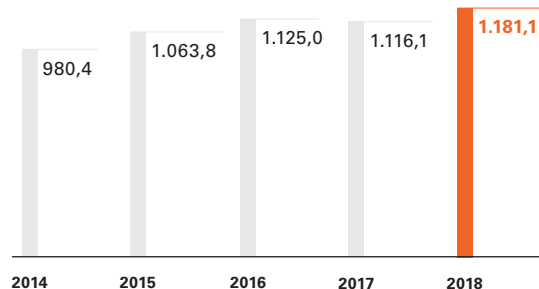




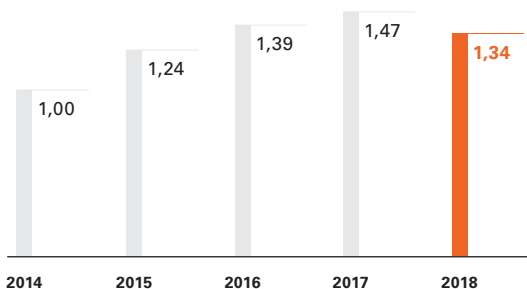
**Kultur verändern –
Netzwerke aufbauen**

AUSGEWÄHLTE KENNZAHLEN

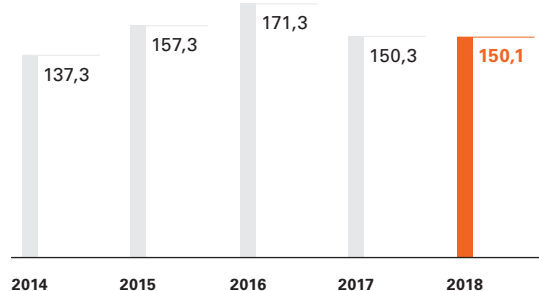
UMSATZ in Mio. Euro



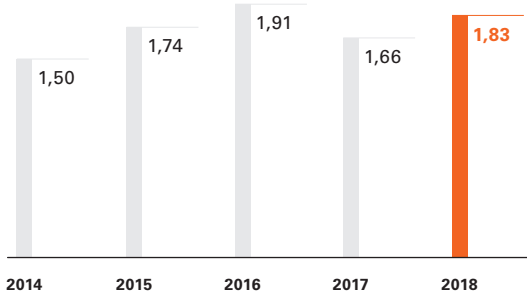
ERGEBNIS JE AKTIE in Euro



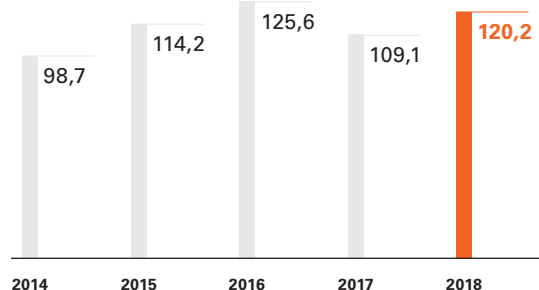
EBITDA in Mio. Euro



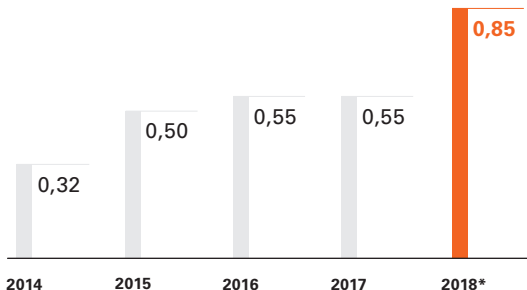
TAKKT-CASHFLOW JE AKTIE in Euro



TAKKT-CASHFLOW in Mio. Euro



DIVIDENDE JE AKTIE in Euro



* Dividendenvorschlag für das Geschäftsjahr 2018.

KENNZAHLEN TAKKT-KONZERN

<i>in Mio. Euro</i>	2014	2015	2016	2017	2018
Umsatz	980,4	1.063,8	1.125,0	1.116,1	1.181,1
Veränderung in %	2,9	8,5	5,8	-0,8	5,8
EBITDA	137,3	157,3	171,3	150,3	150,1
in % vom Umsatz	14,0	14,8	15,2	13,5	12,7
EBIT	110,8	129,4	142,0	123,2	122,5
in % vom Umsatz	11,3	12,2	12,6	11,0	10,4
Ergebnis vor Steuern	99,3	119,9	132,5	115,0	116,9
in % vom Umsatz	10,1	11,3	11,8	10,3	9,9
Periodenergebnis	65,7	81,0	91,4	96,3	88,1
in % vom Umsatz	6,7	7,6	8,1	8,6	7,5
TAKKT-Cashflow	98,7	114,2	125,6	109,1	120,2
Auszahlungen für Investitionen	13,6	14,2	17,4	27,8	25,0
Auszahlungen für Unternehmenserwerbe	0,1	92,3	0,4	6,7	57,7
Abschreibungen und Wertminderungen	26,5	28,0	29,2	27,1	27,5
TAKKT-Cashflow je Aktie in Euro	1,50	1,74	1,91	1,66	1,83
Ergebnis je Aktie in Euro	1,00	1,24	1,39	1,47	1,34
Dividende je Aktie in Euro	0,32	0,50	0,55	0,55	0,85*
Langfristiges Vermögen	663,6	735,6	729,9	692,6	758,6
in % von Bilanzsumme	75,2	76,3	74,9	74,6	73,1
Konzern Eigenkapital	386,8	473,4	537,8	567,8	630,4
in % von Bilanzsumme	43,8	49,1	55,2	61,2	60,8
Nettofinanzverschuldung	217,5	244,0	177,5	135,2	150,8
Bilanzsumme	882,5	964,2	973,9	928,5	1.037,1
ROCE (Return on Capital Employed) in %	14,4	15,7	16,5	14,6	14,0
TAKKT Value Added in Mio. Euro	18,9	28,5	38,3	43,1	30,4
Mitarbeiter (Vollzeitbasis) zum Jahresende	2.357	2.304	2.311	2.405	2.530

* Dividendenvorschlag für das Geschäftsjahr 2018.

UNTERNEHMENSSTRUKTUR



TAKKT EUROPE

KAISER+KRAFT GRUPPE	RATIOFORM GRUPPE	NEWPORT GRUPPE

TAKKT AMERICA

HUBERT GRUPPE	CENTRAL GRUPPE	D2G GRUPPE	NBF GRUPPE



INHALT

ÜBER TAKKT **2**

Kultur verändern – Netzwerke aufbauen	2
Unser Leitbild	12
Unsere Marktpositionierung	13
Unsere Geschäftsbereiche	14

AN DIE AKTIONÄRE **22**

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

LAGEBERICHT **36**

GESCHÄFTSMODELL

Geschäftsfelder und Organisation	38
Unternehmensziele und -strategie	44
Steuerungssystem	48
Innovation und Entwicklung	51
Nachhaltigkeit und Mitarbeiter	54

GESCHÄFTSJAHR

Rahmenbedingungen	58
Geschäftsverlauf	60
Umsatz- und Ertragslage	61
Finanzlage	67
Vermögenslage	70
Unternehmensperformance	72
Vergleich der tatsächlichen mit der prognostizierten Entwicklung	77

GESCHÄFTSAUSBLICK

Risiko- und Chancenbericht	80
Prognosebericht	92

CORPORATE GOVERNANCE

Corporate Governance Bericht	96
Vergütungsbericht	100

KONZERNABSCHLUSS **106**

Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	108
Konzerngesamtergebnisrechnung	109
Konzernbilanz	110
Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung	111
Konzernkapitalflussrechnung	112
Konzernanhang	113
Versicherung der gesetzlichen Vertreter	183
Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	184
Glossar	190
Standorte	194
Finanzkalender	196

Kultur verändern – Netzwerke aufbauen

Wir fokussieren unser Handeln auf die sich ändernden Bedürfnisse der Kunden im digitalen Zeitalter. Als kompetenter und zuverlässiger Partner wollen wir zukünftig noch schneller und flexibler werden.

Für die erfolgreiche Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie kommt es nicht nur darauf an, neue Technologien einzusetzen. Auch die Weiterentwicklung der Organisation und Unternehmenskultur ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. Wir haben daher frühzeitig einen Kulturwandel gestartet.

MITARBEITER BEFÄHIGEN DURCH NEUE FÜHRUNGSKULTUR

Wenn wir schneller und flexibler werden wollen, müssen wir die Rahmenbedingungen unserer Zusammenarbeit so gestalten, dass Entscheidungskompetenzen auf die Arbeitsebene verlagert werden. Dies erfordert eine andere Art der Führung.

VERNETZTE ORGANISATIONEN AUFBAUEN

In einem dynamischen Markt- und Wettbewerbsumfeld müssen die Organisationsstrukturen neben dezentralen Entscheidungsprozessen auch einen effizienten Informations- und Know-How-Transfer unterstützen. Mit der Gründung der neuen Sparte Newport hat TAKKT z.B. damit begonnen, eine neue, vernetzte Organisationsstruktur aufzubauen.

INTERDISZIPLINÄRE ZUSAMMENARBEIT FÖRDERN

Das Kundenverhalten und die Kundenerwartungen an den Einkaufsprozess werden komplexer. Die klassische Zusammenarbeit in getrennten Funktionen stößt dabei an ihre Grenzen. Mithilfe von interdisziplinären Teams lässt sich die Expertise bündeln, um gemeinsam die besten Lösungen zur Kundenansprache und Kundenbetreuung zu erarbeiten.

UMSETZUNG BESCHLEUNIGEN DURCH AGILE ARBEITSMETHODEN

Wir fördern neue Arbeitsweisen und -methoden, die den Mitarbeitern helfen sollen, schnell und flexibel interdisziplinär zusammen zu arbeiten. Durch Priorisierung und regelmäßige Reflexion zur Optimierung der Zusammenarbeit kann die Umsetzung von Projekten und Maßnahmen beschleunigt werden.

TEAM

TRANSFORM

VERNETZTE
ORGANISATIONEN
AUFBAUEN

UMSETZUNG
BESCHLEUNIGEN

MITARBEITER
BEFÄHIGEN

INTERDISZIPLINÄRE
ZUSAMMENARBEIT
FÖRDERN

Den Weg zur Neuausrichtung der Organisation und Kulturveränderung hat TAKKT bereits mit Beginn der Digitalen Transformation eingeschlagen. Die nachfolgenden Seiten zeigen die bislang erzielten Fortschritte.

Mitarbeiter befähigen durch neue Führungskultur

Märkte und Geschäftsmodelle verändern sich schneller als je zuvor. Um in diesem Umfeld wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen auch Organisationen flexibler werden.

Während früher hochgradig standardisierte Prozesse und getrennte Funktionen in hierarchisch organisierten Unternehmen erfolgreich waren, erfordert das digitale Zeitalter eine andere Art der Zusammenarbeit. Dies beginnt mit einer Veränderung des Führungsverhaltens.

VERÄNDERUNG DES FÜHRUNGSVERHALTENS

Führungskräfte müssen lernen, Entscheidungskompetenzen und Handlungsfreiheiten abzugeben und dorthin zu delegieren, wo gute Lösungen am schnellsten und effektivsten erarbeitet werden können.

In einem Training an der UC Berkeley (USA) haben sich im Juli 2018 rund 60 Führungskräfte der TAKKT-Gruppe eine Woche lang mit dem Thema Führung im digitalen Zeitalter auseinander gesetzt. Es wurden verschiedene Führungsstile reflektiert und die Voraussetzungen für dynamische, effektive Teams diskutiert. Zudem wurde den Teilnehmern deutlich, dass ein erfolgreiches Bewältigen der neuen Herausforderungen auch ein regelmäßiges Überprüfen und Anpassen der bisherigen Tätigkeiten bedingt. Daneben führt ein Vorgehen in kleinen Schritten mit entsprechender Priorisierung der Aktivitäten im Hinblick auf die Unternehmensziele zu schnelleren Ergebnissen.

Inspiziert durch das Führungskräfte-Training in Berkeley hat das Führungsteam neue Führungsprinzipien für die TAKKT AG erarbeitet. Im Mittelpunkt steht hierbei der Gedanke, Mitarbeiter und Teams zu befähigen, eigenständiger zu handeln und zu entscheiden. Eine Voraussetzung besteht darin, den richtigen Kontext zu geben, indem Zweck und Ziele unseres Handelns eindeutig formuliert werden. Dies dient als gemeinsame Richtung und bildet das Fundament unserer Prioritäten und Entscheidungen. Eine offene Kommunikation hilft zudem, Transparenz herzustellen.

AKTIVERE ROLLE DER TAKKT AG

Die Veränderungen im digitalen Zeitalter erfordern auch eine aktivere Rolle der TAKKT AG. Im Zuge dessen werden Aktivitäten zur Wertsteigerung der einzelnen Geschäfte ausgebaut. Beispielsweise umfassen diese die Unternehmensentwicklung, die Erarbeitung und Umsetzung strategischer Initiativen, die Auswahl von Zielmärkten, das Portfolio-Management, die geschäftsbereichsübergreifende Koordination von Expertenteams sowie den Ausbau des strategischen Personalmanagements. Insbesondere bei den Themen Operational Excellence und Data & Analytics sieht TAKKT ein hohes Wertsteigerungspotential und wird kleine Teams bilden, um die Sparten mit dem entsprechenden Know-How zu unterstützen.



ZIELE
VERABREKEN

IN
GEMEINSAME
RICHTUNG
HANDELN

KONTEXT
GEBEN

MITARBEITER
BEFÄHIGEN

TRANSPARENZ
HERSTELLEN

Vernetzte

Organisationen

aufbauen

Mit dem Aufbau der neuen Sparte Newport erhalten jüngere, wachstumsstarke Geschäftsmodelle einen Hafen, in dem sie sich stärker und eigenständiger als bisher mit ihrer Markenführung, ihren Produktsortimenten und ihrer Technologieinfrastruktur im Markt positionieren können.

Newport wurde Anfang 2018 als zusätzliche Sparte innerhalb des Geschäftsbereichs TAKKT EUROPE geschaffen. Die Gruppe besteht aus den E-Commerce-Händlern Cerreo, BiGDUG, der Anfang 2018 erworbenen OfficeFurnitureOnline, der Mitte 2017 akquirierten Mydisplays sowie der TAKKT Beteiligungsgesellschaft mit ihren Investments in junge Start-ups. Ziel der Newport ist es, sich zu einem führenden europäischen B2B-E-Commerce-Händler zu entwickeln. Dabei steht der Netzwerk-Gedanke im Fokus.

B2B NETZWERK INNERHALB VON NEWPORT

Newport bündelt unter einem Dach mehrere junge Geschäftsmodelle. Im Netzwerk von Newport erhalten diese Zugriff auf Know-how und Kompetenzen, die sie in dieser Form und Geschwindigkeit nicht eigenständig aufbauen könnten, beispielsweise in den Bereichen Online Marketing, Category Management, Customer Excellence oder Business Development. In der Newport wurden entsprechende Experten an zentraler Stelle aufgebaut, welche die Unternehmen bei der strategischen und operativen Geschäftsentwicklung unterstützen. Auf diese Weise entstehen den Gesellschaften konkrete Wettbewerbsvorteile, die den Entwicklungsprozess der jungen Unternehmen beschleunigen.

VERNETZUNG MIT START-UPS

Über die TAKKT Beteiligungsgesellschaft erhält Newport als strategischer Investor Zugang zu jungen, wachstumsstarken Gesellschaften, die auf B2B-Spezialversandhandel oder Dienstleistungen entlang der Wertschöpfungskette unserer Konzerngesellschaften spezialisiert sind. Dies schafft Vorteile für beide Seiten: Newport lernt neue innovative Ideen und Ansätze im B2B E-Commerce kennen und kann unmittelbar von den Gründern lernen. Die Gründer wiederum erhalten Zugang zum Newport-Netzwerk bzw. der TAKKT-Gruppe und können auf diese Weise ihr Wachstum beschleunigen.

„BEST PRACTICE“-NETZWERK IN DER TAKKT-GRUPPE

Darüber hinaus besteht ein Ziel in der TAKKT-Gruppe darin, „best practice“-Lösungen zwischen den Sparten zu teilen. Hierzu werden Expertenteams gebildet, die sich regelmäßig und selbstorganisierend untereinander austauschen. Ein Beispiel dafür ist das Thema Customer Excellence, bei dem es darum geht, an allen Kontaktpunkten positive Kundenerfahrungen zu schaffen und die Erwartungen der Kunden möglichst zu übertreffen.

IM AUSTAUSCH
MIT GRÜNDERN



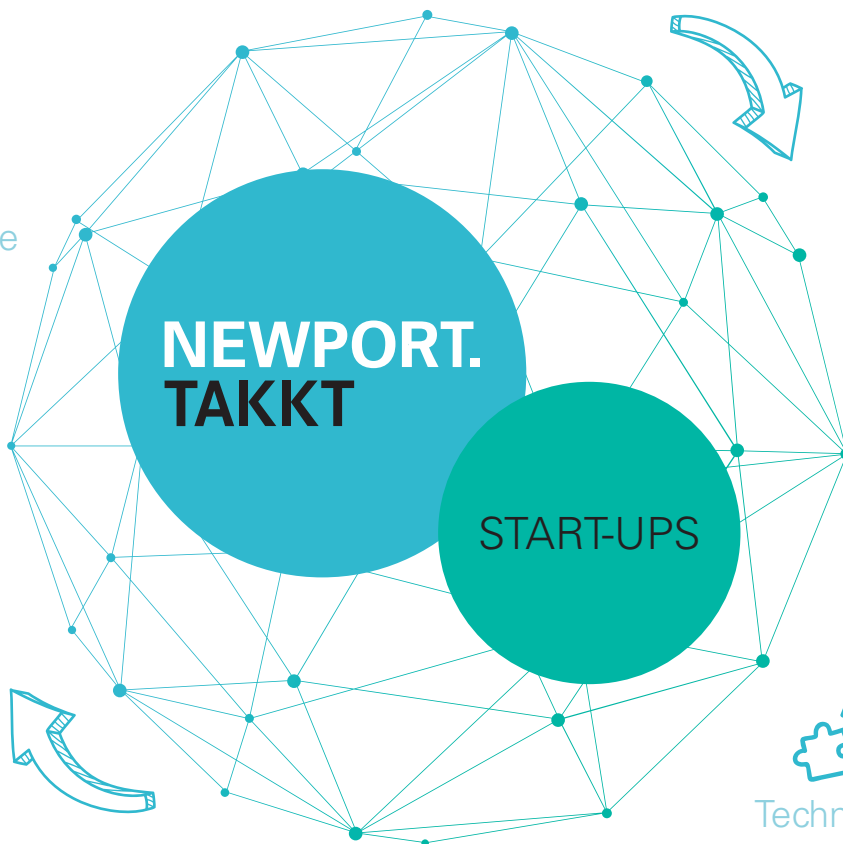
Know-How

AUSTAUSCHEN



Talente

LERNEN



Innovation



Technologie

ENTWICKELN

Interdisziplinäre Zusammenarbeit fördern

Zur ganzheitlichen Betreuung der Kunden werden neue Formen der Zusammenarbeit eingeführt. Interdisziplinäre Teams übernehmen Verantwortung für fest definierte Kundengruppen, um deren Bedürfnisse bestmöglich zu erfüllen.

ZUSAMMENARBEIT NEU DENKEN

Um den Kundenanforderungen besser gerecht zu werden und das Einkaufserlebnis zu optimieren, sind neue Teamstrukturen erforderlich. Sie ermöglichen es den einzelnen Teams, schnell kundenorientierte Lösungen zu entwickeln – ohne langwierige Abstimmungsprozesse zwischen starr strukturierten Funktionsbereichen. Die bereichsübergreifende Zusammenarbeit in Teams wird deshalb innerhalb der TAKKT-Gruppe zunehmend forciert. Interdisziplinäre Teams bündeln die Expertise, die bisher in voneinander abgegrenzte Abteilungen verteilt war, in einer schlagkräftigen Arbeitsgruppe. Dabei werden zwei unterschiedliche Ansätze verfolgt, diese neue Form der Zusammenarbeit in die jeweilige Organisation zu tragen.

HYBRIDE TEAMS

Im hybriden Modell werden in der bestehenden Organisationsstruktur im Nebeneinander die klassischen Funktionen wahrgenommen sowie neue interdisziplinäre Teamstrukturen aufgebaut, die nach Kundensegmenten zusammengestellt sind. Dieser Ansatz findet beispielsweise

bei KAISER+KRAFT Anwendung. Das Unternehmen hat neue Kundensegmente mit definierten Zielen und Modellen zur Kundenansprache festgelegt. Das sogenannte Go-to-Market Team entwickelt passgenaue Interaktionen für die einzelnen Kundengruppen. Das Team ist interdisziplinär mit Mitgliedern aus verschiedenen Funktionsbereichen zusammengesetzt, wie z.B. Einkauf, Marketing und Vertrieb. Die Teammitglieder konzipieren und planen Marketing- und Sales-Maßnahmen und begleiten die Umsetzung und das Monitoring.

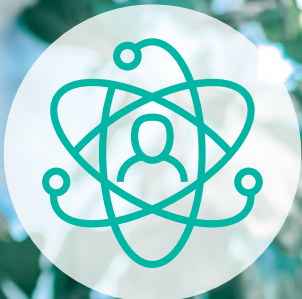
NEUE ORGANISATIONSSTRUKTUR

Neben dem hybriden Ansatz kann die Organisation auch so umgestaltet werden, dass die Teamstruktur komplett nach Kundensegmenten ausgerichtet wird. Hubert hat diesen Weg eingeschlagen. Dort bilden die Mitarbeiter aus den Bereichen Marketing, Merchandising und Vertrieb neue interdisziplinäre Teams. In diesen Teams wird ein besseres Verständnis für die spezifischen Märkte und Kundentypen in den Kernmärkten entwickelt.



Digital Marketing

Produktmanagement



Vertrieb



Beschleunigte

Umsetzung durch agile

Arbeitsmethoden

Um als Unternehmen zügig auf die Kundenbedürfnisse eingehen zu können, werden zunehmend agile Arbeitsmethoden genutzt. Dabei spielen die Aspekte Geschwindigkeit, Priorisierung und Flexibilität eine Rolle.

Der Einsatz von Design Thinking, Scrum oder Kanban wird in der TAKKT-Gruppe forciert. Dazu werden mehr und mehr Mitarbeiter in diesen Methoden geschult.

DESIGN THINKING

Die Methode Design Thinking basiert auf kreativer und interdisziplinärer Zusammenarbeit. Ausgangspunkt ist die Identifizierung von Problemen aus Kundensicht, gefolgt von einer Phase der Ideengenerierung. Gemeinsam mit dem Kunden werden die Ideen bewertet und ein erster einfacher Prototyp entwickelt, der wiederum im Dialog mit dem Kunden sukzessive weiterentwickelt oder bei fehlender Akzeptanz verworfen wird. Beispielsweise hat die ratioform-Tochter Davpack mittels Design Thinking einen neuen Service entwickelt. Der Kunde wird per E-Mail daran erinnert, dass sich sein Bestand an Verpackungen dem Ende neigt, so dass dieser rechtzeitig und mit wenigen Klicks für Nachschub sorgen kann.

SCRUM

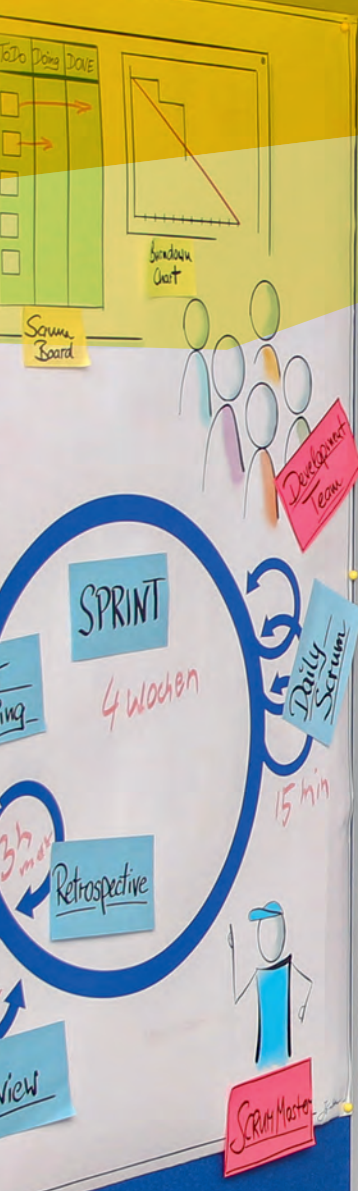
Scrum ist eine Methode des agilen Projektmanagements. Ein komplexes Projekt wird dabei in kleine, verdauliche Arbeitspakete heruntergebrochen. Diese werden dann von kleinen, selbstorganisierenden Teams in kurzen Intervallen (sog. Sprints) erledigt. Die Teams bekommen lediglich die

Richtung vorgegeben und entscheiden selbst darüber, welche Arbeitspakete im Rahmen eines Sprints erledigt werden können („pull“-Prinzip). Projektergebnisse werden regelmäßig – auch unter Einbeziehung von Kundenfeedback – bewertet.

Im Rahmen eines Workshops machten sich die Führungskräfte der TAKKT AG mit dieser Methode vertraut. Weitere Schulungsreihen für die Mitarbeiter sind in Planung. Bei KAISER+KRAFT und ratioform sowie den Webshop-Teams von Hubert und NBF wird Scrum in der Projektarbeit zunehmend angewendet.

KANBAN

Kanban kommt ursprünglich aus dem Produktionsprozess zur Visualisierung des Fertigungsfortschritts. Die Methode kann jedoch auch für die Erledigung von Projekten und Arbeitsaufgaben angewendet werden. Dabei werden Tätigkeiten auf einer Kanban-Tafel in die Kategorien „anstehend“, „in Arbeit“ und „abgeschlossen“ eingeteilt. Es wird somit für das Team transparent, wer gerade an welchen Arbeitspaketen arbeitet und wie der Bearbeitungsstand ist. Darüber hinaus hilft die Kanban-Tafel bei der Priorisierung von Aufgaben. Immer mehr Mitarbeiter nutzen die Kanban-Methode bei ihrer täglichen Arbeit.



UNSER LEITBILD

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

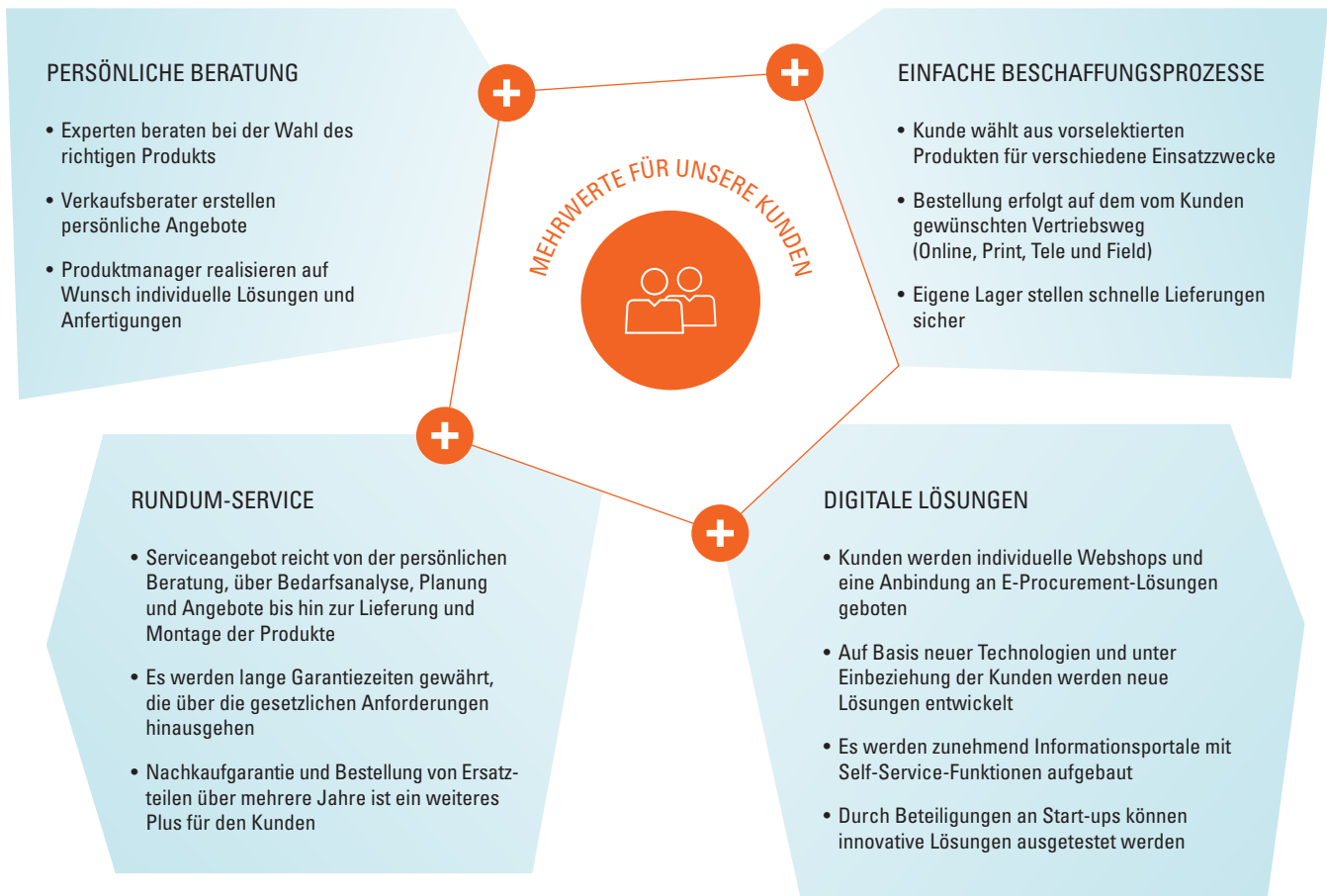
Der Kunde steht im Mittelpunkt unseres Handelns. Neben einer qualitativ hochwertigen Produktvorauswahl wird unser Angebot durch beispielhaften Service komplettiert. Unsere

Portfoliogesellschaften haben sich als Ziel gesetzt, unseren Kunden die effizienteste Form der Beschaffung von Geschäftsausstattung anzubieten. Hierbei passen wir unser Geschäftsmodell laufend an veränderte Kundenbedürfnisse an. So werden Trends wie die zunehmende Digitalisierung erkannt und zielgerichtet für unsere Kunden und Geschäftspartner nutzbar und erlebbar gemacht.

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



UNSERE MARKTPOSITIONIERUNG



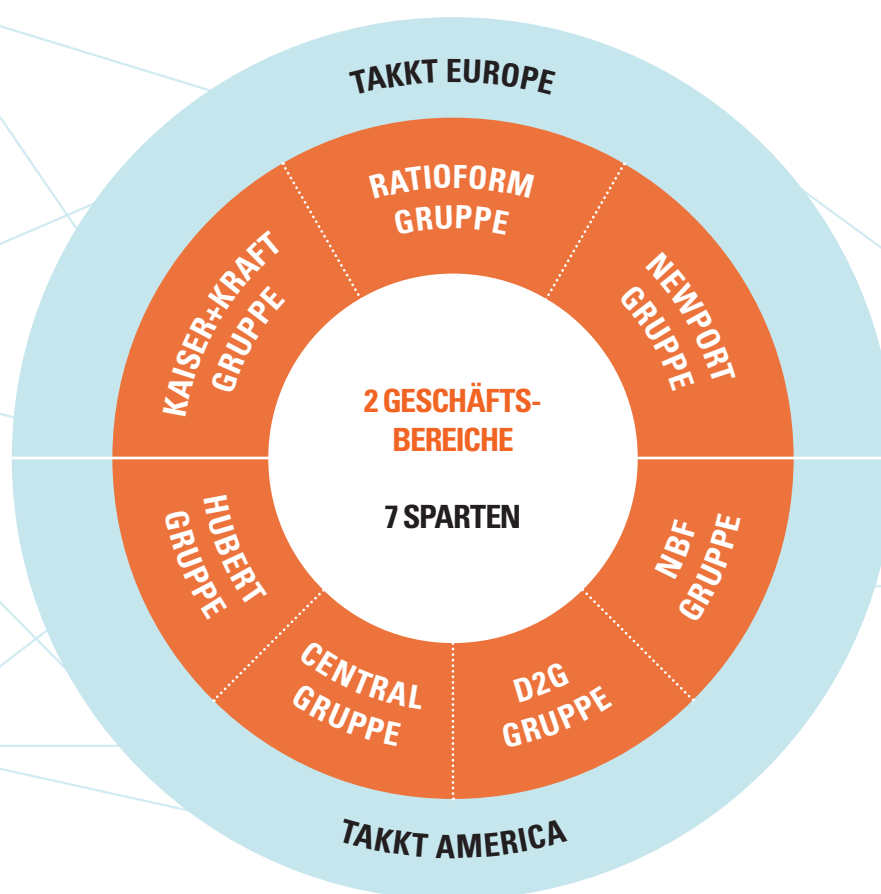
Die Portfoliogesellschaften agieren mit ihren Marken in attraktiven, fragmentierten Märkten im Bereich des B2B-Spezialversandhandels. Sie verkaufen vorwiegend langlebige und preisstabile Ausrüstungsgegenstände an Firmenkunden in verschiedenen Branchen und Regionen.

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

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

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

UNSERE GESCHÄFTSBEREICHE



Der TAKKT-Konzern besteht aus zwei Geschäftsbereichen mit insgesamt sieben Sparten.

Zum Geschäftsbereich TAKKT EUROPE gehören die KAISER+KRAFT Gruppe (exemplarische Produkte sind etwa Palettenhubwagen, Universalschränke oder Drehstühle, aber auch Umweltschränke oder Gefahrstoffbehälter), die ratioform Gruppe (Faltpapier, Verpackungspolster, Versandpaletten oder Stretchfolie) sowie die Newport Gruppe (Spinde, Schwerlastregale und Werkbänke, aber auch Displayssysteme oder Werbendrucke). Der Geschäftsbereich TAKKT AMERICA umfasst die Hubert Gruppe (Produkte für die Buffetausstattung wie Anrichtplatten und

Präsentationskörbe), die Central Gruppe (Küchenherde und Gefrierschränke), die D2G Gruppe (Werbeposter, Displaystände, mobile Messestände und Aufsteller) und die NBF Gruppe (Bürostühle, Schreib- und Konferenztische sowie Möbel für den Empfangsbereich).

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

TAKKT EUROPE

KAISER+KRAFT GRUPPE

FOKUS

**BETRIEBS-, LAGER- UND
BÜROAUSSTATTUNG**

MARKEN

Germans

KAISER+KRAFT

RUNELANDHS

gaerner

Kwesto

ECKDATEN

**1.100 MITARBEITER
89.000 PRODUKTE**

VERTRIEBSLÄNDER

24 EUROPÄISCHE LÄNDER

PRODUKTBEISPIELE



Die Erfolgsgeschichte der KAISER+KRAFT Gruppe begann 1945 in Stuttgart. Walter Kaiser und Helmut Kraft gründeten ein Unternehmen, das sich in den kommenden Jahrzehnten zu Europas Marktführer im B2B-Versandhandel für Betriebs-, Lager- und Büroausstattung entwickelte. Heute arbeiten über 1.000 Mitarbeiter in mehr als zwanzig europäischen Ländern für die Vertriebsmarken

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

RATIOFORM GRUPPE

FOKUS

VERPACKUNGSLÖSUNGEN

MARKEN

ratioform



ECKDATEN

380 MITARBEITER
8.000 PRODUKTE

VERTRIEBSLÄNDER

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

PRODUKTBEISPIELE



Die ratioform Gruppe besteht aus den operativen Gesellschaften der Vertriebsmarken ratioform und Davpack. Beide Marken vertreiben ein Komplettsortiment aus Transport-Verpackungslösungen an B2B-Kunden aus unterschiedlichen Branchen. Die ratioform Verpackungen GmbH mit Sitz in Pliening bei München ist Deutschlands Marktführer im Multi-Channel-Versandhandel für

Transportverpackungen und darüber hinaus in sechs weiteren europäischen Ländern tätig. Nahezu alle Produkte, die ratioform anbietet, sind direkt ab Lager verfügbar. Die hohe Lagerverfügbarkeit und schnelle Belieferung der Kunden gewährleisten ein hohes Serviceniveau.

NEWPORT GRUPPE

FOKUS


**NEUE GESCHÄFTSMODELLE
UND START-UP BETEILIGUNGEN**

MARKEN

 **officefurniture**.online

BIGDUG

certeo

 **Mydisplays**

ECKDATEN

**240 MITARBEITER
45.000 PRODUKTE**

VERTRIEBSLÄNDER

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

PRODUKTBEISPIELE



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

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

HUBERT GRUPPE

FOKUS

**GASTRONOMIEAUSSTATTUNG
UND VERKAUFSFÖRDERUNG**

MARKEN

HUBERT®

RETAIL RESOURCE | WHERE
STORES
SHOP

ECKDATEN

**300 MITARBEITER
158.000 PRODUKTE**

VERTRIEBSLÄNDER

USA, KANADA

PRODUKTBEISPIELE



Die Hubert Gruppe innerhalb des Geschäftsbereichs TAKKT AMERICA besteht hauptsächlich aus der Vertriebsmarke Hubert, die in Nordamerika Artikel zur Verkaufsförderung sowie Bedarfsartikel und Ausrüstungsgegenstände für den Gastronomiektor anbietet. Zu den Kunden gehören in erster Linie Betreiber von

Großkantinen und Gastronomiebetriebe, für die Hubert auch Komplettlösungen bereithält. Retail Resource wurde 2010 von Hubert gegründet und vertreibt Artikel zur Verkaufsförderung für Einzelhändler außerhalb des Food-Bereichs.

TAKKT AMERICA

CENTRAL GRUPPE

FOKUS

RESTAURANTAUSSTATTUNG

MARKE

Central
RESTAURANT PRODUCTS

ECKDATEN

150 MITARBEITER
730.000 PRODUKTE

VERTRIEBSLAND

USA

PRODUKTBEISPIELE



Die Central Gruppe besteht aus der Vertriebsmarke Central, die Restaurantbetreibern Produkte über einen aktiven Telefonvertrieb, den Webshop und einen Katalog anbietet. Das Sortiment umfasst sämtliche Ausrüstungsartikel, die für den Betrieb kleiner

bis mittelgroßer Restaurants benötigt werden. Das Marketing bei Central fokussiert sich auf den Aufbau einer persönlichen Beziehung zwischen Kunde und Kundenbetreuer durch ein starkes Telesales-Team. Central gehört seit 2009 zum TAKKT-Konzern.

TAKKT AMERICA

D2G GRUPPE

FOKUS

VERKAUFSDISPLAYS

MARKEN

DISPLAYS2GO

POST  STAND

ECKDATEN

330 MITARBEITER
14.000 PRODUKTE

VERTRIEBSLAND

USA

PRODUKTBEISPIELE



Die D2G Gruppe innerhalb des Geschäftsbereichs TAKKT AMERICA umfasst die Web-focused-Marken Displays2go und Post-Up Stand. Displays2go gehört seit 2012 zu TAKKT und ist in den USA Marktführer im Distanzhandel mit Displayprodukten wie Bannern, Displayständern und Aufstellern. Mit Post-Up Stand konnte 2015 ein

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

TAKKT AMERICA

NBF GRUPPE

FOKUS

BÜROAUSSTATTUNG

MARKEN



NATIONAL BUSINESS
FURNITURE



OfficeFurniture.com®
your home for your office

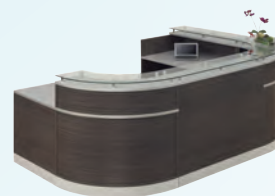
ECKDATEN

200 MITARBEITER
31.000 PRODUKTE

VERTRIEBSLAND

USA

PRODUKTBEISPIELE



In der NBF Gruppe betreibt der Geschäftsbereich TAKKT AMERICA den B2B-Versandhandel für Büroausstattung. Die Kundenbasis besteht hauptsächlich aus Dienstleistungsunternehmen, öffentlichen Einrichtungen, Behörden, dem Gesundheitssektor, Schulen

und Kirchen. Die Vertriebsmarke NBF vertreibt klassische amerikanische Büromöbel in den USA. Zur Sparte gehört auch die Web-focused-Marke officefurniture.com.

AN DIE AKTIONÄRE

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

BRIEF DES VORSTANDSVORSITZENDEN



Dr. Felix A. Zimmermann
Vorstandsvorsitzender, CEO

Sehr geehrte Damen und Herren,

für das vergangene Geschäftsjahr erwarteten wir ein insgesamt gutes konjunkturelles Umfeld, sahen gleichzeitig jedoch Unsicherheiten auf einzelnen Märkten. Diese Erwartung ist im Jahresverlauf weitgehend eingetreten. Die Konjunktorentwicklung war 2018 insgesamt positiv. Im Jahresverlauf belasteten jedoch zunehmend politische Unsicherheiten, aufgrund der Verschärfung des Handelskonflikts zwischen den USA und China sowie Befürchtungen in Bezug auf einen unregelmäßigen Brexit, die Stimmung in der Wirtschaft. Die Konjunkturindikatoren trübten sich insbesondere ab dem dritten Quartal deutlich ein. Vor diesem Hintergrund hat TAKKT im vergangenen Geschäftsjahr ein gutes Wachstum und vorzeigbares Ergebnis erzielt. Nach einem schwierigen Start in das Jahr, konnten wir in den Folgequartalen auf den Wachstumspfad zurückkehren und liegen mit einem organischen Umsatzplus von 3,4 Prozent am oberen Ende unserer Prognose. Zusätzlich haben die beiden im Berichtsjahr getätigten Akquisitionen zu unserem Wachstum beigetragen. Auf der Ergebnisseite machten sich 2018 höhere Frachtkosten und geringere Frachterlöse als wesentlicher belastender Faktor bemerkbar, was wir zu Jahresbeginn so nicht erwartet hatten. Dennoch erreichten wir mit 12,7 Prozent eine EBITDA-Marge knapp unterhalb der zu Jahresanfang prognostizierten Spanne von 13 bis 14 Prozent.

Auf der strategischen Ebene stand für TAKKT auch im Jahr 2018 die Digitale Transformation im Vordergrund. Die in unserer Digitalen Agenda definierten Maßnahmen haben wir mit Hochdruck vorangetrieben. Dieses Thema genießt im Unternehmen unverändert die höchste Priorität. Wir legen großen Wert darauf, die Fortschritte in der Umsetzung dieser Maßnahmen durch Kennzahlen messbar zu machen. Eine dieser Größen ist der Anteil des Auftragseingangs, den TAKKT über E-Commerce-Kanäle realisiert. Im Jahr 2018 wurden erstmals mehr als 50 Prozent des gesamten Auftragseingangs über digitale Kanäle generiert. Diese positive Entwicklung werten wir als Signal, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Zudem freuen wir uns sehr, dass wir zahlreiche neue Mitarbeiter mit digitalem Fachwissen für uns gewinnen konnten. Die rund 100 Stellen, die wir im Rahmen der Digitalen Agenda schaffen wollten, wurden mittlerweile besetzt. Aktuell analysieren wir, in welchen Funktionen wir uns punktuell noch weiter verstärken sollten.

Daneben setzen wir uns zunehmend mit Führungs- und Organisationsfragen im digitalen Zeitalter auseinander. Auch hier ist eine spürbare Veränderung erforderlich. Bei allen Maßnahmen und Projekten gilt es jetzt, die angestoßenen Neuerungen und Veränderungen für den Kunden erlebbar zu machen und weiter in geschäftlichen Erfolg umzumünzen.

Mit der Anfang 2018 geschaffenen Newport Gruppe als eigenständige Sparte innerhalb des Geschäftsbereichs TAKKT EUROPE haben wir den dort angesiedelten Marken mehr Eigenständigkeit in ihrer Positionierung ermöglicht. Wir sind überzeugt, relevante Kundengruppen dadurch noch wirkungsvoller anzusprechen und so deutliches Wachstumspotenzial erschließen zu können. Die Entwicklung der Newport Gruppe zeigte im Berichtsjahr erste Erfolge. Neben einer guten Entwicklung bei den dort gebündelten Gesellschaften, konnte die TAKKT Beteiligungsgesellschaft, die ebenfalls Teil der Gruppe ist, weitere Fortschritte erzielen. Bis Ende 2018 konnten wir insgesamt sieben Beteiligungen an Start-Ups abschließen und haben zuletzt in das Kölner Unternehmen odoscope investiert. Im Jahresverlauf haben wir mit der Beteiligungsgesellschaft zudem an weiteren Finanzierungsrunden teilgenommen und den Fokus auf die Integration von Lösungen und Innovationen der Start-ups in verschiedenen TAKKT-Vertriebsgesellschaften gelegt. Daraus ergaben sich frische Impulse für unsere Organisation.

Zusätzlich zum Kauf von OfficeFurnitureOnline zu Beginn des Jahres hat TAKKT 2018 eine weitere Akquisition erfolgreich abschließen können. Seit Mai 2018 ist Runelandhs, ein schwedischer Distanzhändler für Betriebsausstattung, Teil des TAKKT-Portfolios. Zusammen mit Runelandhs ist die zur KAISER+KRAFT Gruppe gehörende Marke Gerdmans nun einer der führenden Distanzhändler für Betriebs- und Büroausstattung in Schweden.

M&A-Aktivitäten werden auch weiterhin Teil unserer Wachstumsstrategie sein. Letztes Jahr haben wir dazu unsere Akquisitionsstrategie überarbeitet. Zum einen wollen wir weiterhin unser bestehendes Geschäft durch gezielte Zukäufe stärken und ausbauen. Zum anderen können wir uns heute aber auch gut vorstellen, durch Zukäufe unsere Wertschöpfungskette in Richtung Fertigung oder Dienstleistungen in angrenzenden Geschäftsfeldern zu erweitern. Unsere Leistung sollte zukünftig noch stärker über eine reine Verkaufstransaktion mit unseren Kunden hinausgehen. Wir wollen rund um den Einkaufsprozess erkennbare Mehrwerte für unsere Kunden bieten und unsere Beratungs- und Serviceleistungen erweitern.

Sowohl die Umsetzung der Digitalen Transformation als auch die aktive Gestaltung des Unternehmensportfolios zielen darauf ab, TAKKT für künftige Herausforderungen zu wappnen. Um dieser Zielsetzung gerecht zu werden, sehen wir die TAKKT AG in Zukunft in einer noch aktiveren Rolle, was die Aktivitäten zur Wertsteigerung der einzelnen Geschäfte betrifft. Neben der strategischen Führung umfassen diese unter anderem die Unternehmensentwicklung, die Erarbeitung und Umsetzung strategischer Initiativen, die Auswahl von Zielmärkten, das Portfolio Management, die geschäftsbereichsübergreifende Koordination von Expertenteams sowie den Ausbau des strategischen Personalmanagements. Beispielsweise werden wir kleine Teams für Operational Excellence und Data & Analytics aufbauen. Wir sind davon überzeugt, auf diese Weise gemeinsam mit dem Management der einzelnen TAKKT-Gesellschaften die richtigen Schritte zur Realisierung des Erfolgspotenzials zu gehen, das wir in unseren Märkten sehen.

Im Bereich Nachhaltigkeit hat TAKKT im Jahr 2018 wichtige Erfolge erzielt. Dass TAKKT dem Thema „Corporate Responsibility“ dauerhaft eine strategische Bedeutung zumisst, wird in unserem Umfeld immer deutlicher wahrgenommen. Wir wollen in Sachen Nachhaltigkeit weiter Vorbild in der Branche sein. Die Auszeichnung mit dem Deutschen CSR-Preis 2018 in der Kategorie „Ökologisches Engagement“ bedeutet für uns einen großen Ansporn, unsere Nachhaltigkeitsziele mit Nachdruck weiterzu-

verfolgen. Zeitgleich mit diesem Geschäftsbericht erscheint der aktuelle Zwischenbericht zur Nachhaltigkeit, der Sie über unsere umfangreichen Nachhaltigkeitsmaßnahmen informiert.

Auch aufgrund der weiter vorherrschenden politischen und wirtschaftlichen Unsicherheiten erwarten wir für das laufende Geschäftsjahr eine leichte Eintrübung der Rahmenbedingungen. Dennoch wollen wir auch 2019 ein leichtes organisches Umsatzplus und eine EBITDA-Marge innerhalb unseres Zielkorridors erzielen. Wir können allerdings nicht ausschließen, dass sich die konjunkturelle Entwicklung etwas schwächer zeigen könnte als aus heutiger Sicht erwartet.

Im Dezember hat der Aufsichtsrat der TAKKT AG den Vertrag von Finanzvorstand Dr. Claude Tomaszewski um weitere fünf Jahre bis Ende Oktober 2024 verlängert. Ich freue mich über dieses Zeichen der Stabilität und Kontinuität und auf die weitere gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Abschließend möchte ich im Namen des gesamten Vorstands allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die im Geschäftsjahr 2018 geleistete Arbeit danken. Mit Ihrem Engagement und Einsatz tragen Sie in hohem Maße zu unserem Erfolg und zur Erreichung unserer Ziele bei. Unseren Kunden, Geschäftspartnern und Aktionären danke ich für das im vergangenen Jahr entgegengebrachte Vertrauen. Ich freue mich, wenn Sie TAKKT auch 2019 gewogen bleiben.

Stuttgart, im März 2019



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

MITGLIEDER DES VORSTANDS



Dr. Felix A. Zimmermann (CEO)



Dr. Claude Tomaszewski (CFO)



Dirk Lessing



Dr. Heiko Hegwein

TAKKT-AKTIE UND INVESTOR RELATIONS

HERAUSFORDERNDES BÖRSENUMFELD

2018 war ein schwieriges Jahr für die Kapitalmärkte. Nach einem sehr positiven Start in das Jahr mit neuen Höchstständen bei den Indizes, trübte sich die Stimmung an den Kapitalmärkten im weiteren Verlauf des Jahres zunehmend ein. Gründe waren vor allem steigende Zinsen in den USA, die Verschärfung der Handelsstreitigkeiten zwischen den USA und China sowie die Ungewissheit über den Ausstieg Großbritanniens aus der EU. Aktienindizes verloren gegenüber dem Vorjahr deutlich an Wert, beim DAX betrug der Rückgang 18,3 Prozent, beim SDAX 20,0 Prozent.

Die Entwicklung der TAKKT-Aktie folgte 2018 der des Gesamtmarkts. Zu Jahresbeginn verteuerte sich die Aktie auch in Folge der im Dezember beschlossenen Senkung der US-Unternehmenssteuer und erreichte Anfang Februar das Jahreshoch von 23,05 Euro. Nach der schwachen Geschäftsentwicklung des ersten Quartals ging der Aktienkurs zurück. Trotz einer deutlichen Verbesserung des Umsatzwachstums im zweiten Quartal, blieb die

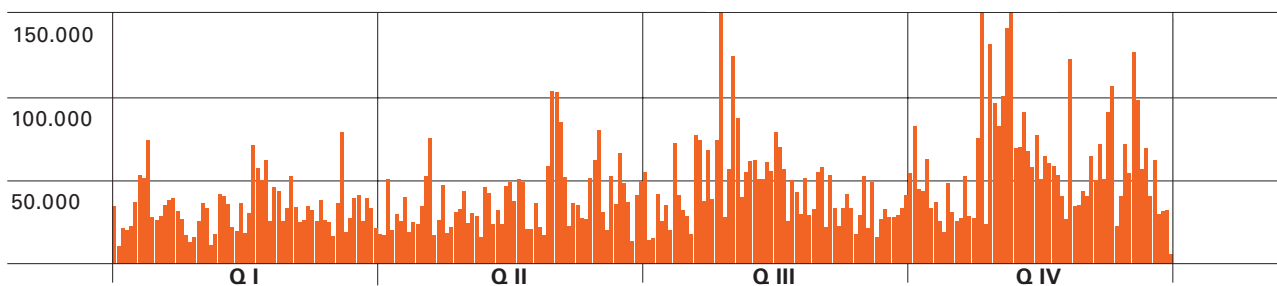
Kursentwicklung auch in den folgenden Monaten rückläufig. Im Oktober erreichte die Aktie das Jahrestief von 12,30 Euro. Nach der Veröffentlichung der Ergebnisse des dritten Quartals und der Bestätigung der Prognose zog der Kurs wieder an, konnte dieses Niveau aufgrund des schwachen Kapitalmarktumfelds aber nicht halten. Der letzte Kurs des Jahres lag am 28. Dezember bei 13,64 Euro und damit um 27,7 Prozent unter dem Vorjahresschlusskurs. Inclusive der im Mai ausgezahlten Dividende lag die Rendite bei minus 24,8 Prozent. Alle Kursangaben beziehen sich auf Tageschlusskurse im Xetra-Handelssystem.

Die Deutsche Börse stellte im September 2018 die DAX-Indexfamilie neu auf und nahm die bislang im TecDAX gelisteten Werte in die klassischen marktbreiten Indizes DAX, MDAX und SDAX mit auf. Gleichzeitig wurde die Zahl der im MDAX enthaltenen Titel auf 60 und die im SDAX auf 70 Werte erhöht. TAKKT ist auch nach der Umstellung Teil des SDAX und hat darin zum Jahresende einen Anteil von 0,89 Prozent. In der Rangliste der Deutschen Börse, die

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



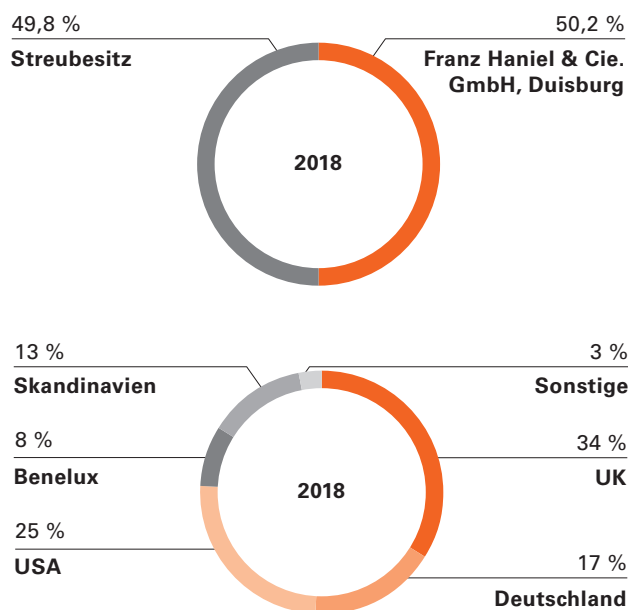
Handelsvolumen der TAKKT-Aktie (Tagesvolumen Xetra in Anzahl Stück im Jahr 2018*)



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

alle im DAX, MDAX und SDAX gelisteten Unternehmen umfasst, lag die TAKKT AG bei der Marktkapitalisierung auf Basis des Streubesitzes auf Grund des rückläufigen Aktienkurses zum Jahresende auf Platz 142 nach Platz 136 im Vorjahr. Beim Handelsumsatz konnte sich TAKKT dagegen auf Platz 149 nach Platz 168 im Vorjahr verbessern. Auf dem wichtigsten Handelsplatz Xetra wurden börsentäglich durchschnittlich 70,5 (46,0) Tausend TAKKT-Aktien gehandelt.

Aktionärsstruktur und regionale Verteilung des Streubesitzes institutioneller Investoren per 31. Dezember 2018*



* Für regionale Verteilung Näherungswerte, Basis: Daten von Bloomberg

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

	Einheit	2014	2015	2016	2017	2018
Handelsdaten						
Schlusskurs* Jahresende	Euro	13,61	18,45	21,51	18,87	13,64
Höchstkurs*	Euro	16,40	18,45	21,80	23,13	23,05
Tiefstkurs*	Euro	11,34	13,97	14,76	18,87	12,30
Börsenwert Jahresende	Millionen Euro	893,0	1.210,5	1.411,3	1.238,1	894,9
Durchschnittlicher Tagesumsatz*	Tausend Stück	30,6	28,1	27,2	46,0	70,5
Ausgegebene Aktien Jahresende	Millionen Stück	65,6	65,6	65,6	65,6	65,6
Dividende						
Dividende je Aktie in Euro**	Euro	0,32	0,50	0,55	0,55	0,85
davon Basisdividende in Euro	Euro	0,32	0,50	0,55	0,55	0,55
davon Sonderdividende in Euro	Euro	-	-	-	-	0,30
Ausschüttungsquote	Prozent	32,0	40,5	39,5	37,5	63,3
Dividendenrendite***	Prozent	2,4	2,7	2,6	2,9	6,2
Bewertungskennzahlen						
Ergebnis je Aktie (EPS)	Euro	1,00	1,24	1,39	1,47	1,34
TAKKT-Cashflow je Aktie	Euro	1,50	1,74	1,91	1,66	1,83

* Xetra-Handel

** Dividendenvorschlag für das Geschäftsjahr 2018

*** Zum Schlusskurs des Geschäftsjahres

Stammdaten der TAKKT-Aktie

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

UMFASSENDE INFORMATIONEN FÜR DIE FINANCIAL COMMUNITY

Die Investor-Relations-Arbeit bei TAKKT zielt auf eine transparente und verlässliche Information der Aktionäre, Analysten und Investoren. Besonderen Wert legt das Unternehmen darauf, alle Teilnehmer am Kapitalmarkt mit der gleichen Gründlichkeit und Offenheit zu informieren. In dem vom manager magazin in Zusammenarbeit mit der Handelshochschule Leipzig jährlich durchgeführten Wettbewerb „Investors' Darling“ belegte TAKKT im vergangenen Jahr Platz drei im SDAX und zählte damit nach Platz zwei in den beiden Vorjahren zum dritten Mal in Folge zu den Top drei. Im Gesamtranking über alle 160 Unternehmen der DAX-Indizes wurde Rang 29 erreicht. Der Wettbewerb prüft die Unternehmen im Hinblick auf ihre Finanzkommunikation, etwa bei der Finanzberichterstattung, bei IR-Präsentationen und auf der Website.

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

SCHNELLIGKEIT UND KONSISTENZ DER BERICHTERSTATTUNG

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

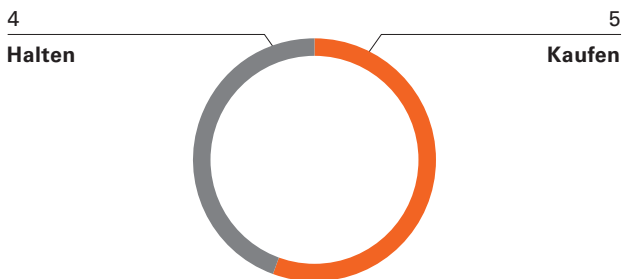
INTENSIVER DIALOG MIT INVESTOREN UND ANALYSTEN

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

- Bei einer Analystenkonferenz in Frankfurt präsentierte TAKKT im März 2018 den Konzernabschluss und diskutierte mit Analysten und Investoren Strategie und Ausblick.
- Der Vorstand nimmt regelmäßig an Kapitalmarktkonferenzen wie dem Deutschen Eigenkapitalforum in Frankfurt teil, das die Deutsche Börse jährlich im November ausrichtet. Im Geschäftsjahr 2018 nahm TAKKT wie im letzten Jahr außerdem an den Kapitalmarktkonferenzen von Kepler Cheuvreux und Unicredit in Frankfurt, von Credit Mutuel CIC in Paris, von Berenberg in Tarrytown, New York, sowie an der Münchner Kapitalmarktkonferenz von Berenberg und Goldman Sachs teil. Hinzu kamen das Oddo BHF Forum in Lyon, die Deutschlandkonferenz von Bankhaus Lampe in Baden-Baden, die Sector Conference der Commerzbank in Frankfurt, die Zürcher Kapitalmarktkonferenz von GBC sowie die Lang & Schwarz Small- und Midcap-Konferenz in Düsseldorf.
- Zusätzlich führte das Unternehmen Investorengespräche im Rahmen von Roadshows in London, Paris, Frankfurt am Main und Hamburg.
- Bei Einzelgesprächen und Gruppenpräsentationen in der Stuttgarter Unternehmenszentrale informierten sich Investoren über die aktuelle Geschäftsentwicklung, die Unternehmensstrategie und die Wachstumsperspektiven der TAKKT-Gruppe.

TAKKT stellt die Unterlagen, die auf den Veranstaltungen präsentiert werden, auf der Unternehmenswebsite zur Verfügung. Die Wahrnehmung des Unternehmens am Kapitalmarkt zeigt sich auch in der Anzahl von Finanzanalysten, welche die TAKKT-Aktie regelmäßig beobachten. Zum 01. März 2019 empfahlen vier Analysten, die Aktie zu halten. Fünf Analysten empfahlen den Kauf der Aktie.

Institut	Analyst / in
Bankhaus Lampe	Christoph Schlienkamp
Bankhaus Metzler	Tom Diedrich
Berenberg Bank	James Letten
DZ Bank	Thomas Maul
Hauck & Aufhäuser	Christian Salis
Kepler Cheuvreux	Craig Abbott
Landesbank Baden-Württemberg	Thomas Hofmann
M.M. Warburg	Thilo Kleibauer
Pareto Securities	Christian Bruns



HAUPTVERSAMMLUNG UND DIVIDENDE

Am 8. Mai 2018 fand in Ludwigsburg die 19. ordentliche Hauptversammlung der TAKKT AG statt. Die Aktionäre folgten dem Vorschlag von Vorstand und Aufsichtsrat und stimmten der Zahlung einer unveränderten Dividende von 55 Cent je Aktie zu. Die Ausschüttungsquote lag damit bei 37,5 Prozent des Periodenergebnisses. Bereinigt um den nicht zahlungswirksamen einmaligen Ertrag aus der Neubewertung von latenten Steuerverbindlichkeiten betrug die Ausschüttungsquote 46,3 Prozent.

Die Dividendenpolitik sieht die Ausschüttung von 35 bis 45 Prozent des Periodenergebnisses vor. Damit will TAKKT die Aktionäre über einen stetigen und verlässlichen Dividendenstrom am Erfolg des Unternehmens teilhaben lassen und gleichzeitig ausreichend Spielraum erhalten, um weiterhin wertsteigernde Akquisitionen finanzieren zu können. Bei einer sehr hohen Eigenkapitalquote – wie zum Ende des Jahres 2018 – ist auch die Zahlung einer Sonderdividende möglich. Vorstand und Aufsichtsrat schlagen der Hauptversammlung im Mai 2019 daher vor, für das Geschäftsjahr 2018 zusätzlich zur Basisdividende von 0,55 Euro eine Sonderdividende von 0,30 Euro je Aktie zu zahlen. Dies entspräche insgesamt einer Ausschüttungsquote von 63,3 Prozent.

FINANZKALENDER 2019

Der Finanzkalender für das Jahr 2019 ist auf der letzten Seite dieses Geschäftsberichts abgebildet und regelmäßig in aktualisierter Form auf der TAKKT-Website abrufbar.

KONTAKT INVESTOR RELATIONS

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

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

BERICHT DES AUFSICHTSRATS



Stephan Gemkow

Vorsitzender des Aufsichtsrats

Sehr geehrte Damen und Herren,

nach schwierigem Start in das Jahr 2018 verbesserte sich die Geschäftsentwicklung im Jahresverlauf deutlich. Trotz anhaltender politischer und wirtschaftlicher Unsicherheiten konnte TAKKT insgesamt ein gutes organisches Wachstum erzielen. Die beiden Akquisitionen sorgten für zusätzliche Wachstumsbeiträge. Auf Ergebnisebene belastete u.a. der unerwartete Anstieg der Frachtkosten sowie geringere Frachterlöse. Dennoch lag die Profitabilität weiter auf einem gewohnt soliden Niveau. Im Hinblick auf die Digitale Transformation ist der Konzern auf Kurs, die angestoßenen Maßnahmen werden konzernweit vorangetrieben und zeigen bereits erste Erfolge.

ARBEIT DES AUFSICHTSRATS

Der Aufsichtsrat hat die Arbeit des Vorstands im vergangenen Geschäftsjahr beratend begleitet und überwacht und stand zu strategischen Themen im kontinuierlichen Dialog mit der Unternehmensführung. Er tagte im Geschäftsjahr 2018 fünfmal. Dabei handelte es sich um vier reguläre Sitzungen und eine Strategieklausur. Wesentlicher Bestandteil der Aufsichtsratssitzungen im Berichtsjahr waren v.a. der aktuelle Geschäftsverlauf und die strategische Entwicklung des Konzerns mit den entsprechenden laufenden und geplanten Projekten. Darüber hinaus befasste sich der Aufsichtsrat mit der zukünftigen Akquisitionsstrategie, der Akquisition der Runelandhs Försäljnings AB, Kalmar/Schweden, sowie der Möglichkeit weiterer Unternehmenserwerbe. Auch die Digitale Transformation des Konzerns wurde im Aufsichtsrat intensiv diskutiert. Weitere Themen waren die Planung der Geschäftsentwicklung, die Risikolage inklusive der Quantifizierung der wesentlichen Risiken, das Risikomanagementsystem, das interne Kontrollsystem und die Tätigkeit der Revision. Auf der Agenda standen zudem wichtige Fragen zu Corporate Governance und Compliance, der Entwurf des Gesetzes zur zweiten Aktionärsrechterichtlinie (ARUG II) sowie der Verkauf und die Rückmietung eines Bürogebäudes in Milwaukee.

