten Steuern. Die tatsächlichen zukünftigen Werte können von den getroffenen Annahmen und Schätzungen abweichen.

2. Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung

(1) Umsatzerlöse in TEUR

	2010	2009
Umsatzerlöse mit Fremden	800.941	730.900
Umsatzerlöse mit verbundenen Unternehmen	619	564
	801.560	731.464

Die Umsätze mit verbundenen Unternehmen betrafen die Mehrheitsaktionärin Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg, sowie Gesellschaften der Mehrheitsaktionärin, die nicht zum Konsolidierungskreis der TAKKT AG gehören. Eine Aufstellung hierzu findet sich unter dem Abschnitt Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen auf Seite 117f. Eine Aufgliederung der Umsätze nach Segmenten und Regionen ergibt sich aus der Segmentberichterstattung auf Seite 74ff.

(2) Sonstige betriebliche Erträge in TEUR

	2010	2009
Mieterträge	162	60
Erträge aus der Auflösung von Wertberichtigungen	602	773
Erträge aus Abgängen von langfristigen Vermögen	122	318
Betriebserträge	3.061	2.579
Sonstige Erträge	3.233	2.856
	7.180	6.586

(3) Personalaufwand in TEUR

	2010	2009
Löhne und Gehälter	90.961	84.559
Soziale Abgaben	15.969	14.726
Aufwendungen für die Altersversorgung	2.163	1.614
Erträge aus der Auflösung personalbezogener Rückstellungen	-581	-783
Sonstige Aufwendungen	645	983
	109.157	101.099

Im Personalaufwand des Vorjahres sind einmalige Aufwendungen im Zusammenhang mit FOCUS-Maßnahmen in Höhe von TEUR 3.051 enthalten. In der Position Soziale Abgaben sind Erstattungen der Bundesagentur für Arbeit infolge der Kurzarbeit in Höhe von TEUR 241 (TEUR 504) enthalten. Zur Anzahl der im Konzern Beschäftigten wird auf die Angaben der Segmentberichterstattung auf Seite 74f. verwiesen.

(4) Sonstige betriebliche Aufwendungen in TEUR

	2010	2009
Verluste aus Abgängen von langfristigem Vermögen	82	83
Wertberichtigungen auf kurzfristiges Vermögen	1.825	2.075
Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen	-317	-378
Operatives Leasing und Mieten	9.722	11.425
Währungsdifferenzen	15	157
Betriebssteuern	1.485	1.806
Betriebskosten	108.430	109.075
Verwaltungskosten	19.978	19.605
	141.220	143.848

Bei den Wertberichtigungen handelt es sich im Wesentlichen um Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie um deren vollständige Ausbuchungen aufgrund von Uneinbringlichkeit. Die Aufwendungen für Ausbuchungen beliefen sich auf TEUR 1.316 (TEUR 1.390).

Den Betriebssteuern wurden z. B. Grundsteuer, Kfz-Steuer, Steuern auf Vermögen und Kapital sowie die französische Taxe Professionnelle zugeordnet. Die Betriebskosten enthalten zum großen Teil Werbekosten. Im Vorjahr waren in den Sonstigen betrieblichen Aufwendungen einmalige Aufwendungen für FOCUS-Maßnahmen in Höhe von TEUR 2.193 enthalten.

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

	2010	2009
Sachanlagen	10.496	11.062
Andere immaterielle Vermögenswerte	9.284	8.165
	19.780	19.227

Auf Sachanlagen waren Wertminderungen nach IAS 36 in Höhe von TEUR 20 (TEUR 176) vorzunehmen. Bei den immateriellen Vermögenswerten wurden Wertminderungen nach IAS 36 in Höhe von TEUR 378 (TEUR 362) notwendig, die die Wertansätze von Marken der OEG in Nordamerika betrafen.

(6) Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte

Als Ergebnis der Werthaltigkeitstests wurde im Geschäftsjahr für die zahlungsmittelgenerierende Einheit OEG (Europa) der Firmenwert in Höhe von TEUR 12.860 (TEUR 0) vollständig wertgemindert. Die Wertminderung auf den Firmenwert ergibt sich aus der Tatsache, dass sich der Geschäftsverlauf der Sparte OEG auch nach Auslaufen der Konjunkturkrise im Jahr 2010 negativ entwickelt hat. Im dritten Quartal 2010 hat TAKKT ein Projekt zur Repositionierung der Marke Topdeq aufgesetzt. Dies umfasst Maßnahmen in den Bereichen Sortiment, Serviceleistungen und Werbemittel. Auch nach der Wertminderung ist die Sparte OEG weiterhin wichtiger Bestandteil des Konzernportfolios mit positiven Entwicklungsperspektiven bei Umsatz und Ergebnis.

Die Ermittlung des Abwertungsbedarfs basierte auf dem Nutzungswert. Dabei wurden für den Detailplanungszeitraum und für die nachfolgenden Perioden spezifische gewichtete Gesamtkapitalkosten vor Steuern in Höhe von 10,0 Prozent (11,1 Prozent) zur Diskontierung der Zahlungsströme verwendet. Als Wachstumsrate für die ewige Rente wurden wie im Vorjahr 2,0 Prozent zugrunde gelegt. Zur allgemeinen Vorgehensweise beim Werthaltigkeitstest vergleiche die Ausführungen auf Seite 82f.

(7) Finanzierungsaufwand in TEUR

	2010	2009
Zinsanteil Finanzierungsleasing	-778	-1.014
Zinsanteil Pensionsrückstellungen	-1.097	-1.038
Zinsen aus Verbindlichkeiten gegenüber Kreditgebern	-7.175	-5.168
	-9.050	-7.220

(8) Übriges Finanzergebnis in TEUR

	2010	2009
Marktbewertung von Konzerndarlehen und Finanzinstrumenten	34	122
Zinsen und ähnliche Erträge	53	55
	87	177

Nähere Erläuterungen zum Einsatz von derivativen Finanzinstrumenten befinden sich im Risikobericht auf Seite 35f. und im Anhang auf Seite 106ff.

(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 betragen bis zu 40,9 (40,9) Prozent.

Zusammensetzung des Steueraufwands in TEUR

	2010	2009
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	21.370	5.481
Latente Steuern	3.040	9.067
	24.410	14.548

Die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag enthalten periodenfremde Erträge von TEUR 271 (TEUR 307). Die latenten Steuern enthalten erfolgswirksame Zuführungen von Wertberichtigungen auf aktive latente Steuern in Höhe von TEUR 2.769 (TEUR 3.097). 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

	2010	2009
Ergebnis vor Steuern	58.998	42.381
Durchschnittlicher erwarteter Steueraufwand	18.112	13.011
Änderungen von Steuersätzen	79	323
Unterschiede zu ausländischen Steuersätzen	-1.377	-1.093
Steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen	4.720	1.034
Steuerfreie Erträge	-252	-1.982
Wertberichtigung der latenten Steuern auf Verlustvorträge und sonstige	2.975	3.039
Periodenfremde Steuern	-271	-57
Sonstige Abweichungen	424	273
Steueraufwand laut Gewinn- und Verlustrechnung des Konzerns	24.410	14.548

Der rechnerische Steuersatz von 30,7 Prozent ergibt sich aus der Anwendung der im Jahr 2010 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.

Der Anstieg der Steuereffekte aus steuerlich nicht abzugsfähigen Aufwendungen beruht im Wesentlichen auf der Wertminderung des OEG-Firmenwerts.

Die Position Steuerfreie Erträge enthält im Vorjahr im Wesentlichen Steuererträge, die im Zusammenhang mit dem Rückzug von Topdeq aus den USA stehen. Im Geschäftsjahr wurden Abwertungen von latenten Steuern in Höhe von TEUR 92 (TEUR 0) aufgrund von positiveren Geschäftserwartungen aufgehoben.

(10) Ergebnis pro Aktie

	2010	2009
Anzahl der ausgegebenen Stückaktien (in Tausend)	65.610	65.610
Gewichtete Anzahl der ausgegebenen Stückaktien (in Tausend)	65.610	66.629
Periodenergebnis der Eigentümer der TAKKT AG (in TEUR)	34.313	27.095
Ergebnis pro Aktie (in EUR)	0,52	0,41
TAKKT-Cashflow (in TEUR)	70.268	56.127
TAKKT-Cashflow pro Aktie (in EUR)	1,07	0,84

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

Sogenannte potenzielle Aktien (vor allem Aktienoptionen und Wandelanleihen), die das Ergebnis pro Aktie verwässern könnten, wurden nicht ausgegeben. Damit entsprechen sich verwässertes und unverwässertes Ergebnis pro Aktie. Die Anzahl der Aktien hat sich im Vorjahr aufgrund des Aktienrückkaufs im Februar 2009 von 72.900.000 auf 65.610.331 reduziert.

3. Erläuterungen zur Bilanz

(11) Sachanlagen in TEUR

	Grundstücke, Bauten und ähnliche Vermögenswerte	Technische Anlagen und Maschinen, Betriebs- und Geschäftsausstattungen	Geleistete Anzahlungen	Gesamt
Anschaffungskosten				
Stand am 01.01.2010	93.864	70.792	14	164.670
Währungsänderungen	3.107	1.651	2	4.760
Veränderungen Konsolidierungskreis	0	0	0	0
Zugänge	254	3.615	613	4.482
Umbuchungen	0	2	-2	0
Abgänge	-9	-1.817	-4	-1.830
Stand am 31.12.2010	97.216	74.243	623	172.082
Kumulierte Abschreibungen				
Stand am 01.01.2010	25.201	39.652	0	64.853
Währungsänderungen	756	1.129	0	1.885
Veränderungen Konsolidierungskreis	0	0	0	0
Zugänge	3.770	6.726	0	10.496
Umbuchungen	0	0	0	0
Abgänge	-7	-1.633	0	-1.640
Stand am 31.12.2010	29.720	45.874	0	75.594
Nettobuchwerte				
Stand am 31.12.2010	67.496	28.369	623	96.488

Die in der Entwicklung des Sachanlagevermögens enthaltenen Abschreibungen wurden wie in der Gewinn- und Verlustrechnung mit den Durchschnittskursen umgerechnet. Die Differenz zum Stichtagskurs ist in den Währungsänderungen enthalten. Änderungen der verwendeten Parameter (Abschreibungsmethoden, Nutzungsdauern und angesetzte Restwerte) waren grundsätzlich nicht erforderlich. Zu den Wertminderungen nach IAS 36 wird auf Seite 88 verwiesen.

Der Buchwert von im Rahmen von Finanzierungsleasing erworbenen Sachanlagen belief sich zum Abschlussstichtag auf TEUR 11.047 (TEUR 12.926). Die geleaste Gegenstände werden unter Grundstücke und Bauten mit TEUR 9.432 (TEUR 10.377) und unter Betriebs- und Geschäftsausstattung mit TEUR 1.615 (TEUR 2.549) ausgewiesen.

