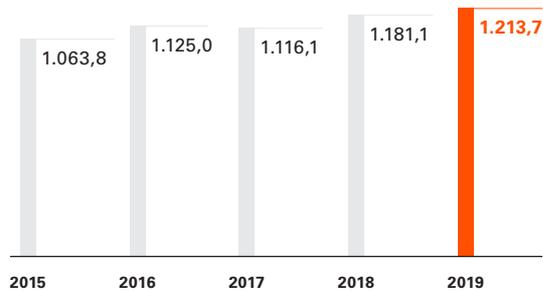


ORGANISATION

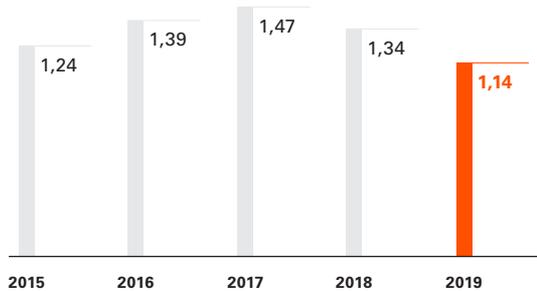
NEU AUSRICHTEN

AUSGEWÄHLTE KENNZAHLEN

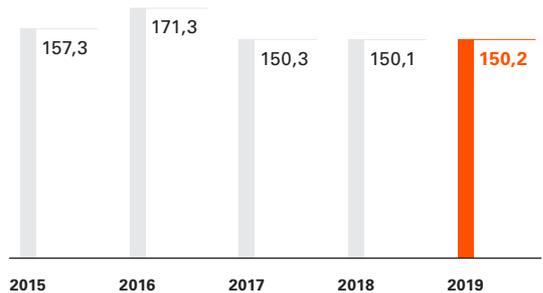
UMSATZ in Mio. Euro



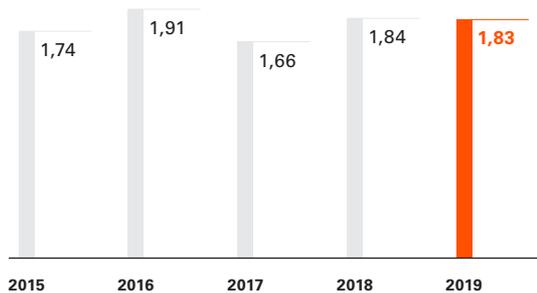
ERGEBNIS JE AKTIE in Euro



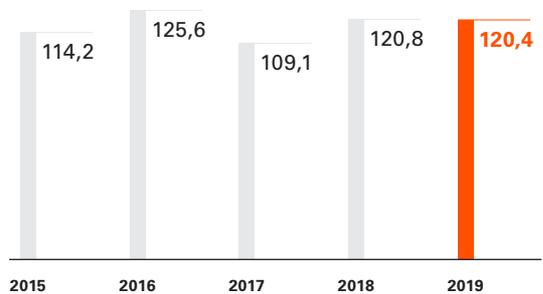
EBITDA in Mio. Euro



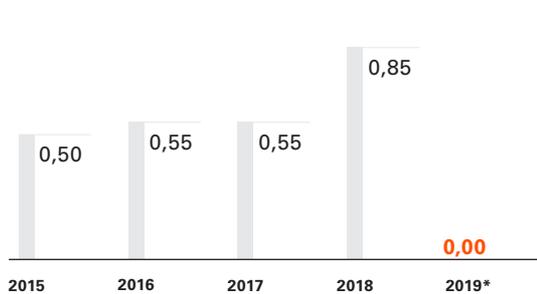
TAKKT-CASHFLOW JE AKTIE in Euro



TAKKT-CASHFLOW in Mio. Euro



DIVIDENDE JE AKTIE in Euro



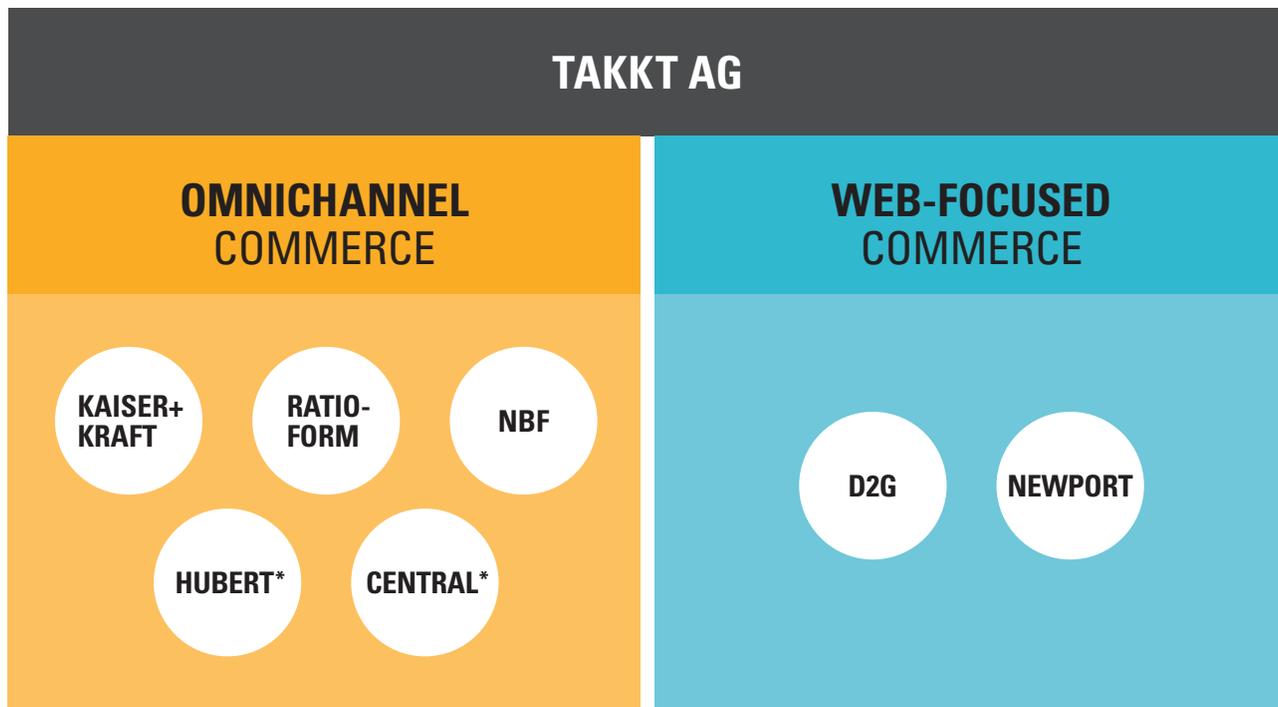
* Dividendenvorschlag für das Geschäftsjahr 2019.

KENNZAHLEN TAKKT-KONZERN

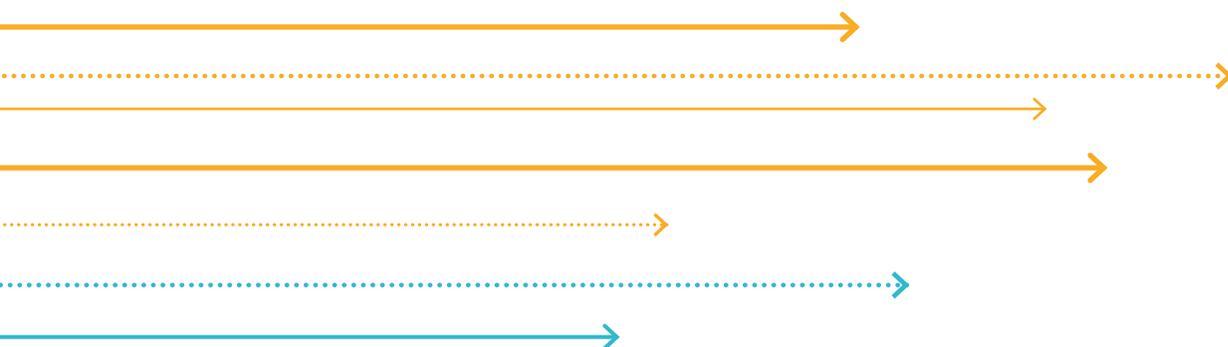
<i>in Mio. Euro</i>	2015	2016	2017	2018	2019
Umsatz	1.063,8	1.125,0	1.116,1	1.181,1	1.213,7
Veränderung in %	8,5	5,8	-0,8	5,8	2,8
EBITDA	157,3	171,3	150,3	150,1	150,2
in % vom Umsatz	14,8	15,2	13,5	12,7	12,4
EBIT	129,4	142,0	123,2	122,5	108,8
in % vom Umsatz	12,2	12,6	11,0	10,4	9,0
Ergebnis vor Steuern	119,9	132,5	115,0	116,9	100,6
in % vom Umsatz	11,3	11,8	10,3	9,9	8,3
Periodenergebnis	81,0	91,4	96,3	88,1	74,7
in % vom Umsatz	7,6	8,1	8,6	7,5	6,2
TAKKT-Cashflow	114,2	125,6	109,1	120,8	120,4
Auszahlungen für Investitionen	14,2	17,4	27,8	25,0	24,7
Auszahlungen für Unternehmenserwerbe	92,3	0,4	6,7	57,7	20,7
Abschreibungen und Wertminderungen	28,0	29,2	27,1	27,5	41,4
TAKKT-Cashflow je Aktie in Euro	1,74	1,91	1,66	1,84	1,83
Ergebnis je Aktie in Euro	1,24	1,39	1,47	1,34	1,14
Dividende je Aktie in Euro	0,50	0,55	0,55	0,85	0,00*
Langfristiges Vermögen	735,6	729,9	692,6	758,6	835,5
in % von Bilanzsumme	76,3	74,9	74,6	73,1	75,9
Konzern Eigenkapital	473,4	537,8	567,8	630,4	644,2
in % von Bilanzsumme	49,1	55,2	61,2	60,8	58,5
Nettofinanzverschuldung	244,0	177,5	135,2	150,8	189,8
Bilanzsumme	964,2	973,9	928,5	1.037,1	1.100,7
ROCE (Return on Capital Employed) in %	15,7	16,5	14,6	14,0	11,1
TAKKT Value Added in Mio. Euro	28,5	38,3	43,1	30,4	9,8
Mitarbeiter (Vollzeitbasis) zum Jahresende	2.304	2.311	2.405	2.530	2.483

* Dividendenvorschlag für das Geschäftsjahr 2019.

UNTERNEHMENSSTRUKTUR AB 2020



*Strategische Optionen in Prüfung



INHALT

ÜBER TAKKT

2

Organisatorische Neuausrichtung für mehr Wachstum	2
Unser Leitbild und unsere Core Behaviors	8
Unsere Geschäftsbereiche	10

AN DIE AKTIONÄRE

14

Brief des Vorstandsvorsitzenden	16
Mitglieder des Vorstands	19
TAKKT-Aktie und Investor Relations	20
Bericht des Aufsichtsrats	24
Mitglieder des Aufsichtsrats	27

LAGEBERICHT

28

GESCHÄFTSTÄTIGKEIT DER GRUPPE

Organisation und Geschäftsfelder	30
Marktposition und Wettbewerbsumfeld	36
Unternehmensziele und -strategie	38
Steuerungssystem	42
Mitarbeiter	46

GESCHÄFTSJAHR

Rahmenbedingungen	48
Geschäftsverlauf	50
Umsatz- und Ertragslage	51
Finanzlage	57
Vermögenslage	60
Unternehmensperformance	62
Vergleich der tatsächlichen mit der prognostizierten Entwicklung	67

GESCHÄFTSAUSBLICK

Risiko- und Chancenbericht	70
Prognosebericht	81

CORPORATE GOVERNANCE

Corporate Governance Bericht	85
Vergütungsbericht	89

KONZERNABSCHLUSS

96

Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	98
Konzerngesamtergebnisrechnung	99
Konzernbilanz	100
Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung	101
Konzernkapitalflussrechnung	102
Konzernanhang	103
Versicherung der gesetzlichen Vertreter	173
Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	174
Glossar	180
Standorte	182
Finanzkalender	184

ORGANISATORISCHE NEUAUSRICHTUNG FÜR MEHR WACHSTUM

TAKKT hat unter dem Namen TAKKT 4.0 eine organisatorische Neuausrichtung eingeläutet. Ein Kernelement davon ist die Fokussierung auf zwei Geschäftsmodelle für zwei klar unterscheidbare Kundentypen. Mit der kompakteren Aufstellung wollen wir unser Wachstum beschleunigen.

Bisher verfolgte TAKKT bei der Organisation der Gruppe einen Portfolioansatz, bei dem insgesamt sieben Sparten mit eigenständigem Geschäftsmodell parallel gesteuert wurden. Dieses Steuerungs- und Organisationsmodell stieß zunehmend an Grenzen. Mit TAKKT 4.0 wird sich die Gruppe nun kompakter aufstellen und fokussierter auf zwei klar unterscheidbare Kundentypen ausrichten. Hierzu betreibt TAKKT im B2B-Spezialversandhandel künftig die beiden Geschäftsmodelle Omnichannel

Commerce und Web-focused Commerce und baut die Organisation entsprechend um. Während das Omnichannel Commerce Segment Produktsortiment und Services auf die komplexeren Anforderungen der qualitäts- und serviceorientierten Geschäftskunden ausrichtet, werden über das Web-focused Commerce Segment preisbewusstere Firmenkunden mit weniger komplexen Bedürfnissen angesprochen.

Ziele der Neuausrichtung



Beschleunigtes
Wachstum



Stärkere Markt-
positionierung



Schnellere
Entscheidungs-
prozesse

Fokus auf zwei Geschäftsmodelle für zwei Kundentypen

WEB-FOCUSED
COMMERCE

OMNICHANNEL
COMMERCE

Mit dem Fokus auf diese beiden Geschäftsmodelle können wir uns klarer als bisher im Markt positionieren und die unterschiedlichen Anforderungen der beiden Kundentypen an Produkte, Service und Qualität erfüllen. Gleichzeitig erlaubt uns die neue Aufstellung, unterschiedliche Management- und Arbeitskulturen in den beiden Segmenten zu fördern und damit an der Dynamik im jeweiligen Marktumfeld auszurichten. Beide Segmente profitieren dabei von einem größeren unternehmerischen Gestaltungsspielraum und werden jeweils von einem TAKKT-Vorstandsmitglied geführt.

Im Rahmen der Transformation der Organisation wird die Organisationsstruktur stärker funktional ausgerichtet und die Verantwortlichkeiten in den drei Organisationsebenen (Gruppe, Segmente, Geschäftseinheiten) neu alloziert. Die stärkere Integration von Funktionen ermöglicht eine bessere Skalierbarkeit innerhalb

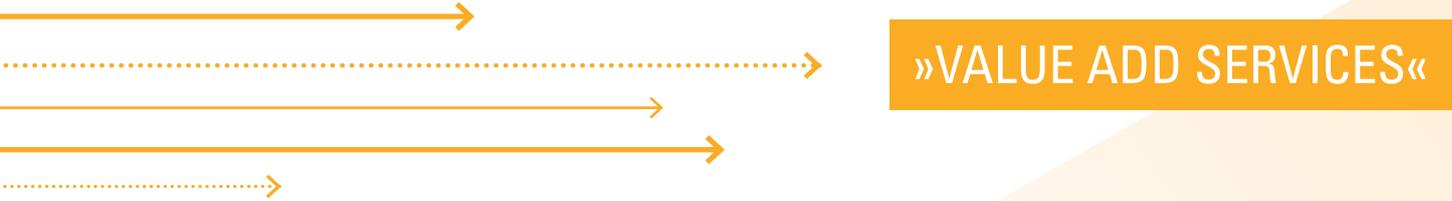
der beiden Einheiten. Künftige Akquisitionen werden zudem stärker als bisher in die Strukturen eines Segments eingebunden und tragen damit stärker zur Wertgenerierung bei.

Schließlich sieht TAKKT ungenutzte Potenziale bei der kontinuierlichen Weiterentwicklung der operativen Funktionen. Durch die Einführung neuer Managementansätze und Steuerungsmethoden soll die Umsetzung von ‚best practice‘-Lösungen sowie kontinuierlichen Verbesserungsprozessen intensiviert werden.

Der Umbau der Organisation erfolgt schrittweise bis die Zielstruktur in voraussichtlich zwei bis drei Jahren erreicht ist. Von der kompakteren und einfacher zu skalierenden Aufstellung erwarten wir uns eine klarere Marktpositionierung, schnellere Entscheidungsprozesse und letztlich ein beschleunigtes Wachstum.

OMNICHANNEL COMMERCE

Mit zahlreichen Kontaktpunkten über Online-Kanäle, Printwerbung und Key Account Manager sowie umfangreichen Serviceangeboten adressiert das Omnichannel Commerce Segment vorrangig die qualitäts- und serviceorientierten B2B-Kunden mit komplexen Anforderungen.



»VALUE ADD SERVICES«

Unsere Geschäfte im Omnichannel Commerce Segment setzen auf herausragende Qualität und umfassenden Service. Der Vertrieb der Produkte erfolgt über mehrere Kanäle. Dabei wird das Online-Angebot mit Printmarketing sowie mit Mitarbeitern für telefonische Ansprache und Außendienst in einem integrierten Ansatz kombiniert. Ziel ist es, die Beschaffung von Ausrüstungsgegenständen für die Kunden möglichst einfach zu gestalten. Das beginnt mit einer Produktvorauswahl und einem sorgfältig kuratierten Sortiment. Die Kunden wählen zwischen verschiedenen Varianten eines Produkts für unterschiedliche Einsatzzwecke und werden bei der Kaufentscheidung mit persönlicher Beratung – bei Bedarf auch vor Ort – unterstützt. Die Realisierung kundenindividueller Lösungen, Projektgeschäft (z.B. CAD-Planung), Montage- und Wartungsservices, lange Garanzzeiten sowie Nachkaufgarantien runden das umfangreiche Serviceangebot ab.

Dieses Leistungsangebot wird insbesondere von großen und mittelgroßen Unternehmen geschätzt, die einen möglichst effizienten Beschaffungsprozess anstreben und hohe Anforderungen an die Produktqualität stellen.

Hierbei setzen diese auf verlässliche, langjährig etablierte Geschäftspartner. Entsprechend ist die Kundenbeziehung eher loyal und langfristig, was sich in einem hohen Anteil des Bestandskundengeschäfts zeigt. Aufgrund unserer internationalen Aufstellung können Kunden des Omnichannel-Segments an allen Standorten die gleiche professionelle Belieferung mit Geschäftsausstattung erwarten. Ebenso sind die Omnichannel-Aktivitäten in der Lage, unser Produktsortiment über verschiedene E-Procurement-Lösungen an die IT-Systeme der Kunden anzubinden. Zunehmend wird zudem das Thema Nachhaltigkeit ein Faktor bei der Kaufentscheidung dieser Kunden. Diesem Trend tragen wir beispielsweise durch einen klimaneutralen Versand oder dem Angebot klimaneutraler Produkte Rechnung.

Organisatorisch gehören die Geschäftsaktivitäten der KAISER+KRAFT, ratioform und NBF zum Omnichannel Commerce Segment. Auch wenn Hubert und Central ein leicht anderes Geschäftsmodell verfolgen und TAKKT für beide strategische Optionen prüft, sind diese zunächst diesem Segment zugeordnet.

Qualitäts- und serviceorientierte B2B-Kunden



WEB-FOCUSED COMMERCE

Das Web-focused Commerce Segment richtet sich mit seinem Produktangebot an die weniger komplexen Anforderungen der transaktionsorientierten und preisbewussteren B2B-Kunden. Diese Kundengruppe wird hauptsächlich über Online-Kanäle angesprochen.