Der Personalausschuss tagte im Berichtsjahr viermal. Themen waren dabei die Wiederbestellung von Herrn Dr. Claude Tomaszewski, die Vorstandsvergütung sowie der Umgang mit Versorgungszusagen. Entsprechende Empfehlungen wurden dem Aufsichtsrat zur Erörterung und Beschlussfassung vorgelegt.

KONSTRUKTIVE UND PARTNERSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT

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

AM CORPORATE GOVERNANCE KODEX ORIENTIERT

Der Aufsichtsrat legt Wert darauf, seine Kontrollaufgaben kontinuierlich und intensiv zu erfüllen. Diese Selbstverpflichtung wird seine Tätigkeit auch in Zukunft prägen, denn sie liefert einen wichtigen Beitrag zur verantwortungsvollen Unternehmensführung bei TAKKT. Vorstand und Aufsichtsrat haben in diesem Zusammenhang zum 31. Dezember 2018 erneut die Entsprechenserklärung zu den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK) unterzeichnet. Weitere Erläuterungen hierzu finden sich im Corporate-Governance-Bericht dieses Geschäftsberichts und auf der TAKKT-Website.

ZAHLUNG EINER SONDERDIVIDENDE

Die Dividendenpolitik sieht die Ausschüttung von 35 bis 45 Prozent des Periodenergebnisses vor. Aufgrund der Cashflow-Stärke des Geschäftsmodells und der vergleichsweise hohen Eigenkapitalquote werden Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung im Mai 2019 die Zahlung einer Sonderdividende in Höhe von 0,30 Euro zusätzlich zur Basisdividende in Höhe von 0,55 Euro je Aktie vorschlagen. Dies entspräche insgesamt einer Ausschüttungsquote von 63,3 Prozent.

GENEHMIGUNG DES KONZERN- UND JAHRESABSCHLUSSES

Die Hauptversammlung beauftragte die vom Aufsichtsrat vorgeschlagene Ebner Stolz GmbH & Co. KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Stuttgart, mit der Abschlussprüfung für das Geschäftsjahr 2018. Der Abschlussprüfer gab gegenüber dem Aufsichtsrat eine Unabhängigkeitserklärung ab. Der Aufsichtsrat prüfte die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers gemäß § 107 Abs. 3 Satz 2 Aktiengesetz (AktG) und Ziffer 7.2.1 des DCGK.

Die vorgegebenen Prüfungsschwerpunkte des Aufsichtsrats für das Geschäftsjahr 2018 waren die Betrugsprävention im Zahlungsverkehr, Anhangangaben zur Werthaltigkeit von finanziellen Vermögenswerten sowie die Kapitalflussrechnung. Mit Blick auf den Konzernabschluss legten die Abschlussprüfer zudem ihren Schwerpunkt auf die Werthaltigkeitstests der Geschäfts- und Firmenwerte, die Berichterstattung der Wirtschaftsprüfer der Auslandsbeteiligungen, die Konsolidierungsmaßnahmen sowie den Konzernanhang und den zusammengefassten Lagebericht. Die verantwortlichen Abschlussprüfer der Ebner Stolz GmbH & Co. KG prüften den Jahresabschluss der TAKKT AG und den Konzernabschluss sowie den zusammengefassten Lagebericht und testierten ihn uneingeschränkt. Dabei wurde auch das Risikofrüherkennungssystem der TAKKT-Gruppe geprüft und dessen Eignung bestätigt.

Die verantwortlichen Abschlussprüfer nahmen an der Bilanzsitzung des Aufsichtsrats teil. Sie informierten die Mitglieder über die wichtigsten Ergebnisse der Prüfung und beantworteten weitergehende Fragen. Der Aufsichtsrat stimmte dem Ergebnis der Abschlussprüfung nach eingehender Erörterung zu. In der Bilanzsitzung am 26. März 2019 prüfte und genehmigte das Gremium den Konzernabschluss, den Jahresabschluss der TAKKT AG, den Lagebericht der TAKKT AG und des TAKKT-Konzerns einschließlich der nichtfinanziellen Erklärung sowie den Vorschlag zur Verwendung des Bilanzgewinns. Damit ist der Jahresabschluss der TAKKT AG festgestellt und der Konzernabschluss gebilligt.

AUFSICHTSRAT BILLIGT ABHÄNGIGKEITSBERICHT

Die Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg, hielt mit 50,2 Prozent auch im Geschäftsjahr 2018 die Mehrheit der TAKKT-Aktien. Gemäß § 312 AktG verfasste der Vorstand für das vergangene Geschäftsjahr daher einen Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen. Die Ebner Stolz GmbH & Co. KG erstellte hierzu nach § 313 AktG einen Prüfungsbericht. Die Prüfung ergab keine Beanstandungen. Der Abschlussprüfer erteilte folgenden Bestätigungsvermerk: „Nach unserer pflichtgemäßen Prüfung und Beurteilung bestätigen wir, dass erstens die tatsächlichen Angaben des Berichts richtig sind, zweitens bei den im Bericht aufgeführten Rechtsgeschäften die Leistungen der Gesellschaft nicht unangemessen hoch waren und drittens bei den im Bericht aufgeführten Maßnahmen keine Umstände für eine wesentlich andere Beurteilung als die durch den Vorstand sprechen.“ Der Aufsichtsrat prüfte den Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen und den entsprechenden Prüfungsbericht und billigte ihn gemäß § 314 AktG. Das Gremium hatte keine Einwände gegen den Abhängigkeitsbericht und die darin enthaltene Schlusserklärung des Vorstands, die im Corporate-Governance-Bericht dieses Geschäftsberichts abgedruckt ist.

Wir danken den Aktionären der TAKKT AG dafür, dass sie uns auch im Jahr 2018 erneut ihr Vertrauen geschenkt haben. Allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des TAKKT-Konzerns danken wir für ihren anhaltend hohen Einsatz und ihre hervorragende Leistung. Dem Vorstand gilt zudem Dank für die vertrauensvolle und partnerschaftliche Zusammenarbeit.

Stuttgart, im März 2019



Stephan Gemkow
(Vorsitzender des Aufsichtsrats der TAKKT AG)

MITGLIEDER DES AUFSICHTSRATS

Stephan Gemkow

Vorsitzender

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

Dr. Johannes Haupt

Stellvertretender Vorsitzender

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

Dr. Florian Funck

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

Thomas Kniehl

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

Dr. Dorothee Ritz

Geschäftsführerin Microsoft Österreich,
Wien

Christian Wendler

Vorsitzender des Vorstands Lenze SE,
Aerzen

LAGEBERICHT

GESCHÄFTSMODELL

Geschäftsfelder und Organisation	38
Unternehmensziele und-strategie	44
Steuerungssystem	48
Innovation und Entwicklung	51
Nachhaltigkeit und Mitarbeiter	54

GESCHÄFTSJAHR

Rahmenbedingungen	58
Geschäftsverlauf	60
Umsatz- und Ertragslage	61
Finanzlage	67
Vermögenslage	70
Unternehmensperformance	72
Vergleich der tatsächlichen mit der prognostizierten Entwicklung	77

GESCHÄFTSAUSBLICK

Risiko- und Chancenbericht	80
Prognosebericht	92

CORPORATE GOVERNANCE

Corporate Governance Bericht	96
Vergütungsbericht	100

LAGEBERICHT DER TAKKT AG UND DES TAKKT-KONZERNS

GESCHÄFTSMODELL

Der TAKKT-Konzern ist ein Portfolio von B2B-Spezialversandhändlern für Geschäftsausstattung. Die TAKKT AG als Management-Holding steuert die Gesellschaften nach denselben Wert- und Wachstumstreibern. Wesentliches Ziel der TAKKT AG ist die Sicherstellung und der weitere Ausbau eines langfristig stabilen, profitablen und wachstumsorientierten Portfolios von Spezialversandhändlern in unterschiedlichen und sich ergänzenden Zielmärkten, Produktfeldern und Regionen. Die Aufgaben der TAKKT AG bestehen neben verpflichtenden Tätigkeiten zur Erfüllung gesetzlicher und regulatorischer Anforderungen und dem Angebot von konzernweiten Dienstleistungen auch in Aktivitäten, die zur Wertsteigerung des Portfolios beitragen. Letztere will die TAKKT AG zukünftig weiter ausbauen.

GESCHÄFTSFELDER UND ORGANISATION

B2B-SPEZIALVERSANDHANDEL FÜR GESCHÄFTSAUSSTATTUNG

Die Portfoliogesellschaften und Marken der TAKKT-Gruppe agieren in attraktiven Märkten im Bereich des B2B-Spezialversandhandels und konzentrieren sich vorwiegend auf den Verkauf langlebiger und preisstabiler Ausrüstungsgegenstände sowie Spezialartikel an Firmenkunden. Dabei umfassen die angebotenen Produktsortimente größtenteils Gebrauchsgüter, die Unternehmen im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit nutzen. So liefern die TAKKT-Gesellschaften z.B. Palettenhubwagen an deutsche Automobilzulieferer, Computerschränke an Schweizer Maschinenbauer, individuell bedruckte Werbebanner für Messeauftritte, Versandkartons an europäische Industriebetriebe oder Gastronomieausstattung an US-amerikanische Großküchen.

KLARE ORGANISATIONSSTRUKTUR

Die aktuelle Organisationsstruktur des TAKKT-Konzerns stellt sich wie auf der folgenden Seite abgebildet dar. Der Konzern wird von der TAKKT AG als Management-Holding geführt. Als solche übt sie drei Arten von Aktivitäten aus.

- Durchführung von Tätigkeiten, die zur Erfüllung gesetzlicher und regulatorischer Anforderungen erforderlich sind bzw. den Grundsätzen guter Unternehmensführung Rechnung tragen. Hierzu zählen z.B. Tätigkeiten wie Berichterstattung, Konzernrechnungswesen, Revision, Recht und Compliance.
- Umsetzung von Aktivitäten, die zur Wertsteigerung der einzelnen Geschäfte beitragen. Neben der strategischen Führung umfassen diese beispielsweise die Unternehmensentwicklung, die Erarbeitung und Umsetzung strategischer Initiativen,

die Auswahl von Zielmärkten, das Portfolio-Management, die geschäftsbereichsübergreifende Koordination von Expertenteams sowie den Ausbau des strategischen Personalmanagements.

- Angebot von konzernweiten Dienstleistungen mit dem Ziel, Kosten durch die Nutzung von Skaleneffekten zu reduzieren. Beispiele hierfür sind die konzerninterne Finanzierung und ein zentrales Devisenmanagement.

Die TAKKT AG wird ihre Rolle als Holding zukünftig noch aktiver ausgestalten und im Zuge dessen die Aktivitäten zur Wertsteigerung der einzelnen Geschäfte ausbauen. Insbesondere bei den Themen Operational Excellence und Data & Analytics sieht TAKKT ein hohes Potential und wird kleine Teams aufbauen, um die Sparten mit dem entsprechenden Know How zu unterstützen.

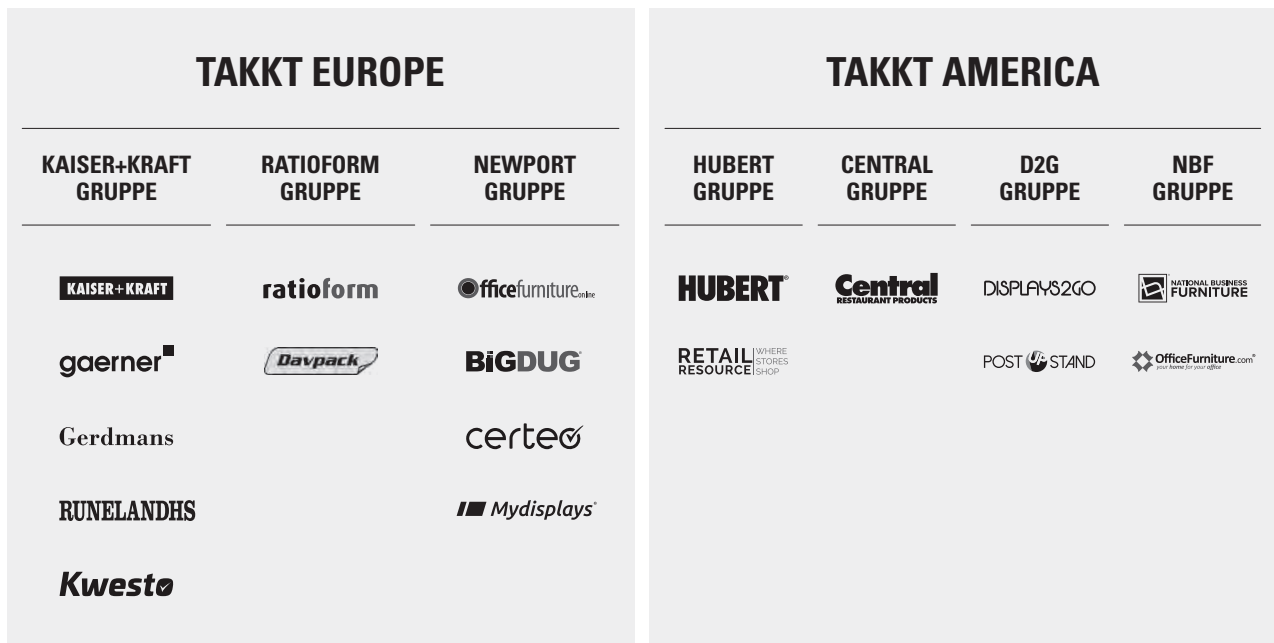
Die Portfoliogesellschaften gliedern sich in sieben Sparten, die in unterschiedlichen Märkten operieren. Je nach Ausrichtung vertreiben sie ihre Produkte entweder mittels integriertem Multi-Channel-Ansatz über die Vertriebs- und Marketingkanäle Online (Webshops und E-Procurement) sowie Print, Tele und Field oder setzen als Web-focused-Anbieter primär auf E-Commerce. Ergänzend nutzen einige Gesellschaften auch Online-Marktplätze als zusätzlichen Vertriebskanal.

Für Zwecke der Berichterstattung sind die einzelnen Sparten zu Geschäftsbereichen zusammengefasst. Zum Geschäftsbereich TAKKT EUROPE gehören die KAISER+KRAFT Gruppe, die ratioform Gruppe sowie die Newport Gruppe. Der Geschäftsbereich TAKKT AMERICA umfasst die Hubert Gruppe, die Central Gruppe, die D2G Gruppe sowie die NBF Gruppe.

Der Geschäftsbereich TAKKT EUROPE verfügt über mehr als 50 Standorte.

- Die KAISER+KRAFT Gruppe bietet als Betriebsausstatter in 24 europäischen Ländern rund 89.000 Produkte für Transport-, Betriebs-, Lager- und Büroausstattung an. Zu den Kunden zählen sowohl Industrieunternehmen wie z.B. Automobilzulieferer als auch Unternehmen aus den Bereichen Dienstleistung und Handel sowie öffentliche Einrichtungen. Exemplarische Produkte sind etwa Palettenhubwagen, Universalschränke oder Drehstühle, aber auch Spezialprodukte wie Umweltschränke oder Gefahrstoffbehälter. Die KAISER+KRAFT Gruppe verfolgt eine weitestgehend zentralisierte Lagerstrategie. Mit der Akquisition der schwedischen Runelandhs Försäljnings AB im Mai 2018 wurden die Aktivitäten der KAISER+KRAFT Gruppe in Skandinavien gestärkt. Das Sortiment von Runelandhs

Unternehmensstruktur



umfasst rund 13.000 Produkte für die Bereiche Betriebs- und Büroausstattung, die über einen Multi-Channel-Ansatz vertrieben werden.

- Die ratioform Gruppe bietet als Verpackungsspezialist in sieben europäischen Ländern rund 8.000 verschiedene Artikel für Unternehmen unterschiedlichster Branchen an sowie individuell auf die Kunden zugeschnittene Verpackungslösungen. Exemplarische Produkte sind etwa Faltkartons, Verpackungspolster, Versandpaletten oder Stretchfolie.
- Die Newport Gruppe bündelt junge Unternehmen mit Fokussierung auf kleinere und mittlere Unternehmenskunden und bietet in unterschiedlichen europäischen Ländern und Produktbereichen rund 45.000 Artikel an. So vertreibt Certo in vier europäischen Ländern Betriebs- und Büroausstattung, wohingegen Mydisplays etwa individuell bedruckte Werbebanner oder mobile Displaysysteme an ein breites Kundensegment vornehmlich in der DACH-Region verkauft. Die Anfang 2018

erworbene OfficeFurnitureOnline bietet als Produktspezialist in Großbritannien und seit November 2018 auch in Deutschland Büromöbel wie Schreibtische, Stühle und Schränke im Webshop an. Ebenfalls in Großbritannien beliefert BiGDUG als Online-Händler für Betriebsausstattung mit Schwerpunkt Lagerung und Regale seine Kunden z.B. mit Regalsystemen oder Werkbänken. Zudem ist auch die TAKKT Beteiligungsgesellschaft mit ihren Investments in innovative Start-ups Teil der Newport Gruppe.

Der Geschäftsbereich TAKKT AMERICA verfügt über knapp 20 Standorte.

- Die Hubert Gruppe bietet in Nordamerika rund 158.000 Produkte an. Das Sortiment umfasst Ausrüstungsgegenstände für den Gastronomiesektor und Lebensmitteleinzelhandel sowie Artikel zur Verkaufsförderung. Zu den Kunden der Hubert Gruppe gehören in erster Linie Betreiber von Großkantinen, Gastronomiebetriebe sowie der Lebensmitteleinzelhandel. Ex-

emplarisch für das Sortiment sind Produkte für die Buffetausstattung wie Anrichtplatten und Präsentationskörbe.

- Die Central Gruppe bietet in den USA rund 730.000 Produkte im Bereich Restaurantsausrüstung an. Restaurantbetreiber sind die zentrale Kundengruppe des Central-Geschäfts. Das Sortiment umfasst sämtliche Ausrüstungsartikel, die für den Betrieb kleiner bis mittelgroßer Restaurants benötigt werden. Exemplarische Produkte sind etwa Küchenherde und Gefrierschränke.
- Die D2G Gruppe bietet in den USA rund 14.000 Produkte aus dem Bereich Displayartikel an. Der Vertrieb erfolgt größtenteils online. Exemplarische Produkte sind etwa Werbebanner, bedruckte und digitale Displaystände, mobile Messestände und Aufsteller.
- Die NBF Gruppe bietet in den USA rund 31.000 Büromöbelprodukte an. Zu den Kunden zählen neben Unternehmen auch Behörden, der Gesundheitssektor, Schulen und Kirchen. Exemplarische Produkte sind etwa Bürostühle und Schreibtische, Konferenztische oder Möbel für den Empfangsbereich.

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

MEHR-MARKEN-STRATEGIE UND EFFIZIENTE KUNDENANSPRACHE ALS ERFOLGSFAKTOREN

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

- Multi-Channel-Marken kombinieren das Online-Angebot mit dem klassischen Kataloggeschäft (Ansprache von mittelgroßen und größeren Unternehmen) sowie – wenn sinnvoll – mit Mitarbeitern für telefonische Ansprache und Außendienst zu einem integrierten Ansatz. Der Kunde kann zwischen verschiedenen Kanälen wählen. Bei Großkunden können Produktsortimente zudem digital in deren hauseigene IT-Systeme eingestellt werden. Durch solche individuell zugeschnittene E-Procurement-Lösungen können die TAKKT-Gesellschaften ihre Produktsortimente direkt in die Systeme der Kunden einspeisen, was die Transaktionskosten beim Besteller zusätzlich reduziert. Der Kunde kann sich ein Sortiment regelmäßig bezogener Waren zusammenstellen und erhält Einblicke in die Bestellhistorie sowie einen detaillierten Überblick über seine Geschäftsbeziehung zur TAKKT-Gesellschaft. Durch E-Procurement gelingt es TAKKT, einen Mehrwert für die Kunden zu schaffen und gleichzeitig eine nachhaltige Kundenbeziehung aufzubauen und weiterzuentwickeln.
- Über Web-focused-Marken spricht TAKKT Kunden an, die mit dem klassischen Kataloggeschäft und den dazugehörigen Online-Angeboten bisher nicht effizient erreicht werden konnten.

Mehrwert für den Kunden

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

Dies sind v.a. kleinere Betriebe mit einem vergleichsweise geringeren Bedarf. Für diese bieten die Web-focused-Marken von TAKKT ein flexibles Sortiment und Preise, die regelmäßig an die sich schnell ändernden Bedürfnisse dieser Kundengruppe angepasst werden.

Wesentliche Erfolgsfaktoren für den Vertrieb sind effektive Suchmaschinenoptimierung und Onlinewerbung, um den eigenen Online-Shop prominent zu platzieren und damit die Aufmerksamkeit potenzieller Kunden zu gewinnen, sowie eine überdurchschnittlich einfache und kundenfreundliche Nutzererfahrung im Webshop.

MEHRWERT FÜR KUNDEN UND LIEFERANTEN – ÜBER REINEN VERSANDHANDEL HINAUS

Die Gesellschaften der TAKKT-Gruppe bewegen sich in attraktiven Marktnischen. Im B2B-Versandhandel betrachtet der Kunde den Preis im Verhältnis zu Produkt, Qualität und Service. Versandhandel ist für ihn dann besonders attraktiv, wenn er qualitativ hochwertige Produkte schnell finden und einfach bestellen kann. Darüber hinaus erwartet er ein hohes Maß an Service rund um das eigentliche Produkt. Genau auf diesem Gebiet liegt die Stärke der Konzerngesellschaften. Der Service, den die TAKKT-Gesellschaften ihren Kunden bieten, um sie langfristig zu binden, umfasst insbesondere die in der Tabelle auf Seite 40 aufgeführten Leistungen. Im Zuge der umfangreichen Digitalisierungsmaßnahmen im Konzern werden die angebotenen Services stetig weiter ausgebaut und um neue, digitale Services ergänzt, um die Attraktivität für die Kunden zu steigern.

Neben dem Mehrwert für den Kunden schafft TAKKT auch erheblichen Nutzen auf Seiten der Lieferanten (siehe Tabelle). Die Aufnahme in das Sortiment einer TAKKT-Gesellschaft bringt für diese Vorteile, verglichen mit dem eigenständigen Vertrieb ihrer Produkte. Sie erhalten direkt Zugang zu einer sehr großen Zahl von Kunden in unterschiedlichen Ländern und umgehen damit natür-

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

ATTRAKTIVE MARKTNISCHE

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

- TAKKT nutzt eine fragmentierte Lieferantenbasis von Produktspezialisten und pflegt langjährige und eingespielte Lieferantenbeziehungen. Auch auf der Kundenseite ist TAKKT breit diversifiziert, d.h. TAKKT beliefert Kunden unterschiedlicher Größe und Branchen und ist daher relativ unabhängig von einzelnen Großaufträgen oder Großkunden.
- Das Marktumfeld vieler TAKKT-Gesellschaften ist durch geschäftsmodellspezifische Markteintrittsbarrieren unterschiedlicher Ausprägung gekennzeichnet. Ein potenzieller neuer Multi-Channel-Wettbewerber muss beispielsweise zunächst signifikant in Marketing, IT und Logistik investieren und mehrjährige Anlaufverluste in Kauf nehmen, bevor er die branchentypischen Margen realisieren kann. Diese Investitionen zahlen sich nur dann aus, wenn ein Unternehmen es schafft, einen treuen Kundenstamm aufzubauen, der in regelmäßigen Abständen erneut kauft. Im Web-focused-Bereich sind die Markteintrittsbarrieren dahingehend deutlich geringer. Hier werden wesentliche Teile der Leistungs- und Wertschöpfungskette häufig ausgelagert bzw. von Drittanbietern bezogen (z.B. reines Streckengeschäftsmodell, Zukauf von IT-Services etc.), während sich die Web-focused-Wettbewerber auf den Betrieb der Marketingplattform konzentrieren. Gewachsene Kundenbeziehungen und -treue sind in diesem Segment weniger stark ausgeprägt.

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

MARKTENTWICKLUNGEN FÖRDERN BEWÄHRTES GESCHÄFTSMODELL

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

MARKTPPOSITION UND WETTBEWERBSUMFELD

Das Marktumfeld von TAKKT lässt sich anhand verschiedener Kriterien definieren (siehe nachfolgende Tabelle). Die Gesellschaften der TAKKT-Gruppe positionieren sich in diesem Marktumfeld als B2B-Spezialversandhändler für Geschäftsausstattung mit umfassendem Serviceangebot und vorwiegend horizontaler Ausrichtung. Die Gesellschaften sind in Europa und Nordamerika tätig.

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

Die Wettbewerber auf den für die TAKKT-Gesellschaften relevanten Märkten unterscheiden sich grundsätzlich zwischen stationären Händlern, über die der Großteil des Volumens abgewickelt wird, und dem Distanzhandel. Im Distanzhandel sind sowohl Multi-Channel-Anbieter als auch reine Online-Anbieter und -Marktplätze aktiv. Je nach Region und Produktgruppe schätzt TAKKT die Marktanteile des Distanzhandels heute auf Werte im niedrigen bis mittleren zweistelligen Prozentbereich. Für die kommenden Jahre erwartet TAKKT auf Basis von Branchenstudien ein deutliches Wachstum des Distanzhandels.

Markttrend	Wettbewerbsstärke
<p>Konzentration auf wenige Lieferanten: Insbesondere Geschäftskunden wollen Komplexität reduzieren und suchen nach verlässlichen, langfristigen Partnerschaften.</p>	Sortimentsangebot aus einer Hand samt umfangreicher Vorauswahl.
<p>Kunden achten auf Prozesskosten: Bei Artikeln mit geringem Warenwert steht ein geringer Bestellaufwand im Vordergrund.</p>	Bündelung des Angebots hunderter Lieferanten, übersichtliche Präsentation von Qualitätsprodukten und schnelle Lieferung.
<p>Vermehrte Nutzung digitaler Bestellsysteme: Kunden erwarten zunehmend elektronische und mit den eigenen Systemen vernetzbare Bestellmöglichkeiten.</p>	Angebot an E-Commerce-Lösungen vom klassischen Webshop bis zur elektronischen Einbindung des Produktangebots in das Warenwirtschaftssystem des Kunden.
<p>Nutzung einer Vielzahl von Vertriebskanälen: Die Kanäle werden zur Informationsbeschaffung und für die Bestellung genutzt.</p>	Kombinierung und Integration aller Vertriebskanäle im Multi-Channel-Marketing sowie einheitliche Bestellabwicklung über effiziente IT-Systeme.
<p>Internationale Aufstellung: Unabhängig vom Standort greifen Kunden in der Regel auf bewährte Dienstleister und Produkte zu.</p>	Kundennähe mit mehr als 50 Vertriebsgesellschaften in über 25 Ländern.
<p>Berücksichtigung des Nachhaltigkeitsaspekts: Bei der Wahl der Geschäftspartner spielen ökologische und soziale Aspekte eine zunehmend wichtigere Rolle.</p>	Konzernweite, die gesamte Wertschöpfungskette umfassende Nachhaltigkeitsstrategie.
<p>Individualisierung der Kundenansprache: Kunden erwarten zunehmend eine auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene und damit für sie relevante Ansprache.</p>	Umfangreiche Analysen der vorhandenen Daten, um den Kunden über Produkte und Themen mit der für ihn höchsten Relevanz zu informieren.
<p>Individualisierte Produkte: Kunden möchten zunehmend die Möglichkeit haben, Produkte und Lösungen individualisiert zu erhalten.</p>	Individuelle Produkte und flexible Lösungen für jeden Bedarf durch Kundenservice gemeinsam mit langjährigen Lieferanten und der Eigenfertigung.
<p>Technologie: Kunden erwarten den Einsatz neuester Technologien an allen Schnittstellen mit ihrem Anbieter (z.B. in Beratung, Kundendienst, Verkauf).</p>	Nutzung von neuen Kommunikationstechnologien z. B. mittels Live-Chat, Co-Browsing, etc.

Langfristig sollten die Anteile des stationären Handels und des Distanzhandels demnach jeweils rund die Hälfte des Marktes abdecken. Von der steigenden Bedeutung des Distanzhandels werden nach Einschätzung des Unternehmens insbesondere das Online-Webshop-Geschäft sowie Online-Marktplätze (Vermittlungsplattformen) profitieren. Die prognostizierte Marktanteilsverschiebung sollte sich mittel- bis langfristig vorteilhaft für die TAKKT-Gesellschaften auswirken, die schon heute im Durchschnitt mehr als die Hälfte des Auftragseingangs über E-Commerce erzielen.

Die TAKKT-Vertriebsmarken sind wie oben dargestellt als Multi-Channel- oder reiner Web-focused-Anbieter im Markt positioniert. Gegenüber den verschiedenen Wettbewerbern differenzieren sie sich wie folgt:

- Der Direktvertrieb ist für die B2B-Kunden deutlich effizienter und bequemer als die Beschaffung bei lokalen Händlern. Aufgrund der Skalierbarkeit des Geschäfts kann TAKKT eine breitere Produktauswahl und umfassenderen Service bieten.
- Im Bereich des Distanzhandels steht TAKKT beim Wettbewerb um mittelgroße bis große B2B-Kunden hauptsächlich in Konkurrenz mit anderen Multi-Channel-Händlern. Für diese Kundengruppe sind ein verlässlicher Beschaffungsprozess, umfassende Produktberatung und ergänzende Services mindestens ebenso wichtig wie der Preis, weshalb stärker transaktionsorientierte Online-Anbieter für diese Kunden weniger Relevanz besitzen.

- Mit Blick auf kleinere, sehr preisbewusste Firmenkunden sind die Web-focused-Gesellschaften der TAKKT als Produktexperten in einer attraktiven Nische aktiv. Sie verfügen für ihr klar abgegrenztes Sortiment über eine hohe Produktkompetenz was Einkauf und Beratung betrifft. Damit können sie zum einen ein attraktives Preisniveau bieten und sich zum anderen gegenüber Marktplatzmodellen und anderen Anbietern mit einem sehr breiten Produktsortiment abgrenzen.

Die untenstehende Tabelle gibt einen Überblick über das Wettbewerbsumfeld der TAKKT-Gesellschaften und nennt einige exemplarische Wettbewerber.

TAKKT-Marktumfeld und exemplarische Wettbewerber

	Wettbewerber Europa		Wettbewerber USA		
	Betriebs- und Lagerausstattung	Verpackungslösungen	Verkaufsförderung und Ausstattung für die Gastronomie	Verkaufsdисplays	Büroausstattung
Stationäre Händler	Vielzahl stationärer Händler				
Multi-Channel-Anbieter	<ul style="list-style-type: none"> • Manutan • Schäfer Shop • Jungheinrich Profishop 	<ul style="list-style-type: none"> • Raja • Transpak • Hoffmann 	<ul style="list-style-type: none"> • Trimark • Edward Don • Wasserstrom 	<ul style="list-style-type: none"> • Allen Display • Braeside Displays 	<ul style="list-style-type: none"> • Hertz Furniture • Staples • Office Depot
Web-focused-Anbieter	<ul style="list-style-type: none"> • Contorion • Rapid Racking 	<ul style="list-style-type: none"> • Karton.eu • Hilde24 	<ul style="list-style-type: none"> • WebstaurantStore • Katom • Instawares 	<ul style="list-style-type: none"> • Ace Exhibits • DisplayIt 	<ul style="list-style-type: none"> • BizChair • Cymax
Online-Marktplätze	verschiedene Marktplätze, z. B. Amazon Business				

UNTERNEHMENSZIELE UND -STRATEGIE

TAKKT hat seinen Unternehmenszweck wie folgt formuliert: „We make it easy to create great work environments.“ Hierzu hat TAKKT ein Portfolio von B2B-Spezialversandhändlern für Geschäftsausstattung aufgebaut. Die Portfoliogesellschaften sind spezialisiert auf verschiedene Produktsortimente und in attraktiven Marktnischen tätig. TAKKT verfolgt das Ziel, dieses Portfolio profitabel, wachstumsorientiert und diversifiziert zu gestalten. Bei der Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle ist Digitalisierung für TAKKT ein zentrales strategisches Thema. Zudem will TAKKT seine Vorbildfunktion in Sachen Nachhaltigkeit ausbauen. In der nachstehenden Übersicht sind die strategischen Ziele des TAKKT-Konzerns dargestellt.

Strategische Ziele	
Profitabel wachsen	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristige organische Umsatzsteigerung um durchschnittlich drei bis fünf Prozent p.a. • Wachstum durch Akquisitionen (durchschnittlich ca. fünf Prozent p.a.) • EBITDA-Marge zwischen 12 und 16 Prozent
Geschäftsmodell digitalisieren	<ul style="list-style-type: none"> • Verdopplung des E-Commerce Geschäfts von rund 450 Millionen Euro (2016) auf 900 Millionen Euro (2020) • Nachhaltige Veränderung der Organisation • Investitionen von 50 Millionen Euro in neue Mitarbeiter und Technologien
Risiken diversifizieren	<ul style="list-style-type: none"> • Signifikante Umsatzbeiträge auf mindestens zwei Kontinenten • Diversifizierte Umsatzanteile mit dem verarbeitenden Gewerbe, dem Handels- und Dienstleistungssektor sowie staatlichen Institutionen • Ausgewogene Produktsortimente
Nachhaltig handeln	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbild der Branche in Sachen Nachhaltigkeit • Nachhaltigkeit als „built-in“ statt „add-on“ in der täglichen Unternehmensführung

PROFITABEL WACHSEN

Das Ziel des profitablen Wachstums gliedert sich in drei Aspekte: Organisch will TAKKT durchschnittlich zwischen drei und fünf Prozent jährlich wachsen. Daneben sind Akquisitionen ein wesentlicher Teil der Wachstumsstrategie (Beitrag von durchschnittlich ca. fünf Prozent p.a.). Im Hinblick auf die Profitabilität ist das Ziel, die EBITDA-Marge auf dem Niveau zwischen 12 und 16 Prozent zu halten.

Organisches Wachstum

Um auch künftig stark organisch zu wachsen, verfolgt TAKKT die folgenden strategischen Initiativen:

- Digitale Transformation des Kerngeschäfts. TAKKT hat eine Digitale Agenda mit sechs Handlungsfeldern und über 100 Maßnahmen entwickelt. Für deren Umsetzung werden

50 Millionen Euro in neue Mitarbeiter und Technologien investiert. Ziel ist eine nachhaltige Veränderung der Organisation, indem digitale Lösungen bei allen Entscheidungen Vorrang haben (siehe auch Abschnitt: „Geschäftsmodell digitalisieren“).

- Aufbau der neuen Sparte Newport und Bündelung der reinen Web-Geschäfte Certo, BiGDUG, OfficeFurnitureOnline und Mydisplays unter einem Dach. Damit erhalten die jüngeren, wachstumsstärkeren Geschäftsmodelle einen Hafen, in dem sie sich stärker und eigenständiger als bisher mit ihrer Markenführung, ihren Produktsortimenten und ihrer Technologieinfrastruktur im Markt positionieren können. Zudem ist die TAKKT Beteiligungsgesellschaft mit ihren Beteiligungen an Start-ups Teil der Newport Gruppe.
- Die TAKKT AG wird ihre Rolle als Holding zukünftig aktiver ausgestalten und im Zuge dessen die Aktivitäten zur Wertsteigerung der einzelnen Geschäfte ausbauen. Neben der strategischen Führung umfassen diese beispielsweise die Unternehmensentwicklung, die Erarbeitung und Umsetzung strategischer Initiativen, die Auswahl von Zielmärkten, das Portfolio-Management, die geschäftsbereichsübergreifende Koordination von Expertenteams sowie der Ausbau des strategischen Personalmanagement. Insbesondere bei den Themen Operational Excellence und Data & Analytics sieht TAKKT ein hohes Potential und wird kleine Teams aufbauen, um die Sparten mit dem entsprechenden Know-How zu unterstützen.

Durch die Umsetzung dieser Initiativen will TAKKT sicherstellen, dass die Portfoliogesellschaften von der zunehmenden Bedeutung des Distanzhandels im B2B-Markt profitieren werden. Wie im Kapitel Geschäftsfelder und Organisation auf Seite 42 dargestellt, wird ein Großteil des Marktes für langlebige Ausrüstungsgegenstände von stationären Händlern abgedeckt. Als reiner Distanzhändler profitiert TAKKT von dem Trend, dass auch Geschäftsausstattung zunehmend über den effizienteren Weg des Distanzhandels bestellt wird. Dadurch kann TAKKT sukzessive Marktanteile vom stationären Handel gewinnen.

Breiteres Profil durch Akquisitionen

Neben dem organischen Wachstum ist für TAKKT die Verstärkung mithilfe von Unternehmenserwerben ein wichtiges strategisches Ziel. 2018 hat TAKKT dabei den Akquisitionsfilter überarbeitet und breiter gefasst als zuvor. Ziel ist es, sich bei der Wertschöpfung im Konzern nicht auf die reine Handelstransaktion zu beschränken, sondern sie schrittweise um zusätzliche Leistungen und Services zu ergänzen. Mögliche Übernahmeziele gliedern sich unter der neuen Strategie in drei Säulen:

- **Ausweitung der Wertschöpfung:** Erstens will TAKKT die Erfahrung des Kunden während und nach dem Kauf (Customer Value Proposition) in den bestehenden Portfoliogesellschaften verbessern. Dazu sollen kleinere Unternehmen akquiriert werden, die Produkte oder Dienstleistungen anbieten, die das bestehende Leistungsspektrum für den Kunden erweitern. Dies könnten etwa Lösungen für die Herstellung, Veredelung oder Anpassung der Produkte sein.
- **Verstärkung bestehender Geschäfte:** Zweitens hält TAKKT Ausschau nach geeigneten Ergänzungen zu bereits bestehenden Aktivitäten. Hier stehen die Nutzung von Synergien und die Verbesserung der Marktposition im Fokus, etwa indem das Übernahmeziel einen attraktiven Kundenstamm oder eine Präsenz in zusätzlichen Ländermärkten aufweisen kann.
- **Erschließung neuer Zielmärkte:** Drittens sollen neue Sparten zum bestehenden Portfolio hinzugefügt werden. Das Übernahmeziel hat in diesem Fall eine ausreichende Größe (über 50 Millionen Euro Umsatz) und ist in einem attraktiven Marktumfeld aktiv, in dem TAKKT bislang nicht vertreten ist. Auch hier will TAKKT Unternehmen erwerben, deren Wertschöpfung breit aufgestellt ist und sich nicht nur auf die reine Handelstransaktion beschränkt.

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

- Bei der Verstärkung der bestehenden Geschäfte und der Etablierung neuer Sparten bzw. der Erschließung von neuen Zielmärkten wird für die Zielgesellschaft eine positive Entwicklung der geschäftsspezifischen Wert- und Wachstumstreiber erwartet, die TAKKT zur Steuerung der Tochtergesellschaften heranzieht. Die EBITDA-Marge sollte im TAKKT-Zielkorridor liegen oder zumindest mittelfristig das Potenzial besitzen, sich dorthin zu entwickeln.
- Die Zielgesellschaft sollte einen gewissen digitalen Reifegrad und E-Commerce-Kompetenz aufweisen. Im Fall der Erschließung neuer Zielmärkte ist dieser Aspekt wichtiger als bei der Verstärkung der bestehenden Geschäfte. In diesem Fall kann das akquirierte Unternehmen stärker von der in der jeweiligen Sparte bereits vorhandenen Kompetenz profitieren. Der Verbleib des Managements in seiner Funktion ist grundsätzlich erwünscht.

- Durch Akquisitionen will TAKKT das Konzernportfolio weiter diversifizieren. Dies betrifft Produkt- und Kundengruppen sowie Regionen, gleichzeitig aber auch eine Verbreiterung der Wertschöpfung und dadurch eine geringere Abhängigkeit von der reinen Handelstransaktion.
- Zudem achtet TAKKT darauf, durch eine Akquisition möglichst neues Know-how zu gewinnen, wie z.B. in den Bereichen Field Sales (NBF 2006), Telesales (Central 2009), Online-Marketing und Direktimporte aus Asien (D2G 2012), integrierter Multi-Channel-Vertrieb (ratioform 2012), Individualisierung von Produkten (Post-Up Stand 2015, Mydisplays 2017) oder preisgünstige Einstiegsprodukte (BiGDUG 2015, OfficeFurnitureOnline 2018).

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

Mit der Gründung der TAKKT Beteiligungsgesellschaft mbH (TBG) Anfang 2016 setzt TAKKT neben klassischen Akquisitionen auch auf Beteiligungsmodelle. Ziel der TBG ist die strategische Beteiligung als „Smart Investor“ an jungen, wachstumsstarken Gesellschaften, die auf B2B-Spezialversandhandel oder Dienstleistungen entlang der Wertschöpfungskette der TAKKT-Gesellschaften spezialisiert sind. Als Beteiligungsart kommen insbesondere Minderheitsbeteiligungen in Betracht. Der Investmentfokus liegt auf sehr jungen Unternehmen, die bereits am Markt aktiv sind und externe Partner zur Finanzierung für das weitere Wachstum suchen. Seit Gründung hat die TAKKT Beteiligungsgesellschaft acht Investments mit insgesamt 7,8 Millionen Euro getätigt. Die einzelnen Investments werden im Abschnitt Innovation und Entwicklung auf Seite 53 vorgestellt.

Profitabilität

TAKKT verfolgt einen Kurs des profitablen Wachstums. Bei einem organischen Wachstum von durchschnittlich drei bis fünf Prozent p.a. und einem Wachstum durch Akquisitionen von weiteren ca. fünf Prozent p.a. steuert TAKKT die EBITDA-Marge in einem Korridor zwischen 12 und 16 Prozent. Dies sieht das Unternehmen für sich selbst als beste Balance für den Aufbau eines nachhaltig profitablen Portfolios an. Den Ausgangspunkt bildet bereits eine hohe Rohertragsmarge. Hier wird im Konzerndurchschnitt ein Wert größer 40 Prozent angestrebt. Die Rohertragsmarge ergibt sich zum einen aus dem attraktiven Geschäftsmodell des

B2B-Distanzhandels mit einem preisstabilen Produktsortiment, zum anderen aus gezielten Maßnahmen wie z.B. dem Ausbau der Eigenmarken und der Erhöhung des Anteils von Direktimporten aus Asien oder Osteuropa.

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

GESCHÄFTSMODELL DIGITALISIEREN

Mit Beginn der Umsetzung der Digitalen Transformation wurde in 2017 die nächste Stufe für die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells eingeläutet. Dies folgte der Erkenntnis, dass sich in Zeiten des raschen technologischen Wandels sowohl das Kundenverhalten als auch die Arbeitswelt rasant verändern und sich hierdurch neue Chancen ergeben. TAKKT sieht sein Geschäftsmodell des B2B-Direct-Marketings als besonders geeignet an, von der zunehmenden Digitalisierung zu profitieren und Marktanteile zu gewinnen. Daher wird die Digitale Transformation im Unternehmen beschleunigt.

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

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

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

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

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

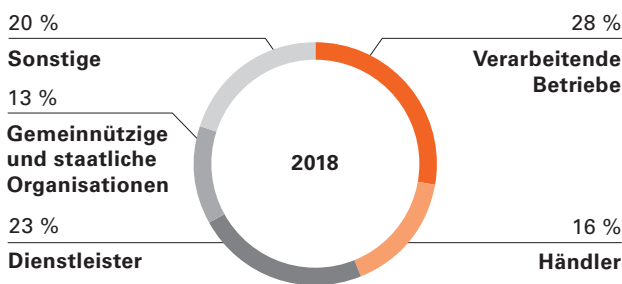
Weitergehende Ausführungen und konkrete Maßnahmen zur Umsetzung der strategischen Initiative Digitale Transformation finden sich im Abschnitt Innovation und Entwicklung auf den Seiten 51 bis 53.

RISIKEN DIVERSIFIZIEREN

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

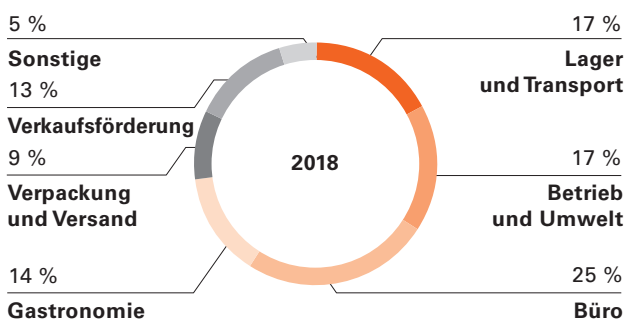
Auf Kundenebene bedient das Unternehmen eine breite Kundenbasis aus verarbeitenden Betrieben, Händlern, Dienstleistern sowie gemeinnützigen und staatlichen Organisationen, um zyklische Schwankungen einzelner Zielgruppen auszugleichen. Bestellungen verarbeitender Betriebe – das ursprüngliche Stammgeschäft des TAKKT-Konzerns – stehen noch für knapp 30 Prozent des Umsatzvolumens. Mittelfristig verfolgt der Konzern das Ziel, ausgewogene Umsatzanteile mit dem verarbeitenden Gewerbe, dem Handels- und Dienstleistungssektor sowie gemeinnützigen und staatlichen Institutionen zu erzielen. Diese zunehmende Diversifikation nach unterschiedlichen Kundengruppen stabilisiert das TAKKT-Portfolio.

Diversifikation von Kundengruppen



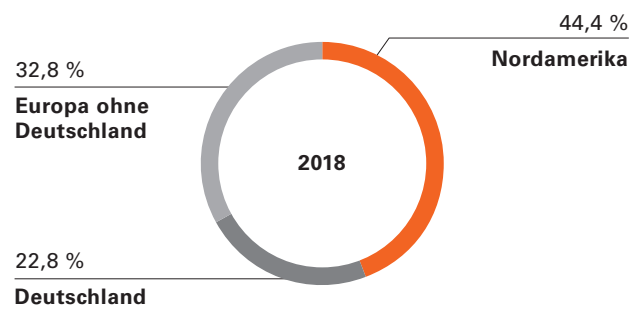
Auf Produktebene unterscheidet TAKKT zwischen Produkten für Betrieb & Umwelt, Lager & Transport, Büro, Verpackung & Versand, Gastronomie und Verkaufsförderung. TAKKT streut hier breit, um Schwankungen der Nachfrage entgegenzuwirken. Das Unternehmen hat sein Produktportfolio durch die Akquisitionen von Hubert (2000), NBF (2006), Central (2009), Displays2go (2012), ratioform (2012) und Post-Up Stand (2015) gezielt auf Produktgruppen für Gastronomie, Verkaufsförderung, nordamerikanische Büromöbel und Verpackung ausgedehnt. Dies erlaubt TAKKT, an den Wachstumstrends dieser Branchen zu partizipieren.

Diversifikation von Produktsortimenten



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

Diversifikation von Regionen



NACHHALTIG HANDELN

Der Distanzhandel ist deutlich ressourcenschonender als der stationäre Handel. Somit ist das TAKKT-Geschäftsmodell per se bereits nachhaltiger als andere Wettbewerbsmodelle. Nachhaltigkeit ist für TAKKT folglich nicht neu. Darüber hinaus gehört es im Konzern seit jeher zum unternehmerischen Selbstverständnis, mit allen Ressourcen behutsam umzugehen. TAKKT hat das Ziel der Nachhaltigkeit – die langfristige Balance zwischen wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Belangen – seit dem Jahr 2011 explizit als Teil der Unternehmensstrategie verankert. Die Vorbildfunktion in diesem Bereich möchte TAKKT in der Branche weiter ausbauen.

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

Die Ziele und wesentlichen Maßnahmen des TAKKT-Konzerns zur Nachhaltigkeit sind im Abschnitt Nachhaltigkeit und Mitarbeiter auf den Seiten 55f. sowie im Abschnitt Unternehmensperformance auf den Seiten 75f. dieses Geschäftsberichts dargestellt.

STEUERUNGSSYSTEM

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

FINANZIELLE STEUERUNGSKENNZAHLEN

- Die organische Umsatzentwicklung dient als Maß für das Wachstum der Gesellschaft ohne die Zurechnung von Unternehmenskäufen und -verkäufen oder den Einfluss schwankender Wechselkurse. Die kurzfristige Umsatzentwicklung ist von konjunkturellen Zyklen beeinflusst. Auf lange Sicht will TAKKT mit Hilfe der Wachstumsinitiativen eine durchschnittliche organische Umsatzsteigerung von drei bis fünf Prozent erzielen.
- Der organische Umsatzverlauf resultiert aus der Entwicklung der Wert- und Wachstumstreiber, Anzahl der Aufträge und durchschnittlicher Auftragswert. Beide Größen unterliegen zyklischen Schwankungen im Konjunkturverlauf und werden zudem strukturell durch Akquisitionen oder Desinvestitionen beeinflusst. Auf lange Sicht und bereinigt um diese Effekte beabsichtigt TAKKT, die Anzahl der Aufträge jährlich um zwei bis vier Prozent zu steigern. Der durchschnittliche Auftragswert soll mindestens in Höhe der Inflationsrate wachsen.
- Der Rohertrag errechnet sich durch Abzug des Materialaufwands (Wareneinsatz und Frachtaufwand) von den Umsatzerlösen, addiert um weitere, in der Höhe nicht relevante Bestandsveränderungen und aktivierte Eigenleistungen. Die TAKKT-Gruppe erzielt eine Rohertragsmarge, also einen Rohertrag im Verhältnis zum Umsatz, von über 40 Prozent und hat den Anspruch, diese Marge auch künftig hoch zu halten. Hintergrund ist die Ausrichtung am Kundennutzen und die Erbringung vielseitiger Zusatzleistungen im Vergleich zur bloßen Distribution der Waren.
- Als wichtigster Maßstab für die operative, kurzfristige Ertragskraft der einzelnen Konzerngesellschaften dient die EBITDA-Marge, da in dieser Kennzahl Effekte aus länderspezifisch unterschiedlichen Steuersätzen und Finanzierungsstrukturen keine Rolle spielen. Da Abschreibungen auf das langfristige Vermögen bei dieser Kennziffer nicht berücksichtigt werden, lassen sich auch bestehende mit neu akquirierten Gesellschaften direkt vergleichen. TAKKT hat für die EBITDA-Marge des Konzerns einen langfristigen Zielkorridor von 12 bis 15 Prozent definiert (bzw. bis 16 Prozent aufgrund der Anwendung von IFRS 16 ab Januar 2019).
- Der TAKKT-Cashflow errechnete sich bislang aus dem EBITDA abzüglich des Finanzergebnisses und der tatsächlichen Steuern vom Einkommen und Ertrag. Die erstmalige Anwendung von IFRS 16 ab Januar 2019 führt zu strukturellen Veränderungen bei der Berechnung und Höhe des TAKKT-Cashflows. Damit sind künftige Vergleiche mit früheren Perioden nur wenig aussagekräftig. Dies wurde zum Anlass genommen, die Definition des TAKKT-Cashflows anzupassen. Er wird künftig die bisher unterhalb des TAKKT-Cashflows berücksichtigten sonstigen nicht zahlungswirksamen Aufwendungen und Erträge sowie nicht zahlungswirksame Gewinne und Verluste aus Abgängen des Anlagevermögens beinhalten. Der TAKKT-Cashflow zeigt damit den in der Berichtsperiode erwirtschafteten operativen Cashflow vor Effekten aus der Veränderung des kurzfristigen Nettoumlaufvermögens. Der Zielwert für die TAKKT-Cashflow-Marge lag bislang bei acht und liegt künftig bei neun Prozent vom Umsatz.
- Der Kapitalbedarf für Erhaltung, Erweiterung und Modernisierung des Geschäftsbetriebs ist bei den etablierten Gesellschaften des TAKKT-Konzerns vergleichsweise gering. Entsprechend liegt die Investitionsquote im langjährigen Durchschnitt zwischen ein und zwei Prozent vom Umsatz. In Geschäftsjahren, in denen z.B. die Lagerkapazitäten einer Sparte signifikant erweitert werden oder wesentliche IT-Investitionen erfolgen, liegt diese Quote höher, in Perioden ohne größere Investitionsprojekte dagegen am unteren Ende der angegebenen Spanne.

Definition und Zielwerte

Kennzahl	Aussage	Zielwert
Organische Umsatzentwicklung	Maßstab für das Unternehmenswachstum ohne Akquisitionen	Zwischen 3 und 5 Prozent im langfristigen Durchschnitt
Anzahl Aufträge und durchschnittlicher Auftragswert	Wesentliche Treiber der organischen Umsatzentwicklung	Zuwachs zwischen 2 und 4 Prozent im langfristigen Durchschnitt; Leicht steigend zwischen 400 und 500 Euro (Zuwachs mindestens um Inflationsrate)

Kennzahl	Aussage	Zielwert
Rohtragsmarge	Maß für den Mehrwert (z.B. für Kunden und Lieferanten)	Über 40 Prozent vom Umsatz
EBITDA-Marge	Maß für die operative Profitabilität	Zwischen 12 und 15 bzw. 16 Prozent vom Umsatz
TAKKT-Cashflow-Marge	Maß für die Innenfinanzierungskraft	Über 8 bzw. 9 Prozent vom Umsatz
Investitionsquote	Kapitalbedarf für Erhaltung, Erweiterung und Modernisierung des Betriebs	Zwischen 1 und 2 Prozent vom Umsatz im langfristigen Durchschnitt

SORTIMENTSSPEZIFISCHE STEUERUNGSKENNZAHLEN

- Eigenmarken sind von den TAKKT-Gesellschaften selbst entwickelte und gepflegte Produktmarken. TAKKT will den Anteil der Eigenmarken am Auftragseingang weiter erhöhen und verfolgt damit die Ziele, neue Kunden zu gewinnen und bestehende Kunden dauerhaft an das Unternehmen zu binden. Einzelne TAKKT-Gesellschaften führen zu diesem Zweck etwa neue Produkte zu einem attraktiven Preis-Leistungs-Verhältnis ein, um auch das Einstiegssegment für den kleineren Bedarf abzudecken. Andere Konzerngesellschaften bieten über sogenannte Leistungsmarken Produkte an, die mindestens dem Industriestandard entsprechen oder sogar einem höheren Qualitätsanspruch gerecht werden. Diese Marken verbessern die Kundenbindung und erzielen in der Regel überdurchschnittliche Margen.
- Unter Direktimporten versteht TAKKT Importe aus Ländern außerhalb des Heimatmarktes der jeweiligen Konzerngesellschaft. Im Fall der europäischen Sparten sind dies z.B. alle Länder außerhalb Europas sowie die Türkei und Osteuropa. Um die Profitabilität dauerhaft zu sichern, will TAKKT den Anteil der Direktimporte am Einkaufsvolumen weiter steigern – bei gleichbleibender Produktqualität.

Definition und Zielwerte

Kennzahl	Aussage	Zielwert
Anteil der Eigenmarken am Auftragseingang	Positiver Einfluss auf Kundengewinnung, Kundenbindung und Rohtragsmarge	Stetige Ausweitung ausgehend von 21,7 Prozent in 2018
Anteil Direktimporte am Einkaufsvolumen	Partizipation an günstigen Beschaffungspreisen bei Beibehaltung einer Mindestproduktqualität	Weitere Steigerung ausgehend von 17,9 Prozent in 2018

WERTORIENTIERTE STEUERUNGSKENNZAHLEN

- Der Return on Capital Employed (ROCE) misst die Profitabilität vor Steuern des eingesetzten Kapitals. Diese Kennzahl setzt das EBIT ins Verhältnis zum durchschnittlich eingesetzten Kapital,

welches als Bilanzsumme reduziert um die nicht-zinstragenden kurzfristigen Verbindlichkeiten definiert ist. Der ROCE drückt damit die operative Ertragskraft des eingesetzten Kapitals aus. Als Zielwert für die TAKKT-Aktivitäten ist ein ROCE von deutlich über zwölf Prozent festgelegt.

- Als wesentliche Kennzahl im Rahmen eines längerfristigen, wertorientierten Controllings dient in der Gruppe die Kennzahl TAKKT Value Added. Sie ist definiert als Differenz aus dem erwirtschafteten Ergebnis nach Steuern und den Kapitalkosten auf das eingesetzte durchschnittliche Kapital. Das erwirtschaftete Ergebnis nach Steuern ergibt sich dabei auf Basis des EBIT, das um den Steueraufwand vermindert und um das übrige Finanzergebnis erhöht wird. Die Kapitalkosten werden durch Multiplikation des eingesetzten durchschnittlichen Kapitals mit dem gewichteten Kapitalkostensatz ermittelt, welcher sowohl Eigen- als auch Fremdkapitalkosten berücksichtigt. Das durchschnittliche Kapital wird dabei als Mittelwert der beiden Kapitaleinsätze zu Anfang und Ende des jeweiligen Kalenderjahres berechnet. Das Kapital zum jeweiligen Stichtag entspricht der Bilanzsumme, reduziert um die nicht-zinstragenden kurzfristigen Verbindlichkeiten sowie die latenten Steuerverbindlichkeiten. Insgesamt erlaubt der TAKKT Value Added eine Aussage zum Wertbeitrag des Konzerns nach Berücksichtigung der Fremd- und Eigenkapitalkosten, d.h. nach Erfüllung der Renditeansprüche der Fremd- und Eigenkapitalgeber. TAKKT strebt einen signifikant positiven Wertbeitrag an.

Definition und Zielwerte

Kennzahl	Aussage	Zielwert
ROCE (Return on Capital Employed)	Maß für die Rentabilität des Gesamtkapitals vor Steuern	Deutlich über 12 Prozent
TAKKT Value Added	Maß für den verdienten Mehrwert nach Abzug der Gesamtkapitalkosten	Signifikant größer Null

INTERNE COVENANTS ZUR STEUERUNG DER FINANZSTRUKTUR

Zur Überwachung und Steuerung der Finanzstruktur achtet der TAKKT-Konzern auf die Einhaltung von vier selbst vorgegebenen internen Kennzahlen (Covenants). Diese sind nicht in Kreditverträgen vereinbart, sondern dienen ausschließlich der internen Steuerung, um die finanzielle Solidität des Konzerns zu bewahren. Aus den Kennzahlen lässt sich auch der finanzielle Spielraum für Akquisitionen ableiten.

- Die Eigenkapitalquote gibt den Anteil des Konzerneigenkapitals an der Bilanzsumme wieder. Damit ist sie ein Indiz für die finanzielle Stabilität des Unternehmens und die Unabhängigkeit

gegenüber Fremdkapitalgebern. Für eine angemessene Balance zwischen finanzieller Solidität auf der einen Seite und günstigeren Kapitalkosten für Fremdkapital auf der anderen Seite strebt TAKKT eine Eigenkapitalquote im Bereich zwischen 30 und 60 Prozent an.

- Die Entschuldungsdauer setzt die durchschnittliche Nettofinanzverschuldung eines Geschäftsjahres ins Verhältnis zum TAKKT Cashflow und gibt damit Auskunft, innerhalb welches Zeitraums das Unternehmen bei konstanter wirtschaftlicher Entwicklung seine Verschuldung vollständig abbauen könnte. TAKKT will diese Kennzahl auf einem Wert unterhalb von fünf Jahren halten.
- Die Zinsdeckung berechnet sich aus der Relation vom Operativen Ergebnis vor Goodwill-Abschreibungen zum Nettofinanzierungsaufwand und stellt damit dar, wie gut das Unternehmen in der Lage ist, seine Zinsen zu bedienen. Der Zielwert für TAKKT liegt bei einer Zinsdeckung größer als vier.
- Die Berechnung des Verschuldungsgrads (Gearing) ergibt sich aus dem Quotient von Nettofinanzverschuldung durch Eigenkapital. Er gibt Auskunft über das Verhältnis von Finanzschulden und Eigenkapital bei der Finanzierung des Unternehmens und erlaubt dadurch Rückschlüsse auf das Kreditrisiko. Das Gearing soll sich bei TAKKT unterhalb von 1,5 bewegen.

Definition und Zielwerte

Kennzahl	Aussage	Zielwert
Eigenkapitalquote	Indiz für finanzielle Stabilität und Unabhängigkeit gegenüber Fremdkapitalgebern	30 bis 60 Prozent
Entschuldungsdauer	Maß für die benötigte Zeit zum Schuldenabbau	< 5 Jahre
Zinsdeckung	Maß für die Fähigkeit, mit dem operativ erwirtschafteten Ergebnis Zinszahlungen zu bedienen	> 4
Verschuldungsgrad (Gearing)	Maß für das Kreditrisiko	< 1,5

ÜBERBLICK ZUM STEUERUNGS- UND INDIKATORENSYSTEM

Die in diesem Kapitel beschriebenen Kennzahlen nutzt TAKKT zur Steuerung des Konzerns, der Geschäftsbereiche und Sparten hinsichtlich des strategischen Ziels eines profitablen Wachstums. Darüber hinaus existieren zusätzliche Indikatoren zur Fortschrittsmessung weiterer strategischer Zielsetzungen wie der Umsetzung der Digitalen Agenda, der Verfolgung der Nachhaltigkeitsinitiative sowie der Risikodiversifikation. In der unten abgebildeten Tabelle ist zusammenfassend dargestellt, in welchen Abschnitten des Lageberichts die Steuerungskennzahlen und Indikatoren beschrieben werden, wo die Berichterstattung zur Entwicklung im Geschäftsjahr erfolgt und mit welchem strategischem Ziel sie jeweils verknüpft sind. Für alle Kennzahlen wird zudem im Prognosebericht erläutert, wie TAKKT die Entwicklung 2019 einschätzt.

TAKKT Steuerungskennzahlen und Indikatoren

Strategisches Ziel	Kennzahlen	Beschreibung und Zielwerte	Berichterstattung	Prognose	Kennzahl-Kategorie
Profitabel wachsen	Finanzielle Steuerungskennzahlen	Steuerungssystem Seite 48 f.	Umsatz-, Ertrags- und Finanzlage Seiten 61 bis 69	Prognosebericht Seiten 92 bis 94	Finanziell
	Sortimentspezifische Steuerungskennzahlen	Steuerungssystem Seite 49	Unternehmensperformance Seite 72 f.	Prognosebericht Seite 94	Finanziell
	Wertorientierte Steuerungskennzahlen	Steuerungssystem Seite 49	Unternehmensperformance Seite 73 f.	Prognosebericht Seite 94	Finanziell
Geschäftsmodell digitalisieren	Indikatoren zur Digitalen Agenda	Innovation und Entwicklung Seite 52	Unternehmensperformance Seite 74 f.	Prognosebericht Seite 95	Finanziell / Nicht-Finanziell
Risiken diversifizieren	Interne Covenants zur Steuerung der Finanzstruktur	Steuerungssystem Seite 49 f.	Finanzlage Seite 69	Prognosebericht Seite 95	Finanziell
	Risikoidikatoren	Unternehmensziele und Strategie Seite 47	Unternehmensziele und Strategie Seite 47	Prognosebericht Seite 95	Finanziell / Nicht-Finanziell
Nachhaltig handeln	Nachhaltigkeitsindikatoren	Nachhaltigkeit und Mitarbeiter Seite 55	Unternehmensperformance Seite 75 f.	Prognosebericht Seite 95	Nicht-Finanziell

INNOVATION UND ENTWICKLUNG

Das Marktumfeld und die Entwicklung von TAKKT sind von Innovationen und stetigem Wandel geprägt. TAKKT gestaltet diesen Wandel, der heute in besonderem Maße von Chancen und Herausforderungen rund um das Thema Digitalisierung getrieben ist, aktiv. Dazu steht seit 2017 die Digitale Transformation im Mittelpunkt unserer Innovationsaktivitäten. Aus dem technologischen Wandel und dem daraus folgenden veränderten Kundenverhalten entstehen Chancen, die TAKKT ergreifen und sich so am Markt erfolgreich von anderen Wettbewerbern differenzieren will. Der Konzern möchte auf diese Weise weiteres Wachstumspotenzial erschließen. Dabei liegt neben der Digitalisierung des Kerngeschäfts ein weiterer Fokus auf der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und Impulsen aus Investments in Start-ups.

DIGITALISIERUNG DES KERNGESCHÄFTS MITTELS DIGITALER AGENDA

Für die Digitalisierung des Kerngeschäfts hat TAKKT bereits 2016 eine Digitale Agenda ausgearbeitet. Über alle Portfoliogesellschaften hinweg sieht diese Agenda mehr als 100 Digitalisierungsmaßnahmen entlang einer einheitlichen Struktur von sechs Handlungsfeldern vor. Die Handlungsfelder umfassen die Bereiche Strategie & Innovation, Customer Journey, Organisation & Kultur, Daten & Analytik, Technologie sowie Prozessautomatisierung.