Im Vorjahr erfolgte im Rahmen von FOCUS-Maßnahmen ein Abgang von Sachanlagevermögen aus dem Finanzierungsleasing mit fortgeführten Anschaffungskosten von TEUR 4.296 und einem Restbuchwert von TEUR 734.

Da die Übernahme der als Finanzierungsleasing aktivierten Vermögenswerte am Ende der Leasingzeit nach wie vor nicht hinreichend sicher ist, werden die Finanzierungsleasingobjekte wie bisher über die Laufzeit des Leasingverhältnisses abgeschrieben. Insgesamt ergibt sich kein Änderungsbedarf bei den verwendeten Parametern. Für im rechtlichen und wirtschaftlichen Eigentum befindliche Sachanlagen bestanden mit Ausnahme der im Rahmen des Finanzierungsleasings aktivierten Vermögenswerte wie im Vorjahr keine Verfügungsbeschränkungen.

	Grundstücke, Bauten und ähnliche Vermögenswerte	Technische Anlagen und Maschinen, Betriebs- und Geschäftsausstattungen	Geleistete Anzahlungen	Gesamt
Anschaffungskosten				
Stand am 01.01.2009	97.862	70.413	474	168.749
Währungsänderungen	-135	-362	-16	-513
Veränderungen Konsolidierungskreis	153	659	0	812
Zugänge	960	1.327	14	2.301
Umbuchungen	0	453	-453	0
Abgänge	-4.976	-1.698	-5	-6.679
Stand am 31.12.2009	93.864	70.792	14	164.670
Kumulierte Abschreibungen				
Stand am 01.01.2009	25.612	34.415	0	60.027
Währungsänderungen	-170	-297	0	-467
Veränderungen Konsolidierungskreis	0	0	0	0
Zugänge	3.981	7.081	0	11.062
Umbuchungen	0	0	0	0
Abgänge	-4.222	-1.547	0	-5.769
Stand am 31.12.2009	25.201	39.652	0	64.853
Nettobuchwerte				
Stand am 31.12.2009	68.663	31.140	14	99.817

(12) Geschäfts- und Firmenwerte in TEUR

	Geschäftswerte	Firmenwerte aus der Kapitalkonsolidierung	Gesamt
Anschaffungskosten			
Stand am 01.01.2010	211.742	28.310	240.052
Währungsänderungen	10.342	0	10.342
Veränderungen Konsolidierungskreis	0	0	0
Zugänge	0	0	0
Abgänge	0	0	0
Stand am 31.12.2010	222.084	28.310	250.394
Kumulierte Wertminderungen			
Stand am 01.01.2010	0	0	0
Zugänge	0	12.860	12.860
Stand am 31.12.2010	0	12.860	12.860
Nettobuchwerte			
Stand am 31.12.2010	222.084	15.450	237.534

	Geschäftswerte	Firmenwerte aus der Kapitalkonsolidierung	Gesamt
Anschaffungskosten			
Stand am 01.01.2009	189.346	28.310	217.656
Währungsänderungen	-4.236	0	-4.236
Veränderungen Konsolidierungskreis	26.632	0	26.632
Zugänge	0	0	0
Abgänge	0	0	0
Stand am 31.12.2009	211.742	28.310	240.052
Kumulierte Wertminderungen			
Stand am 01.01.2009/31.12.2009	0	0	0
Nettobuchwerte			
Stand am 31.12.2009	211.742	28.310	240.052

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

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

Restbuchwerte der Geschäftswerte in TEUR

Cash Generating Units	2010	2009
Business Equipment Group	79.379	79.379
Office Equipment Group (Europa)	0	0
Plant Equipment Group	2.119	1.966
Specialties Group	105.690	98.031
Office Equipment Group (Amerika)	34.896	32.366
	222.084	211.742

Waren Erwerbe als sogenannte Share Deals zu bilanzieren, wurden die anteiligen, das Eigenkapital zum Erwerbszeitpunkt übersteigenden Anschaffungskosten als Firmenwert aus Kapitalkonsolidierung aktiviert.

Restbuchwerte der Firmenwerte aus Kapitalkonsolidierung in TEUR

Cash Generating Units	2010	2009
Business Equipment Group	15.450	15.450
Office Equipment Group (Europa)	0	12.860
	15.450	28.310

Folgekonsolidierung

Nach IFRS 3 werden die Geschäfts- und Firmenwerte ab dem 01. Januar 2005 nicht mehr planmäßig abgeschrieben, sondern einem jährlichen bzw. bei Bedarf auch einem unterjährigen Werthaltigkeitstest (Impairment-Test) unterworfen. Im Geschäftsjahr war eine Wertminderung auf Firmenwerte in Höhe von TEUR 12.860 vorzunehmen. Siehe hierzu die Ausführungen unter Textziffer (6). Für steuerliche Zwecke werden die Geschäftswerte weiterhin über einen Zeitraum von 15 Jahren abgeschrieben. Daraus resultierende, passive latente Steuern kumulierten sich zum Stichtag auf TEUR 39.967 (TEUR 32.220). Aus Firmenwerten aus der Kapitalkonsolidierung resultieren keine latenten Steuern.

(13) Andere immaterielle Vermögenswerte in TEUR

	Marken	Kundenlisten	Sonstige (Kaufpreis- allokation)	Lizenzen und ähnliche Rechte	Geleistete Anzahlungen	Gesamt
Anschaffungskosten						
Stand am 01.01.2010	15.292	38.896	9.561	27.205	240	91.194
Währungsänderungen	1.195	3.039	746	1.124	19	6.123
Veränderungen Konsolidierungskreis	0	0	0	0	0	0
Zugänge	0	0	0	2.063	122	2.185
Umbuchungen	0	0	0	259	-259	0
Abgänge	0	0	0	-314	0	-314
Stand am 31.12.2010	16.487	41.935	10.307	30.337	122	99.188
Kumulierte Abschreibungen						
Stand am 01.01.2010	347	23.067	5.783	20.733	0	49.930
Währungsänderungen	23	1.758	443	799	0	3.023
Veränderungen Konsolidierungskreis	0	0	0	0	0	0
Zugänge	378	4.468	843	3.595	0	9.284
Umbuchungen	0	0	0	0	0	0
Abgänge	0	0	0	-314	0	-314
Stand am 31.12.2010	748	29.293	7.069	24.813	0	61.923
Nettobuchwerte						
Stand am 31.12.2010	15.739	12.642	3.238	5.524	122	37.265

	Marken	Kundenlisten	Sonstige (Kaufpreis- allokation)	Lizenzen und ähnliche Rechte	Geleistete Anzahlungen	Gesamt
Anschaffungskosten						
Stand am 01.01.2009	6.776	23.233	7.884	24.073	1.273	63.239
Währungsänderungen	-399	-1.105	-235	-460	-28	-2.227
Veränderungen Konsolidierungskreis	8.915	16.768	1.912	265	251	28.111
Zugänge	0	0	0	1.317	844	2.161
Umbuchungen	0	0	0	2.100	-2.100	0
Abgänge	0	0	0	-90	0	-90
Stand am 31.12.2009	15.292	38.896	9.561	27.205	240	91.194
Kumulierte Abschreibungen						
Stand am 01.01.2009	0	19.947	5.292	17.946	0	43.185
Währungsänderungen	-13	-813	-203	-320	0	-1.349
Veränderungen Konsolidierungskreis	0	0	0	0	0	0
Zugänge	360	3.933	694	3.178	0	8.165
Umbuchungen	0	0	0	0	0	0
Abgänge	0	0	0	-71	0	-71
Stand am 31.12.2009	347	23.067	5.783	20.733	0	49.930
Nettobuchwerte						
Stand am 31.12.2009	14.945	15.829	3.778	6.472	240	41.264

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

Zu den Wertminderungen gemäß IAS 36 wird auf Seite 88 verwiesen. Änderungen der verwendeten Parameter (Abschreibungsmethoden, Nutzungsdauern und angesetzte Restwerte) waren nicht erforderlich.

Für immaterielle Vermögenswerte bestanden wie im Vorjahr keine Verfügungsbeschränkungen. Die erworbenen Marken sind als immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer mit ihrem Buchwert in Höhe von TEUR 15.739 (TEUR 14.945) bilanziert. Davon sind TEUR 6.309 (TEUR 6.199) der zahlungsmittelgenerierenden Einheit OEG (Amerika) und TEUR 9.430 (TEUR 8.746) der zahlungsmittelgenerierenden Einheit SPG zuzuordnen. Die wesentlichen Kundenlisten haben eine verbleibende Abschreibungsdauer von 3 bzw. 9 Jahren.

(14) Sonstige Vermögenswerte

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

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

	2010	2009
Latente Steuern auf Verlustvorträge -brutto-	14.390	10.940
Wertberichtigung	- 12.677	-8.527
Latente Steuern auf Verlustvorträge -netto-	1.713	2.413

Vortragsfähigkeit der wertberichtigten Verlustvorträge in TEUR

	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	Gesamt
2010	3.382	16.799	11.024	31.205
2009	1.507	12.316	8.237	22.060

Auf Ansatz- und Bewertungsunterschiede bei den einzelnen Bilanzpositionen entfallen die folgenden bilanzierten, aktiven und passiven latenten Steuern:

Bestand an aktiven und passiven latenten Steuern in TEUR

	Aktiv		Passiv	
	2010	2009	2010	2009
Sachanlagen und andere immaterielle Vermögenswerte	4.234	3.267	4.415	4.957
Geschäftswerte	0	0	39.967	32.220
Vorräte	2.475	675	4	383
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	2.685	2.792	547	623
Langfristige Rückstellungen	2.242	1.404	367	283
Kurzfristige Rückstellungen	1.323	1.405	138	116
Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente	1.980	1.105	82	167
Steuerliche Verlustvorträge	1.713	2.413	0	0
Finanzverbindlichkeiten	4.978	5.518	0	0
Sonstige	334	81	0	99
Zwischensumme	21.964	18.660	45.520	38.848
Saldierung	- 16.289	- 13.903	- 16.289	- 13.903
Konzernbilanz	5.675	4.757	29.231	24.945

Erfolgsneutral wurden dabei nur latente Steuern auf Marktwerte von derivativen Finanzinstrumenten, die als Cashflow-Hedges zu klassifizieren sind, in Höhe von TEUR 1.897 (TEUR 1.014) gebildet.

Von den aktiven latenten Steuern in Höhe von TEUR 5.675 (TEUR 4.757) entfallen TEUR 2.215 (TEUR 2.407) auf Gesellschaften, die im Berichtsjahr ein negatives Periodenergebnis hatten. Der Ansatz der jeweiligen aktiven latenten Steuern basiert auf den positiven Ergebnissen der rollierenden Fünf-Jahres-Planung.