»BEST VALUE FOR MONEY«

Unsere Web-focused-Geschäfte bieten ein breites Produktsortiment mit weniger Serviceleistungen bei einem gleichzeitig attraktiven Preisniveau. Dadurch werden Firmenkunden angesprochen, die vergleichsweise weniger komplexe Anforderungen haben. In der Regel handelt es sich dabei um kleinere und mittlere Betriebe. Für die Bedürfnisse und Anwendungsfälle dieser Kunden sind häufig auch Produkte aus dem Preiseinstiegssegment ausreichend. Gleichzeitig bieten unsere Web-focused-Aktivitäten aber auch persönliche Beratung (telefonisch oder per Chat).

Das Kaufverhalten von preisbewussteren B2B-Kunden ist weniger regelmäßig und loyal als das bei stärker

serviceorientierten Kunden. Entsprechend ist im Segment Web-focused der Anteil des Neukunden-Geschäfts deutlich höher als im Bereich Omnichannel. Daher legen unsere Web-focused-Geschäfte ihren Fokus auf effektive Suchmaschinenoptimierung (SEO und SEA) und Online-Marketing-Aktivitäten zur Gewinnung neuer Kunden und bieten einen möglichst einfachen, schnellen und digitalen Such- und Bestellprozess für die einzelne Transaktion.

Die Geschäftsaktivitäten von Newport und Displays2go sind im Web-focused Commerce Segment gebündelt.

Preisbewusstere B2B-Kunden



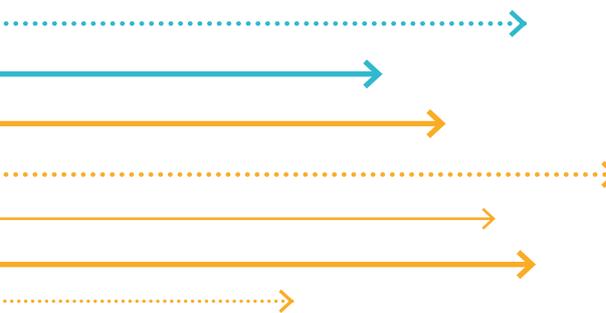
Beratung

Breites
Produktangebot

Attraktives
Preisniveau

UNSER LEITBILD

UNSER UNTERNEHMENSZWECK



**WE MAKE IT
EASY TO CREATE
GREAT WORK
ENVIRONMENTS.**

Die TAKKT-Gruppe ist auf den B2B-Distanzhandel für Geschäftsausstattung spezialisiert und hat das Ziel, mit ihren Geschäftseinheiten und Marken in attraktiven Märkten zu agieren und stärker zu wachsen als der Wettbewerb. Der Fokus liegt dabei auf dem Verkauf langlebiger und preisstabiler Ausrüstungsgegenstände und Spezialartikel an Firmenkunden in verschiedenen Branchen und Regionen. Die angebotenen Produktsortimente umfassen größtenteils Gebrauchsgüter, die Unternehmen im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit nutzen. TAKKT konzentriert sich dabei auf zwei Geschäftsmodelle – den Omnichannel- und den webfokussierten Handel. Das Segment Omnichannel Commerce adressiert mit zahlreichen Kontaktpunkten und einem breiten Serviceangebot über Online-Kanäle, Key Account Manager und Printwerbung Firmenkunden mit komplexen Anforderungen. Das Web-focused Commerce Segment konzentriert seine Angebote vor allem über Webshops auf die weniger komplexen Anforderungen von transaktionsorientierten und preisbewussteren B2B-Kunden.

Der Kunde steht im Mittelpunkt unseres Handelns. Neben einer qualitativ hochwertigen Produktvorauswahl spielen Beratung und Service eine wichtige Rolle. Unsere beiden Segmente haben sich als Ziel gesetzt, die für ihren jeweiligen Kundentyp effizienteste und einfachste Form der Beschaffung von Geschäftsausstattung anzubieten. Hierbei passen wir unser Geschäft laufend an die sich verändernden Kundenbedürfnisse an.

Unser Handeln ist geleitet von unseren Core Behaviors sowie unseren Grundsätzen der Nachhaltigkeit. Wir setzen uns aktiv für Klima- und Umweltschutz ein und übernehmen die Verantwortung für unsere Produkte entlang der gesamten Wertschöpfungskette. 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 **CORE BEHAVIORS**

Unsere Core Behaviors definieren und erklären die Erwartungen an jeden Mitarbeiter in seinem Arbeitsalltag. Sie treiben den Kulturwandel innerhalb der TAKKT-Gruppe voran und dienen als Grundlage für regelmäßige Leistungsbeurteilungen.



THINK CUSTOMER FIRST

Wir machen es leicht, Geschäfte mit uns zu machen. Unsere Kunden stehen im Zentrum unseres Handelns.



EMPOWER OTHERS

Wir motivieren unsere Mitarbeiter durch offenes Feedback, Zusammenarbeit, Transparenz und Teamwork.



IMPROVE EVERY DAY

Wir hinterfragen den Status quo und initiieren schnell Veränderungen. Wir halten es einfach, aber wirkungsvoll.



TAKE OWNERSHIP

Wir sind für unsere Ziele selbst verantwortlich und stehen immer zu unseren Zusagen.

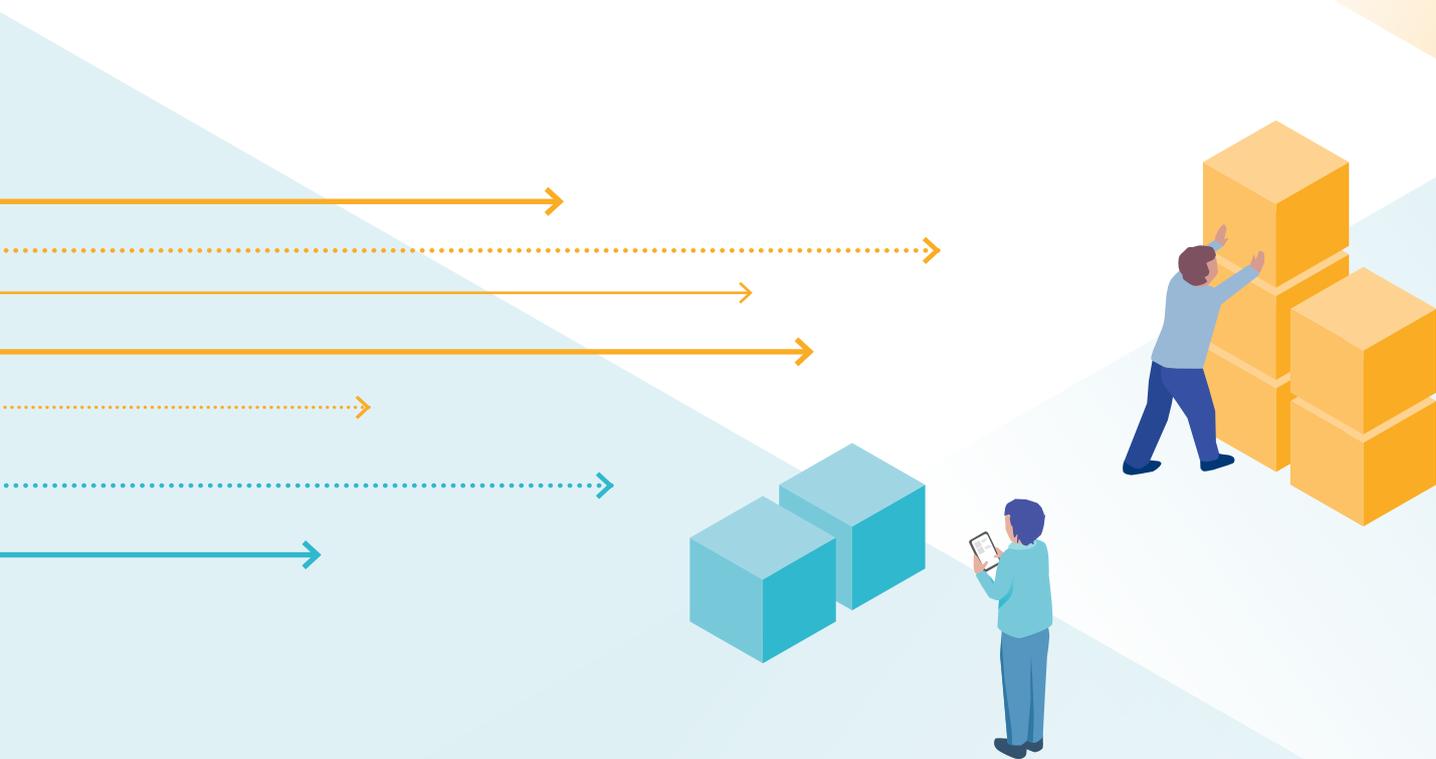


COMPETE FOR SUCCESS

Wir sind entschlossen, unsere Ziele zu erreichen und gehen sie mit klarem Fokus an. Wir haben den Mut, schwierige Entscheidungen zu treffen.

UNSERE **GESCHÄFTSBEREICHE**

TAKKT ist in Europa und Nordamerika der führende B2B-Distanzhändler für Geschäftsausstattung. Der Konzern ist mit seinen Marken in mehr als 25 Ländern vertreten. Das Sortiment der Tochtergesellschaften umfasst über eine Million Produkte aus den Bereichen Betriebs- und Lagereinrichtung, Büromöbel, Transportverpackungen, Displayartikel, Ausrüstungsgegenstände für den Gastronomie- und Hotelmarkt sowie den Einzelhandel.



OMNICHANNEL COMMERCE



WEB-FOCUSED COMMERCE

KAISER+KRAFT
RATIOFORM
NBF
HUBERT
CENTRAL

NEWPORT
D2G



OMNICHANNEL COMMERCE

GESCHÄFTSEINHEITEN	MARKEN	ECKDATEN
KAISER+KRAFT	KAISER+KRAFT gaerner [®] Germans RUNELANDHS	1.070 Mitarbeiter 110.000 Produkte
RATIOFORM	ratioform	320 Mitarbeiter 7.000 Produkte
NBF	 	220 Mitarbeiter 26.000 Produkte
HUBERT	HUBERT [®] RETAIL RESOURCE <small>WHERE STORES SHOP</small>	250 Mitarbeiter 250.000 Produkte
CENTRAL	Central RESTAURANT PRODUCTS	140 Mitarbeiter 510.000 Produkte

PRODUKTBEISPIELE



KAISER+KRAFT bietet als Betriebsausstatter in mehr als 20 europäischen Ländern Produkte für Transport-, Betriebs-, Lager- und Büroausstattung an. Ratioform vertreibt als Verpackungsspezialist in fünf europäischen Ländern ein Komplettsortiment für Unternehmen unterschiedlichster Branchen sowie individuell auf die Kunden zugeschnittene Verpackungslösungen. NBF bietet in den USA ein umfangreiches Sortiment an Büromöbelprodukten an. Exemplarische Produkte sind etwa Bürostühle und Schreibtische, Konferenztische oder Möbel für den Empfangsbereich.

Hubert vertreibt in Nordamerika Bedarfsartikel für den Gastronomie- und Lebensmitteleinzelhandel sowie Artikel zur Verkaufsförderung. Exemplarisch für das Sortiment sind Produkte für die Buffetausstattung wie Anrichtplatten und Präsentationskörbe. Central bietet Restaurantbetreibern Produkte über einen aktiven Telefonvertrieb, den Webshop und einen Katalog an. Das Sortiment umfasst sämtliche Ausrüstungsartikel, die für den Betrieb kleiner bis mittelgroßer Restaurants benötigt werden. Exemplarische Produkte sind z.B. Küchenherde und Gefrierschränke.

WEB-FOCUSED COMMERCE

GESCHÄFTSEINHEITEN	MARKEN	ECKDATEN
NEWPORT	     	310 Mitarbeiter 115.000 Produkte
D2G	 	310 Mitarbeiter 13.000 Produkte

PRODUKTBEISPIELE



Newport bündelt junge Web-focused-Unternehmen, die ihr Angebot vor allem am Bedarf kleinerer und mittlerer Unternehmenskunden in unterschiedlichen europäischen Ländern und Produktbereichen ausrichten. In Großbritannien bietet OfficeFurnitureOnline als Produktspezialist Büromöbel im Webshop an, wohingegen BiGDUG als Online-Händler für Betriebsausstattung mit Schwerpunkt Lagerung und Regale seine Kunden z. B. mit Regalsystemen oder Werkbänken beliefert. 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. Davpack beliefert in Großbritannien, Schweden und Deutschland Unternehmen mit einer breiten Palette an Kartons und Verpackungen. Das 2019 erworbene Unternehmen XXLhoreca vermarktet insbesondere in den Benelux-Ländern, Frankreich und Deutschland Küchengroß- und -kleingeräte sowie Küchenequipment und -zubehör. D2G umfasst die Web-focused-Marken Displays2go und Post-Up Stand, die in den USA Produkte aus dem Bereich Displayartikel anbieten. Der Vertrieb erfolgt größtenteils online. Exemplarische Produkte sind etwa Werbebanner, bedruckte und digitale Displaystände, mobile Messestände und Aufsteller.



AN DIE AKTIONÄRE

Brief des Vorstandsvorsitzenden	16
Mitglieder des Vorstands	19
TAKKT-Aktie und Investor Relations	20
Bericht des Aufsichtsrats	24
Mitglieder des Aufsichtsrats	27

BRIEF DES VORSTANDSVORSITZENDEN



Felix Zimmermann

Vorstandsvorsitzender, CEO

Sehr geehrte Damen und Herren,

TAKKT konnte 2019 einen leicht höheren Umsatz erzielen als im Vorjahr. Zu verdanken hatten wir diesen Anstieg einer Akquisition in Europa und dem stärkeren Kurs des US-Dollar. Die organische Entwicklung war dagegen leicht negativ und geprägt von einer sich im Jahresverlauf deutlich abschwächenden Dynamik. Vor allem in Europa spürten wir eine merkliche Eintrübung der Konjunktur. Dies betraf insbesondere den Bereich Automotive in dem für uns wichtigen deutschen Markt, während sich andere Länder wie die Schweiz stabil zeigten. In den USA belastete die erwartete Beendigung der Belieferung eines Großkunden von Hubert das Wachstum. Die anderen US-Aktivitäten konnten zulegen, büßten im Jahresverlauf aber ebenfalls an Wachstumsgeschwindigkeit ein. Die organische Umsatzentwicklung der TAKKT lag bei minus 1,4 Prozent. Ohne den Wegfall des Hubert-Großkunden hätten wir trotz der herausfordernden Rahmenbedingungen ein leichtes Wachstum zeigen können.

Als Reaktion auf die nachlassende Konjunktur haben wir frühzeitig mit diszipliniertem Kostenmanagement begonnen. Daneben nahmen wir 2019 strukturelle Anpassungen vor, die mit Einmalkosten von rund zehn Millionen Euro verbunden waren und das Ergebnis belasteten. Mit 12,4 Prozent erzielten wir aber insgesamt eine leicht höhere EBITDA-Marge als den im Oktober angepassten Prognosewert von um die 12 Prozent.

Wir haben uns neben der Geschäftsentwicklung im letzten Jahr intensiv damit auseinandergesetzt, wie wir TAKKT in Zukunft aufstellen wollen. Wo sehen wir die größten Wachstumschancen und wo wollen wir aktiv sein? Wie müssen wir uns als Unternehmen organisieren und was müssen wir anders machen als bisher, um weiter erfolgreich zu sein? Als Ergebnis dieser Überlegungen und Diskussionen haben wir im November unter dem Namen TAKKT 4.0 gemeinsam mit dem Aufsichtsrat eine neue organisatorische Aufstellung und eine Veränderung der Führungsstrukturen beschlossen. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass unsere bisherige gewachsene Organisationsstruktur mit der parallelen Steuerung von mehreren, sehr eigenständigen Geschäftsmodellen in einem Portfolio – insbesondere bei der Transformation – zunehmend an Grenzen stieß. Unser dynamisches Marktumfeld erfordert schnelle Entscheidungsprozesse und einen klareren Fokus bei der strategischen Ausrichtung. Mit TAKKT 4.0 konzentrieren wir uns daher auf zwei Geschäftsmodelle für zwei unterschiedliche Kundentypen. Die Omnichan-

nel-Aktivitäten erfüllen dabei die Bedürfnisse der qualitäts- und serviceorientierten Firmenkunden, die Web-focused Anbieter decken die Anforderungen der preisbewussteren Kunden ab.

Zudem umfasst die organisatorische Neuausrichtung eine neue Verankerung von Verantwortungen und Funktionen auf der jeweils relevanten Ebene im Konzern. Kundennahe Funktionen wie Sales und Marketing oder die Sortimentsgestaltung werden weiterhin auf Ebene der Geschäftseinheiten durchgeführt. Eher unterstützende Funktionen wie die Bereitstellung der IT, der Einkauf und die Analyse von Kundendaten werden zunehmend auf Ebene der beiden Segmente verantwortet. Durch die Schaffung von stärker integrierten Strukturen und Funktionen wollen wir die Skalierbarkeit innerhalb der beiden Geschäftsmodelle erhöhen.

Die beiden Segmente werden operativ eigenständiger agieren und von jeweils einem Mitglied des TAKKT-Vorstands geführt. Während Heiko Hegwein die Verantwortung für das Omnichannel Commerce Segment übernimmt, wird ein viertes Vorstandsmitglied künftig das Web-focused Commerce Segment verantworten. Mit dem Aufbau dieses Segments werden wir unmittelbar nach der Berufung des neuen Vorstands beginnen. Im Omnichannel Segment liegt der Fokus dagegen zunächst auf der Vorbereitung der einzelnen Geschäfte für die Integration in das Segment. Der Konzernumbau wird sukzessive erfolgen und voraussichtlich zwei bis drei Jahre dauern. Von der Umsetzung der Neuausrichtung erwarten wir uns eine kundenorientiertere Aufstellung, schnellere Entscheidungsprozesse, eine klarere und stärker abgegrenzte Marktpositionierung der beiden Geschäftsmodelle und letztlich ein beschleunigtes Wachstum.

Die stärker integrierten Strukturen und Funktionen in den beiden Segmenten werden uns auch Vorteile bei Akquisitionen bringen. Unsere neue Organisationsstruktur erlaubt künftig eine engere Einbindung neu akquirierter Unternehmen und bietet uns damit ein größeres Potenzial für die Nutzung positiver Synergie- und Skaleneffekte. Unsere M&A-Aktivitäten sind und bleiben folglich ein sehr wichtiger Bestandteil unserer Wachstumsstrategie. Und auch während der Umsetzung der organisatorischen Neuausrichtung sind wir bei Akquisitionsgelegenheiten jederzeit handlungsfähig. Im vergangenen Jahr haben wir im Mai eine solche Gelegenheit genutzt und mit XXLhoreca einen niederländischen E-Commerce-Anbieter von Gastronomieausstattung erworben und in die Newport Gruppe integriert. Neben Akquisitionsmöglichkeiten prüfen wir regelmäßig auch, ob alle bestehenden Aktivitäten noch der aktuellen strategischen Ausrichtung der TAKKT entsprechen. Bei Hubert und Central wägen wir derzeit strategische Optionen ab, da beide Einheiten ein etwas anderes Geschäftsmodell verfolgen als die anderen Omnichannel Commerce-Aktivitäten.

Ein weiterer Aspekt von TAKKT 4.0 ist die Stärkung der Operational Excellence. Hierzu werden wir gruppenweit neue Managementmethoden und Prozesse entwickeln und einführen, um ‚best practice‘-Ansätze zu fördern sowie kontinuierliche Verbesserungsprozesse zu implementieren. Mit TAKKT 4.0 knüpfen wir an unsere Digitale Agenda an, die wir seit 2017 verfolgt und umgesetzt haben. Seit Beginn der Digitalen Transformation haben wir spürbare Fortschritte erreicht und konnten zum Beispiel das E-Commerce-Geschäft signifikant steigern. Wir räumen dem Thema Digitalisierung weiterhin eine hohe Priorität ein. Die Initiativen und Maßnahmen werden im Laufe des Jahres 2020 in TAKKT 4.0 aufgehen und in der neuen Organisationsstruktur weitergeführt werden.