Fortschritte in allen Handlungsfeldern erzielt

In allen sechs Handlungsfeldern der Digitalen Agenda wurden im Berichtsjahr 2018 gute Fortschritte erzielt.

Strategie & Innovation: Mit innovativen Methoden werden neue Lösungen und Angebote für die Kunden entwickelt. Konkrete Lösungen entstehen etwa durch selbst entwickelte Produktinnovationen, die vermehrt im engen Dialog mit Kunden umgesetzt werden. Ein Beispiel für ein neues Angebot ist eine Digital Signage-Stele – eine multimediale Säule, die digitale Inhalte in den Vordergrund rückt –, die von Displays2go erfolgreich im US-Markt und anschließend von Mydisplays in Europa im Markt platziert wurde.

Customer Journey: In allen TAKKT-Gesellschaften wurden im Dialog mit unseren Kunden Personas identifiziert, die für die spezifischen Bedürfnisse unterschiedlicher Kundengruppen stehen – zum Beispiel im Hinblick auf das für diese Kunden relevante Sortiment und den Ablauf des Kaufprozesses. Die Eigenschaften der Customer Personas werden bereichsübergreifend in Vertrieb, Kundenservice, Marketing und Einkauf berücksichtigt. Auf diese Weise können die individuellen Bedürfnisse der Kundengruppen zielgerichteter adressiert werden, um das Einkaufserlebnis der

Kunden zu optimieren. Ein Beispiel für das Eingehen auf die Kundenwünsche ist ein bei Displays2go im Onlineshop implementierter Produktkonfigurator. Dieser hilft dem Kunden, sein eigenes Design, beispielsweise für eine Tischdecke, zu kreieren und direkt zu bestellen.

Organisation und Kultur: In den TAKKT-Gesellschaften werden in zunehmendem Maße agile Arbeitsmethoden wie Design Thinking oder Scrum genutzt. Der Einsatz dieser Methoden dient in erster Linie dazu, Arbeitsabläufe im Unternehmen zu beschleunigen. Entscheidend für einen nachhaltigen Kulturwandel hin zu einer erfolgreichen agilen Arbeitsweise ist ein neuer Führungsstil, der den Mitarbeitern die notwendige Gestaltungsfreiheit und Verantwortung überträgt. Im Zuge dessen haben Mitte 2018 rund 60 internationale Führungskräfte aus dem gesamten Konzern eine Woche ein speziell konzipiertes Training („Leadership in the Digital Age“) an der Haas School of Business der University of California, Berkeley, durchlaufen. Das Führungskräfte-Training wurde durch Vorlesungen und interaktive Workshops mit Unternehmen und Start-ups aus dem Silicon Valley mit Fokus auf die Themen Leadership und Kultur ergänzt.

Um der Belegschaft ein moderneres und der Zusammenarbeit dienlicheres Arbeitsumfeld zu bieten, hat TAKKT in den vergangenen Jahren an mehreren Standorten in Räumlichkeiten und Infrastruktur investiert. Beispielsweise ist der Umbau am Standort Stuttgart mittlerweile nahezu abgeschlossen. Die modernen Arbeitsplatzkonzepte sollen Kreativität fördern und die bereichsübergreifende Zusammenarbeit vereinfachen.

Im Berichtsjahr konnte TAKKT zahlreiche neue Mitarbeiter mit ausgeprägtem digitalem Know-how für sich gewinnen, insbesondere in den Bereichen Online-Marketing, Webshop Development und Data & Analytics. Insgesamt wurden im Rahmen der Digitalen Agenda 98 neue Stellen besetzt, davon 20 im Jahr 2018. TAKKT plant in diesem Zuge die Einstellung von weiteren rund 30 neuen Mitarbeitern.

Daten & Analytik: In der heutigen Zeit bilden Daten die Grundlage bei Entscheidungen und der Steuerung des Geschäfts. Datenbasiertes Arbeiten ist für viele Mitarbeiter einfacher und selbstverständlicher geworden. In vielen Geschäftseinheiten bündeln neu geschaffene Datenbanken wichtige Informationen, die in der Vergangenheit häufig verstreut und nicht immer einfach auszuwerten waren. Moderne Softwarelösungen wurden angeschafft, die einen einfachen Zugriff auf die vorliegenden Daten bieten und eine schnelle Erstellung individueller Auswertungen erlauben. Durch gezielte Schulungen werden die Mitarbeiter kontinuierlich in der Anwendung der verfügbaren Systeme trainiert. Darüber hinaus

entwickelt TAKKT vereinzelt datenbasierte Algorithmen, die dem Vertrieb gezielte Unterstützung bieten. So nutzt beispielsweise ratioform einen selbstlernenden Algorithmus, der auf kundenindividueller Basis Cross- und Upselling-Potenziale identifiziert.

Technologie: Eine zeitgemäße technologische Infrastruktur ist eine wichtige Voraussetzung, um Chancen, die sich aus der Digitalisierung ergeben, nutzen zu können. Die TAKKT-Gesellschaften arbeiten kontinuierlich daran, diese technologischen Voraussetzungen zu schaffen. Zum Beispiel wurde der Webshop von NBF im Herbst 2018 auf eine neue technologische Basis gestellt. Dadurch wird den Kunden ein deutlich verbessertes Einkaufserlebnis gemäß ihren persönlichen Bedürfnissen geboten. Auch ratioform verlagert das E-Commerce-Geschäft auf eine neue Plattform und begann Ende 2018 mit der Implementierung der Software Spryker. Die Weiterentwicklung und Erneuerung der Webshops wird auch bei anderen TAKKT-Gesellschaften vorangetrieben.

Prozessautomatisierung: Die TAKKT-Gesellschaften arbeiten kontinuierlich an der weiteren Automatisierung ihrer Prozesse. Unter anderem wurden bei ratioform die Kernprozesse analysiert und die Prozessschritte und Verantwortlichkeiten in einem internen Portal für alle Mitarbeiter zugänglich gemacht. Auf diese Weise werden die Prozesse und Schnittstellen im Unternehmen transparent. Das Portal dient als Basis für weitere Prozessoptimierungen und fördert den dafür erforderlichen fachlichen Austausch zwischen den Abteilungen.

Messung des Umsetzungsgrades

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

- **Maßnahmentracking:** Anzahl begonnene, abgeschlossene und offene Maßnahmen. Hiermit steuert TAKKT, ob die Maßnahmen wie geplant umgesetzt wurden.
- **Anzahl eingestellter neuer Mitarbeiter:** TAKKT hatte sich 2016 vorgenommen bis Ende 2018 rund 100 neue Mitarbeiter mit Kompetenzen vor allem in den Bereichen Online-Marketing, Webshop-Entwicklung und Datenanalyse einzustellen.
- **Getätigte Investitionen:** TAKKT hat ca. 50 Millionen Euro für die Umsetzung der Maßnahmen der Digitalen Agenda bis 2020 allokiert, davon ca. die Hälfte für Investitionen und die andere Hälfte für die mit neuen Mitarbeitern und den Maßnahmen verbundenen Kosten.

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

Ausführungen zur Entwicklung der Indikatoren im Geschäftsjahr finden sich im Abschnitt Unternehmensperformance auf den Seiten 74 f.

Gemeinsam mit allen Chief Digital Officers der Portfoliounternehmen hat die TAKKT-Holding ein eigenes digitales Reifegradmodell erarbeitet. Dieses Modell nennt für jedes der sechs Handlungsfelder konkrete Kriterien, wie eine Entwicklung vom niedrigsten zum höchsten Reifegrad erreicht werden kann. Das Reifegradmodell versucht zu objektivieren, wie weit jede Konzerngesellschaft in den einzelnen Handlungsfeldern der Digitalen Transformation vorangeschritten ist. Durch die Transparenz wird der interne Erfahrungsaustausch zwischen den TAKKT-Gesellschaften gefördert. Für jedes Kriterium ist ein kurz- und mittelfristiges Ambitionsniveau definiert. Daraus leiten sich konkrete Einzelmaßnahmen und Prioritäten ab.

Den Erfolg in der Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Kunden analysiert TAKKT anhand der Kundenzufriedenheit, die mittels Net Promoter Score ermittelt wird. Dieser Wert misst über die Weiterempfehlungsbereitschaft der Kunden ihre Zufriedenheit. Um die Aussagekraft dieser Kennzahl für die eigenen Zwecke zu erhöhen, misst TAKKT den Net Promoter Score auch in den Dimensionen Produktsortiment, Preisgestaltung, Produktqualität, Bestellvorgang sowie Lieferung und Kundenservice. So erhält das Unternehmen ein genaueres Bild der aus Sicht des Kunden für das Geschäft relevanten Aspekte. 2018 wurde damit begonnen, die Analysemethodik einheitlich in allen TAKKT-Gesellschaften zu implementieren und die teilweise bereits seit vielen Jahren bestehenden Kundenfeedback-Kanäle zu ergänzen.

ENTWICKLUNG NEUER GESCHÄFTSMODELLE

Anfang Februar 2018 wurde die Newport Gruppe als neue Sparte für jüngere wachstumsstarke Geschäftsmodelle aufgebaut. Bei Newport erhalten diese einen Hafen, in dem sie sich stärker und eigenständiger als bisher mit ihrer Markenführung, ihren Produktsortimenten und ihrer Technologieinfrastruktur im Markt positionieren können. Die Marken können ihr Geschäftsmodell besser auf die Bedürfnisse von kleineren Firmenkunden fokussieren, die einen anderen Bedarf haben und eher transaktionsorientiert einkaufen. Dies erlaubt TAKKT in Europa die Ansprache von Kundengruppen, die mit dem Multi-Channel-Ansatz nicht wirkungsvoll adressiert werden können und erschließt dem Unternehmen damit großes zusätzliches Wachstumspotential. Ziel ist es, Newport zu

einem führenden europäischen B2B-Netzwerk für Geschäftsausstattungen und Diensleistungen zu entwickeln.

GUTE IMPULSE AUS DEN INVESTMENTS IN START-UPS

Über die TAKKT Beteiligungsgesellschaft investiert TAKKT seit 2016 in Start-ups, die im B2B-Handel innovative Geschäftsmodelle oder neue Lösungen entwerfen. Die Produkte und Lösungen der Start-ups sind bereits bei mehreren TAKKT-Gesellschaften im Einsatz. Zum Beispiel konnten mehrere Portfoliogesellschaften durch die Verwendung der personalisierten Paketbeilagen von adnemics erste positive Umsatzeffekte erzielen. Auf Basis der Lösung von parcelLab, die es Onlinehändlern ermöglicht, die Kommunikation nach dem Einkauf selbst zu gestalten und zu steuern, wurde außerdem das Kundenerlebnis dank der verbesserten Kommunikation während des Versandprozesses weiter optimiert.

Bislang tätigte die TBG acht Investments, die hier abgebildet sind.

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

INNOVATIONSINITIATIVEN UND WISSENSAUSTAUSCH

Für das erfolgreiche Fortschreiten der Digitalen Transformation bei TAKKT sind Innovation und Wissensaufbau entscheidende Erfolgskriterien. Deshalb hat TAKKT in den vergangenen Jahren mehrere Innovationsformate etabliert, die 2018 fortgeführt und weiterentwickelt wurden.

- **Wissenstransfer:** Seit Beginn der Digitalen Transformation hat sich der CDO Round Table für den konzerninternen Wissenstransfer bewährt. Auf diesen Veranstaltungen tauschen sich die Digitalverantwortlichen aller Konzernsparten regelmäßig untereinander und mit Experten anderer Unternehmen zu Projekten und Fragestellungen rund um die Digitalisierung aus. Im Jahr 2018 wurden weitere themenspezifische Formate etabliert, beispielsweise für die Experten aus den Bereichen IT und Online-Marketing.
- **Austausch mit externen Experten:** In Zusammenarbeit mit dem Beirat der TAKKT AG wird jährlich das TAKKT-Forum organisiert, das speziell dem Wissens- und Erfahrungsaustausch mit externen Experten dient. Im vergangenen Jahr war dabei die Nutzung von Kundendaten das Schwerpunktthema.
- **Start-up & Innovation Breakfast:** Mehrmals jährlich treffen sich Start-up-Gründer und Mitarbeiter der TAKKT-Portfoliogesellschaft zum Wissensaustausch im Rahmen dieser Veranstaltungsreihe. Dabei werden neue Geschäftsmodelle diskutiert, Erfahrungen geteilt und neue Netzwerke geknüpft, die zu Kooperationen führen.

NACHHALTIGKEIT UND MITARBEITER

Die Unternehmensführung definiert Nachhaltigkeit als die langfristige Balance zwischen wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Belangen und ist sich bewusst, dass erst so ein langfristiger Unternehmenserfolg möglich wird. Nachhaltigkeit ist deshalb seit einigen Jahren ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie und tägliche Gemeinschaftsaufgabe auf allen Ebenen des Konzerns. Dabei hat TAKKT sich zum Ziel gesetzt, die Vorbildfunktion im Bereich Nachhaltigkeit in der Branche bis 2020 auszubauen.

NACHHALTIGKEIT IST EINE FRAGE DER VERNUNFT

Der Direktvertrieb von Betriebs- und Geschäftsausstattungen im B2B-Spezialversandhandel bietet Geschäftskunden Transparenz in der Vorauswahl hochqualitativer Produkte und einfache Bestellwege. Im Vergleich zu zweistufigen stationären Handelsmodellen ist der Versandhandel darüber hinaus auch CO₂-effizienter. Für TAKKT als Versandhandelsunternehmen ist nachhaltiges Wirtschaften also bereits im Geschäftsmodell integriert und keine Modeerscheinung. Im Konzernverbund gehört es seit jeher zur unternehmerischen Tradition, mit allen Ressourcen behutsam umzugehen. Nachhaltigkeit und profitables Wachstum schließen sich nicht aus, sondern gehen Hand in Hand. Deshalb hat das Unternehmen die Nachhaltigkeitsaktivitäten entlang der Wertschöpfungskette als Teil der Unternehmensstrategie etabliert.

Für die vielfältigen Maßnahmen wurden bereits 2011 die sechs Handlungsfelder Einkauf, Marketing, Logistik, Ressourcen & Klima, Mitarbeiter und Gesellschaft identifiziert. Mit SCORE (Sustainable Corporate Responsibility) hat TAKKT eine konzernweite Organisationsstruktur verankert, mit der es möglich ist, Maßnahmen über alle Ebenen und Sparten hinweg im Tagesgeschäft umzusetzen und zielgerichtet zu steuern. SCORE wird von hochrangigen Ansprechpartnern des operativen Managements in jeder Sparte koordiniert und – als klares Signal nach innen und außen – direkt vom Vorstand verantwortet.

TAKKT hat sich bereits 2012 dazu verpflichtet, die zehn anerkannten Prinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung einzuhalten und für deren Verbreitung zu sorgen. Im Rahmen der Einhaltung der Prinzipien des Global Compact fasst TAKKT seit 2013 die Ergebnisse und Entwicklungen auf diesem Gebiet in einem Fortschrittsbericht zusammen. Bereits 2014 hat TAKKT als eines von wenigen deutschen Unternehmen das hohe Niveau des „Advanced Level“ beim Global Compact erreicht. Diese Klassifizierung konnte wie in den Vorjahren auch im Jahr 2018 bestätigt werden.

Im Rahmen des Deutschen CSR-Forums ist TAKKT in der Kategorie „Ökologisches Engagement“ mit dem Deutschen CSR-Preis 2018

ausgezeichnet worden. Der Deutsche CSR-Preis ist eine der wichtigsten Auszeichnungen für Nachhaltigkeits- und CSR-Engagement in Deutschland.

NACHHALTIGKEIT MESSBAR MACHEN

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

Zum Thema Nachhaltigkeit hat TAKKT die Erwartungen der Stakeholder und die für das Geschäftsmodell spezifischen Herausforderungen ausgearbeitet und in sechs Handlungsfelder eingeteilt. Für jedes Handlungsfeld wurden konkrete Maßnahmen und Ziele formuliert, die in das Führungssystem des Konzerns integriert sind („built-in“). Durch diese organisatorische Verankerung des Nachhaltigkeitsprinzips werden an allen Punkten der Wertschöpfungskette Lösungsansätze entwickelt, die zu einer Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung beitragen.

Handlungsfeld	Unsere Verantwortung
Einkauf	Wir übernehmen die Verantwortung für den gesamten Lebenszyklus der von uns vertriebenen Produkte – von der Beschaffung über die Verwendung bis zur Entsorgung von Materialien und Verpackungen. Die Qualität unserer Produkte ermöglicht unseren Kunden eine lange Nutzungsdauer.
Marketing	Im Rahmen unserer Digitalen Transformation entwickelt sich E-Commerce zunehmend zum wichtigsten Vertriebskanal. Im traditionellen Kataloggeschäft achten wir in allen Prozessschritten auf einen effizienten Ressourceneinsatz – von der Katalogproduktion bis zum Werbemittelversand.
Logistik	Unser einstufiger Direktvertrieb zum Endkunden generiert gegenüber mehrstufigen Vertriebssystemen nachweislich erhebliche Vorteile für die Umwelt. Gleichzeitig ermöglicht er eine hohe Warenverfügbarkeit, kurze Lieferzeiten, Termintreue und optimierte Auslastung von Warentransporten.
Ressourcen & Klima	In allen Geschäftsprozessen fokussieren wir uns auf jene Bereiche, in denen möglichst große Einspar- oder auch Entwicklungspotenziale liegen. Moderne Umwelt- und Energiemanagementsysteme und entsprechende Zertifizierungen sind Anspruch an uns und unsere Geschäftspartner entlang der gesamten Wertschöpfungskette.
Mitarbeiter	Die Grundlage der Zusammenarbeit bei TAKKT bildet ein respektvoller Umgang miteinander. Wir investieren Zeit und Ressourcen in die gezielte Förderung und Entwicklung unserer Mitarbeiter.
Gesellschaft	Als Teil der Gesellschaft versteht sich TAKKT als Impulsgeber für gesellschaftliches Engagement und unterstützt lokale Aktivitäten. Das konkrete Engagement für soziale Projekte wird von unseren Mitarbeitern getragen, die vor Ort Unterstützung leisten.

TAKKT hat die folgenden Indikatoren als nicht-finanzielle Leistungsindikatoren definiert und dafür konkrete Ziele und Maßnahmen bis Ende 2020 festgelegt:

- TAKKT will mit einem erweiterten Bewertungsprogramm für Lieferanten die Nachhaltigkeit in der Lieferkette erheben, dokumentieren und verbessern. Bis Ende 2020 will TAKKT 50 bis 60 Prozent des Einkaufsvolumens des Konzerns von bewerteten Lieferanten beziehen. Zudem möchte TAKKT 30 bis 40 Prozent des Einkaufsvolumens von Direktimporten zertifizieren.
- Der über nachhaltige Produkte erzielte Umsatzanteil soll mindestens 12 bis 15 Prozent des Konzernumsatzes betragen.
- Der Papierverbrauch für Printwerbemittel je Auftrag soll auf 6 bis 6,5 kg reduziert werden.
- Der Anteil CO₂-neutraler Printwerbemittel soll 100 Prozent betragen.
- TAKKT möchte für mindestens 15 wesentliche Gesellschaften CO₂-neutrale Webshops einführen.
- Der Anteil von Paketsendungen, bei denen der CO₂-Ausstoß der Warenlieferung kompensiert wird, soll 100 Prozent betragen. Die Stückgutsendungen ab Zentrallager sollen zu mindestens 90 Prozent kompensiert werden.
- Für 15 bis 18 wesentliche Gesellschaften sollen zertifizierte Klimabilanzen erstellt werden.
- TAKKT will in zehn bis dreizehn wesentlichen Konzerngesellschaften ein zertifiziertes Umweltmanagementsystem eingeführt haben. Für fünf bis acht wesentliche Gesellschaften möchte TAKKT ein Energiemanagementsystem etabliert haben.
- An allen deutschen und US-amerikanischen Standorten möchte TAKKT den Energieverbrauch auf 50 bis 55 MJ pro Auftrag reduzieren.
- Die Frauenquote in Top-Führungspositionen soll mindestens zehn Prozent betragen.
- Von den Neueinstellungen im Rahmen der Digitalen Agenda sollen mindestens 50 Prozent der Talente dem Unternehmen weiter angehören.

- Die Förderung von freiwilligem, lokalem und gesellschaftlichem Engagement im Rahmen einer bezahlten Freistellung soll für mindestens 55 bis 60 Prozent der Belegschaft zur Verfügung stehen. Der Anteil der Mitarbeiter, die im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten ehrenamtlich an Projekten für gemeinnützige Organisationen bzw. gesellschaftliche Zwecke teilgenommen haben, soll bei mindestens acht bis zwölf Prozent liegen.

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

NACHHALTIGKEITSBERICHTERSTATTUNG BEI TAKKT

Seit 2012 veröffentlicht TAKKT Nachhaltigkeitsberichte, die nach den internationalen Standards der Global Reporting Initiative (GRI) erstellt werden. Der TAKKT-Konzern gibt in den Berichten Auskunft über den aktuellen Stand bei den wichtigsten Meilensteinen und Zwischenzielen. Seit dem Nachhaltigkeitsbericht 2017 wendet TAKKT die im Oktober 2016 veröffentlichten „GRI Standards“ an, welche den zuvor gültigen GRI-G4 Standard ersetzen. Als eines von wenigen deutschen Unternehmen befindet sich TAKKT dabei auf dem Anwendungsniveau „Comprehensive“. TAKKT informiert somit sehr umfassend über die materiellen Aspekte der Nachhaltigkeit. Gleichzeitig mit diesem Geschäftsbericht erscheint auch der aktuelle Zwischenbericht zur Nachhaltigkeit.

Zudem nimmt TAKKT jährlich beim Ranking der internationalen Initiative Carbon Disclosure Project (CDP) teil. Das CDP befragt jährlich weltweit rund 6.000 Unternehmen nach deren CO₂-Ausstoß sowie den Strategien zur Verminderung des Treibhauseffekts. Ziel ist es, die Klimastrategien von Unternehmen vergleichbar zu machen und diese zu veranlassen, ihre Emissionen nachhaltig zu reduzieren. Das CDP hat die Scoring-Methodik 2018 überarbeitet und um sektorspezifische Fragen erweitert. Im Berichtsjahr konnte sich TAKKT trotz verschärfter Scoring-Methodik verbessern und ein Climate Score von „B“ erreichen. Damit befindet sich TAKKT erstmals auf dem Anwendungsniveau „Management“, der zweithöchsten von insgesamt vier Anwendungsebenen.

Die Nachhaltigkeitsberichte sind in gedruckter Form erhältlich und auf der TAKKT-Website abrufbar. Auf der TAKKT-Website finden sich zudem umfassende Detailinformationen. Die Nichtfinanzielle Erklärung für den TAKKT Konzern können Sie unter folgender Internetseite abrufen: www.takkt.de/nfe

PERSONALARBEIT BEI TAKKT

Die Personalarbeit von TAKKT zielt u.a. darauf ab, die Digitale Transformation zu unterstützen und die Belegschaft durch die Rekrutierung neuer Mitarbeiter mit ausgeprägten digitalen Kompetenzen zu verstärken. Gleichzeitig entwickelt der TAKKT-Konzern seine Mitarbeiter weiter, um sie für die Veränderungen, die der Transformationsprozess mit sich bringt, zu rüsten.

ETABLIERUNG NEUER ARBEITSWEISEN

Die Digitalisierung des Unternehmens macht es erforderlich, neue Arbeitsweisen zu implementieren. Offenere Raumkonzepte und flexiblere Arbeitsweisen ermöglichen den Mitarbeitern und Führungskräften neue Formen bereichsübergreifender Zusammenarbeit außerhalb gewohnter Muster. Neue Räumlichkeiten helfen zudem dabei, Silodenken abzubauen und Kommunikationswege zu verkürzen. In einigen TAKKT-Gesellschaften wurden bereits offenere Raumkonzepte umgesetzt, welche die neuen Arbeitsweisen fördern, indem sowohl gemeinsam genutzte Flächen für eine einfache Zusammenarbeit wie auch Rückzugsmöglichkeiten bereitstehen.

Die bereichsübergreifende Zusammenarbeit wird innerhalb der TAKKT-Gruppe zunehmend forciert. Interdisziplinäre Teams bündeln die Expertise, die bisher in voneinander abgegrenzte Abteilungen verteilt war, in Arbeitsgruppen. Die neuen Teamstrukturen ermöglichen es, schnell kundenorientierte Lösungen zu entwickeln – ohne langwierige Abstimmungsprozesse zwischen starr strukturierten Funktionsbereichen. Die Teams sind mit Mitgliedern aus verschiedenen Funktionsbereichen zusammengesetzt, wie z.B. Einkauf, Marketing und Vertrieb. Auf diese Weise wird in den Fachbereichen ein besseres Verständnis für die spezifischen Märkte und Kundentypen entwickelt anstatt sich nur auf die jeweiligen Fachaufgaben zu beschränken.

Digitale Kommunikationslösungen, wie etwa Instant Messaging und Videotelefonie, helfen, standortübergreifende Zusammenarbeit zu fördern und mobil zu arbeiten. ratioform sowie die US-Gesellschaften Central und NBF führten z.B. moderne Kommunikationslösungen für alle Mitarbeiter ein. Am Standort Stuttgart ist die Einführung einer solchen Lösung im Frühjahr 2019 geplant. Zudem werden flexible Arbeitszeitmodelle gefördert, die den Mitarbeitern helfen, selbstbestimmter zu arbeiten.

FÜHRUNG IM DIGITALEN ZEITALTER

Das digitale Zeitalter geht mit einem veränderten Führungsverständnis einher. Während früher hochgradig standardisierte Prozesse und getrennte Funktionen in hierarchisch organisierten Unternehmen erfolgreich waren, erfordert die zunehmende Komplexität und Dynamik eine andere Art der Führung. Bei den neuen Führungsprinzipien geht es im Wesentlichen darum, den

Mitarbeitern eine höhere Handlungs- und Entscheidungsfreiheit einzuräumen. Führungskräfte werden im TAKKT-Konzern diesbezüglich gezielt weiterentwickelt.

AUFBAU VON SCHLÜSSELKOMPETENZEN

Verschiedene Trainings- und Schulungsangebote ermöglichen den Mitarbeitern die Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen. Insgesamt wurden für Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter im Geschäftsjahr 1,5 (1,2) Millionen Euro investiert. Ausgehend von einer Bedarfsanalyse führte TAKKT 2018 zahlreiche Trainings durch. Im vergangenen Jahr startete TAKKT beispielsweise das Agile Driver-Programm. Eine aus verschiedenen Konzerngesellschaften zusammengestellte interdisziplinäre Teilnehmergruppe lernte mittels Seminaren, E-Learning-Modulen und Experten-Coaching agile Arbeitsmethoden, Innovationstechniken und Soft Skills.

STÄRKUNG DER ARBEITGEBERMARKE ZUR MITARBEITERGEWINNUNG

Arbeitgeber stehen in einem verschärften Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter. Die Stärkung der Arbeitgebermarke ist die Grundlage, um als Unternehmen positiv auf sich aufmerksam zu machen. Das Employer Branding hilft dabei, die Visibilität zu erhöhen. Um Kandidaten leichter zu werben und das Onboarding für neue Mitarbeiter zu vereinfachen, wurden im Konzern verschiedene Prozesse optimiert. Mehrere Gesellschaften haben beispielsweise neue Karrierewebsites gestartet und Onboarding-Lösungen eingeführt. Zudem wird zur Talentgewinnung verstärkt auf Active Sourcing gesetzt, also die aktive Akquise von potenziellen Mitarbeitern, über Karrierenetze wie LinkedIn und Xing.

Social Media als Kommunikationskanal zur Ansprache potenzieller Mitarbeiter gewinnt auch für TAKKT zunehmend an Bedeutung. Deshalb werden im Konzern Social-Media-Kanäle verstärkt genutzt. Bei der Mitarbeitergewinnung greift man im Unternehmen vereinzelt auch auf Peer-Recruiting zurück. Die Personalabteilung steht den Mitarbeitern dabei beratend zur Seite. Ziel ist es, den Mitarbeitern mehr Verantwortung zu übertragen und eine zielgerichtete Verstärkung der jeweiligen Teams zu erzielen.

Die eingeführten Rekrutierungsmaßnahmen trugen dazu bei, die angestrebten ca. 100 neuen Mitarbeiter mit ausgeprägten digitalen Kompetenzen – insbesondere in den Bereichen Online-Marketing, Webshop Development und Data & Analytics – einstellen zu können. Daneben führten die beiden in 2018 getätigten Akquisitionen zu einem Anstieg der Mitarbeiterzahlen. Insgesamt ist die Anzahl der Beschäftigten im Konzern gegenüber dem Vorjahr merklich gestiegen. Die Anzahl der Führungskräfte und des Top-Managements ist dabei nahezu identisch geblieben.

Anzahl der Mitarbeiter

	31.12.2017	31.12.2018
auf Vollzeitbasis	2.405	2.530
davon TAKKT EUROPE	1.393	1.525
davon TAKKT AMERICA	969	960
davon TAKKT AG	43	45
auf Kopfbasis	2.614	2.734

Mitarbeiterstruktur

	31.12.2017	31.12.2018
Mitarbeiter (ohne Führungskräfte)	2.253	2.372
Führungskräfte	364	366
davon Top-Führungskräfte*	57	57

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

TAKKT ist gerade im derzeitigen Transformationsprozess vom Mehrwert gemischter Führungsteams überzeugt und sieht es als konzernweite Aufgabe an, länder- und spartenübergreifend gleiche Chancen für Frauen und Männer in ihrer Karriereentwicklung zu gewährleisten. Aktuell liegt der Frauenanteil unter allen Mitarbeitern im TAKKT-Konzern bei 44,6 (44,5) Prozent. Im Vergleich zum Vorjahr ist der Anteil nahezu konstant geblieben. Bei den Führungskräften sank der Frauenanteil verglichen mit dem Vorjahr leicht auf 31,4 (32,4) Prozent. Der Anteil an Frauen bei den Top-Führungskräften ist auf 12,3 (10,5) Prozent gestiegen. Die Zielvorgabe, bis zum Jahr 2020 einen Anteil von mindestens zehn Prozent an Frauen unter den Top-Führungskräften vertreten zu haben, ist damit aktuell erreicht.

Frauenanteil TAKKT-Konzern in %

	31.12.2017	31.12.2018
Mitarbeiter	44,5	44,6
Führungskräfte	32,4	31,4
davon Top-Führungskräfte*	10,5	12,3

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

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

- Aufsichtsrat: Durch die Mitgliedschaft von Frau Dr. Dorothee Ritz ist die Zielvorgabe von mindestens einer Frau bei sechs Mitgliedern im Aufsichtsrat aktuell erfüllt.
- Vorstand: Im Vorstand der TAKKT AG sind zum 31.12.2018 keine Frauen vertreten.
- Oberste Führungsebene: In der obersten Führungsebene der TAKKT AG sind zum 31.12.2018 keine Frauen vertreten. Bis 2022 sollen im Fall von Vakanzen mindestens zehn Prozent der Positionen dieser Ebene mit Frauen besetzt werden.

GESCHÄFTSJAHR

RAHMENBEDINGUNGEN

Die Wirtschaft wies 2018 sowohl in der Eurozone als auch in den USA insgesamt positive Wachstumsraten auf. In der Eurozone verlangsamte sich das Wachstum zum Jahresende und lag insgesamt leicht unter dem des Vorjahres. Die USA hingegen konnten das Wachstum im Vergleich zum Vorjahr steigern. Die für TAKKT relevanten branchenspezifischen Indikatoren entwickelten sich 2018 insgesamt zwar rückläufig, lagen aber weiterhin im Wachstumsbereich.

GESAMTWIRTSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

Im Geschäftsbericht 2017 hatte TAKKT für 2018 in den USA eine Beschleunigung des Wirtschaftswachstums gegenüber dem Vorjahr prognostiziert und für die Eurozone sowie für Deutschland nahezu konstante Wachstumsraten angenommen. In den USA entwickelte sich das BIP-Wachstum im Einklang mit der Prognose positiv und übertraf diese sogar leicht. In der Eurozone sowie in Deutschland lagen die Wachstumsraten dagegen leicht unter denen des Vorjahres und damit auch leicht schlechter als prognostiziert.

Das BIP-Wachstum in der Eurozone erreichte 2018 einen Wert von 1,8 (2,4) Prozent. Nach einem positiven Start in das Jahr gewann das Wachstum ab dem zweiten Quartal noch zusätzlich an Fahrt. Zum Jahresende verlangsamte es sich hingegen. Dies führte insgesamt zu einem Wachstum leicht unter Vorjahr. Mit einem Wirtschaftswachstum von 1,5 (2,2) Prozent konnte Deutschland das Wachstum des Vorjahres nicht erreichen. Insbesondere die schwächere Nachfrage im Automobilbereich belastete das Wachstum in Deutschland.

In den USA lag das BIP-Wachstum 2018 mit 2,9 (2,3) Prozent deutlich über dem Niveau des Vorjahres. Wie in Europa belebte sich auch in den USA die wirtschaftliche Entwicklung im Verlauf des Jahres. Getrieben war dies vor allem durch einen zunehmenden privaten Konsum. Für das Gesamtjahr lag das BIP-Wachstum in den USA damit deutlich über dem Wachstum in der Eurozone.

BIP-Wachstum für Eurozone, Deutschland und USA

	BIP-Wachstum in Prozent		
	Ist 2017	Prognose 2018	Ist 2018
Eurozone	2,4	2,2	1,8
Deutschland	2,2	2,2	1,5
USA	2,3	2,7	2,9

Quellen: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Internationaler Währungsfonds

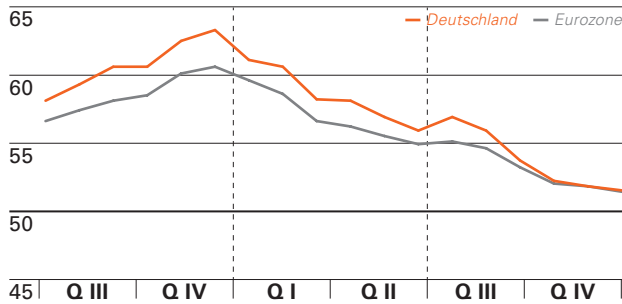
BRANCHENSPEZIFISCHE RAHMENBEDINGUNGEN

TAKKT greift unter anderem auf verschiedene Einkaufsmanagerindizes (Purchasing Managers-Indizes, PMI) zurück, um die mittelfristig zu erwartende Entwicklung in den Absatzregionen besser einschätzen zu können. Dabei handelt es sich um Daten aus dem verarbeitenden Gewerbe, die von verschiedenen Forschungsinstituten in Zusammenarbeit mit nationalen Verbänden erhoben und zu einem Index zusammengefasst werden. Einkaufsmanagerindizes sind für TAKKT, mit einem Vorlauf von drei bis sechs Monaten, Indikatoren für den Auftragseingang aus dem verarbeitenden Gewerbe. Bei TAKKT sind PMI-Werte für das Equipment-Geschäft der europäischen KAISER+KRAFT Gruppe relevant.

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

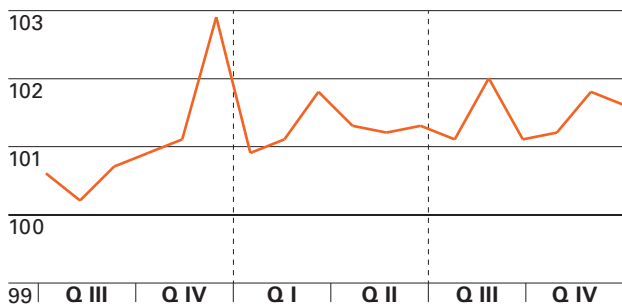
Im Berichtsjahr lag der PMI für die Eurozone, wie schon im Vorjahr, durchgängig über dem Referenzwert von 50. Ausgehend von einem hohen Niveau entwickelte sich der PMI im Jahresverlauf jedoch deutlich rückläufig. Den höchsten Wert erreichte der Index im Januar mit 59,6 Punkten. Zum Jahresende im Dezember notierte der Index mit 51,4 Punkten nur noch knapp über der Expansionsschwelle. In Deutschland ergab sich ein ähnliches Bild, wobei die Werte gerade zum Jahresbeginn noch über denen der Eurozone lagen.

Einkaufsmanagerindizes Juli 2017 bis Dezember 2018



Für die US-amerikanischen Central und Hubert Gruppen ist der Restaurant Performance Index (RPI) ein relevanter Branchenindikator. Der RPI basiert auf einer Umfrage unter US-amerikanischen Restaurantbetreibern und berücksichtigt neben Einschätzungen zur aktuellen Lage auch Zukunftseinschätzungen. Ein Wert über 100 signalisiert dabei ein Marktwachstum, während ein Wert unter 100 eine rückläufige Entwicklung abbildet. Im Jahr 2018 konnten in allen Monaten Werte leicht über 100 Punkten beobachtet werden. Im Gegensatz zum Vorjahr lagen die Werte im Schnitt auf einem leicht höheren Niveau bei 101,4 (100,9) und spiegelten damit eine positive Markteinschätzung wider. Dabei profitierte der RPI von positiven Zukunftseinschätzungen der Befragten, während die Einschätzung zur aktuellen Lage nur leicht über der 100-Punkte Marke notierte.

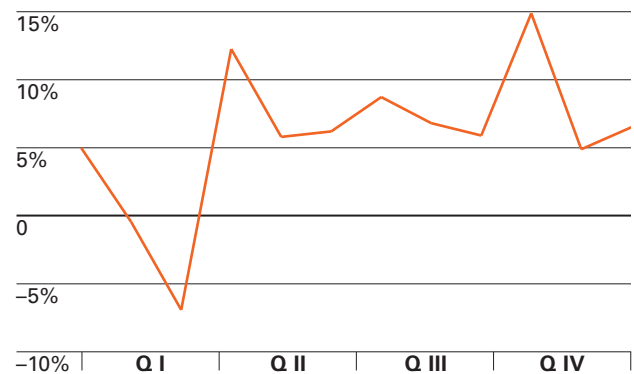
Restaurant Performance Index Juli 2017 bis Dezember 2018



Mit Blick auf das Umfeld der US-amerikanischen NBF Gruppe ist die BIFMA-Auswertung zum Auftragseingang der Möbelhersteller ein Branchenindikator. Dabei erhebt die BIFMA („Business and Institutional Furniture Manufacturers Association“), durch eine Umfrage unter Unternehmen ihrer Branche, den geschätzten Auftragseingang des jeweils vergangenen Monats beziehungsweise Quartals. Dieser Auftragseingang, der nach Angaben der BIFMA einen Großteil der Branche abdeckt, wird mit dem Vorjahreswert verglichen. Eine Prognosefunktion wie der PMI und in geringerem

Maße auch der RPI besitzt die Auswertung der BIFMA nicht. Im Gesamtjahr 2018 lagen die von der BIFMA vermeldeten Auftrags-eingänge um 6,0 Prozent über dem Niveau des Vorjahres. Erneut zeigte sich die Entwicklung im Jahresverlauf dabei uneinheitlich. Insbesondere in der zweiten Jahreshälfte wuchs der Auftragseingang stark.

Auftragseingang BIFMA 2018 zum Vorjahresmonat



Insgesamt entwickelten sich die konjunkturellen Rahmenbedingungen im Berichtsjahr 2018 nicht ganz wie zu Jahresbeginn erwartet. Wie im Geschäftsbericht 2017 angenommen, legte die BIP-Wachstumsrate in den USA merklich zu. Die Prognose einer nahezu konstanten Wachstumsgeschwindigkeit in der Eurozone sowie in Deutschland wurde nicht ganz erreicht. Die branchenspezifischen Rahmenbedingungen verbesserten sich in den USA, während in der Eurozone auf einzelnen Märkten Unsicherheiten zu beobachten waren.

GESCHÄFTSVERLAUF

Nach einem schwachen Start in das Jahr mit einem leicht rückläufigen organischen Umsatzwachstum konnte sich die Geschäftsentwicklung im weiteren Jahresverlauf spürbar verbessern. Dabei sorgte die insgesamt gute Konjunktur in unseren Zielmärkten für eine gute Auftragslage. Gegenwind gab es in der zweiten Jahreshälfte durch den zunehmenden Handelskonflikt zwischen den USA und China sowie den politischen Herausforderungen rund um den Brexit. Neben der insgesamt guten organischen Umsatzentwicklung konnte TAKKT im Geschäftsjahr auch über Akquisitionen wachsen und hat sein Portfolio mit dem Erwerb von OfficeFurnitureOnline in Großbritannien und Runelandhs in Schweden in wichtigen europäischen Märkten verstärkt.

NEUE SPARTE GESCHAFFEN

Zu Jahresbeginn hat TAKKT die Newport Gruppe als eigenständige Sparte im Geschäftsbereich TAKKT EUROPE geschaffen. Hier sind mit Certo, BiGDUG, OfficeFurnitureOnline und Mydisplays diejenigen Geschäftsmodelle verankert, die insbesondere den Bedarf von kleineren Betrieben adressieren und dazu vor allem auf E-Commerce setzen. Die Organisationsstruktur von Newport ermöglicht eine agilere und zielgerichtetere Marktpositionierung dieser Geschäftsmodelle. Die Führungsverantwortung bei Newport trägt Heiko Hegwein, der zum 1. Februar 2018 als viertes Mitglied in den TAKKT-Vorstand berufen wurde.

Neben den oben genannten Vertriebsmarken gehört auch die TAKKT Beteiligungsgesellschaft (TBG) mit ihren Investments in innovative Start-ups zu Newport. Mit der Beteiligung an der Kölner odoscope GmbH hat die TBG mittlerweile in sieben Start-ups investiert. Mit Hilfe von odoscope werden anonymen Nutzern von Webseiten vollautomatisiert und in Echtzeit personalisierte und damit besonders relevante Inhalte präsentiert. Neben dieser jüngsten Beteiligung hat die TBG im Rahmen von Wachstumsfinanzierungen das Engagement bei bereits bestehenden Beteiligungen weiter ausgebaut, um deren Entwicklungsperspektiven zu unterstützen.

MIT UMSETZUNG DER DIGITALEN AGENDA AUF KURS

Im Geschäftsjahr konnte erstmals mehr als die Hälfte des Auftrags-eingangs des Konzerns über E-Commerce-Kanäle erzielt werden. Neben einem organischen Wachstum des E-Commerce-Geschäfts in Höhe von 11,6 Prozent haben dazu auch die Akquisitionen beigetragen. Die Schaffung von rund 100 neuen Stellen für Mitarbeiter mit ausgeprägten digitalen Fähigkeiten verlief erfolgreich. Bis Jahresende 2018 konnten 98 Stellen besetzt werden. Für 2019 sind weitere Neueinstellungen geplant. Der Fokus liegt dabei auf den Bereichen Online Marketing, Web Development und Data & Analytics.

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

TAKKT EUROPE MIT GUTEM WACHSTUM

Der Geschäftsbereich TAKKT EUROPE konnte im Berichtsjahr sowohl organisch als auch akquisitorisch ein gutes Wachstum erzielen. Während die Geschäfte im ersten Quartal organisch nur leicht zulegen konnten, war die Entwicklung in den weiteren Quartalen überdurchschnittlich. Dabei zeigten sich in den jeweiligen Sparten unterschiedliche Wachstumsdynamiken.

Die KAISER+KRAFT Gruppe ist mit einem leichten organischen Wachstum in das Jahr gestartet. In den beiden Folgequartalen verliefen die Geschäfte aufgrund des guten wirtschaftlichen Umfelds deutlich besser. Zum Jahresende schwächte sich das Wachstum vor dem Hintergrund der konjunkturellen Eintrübung etwas ab. Die Verschmelzung der Marke gaerner mit KAISER+KRAFT in einigen Ländermärkten verlief erfolgreich, führte aber zu Umsatzverlusten in den jeweiligen Märkten. Im Mai konnte die KAISER+KRAFT Gruppe ihre Aktivitäten in Schweden mit dem Erwerb von Runelandhs verstärken. Runelandhs vertreibt über einen Multi-Channel-Ansatz rund 13.000 Produkte aus dem Bereich Betriebs- und Büroausstattung.

Die ratioform Gruppe konnte an die gute Dynamik aus dem vierten Quartal 2017 anknüpfen und mit einem mittleren einstelligen Wachstum in das Jahr starten. In den weiteren Quartalen konnte ratioform sogar knapp zweistellig wachsen. Das gute konjunkturelle Umfeld sowie zielgerichtete Werbemaßnahmen in Deutschland trugen zu dieser sehr guten Entwicklung bei.

Die Anfang des Jahres neu gegründete Newport Gruppe konnte den Umsatz durch die Akquisitionen von OfficeFurnitureOnline mehr als verdoppeln. Das organische Wachstum war infolge der Neuausrichtung im ersten Halbjahr rückläufig, zeigte sich jedoch in der zweiten Jahreshälfte mit einem prozentual zweistelligen Zuwachs wieder auf Kurs.

TAKKT AMERICA MIT SOLIDEM UMSATZZUWACHS

Der Geschäftsbereich TAKKT AMERICA startete das Jahr mit einer rückläufigen organischen Geschäftsentwicklung und knüpfte damit an das schwache Vorjahr an. Im weiteren Jahresverlauf konnte dann ein solider Umsatzzuwachs erzielt werden. Hierzu trugen mit Ausnahme der Hubert Gruppe alle Sparten bei. Hubert hatte weiterhin mit einer spürbaren Investitionszurückhaltung von Kunden aus der Gastronomie und dem Lebensmitteleinzelhandel zu kämpfen.

Die Hubert Gruppe war im ersten Quartal organisch zweistellig rückläufig. In den folgenden Quartalen entwickelte sich das Geschäft leicht besser als zu Jahresbeginn, blieb dabei jedoch weiter unter dem Niveau des Vorjahres. Umsatz und Ergebnis bei Hubert waren auch durch den Abschluss eines Rahmenabkommens mit niedrigeren Konditionen für einen großen Kunden belastet. Die Aktivitäten von Hubert in Europa wurden zum Ende des dritten Quartals eingestellt, da die Umsatz- und Ergebnisentwicklung hinter den Erwartungen zurückblieb.

Central konnte im abgelaufenen Geschäftsjahr den negativen Trend vom Jahresende 2017 umkehren und entwickelte sich mit einem mittleren einstelligen Wachstum in allen vier Quartalen sehr stabil. Die D2G Gruppe erzielte ebenfalls solide und stetige Wachstumsraten über das Geschäftsjahr hinweg.

Bei der NBF Gruppe war der Umsatz aufgrund eines sehr starken Vorjahresquartals im ersten Quartal noch unter Vorjahr. In den folgenden Quartalen konnten die Aktivitäten dagegen deutlich zulegen. Im zweiten Quartal konnte NBF knapp zweistellig wachsen, im dritten und vierten Quartal zweistellig. Die schrittweise Abschmelzung der Vertriebsmarke Dallas Midwest verlief besser als erwartet.

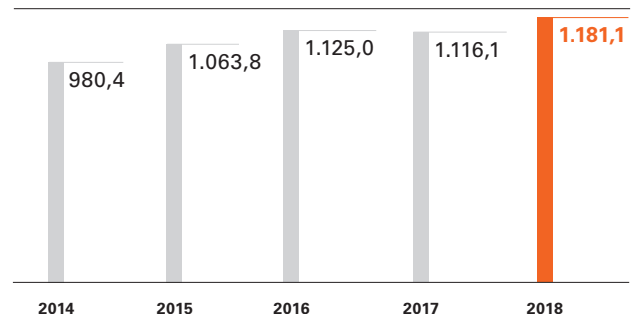
UMSATZ- UND ERTRAGSLAGE

Im Geschäftsjahr 2018 konnte der TAKKT-Konzern den Umsatz mit 5,8 Prozent Wachstum deutlich steigern. Während Währungseffekte und die Abschmelzung von Hubert Europa einen negativen Effekt auf das Wachstum hatten, trugen die Akquisitionen deutlich positiv zum Umsatz bei. Organisch, also bereinigt um die genannten Effekte, stieg der Umsatz um 3,4 Prozent. Das organische Wachstum lag damit im oberen Bereich der zu Jahresbeginn prognostizierten Spanne von zwei bis vier Prozent. Beide Geschäftsbereiche trugen zum organischen Wachstum bei, TAKKT EUROPE etwas stärker als TAKKT AMERICA. Die EBITDA-Marge war im Berichtsjahr durch eine geringere Rohertragsmarge belastet. Die Profitabilität lag mit 12,7 Prozent unter dem Vorjahresniveau, aber weiterhin im Bereich des Zielkorridors von 12 bis 15 Prozent.

ORGANISCHER UMSATZANSTIEG AUS WACHSTUM BEI TAKKT EUROPE UND TAKKT AMERICA

Der Umsatz im TAKKT-Konzern wuchs im Berichtsjahr im Vergleich zum Vorjahr auf 1.181,1 (1.116,1) Millionen Euro. Das berichtete Umsatzwachstum gegenüber dem Vorjahr betrug damit 5,8 Prozent. Begünstigt war das berichtete Wachstum durch den positiven Beitrag der Akquisitionen Mydisplays, OfficeFurnitureOnline und Runelandhs. Diese trugen im Vergleich zum Vorjahr mit 5,4 Prozent zum Umsatzanstieg bei. Gegenläufig wirkten im Berichtsjahr negative Währungseffekte in Höhe von minus 2,8 Prozent, insbesondere aus dem im Jahresdurchschnitt schwächer notierenden US-Dollar. Daneben hatte die Einstellung von Hubert Europa ab Oktober einen negativen Effekt auf den Umsatz von minus 0,2 Prozent. Organisch, also bereinigt um die genannten Effekte, wuchs der Umsatz gegenüber dem Vorjahr um 3,4 Prozent.

Umsatz in Mio. Euro



AUFTRAGSEINGANG ÜBER E-COMMERCE WEITER ÜBERPROPORTIONAL STEIGEND

Im Rahmen des Multi-Channel-Ansatzes ist zwischen Marketing- oder Vertriebspulsen einerseits und der Erfassungsart des Bestelleingangs andererseits zu unterscheiden. Bei der Zuordnung von Auftragseingängen kann lediglich die Erfassungsart direkt ermittelt werden. Indirekte Rückschlüsse auf Marketing- oder Vertriebspulse können unter Beachtung der vielfältigen Verknüpfungen in Multi-Channel-Modellen jedoch wertvolle Informationen darstellen.

E-Commerce-Anteil am Auftragseingang in %



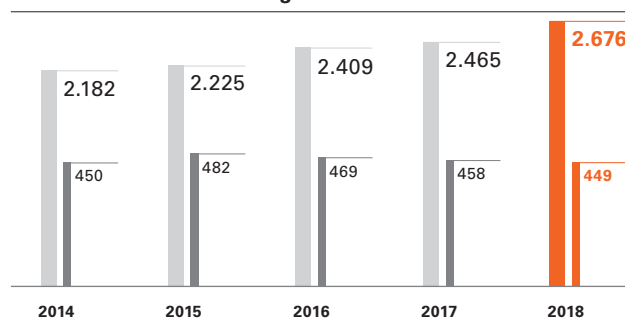
Im Berichtsjahr entwickelte sich der Auftragseingang über E-Commerce erneut überdurchschnittlich und lag bei 625,5 (528,3) Millionen Euro. Der Anteil am gesamten Auftragseingang erhöhte sich auf 52,1 (46,8) Prozent und lag in diesem Jahr erstmals über der 50-Prozent-Marke. Im E-Commerce enthalten sind auch Aufträge, die auf traditionellem Weg bei TAKKT-Gesellschaften eingingen, aber über das Internet ausgelöst wurden. Der erneute Anstieg des Bestelleingangs über E-Commerce ist auf die – auch im Rahmen der Umsetzung der Digitalen Agenda – weiter intensivierten E-Commerce-Aktivitäten zurückzuführen. Daneben haben auch die Akquisitionen zum Anstieg beigetragen, da deren Geschäftsmodelle einen deutlich höheren E-Commerce-Anteil haben als der TAKKT-Konzern im Durchschnitt. Der Auftragseingang aus klassischen Vertriebsmaßnahmen wie Printwerbung, Telesales und Außendienst war rückläufig und stand mit einem Anteil von 47,9 (53,2) Prozent für etwas weniger als die Hälfte des Auftragseingangs.

LEICHTER ORGANISCHER ANSTIEG BEI DEN AUFTRAGSZAHLEN

Die Anzahl der Aufträge lag im Berichtsjahr mit 2,7 (2,5) Millionen deutlich über dem Vorjahresniveau. Diese Steigerung ist teilweise auf den Erwerb von Mydisplays, OfficeFurnitureOnline und Runelandhs zurückzuführen. Einen negativen Einfluss hatte die Einstellung der Aktivitäten von Hubert Europa. Bereinigt um diese Veränderungen im Portfolio des TAKKT-Konzerns stieg die Anzahl der Aufträge um 2,8 Prozent. Der durchschnittliche Auftragswert

verringerte sich im Konzern dagegen leicht. Im Durchschnitt belief sich das Volumen einer einzelnen Kundenbestellung im Berichtsjahr auf 449 (458) Euro. Sowohl die Portfolioänderungen, wie auch Währungseffekte hatten einen negativen Einfluss auf die Entwicklung des durchschnittlichen Auftragswerts. Organisch lag der Wert dagegen leicht über dem Vorjahresniveau.

Anzahl der Aufträge in Tausend Durchschnittlicher Auftragswert in Euro



TAKKT EUROPE: UMSATZWACHSTUM IN ALLEN SPARTEN

Der Umsatz im Geschäftsbereich TAKKT EUROPE erhöhte sich im Geschäftsjahr 2018 um 13,4 Prozent auf 651,8 (575,0) Millionen Euro. Der Anteil am Konzernumsatz stieg damit auf 55,2 (51,5) Prozent. Zum Umsatzanstieg beigetragen haben die Akquisitionen von Mydisplays, OfficeFurnitureOnline und Runelandhs. Insgesamt ergab sich durch die Akquisitionen und geringfügige negative Währungseffekte in Europa ein positiver Effekt von 9,3 Prozentpunkten. Bereinigt um diesen erreichte der Geschäftsbereich ein organisches Umsatzwachstum von 4,1 Prozent. Bezogen auf die organische Umsatzentwicklung konnte die Anzahl der Aufträge gegenüber dem Vorjahr stärker als der durchschnittliche Auftragswert erhöht werden.

Umsatz TAKKT EUROPE in Mio. Euro



Innerhalb von TAKKT EUROPE konnten alle Sparten organisch wachsen. In der auf Betriebs-, Lager- und Geschäftsausstattung spezialisierten KAISER+KRAFT Gruppe war eine organische Umsatzsteigerung im mittleren einstelligen Prozentbereich zu verzeichnen, wobei sich die verschiedenen Absatzregionen unterschiedlich entwickelten. Sehr erfreuliches Wachstum zeigten insbesondere die Aktivitäten der Marke Gerdmans in Skandinavien. Sowohl in Deutschland als auch in den übrigen europäischen Märkten erzielte die Vertriebsmarke KAISER+KRAFT im Berichtsjahr ein niedriges einstelliges bis niedriges zweistelliges Wachstum. Ebenso konnte die Marke KWESTO in Osteuropa ein positives Wachstum erreichen. Schwach entwickelten sich die Aktivitäten der Marke gaerner. Hier mussten Umsatzrückgänge im Vergleich zum Vorjahr hingenommen werden. Die Akquisition Runelandhs trug zum Umsatzwachstum bei.

Die ratioform Gruppe, die auf den Handel von Verpackungslösungen spezialisiert ist, erzielte ein organisches Umsatzwachstum im hohen einstelligen Bereich. Sowohl in den ausländischen Märkten, wie auch im wichtigen Heimatmarkt Deutschland wurden sehr erfreuliche Umsatzsteigerungen erzielt. In Deutschland wurden Werbemaßnahmen zielgerichteter auf bestimmte Kundengruppen zugeschnitten, was zum guten Wachstum beitrug.

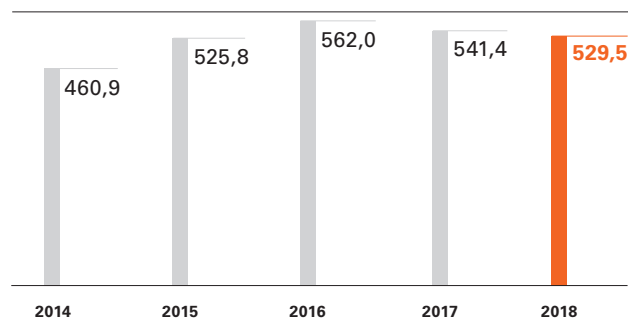
Die Geschäftsentwicklung in den unterschiedlichen Newport-Gesellschaften war 2018 uneinheitlich. Nach schwierigem Start in das Jahr konnte Certo mit dem Vertrieb von Betriebs- und Büroausstattung an kleinere Firmenkunden in der DACH-Region und Frankreich insgesamt ein zweistelliges Umsatzwachstum erreichen. Nach sehr starkem Wachstum im Vorjahr musste BiGDUG, der britische Online-Händler für Betriebsausstattung mit Schwerpunkt Lagerung und Regale 2018 einen leichten organischen Umsatzrückgang hinnehmen. Die 2017 und 2018 neu erworbenen Unternehmen Mydisplays und OfficeFurnitureOnline entwickelten sich erfreulich und konnten den Umsatz gegenüber dem Vorjahr deutlich

steigern. Insgesamt erreichte Newport eine niedrige einstellige organische Wachstumsrate.

**TAKKT AMERICA:
HUBERT BELASTET UMSATZENTWICKLUNG**

Im Geschäftsbereich TAKKT AMERICA lag der Umsatz aufgrund des im Jahresdurchschnitt schwächeren US-Dollars 2,2 Prozent unter dem Vorjahreswert und erreichte 529,5 (541,4) Millionen Euro. Damit verringerte sich der Anteil am Konzernumsatz auf 44,8 (48,5) Prozent. Neben dem Währungseffekt belastete die Einstellung von Hubert Europa den Umsatz. Bereinigt um diese beiden Effekte erreichte der Geschäftsbereich ein organisches Umsatzplus von 2,7 Prozent, wobei die schwache organische Entwicklung der nordamerikanischen Hubert Gruppe einen negativen Einfluss in Höhe von über zwei Prozentpunkten auf die Wachstumsgeschwindigkeit hatte. Bezogen auf die organische Umsatzentwicklung konnte die Anzahl der Aufträge gegenüber dem Vorjahr stärker als der durchschnittliche Auftragswert erhöht werden.

Umsatz TAKKT AMERICA in Mio. Euro



Mit Ausnahme der weiterhin rückläufigen Hubert Gruppe konnten innerhalb von TAKKT AMERICA alle Sparten zulegen und ihre Wachstumsgeschwindigkeit im Vergleich zum Vorjahr steigern. Dabei erzielten sie organische Umsatzsteigerungen im mittleren bis

Umsatz- und Ertragskennzahlen

	2014	2015	2016	2017	2018
Umsatz (in Mio. Euro)	980,4	1.063,8	1.125,0	1.116,1	1.181,1
TAKKT EUROPE	519,8	538,3	563,3	575,0	651,8
TAKKT AMERICA	460,9	525,8	562,0	541,4	529,5
EBITDA (in Mio. Euro)	137,3	157,3	171,3	150,3	150,1
TAKKT EUROPE	99,1	98,4	107,1	97,1	98,6
TAKKT AMERICA	47,6	68,9	77,1	64,8	64,5
EBITDA-Marge (in Prozent)	14,0	14,8	15,2	13,5	12,7
TAKKT EUROPE	19,1	18,3	19,0	16,9	15,1
TAKKT AMERICA	10,3	13,1	13,7	12,0	12,2

hohen einstelligen Prozentbereich. Die auf den Vertrieb von Artikeln zur Verkaufsförderung sowie Bedarfsartikeln und Ausrüstungsgegenständen für den Gastronomiektor spezialisierte Hubert Gruppe verzeichnete deutliche Umsatzrückgänge gegenüber dem Vorjahr. Dazu beigetragen hat einerseits der Abschluss eines Rahmenabkommens mit einem Großkunden zu für ihn günstigeren Konditionen. Zusätzlich belastete im ersten Quartal ein testweises Angebot mit frachtfreier Lieferung, während Frachtkosten den Kunden zuvor gesondert in Rechnung gestellt wurden. Dieser Test wurde zu Beginn des zweiten Quartals eingestellt.

Nachdem die auf den Handel mit Büroausstattung spezialisierte NBF Gruppe im Vorjahr nur ein leichtes Wachstum erzielte, konnte die Sparte 2018 ein organisches Plus im hohen einstelligen Bereich und damit die höchste Wachstumsrate innerhalb von TAKKT AMERICA erzielen.

Die D2G Gruppe als Spezialist für Displayartikel sowie die Central Gruppe mit dem Fokus auf Ausrüstungsartikel im Restaurantbereich konnten eine solide organische Umsatzsteigerung im mittleren einstelligen Bereich erzielen. Insbesondere das Equipment-Geschäft in der Central Gruppe entwickelte sich positiv.

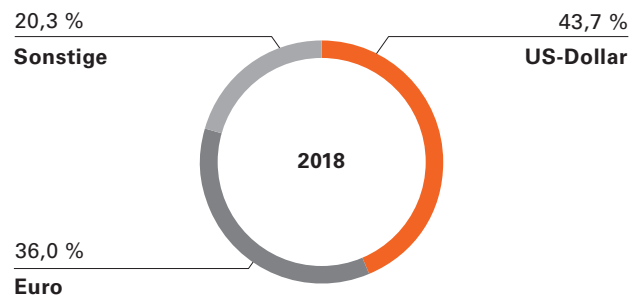
UMSATZ NACH REGIONEN: EUROPA-ANTEIL DEUTLICH GESTIEGEN

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

- Der Umsatz des Geschäfts in Deutschland wuchs auf 269,5 (255,3) Millionen Euro. Der Anteil am Konzernumsatz blieb damit nahezu konstant bei 22,8 (22,9) Prozent.
- Der Umsatz des übrigen Europageschäfts legte im Wesentlichen aufgrund der Akquisitionen auf 386,8 (328,0) Millionen Euro zu. Der Anteil am Konzernumsatz erhöhte sich auf 32,8 (29,4) Prozent.
- In Nordamerika verringerte sich der Umsatz aufgrund der schwachen organischen Umsatzentwicklung bei Hubert sowie der negativen Währungseffekte auf 524,8 (532,7) Millionen Euro. Der Anteil am Konzernumsatz ging damit auf 44,4 (47,7) Prozent zurück.

36,0 (37,0) Prozent der Konzernumsätze wurden in der Berichtswährung Euro erzielt. Der US-Dollar-Anteil betrug 43,7 (47,0) Prozent. Andere Währungen, wie z.B. der Schweizer Franken, das britische Pfund oder die schwedische Krone, hatten einen Anteil von insgesamt 20,3 (16,0) Prozent.

Umsatz nach Währungen



RÜCKLÄUFIGE ROHERTRAGSMARGE IM KONZERN

Im Berichtsjahr lag die Rohertragsmarge des Konzerns mit 41,5 (42,5) Prozent niedriger als im Vorjahr. Rund die Hälfte des Rückgangs ist auf den Effekt aus den Akquisitionen zurückzuführen, die eine geringere Rohertragsmarge erzielen als der Konzern im Durchschnitt. Daneben hatten höhere Frachtkosten bzw. geringere Frachtmargen sowie ein neuer Rahmenvertrag mit einem Großkunden der Hubert Gruppe negative Auswirkungen auf die Rohertragsmarge.

KOSTEN FÜR PERSONAL UND MARKETING GESTIEGEN

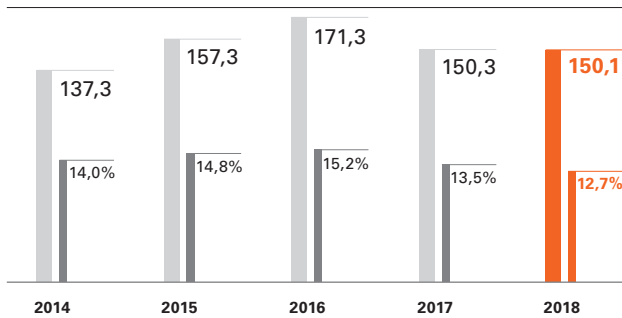
Die Personalaufwendungen stiegen im Berichtsjahr um 4,6 Prozent auf 174,3 (166,7) Millionen Euro. Bereinigt um Portfolio- und Währungseffekte sind die Personalaufwendungen um 5,2 Prozent gegenüber dem Vorjahr gestiegen und damit etwas stärker als der organische Umsatz. Höhere Personalkosten resultierten insbesondere aus den Maßnahmen im Rahmen der Digitalen Transformation. Die Personalaufwandsquote in Prozent des Umsatzes sank gegenüber dem Vorjahr insgesamt leicht auf 14,8 (14,9) Prozent. Grund für den Rückgang ist die im Vergleich zum Konzerndurchschnitt merklich niedrigere Personalaufwandsquote der akquirierten Unternehmen.