In Übereinstimmung mit IAS 12 werden keine latenten Steuerverbindlichkeiten für einbehaltene Gewinne von Tochtergesellschaften bilanziert. Im Fall einer zukünftigen Gewinnausschüttung würde eine Steuerschuld in Höhe von TEUR 2.589 (TEUR 2.651) entstehen. Gegebenenfalls anfallende ausländische Quellensteuern sowie ertragsteuerliche Effekte bei ausländischen Zwischenholdings wurden dabei aus Wesentlichkeitsgründen nicht berücksichtigt.

Latente Steuern für temporäre Differenzen zwischen dem IFRS- und dem steuerlichen Bilanzansatz von assoziierten Unternehmen werden wie im Vorjahr aus Wesentlichkeitsgründen nicht angesetzt.

(16) Vorräte in TEUR

	2010	2009
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	898	944
Unfertige Erzeugnisse	845	883
Fertige Erzeugnisse und Waren	54.230	49.577
Geleistete Anzahlungen	267	168
	56.240	51.572

Bei Erzeugnissen und Waren sind individuelle Bewertungsabschläge über die voraussichtliche Reichweite des Lagerbestands in Höhe von TEUR 9.675 (TEUR 10.057) vorgenommen worden. In den Vorräten wurden Zwischengewinne in Höhe von TEUR 299 (TEUR 269) eliminiert.

(17) Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden zum Nominalwert unter Berücksichtigung von Wertberichtigungen gebildet.

Entwicklung der Wertberichtigung auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in TEUR

	2010	2009
Stand 01.01.	3.767	3.771
Zuführung	337	657
Inanspruchnahme	-41	-11
Auflösung	-396	-678
Währungs- und sonstige Änderungen	92	28
Stand 31.12.	3.759	3.767

Zur Überleitungsrechnung von Brutto- auf Nettowerte siehe auch Abschnitt 4. Risikomanagement und Finanzinstrumente/ Angaben gemäß IFRS 7 (Seite 106ff.).

Die Lieferungen erfolgen unter branchenüblichem Eigentumsvorbehalt.

(18) Sonstige Forderungen und Vermögenswerte in TEUR

	2010	2009
Forderungen gegen verbundene Unternehmen	43	99
Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente	325	449
Sonstige Steuerforderungen	3.698	3.704
Bonusforderungen gegen Lieferanten	5.898	5.040
Aktive Rechnungsabgrenzung	3.268	2.967
Sonstige	1.688	1.905
	14.920	14.164

Eine Aufstellung zu den Forderungen gegen verbundene Unternehmen findet sich unter dem Abschnitt Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen auf Seite 117f. Die Salden sind im Wesentlichen durch den laufenden Verrechnungsverkehr bedingt.

(19) Zahlungsmittel in TEUR

	2010	2009
Schecks, Kassenbestand	180	328
Guthaben bei Kreditinstituten	3.444	2.873
	3.624	3.201

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

(20) Eigenkapital

Die Entwicklung des Konzerneigenkapitals ist auf Seite 71 ersichtlich. Hinsichtlich der gemäß IAS 1 geforderten Angaben zum Eigenkapital-Management wird auf Seite 24 im Lagebericht verwiesen. Das vollständig eingezahlte Grundkapital der TAKKT AG beträgt nach dem Aktienrückkauf von 7.289.669 Stückaktien und der anschließenden Kapitalherabsetzung im Februar 2009 EUR 65.610.331 (EUR 65.610.331). Es ist eingeteilt in 65.610.331 (72.900.000) namenlose Stückaktien. Durch den Aktienrückkauf wurde von der durch die Hauptversammlung vom 07. Mai 2008 erteilten Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien Gebrauch gemacht. Die Kosten des Aktienrückkaufs in Höhe von TEUR 98 nach Steuern wurden in 2009 mit dem Eigenkapital verrechnet. Von der durch die Hauptversammlung vom 04. Mai 2010 erteilten Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien haben der Vorstand und der Aufsichtsrat im Geschäftsjahr 2010 keinen Gebrauch gemacht. Der Vorstand der TAKKT AG ist durch Beschluss der Hauptversammlung vom 06. Mai 2009 ermächtigt, das Grundkapital bis zum 29. Oktober 2014 mit Zustimmung des Aufsichtsrats durch Ausgabe neuer, auf den Inhaber lautender Stückaktien einmalig oder mehrmals unter Berücksichtigung des Bezugsrechts der Aktionäre um bis zu insgesamt EUR 32.805.165,50 zu erhöhen. Der Vorstand ist jedoch ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das gesetzliche Bezugsrecht der Aktionäre auszuschließen, soweit dies zum Ausgleich von freien Spitzenbeträgen erforderlich ist. Es wird auf Seite 16 im Lagebericht verwiesen.

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

Kumulierte direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen in TEUR

	Derivative Finanz- instru- mente	Latente Steuern	Währungs- rücklage	Gesamt	Davon nicht beherrschende Anteile	Davon Eigentümer der TAKKT AG
Stand am 01.01.2009	-1.892	718	-24.973	-26.147	0	-26.147
Veränderung Konsolidierungskreis	0	0	0	0	0	0
Sonstiges Ergebnis	-801	296	-1.932	-2.437	0	-2.437
davon Währungseffekte	64	-25	-1.932	-1.893	0	-1.893
Stand am 31.12.2009/ 01.01.2010	-2.693	1.014	-26.905	-28.584	0	-28.584
Veränderung Konsolidierungskreis	0	0	0	0	0	0
Sonstiges Ergebnis	-2.373	883	8.204	6.714	0	6.714
davon Währungseffekte	-210	69	8.204	8.063	0	8.063
Stand am 31.12.2010	-5.066	1.897	-18.701	-21.870	0	-21.870

Die Aktionäre haben Anspruch auf den Bilanzgewinn der TAKKT AG, soweit er nicht nach Gesetz oder Satzung, durch Hauptversammlungsbeschluss oder als zusätzlicher Aufwand aufgrund des Gewinnverwendungsbeschlusses von der Verteilung an die Aktionäre ausgeschlossen ist.

Der Vorstand schlägt vor, für das Geschäftsjahr 2010 einen Betrag in Höhe von TEUR 20.995 (TEUR 20.995) auszuschütten. Somit entfällt auf die 65,6 Millionen Stückaktien eine Basisdividende pro Aktie von EUR 0,32 (EUR 0,32). Eine Sonderdividende ist für das Geschäftsjahr 2010 nicht vorgesehen.

(21) Nicht beherrschende Anteile

Im April 2010 wurden die nicht beherrschenden Anteile an den Gesellschaften KAISER + KRAFT N.V., Diegem/Belgien, und Vink Lisse B.V., Lisse/Niederlande, zu einem Preis von TEUR 10.670 vollständig erworben. Der die nicht beherrschenden Anteile am Konzerneigenkapital zum Erwerbszeitpunkt (Anteile am Konzerneigenkapital zum 31. Dezember 2009 in Höhe von TEUR 3.259 zuzüglich Anteile am Gesamtergebnis 2010 von TEUR 275) übersteigende Kaufpreis wurde in voller Höhe (TEUR 7.136) mit dem Eigenkapital der Anteilseigner des Mutterunternehmens ergebnisneutral verrechnet. Damit werden zum 31. Dezember 2010 alle Konzerngesellschaften zu 100 Prozent gehalten.

(22) Kurz- und langfristige Finanzverbindlichkeiten in TEUR

	Restlaufzeit			31.12.2010
	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	
Verbindlichkeiten gegen Kreditinstitute	18.934	44.904	50.180	114.018
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	1.315	5.781	9.118	16.214
Finanzverbindlichkeiten gegen verbundene Unternehmen	9.848	0	0	9.848
Sonstige	2.705	0	0	2.705
	32.802	50.685	59.298	142.785
davon langfristig (Laufzeiten > 1 Jahr)				109.983

	Restlaufzeit			31.12.2009
	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	
Verbindlichkeiten gegen Kreditinstitute	11.475	72.121	67.437	151.033
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	1.742	5.920	10.314	17.976
Finanzverbindlichkeiten gegen verbundene Unternehmen	12.161	0	0	12.161
Sonstige	2.798	0	0	2.798
	28.176	78.041	77.751	183.968
davon langfristig (Laufzeiten > 1 Jahr)				155.792

Die Restlaufzeiten der Verbindlichkeiten gegen Kreditinstitute entsprechen den jeweiligen Laufzeiten der Finanzierungszusagen. Zusätzlich stehen TAKKT nicht in Anspruch genommene Kreditzusagen im dreistelligen Millionenbereich zur Verfügung. Die Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasingverträgen betreffen ein Grundstück mit Gebäude und Betriebsvorrichtungen sowie im Vorjahr EDV-Anlagen. Der beizulegende Zeitwert der Leasingverbindlichkeiten beträgt TEUR 16.291 (TEUR 19.604).

Eine Aufstellung der Verbindlichkeiten gegen verbundene Unternehmen findet sich im Abschnitt Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen auf Seite 117f.

Entwicklung der kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten in TEUR

	01.01.2010	Sonstige Veränderungen	Neu- gewährungen	Tilgungen	31.12.2010
Verbindlichkeiten gegen Kreditinstitute	151.033	8.455	101.376	-146.846	114.018
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	17.976	0	0	-1.762	16.214
Finanzverbindlichkeiten gegen verbundene Unternehmen	12.161	166	0	-2.479	9.848
Sonstige	2.798	467	0	-560	2.705
	183.968	9.088	101.376	-151.647	142.785

Die Sonstigen Veränderungen beinhalten Währungsanpassungen in Höhe von TEUR 8.621 (TEUR -1.300). Die durchschnittliche Nettofinanzverschuldung betrug für das Geschäftsjahr TEUR 166.575 (TEUR 169.790). Dabei wurde die Verschuldung nach Monaten gewichtet und mit der auch für die Gewinn- und Verlustrechnung angewendeten Durchschnittskursmethode umgerechnet. Die Neugewährung der Verbindlichkeiten gegen Kreditinstitute resultiert neben der Neueinräumung von Kreditlinien auch aus einer im Vergleich zum Vorjahr veränderten Inanspruchnahme der Kreditlinien bei verschiedenen Kreditinstituten. Die Position Sonstige enthält die Verbindlichkeiten aus ausgegebenen EVA®-Zertifikaten an Führungskräfte der TAKKT-Gruppe.