Dem Thema Nachhaltigkeit misst TAKKT eine dauerhafte strategische Bedeutung zu. Wir sind davon überzeugt, dass nachhaltiges Handeln über alle Wertschöpfungsstufen hinweg einen Wettbewerbsvorteil darstellt und dauerhaft den Unternehmenswert steigert. Wir haben in puncto Nachhaltigkeit eine Vorbildfunktion in unserer Branche inne und verfolgen das Ziel, diese über 2020 hinaus weiter auszubauen. Auch deshalb unterstützen wir die von den Vereinten Nationen verabschiedeten Sustainable Development Goals und verpflichten uns damit, unseren Beitrag zur Erreichung dieser international vereinbarten Ziele zu leisten. Zeitgleich mit diesem Geschäftsbericht erscheint der aktuelle TAKKT-Nachhaltigkeitsbericht, der Sie über sämtliche Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Konzern informiert.

Im vergangenen Jahr hat sich die Zusammensetzung von Aufsichtsrat und Vorstand geändert. Der bisherige Aufsichtsratsvorsitzende Stephan Gemkow legte sein Mandat nach Beendigung der Hauptversammlung am 15. Mai 2019 nieder. Im Namen des Vorstands bedanke ich mich sehr bei Herrn Gemkow für die gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit in den letzten Jahren. Er hat in seiner Amtszeit wertvolle Impulse für die strategische Entwicklung unseres Unternehmens gegeben. Als neues Mitglied wählte die Hauptversammlung Thomas Schmidt in den TAKKT-Aufsichtsrat. Er ist seit Jahresmitte 2019 Vorstandsvorsitzender der Franz Haniel & Cie. GmbH. Zum neuen Aufsichtsratsvorsitzenden bestimmte das Gremium Florian Funck, der bereits seit Ende 2011 Mitglied im Aufsichtsrat ist. Mit Wirkung zum 31. Oktober verließ Dirk Lessing den Vorstand der TAKKT AG. Ich möchte Dirk Lessing an dieser Stelle auch im Namen meiner Vorstandskollegen für sein langjähriges, kompetentes Engagement bei der TAKKT sehr herzlich danken und wünsche ihm für seinen weiteren beruflichen und privaten Weg alles erdenklich Gute.

Mit Blick auf das Jahr 2020 gingen wir bis vor Kurzem davon aus, dass sich unser Geschäft nach einem herausfordernden ersten Halbjahr im weiteren Verlauf des Jahres beleben wird. Durch die rasche Ausbreitung des Coronavirus haben wir jetzt jedoch eine völlig andere Situation und stehen vor herausfordernden Wochen und Monaten. Obere Priorität hat momentan der Schutz unserer Mitarbeiter vor einer Infektion. Daneben haben wir weitreichende Maßnahmen für die Aufrechterhaltung des operativen Betriebs eingeleitet. Um den Aufgaben gerecht zu werden, die sich durch die Pandemie ergeben, haben wir auf Gruppenebene, ebenso wie in den Geschäftseinheiten Krisenteams aufgestellt, in die auch der Vorstand einbezogen ist.

Aktuell lassen sich keine verlässlichen Prognosen für die Entwicklung des Konzerns im Geschäftsjahr 2020 abgeben. Unter Berücksichtigung der derzeit verfügbaren Informationen rechnen wir mit spürbaren negativen Auswirkungen der Pandemie auf die Lieferketten, den eigenen Betrieb und die Nachfrage von Kunden in den relevanten Märkten in Europa und Nordamerika. Umsatz und EBITDA werden daher im laufenden Geschäftsjahr signifikant unter dem Niveau von 2019 erwartet.

Angesichts der außergewöhnlichen Krisensituation und der unklaren Aussichten infolge der Ausbreitung des Coronavirus legen wir als Vorstand höchste Priorität auf finanzielle Stabilität und Flexibilität. Unser Ziel ist es, auch in der Krise jederzeit handlungsfähig zu sein. Dies umfasst etwa die Durchführung von Restrukturierungsmaßnahmen und die weitere Implementierung von TAKKT 4.0. TAKKT will zudem auf Opportunitäten nach einem Abklingen der Pandemie vorbereitet sein und dann wieder in Wachstum investieren können. Dazu reagiert der Konzern mit Kostensenkungsprogrammen und einem Investitionsstopp. Daneben schlagen Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung vor, die Auszahlung der Dividende für das Geschäftsjahr 2019 auszusetzen.

Ein ganz besonderer Dank gebührt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die durch ihren Einsatz und ihr tatkräftiges Engagement die Grundlage für unseren Erfolg legen. Wir sind davon überzeugt, dass ein gemeinsames Verständnis und übereinstimmende Ziele für die künftige Ausrichtung der TAKKT Voraussetzung für unseren Erfolg sind. Ich danke auch unseren Kunden, Geschäftspartnern und Aktionären für das im vergangenen Jahr entgegengebrachte Vertrauen. Gemeinsam mit Mitarbeitern und Partnern hat die TAKKT auch in der Vergangenheit schon schwierige Krisen gemeistert. Und auch wenn es schwer fällt, einen historischen Vergleich für die heutige Situation zu finden, bin ich doch überzeugt, dass wir als Unternehmen gut aufgestellt sind, um nach einem Abklingen der Pandemie wieder an unseren bisherigen Erfolg anzuknüpfen.

Stuttgart, im März 2020



Felix Zimmermann
(Vorsitzender des Vorstands der TAKKT AG)

MITGLIEDER DES VORSTANDS



Felix Zimmermann (CEO)

Claude Tomaszewski (CFO)

Heiko Hegwein

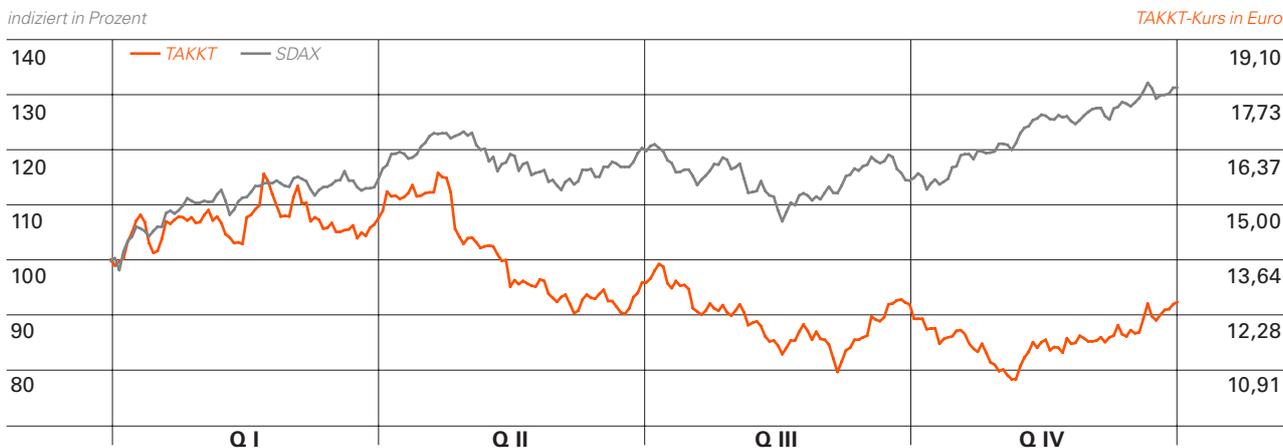
TAKKT-AKTIE UND INVESTOR RELATIONS

SCHWIERIGES MARKTUMFELD BELASTET TAKKT-AKTIE

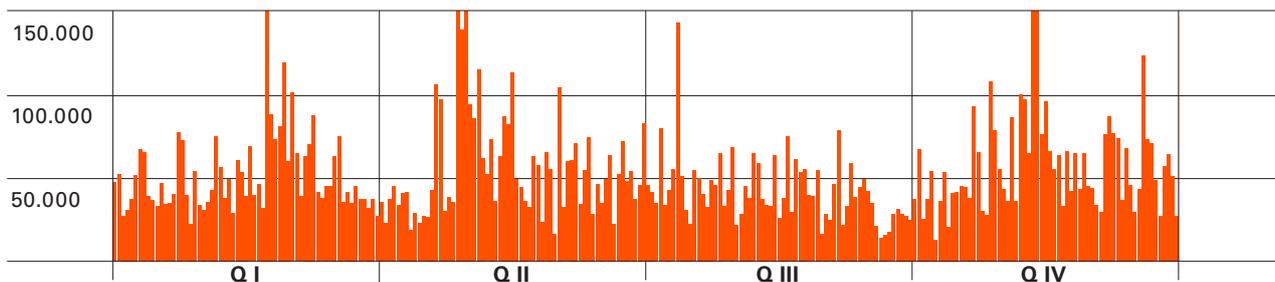
Das Börsenjahr 2019 zeichnete sich durch starke Kurszuwächse an den Aktienmärkten aus. Nachdem die Börsen Ende des Jahres 2018 auch durch die Anhebung der Leitzinsen in den USA korrigiert hatten, wirkte die Lockerung der Geldpolitik 2019 an den Kapitalmärkten als Kurstreiber. Die globale Abschwächung der Konjunktur sowie Sorgen um eine weitere Zuspitzung des Handelskonflikts zwischen den USA und China sowie über einen unregelmäßigen Austritt Großbritanniens aus der EU belasteten hingegen zeitweise die Kapitalmärkte und führten vor allem im Sommer zu einer verstärkten Korrektur. Ab dem Herbst startete an den Weltbörsen dann eine Kursrallye, ausgelöst durch verbesserte Aussichten auf eine Teileinigung im Handelskonflikt und auf einen geregelten Austritt Großbritanniens aus der EU sowie die weitere Lockerung der Geldpolitik der Europäischen Zentralbank durch monatliche Anleihekäufe ab November. Auch die deutschen Aktienindizes schlossen mit hohen Kursgewinnen, das Kursplus beim DAX belief sich auf 25,5 Prozent und beim SDAX auf 31,6 Prozent.

Die TAKKT-Aktie verteuerte sich zu Beginn des Jahres 2019 ebenfalls deutlich. Unterstützt durch den Aufschwung an den Börsen sowie den Vorschlag zur Zahlung einer Sonderdividende für das Geschäftsjahr 2018 stieg der Kurs bis Mitte April auf das Jahreshoch von 15,78 Euro. Ab Ende April ging der Preis der Aktie vor dem Hintergrund sich eintrübender Konjunkturindikatoren zurück. Die Meldung schwächerer organischer Wachstumsraten im zweiten Quartal sowie die allgemeine Marktkorrektur im Sommer belasteten den Aktienkurs in den Folgemonaten weiter. Nach einer zwischenzeitlichen Erholung des Kurses senkte TAKKT Ende Oktober in Erwartung einer schwachen Entwicklung im vierten Quartal den Ausblick für das Gesamtjahr. Die Aktie fiel daraufhin auf ihr Jahrestief von 10,66 Euro am 31. Oktober 2019. Ausgehend von verbesserten Konjunkturindikatoren und einem positiven Gesamtmarkt zog der Kurs bis Jahresende wieder an. Die Aktie ging 2019 mit einem Schlusskurs von 12,58 Euro aus dem Handel und lag damit um 7,8 Prozent unter dem Vorjahresschlusskurs. Inclusive der im Mai gezahlten Dividende lag die Rendite bei minus

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



Handelsvolumen der TAKKT-Aktie (Tagesvolumen Xetra in Anzahl Stück im Jahr 2019*)

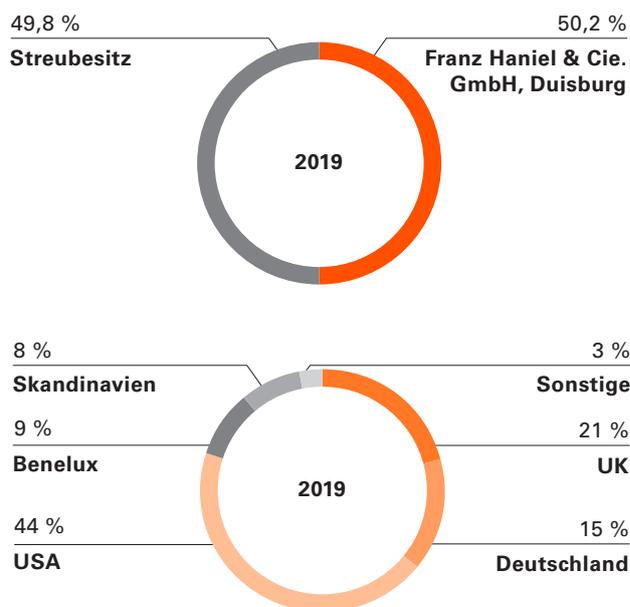


* An vereinzelten Tagen wurden mehr als 150 Tausend TAKKT Aktien auf Xetra gehandelt.

1,5 Prozent. Alle Kursangaben beziehen sich auf Tagesschlusskurse im Xetra Handelssystem.

TAKKT ist im SDAX-Index der Deutschen Börse gelistet und hat darin zum Jahresende einen Anteil von 0,72 Prozent. In der Rangliste der Deutschen Börse, die alle im DAX, MDAX und SDAX gelisteten Unternehmen umfasst, lag die TAKKT AG zum Jahresende bei der Marktkapitalisierung auf Basis des Streubesitzes auf Platz 154 nach Platz 142 im Vorjahr. Die schlechtere Platzierung resultierte neben anderen Effekten aus der unterdurchschnittlichen Kursentwicklung. Beim Handelsumsatz lag TAKKT auf Platz 155 nach Platz 149 im Vorjahr. Auf dem wichtigsten Handelsplatz Xetra wurden börsentäglich durchschnittlich 55,1 (70,5) Tausend TAKKT-Aktien gehandelt und damit deutlich weniger als 2018. Ein Rückgang der Handelsaktivität war auch bei anderen deutschen Unternehmen mit einer ähnlichen Marktkapitalisierung wie die TAKKT zu beobachten.

Aktionärsstruktur und regionale Verteilung des Streubesitzes institutioneller Investoren per 31. Dezember 2019*



* Für regionale Verteilung Näherungswerte, Basis: Daten von Bloomberg

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

	Einheit	2015	2016	2017	2018	2019
Handelsdaten						
Schlusskurs* Jahresende	Euro	18,45	21,51	18,87	13,64	12,58
Höchstkurs*	Euro	18,45	21,80	23,13	23,05	15,78
Tiefstkurs*	Euro	13,97	14,76	18,87	12,30	10,66
Börsenwert Jahresende	Millionen Euro	1.210,5	1.411,3	1.238,1	894,9	825,4
Durchschnittlicher Tagesumsatz*	Tausend Stück	28,1	27,2	46,0	70,5	55,1
Ausgegebene Aktien Jahresende	Millionen Stück	65,6	65,6	65,6	65,6	65,6
Dividende						
Dividende je Aktie**	Euro	0,50	0,55	0,55	0,85	0,00
davon Basisdividende	Euro	0,50	0,55	0,55	0,55	0,00
davon Sonderdividende	Euro	-	-	-	0,30	0,00
Ausschüttungsquote	Prozent	40,5	39,5	37,5	63,3	0,0
Dividendenrendite***	Prozent	2,7	2,6	2,9	6,2	0,0
Bewertungskennzahlen						
Ergebnis je Aktie (EPS)	Euro	1,24	1,39	1,47	1,34	1,14
TAKKT-Cashflow je Aktie	Euro	1,74	1,91	1,66	1,84	1,83

* Xetra-Handel

** Dividendenvorschlag für das Geschäftsjahr 2019

*** 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 Jahr 2019 den dritten Platz im SDAX. Trotz der wenig erfreulichen Entwicklung der Aktie zählte das Unternehmen damit bereits zum vierten Mal in Folge zu den Top drei. Im Gesamtranking über alle 160 Unternehmen der DAX-Indizes wurde Rang 28 erreicht. Der Wettbewerb prüft die Unternehmen im Hinblick auf ihre Finanzkommunikation, etwa bei der Finanzberichterstattung, bei IR-Präsentationen und auf der Website. Die Bewertung berücksichtigt zudem die Wahrnehmung des Unternehmens am Kapitalmarkt, die über eine Umfrage (Perception Study) bei Experten erhoben wird.

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. der organisatorischen Neuausrichtung TAKKT 4.0, 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

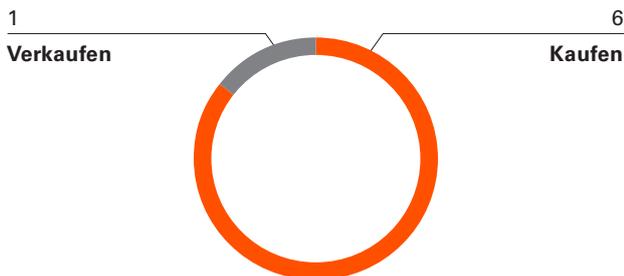
TAKKT sucht den regelmäßigen und transparenten Dialog mit institutionellen und privaten Anlegern, Finanzanalysten, potenziellen Investoren und der Finanzpresse:

- Bei der Analystenkonferenz in Frankfurt präsentierte TAKKT im März 2019 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 2019 nahm TAKKT außerdem an den Kapitalmarktkonferenzen von Kepler Cheuvreux und Unicredit in Frankfurt, von Crédit 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 Consumer Conference der Erste Group Bank in Warschau sowie die Berenberg European Conference in London.
- Zusätzlich führte das Unternehmen Investorengespräche im Rahmen von Roadshows in London, Zürich und Wien.
- 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 02. März 2020 empfahlen sechs Analysten den Kauf und ein Analyst den Verkauf der Aktie.

Institut	Analyst / in
Berenberg	James Letten
DZ Bank	Thomas Maul
Hauck & Aufhäuser	Christian Salis
Kepler Cheuvreux	Craig Abbott
Landesbank Baden-Württemberg	Thomas Hofmann
Metzler Capital Partners	Tom Diedrich
M.M. Warburg	Thilo Kleibauer

Analystenempfehlungen



HAUPTVERSAMMLUNG UND DIVIDENDE

Am 15. Mai 2019 fand in Ludwigsburg die 20. ordentliche Hauptversammlung der TAKKT AG statt. Die Aktionäre stimmten dem Vorschlag von Vorstand und Aufsichtsrat zu, zusätzlich zur Basisdividende von 0,55 Euro eine Sonderdividende von 0,30 Euro und damit eine Gesamtdividende von 0,85 Euro je Aktie auszuschütten. Die Ausschüttungsquote lag damit bei 63,3 Prozent des Periodenergebnisses.

Die Dividendenpolitik der TAKKT sieht grundsätzlich 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. Angesichts der außergewöhnlichen Krisensituation infolge der Ausbreitung des Coronavirus legt TAKKT eine hohe Priorität auf finanzielle Stabilität und Flexibilität. Vorstand und Aufsichtsrat schlagen daher der Hauptversammlung vor, die Auszahlung der Dividende für das Geschäftsjahr 2019 auszusetzen.

FINANZKALENDER 2020

Der Finanzkalender für das Jahr 2020 ist auf der letzten Seite dieses Geschäftsberichts abgebildet und regelmäßig in aktualisierter Form auf der TAKKT-Website abrufbar. Aufgrund der aktuellen Situation sind kurzfristige Anpassungen möglich.

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.