Auch aufgrund der Akquisitionen stiegen die Marketingkosten absolut im Vergleich zum Vorjahr. In Relation zum Umsatz stieg die Marketingkostenquote durch die Akquisitionen leicht an. Organisch blieben die Aufwendungen für Print- und Online-Marketing im Verhältnis zum Umsatz dagegen auf vergleichbarem Niveau. Dabei ist weiterhin eine strukturelle Verschiebung innerhalb der Werbekosten von Print- zu Online-Kosten zu beobachten.

**EBITDA-MARGE DES KONZERNS
INNERHALB DES ZIELKORRIDORS**

Die wesentliche Steuerungskennzahl des TAKKT-Konzerns für die operative Ertragskraft ist das EBITDA (Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen). Im Berichtsjahr blieb das EBITDA gegenüber dem Vorjahr nahezu konstant und erreichte 150,1 (150,3) Millionen Euro. Ein negativer Effekt in Höhe von 4,5 Millionen Euro resultierte aus geänderten Wechselkursen. Die Akquisitionen trugen gegenüber dem Vorjahr mit zusätzlichen 6,5 Millionen Euro zum Ergebnis bei. Daneben beeinflussten zwei Einmaleffekte das Ergebnis. Erstens realisierte TAKKT einen einmaligen Ertrag aus dem Verkauf eines Bürogebäudes der ehemaligen US-Tochtergesellschaft C&H in Höhe von 4,9 Millionen Euro. Zweitens wurde beim Erwerb von Mydisplays Mitte 2017 mit dem Verkäufer eine variable Kaufpreiszahlung für 2019 vereinbart, deren Höhe vom künftigen Erfolg der Gesellschaft abhängt. Aufgrund der sehr positiven Geschäftsentwicklung 2018 verbuchte TAKKT nun einen Aufwand für die Bildung einer entsprechenden variablen Kaufpreisverbindlichkeit in Höhe von 2,0 Millionen Euro. Das EBITDA enthält im Geschäftsjahr 2018 Personal- und sonstige Aufwendungen für die Umsetzung der Digitalen Agenda in Höhe von insgesamt 11,3 (8,3) Millionen Euro.

EBITDA in Mio. Euro/Marge in %



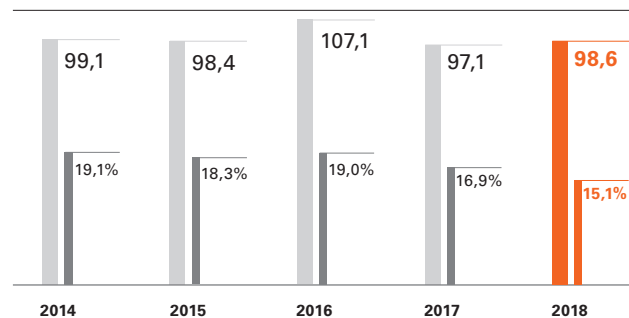
Die EBITDA-Marge lag mit 12,7 (13,5) Prozent leicht unterhalb der zu Jahresbeginn erwarteten Spanne von 13 bis 14 Prozent, jedoch weiterhin im langfristigen Zielkorridor des Konzerns. Der Rückgang der Rohertragsmarge konnte nur teilweise durch Kosten- und Ertragsmaßnahmen kompensiert werden. Bereinigt um den Aufwand für die Bildung der variablen Kaufpreisverbindlichkeit für Mydisplays und den Einmalsertrag aus dem Immobilienverkauf, lag die EBITDA-Marge einen Prozentpunkt unter dem Vorjahr.

TAKKT EUROPE: WEITERHIN ÜBERDURCHSCHNITTliche PROFITABILITÄT

Im Geschäftsbereich TAKKT EUROPE stieg das EBITDA im Berichtszeitraum um 1,5 Prozent auf 98,6 (97,1) Millionen Euro. Die Akquisitionen Runelandhs (ab Juni 2018), OfficeFurnitureOnline (ab Februar 2018) und Mydisplays (ab Juli 2017) brachten den oben

genannten positiven Ergebnisbeitrag, die Bildung der variablen Kaufpreisverbindlichkeit belastete dagegen. Das EBITDA enthält im Geschäftsjahr 2018 Personal- und sonstige Aufwendungen für die Umsetzung der Digitalen Agenda in Höhe von insgesamt 6,9 (4,6) Millionen Euro.

EBITDA TAKKT EUROPE in Mio. Euro/Marge in %

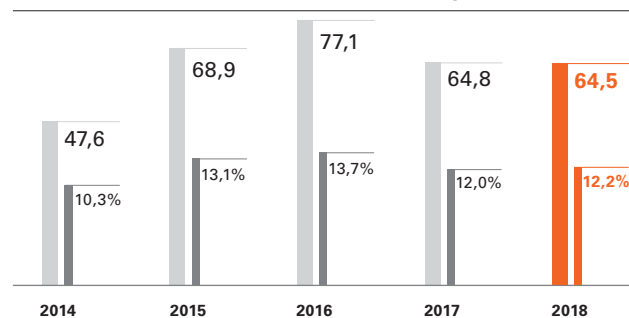


Die EBITDA-Marge des Geschäftsbereichs TAKKT EUROPE erreichte 15,1 (16,9) Prozent und war neben der Anpassung der Kaufpreisverbindlichkeit auch durch die geringere Profitabilität der akquirierten Unternehmen belastet. Bereinigt um diese beiden Effekte reduzierte sich die EBITDA-Marge um 1,1 Prozentpunkte. Die KAISER+KRAFT Gruppe war 2018 in puncto Profitabilität Spitzenreiter des Geschäftsbereichs. Auch die EBITDA-Marge der ratioform Gruppe lag weiterhin über dem Zielkorridor für den Gesamtkonzern.

TAKKT AMERICA: EBITDA-MARGE WEITER IM ZWEISTELLIGEN PROZENTBEREICH

Das EBITDA im Geschäftsbereich TAKKT AMERICA ging 2018 um 0,4 Prozent auf 64,5 (64,8) Millionen Euro zurück. Ein Grund für den Rückgang lag im deutlich niedrigeren Kurs für den US-Dollar. Das EBITDA enthält im Geschäftsjahr 2018 Personal- und sonstige Aufwendungen für die Umsetzung der Digitalen Agenda in Höhe von insgesamt 3,1 (2,7) Millionen Euro. Positiv wirkte der Einmalsertrag aus dem oben genannten Immobilienverkauf.

EBITDA TAKKT AMERICA in Mio. Euro/Marge in %



Die EBITDA-Marge lag mit 12,2 (12,0) Prozent auf ähnlichem Niveau wie im Vorjahr und damit weiter am unteren Rand des Zielkorridors des Konzerns. Bereinigt um den Einmaleffekt aus dem Immobilienverkauf wäre die EBITDA-Marge um 0,7 Prozentpunkte zurückgegangen. Dieser Rückgang war im Wesentlichen auf die schwache Umsatz- und Rohertragsentwicklung bei der Hubert Gruppe zurückzuführen, deren US-Geschäft dennoch – wie alle anderen Sparten von TAKKT AMERICA – eine Profitabilität im zweistelligen Margenbereich erzielte.

ABSCHREIBUNGEN ÜBER VORJAHR

Die Abschreibungen erhöhten sich im Berichtsjahr leicht auf 27,5 (27,1) Millionen Euro. Die planmäßigen Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte aus den Akquisitionen beliefen sich dabei im Berichtsjahr auf 10,4 (10,5) Millionen Euro. Außerordentliche Belastungen, wie die Wertberichtigung bilanzierter Geschäfts- oder Firmenwerte, fielen wie im Vorjahr auch 2018 nicht an. Das EBIT (Ergebnis vor Zinsen und Steuern) lag mit 122,5 (123,2) Millionen Euro um 0,6 Prozent knapp unter dem Vorjahreswert. Die EBIT-Marge sank auf 10,4 (11,0) Prozent.

Auch aufgrund des niedrigeren Finanzierungsaufwands verbesserte sich das Finanzergebnis auf minus 5,6 (minus 8,2) Millionen Euro. Daraus resultierte ein im Vergleich zum Vorjahr verbessertes Ergebnis vor Steuern von 116,9 (115,0) Millionen Euro.

PERIODENERGEBNIS UND ERGEBNIS JE AKTIE PROFITIEREN VON STEUERREDUKTION IN DEN USA

Die Steuerquote stieg gegenüber dem Vorjahr deutlich von 16,2 auf 24,7 Prozent. In beiden Jahren gab es entlastende Einmaleffekte auf die Steuerquote, die 2017 jedoch deutlich stärker ausfielen als 2018. Im Vorjahr führte die erwartete Reduzierung der Steuersätze in den USA nach der US-Steuerreform zu einer deutlichen Senkung von latenten Steuerverbindlichkeiten und damit zu einem latenten Steuerertrag. Im Berichtsjahr konnte TAKKT steuerliche Verlustvorträge nutzen und erzielte daneben periodenfremde Steuererträge. Die um die hier genannten Einmaleffekte bereinigte Steuerquote reduzierte sich aufgrund der gesunkenen Unternehmenssteuern in den USA von 33,2 auf 27,2 Prozent.

Das Periodenergebnis sank um 8,6 Prozent auf 88,1 (96,3) Millionen Euro. Das Ergebnis je Aktie reduzierte sich entsprechend auf 1,34 (1,47) Euro, bezogen auf die unveränderte durchschnittliche gewichtete Aktienzahl von 65.610.331 Stück.

FINANZLAGE

TAKKT verfügt über ein zentrales Finanzmanagement, das die Bonität und Finanzierungsfähigkeit des Konzerns nachhaltig sicherstellt. Expansionschancen kann die Gruppe damit jederzeit kurzfristig nutzen. Die Finanzierungsstruktur des Konzerns ist ausgewogen und optimiert. Im Berichtsjahr ist die Finanzverschuldung insbesondere aufgrund der Kaufpreiszahlungen für die beiden Akquisitionen sowie aufgrund der Währungseffekte leicht gestiegen.

ZENTRALES FINANZMANAGEMENT BEGRENZT FINANZIELLE RISIKEN

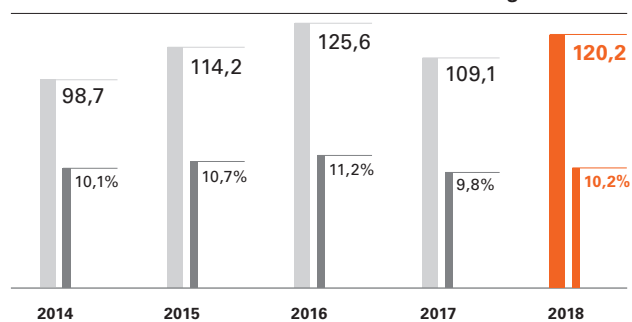
Das Finanzmanagement des TAKKT-Konzerns umfasst die Steuerung und Allokation aller finanziellen Ressourcen mit dem Hauptziel, die Liquidität jederzeit sicherzustellen. Darüber hinaus verfolgt TAKKT im Rahmen des Finanzmanagements folgende Ziele:

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

HOHER POSITIVER TAKKT-CASHFLOW

Eine wesentliche Stärke des TAKKT-Geschäftsmodells besteht in der starken Innenfinanzierungskraft. Im Berichtsjahr erzielte der Konzern erneut einen hohen Zahlungsmittelüberschuss. Während das EBITDA auf Vorjahresniveau lag, konnte der TAKKT-Cashflow durch niedrigere Steuerzahlungen und ein verbessertes Finanzergebnis auf 120,2 (109,1) Millionen Euro deutlich gesteigert werden. Der TAKKT-Cashflow je Aktie stieg auf 1,83 (1,66) Euro, die TAKKT-Cashflow-Marge im Verhältnis zum Umsatz lag bei 10,2 (9,8) Prozent. Im Zeitraum von 2014 bis 2018 bewegte sich die Marge zwischen 9,8 und 11,2 Prozent, was die nachhaltige Cashflow-Stärke des Geschäftsmodells unterstreicht.

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



Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit sank im Gegensatz zum TAKKT-Cashflow leicht auf 99,4 (100,4) Millionen Euro. Insbesondere der Aufbau von Vorräten in den USA führte zu einem stärkeren Anstieg des Nettoumlaufvermögens. Vor dem Hintergrund der Diskussion um steigende Einfuhrzölle für Güter aus China, haben die US-Gesellschaften in der zweiten Jahreshälfte in größerem Umfang Direktimporte aus Asien getätigt.

Betriebswirtschaftliche Darstellung des freien TAKKT-Cashflows in Mio. Euro

	2014	2015	2016	2017	2018
TAKKT-Cashflow	98,7	114,2	125,6	109,1	120,2
Veränderung des Nettoumlaufvermögens sowie sonstige Korrekturen	2,5	-26,9*	-8,9	-8,7	-20,8
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	101,2	87,3	116,7	100,4	99,4
Investitionen in langfristiges Vermögen	-13,6	-14,2	-17,4	-27,8	-25,0
Einzahlungen aus Abgängen von langfristigem Vermögen	0,5	0,3	0,5	0,4	8,3
Einzahlungen aus Abgängen von konsolidierten Unternehmen	0,0	16,1	1,6	0,0	0,0
Freier TAKKT-Cashflow	88,1	89,5	101,4	73,0	82,7

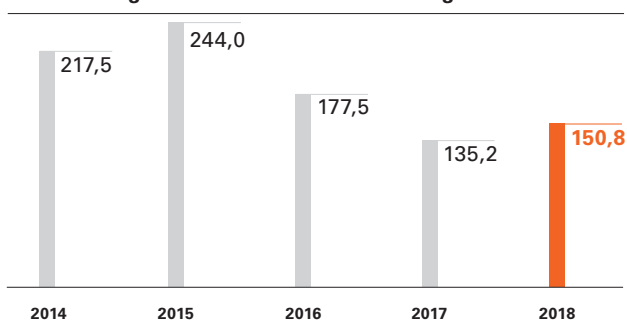
* beinhaltet Teilbetrag von 16,2 Millionen Euro aus der Zahlung der ausstehenden Kaufpreisverbindlichkeit für GPA

Das Geschäftsmodell des TAKKT-Konzerns ist wenig kapitalintensiv, weshalb die Investitionen grundsätzlich eher gering ausfallen. Im langfristigen Durchschnitt strebt TAKKT eine Investitionsquote (Investitionen für die Erhaltung, Erweiterung und Modernisierung des Geschäftsbetriebs im Verhältnis zum Umsatz, ohne Investitionen der TAKKT Beteiligungsgesellschaft (TBG)) von ein bis zwei Prozent an. Die Investitionsquote lag im Berichtsjahr in Folge der Investitionen in die Digitale Agenda am oberen Ende dieser Spanne bei 1,8 (2,1) Prozent.

Die gesamten Investitionen in das langfristige Vermögen lagen mit 25,0 (27,8) Millionen Euro leicht unter dem Vorjahresniveau. Die wesentlichen Investitionen betrafen die Investitionen in die ERP-Systeme von KAISER+KRAFT und Hubert, die neue E-Commerce-Plattform von Certeo, den Umbau der Büroräume am Hauptstandort Stuttgart sowie Investitionen in Beteiligungen der TBG. Insgesamt investierte TAKKT 8,4 (8,7) Millionen Euro in langfristiges Vermögen im Zusammenhang mit der Digitalen Agenda und 2,3 (4,5) Millionen Euro in Beteiligungen der TBG.

Nach Abzug der gesamten Investitionen in das langfristige Vermögen sowie der Zuflüsse aus Desinvestitionen verblieb im Berichtsjahr ein freier TAKKT-Cashflow in Höhe von 82,7 (73,0) Millionen Euro. Der Anstieg gegenüber Vorjahr resultierte vor allem aus dem Mittelzufluss aus dem Verkauf einer Büroimmobilie in den USA für 7,9 Millionen Euro. Dem freien TAKKT-Cashflow standen die Auszahlung für den Unternehmenserwerb von OfficeFurnitureOnline und Runelandhs sowie die Restkaufpreiszahlung für Post-up Stand in Höhe von insgesamt 57,7 Millionen Euro sowie die Zahlung der Dividenden von 36,1 Millionen Euro gegenüber. Hierdurch und aufgrund von Währungseffekten stieg die Nettofinanzverschuldung, d.h. die Finanzverschuldung abzüglich der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente, auf 150,8 (135,2) Millionen Euro. Das Cashflow-starke Geschäftsmodell des TAKKT-Konzerns ermöglicht in Jahren ohne Akquisitionen einen signifikanten Abbau der Nettofinanzverschuldung. In Jahren mit Akquisitionstätigkeit findet dagegen in der Regel ein Aufbau statt.

Entwicklung der Nettofinanzverschuldung in Mio. Euro



Unter Berücksichtigung aller Finanzierungstätigkeiten des Konzerns lag der Zahlungsmittelbestand zum 31. Dezember 2018 bei 3,1 (3,1) Millionen Euro. Für Details zur Entstehung und Verwendung des Cashflows wird auf die Kapitalflussrechnung dieses Geschäftsberichts verwiesen.

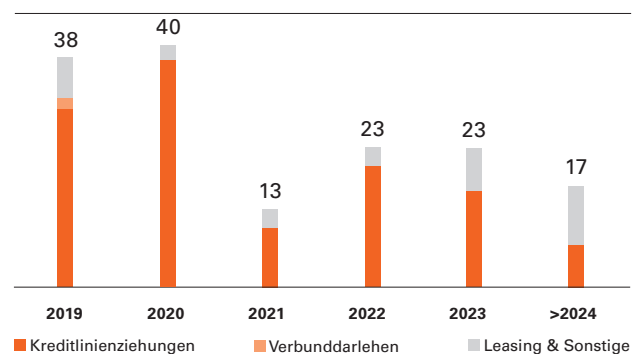
DIVERSIFIZIERTE FINANZIERUNG, AUSGEWOGENES FÄLLIGKEITSPROFIL

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

- Den Schwerpunkt des Finanzierungsportfolios bilden fest zugesagte, bilaterale Kreditlinien bei 13 Kreditinstituten. Im Wesentlichen werden kurzfristige (Laufzeit kleiner 18 Monate) und langfristige (Laufzeit größer 18 Monate) Kreditlinien abgeschlossen, die jährlich um ein weiteres Jahr prolongiert werden. Bei den langfristigen Kreditzusagen handelt es sich fast ausschließlich um Fünf-Jahres-Verträge. Die Kreditverträge sind unbesichert und beinhalten keine Financial Covenants. Zum Bilanzstichtag lagen die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten bei 119,4 (97,1) Millionen Euro.
- Einzelne gemietete Gebäude und Betriebsvorrichtungen werden bei TAKKT über Finanzierungsleasing genutzt. Die Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing betragen zum Stichtag 26,4 (28,8) Millionen Euro.

Die Fälligkeitsstruktur der Finanzverbindlichkeiten stellt sich zum Bilanzstichtag wie folgt dar:

Fälligkeitsprofil Finanzverbindlichkeiten des TAKKT-Konzerns in Mio. Euro



Neben den Kreditlinienziehungen standen dem Konzern zusätzlich zugesagte freie Kreditlinien in Höhe von 157,4 (160,2) Millionen Euro zur Verfügung, wovon 71,2 (69,0) Millionen Euro auf kurzfristige Kreditlinien und 86,2 (91,2) Millionen Euro auf langfristige Kreditlinien entfallen. Somit verfügt TAKKT über ausreichend finanzielle Flexibilität, um Akquisitionschancen kurzfristig ergreifen zu können – unabhängig von der aktuellen Situation am Kapitalmarkt.

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

EINSATZ DERIVATIVER FINANZINSTRUMENTE NUR ZU SICHERUNGSZWECKEN

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

INTERNE COVENANTS ZUR KAPITALSTEUERUNG IM ZIELKORRIDOR

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

Die Eigenkapitalquote lag zum Bilanzstichtag mit 60,8 (61,2) Prozent auf dem Vorjahresniveau und weiterhin leicht oberhalb des Zielkorridors von 30 bis 60 Prozent. Das Gearing lag im Berichtsjahr weiterhin bei 0,2 (0,2), da die Nettofinanzverschuldung ebenso wie das Eigenkapital angestiegen ist. Die Entschuldungsdauer ist mit 1,4 (1,4) Jahren konstant geblieben, da die durchschnittliche Nettofinanzverschuldung und der TAKKT-Cashflow im gleichen Maße angestiegen sind. Der Nettofinanzierungsaufwand reduzierte sich gegenüber 2017, während das operative Ergebnis vor Goodwill-Abschreibungen nahezu konstant blieb, womit sich die Zinsdeckung nun auf 23,8 (16,3) verbessert hat. Berechnung und Definition der Kennzahlen sind im Anhang des Konzernabschlusses dargestellt.

Unternehmensinterne Covenants

	Interner Zielwert	2014	2015	2016	2017	2018
Eigenkapitalquote	30 bis 60 Prozent	43,8	49,1	55,2	61,2	60,8
Entschuldungsdauer	< 5 Jahre	2,5	2,2	1,6	1,4	1,4
Zinsdeckung	> 4	9,8	14,4	18,3	16,3	23,8
Verschuldungsgrad (Gearing)	< 1,5	0,6	0,5	0,3	0,2	0,2

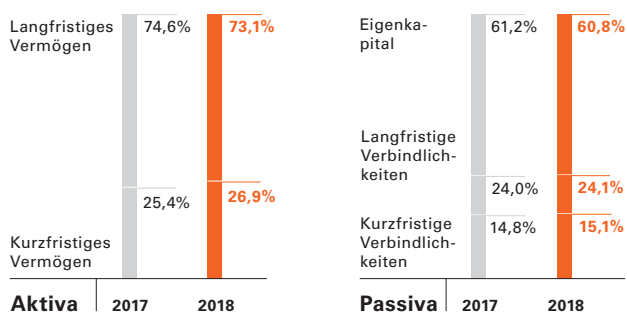
VERMÖGENSLAGE

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

VERMÖGEN STEIGT DURCH AKQUISITIONEN

Die Summe der Aktiva im Berichtsjahr stieg um 11,7 Prozent auf 1.037,1 (928,5) Millionen Euro. Ursache hierfür waren neben den beiden Akquisitionen auch Wechselkurseffekte, insbesondere der stärkere Kurs des US-Dollar zum Bilanzstichtag im Vergleich zum Jahresende 2017.

Bilanzstruktur des TAKKT-Konzerns



Die langfristigen Vermögenswerte machen mit 758,6 (692,6) Millionen Euro 73,1 (74,6) Prozent des Vermögens aus. Dabei erhöhten sich die Geschäfts- und Firmenwerte durch Akquisitionen um

42,6 Millionen Euro sowie um weitere 10,9 Millionen Euro durch Währungseffekte. Den Abschreibungen in Höhe von 27,5 Millionen Euro standen Investitionen in Höhe von 25,0 Millionen Euro gegenüber.

Wertberichtigungen auf Geschäfts- und Firmenwerte waren auf Basis der durchgeführten Werthaltigkeitstests nicht erforderlich. Mit 54,7 (55,3) Prozent machen Geschäfts- und Firmenwerte weiterhin den wesentlichen Teil des bilanzierten Vermögens aus.

Geleaste Vermögenswerte erscheinen dann als Vermögenswerte in der Bilanz, wenn sie wirtschaftlich als Finanzierungsleasing klassifiziert werden. Dies betrifft in der TAKKT-Gruppe insbesondere das Versandhandelszentrum der Sparte KAISER+KRAFT in Kamp-Lintfort sowie das Zentrallager der Sparte ratioform in München. Sie werden mit 24,7 (26,4) Millionen Euro unter den langfristigen Vermögenswerten ausgewiesen.

Kunden- und Lieferantenbeziehungen, Markennamen, Webshops, Internetdomains oder internes Know-how können, ungeachtet ihrer Bedeutung für den TAKKT-Konzern, nur dann als immaterielle Vermögenswerte bilanziert werden, wenn sie den Bedingungen des IAS 38 entsprechen. Dies ist bei den immateriellen Vermögenswerten, die innerhalb des TAKKT-Konzerns geschaffen wurden, nicht der Fall. Entsprechend werden diese Werte nicht bilanziert. Beim Erwerb ganzer Unternehmen werden einige der immateriellen Vermögenswerte im Rahmen der Erstkonsolidierung gemäß IFRS 3 im Konzernabschluss angesetzt, sofern sie identifizierbar und selbstständig bewertbar sind. Die entsprechenden Bilanzansätze stellen einen guten Indikator für das Wert-

Wesentliche Kennzahlen zur Vermögenslage (in Mio. Euro)

	2014	2015	2016	2017	2018
Langfristiges Vermögen	663,6	735,6	729,9	692,6	758,6
in % der Bilanzsumme	75,2	76,3	74,9	74,6	73,1
Kurzfristiges Vermögen	218,9	228,6	244,1	235,8	278,5
in % der Bilanzsumme	24,8	23,7	25,1	25,4	26,9
Summe Aktiva	882,5	964,2	973,9	928,5	1.037,1
Konzerner Eigenkapital	386,8	473,4	537,8	567,8	630,4
in % der Bilanzsumme	43,8	49,1	55,2	61,2	60,8
Langfristige Verbindlichkeiten	241,0	314,8	243,4	222,8	250,3
in % der Bilanzsumme	27,3	32,6	25,0	24,0	24,1
Kurzfristige Verbindlichkeiten	254,8	176,0	192,8	137,8	156,4
in % der Bilanzsumme	28,9	18,3	19,8	14,8	15,1
Summe Passiva	882,5	964,2	973,9	928,5	1.037,1

potenzial dieser Vermögenswerte dar. Bei TAKKT betrifft dies vor allem die Internetdomains, Webshops, Markennamen und Kundenbeziehungen. Der zum Bilanzstichtag um planmäßige Abschreibungen verringerte Wert dieser Vermögenswerte liegt bei insgesamt 49,7 (44,6) Millionen Euro. Der Wert der zum 31. Dezember 2018 bilanzierten Marken mit einer unbegrenzten Nutzungsdauer beläuft sich auf 27,7 (26,9) Millionen Euro.

Das kurzfristige Vermögen belief sich zum 31. Dezember 2018 auf 278,5 (235,8) Millionen Euro bzw. 26,9 (25,4) Prozent der Bilanzsumme. Vorräte mit 128,6 (102,1) Millionen Euro sowie Forderungen aus Lieferungen und Leistungen mit 107,9 (102,9) Millionen Euro betragen zusammen 84,9 (86,9) Prozent des kurzfristigen Vermögens. Während die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen insbesondere durch Akquisitions- und Währungseffekte gestiegen sind, wurden die Vorräte bei den US-Gesellschaften auch vor dem Hintergrund der Diskussion um steigende Einfuhrzölle für Güter aus China und den damit verbundenen Direktimporten aus Asien aufgebaut.

Das Zahlungsverhalten der Kunden war mit einer Debitorenlaufzeit von 32 (33) Tagen gewohnt zuverlässig. Die Forderungsausfälle blieben - wie im Vorjahr - mit einer Ausfallquote von unter 0,2 Prozent auf sehr niedrigem Niveau, so dass daraus kein wesentlicher Einfluss auf die Entwicklung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen resultierte.

Im TAKKT-Konzern bestehen keine außerbilanziellen Finanzierungsinstrumente wie Forderungsverkäufe oder Asset Backed Securities. Die Unternehmensgruppe hat Operating-Leasingverträge mit zukünftigen Zahlungsverpflichtungen von insgesamt 63,4 (44,3) Millionen Euro abgeschlossen – z.B. für Lager und Bürogebäude, Gegenstände der Betriebs- und Geschäftsausstattung und Fahrzeuge. Diese Leasingverträge werden gemäß IAS 17 nicht aktiviert und sind damit nicht im Vermögen ausgewiesen.

ANSTIEG DES EIGENKAPITALS, REDUZIERUNG DER VERBINDLICHKEITEN

Angesichts des Periodenüberschusses von 88,1 Millionen Euro und der Dividendenzahlung von 36,1 Millionen Euro, der positiven Währungseffekte von 11,3 Millionen Euro sowie sonstigen positiven erfolgsneutralen Effekten in Höhe von minus 0,7 Millionen Euro, erhöhte sich das Konzerneigenkapital zum 31. Dezember 2018 insgesamt auf 630,4 (567,8) Millionen Euro. Die Konzerneigenkapitalquote blieb mit 60,8 (61,2) Prozent auf Vorjahresniveau und lag damit leicht oberhalb des Zielkorridors von 30 bis 60 Prozent.

Langfristige Verbindlichkeiten machten mit 250,3 (222,8) Millionen Euro 24,1 (24,0) Prozent der Passivseite aus. Der Anstieg der langfristigen Verbindlichkeiten war im Wesentlichen auf Akquisitions- und Währungseffekte in Höhe von 8,3 Millionen Euro sowie einen Anstieg der langfristigen Finanzverbindlichkeiten in Höhe von 11,1 Millionen Euro zurückzuführen. Letztere stellten mit 115,8 (101,6) Millionen Euro weiterhin die bedeutsamste Position dar. Die passiven latenten Steuern erhöhten sich um 8,3 Millionen Euro, was in gleichem Maße auf die um planmäßige Abschreibungen erhöhten steuerlichen Minderwerte der Geschäftswerte in den US-amerikanischen Konzerngesellschaften sowie Währungs- und Akquisitionseffekte zurückzuführen war. Die Rückstellungen für Pensionsverpflichtungen stiegen planmäßig um 4,2 Millionen Euro. Der Anteil blieb mit 6,1 (6,3) Prozent der Bilanzsumme nahezu konstant. Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten erhöhten sich durch die Abgrenzung von Vermieterschüssen für den Umbau von Bürogebäuden von 0,6 auf 2,4 Millionen Euro.

Die kurzfristigen Verbindlichkeiten machten mit 156,4 (137,8) Millionen Euro einen Anteil von 15,1 (14,8) Prozent der Bilanzsumme aus. Der Anstieg resultierte neben Währungs- und Akquisitionseffekten von 11,0 Millionen Euro im Wesentlichen aus einem geplanten wachstumsbedingten Aufbau.

UNTERNEHMENS PERFORMANCE

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

SOLIDE FINANZIELLE STEUERUNGSKENNZAHLEN

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

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

Neben dem negativen strukturellen Effekt aus den Akquisitionen war die Rohertragsmarge im Geschäftsjahr 2018 unerwartet stark durch höhere Frachtkosten bzw. geringere Frachtmargen belastet. Zu einem generellen Anstieg der Frachtkosten kam der Test mit frachtfreien Lieferungen bei Hubert im ersten Quartal 2018 hinzu. Generell gibt TAKKT höhere Frachtkosten schrittweise über Preisadjustierungen an die Kunden weiter. Darüber hinausgehende, negative

Einflüsse auf die Rohertragsmarge aus einzelnen Märkten wurden 2018, wie in den vergangenen Jahren, durch verschiedene marginerhöhende Initiativen kompensiert, wie beispielsweise die Ausweitung von Eigenmarken- und Direktimport-Anteilen. Der im Steuerungssystem beschriebene Zielwert von über 40 Prozent vom Umsatz konnte in allen betrachteten Jahren klar erreicht werden.

Die Entwicklung der EBITDA-Marge ist teilweise durch Konjunkturentwicklungen sowie durch Einmalerträge und -aufwendungen beeinflusst. Zudem sind für die Jahre seit 2016 die Aufwendungen aus der Umsetzung der Digitalen Transformation als Einflussfaktor zu nennen. Trotz dieser Einflüsse erwirtschaftete TAKKT in den vergangenen fünf Jahren eine EBITDA-Marge mindestens im Zielkorridor und damit eine konstant hohe operative Profitabilität – auch in den Jahren mit schwächerer organischer Umsatzentwicklung.

Die TAKKT-Cashflow-Marge lag zwischen 2014 und 2018 immer über dem definierten Zielwert. Mit Ausnahme des Jahres 2017 konnte in den vergangenen fünf Jahren sogar eine zweistellige TAKKT-Cashflow-Marge erzielt werden, ein Indikator für die hohe Innenfinanzierungskraft des TAKKT-Konzerns. Der Investitionsbedarf lag in den vergangenen fünf Jahren – gemessen als Investitionsquote in Prozent vom Umsatz – zwischen einem und zwei Prozent. Damit wurde im langfristigen Durchschnitt der Zielwert realisiert. Die ansteigende Entwicklung in den vergangenen Jahren ist vor allem auf Investitionen in die Digitale Transformation sowie Modernisierungen von Lagerstandorten zurückzuführen.

SORTIMENTSSPEZIFISCHE STEUERUNGSKENNZAHLEN MIT POSITIVER ENTWICKLUNG

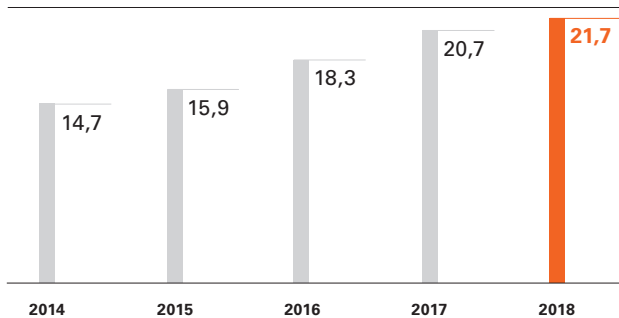
Der Anteil der Eigenmarken am Auftragseingang stieg im Berichtsjahr weiter auf mittlerweile 21,7 (20,7) Prozent. Die positive Entwicklung wurde dabei von nahezu allen Sparten getragen. Besonders hervorzuheben sind Steigerungen in der NBF sowie der Central Gruppe. In diesen beiden Sparten konnte der Anteil der Eigenmarken überdurchschnittlich erhöht werden. Der NBF Gruppe gelang es erneut, den höchsten Anteil innerhalb der TAKKT-

Entwicklung der finanziellen Steuerungskennzahlen

	2014	2015	2016	2017	2018
Organische Umsatzentwicklung in Prozent	5,5	4,7	5,2	0,4	3,4
Anzahl Aufträge in Tausend	2.182	2.225	2.409	2.465	2.676
Durchschnittlicher Auftragswert in Euro	450	482	469	458	449
Rohertragsmarge in Prozent	42,6	42,6	42,6	42,5	41,5
EBITDA-Marge in Prozent	14,0	14,8	15,2	13,5	12,7
TAKKT-Cashflow-Marge in Prozent	10,1	10,7	11,2	9,8	10,2
Investitionsquote in Prozent	1,4	1,3	1,5	2,1	1,8

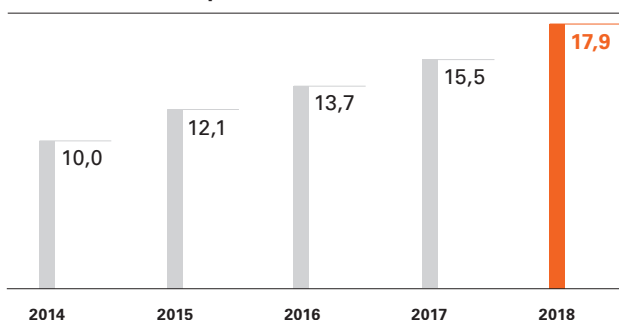
Gruppe zu erzielen. In den vergangenen fünf Jahren konnte damit der Anteil der Eigenmarken kontinuierlich gesteigert werden.

Anteil der Eigenmarken am Auftragseingang in %



Im Berichtsjahr erhöhte sich auf Konzernebene der Anteil der Direktimporte am Einkaufsvolumen auf 17,9 (15,5) Prozent. TAKKT EUROPE profitierte vom hohen Anteil bei OfficeFurnitureOnline. Die KAISER+KRAFT Gruppe blieb auf vergleichbar hohem Niveau und ratioform konnte den Anteil an Direktimporten ausgehend von einer vergleichsweise niedrigen Basis steigern. Die Sparten von TAKKT AMERICA konnte den Anteil der Direktimporte ebenfalls steigern. Der stärkste Anstieg war bei der NBF zu beobachten, während die D2G Gruppe weiterhin den höchsten Anteil innerhalb des Konzerns aufweisen kann. Insgesamt erzielte TAKKT in den vergangenen Jahren einen stetigen Anstieg des Anteils von Direktimporten.

Anteil der Direktimporte am Einkaufsvolumen in %



WERTORIENTIERTE STEUERUNGSKENNZAHLEN: TAKKT VALUE ADDED UND ROCE UNTER VORJAHR

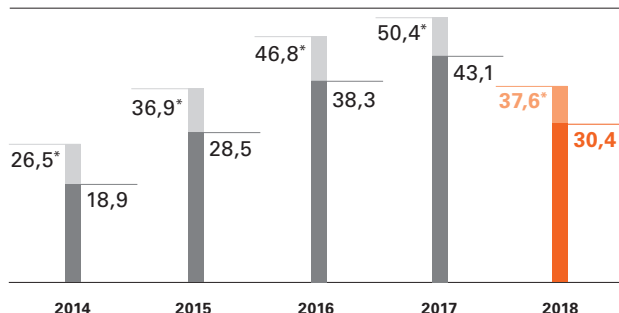
Der TAKKT Value Added war im Vorjahr wesentlich durch den Einmalsertrag aus der Neubewertung der latenten Steuerverbindlichkeiten beeinflusst. Der TAKKT Value Added war 2018 vor diesem Hintergrund deutlich niedriger als 2017 und erreichte einen Wert von 30,4 (43,1) Millionen Euro. Bereinigt um den oben genannten Einmalsertrag hätte der TAKKT Value Added im Vorjahr 25,3 Millionen Euro erreicht.

Das für die Berechnung des TAKKT Value Added resultierende erwirtschaftete operative Ergebnis nach Steuern war mit 93,9 (103,9) Millionen Euro dabei insgesamt um 10,0 Millionen Euro geringer als im Vorjahr. Das durchschnittlich eingesetzte Kapital stieg 2018 im Vergleich zum Vorjahr. Der zur Berechnung der Gesamtkapitalkosten verwendete gewichtete durchschnittliche Kostensatz nach Steuern (WACC) lag unverändert bei 7,8 (7,8) Prozent. Dabei ging TAKKT von einer wertorientierten Kapitalstruktur von 70 Prozent Eigenkapital und 30 Prozent Fremdkapital aus. Der Kostensatz für das Eigenkapital lag bei neun Prozent. Für das Fremdkapital wird ein kalkulatorischer Kostensatz von fünf Prozent verwendet. Dieser leitet sich aus einer langfristigen Betrachtung durchschnittlicher Fremdkapitalzinsen ab. Die Gesamtkapitalkosten beliefen sich 2018 auf 63,6 (60,8) Millionen Euro.

Mit Blick auf den absoluten Wert des TAKKT Value Added minderten die planmäßigen Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte das erwirtschaftete operative Ergebnis nach Steuern im Berichtsjahr um insgesamt 7,2 (7,3) Millionen Euro. Ohne diese planmäßigen Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte sowie den damit einhergehenden steuerlichen Einfluss hätte sich ein TAKKT Value Added in Höhe von 37,6 (50,4) Millionen Euro ergeben.

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

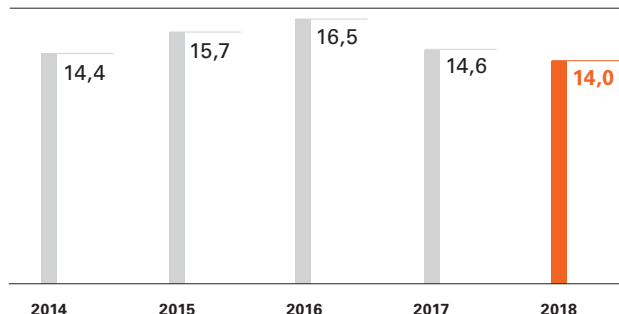
TAKKT Value Added in Mio. Euro



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

Der Return on Capital Employed (ROCE) lag im Berichtsjahr mit 14,0 (14,6) Prozent leicht unter dem Wert des Vorjahres. Ursache war ein Anstieg des Capital Employed, unter anderem in Folge der Akquisitionen. In den vergangenen fünf Jahren wurde das Ziel von über zwölf Prozent für den ROCE in jedem Jahr erreicht.

ROCE in %



FORTSCHRITTE BEI DER UMSETZUNG DER DIGITALEN AGENDA

Um den Erfolg der Umsetzung der Digitalen Agenda der einzelnen Sparten zu beurteilen, wird eine Vielzahl operativer Kennzahlen analysiert und regelmäßig mit dem TAKKT-Management ausgetauscht. Für eine zusammenfassende Betrachtung der Fortschritte in der Umsetzung der Digitalen Agenda auf Ebene des TAKKT-Konzerns sowie der damit erzielten Wirkung eignen sich die im Abschnitt Innovation und Entwicklung (Seite 52) beschriebenen Indikatoren.

Insgesamt wurden zur Umsetzung der Digitalen Agenda deutlich über 100 Maßnahmen und Projekte auf Ebene der Sparten definiert. Zahl, Umfang und Inhalt der Maßnahmen und Projekte werden während der Umsetzung der Digitalen Agenda regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst. Bei 114 der bislang definierten Maßnahmen und Projekte wurde bis zum Ende des Jahres 2018 mit der Umsetzung begonnen. 44 Maßnahmen wurden abgeschlossen und sind in vielen Fällen anschließend in den Regelbetrieb der Unternehmen übergegangen. Dies umfasste den Aufbau von internen Teams für Webshopentwicklung oder Datenanalyse, die Bereitstellung technischer Infrastruktur, sowie Analysen der Customer Journey und die Umstellung und Ausrichtung der internen Organisation auf Kundengruppen.

Als ein wesentliches Ziel der Digitalen Agenda hat TAKKT die Rekrutierung neuer Mitarbeiter mit ausgeprägten digitalen Kompetenzen definiert. Bis Ende 2018 wollte der Konzern rund 100 zusätzliche Mitarbeiter mit ausgeprägten digitalen Kompetenzen gewinnen. Mit 98 besetzten Stellen in diesem Bereich hat TAKKT dieses Ziel zum Bilanzstichtag erreicht. In den europäischen Gesellschaften wurden dabei deutlich mehr Einstellungen vorgenommen als in den USA.

Indikatoren zur Umsetzung der Digitalen Agenda

	2016	2017	2018
Gestartete Maßnahmen (kumuliert)	53	100	114
Abgeschlossene Maßnahmen (kumuliert)	7	27	44
Im Rahmen der Digitalen Agenda neu geschaffene Stellen (kumuliert)	26	78	98
Zusätzliche Personalkosten (kumuliert) in Millionen Euro	0,6	4,4	7,3
Zusätzliche Personalkosten (im Geschäftsjahr) in Millionen Euro	0,6	3,9	2,9
Sonstige Kosten in Millionen Euro	1,9	3,8	4,0
Investitionen (ohne TAKKT Beteiligungsgesellschaft) in Millionen Euro	1,4	8,7	8,4
Investitionen der TAKKT Beteiligungsgesellschaft in Millionen Euro	1,0	4,5	2,3
Organisches Wachstum des E-Commerce-Auftragseingangs in Prozent	10,6	7,9	11,6
Anteil des E-Commerce am Auftragseingang in Prozent	43,9	46,8	52,1

Mit der Umsetzung der Digitalen Agenda waren 2018 die folgenden Investitionen sowie Personal- und sonstigen Aufwendungen verbunden. Die Investitionen in das langfristige Vermögen lagen bei 8,4 (8,7) Millionen Euro und die sonstigen Aufwendungen bei 4,0 (3,8) Millionen Euro. Der Personalaufwand für die im Rahmen der Digitalen Agenda geschaffenen Stellen stieg auf insgesamt 7,3 (4,4) Millionen Euro und lag damit um 2,9 Millionen Euro über dem Wert des Vorjahres. Daneben investierte die TAKKT Beteiligungsgesellschaft 2,3 (4,5) Millionen Euro in Start-ups.

Im Zuge der Digitalen Transformation soll der Auftragseingang über E-Commerce deutlich erhöht werden. Das organische Wachstum des Auftragseingangs über E-Commerce lag 2018 bei 11,6 Prozent und damit höher als im Jahr zuvor. Das Wachstum resultierte im Berichtsjahr vor allem aus TAKKT EUROPE, wo der organische Anstieg der Auftragseingänge über E-Commerce deutlich zweifellos war. Im Geschäftsbereich TAKKT AMERICA lag das organische E-Commerce-Wachstum 2018 im mittleren einstelligen Prozentbereich. Dort ist der E-Commerce-Anteil dennoch weiterhin um einige Prozentpunkte höher als in Europa. In beiden Geschäftsbereichen lagen die Wachstumsraten im E-Commerce über denen der klassischen Vertriebsaktivitäten. Damit stieg der E-Commerce-Anteil am Auftragseingang im Konzern von 46,8 auf 52,1 Prozent.

NACHHALTIGKEITSPERFORMANCE KONTINUIERLICH GESTEIGERT

Mit den Nachhaltigkeitsindikatoren, die gleichzeitig als nicht-finanzielle Leistungsindikatoren dienen, verfolgt TAKKT das Ziel, auch in diesem Bereich den Fortschritt systematisch steuern und dokumentieren zu können. In allen Handlungsfeldern gab es im Berichtsjahr erneut Fortschritte zu verzeichnen. Dem Ziel, die Vorbildfunktion im Bereich Nachhaltigkeit in der Branche bis 2020 weiter auszubauen, ist TAKKT 2018 nähergekommen. Die aktuelle Mehrjahresübersicht der für die Handlungsfelder relevanten Kennzahlen und Initiativen ist in der Tabelle auf Seite 76 dargestellt. Dabei sind aus dem Maßnahmenprogramm 2011 bis 2016 fünf Kennzahlen übernommen worden. 2017 wurde die Anzahl der betrachteten Kennzahlen deutlich erweitert.

- **Einkauf:** Für TAKKT als Handelsunternehmen mit vielfältigen Lieferantenbeziehungen liegt bereits in der Fertigung und dem Bezug der Waren ein wichtiger Teil der Wertschöpfungskette. Aus diesem Grund legt TAKKT ein hohes Augenmerk auf Nachhaltigkeit in der Lieferkette. Das im Jahr 2013 als Pilotprojekt gestartete Lieferantenbewertungsprogramm EcoVadis zur Messung der Nachhaltigkeitsperformance wurde seitdem in jedem Jahr auf weitere Tochtergesellschaften und Lieferanten ausgeweitet. Der Anteil des Einkaufsvolumens von zertifizierten Lieferanten lag im Berichtsjahr bei 44,2 Prozent und der

Anteil des Einkaufsvolumens Direktimporte von zertifizierten Lieferanten bei 39,3 Prozent.

- **Marketing:** Werbemaßnahmen sind stets mit einem Verbrauch endlicher Ressourcen verbunden. TAKKT ist bemüht, diesen Ressourceneinsatz stetig zu verringern. Durch einen effizienteren Einsatz der Werbemittel hat der Konzern im Berichtsjahr nur noch 4,2 kg Printwerbemittel pro Auftrag eingesetzt. 19,9 Prozent dieser Printwerbemittel wurden dabei bereits klimaneutral gestellt. Das Papier für Kataloge und andere Printmedien stammt dabei fast ausschließlich aus zertifiziert nachhaltigen Quellen (FSC/PEFC). Neben dem Printbereich möchte TAKKT seine Nachhaltigkeitsanstrengungen auch auf das E-Commerce-Geschäft ausweiten. Hierzu werden die Emissionen aus dem Betrieb und der Nutzung der Webshops ausgeglichen. Im Berichtszeitraum wurden weitere Webshops wesentlicher Gesellschaften CO₂-neutral gestellt, wodurch insgesamt bereits zwölf Webshops klimaneutral betrieben werden.
- **Logistik:** Der Versandhandel von Waren ist nachweislich mit deutlich weniger Emissionen verbunden als der Vertrieb über den lokalen Händler. Seit 2012 verstärkt TAKKT die Anstrengungen, den Versand der Produkte möglichst emissionsarm zu gestalten und wickelt dazu mittlerweile 93,5 Prozent der konzernweiten Paketsendungen klimaneutral ab. Seit 2014 werden in Deutschland klimaneutrale Lieferungen auch bei Stückgut durchgeführt. Im Berichtsjahr konnte TAKKT den klimaneutralen Stückguttransport auf weitere Länder ausrollen. Konzernweit beträgt der Anteil für CO₂-neutrale Stückgutsendungen ab den Zentrallagern in Europa und den Lagern in den USA 48,9 Prozent.
- **Ressourcen und Klima:** Die effiziente Nutzung von Ressourcen und Verringerung von Emissionen erfolgt idealerweise auf Grundlage einer belastbaren Datenbasis. Hierfür erstellt TAKKT seit 2011 nach ISO-14064-1 zertifizierte Klimabilanzen für eine zunehmende Zahl von Konzerngesellschaften. Ergänzend werden schrittweise zertifizierte Umwelt- und Energiemanagementsysteme eingeführt. U.a. dank verschiedener Maßnahmen zur Energieeinsparung, wie beispielsweise der schrittweisen Umstellung auf LED-Beleuchtung in den Lagerstandorten, konnte der Energieverbrauch pro Auftrag an deutschen und US-Standorten im Berichtsjahr auf 66,7 Megajoule gesenkt werden.
- **Mitarbeiter:** Im Rahmen der Digitalen Agenda konnte TAKKT im Berichtsjahr zahlreiche neue Mitarbeiter mit ausgeprägten digitalen Fähigkeiten rekrutieren. Diese gilt es zu fördern und

langfristig an das Unternehmen zu binden. Dazu werden kontinuierlich Maßnahmen – wie beispielsweise die Schaffung moderner Arbeitsumgebungen – evaluiert und umgesetzt. Aktuell beträgt der Anteil gebundener „digitaler Talente“ 89,9 Prozent. TAKKT ist zudem vom Mehrwert gemischter Führungsteams überzeugt und sieht es als konzernweite Aufgabe an, länder- und spartenübergreifend gleiche Chancen für Frauen und Männer in ihrer Karriereentwicklung zu gewährleisten. Aktuell beträgt die Frauenquote in Top-Führungspositionen 12,3 Prozent.

- **Gesellschaft:** Auch das gesellschaftliche Engagement seiner Mitarbeiter ist TAKKT ein Anliegen. Der Anteil der Beschäftigten, die sich bezahlt für ehrenamtliche Tätigkeiten freistellen lassen können, lag im Berichtsjahr bei 70,2 Prozent. Insbesondere durch das große Engagement unserer Mitarbeiter in den USA, konnten wir den Anteil der Konzernmitarbeiter, die im Berichtsjahr an entsprechenden lokalen Projekten teilgenommen haben, auf 18,0 Prozent steigern.

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

Nachhaltigkeitsindikatoren*

Handlungsfeld	Kennzahl	2014	2015	2016	2017	2018
Einkauf	Anteil des Einkaufsvolumens von zertifizierten Lieferanten	23,7%	36,3%	40,5%	46,8%	44,2%
	Anteil des Einkaufsvolumens Direktimporte von zertifizierten Lieferanten				39,8%	39,3%
	Anteil nachhaltiger Sortimente am Umsatz	6,6%	9,6%	9,8%	9,3%	9,5%
Marketing	CO ₂ -neutrale Webshops für wesentliche Gesellschaften				7	12
	Papierverbrauch Printwerbemittel pro Auftrag				5,4kg	4,2kg
	Anteil CO ₂ -neutrale Papierwerbemittel an der Gesamtauflage pro Jahr				12,1%	19,9%
Logistik	Anteil CO ₂ -neutrale Paketsendungen				91,4%	93,5%
	Anteil CO ₂ -neutrale Stückgutsendungen ab Zentrallager				44,7%	48,9%
Ressourcen und Klima	Wesentliche Gesellschaften mit Klimabilanz	7	10	10	13	13
	Wesentliche Gesellschaften mit zertifiziertem Umweltmanagementsystem	1	3	3	6	6
	Wesentliche Gesellschaften mit zertifiziertem Energiemanagementsystem				4	4
	Energieverbrauch an DE/US-Standorten pro Auftrag in Megajoule				70,6	66,7
Mitarbeiter	Neueinstellungen Digitale Agenda: Anteil gebundener „digitaler Talente“				90,9%	89,9%
	Vielfältigkeit: Frauenquote in Top-Führungspositionen				10,5%	12,3%
Gesellschaft	Anteil der Konzernmitarbeiter, welche die Möglichkeit erhalten, sich für ehrenamtliche Tätigkeiten freistellen zu lassen	18,4%	37,9%	41,2%	65,7%	70,2%
	Anteil der Konzernmitarbeiter, die an Projekten für gemeinnützige Organisationen bzw. gesellschaftliche Zwecke teilgenommen haben				15,1%	18,0%

* Fünf Kennzahlen wurden aus dem Maßnahmenprogramm 2011 bis 2016 übernommen, die restlichen Indikatoren wurden erstmals für das Berichtsjahr 2017 erhoben.

VERGLEICH DER TATSÄCHLICHEN MIT DER PROGNOSTIZIERTEN ENTWICKLUNG

Bei der Prognose für das Geschäftsjahr 2018 war TAKKT von einem nahezu konstanten Wachstumstempo in Europa und einer merklichen wirtschaftlichen Belebung in Nordamerika ausgegangen. Trotz einer Eintrübung von Konjunkturindikatoren in der zweiten Jahreshälfte entwickelten sich die allermeisten Kennzahlen wie erwartet. Dies gilt insbesondere für das organische Wachstum, das mit 3,4 Prozent im oberen Bereich der prognostizierten Spanne von zwei bis vier Prozent lag.

Mit Ausnahme von Rohertrags- und EBITDA-Marge entsprach die Entwicklung der finanziellen Steuerungskennzahlen der Prognose. Die Rohertragsmarge bei TAKKT EUROPE war wie erwartet auch aufgrund von Akquisitionseffekten rückläufig. Für TAKKT AMERICA wurde eine stabile Rohertragsmarge prognostiziert. Aufgrund höherer Frachtkosten bzw. geringerer Frachtmargen sowie eines neuen Rahmenvertrags mit einem Großkunden der Hubert Gruppe war die Rohertragsmarge bei TAKKT AMERICA jedoch geringer als im Vorjahr. In der Folge war die Rohertragsmarge des Konzerns ebenfalls niedriger als erwartet, lag jedoch weiterhin über dem langfristigen Zielwert von 40 Prozent.

Beim EBITDA war TAKKT für 2018 ursprünglich von einer Marge zwischen 13 und 14 Prozent ausgegangen. Vor dem Hintergrund der rückläufigen Rohertragsmarge präziserte der Konzern Ende Juli die Erwartung auf den unteren Bereich dieser Spanne oder leicht darunter. Nach einer deutlichen Verbesserung der Profitabilität im zweiten Halbjahr lag die EBITDA-Marge für 2018 insgesamt bei 12,7 Prozent.

Die sortimentspezifischen Kennzahlen zeigten die erwartete Verbesserung. Bei den wertorientierten Kennzahlen verbesserte sich der TAKKT Value Added wie prognostiziert gegenüber dem bereinigten Vorjahreswert. Der ROCE konnte entgegen der Erwartung nicht gesteigert werden und lag 2018 leicht unter dem Niveau des Vorjahrs. Die Indikatoren zur Umsetzung der Digitalen Agenda entwickelten sich wie erwartet, einzige Ausnahme war die Zahl der abgeschlossenen Maßnahmen. Finalisierung und Umsetzung in den Regelbetrieb einiger Maßnahmen dauerte länger als ursprünglich erwartet.

Die Annahme von stabilen oder leicht verbesserten Werten bei den internen Covenants erwies sich als zutreffend. Bei den Nachhaltigkeitsindikatoren trafen die Erwartungen von TAKKT im Geschäftsjahr 2018 größtenteils ein. Bei den Anteilen des Einkaufsvolumens von zertifizierten Lieferanten war entgegen der Erwartungen keine Verbesserung zu beobachten. Die Frauenquote in Top-Führungspositionen entwickelte sich positiver als erwartet.

Vergleich der tatsächlichen mit der prognostizierten Entwicklung

	2017	Prognose für 2018	Tatsächliche Entwicklung 2018
Finanzielle Steuerungskennzahlen			
Organische Umsatzentwicklung in Prozent	0,4	2 bis 4	3,4
Anzahl Aufträge in Tausend	2.465	Anstieg der Auftragszahlen und stärkere Entwicklung bei der Anzahl als beim durchschnittlichen Auftragswert	2.676
Durchschnittlicher Auftragswert in Euro	458		449
Rohertragsmarge in Prozent	42,5	Leichter Rückgang bei TAKKT EUROPE; Stabil bei TAKKT AMERICA	41,5
EBITDA-Marge in Prozent	13,5	13 bis 14 Unterjährig auf unteren Bereich dieser Spanne oder leicht darunter konkretisiert	12,7
TAKKT-Cashflow-Marge in Prozent	9,8	Über 8	10,2
Investitionsquote in Prozent	2,1	Zwischen 1 und 2	1,8
Sortimentspezifische Steuerungskennzahlen			
Anteil Eigenmarken am Auftragseingang in Prozent	20,7	Weitere Erhöhung	21,7
Anteil Direktimporte am Auftragseingang in Prozent	15,5		17,9
Wertorientierte Steuerungskennzahlen			
TAKKT Value Added in Mio. Euro	43,1 (ohne Einmalsertrag 25,3)	Geringer als im Vorjahr, bereinigt um Einmalsertrag leicht darüber	30,4
ROCE in Prozent	14,6	Leicht über Vorjahr	14,0
Indikatoren zur Umsetzung der Digitalen Agenda			
Gestartete Maßnahmen (kumuliert)	100	Start weiterer Maßnahmen	114
Abgeschlossene Maßnahmen (kumuliert)	27	Großteil der 2016 und 2017 gestarteten Maßnahmen	44
Neu geschaffene Stellen	78	100	98
Zusätzliche Personalkosten (kumuliert) in Mio. Euro	4,4	Anstieg	7,3
Zusätzliche Personalkosten (im GJ) in Mio. Euro	3,9		2,9
Sonstige Kosten in Mio. Euro	3,8		4,0
Investitionen (ohne TAKKT Beteiligungsgesellschaft) in Mio. Euro	8,7	Auf ähnlichem Niveau wie 2017	8,4
Investitionen der TAKKT Beteiligungsgesellschaft in Mio. Euro	4,5		2,3
Organisches E-Commerce-Wachstum in Prozent	7,9	Deutlich stärker als organisches Wachstum des gesamten Auftragseingangs	11,6
Anteil des E-Commerce am Auftragseingang in Prozent	46,8	Merklicher Anstieg	52,1
Interne Covenants zur Steuerung der Finanzstruktur			
Eigenkapitalquote in Prozent	61,2		60,8
Entschuldungsdauer in Jahren	1,4	Stabil oder leicht verbessert, wenn neben OfficeFurnitureOnline keine weiteren wesentlichen Akquisitionen erfolgen	1,4
Zinsdeckung	16,3		23,8
Verschuldungsgrad	0,2		0,2

	2017	Prognose für 2018	Tatsächliche Entwicklung 2018
Indikatoren zur Nachhaltigkeit			
Anteil des Einkaufsvolumens von zertifizierten Lieferanten	46,8%		44,2%
Anteil des Einkaufsvolumens Direktimporte von zertifizierten Lieferanten	39,8%	leicht verbessert	39,3%
Anteil nachhaltiger Sortimente am Umsatz	9,3%		9,5%
CO ₂ -neutrale Webshops für wesentliche Gesellschaften	7		12
Papierverbrauch Printwerbemittel pro Auftrag	5,4kg	merklich verbessert	4,2kg
Anteil CO ₂ -neutrale Papierwerbemittel an der Gesamtauflage pro Jahr	12,1%		19,9%
Anteil CO ₂ -neutrale Paketsendungen	91,4%		93,5%
Anteil CO ₂ -neutrale Stückgutsendungen ab Zentrallager	44,7%		48,9%
Wesentliche Gesellschaften mit Klimabilanz	13		13
Wesentliche Gesellschaften mit zertifiziertem Umweltmanagementsystem	6	leicht verbessert	6
Wesentliche Gesellschaften mit zertifiziertem Energiemanagementsystem	4		4
Energieverbrauch an DE/US-Standorten pro Auftrag in Megajoule	70,6		66,7
Neueinstellungen Digitale Agenda: Anteil gebundener „digitaler Talente“	90,9%	stabile Entwicklung	89,9%
Vielfältigkeit: Frauenquote in Top-Führungspositionen	10,5%	leicht rückläufig	12,3%
Anteil der Konzernmitarbeiter, welche die Möglichkeit erhalten, sich für ehrenamtliche Tätigkeiten freustellen zu lassen	65,7%		70,2%
Anteil der Konzernmitarbeiter, die an Projekten für gemeinnützige Organisationen bzw. gesellschaftliche Zwecke teilgenommen haben	15,1%	leicht verbessert	18,0%

GESCHÄFTSAUSBLICK

RISIKO- UND CHANCENBERICHT

TAKKT ist in seinem unternehmerischen Handeln Risiken und Chancen ausgesetzt. Das Chancen- und Risikomanagement des Konzerns dient dazu, diese frühzeitig zu erkennen und zu bewerten sowie entsprechende Steuerungsmaßnahmen zu ergreifen. Vorstand und Aufsichtsrat werden regelmäßig über die aktuelle Risikolage des Konzerns und aller wesentlichen Konzerngesellschaften informiert. Aus Sicht des TAKKT-Vorstands ist das Verhältnis von Chancen und Risiken 2018 weitgehend unverändert zum Vorjahr geblieben. Die Gesamtrisikosituation des TAKKT-Konzerns ist auf absehbare Zeit beherrschbar, bestandsgefährdende Risiken bestehen nicht.

SYSTEMATISCHES CHANCEN- UND RISIKOMANAGEMENT

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

Organisatorisch ist das Chancen- und Risikomanagementsystem wie folgt aufgebaut:

- Die Verantwortung für die Einrichtung und Überwachung des Chancen- und Risikomanagementsystems liegt beim Vorstand.
- Unterstützt wird er dabei durch die Geschäftsführer der Konzerngesellschaften sowie die Zentralabteilungen der Konzernholding – Rechnungswesen, Betriebswirtschaft, Finanzen/IR, Recht, Personal, Internal Audit, Unternehmensentwicklung, Digitale Transformation und Organisation & Entwicklung.
- Wichtige Bestandteile des Chancen- und Risikomanagementsystems sind eine einheitliche Risikomanagementrichtlinie, ein in die Planung integrierter Prozess zur standardisierten Erhebung, Bewertung und Berichterstattung von Chancen und Risiken, das intensive Controlling aller Gesellschaften, eine einheitliche Geschäftsordnung mit festgelegtem Ad-hoc-Risikomeldeprozess und das konzernweit gültige Vier-Augen-Prinzip.

- Der Aufsichtsrat befasst sich im Rahmen seiner Überwachungsfunktion mit der Wirksamkeit des Chancen- und Risikomanagementsystems.
- Als prozessunabhängige Instanz prüfen die externen Abschlussprüfer die Einrichtung und Eignung des Risikofrüherkennungssystems gemäß § 317 Abs. 4 HGB.
- Die interne Revision kontrolliert die wesentlichen Prozesse aller Konzerngesellschaften laufend darauf, ob sie leistungsfähig und wirtschaftlich sind sowie den internen Richtlinien genügen.

EINHEITLICHE STEUERUNGS- UND KONTROLLSYSTEME

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

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

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

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

Control – Integrated Framework“ Darüber hinaus verfügt TAKKT über ein konzerneinheitliches Risikomanagementsystem, um Chancen und Risiken zu steuern.

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

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

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

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

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

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

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

KONTINUIERLICHE ANALYSE UND ÜBERWACHUNG DER CHANCEN UND RISIKEN

Das Chancen- und Risikomanagementsystem des TAKKT-Konzerns kategorisiert die Chancen und Risiken nach Themenfeldern, die in der Tabelle auf Seite 82 zusammen mit den zugeordneten Chancen und Risiken dargestellt sind. Die Chancen und Risiken des TAKKT-Konzerns werden im weiteren Verlauf des Risikoberichts erläutert. Der Prozess zur Evaluation aller Chancen und Risiken läuft wie folgt ab:

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

	Konjunktur und Wettbewerb	Unternehmensstrategie und -positionierung	Leistungswirtschaftliche Prozesse	Finanzwirtschaft und Recht
Mögliche Risiken	Konjunkturabschwung Neue Wettbewerber und Geschäftsmodelle	Risiken bei Akquisitionen und Desinvestitionen Umsetzungsrisiko in Bezug auf die Digitale Transformation Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten oder Kunden E-Commerce mit höherem Risiko als traditionelles Kataloggeschäft Steigende Beschaffungspreise	Risiko bei der Vorratshaltung Logistikrisiken Forderungsausfälle und Gewährleistungsrisiken Personalrisiken Risiken in der Produktion und im Versand gedruckter Werbemittel Risiko bei Schutz der Adressdaten Eingeschränkte Verfügbarkeit und Performance der IT- und Kommunikationssysteme Einführung neuer IT-Systeme Risiko im Bereich Datensicherheit und Cyberkriminalität	Wechselkursrisiken: Transaktionsrisiken und Translationsrisiken Zinsänderungsrisiko Liquiditätsrisiko Rechtliche, steuerliche und Compliance-Risiken
Mögliche Chancen	Konjunkturaufschwung	Digitalisierung und Kulturwandel Neue Möglichkeiten mit Online-Kanälen und E-Procurement Zunehmende Diversifikation des Geschäftsmodells Potentielle weitere Akquisitionen und Neugründungen Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil	Weiterentwicklung der IT-Anwendungen Stärkere Nutzung neuer Technologien	Guter Zugang zu Kapital

KONJUNKTUR UND WETTBEWERB

Konjunkturabschwung

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

- Mit seinen Multi-Channel- und Web-focused-Vertriebsmarken spricht TAKKT Kunden unterschiedlicher Branchen und Größe an.
- Die TAKKT-Gesellschaften verfügen über ein sehr breites Sortiment aus unterschiedlichen Produktkategorien.
- Durch die Präsenz in über 25 Ländern in Europa und Nordamerika reduziert TAKKT die Abhängigkeit von einzelnen Märkten.