Finanzverbindlichkeiten nach Währungen und Zinssicherung in TEUR

	31.12.2010	Anteil an der Gesamtverschuldung (in Prozent)	Gewichtete Restlaufzeit (in Jahren)	Durchschnittlicher Zinssatz (in Prozent)
USD-Verbindlichkeiten	113.152	79,2	3,1	4,7
EUR-Verbindlichkeiten	29.356	20,6		
– Kreditinstitute	589	0,4	0,5	1,4
– Finanzierungsleasing (festverzinslich)	16.214	11,4	5,5	4,6
– Sonstige	12.553	8,8	n/a	n/a
Verbindlichkeiten übrige Währungen	277	0,2	n/a	n/a
	142.785	100,0	n/a	n/a
davon zinsgesichert	115.376	80,8		

	31.12.2009	Anteil an der Gesamtverschuldung (in Prozent)	Gewichtete Restlaufzeit (in Jahren)	Durchschnittlicher Zinssatz (in Prozent)
USD-Verbindlichkeiten	120.747	65,7	3,5	4,0
EUR-Verbindlichkeiten	62.981	34,2		
– Kreditinstitute	30.046	16,3	5,0	1,8
– Finanzierungsleasing (festverzinslich)	17.976	9,8	6,0	5,1
– Sonstige	14.959	8,1	n/a	n/a
Verbindlichkeiten übrige Währungen	240	0,1	n/a	n/a
	183.968	100,0	n/a	n/a
davon zinsgesichert	112.728	61,3		

(23) Langfristige Rückstellungen in TEUR

	2010	2009
Pensionsrückstellungen	18.691	17.024
Sonstige Rückstellungen	3.048	2.482
	21.739	19.506

Die Sonstigen Rückstellungen beinhalten Altersteilzeitverpflichtungen in Höhe von TEUR 1.376 (TEUR 1.472). Die Veränderung zum Vorjahr setzt sich aus einem Verbrauch in Höhe von TEUR 457 (TEUR 714), einer Auflösung in Höhe von TEUR 88 (TEUR 598) sowie einer Zuführung von TEUR 1.111 (TEUR 538) zusammen.

Rückstellungen für Pensionen

Entwicklung der Pensionsrückstellungen in TEUR

	2010	2009
Anwartschaftsbarwert (fondsfinanziert)	2.118	1.758
Anwartschaftsbarwert (nicht fondsfinanziert)	22.399	20.398
Summe Anwartschaftsbarwert	24.517	22.156
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-2.008	-1.721
Nicht amortisierte versicherungsmathematische Verluste	-3.818	-3.411
Nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand	0	0
Nettopensionsverpflichtung zum 31.12.	18.691	17.024

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

Die Pensionsrückstellungen enthalten auch die Verpflichtungen aus freiwilligen Gehaltsumwandlungsplänen (Deferred Compensation). Die leistungsorientierten Versorgungspläne bestehen im Wesentlichen aus Endgehaltsplänen.

Leistungsorientierte Versorgungspläne in TEUR

	2010	2009
Anwartschaftsbarwert 01.01.	22.156	17.847
Laufender Dienstzeitaufwand	1.032	746
Zinsaufwand	1.147	1.085
Beiträge der Arbeitnehmer	22	22
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/Verluste (+)	643	2.681
Währungsdifferenzen	0	0
Geleistete Zahlungen	-613	-383
Nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand	49	114
Übertragung von Verpflichtungen	81	44
Anwartschaftsbarwert 31.12.	24.517	22.156

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

Parameter in Prozent

	2010	2009
Rechnungszins	4,80	5,10
Entgeltrend	2,75	2,75
Rententrend	1,90	1,90

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

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

Die leistungsorientierten Verpflichtungen werden jährlich von unabhängigen versicherungsmathematischen Sachverständigen unter Anwendung der Anwartschaftsbarwertmethode berechnet. Bei einer ausländischen Tochtergesellschaft erfolgt die Finanzierung der Versorgungszusage durch Leistungen an eine Versicherungsgesellschaft. Das dadurch entstandene Planvermögen umfasst ausschließlich qualifizierte Versicherungspolizen.

Zeitwert des Planvermögens in TEUR

	2010	2009
Beizulegender Zeitwert 01.01.	1.721	1.325
Erwarteter Ertrag aus Planvermögen	50	47
Versicherungsmathematische Gewinne (+)/Verluste (-)	98	194
Geleistete Zahlungen	0	0
Beiträge durch Arbeitgeber	117	133
Beiträge durch Arbeitnehmer	22	22
Planabgeltungen	0	0
Beizulegender Zeitwert 31.12.	2.008	1.721

Die erwartete Rendite des Planvermögens für 2010 lag bei 5,1 (6,2) Prozent. In die Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts des Planvermögens zum Bilanzstichtag fließt der erwartete Ertrag des Planvermögens ein. Grundlage des erwarteten Ertrags sind historische sowie künftig erwartete, durchschnittliche Erträge der betrachteten Anlagekategorien, die mit den Erwartungen externer Quellen verglichen werden. Der tatsächlich realisierte Ertrag kann vom erwarteten Ertrag des Planvermögens abweichen, wenn sich die Gegebenheiten an den Kapitalmärkten nicht den Erwartungen entsprechend entwickeln. Im nächsten Geschäftsjahr werden sich die Arbeitgeberbeiträge zum Planvermögen voraussichtlich auf TEUR 115 belaufen.

Darstellung in der Gewinn- und Verlustrechnung in TEUR

	2010	2009
Personalaufwand		
Laufender Dienstzeitaufwand	1.032	746
Nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand	49	114
Amortisierte versicherungsmathematische Gewinne (-)/Verluste (+)	103	38
Zinsaufwand		
Zinsen	1.147	1.085
Erwarteter Ertrag aus dem Planvermögen	-50	-47

Gesamtübersicht in TEUR

	2010	2009	2008	2007	2006
Anwartschaftsbarwert	24.517	22.156	17.847	15.818	17.488
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	2.008	1.721	1.325	1.305	1.240
Unterschiedsbetrag	22.509	20.435	16.522	14.513	16.248
Erfahrungsbedingte Anpassungen des Planvermögens	15	33	-3	-23	-71
Erfahrungsbedingte Anpassungen des Anwartschaftsbarwerts	-645	-284	1.151	-404	136

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 5.974 (TEUR 5.632). 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 Zugehörigkeit von 90 Tagen, einem Jahr bzw. zwei Jahren einen Beitrag für die Alterssicherung der Arbeitnehmer an einen externen Fonds. Die Arbeitgeberbeiträge sind der Höhe nach auf bis zu 1,3 Prozent des Gehalts des Arbeitnehmers begrenzt. Ansprüche aus den Beitragszahlungen können die Gesellschaften nicht herleiten, ein Planvermögen ist bei den Gesellschaften nicht aktiviert. Die Aufwendungen für beitragsorientierte Pläne betragen im Berichtsjahr TEUR 979 (TEUR 716).

(24) Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

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

(25) Sonstige Verbindlichkeiten in TEUR

	2010	2009
Kundenanzahlungen	2.978	1.987
Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente	5.548	2.861
Ausstehende Rechnungen	10.779	7.960
Verbindlichkeiten aus sonstigen Steuern	6.856	5.494
Verpflichtungen aus dem Personalbereich	3.538	3.183
Abgegrenzte Zinsen	200	0
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	891	728
Rabatt- und Bonusverbindlichkeiten	1.946	1.324
Verbindlichkeiten aus der Jahresabschlussprüfung	972	795
Passive Rechnungsabgrenzungsposten	538	229
Übrige	6.936	6.375
	41.182	30.936

Eine Aufstellung zu den Verbindlichkeiten gegen verbundene Unternehmen findet sich unter dem Abschnitt Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen auf Seite 117f.

(26) Kurzfristige Rückstellungen

Entwicklung der kurzfristigen Rückstellungen in TEUR

	01.01.2010	Währungs- anpassungen	Verbrauch	Um- buchungen	Auflösung	Zuführung	31.12.2010
Prämien und Tantiemen	5.116	173	-4.713	0	-426	10.616	10.766
Verpflichtungen aus dem Personalbereich	2.308	10	-2.009	0	-137	1.730	1.902
Kundengutschriften	1.501	71	-1.033	0	-21	1.134	1.652
Sonstige	4.250	28	-2.030	0	-226	961	2.983
	13.175	282	-9.785	0	-810	14.441	17.303

	01.01.2009	Währungs- anpassungen	Verbrauch	Um- buchungen	Auflösung	Zuführung	31.12.2009
Prämien und Tantiemen	7.473	-92	-7.247	0	-176	5.158	5.116
Verpflichtungen aus dem Personalbereich	433	-14	-388	0	-9	2.286	2.308
Kundengutschriften	2.290	-7	-1.698	0	-138	1.054	1.501
Sonstige	1.376	3	-299	0	-240	3.410	4.250
	11.572	-110	-9.632	0	-563	11.908	13.175

Die in der Entwicklung der kurzfristigen Rückstellungen enthaltenen Auflösungen und Zuführungen wurden wie in der Gewinn- und Verlustrechnung mit Durchschnittskursen umgerechnet. Die Differenz zum Stichtagskurs ist in der Währungsanpassung enthalten.

In der Position Kundengutschriften ist im Vorjahr in der Zuführung ein Betrag von TEUR 81 aus dem Erwerb von Central enthalten.

Die Position Sonstige beinhaltet einen Betrag von TEUR 688 (TEUR 2.201) aus belastenden Mietverträgen für nicht mehr genutzte Gebäude in Zusammenhang mit FOCUS-Maßnahmen.

4. Risikomanagement und Finanzinstrumente/Angaben gemäß IFRS 7

TAKKT hat im Risikobericht des Konzernlageberichts auf Seite 35f. die gemäß IFRS 7 erforderlichen qualitativen Angaben zu den möglichen 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 ihrer internationalen Präsenz auch Chancen und Risiken durch Wechselkurs- sowie Zinsschwankungen an den internationalen Geld- und Kapitalmärkten ausgesetzt. Das Risikomanagementsystem des Konzerns berücksichtigt entsprechend die Unsicherheiten aus der künftigen Entwicklung der Finanzmärkte. Durch den Einsatz von derivativen Finanzinstrumenten sollen Risiken reduziert, gleichzeitig aber auch mögliche Chancen wahrgenommen werden können. Mit dieser Strategie unterstützt das Risikomanagementsystem die finanzielle Leistungsfähigkeit des Konzerns.