Investor Relations
 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



Florian Funck

Vorsitzender des Aufsichtsrats

Sehr geehrte Damen und Herren,

2019 war ein ereignisreiches und auch herausforderndes Jahr für TAKKT. Dies gilt sowohl für die Geschäftsentwicklung, die insbesondere in Europa von einer Eintrübung der Konjunktur geprägt war, wie auch auf strategischer Ebene, wo die Erarbeitung und der Beschluss der neuen organisatorischen Aufstellung TAKKT 4.0 im Fokus standen. Aufsichtsrat und Vorstand sind davon überzeugt, dass TAKKT durch eine noch fokussiertere Aufstellung zusätzliches Wachstumspotenzial erschließen kann. Umsatz- und Ergebnisentwicklung waren im letzten Geschäftsjahr unter den gegebenen Rahmenbedingungen zufriedenstellend.

PERSONELLE VERÄNDERUNGEN IM AUFSICHTSRAT UND VORSTAND

Auch für den Aufsichtsrat war das Geschäftsjahr 2019 von Veränderungen geprägt. Stephan Gemkow – seit Anfang 2013 Vorsitzender des Aufsichtsrats der TAKKT AG – schied zum 30. Juni aus dem Vorstand des Hauptaktionärs Franz Haniel & Cie. GmbH aus. Im Zuge dessen legte er sein Mandat zum Ende der Hauptversammlung 2019 nieder. Er hat die Entwicklung der TAKKT-Gruppe in seiner Amtszeit entscheidend mitgeprägt. Wir danken Herrn Gemkow für die vertrauensvolle Zusammenarbeit sowie die kompetente Führung des Gremiums und wünschen ihm für die Zukunft alles erdenklich Gute. Im Anschluss an die Hauptversammlung bestimmte der Aufsichtsrat Florian Funck zum neuen Vorsitzenden. Funck ist bereits seit Ende 2011 Mitglied des Aufsichtsrats und war zuvor Finanzvorstand der TAKKT AG. Zudem wählte die Hauptversammlung Thomas Schmidt, Vorsitzender des Vorstands der Franz Haniel & Cie. GmbH, als neues Aufsichtsratsmitglied.

Im September hat der Aufsichtsrat im besten gegenseitigen Einvernehmen mit Dirk Lessing beschlossen, seinen Vertrag als Vorstand der TAKKT AG mit Wirkung zum 31. Oktober 2019 zu beenden. Herr Lessing war seit 2014 Mitglied des Vorstands und Vorsitzender der Geschäftsführung bei KAISER+KRAFT. Wir danken Herrn Lessing an dieser Stelle für die erfolgreiche Arbeit, die er in den letzten Jahren für die TAKKT-Gruppe geleistet hat und wünschen ihm auf seinem weiteren Lebens- und Berufsweg alles Gute.

ARBEIT DES AUFSICHTSRATS

Der Aufsichtsrat hat den Vorstand bei der Unternehmensführung im abgelaufenen Geschäftsjahr beratend begleitet und überwacht und stand zu strategischen Themen im Dialog mit der Unternehmensführung. Er tagte im Geschäftsjahr 2019 siebenmal. Dabei handelte es sich um fünf reguläre Sitzungen, eine Strategieklausur und eine außerordentliche Sitzung anlässlich der organisatorischen Neuausrichtung TAKKT 4.0. Die individualisierte Offenlegung der Teilnahme an den Sitzungen des Aufsichtsrats sowie seiner Ausschüsse findet sich am Ende dieses Berichts.

Wesentliche Themen der Aufsichtsratssitzungen im Berichtsjahr waren v.a. der aktuelle Geschäftsverlauf und die strategische Entwicklung des Konzerns mit den entsprechenden laufenden und geplanten Projekten. Einen Schwerpunkt bildete dabei die organisatorische Neuausrichtung TAKKT 4.0 mit den damit einhergehenden Veränderungen der Konzern- und Führungsstruktur sowie der neuen Ressortverteilung im Vorstand. Auch die Akquisition von XXLhoreca sowie die Anmietung eines neuen Lagers bei NBF wurden im Aufsichtsrat diskutiert. Weitere Themen waren die Planung der Geschäftsentwicklung, die Risikolage inklusive der Quantifizierung der wesentlichen Risiken, das Risikomanagementsystem, das interne Kontrollsystem und die Tätigkeiten im Bereich Internal Audit.

In der Strategieklausur im Mai 2019 befasste sich der Aufsichtsrat insbesondere mit der künftigen Rolle der TAKKT AG im Konzernverbund, den Fortschritten bei der Umsetzung der Digitalen Agenda und der Analyse von Zielmärkten sowie der M&A-Strategie des Unternehmens. Zudem standen mit dem Entwurf des Gesetzes zur zweiten Aktionärsrechterichtlinie (ARUG II) und der Neufassung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) wichtige regulatorische Neuerungen im Bereich Corporate Governance und Compliance auf der Agenda. Der Personalausschuss tagte im Berichtsjahr viermal. Themen waren dabei u.a. das Ausscheiden von Dirk Lessing als Vorstand der TAKKT AG, die Anpassung des Vergütungssystems für den Vorstand sowie der Umgang mit Versorgungszusagen.

KONSTRUKTIVE UND PARTNERSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT

Die Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Vorstand war im Berichtsjahr gewohnt transparent und offen. Der Vorstand informierte den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend. Auch außerhalb der Aufsichtsratssitzungen unterrichtete der Vorstand den Aufsichtsrat 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. Der Aufsichtsrat war in alle für das Unternehmen grundlegenden Entscheidungen rechtzeitig eingebunden. Bei Sachverhalten, die vom Aufsichtsrat zu entscheiden waren, fasste der Aufsichtsrat nach eingehender Beratung stets zeitnah Beschlüsse. Im Geschäftsjahr 2019 wurde zudem eine interne Effizienzprüfung des Aufsichtsrats durchgeführt.

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 2019 erneut die Entsprechenserklärung zu den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK) unterzeichnet. Weitere Erläuterungen zur Corporate Governance und der Entsprechenserklärung finden sich im Corporate Governance Bericht dieses Geschäftsberichts und auf der TAKKT-Website unter www.takkt.de.

AUSSETZUNG DER DIVIDENDE

Angesichts der außergewöhnlichen Krisensituation infolge der Ausbreitung des Coronavirus legt TAKKT eine hohe Priorität auf finanzielle Stabilität und Flexibilität. Vorstand und Aufsichtsrat schlagen daher der Hauptversammlung vor, die Auszahlung der Dividende für das Geschäftsjahr 2019 auszusetzen.

GENEHMIGUNG DES KONZERN- UND JAHRESABSCHLUSSES

Die Hauptversammlung hat die vom Aufsichtsrat vorgeschlagene Ebner Stolz GmbH & Co. KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Stuttgart, mit der Abschlussprüfung für das Geschäftsjahr 2019 beauftragt. 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 2019 waren Anhangangaben zu Unternehmenserwerben sowie die Realisierung von Umsatzerlösen. 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 am 25. März 2020 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 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 2019 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 uneingeschränkten 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 Schlussklärung 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 2019 ihr Vertrauen geschenkt haben. Allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des TAKKT-Konzerns danken wir für ihren tatkräftigen Einsatz und ihre hervorragende Leistung im vergangenen Geschäftsjahr. Dem Vorstand gilt zudem Dank für die vertrauensvolle, partnerschaftliche und konstruktive Zusammenarbeit. Wie die gesamte Wirtschaft, befindet sich auch die TAKKT derzeit in einer herausfordernden Lage. Als Aufsichtsrat begleiten und unterstützen wir den Vorstand bei allen Aufgaben, die im Zusammenhang mit der Ausbreitung des Coronavirus anstehen. Wir haben großes Vertrauen in die finanzielle Stabilität und die Zukunftsfähigkeit unseres Unternehmens.

Stuttgart, im März 2020



Florian Funck
(Vorsitzender des Aufsichtsrats der TAKKT AG)

MITGLIEDER DES AUFSICHTSRATS

Dr. Florian Funck

Vorsitzender
(ab 15.05.2019)

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

Stephan Gemkow

Vorsitzender und Mitglied
(bis 15.05.2019)

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

Dr. Johannes Haupt

Stellvertretender Vorsitzender

Vorsitzender der Geschäftsführung
der Blanc & Fischer Familienholding GmbH,
Oberderdingen

Thomas Kniehl

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

Dr. Dorothee Ritz

Geschäftsführerin Microsoft Österreich,
Wien

Thomas Schmidt

(ab 15.05.2019)

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

Christian Wendler

Vorsitzender des Vorstands Lenze SE,
Aerzen

MITGLIEDER DES PERSONALAUSSCHUSSES

Dr. Florian Funck

Vorsitzender (ab 15.05.2019)

Dr. Johannes Haupt

Stellvertretender Vorsitzender

Stephan Gemkow

Vorsitzender (bis 15.05.2019)

Christian Wendler

Sitzungsteilnahmen der Aufsichtsratsmitglieder im Geschäftsjahr 2019

	Aufsichtsrats- sitzungen	Anwesenheit	Personal- ausschuss	Anwesenheit
Florian Funck	7/7	100 %	2/2	100 %
Stephan Gemkow	2/2	100 %	2/2	100 %
Johannes Haupt	7/7	100 %	4/4	100 %
Thomas Schmidt	5/5	100 %	-	-
Thomas Kniehl	7/7	100 %	-	-
Dorothee Ritz	7/7	100 %	-	-
Christian Wendler	6/7	86 %	4/4	100 %



LAGEBERICHT

GESCHÄFTSTÄTIGKEIT DER GRUPPE

Organisation und Geschäftsfelder	30
Marktposition und Wettbewerbsumfeld	36
Unternehmensziele und -strategie	38
Steuerungssystem	42
Mitarbeiter	46

GESCHÄFTSJAHR

Rahmenbedingungen	48
Geschäftsverlauf	50
Umsatz- und Ertragslage	51
Finanzlage	57
Vermögenslage	60
Unternehmensperformance	62
Vergleich der tatsächlichen mit der prognostizierten Entwicklung	67

GESCHÄFTSAUSBLICK

Risiko- und Chancenbericht	70
Prognosebericht	81

CORPORATE GOVERNANCE

Corporate Governance Bericht	85
Vergütungsbericht	89

LAGEBERICHT DER TAKKT AG UND DES TAKKT-KONZERNS

GESCHÄFTSTÄTIGKEIT DER GRUPPE

ORGANISATION UND GESCHÄFTSFELDER

Die TAKKT-Gruppe ist auf den B2B-Distanzhandel für Geschäftsausstattung spezialisiert. Die Gesellschaften und Marken agieren in attraktiven Märkten und konzentrieren sich vorwiegend auf den Verkauf langlebiger und preisstabiler Ausrüstungsgegenstände sowie Spezialartikel für den wiederkehrenden Bedarf an Firmenkunden in verschiedenen Branchen und Regionen. Die angebotenen Produktsortimente umfassen größtenteils Gebrauchsgüter, die Unternehmen im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit nutzen. Die TAKKT-Gesellschaften liefern 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.

ORGANISATORISCHE NEUAUSRICHTUNG

Bis Ende 2019 verfolgte die TAKKT-Gruppe einen Portfolioansatz. Organisatorisch waren die Geschäftsaktivitäten dabei in zwei Segmente mit insgesamt sieben Sparten unterteilt, die parallel gesteuert wurden. Als Ordnungskriterium für die Segmente dienten die geographischen Regionen Europa (TAKKT EUROPE) und Nordamerika (TAKKT AMERICA). Die Aufgaben der TAKKT AG als Management-Holding beinhalteten im Wesentlichen die Sicherstellung und den weiteren Ausbau eines langfristig stabilen, profitablen und wachstumsorientierten Portfolios von Distanzhändlern sowie Tätigkeiten zur Erfüllung gesetzlicher und regulatorischer Anforderungen (z.B. Compliance, Finanzberichterstattung). Zudem bestand die Aufgabe der Holding in der Formulierung der Strategie sowie der Steuerung der verschiedenen Sparten-Gesellschaften auf Basis der gleichen Wert- und Wachstumstreiber. Diese Gesellschaften wurden dezentral und operativ eigenständig geführt und verfolgten ihrerseits unterschiedliche Geschäftsmodelle. Das bisherige Steuerungs- und Organisationsmodell stieß zunehmend an seine Grenzen, da die parallele Führung verschiedener, eigenständiger Geschäftsmodelle zu Lasten der Wachstumsgeschwindigkeit ging.

Vor diesem Hintergrund wurde mit TAKKT 4.0 eine organisatorische Neuausrichtung eingeleitet, die unter anderem darauf abzielt, die Gruppe kompakter aufzustellen und fokussierter auf zwei klar unterscheidbare Kundentypen auszurichten. Hierzu betreibt TAKKT im B2B-Spezialversandhandel künftig die beiden Geschäftsmodelle Omnichannel Commerce und Web-focused Commerce und baut die Organisation entsprechend um. Die

Grafik auf Seite 31 zeigt die bisherige und zukünftige Organisationsstruktur.

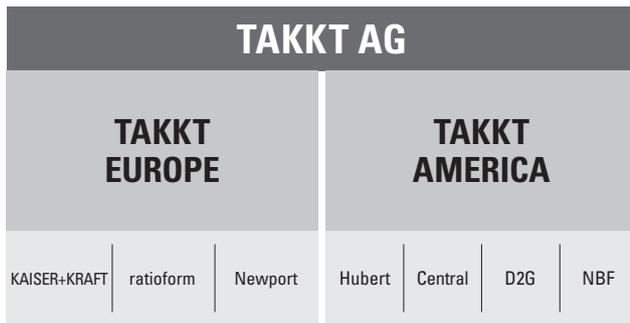
FOKUSSIERUNG AUF ZWEI GESCHÄFTSMODELLE FÜR ZWEI KUNDENTYPEN

Das Segment Omnichannel Commerce adressiert mit zahlreichen Kontaktpunkten und einem breiten Serviceangebot über Online-Kanäle, Key Account Manager und Printwerbung Firmenkunden mit komplexen Anforderungen. Das Web-focused Commerce Segment konzentriert seine Angebote vor allem über Online-Kanäle auf die weniger komplexen Anforderungen von transaktionsorientierten und preisbewussteren B2B-Kunden.

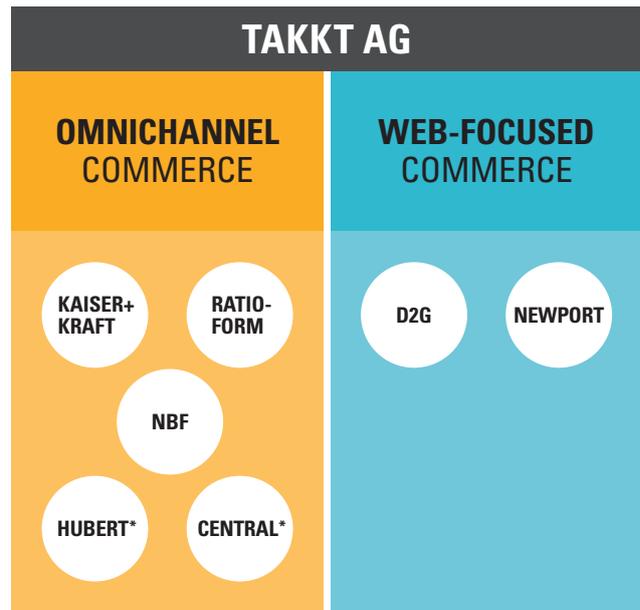
- Die Geschäfte im Omnichannel Commerce Segment setzen auf herausragende Qualität und umfassenden Service. Der Vertrieb der Produkte erfolgt über mehrere Kanäle. Dabei wird das Online-Angebot mit Printmarketing sowie mit Mitarbeitern für telefonische Ansprache und Außendienst in einem integrierten Ansatz kombiniert. Ziel ist es, die Beschaffung von Ausrüstungsgegenständen für die Kunden möglichst einfach zu gestalten. Das beginnt mit einer Produktvorauswahl und einem sorgfältig kuratierten Sortiment. Die Kunden wählen zwischen verschiedenen Varianten eines Produkts für unterschiedliche Einsatzzwecke und werden bei der Kaufentscheidung mit persönlicher Beratung – bei Bedarf auch direkt vor Ort – unterstützt. Die Realisierung kundenindividueller Lösungen, Projektgeschäft (z.B. CAD-Planung), Montage- und Wartungsservices, lange Garantiezeiten und Nachkaufgarantien runden das umfangreiche Serviceangebot ab. Dieses Leistungsangebot wird insbesondere von großen und mittelgroßen Unternehmen geschätzt, die einen möglichst effizienten Beschaffungsprozess anstreben und hohe Anforderungen an die Produktqualität stellen. Hierbei setzen diese auf verlässliche, langjährig etablierte Geschäftspartner. Entsprechend ist die Kundenbeziehung eher loyal und langfristig, was sich in einem hohen Anteil des Bestandskundengeschäfts zeigt. Aufgrund der internationalen Aufstellung können Kunden des Omnichannel-Segments an allen Standorten die gleiche professionelle Belieferung mit Geschäftsausstattung erwarten. Ebenso sind die Omnichannel-Aktivitäten in der Lage, das Produktsortiment über verschiedene E-Procurement-Lösungen an die IT-Systeme der Kunden anzubinden. Zunehmend wird zudem das Thema Nachhaltigkeit ein Faktor bei der Kaufentscheidung dieser Kunden. Diesem Trend wird beispielsweise durch einen klimaneutralen Versand oder dem Angebot klimaneutraler Produkte Rechnung getragen.
- Die Web-focused-Geschäfte bieten ein breites Produktsortiment mit weniger Serviceleistungen bei einem gleichzeitig

Unternehmensstruktur

TAKKT bis 2019



TAKKT ab 2020



Portfolio eigenständiger Geschäftseinheiten
2 Geschäftsbereiche und 7 Sparten

* Strategische Optionen in Prüfung

LAGEBERICHT

attraktiven Preisniveau. Dadurch werden Firmenkunden angesprochen, die vergleichsweise weniger komplexe Anforderungen haben. In der Regel handelt es sich dabei um kleinere und mittlere Betriebe. Für die Bedürfnisse und Anwendungsfälle dieser Kunden sind häufig auch Produkte aus dem Preiseinstiegssegment ausreichend. Gleichzeitig bieten die Web-focused-Aktivitäten von TAKKT aber auch persönliche Beratung (telefonisch oder per Chat). Das Kaufverhalten von preisbewussteren B2B-Kunden ist weniger regelmäßig und loyal als das bei stärker serviceorientierten Kunden. Entsprechend ist im Segment Web-focused der Anteil des Neukunden-Geschäfts deutlich höher als im Bereich Omnichannel. Daher legen die Web-focused-Geschäfte ihren Fokus auf effektive Suchmaschinenoptimierung (SEO und SEA) und Online-Marketing-Aktivitäten zur Gewinnung neuer Kunden und bieten einen möglichst einfachen, schnellen und digitalen Such- und Bestellprozess für die einzelne Transaktion.

Zum Omnichannel Commerce Segment gehören die bisherigen Sparten KAISER+KRAFT, ratioform und NBF. Newport und Displays2go sind dem Web-focused Commerce Segment zugeordnet. Hubert und Central gehören zunächst dem Omnichannel

Commerce Segment an. Beide Unternehmen verfolgen gegenwärtig jedoch ein leicht anderes Geschäftsmodell als die anderen drei Omnichannel-Geschäfte, so dass derzeit verschiedene strategische Optionen für diese Aktivitäten geprüft werden.

Die Fokussierung auf zwei Geschäftsmodelle reduziert die Komplexität in der Gruppe und ermöglicht eine konsequentere Positionierung für die spezifischen Anforderungen der beiden Kundentypen. Hauptgrund für die Segmentierung nach Geschäftsmodellen ist, dass die beiden Kundentypen sehr unterschiedliche Anforderungen an Produkte, Geschwindigkeit, Service und Qualität haben, für deren bestmögliche Erfüllung es auch auf Seiten der Anbieter einer klar differenzierten Aufstellung bedarf. Die neue Segmentierung ermöglicht es weiterhin, unterschiedliche Management- und Arbeitskulturen in den beiden Bereichen zu fördern und zu berücksichtigen.