- Zudem befinden sich die Gesellschaften in unterschiedlichen Wachstumsphasen. Neugründungen und junge Gesellschaften wachsen in der Regel dynamisch und sind weniger stark von konjunkturellen Schwankungen beeinflusst. Etablierte Gesellschaften folgen in ihrer Entwicklung dagegen eher dem allgemeinen Konjunkturzyklus.
- Die Kundengruppen der einzelnen Sparten investieren im Konjunkturzyklus unterschiedlich. Eine Diversifikation der Risiken ergibt sich dadurch, dass im Konjunkturverlauf in der Regel nur Kunden aus einzelnen Branchen oder Regionen oder nur bestimmte Produktgruppen des Sortiments von einem Abschwung betroffen sind.

Lediglich in besonders schweren konjunkturellen Krisen wie zuletzt im Jahr 2009 kann TAKKT nicht von der Diversifikation des Geschäfts profitieren, da sich in solchen Fällen jede Kundengruppe, jede Branche und jede Region in ihren Investitionen stark zurück-

hält. Beispielhaft sank 2009 der Umsatz organisch um etwas mehr als 25 Prozent. Das EBITDA verringerte sich bei einer Marge von ca. zehn Prozent um rund 50 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Das Konjunkturrisiko blieb im Berichtsjahr 2018 im Wesentlichen unverändert zu der Situation im Vorjahr. Trotz der oben beschriebenen Möglichkeiten der Diversifikation stellt das Konjunkturrisiko ein wesentliches Risiko für TAKKT dar.

Neue Wettbewerber und Geschäftsmodelle

Der TAKKT-Konzern unterliegt potentiell dem Risiko, durch den Eintritt neuer Wettbewerber Marktanteile zu verlieren. Daneben besteht das Risiko, dass etablierte Multi-Channel-Anbieter künftig aggressiver im Wettbewerb agieren. Markteintrittsbarrieren sind sowohl für klassische Wettbewerber als auch für reine Online-Anbieter vorhanden, denn der Aufbau der Zulieferstrukturen, der Logistik und eines Kundenstamms ist kosten- und zeitintensiv. Neue Mitbewerber müssen zunächst mit mehrjährigen Anlaufverlusten rechnen. Etablierte Anbieter wie die TAKKT-Gesellschaften haben hier gegenüber Start-up-Unternehmen Größenvorteile in Einkauf und Vertrieb.

Zudem ist das Risiko zu nennen, dass die integrierten Multi-Channel-Geschäftsmodelle in der TAKKT-Gruppe durch offene und internetbasierte Marktplätze teilweise ersetzt werden. Dabei sind jedoch die besonderen Merkmale der TAKKT-Geschäftsmodelle zu beachten. Während der Erfolg von Marktplätzen im B2C-Bereich und bei kleinen Firmen v.a. auf die Preisgestaltung der einzelnen Transaktion und die bequeme Bestellung zurückzuführen ist, stehen bei mittelgroßen und großen Unternehmen zusätzliche Kundenbedürfnisse im Vordergrund. Der professionelle Firmenkunde ist im Vergleich zum Privatkunden in der Regel an einem qualitativ hochwertigen Produktsortiment, einer kompetenten Beratung und einem umfangreichen After-Sales-Service interessiert. Zu letzterem zählen z.B. die Erfüllung von Garantieleistungen, Nachbestellungen und Ersatzteillieferungen. Die Produkte aus dem TAKKT-Sortiment sollen dazu beitragen, die gewerbliche Tätigkeit produktiver zu machen und einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten, damit sich der Firmenkunde auf sein Kerngeschäft konzentrieren kann.

Darüber hinaus ist der Firmenkunde in größeren Unternehmen in der Regel an einer flexiblen und differenzierten Preisgestaltung – je nach Bedarf, Produkt und nachgefragtem Volumen – interessiert. Online-Marktplätze können diese Flexibilität, Differenzierung und zusätzliche Dienstleistungen rund um das Produkt nur bedingt leisten. Trotz ihren Stärken, etwa bei der Preisstellung und der Bündelung vieler unterschiedlicher Angebote, haben Marktplätze gegenüber Produktspezialisten insgesamt den Nachteil, dass sie den Anforderungen an ein attraktives Gesamtpaket aus Produkt,

Service und Preis nicht vollständig gerecht werden können. Um diesen Wettbewerbsvorteil beizubehalten, setzt TAKKT darauf, das Serviceangebot rund um das eigentliche Produkt fortlaufend weiterzuentwickeln. Im Rahmen der Digitalen Transformation plant TAKKT, die Möglichkeiten zur weiteren Differenzierung vom Wettbewerb noch stärker zu nutzen. Das Risiko durch neue Wettbewerber und Geschäftsmodelle ist als wesentlich einzuschätzen.

UNTERNEHMENSSTRATEGIE UND POSITIONIERUNG

Risiken bei Akquisitionen und Desinvestitionen

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

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

TAKKT besitzt eine über Jahrzehnte aufgebaute Erfahrung mit Akquisitionen und weiß mit diesen Risiken umzugehen. Zukäufe werden sorgfältig vorbereitet und geprüft und nur dann getätigt, wenn eine hinreichende Wahrscheinlichkeit besteht, dass das übernommene Unternehmen nachhaltig zum Erfolg des TAKKT-Konzerns beiträgt. Dabei stellt das Unternehmen anspruchsvolle Renditeanforderungen und führt vor dem Erwerb eine umfangreiche Due Diligence durch. Überdies werden neue Unternehmen anhand definierter Prozesse in den Konzernverbund integriert, die auf den Erfahrungen der Vergangenheit basieren.

Die im Jahr 2016 gegründete TAKKT Beteiligungsgesellschaft erwirbt Anteile an jungen Unternehmen mit innovativem, aber noch nicht bewährtem Geschäftsmodell. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich diese Beteiligungen als nicht werthaltig erweisen, ist höher einzuschätzen. Allerdings liegt die Investitionssumme deutlich unter den Werten sonst üblicher Akquisitionen.

Ein weiteres Risiko besteht, wenn sich eine Gesellschaft im Konzernverbund nicht zufriedenstellend entwickelt und TAKKT dies zu spät erkennt und damit nicht rechtzeitig Gegenmaßnahmen ergreift. Durch Verzögerungen beim Verkauf oder der Schließung von Aktivitäten könnte der Konzern einen geringeren Verkaufserlös erzielen oder höhere Kosten zu tragen haben. Um dies zu verhindern, wird die Entwicklung der bestehenden Aktivitäten im Rahmen verschiedener Standardprozesse kontinuierlich verfolgt und analysiert. Grundsätzlich stehen bei Schwierigkeiten in einer Konzerngesellschaft jeweils alle operativen und strategischen Optionen offen. Diese reichen von weitergehenden Investitionen oder einer Veränderung der Marketingstrategie über eine Repositionierung, einen Verkauf bis hin zum Abschmelzen der Marke, also der schrittweisen Einstellung der Marketingaktivitäten.

Die jährlichen Impairment-Tests auf Geschäfts- und Firmenwerte haben im Berichtsjahr erneut deren Werthaltigkeit bestätigt. Auch im vergangenen Geschäftsjahr waren keine Abwertungen vorzunehmen. Bei der Hubert Gruppe ist bei einer weiteren deutlichen Eintrübung der Umsatz- und Ertragslage oder einer Änderung der Berechnungsparameter ein künftiger Abwertungsbedarf nicht auszuschließen.

Umsetzungsrisiko in Bezug auf die Digitale Transformation

Um die Chancen der Digitalisierung zu nutzen, hat TAKKT im Jahr 2016 die Digitale Agenda und eine darauf aufbauende Vision 2020 entwickelt. Diese sieht eine Verdopplung des E-Commerce-Geschäfts bis 2020 und eine nachhaltige Veränderung der Organisation vor. Aufwand und Investitionen für die Transformation sollen sich bis 2020 auf 50 Millionen Euro belaufen und mittelfristig zu einem höheren organischen Umsatzwachstum führen. Bei der Umsetzung der Maßnahmen dieser Agenda kann es zu Verzögerungen kommen, sodass Ziele oder Teilziele von Projekten oder Maßnahmen später erreicht werden oder Ergebnisse nicht zufriedenstellend ausfallen. Darüber hinaus kann die Umsetzung höhere Kosten verursachen als geplant oder nicht den gewünschten Effekt auf die Umsatz- und Ergebniszahlen haben.

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

Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten oder Kunden

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

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

TAKKT verfolgt das Ziel, diversifizierte Umsatzanteile mit dem verarbeitenden Gewerbe, dem Handels- und Dienstleistungssektor sowie gemeinnützigen und staatlichen Institutionen zu erzielen. Umsatzbeiträge werden zudem teilweise im Rahmen von größeren Projektaufträgen realisiert. Mit ganz wenigen, auf verschiedene Standorte verteilte Konzernkunden realisiert TAKKT ein Umsatzvolumen im geringen einstelligen Prozentbereich bezogen auf den Umsatz des Konzerns. Negative Effekte aus dem Wegfall einzelner Konzernkunden sind daher für TAKKT als Ganzes begrenzt. Auf Ebene einzelner Sparten, vor allem bei der Hubert oder der NBF Gruppe, kann die Geschäftsentwicklung durch den Wegfall eines einzelnen Konzernkunden jedoch spürbar beeinflusst werden. Hubert hat Ende 2018 entschieden, die Belieferung eines Großkunden auslaufen zu lassen, mit dem 2018 noch Umsätze von knapp 30 Millionen US-Dollar realisiert wurden. Diese Entscheidung wird sich auf die Umsatz- und Ertragslage 2019 auswirken. Weitere Angaben dazu finden sich im Prognosebericht.

Bei der Größe der Kunden gibt es eine große Bandbreite – vom Freiberufler über Hotelketten bis hin zur staatlichen Verwaltung, von der einfachen Werkstatt bis hin zum großen Fertigungsbetrieb. Dank E-Commerce verbreitert sich die Kundenbasis in Zukunft voraussichtlich weiter. Kleinere Abnehmer können über Online-Medien besser erreicht und wirtschaftlicher angesprochen werden. TAKKT plant bei der Ansprache kleinerer Kunden stärker als bislang auf individuelle Lösungen zu setzen, wie etwa zusätzliche Self Service-Funktionen im Webshop. Durch neue

technologische Möglichkeiten können diese inzwischen effizient angeboten werden. Großkunden wiederum werden durch E-Procurement stärker an TAKKT gebunden, da die Beschaffung für sie über dieses Medium einfacher und effizienter wird.

E-Commerce mit höherem Risiko als traditionelles Kataloggeschäft

E-Commerce ist einem höheren Risiko ausgesetzt als das klassische Kataloggeschäft. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass den Kunden durch E-Commerce-Angebote der Zugang zu einer breiteren Auswahl von Anbietern ermöglicht wird, die mit vergleichsweise geringen Suchkosten von Kunden identifiziert werden können. Damit nimmt die Loyalität der Kunden zu einzelnen Händlern tendenziell ab. Durch den technischen Fortschritt stellen sich zudem ständig neue Anforderungen an den Online-Auftritt. So müssen etwa Inhalt und Aufbau der Webshops fortlaufend an die sich ändernden Algorithmen der Suchmaschinen angepasst werden, damit das eigene Angebot nicht in der Platzierung zurückfällt und die Shops damit potentielle Kunden verlieren. TAKKT begegnet diesem Risiko durch die kontinuierliche Steuerung der Online-Marketing-Maßnahmen und deren Optimierung im Hinblick auf sich ständig ändernde Rahmenbedingungen. Indem der TAKKT-Konzern das Online-Marketing zudem fortlaufend weiterentwickelt, beobachtet er technische Trends und Neuentwicklungen genau und kann diese in eigenen Lösungen umsetzen. Die permanente Verbesserung des Online-Auftritts trägt zudem dazu bei, Kunden erneut zu einem Besuch auf dem Webshops zu bewegen und die Chance für einen erneuten Kauf zu erhöhen.

Steigende Beschaffungspreise

TAKKT unterliegt dem Risiko, steigende Beschaffungspreise nicht an die Kunden weitergeben zu können. Dem treten die Multi-Channel-Marken des Konzerns entgegen, indem sie ihre Kataloge und Webshops fortlaufend aktualisieren. So können sie flexibel auf Änderungen bei Angeboten und Beschaffungspreisen reagieren, vorausgesetzt die Wettbewerbssituation lässt dies zu. Bei den Web-focused-Marken sind Anpassungen sogar noch schneller und häufiger möglich. Erhöhen sich etwa die Kosten für Stahl, kann TAKKT zeitnah die Produktpreise anpassen oder ein alternatives Produkt anbieten. Überdies handelt das Unternehmen bewusst mit langlebigen Wirtschaftsgütern, die weder verderblich sind noch nennenswerten technischen oder modischen Veränderungsrisiken unterliegen.

LEISTUNGSWIRTSCHAFTLICHE PROZESSE

Risiko bei der Vorratshaltung

Um eine schnelle und verlässliche Lieferung garantieren zu können, nehmen die TAKKT-Gesellschaften je nach Geschäftsmodell und Anforderung der Kunden einen bestimmten Anteil der Pro-

dukte auf Lager. Auch Produkte, die über Direktimporte bezogen werden, werden in größeren Mengen bevorratet. Daraus entsteht das Risiko aus der Alterung sowie der technischen und preislichen Entwicklung der Produkte. Tische, Stühle oder Schränke sind jedoch Standardartikel, die immer benötigt werden. V.a. im B2B-Geschäft unterliegen sie keinen saisonalen Preisschwankungen oder vorübergehenden Modetrends. Da der Konzern das Sortiment fortlaufend aktualisiert, kann es vorkommen, dass ein Artikel nicht mehr im aktiv beworbenen Sortiment angeboten wird, aber noch auf Lager liegt. In diesem Fall wird das Produkt zu Vorzugspreisen verkauft oder das Unternehmen nutzt das Rückgaberecht für Restbestände, das regelmäßig mit einer Vielzahl von Lieferanten vereinbart wird.

Logistikrisiken

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

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

TAKKT beauftragt im Regelfall externe Logistikunternehmen mit der Auslieferung der Produkte und achtet bei deren Auswahl auf attraktive Kosten und umfangreiches Know-how bei der Zustellung in die sehr unterschiedlichen Regionen. Unerwartete Veränderungen der Frachtkosten aufgrund von Schwankungen der Treibstoffpreise, Kfz-Steuern oder Mauttarifen können sich kurzfristig auf die Ertragslage des Konzerns auswirken. Über Preis Anpassungen gibt TAKKT generell die gestiegenen Kosten an die Kunden weiter. Die Ausgaben für den Warentransport betragen weniger als zehn Prozent des Konzernumsatzes.

Forderungsausfälle und Gewährleistungsrisiken

Das Risiko eines Forderungsausfalls ist bei TAKKT mit einer Ausfallquote von unter 0,2 Prozent des Umsatzes weiterhin außergewöhnlich niedrig. Zum einen prüft das Unternehmen die Bonität seiner Kunden und betreibt aktives Forderungsmanagement. Zum anderen ist der durchschnittliche Auftragswert niedrig, bei einer breit diversifizierten Kundenstruktur. Auch über den Konjunkturzyklus hinweg bleibt die Quote der Forderungsausfälle daher stabil. Gleiches gilt für die Debitorenreichweite. Sie misst den durchschnittlichen Zeitraum zwischen Rechnungsstellung und Zahlungseingang und betrug im Berichtsjahr 32 Tage.

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

Personalrisiken

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

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

Personalrisiken durch Fluktuation bestehen in der Breite kaum, da TAKKT über Vertretungs- oder Nachfolgelösungen im Falle von Krankheit oder Weggang eines Mitarbeiters verfügt. In Schlüsselpositionen des Unternehmens, für die besondere, seltenere Qualifikationen erforderlich sind, könnte ein Weggang oder Ausfall von Mitarbeitern hingegen zu längeren Vakanzen führen.

Risiken in der Produktion und im Versand gedruckter Werbemittel

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

Auch aus Schwankungen der Preise für Papier und Druck resultiert ein Risiko für TAKKT. Aufgrund der hohen Bedeutung der Printwerbemittel im Marketingmix der TAKKT-Gesellschaften sind diese Kosten nicht unerheblich. Damit sich kurzfristige Preisschwankungen nicht auf den Ertrag auswirken, schließt der Konzern überwiegend langfristige Druckverträge mit verlässlichen Partnern ab.

Risiko bei Schutz der Adressdaten

Mögliche Risiken ergeben sich auch aus dem unsachgemäßen Umgang mit Kundendaten. Der Konzern schützt diese Daten daher sorgfältig. Sicherheitssysteme gewährleisten, dass ausschließlich befugte Personen, und diese nur soweit gesetzlich zulässig, auf die Adressen zugreifen und sie nutzen und bearbeiten können. Soweit bei den Gesellschaften ein Datenschutzbeauftragter bestellt ist, wirkt dieser im Rahmen seiner Befugnisse auf die Einhaltung der Datenschutzgesetze hin.

Eingeschränkte Verfügbarkeit und Performance der IT- und Kommunikationssysteme

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

Die Gesellschaften der TAKKT nutzen einerseits Cloud-Lösungen bei denen Software- und Hardwarefunktionen nicht mehr vollständig lokal gehostet, sondern auf eine externe Infrastruktur ausgelagert werden. Dies hat den Vorteil, dass Speicherplatz, Rechenleistung und benötigte Software präzise gewählt und jederzeit an den tatsächlichen Bedarf angepasst werden können. Gleichzeitig ergeben sich Risiken aus einem Ausfall der Verbindung zur externen Infrastruktur oder der Dienste selbst.

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

Der Konzern setzt zur Sicherstellung der telefonischen Erreichbarkeit unterbrechungsfreie Versorgungs- und Sicherungssysteme ein, um sich gegen Ausfälle und Defekte zu schützen. Zudem können Rufnummern zu anderen Standorten umgeleitet werden. Das Unternehmen prüft kontinuierlich, wie gut die Vertriebsbüros der Gesellschaften für die Kunden erreichbar sind. Anhand dieser Tests kann TAKKT die Beratungskapazitäten flexibel an das Geschäftsvolumen anpassen.

Für den erfolgreichen Auftritt am Markt ist von entscheidender Bedeutung, dass die TAKKT-Gesellschaften ohne Unterbrechung über ihre Webshops erreichbar sind. Bei den Webshops ist neben einer dauerhaften Verfügbarkeit auch die Performance, also die technisch bedingte Geschwindigkeit beim Navigieren im Webshop, wichtig. Hier setzen die TAKKT-Gesellschaften auf stets aktuelle Webshop-Technologien und bieten damit dem Kunden eine verlässliche und bequeme Einkaufsmöglichkeit.

Einführung neuer IT-Systeme

Erhöhte Risiken können im Rahmen der Einführung neuer IT-Systeme insbesondere von Warenwirtschafts- und Webshopsystemen, entstehen, falls die störungsfreie Weiterführung der Geschäftsprozesse durch Komplikationen bei der Integration eines neuen IT-Systems beeinträchtigt würde. TAKKT plant im Rahmen der Digitalen Transformation weitere Investitionen in die IT-Infrastruktur, um die technischen Voraussetzungen für das Erreichen der für 2020 formulierten Ziele zu gewährleisten. Um den Risiken aus der Einführung neuer IT-Systeme zu begegnen, führt TAKKT u.a. umfangreiche Testläufe und Maßnahmen zur Qualitätssicherung durch.

Risiko im Bereich Datensicherheit und Cyberkriminalität

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

Angriffe von außen – zum Beispiel durch Hacker oder Schadprogramme – können zu Fehlfunktionen oder Störungen der IT-Systeme führen, beispielsweise eines Webshops. Dies würde die für die Geschäftstätigkeit notwendigen Prozesse beeinträchtigen. Die Wiederherstellung der Leistungsfähigkeit der IT-Systeme und die Prävention künftiger Störungen könnten hohe Kosten verursachen. Um diesen Risiken zu begegnen, überprüfen interne IT-Abteilungen und externe Spezialisten regelmäßig, ob die eingesetzten Systeme vor unbefugtem Zugriff sicher sind und ob sich Daten problemlos wiederherstellen lassen. Auf Basis einer Sicherheitsanalyse hat der Konzern Messsysteme und ein Konzept zum IT-Sicherheitsmanagement entwickelt. Zusätzliche Richtlinien regeln die Nutzung von E-Mail, Internet, Social Media und ähnlichen Anwendungen.

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

FINANZWIRTSCHAFT UND RECHT

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

Wechselkursrisiken: Transaktionsrisiken und Translationsrisiken

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

- Transaktionsrisiken entstehen v.a. aus dem Kauf und Verkauf von Waren und Dienstleistungen in unterschiedlichen Währungen. Der Konzern sichert sich dagegen zumeist dadurch ab, dass er Produkte in ein und derselben Währung beschafft und verkauft. Nur für unter zehn Prozent des Konzernumsatzes, zumeist aus konzerninternen Geschäften, verbleibt ein Trans-

aktionsrisiko aus veränderten Wechselkursen. Anhand der Umsatzplanung der einzelnen Gesellschaften werden die offenen Nettopositionen ermittelt. Die resultierenden Währungsrisiken werden im Allgemeinen von der jeweiligen Leistungsgeberin übernommen und durch derivative Finanzinstrumente, vorzugsweise Devisentermingeschäfte, zu etwa 70 Prozent abgesichert. In der Regel werden die prognostizierten Umsätze und Zahlungsströme jeweils für die Zeitspanne der Gültigkeit des aktuellen Katalogs betrachtet.

- Translationsrisiken entstehen für die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung des TAKKT-Konzerns, wenn Einzelabschluss ausländischer Tochtergesellschaften in die Berichtswährung Euro umgerechnet werden. V.a. die Schwankungen des US-Dollars beeinflussen so die absolute Höhe der in Euro berichteten Finanzkennzahlen (siehe auch Erläuterungen auf Seite 93). TAKKT sichert diese Risiken nicht ab, da eine sachgerechte Absicherung nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht vertretbar ist.

Zinsänderungsrisiken

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

Die zum Bilanzstichtag gehaltenen Sicherungsinstrumente sind im Konzernanhang ab Seite 152 beschrieben. Dort werden auch quantitative Angaben zu allen Währungs- und Zinsänderungsrisiken gemacht, u.a. Sensitivitätsanalysen zu Schwankungen der Wechselkurse und Zinssätze.

Liquiditätsrisiko

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

Zur Sicherung der Liquidität greift das Unternehmen auf eine diversifizierte Finanzierungsstruktur mit unterschiedlichen Fälligkeiten zurück. Neben vertraglich zugesicherten Kreditlinien von einem breit gestreuten Bankenpool nutzt TAKKT auch Finanzierungsleasing. Bei größerem Finanzierungsbedarf hat der Konzern zudem die Möglichkeit, ein Schuldscheindarlehen zu begeben. Dies ist zuletzt 2012 erfolgt. Es bestehen freie zugesagte Kreditlinien im Volumen von 157,4 Millionen Euro zum Jahresende 2018.

Rechtliche, steuerliche und Compliance-Risiken

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

Vor dem Hintergrund der handelspolitischen Diskussionen nach dem Brexit-Entscheid sowie von Seiten der US-Regierung besteht weiterhin ein Risiko, dass Staaten Einfuhrzölle auf importierte Waren erhöhen. Insbesondere Direktimporte könnten durch solche Handelshemmnisse weniger attraktiv sein. Der Großteil der Waren, die die TAKKT-Gesellschaften verkaufen, wird jedoch nach wie vor von Lieferanten im jeweiligen Markt bezogen. Wettbewerber wären in ähnlichem Maße von einer solchen Entwicklung betroffen. Die höhere Staatsverschuldung führt in einigen Ländern zudem unter Umständen zu einer erhöhten Anzahl an Steuerprüfungen.

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

GESAMTEINSCHÄTZUNG DES VORSTANDS

Auch mit Blick auf das Geschäftsjahr 2018 standen Chancen und Risiken des TAKKT-Konzerns in einem ausgewogenen Verhältnis. Auf Basis aller derzeit verfügbaren Informationen bestehen nach Einschätzung des Vorstands gegenwärtig und im Prognosezeitraum keine bestandsgefährdenden Risiken oder nennenswerte Risiken, die über das normale unternehmerische Risiko hinausgehen. Das Geschäftsmodell ist Cashflow-stark und das Unternehmen solide finanziert, sodass auch die Summe der Einzelrisiken oder eine erneute weltweite Rezession den Fortbestand der Unternehmensgruppe nicht gefährden.

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

Daneben besteht durch den Eintritt von neuen Web-focused-Anbietern und Online-Marktplatz-Modellen oder einer Veränderung des Verhaltens etablierter Anbieter das Risiko eines aggressiveren Wettbewerbs mit einer negativen Auswirkung auf Umsatz und Rohertrag. In einem dynamischen Wettbewerbsumfeld schätzt TAKKT den Eintritt dieses Risikos als möglich ein. Der negative Ergebniseffekt könnte bei einem mittleren zweistelligen Millionen-Euro-Betrag liegen.

Als weiteres nennenswertes Risiko für die in Euro berichteten Umsatz- und Ergebnisgrößen ist das reine Umrechnungsrisiko aus Änderungen der Wechselkurse zu nennen – v.a. die Relation zwischen dem US-Dollar und dem Euro. Eine Abwertung bzw. eine Aufwertung des US-Dollars gegenüber dem Euro wird als gleich wahrscheinlich angenommen. Eine Abwertung des US-Dollars gegenüber dem Euro um fünf Prozent würde zu einem zwischen zwei und zweieinhalb Prozentpunkten niedrigeren Umsatzausweis führen.

Ein weiteres bedeutsames und von der Eintrittswahrscheinlichkeit mögliches Risiko besteht in einer schlechter als erwartet verlaufenden Integration und Fortführung eines akquirierten Unternehmens. Das Ergebnis könnte als direkte Folge kurzfristig um einen mittleren einstelligen Millionen-Euro-Betrag belastet werden. Daneben könnte eine Absenkung der langfristigen Prognose der Geschäftsentwicklung eines akquirierten Unternehmens unter die ursprünglichen Erwartungen zu außerplanmäßigen Wertminderungen der Geschäfts- und Firmenwerte bzw. der übrigen immateriellen Vermögenswerte führen. Ein solcher aus der bilanziellen Abbildung resultierender, negativer Ergebniseffekt könnte auch im zweistelligen Millionen-Euro-Bereich liegen.

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

Ein weiteres Risiko besteht aus dem Verlust einzelner Konzernkunden bzw. in einer wesentlichen Veränderung eines Rahmenabkommens. Mit ganz wenigen Konzernkunden realisiert TAKKT ein Umsatzvolumen im geringen einstelligen Prozentbereich bezogen auf den Konzernumsatz. Aus dem Verlust dieser Konzernkunden könnte ein negativer Ergebniseffekt bis zu einem niedrigen zweistelligen Millionen Euro Betrag resultieren. Die Eintrittswahrscheinlichkeit schätzt TAKKT als möglich ein.

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

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

CHANCEN DES TAKKT-KONZERNS

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

Digitalisierung und Kulturwandel

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

In der Vergangenheit hat TAKKT über die konzernweite Initiative DYNAMIC bereits in die Kombination und Verknüpfung der Vertriebs- und Marketingmedien Print, Online, Tele und Field investiert,

um bei der Kundenansprache das jeweils vom Kunden präferierte Medium nutzen zu können. In einem weiteren Schritt hat TAKKT im Jahr 2016 in einem strukturierten Prozess eine Digitale Agenda entwickelt, die in den verschiedenen Sparten der TAKKT-Gruppe in mehr als 100 Projekten und Maßnahmen umgesetzt wird. Für diesen Zweck wird TAKKT bis zum Jahr 2020 bis zu 50 Millionen Euro in Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie in Technologien investieren. Über die Schaffung einer Kultur des „test and learn“ und die jederzeitige Fokussierung auf die sich laufend verändernden Kundenbedürfnisse beschleunigt TAKKT zudem die Digitale Transformation im Konzern. Darüber hinaus treibt TAKKT einen verstärkten Wissens- und Erfahrungsaustausch mit der agilen und technologieaffinen Gründerszene voran, um den gewünschten Wandel im Unternehmen zu fördern und zu erleichtern. Zu diesem Zweck erwirbt TAKKT über die im Jahr 2016 gegründete Beteiligungsgesellschaft Minderheitsbeteiligungen an jungen und wachstumsstarken Unternehmen.

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

Neue Möglichkeiten mit Online-Kanälen und E-Procurement

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

Zunehmende Diversifikation des Geschäftsmodells

Über ein aktives Portfoliomanagement strebt TAKKT eine breite Diversifikation des Geschäftsmodells auf Ebene der Produkte,

Kunden und Regionen an. Dies bietet dem Konzern die Chance, die Abhängigkeit von einzelnen Branchen und Regionen zu verringern und damit auch in konjunkturell schwierigen Zeiten Stabilität und Kontinuität sicherzustellen.

- Durch die regionale Diversifikation können konjunkturelle Schwankungen und Umsatzeinbußen in einzelnen Zielmärkten teilweise durch Umsatzwachstum in anderen Regionen kompensiert werden. Nachdem sich in den Vorjahren das US-Geschäft dynamischer entwickelte, konnte im Berichtsjahr das organische Wachstum der europäischen Aktivitäten den Umsatzrückgang in Nordamerika ausgleichen.
- Zudem hat TAKKT das Geschäftsmodell durch die in den letzten Jahren getätigten Akquisitionen auf weitere Produktgruppen ausgedehnt. Durch die Zukäufe wurden beispielsweise neue Produktgruppen für Gastronomiebedarf, Büromöbel, Verpackungslösungen sowie Verkaufsförderung und kundenspezifische Werbeaufsteller erschlossen.

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

Potentielle weitere Akquisitionen und Neugründungen

Weitere Chancen für den Konzernumsatz und die Profitabilität ergeben sich durch potentielle weitere Zukäufe in den kommenden Jahren. TAKKT verfügt über langjährige Erfahrung bei der Integration neuer Gesellschaften und Geschäftsmodelle in den Konzern. Es werden hohe Anforderungen an die Wachstumsaussichten, die Profitabilität und das Geschäftsmodell der Zielgesellschaft gestellt. Durch gezielte Unternehmenszukäufe kann TAKKT an Wachstumstrends in ausgewählten Branchen partizipieren und überdurchschnittliche Zuwächse verbuchen. TAKKT profitierte in den vergangenen Jahren sehr von den zusätzlichen Umsatz- und Ergebnisbeiträgen durch die realisierten Akquisitionen. Darüber hinaus hat das Unternehmen durch die Übernahmen spezielles Know-how hinzugewonnen, das nun konzernweit genutzt werden kann. Für TAKKT steht die Erschließung und Nutzung wertsteigernder Akquisitionsmöglichkeiten auch zukünftig im Fokus. Darüber hinaus sollen bestehende Geschäftsmodelle, wenn wirtschaftlich sinnvoll, auf neue Märkte ausgedehnt werden. Aktives Portfoliomanagement beinhaltet neben Akquisitionen und Neugründungen auch die regelmäßige Überprüfung bestehender Aktivitäten und die Aufgabe von Landesgesellschaften, deren Entwicklung in Bezug auf die Wert- und Wachstumstreiber die Anforderungen des Konzerns langfristig nicht erfüllen.

Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil

Nachhaltigkeit ist als elementarer Teil der Unternehmensstrategie bei TAKKT seit vielen Jahren etabliert. TAKKT nutzt die eigene Vorreiterrolle in Sachen Nachhaltigkeit, um sich innerhalb der Branche differenzieren zu können und ist überzeugt, dass Anbieter, die auf Nachhaltigkeit setzen, im Wettbewerb auf Dauer besser bestehen können. Für den Zeitraum bis 2020 verfolgt der Konzern ambitionierte Ziele, die in diesem Geschäftsbericht auf Seite 55 nachgelesen werden können.

Weiterentwicklung der IT-Anwendungen

TAKKT ist dabei, in zahlreichen Konzerngesellschaften die komplexen IT-Prozesse bei Kommunikationssystemen, Software für die Warenwirtschaft, Produktmanagementsystemen und Webshops weiter zu optimieren. Dabei werden unter anderem neue Warenwirtschaftssysteme eingeführt. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung der Digitalen Transformation und die Wahrnehmung der damit verbundenen Wachstumschancen.

Stärkere Nutzung neuer Technologien

Etablierte Anbieter wie TAKKT verfügen meist über eine bewährte und über Jahre gewachsene IT-Infrastruktur, die Abläufe im laufenden Betrieb, etwa bei Produktdaten im Webshop oder bei der Verarbeitung von Auftragsdaten, sicherstellt. Neben dieser auf Verlässlichkeit und Stabilität ausgelegten Infrastruktur bietet sich für TAKKT die Chance, auf Basis neuer Technologien und Organisationseinheiten rasch neue Lösungen zu entwickeln und im Markt einzuführen. Damit kann TAKKT schnell und flexibel auf neue Kundenwünsche und geänderte Verhaltensweisen reagieren. Beispiele für entsprechende Lösungen sind etwa die Nutzung von 3D-Technologien zur Visualisierung (Virtual Reality) und die Erstellung von Produktmustern über 3D-Drucker, die einfache Anbindung externer Lösungen durch Schaffung standardisierter Schnittstellen, die Echtzeitanalyse von Kundendaten im Webshop oder die Implementierung neuer Kollaborationstools für den Dialog mit den Kunden.

Guter Zugang zu Kapital

TAKKT verfügt mit einer diversifizierten und langfristig ausgerichteten Finanzierungsstruktur über einen guten Zugang zu Kapital. Für kurzfristige Akquisitionschancen stehen ausreichend freie Kreditlinien im Volumen von rund 160 Millionen Euro zur Verfügung. Als börsennotierter Gesellschaft steht TAKKT zudem grundsätzlich auch der Eigenkapitalmarkt zur Kapitalbeschaffung zur Verfügung, falls sich dem Konzern eine attraktive Akquisitionsmöglichkeit bietet, die nicht allein mit Fremdkapital finanziert werden kann.

PROGNOSEBERICHT

EINTRÜBUNG DER KONJUNKTUR ERWARTET

Die konjunkturelle Entwicklung der Absatzmärkte ist ein wesentlicher Faktor dafür, in welchem Maße der TAKKT-Konzern die im Risiko- und Chancenbericht dargestellten Chancen nutzen können wird. Mit Blick auf 2019 erwartet TAKKT eine Eintrübung des wirtschaftlichen Umfelds in den für TAKKT wichtigen Regionen Europa und Nordamerika.

- Für die Eurozone und für Deutschland rechnet TAKKT aufgrund negativer wirtschaftlicher und politischer Einflüsse mit einem geringeren Wirtschaftswachstum als 2018. Zu nennen sind insbesondere die Unsicherheit über Zeitpunkt, Art und Folgen des Brexits, die anhaltenden Handelskonflikte sowie eine gestiegene Volatilität an den Finanzmärkten. Der Konjunkturprognose des Internationalen Währungsfonds (IWF) zufolge soll das BIP-Wachstum für die Eurozone nach einem Anstieg von 1,8 Prozent 2018 im Prognosezeitraum insgesamt bei 1,6 Prozent liegen. In Deutschland wird von Seiten der Deutschen Bundesregierung mit einem BIP-Wachstum von 1,0 Prozent nach 1,5 Prozent im Vorjahr gerechnet.
- In Nordamerika dürfte sich das konjunkturelle Wachstum von 2018 im Prognosezeitraum laut IWF ebenfalls leicht reduzieren. TAKKT rechnet damit, dass das BIP-Wachstum in den USA mit 2,5 Prozent unter der Wachstumsrate des Jahres 2018 (2,9 Prozent) liegen wird. Während die starke Inlandsnachfrage nach wie vor positiven Einfluss auf die Konjunktur haben sollte, könnten eine protektionistische Handelspolitik und geringere fiskalische Impulse als im Vorjahr belasten.

Wie im Vorjahr bestehen auch für 2019 bedeutende konjunkturelle Risiken. Diese resultieren im Wesentlichen aus der weiterhin hohen Staatverschuldung in einigen europäischen Ländern, der Unsicherheit im Hinblick auf den Brexit und den andauernden Handelskonflikten zwischen den USA und China sowie anderen Handelspartnern. Die genannten Risiken lassen sich in Wachstumsprognosen nur schwer quantitativ abbilden und könnten negative Effekte auf die wirtschaftliche Entwicklung und damit auch die zuvor genannten Erwartungen für die BIP-Wachstumsraten haben.

KURZFRISTIGE FRÜHINDIKATOREN DEUTEN AUF UNTERSCHIEDLICHE VORZEICHEN IN EUROPA UND NORDAMERIKA HIN

Ergänzt werden die Aussagen zu den fundamentalen Geschäftsaussichten durch die Entwicklung relevanter Branchenindikatoren. So sind beispielsweise Einkaufsmanagerindizes Indikatoren für die Auftragsentwicklung der europäischen KAISER+KRAFT Gruppe mit einem Zeitversatz von drei bis sechs Monaten. Werte unter 50 Punkten sind in der Regel ein Signal für einen Rückgang, Werte über 50 Punkten für einen Anstieg des Auftragseingangs gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Im Jahr 2018 deuteten die Werte für Europa auf gute Rahmenbedingungen hin, zeigten unterjährig jedoch einen rückläufigen Trend. Im Februar 2019 lagen die Werte für Deutschland (47,6) und die Eurozone (49,3) unterhalb des Schwellenwerts von 50 und implizieren damit Nullwachstum oder sogar eine rückläufige Entwicklung. Unter Berücksichtigung des negativen Trends rechnet TAKKT daher für die KAISER+KRAFT Gruppe mit einem sich in der ersten Jahreshälfte 2019 eintrübenden Umfeld.

Die übrigen Indikatoren weisen hingegen auf eine positive Entwicklung in den einzelnen Branchen hin. Beim RPI, einem Indikator für die Sparten Hubert und Central, waren 2018 durchweg Werte über dem Referenzwert von 100 zu verzeichnen, teilweise allerdings nur knapp darüber. Für den Januar 2019 lag der Index mit 101,2 Punkten ebenfalls über der Expansionsschwelle von 100 und signalisiert damit eine positive Geschäftsentwicklung bei US-amerikanischen Restaurantbetreibern. Für den Büromöbelmarkt in den USA rechnet TAKKT trotz der andauernden Unsicherheiten aufgrund von Handelsstreitigkeiten mit ähnlichem Wachstum wie 2018. Insgesamt erwartet TAKKT in Europa ein weniger konjunkturfreundliches Umfeld als im Vorjahr und sieht in den USA Wachstumschancen trotz weiterhin bestehender Unsicherheiten.

LEICHTES ORGANISCHES UMSATZPLUS ERWARTET

TAKKT will im langfristigen Durchschnitt jährlich um drei bis fünf Prozent organisch wachsen und um rund fünf Prozent durch Zukäufe. Das langfristige Mittel des organischen Wachstums resultiert aus Zeiten durchschnittlichen Wachstums (wie 2010, 2011, 2014, 2015, 2016 und 2018), Phasen mit unterdurchschnittlicher oder negativer Entwicklung (wie 2008 und 2009 sowie 2012, 2013, 2017) und Jahren wie 2006 und 2007, in denen TAKKT organisch überdurchschnittlich stark gewachsen ist. TAKKT hält auch für die Zukunft an der genannten Wachstumsambition fest. Das kurzfristige Wachstumstempo hängt aufgrund der Zyklizität des Geschäfts stark von der Konjunkturentwicklung in den Zielmärkten USA und Europa ab.

Für 2019 erwartet TAKKT aus der Neuausrichtung der Hubert Gruppe in Nordamerika einen negativen Einfluss auf das organische Wachstum in Höhe von bis zu zwei Prozentpunkten. Ziel der Neuausrichtung ist die Reduzierung der Abhängigkeit vom niedrigmarginigen Volumengeschäft und eine Fokussierung auf die Kernkompetenzen im Bereich Verkaufsförderung. Vor diesem Hintergrund hatte TAKKT beschlossen, die Belieferung eines Großkunden auslaufen zu lassen, mit dem Hubert 2018 knapp 30 Millionen US-Dollar umgesetzt hatte.

Aus heutiger Sicht hält der Vorstand folgendes Szenario für das Jahr 2019 für wahrscheinlich. TAKKT geht davon aus, dass sich die BIP-Wachstumsraten in Europa und in den USA unter dem Niveau von 2018 bewegen werden. Gleichzeitig nimmt das Management in diesem Szenario an, dass die negativen Auswirkungen aus den oben genannten konjunkturellen Risiken wie Brexit und Handelskonflikten begrenzt bleiben. Unter diesen Rahmenbedingungen erwartet der Konzern ein leichtes organisches Umsatzplus. Dabei sollten zunehmend Wachstumsimpulse aus der Umsetzung der Digitalen Agenda spürbar werden. Die Anzahl der Aufträge wird sich dabei voraussichtlich stärker entwickeln als der durchschnittliche Auftragswert und wird über dem Vorjahreswert erwartet.

Sollten sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nicht erwartungsgemäß entwickeln, etwa wenn sich stärkere negative konjunkturelle Auswirkungen aus dem Brexit oder Handelskonflikten ergeben, so wird TAKKT 2019 nur eine konstante oder sogar leicht rückläufige organische Umsatzentwicklung erreichen können. Im Falle deutlich positiverer Konjunkturdaten sollte TAKKT beim organischen Umsatz deutlich zulegen können.

ZUSÄTZLICHES WACHSTUMSPOTENTIAL DURCH AKQUISITIONEN

Neben der beschriebenen organischen Umsatzentwicklung werden Wachstumsbeiträge aus Akquisitionen resultieren. Zum einen sind dies die zusätzlichen Beiträge aus dem Erwerb von Runelandhs Anfang Juni 2018 und dem Erwerb von OfficeFurnitureOnline Anfang Februar 2018, die in Summe einen Effekt von knapp einem Prozentpunkt auf das berichtete Umsatzwachstum haben werden. Daneben besteht die Möglichkeit, dass TAKKT auch 2019 Akquisitionen tätigt, die ab dem Erwerbszeitpunkt zum Umsatz beitragen. TAKKT stellt die Umsatzeffekte von Akquisitionen und Desinvestitionen in der Finanzberichterstattung regelmäßig transparent dar.

US-DOLLAR WIRKT SICH AUF KENNZAHLEN AUS

Neben Akquisitionen und Desinvestitionen haben auch Schwankungen der Wechselkurse Einfluss auf das berichtete Umsatzwachstum. TAKKT erwirtschaftet rund die Hälfte des Umsatzes in

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

- Steigt der EUR/USD-Kurs im Vergleich zum Vorjahr um fünf Prozent (d.h. der US-Dollar wird schwächer), liegt der berichtete Umsatzanstieg (in Euro) zwischen zwei und zweieinhalb Prozentpunkten unter dem währungsbereinigten Wachstum.
- Sinkt der EUR/USD-Kurs im Vergleich zum Vorjahr um fünf Prozent (d.h. der US-Dollar wird stärker), liegt der berichtete Umsatzanstieg (in Euro) zwischen zwei und zweieinhalb Prozentpunkten über dem währungsbereinigten Wachstum.

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

EBITDA-MARGE INNERHALB DES ZIELKORRIDORS ERWARTET

TAKKT hat das Ziel, die Rohertragsmarge des Konzerns langfristig über der 40-Prozent-Marke zu halten. Für 2019 rechnet der Konzern bei TAKKT AMERICA mit einer ähnlichen Rohertragsmarge wie im Vorjahr. Bei TAKKT EUROPE wird der zur Mitte des Jahres 2018 erfolgte Erwerb von Runelandhs auch 2019 einen leicht negativen strukturellen Effekt haben, da das erworbene Unternehmen eine geringere Rohertragsmarge aufweist als der Geschäftsbereich im Durchschnitt. Zudem erzielt TAKKT AMERICA strukturell eine geringere Rohertragsmarge als TAKKT EUROPE, was sich bei einer Verschiebung der Umsatzanteile zugunsten des US-Geschäfts negativ auf die Marge des Konzerns auswirken würde.

Die beiden wesentlichen Kostenpositionen in der Gewinn- und Verlustrechnung der TAKKT werden wie folgt prognostiziert. Für die Personalkostenquote erwartet TAKKT einen höheren Wert als im Vorjahr. Dazu werden unter anderem die Schaffung weiterer Stellen im Rahmen der Digitalen Agenda und einmalige Aufwendungen für die Neuausrichtung von Hubert beitragen. Die Werbekostenquote sollte sich stabil entwickeln, wobei weiterhin eine Verschiebung von klassischen Print-Werbekosten zu Online-Werbekosten zu erwarten ist.

Der ab 2019 anzuwendende Rechnungslegungsstandard IFRS 16 wird einen positiven Effekt auf die EBITDA-Marge haben. Im Anhang dieses Geschäftsberichts findet sich ab Seite 115 eine Zusammenfassung der Änderungen durch IFRS 16 und der Auswirkungen auf finanzielle Kennzahlen der TAKKT. Für die EBITDA-Marge ist relevant, dass die Kosten aus Leasing-Verträgen zukünftig unterhalb des EBITDA in den Abschreibungen und Zinsaufwendungen ausgewiesen werden. Die Anwendung des neuen Standards wird ab 2019 einen positiven Effekt von rund einem Prozentpunkt auf die berichtete EBITDA-Marge haben. Vor diesem Hintergrund passt TAKKT den langfristigen Zielkorridor für die EBITDA-Marge auf den Bereich zwischen 12 und 16 Prozent an.

Auf Ebene der Geschäftsbereiche erwartet der Konzern für TAKKT EUROPE zwei positive Effekte auf die EBITDA-Marge. Neben der Anwendung von IFRS 16 ist dies der Wegfall der einmaligen Belastung aus der Bildung der Kaufpreisverbindlichkeit für Mydisplays in Höhe von 2,0 Millionen Euro, die die Profitabilität 2018 belastet hatte. Die Entwicklung der Profitabilität bei TAKKT AMERICA wird ebenfalls durch Einmaleffekte im Vorjahr und die Anwendung von IFRS 16 beeinflusst sein. 2018 profitierte die Marge vom Einmalsertrag aus dem Immobilienverkauf in den USA in Höhe von 4,9 Millionen Euro. Zudem ist aus der Neuausrichtung des US-Geschäfts von Hubert 2019 ein negativer Effekt auf die Marge zu erwarten, der durch die Einstellung der unprofitablen europäischen Aktivitäten von Hubert teilweise kompensiert wird.

TAKKT wird auch im Geschäftsjahr 2019 die zukunftsgerichteten Investitionen in die Umsetzung der Digitalen Agenda fortführen. Damit verbunden sind im Vergleich zu 2018 höhere Personalaufwendungen und vergleichbare sonstige Aufwendungen für die Digitale Transformation. Die EBITDA-Marge des Konzerns wird dabei innerhalb des langfristigen Zielkorridors von 12 bis 16 Prozent erwartet.

Sollten die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen schlechter als erwartet ausfallen, kann TAKKT flexibel mit Kostenanpassungen reagieren und hat dafür Maßnahmen vorbereitet. Insofern ist aus heutiger Sicht auch unter diesen Umständen eine EBITDA-Marge zumindest am unteren Ende des Zielkorridors wahrscheinlich. Dabei beabsichtigt TAKKT, unverändert an den zukunftsgerichteten Aufwendungen und Investitionen für die Digitale Agenda festzuhalten. Der tatsächliche Einfluss einer Konjunkturertrübung auf die EBITDA-Marge hängt wesentlich von der Intensität der Eintrübung und dem Zeitpunkt im Jahresverlauf ab. Im Falle einer die Prognosen übertreffenden Wirtschaftsentwicklung könnte sich das stärkere Wachstum auch positiv in der EBITDA-Marge niederschlagen. Analog werden die EBITDA-Margen von TAKKT EUROPE und TAKKT AMERICA positiv bzw. negativ von einer entsprechenden Abweichung von den erwarteten Rahmenbedingungen beeinflusst.

TAKKT-CASHFLOW WEITER AUF HOHEM NIVEAU

Die erstmalige Anwendung von IFRS 16 führt zu strukturellen Veränderungen bei der Berechnung und Höhe des TAKKT-Cashflows. Damit sind künftige Vergleiche mit früheren Perioden nur wenig aussagekräftig. Dies wurde zum Anlass genommen, die Definition des TAKKT-Cashflows anzupassen, wie im Abschnitt Steuerungssystem dargestellt. Mit einem positiven Effekt von rund einem Prozentpunkt wird die Anwendung von IFRS 16 einen ähnlichen Einfluss auf die TAKKT-Cashflow-Marge haben wie auf die EBITDA-Marge. Die aus Leasing-Verträgen resultierenden Zahlungen werden künftig als Tilgung von Finanzverbindlichkeiten klassifiziert und sind dadurch nicht länger im TAKKT-Cashflow enthalten. Neben den Änderungen bei der Definition und aufgrund von IFRS 16 wird der TAKKT-Cashflow vor allem durch die Ergebnisentwicklung beeinflusst werden. Die TAKKT-Cashflow-Marge sollte über dem Zielwert von neun Prozent liegen.

Die Investitionen in die Erhaltung, Erweiterung und Modernisierung des bestehenden Geschäfts werden im Geschäftsjahr 2019 voraussichtlich erneut am oberen Ende des langfristig angestrebten Richtwerts von zwischen einem und zwei Prozent vom Umsatz liegen bzw. leicht darüber. Ein Schwerpunkt liegt dabei wie im Vorjahr bei den Investitionen im Zusammenhang mit der Umsetzung der Digitalen Agenda, insbesondere in IT-Systeme.

VERBESSERUNG BEI DEN SORTIMENTSSPEZIFISCHEN STEUERUNGSKENNZAHLEN

TAKKT strebt eine weitere Erhöhung des Anteils der Eigenmarken am Auftragseingang sowie der Direktimporte am Einkaufsvolumen an. Aufgrund der zahlreichen bereits implementierten Initiativen zum Ausbau von Eigenmarken und Direktimporten und dem mittlerweile hohen Niveau ist künftig eine Verlangsamung der Steigerungsraten zu erwarten. Zudem können je nach Geschäftsverlauf Verschiebungen in den Umsatzanteilen von TAKKT EUROPE und TAKKT AMERICA Einfluss auf diese Kennzahlen haben.

IFRS 16 BELASTET WERTORIENTIERTE KENNZAHLEN

Der TAKKT Value Added war 2018 durch den Einmalsertrag aus einem Immobilienverkauf in den USA positiv beeinflusst. Zudem führt der ab 2019 anzuwendende Standard IFRS 16 zu einem Anstieg der Leasingverbindlichkeiten und wird damit einen leichten negativen Einfluss auf den ausgewiesenen TAKKT Value Added haben. Der TAKKT Value Added sollte daher 2019 ein etwas geringeres Niveau als im Vorjahr erreichen.

Der berichtete ROCE wird aufgrund des Kapitalanstiegs durch die Anwendung von IFRS 16 ebenfalls leicht unter dem Vorjahreswert erwartet. Sowohl TAKKT Value Added als auch ROCE werden jedoch weiterhin oberhalb der im Abschnitt Steuerungssystem formulierten Zielwerte prognostiziert, die einen ROCE von klar über zwölf Prozent und einen deutlich positiven TAKKT Value Added vorsehen.

VERBESSERUNG BEI INDIKATOREN ZUR DIGITALEN AGENDA

Die Umsetzung der Digitalen Agenda wird 2019 weitere Fortschritte machen. Die damit verbundenen Aufwände und Investitionen erwartet TAKKT etwa auf dem Niveau von 2018, wobei die kumulierten Personalaufwendungen weiter ansteigen werden. Bis Ende 2019 will TAKKT insgesamt rund 130 Stellen im Rahmen der Digitalen Agenda besetzt haben und damit rund 30 mehr als Ende 2018. Weitere der bereits gestarteten Maßnahmen sollten bis Jahresende abgeschlossen und in den Regelbetrieb überführt sein. Gleichzeitig plant TAKKT auch 2019 mit dem Start und der Umsetzung neuer Maßnahmen. Beim Auftragseingang über E-Commerce rechnet der Konzern mit einem zweistelligen organischen Wachstum. Dadurch sollte der E-Commerce-Anteil merklich steigen.

DIVIDENDENZAHLUNG UND IFRS 16 BEEINFLUSSEN INTERNE COVENANTS

Die internen Covenants werden 2019 durch die Anwendung von IFRS 16 leicht negativ beeinflusst werden. Dazu kommt die erwartete Dividendenzahlung von insgesamt 55,8 Millionen Euro. In Summe werden die positiven Effekte aus der hohen Innenfinanzierungskraft des Geschäftsmodells in 2019 nicht ausreichen, um die genannten Einflüsse vollständig zu kompensieren. Vorausgesetzt, es finden keine wesentlichen Akquisitionen statt, erwartet TAKKT für das Jahresende 2019 eine Eigenkapitalquote auf oder leicht unter dem Wert von 2018 (60,8 Prozent). Verschuldungsgrad und Entschuldungsdauer könnten sich leicht erhöhen und die Zinsdeckung wird voraussichtlich niedriger liegen als im Vorjahr.

WENIG VERÄNDERUNGEN BEI RISIKOINDIKATOREN

Bei den Risikoindikatoren erwartet TAKKT 2019 keine größeren Änderungen. Durch die Neuausrichtung bei Hubert wird der Anteil des Nordamerika-Geschäfts ebenso wie der mit Kunden auf dem Dienstleistungsbereich negativ beeinflusst sein. Daneben können unterschiedliche Wachstumsraten der verschiedenen Sparten und potentielle Akquisitionen zu Veränderungen bei den Indikatoren führen.

LEICHTE VERBESSERUNG BEI DEN NACHHALTIGKEITSINDIKATOREN

TAKKT hat in den vergangenen Jahren bereits große Fortschritte im Bereich Nachhaltigkeit erzielt. 2019 erwartet der Konzern bei den meisten Nachhaltigkeitsindikatoren eine leichte Verbesserung. Dies trifft auf die Kennzahlen aus den Handlungsfeldern Einkauf, Logistik und Ressourcen & Klima zu. Die Indikatoren im Handlungsfeld Marketing sollten sich spürbar verbessern. Bei den Handlungsfeldern Mitarbeiter und Gesellschaft rechnet TAKKT mit einer stabilen Entwicklung, mit Ausnahme des Anteils gebundener „digitaler Talente“, der leicht rückläufig erwartet wird.

ZAHLUNG EINER SONDERDIVIDENDE

Die Dividendenpolitik des Konzerns ist im Abschnitt TAKKT-Aktie und Investor Relations dargestellt und zielt auf eine Ausschüttungsquote zwischen rund 35 und 45 Prozent des Periodenergebnisses ab. Bei einer sehr hohen Eigenkapitalquote ist auch die Zahlung einer Sonderdividende möglich. Vorstand und Aufsichtsrat werden der Hauptversammlung im Mai 2019 vorschlagen, für das Geschäftsjahr 2018 zusätzlich zur Basisdividende von 0,55 Euro eine Sonderdividende von 0,30 Euro je Aktie zu zahlen. Dies entspräche einer Ausschüttungsquote von 63,3 Prozent bezogen auf das ausgewiesene Periodenergebnis.

GESAMTAUSSAGE ZUR VORAUSSICHTLICHEN ENTWICKLUNG DES KONZERNS

TAKKT erwartet mit Blick auf die dargelegten Chancen und Risiken für das Jahr 2019 ein leichtes organisches Umsatzplus. Dies setzt voraus, dass die negativen Auswirkungen aus den oben genannten konjunkturellen Risiken wie Brexit und Handelskonflikten begrenzt bleiben. Zusätzliche Umsatzbeiträge werden zudem aus den 2018 getätigten Unternehmenserwerben resultieren. Auch in 2019 besteht die Möglichkeit, dass TAKKT Akquisitionen tätigt, die ab dem Erwerbszeitpunkt zum Umsatz beitragen. Aus der erstmaligen Anwendung von IFRS 16 werden positive Effekte auf das EBITDA und den TAKKT-Cashflow resultieren, während die Auswirkungen auf die wertorientierten Kennzahlen und internen Covenants belastend wirken.

TAKKT wird die zukunftsgerichteten Investitionen in die Umsetzung der Digitalen Agenda fortführen. Damit verbunden sind höhere Personalaufwendungen und vergleichbare sonstige Aufwendungen für die Digitale Transformation. Die EBITDA-Marge des Konzerns wird dabei innerhalb des langfristigen Zielkorridors von 12 bis 16 Prozent erwartet. Bei der TAKKT-Cashflow-Marge rechnet der Konzern mit einem Wert über neun Prozent. Trotz der erwarteten höheren Dividendenzahlung sollte die Eigenkapitalquote Ende 2019 nicht wesentlich unter dem aktuellen Wert liegen, wenn keine größeren Akquisitionen getätigt werden.

GEWÄHRLEISTUNG

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

CORPORATE GOVERNANCE

CORPORATE GOVERNANCE BERICHT

Der Begriff Corporate Governance steht für eine auf Verantwortung und langfristige Wertschöpfung ausgerichtete Unternehmensführung. Gute Corporate Governance steigert langfristig den Unternehmenswert. Werte wie Verantwortung, Verlässlichkeit und Vertrauen werden bei TAKKT daher großgeschrieben. Die Transparenz im Dialog mit seinen Interessengruppen sieht der Konzern als Basis für seinen Unternehmenserfolg an.

BEKENNTNIS ZUM DEUTSCHEN CORPORATE GOVERNANCE KODEX

TAKKT bekennt sich ausdrücklich zu den Zielen und Anforderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK). Dies unterstreicht den Stellenwert verantwortungsvoller Unternehmensführung bei TAKKT. Aus diesem Grund haben Vorstand und Aufsichtsrat im Dezember 2018 ihre Erklärung erneuert, dass sie den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex in ihrer aktuellen Form gemäß § 161 Aktiengesetz (AktG) in den wesentlichen Punkten folgen.

Der Aufsichtsrat hat gem. Ziffer 5.4.1 DCGK ein Kompetenzprofil, das mit der derzeitigen Zusammensetzung des Aufsichtsrats vollständig erfüllt ist.

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

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

- Aufgrund der überschaubaren Größe des Aufsichtsrats von sechs Mitgliedern hält das Kontrollgremium die zusätzliche Einrichtung eines Prüfungs- und eines Nominierungsausschusses nicht für notwendig.
- Da der Vorsitzende des Aufsichtsrats laufend und alle Mitglieder des Aufsichtsrats einmal pro Monat schriftlich vom Vorstand detailliert über den Geschäftsverlauf informiert werden, hält das Kontrollgremium eine Erörterung der unterjährigen Finanzinformationen im Gesamtaufichtsrat nicht für erforderlich.

MITBESTIMMUNG AUF DER HAUPTVERSAMMLUNG

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

UNTERNEHMENSFÜHRUNG IN ENGER ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN VORSTAND UND AUFSICHTSRAT

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

Vorstand und Aufsichtsrat arbeiten bei TAKKT nach dem Motto „Gemeinsam erfolgreicher“ zum Wohl des Konzerns eng zusammen und stimmen die strategische Ausrichtung des Unternehmens ab. Der Vorstand leitet das Unternehmen, entwickelt Strategien, setzt diese ins operative Geschäft um und stellt ein effektives Risikomanagement sicher. Wichtige Entscheidungen stimmt der Vorstand mit dem Aufsichtsrat ab. Zudem informiert er ihn regelmäßig, zeitnah und umfassend über wesentliche Veränderungen im Unternehmen, im Umfeld oder hinsichtlich der Strategie und Geschäftsentwicklung. Der Vorstand sorgt für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien und wirkt auf deren Beachtung durch die Konzernunternehmen hin (Compliance). Einige – in der Geschäftsordnung für den Vorstand geregelte – wesentliche Geschäfte und Maßnahmen bedürfen der vorherigen Zustimmung des Aufsichtsrats.

Der Vorstand besteht aus vier Mitgliedern. Seine personelle Zusammensetzung im Geschäftsjahr 2018 ist auf Seite 27 des Geschäftsberichts dargestellt.

Aufgabe des Aufsichtsrats ist es, den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens regelmäßig zu beraten und zu überwachen. Diese Pflicht nimmt er engagiert wahr und trägt so maßgeblich zum Unternehmenserfolg bei. Er unterstützt den Vorstand dabei, seine Aufgaben vollständig und in angemessener Zeit zu erfüllen und ist

an den wesentlichen Entscheidungen beteiligt indem er die erforderlichen Beschlüsse fasst. Zudem beauftragt der Aufsichtsrat den Wirtschaftsprüfer gemäß Beschluss der Hauptversammlung.

Gemäß Satzung besteht der Aufsichtsrat der TAKKT AG aus sechs Mitgliedern. Die personelle Zusammensetzung des Aufsichtsrats im Geschäftsjahr 2018 ist auf Seite 35 des Geschäftsberichts dargestellt.

Der Personalausschuss des Aufsichtsrats setzt sich aus drei Mitgliedern zusammen und hat u.a. die Aufgabe, Themen im Zusammenhang mit den Anstellungsverhältnissen der Vorstandsmitglieder vorzubereiten. Auch muss er bei eventuellen zusätzlichen Dienstverträgen der Aufsichtsratsmitglieder mit der Gesellschaft zustimmen. Aktuell bestehen keine derartigen Dienstverträge. Der Personalausschuss setzt sich aktuell aus Stephan Gemkov, Vorsitzender, Dr. Johannes Haupt, stellvertretender Vorsitzender, sowie Christian Wendler zusammen.

Für die Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat ist eine Directors- and Officers (D&O)-Versicherung mit den gesetzlich bestimmten Selbstbehalten abgeschlossen. Die Vergütungsprinzipien des Aufsichtsrats sind in der Satzung des Unternehmens festgelegt, welche auf der TAKKT-Website www.takkt.de abgerufen werden kann.

VIELFALT IM AUFSICHTSRAT

Der Aufsichtsrat der TAKKT AG strebt angesichts des Unternehmensgegenstands, der Größe der Gesellschaft und des Anteils internationaler Geschäftstätigkeit als Ziel, gemäß Ziffer 5.4.1 des Deutschen Corporate Governance Kodex eine Zusammensetzung des Aufsichtsrats an, die verschiedene Grundsätze berücksichtigt. Bei den Wahlvorschlägen soll v.a. auf die Qualifikation und Eignung der Kandidaten geachtet werden. In Ausführung der Vorgaben des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen hat der Aufsichtsrat im Geschäftsjahr 2015 eine Zielgröße für den Frauenanteil im Aufsichtsrat von einer Frau bei sechs Mitgliedern festgelegt, die im Geschäftsjahr 2016 bis zum 31. Dezember 2021 weiter festgeschrieben wurde. Diese Zielgröße wurde auch im Geschäftsjahr 2018 erfüllt. Angesichts der Zusammensetzung des Aufsichtsrats, der Erfahrung und Qualifikation seiner Mitglieder, des Umfelds der TAKKT AG und der bestehenden Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat sieht TAKKT die Vorgaben des Deutschen Corporate Governance Kodex als erfüllt an. Der Aufsichtsrat wird das genannte Ziel und die damit verbundenen Grundsätze auch künftig berücksichtigen. Auch für den Vorstand gilt die bestehende Zielgröße für den Frauenanteil (der Status Quo) bis zum 31. Dezember 2021 weiter fort.

Gemäß Ziffer 5.4.1 des DCGK ist eine Regelgrenze von drei Amtszeiten für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat festgelegt. In Erfüllung von Ziffer 5.4.2 des DCGK sollen dem Aufsichtsrat zudem mindestens zwei unabhängige Mitglieder angehören. Derzeit gehören dem Aufsichtsrat als unabhängige Mitglieder Dr. Johannes Haupt, Christian Wendler sowie Dr. Dorothee Ritz an.