Die von TAKKT gehaltenen Finanzinstrumente sind folgenden Kategorien zugeordnet:

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

Kategorisierung der Finanzinstrumente zum 31. Dezember 2010 in TEUR

Kategorie Finanzinstrumente	Überleitung zur Bilanzposition			Bilanzposition insgesamt	
	I.	II.	III.		
Wertmaßstab	Beizulegender Zeitwert	Fortgeführte Anschaffungskosten			
Aktiva					
Langfristiges Vermögen					
Sonstige Vermögenswerte	0	622	0	161	783
Kurzfristiges Vermögen					
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0	87.478	0	0	87.478
Sonstige Forderungen und Vermögenswerte	137	7.629	0	7.154	14.920
Zahlungsmittel	0	3.624	0	0	3.624
	137	99.353	0		
Passiva					
Langfristige Verbindlichkeiten					
Finanzverbindlichkeiten	0	0	95.083	14.900	109.983
Kurzfristige Verbindlichkeiten					
Finanzverbindlichkeiten	0	0	31.488	1.314	32.802
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	0	0	25.710	0	25.710
Sonstige Verbindlichkeiten	295	0	2.710	38.177	41.182
	295	0	154.991		

Kategorisierung der Finanzinstrumente zum 31. Dezember 2009 in TEUR

Kategorie Finanzinstrumente				Überleitung zur	Bilanzposition
	I.	II.	III.	Bilanzposition	insgesamt
Wertmaßstab	Beizulegender Zeitwert	Fortgeführte Anschaffungs- kosten			
Aktiva					
Langfristiges Vermögen					
Sonstige Vermögenswerte	0	713	0	139	852
Kurzfristiges Vermögen					
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0	72.134	0	0	72.134
Sonstige Forderungen und Vermögenswerte	428	7.044	0	6.692	14.164
Zahlungsmittel	0	3.201	0	0	3.201
	428	83.092	0		
Passiva					
Langfristige Verbindlichkeiten					
Finanzverbindlichkeiten	0	0	139.558	16.234	155.792
Kurzfristige Verbindlichkeiten					
Finanzverbindlichkeiten	0	0	26.434	1.742	28.176
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	0	0	16.486	0	16.486
Sonstige Verbindlichkeiten	147	0	2.189	28.600	30.936
	147	0	184.667		

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

Die Ermittlungsmethode aller zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Sonstigen Forderungen und Vermögenswerte und Sonstigen Verbindlichkeiten ist der Stufe 2 zuzuordnen. Zur Definition der Stufen vergleiche Seite 84.

Nettoergebnis der Kategorien in TEUR

	aus Zinsen	zum beizu- legenden Zeitwert	Währungs- umrechnung	Wertbe- richtigung	2010
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte bzw. Verbindlichkeiten	0	-441	0	0	-441
Ausgereichte Kredite und Forderungen	53	0	570	-1.223	-600
Finanzielle Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten	-3.930	0	475	0	-3.455
	-3.877	-441	1.045	-1.223	-4.496

	aus Zinsen	zum beizu- legenden Zeitwert	Währungs- umrechnung	Wertbe- richtigung	2009
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte bzw. Verbindlichkeiten	-6	373	0	0	367
Ausgereichte Kredite und Forderungen	55	0	-181	-1.303	-1.429
Finanzielle Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten	-3.123	0	-251	0	-3.374
	-3.074	373	-432	-1.303	-4.436

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. Dank einer konsequenten Bonitätsprüfung im Vorfeld einer Transaktion sowie eines stringenten Mahnwesens sind die Forderungsausfälle aus Lieferungen und Leistungen mit weniger als 0,3 (0,3) Prozent vom Umsatz im Geschäftsjahr sehr gering. Dem Risiko des Forderungsausfalls wird durch Bildung von Wertberichtigungen Rechnung getragen.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in TEUR

	01.01.2010	Währungs- änderungen	Sonstige Veränderungen	31.12.2010
Nominalwert der Forderungen	75.901	3.497	11.839	91.237
Wertberichtigungen	-3.767	-92	100	-3.759
Buchwert der Forderungen	72.134	3.405	11.939	87.478

	01.01.2009	Währungs- änderungen	Sonstige Veränderungen	31.12.2009
Nominalwert der Forderungen	92.150	-212	-16.037	75.901
Wertberichtigungen	-3.771	1	3	-3.767
Buchwert der Forderungen	88.379	-211	-16.034	72.134

TAKKT hat keine überfällige Forderung aktiviert, die nicht wertgemindert ist. Aufgrund der im Risikobericht beschriebenen, starken Fragmentierung der Kundenstruktur kommt es im operativen Geschäft zu keinen außerordentlichen Risikokonzentrationen.

Das Kreditrisiko aus derivativen Finanzinstrumenten besteht in der Gefahr des Ausfalls eines Vertragspartners und somit maximal in Höhe der angesetzten positiven Marktwerte abzüglich der negativen Marktwerte mit dem gleichen Vertragspartner. Da Finanzgeschäfte nur mit Kontrahenten guter Bonität eingegangen und aufrechterhalten werden, ist das tatsächliche Ausfallrisiko als gering einzustufen.

Risikokonzentrationen im Finanzbereich werden durch breite Streuung der Transaktionen und Geschäfte auf eine Mehrzahl Banken guter Bonität vermieden.

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 2010 bestehenden, originären Finanzverbindlichkeiten 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 2010 in TEUR

	Cashflow 2011	Cashflow 2012	Cashflow 2013–2015	Cashflow 2016–2020	Cashflow 2021ff.
Originäre finanzielle Verbindlichkeiten					
Verbindlichkeiten gegen Kreditinstitute	-21.079	-46.561	-2.313	-50.281	0
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	-1.806	-1.806	-5.409	-9.889	0
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	-9.848	0	0	0	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-25.710	0	0	0	0
Sonstige Verbindlichkeiten	-4.414	0	0	0	0
Derivative finanzielle Vermögenswerte					
Auszahlungen	-31.385	0	0	0	0
Zugehörige Einzahlungen	31.690	0	0	0	0
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten					
Auszahlungen	-51.957	-2.044	-3.041	0	0
Zugehörige Einzahlungen	48.143	0	0	0	0

Fälligkeitsanalyse zum 31. Dezember 2009 in TEUR

	Cashflow 2010	Cashflow 2011	Cashflow 2012–2014	Cashflow 2015–2019	Cashflow 2020ff.
Originäre finanzielle Verbindlichkeiten					
Verbindlichkeiten gegen Kreditinstitute	-14.194	-14.744	-64.643	-67.582	0
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	-2.593	-2.021	-6.607	-12.213	0
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	-12.161	0	0	0	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-16.486	0	0	0	0
Sonstige Verbindlichkeiten	-4.543	0	0	0	0
Derivative finanzielle Vermögenswerte					
Auszahlungen	-31.343	0	0	0	0
Zugehörige Einzahlungen	31.770	0	0	0	0
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten					
Auszahlungen	-42.087	-2.008	-4.798	0	0
Zugehörige Einzahlungen	38.238	0	0	0	0

TAKKT verfügt über umfangreiche, nicht genutzte kurz- und langfristige Kreditlinien mit einer Vielzahl von deutschen und internationalen Banken. Die derzeitige Verschuldung kann annähernd vollständig durch zugesagte, fünfjährige Kreditlinien abgedeckt werden. Zusätzlich stehen dem TAKKT-Konzern ungenutzte Kreditlinien im dreistelligen Millionenbereich zur Verfügung. 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 die 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 Laufzeiten zwischen einem und zwölf Monaten. Ein Netting von Währungsinstrumenten wurde nicht durchgeführt.

Währungssicherung *in TEUR*

	Nominalwert		Marktwert	
	2010	2009	2010	2009
Aktiva				
Währungsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	6.497	2.876	188	21
Währungsderivate ohne Hedge-Beziehung	25.020	28.803	137	428
Passiva				
Währungsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	28.430	26.206	-1.328	-593
Währungsderivate ohne Hedge-Beziehung	19.884	12.081	-295	-147
	79.831	69.966	-1.298	-291

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 60 bis 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 2010 wurden aus der Veränderung der beizulegenden Zeitwerte von Devisenderivaten resultierende Verluste nach latenten Steuern von insgesamt TEUR 773 (TEUR 385) erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst. Diese Wertänderungen stellen den effektiven Teil der Sicherungsbeziehung dar. Im Geschäftsjahr 2010 wurden im Eigenkapital verbuchte Verluste in Höhe von TEUR 393 (Gewinne TEUR 13) in die Gewinn- und Verlustrechnung (Position Sonstige betriebliche Aufwendungen) transferiert. TAKKT erwartet, dass mit Eintritt der Zahlungen innerhalb der nächsten zwölf Monate im Eigenkapital erfasste Verluste nach latenten Steuern in Höhe von TEUR 773 in die Gewinn- und Verlustrechnung reklassifiziert werden.

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

Grundgeschäfte der Währungsderivate 2010 in TEUR

	Cashflow 2011	Cashflow 2012	Cashflow 2013–2015	Cashflow 2016–2020	Cashflow 2021ff.
CAD	7.390	0	0	0	0
CHF	14.636	0	0	0	0
CZK	1.130	0	0	0	0
DKK	832	0	0	0	0
GBP	2.477	0	0	0	0
HUF	1.123	0	0	0	0
JPY	36	0	0	0	0
MXN	706	0	0	0	0
NOK	2.094	0	0	0	0
PLN	812	0	0	0	0
RON	542	0	0	0	0
RUB	314	0	0	0	0
SEK	2.078	0	0	0	0
TRY	414	0	0	0	0
USD	343	0	0	0	0

Grundgeschäfte der Währungsderivate 2009 in TEUR

	Cashflow 2010	Cashflow 2011	Cashflow 2012–2014	Cashflow 2015–2019	Cashflow 2020ff.
CAD	4.478	0	0	0	0
CHF	13.303	0	0	0	0
CZK	1.018	0	0	0	0
DKK	1.072	0	0	0	0
GBP	3.038	0	0	0	0
HUF	998	0	0	0	0
JPY	197	0	0	0	0
MXN	252	0	0	0	0
NOK	2.103	0	0	0	0
PLN	413	0	0	0	0
RON	517	0	0	0	0
SEK	865	0	0	0	0
TRY	373	0	0	0	0
USD	455	0	0	0	0

Währungsderivate ohne Hedge-Beziehung

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.

Die nachfolgende Aufstellung zeigt die Auswirkungen einer theoretischen Veränderung des Wechselkurses 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 (sog. Translationsrisiken), bleiben unberücksichtigt.

Sensitivitätsanalyse für Währungsschwankungen *in TEUR*

	Anstieg/ Reduzierung	Auswirkung Vorsteuer- ergebnis	Erfolgsneutrale Auswirkung Eigenkapital
31.12.2010			
EUR/USD	+10%	-71	+34
EUR/USD	-10%	+86	-34
31.12.2009			
EUR/USD	+10%	-47	+46
EUR/USD	-10%	+57	-46

Zinsrisiko

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

Zinssicherung in TEUR

	Nominalwert		Marktwert	
	2010	2009	2010	2009
Aktiva				
Zinsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	0	0	0	0
Zinsderivate ohne Hedge-Beziehung	0	0	0	0
Passiva				
Zinsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	99.162	94.752	-3.925	-2.120
Zinsderivate ohne Hedge-Beziehung	0	0	0	0
	99.162	94.752	-3.925	-2.120

Zinsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert

Zur Sicherung künftiger Zinszahlungen aus der US-Dollar-Verschuldung hat TAKKT Zinssatzswaps mit einem Nominalvolumen von TUSD 32.500 (TUSD 36.500) mit einer Laufzeit bis zum 31. Januar 2011 und mit einem Nominalvolumen von TUSD 100.000 (TUSD 100.000) mit einer Laufzeit bis zum 30. Juni 2014 als Cashflow-Hedges klassifiziert. Mit den abgeschlossenen USD-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. Die USD-Zinssatzswaps wurden mit dem beizulegenden Zeitwert erfolgsneutral bilanziert. Marktzinsänderungen führen bei als Cashflow-Hedges qualifizierten Zinssatzswaps sowohl zu Schwankungen in den kumulierten, direkt im Eigenkapital erfassten Wertänderungen (Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts) als auch zu Schwankungen im Finanzergebnis (Ausgleichszahlungen). Daher werden diese Finanzinstrumente bei der eigenkapitalbezogenen und der erfolgsbezogenen Sensitivitätsberechnung berücksichtigt.