REALLOKATION VON FUNKTIONEN UND VERANTWORTUNG

Im Rahmen der Transformation der Organisation werden auch die Verantwortlichkeiten und Funktionen auf den drei organisatorischen Ebenen (Gruppe, Segment, Geschäftseinheiten) neu allokiert.

- Die Geschäftseinheiten fokussieren ihre Ressourcen auf kundennahe Funktionen, wie z.B. Sales und Marketing oder die Sortimentsgestaltung.
- Die Segmente integrieren geschäftsmodell-spezifische Funktionen, die durch die Umsetzung von Best Practice oder durch Bündelung eine hochprofessionelle und effiziente Arbeitsweise sicherstellen und damit die Skalierbarkeit erleichtern. Dies betrifft beispielsweise Funktionen wie die Bereitstellung der IT, den Einkauf, die Logistik und die Analyse von Kundendaten.
- Die Gruppenebene ist verantwortlich für funktionale Aktivitäten, die die Gesamtgruppe betreffen und daher am besten auf Konzernebene realisiert werden können. Dies sind Funktionen wie z.B. Finanzen, Strategieentwicklung, M&A, Continuous Improvement sowie Personal.

Die beiden Segmente werden jeweils von einem Mitglied des TAKKT-Vorstands geführt. Der Vorstandsvorsitzende und der Finanzvorstand sind für die Leitung der Gruppenfunktionen verantwortlich. Die organisatorische Neuausrichtung bringt eine stärkere Integration von Funktionen in den jeweiligen Segmenten mit sich und ermöglicht damit eine bessere Skalierbarkeit innerhalb der beiden Einheiten. Künftige Akquisitionen werden stärker als bislang in die Strukturen eines Segments eingebunden und tragen damit stärker zur Wertgenerierung in der Gruppe bei.

Der Umbau der Organisationsstruktur wird sukzessive umgesetzt und voraussichtlich zwei bis drei Jahre dauern. Im Omnichannel Commerce Segment liegt das Augenmerk zunächst darauf, die einzelnen Geschäfte auf die Integration in das Segment vorzubereiten. Für die Führung des Web-focused Commerce Segments hat TAKKT die Suche nach einem weiteren vierten Vorstand gestartet.

GESCHÄFTSAKTIVITÄTEN DER SEGMENTE

Das Segment Omnichannel Commerce verfügt über mehr als 60 Standorte.

- Die KAISER+KRAFT Gruppe bietet als Betriebsausstatter in 24 europäischen Ländern rund 110.000 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 ratioform Gruppe bietet als Verpackungsspezialist in fünf europäischen Ländern rund 7.000 verschiedene Artikel für Unternehmen unterschiedlichster Branchen an sowie individuell auf die Kunden zugeschnittene Verpackungslösungen. Exemplarische Produkte sind etwa Faltpapier, Verpackungspolster, Versandpaletten oder Stretchfolie.
- Die NBF Gruppe bietet in den USA rund 26.000 Büromöbelprodukte an. Zu den Kunden zählen neben Unternehmen auch Behörden, der Gesundheitssektor, Schulen und Kirchen. Exemplarische Produkte sind etwa Bürostühle und Schreibtische, Konferenzische oder Möbel für den Empfangsbereich.
- Die Hubert Gruppe bietet in Nordamerika rund 250.000 Produkte an. Das Sortiment umfasst Ausrüstungsgegenstände für den Gastronomiesektor und Lebensmitteleinzelhandel sowie Artikel zur Verkaufsförderung. Zu den Kunden gehören in erster Linie Betreiber von Großkantinen, Gastronomiebetriebe sowie der Lebensmitteleinzelhandel. Exemplarisch für das Sortiment sind Produkte für die Buffetausstattung wie Anrichtplatten und Präsentationskörbe.
- Die Central Gruppe bietet in den USA rund 510.000 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.

Das Segment Web-focused Commerce verfügt über mehr als 10 Standorte.

- Die Newport Gruppe bündelt junge Unternehmen mit Fokussierung auf kleinere und mittlere Unternehmenskunden und bietet in unterschiedlichen europäischen Ländern und Produktbereichen rund 115.000 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. OfficeFurnitureOnline bietet als Produktspezialist in Großbritannien und 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. Davpack beliefert in Großbritannien, Schweden und Deutschland Unternehmen mit einer breiten Palette an Kartons und Verpackungen. Das 2019 erworbene Unternehmen XXLhoreca vermarktet insbesondere in den Benelux-Ländern, Frankreich und Deutschland Küchengroß- und -kleingeräte sowie Küchenequipment und -zubehör. Die Kunden von XXLhoreca sind hauptsächlich Geschäftskunden aus den Bereichen Hotels, Restaurants, Kantinen und Cateringfirmen.

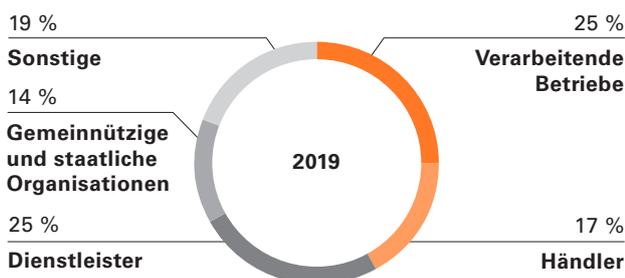
- Die D2G Gruppe bietet in den USA rund 13.000 Produkte aus dem Bereich Displayartikel an. Der Vertrieb erfolgt größtenteils online. Exemplarische Produkte sind etwa Werbebanner, bedruckte und digitale Displaystände, mobile Messestände und Aufsteller.

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.

DIVERSIFIZIERTE AUFSTELLUNG

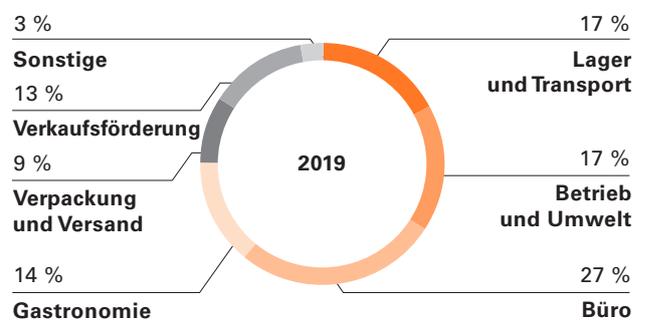
Durch die Präsenz in unterschiedlichen Regionen und den Fokus auf verschiedene Produkt- und Kundengruppen ist der TAKKT-Konzern breit aufgestellt. Auf Kundenebene bedienen die Geschäftseinheiten eine breite Kundenbasis aus verarbeitenden Betrieben, Händlern, Dienstleistern sowie gemeinnützigen und staatlichen Organisationen, um zyklische Schwankungen einzelner Zielgruppen auszugleichen. Bestellungen verarbeitender Betriebe – das ursprüngliche Stammgeschäft des TAKKT-Konzerns – stehen noch für ein Viertel des Umsatzvolumens. Mittelfristig verfolgt die TAKKT-Gruppe das Ziel, ausgewogene Umsatzanteile mit dem verarbeitenden Gewerbe, dem Handels- und Dienstleistungssektor sowie gemeinnützigen und staatlichen Institutionen zu erzielen. Diese Diversifikation nach unterschiedlichen Kundengruppen stabilisiert die TAKKT-Gruppe als Ganzes.

Diversifikation von Kundengruppen



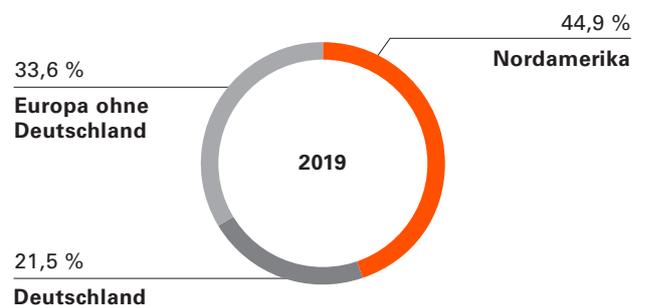
Auf Produktebene unterscheidet TAKKT zwischen Produkten für Betrieb & Umwelt, Lager & Transport, Büro, Verpackung & Versand, Gastronomie und Verkaufsförderung. TAKKT streut hier breit, um Schwankungen der Nachfrage entgegenzuwirken. Das Unternehmen hat sein Produktportfolio durch diverse Akquisitionen gezielt auf neue Produktgruppen ausgedehnt, um an Branchentrends zu partizipieren. Auch zukünftig wird TAKKT Branchentrends in seinen M&A-Aktivitäten berücksichtigen.

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 der TAKKT-Gruppe erwiesen. Konjunkturelle Schwankungen in bestimmten Zielmärkten können so teilweise durch gegenläufige Entwicklungen in anderen Regionen kompensiert werden.

Diversifikation von Regionen



MEHRWERT FÜR KUNDEN UND LIEFERANTEN

Die Gesellschaften der TAKKT-Gruppe bewegen sich in attraktiven Marktsegmenten. Im B2B-Umfeld betrachtet der Kunde den Preis im Verhältnis zu Produkt, Qualität und Service. Distanzhandel ist für ihn dann besonders attraktiv, wenn er das gewünschte Produkt schnell finden und einfach bestellen kann. Darüber hinaus erwarten Kunden im Omnichannel Commerce Segment ein hohes Maß an Beratung und Service rund um das eigentliche Produkt, um den komplexen Anforderungen auf Kundenseite gerecht zu werden. Die Kunden im Web-focused Commerce benötigen weniger umfassende Serviceleistungen, wünschen sich gute Produkte zu einem attraktiven Preis und eine persönliche Beratung (telefonisch oder per Chat). Die Stärke der TAKKT liegt darin, diese unterschiedlichen Kundenbedürfnisse über die beiden Geschäftsmodelle gezielt adressieren und bedienen zu können. In der unten stehenden Tabelle sind die Serviceleistungen

differenziert nach den beiden unterschiedlichen Geschäftsmodellen aufgeführt. In beiden Segmenten werden im Zuge der Transformation des Geschäftsmodells die angebotenen Services für den jeweiligen Kundentypen zielgerichtet weiter ausgebaut und differenziert, 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 natürliche Markteintrittsbarrieren, die sich insbesondere in Europa aus den unterschiedlichen Währungen, Sprachen und rechtlichen Rahmenbedingungen ergeben.

Mehrwert für die Kunden im Omnichannel und Web-focused Commerce	
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"> • Komfortable, nutzerfreundliche und kundenspezifische Präsentation auf verschiedenen Kanälen • Ausführliche Produktinformationen wie größtenteils selbst erstellte Videos, Bilder und Produktbeschreibungen • Breites Sortiment von Eigenmarken sowie eine sorgfältig kuratierte Produktvorauswahl, insbesondere für Kunden im Omnichannel Commerce
Persönliche Beratung und individuelle Angebote	<ul style="list-style-type: none"> • Vertriebsmitarbeiter und Produktexperten beraten Kunden über verschiedene Kanäle und Medien • Individuelle Angebote und Begleitung des Auswahlprozesses, vor allem bei Kunden im Omnichannel Commerce
Zusätzliche Services für die Anforderungen der Kunden im Omnichannel Commerce	
Kundenindividuelle Lösungen	<ul style="list-style-type: none"> • Sonderbeschaffungen und Sonderanfertigungen möglich, sofern keine unmittelbare Lösung für kundenspezifische Anfrage vorhanden ist • Individuelle Projektplanung • Mobiler Kundendienst (Ersatzteile, Reparatur, Wartung) • Lieferung bis an die Verwendungsstelle und Aufbauservice
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 Garanzzeiten	<ul style="list-style-type: none"> • In der Regel Garanzzeiten über die gesetzlichen Anforderungen hinaus • Nachkaufgarantie über mehrere Jahre
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 BEWÄHRTE GESCHÄFTSMODELLE

Nachhaltige Chancen für TAKKT ergeben sich aus Sicht der Unternehmensführung durch strukturelle Markttrends, die TAKKT mit entsprechenden Wettbewerbsstärken bedient (siehe unten stehende Tabelle). Dies trifft insbesondere für die Omnichannel-Aktivitäten zu, die derzeit noch den deutlich größeren Anteil der Gruppe ausmachen. So achten insbesondere B2B-Kunden mit komplexen Anforderungen verstärkt auf geringe Prozesskosten und wollen das Einkaufsvolumen auf wenige Anbieter konzentrieren. Dem wird TAKKT durch ein sorgfältig kuratiertes und qualitativ hochwertiges Produktsortiment gerecht. Aber auch von Entwicklungen im Web-focused-Bereich kann der Konzern profitieren. Die preisbewussteren Kunden mit weniger komplexen Anforderungen und geringerem Bedarf sind ein Kundentyp, den TAKKT durch die neue Organisationsstruktur deutlich stärker als bislang in den Fokus nehmen wird und der ein großes Wachstumspotenzial birgt. Zudem profitiert der gesamte 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 Ausrichtung auf unterschiedliche Kundenbedürfnisse mit dem Omnichannel- und Web-focused Commerce Segment, die Umsetzung der Digitalen Agenda, die Spezialisierung der Sortimente und das umfassende Beratungs- und Serviceangebot für den Kunden.

Allgemeine Markttrends im B2B	Wettbewerbsstärke
Nutzung einer Vielzahl von Vertriebskanälen: Die Kanäle werden zur Informationsbeschaffung und für die Bestellung genutzt.	Kombinierung und Integration aller Vertriebskanäle im Omnichannel-Marketing sowie einheitliche Bestellabwicklung über effiziente IT-Systeme.
Individualisierung der Kundenansprache: Kunden erwarten zunehmend eine auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene und damit für sie relevante Ansprache.	Umfangreiche Analysen der vorhandenen Daten, um den Kunden über Produkte und Themen mit der für ihn höchsten Relevanz zu informieren.
Technologie: Kunden erwarten den Einsatz neuester Technologien an allen Schnittstellen mit ihrem Anbieter (z.B. in Beratung, Kundendienst, Verkauf).	Nutzung von neuen Kommunikationstechnologien z.B. mittels Live-Chat, Co-Browsing, etc.
Vermehrte Nutzung digitaler Bestellsysteme: Kunden erwarten, Bestellungen ohne Probleme online aufgeben zu können und wünschen sich teilweise auch mit den eigenen Systemen vernetzbare Bestellmöglichkeiten.	Breites Angebot an E-Commerce-Lösungen, neben dem klassischen Webshop bieten die Aktivitäten im Omnichannel Commerce auch Möglichkeiten zur elektronischen Einbindung des Produktangebots in das Warenwirtschaftssystem des Kunden.
Markttrends bei B2B-Kunden mit komplexen Anforderungen und hohem Anspruch an Qualität und Service	Wettbewerbsstärke
Konzentration auf wenige Lieferanten: Geschäftskunden wollen Komplexität reduzieren und suchen nach verlässlichen, langfristigen Partnerschaften.	Sortimentsangebot aus einer Hand samt umfangreicher Vorauswahl.
Kunden achten auf Prozesskosten: Bei Artikeln mit geringem Warenwert steht ein geringer Bestellaufwand im Vordergrund.	Bündelung des Angebots hunderter Lieferanten, übersichtliche Präsentation von Qualitätsprodukten und schnelle Lieferung.
Internationale Aufstellung: Unabhängig vom Standort greifen Kunden in der Regel auf bewährte Dienstleister und Produkte zurück.	Kundennähe mit mehr als 50 Vertriebsgesellschaften in über 25 Ländern.
Berücksichtigung des Nachhaltigkeitsaspekts: Bei der Wahl der Geschäftspartner spielen ökologische und soziale Aspekte eine zunehmend wichtigere Rolle.	Konzernweite, die gesamte Wertschöpfungskette umfassende Nachhaltigkeitsstrategie.
Individualisierte Produkte: Kunden möchten zunehmend die Möglichkeit haben, Produkte und Lösungen individualisiert zu erhalten.	Individuelle Produkte und flexible Lösungen für jeden Bedarf durch Kundenservice gemeinsam mit langjährigen Lieferanten und der Eigenfertigung.

MARKTPPOSITION UND WETTBEWERBSUMFELD

Das Marktumfeld von TAKKT lässt sich anhand verschiedener Kriterien definieren (siehe nachfolgende Tabelle). Die Gesellschaften der TAKKT-Gruppe positionieren sich als spezialisierte B2B-Distanzhändler für Geschäftsausstattung mit umfassendem Serviceangebot. Mit Ausnahme von Hubert und Central sind die Aktivitäten von TAKKT horizontal ausgerichtet, sind also auf eine bestimmte Produktgruppe fokussiert. Hubert und Central vertreiben dagegen Produkte für jeweils eine bestimmte Branche.

Marktunter-scheidung...	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; Sortimente im Web-focused-Bereich tendenziell breiter als im Omnichannel
...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, Beratung und bei den Omnichannel-Aktivitäten zudem umfassendes Serviceangebot

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

- Die TAKKT-Gesellschaften nutzen eine fragmentierte Lieferantenbasis von Produktspezialisten und pflegen langjährige und eingespielte Lieferantenbeziehungen. Auch auf der Kundenseite ist TAKKT breit diversifiziert, d.h. die TAKKT-Gesellschaften beliefern Kunden unterschiedlicher Größe und Branchen und sind daher relativ unabhängig von einzelnen Großaufträgen oder Großkunden.
- Das Marktumfeld vieler TAKKT-Gesellschaften ist durch geschäftsmodellspezifische Markteintrittsbarrieren unterschiedlicher Ausprägung gekennzeichnet. Ein potenzieller neuer Omnichannel-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 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 Marketing-Aktivitäten konzentrieren. Gewachsene Kundenbeziehungen und -treue sind in diesem Segment weniger stark ausgeprägt.

Das Wettbewerbsumfeld auf den für die TAKKT-Gesellschaften relevanten Märkten unterscheidet sich grundsätzlich zwischen stationären Händlern, über die der Großteil des Volumens abgewickelt wird, und dem Distanzhandel. Im Distanzhandel sind sowohl Omnichannel-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. 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-Gesellschaften sind wie oben dargestellt als Omnichannel- oder 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 Omnichannel-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 preisbewusstere und in der Regel kleinere Firmenkunden sind die Web-focused Commerce-Gesellschaften von TAKKT als Produktexperten 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.

Unten stehende 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	Verkaufsdiskonts	Büroausstattung
Stationäre Händler	Vielzahl stationärer Händler				
Omnichannel-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"> • 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 formuliert den Unternehmenszweck wie folgt: „We make it easy to create great work environments.“ Hierzu hat TAKKT eine Gruppe von B2B-Distanzhändlern für Geschäftsausstattung aufgebaut, die als Produktspezialisten in attraktiven Marktnischen tätig sind. TAKKT hat unter dem Namen TAKKT 4.0 eine organisatorische Neuausrichtung begonnen. Ein Kernelement davon ist die Fokussierung auf zwei Geschäftsmodelle. Durch die Neuausrichtung ergeben sich Veränderungen bei den Unternehmenszielen und der -strategie. Unverändert verfolgt TAKKT das Ziel des profitablen Wachstums und will die eigene Vorbildfunktion in Sachen Nachhaltigkeit weiter ausbauen.