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

COMPLIANCE

TAKKT misst der Einhaltung aller gesetzlichen und vertraglichen Pflichten im Rahmen einer ordnungsgemäßen Geschäftsleitung höchste Priorität zu. Der Vorstand achtet außerdem darauf, dass unternehmensinterne Richtlinien befolgt werden. Bei TAKKT besteht ein Compliance Management System in üblichem Umfang, das von den Fachabteilungen und dem Compliance Officer des Konzerns überprüft wird. Zur Unterstützung des Compliance Officers sind in den jeweiligen regionalen Einheiten Compliance-Beauftragte bestellt, die sich regelmäßig zu Compliance-Themen austauschen und im Falle etwaiger Compliance-Verstöße eng mit dem Compliance Officer zusammenarbeiten. Dank dieser Maßnahmen können eventuelle Verstöße in der Regel rasch identifiziert werden. Zudem ist bei TAKKT, neben den bereits bestehenden üblichen Compliance-Regelungen (z.B. zur Antikorruption, Antidiskriminierung, etc.), eine Whistleblowing-Hotline bei einem externen Dienstleister eingerichtet, unter der Mitarbeiter Verstöße, soweit rechtlich zulässig, anonym melden können. Ferner hat TAKKT das bisherige System, bei dem die Mitarbeiter mittels einer elektronischen Plattform über Compliance-relevante und andere aktuelle Themen (wie zum Beispiel Betrugsprävention) geschult werden, im Berichtsjahr ausgebaut, um Akzeptanz und Verständnis über den gesamten Konzern hinweg weiter zu erhöhen. Bei Bedarf werden weitere Schulungen, insbesondere zu den Compliance-Kernthemen (in 2018 z.B. zur EU-Datenschutzgrundverordnung), angeboten.

RISIKOMANAGEMENT

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

INTERNES KONTROLLSYSTEM

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

INTERNE REVISION

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

MELDEPFLICHTIGE GESCHÄFTE

Am 31. Dezember 2018 besaßen die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats insgesamt 676 (676) Aktien der TAKKT AG. Gemäß Art. 19 Marktmissbrauchsverordnung (MMVO) müssen Führungskräfte sowie in enger Beziehung zu ihnen stehende (natürliche oder juristische) Personen eines im Regulierten Markt notierten Unternehmens dem jeweiligen Emittenten und der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) melden, wenn sie im Laufe eines Kalenderjahres Aktien oder sich darauf beziehende Finanzinstrumente in Höhe von mehr als 5.000 Euro erwerben oder verkaufen. Meldepflichtige Transaktionen wurden im Berichtsjahr nicht verzeichnet.

ANTEILSBESITZ

Detaillierte Informationen zum Anteilsbesitz finden sich unter Ziffer 5 „Sonstige Erläuterungen“ im Konzernanhang.

ENTSPRECHENSERKLÄRUNG GEMÄSS § 161 AKTG ZUM 31. DEZEMBER 2018

Vorstand und Aufsichtsrat der TAKKT AG erklären, dass den vom Bundesministerium der Justiz im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 07. Februar 2017 entsprochen wird. Vorstand und Aufsichtsrat erklären weiter, dass seit Abgabe der letzten Erklärung den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex in der jeweils gültigen Fassung entsprochen wurde. Davon gelten folgende Ausnahmen:

1. In Ziffer 5.3.2 empfiehlt der Deutsche Corporate Governance Kodex, dass der Aufsichtsrat einen Prüfungsausschuss einrichtet. Bei der TAKKT AG ist kein Prüfungsausschuss gebildet. Da der Aufsichtsrat der TAKKT AG mit sechs Mitgliedern vergleichsweise klein ist, sehen Aufsichtsrat und Vorstand nach wie vor keinen Bedarf, einen Prüfungsausschuss für das Gremium einzurichten.
2. In Ziffer 5.3.3 empfiehlt der Deutsche Corporate Governance Kodex, dass der Aufsichtsrat einen Nominierungsausschuss einrichtet. Bei der TAKKT AG ist kein Nominierungsausschuss gebildet. Da der Aufsichtsrat der TAKKT AG mit sechs Mitgliedern vergleichsweise klein ist, sehen Aufsichtsrat und Vorstand auch keinen Bedarf, einen Nominierungsausschuss für das Gremium einzurichten.
3. In Ziffer 7.1.2 empfiehlt der Deutsche Corporate Governance Kodex, dass unterjährige Finanzinformationen, wie die Quartalsmitteilungen und der Halbjahresbericht bei TAKKT, vom Vorstand mit dem Aufsichtsrat oder seinem Prüfungsausschuss vor der Veröffentlichung erörtert werden sollen. Bei der TAKKT AG wird der Aufsichtsratsvorsitzende vom Vorstand laufend über den Geschäftsverlauf informiert. Zudem erhalten alle Aufsichtsratsmitglieder einen schriftlichen Monatsbericht. Aufgrund dessen hält der Aufsichtsrat eine zusätzliche gesonderte Erörterung der Quartalsmitteilungen und des Halbjahresberichts im Gesamtaufichtsrat oder in einem Prüfungsausschuss nicht für erforderlich.

Stuttgart, 31. Dezember 2018

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

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

SONSTIGE ANGABEN

GESCHÄFTSBEREICHE PRÄGEN ENTWICKLUNG DER TAKKT AG

Die TAKKT AG als Management-Holding steuert die Gesellschaften nach denselben Wert- und Wachstumstreibern. Wesentliches Ziel der TAKKT AG ist die Sicherstellung und der weitere Ausbau eines langfristig stabilen, profitablen und wachstumsorientierten Portfolios von Spezialversandhändlern in unterschiedlichen und sich ergänzenden Zielmärkten, Produktfeldern und Regionen. Die Aufgaben der TAKKT AG bestehen neben verpflichtenden Tätigkeiten zur Erfüllung gesetzlicher und regulatorischer Anforderungen und dem Angebot von konzernweiten Dienstleistungen auch in Aktivitäten, die zur Wertsteigerung des Portfolios beitragen. Das operative Geschäft wird innerhalb der Geschäftsbereiche abgewickelt. Ihre Ergebnisse beeinflussen daher weitestgehend die Ertrags-, Finanz- und Vermögenssituation sowie die Chancen und Risiken der künftigen Entwicklung der TAKKT AG.

ÜBERNAHMERECHTLICHE ANGABEN

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

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

Zum 31. Dezember 2018 ist die TAKKT AG zu 50,2 Prozent ein Tochterunternehmen der Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg. Darüber hinaus gibt es keine Anteilseigner, die mehr als zehn Prozent der Stimmrechte halten.

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

Der Vorstand der TAKKT AG ist durch Beschluss der Hauptversammlung vom 08. Mai 2018 ermächtigt, das Grundkapital bis zum 07. Mai 2023 mit Zustimmung des Aufsichtsrats durch Ausgabe neuer auf den Inhaber lautender Stückaktien einmalig oder mehrmals unter Berücksichtigung des Bezugsrechts der Aktionäre um bis zu insgesamt 32.805.165 Euro zu erhöhen.

Darüber hinaus ist der Vorstand nach Beschluss der Hauptversammlung vom 08. Mai 2018 gemäß § 71 Abs. 1 Nr. 8 AktG ermächtigt, eigene Aktien bis zu insgesamt zehn Prozent des derzei-

tigen Grundkapitals zu erwerben. Ein etwaiges umgekehrtes Bezugsrecht bzw. Andienungsrecht für den Fall des Erwerbs und das Bezugsrecht der Aktionäre für den Fall der Veräußerung sind ausgeschlossen. Die Ermächtigung kann ganz oder in Teilbeträgen, einmalig oder mehrmals, in Verfolgung eines oder mehrerer Zwecke bis zum 07. Mai 2023 durch die Gesellschaft ausgeübt werden.

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

Am Bilanzstichtag bestanden Finanzverbindlichkeiten über insgesamt 97,1 Millionen Euro bei verschiedenen Kreditinstituten, welche einer Kontrollwechselklausel nach den §§ 289a Abs. 1 Nr. 8 und 315a Abs. 1 Nr. 8 HGB unterliegen. Weitere Angaben unterbleiben gemäß dem zweiten Halbsatz der jeweiligen Vorschrift.

Weitere Angaben nach § 315a Abs. 1 Nr. 2 HGB (Beschränkungen der Stimmrechte), Nr. 4 (Aktien mit Sonderrechten), Nr. 5 (Stimmrechtskontrolle bei Arbeitnehmerbeteiligung), und Nr. 9 (Entschädigungsvereinbarung mit Vorstand oder Arbeitnehmern bei einem Übernahmeangebot) sind für die TAKKT AG bzw. für den TAKKT-Konzern nicht relevant.

ABHÄNGIGKEITSBERICHT VORGELEGT

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

VERGÜTUNGSBERICHT

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

GRUNDZÜGE DES VERGÜTUNGSSYSTEMS

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

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

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

ERFOLGSUNABHÄNGIGE VERGÜTUNGSKOMPONENTEN

Fixe Grundvergütung

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

Nebenleistungen

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

ERFOLGSABHÄNGIGE VERGÜTUNGSKOMPONENTEN

Tantieme

Als Bemessungsgrundlage der Jahrestantieme dient das operative Ergebnis des jeweiligen Geschäftsjahres in Form des EBIT (Jahresergebnis unbeeinflusst von Zinsen und Steuern). Seit 2018 wird die Jahrestantieme ausgehend von einem Ziel-EBIT in einem Korridor von minus 30 Prozent bis plus 30 Prozent durch lineare Interpolation ermittelt. Das Ziel-EBIT wird dabei anhand eines längerfristig zugrunde gelegten Zeitraums jährlich kalibriert. Als Grundlage dafür dienen die Werte aus der jährlich erstellten strategischen Planung, die sich über einen festen Zeitraum von vier Jahren ergeben sowie die Ist-Werte der vergangenen Geschäftsjahre. Diese Betrachtung im langfristigen Verlauf dient der Ausrichtung an einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Sie soll verhindern, dass die Incentivierung des Vorstands zu stark vom jährlichen Budget bzw. von kurzfristigen Maßnahmen zur Ertrags- oder Wertsteigerung beeinflusst wird.

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

Performance-Cash-Pläne

Die Performance-Cash-Pläne werden jährlich neu aufgelegt und in Abhängigkeit der Zielerreichung nach einer Laufzeit von vier Jahren bar ausbezahlt. Für 2018 wurde ein Performance-Cash-Plan mit Laufzeit bis 2021 gewährt. Der Aufsichtsrat entscheidet nach pflichtgemäßem Ermessen über die Bedingungen und den Umfang des für das entsprechende Jahr auszugebenden Performance-Cash-Plans. Dieser hat sich im Vergleich zum Vorjahr nicht strukturell geändert. Die Höhe der Auszahlung des Performance-Cash-Plans hängt von zwei im Vorhinein definierten Erfolgszielen ab:

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

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

Nach den aktuellen dienstvertraglichen Vereinbarungen besteht der volle Anspruch auf Auszahlung des Performance-Cash-Plans, wenn das Arbeitsverhältnis ab Beginn der Laufzeit mindestens zwölf Monate bestanden hat. Bei Erreichen der Altersgrenze und Ein- oder Austritt aus dem Vorstandsverhältnis innerhalb eines Kalenderjahres erfolgt für den jüngst aufgelegten Plan eine zeitanteilige Anrechnung. Die Auszahlung aus dem jeweiligen Performance-Cash-Plan erfolgt nach Ablauf der Laufzeit von vier Jahren.

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

VORSTANDSVERGÜTUNG IM JAHR 2018 NACH HGB

Gesamtbezüge

Die Bezüge für die im Geschäftsjahr 2018 amtierenden Mitglieder des Vorstands der TAKKT AG betragen insgesamt TEUR 4.108 (TEUR 3.248). Davon entfallen TEUR 1.556 (TEUR 1.155) auf erfolgsunabhängige Bestandteile und TEUR 2.552 (TEUR 2.093) auf erfolgsabhängige Bestandteile.

In dem ausgewiesenen Aufwand für die Tantieme von TEUR 1.946 (TEUR 1.611) ist im Vorjahr ein Überverbrauch bezüglich der Rückstellung von TEUR 149 enthalten. Der Überverbrauch in 2017 betrug

für Dr. Felix A. Zimmermann TEUR 65, für Dirk Lessing TEUR 42 und für Dr. Claude Tomaszewski TEUR 42.

Die Vergütung für den Performance-Cash-Plan beträgt TEUR 606 (TEUR 482) und entspricht dem Wert des im jeweiligen Geschäftsjahr aufgelegten Performance-Cash-Plan zum Zeitpunkt der Gewährung.

Angaben nach IFRS 2

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

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

Aus der Zeitwertbewertung der Performance-Cash-Pläne der Vorjahre resultierte ein Ertrag, der den Aufwand des 2018 neu aufgelegten Plans absolut überstieg. Der daraus resultierende Gesamtertrag betrug im Berichtsjahr TEUR 599 (TEUR 161). Davon entfielen TEUR 272 (TEUR 57) auf Dr. Felix A. Zimmermann, TEUR 195 (TEUR 43) auf Dirk Lessing und TEUR 195 (TEUR 61) auf Dr. Claude Tomaszewski. Dem gegenüber stand ein Aufwand von TEUR 63 für Dr. Heiko Hegwein.

Gesamtbezüge des Vorstands in TEUR

2018

	Erfolgsunabhängige Vergütung		Erfolgsabhängige Vergütung		Insgesamt
	Grundvergütung	Nebenleistungen	Tantieme	Performance-Cash-Plan 2018	
Dr. Felix Zimmermann	500	13	686	212	1.411
Dr. Heiko Hegwein	316	13	396	124	849
Dirk Lessing	345	17	432	135	929
Dr. Claude Tomaszewski	345	7	432	135	919
	1.506	50	1.946	606	4.108

2017

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

Der beizulegende Zeitwert der Performance-Cash-Pläne 2015, 2016, 2017 und 2018 (2014, 2015, 2016 und 2017) wie auch die entsprechende Rückstellung betragen zum Bilanzstichtag TEUR 2.024 (TEUR 3.305).

LEISTUNGEN IM FALLE DER BEENDIGUNG DER TÄTIGKEIT

Alters- und Hinterbliebenenvorsorge

Die Vorstände erhalten eine Alters- und Hinterbliebenenvorsorgungszusage, der jährlich ein Beitrag von zehn Prozent der Summe aus Grundvergütung und Zieltantieme zugeführt wird. Dabei ist die Gewährung des Beitrags an die Bestelldauer als Vorstand gebunden. Die Zieltantieme entspricht einer Zielerreichung von hundert Prozent. Für die Beiträge wird bis zum Eintritt des Versorgungsfalls eine Verzinsung von fünf bzw. sechs Prozent p.a. gewährt. Ein Anspruch auf Altersleistungen besteht ab Austritt, frühestens allerdings mit Vollendung des 60. Lebensjahres. Bei Invalidität und im Todesfall wird das Versorgungsguthaben ausgezahlt bzw. verrentet, das sich ergibt, wenn bis zur Vollendung des 63. Lebensjahres Beiträge gezahlt worden wären. Ab 2017 wurde ein Teil dieser Zusage mit marktüblichen Produkten auf Basis einer vertraglichen Treuhandvereinbarung gegen Insolvenz abgesichert.

Für die Mitglieder des Vorstands ergeben sich die in der untenstehenden Tabelle aufgeführten Dienstzeitaufwendungen sowie Anwartschaftsbarwerte gemäß IAS 19. Im laufenden Jahr wurde für die Vorstandsmitglieder ein Dienstzeitaufwand in Höhe von insgesamt TEUR 575 (TEUR 441) aufwandswirksam erfasst.

Leistungen im Fall der vorzeitigen Beendigung

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

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

VORSTANDSVERGÜTUNG IM JAHR 2018 NACH DEM DEUTSCHEN CORPORATE GOVERNANCE KODEX

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

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

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

Pensionszusagen in TEUR

	IFRS		IFRS	
	Dienstzeitaufwand		Barwert der Pensionsverpflichtung zum 31.12.	
	2017	2018	2017	2018
Dr. Felix Zimmermann	190	195	2.885	3.189
Dr. Heiko Hegwein	-	122	-	125
Dirk Lessing	114	117	483	609
Dr. Claude Tomaszewski	137	141	1.956	2.175
	441	575	5.324	6.098

Gewährte Zuwendungen in TEUR

	Dr. Felix Zimmermann				Dr. Heiko Hegwein			
	2017	2018	2018 (Min)	2018 (Max)	2017	2018	2018 (Min)	2018 (Max)
Festvergütung	470	500	500	500	-	316	316	316
Nebenleistungen	11	13	13	13	-	13	13	13
Summe	481	513	513	513	-	329	329	329
Einjährige variable Vergütung	500	500	0	1.000	-	289	0	578
Mehrfährige variable Vergütung								
Performance-Cash-Plan 2017–2020	212	-	-	-	-	-	-	-
Performance-Cash-Plan 2018–2021	-	212	0	635	-	124	0	372
Summe	1.193	1.225	513	2.148	-	742	329	1.279
Versorgungsaufwand	190	195	195	195	-	122	122	122
Gesamtvergütung	1.383	1.420	708	2.343	-	864	451	1.401

	Dirk Lessing				Dr. Claude Tomaszewski			
	2017	2018	2018 (Min)	2018 (Max)	2017	2018	2018 (Min)	2018 (Max)
Festvergütung	325	345	345	345	325	345	345	345
Nebenleistungen	17	17	17	17	7	7	7	7
Summe	342	362	362	362	332	352	352	352
Einjährige variable Vergütung	315	315	0	630	315	315	0	630
Mehrfährige variable Vergütung								
Performance-Cash-Plan 2017–2020	135	-	-	-	135	-	-	-
Performance-Cash-Plan 2018–2021	-	135	0	405	-	135	0	405
Summe	792	812	362	1.397	782	802	352	1.387
Versorgungsaufwand	114	117	117	117	137	141	141	141
Gesamtvergütung	906	929	479	1.514	919	943	493	1.528

Zufluss in TEUR

	Dr. Felix Zimmermann		Dr. Heiko Hegwein		Dirk Lessing		Dr. Claude Tomaszewski	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Festvergütung	470	500	-	316	325	345	325	345
Nebenleistungen	11	13	-	13	17	17	7	7
Summe	481	513	-	329	342	362	332	352
Einjährige variable Vergütung	647	686	-	396	408	432	408	432
Mehrfährige variable Vergütung								
Performance-Cash-Plan 2013–2016	534	-	-	-	-	-	405	-
Performance-Cash-Plan 2014–2017	-	309	-	-	-	188	-	234
Summe	1.662	1.508	-	725	750	982	1.145	1.018
Versorgungsaufwand	190	195	-	122	114	117	137	141
Gesamtvergütung	1.852	1.703	-	847	864	1.099	1.282	1.159

SONSTIGE ANGABEN

Der Vorstand hat die Möglichkeit, sogenannte TAKKT Performance Bonds zu erwerben. Dabei handelt es sich um ein freiwilliges Beteiligungsangebot, bei dem TAKKT-Führungskräfte durch die Zeichnung von Schuldverschreibungen an der wirtschaftlichen Entwicklung der TAKKT-Gruppe teilhaben können. Die Rendite dieses Instruments ergibt sich aus einer Basisverzinsung zuzüglich eines Auf- oder Abschlags, welcher auf Basis der Performance des TAKKT-Konzerns (TAKKT Value Added) ermittelt wird. Der Zeichnungsbetrag sowie die erzielbare Rendite sind nach oben gedeckelt. Gegenüber Mitgliedern des Vorstands bestehen Verbindlichkeiten aus TAKKT Performance Bonds in Höhe von TEUR 1.469 (TEUR 1.044).

Gegenüber den Mitgliedern des Vorstands bestehen zudem Rentenverpflichtungen aus der freiwilligen Umwandlung eines Teils der Tantieme in einen Rentenplan, die sogenannte Deferred Compensation, in Höhe von TEUR 1.160 (TEUR 866). Im Geschäftsjahr wurden diesem Plan TEUR 110 (TEUR 100) aus der Tantieme freiwillig von den Vorstandsmitgliedern zugeführt.

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

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

Die Mitglieder des Vorstands haben weder im Geschäftsjahr 2018 noch im Geschäftsjahr 2017 Leistungen von Dritten erhalten, die ihnen im Hinblick auf ihre Tätigkeit als Vorstand zugesagt oder gewährt worden sind.

Zum 31. Dezember 2018 hielten die Mitglieder des Vorstands 536 (536) Aktien der TAKKT AG.

VERGÜTUNG AN EHEMALIGE VORSTANDSMITGLIEDER DER TAKKT AG UND IHRE HINTERBLIEBENEN

Die im Jahr 2018 gewährten Bezüge ehemaliger Vorstandsmitglieder der TAKKT AG und ihrer Hinterbliebenen beliefen sich auf TEUR 379 (TEUR 778). Die Pensionsrückstellungen für frühere Mitglieder des Vorstands sowie deren Hinterbliebene betragen zum 31. Dezember 2018 insgesamt TEUR 7.612 (TEUR 7.008).

Vergütung des Aufsichtsrats in TEUR**2018**

	Fixe Bezüge	Ausschussvergütung	Sitzungsgelder	Insgesamt
Stephan Gemkow	100,0	5,0	2,5	107,5
Dr. Johannes Haupt	75,0	3,8	2,5	81,3
Dr. Florian Funck	50,0	-	2,5	52,5
Thomas Kniehl	50,0	-	2,5	52,5
Dr. Dorothee Ritz	50,0	-	1,5	51,5
Christian Wendler	50,0	2,5	2,5	55,0

2017

	Fixe Bezüge	Ausschussvergütung	Sitzungsgelder	Insgesamt
Stephan Gemkow	100,0	5,0	2,5	107,5
Dr. Johannes Haupt	75,0	3,8	2,5	81,3
Dr. Florian Funck	50,0	-	2,5	52,5
Thomas Kniehl	50,0	-	2,5	52,5
Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot	17,8	0,9	1,0	19,7
Dr. Dorothee Ritz	50,0	-	1,5	51,5
Christian Wendler	32,3	1,6	1,5	35,4

VERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS

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

Insgesamt betragen die Bezüge des Aufsichtsrats im Berichtsjahr TEUR 400 (TEUR 400), davon TEUR 375 (TEUR 375) für die Tätigkeit im Aufsichtsrat, TEUR 11 (TEUR 11) für die Tätigkeit in Ausschüssen sowie TEUR 14 (TEUR 14) an Sitzungsgeldern.

Von den gewährten Bezügen wurden zum Stichtag noch TEUR 386 (TEUR 386) als Verbindlichkeiten bilanziert. Zum 31. Dezember 2018 hielten die Mitglieder des Aufsichtsrats 140 (140) Aktien der TAKKT AG.

KONZERN- ABSCHLUSS

Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	108
Konzerngesamtergebnisrechnung	109
Konzernbilanz	110
Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung	111
Konzernkapitalflussrechnung	112
Konzernanhang	113
Versicherung der gesetzlichen Vertreter	183
Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	184

Gewinn- und Verlustrechnung des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Anhang	2018	2017
Umsatzerlöse	(1)	1.181.089	1.116.083
Bestandsveränderungen an fertigen und unfertigen Erzeugnissen		195	-314
Andere aktivierte Eigenleistungen		1.975	1.441
Gesamtleistung		1.183.259	1.117.210
Materialaufwand		692.721	643.294
Rohertrag		490.538	473.916
Sonstige betriebliche Erträge	(2)	9.244	7.386
Personalaufwand	(3)	174.320	166.686
Sonstige betriebliche Aufwendungen	(4)	175.393	164.295
EBITDA		150.069	150.321
Abschreibungen und Wertminderungen auf Sachanlagen und andere immaterielle Vermögenswerte	(5)	27.532	27.103
Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte	(6)	0	0
EBIT		122.537	123.218
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen		-684	-613
Finanzierungsaufwand	(7)	-5.858	-7.609
Übriges Finanzergebnis	(8)	911	26
Finanzergebnis		-5.631	-8.196
Ergebnis vor Steuern		116.906	115.022
Steueraufwand	(9)	28.827	18.685
Periodenergebnis		88.079	96.337
davon Eigentümer der TAKKT AG		88.079	96.337
davon nicht beherrschende Anteile		0	0
Gewichtete durchschnittliche Anzahl Aktien in Millionen		65,6	65,6
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	(10)	1,34	1,47
Verwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	(10)	1,34	1,47

Gesamtergebnisrechnung des TAKKT-Konzerns in TEUR

	2018	2017
Periodenergebnis	88.079	96.337
Erfolgsneutrale Erfassung von versicherungsmathematischen Gewinnen und Verlusten aus Pensionsverpflichtungen	-1.513	-1.645
Auf versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus Pensionsverpflichtungen entfallende Steuern	587	543
Erfolgsneutrale Erfassung von Erträgen und Aufwendungen aus der Folgebewertung von Finanzinvestitionen in Eigenkapitalinstrumente	230	0
Auf Folgebewertung von Finanzinvestitionen in Eigenkapitalinstrumente entfallende latente Steuer	-71	0
Sonstiges Ergebnis nach Steuern für Bestandteile, die zukünftig nicht erfolgswirksam in die Gewinn- und Verlustrechnung aufgelöst werden	-767	-1.102
Erfolgsneutrale Erfassung von Erträgen und Aufwendungen aus der Folgebewertung von Cashflow-Hedges	524	386
Erfolgswirksame Auflösung in die Gewinn- und Verlustrechnung	-443	238
Auf Folgebewertung von Cashflow-Hedges entfallende Steuern	5	-191
Sonstiges Ergebnis nach Steuern aus der Folgebewertung von Cashflow-Hedges	86	433
Erfolgsneutrale Erfassung von Erträgen und Aufwendungen aus der Anpassung von Währungsrücklagen	11.311	-29.522
Erfolgswirksame Auflösung in die Gewinn- und Verlustrechnung	0	0
Sonstiges Ergebnis nach Steuern aus der Anpassung von Währungsrücklagen	11.311	-29.522
Sonstiges Ergebnis nach Steuern für Bestandteile, die zukünftig erfolgswirksam in die Gewinn- und Verlustrechnung aufgelöst werden	11.397	-29.089
Sonstiges Ergebnis (Direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen)	10.630	-30.191
davon Eigentümer der TAKKT AG	10.630	-30.191
davon nicht beherrschende Anteile	0	0
Gesamtergebnis	98.709	66.146
davon Eigentümer der TAKKT AG	98.709	66.146
davon nicht beherrschende Anteile	0	0

Nähere Erläuterungen zum Sonstigen Ergebnis finden sich auf Seite 143.

Bilanz des TAKKT-Konzerns in TEUR

Aktiva	Anhang	31.12.2018	31.12.2017
Sachanlagen	(11)	100.353	100.913
Geschäfts- und Firmenwerte	(12)	567.336	513.850
Andere immaterielle Vermögenswerte	(13)	80.476	69.155
Anteile an assoziierten Unternehmen	(14)	1.049	830
Sonstige Vermögenswerte	(15)	7.737	5.571
Latente Steuern	(16)	1.669	2.316
Langfristiges Vermögen		758.620	692.635
Vorräte	(17)	128.616	102.065
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	(18)	107.893	102.915
Sonstige Forderungen und Vermögenswerte	(19)	29.724	20.615
Ertragsteuerforderungen		9.124	7.175
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	(20)	3.103	3.053
Kurzfristiges Vermögen		278.460	235.823
Bilanzsumme		1.037.080	928.458
Passiva	Anhang	31.12.2018	31.12.2017
Gezeichnetes Kapital		65.610	65.610
Gewinnrücklagen		571.587	519.594
Kumulierte direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen		-6.752	-17.382
Konzerneigenkapital	(21)	630.445	567.822
Finanzverbindlichkeiten	(22)	115.778	101.553
Sonstige Verbindlichkeiten	(23)	2.423	574
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	(24)	62.992	58.790
Sonstige Rückstellungen	(25)	4.687	5.821
Latente Steuern	(16)	64.376	56.086
Langfristige Verbindlichkeiten		250.256	222.824
Finanzverbindlichkeiten	(22)	38.148	36.708
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	(26)	38.234	30.216
Sonstige Verbindlichkeiten	(27)	60.050	47.446
Rückstellungen	(25)	14.088	17.674
Ertragsteuerverbindlichkeiten		5.859	5.768
Kurzfristige Verbindlichkeiten		156.379	137.812
Bilanzsumme		1.037.080	928.458

Entwicklung des Eigenkapitals des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Gezeichnetes Kapital	Gewinn- rücklagen	Kumulierte direkt im Eigenkapital erfasste Wert- änderungen	Konzern- eigenkapital
Stand am 01.01.2018	65.610	519.594	-17.382	567.822
Transaktionen mit Eigentümern	0	-36.086	0	-36.086
davon Auszahlungen an Aktionäre	0	-36.086	0	-36.086
Gesamtergebnis	0	88.079	10.630	98.709
davon Periodenergebnis	0	88.079	0	88.079
davon Sonstiges Ergebnis (Direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen)	0	0	10.630	10.630
Stand am 31.12.2018	65.610	571.587	-6.752	630.445

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

Weitere Ausführungen zum Konzerneigenkapital finden sich auf Seite 143.

Kapitalflussrechnung des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Anhang	2018	2017
Periodenergebnis		88.079	96.337
Abschreibungen und Wertminderungen auf langfristiges Vermögen	(5)/(6)	27.532	27.103
Latenter Steueraufwand	(9)	4.567	-14.364
TAKKT-Cashflow		120.178	109.076
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge		5.584	3.763
Gewinne/Verluste aus dem Abgang von langfristigem Vermögen und konsolidierter Unternehmen		-4.919	-32
Veränderung der Vorräte		-20.946	-2.166
Veränderung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		-1.240	-5.788
Veränderung anderer Aktiva, die nicht der Investitions- und Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind		-9.526	-352
Veränderung der lang- und kurzfristigen Rückstellungen		-692	117
Veränderung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		1.953	-1.523
Veränderung anderer Passiva, die nicht der Investitions- und Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind		9.029	-2.718
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit		99.421	100.377
Einzahlungen aus Abgängen von langfristigem Vermögen		8.328	371
Auszahlungen für Investitionen in das langfristige Vermögen	(11)/(13)	-24.996	-27.777
Einzahlungen aus Abgängen von konsolidierten Unternehmen (abzüglich veräußerter liquider Mittel)		0	0
Auszahlungen für Erwerbe von konsolidierten Unternehmen (abzüglich erworbener liquider Mittel)		-57.722	-6.717
Cashflow aus der Investitionstätigkeit		-74.390	-34.123
Einzahlungen aus der Aufnahme von Finanzverbindlichkeiten		123.858	115.860
Auszahlungen für die Tilgung von Finanzverbindlichkeiten		-112.615	-145.184
Auszahlungen an Eigentümer der TAKKT AG (Dividenden)		-36.086	-36.086
Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit		-24.843	-65.410
Finanzmittelbestand am 01.01.		3.053	2.267
Zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittelbestandes		188	844
Nicht zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittelbestandes		-138	-58
Finanzmittelbestand am 31.12.	(19)	3.103	3.053

Weitere Ausführungen zur Kapitalflussrechnung finden sich auf Seite 163 f.

KONZERNANHANG ZUM 31. DEZEMBER 2018

1. GRUNDLAGEN DES KONZERNABSCHLUSSES

ALLGEMEINE ANGABEN

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

Konzernobergesellschaft ist die in das Handelsregister des Amtsgerichts Stuttgart unter HRB 19962 eingetragene TAKKT AG, Stuttgart/ Deutschland. Beim Bundesanzeiger werden der zum 31. Dezember 2018 gemäß IFRS aufgestellte Konzernabschluss, der Lagebericht der TAKKT AG und des TAKKT-Konzerns, der gemäß HGB aufgestellte Einzelabschluss der TAKKT AG sowie die weiteren nach § 325 HGB erforderlichen Unterlagen eingereicht.

Der Konzernabschluss wurde in Euro aufgestellt. Soweit nicht anders angegeben, wird auf den nächsten Tausender gerundet. Zur besseren Übersicht werden in der Bilanz sowie in der Gewinn- und Verlustrechnung verschiedene Positionen zusammengefasst. Diese werden im Anhang ausführlich dargestellt. Die Bilanz wurde entsprechend IAS 1 in lang- und kurzfristige Posten gegliedert. Vermögenswerte und Schulden werden als kurzfristig klassifiziert, sofern sie innerhalb von zwölf Monaten fällig werden. Die Gewinn- und Verlustrechnung wurde nach dem Gesamtkostenverfahren erstellt.

Der Konzernabschluss sowie der Bericht über die Lage der TAKKT AG und des Konzerns wurden vom Vorstand am 06. März 2019 zur Vorlage an den Aufsichtsrat freigegeben.

NEUE RECHNUNGSLEGUNGSVORSCHRIFTEN

Folgende, von IASB und IFRS IC neu verabschiedete bzw. geänderte und durch die EU anerkannte Rechnungslegungsstandards und Interpretationen waren bei TAKKT für das Geschäftsjahr 2018 erstmalig verpflichtend anzuwenden:

Standard		Status	Anzuwenden ab
IFRS 9	Finanzinstrumente	neu	01.01.2018
IFRS 15	Erlöse aus Verträgen mit Kunden	neu	01.01.2018
IFRIC 22	Vorauszahlungen im Zusammenhang mit Fremdwährungsaktionen	neu	01.01.2018
Amendments to IAS 40	Übertragung von als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien	geändert	01.01.2018
Amendments to IFRS 2 (2016)	Klassifizierung und Bewertung von Geschäftsvorfällen mit anteilsbasierter Vergütung	geändert	01.01.2018
Amendments to IFRS 4 (2016)	Anwendung von IFRS 9 'Finanzinstrumente' gemeinsam mit IFRS 4 'Versicherungsverträge'	geändert	01.01.2018
Clarifications to IFRS 15 (2016)	Erlöse aus Verträgen mit Kunden	geändert	01.01.2018
AIP 2014–2016	Jährliche Verbesserungen des IASB 2014–2016	geändert	01.01.2017/ 01.01.2018

Insbesondere IFRS 9 Finanzinstrumente sowie IFRS 15 Erlöse aus Verträgen mit Kunden kommen im TAKKT-Konzern zur Anwendung.

IFRS 9 Finanzinstrumente

IFRS 9 ersetzt den bisherigen Standard IAS 39 und die zugehörigen Interpretationen. IFRS 9 enthält neue Vorgaben zur Klassifizierung und Bewertung finanzieller Vermögenswerte. Darüber hinaus ändert IFRS 9 die Voraussetzungen zur Anwendung von Hedge Accounting und führt neue Angabepflichten im Konzernanhang ein. IFRS 9 wurde bei TAKKT nach der retrospektiven Methode ohne Anpassung der Vorjahresvergleichszahlen eingeführt.

Aus der Erstanwendung des IFRS 9 ergaben sich folgende Änderungen.

Finanzielle Vermögenswerte mit einem Buchwert von TEUR 4.276, die nach IAS 39 als Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte klassifiziert waren, wurden nach IFRS 9 in Höhe von TEUR 4.079 als erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert bewertete Eigenkapitalinstrumente klassifiziert. Die Marktwertänderungen von diesen werden unverändert erfolgsneutral im kumulierten Sonstigen Ergebnis im Konzerneigenkapital erfasst. Bei einer künftigen Veräußerung dieser finanziellen Vermögenswerte erfolgt im Gegensatz zu IAS 39 jedoch keine erfolgswirksame Umgliederung der ehemals erfolgsneutral erfassten Marktwertänderungen in die Gewinn- und Verlustrechnung. Finanzielle Vermögenswerte mit einem Buchwert von TEUR 197 wurden als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete Fremdkapitalinstrumente klassifiziert. Marktwertänderungen von diesen Vermögenswerten werden nun erfolgswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

Finanzielle Vermögenswerte mit einem Buchwert von TEUR 1.295, die nach IAS 39 der Kategorie Kredite und Forderungen zugeordnet waren, werden nach IFRS 9 in die Kategorie Fremdkapitalinstrumente, deren Folgebewertung zu fortgeführten Anschaffungskosten erfolgt, eingruppiert. Hieraus ergibt sich keine Bewertungsanpassung.

IFRS 9 führt zudem das Modell der erwarteten Kreditverluste als neues Wertminderungsmodell für finanzielle Vermögenswerte ein. Grundsätzlich sind erwartete Kreditverluste bereits bei Ersterfassung des finanziellen Vermögenswerts zu berücksichtigen, wodurch es zu einer früheren Wertberichtigung kommen kann. Bei TAKKT fallen im Wesentlichen die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in den Anwendungsbereich. Das neue Wertminderungsmodell führt zu keinen wesentlichen Änderungen, da bereits mit dem bisher angewendeten Wertberichtigungsverfahren erkennbare Risiken aus dem allgemeinen Kreditrisiko berücksichtigt wurden.

Aus den Effekten aus Klassifizierung, Bewertung und Wertminderung ergibt sich weder ein wesentlicher Effekt auf das Konzerneigenkapital noch auf die Gewinn- und Verlustrechnung. Auch die Vorschriften des IFRS 9 zur Sicherungsbilanzierung (Hedge Accounting) haben keine Auswirkungen im TAKKT-Konzern.

IFRS 15 Erlöse aus Verträgen mit Kunden

IFRS 15 vereint die bislang bestehenden Vorschriften zur Umsatzrealisierung in einem Standard. Ausgehend von einem Fünf-Stufen-Modell enthält IFRS 15 detaillierte Leitlinien zu Zeitpunkt und Höhe der Umsatzerfassung. IFRS 15 wurde bei TAKKT nach der modifiziert retrospektiven Methode ohne Anpassung der Vorjahresvergleichszahlen eingeführt.

Aus der Erstanwendung des IFRS 15 ergibt sich keine Auswirkung auf Höhe und Zeitpunkt der Umsatzerfassung. Die Berücksichtigung der Rückgaberechte ändert sich in Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung dahingehend, dass die bisher in der Rückstellung für Kundengutschriften saldierten Beträge für erwartete zu erteilende Gutschriften und erwarteten Materialwert der Retouren sowohl in der Bilanz als auch in der Gewinn- und Verlustrechnung unsaldiert ausgewiesen werden. Aus dieser Umstellung ergibt sich ein Einmaleffekt von TEUR 581 auf die Bilanzsumme, eine Umgliederung der sich aus den Rückgaberechten ergebenden Verbindlichkeit von den Rückstellungen in die sonstigen Verbindlichkeiten sowie eine geringfügige Veränderung von Umsatzerlösen und Materialaufwand. Die im TAKKT-Konzern gewährten Garantien werden weiterhin nicht als eigenständige Leistungsverpflichtungen beurteilt.

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

Das IASB und IFRS IC haben neue bzw. überarbeitete Standards verabschiedet, die für TAKKT erst ab dem 01. Januar 2019 oder später verpflichtend anzuwenden sind. Die Anwendung dieser Standards setzt die zum Teil noch ausstehende Anerkennung durch die EU voraus. Im Einzelnen handelt es sich dabei um folgende Rechnungslegungsstandards und Interpretationen:

Standard		Status	Anzuwenden ab
Von der Kommission der EU bereits anerkannt			
IFRS 16	Leasingverhältnisse	neu	01.01.2019
IFRIC 23	Steuerrisikopositionen	neu	01.01.2019
Amendments to IFRS 9	Vorfälligkeitsregelungen mit negativer Ausgleichsleistung	geändert	01.01.2019
Von der Kommission der EU noch nicht anerkannt			
IFRS 14	Regulatorische Abgrenzungsposten	neu	01.01.2016
Amendments to IAS 28 (2017)	Langfristige Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	geändert	01.01.2019
Amendments to IAS 19	Planänderungen, -kürzungen oder -abgeltungen	geändert	01.01.2019
IFRS 17	Versicherungsverträge	neu	01.01.2021
Amendments to IFRS 10 and IAS 28 (2014)	Veräußerung oder Einbringung von Vermögenswerten zwischen einem Investor und einem assoziierten Unternehmen oder Joint Venture	geändert	-*
AIP 2015–2017	Jährliche Verbesserungen des IASB 2015–2017	geändert	01.01.2019
Amendments to IFRS 3	Definition eines Geschäftsbetriebs	geändert	01.01.2020
Amendments to IAS 1 and IAS 8	Definition von "wesentlich"	geändert	01.01.2020
Amendments	Änderungen der Verweise auf das Rahmenkonzept in IFRS-Standards	geändert	01.01.2020

* Der Zeitpunkt des Inkrafttretens ist auf unbestimmte Zeit verschoben.

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

IFRS 16 Leasingverhältnisse

IFRS 16 ersetzt den bisherigen Standard IAS 17 und die zugehörigen Interpretationen. Der Standard hat weitgehende Auswirkungen auf die Bilanzierung von Leasingverhältnissen beim Leasingnehmer. Durch den neuen IFRS 16 entfällt beim Leasingnehmer die bisher nach IAS 17 erforderliche Unterscheidung zwischen Finanzierungs- und Operating-Leasingverträgen. Künftig werden beim Leasingnehmer Vermögenswerte für die erlangten Nutzungsrechte und Verbindlichkeiten aus grundsätzlich allen Leasingverhältnissen in der Bilanz zu erfassen sein. Die Leasingverbindlichkeit bemisst sich als der Barwert der zukünftigen Leasingzahlungen. Die Höhe des Nutzungsrechts entspricht grundsätzlich im Zugangszeitpunkt der Höhe der Verbindlichkeit. Die Darstellung in der Gewinn- und Verlustrechnung erfolgt grundsätzlich als Finanzierungsvorgang indem das Nutzungsrecht linear abgeschrieben und die Leasingverbindlichkeit nach der Effektivzinsmethode fortgeschrieben wird. Darüber hinaus fordert IFRS 16 Angaben im Anhang, die über die Offenlegungspflichten des IAS 17 hinausgehen.

TAKKT wird den Standard ab dem verpflichtenden Erstanwendungszeitpunkt zum 01. Januar 2019 anwenden. Bei der Einführung von IFRS 16 wird die modifizierte retrospektive Methode angewendet, mit der Vereinfachung, dass die erstmals zu aktivierenden Nutzungsrechte grundsätzlich mit dem Wert der korrespondierenden Verbindlichkeit angesetzt werden. Vergleichszahlen der Vorperiode werden nicht rückwirkend angepasst. Zudem werden die Anwendungserleichterungen für Leasinggegenstände von geringem Wert sowie für kurzfristige Leasingverträge (12 Monate oder weniger, außer Immobilien) in Anspruch genommen. Für die Beurteilung von Verlängerungs- und Kündigungsoptionen wird im Umstellungszeitpunkt auf die tatsächliche Faktenlage zum Zeitpunkt der Umstellung abgestellt und nicht auf die rückwirkend ermittelte Ausübungswahrscheinlichkeit zum Vertragsbeginn. TAKKT wendet den Standard nicht auf Leasingverhältnisse an, die immaterielle Vermögenswerte zum Gegenstand haben. Bei kurzfristigen Leasingverträgen und bei Leasingverträgen über geringwertige sowie über immaterielle Vermögenswerte werden die Leasingraten entsprechend der Anwendungserleichterungen weiterhin als Leasingaufwand erfasst.

Bei TAKKT wurden im Wesentlichen Leasingverhältnisse über Immobilien (insbesondere Bürogebäude und Lager) und Fahrzeuge identifiziert, bei denen es aufgrund der Umstellung auf IFRS 16 zum 01. Januar 2019 zu einer Bilanzwirksamkeit von bisherigen operativen Leasingverträgen kommt.

Die TAKKT rechnet nach aktuellem Projektstand mit folgenden Auswirkungen durch die erstmalige Anwendung von IFRS 16.

In der Bilanz werden sich im TAKKT-Konzern grundsätzlich die langfristigen Vermögenswerte sowie die Finanzverbindlichkeiten erhöhen. Durch die Erstanwendung werden Nutzungsrechte in Höhe von rund 55 Millionen Euro und Leasingverbindlichkeiten in Höhe von rund 57 Millionen Euro in der Konzernbilanz zum 01. Januar 2019 erfasst, die Differenz zwischen den beiden Abschlussposten resultiert aus der Berücksichtigung der zum 31. Dezember 2018 vorausgezählten und abgegrenzten Leasingverbindlichkeiten. Damit werden die noch zum 31. Dezember 2018 angegebenen Verpflichtungen aus Mindestleasingzahlungen aus operativen Leasingverhältnissen in Höhe von 63 Millionen Euro zu einem wesentlichen Teil bilanzwirksam.

In der Gewinn- und Verlustrechnung werden künftig lineare Abschreibungsaufwendungen des Nutzungsrechtes und Zinsaufwendungen für die Leasingverbindlichkeit im Gegensatz zu den bisher im EBITDA erfassten Leasingaufwendungen ausgewiesen. Im Geschäftsjahr 2018 fielen Leasingaufwendungen in Höhe von 14 Millionen Euro an. Das EBITDA 2019 wird durch die Umstellung auf IFRS 16 in Höhe eines wesentlichen Teils dieser Leasingaufwendungen entlastet. Dadurch erwartet TAKKT eine Verbesserung des EBITDA 2019 von rund 12 Millionen Euro, davon jeweils rund 5 Millionen Euro für die Segmente TAKKT AMERICA und TAKKT EUROPE sowie für die TAKKT AG mit rund 2 Millionen Euro. Zudem wird ein positiver Effekt auf das EBIT von rund 1 Million Euro erwartet. Da die Zinsaufwendungen aus der Aufzinsung der Leasingverbindlichkeit im Zeitverlauf abnehmen, wird der Aufwand in frühere Perioden der Laufzeit des Leasingverhältnisses verlagert. Bei TAKKT wird dies in 2019 nur einen unwesentlichen negativen Effekt auf das Periodenergebnis haben.

In der Kapitalflussrechnung wird sich der Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit verbessern, während sich der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit vermindern wird. Ursache hierfür ist, dass zukünftig der wesentliche Teil der Leasingzahlungen als Tilgung der finanziellen Verbindlichkeiten ausgewiesen wird, während nur der Zinsanteil weiterhin dem Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit zugeordnet wird.

Aufgrund der Bilanzverlängerung wird sich die Eigenkapitalquote geringfügig verringern. Infolge des Anstiegs der Finanzverbindlichkeiten wird sich der Verschuldungsgrad sowie die Entschuldungsdauer geringfügig erhöhen. Die Zinsdeckung wird durch IFRS 16 voraussichtlich sinken.

Bei Finanzierungsleasingverhältnissen als Leasingnehmer werden bei TAKKT bereits 2018 Vermögenswerte und Verbindlichkeiten bilanziert. Für diese Fälle geht TAKKT davon aus, dass die Anwendung von IFRS 16 keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben wird.

Die übrigen neuen bzw. überarbeiteten Standards werden nach derzeitigen Einschätzungen keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage haben.

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

KONSOLIDIERUNGSKREIS

Der in über 25 Ländern aktive TAKKT-Konzern ist B2B-Spezialversandhändler für Geschäftsausstattung. Der Konzernabschluss umfasst alle Unternehmen, die die TAKKT AG im Sinne von IFRS 10 beherrscht. Bei den vollkonsolidierten Tochterunternehmen handelt es sich um 100-Prozent-Beteiligungen. Neben der TAKKT AG wurden so 15 (13) inländische und 55 (57) ausländische Unternehmen in den Konzernabschluss einbezogen.

Die Zahl der vollkonsolidierten Tochterunternehmen hat sich im Vergleich zum 31. Dezember 2017 wie folgt geändert.

Sachverhalt	Gesellschaft	Segment
Liquidation	Shelving 247 Ltd., Gloucester/Großbritannien	TAKKT EUROPE
Liquidation	Racking.com (UK) Ltd., Gloucester/Großbritannien	TAKKT EUROPE
Liquidation	Speedyshelving Ltd., Gloucester/Großbritannien	TAKKT EUROPE
Verschmelzung	Hubert S.A.S., Morangis/Frankreich	TAKKT AMERICA
Akquisition	Equip4work Ltd., Westlinton/UK	TAKKT EUROPE
Akquisition	Runelandhs Försäljnings AB, Kalmar/Schweden	TAKKT EUROPE
Gründung	newport.takkt GmbH, Stuttgart/Deutschland	TAKKT EUROPE
Gründung	büromöbelonline GmbH, Stuttgart/Deutschland	TAKKT EUROPE

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

Am 31. Dezember 2018 war die TAKKT AG zu 50,2 (50,2) Prozent ein Tochterunternehmen der Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg/Deutschland, die im Handelsregister des Amtsgerichts Duisburg unter der Nummer HRB 25 eingetragen ist. Die TAKKT-Gruppe wird daher in deren Konzernabschluss einbezogen, der beim Bundesanzeiger erhältlich ist.

KONSOLIDIERUNGSGRUNDSÄTZE

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

Strukturierte Einheiten sind Einheiten, die derart ausgestaltet sind, dass Stimmrechte oder ähnliche Rechte bei der Entscheidung, wer das Unternehmen beherrscht, nicht ausschlaggebend sind. Oft sind ihre Aktivitäten limitiert, sie verfügen über ein eng und genau definiertes Ziel oder sind unzureichend mit Eigenkapital ausgestattet. Diese Einheiten werden konsolidiert, wenn der TAKKT-Konzern Beherrschung gemäß IFRS 10 Konzernabschlüsse über diese hat.

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

Ein Tochterunternehmen wird zu dem Zeitpunkt entkonsolidiert, zu dem TAKKT die Beherrschung über das Tochterunternehmen verliert.

Bei sämtlichen in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen deckt sich der Stichtag des Einzelabschlusses mit dem Stichtag des Konzernabschlusses zum 31. Dezember 2018. Die in die Konsolidierung einbezogenen Abschlüsse der in- und ausländischen Tochtergesellschaften wurden nach einheitlichen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden aufgestellt.

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

Entsprechend IFRS 3 Unternehmenszusammenschlüsse wird der jeweilige Geschäfts- und Firmenwert nicht planmäßig abgeschrieben, sondern jährlich bzw. sofern bei Eintritt besonderer Ereignisse (Triggering Events) angezeigt, unterjährig einer Werthaltigkeitsprüfung (Impairment-Test) nach IAS 36 Wertminderung von Vermögenswerten unterzogen. Nähere Erläuterungen dazu finden sich auf Seite 120. Im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses angefallene Nebenkosten werden als Aufwand erfasst.

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

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

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

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

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

WÄHRUNGSUMRECHNUNG

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

Wenn ein ausländischer Geschäftsbetrieb entkonsolidiert wird, werden bislang erfolgsneutral über das Sonstige Ergebnis erfasste Währungsdifferenzen erfolgswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung als Teil des Veräußerungsgewinns oder -verlusts erfasst.

Der TAKKT-Konzern hat keine Tochterunternehmen in Hochinflationländern.

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

Für den TAKKT-Konzern wesentliche Wechselkurse

Währung	Land	Stichtagskurse		Durchschnittskurse	
		2018	2017	2018	2017
USD	USA	1,1450	1,1993	1,1798	1,1272
CHF	Schweiz	1,1269	1,1702	1,1546	1,1102
GBP	Großbritannien	0,8945	0,8872	0,8846	0,8762
SEK	Schweden	10,2548	9,8438	10,2542	9,6332
CAD	Kanada	1,5605	1,5039	1,5288	1,4636

BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

Die **Umsatzerlöse** enthalten Verkäufe von Produkten und Dienstleistungen, vermindert um Skonti, Rabatte und Abgrenzungen aus Kundenbindungsprogrammen. Grundsätzlich werden die Umsatzerlöse erfasst, wenn die Verfügungsmacht über die Produkte oder Dienstleistungen auf den Kunden übergeht. Dies erfolgt entweder zu einem bestimmten Zeitpunkt oder über einen bestimmten Zeitraum. TAKKT erfüllt die Leistungsverpflichtungen im Wesentlichen zu einem bestimmten Zeitpunkt. Dies ist der Fall, wenn der Kunde den Vermögenswert nutzen kann und über den weiteren Gebrauch bestimmen kann. Der Verkauf der verschiedenen Produkte und Dienstleistungen erfolgt grundsätzlich zu marktüblichen Zahlungsbedingungen und beinhaltet keine Finanzierungskomponente. Die erhaltenen Gegenleistungen enthalten keine variablen Kaufpreisbestandteile. Die Bewertung erfolgt zum beizulegenden Zeitwert der erwarteten Gegenleistung. Rückgaberechten von Kunden wird durch die Aktivierung eines Vermögenswerts aus Rückerhaltsansprüchen und die Passivierung einer Rückerstattungsverbindlichkeit Rechnung getragen. Wesentliche Garantien über das gesetzliche Maß hinaus werden nicht gewährt. Im Rahmen eines Kundenbindungsprogramms ausgegebene Prämienpunkte werden durch die Bildung einer zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Vertragsverbindlichkeit innerhalb der Sonstigen Verbindlichkeiten umsatzmindernd abgegrenzt.

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

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

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

Zinserträge und nicht nach IAS 23 aktivierungspflichtige Zinsaufwendungen werden periodengerecht unter Anwendung der Effektivzinsmethode erfasst.

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

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

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

	Nutzungsdauer in Jahren	
	2018	2017
Gebäude (einschließlich Mietereinbauten)	5 – 50	5 – 50
Technische Anlagen und Maschinen sowie Betriebs- und Geschäftsausstattungen	2 – 16	2 – 16

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

Soweit der TAKKT-Konzern im Rahmen von **Leasingtransaktionen** als Leasingnehmer alle wesentlichen Chancen und Risiken aus dem Leasinggegenstand trägt und somit als wirtschaftlicher Eigentümer anzusehen ist, sind die Voraussetzungen des Finanzierungsleasings nach IAS 17 Leasingverhältnisse erfüllt. In diesen Fällen werden die jeweiligen Sachanlagen zum beizulegenden Zeitwert bzw. zum niedrigeren Barwert der Mindestleasingzahlungen aktiviert und linear entsprechend der wirtschaftlichen Nutzungsdauer bzw. über die kürzere Laufzeit des Leasingvertrags, zwischen 10 und 25 Jahren, abgeschrieben. Der Barwert der aus den künftigen Leasingraten resultierenden Zahlungsverpflichtungen ist unter den lang- und kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten passiviert. Zur Ermittlung des Barwerts wurde, sofern möglich, der den Leasingverträgen zugrunde liegende Zinssatz verwendet. Lag dieser Zinssatz nicht vor, so wurde der Grenzfremdkapitalzinssatz verwendet.

Für mittels Finanzierungsleasingverträgen geleaste Gebäude bestehen teilweise marktübliche Kauf- und Verlängerungsoptionen zum Ende der Grundmietzeit. Im Allgemeinen entspricht der Optionspreis dem jeweiligen Restbuchwert am Ende der Vertragslaufzeit.

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

Bei den **Geschäfts- und Firmenwerten** sowie **immateriellen Vermögenswerten mit unbestimmter Nutzungsdauer**, da diese keine eigenständigen Zahlungsströme generieren, wird die Werthaltigkeit des aktivierten Buchwerts gemäß IAS 36 Wertminderung von Vermögenswerten einmal jährlich bzw., sofern durch Eintritt besonderer Ereignisse (Triggering Events) angezeigt, auch unterjährig auf Ebene von sogenannten zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (Cash Generating Units) überprüft. Im TAKKT-Konzern bestanden im Geschäftsjahr insgesamt 10 (6) zahlungsmittelgenerierende Einheiten.

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

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

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

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

Den Abschreibungen liegen folgende Nutzungsdauern im Konzern zugrunde:

	Nutzungsdauer in Jahren	
	2018	2017
Geschäfts- und Firmenwerte	unbestimmt	unbestimmt
Marken	unbestimmt	unbestimmt
Kundenbeziehungen	3 – 11	3 – 11
Lieferantenbeziehungen	5	5
Internetdomains	10	10
Katalog-/Webgestaltung	1 – 10	3 – 10
Software, Lizenzen und ähnliche Rechte	2 – 7	2 – 7

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

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

Finanzielle Vermögenswerte und finanzielle Verbindlichkeiten werden in folgende Bewertungskategorien unterteilt.

Finanzielle Vermögenswerte

- Fremdkapitalinstrumente zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet
- Fremdkapitalinstrumente erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert bewertet
- Fremdkapitalinstrumente, Derivate und Eigenkapitalinstrumente erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet
- Eigenkapitalinstrumente erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert bewertet

Finanzielle Verbindlichkeiten

- Finanzielle Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet
- Finanzielle Verbindlichkeiten erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet

Die Klassifizierung der finanziellen Vermögenswerte in die verschiedenen Kategorien beruht zum einen auf der Art, wie sie verwaltet werden (sog. Geschäftsmodellbedingung nach IFRS 9) und zum anderen auf den Charakteristika der mit dem finanziellen Vermögenswert einhergehenden Cashflows (sog. Zahlungsstrombedingungen nach IFRS 9).

Die Klassifizierung wird zum Zugangszeitpunkt festgelegt und zu jedem Bilanzstichtag überprüft. Der erstmalige Ansatz Finanzieller Vermögenswerte erfolgt zum beizulegenden Zeitwert und, sofern die Folgebewertung nicht erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert erfolgt, zuzüglich Transaktionskosten.

Für Fremdkapitalinstrumente, deren Zahlungsstrombedingungen ausschließlich Zins und Tilgung auf den ausstehenden Nominalbetrag darstellen, wird basierend auf dem zu Grunde liegenden „Geschäftsmodell“ entweder eine Bewertung zu fortgeführten Anschaffungskosten („Halten“) oder erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert („Halten und Verkaufen“) vorgenommen. Für alle verbleibenden Fremdkapitalinstrumente wird eine erfolgswirksame Bewertung zum beizulegenden Zeitwert vorgenommen. Fremdkapitalinstrumente, deren Bewertung zu fortgeführten Anschaffungskosten erfolgt, werden grundsätzlich unter Anwendung der Effektivzinsmethode bilanziert und unterliegen den Wertminderungsvorschriften des IFRS 9.

Für Eigenkapitalinstrumente ist eine erfolgswirksame Bewertung zum beizulegenden Zeitwert vorzunehmen. Davon ausgenommen sind nicht zu Handelszwecken gehaltene Eigenkapitalinstrumente, für die beim erstmaligen Ansatz unwiderruflich das Wahlrecht für eine erfolgsneutrale Bewertung zum beizulegenden Zeitwert ausgeübt wird. Dieses auf Einzelfallbasis auszuübende Wahlrecht wird im TAKKT-Konzern ausschließlich für nicht-notierte Beteiligungen an Kapitalgesellschaften in Anspruch genommen. Die Gewinne und Verluste aus Wertänderungen sind im Sonstigen Ergebnis erfolgsneutral zu erfassen. Eine Umgliederung dieser im Sonstigen Ergebnis erfassten Wertänderungen in die Gewinn- und Verlustrechnung erfolgt nie. Dividendenzahlungen sind hingegen erfolgswirksam zu vereinnahmen. Die Eigenkapitalinstrumente unterliegen keinen Wertminderungsvorschriften.

Für Fremdkapitalinstrumente, Derivate und Eigenkapitalinstrumente der Kategorie erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet sind direkt zurechenbare Transaktionskosten sowie Wertänderungen bei der Folgebewertung erfolgswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung zu erfassen. Sie unterliegen keinen Wertminderungsvorschriften. Im TAKKT-Konzern werden ausschließlich die Venture Capital Fonds und Derivate, bei denen kein formelles Hedge-Accounting angewendet wird, dieser Bewertungskategorie zugeordnet.

IFRS 9 führt das Modell der erwarteten Kreditverluste als neues Wertminderungsmodell für finanzielle Vermögenswerte ein. Grundsätzlich werden die erwarteten Kreditverluste (Expected Credit Losses) bereits bei Ersterfassung des finanziellen Vermögenswerts berücksichtigt, wodurch es zu einer früheren Wertberichtigung kommen kann. Dabei sind zur Ermittlung der erwarteten Kreditverluste bei Fremdkapitalinstrumenten, deren Folgebewertung zu fortgeführten Anschaffungskosten erfolgt, je Finanzinstrument rating-abhängige Ausfallwahrscheinlichkeiten und marktübliche Ausfallquoten heranzuziehen. Bei der TAKKT fallen im Wesentlichen die Forderungen aus Lieferung und Leistungen in den Anwendungsbereich.

Finanzielle Verbindlichkeiten werden, soweit sie nicht der Kategorie erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet zuzurechnen sind, nach der erstmaligen Erfassung mit den fortgeführten Anschaffungskosten, ggf. unter Anwendung der Effektivzinsmethode, bewertet. Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Verbindlichkeiten umfassen zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Verbindlichkeiten. Bei TAKKT fallen hierunter ausschließlich als zu Handelszwecken einzustufende Derivate, die nicht als Sicherungsinstrumente in ein Hedge Accounting einbezogen sind.

Käufe und Verkäufe von Finanzanlagen bzw. Wertpapieren aller Kategorien werden zum Erfüllungstag (Settlement Date) bilanziert.

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

Die nach IFRS 7 Finanzinstrumente: Angaben für jede einzelne Finanzinstrumente-Kategorie anzugebenden beizulegenden Zeitwerte entsprechen in der Regel den Buchwerten. Dies gilt unmittelbar für Finanzinstrumente, die in der Bilanz mit den beizulegenden Zeitwerten gezeigt werden. Bei den finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden, stellt der Buchwert grundsätzlich eine hinreichende Annäherung des beizulegenden Zeitwerts dar. Ist dies nicht der Fall, werden zusätzliche Angaben gemacht. Die übrigen Forderungen und Verbindlichkeiten sind entweder kurzfristig oder werden mit dem variablen Marktzins verzinst.

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

- Stufe 1: Notierte Preise an aktiven, für das Unternehmen zugänglichen Märkten für den identischen Vermögenswert bzw. die identische Schuld.
- Stufe 2: Andere Inputfaktoren als die in Stufe 1 genannten Marktpreisnotierungen, die für den Vermögenswert oder die Schuld entweder unmittelbar oder mittelbar zu beobachten sind.
- Stufe 3: Inputfaktoren, die für den Vermögenswert oder die Schuld nicht beobachtbar sind.

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

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

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

Der beizulegende Zeitwert von Finanzinstrumenten, die auf einem aktiven Markt gehandelt werden, basiert auf den notierten Preisen am Bilanzstichtag. Die Ermittlung der beizulegenden Zeitwerte der Stufe 2 erfolgt bei den wiederkehrend zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Vermögenswerten und Schulden anhand der Discounted Cashflow-Methode. Dabei werden die künftig aus den Finanzinstrumenten erwarteten Zahlungsflüsse unter Anwendung von laufzeitadäquaten Marktzinssätzen diskontiert. Der Bonität des jeweiligen Schuldners wird durch Berücksichtigung von rating- und laufzeitabhängigen Risikoprämien in den Diskontfaktoren Rechnung getragen. Die Risikoprämien werden unter Verwendung von am Markt beobachtbaren Preisen für festverzinsliche Wertpapiere ermittelt.

Die Bewertung von Venture-Capital-Fonds erfolgt anhand der sogenannten Adjusted-Net-Asset-Methode. Hierbei werden die von einem Fonds auf Basis anerkannter Bewertungsmethoden ermittelten Fair Values der Einzelinvestments aggregiert und um angemessene Illiquiditätsabschläge für die Gesamtfonds korrigiert. Bei den nicht-notierten Beteiligungen an Kapitalgesellschaften wird die Bewertung abgeleitet aus weiteren Kapitaleinlagen der Investoren bzw. vom Preis, zu dem eine dritte Partei im Zuge einer weiteren Finanzierungsrunde neu einsteigt (Price of Recent Investment Valuation Method).

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

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

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden beim erstmaligen Ansatz mit dem Transaktionspreis, der der Gegenleistung für die Übertragung von Gütern oder Dienstleistungen auf einen Kunden entspricht, bewertet. Die Folgebewertung erfolgt zu fortgeführten Anschaffungskosten unter Verwendung der Effektivzinsmethode. Zur Bemessung der erwarteten Kreditverluste über die Laufzeit nach dem vereinfachten Ansatz kommt bei erstmaligem Ansatz und bei der Folgebewertung bei TAKKT eine Wertminderungsmatrix zur Anwendung. Dabei wird neben dem Alter der Forderungen, dem allgemeinen Kreditrisiko und den Erfahrungswerten aus der Vergangenheit auch gegenwärtigen und prognostizierten Bedingungen Rechnung getragen. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden ausgebucht, wenn nach angemessener Einschätzung keine Realisierbarkeit mehr gegeben ist.

Die in den **Sonstigen Vermögenswerten** enthaltenen Beteiligungen (Eigen- und Fremdkapitalinstrumente) sowie Derivate sind zum Fair Value bewertet, die übrigen Vermögenswerte zu fortgeführten Anschaffungskosten.

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

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

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

Die Bilanzierung derivativer Finanzinstrumente erfolgt bei Käufen oder Verkäufen zum jeweiligen Erwerbszeitpunkt unter den Sonstigen Forderungen und Vermögenswerten bzw. unter den Sonstigen Verbindlichkeiten.