Im Jahr 2010 wurden aus der Veränderung der beizulegenden Zeitwerte resultierende Verluste nach latenten Steuern in Höhe von TEUR 2.958 (TEUR 1.368) erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst. Im Eigenkapital erfasste Verluste nach latenten Steuern in Höhe von TEUR 1.990 (TEUR 1.221) wurden in die Gewinn- und Verlustrechnung transferiert (Position Finanzierungsaufwand). Diese Wertänderungen stellen den effektiven Teil der Sicherungsbeziehung dar.

Grundgeschäfte der Zinsderivate

Der TAKKT-Konzern finanziert sich im Wesentlichen über langfristige, bilaterale Kreditlinien, die in der Regel auf revolving Basis mit kurzfristiger Zinsfestschreibung in Anspruch genommen werden. Durch den Abschluss von derivativen Finanzinstrumenten sichert sich TAKKT gegen steigende Marktzinsen und somit künftig steigende Zinszahlungen ab.

Die folgende Tabelle zeigt, in welchen Berichtszeiträumen mit dem Anfall der zum 31. Dezember 2010 abgesicherten Cashflows gerechnet wird. Die erwarteten abgesicherten Zinsauszahlungen resultieren aus variabel verzinslichen Verbindlichkeiten mit Nominalvolumen in Höhe von TUSD 132.500 (TUSD 136.500).

Grundgeschäfte der Zinsderivate 2010 in TUSD

	Cashflow 2011	Cashflow 2012	Cashflow 2013–2015	Cashflow 2016–2020	Cashflow 2021ff.
USD	346	340	505	0	0

Grundgeschäfte der Zinsderivate 2009 in TUSD

	Cashflow 2010	Cashflow 2011	Cashflow 2012–2014	Cashflow 2015–2019	Cashflow 2020ff.
USD	380	298	729	0	0

Sonstige Finanzinstrumente

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

Nichtverzinsliche Finanzinstrumente (z. B. Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen) unterliegen keinem Zinsänderungsrisiko. Daher werden sie bei der Sensitivitätsberechnung nicht berücksichtigt.

Die nachfolgende Aufstellung zeigt die Sensitivität des Vorsteuerergebnisses sowie des Eigenkapitals bei einer theoretischen Änderung des Marktzinsniveaus bezogen auf die Finanzinstrumente am Bilanzstichtag, welche einer solchen Veränderung des Zinsniveaus ausgesetzt gewesen wären.

Sensitivitätsanalyse für Zinsschwankungen in TEUR

31.12.2010	Anstieg/ Reduzierung in Basispunkten	Auswirkung Vorsteuer- ergebnis	Erfolgsneutrale Auswirkung Eigenkapital
EUR	+100/-100	+24/-24	-75/+76
USD	+100/-100	-70/+70	+2.304/-2.418

31.12.2009	Anstieg/ Reduzierung in Basispunkten	Auswirkung Vorsteuer- ergebnis	Erfolgsneutrale Auswirkung Eigenkapital
EUR	+100/-100	-405/+405	-79/+80
USD	+100/-100	-191/+191	+1.883/-2.042

5. Sonstige Erläuterungen

Haftungsverhältnisse in TEUR

	2010	2009
Rückgriffshaftung Miete	125	207

Bestellobligo in TEUR

	2010	2009
Fällig im Folgejahr	568	106

Der Ausweis betrifft überwiegend Sachanlagen.

Eventualforderungen und -verbindlichkeiten

Es bestanden zum 31. Dezember 2010 Eventualforderungen aus Erstattungen im Rahmen von Altersteilzeitregelungen. Die Beträge waren nicht wesentlich. Ebenso sind keine wesentlichen Eventualverbindlichkeiten auszuweisen.

Erwerb von Tochterunternehmen

Am 03. April 2009 hat der TAKKT-Konzern durch die US-Konzerngesellschaft K + K America Corp. 100 Prozent der Anteile an der Gesellschaft Central Products LLC (Central) gegen eine Barzahlung in Höhe von rund 83 Millionen US-Dollar erworben. Die Transaktion wurde nach der Erwerbsmethode bilanziert. Der Kaufpreis kann den erworbenen Vermögenswerten und Schulden zum Erwerbszeitpunkt wie folgt zugeordnet werden:

Kaufpreisallokation in Mio. USD

	Buchwert	Anpassung an den beizulegenden Zeitwert	Beizulegender Zeitwert
Langfristiges Vermögen	2,0	39,1	41,1
Kurzfristiges Vermögen	7,4	-0,3	7,1
Kurzfristige Schulden	-2,2	-0,1	-2,3
	7,2	38,7	45,9
Geschäftswert			37,6
Kaufpreis			83,5

Der Geschäftswert ist verschiedenen Faktoren zuzurechnen, die der Stärkung der operativen und strategischen Position des TAKKT-Konzerns dienen, die aber nicht einzeln bewertet werden können.

Maßnahmen des FOCUS-Programms

Im Rahmen des FOCUS-Programms wurden in 2009 Kapazitätsanpassungsmaßnahmen durchgeführt. Hierzu gehörte z. B. der Rückzug von Topdeq aus den USA. Zudem wurde das zur BEG gehörende, in Haan ansässige Lager für Produkte der Eigenfertigung zum 31. Dezember 2009 aufgegeben. Weiterhin wurde die Lagerstruktur der PEG in den USA von vier auf zwei Standorte verschlankt.

Bei der BEG wurde das Vertriebskonzept in Estland aufgrund der überschaubaren Größe des Markts sowie der aktuellen wirtschaftlichen Entwicklung der baltischen Länder umgestellt. Anstatt über eine eigene TAKKT-Gesellschaft werden die Kunden seit 2009 über eine Vertriebspartnerschaft mit einem lokalen Händler bedient. Zu den FOCUS-Maßnahmen gehörten darüber hinaus viele kleinere organisatorische Schritte in den Funktionsbereichen Werbung, Verkauf, Verwaltung oder EDV der Servicegesellschaft der BEG sowie die Optimierung der Vertriebsstrukturen bei deutschen Gesellschaften.

Im Jahr 2009 führten die Effizienzsteigerungsmaßnahmen zu Sonderaufwendungen mit einem einmaligen Effekt auf das EBITDA in Höhe von 5,2 Millionen Euro. In 2010 realisierte TAKKT aus allen FOCUS-Maßnahmen nachhaltige Einsparungen von 4,0 Millionen Euro.

Ereignisse nach der Berichtsperiode

Wesentliche Ereignisse nach der Berichtsperiode haben sich nicht ergeben.

Leasing und sonstige finanzielle Verpflichtungen 2010 in TEUR

	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	Gesamt
Finanzierungsleasing				
Mindest-Leasingzahlungen	1.806	6.670	5.005	13.481
Restschuld	0	545	4.884	5.429
Abzinsung	-491	-1.434	-771	-2.696
Barwert	1.315	5.781	9.118	16.214
davon Mindest-Leasingzahlung gegenüber verbundenen Unternehmen	0	0	0	0
davon Restschuld gegenüber verbundenen Unternehmen	0	0	0	0
Operatives Leasing				
Mindest-Leasingzahlungen	8.803	20.810	10.214	39.827
davon Mindest-Leasingzahlung gegenüber verbundenen Unternehmen	10	15	0	25

Leasing und sonstige finanzielle Verpflichtungen 2009 in TEUR

	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	Gesamt
Finanzierungsleasing				
Mindest-Leasingzahlungen	2.593	8.082	7.329	18.004
Restschuld	0	545	4.884	5.429
Abzinsung	-851	-2.707	-1.899	-5.457
Barwert	1.742	5.920	10.314	17.976
davon Mindest-Leasingzahlung gegenüber verbundenen Unternehmen	0	0	0	0
davon Restschuld gegenüber verbundenen Unternehmen	0	0	0	0
Operatives Leasing				
Mindest-Leasingzahlungen	8.655	22.256	8.754	39.665
davon Mindest-Leasingzahlung gegenüber verbundenen Unternehmen	9	9	0	18

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

Mitarbeiterbeteiligungsmodell

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

Der Kurswert wird jedes Jahr neu berechnet und vom Konzernabschlussprüfer geprüft. Hierüber wird eine Bescheinigung erteilt. Der Inhaber des Zertifikats ist finanziell am Wertzuwachs oder an der Wertminderung des Unternehmens beteiligt, für das er tätig ist. Neben der Chance, eine Rendite zu erwirtschaften, kann der Inhaber aber auch bei entsprechender Entwicklung seine gesamte Einlage verlieren. Die Zertifikate haben eine Laufzeit von jeweils zehn Jahren, der Zertifikatsinhaber ist jedoch berechtigt, die Einlösung des Zertifikatsrechts frühestens nach fünf Jahren zu fordern. Die von der TAKKT-Gruppe ausgegebenen EVA®-Zertifikate sind mit TEUR 2.705 (TEUR 2.798) in den Finanzverbindlichkeiten unter der Position Sonstige ausgewiesen. Im Berichtsjahr war insgesamt ein Aufwand von TEUR 467 (Ertrag TEUR 255) zu buchen.

Darüber hinaus wurden den inländischen Mitarbeitern im Berichtsjahr erneut Belegschaftsaktien zum Kauf angeboten. Hierfür an der Börse erworbene Aktien wurden Anfang 2010 unter Berücksichtigung der damals gültigen Vorschriften des Paragraphen 19a EStG bezuschusst an die Mitarbeiter weiterverkauft. Insgesamt wurden 15.090 (8.895) Aktien durch 354 (321) Mitarbeiter erworben. Dies entspricht einer Beteiligung von 41,3 (37,5) Prozent aller Berechtigten. Die Aktien wurden zu einem Durchschnittskurs von EUR 10,60 (EUR 13,86) gekauft und zu einem Durchschnittskurs von EUR 5,30 (EUR 6,07) an die Mitarbeiter weiterveräußert. Insgesamt ergab sich ein Aufwand von TEUR 78 (TEUR 73).

Deutscher Corporate Governance Kodex

Die nach Paragraph 161 AktG vorgeschriebene Erklärung zu den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex wurde zum 31. Dezember 2010 abgegeben und den Aktionären über die Webseite der TAKKT AG zugänglich gemacht (siehe auch Seite 59 in diesem Geschäftsbericht).