Unten stehende Übersicht zeigt die Veränderung der strategischen Ziele. Als Resultat der organisatorischen Neuausrichtung verspricht sich TAKKT langfristig ein stärkeres organisches Umsatzwachstum von durchschnittlich fünf Prozent pro Jahr (bisher drei bis fünf Prozent). Beim Profitabilitätsziel hat der Konzern bisher einen EBITDA-Zielkorridor von 12 bis 16 Prozent formuliert. Nun wird eine nachhaltige Steigerung des EBITDA angestrebt. Als neues strategisches Ziel hat TAKKT „Geschäftsmodell transformieren“ definiert, das die Aspekte TAKKT 4.0 und die Digitale Transformation umfasst. Im Zuge der 2017 begonnenen Digitalen Transformation hat TAKKT eine Agenda entwickelt, die sich 2020 im letzten Jahr der Umsetzung befindet. Die dort enthaltenen Maßnahmen werden sukzessive in TAKKT 4.0 überführt und den Regelbetrieb integriert. TAKKT wird auch weiterhin der Digitalisierung der Geschäftsmodelle Vorrang einräumen. Im Zuge der neuen organisatorischen Ausrichtung ist „Risiken diversifizieren“ kein explizites strategisches Ziel mehr, wengleich es weiterhin ein elementares Merkmal der Aufstellung von TAKKT bleibt.

PROFITABEL WACHSEN

TAKKT strebt ein profitables Wachstum an. Dabei wird in den nächsten Jahren ein Hauptaugenmerk auf der Steigerung des organischen Umsatzwachstums liegen. Daneben sind Akquisitionen ein weiterer wesentlicher Teil der Wachstumsstrategie. Im Hinblick auf die Profitabilität zielt TAKKT darauf ab, das operative Ergebnis nachhaltig zu steigern.

Organisches Wachstum

Als Spezialversandhändler profitiert die TAKKT-Gruppe von dem Trend, dass Waren zunehmend über den effizienteren Weg des Distanzhandels bestellt werden. Insbesondere digitale Lösungen verbessern das Online-Einkaufserlebnis und helfen bei der Vereinfachung von Beschaffungsprozessen. Der E-Commerce gewinnt daher an Bedeutung und wächst deutlich stärker als der Gesamtmarkt. Durch diese Trends kann TAKKT sukzessive Marktanteile vom lokalen Handel gewinnen und organisch stärker als der Markt wachsen.

Um noch stärker von diesen Markttrends zu profitieren, hat TAKKT zwei Initiativen zur Transformation des Geschäftsmodells gestartet. Seit 2017 befindet sich die Digitale Agenda in der Umsetzung. Mittels Digitalisierung will das Unternehmen ein herausragendes Kundenerlebnis schaffen. Daneben hat TAKKT mit der organisatorischen Neuausrichtung TAKKT 4.0 begonnen. In den nächsten zwei bis drei Jahren wird sich die Organisation kompakter aufstellen und auf die beiden Geschäftsmodelle Omnichannel Commerce und Web-focused Commerce fokussieren. Weitere Erläuterungen zu den beiden Initiativen sind im Abschnitt „Geschäftsmodell transformieren“ dargestellt.

Insgesamt will TAKKT organisch stärker wachsen als bislang und strebt langfristig für die Gruppe ein Plus von rund fünf Prozent p.a. im Durchschnitt an. Außergewöhnlich starke konjunkturelle Rückgänge wie nach der Finanzkrise ab 2008 oder durch die vorausichtlichen Auswirkungen der Corona-Pandemie 2020 sind bei dem Zielwert nicht berücksichtigt.

Strategische Ziele	Bisherige Unterziele	Neue Unterziele (bis 2023)
Profitabel wachsen	<ul style="list-style-type: none"> Langfristige organische Umsatzsteigerung von 3-5% p.a. Wachstum durch Akquisitionen (durchschnittlich ca. 5% p.a.) EBITDA-Marge zwischen 12 und 16 Prozent 	<ul style="list-style-type: none"> Langfristige organische Umsatzsteigerung von rund 5% p.a. Zusätzliches Wachstum durch Akquisitionen Steigerung des EBITDA
Geschäftsmodell transformieren	<ul style="list-style-type: none"> Verdopplung E-Commerce-Geschäft von 450 Millionen Euro (2016) auf 900 Millionen Euro (2020) Nachhaltige Veränderung der Organisation Investition von 50 Mio. Euro in neue Mitarbeiter und Technologien (bis 2020) 	<ul style="list-style-type: none"> Organisatorische Neuausrichtung mit Fokussierung auf zwei Geschäftsmodelle Digitale Transformation mit signifikanter Steigerung des E-Commerce-Geschäfts
Nachhaltig handeln	<ul style="list-style-type: none"> Vorbild in der Branche in Sachen Nachhaltigkeit Nachhaltigkeit als „built-in“ statt „add-on“ in der täglichen Unternehmensführung 	<ul style="list-style-type: none"> Vorbild in der Branche in Sachen Nachhaltigkeit Nachhaltigkeit als „built-in“ statt „add-on“ in der täglichen Unternehmensführung

Die beiden Segmente haben ein unterschiedliches Wachstumspotenzial. Während das Omnichannel Commerce Segment im Durchschnitt mit drei bis fünf Prozent jährlich wachsen soll, strebt TAKKT im Web-focused Commerce Segment eine durchschnittliche Wachstumsrate von sechs bis acht Prozent an.

Verstärkung durch Akquisitionen

Neben dem organischen Wachstum ist für TAKKT das Wachstum über Unternehmenserwerbe ein wichtiges strategisches Ziel. Hierzu werden passende Unternehmen gesucht, die mit ihren Produkten und Lösungen eine ideale Verstärkung und Ergänzung der bestehenden Aktivitäten darstellen. Mögliche Übernahmeziele gliedern sich in zwei Bereiche:

- Verstärkung bestehender Geschäfte: TAKKT hält Ausschau nach weiteren Produktspezialisten in attraktiven Nischenmärkten, die es den beiden Segmenten ermöglichen, neue und attraktive Zielmärkte zu erschließen beziehungsweise die Position in bestehenden Märkten auszubauen. 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. Bei der Verstärkung der bestehenden Geschäfte wird für die Zielgesellschaft eine positive Entwicklung der geschäftsspezifischen Wert- und Wachstumstreiber erwartet, die TAKKT zur Steuerung der Gesellschaften heranzieht. Daneben werden wirtschaftlich gesunde Unternehmen gesucht, deren Profitabilität auf einem TAKKT-typischen Niveau liegt oder aber durch Nutzung von Synergien auf ein solches verbessert werden kann.
- Ausweitung der Wertschöpfung: TAKKT will die Erfahrung des Kunden während und nach dem Kauf (Customer Experience) in den beiden Segmenten 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 sowie Serviceangebote sein.

Bei den Akquisitionen strebt TAKKT eine Integration der Zielgesellschaft in eines der beiden Geschäftsmodelle an. Die erworbenen Unternehmen können auf diese Weise von den Kompetenzen und dem Know-how auf Segment-Ebene profitieren, z.B. in den Bereichen Logistik, IT, Einkauf und Marketing. Neben der Nutzung von Synergien wird das Wachstum durch die bessere Skalierbarkeit der beiden Segmente beschleunigt. Beides führt zu einem höheren Wertzuwachs gegenüber einer eher eigenständigen Weiterführung des erworbenen Unternehmens.

Neben klassischen Akquisitionen hat sich das Unternehmen in den letzten Jahren mit der TAKKT Beteiligungsgesellschaft (TBG) auch an jungen, wachstumsstarken Gesellschaften beteiligt. Als „Smart Investor“ fokussiert sich der Beteiligungsansatz auf Beteiligungen, die auf B2B Spezialversandhandel oder Dienstleistungen entlang der Wertschöpfungskette der TAKKT-Gesellschaften spezialisiert sind. Seit Gründung hat die TBG neun Investments mit insgesamt 10,8 Millionen Euro getätigt. Das aktuelle Beteiligungsportfolio ist auf <https://www.takkt.de/ueber-takkt/beteiligungen/portfolio/> zu finden.

Profitabilität

TAKKT verfolgt einen Kurs des profitablen Wachstums. Den Ausgangspunkt bildet eine hohe Rohertragsmarge, die im Konzerndurchschnitt einen Wert größer 40 Prozent erreicht. Die vergleichsweise hohe Rohertragsmarge ergibt sich zum einen aus der Marktpositionierung als B2B Spezialversandhändler für Geschäftsausstattung, zum anderen aus gezielten Maßnahmen, wie z.B. dem Ausbau der Eigenmarken und der Erhöhung des Anteils von Direktimporten aus Asien oder Osteuropa.

TAKKT hat sich zum Ziel gesetzt, das operative Ergebnis nachhaltig zu steigern. Für das Omnichannel Commerce Segment zielt TAKKT auf eine EBITDA-Marge um 15 Prozent, während für das Web-focused Segment eine EBITDA-Marge um zehn Prozent erreicht werden soll. Die EBITDA-Marge für die TAKKT-Gruppe hängt von der Gewichtung der beiden Segmente im Konzern ab.

GESCHÄFTSMODELL TRANSFORMIEREN

Bereits 2017 hat TAKKT mit der Digitalen Transformation des Geschäftsmodells begonnen und richtet ab 2020 mit TAKKT 4.0 die gesamte Gruppe neu aus. Ziel ist es, hierdurch noch besser von den Markttrends zu profitieren und zusätzliches Wachstum zu generieren.

Wachstumsimpulse durch die Digitale Transformation

Der rasche technologische Wandel verändert das Kundenverhalten als auch die Arbeitswelt rasant. TAKKT sieht die eigenen Geschäftsmodelle im B2B Spezialversandhandel als besonders geeignet, um von diesen Veränderungen zu profitieren und Marktanteile zu gewinnen. TAKKT hat daher im Jahr 2016 eine Vision 2020 formuliert und mit allen Geschäftseinheiten eine Digitale Agenda erarbeitet, welche unter anderem die Schaffung eines herausragenden Kundenerlebnisses mittels Digitalisierung zum Ziel hat. Ferner wird eine signifikante Steigerung des E-Commerce-Geschäfts angestrebt. Daneben wird TAKKT die Kultur nachhaltig verändern, indem der Digitalisierung des Geschäftsmodells Vorrang gegeben wird. Um diese Ziele zu erreichen, werden zwischen 2017 und 2020 ca. 50 Millionen Euro in Mitarbeiter und neue Technologien investiert.

Bei der Umsetzung der Digitalen Agenda legt TAKKT ein besonderes Augenmerk darauf, die Kunden mit digitalen Prozessen und Lösungen zu begeistern. Der Aufbau digitaler Kompetenzen, die Einführung neuer Formen der Zusammenarbeit und die Fokussierung aller Aktivitäten auf die Kundenbedürfnisse (Kundenzentrierung) standen bei der Umsetzung im Vordergrund.

Insbesondere die Funktionen Online Marketing, Webshop Development und Data & Analytics sieht TAKKT als Schlüsselkompetenzen für ein Gelingen der Digitalen Transformation an und hat sich hier mit neuen Mitarbeitern verstärkt und neue Technologien eingeführt. Die Führungskräfte tagung Future@TAKKT stand zudem unter dem Motto „the power of data“ und hat sich mit Voraussetzungen und Lösungen für ein datengetriebenes Unternehmen auseinandergesetzt.

Den Erfolg in der Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Kunden analysiert TAKKT anhand verschiedener Instrumente zur Messung der Kundenzufriedenheit. Beispielsweise wird der Net Promoter Score (NPS) ermittelt. Dieser Wert misst die Weiterempfehlungsbereitschaft der Kunden. Neben der reinen quantitativen Betrachtung des NPS fokussieren sich die TAKKT-Gesellschaften stark auf die Erkenntnisse, die aus Kundenkommentaren abgeleitet werden. So erhält das Unternehmen ein schnelles Bild der mit der Bestellungsabwicklung gemachten Kundenerfahrung. Interdisziplinäre NPS-Teams greifen diese Erkenntnisse auf, um die Bestellprozesse kontinuierlich zu verbessern.

TAKKT hat seit Beginn der Digitalen Transformation spürbare Fortschritte in allen Handlungsfeldern der Digitalen Agenda erreicht. Das E-Commerce-Geschäft konnte signifikant gesteigert werden, die Unternehmenskultur hat sich gewandelt und Schlüsselkompetenzen konnten gestärkt werden. Auch mit Auslaufen der Digitalen Agenda im Jahr 2020 räumt TAKKT dem Thema Digitalisierung unverändert eine hohe Priorität ein. Die einzelnen Maßnahmen werden im Laufe des Jahres 2020 in TAKKT 4.0 aufgehen und in der neuen Organisationsstruktur weitergeführt werden.

Organisatorische Neuausrichtung TAKKT 4.0 für mehr Wachstum

Bisher verfolgte TAKKT bei der Organisation der Gruppe eher einen Portfolioansatz, bei dem insgesamt sieben Sparten mit eigenständigem Geschäftsmodell parallel gesteuert wurden. Dieses Steuerungs- und Organisationsmodell stieß zunehmend an Grenzen. Mit TAKKT 4.0 wird sich die Gruppe nun organisatorisch neu ausrichten und kompakter aufstellen. Die zukünftige Aufstellung umfasst drei Elemente.

- Fokussierung mit zwei Geschäftsmodellen auf zwei Kundentypen: Hierzu betreibt TAKKT im B2B-Distanzhandel zukünftig die beiden Geschäftsmodelle Omnichannel Commerce und Web-focused Commerce und baut die Organisation entsprechend um. Während das Omnichannel Commerce Segment Produktsortiment und Services auf die komplexeren Anforderungen der qualitäts- und serviceorientierten Geschäftskunden ausrichtet, werden über das Web-focused Commerce Segment preisbewusstere Firmenkunden mit weniger komplexen Bedürfnissen angesprochen. Mit dem Fokus auf diese beiden Geschäftsmodelle kann sich TAKKT klarer als bisher im Markt positionieren und die unterschiedlichen Anforderungen der beiden Kundentypen an Produkte, Service und Qualität erfüllen. Gleichzeitig ermöglicht die neue Aufstellung, unterschiedliche Management- und Arbeitskulturen in den beiden Segmenten zu fördern und damit an die Dynamik im jeweiligen Marktumfeld auszurichten.
- Transformation der Organisation, um Verantwortlichkeiten und Funktionen auf der relevanten Ebene zu verankern sowie den unternehmerischen Spielraum und die Skalierbarkeit innerhalb der beiden Geschäftsmodelle zu erhöhen. Hierzu werden die Verantwortlichkeiten in den drei Organisationsebenen (Gruppe, Segmente, Geschäftseinheiten) neu alloziert (siehe Kapitel Organisation und Geschäftsfelder, Seite 31 f., für weitere Erläuterungen). Ziel ist es, die kundenzentrierten Aktivitäten auf Ebene der Geschäftseinheiten durchzuführen und skalierbare Funktionen auf Segment- und oder Gruppenebene zu integrieren. Beide Segmente werden jeweils eigenständig geführt und erhalten einen größeren unternehmerischen Gestaltungsspielraum.
- Die Stärkung der Operational Excellence ist ein weiteres Ziel von TAKKT 4.0. Hierzu werden neue Managementmethoden und Prozesse entwickelt und eingeführt, um ‚best practice‘-Lösungen zu fördern und kontinuierliche Verbesserungsprozesse zu implementieren.

Der Umbau der Organisation erfolgt schrittweise bis die Zielstruktur in voraussichtlich zwei bis drei Jahren erreicht ist. Kurzfristig liegt der Fokus der Umsetzung auf den nachfolgenden Aktivitäten:

- Suche nach einem vierten Vorstand, der das Segment Web-focused Commerce verantworten wird.
- Neuausrichtung der Geschäftseinheit KAISER+KRAFT, um die Voraussetzungen für den Aufbau des Omnichannel Commerce Segments zu schaffen.

- Überprüfung von strategischen Optionen für Hubert und Central, da beide Geschäfte gegenwärtig ein leicht anderes Geschäftsmodell als die anderen Omnichannel-Geschäfte verfolgen. Neben einem Verkauf kommen dabei die Bildung eines dritten, eigenständigen Segments oder eine Repositionierung der Aktivitäten mit dem Ziel der Integration in das Omnichannel Commerce Segment in Frage.

Von der kompakteren und einfacher zu skalierenden Organisation erwartet TAKKT eine klarere Marktpositionierung, schnellere Entscheidungsprozesse und letztlich ein beschleunigtes Wachstum.

NACHHALTIG HANDELN

Nachhaltigkeit ist seit Jahren integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie und tägliche Gemeinschaftsaufgabe auf allen Ebenen des Konzerns. TAKKT hat sich zum Ziel gesetzt, die eigene Vorbildfunktion im Bereich Nachhaltigkeit in der Branche weiter auszubauen. Das Management ist davon überzeugt, dass Nachhaltigkeit über alle Wertschöpfungsstufen hinweg einen Wettbewerbsvorteil darstellt und dauerhaft den Unternehmenswert steigert.

Zum Thema Nachhaltigkeit hat TAKKT die Erwartungen der Stakeholder und die für das Geschäftsmodell spezifischen Herausforderungen ausgearbeitet. In diesem Zuge wurden konkrete Maßnahmen und Ziele formuliert, die in das Führungssystem des Konzerns integriert sind. Durch diese organisatorische Verankerung werden an allen Punkten der Wertschöpfungskette Lösungsansätze entwickelt, die zu einer Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung beitragen. Nachhaltigkeit und profitables Wachstum schließen sich nicht aus. Im Gegenteil erweisen sich die Themen Nachhaltigkeit und Corporate Responsibility zunehmend als wichtige Faktoren im Wettbewerb. Deshalb hat das Unternehmen die eigenen Aktivitäten in diesem Bereich als Teil der Unternehmensstrategie etabliert.

Sustainable Development Goals

Zur Förderung und Koordinierung der globalen Anstrengungen für eine nachhaltige Entwicklung haben die Vereinten Nationen (UN) Sustainable Development Goals (SDGs) erarbeitet und verabschiedet. Insgesamt handelt es sich um 17 Ziele, deren Erreichung bis 2030 angestrebt wird und die ein breites Spektrum an Themen innerhalb der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (Ökonomie, Ökologie und Soziales) abdecken. Die SDGs richten sich an Staaten, die Zivilgesellschaft und Unternehmen.

TAKKT unterstützt die SDGs und will seinen Beitrag zur Erreichung der Ziele leisten. Nicht alle 17 SDGs sind für alle Unternehmen gleichermaßen relevant. Die TAKKT-Gruppe hat die Ziele für nachhaltige

Entwicklung für sich priorisiert und in diesem Zuge vier SDGs als besonders relevant für das Kerngeschäft identifiziert:

- SDG 5: Gleichberechtigung der Geschlechter
Geschlechtergleichstellung erreichen und alle Frauen und Mädchen zur Selbstbestimmung befähigen.

Im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit möchte TAKKT seine positiven Auswirkungen verstärken und das Thema Diversität verstärkt in den Vordergrund rücken. Indikator dafür ist beispielsweise die Frauenquote in Top-Führungspositionen. Um dieses Thema zu unterstreichen, hat TAKKT im letzten Jahr die Charta der Vielfalt unterzeichnet. Zukünftig wollen wir unsere Bemühungen in diesem Bereich intensivieren.

- SDG 12: Verantwortungsvoller Konsum und Produktion
Nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sicherstellen.

Dieses Ziel adressiert die ökonomische und ökologische Dimension der Nachhaltigkeit. TAKKT übernimmt die Verantwortung für den gesamten Lebenszyklus der Produkte – von der Beschaffung über die Verwendung bis zur Entsorgung von Materialien und Verpackungen. Indikatoren dafür sind beispielsweise der Anteil des Einkaufsvolumens von zertifizierten Lieferanten und der Anteil nachhaltiger Sortimente am Umsatz.

- SDG 13: Maßnahmen zum Klimaschutz
Umgehend Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels und seiner Auswirkungen ergreifen.