Nach IFRS 9 sind alle Derivativen Finanzinstrumente zum beizulegenden Zeitwert zu bilanzieren, und zwar unabhängig davon, zu welchem Zweck oder in welcher Absicht sie abgeschlossen wurden. Fair-Value-Änderungen von Derivativen Finanzinstrumenten, bei denen Hedge Accounting angewendet wird, werden entweder in der Gewinn- und Verlustrechnung (Fair-Value-Hedge) oder, sofern es sich um einen Cashflow-Hedge handelt, im Sonstigen Ergebnis unter Berücksichtigung latenter Steuern ausgewiesen. Derivative Finanzinstrumente, bei denen kein formelles Hedge Accounting angewendet wird, sind der Kategorie ergebniswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete Eigen- und Fremdkapitalinstrumente sowie Derivate zu zuordnen.

Bei einem Fair-Value-Hedge werden Derivate zur Absicherung von Bilanzposten eingesetzt. Die Ergebnisse aus der Fair-Value-Bewertung der Sicherungsinstrumente werden erfolgswirksam erfasst. Die auf das abgesicherte Risiko zurückzuführenden Wertänderungen der dazugehörigen Grundgeschäfte werden als Buchwertanpassung ebenfalls erfolgswirksam erfasst. Im Rahmen eines Cashflow-Hedge werden Derivate verwendet, um zukünftige Cashflow-Risiken aus bereits bestehenden Grundgeschäften oder geplanten Transaktionen zu sichern. Der Hedge-effektive Teil der Fair-Value-Änderungen der Derivate wird zunächst im Sonstigen Ergebnis erfasst.

Die Behandlung der im Sonstigen Ergebnis erfassten Beträge ist abhängig von der Art des zugrunde liegenden Grundgeschäfts. Führt die abgesicherte Transaktion zum Ansatz eines nicht-finanziellen Vermögenswerts oder einer nicht finanziellen Verbindlichkeit, wird der im Sonstigen Ergebnis erfasste Betrag bei der Bestimmung der anfänglichen Kosten oder des sonstigen Buchwerts berücksichtigt. Bei allen anderen Arten von abgesicherten Grundgeschäften erfolgt eine Umgliederung in die Gewinn- und Verlustrechnung zeitlich mit der Erfolgswirkung des Grundgeschäfts. Der Hedge-ineffektive Teil der Fair-Value-Änderungen der Derivate wird unmittelbar in der Gewinn- und Verlustrechnung berücksichtigt. Fair-Value-Änderungen Derivativer Finanzinstrumente werden in Fällen, in denen kein Hedge Accounting angewendet wird, sofort in voller Höhe erfolgswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

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

Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen werden gemäß IAS 19 Leistungen an Arbeitnehmer nach dem versicherungsmathematischen Anwartschaftsbarwertverfahren (Projected-Unit-Credit-Methode) ermittelt. Die Ermittlung der leistungsorientierten Verpflichtungen erfolgt jährlich von unabhängigen versicherungsmathematischen Sachverständigen. Bei der Berechnung dieser Leistungsverpflichtungen werden neben biometrischen Berechnungsgrundlagen insbesondere die jeweils aktuelle langfristige Kapitalmarktrendite sowie aktuelle Annahmen über zukünftige Gehalts- und Rentensteigerungen berücksichtigt. Die Ableitung des Rechnungszinses erfolgt dabei anhand eines Zinsstrukturkurvenansatzes pro Währungsraum auf Basis der Renditen von festverzinslichen Unternehmensanleihen, die von mindestens einer namhaften Ratingagentur mit einem Rating von mindestens AA bewertet werden. Für die Eurozone wurde im abgelaufenen Geschäftsjahr erstmalig die Auswahl der Unternehmensanleihen iBoxx™ Corporates AA angewendet. Die Fluktationswahrscheinlichkeit wurde in Abhängigkeit der Betriebszugehörigkeit und des Lebensalters der Pensionsberechtigten berücksichtigt. Die unmittelbaren Pensionszusagen in Deutschland werden unter Berücksichtigung der biometrischen Daten gemäß den Richttafeln 2018 G von Prof. Dr. Klaus Heubeck ermittelt. Die neuen Richttafeln tragen der künftigen höheren Lebenserwartung der Mitarbeiter Rechnung.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Bei Forderungen aus Lieferung und Leistung umfasst die Ermittlung der Wertberichtigung für erwartete Kreditverluste in erheblichem Maße Einschätzungen und Beurteilungen. So wird zu jedem Abschlussstichtag eine Wertminderungsanalyse zur Messung der erwarteten Kreditverluste durchgeführt. Die Wertminderungsraten basieren auf der Altersstruktur der Forderungen, Erfahrungen der Vergangenheit sowie der Einschätzung der gegenwärtigen und prognostizierten Kreditwürdigkeit von Kunden.

Die tatsächlichen Zahlungseingänge können von den bilanzierten Buchwerten abweichen. Bei Vorräten basieren Schätzungen der Wertberichtigung im Wesentlichen auf vergangenheitsbasierten Reichweitenanalysen der einzelnen Produkte.

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

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

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

2. ERLÄUTERUNGEN ZUR GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

(1) Umsatzerlöse in TEUR

	2018	2017
Umsatzerlöse mit Fremden	1.180.785	1.115.634
Umsatzerlöse mit verbundenen Unternehmen	304	449
	1.181.089	1.116.083

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

Die Umsätze mit verbundenen Unternehmen betrafen den Mehrheitsaktionär Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg/Deutschland, sowie Tochtergesellschaften des Mehrheitsaktionärs, die nicht zum Konsolidierungskreis der TAKKT AG gehören. Eine Aufstellung der Umsätze mit verbundenen Unternehmen findet sich unter dem Abschnitt Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen auf Seite 175 f.

Im Geschäftsjahr wurden Umsatzerlöse in Höhe von 6,2 Millionen Euro erfasst, die zu Beginn des Geschäftsjahres in den Verbindlichkeiten aus Verträgen mit Kunden passiviert waren.

Die Umsatzerlöse stellen sich aus Vertriebsicht wie folgt dar:

	TAKKT EUROPE	TAKKT AMERICA	2018	TAKKT EUROPE	TAKKT AMERICA	2017
E-Commerce	331.404	283.166	614.570	241.941	282.612	524.553
Sonstige	320.177	246.342	566.519	332.740	258.790	591.530
	651.581	529.508	1.181.089	574.681	541.402	1.116.083

(2) Sonstige betriebliche Erträge in TEUR

	2018	2017
Mieterträge	631	693
Erträge aus Auflösung von Wertberichtigungen (bis 2017)	-	495
Erträge aus Abgängen von langfristigem Vermögen	4.999	138
Sonstige Erträge	3.614	6.060
	9.244	7.386

Die Erträge aus dem Abgang von langfristigem Vermögen betreffen im Wesentlichen den Verkauf eines Bürogebäudes in den USA in Höhe von TEUR 4.897. Der Verkauf erfolgte zu einem Verkaufspreis abzüglich Verkaufsnebenkosten in Höhe von TEUR 7.527. Die Rückmietung der Immobilie erfolgte zu marktüblichen Konditionen mit einer festen Vertragslaufzeit von zehn Jahren.

(3) Personalaufwand in TEUR

	2018	2017
Löhne und Gehälter	143.964	137.615
Soziale Abgaben	25.645	24.762
Aufwendungen für Altersversorgung	5.365	5.210
Auflösung personalbezogener Rückstellungen	-1.679	-1.787
Sonstige Aufwendungen	1.025	886
	174.320	166.686

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

(4) Sonstige betriebliche Aufwendungen in TEUR

	2018	2017
Wertminderungsaufwendungen auf finanzielle Vermögenswerte (ab 2018)	1.115	-
Wertberichtigungen auf kurzfristiges Vermögen (bis 2017)	-	1.852
Auflösung von Rückstellungen	-2.804	-435
Operatives Leasing und Mieten	14.261	13.431
Währungsdifferenzen	82	1.063
Anpassung von bedingten Kaufpreisverbindlichkeiten	2.000	0
Betriebssteuern	2.228	2.192
Betriebskosten	127.748	117.691
Verwaltungskosten	30.763	28.501
	175.393	164.295

Bei den Wertminderungsaufwendungen auf finanzielle Vermögenswerte handelt es sich im Wesentlichen um die Veränderung der Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie um deren vollständige Ausbuchung aufgrund von Uneinbringlichkeit. Die Aufwendungen für Ausbuchungen beliefen sich auf TEUR 1.330. Nachträgliche Zahlungseingänge auf ausgebuchte Forderungen sind mit TEUR 250 ebenfalls hier erfasst.

Weitere Erläuterungen zu den bedingten Gegenleistungen finden sich auf Seite 173.

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

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

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

	2018	2017
Sachanlagen	12.616	12.890
Andere immaterielle Vermögenswerte	14.916	14.213
	27.532	27.103

In den Abschreibungen sind planmäßige Abschreibungen auf die im Rahmen von Kaufpreisallokationen angesetzten immateriellen Vermögenswerte in Höhe von TEUR 10.364 (TEUR 10.501) enthalten.

Im aktuellen Geschäftsjahr wurden Wertminderungen nach IAS 36 Wertminderung von Vermögenswerten auf Sachanlagen in Höhe von TEUR 16 (TEUR 43) vorgenommen. Sowohl in 2017 als auch in 2018 betreffen diese im Wesentlichen Betriebs- und Geschäftsausstattung, die aufgrund eines Gebäudeumbaus nicht mehr genutzt werden konnte. Auf immaterielle Vermögenswerte wurden in 2018 Wertminderungen nach IAS 36 in Höhe von TEUR 126 (TEUR 0) erfasst. Diese betreffen Webshop und Software resultierend aus der Einstellung der Aktivitäten von Hubert in Europa.

Die Werthaltigkeit immaterieller Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer wird, da sie keine eigenständigen Zahlungsströme generieren, zusammen mit den Geschäfts- und Firmenwerten auf Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (Cash Generating Units) überprüft. Aus diesen Werthaltigkeitstests hat sich weder für 2017 noch für 2018 ein Abwertungsbedarf ergeben. Weitere Informationen finden sich im nachfolgenden Abschnitt Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte. Informationen zu den Buchwerten der immateriellen Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer finden sich auf Seite 138.

(6) Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte

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

	Buchwerte der Geschäfts- und Firmenwerte (in TEUR)		Gewichtete Kapitalkosten (vor Steuern) (in Prozent)		Wachstum der ewigen Rente (in Prozent)	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Kaiser+Kraft Gruppe	124.255	115.865	8,5	8,6	1,0	1,0
ratioform Gruppe	152.656	152.656	7,5	7,7	2,0	2,0
Equip4work	29.611	-	8,0	-	2,0	-
Hubert Gruppe	70.813	67.607	7,7	7,9	2,0	2,0
Central Gruppe	63.355	60.487	7,8	7,9	2,0	2,0
D2G Gruppe	79.743	76.132	8,1	7,8	2,0	2,0
NBF Gruppe	40.722	38.879	8,1	8,0	2,0	2,0

Das durchschnittliche jährliche Wachstum der externen Umsätze (Compound Annual Growth Rate) im Detailplanungszeitraum betrug für die wesentlichen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zwischen 2,9 (3,1) Prozent und 7,6 (6,6) Prozent. Die Rohertragsmargen wurden als konstant bzw. rückläufig angenommen.

Zur allgemeinen Vorgehensweise bei Werthaltigkeitstests sind nähere Ausführungen auf Seite 120 f. zu finden. Der Nachweis der Werthaltigkeit basiert bei allen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (Cash Generating Units) auf dem Nutzungswert. Aus den Werthaltigkeitstests der Geschäftsjahre 2017 und 2018 hat sich kein Abwertungsbedarf ergeben.

Es ergaben sich folgende Ergebnisse bei den Sensitivitätsanalysen.

Bei der zahlungsmittelgenerierenden Einheit Hubert übersteigt der Nutzungswert den Buchwert um einen niedrigen zweistelligen Millionenbetrag. Bei einer Erhöhung der gewichteten Gesamtkapitalkosten vor Steuern um einen Prozentpunkt oder bei einer Verminderung des Wachstums in der ewigen Rente um 0,9 Prozentpunkte oder bei einer Verringerung der Cashflows vor Zinsen und Steuern um fünfzehn Prozent, entspricht der Buchwert dem Nutzungswert.

Bei allen anderen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten übersteigen die Nutzungswerte die Buchwerte bei sämtlichen Sensitivitätsanalysen.

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

(7) Finanzierungsaufwand in TEUR

	2018	2017
Zinsanteil Finanzierungsleasing	-1.289	-1.367
Zinsanteil Pensionsrückstellungen	-1.149	-1.159
Zinsanteil Kaufpreisverbindlichkeiten	-35	-681
Zinsen aus Verbindlichkeiten gegenüber Kreditgebern	-3.385	-4.402
	-5.858	-7.609

Die Position Zinsanteil Kaufpreisverbindlichkeiten resultiert aus der Aufzinsung der im Rahmen des Erwerbs von Post-Up Stand bilanzierten Kaufpreisverbindlichkeiten. Im Vorjahr sind in den Zinsen aus Verbindlichkeiten gegenüber Kreditgebern auch Zinsen enthalten, die aus dem Schuldscheindarlehen resultierten. Weitere Informationen sind in den Tabellen Nettoergebnis der Finanzinstrumentekategorien auf Seite 155 sowie Zinssicherung auf Seite 160 f. enthalten.

(8) Übriges Finanzergebnis in TEUR

	2018	2017
Marktbewertung von Finanzinstrumenten	201	-8
Zinsen und ähnliche Erträge	710	34
	911	26

Nähere Erläuterungen zum Einsatz von derivativen Finanzinstrumenten befinden sich im Risiko- und Chancenbericht auf Seite 80 f. und im Anhang auf Seite 152 ff.

(9) Steueraufwand

Im Steueraufwand werden die in den einzelnen Ländern gezahlten bzw. geschuldeten Steuern vom Einkommen und vom Ertrag sowie die erfolgswirksamen latenten Steuerabgrenzungen ausgewiesen. Die angewendeten Ertragsteuersätze der einzelnen Länder liegen zwischen 9,0 (9,0) Prozent und 33,3 (39,0) Prozent.

Zusammensetzung des Steueraufwands in TEUR

	2018	2017
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	24.260	33.049
Latente Steuern	4.567	-14.364
	28.827	18.685

Die Steuern enthalten periodenfremde Erträge von TEUR 645 (Erträge von TEUR 1.059). Latenter Steuerertrag in Höhe von TEUR 2.262 (im Vorjahr Steueraufwand in Höhe von TEUR 268) resultiert aus der Veränderung der Wertberichtigung auf aktive latente Steuern. Aus Änderungen von Steuersätzen resultiert ein latenter Steuerertrag von TEUR 61 (TEUR 18.400). Im Geschäftsjahr wurden Abwertungen von aktiven latenten Steuern in Höhe von TEUR 68 (TEUR 0) aufgehoben.

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

Steuerüberleitungsrechnung in TEUR

	2018	2017
Ergebnis vor Steuern	116.906	115.022
Durchschnittlicher erwarteter Steueraufwand	35.890	35.312
Änderungen von Steuersätzen	-61	-18.400
Unterschiede zu ausländischen Steuersätzen	-6.147	1.314
Steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen	1.825	1.601
Steuerfreie Erträge	-370	-260
Wertberichtigung auf aktive latente Steuern	-2.262	268
Periodenfremde Steuern	-645	-1.059
Sonstige Abweichungen	597	-91
Steueraufwand laut Gewinn- und Verlustrechnung des Konzerns	28.827	18.685
Steuerquote (in Prozent)	24,7	16,2

Der rechnerische Steuersatz von 30,7 Prozent ergibt sich aus der Anwendung der im Jahr 2018 in Deutschland gültigen Steuersätze. Dabei wurden neben der Körperschaftsteuer in Höhe von 15,0 Prozent der Solidaritätszuschlag von 5,5 Prozent und der durchschnittliche Gewerbesteuersatz der deutschen Konzerngesellschaften berücksichtigt.

Die Steuerquote stieg gegenüber dem Vorjahr deutlich von 16,2 Prozent auf 24,7 Prozent. Im Vorjahr führte die erwartete Reduzierung der Steuersätze in den USA nach der US-Steuerreform zu einer deutlichen Senkung von latenten Steuerverbindlichkeiten und damit einem latenten Steuerertrag. Im Berichtsjahr konnte TAKKT steuerliche Verlustvorträge nutzen und erzielte daneben periodenfremde Steuererträge. Die um die hier genannten Einmaleffekte bereinigte Steuerquote reduzierte sich aufgrund der gesunkenen Unternehmenssteuern in den USA von 33,2 auf 27,2 Prozent.

(10) Ergebnis je Aktie

	2018	2017
Anzahl der ausgegebenen Stückaktien (in Tausend)	65.610	65.610
Gewichtete durchschnittliche Anzahl der ausgegebenen Stückaktien (in Tausend)	65.610	65.610
Periodenergebnis (in TEUR)	88.079	96.337
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	1,34	1,47
Verwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	1,34	1,47
TAKKT-Cashflow (in TEUR)	120.178	109.076
TAKKT-Cashflow je Aktie (in EUR)	1,83	1,66

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

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

3. ERLÄUTERUNGEN ZUR BILANZ

(11) Sachanlagen in TEUR

	Grundstücke, Bauten und ähnliche Vermögenswerte	Technische Anlagen und Maschinen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	Geleistete Anzahlungen	Gesamt
Anschaffungskosten				
Stand am 01.01.2018	142.521	84.412	1.126	228.059
Währungsänderungen	1.143	1.043	9	2.195
Veränderungen Konsolidierungskreis	2.433	370	0	2.803
Zugänge	2.953	7.664	771	11.388
Umbuchungen	617	405	-1.022	0
Abgänge	-6.431	-2.278	0	-8.709
Stand am 31.12.2018	143.236	91.616	884	235.736
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen				
Stand am 01.01.2018	67.639	59.507	0	127.146
Währungsänderungen	627	774	0	1.401
Zugänge	4.799	7.817	0	12.616
Umbuchungen	0	0	0	0
Abgänge	-3.723	-2.057	0	-5.780
Stand am 31.12.2018	69.342	66.041	0	135.383
Nettobuchwerte				
Stand am 31.12.2018	73.894	25.575	884	100.353

Wertminderungen nach IAS 36 Wertminderung von Vermögenswerten werden auf Seite 120 f. erläutert.

Der Buchwert von im Rahmen von Finanzierungsleasing erworbenen Sachanlagen belief sich zum Abschlussstichtag auf TEUR 24.697 (TEUR 26.397). Die geleaste Vermögenswerte werden unter Grundstücke und Bauten mit TEUR 23.793 (TEUR 25.215) und Betriebs- und Geschäftsausstattung mit TEUR 904 (TEUR 1.182) ausgewiesen.

Ein als Finanzierungsleasing aktivierter Vermögenswert, der am Ende der Laufzeit des Leasingverhältnisses übernommen wird, wird über die wirtschaftliche Nutzungsdauer abgeschrieben. Für die übrigen als Finanzierungsleasing aktivierten Vermögenswerte ist die Übernahme am Ende der Leasingzeit nicht hinreichend sicher. Diese werden unverändert über die Laufzeit des Leasingverhältnisses abgeschrieben. Insgesamt ergab sich kein Änderungsbedarf bei den verwendeten Parametern.

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

Das Bestellobligo für Sachanlagen beläuft sich auf TEUR 419 (TEUR 1.004).

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

(12) Geschäfts- und Firmenwerte in TEUR

	Geschäftswerte	Firmenwerte aus der Kapitalkonsolidierung	Gesamt
Anschaffungskosten			
Stand am 01.01.2018	322.484	204.226	526.710
Währungsänderungen	11.528	-655	10.873
Zugänge	0	42.613	42.613
Abgänge	0	0	0
Stand am 31.12.2018	334.012	246.184	580.196
Kumulierte Wertminderungen			
Stand am 01.01.2018 / 31.12.2018	0	12.860	12.860
Nettobuchwerte			
Stand am 31.12.2018	334.012	233.324	567.336
	Geschäftswerte	Firmenwerte aus der Kapitalkonsolidierung	Gesamt
Anschaffungskosten			
Stand am 01.01.2017	355.971	202.692	558.663
Währungsänderungen	-33.487	-690	-34.177
Zugänge	0	2.224	2.224
Abgänge	0	0	0
Stand am 31.12.2017	322.484	204.226	526.710
Kumulierte Wertminderungen			
Stand am 01.01.2017 / 31.12.2017	0	12.860	12.860
Nettobuchwerte			
Stand am 31.12.2017	322.484	191.366	513.850

Die Zugänge der Firmenwerte aus der Kapitalkonsolidierung resultieren aus dem Erwerb Equip4Work Ltd. und der Runelandhs Försäljnings AB in der TAKKT EUROPE. Im Vorjahr ging die Mydisplays GmbH zu. Nähere Informationen zu den Unternehmenserwerben finden sich auf Seite 168 ff.

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

Buchwerte der Geschäftswerte *in TEUR*

Cash Generating Units	2018	2017
Kaiser+Kraft Gruppe	79.379	79.379
Hubert Gruppe	70.813	67.607
Central Gruppe	63.355	60.487
D2G Gruppe	79.743	76.132
NBF Gruppe	40.722	38.879
	334.012	322.484

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

Buchwerte der Firmenwerte aus Kapitalkonsolidierung *in TEUR*

Cash Generating Units	2018	2017
Kaiser+Kraft Gruppe	44.876	36.486
ratioform Gruppe	152.656	152.656
BiGDUG	3.957	-
Equip4work	29.611	-
Mydisplays	2.224	2.224
	233.324	191.366

Waren Erwerbe als sogenannte Share Deals zu bilanzieren, wurde derjenige Teil der Anschaffungskosten, der das zum Zeitwert bewertete Eigenkapital zum Erwerbszeitpunkt überstieg, als Firmenwert aus Kapitalkonsolidierung aktiviert.

Der Firmenwert der Kaiser+Kraft Gruppe wurde auf Basis der beizulegenden Zeitwerte auf die neue zahlungsmittelgenerierende Einheit BiGDUG sowie auf die verbleibende zahlungsmittelgenerierende Einheit Kaiser+Kraft Gruppe aufgeteilt.

Folgekonsolidierung

Nach der Einführung des Impairment-Only-Ansatzes im Frühjahr 2004 werden die Geschäfts- und Firmenwerte bei TAKKT seit dem 01. Januar 2005 nicht mehr planmäßig abgeschrieben, sondern einem jährlichen bzw. bei Bedarf auch einem unterjährigen Werthaltigkeitstest (Impairment-Test) unterzogen. In den Geschäftsjahren 2018 sowie 2017 waren keine Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte vorzunehmen. Steuerliche Geschäftswerte werden über einen Zeitraum von 15 Jahren abgeschrieben. Daraus resultierende latente Steuern kumulierten sich zum Stichtag auf TEUR 71.410 (TEUR 66.194). Aus Firmenwerten aus Kapitalkonsolidierung resultieren keine latenten Steuern.

(13) Andere immaterielle Vermögenswerte in TEUR

	Marken mit unbestimmter Nutzungsdauer	Kundenlisten	Sonstige (Kaufpreisallokation)	Software, Lizenzen und ähnliche Rechte	Geleistete Anzahlungen	Gesamt
Anschaffungskosten						
Stand am 01.01.2018	27.668	74.298	34.956	37.773	11.673	186.368
Währungsänderungen	829	1.408	931	326	78	3.572
Veränderungen Konsolidierungskreis	0	3.251	11.521	200	0	14.972
Zugänge	0	0	0	2.195	8.202	10.397
Umbuchungen	0	0	0	1.753	-1.753	0
Abgänge	0	-13.462	-14.113	-666	0	-28.241
Stand am 31.12.2018	28.497	65.495	33.295	41.581	18.200	187.068
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen						
Stand am 01.01.2018	725	63.151	28.485	24.852	0	117.213
Währungsänderungen	35	1.372	1.003	233	0	2.643
Zugänge	0	5.628	4.737	4.551	0	14.916
Wertaufholung	0	0	0	0	0	0
Umbuchungen	0	0	0	0	0	0
Abgänge	0	-13.462	-14.113	-605	0	-28.180
Stand am 31.12.2018	760	56.689	20.112	29.031	0	106.592
Nettobuchwerte						
Stand am 31.12.2018	27.737	8.806	13.183	12.550	18.200	80.476

Wertminderungen nach IAS 36 Wertminderung von Vermögenswerten werden auf Seite 120 f. erläutert.

Für immaterielle Vermögenswerte bestanden wie im Vorjahr keine Verfügungsbeschränkungen.

Die erworbenen Marken sind als immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer mit ihrem Buchwert bilanziert. Die Kundenlisten haben eine verbleibende Abschreibungsdauer von 1 bis 5 Jahren und sind mit dem Restbuchwert angesetzt. Die Verteilung auf die Sparten zeigt sich in folgender Tabelle:

	Buchwerte der Marken (in TEUR)		Buchwerte der Kundenlisten (in TEUR)	
	2018	2017	2018	2017
Kaiser+Kraft Gruppe	0	0	1.870	239
ratioform Gruppe	10.200	10.200	5.377	9.336
Newport Gruppe	0	-	850	-
Central Gruppe	11.004	10.506	709	1.523
D2G Gruppe	0	0	0	49
NBF Gruppe	6.533	6.237	0	0

Das Bestellobligo für immaterielle Vermögenswerte beträgt TEUR 379 (TEUR 288).

	Marken mit unbestimm- ter Nutzungs- dauer	Kundenlisten	Sonstige (Kaufpreis- allokation)	Software, Lizenzen und ähnliche Rechte	Geleistete Anzahlungen	Gesamt
Anschaffungskosten						
Stand am 01.01.2017	30.074	78.323	37.827	36.482	4.307	187.013
Währungsänderungen	-2.406	-4.175	-3.631	-1.021	-88	-11.321
Veränderungen Konsolidierungskreis	0	150	760	51	0	961
Zugänge	0	0	0	2.580	8.776	11.356
Umbuchungen	0	0	0	1.310	-1.310	0
Abgänge	0	0	0	-1.629	-12	-1.641
Stand am 31.12.2017	27.668	74.298	34.956	37.773	11.673	186.368
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen						
Stand am 01.01.2017	825	59.765	28.271	23.518	0	112.379
Währungsänderungen	-100	-3.873	-3.028	-749	0	-7.750
Zugänge	0	7.259	3.242	3.712	0	14.213
Wertaufholung	0	0	0	0	0	0
Umbuchungen	0	0	0	0	0	0
Abgänge	0	0	0	-1.629	0	-1.629
Stand am 31.12.2017	725	63.151	28.485	24.852	0	117.213
Nettobuchwerte						
Stand am 31.12.2017	26.943	11.147	6.471	12.921	11.673	69.155

(14) Anteile an assoziierten Unternehmen *in TEUR*

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

	2018	2017
Periodenergebnis aus fortgeführten Bereichen	-684	-613
Gesamtergebnis	-684	-613
Buchwert	1.049	830

(15) Sonstige Vermögenswerte *in TEUR*

	2018	2017
Beteiligungen an Kapitalgesellschaften	6.990	4.079
Beteiligung an Venture-Capital-Fonds	372	197
Sonstige	375	1.295
	7.737	5.571

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

	2018	2017
Latente Steuern auf Verlustvorträge (brutto)	2.217	3.843
Wertberichtigung	-2.003	-3.616
Latente Steuern auf Verlustvorträge (netto)	214	227

Vortragsfähigkeit der wertberichtigten Verlustvorträge *in TEUR*

	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	unbegrenzt	Gesamt
2018	787	5.095	2.116	1.877	9.875
2017	907	10.989	1.951	2.015	15.862

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

Bestand an aktiven und passiven latenten Steuern in TEUR

	Aktiv		Passiv	
	2018	2017	2018	2017
Sachanlagen und andere immaterielle Vermögenswerte	3.039	3.713	18.947	17.793
Geschäftswerte	0	0	71.410	66.194
Vorräte	2.768	2.544	137	127
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	1.303	1.537	646	411
Langfristige Rückstellungen	12.339	12.264	0	0
Kurzfristige Rückstellungen	259	1.287	192	187
Finanzverbindlichkeiten	6.529	8.934	0	9
Sonstige Verbindlichkeiten	2.301	583	5	13
Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente	155	38	277	163
Steuerliche Verlustvorräte	214	227	0	0
Zwischensumme	28.907	31.127	91.614	84.897
Saldierung	-27.238	-28.811	-27.238	-28.811
Konzernbilanz	1.669	2.316	64.376	56.086

Erfolgsneutral wurden auf Marktwerte von originären und derivativen Finanzinstrumenten, die als Cashflow-Hedges zu klassifizieren sind, latente Steuern in Höhe von minus TEUR 122 (minus TEUR 126) bilanziert. Auf erfolgsneutral erfasste versicherungsmathematische Gewinne und Verluste zur Bewertung von Pensionsverpflichtungen wurden latente Steuern in Höhe von TEUR 7827 (TEUR 7.260) bilanziert.

Von den aktiven latenten Steuern in Höhe von TEUR 1.669 (TEUR 2.316) entfallen TEUR 14 (TEUR 19) auf Gesellschaften, die im Berichtsjahr oder im Vorjahr ein negatives Periodenergebnis hatten. Der Ansatz der jeweiligen aktiven latenten Steuern basiert auf den positiven Ergebnissen der rollierenden Fünf-Jahres-Planung der jeweiligen Gesellschaft unter Berücksichtigung der Zukunftserwartungen sowie der Geschäftsentwicklung bzw. auf der Verlusthistorie der Vergangenheit.

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

Im Fall einer zukünftigen Gewinnausschüttung würde eine Steuerschuld in Höhe von TEUR 4.915 (TEUR 4.087) entstehen. Ggf. anfallende ausländische Quellensteuern sowie ertragsteuerliche Effekte bei ausländischen Zwischenholdings wurden dabei aus Wesentlichkeitsgründen nicht berücksichtigt.

(17) Vorräte in TEUR

	2018	2017
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	5.368	4.177
Unfertige Erzeugnisse	1.376	1.556
Fertige Erzeugnisse und Waren	119.656	95.847
Vermögenswerte aus Rückerstattungsansprüchen	705	-
Geleistete Anzahlungen	1.511	485
	128.616	102.065

Bei fertigen Erzeugnissen und Waren sind individuelle Bewertungsabschläge über die voraussichtliche Reichweite des Lagerbestands in Höhe von TEUR 7.800 (TEUR 7.948) vorgenommen worden. Zwischengewinne wurden in Höhe von TEUR 96 (TEUR 151) eliminiert.

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

	2018	2017
Stand 01.01.	3.608	3.554
Zuführung	497	424
Auflösung	-502	-246
Währungs- und sonstige Änderungen	109	-124
Stand 31.12.	3.712	3.608

Nähere Angaben zur Überleitungsrechnung von Brutto- auf Nettowerte finden sich auch im Abschnitt 4. Risikomanagement und Finanzinstrumente (Seite 152 ff.).

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

(19) Sonstige Forderungen und Vermögenswerte in TEUR

	2018	2017
Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente	911	618
Sonstige Steuerforderungen	1.054	2.328
Bonusforderungen gegen Lieferanten	18.125	11.523
Aktive Rechnungsabgrenzung	4.929	3.811
Sonstige	4.705	2.335
	29.724	20.615

(20) Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente in TEUR

	2018	2017
Schecks, Kassenbestand	81	108
Guthaben bei Kreditinstituten	3.022	2.945
	3.103	3.053

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

(21) Konzerneigenkapital

Die Entwicklung des Konzerneigenkapitals ist auf Seite 111 ersichtlich. Das vollständig eingezahlte Grundkapital der TAKKT AG beträgt EUR 65.610.331 (EUR 65.610.331) und ist eingeteilt in 65.610.331 (65.610.331) auf den Inhaber lautende Stückaktien mit einem Nennwert von 1,00 Euro. Von der durch die Hauptversammlung am 08. Mai 2018 bis zum 07. Mai 2023 erteilten Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien hat der Vorstand im Geschäftsjahr 2018 keinen Gebrauch gemacht. Ferner ist der Vorstand der TAKKT AG durch satzungsändernden Beschluss der Hauptversammlung vom 08. Mai 2018 ermächtigt, das Grundkapital bis zum 07. Mai 2023 mit Zustimmung des Aufsichtsrats durch Ausgabe neuer auf den Inhaber lautender Stückaktien einmalig oder mehrmals unter Berücksichtigung des Bezugsrechts der Aktionäre um bis zu insgesamt EUR 32.805.165,00 zu erhöhen. Der Vorstand ist jedoch ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das gesetzliche Bezugsrecht der Aktionäre auszuschließen. Auch von dieser Ermächtigung wurde im Geschäftsjahr 2018 kein Gebrauch gemacht. Es wird auf Seite 99 im Lagebericht verwiesen.

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

Kumulierte direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen in TEUR

	Pensionsverpflichtungen	Eigenkapitalinstrumente	Cashflow-Hedges	Steuern	Währungsrücklage	Gesamt
Stand am 01.01.2017	-23.952	0	3.925	5.579	27.257	12.809
Veränderung Konsolidierungskreis	0	0	0	0	0	0
Sonstiges Ergebnis	-1.298	0	618	294	-29.805	-30.191
davon Währungseffekte	347	0	-6	-58	-29.805	-29.522
Stand am 31.12.2017/01.01.2018	-25.250	0	4.543	5.873	-2.548	-17.382
Veränderung Konsolidierungskreis	0	0	0	0	0	0
Sonstiges Ergebnis	-1.651	230	83	544	11.424	10.630
davon Währungseffekte	-138	0	3	22	11.424	11.311
Stand am 31.12.2018	-26.901	230	4.626	6.417	8.876	-6.752

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

Vorbehaltlich der Zustimmung des Aufsichtsrats, schlägt der Vorstand gemeinsam mit dem Aufsichtsrat der Hauptversammlung vor, für das Geschäftsjahr 2018 einen Betrag in Höhe von TEUR 55.769 (TEUR 36.086) auszuschütten. Somit entfällt auf die 65,6 Millionen Stückaktien je Aktie eine Basisdividende von EUR 0,55 (EUR 0,55) sowie eine Sonderdividende in Höhe von EUR 0,30 (EUR 0,00).

(22) Lang- und kurzfristige Finanzverbindlichkeiten in TEUR

	Restlaufzeit			31.12.2018
	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	29.402	82.977	6.987	119.366
Schuldscheindarlehen	0	0	0	0
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	6.797	9.896	9.746	26.439
Finanzverbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	1.949	0	0	1.949
Sonstige	0	6.172	0	6.172
	38.148	99.045	16.733	153.926
davon langfristig (Laufzeiten > 1 Jahr)				115.778

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

Die Restlaufzeiten der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten entsprechen den jeweiligen Laufzeiten der in Anspruch genommenen Finanzierungszusagen. Zusätzlich stehen TAKKT nicht in Anspruch genommene Kreditlinien in Höhe von 157,4 Millionen Euro (160,2 Millionen Euro) zur Verfügung. Die durchschnittliche Nettofinanzverschuldung betrug für das Geschäftsjahr TEUR 166.422 (TEUR 147.717). Dabei wurde die Verschuldung nach Monaten gewichtet.

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

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

Eine Aufstellung der Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen findet sich im Abschnitt Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen auf Seite 175 f.

(23) Langfristige Sonstige Verbindlichkeiten

Die Langfristigen Sonstigen Verbindlichkeiten stehen im Zusammenhang mit der Linearisierung von Mietaufwand über die Laufzeit bei operativem Leasing und resultieren im Wesentlichen aus einem abgegrenzten Vermieterzuschuss bei der TAKKT AG sowie weiteren Leasinganreizen.

(24) Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

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

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

Für Vorstände besteht eine Altersversorgungszusage, aufgrund derer jährlich ein Beitrag von zehn Prozent der Summe aus Grundvergütung und Richttantieme der Rückstellung für Pensionen zugeführt wird. Dabei ist die Gewährung des Beitrags an die Bestelldauer als Vorstand gebunden. Die Richttantieme entspricht einer Zielerreichung von 100 Prozent. Für die Beiträge wird bis zum Eintritt des Versorgungsfalls eine Mindestverzinsung von fünf bzw. sechs Prozent pro Jahr gewährt. Ein Anspruch auf Altersleistungen besteht ab Austritt, frühestens allerdings mit Vollendung des 60. Lebensjahres. Bei Invalidität und im Todesfall wird das Versorgungsguthaben ausgezahlt, das sich ergäbe, wenn bis zur Vollendung des 63. Lebensjahres Beiträge gezahlt worden wären. Ein Teil der Pensionszusage wird seit dem Geschäftsjahr 2017 über ein Treuhandmodell ausfinanziert. Das Vermögen bei dem Treuhänder stellt Planvermögen dar.

Für bestimmte Führungskräfte bestehen Altersversorgungszusagen, auf Basis derer eine Versorgungsleistung mit Erreichen eines Alters von 65 Jahren, Invaliditäts- sowie Witwen- oder Waisenrente abgedeckt sind. Der jährliche Beitrag zur Altersversorgung beträgt acht Prozent des Jahresfesteinkommens der jeweiligen Führungskraft. Für die jährliche Verzinsung des jeweiligen Kapitalkontos wird der handelsrechtliche Referenzzinssatz der Bundesbank verwendet. Die Auszahlung erfolgt grundsätzlich in Raten oder auf Antrag als Rente. Für ehemalige Führungskräfte existiert ein bereits stillgelegter Plan, auf dessen Basis noch laufende Rentenzahlungen erfolgen.

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

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

In einer niederländischen Gesellschaft besteht ein Versorgungsplan für 6 (6) Mitarbeiter, der die Altersrente ab 65 Jahren, Invalidität und Witwen- und Waisenrente abdeckt. Die Höhe der Rente basiert auf dem Arbeitsentgelt abzüglich der staatlichen Altersvorsorge. Die Finanzierung dieser Versorgungszusage erfolgte durch Leistungen an eine Versicherungsgesellschaft. Das dadurch entstandene Planvermögen umfasst ausschließlich qualifizierte Versicherungspolice. Zum 01. Januar 2011 wurde der zugrunde liegende Plan stillgelegt. Danach erworbene Ansprüche werden durch einen beitragsorientierten Plan abgedeckt.

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

Finanzierungsstatus der Pensionsrückstellungen in TEUR

	2018	2017
Anwartschaftsbarwert (fondsfinanziert)	16.869	17.272
Anwartschaftsbarwert (nicht fondsfinanziert)	56.743	51.849
Summe Anwartschaftsbarwert	73.612	69.121
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-10.620	-10.331
Pensionsrückstellung zum 31.12.	62.992	58.790

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

Parameter in Prozent

	2018		2017	
	EUR	CHF	EUR	CHF
Rechnungszins	1,90	0,90	2,00	0,70
Entgeltrend	2,50	1,50	2,50	1,50
Rententrend	1,75	0,00	1,50	0,00

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

Die gewichtete Duration der Pensionsrückstellungen beträgt 19,9 (20,0) Jahre zum 31. Dezember 2018.

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

Entwicklung der Pensionsrückstellungen in TEUR

	Anwartschafts- barwert	Marktwert des Planvermögens	Pensionsrück- stellungen
Stand am 01.01.2018	69.121	10.331	58.790
Laufender Dienstzeitaufwand	3.255	0	3.255
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand/Effekte aus Abgeltungen und Kürzungen	-380	-215	-165
Personalaufwand	2.875	-215	3.090
Nettozinsaufwand	1.238	89	1.149
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/ Verluste (+) aus der Änderung demographischer Annahmen	616	0	616
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/ Verluste (+) aus der Änderung finanzieller Annahmen	1.416	0	1.416
Erfahrungsbedingte Anpassungen	-537	-19	-518
Direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen	1.495	-19	1.514
Effekte aus Währungsdifferenzen	512	338	174
Übertrag von Verpflichtungen	0	0	0
Veränderungen Konsolidierungskreis	0	0	0
Beiträge der Arbeitnehmer	261	261	0
Beiträge des Arbeitgebers	0	488	-488
Rentenzahlungen	-1.890	-653	-1.237
Sonstige Effekte	-1.117	434	-1.551
Stand am 31.12.2018	73.612	10.620	62.992

	Anwartschafts- barwert	Marktwert des Planvermögens	Pensionsrück- stellungen
Stand am 01.01.2017	65.964	10.902	55.062
Laufender Dienstaufwand	3.132	0	3.132
Nachzuverrechnender Dienstaufwand/Effekte aus Abgeltungen und Kürzungen	0	0	0
Personalaufwand	3.132	0	3.132
Nettozinsaufwand	1.242	83	1.159
Erträge/Verluste aus dem Planvermögen	0	0	0
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/ Verluste (+) aus der Änderung demographischer Annahmen	0	0	0
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/ Verluste (+) aus der Änderung finanzieller Annahmen	1.816	0	1.816
Erfahrungsbedingte Anpassungen	-500	-329	-171
Neubewertungen der Pensionsrückstellungen	1.316	-329	1.645
Effekte aus Währungsdifferenzen	-1.217	-796	-421
Übertrag von Verpflichtungen	0	0	0
Veränderung Konsolidierungskreis	0	0	0
Beiträge der Arbeitnehmer	267	267	0
Beiträge des Arbeitgebers	0	627	-627
Rentenzahlungen	-1.583	-423	-1.160
Sonstige Effekte	-2.533	-325	-2.208
Stand am 31.12.2017	69.121	10.331	58.790

Neben qualifizierenden Versicherungsverträgen (TEUR 10.260, im Vorjahr TEUR 10.062, ohne zugrundeliegenden aktiven Markt) enthält das Planvermögen in geringem Maß Wertpapierfonds (TEUR 348, im Vorjahr TEUR 259, mit zugrundeliegendem aktiven Markt) sowie Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente (TEUR 12, im Vorjahr TEUR 10, mit zugrundeliegendem aktiven Markt). Es enthält keine eigenen Finanzinstrumente oder selbst genutzten Vermögenswerte. Arbeitgeberbeiträge zum Planvermögen werden sich in 2019 voraussichtlich auf TEUR 488 belaufen.

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

Sensitivitätsanalyse des Anwartschaftsbarwerts in TEUR

	Anwartschaftsbarwert	
	2018	2017
Rechnungszins		
Erhöhung um 0,5 Prozentpunkte	66.941	62.838
Verringerung um 0,5 Prozentpunkte	81.344	76.400
Entgeltrend		
Erhöhung um 0,5 Prozentpunkte	74.786	70.305
Verringerung um 0,5 Prozentpunkte	72.511	68.011
Rententrend		
Erhöhung um 0,5 Prozentpunkte	76.892	72.208
Verringerung um 0,5 Prozentpunkte	70.637	66.317
Lebenserwartung		
Erhöhung um 1 Jahr	75.530	70.792
Verringerung um 1 Jahr	71.696	67.429

Die folgende Tabelle zeigt die zukünftig erwarteten Zahlungen für Versorgungsleistungen:

Erwartete Fälligkeit der Versorgungsleistungen 2018 in TEUR

	2019	2020–2023	2024–2028
Erwartete Zahlungen	1.330	6.328	10.226

Erwartete Fälligkeit der Versorgungsleistungen 2017 in TEUR

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

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

Beitragsorientierte Versorgungspläne

Ein Baustein der Altersversorgung des überwiegenden Teils der Mitarbeiter, insbesondere in Deutschland, ist die gesetzliche Rentenversicherung. Die hierfür geleisteten und als Personalaufwand erfassten Arbeitgeberbeiträge beliefen sich in der Berichtsperiode auf TEUR 7.947 (TEUR 8.531). Die künftige Höhe dieser Aufwendungen hängt wesentlich von der Entwicklung der zugrunde liegenden Rentenversicherungssysteme ab.

Bei einigen ausländischen Gesellschaften, insbesondere den US-amerikanischen, bestehen freiwillige beitragsorientierte Pläne für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Die betroffenen US-Gesellschaften leisten nach einer bestimmten Betriebszugehörigkeit einen Beitrag für die Alterssicherung der Arbeitnehmer an einen externen Fonds. Die Arbeitgeberbeiträge sind abhängig von freiwilligen Arbeitnehmerbeiträgen, dabei aber der Höhe nach auf bis zu 5,0 (5,0) Prozent des Gehalts des Arbeitnehmers begrenzt. Darüber hinaus bestehen für bestimmte US-Gesellschaften Pläne, die – in Abhängigkeit von der Umsatzentwicklung einer Gesellschaft – zu weiteren Arbeitgeberbeiträgen an den externen Fonds führen können. Ansprüche aus den Beitragszahlungen können die Gesellschaften nicht herleiten, ein Planvermögen ist bei den Gesellschaften nicht zu aktivieren. Die Aufwendungen für beitragsorientierte Pläne betragen im Berichtsjahr TEUR 2.274 (TEUR 2.078).

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

	01.01.2018	Währungsanpassungen	Veränderungen Konsolidierungskreis	Verbrauch	Umbuchungen	Auflösung	Zuführung	31.12.2018
Verpflichtungen aus dem Personalbereich	4.212	-5	0	-436	-672	-904	1.098	3.293
Sonstige	1.609	23	0	-123	0	-300	185	1.394
Langfristige Sonstige Rückstellungen	5.821	18	0	-559	-672	-1.204	1.283	4.687
Prämien und Tantiemen	9.444	141	34	-9.075	672	-471	10.016	10.761
Verpflichtungen aus dem Personalbereich	1.559	10	0	-1.004	0	-304	641	902
Kundengutschriften *	-	-	-	-	-	-	-	-
Restrukturierung	0	0	0	0	0	0	0	0
Sonstige	4.961	53	0	-433	0	-2.504	348	2.425
Kurzfristige Rückstellungen	15.964	204	34	-10.512	672	-3.279	11.005	14.088

* wird gemäß IFRS 15 ab 2018 unter kurzfristige sonstige Verbindlichkeiten ausgewiesen

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

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

(26) Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

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

(27) Kurzfristige Sonstige Verbindlichkeiten *in TEUR*

	2018	2017
Verbindlichkeiten aus Verträgen mit Kunden	7.336	6.452
Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente	356	119
Ausstehende Rechnungen	22.154	15.197
Verbindlichkeiten aus sonstigen Steuern	8.824	8.133
Verbindlichkeiten aus dem Personalbereich	5.302	4.742
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	887	860
Rabatt- und Bonusverbindlichkeiten	2.430	2.994
Erwartete Kundengutschriften	2.897	-
Verbindlichkeiten aus der Jahresabschlussprüfung	795	944
Kaufpreisverbindlichkeiten	2.000	2.467
Übrige	7.069	5.538
	60.050	47.446

Kundenanzahlungen sowie Kundenbindungsprogramme werden durch die Änderung aus IFRS 15 seit diesem Geschäftsjahr als Verbindlichkeiten aus Verträgen mit Kunden ausgewiesen.

Erwartete Kundengutschriften werden gemäß IFRS 15 ab 2018 unter den Kurzfristigen Sonstigen Verbindlichkeiten ausgewiesen.

Die Kaufpreisverbindlichkeiten im laufenden Jahr betreffen Mydisplays. Im Vorjahr war die Kaufpreisrate für Post-Up Stand in Höhe von 3,0 Millionen US-Dollar enthalten. Weitere Erläuterungen dazu finden sich auf Seite 173.

4. RISIKOMANAGEMENT UND FINANZINSTRUMENTE

TAKKT hat im Risiko- und Chancenbericht des Konzernlageberichts auf Seite 80 ff. die möglichen finanzwirtschaftlichen Risiken für den Erfolg der TAKKT-Gruppe sowie die Strategie zur Steuerung dieser Risiken ausführlich dargestellt. Neben dem Liquiditäts- und Kreditrisiko ist TAKKT im Bereich der finanzwirtschaftlichen Risiken aufgrund der internationalen Präsenz auch Chancen und Risiken durch Wechselkurs- sowie Zinsschwankungen an den internationalen Geld- und Kapitalmärkten ausgesetzt. Das Risikomanagementsystem des Konzerns berücksichtigt entsprechend die Unsicherheiten aus der künftigen Entwicklung der Finanzmärkte. Durch den Einsatz von derivativen Finanzinstrumenten sollen Risiken reduziert werden. Mit dieser Strategie unterstützt das Risikomanagementsystem die finanzielle Leistungsfähigkeit des Konzerns.

Die von TAKKT gehaltenen Finanzinstrumente sind ab dem Geschäftsjahr 2018 folgenden IFRS 9-Kategorien zugeordnet:

	Kategorie Finanzinstrumente					Keine IFRS 9 Kategorie	Überleitung zur Bilanzposition	Bilanzposition insgesamt
	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete Fremdkapitalinstrumente sowie Derivate	Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert bewertete Eigenkapitalinstrumente	Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Vermögenswerte	Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Verbindlichkeiten	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete bedingte Gegenleistungen aus Unternehmenserwerben			
Langfristiges Vermögen								
Fremdkapitalinstrumente	372	0	0	0	0	-	-	
Eigenkapitalinstrumente	0	6.989	0	0	0	-	-	
Sonstige	0	0	376	0	0	-	-	
Sonstige Vermögenswerte	372	6.989	376	0	0	0	0	7.737
Kurzfristiges Vermögen								
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0		107.893	0	0	0	0	107.893
Sonstige Forderungen und Vermögenswerte	84	0	22.830	0	0	827	5.983	29.724
Zahlungsmittel	0	0	3.103	0	0	0	0	3.103
Aktiva	456	6.989	134.202	0	0			
Langfristige Verbindlichkeiten								
Finanzverbindlichkeiten	0	0	0	96.136	0	19.642	0	115.778
Sonstige Verbindlichkeiten	0	0	0	2.423	0	0	0	2.423
Kurzfristige Verbindlichkeiten								
Finanzverbindlichkeiten	0	0	0	31.351	0	6.797	0	38.148
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	0	0	0	38.234	0	0	0	38.234
Sonstige Verbindlichkeiten	46	0	0	35.225	2.000	310	22.469	60.050
Passiva	46	0	0	203.369	2.000			

Die Finanzinstrumente der Kategorie Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete Fremdkapitalinstrumente sowie Derivate betreffen im langfristigen Vermögen eine als Fremdkapitalinstrument zu klassifizierende Beteiligung sowie im kurzfristigen Bereich Derivate, die nach IFRS 9 als zu Handelszwecken gehalten zu klassifizieren sind. Diese Derivate werden ausschließlich zu Sicherungszwecken eingesetzt.

Die in der Kategorie Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert bewertete Eigenkapitalinstrumente enthaltenen Beteiligungen an nicht-börsennotierten Unternehmen wurden als erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert designiert, da sie strategisch und nicht zu Handelszwecken gehalten werden.

In der Spalte Keine IFRS 9-Kategorie waren im Wesentlichen Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing mit einem Buchwert von TEUR 26.439 enthalten.

Die von TAKKT gehaltenen Finanzinstrumente waren zum 31. Dezember 2017 folgenden IAS 39-Kategorien zugeordnet:

	Kategorie Finanzinstrumente					Keine IAS 39 Kategorie	Überleitung zur Bilanzposition	Bilanzposition insgesamt
	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte bzw. Verbindlichkeiten	Ausgereichte Kredite und Forderungen zu fortgeführten Anschaffungskosten	Zum beizulegenden Zeitwert bewertete zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	Finanzielle Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete bedingte Gegenleistungen			
Langfristiges Vermögen								
Sonstige Vermögenswerte	0	1.295	4.276	0	0	0	0	5.571
Kurzfristiges Vermögen								
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0	102.915	0	0	0	0	0	102.915
Sonstige Forderungen und Vermögenswerte	97	13.858	0	0	0	521	6.139	20.615
Zahlungsmittel	0	3.053	0	0	0	0	0	3.053
Aktiva	97	121.121	4.276	0	0			
Langfristige Verbindlichkeiten								
Finanzverbindlichkeiten	0	0	0	75.113	0	26.440	0	101.553
Sonstige Verbindlichkeiten	0	0	0	574	0	0	0	574
Kurzfristige Verbindlichkeiten								
Finanzverbindlichkeiten	0	0	0	34.299	0	2.409	0	36.708
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	0	0	0	30.216	0	0	0	30.216
Sonstige Verbindlichkeiten	33	0	0	26.686	0	86	20.641	47.446
Passiva	33	0	0	166.888	0			

Die finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten der Kategorie Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte bzw. Verbindlichkeiten betrafen Derivate, die nach IAS 39 als zu Handelszwecken gehalten zu klassifizieren waren. Diese Derivate wurden ausschließlich zu Sicherungszwecken eingesetzt.

Die zur Veräußerung verfügbaren Vermögenswerte betrafen Beteiligungen an nicht börsennotierten Unternehmen. In der Spalte Keine IAS 39-Kategorie waren im Wesentlichen Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing mit einem Buchwert von TEUR 28.849 enthalten.

Die Ermittlungsmethode aller zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Finanzinstrumente ist für das Berichtsjahr und das Vorjahr mit Ausnahme der Bewertung von Derivaten, die der Stufe 2 zuzuordnen ist, der Stufe 3 zuzuordnen. Eine Definition der Stufen findet sich auf Seite 123.

Die folgende Übersicht zeigt eine detaillierte Überleitung der wiederkehrend zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Finanzinstrumente in Stufe 3 ohne bedingte Gegenleistungen aus Unternehmenserwerben:

	2018	2017
Stand am 01.01.	4.276	511
Zugänge	2.855	3.765
In der Gewinn- und Verlustrechnung erfasste Fair-Value-Änderungen	0	0
Im sonstigen Ergebnis erfasste Fair-Value-Änderungen	230	0
Abgänge	0	0
Stand am 31.12.	7.361	4.276
In der Gewinn- und Verlustrechnung erfasste unrealisierte Gewinne und Verluste aus zum Bilanzstichtag gehaltenen Finanzinstrumenten	0	0

Im Berichtsjahr wurden keine Umgliederungen zwischen den einzelnen Stufen vorgenommen.

Zur Überleitung der bedingten Gegenleistungen vgl. Seite 173.

Die Buchwerte aller Finanzinstrumente, die in der Bilanz nicht zum beizulegenden Zeitwert bilanziert werden, stellen zum Berichtsstichtag angemessene Näherungswerte für den beizulegenden Zeitwert dar. Wesentliche Abweichungen zwischen Buchwerten und beizulegenden Zeitwerten könnten bei Leasingverbindlichkeiten sowie sonstigen langfristigen Finanzverbindlichkeiten auftreten.

Für diese finanziellen Verbindlichkeiten werden zum Abschlussstichtag folgende Angaben gemacht:

Finanzverbindlichkeiten nach Buchwerten und beizulegendem Zeitwert in TEUR

	Buchwert 31.12.2018	Beizulegender Zeitwert 31.12.2018	Buchwert 31.12.2017	Beizulegender Zeitwert 31.12.2017
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	26.439	32.502	28.849	36.536
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	6.172	7.458	4.583	6.206
	32.611	39.960	33.432	42.742

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

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

Nettoergebnis der Finanzinstrumentekategorien in TEUR

	aus Zinsen	zum beizu- legenden Zeitwert	Währungs- umrechnung	Wertbe- richtigung	2018
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete Fremdkapitalinstrumente sowie Derivate	0	-26	0	0	-26
Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert bewertete Eigenkapitalinstrumente	0	0	0	0	0
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Vermögenswerte	131	0	-426	-1.115	-1.410
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Verbindlichkeiten	-3.499	0	0	227	-3.272
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bedingte Gegenleistungen aus Unternehmenserwerben	0	-2.000	0	0	-2.000
	-3.368	-2.026	-426	-888	-6.708

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

KREDITRISIKO

TAKKT ist sowohl aus dem operativen Geschäft als auch aus Finanzinstrumenten einem Kreditrisiko ausgesetzt. Das Kreditrisiko im operativen Bereich resultiert aus möglichen Forderungsausfällen aufgrund von Zahlungsunfähigkeit der Kunden. Der mögliche Verlust kann den Buchwert der Forderung gegenüber dem einzelnen Kunden nicht überschreiten. Bedingt durch die Vielzahl der bestehenden Kundenbeziehungen ist das Risiko insgesamt als vergleichsweise niedrig einzustufen. Aufgrund der im Risikobericht auf Seite 80 beschriebenen starken Diversifikation der Kundenstruktur kommt es im operativen Geschäft zu keinen außerordentlichen Risikokonzentrationen. Dank einer konsequenten Bonitätsprüfung im Vorfeld einer Transaktion sowie eines stringenten Mahnwesens sind die Forderungsausfälle aus Lieferungen und Leistungen mit unverändert unter 0,2 Prozent vom Umsatz im Geschäftsjahr sehr gering. Dem Risiko eines Forderungsausfalls wird durch branchenübliche Eigentumsvorbehalte auf gelieferte Gegenstände und durch die Bildung von Wertberichtigungen Rechnung getragen.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in TEUR

	01.01.2018	Währungs- änderungen	Veränderungen Konsolidierungs- kreis	Sonstige Veränderungen	31.12.2018
Nominalwert der Forderungen	106.523	1.446	3.520	116	111.605
Wertberichtigungen	-3.608	-22	0	-82	-3.712
Buchwert der Forderungen	102.915	1.424	3.520	34	107.893

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

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

LIQUIDITÄTSRISIKO

Unter Liquiditätsrisiko wird die Gefahr verstanden, zu irgendeinem Zeitpunkt den Zahlungsverpflichtungen nicht ordnungsgemäß nachkommen zu können. Die nachfolgende Aufstellung zeigt die vertraglich vereinbarten Zins- und Tilgungszahlungen aus den am 31. Dezember 2018 bestehenden originären finanziellen Verbindlichkeiten sowie Ein- und Auszahlungen aus derivativen finanziellen Verbindlichkeiten und Vermögenswerten. Finanzgarantien bestanden nicht. Fremdwährungsbeträge wurden mit dem jeweiligen Stichtagskurs zum Bilanzstichtag in die Berichtswährung Euro umgerechnet.

Fälligkeitsanalyse zum 31. Dezember 2018 in TEUR

	Cashflow 2019	Cashflow 2020	Cashflow 2021 – 2023	Cashflow 2024 – 2028	Cashflow 2029ff.
Originäre finanzielle Verbindlichkeiten					
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	-31.182	-37.905	-46.661	-7.005	0
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	-8.004	-2.398	-11.306	-5.726	-8.827
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	-1.949	0	0	0	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-38.234	0	0	0	0
Kaufpreisverbindlichkeiten	-2.000	0	0	0	0
Sonstige Verbindlichkeiten	-35.830	-2.071	-7.522	0	0
Derivative finanzielle Vermögenswerte					
Auszahlungen	-50.663	0	0	0	0
Zugehörige Einzahlungen	51.667	0	0	0	0
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten					
Auszahlungen	-43.723	0	0	0	0
Zugehörige Einzahlungen	43.307	0	0	0	0

Fälligkeitsanalyse zum 31. Dezember 2017 in TEUR

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

TAKKT verfügt über umfangreiche nicht genutzte kurz- und langfristige Kreditlinien bei einer Vielzahl von deutschen und internationalen Banken in Höhe von 157,4 Millionen Euro (160,2 Millionen Euro). Daher ist das aus den Fälligkeiten resultierende Liquiditätsrisiko weitgehend zu vernachlässigen.

MARKTPREISRISIKO

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

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

WÄHRUNGSRISIKO

Die nachfolgende Darstellung gibt einen Überblick über das abgesicherte Nominalvolumen sowie die zugehörigen Marktwerte der Währungssicherungsgeschäfte. Die Kontrakte haben eine Restlaufzeit von einem Jahr (einem Jahr). Ein Netting von Währungsinstrumenten wurde nicht durchgeführt.

Währungssicherung in TEUR

	Nominalwert		Marktwert	
	2018	2017	2018	2017
Aktiva				
Währungsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	28.458	34.864	793	429
Währungsderivate ohne Hedge-Accounting	22.491	20.492	84	97
Passiva				
Währungsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	20.827	3.783	-310	-86
Währungsderivate ohne Hedge-Accounting	22.484	8.735	-46	-33
	94.260	67.874	521	407

Zur Absicherung des Nettovermögens einer in Fremdwährung bilanzierenden Beteiligung wurden originäre Fremdwährungsverbindlichkeiten eingesetzt. Im Jahr 2018 wurden aus der Wertänderung dieses Sicherungsgeschäfts resultierende Gewinne nach Steuern in Höhe von TEUR 0 (TEUR 20) erfolgsneutral im Sonstigen Ergebnis erfasst. Es ergaben sich keine nennenswerten Ineffektivitäten aus dem Net Investment Hedge.

WÄHRUNGSDERIVATE, ALS CASHFLOW-HEDGES QUALIFIZIERT

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

Im Geschäftsjahr 2018 wurden aus der Veränderung der beizulegenden Zeitwerte von Devisenderivaten resultierende Gewinne nach latenten Steuern von insgesamt TEUR 366 (TEUR 233) erfolgsneutral im Sonstigen Ergebnis erfasst. Diese Wertänderungen stellen den effektiven Teil der Sicherungsbeziehung dar. Außerdem wurden im Sonstigen Ergebnis verbuchte Gewinne in Höhe von TEUR 242 (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 Sonstigen Ergebnis erfasste Gewinne nach latenten Steuern in Höhe von TEUR 366 in die Gewinn- und Verlustrechnung transferiert werden.

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

Grundgeschäfte der Währungsderivate in TEUR

	2018		2017	
	Cashflow 2019	Cashflow 2020ff.	Cashflow 2018	Cashflow 2019ff.
CAD	5.098	0	4.023	0
CHF	16.233	0	15.564	0
CZK	1.206	0	1.085	0
DKK	1.067	0	1.116	0
GBP	3.635	0	3.208	0
HUF	2.202	0	2.144	0
NOK	1.673	0	1.841	0
PLN	-724	0	-578	0
RON	440	0	387	0
RUB	1.004	0	429	0
SEK	-1.897	0	-2.015	0
TRY	212	0	657	0
USD	-13.894	0	-5.600	0

WÄHRUNGSDERIVATE OHNE HEDGE-ACCOUNTING

Wirtschaftliche Absicherungen von konzerninternen Darlehen werden, sobald diese währungsübergreifend sind, in Form von Devisentermingeschäften abgewickelt. Mit diesem Vorgehen wird die konzerninterne Finanzierung kursgesichert. Somit ergibt sich für den Konzern kein Risiko aus Wechselkursänderungen. Während aus der Sicht der Einzelgesellschaft das Derivat in Beziehung zu einem Basisgeschäft gesetzt werden kann, wird im Rahmen der Schuldenkonsolidierung im Konzern das Basisgeschäft eliminiert. Das eingesetzte Finanzinstrument ist aus Konzernsicht demzufolge nicht mehr für Sicherungszwecke bestimmt. Kursänderungen der zugrunde liegenden Währungen führen über Marktwertveränderungen bei den Derivaten sowie bei den dazugehörigen Konzerndarlehen zu gegenläufigen Schwankungen im Übrigen Finanzergebnis und werden folglich in die erfolgsbezogene Sensitivitätsberechnung einbezogen.

Auch Fremdwährungsforderungen oder -verbindlichkeiten gegenüber Dritten auf Ebene der Einzelgesellschaften werden ggf. in Form von Devisentermingeschäften wirtschaftlich abgesichert. Auch hier führen Wechselkursänderungen der zugrunde liegenden Währungen über Marktwertveränderungen bei den Derivaten sowie bei den dazugehörigen Forderungen bzw. Verbindlichkeiten zu gegenläufigen Schwankungen im Ergebnis und werden folglich ebenfalls in die ergebnisbezogene Sensitivitätsberechnung einbezogen.

Es wird kein Fair-Value-Hedge-Accounting angewendet.

Die nachfolgende Aufstellung zeigt die Auswirkungen einer theoretischen Veränderung der Wechselkurse EUR/CHF und EUR/USD auf das Vorsteuerergebnis sowie auf das Eigenkapital zum Bilanzstichtag. Andere Wechselkursschwankungen haben keine wesentlichen Auswirkungen auf das Ergebnis oder das Eigenkapital. Einflüsse auf Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung, die aus der Umrechnung von Einzelabschlüssen in Fremdwährung in die Berichtswährung Euro resultieren (sogenannte Translationsrisiken), bleiben hierbei unberücksichtigt.

Sensitivitätsanalyse für Währungsschwankungen in TEUR

31.12.2018	Anstieg/ Reduzierung	Auswirkung Vorsteuer- ergebnis	Erfolgsneutrale Auswirkung Eigenkapital
EUR/CHF	+10%	0	1.644
EUR/CHF	-10%	0	-1.644
EUR/USD	+10%	+24	-624
EUR/USD	-10%	-24	624

31.12.2017	Anstieg/ Reduzierung	Auswirkung Vorsteuer- ergebnis	Erfolgsneutrale Auswirkung Eigenkapital
EUR/CHF	+10%	0	1541
EUR/CHF	-10%	0	-1.541
EUR/USD	+10%	+18	-537
EUR/USD	-10%	-18	537

ZINSRISIKO

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

Zinssicherung in TEUR

	Nominalwert		Marktwert	
	2018	2017	2018	2017
Aktiva				
Zinsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	39.301	37.522	34	91
Zinsderivate ohne Hedge-Accounting	0	0	0	0
Passiva				
Zinsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	0	0	0	0
Zinsderivate ohne Hedge-Accounting	0	0	0	0
	39.301	37.522	34	91

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

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

Eine etwaige Veränderung der Bonität und damit der Kreditmarge des Kreditnehmers ist nicht Bestandteil der Sicherung. Der als effektiv eingestufte Teil des Zinssatzswaps wird mit dem beizulegenden Zeitwert erfolgsneutral bilanziert. Marktzinsänderungen führen bei als Cashflow-Hedges qualifizierten Zinssatzswaps sowohl zu Schwankungen in den kumulierten, direkt im Sonstigen Ergebnis erfassten Wertänderungen (Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts) als auch zu Schwankungen im Finanzierungsaufwand (Ausgleichszahlungen). Daher werden diese Finanzinstrumente bei der eigenkapitalbezogenen und der erfolgsbezogenen Sensitivitätsberechnung berücksichtigt.