Angaben zu Directors' Dealings

Gemäß Paragraph 15a 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 anzuzeigen, wenn sie im Lauf eines Kalenderjahres den Wert von TEUR 5 übersteigen.

Der TAKKT AG liegen für das Berichtsjahr keine Meldungen vor.

Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen

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

Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen in TEUR

	Holding Franz Haniel & Cie. GmbH/Servicegesellschaften		Unternehmensbereiche des Haniel-Konzerns		Gesamt	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Umsatzerlöse	19	14	600	550	619	564
Sonstige Aufwendungen	559	777	123	218	682	995
Zinserträge	6	0	0	0	6	0
Zinsaufwendungen	264	243	0	0	264	243
Forderungen	135	428	42	99	177	527
Verbindlichkeiten	10.320	12.840	14	1	10.334	12.841
Sonstige finanzielle Verpflichtungen	903	774	0	0	903	774

Im Rahmen des Aktienrückkaufprogramms wurden Anfang 2009 von der Franz Haniel & Cie. GmbH 6.785.807 eigene Aktien im Wert von TEUR 53.608 erworben.

Der Vorstand setzt sich aus 3 (4) Mitgliedern zusammen. Nähere Einzelheiten zur Zusammensetzung finden sich auf Seite 124.

Vergütungssystem des Vorstands

Die Gesamtvergütung der Vorstandsmitglieder setzt sich aus erfolgsunabhängigen und erfolgsabhängigen Vergütungskomponenten zusammen. Nähere Erläuterungen zum Vergütungssystem finden sich im Corporate Governance Bericht als Teil des Lageberichts auf Seite 58ff. Mit Hauptversammlungsbeschluss vom 31. Mai 2006 wurde der Vorstand davon befreit, die individuellen Bezüge seiner Mitglieder anzugeben. Deshalb weist TAKKT die Vorstandsvergütung als Gesamtsumme aus, jedoch aufgeteilt nach den einzelnen Vergütungsbestandteilen.

Vergütungen des Vorstands in TEUR

	2010	2009
Gehälter und sonstige Leistungen	2.463	4.411
davon variabel	1.515	2.250
Vorsorge für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	261	127
Sonstige langfristige Leistungen	40	50
	2.764	4.588

In den variablen Vergütungen von TEUR 1.515 ist eine Rückstellungsauflösung in Höhe von TEUR 300 enthalten. Im Jahr 2010 teilten sich die erfolgsabhängigen Vergütungen ohne die Rückstellungsauflösung in Höhe von TEUR 1.600 (TEUR 2.136) für Tantiemen sowie TEUR 215 (TEUR 114) für die langfristigen Performance-Cash-Pläne auf. Der beizulegende Zeitwert der Performance-Cash-Pläne wie auch die entsprechende Rückstellung betragen zum Bilanzstichtag TEUR 531 (TEUR 114). Die Bewertung basiert auf der erwarteten Entwicklung der relevanten Einflussfaktoren und erfolgt unter Berücksichtigung der erdienten Teilbeträge. Zum Bilanzstichtag beträgt der Barwert der Pensionsansparungen (DBO) für den Vorstand TEUR 2.318 (TEUR 2.486).

Zum 31. Dezember 2010 hielten die Mitglieder des Vorstands der TAKKT AG 5.676 (5.676) Aktien. Gegenüber Mitgliedern des Vorstands bestehen mit Ausnahme von Verbindlichkeiten aus EVA®-Zertifikaten in Höhe von TEUR 1.115 (TEUR 1.095) und den üblichen Forderungen und Verbindlichkeiten aus den Be- und Anstellungsverträgen keine weiteren Forderungen oder Verbindlichkeiten.

Die Bezüge für ausgeschiedene Vorstände betragen TEUR 241 (TEUR 194). Für ehemalige Vorstände bestehen Pensionsrückstellungen in Höhe von TEUR 3.718 (TEUR 2.908).

Gesamtbezüge des Aufsichtsrats

Die Aufwandsentschädigungen des Aufsichtsrats der TAKKT AG betragen TEUR 8 (TEUR 9). Des Weiteren wurden für Vergütungen TEUR 273 (TEUR 272) zurückgestellt. Hierbei entfallen auf fixe Bestandteile TEUR 183 (TEUR 188) und auf erfolgsorientierte Bestandteile TEUR 90 (TEUR 84). Gegenüber dem Aufsichtsrat bestehen keine weiteren Forderungen oder Verbindlichkeiten. Zum 31. Dezember 2010 hielten die Mitglieder des Aufsichtsrats 3.007 (3.000) Aktien der TAKKT AG.

Honorar für Leistungen des Konzernabschlussprüfers in TEUR ohne Umsatzsteuer

	2010	2009
Abschlussprüfung (Einzelabschlüsse und Konzern)	444	456
Sonstige Bestätigungs- oder Bewertungsleistungen	0	0
Steuerberatungsleistungen	0	0
Sonstige Leistungen	96	80
	540	536

Anteilmeldung der Aktionäre

Außerhalb der Meldepflicht des Wertpapierhandelsgesetzes teilte uns die Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg, im Februar 2011 freiwillig mit, dass sie zum 31. Dezember 2010 über 70,4 (70,4) Prozent der stimmberechtigten Stückaktien am Grundkapital der TAKKT AG verfügte.

Gemäß Paragraph 21 Absatz 1 WpHG wurden uns folgende Mitteilungen gemacht:

Am 18. Januar 2010 hat uns die Capital Research and Management Company, Los Angeles (CA), USA, mitgeteilt, dass ihr Anteil der Stimmrechte an der TAKKT AG, Stuttgart, am 13. Januar 2010 die Schwelle von 3 Prozent der gesamten Stimmrechte der Gesellschaft überschritten hat. An diesem Tag hielt die Capital Research and Management Company 3,90 Prozent (2.558.641 Aktien) der gesamten Stimmrechte an der TAKKT AG aus 65.610.331 Stückaktien.

FINANCIERE DE L'ÉCHIQUIER S.A., Paris, Frankreich, hat uns am 14. April 2010 mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der TAKKT AG, Stuttgart, am 13. April 2010 die Schwelle von 3 Prozent der gesamten Stimmrechte der Gesellschaft überschritten hat und an diesem Tag 3,04 Prozent (1.991.880 Aktien) der gesamten Stimmrechte an der TAKKT AG aus 65.610.331 Stückaktien betragen hat.

Am 06. November 2009 hatte uns die Jupiter Unit Trust Managers Limited, London, Großbritannien, mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der TAKKT AG, Stuttgart, 3,03 Prozent (1.987.617 Aktien) der gesamten Stimmrechte an der TAKKT AG aus 65.610.331 Stückaktien beträgt.

Befreiung von der Offenlegungspflicht

Gemäß Paragraph 264 Absatz 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

Topdeq Service GmbH, Pfungstadt

Topdeq GmbH, Pfungstadt

Hubert Europa Service GmbH, Pfungstadt

Hubert GmbH, Pfungstadt

Anteilsbesitz der TAKKT AG, Stuttgart, zum 31. Dezember 2010

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	50,00
		13	50,00
6	KAISER + KRAFT AG, Cham/Schweiz	2	100,00
7	KAISER + KRAFT s.r.o., Prag/Tschechien	2	99,80
		32	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., Watford/Großbritannien	2	100,00
11	KAISER + KRAFT Kft., Budaörs/Ungarn	2	100,00
12	KAISER + KRAFT S.p.A., Lomazzo/Italien	2	100,00
13	Vink Lisse B.V., Lisse/Niederlande	2	100,00
14	KAISER + KRAFT S.A., Lissabon/Portugal	2	100,00
15	KAISER + KRAFT Sp. z o.o., Warschau/Polen	2	100,00
16	KAISER + KRAFT OOO, Moskau/Russland	2	99,00
		3	1,00
17	KAISER + KRAFT s.r.o., Nitra/Slowakei	2	99,90
		3	0,10
18	KAISER + KRAFT Ltd. STI., Istanbul/Türkei	2	99,00
		3	1,00
19	Gaerner GmbH, Duisburg/Deutschland	2	100,00
20	Gaerner Gesellschaft m.b.H., Elixhausen/Österreich	2	100,00
21	Gaerner AG, Baar/Schweiz	2	100,00
22	Gaerner Business Equipment S.A.U., Castelldefels/Spanien	2	100,00
23	Gaerner S.A.S., Réau/Frankreich	2	100,00
24	Powell Mail Order Ltd., Llanelli/Großbritannien	2	100,00
25	Gaerner S.R.L., Cadorago/Italien	12	100,00
26	Hoffmann Bedrijfsuitrusting B.V., Zeist/Niederlande	2	100,00
27	Germans Inredningar AB, Markaryd/Schweden	2	100,00
28	Germans Kontor-og Lag. A/S, Nivaa/Dänemark	27	100,00
29	Germans Innredninger A/S, Sandvika/Norwegen	27	100,00
30	Germans OY, Espoo/Finnland	27	100,00
31	KWESTO Service s.r.o., Prag/Tschechien	2	99,93
		7	0,07
32	KWESTO s.r.o., Prag/Tschechien	31	100,00
33	KWESTO Kft., Győr/Ungarn	31	100,00

Nr.	Verbundene Unternehmen	gehalten von Nr.	Beteiligungsquote %
34	KWESTO Sp. z o.o., Breslau/Polen	31	100,00
35	KWESTO Service S.R.L., Bukarest/Rumänien	31	100,00
36	KWESTO s.r.o., Nitra/Slowakei	31	100,00
37	KAISER + KRAFT (China) Commercial Co. Ltd., Shanghai/Volksrepublik China	2	100,00
38	KAISER + KRAFT K.K., Chiba/Japan	2	100,00
39	Certeo Business Equipment GmbH, Stuttgart/Deutschland	2	100,00
40	Topdeq Service GmbH, Pfungstadt/Deutschland	1	100,00
41	Topdeq GmbH, Pfungstadt/Deutschland	40	100,00
42	Topdeq Bürodesign Gesellschaft m.b.H., Schwechat/Österreich	40	100,00
43	Topdeq N.V., Diegem/Belgien	40	99,80
		41	0,20
44	Topdeq AG, Hünenberg/Schweiz	40	100,00
45	Topdeq S.A.S., Tremblay en France/Frankreich	40	100,00
46	Topdeq B.V., Mijdrecht/Niederlande	40	100,00
47	TAKKT America Holding Inc., Milwaukee/USA	1	100,00
48	K + K America Corporation, Milwaukee/USA	47	100,00
49	C&H Service LLC, Milwaukee/USA	48	100,00
50	C&H Distributors LLC, Milwaukee/USA	48	100,00
51	Avenue Industrial Supply Co. Ltd., Richmond Hill/Kanada	48	100,00
52	C&H Productos Industriales SRLCV, Mexico City/Mexiko	48	99,996
		50	0,004
53	Hubert North America Service LLC, Harrison/USA	48	100,00
54	Hubert Company LLC, Harrison/USA	48	100,00
55	SPG U.S. Retail Resource LLC, Harrison/USA	48	100,00
56	Hubert Distributing Company Ltd., Markham/Kanada	48	100,00
57	Central Products LLC, Indianapolis/USA	48	100,00
58	Hubert Europa Service GmbH, Pfungstadt/Deutschland	2	100,00
59	Hubert GmbH, Pfungstadt/Deutschland	58	100,00
60	Hubert AG, Cham/Schweiz	58	100,00
61	Hubert S.A.S., Morangis/Frankreich	58	100,00
62	NBF Service LLC, Milwaukee/USA	48	100,00
63	National Business Furniture LLC, Milwaukee/USA	48	100,00
64	Alfax Furniture LLC, Dallas/USA	48	100,00
65	Dallas Midwest LLC, Dallas/USA	48	100,00
66	Officefurniture.com LLC, Milwaukee/USA	48	100,00
67	National Business Furniture Ltd., Richmond Hill/Kanada	48	100,00
Nr.	Assoziierte Unternehmen	gehalten von Nr.	Beteiligungsquote %
68	Simple System GmbH & Co. KG, München/Deutschland	2	33,00