Im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit ist die Verringerung der CO₂-Emissionen ein großes Anliegen. Bei der Reduzierung von Emissionen fokussiert sich TAKKT auf jene Bereiche, in denen möglichst große Einspar- oder auch Entwicklungspotenziale liegen. Moderne Umwelt- und Energiemanagementsysteme sowie entsprechende Zertifizierungen gehören zum hohen Anspruch, den das Unternehmen an sich selbst und die Geschäftspartner entlang der gesamten Wertschöpfungskette stellt. Im Zwei-Jahres-Rhythmus werden Klimabilanzen für die wesentlichen Gesellschaften erstellt. Zwei KAISER+KRAFT-Gesellschaften wirtschaften bereits komplett klimaneutral.

- SDG 17: Partnerschaften zur Erreichung der Ziele
Umsetzungsmittel stärken und die globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung mit neuem Leben erfüllen.

TAKKT hat in allen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – ökonomisch, ökologisch und sozial – Anknüpfungspunkte zu diesem Ziel. Ein besonderer Schwerpunkt liegt im Handlungsfeld Gesellschaft.

Als Teil der Gesellschaft versteht sich TAKKT als Impulsgeber für gesellschaftliches Engagement und unterstützt zunehmend lokale Aktivitäten. Das konkrete Engagement für soziale Projekte wird von den Mitarbeitern getragen, die vor Ort Unterstützung leisten.

Fortschritte erzielen

TAKKT hat Indikatoren im Bereich Nachhaltigkeit als nichtfinanzielle Leistungsindikatoren definiert und dafür konkrete Ziele und Maßnahmen bis Ende 2020 festgelegt. Die Fortschritte bis Ende 2019 sind im Abschnitt Unternehmensperformance dieses Geschäftsberichts dargestellt.

TAKKT veröffentlicht 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. Als eines von wenigen deutschen Unternehmen befindet sich TAKKT dabei auf dem Anwendungsniveau „Comprehensive“. TAKKT informiert somit sehr umfassend über die wesentlichen Aspekte der Nachhaltigkeit. Gleichzeitig mit diesem Geschäftsbericht erscheint auch der aktuelle Nachhaltigkeitsbericht. Die Nachhaltigkeitsberichte sind in gedruckter Form erhältlich und auf der TAKKT-Website abrufbar. Auf der TAKKT-Nachhaltigkeitsseite finden sich zudem umfassende Detailinformationen: <https://www.takkt.de/nachhaltigkeit/>

Ausblick geben

Für die Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie wird 2020 ein Stakeholderdialog durchgeführt. Dieser Dialog erfolgt bei TAKKT im Vier-Jahres-Rhythmus und ist ein Instrument für einen strukturierten Dialogprozess zwischen Unternehmensvertretern und allen relevanten Anspruchsgruppen, sammelt Informationen über die Interessen und Ansprüche der Stakeholder und liefert Informationen über Nachhaltigkeitsaktivitäten des Unternehmens. Die Aussagen und Ergebnisse des Dialogs finden Einfluss in die Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie nach 2020 und die Überprüfung und eventuellen Ergänzung der für TAKKT relevanten SDGs.

STEUERUNGSSYSTEM

Aufgrund der organisatorischen Neuaufstellung im Rahmen von TAKKT 4.0 arbeitet der Konzern derzeit an einer Weiterentwicklung des Steuerungssystems. Das bisherige System folgte einem Portfolioansatz, bei dem das Management die Geschäftsbereiche, die einzelnen Sparten und die Tochtergesellschaften nach identischen Kennzahlen steuerte. Die bisherigen Zielwerte galten für den Konzern und unterschieden sich nur geringfügig für die beiden Geschäftsbereiche TAKKT EUROPE und TAKKT AMERICA. Im Zuge der Weiterentwicklung verändern sich teilweise die Steuerungsgrößen, einzelne Kennzahlen fallen weg und andere kommen neu hinzu. Die bislang vorwiegend finanzwirtschaftlichen Kennzahlen werden im künftigen Steuerungssystem um weitere Dimensionen wie z.B. die Kundenperspektive ergänzt.

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. Bis Ende 2019 wollte TAKKT eine durchschnittliche organische Umsatzsteigerung von drei bis fünf Prozent erzielen. Die Ambition für das künftige organische Wachstum liegt bei rund fünf Prozent. Ausführlichere Aussagen zur aktuellen Wachstumsambition finden sich auf Seite 38f. im Abschnitt Unternehmensziele und -strategie.
- 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 sollte mindestens in Höhe der Inflationsrate wachsen. Im neuen Steuerungssystem wird TAKKT die Anzahl der Käufer stärker als bisher als Steuerungskennzahl verankern.
- 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 verfolgt bisher und auch in Zukunft das Ziel, eine Rohertragsmarge, also einen Rohertrag im Verhältnis zum Umsatz, von über 40 Prozent zu realisieren. 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 hatte für die EBITDA-Marge des Konzerns in der Vergangenheit einen langfristigen Zielkorridor von 12 bis 16 Prozent definiert. Zukünftig will der Konzern das EBITDA nachhaltig steigern. Für die Profitabilität der beiden Segmente gibt es unterschiedliche Zielwerte. Detailliertere Informationen zu den neuen Ergebniszielen finden sich auf Seite 39 im Abschnitt Unternehmensziele und -strategie.
- Der TAKKT-Cashflow errechnet sich aus dem EBITDA abzüglich des Finanzergebnisses, der tatsächlichen Steuern vom Einkommen und Ertrag und des Saldos aus sonstigen nicht zahlungswirksamen Aufwendungen und Erträgen sowie nicht zahlungswirksamen Gewinnen und Verlusten aus Abgängen des Anlagevermögens. Der TAKKT-Cashflow zeigt 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 neun Prozent vom Umsatz. Analog zum EBITDA will das Unternehmen in Zukunft auch den TAKKT-Cashflow nachhaltig erhöhen und stellt damit in der Steuerung von einer Margenbetrachtung auf die absolute Entwicklung um.
- 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	Zielwerte
Organische Umsatzentwicklung	Maßstab für das Unternehmenswachstum ohne Akquisitionen	Bislang: Zwischen 3 und 5 Prozent im langfristigen Durchschnitt Künftig: Langfristig rund 5 Prozent im Durchschnitt
Anzahl Aufträge und durchschnittlicher Auftragswert	Wesentliche Treiber der organischen Umsatzentwicklung	Bislang: Zuwachs zwischen 2 und 4 Prozent im langfristigen Durchschnitt; Leicht steigend zwischen 400 und 500 Euro (Zuwachs mindestens um Inflationsrate)
Rohertragsmarge	Maß für den Mehrwert (z.B. für Kunden und Lieferanten)	Über 40 Prozent vom Umsatz
Bislang: EBITDA-Marge	Maß für die operative Profitabilität	Zwischen 12 und 16 Prozent vom Umsatz
Künftig: EBITDA		Nachhaltige Steigerung
Bislang: TAKKT-Cashflow-Marge	Maß für die Innenfinanzierungskraft	Über 9 Prozent vom Umsatz
Künftig: TAKKT-Cashflow		Nachhaltige Steigerung
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 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 weiter steigern – bei gleichbleibender Produktqualität.
- Neben Eigenmarke und Direktimporten wird TAKKT ab 2020 den Umsatzanteil mit neu eingeführten Produkten als sortimentspezifische Steuerungskennzahl nutzen.

Definition und Zielwerte

Kennzahl	Aussage	Zielwerte
Anteil der Eigenmarken	Positiver Einfluss auf Kundengewinnung, Kundenbindung und Rohertragsmarge	Stetige Steigerung
Anteil Direktimporte	Partizipation an günstigen Beschaffungspreisen bei Beibehaltung einer Mindestproduktqualität	Stetige Steigerung

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 war bislang ein ROCE von deutlich über zwölf Prozent festgelegt. Der Anstieg des eingesetzten Kapitals in Folge der erstmaligen Anwendung von IFRS 16 und die Aufwendungen für die Umsetzung von TAKKT 4.0 belasten den ROCE. TAKKT hat den Zielwert daher auf über zehn Prozent angepasst.
- 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	Zielwerte
ROCE (Return on Capital Employed)	Maß für die Rentabilität des Gesamtkapitals vor Steuern	Bislang: Deutlich über 12 Prozent Künftig: Über 10 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 Gearing ergibt sich aus dem Quotienten 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	Zielwerte
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 und der Segmente im Hinblick auf das strategische Ziel „Profitabel wachsen“. Darüber hinaus existieren zusätzliche Indikatoren zur Fortschrittmessung weiterer strategischer Zielsetzungen wie der Umsetzung der Transformation des Geschäftsmodells und der Verfolgung der Nachhaltigkeitsinitiative. Bei der Transformation sind dies bislang die Indikatoren zur Digitalen Agenda. Daneben will TAKKT in Zukunft die Kundenperspektive stärker in den Steuerungskennzahlen verankern. Dies erfolgt zum Beispiel heute schon über den Net Promoter Score, welcher die Weiterempfehlungsbereitschaft der Kunden misst.

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 strategischen Ziel sie jeweils verknüpft sind. Im Prognosebericht wird erläutert, wie TAKKT die Entwicklung 2020 einschätzt.

TAKKT Steuerungskennzahlen und Indikatoren

Strategisches Ziel	Kennzahlen	Beschreibung und Zielwerte	Berichterstattung	Prognose	Kennzahl-Kategorie
Profitabel wachsen	Finanzielle Steuerungskennzahlen	Steuerungssystem Seite 42 f.	Umsatz-, Ertrags- und Finanzlage Seite 51 ff.	Prognosebericht Seite 82 f.	Finanziell
	Sortimentspezifische Steuerungskennzahlen	Steuerungssystem Seite 43 f.	Unternehmensperformance Seite 62 f.	Prognosebericht Seite 83	Finanziell
	Wertorientierte Steuerungskennzahlen	Steuerungssystem Seite 44	Unternehmensperformance Seite 63 f.	Prognosebericht Seite 83	Finanziell
	Interne Covenants zur Steuerung der Finanzstruktur	Steuerungssystem Seite 44 f.	Finanzlage Seite 59	Prognosebericht Seite 84	Finanziell
Geschäftsmodell transformieren	Indikatoren zur Digitalen Agenda	Unternehmensperformance Seite 64	Unternehmensperformance Seite 64 f.	Prognosebericht Seite 84	Finanziell / Nicht-Finanziell
Nachhaltig handeln	Nachhaltigkeitsindikatoren	Unternehmensperformance Seite 65	Unternehmensperformance Seite 65 f.	Prognosebericht Seite 84	Nicht-Finanziell

MITARBEITER

Die Personalarbeit der TAKKT ist ein zentraler Baustein zur Erreichung der strategischen Ziele und folgt über die gesamte Gruppe hinweg einem einheitlichen Ansatz. Ein Hauptaugenmerk liegt dabei auf der Begleitung und Gestaltung der Kulturveränderung im Rahmen des aktuellen Transformationsprozesses. Darüber hinaus bilden Talentidentifikation und -entwicklung sowie der Aufbau relevanter Kompetenzen weitere Schwerpunkte.

KULTURVERÄNDERUNG GESTALTEN

Die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur ist ein wesentliches Element bei der Umsetzung der Digitalen Transformation. Durch moderne und offene Arbeitsumgebungen und die Etablierung neuer Arbeitsweisen fördert TAKKT eine stärkere bereichs- und standortübergreifende Zusammenarbeit. Umfassende Weiterbildungsprogramme für Führungskräfte und Mitarbeiter unterstützen diese bei der Anwendung agiler Methoden, die im Arbeits- und Projektalltag zunehmend genutzt werden. Mehr noch als Arbeitsumgebung und Methodik spielen verbindlich vereinbarte Verhaltensleitlinien eine zentrale Rolle bei der Entwicklung der Unternehmenskultur. TAKKT wird dazu gemeinsame Leitlinien für alle Mitarbeiter in der Gruppe verankern, die einen Rahmen und Orientierung für das individuelle Verhalten geben. Elemente der Leitlinien sind Kundenzentrierung, Mitarbeiterbefähigung, kontinuierliche Verbesserung, eigenverantwortliches Handeln sowie Erfolgsstreben. Sie bilden das Fundament für eine gemeinsame Unternehmenskultur und eine Grundlage der konzernweiten Leistungsbeurteilung.

Im Zuge der Kulturveränderung wird auch der Austausch und Dialog zwischen Mitarbeitern und Führungskräften verstärkt. TAKKT führt dazu regelmäßig eine Erhebung der Mitarbeitermotivation nach der Methodik des Employee Net Promoter Scores durch und arbeitet anhand der Ergebnisse an konkreten Maßnahmen zur Stärkung des Engagements und der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen.

TAKKT ist vom Mehrwert einer vielfältigen Mitarbeiterstruktur im Unternehmen überzeugt und sieht dies als zunehmend wichtigen Einflussfaktor für den Erfolg der Gruppe. Über alle Aktivitäten hinweg will TAKKT Chancengleichheit für alle Mitarbeiter in der Karriereentwicklung gewährleisten und achtet auf ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld. Insbesondere die Sicherstellung von Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern sieht TAKKT als konzernweite Aufgabe an. Aktuell liegt der Frauenanteil unter allen Mitarbeitern im TAKKT-Konzern bei 43,0 (44,6) Prozent. Im Vergleich zum Vorjahr ist der Anteil somit leicht gesunken. Bei den Führungskräften sank der Frauenanteil verglichen mit dem Vorjahr

ebenfalls leicht auf 30,4 (31,4) Prozent. Der Anteil an Frauen bei den Top-Führungskräften ist auf 15,0 (12,3) 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 %

	31.12.2018	31.12.2019
Mitarbeiter	44,6	43,0
Führungskräfte	31,4	30,4
davon Top-Führungskräfte*	12,3	15,0

* Vorstand der TAKKT AG, Presidents und Vice Presidents sowie Geschäftsführer der umsatzstärksten Gesellschaften

TALENTE IDENTIFIZIEREN UND ENTWICKELN

Talentmanagement bedeutet für TAKKT, Leistungsträger zu identifizieren, Potenziale gezielt zu entwickeln und Karrierepfade zu ermöglichen. Dabei wird das Ziel verfolgt, Schlüsselpositionen möglichst intern zu besetzen. Um dies zu erreichen, baut TAKKT den gruppenweiten Talentmanagementprozess weiter aus. Bei der konzernweiten Nachfolgeplanung werden einheitliche Standards zukünftig für mehr Transparenz sorgen und es TAKKT erlauben, Talente im Unternehmen gezielt auf Nachfolgepositionen über die gesamte Gruppe hinweg zu entwickeln.

Durch zielgerichtete Recruiting-Maßnahmen verstärkt sich TAKKT mit Kompetenzen, die bislang noch nicht in ausreichendem Umfang im Unternehmen vorhanden sind. Für die zielgruppenspezifische Ansprache von Bewerbern, arbeitet TAKKT verstärkt mit der typisierenden Beschreibung von Bewerbern anhand konkreter Eigenschaften, berufsrelevanter Kompetenzen sowie individueller Vorlieben und Erfahrungen.

KOMPETENZENTWICKLUNG FÖRDERN

TAKKT möchte einen Rahmen schaffen, innerhalb dessen sich Mitarbeiter nach ihren individuellen Stärken entwickeln können. Hierzu werden im Unternehmen bereits verschiedene Trainings und Schulungen angeboten, z.B. zum Aufbau von Kompetenzen im Bereich Operative Exzellenz oder agiles Projektmanagement. Darüber hinaus wird ein Fokus auf die Weiterentwicklung on-the-job gelegt. Dies umfasst beispielsweise die Förderung von Hospitationen und Rotationen innerhalb des TAKKT-Konzerns. Neben fachlichen Kompetenzen steht auch die Weiterentwicklung der TAKKT-Führungskultur vor dem Hintergrund der neu formulierten Verhaltensleitlinien im Fokus.

ENTWICKLUNG MITARBEITERZAHLEN

Insgesamt ist die Anzahl der Beschäftigten im Konzern gegenüber dem Vorjahr gesunken. Hauptsächlich hierfür waren die strukturellen Anpassungen im Zuge der Repositionierung von Hubert. Die Anzahl der Führungskräfte und des Top-Managements ist ebenfalls leicht gesunken.

Anzahl der Mitarbeiter

	31.12.2018	31.12.2019
auf Vollzeitbasis	2.530	2.483
davon TAKKT EUROPE	1.525	1.528
davon TAKKT AMERICA	960	906
davon TAKKT AG	45	49
auf Kopfbasis	2.734	2.677

Mitarbeiterstruktur

	31.12.2018	31.12.2019
Mitarbeiter (ohne Führungskräfte)	2.372	2.321
Führungskräfte	366	359
davon Top-Führungskräfte*	57	53

* Vorstand der TAKKT AG, Presidents und Vice Presidents sowie 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 Dorothee Ritz ist die Zielvorgabe von mindestens einer Frau bei sechs Mitgliedern im Aufsichtsrat aktuell erfüllt.
- Vorstand: Im Vorstand der TAKKT AG sind zum 31.12.2019 keine Frauen vertreten.
- Oberste Führungsebene: In der obersten Führungsebene der TAKKT AG ist zum 31.12.2019 eine Frau vertreten. Bis 2022 sollen im Fall von Vakanzen mindestens zehn Prozent der Positionen dieser Ebene mit Frauen besetzt werden.

GESCHÄFTSJAHR

RAHMENBEDINGUNGEN

Das Wirtschaftswachstum lag 2019 in der Eurozone und in den USA unter den Werten des Vorjahres. Dabei hatten politische Unsicherheiten wie internationale Handelskonflikte und die Diskussionen um den Brexit einen negativen Einfluss. In Deutschland verlangsamte sich das BIP-Wachstum deutlicher und war nur noch leicht positiv. In den USA und in Deutschland war die Dynamik im Auftaktquartal deutlich stärker als im Rest des Jahres. Auch in der Eurozone insgesamt gingen die Wachstumsraten im Jahresverlauf zurück. Die für TAKKT relevanten branchenspezifischen Indikatoren, insbesondere Einkaufsmanagerindizes in Europa, entwickelten sich insgesamt weiter rückläufig.

GESAMTWIRTSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

In der Prognose für 2019 hatte TAKKT sowohl für die USA als auch für die Eurozone nachlassende Wachstumsraten erwartet. Dabei wurde insbesondere in Deutschland von einem stärkeren Rückgang des Wachstums ausgegangen. In den USA entwickelte sich die Wirtschaft nur leicht schwächer als erwartet, in der Eurozone und in Deutschland trübte sie sich stärker ein, als TAKKT angenommen hatte.

Das BIP stieg 2019 in der Eurozone mit 1,2 (1,8) Prozent und damit weniger stark als im Vorjahr. Die deutsche Wirtschaft legte um 0,6 (1,5) Prozent zu und entwickelte sich damit deutlich schwächer als der Rest Europas. Im zweiten und dritten Quartal lag die Wirtschaftsleistung sogar nur auf Vorjahresniveau. Hauptgründe hierfür sind eine geringe Nachfrage in der verarbeitenden Industrie und strukturelle Herausforderungen in der Automobilindustrie.

Die Wachstumsrate in den USA blieb mit einem Wert von 2,3 (2,9) Prozent für das Gesamtjahr zwar unter dem Vorjahreswert, aber dennoch deutlich über dem Wachstum in der Eurozone. Nach einem starken ersten Quartal ging das Wachstum im weiteren Jahresverlauf zurück. Wie im Vorjahr belebte vor allem der anhaltend hohe private Konsum die wirtschaftliche Entwicklung.