Im Jahr 2018 wurden aus der Veränderung der beizulegenden Zeitwerte resultierende Verluste nach latenten Steuern in Höhe von TEUR 0 (TEUR 26) sowie Gewinne nach latenten Steuern in Höhe von TEUR 30 (TEUR 43) erfolgsneutral im Sonstigen Ergebnis erfasst. Im Eigenkapital erfasste Verluste nach latenten Steuern in Höhe von TEUR 0 (TEUR 177) sowie Gewinne nach latenten Steuern in Höhe von TEUR 71 (TEUR 9) wurden in die Gewinn- und Verlustrechnung transferiert (Position Finanzierungsaufwand). Diese Beträge stellen somit die Veränderung des effektiven Teils der Sicherungsbeziehung dar. Es lagen wie im Vorjahr keine nennenswerten Ineffektivitäten vor.

GRUNDGESCHÄFTE DER ZINSDERIVATE

Der TAKKT-Konzern finanziert sich über langfristige bilaterale Kreditlinien, die in der Regel auf revolvingender Basis mit kurzfristiger Zinsfestschreibung in Anspruch genommen werden. Durch den Abschluss von derivativen Finanzinstrumenten sichert sich TAKKT gegen steigende Marktzinsen und somit möglicherweise künftig steigende Zinszahlungen ab. Das angestrebte Sicherungsniveau liegt bei 60 bis 80 Prozent des Finanzierungsvolumens.

Die folgende Tabelle zeigt, in welchen Berichtszeiträumen mit dem Anfall der zum 31. Dezember 2018 abgesicherten Cashflows gerechnet wird. Die erwarteten abgesicherten Zinsauszahlungen resultieren aus variabel verzinslichen USD-Verbindlichkeiten mit einem anfänglichen Nominalvolumen in Höhe von TUSD 45.000 (TUSD 45.000).

Grundgeschäfte der Zinsderivate *in TUSD*

2018	Cashflow 2019	Cashflow 2020	Cashflow 2021 – 2023	Cashflow 2024 – 2028	Cashflow 2029ff.
USD	854	0	0	0	0

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

Sonstige Finanzinstrumente

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

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

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

Sensitivitätsanalyse für Zinsschwankungen in TEUR

31.12.2018	Anstieg/ Reduzierung in Basispunkten	Auswirkung Vorsteuer- ergebnis	Erfolgsneutrale Auswirkung Eigenkapital
EUR	+100/-100	-578/+578	-78/+78
USD	+100/-100	-188/+188	+78/-79
GBP	+100/-100	-57/+57	+66/-66
31.12.2017	Anstieg/ Reduzierung in Basispunkten	Auswirkung Vorsteuer- ergebnis	Erfolgsneutrale Auswirkung Eigenkapital
EUR	+100/-100	-26/+26	-68/+69
USD	+100/-100	-525/+525	+106/-107
GBP	+100/-100	-4/+4	+18/-18

5. SONSTIGE ERLÄUTERUNGEN

ERLÄUTERUNGEN ZUR KAPITALFLUSSRECHNUNG

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

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

Die Investitionen beziehen sich vor allem auf Erhaltung, Erweiterung und Modernisierung des Geschäftsbetriebs. Daneben werden unter den Auszahlungen für Investitionen in das langfristige Vermögen auch die Auszahlungen für Investitionen der TAKKT über die TAKKT Beteiligungsgesellschaft in Höhe von TEUR 2.286 (TEUR 4.500) in acht (sieben) Beteiligungen erfasst. Die Auszahlungen für Erwerbe von konsolidierten Unternehmen betreffen Zahlungen für die Akquisition der Equip4Work Ltd. in Höhe von TEUR 38.601, der Runelandhs Försäljnings AB in Höhe von TEUR 16.686, sowie Teilzahlungen von Kaufpreisverbindlichkeiten aus dem Erwerb der Post-Up Stand in Höhe von TEUR 2.435. In 2017 betrafen diese Mydisplays GmbH in Höhe von TEUR 2.762 sowie die Teilzahlungen von Kaufpreisverbindlichkeiten aus den Erwerben der Post-Up Stand in Höhe von TEUR 3.505 und der R.F. Verpackungsmittel-Versand G.m.b.H. in Höhe von TEUR 450.

Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit betrug TEUR 99.421 (TEUR 100.377) und war damit auf Vorjahresniveau. Geringeren Zinsen und Ertragsteuern stand ein operativer Aufbau des Nettoumlaufvermögens entgegen, insbesondere in den Vorräten. Vor dem Hintergrund der Diskussion um steigende Einfuhrzölle für Güter aus China, haben die US-Gesellschaften in der zweiten Jahreshälfte in größerem Umfang Direktimporte aus Asien getätigt. Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit enthält Zinseinzahlungen von TEUR 710 (TEUR 35) und Zinsauszahlungen von TEUR 4.209 (TEUR 5.518). An Ertragsteuern wurden im Jahr 2018 TEUR 26.594 (TEUR 39.808) gezahlt.

Der Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit umfasst Zahlungen aus Transaktionen mit Eigentümern sowie Finanzverbindlichkeiten. Die Transaktionen mit Eigentümern betreffen die Dividende an die Aktionäre der TAKKT AG in Höhe von TEUR 36.086 (TEUR 36.086). Die zahlungswirksamen Veränderungen der Finanzverbindlichkeiten betreffen die Einzahlungen und Auszahlungen aus der Aufnahme und Tilgung von Finanzverbindlichkeiten. Diese betreffen insbesondere die Aufnahme von Bankverbindlichkeiten in Höhe von TEUR 17.855 (im Vorjahr Aufnahme von TEUR 20.842), die Tilgung von Finanzverbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen in Höhe von TEUR 5.718 (TEUR 15.813) sowie im Vorjahr die Rückführung des Schuldscheindarlehens in Höhe von TEUR 33.500. Die Bestandteile der Finanzverbindlichkeiten werden auf Seite 144 erläutert.

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

	01.01.2018	Zahlungswirksame Veränderung	Zahlungsunwirksame Veränderung			31.12.2018
			Währungsänderungen	Veränderungen Konsolidierungskreis	Sonstige	
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	97.127	17.855	4.384	0	0	119.366
Schuldscheindarlehen	0	0	0	0	0	0
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	28.849	-2.410	0	0	0	26.439
Finanzverbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	7.701	-5.224	-528	0	0	1.949
Sonstige	4.584	1.022	29	0	537	6.172
Summe	138.261	11.243	3.885	0	537	153.926

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

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

ERLÄUTERUNGEN ZUR SEGMENTBERICHTERSTATTUNG

Segmentberichterstattung nach Geschäftsbereichen 2018 des TAKKT-Konzerns in TEUR

	TAKKT EUROPE	TAKKT AMERICA	Summe der Segmente	Sonstige	Konso- lidierung	Konzern- ausweis
Erlöse von externen Kunden	651.581	529.508	1.181.089	0	0	1.181.089
Intersegmentäre Erlöse	211	9	220	0	-220	0
Umsatzerlöse des Segments	651.792	529.517	1.181.309	0	-220	1.181.089
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen (+) und Erträge (-)	2.554	2.560	5.114	470	0	5.584
EBITDA	98.595	64.520	163.115	-13.046	0	150.069
Abschreibungen des Segmentvermögens	19.425	7.677	27.102	288	0	27.390
Wertminderungen des Segmentvermögens	0	142	142	0	0	142
EBIT	79.170	56.701	135.871	-13.334	0	122.537
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	-684	0	-684	0	0	-684
Finanzierungsaufwand	-2.900	-2.803	-5.703	-1.915	1.760	-5.858
Zinsen und ähnliche Erträge	250	34	284	2.186	-1.760	710
Ergebnis vor Steuern	75.844	53.938	129.782	-12.876	0	116.906
Steueraufwand	-19.815	-13.694	-33.509	4.682	0	-28.827
Periodenergebnis	56.029	40.244	96.273	-8.194	0	88.079
TAKKT-Cashflow	74.050	53.480	127.530	-7.352	0	120.178
Segmentvermögen	621.984	446.636	1.068.620	193.861	-225.401	1.037.080
davon Anteile an assoziierten Unternehmen	1.049	0	1.049	0	0	1.049
davon latente Steuern und Ertragsteuer- forderungen	3.206	986	4.192	11.575	-4.974	10.793
Investitionen in das langfristige Vermögen*	16.177	6.244	22.421	2.575	0	24.996
Segmentsschulden	278.904	164.848	443.752	188.284	-225.401	406.635
davon latente Steuern und Ertragsteuer- verbindlichkeiten	28.119	45.840	73.959	1.250	-4.974	70.235
davon Finanzverbindlichkeiten (lang- und kurzfristig)	153.976	62.865	216.841	155.725	-218.640	153.926
Durchschnittliche Mitarbeiterzahl (Vollzeitbasis)	1.483	984	2.467	44	0	2.511
Mitarbeiter zum Stichtag (Vollzeitbasis)	1.525	960	2.485	45	0	2.530

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

Segmentberichterstattung nach geografischen Regionen 2018 des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Deutschland	Europa ohne Deutschland	USA	Sonstige	Konzern- ausweis
Erlöse von externen Kunden	269.537	386.811	516.040	8.701	1.181.089
Langfristige Vermögenswerte*	372.851	71.809	303.506	0	748.166

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

Segmentberichterstattung nach Geschäftsbereichen 2017 des TAKKT-Konzerns in TEUR

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

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

Segmentberichterstattung nach geografischen Regionen 2017 des TAKKT-Konzerns in TEUR

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

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

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

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

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

Die TAKKT AG ist in zwei operative Segmente und insgesamt sieben Sparten gegliedert.

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

Die Kaiser+Kraft Gruppe, bestehend aus den Vertriebsmarken KAISER+KRAFT, gaerner, Gerdmans, RUNELANDHS und KWESTO bietet in über zwanzig Ländern in Europa Produkte für Transport-, Betriebs-, Lager- und Büroausstattung an. Zu den Kunden zählen sowohl Industrieunternehmen als auch Unternehmen aus den Bereichen Dienstleistung und Handel sowie öffentliche Einrichtungen.

Die ratioform Gruppe, bestehend aus den Vertriebsmarken ratioform und Davpack, bietet in sieben europäischen Ländern verschiedene Transportverpackungen für Unternehmen unterschiedlichster Branchen an.

Die Newport Gruppe, bestehend aus den Vertriebsmarken Certo, BiGDUG, Mydisplays und OfficeFurnitureOnline bietet web-basiert in fünf europäischen Ländern Büromöbel, Betriebsausstattung und Displaysysteme hauptsächlich für kleine und mittlere Unternehmen an. Darüber hinaus ist die TAKKT Beteiligungsgesellschaft mit ihren Investments in Start-Ups Teil der Sparte.

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

Die Hubert Gruppe, bestehend aus den Vertriebsmarken Hubert in den USA und Kanada sowie Retail Resource in den USA, vertreibt Ausrüstungsgegenstände für den Gastronomiesektor und Lebensmitteleinzelhandel sowie Artikel zur Verkaufsförderung und Bedarfsartikel. Zu den Kunden zählen Großkantinen und Gastronomiebetriebe.

Die Central Gruppe, bestehend aus der Vertriebsmarke Central Restaurant Products in den USA, vertreibt Produkte im Bereich Restaurantsausstattung. Zentrale Kundengruppe sind Restaurantbetreiber.

Die D2G Gruppe, bestehend aus den Vertriebsmarken Displays2go und Post-Up Stand in den USA, vertreibt Produkte aus dem Bereich Displayartikel für Unternehmen unterschiedlichster Branchen.

Die NBF Gruppe, bestehend aus den Vertriebsmarken National Business Furniture und OfficeFurniture.com in den USA, bietet Produkte aus dem Bereich Büroausstattung an. Zu den Kunden zählen neben Unternehmen auch Behörden, der Gesundheitssektor, Schulen und Kirchen.

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

Geografische Informationen

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

ERWERB VON TOCHTERUNTERNEHMEN

Erwerb der Equip4Work Ltd. in 2018

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

Für die Übernahme von hundert Prozent der Anteile wurde ein Kaufpreis inklusive der übernommenen liquiden Mittel in Höhe von 40 Millionen britischen Pfund vereinbart. Dieser wurde bei Vollzug der Transaktion in liquiden Mitteln geleistet. Darüber hinaus wurde ein weiterer möglicher und variabler Kaufpreisanteil von bis zu zehn Millionen britischen Pfund vereinbart. Dieser hängt von der Erreichung von Ergebnisgrößen der Gesellschaft über die nächsten drei Jahre ab und wäre im Jahr 2021 in liquiden Mitteln zahlbar. Es wurde keine variable Kaufpreisverbindlichkeit passiviert.

Die beizulegenden Zeitwerte der Vermögenswerte und Schulden zum Erstkonsolidierungszeitpunkt des im ersten Quartal 2018 erworbenen Unternehmens stellten sich wie folgt dar:

	Beizulegende Zeitwerte zum Erwerbszeitpunkt (in Millionen Euro)
Vermögenswerte	23,4
Andere immaterielle Vermögenswerte	11,5
Sachanlagen	1,4
Vorräte	1,7
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1,8
Übrige Vermögenswerte	0,2
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	6,8
Verbindlichkeiten	8,3
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	4,4
Übrige Verbindlichkeiten	3,9
Erworbenes Nettovermögen	15,1

Die im Rahmen der Kaufpreisallokation identifizierten immateriellen Vermögenswerte mit einem Wert von insgesamt 11,3 Millionen Euro und deren erwartete Nutzungsdauern ergeben sich aus der nachfolgenden Tabelle:

	Beizulegende Zeitwerte zum Erwerbszeit- punkt (in Millionen Euro)	Nutzungsdauer (in Jahren)
Internetdomains	8,5	10
Kundenbeziehungen	1,1	3
Webseite	0,8	3
Katalog-/Webseitengestaltung	0,9	3
	11,3	

Eventualverbindlichkeiten wurden nicht angesetzt. Als verbleibender Überschuss der übertragenen Gegenleistungen in Höhe von 45,2 Millionen Euro über die Zeitwerte der erworbenen, einzeln identifizier- und bewertbaren Vermögenswerte und Schulden wurde ein Firmenwert in Höhe von 30,1 Millionen Euro aktiviert. Der Firmenwert ist, wie die identifizierten immateriellen Vermögenswerte, steuerlich nicht wirksam.

Der beizulegende Zeitwert der erworbenen Forderungen beträgt zum Erwerbszeitpunkt 2,0 Millionen Euro. Darin sind im Wesentlichen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 1,8 Millionen Euro enthalten, die um 0,1 Millionen Euro wertberichtigt sind. Seit der Kontrollerlangung Ende Januar 2018 trug Equip4Work Umsatzerlöse von 49,3 Millionen Euro sowie ein Periodenergebnis in Höhe von 2,6 Millionen Euro zur Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung bei. Wäre die Transaktion bereits zum 01. Januar 2018 erfolgt, hätte Equip4Work in 2018 Konzernumsatzerlöse in Höhe von 53,8 Millionen Euro und ein Periodenergebnis in Höhe von 2,9 Millionen Euro beigetragen.

Erwerbsnebenkosten in Höhe von 0,6 Millionen Euro, die im Rahmen der Transaktion angefallen sind, werden unter den Sonstigen betrieblichen Aufwendungen erfasst und sind im Periodenergebnis gewinnmindernd enthalten. Die bisherigen Eigentümer steuern nach Abschluss der Transaktion weiterhin die Geschäfte von Equip4Work.

Erwerb der Runelandhs Försäljnings AB in 2018

Mit Wirkung zum 31. Mai 2018 hat die Gerdmans Inredningar AB hundert Prozent der Anteile der Runelandhs Försäljnings AB, Kalmar/Schweden, erworben. Die Gesellschaft hat in ihrem Ende Juli ablaufenden Geschäftsjahr 2017/2018 einen Umsatz von 145 Millionen schwedischen Kronen und eine EBITDA-Marge am unteren Ende des TAKKT-Zielkorridors erwirtschaftet. Die Gesellschaft ist Teil der Kaiser+Kraft Gruppe im Geschäftsbereich TAKKT EUROPE.

Für die Übernahme von hundert Prozent der Anteile wurde ein Kaufpreis, frei von Finanzschulden und liquiden Mitteln, in Höhe von 174 Millionen schwedischen Kronen vereinbart. Dieser wurde bei Vollzug der Transaktion in liquiden Mitteln geleistet.

Die beizulegenden Zeitwerte der Vermögenswerte und Schulden zum Erstkonsolidierungszeitpunkt des im zweiten Quartal 2018 erworbenen Unternehmens stellten sich wie folgt dar:

	Beizulegende Zeitwerte zum Erwerbszeitpunkt (in Millionen Euro)
Vermögenswerte	7,5
Andere immaterielle Vermögenswerte	3,5
Sachanlagen	1,4
Vorräte	0,1
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1,6
Übrige Vermögenswerte	0,2
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	0,7
Verbindlichkeiten	2,6
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1,2
Übrige Verbindlichkeiten	1,4
Erworbenes Nettovermögen	4,9

Die im Rahmen der Kaufpreisallokation identifizierten immateriellen Vermögenswerte mit einem Wert von insgesamt 3,5 Millionen Euro und deren erwartete Nutzungsdauern ergeben sich aus der nachfolgenden Tabelle:

	Beizulegende Zeitwerte zum Erwerbszeit- punkt (in Millionen Euro)	Nutzungsdauer (in Jahren)
Marke	1,1	5
Kundenbeziehungen	2,1	5
Webseite	0,2	3
Katalog-/Webseitengestaltung	0,1	1
	3,5	

Eventualverbindlichkeiten wurden nicht angesetzt. Als verbleibender Überschuss der übertragenen Gegenleistungen in Höhe von 17,4 Millionen Euro über die vorläufigen Zeitwerte der erworbenen, einzeln identifizier- und bewertbaren Vermögenswerte und Schulden wurde ein vorläufiger Firmenwert in Höhe von 12,5 Millionen Euro aktiviert. Der Firmenwert ist, wie die identifizierten immateriellen Vermögenswerte, steuerlich nicht wirksam.

Der beizulegende Zeitwert der erworbenen Forderungen beträgt zum Erwerbszeitpunkt 1,8 Millionen Euro. Darin sind im Wesentlichen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von brutto sowie netto 1,6 Millionen Euro enthalten.

Seit der Kontrollerlangung Ende Mai 2018 trug Runelandhs Umsatzerlöse von 7,8 Millionen Euro sowie ein Periodenergebnis in Höhe von 0,2 Millionen Euro zur Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung bei. Wäre die Transaktion bereits zum 01. Januar 2018 erfolgt, hätte Runelandhs in 2018 Konzernumsatzerlöse in Höhe von 13,9 Millionen Euro und ein Periodenergebnis in Höhe von 0,3 Millionen Euro beigetragen.

Erwerbsnebenkosten in Höhe von 0,1 Millionen Euro, die im Rahmen der Transaktion angefallen sind, werden unter den Sonstigen betrieblichen Aufwendungen erfasst und sind im Periodenergebnis gewinnmindernd enthalten.

Erwerb der Mydisplays GmbH in 2017

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

Für die Übernahme von hundert Prozent der Anteile wurde ein Kaufpreis von 3,0 Millionen Euro vereinbart, der bei Vollzug der Transaktion in liquiden Mitteln geleistet wurde. Darüber hinaus wurde ein weiterer möglicher und variabler Kaufpreisanteil von bis zu 2,0 Millionen Euro vereinbart. Dieser hängt von der Erreichung einer über zwei Jahre kumulierten Ergebnisgröße ab und wäre im zweiten Halbjahr 2019 zahlbar. Zum 31.12.2018 wurde eine variable Kaufpreisverbindlichkeit in Höhe von 2,0 Millionen EUR bilanziert.

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

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

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

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

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

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

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

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

EVENTUALVERBINDLICHKEITEN UND -FORDERUNGEN

Wesentliche Eventualverbindlichkeiten und -forderungen bestehen wie im Vorjahr nicht.

KAPITALMANAGEMENT

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

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

Unternehmensinterne Covenants in TEUR

	2018	2017
Konzerneigenkapital	630.445	567.822
/ Bilanzsumme	1.037.080	928.458
Eigenkapitalquote (in Prozent)	60,8	61,2
Finanzverbindlichkeiten	153.926	138.261
./ Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	3.103	3.053
Nettofinanzverschuldung	150.823	135.208
/ Eigenkapital	630.445	567.822
Verschuldungsgrad (Gearing)	0,2	0,2
Durchschnittliche Nettofinanzverschuldung	166.422	147.717
/ TAKKT-Cashflow	120.178	109.076
Entschuldungsdauer (in Jahren)	1,4	1,4
Operatives Ergebnis vor Goodwill-Abschreibungen	122.537	123.218
/ Nettofinanzierungsaufwand (= Finanzierungsaufwand abz. Zinsen und ähnliche Erträge)	5.148	7.575
Zinsdeckung	23,8	16,3

Die Ergebnissteuerung der einzelnen Konzerngesellschaften erfolgt im TAKKT-Konzern über Kennzahlensysteme. Dabei dient die EBITDA-Marge mit einem langfristigen Zielkorridor von 12 bis 16 Prozent ab 2019 als Maßstab für die kurzfristige operative Ertragskraft und der TAKKT Value Added, für den ein signifikant positiver Wert angestrebt wird, für das längerfristige wertorientierte Controlling. Zu näheren Ausführungen zur wertorientierten Unternehmenssteuerung wird auf die Abschnitte Steuerungssystem und Unternehmensperformance auf den Seiten 48 ff. und 72 ff. des Geschäftsberichts verwiesen.

NICHT KONSOLIDIERTE STRUKTURIERTE EINHEITEN

TAKKT hat zwei Lagerhallen von Leasingobjektgesellschaften angemietet, die als nicht konsolidierte strukturierte Einheiten geführt werden, da TAKKT diese Gesellschaften nicht beherrscht. Die beiden Leasinggesellschaften haben die Lagerhallen eigens für TAKKT errichtet und vermieten diese an den Konzern. TAKKT ist an den Gesellschaften weder beteiligt noch kann TAKKT auf Basis der vertraglichen Regelungen die für die variablen Rückflüsse wesentlichen Aktivitäten bestimmen. Die Finanzierung der Gesellschaften erfolgt durch externe Banken.

Die Leasingverträge sind als Finanzierungsleasing gemäß IAS 17 Leasingverhältnisse bilanziert. Insgesamt resultieren daraus die in der nachfolgenden Tabelle dargestellten Vermögenswerte und Schulden.

Buchwerte in Zusammenhang mit nicht konsolidierten strukturierten Einheiten in TEUR

	2018	2017
Grundstücke, Bauten und ähnliche Vermögenswerte	10.648	11.400
Langfristige Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	6.353	12.259
Kurzfristige Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	5.906	1.570

Zum Bilanzstichtag bestehen sonstige finanzielle Verpflichtungen in Höhe von TEUR 13.291 (TEUR 15.192), die den noch zu leistenden Mindestleasingzahlungen entsprechen. Verlustrisiken im Sinne des IFRS 12 Angaben zu Anteilen an anderen Unternehmen bestehen nicht.

VERÄNDERUNG VON BEDINGTEN GEGENLEISTUNGEN in Millionen EUR

	2018	2017
Stand 01.01.	0,0	3,4
Zugänge	0,0	0,0
Abgänge	0,0	-3,5
Währungsänderungen	0,0	-0,2
Aufzinsung	0,0	0,5
Neubewertung	2,0	-0,2
Stand 31.12.	2,0	0,0

Für die mit Wirkung zum 01. Juli 2017 erworbene Mydisplays wurde auch ein variabler Kaufpreisbestandteil von bis zu 2,0 Millionen Euro vereinbart. Dieser hängt von der Erreichung einer über zwei Jahre kumulierten Ergebnisgröße ab und wäre im zweiten Halbjahr 2019 zahlbar. Da sich die Gesellschaft deutlich über den Erwartungen entwickelt hat, wird gegenüber dem Erstkonsolidierungszeitpunkt von einer erhöhten Zahlung ausgegangen, so dass in 2018 gemäß IFRS 3 erfolgswirksam ein Aufwand aus der Neubewertung der Kaufpreisverbindlichkeit in Höhe von TEUR 2.000 erfasst wurde.

Die bedingten Gegenleistungen im Vorjahr resultierten aus dem Unternehmenserwerb von Post-Up Stand in 2015 und wurden aufgrund einer Vereinbarung mit den Alteigentümern der Post-Up Stand mit einer Zahlung von TEUR 3.505 bzw. TUSD 4.000 in 2017 beglichen.

Der Aufwand aus der Erhöhung der beizulegenden Zeitwerte in Höhe von TEUR 2.000 (im Vorjahr Ertrag von TEUR 176) wurde in den Sonstigen betrieblichen Aufwendungen bzw. im Vorjahr in den Sonstigen betrieblichen Erträgen erfasst.

Außerdem ist in den bedingten Gegenleistungen mit einem Wert von TEUR 0 ein im Rahmen des Erwerbs der Equip4Work Ltd. vereinbarter variabler Kaufpreisanteil von bis zu 10,0 Millionen Pfund enthalten. Dieser hängt von der Erreichung einer über drei Jahre kumulierten Ergebnisgröße ab und wäre in 2021 zahlbar. Das Management geht aktuell nicht davon aus, dass die Ergebnisgröße erreicht wird. Wäre die vom Management erwartete kumulierte Ergebnisgröße um fünf Prozent höher, dann wäre der Buchwert der hier ausgewiesenen bedingten Gegenleistungen zum Bilanzstichtag rund 5 Millionen Euro höher.

Die Wertermittlung der bedingten Gegenleistung erfolgt regelmäßig durch qualifizierte Mitarbeiter und wird mit dem zuständigen Management abgestimmt.

EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG

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

LEASING UND SONSTIGE FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN

Leasing und sonstige finanzielle Verpflichtungen 2018 in TEUR

	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	Gesamt
Finanzierungsleasing				
Mindestleasingzahlungen	8.004	13.686	14.553	36.243
Abzinsung	-1.206	-3.790	-4.808	-9.804
Barwert	6.798	9.896	9.745	26.439
Operatives Leasing				
Mindestleasingzahlungen	13.339	32.317	17.790	63.446

Leasing und sonstige finanzielle Verpflichtungen 2017 in TEUR

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

Bei den Verpflichtungen aus operativen Leasingverträgen handelt es sich hauptsächlich um Mietverpflichtungen für Bürogebäude und Lager. Diese Verträge unterliegen in der Regel Preisanpassungsklauseln. Den Mindestleasingauszahlungen stehen künftige Mindestleasingeinzahlungen aus unkündbaren Untermietverhältnissen in Höhe von TEUR 145 (TEUR 266) gegenüber.

MITARBEITERBETEILIGUNGSMODELL

In 2018 hatten Führungskräfte der TAKKT-Gruppe die Möglichkeit, TAKKT Performance Bonds zu zeichnen. Die Laufzeit der TAKKT Performance Bonds beträgt fünf Jahre. Eine vorzeitige Kündigung ist nur in besonderen Fällen möglich. Der Zinssatz für die subordinierten TAKKT Performance Bonds wird jährlich neu ermittelt. Er entspricht einer Basisverzinsung zuzüglich eines Subordinationszuschlags zuzüglich bzw. abzüglich eines positiven bzw. negativen TAKKT Value Added-Spreads. Die Mindestverzinsung p.a. beträgt null Prozent, die Verzinsung nach oben ist gedeckelt. Der TAKKT Value Added ist definiert als Differenz aus dem erwirtschafteten Ergebnis nach Steuern und den Kapitalkosten auf das eingesetzte durchschnittliche Kapital. Das erwirtschaftete Ergebnis nach Steuern ergibt sich dabei auf Basis des EBIT (bereinigt um planmäßige Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte in Folge von Unternehmenserwerben), das um den Steueraufwand vermindert und um das übrige Finanzergebnis erhöht wird. Die ausgegebenen TAKKT Performance Bonds sind mit TEUR 6.172 (TEUR 4.583) in den Finanzverbindlichkeiten unter der Position Sonstiges ausgewiesen. Im Berichtsjahr resultierte daraus ein Zinsaufwand von TEUR 537 (TEUR 389).

Darüber hinaus wurden den inländischen Mitarbeitern im Berichtsjahr erneut Belegschaftsaktien zum Kauf angeboten. Hierfür an der Börse erworbene Aktien wurden Anfang 2018 an die Mitarbeiter weiterverkauft. Insgesamt wurden 17.790 (13.275) Aktien durch 407 (355) Mitarbeiter erworben. Dies entspricht einer Beteiligung von 33,4 (31,3) Prozent aller Berechtigten.

DEUTSCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX

Die nach § 161 Aktiengesetz (AktG) vorgeschriebene Erklärung zu den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex wurde zum 31. Dezember 2018 abgegeben und den Aktionären über die Website der TAKKT AG zugänglich gemacht (siehe auch Seite 98 in diesem Geschäftsbericht).

ANGABEN ZU DIRECTORS' DEALINGS

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

Der TAKKT AG liegen für das Berichtsjahr keine Meldungen vor.

BEZIEHUNGEN ZU NAHESTEHENDEN UNTERNEHMEN

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

Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen in TEUR

	Franz Haniel & Cie. GmbH/ Servicegesellschaften		Geschäftsbereiche des Haniel-Konzerns		Assoziierte Unternehmen		Gesamt	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Umsatzerlöse/Sonstige Erträge	14	5	290	444	155	59	459	508
Sonstige Aufwendungen	1.108	1.344	50	62	9	142	1.167	1.548
Finanzierungsaufwand	37	132	0	0	0	0	37	132
Forderungen	0	0	23	46	68	4	91	50
Kurzfristige Verbindlichkeiten	1.949	7.702	0	1	0	0	1.949	7.703
Sonstige finanzielle Verpflichtungen	737	621	0	0	0	0	737	621

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

BEZIEHUNGEN ZU NAHESTEHENDEN PERSONEN

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

Vorstand

Die Vorstandsmitglieder erhalten eine Vergütung, die sich aus erfolgsunabhängigen und erfolgsabhängigen Komponenten zusammensetzt. Zu den Komponenten der erfolgsabhängigen Bezüge zählen die jährlich ausgezahlte Tantieme und der Performance-Cash-Plan, eine rollierende Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung. Die Performance-Cash-Pläne enthalten eine aktienkursbasierte Komponente, die nach IFRS 2 als anteilsbasierte Vergütung mit Barausgleich klassifiziert wird. Nähere Erläuterungen zum Vergütungssystem sowie die Angaben nach § 314 Absatz 1 Nr. 6 HGB finden sich im Vergütungsbericht als Teil des Lageberichts auf Seite 100 ff.

Die Fixgehälter und Nebenleistungen des Vorstands betragen im Geschäftsjahr 2018 TEUR 1.556 (TEUR 1.155).

Der Aufwand für die Tantieme beträgt TEUR 1.946 (TEUR 1.611). Im Vorjahr ist hier ein Überverbrauch bezüglich der Rückstellung in Höhe von TEUR 149 enthalten.

Aus der Zeitwertbewertung der Performance-Cash-Pläne der Vorjahre resultierte ein Ertrag, der den Aufwand des 2018 neu aufgelegten Plans absolut überstieg. Der daraus resultierende Gesamtertrag betrug im Berichtsjahr TEUR 599 (im Vorjahr TEUR 161). Der beizulegende Zeitwert der Performance-Cash-Pläne 2015, 2016, 2017 und 2018 (2014, 2015, 2016 und 2017) wie auch die entsprechende Rückstellung betragen zum Bilanzstichtag TEUR 2.024 (TEUR 3.305).

Für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses wurden in 2018 TEUR 575 (TEUR 441) aufgewendet. Der Barwert der Pensionsansparungen für den Vorstand betrug zum Bilanzstichtag TEUR 6.098 (TEUR 5.324).

Insgesamt beläuft sich der Aufwand für die Vergütung des Vorstands nach IFRS im Geschäftsjahr 2018 auf TEUR 3.478 (TEUR 3.046).

Zum 31. Dezember 2018 hielten die Mitglieder des Vorstands der TAKKT AG 536 (536) Aktien. Gegenüber Mitgliedern des Vorstands bestehen Verbindlichkeiten aus TAKKT Performance Bonds in Höhe von TEUR 1.469 (TEUR 1.044). Gegenüber den Mitgliedern des Vorstands bestehen zudem Rentenverpflichtungen aus der freiwilligen Umwandlung eines Teils der Tantieme in einen Rentenplan, die sogenannte Deferred Compensation, in Höhe von TEUR 1.160 (TEUR 866). Im Geschäftsjahr wurden diesem Plan TEUR 110 (TEUR 100) aus der Tantieme freiwillig von den Vorstandsmitgliedern zugeführt.

Die Bezüge für ausgeschiedene Vorstände betragen TEUR 379 (TEUR 778). Für ehemalige Vorstände und deren Hinterbliebene bestehen Pensionsrückstellungen in Höhe von TEUR 7.612 (TEUR 7.008).

Aufsichtsrat

Die Bezüge des Aufsichtsrats der TAKKT AG im Geschäftsjahr betragen TEUR 400 (TEUR 400), davon TEUR 375 (TEUR 375) für die Tätigkeit im Aufsichtsrat, TEUR 11 (TEUR 11) für die Tätigkeit in Ausschüssen sowie TEUR 14 (TEUR 14) an Sitzungsgeldern. Dem angestellten Betriebsratsmitglied im Aufsichtsrat steht weiterhin sein reguläres Gehalt im Rahmen seines Arbeitsvertrags zu. Dieses entspricht einer angemessenen Vergütung für die entsprechende Funktion beziehungsweise Tätigkeit im Unternehmen. Die Aufsichtsratsvergütung ist ein reines Fixum. Von den gewährten Bezügen werden zum Stichtag noch TEUR 386 (TEUR 386) als Verbindlichkeiten bilanziert. Zum 31. Dezember 2018 hielten die Mitglieder des Aufsichtsrats 140 (140) Aktien der TAKKT AG.

Nähere Informationen zur Vergütung des Aufsichtsrats finden sich im Vergütungsbericht als Teil des Lageberichts auf Seite 100.

HONORAR FÜR LEISTUNGEN DES KONZERNABSCHLUSSPRÜFERS *in TEUR*

	2018	2017
Abschlussprüfungsleistungen	381	380
Anderer Bestätigungsleistungen	20	12
Steuerberatungsleistungen	0	0
Sonstige Leistungen	143	104
	544	496

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

Die sonstigen Leistungen beinhalten hauptsächlich prüfungsnahen Leistungen.

ANTEILSMELDUNG DER AKTIONÄRE

Außerhalb der Meldepflicht des WpHG teilte uns die Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg, im Januar 2019 freiwillig mit, dass sie zum 31. Dezember 2018 über 50,2 (50,2) Prozent der stimmberechtigten Stückaktien am Grundkapital der TAKKT AG verfügte.

Zu den Mitteilungen gem. § 33 Abs. 1 WpHG verweisen wir auf die Veröffentlichung auf unserer Homepage.

BEFREIUNG VON DER OFFENLEGUNGSPFLICHT

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

KAISER+KRAFT EUROPA GmbH, Stuttgart
KAISER+KRAFT GmbH, Stuttgart
Gaerner GmbH, Duisburg
Certeo Business Equipment GmbH, Stuttgart
VHZ Versandhandelszentrum Pfungstadt GmbH, Pfungstadt
Hubert Europa Service GmbH, Pfungstadt
Hubert GmbH, Pfungstadt
UBEN Unternehmensberatung Enzinger GmbH, Waldkirchen
ratioform Holding GmbH, Pliening
ratioform Verpackungen GmbH, Pliening
BEG GmbH, Stuttgart
TAKKT Beteiligungsgesellschaft mbH, Stuttgart
Mydisplays GmbH, Burscheid
newport.takkt GmbH, Stuttgart
büromöbelonline GmbH, Stuttgart

ANTEILSBESITZ DER TAKKT AG, STUTTGART, ZUM 31. DEZEMBER 2018

Die TAKKT AG, Stuttgart, in nachfolgender Übersicht mit Nummer 1 bezeichnet, ist am Bilanzstichtag an folgenden Unternehmen beteiligt:

Nr.	Verbundene Unternehmen	gehalten von Nr.	Beteiligungsquote %
2	KAISER+KRAFT EUROPA GmbH, Stuttgart/Deutschland	1	100,00
3	KAISER+KRAFT GmbH, Stuttgart/Deutschland	2	100,00
4	KAISER+KRAFT Gesellschaft m.b.H., Salzburg/Österreich	2	100,00
5	KAISER+KRAFT N.V., Diegem/Belgien	2/13	50,00/50,00
6	KAISER+KRAFT AG, Zug/Schweiz	2	100,00
7	KAISER+KRAFT s.r.o., Prag/Tschechien	2/29	99,80/0,20
8	KAISER+KRAFT S.A., Barcelona/Spanien	2	100,00
9	FRANKEL S.A.S., Morangis/Frankreich	2	100,00
10	KAISER+KRAFT Ltd., Hemel Hempstead/Großbritannien	2	100,00
11	KAISER+KRAFT Kft., Budaörs/Ungarn	2	100,00
12	KAISER+KRAFT S.r.l., Fenegro/Italien	2	100,00
13	Vink Lisse B.V., Lisse/Niederlande	2	100,00
14	KAISER+KRAFT S.A., Lissabon/Portugal	2	100,00
15	KAISER+KRAFT Sp. z o.o., Warschau/Polen	2	100,00
16	KAISER+KRAFT OOO, Moskau/Russland	2/3	99,00/1,00
17	KAISER+KRAFT s.r.o., Nitra/Slowakei	2/3	99,90/0,10
18	KAISER+KRAFT Ltd. STI., Istanbul/Türkei	2/3	99,40/0,60
19	gaerner GmbH, Duisburg/Deutschland	2	100,00
20	gaerner Gesellschaft m.b.H., Elixhausen/Österreich	2	100,00
21	gaerner AG, Zug/Schweiz	2	100,00
22	Powell Mail Order Ltd., Llanelli/Großbritannien	10	100,00
23	Germans Inredningar AB, Markaryd/Schweden	2	100,00
24	Germans Kontor-og Lagerudstyr A/S, Nivaa/Dänemark	23	100,00
25	Germans Innredninger AS, Sandvika/Norwegen	23	100,00
26	Germans OY, Espoo/Finnland	23	100,00
27	Runelandhs Försäljnings AB, Kalmar/Schweden	23	100,00
28	KWESTO Service s.r.o., Prag/Tschechien	2/7	99,93/0,07
29	KWESTO s.r.o., Prag/Tschechien	28	100,00
30	KWESTO Kft., Győr/Ungarn	28	100,00
31	KWESTO Sp. z o.o., Breslau/Polen	28	100,00
32	KWESTO Service s.r.l., Ramnicu Valcea/Rumänien	28	100,00
33	KWESTO s.r.o., Nitra/Slowakei	28	100,00
34	UBEN Unternehmensberatung Enzinger GmbH, Waldkirchen/Deutschland	2	100,00
35	BEG GmbH, Stuttgart/Deutschland	2	100,00
36	VHZ Versandhandelszentrum Pfungstadt GmbH, Pfungstadt/Deutschland	1	100,00
37	ratioform Holding GmbH, Pliening/Deutschland	1	100,00
38	ratioform Verpackungen GmbH, Pliening/Deutschland	37	100,00
39	ratioform Imballaggi S.r.l., Calvignasco/Italien	37	100,00
40	ratioform Embalajes, S.A., Sant Esteve Sesrovires/Spanien	38	100,00
41	ratioform Verpackungen AG, Regensdorf/Schweiz	38	100,00
42	R.F. Verpackungsmittel-Versand G.m.b.H., Wien/Österreich	38	100,00
43	Davenport Paper Co. Ltd., Derby/Großbritannien	38	100,00
44	Davpack AB, Markaryd/Schweden	38	100,00
45	newport.takkt GmbH, Stuttgart/Deutschland	1	100,00

Nr.	Verbundene Unternehmen	gehalten von Nr.	Beteiligungsquote %
46	TAKKT Beteiligungsgesellschaft mbH, Stuttgart/Deutschland	45	100,00
47	Mydisplays GmbH, Burscheid/Deutschland	45	100,00
48	Certeo Business Equipment GmbH, Stuttgart/Deutschland	45	100,00
49	BiGDUG Ltd., Gloucester/Großbritannien	45	100,00
50	Optley Ltd., Gloucester/Großbritannien	49	100,00
51	Equip4work Ltd., Westlinton/Großbritannien	45	100,00
52	büromöbelonline GmbH, Stuttgart/Deutschland	45	100,00
53	TAKKT America Holding, Inc., Milwaukee/USA	1	100,00
54	Hubert North America Service LLC, Harrison/USA	53	100,00
55	Hubert Company LLC, Harrison/USA	53	100,00
56	Hubert Hong Kong Ltd., Hongkong/China	54	100,00
57	SPG U.S. Retail Resource LLC, Harrison/USA	53	100,00
58	Hubert Distributing Company, Inc., Markham/Kanada	53	100,00
59	Central Products LLC, Indianapolis/USA	53	100,00
60	George Patton Associates, Inc., Fall River/USA	53	100,00
61	Suntwist Corp., Maple Heights/USA	53	100,00
62	TRT Banners LLC, Pepper Pike/USA	53	100,00
63	Popupbanner LLC, Deerfield Beach/USA	53	100,00
64	Vinylbanner LLC, New York/USA	53	100,00
65	Hubert Europa Service GmbH, Pfungstadt/Deutschland	2	100,00
66	Hubert GmbH, Pfungstadt/Deutschland	65	100,00
67	Hubert Schweiz AG, Zug/Schweiz	65	100,00
68	NBF Service LLC, Milwaukee/USA	53	100,00
69	National Business Furniture LLC, Milwaukee/USA	53	100,00
70	Dallas Midwest LLC, Dallas/USA	53	100,00
71	Officefurniture.com LLC, Milwaukee/USA	53	100,00
Nr.	Assoziierte Unternehmen	gehalten von Nr.	Beteiligungsquote %
72	Simple System GmbH & Co. KG, München/Deutschland	2	50,00
73	printmate GmbH, Berlin/Deutschland	46	30,00

ORGANE DER GESELLSCHAFT ZUM 31. DEZEMBER 2018

AUFSICHTSRAT

Stephan Gemkow, Overath, geb. am 23. Januar 1960

Vorsitzender

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

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

Mitglied des Verwaltungsrats Flughafen Zürich AG, Kloten/Schweiz

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

Stellvertretender Vorsitzender

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

Vorsitzender des Aufsichtsrats der E.G.O. Elektro-komponente d.o.o., Zagreb/Kroatien

Vorsitzender des Verwaltungsrats der DEFENDI Italy Srl, Ancona/Italien

Vorsitzender des Verwaltungsrats der ETA d.o.o., Cerkno/Slowenien

Vorsitzender des Verwaltungsrats der BLANCO GmbH & Co. KG, Oberderdingen

Vorsitzender des Verwaltungsrats der BLANCO Professional GmbH & Co. KG, Oberderdingen

Mitglied des Verwaltungsrats der ARPA S.A.S., Niedermodern/Frankreich

Mitglied des Beirats der Lenze SE, Aerzen

Mitglied des Aufsichtsrats der PFEIFFER & MAY SE, Karlsruhe (seit 05. Februar 2019)

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

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

Mitglied des Aufsichtsrats der CECONOMY AG, Düsseldorf

Mitglied des Aufsichtsrats der Vonovia SE, Bochum

Mitglied des Aufsichtsrats der METRO AG, Düsseldorf

Thomas Kniehl, Stuttgart, geb. am 11. Juni 1965

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

Vorsitzender des gemeinsamen Gesamtbetriebsrats der KAISER+KRAFT GmbH, Stuttgart,

und der KAISER+KRAFT EUROPA GmbH, Stuttgart

Dr. Dorothee Ritz, Pullach, geb. am 21. März 1968

Geschäftsführerin Microsoft Österreich, Wien

Christian Wendler, Hameln, geb. am 24. Juli 1962

Vorsitzender des Vorstands der Lenze SE, Aerzen

Mitglied des Aufsichtsrats der Lenze Operations GmbH, Aerzen

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Lenze Drive Systems (Shanghai) Co., Ltd., Shanghai/China (seit 01. Januar 2019)

Präsident des Verwaltungsrats der Lenze Bachofen AG, Uster/Schweiz (bis 01. September 2018)

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

Vorstandsvorsitzender, CEO

Vorsitzender des Beirats der Crowdfox GmbH, Köln (bis 14. Februar 2019)

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

Vorstand

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

Vorstand

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

Vorstand, CFO

Stuttgart, den 06. März 2019

TAKKT AG

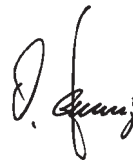
Der Vorstand



Dr. Felix A. Zimmermann



Dr. Heiko Hegwein



Dirk Lessing

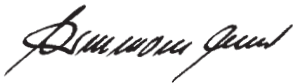


Dr. Claude Tomaszewski

VERSICHERUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER

Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Konzernabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt und im Bericht über die Lage der TAKKT AG und des Konzerns der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage des Konzerns so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird sowie die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns beschrieben sind.

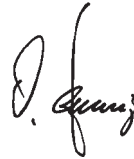
Stuttgart, 06. März 2019
TAKKT AG
Der Vorstand



Dr. Felix A. Zimmermann



Dr. Heiko Hegwein



Dirk Lessing



Dr. Claude Tomaszewski

BESTÄTIGUNGSVERMERK DES UNABHÄNGIGEN ABSCHLUSSPRÜFERS

An die **TAKKT AG, Stuttgart**

VERMERK ÜBER DIE PRÜFUNG DES KONZERNABSCHLUSSES UND DES ZUSAMMENGEFASSTEN LAGEBERICHTS

Prüfungsurteile

Wir haben den Konzernabschluss der **TAKKT AG, Stuttgart**, und ihrer Tochtergesellschaften (der Konzern) – bestehend aus der Konzernbilanz zum 31. Dezember 2018, der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung, der Konzerngesamtergebnisrechnung, der Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung und der Konzernkapitalflussrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2018 sowie dem Konzernanhang, einschließlich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft. Darüber hinaus haben wir den Lagebericht der TAKKT AG und des TAKKT-Konzerns (nachfolgend: zusammengefasster Lagebericht), Stuttgart, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2018 geprüft. Den im zusammengefassten Lagebericht enthaltenen Corporate Governance Bericht nach Nr. 3.10 des Deutschen Corporate Governance Kodex, der auch die (Konzern-)Erklärung zur Unternehmensführung beinhaltet, sowie die auf der Internetseite veröffentlichte nichtfinanzielle Konzernerklärung, auf die im Abschnitt „Nachhaltigkeit und Mitarbeiter“ hingewiesen wird, haben wir in Einklang mit den deutschen gesetzlichen Vorschriften nicht inhaltlich geprüft.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse

- entspricht der beigefügte Konzernabschluss in allen wesentlichen Belangen den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2018 sowie seiner Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2018 und
- vermittelt der beigefügte zusammengefasste Lagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns. In allen wesentlichen Belangen steht dieser zusammengefasste Lagebericht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den deutschen gesetzlichen Vorschriften und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar. Unser Prüfungsurteil zum zusammengefassten Lagebericht erstreckt sich nicht auf die oben genannten nicht inhaltlich geprüften Bestandteile des zusammengefassten Lageberichts.

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

Grundlage für die Prüfungsurteile

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

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte in der Prüfung des Konzernabschlusses

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemäßen Ermessen am bedeutsamsten in unserer Prüfung des Konzernabschlusses für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2018 waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung des Konzernabschlusses als Ganzem und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt; wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab.

Der aus unserer Sicht besonders wichtige Prüfungssachverhalt ist die Werthaltigkeit der Geschäfts- oder Firmenwerte.

Werthaltigkeit der Geschäfts- oder Firmenwerte

a) Das Risiko für den Abschluss

Zum Abschlussstichtag weist die Konzernbilanz Geschäfts- oder Firmenwerte mit einem Buchwert von insgesamt EUR 567,3 Mio. aus. Dies entspricht 54,7 % der Bilanzsumme und 90,0 % des Konzerneigenkapitals.

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

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

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

b) Prüferisches Vorgehen und Schlussfolgerungen

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

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

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

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

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

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

Sonstige Informationen

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

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

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

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

- wesentliche Unstimmigkeiten zum Konzernabschluss, den inhaltlich geprüften Bestandteilen des zusammengefassten Lageberichts oder unseren bei der Prüfung erlangten Kenntnissen aufweisen oder
- anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen.

Falls wir auf Grundlage der von uns durchgeführten Arbeiten den Schluss ziehen, dass eine wesentliche falsche Darstellung dieser sonstigen Informationen vorliegt, sind wir verpflichtet, über diese Tatsache zu berichten. Wir haben in diesem Zusammenhang nichts zu berichten.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

fassten Lagebericht aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser jeweiliges Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Bestätigungsvermerks erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch dazu führen, dass der Konzern seine Unternehmenstätigkeit nicht mehr fortführen kann.

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

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

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

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

SONSTIGE GESETZLICHE UND ANDERE RECHTLICHE ANFORDERUNGEN

Übrige Angaben gemäß Artikel 10 EU-APrVO

Wir wurden von der Hauptversammlung am 8. Mai 2018 als Konzernabschlussprüfer gewählt. Wir wurden am 14. September 2018 vom Aufsichtsrat beauftragt. Wir sind ununterbrochen seit dem Geschäftsjahr 1999 als Konzernabschlussprüfer der TAKKT AG, Stuttgart, tätig.

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

VERANTWORTLICHER WIRTSCHAFTSPRÜFER

Der für die Prüfung verantwortliche Wirtschaftsprüfer ist Herr Karsten Bender.

Stuttgart, 06. März 2019

Ebner Stolz GmbH & Co. KG

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft



Dr. Christoph Eppinger
Wirtschaftsprüfer



Karsten Bender
Wirtschaftsprüfer

GLOSSAR

B2B ODER AUCH BUSINESS-TO-BUSINESS

Lieferanten- und Kundenbeziehungen werden bewusst nur zwischen Geschäftskunden angebahnt.

CORPORATE GOVERNANCE

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

DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

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

DIRECT MARKETING

Direct Marketing bezeichnet die direkte Ansprache von Kunden über zielgruppengerechte Vertriebskanäle. Bei TAKKT beinhaltet dies die Zusendung eines Katalogs, die Ansprache per E-Mail, das Angebot einer maßgeschneiderten E-Procurement-Lösung, einen Telefonanruf oder einen persönlichen Besuch beim Kunden. Der Vertrieb der Produkte erfolgt dabei ausschließlich im Versandhandel.

DURCHSCHNITTLICHER AUFTRAGSWERT (-GRÖSSE)

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

EBIT

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

EBITDA

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

EIGENKAPITALQUOTE

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

EIGENMARKE

Unter Eigenmarken versteht TAKKT eigene Produktlinien der Konzerngesellschaften. Mit diesen Produktlinien verfolgen die Gesell-

schaften das Ziel, neue Kunden zu gewinnen und bestehende Kunden dauerhaft an das Unternehmen zu binden. Siehe auch unter Leistungsmarke.

ENTSCHULDUNGSDAUER

Die Kennzahl ermöglicht eine Aussage über die rechnerische Dauer der Entschuldung in Jahren. Bei der TAKKT ist sie definiert als Quotient aus durchschnittlicher Nettofinanzverschuldung und TAKKT-Cashflow.

E-PROCUREMENT

Der auch im Internet verfügbare elektronische Katalog wird so bearbeitet, dass dieser im Intranet oder im Warenwirtschaftssystem des Kunden oder auf Beschaffungsmarktplätzen zur Verfügung steht. Durch diese Art des Einkaufs können aufseiten des Kunden Transaktionskosten eingespart werden.

FIELD SALES

Unter dem Begriff Field Sales werden klassische Außenvertriebsaktivitäten zusammengefasst. TAKKT unterscheidet zwei Arten von Außendienstmitarbeitern. Der Sales-Rep akquiriert neue Kunden und betreut Großaufträge auf Projektbasis. Die Aufgaben des Customer-Relationship-Managers entsprechen denen eines klassischen Key-Account-Managers, der Bestandskunden mit besonders großem Umsatzpotenzial individuell betreut.

GEARING

Das Gearing misst das Verhältnis zwischen Konzerneigenkapital und Nettofinanzverbindlichkeiten.

HEDGING

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

LAGERGESCHÄFT

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

LEISTUNGSMARKE

Unter Leistungsmarken führen die TAKKT-Gesellschaften Produkte, die mindestens dem Industriestandard entsprechen oder sogar einem höheren Qualitätsanspruch gerecht werden. Ergänzt werden die Profile dieser Marken durch ein überdurchschnittlich hohes Beratungs- und Serviceniveau. Leistungsmarken verbessern die Kundenbindung dauerhaft und erzielen überdurchschnittliche Margen.

MARKTWERTE

Die Bewertung bestimmter Bilanzposten erfolgt zum Stichtag mit dem an einem Markt, z. B. der Börse, realisierbaren Wert.

MULTI-CHANNEL-MARKE

Multi-Channel-Marken kombinieren das klassische Kataloggeschäft mit einem Online-Angebot. Wo sinnvoll, werden zudem Mitarbeiter für eine telefonische Ansprache (Tele-Sales) und für den Außendienst (Field-Sales) eingesetzt.

NET PROMOTER SCORE

Der Net Promoter Score, kurz NPS, ist eine Kennzahl, die Aufschluss über die Zufriedenheit von Kunden eines Unternehmens gibt. Die Erhebung des Wertes ist eine gängige Methode, um mithilfe einer standardisierten Umfrage die Wahrscheinlichkeit der Weiterempfehlung zu erfassen.

NETTOFINANZVERSCHULDUNG

Die Nettofinanzverschuldung ergibt sich aus der Saldierung sämtlicher in der Bilanz ausgewiesener finanzieller Verbindlichkeiten und den flüssigen Zahlungsmitteln.

ONLINE-MARKETING

Ein Instrument des Online-Marketings ist Search Engine Advertising (SEA). Als SEA bezeichnet man die kostenpflichtige Schaltung von Werbung in Online-Suchmaschinen. Die Werbung wird für ausgewählte Suchbegriffe gebucht. Dabei erscheint die Anzeige in der Regel auf der ersten Seite der Suchergebnisse. Search Engine Optimization (SEO) ist eine weitere Marketing-Maßnahme. Als SEO bezeichnet man die Optimierung der Inhalte des eigenen Webshops für Suchmaschinen. Sie dient dazu, in deren organischen Ergebnissen eine höhere Platzierung zu erzielen.

RISIKOMANAGEMENT

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

ROCE

Der Return on Capital Employed (ROCE) misst die Profitabilität vor Steuern des eingesetzten Kapitals. Diese Kennzahl setzt das EBIT ins Verhältnis zum eingesetzten Kapital, welches als Bilanzsumme reduziert um die nicht-zinstragenden kurzfristigen Verbindlichkeiten definiert ist. Der ROCE drückt damit die operative Ertragskraft des eingesetzten Kapitals aus.

STRECKENGESCHÄFT

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

TAKKT-CASHFLOW / FREIER TAKKT-CASHFLOW

Der TAKKT-Cashflow errechnet sich aus dem EBITDA abzüglich des Finanzergebnisses und der tatsächlichen Steuern vom Einkommen und Ertrag. Er beinhaltet sonstige nicht zahlungswirksame Aufwendungen und Erträge sowie nicht zahlungswirksame Gewinne und Verluste aus Abgängen des Anlagevermögens. Der TAKKT-Cashflow zeigt damit den in der Berichtsperiode erwirtschafteten operativen Cashflow vor Effekten aus der Veränderung des kurzfristigen Nettoumlaufvermögens. Werden vom TAKKT-Cashflow die Veränderung des Nettoumlaufvermögens sowie die Investitionen und Desinvestitionen addiert bzw. abgezogen, ergibt sich der freie TAKKT-Cashflow. Dieser steht für Unternehmenserwerbe, Auszahlungen an Aktionäre sowie zur Tilgung von Finanzverbindlichkeiten zur Verfügung.

TAKKT VALUE ADDED

Als wesentliche Kennzahl im Rahmen eines längerfristigen, wertorientierten Controllings dient die Kennzahl TAKKT Value Added. Sie ist definiert als Differenz aus dem erwirtschafteten Ergebnis nach Steuern und den Kapitalkosten auf das eingesetzte durchschnittliche Kapital.

TELE-MARKETING / SALES

Tele-Marketing und Telesales sind Vertriebsaktivitäten durch Anrufe beim Kunden (Outbound). TAKKT unterscheidet zwischen dem verkaufsorientierten Vertrieb am Telefon (Telesales) und der vorbereitenden, telefonischen Potenzialanalyse von und Terminvereinbarung mit Kunden (Telemarketing). Davon grenzen sich die für den Versandhandel klassischen Inbound-Aktivitäten zur telefonischen Entgegennahme von Aufträgen ab.

TOTAL SHAREHOLDER RETURN (TSR)

Auch als Aktienrendite bezeichnet. Der TSR entspricht der Gesamtrendite einer Aktie unter Berücksichtigung der Kursentwicklung sowie eventuell gezahlter Dividenden.

WEB-FOCUSED-MARKE

Web-focused-Marken vertreiben ihre Produkte hauptsächlich über das Internet und adressieren damit v. a. kleinere Betriebe mit vergleichsweise geringem Bedarf. Sortiment und Preise lassen sich hier stärker an die sich schnell ändernden Bedürfnisse dieser Kundengruppe anpassen.

ZINSDECKUNG

Bei dieser Kennzahl wird das operative Ergebnis vor Goodwill-Abreibungen in Beziehung zum Nettofinanzierungsaufwand gesetzt.

STANDORTE GESCHÄFTSBEREICH TAKKT EUROPE



BELGIEN Diegem **DÄNEMARK** Nivaa **DEUTSCHLAND** Berlin | Burscheid | Duisburg | Groß-Gerau | Haan | Halle | Kamp-Lintfort | Köln | Leinfelden-Echterdingen | München | Nürnberg | Pfungstadt | Pliening/Landsham | Reinbek | Remda-Teichel | Schönaich | Schöneiche | Stuttgart | Waldkirchen | Weil der Stadt **FINNLAND** Espoo **FRANKREICH** Morangis **GROSSBRITANNIEN** Derby | Dumfries | Gloucester | Hemel Hempstead | London | Mitcheldean | Stoke-on-Trent **ITALIEN** Calvignasco | Fenegrò **NIEDERLANDE** Lisse **NORWEGEN** Sandvika **ÖSTERREICH** Elixhausen | Salzburg | Wien **POLEN** Warszawa | Wrocław **PORTUGAL** Lisboa **RUMÄNIEN** Râmnicu Vâlcea **RUSSLAND** Balashikha **SCHWEDEN** Halmstad | Kalmar | Markaryd **SCHWEIZ** Regensdorf | Steinhausen/Zug | St. Sulpice **SLOWAKEI** Nitra **SLOWENIEN** Ljubljana **SPANIEN** Barcelona | Sant Esteve Sesrovires **TSCHECHIEN** Jihlava | Praha **TÜRKEI** Mecidiyeköy – Sisli/Istanbul **UNGARN** Budaörs | Győr

STANDORTE GESCHÄFTSBEREICH TAKKT AMERICA



KANADA Markham, ON **USA** Atlanta, GA | Austell, GA | Cleveland, OH | Dallas, TX | Fall River, MA | Harrison, OH | Indianapolis, IN | Los Angeles, CA | Milwaukee, WI | Maple Heights, OH | New York, NY | Reno, NV

FINANZKALENDER 2019

10. JANUAR	Oddo BHF Forum, Lyon
23. JANUAR	Unicredit und Kepler Cheuvreux GCC, Frankfurt
21. FEBRUAR	Veröffentlichung vorläufige Zahlen 2018
28. MÄRZ	Veröffentlichung des Geschäftsberichts 2018 Analystenkonferenz, Frankfurt
03. APRIL	Bankhaus Lampe Deutschlandkonferenz, Baden-Baden
03. – 04. APRIL	Frühjahrs-Roadshow
04. APRIL	Crédit Mutuel CIC ESN European Conference, Paris
25. APRIL	Quartalsmitteilung 1/2019
07. MAI	Bankers' Day, Stuttgart
15. MAI	Hauptversammlung, Ludwigsburg
21. – 22. MAI	Berenberg European Conference USA, Tarrytown, New York
25. JULI	Halbjahresfinanzbericht 2019
29. AUGUST	Commerzbank Sector Conference, Frankfurt
24. SEPTEMBER	Berenberg und Goldman Sachs GCC, München
24. OKTOBER	Quartalsmitteilung 3/2019
27. NOVEMBER	Eigenkapitalforum, Frankfurt

IMPRESSUM

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

Die TAKKT AG ist Mitglied im



Die TAKKT AG ist notiert im



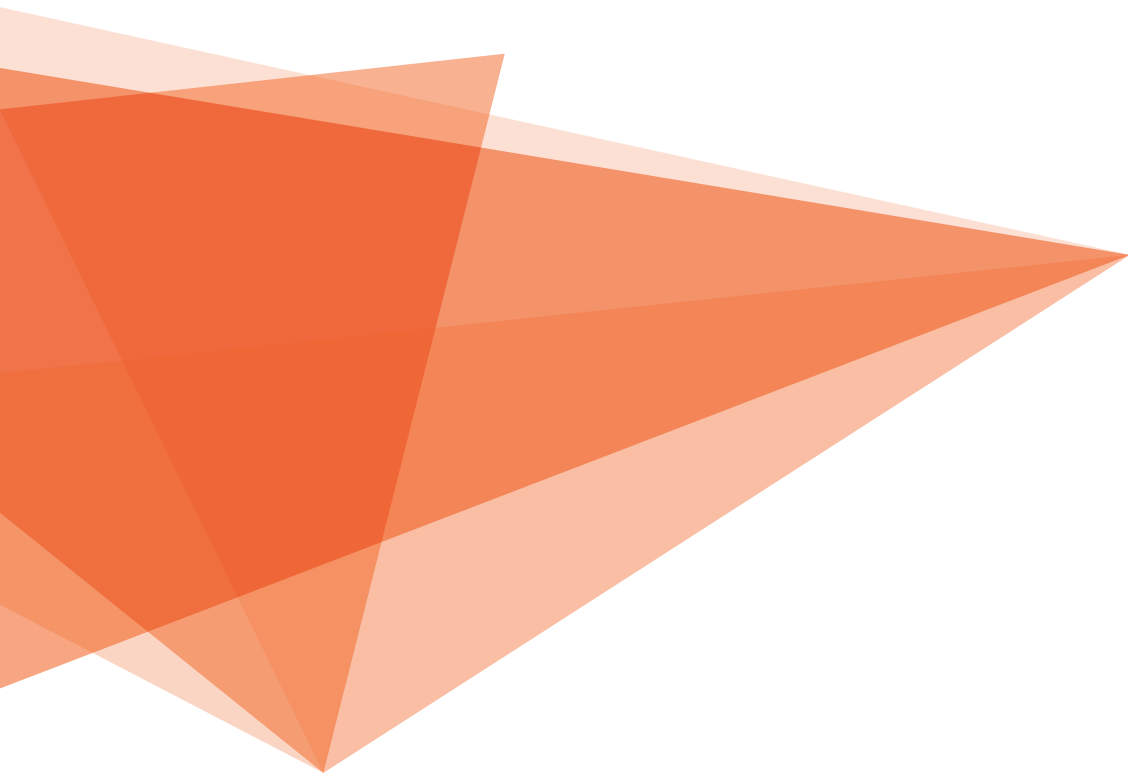
Konzeption, Redaktion und Realisation: cometis AG, Wiesbaden
Konzeption und Gestaltung: Synchronschwimmer GmbH, Frankfurt am Main

Druck: Woeste Druck + Verlag GmbH & Co. KG

Bildnachweis: Jürgen Altmann, Tobias Mochel
Franz Haniel & Cie. GmbH, TAKKT AG

Publishing-System: Neidhart + Schön AG, Zürich





TAKKT AG

Postfach 10 48 62
70042 Stuttgart

Presselstraße 12
70191 Stuttgart
Deutschland

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

service@takkt.de

www.takkt.de