Organe der Gesellschaft

Aufsichtsrat

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

Vorsitzender

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

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Wuppermann AG, Leverkusen

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Zwiesel Kristallglas AG, Zwiesel

Mitglied des Aufsichtsrats der Bilfinger Berger SE, Mannheim

Mitglied des Aufsichtsrats der Celesio AG, Stuttgart

Mitglied des Verwaltungsrats der Wilh. Werhahn KG, Neuss

Prof. Dr. Jürgen Kluge, Düsseldorf, geb. 02. September 1953, seit 04. Mai 2010

Stellv. Vorsitzender

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

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Celesio AG, Stuttgart

Vorsitzender des Aufsichtsrats der METRO AG, Düsseldorf

Mitglied des Aufsichtsrats der SMS GmbH, Düsseldorf

Dr. Dr. Peter Bettermann, Weinheim, geb. 29. Mai 1947

Persönlich haftender Gesellschafter und Sprecher der Unternehmensleitung der Freudenberg & Co. KG, Weinheim

Vorsitzender des Aufsichtsrats der BATIG Gesellschaft für Beteiligungen GmbH, Hamburg

Vorsitzender des Aufsichtsrats der British American Tobacco (Germany) GmbH, Hamburg

Mitglied des Aufsichtsrats der Evonik Industries AG, Essen

Stellv. Vorsitzender des Verwaltungsrats der Wilh. Werhahn KG, Neuss

Michael Klein, Leogang/Österreich, geb. 05. April 1956, bis 04. Mai 2010

Non-Executive-Chairman der Rapp Germany GmbH, Hamburg

Thomas Kniehl, Stuttgart, geb. 11. Juni 1965

Sachbearbeiter Logistik der KAISER + KRAFT GmbH, Stuttgart

Vorsitzender des gemeinsamen Gesamtbetriebsrats von KAISER + KRAFT GmbH, Stuttgart,
und KAISER + KRAFT EUROPA GmbH, Stuttgart

Stefan Meister, Stuttgart, geb. 28. Oktober 1965, seit 04. Mai 2010

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

Mitglied des Verwaltungsrats der Straumann Holding AG, Basel/Schweiz

Mitglied des Stiftungsrats der Stiftung BPN, Bern/Schweiz

Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot, Gauting, geb. 28. Dezember 1944

Universitätsprofessor an der Ludwig-Maximilians-Universität München

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Sartorius AG, Göttingen

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Sartorius Stedim Biotech GmbH, Göttingen

Mitglied des Aufsichtsrats der WIK GmbH, Bad Honnef

Mitglied des Aufsichtsrats der WIK-Consult GmbH, Bad Honnef

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

Vorstand

Dr. Felix A. Zimmermann, Stuttgart, geb. 27. Juni 1966
Vorstandsvorsitzender, Geschäftsbereich TAKKT AMERICA

Dr. Florian Funck, Stuttgart, geb. 23. März 1971
Controlling und Finanzen
Mitglied des Aufsichtsrats der SmartLoyalty AG, Wiesbaden

Franz Vogel, Leinfelden-Echterdingen, geb. 22. Oktober 1948
Geschäftsbereich TAKKT EUROPE

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, 25. Februar 2011
TAKKT AG
Der Vorstand

Dr. Felix A. Zimmermann

Dr. Florian Funck

Franz Vogel

Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

Wir haben den von der TAKKT AG, Stuttgart, aufgestellten Konzernabschluss – bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Gesamtergebnisrechnung, Eigenkapitalveränderungsrechnung, Kapitalflussrechnung, Segmentberichterstattung und Anhang – sowie den zusammengefassten Lagebericht und Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr vom 01. Januar bis zum 31. Dezember 2010 geprüft. Die Aufstellung von Konzernabschluss und zusammengefasstem Lagebericht und Konzernlagebericht nach den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften sowie den ergänzenden Bestimmungen der Satzung liegt in der Verantwortung der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Konzernabschluss und den zusammengefassten Lagebericht und Konzernlagebericht abzugeben.

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

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

Stuttgart, 25. Februar 2011

Ebner Stolz Mönning Bachem GmbH & Co. KG

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft

Bernhard Steffan
Wirtschaftsprüfer

Uwe Harr
Wirtschaftsprüfer

Glossar

B2B oder auch Business-to-Business

Lieferanten- und Kundenbeziehungen werden bewusst nur zwischen Geschäftskunden angebahnt.

BEG

Business Equipment Group. Die BEG wird dem Segment TAKKT EUROPE zugeordnet und besteht aus den Gesellschaften des ehemaligen Geschäftsbereichs KAISER + KRAFT EUROPA mit den Marken KAISER + KRAFT, gaerner, Gerdman, KWESTO und der Online-Vertriebsmarke Certo.

Cashflow

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

Corporate Governance

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

Debitoren

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

Derivative Finanzinstrumente

Zertifikat oder Vertrag, der sich auf einen anderen – im Regelfall handelbaren – Vermögensgegenstand bezieht. Diese Finanzinstrumente sind im Allgemeinen auch selbst handelbar. Dies sind beispielsweise Zinssatzswaps, Devisentermingeschäfte oder Devisenoptionen.

Durchschnittlicher Auftragswert (-größe)

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

EBIT

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

EBITA

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

EBITDA

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

E-Business

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

Economic Value Added® (EVA®, eingetragene Marke der Stern Stewart Co.)

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

Eigenkapitalquote

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

Einkaufsmanagerindex (PMI)

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

Entschuldungsdauer

Die Kennzahl ermöglicht eine Aussage über die rechnerische Dauer der Entschuldung in Jahren. Bei der TAKKT 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 WWS des Kunden oder auf Beschaffungsmarktplätzen zur Verfügung steht. Durch diese Art des Einkaufs können auf Seiten des Kunden Transaktionskosten eingespart werden.

Freier Cashflow

TAKKT definiert den freien Cashflow als Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit abzüglich Regelinvestitionen. Dieser freie Cashflow steht für Akquisitionen, Auszahlungen an Aktionäre sowie zur Tilgung von Finanzverbindlichkeiten zur Verfügung.

Gearing

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

Hedging

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

Konsolidierung

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

Lagergeschäft

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

Latente Steuern

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

Marktwerte

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

Nettofinanzverschuldung

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

OEG

Office Equipment Group. Die OEG innerhalb von TAKKT EUROPE umfasst die Topdeq-Gesellschaften und innerhalb des Segments TAKKT AMERICA die Marken National Business Furniture, Alfax, Dallas Midwest und officefurniture.com.

Offsite-Aktivitäten

Im E-Commerce-Bereich werden unter Offsite-Aktivitäten Marketingmaßnahmen außerhalb der eigenen Webshops verstanden, wie z. B. Suchmaschinenmarketing.

Onsite-Aktivitäten

Unter Onsite-Aktivitäten versteht TAKKT alle Maßnahmen innerhalb der eigenen Webshops im Hinblick auf Steigerung der Benutzerfreundlichkeit und Suchmaschinenrelevanz.

PEG

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

Risikomanagement

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

SPG

Specialties Group. Die SPG ist dem Segment TAKKT AMERICA zuzuordnen und umfasst die Marken Hubert und Central.

Streckengeschäft

Durch den Kunden bestellte Waren, unter anderem sperrige Artikel, werden direkt vom Lieferanten an den Kunden ausgeliefert. Die Rechnungsstellung erfolgt wie beim Lagergeschäft.

Versandhandelszentrum

Zusätzlich zu einer reinen Lagerfunktion, das heißt nur Ein- oder Auslagern von Artikeln, werden im Versandhandelszentrum weitere Funktionen wahrgenommen. So werden die Artikel beispielsweise einer strengen Qualitätskontrolle unterworfen. Zusätzlich werden typische Streckenartikel, die von ausländischen Kunden bestellt werden, hier mit den Lagerartikeln kommissioniert. Damit wird eine Optimierung der Transportwege erreicht.

Warenwirtschaftssystem (WWS)

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

Zinscap

Derivatives Finanzinstrument – eine garantierte Zinsobergrenze, welche gegen die Zahlung einer Prämie erworben wird. Steigt der Zins über diese garantierte Grenze, so erhält der Erwerber die Differenz vom Cap-Verkäufer.

Zinsdeckung

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

Zinssatzswap

Derivatives Finanzinstrument – eine Vereinbarung zwischen zwei Parteien, Zinszahlungen auf Grundlage unterschiedlicher Zinssätze auszutauschen. So können beispielsweise variable Zinssätze mit fixen Zinssätzen getauscht werden.

Unternehmenskalender der TAKKT AG 2011**18. Januar**

Cheuvreux German Corporate Conference, Frankfurt

17. Februar

Veröffentlichung der vorläufigen Zahlen 2010

24. März

Bilanzpressekonferenz, Stuttgart
Analystenkonferenz, Frankfurt

März

Frühjahrs-Roadshows

28. April

Zwischenbericht für die ersten drei Monate 2011

04. Mai

Hauptversammlung im Forum Ludwigsburg

17. Mai

TAKKT-Kapitalmarkttag

28. Juli

Zwischenbericht für die ersten sechs Monate 2011

27. Oktober

Zwischenbericht für die ersten neun Monate 2011

November

Herbst-Roadshows
Deutsches Eigenkapitalforum, Frankfurt

Dezember

Berenberg Pennyhill Conference, London

Für Aktionärsinformationen wenden Sie sich bitte an:

Frank Schwitalla
Leiter Investor Relations
Tel: +49 711 3465-8222
Fax: +49 711 3465-8104
investor@takkt.de

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: thema communications ag, Frankfurt

Druck: EBERL PRINT GmbH, Immenstadt

Bildnachweis: Frank Reinhold, Franz Haniel & Cie. GmbH, TAKKT AG

Publishing-System: Multimedia Solutions 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