BIP-Wachstum für Eurozone, Deutschland und USA

	BIP-Wachstum in Prozent		
	Ist 2018	Prognose 2019	Ist 2019
Eurozone	1,8	1,6	1,2
Deutschland	1,5	1,0	0,6
USA	2,9	2,5	2,3

Quellen: Statistikämter, Internationaler Währungsfonds

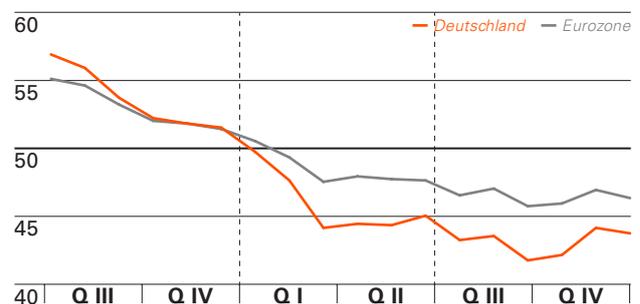
BRANCHENSPEZIFISCHE RAHMENBEDINGUNGEN

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.

Wie schon 2018 ging der PMI für die Eurozone auch 2019 weiter zurück. Nach einem Jahreshöchstwert von 50,5 Punkten im Januar fiel der PMI im weiteren Verlauf das erste Mal nach rund vier Jahren auf einen Stand unterhalb des Referenzwerts. Den tiefsten Wert erreichte der Index im September mit 45,7 Punkten, danach stieg er leicht an. Der PMI für Deutschland war ebenfalls deutlich rückläufig, die Werte lagen das gesamte Jahr unter denen der Eurozone. Der September-Wert von 41,7 Punkten hatte ein Niveau wie zuletzt während der Finanzkrise 2009.

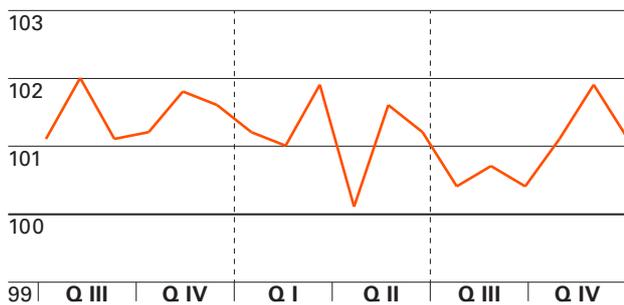
Einkaufsmanagerindizes Juli 2018 bis Dezember 2019



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 2019 konnten

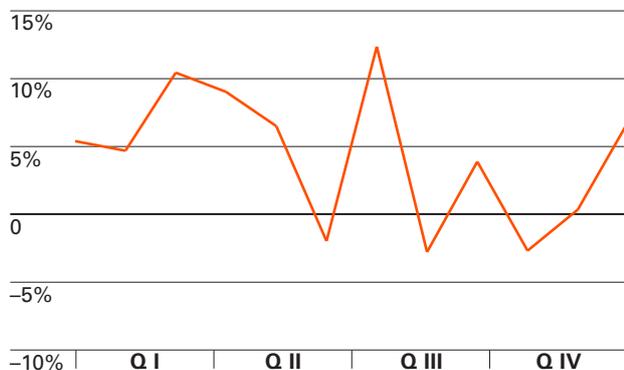
in allen Monaten Werte leicht über 100 Punkten beobachtet werden. Im Vergleich zum Vorjahr lagen die Werte im Schnitt auf einem leicht niedrigeren Niveau bei 101,1 (101,4) Punkten und signalisierten damit weiterhin eine leicht positive Markteinschätzung.

Restaurant Performance Index Juli 2018 bis Dezember 2019



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 vergangenen Monats. 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 2019 lagen die von der BIFMA vermeldeten Auftragseingänge um 4,4 Prozent über dem Niveau des Vorjahres. Erneut zeigte sich die Entwicklung im Jahresverlauf dabei uneinheitlich. Insbesondere zu Jahresbeginn wuchs der Auftragseingang stark. Die zweite Jahreshälfte begann mit hohen Zuwächsen im Juli, anschließend gingen die Werte allerdings etwas zurück.

Auftragseingang BIFMA 2019 zum Vorjahresmonat



Insgesamt entwickelten sich die konjunkturellen Rahmenbedingungen im Berichtsjahr 2019 schwächer als zu Jahresbeginn prognostiziert. Dabei hatten politische Unsicherheiten wie internationale Handelskonflikte und die Diskussionen um den Brexit einen negativen Einfluss. In der Eurozone und insbesondere in Deutschland nahm das Wirtschaftswachstum deutlicher als erwartet ab, auch bedingt durch die Schwäche in der Automobilindustrie. In den USA war die Wachstumsdynamik rückläufig, die branchenspezifischen Rahmenbedingungen blieben dagegen stabil

GESCHÄFTSVERLAUF

Nach einem starken Jahresauftakt ging das organische Wachstum des Konzerns im Jahresverlauf zurück. Dazu beigetragen hat auch die unterschiedliche Vergleichsbasis in den Vorjahresquartalen. 2018 erzielte TAKKT nach einem schwachen Start ins Geschäftsjahr im Rest des Jahres ein gutes organisches Wachstum. Daneben ließ die Nachfrage einzelner Kundengruppen in Europa im Jahresverlauf deutlich nach. Zudem beeinträchtigte die Beendigung der Geschäftsbeziehung mit einem Großkunden bei Hubert das organische Wachstum ab März. Positiv auf den Umsatz in Euro wirkten sich im Geschäftsjahr die zusätzlichen Beiträge der Akquisitionen sowie Wechselkurseffekte aus dem US-Dollar aus.

TAKKT EUROPE SPÜRT SCHWACHES KONJUNKTURUMFELD

Während alle drei Sparten im Geschäftsbereich TAKKT EUROPE im Auftaktquartal ein gutes organisches Wachstum erzielen konnten, verlangsamte sich die Wachstumsgeschwindigkeit in den Folgequartalen. Insbesondere das Schlussquartal zeigte einen deutlichen Rückgang in der Geschäftsentwicklung. Dazu beigetragen haben die im Jahresverlauf rückläufige Konjunktur und das hierdurch bedingte herausfordernde Marktumfeld, welches sich – vor allem in Deutschland – schwächer als erwartet entwickelte. Innerhalb des Segments zeigten sich dabei unterschiedliche Wachstumsdynamiken der jeweiligen Sparten.

Die Geschäfte der KAISER+KRAFT Gruppe liefen zu Jahresbeginn noch leicht besser als Anfang 2018, ab dem zweiten Quartal spiegelte sich der negative Trend der Einkaufsmanagerindizes dann jedoch in den Umsatzzahlen wider. Vor dem Hintergrund der herausfordernden Wirtschaftslage ließ die Nachfrage einzelner Kundengruppen insbesondere aus den Branchen Fahrzeug- und Maschinenbau in den Folgequartalen nach. Im vierten Quartal war die organische Umsatzentwicklung im hohen einstelligen Prozentbereich rückläufig.

Die ratioform Gruppe konnte zu Jahresbeginn an das starke Wachstum aus 2018 anknüpfen und startete mit einem prozentual hohen einstelligen Wachstum gut in das Jahr 2019. Im zweiten Quartal trugen Anpassungen in der Vertriebsstruktur sowie eine starke Vergleichsbasis aus dem Vorjahr zu einem leichten Umsatzrückgang bei. Im dritten Quartal konnte ratioform dagegen leicht zulegen. Das schwierige konjunkturelle Umfeld und ein starkes Vorjahresquartal sorgten im vierten Quartal für einen prozentual hohen einstelligen Umsatzrückgang.

Die Newport Gruppe zeigte sich robuster gegenüber der schwachen Konjunktorentwicklung. Nach einem starken Auftaktquartal mit einem zweistelligen organischen Umsatzwachstum, schwächte sich die organische Geschäftsentwicklung von Quartal zu Quartal etwas ab und war im letzten Quartal prozentual mittel bis hoch einstellig. Neben dem Wachstum aus eigener Kraft konnte die Gruppe auch akquisitorisch wachsen. Anfang Mai erwarb Newport mit XXLhoreca einen niederländischen E-Commerce-Anbieter von Gastronomieausstattung.

NEUAUSRICHTUNG HUBERT BELASTET TAKKT AMERICA-WACHSTUM

Der Geschäftsbereich TAKKT AMERICA startete das Berichtsjahr mit einem starken organischen Wachstum. In den Folgequartalen war die Geschäftsentwicklung dagegen rückläufig. Dabei belastete insbesondere der Wegfall eines Hubert-Großkunden das organische Wachstum mit rund dreieinhalb Prozentpunkten. Ohne diesen Effekt wäre das Segment im Geschäftsjahr leicht gewachsen.

Im Januar entschied TAKKT, die Hubert Gruppe neu zu positionieren und auf attraktivere Kundengruppen zu fokussieren. Damit verbunden war die Beendigung der Belieferung eines Großkunden ab März. Während Hubert im ersten Quartal noch ein gutes organisches Wachstum erzielen konnte, sorgten die fehlenden Umsätze des Großkunden in den folgenden Quartalen für einen Rückgang im zweistelligen Prozentbereich. Im Geschäft mit anderen Kunden konnte Hubert dagegen wachsen.

Die organische Umsatzentwicklung bei Central war in nahezu allen Quartalen solide. Lediglich im zweiten Quartal waren die Geschäfte im niedrigen einstelligen Prozentbereich rückläufig.

Die D2G Gruppe wies im Berichtsjahr ein durchgängig solides organisches Wachstum im niedrigen einstelligen Prozentbereich auf. Im zweiten Quartal wurde damit begonnen, die Aktivitäten der auf individuell bedruckte Werbebanner spezialisierten Post-Up Stand in die Displays2go zu integrieren.

NBF profitierte im ersten Halbjahr von den guten Rahmenbedingungen im US-Möbelmarkt und erzielte im ersten Quartal, auch aufgrund eines schwachen Vorjahresquartals, eine organische Wachstumsrate im niedrigen zweistelligen Bereich. Im zweiten Quartal ging diese erwartungsgemäß auf ein prozentual mittleres einstelliges Niveau zurück. In der zweiten Jahreshälfte entwickelte sich das Geschäft verhalten. Im dritten Quartal war der organische Umsatz von NBF leicht und im vierten Quartal im mittleren einstelligen Bereich rückläufig. Dies war vor allem auf eine sehr starke Vergleichsbasis in der zweiten Jahreshälfte 2018 zurückzuführen, in der NBF prozentual zweistellig zulegen konnte.

DIGITALE TRANSFORMATION SCHREITET VORAN

Im Geschäftsjahr konnte der Anteil des Auftragseingangs über E-Commerce Kanäle weiter gesteigert werden. Er betrug 55,0 Prozent gegenüber 52,1 Prozent im Vorjahr. Das organische E-Commerce-Wachstum war wie die Geschäftsentwicklung insgesamt von den sich eintrübenden Rahmenbedingungen beeinträchtigt und zudem vom Wegfall des E-Commerce-Geschäfts mit dem Hubert-Großkunden beeinflusst. Es lag 2019 bei plus 2,0 Prozent. Neben dem organischen Wachstum trugen Akquisitionseffekte zum Anstieg des E-Commerce-Geschäfts bei.

Die TAKKT Beteiligungsgesellschaft konnte im ersten Quartal ein weiteres Investment realisieren. Das 2012 gegründete Start-Up Profishop ist eine wachstumsstarke B2B-Händlerplattform für Verbrauchsgüter und Ausstattungsgegenstände aus den Bereichen Betrieb und Lager, Industriebedarf sowie Haus- und Gebäudetechnik.

Im Abschnitt „Unternehmensperformance“ (Seite 64 f.) finden sich Ausführungen zur Entwicklung der Fortschrittsindikatoren im Geschäftsjahr.

ORGANISATORISCHE NEUAUSRICHTUNG ANGEKÜNDIGT

Im November hat TAKKT unter dem Namen TAKKT 4.0 eine organisatorische Neuausrichtung angekündigt. Diese beinhaltet eine Fokussierung mit zwei Geschäftsmodellen auf zwei Kundentypen, eine Transformation der Organisation, um Verantwortung und Führung auf der relevanten Ebene zu verankern, sowie eine Stärkung der Operational Excellence.

Nähere Informationen zu TAKKT 4.0 sind in den Kapiteln „Organisation und Geschäftsfelder“ sowie „Unternehmensziele und -strategie“ zu finden.

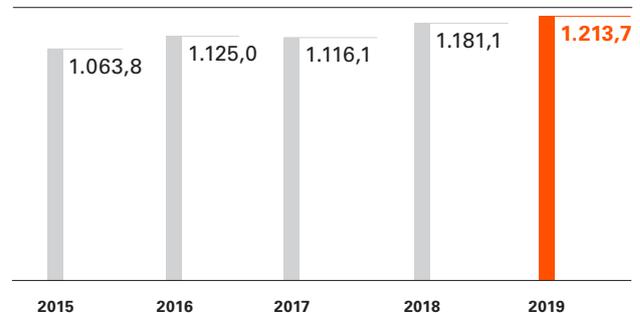
UMSATZ- UND ERTRAGSLAGE

TAKKT steigerte den Umsatz 2019 um 2,8 Prozent. Dabei profitierte der Konzern von Beiträgen der Akquisitionen und positiven Währungseffekten. Organisch, also bereinigt um den Einfluss von Akquisitionen, Desinvestitionen und Wechselkursen, lag der Umsatz um 1,4 Prozent unter dem Vorjahresniveau. Die beiden Geschäftsbereiche zeigten eine identische organische Umsatzentwicklung. Dabei hatten in Europa die schwachen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen merklichen Einfluss. Das US-Geschäft litt unter dem Wegfall eines großen Kunden bei Hubert, hat bereinigt um diesen Effekt aber ein leichtes organisches Wachstum erzielt. Die EBITDA-Marge war neben der rückläufigen organischen Umsatzentwicklung auch durch Einmaleffekte belastet und lag bei 12,4 Prozent.

AKQUISITIONEN UND STARKER US-DOLLAR ERMÖGLICHEN UMSATZSTEIGERUNG

TAKKT erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2019 einen Umsatz von 1.213,7 (1.181,1) Millionen Euro. Das berichtete Umsatzwachstum lag bei 2,8 Prozent. Dabei profitierte der Konzern von positiven Währungseffekten in Höhe von 2,6 Prozentpunkten, die primär aus dem stärkeren US-Dollar resultierten. Zudem brachten die Akquisitionen von OfficeFurnitureOnline, Runelandhs und XXLhoreca in Summe zusätzliche Umsatzbeiträge in Höhe von zwei Prozentpunkten, während die Schließung der europäischen Aktivitäten von Hubert einen negativen Einfluss in Höhe von 0,4 Prozentpunkten hatte. Organisch, also bereinigt um die genannten Effekte, lag der Konzernumsatz um 1,4 Prozent unter Vorjahr. Erheblichen Einfluss auf das organische Wachstum hatte wie erwartet die Beendigung der Geschäftsbeziehung mit einem großen Kunden bei Hubert ab Anfang März. Der Wegfall des entsprechenden Volumens belastete das organische Wachstum mit eineinhalb Prozentpunkten.

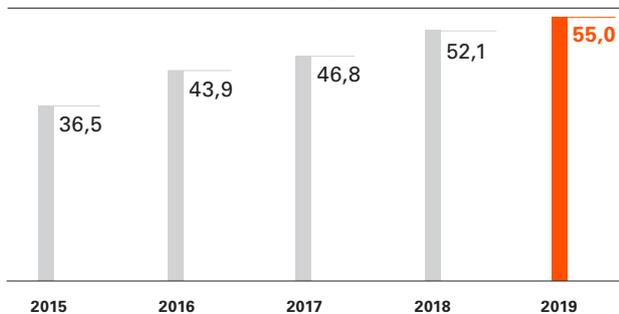
Umsatz in Mio. Euro



AUFTRAGSEINGANG ÜBER E-COMMERCE WEITER STEIGEND

Im Rahmen des Omnichannel-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 Omnichannel-Modellen jedoch wertvolle Informationen darstellen.

E-Commerce-Anteil am Auftragseingang in %



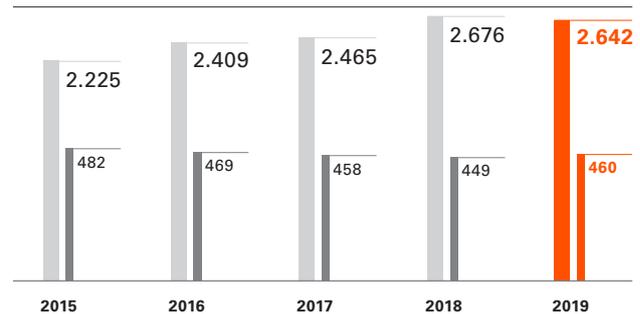
Im Berichtsjahr stieg der Auftragseingang über E-Commerce erneut an. Der Anteil am gesamten Auftragseingang erhöhte sich auf 55,0 (52,1) Prozent. Im E-Commerce enthalten sind auch Aufträge, die auf traditionellem Weg bei TAKKT-Gesellschaften eingingen, aber über das Internet ausgelöst wurden. Der erneute 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 45,0 (47,9) Prozent für etwas weniger als die Hälfte des Auftrags-eingangs.

LEICHTER ORGANISCHER RÜCKGANG BEI DEN AUFTRAGSZAHLEN

Die Anzahl der Aufträge lag im Berichtsjahr mit 2,6 (2,7) Millionen leicht unter dem Vorjahresniveau. Die Akquisitionen hatten einen positiven Einfluss auf die Entwicklung der Auftragszahlen, die Einstellung von Hubert Europa dagegen einen negativen. Bereinigt um diese Veränderungen im Portfolio des TAKKT-Konzerns lag die Anzahl der Aufträge um 3,3 Prozent niedriger als 2018. Der durchschnittliche Auftragswert stieg dagegen an und profitierte dabei auch vom stärkeren US-Dollar. Im Durchschnitt belief sich das

Volumen einer einzelnen Kundenbestellung im Berichtsjahr auf 460 (449) Euro. Organisch lag der Wert nur leicht über dem Vorjahresniveau.

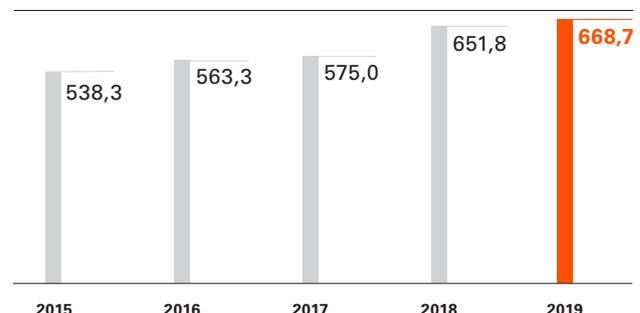
Anzahl der Aufträge in Tausend Durchschnittlicher Auftragswert in Euro



TAKKT EUROPE: NEWPORT ALS WACHSTUMSTREIBER

Im Geschäftsbereich TAKKT EUROPE stieg der Umsatz 2019 um 2,6 Prozent auf 668,7 (651,8) Millionen Euro. Der Anteil des Segments am Konzernumsatz lag damit nahezu unverändert bei 55,1 (55,2) Prozent. Die bereits 2018 getätigten Akquisitionen von OfficeFurnitureOnline und Runelandhs sowie der Erwerb von XXLhoreca im Mai 2019 führten zu deutlichen zusätzlichen Umsatzbeiträgen. Die Währungseffekte waren leicht positiv. Insgesamt hatten Akquisitionen und Wechselkurse einen positiven Einfluss auf die Umsatzentwicklung von 4,0 Prozentpunkten. Die organische Umsatzentwicklung war mit minus 1,4 Prozent leicht negativ, dabei ging der durchschnittliche Auftragswert stärker zurück als die Zahl der Aufträge.

Umsatz TAKKT EUROPE in Mio. Euro



Von den drei europäischen Sparten konnte aufgrund der herausfordernden Rahmenbedingungen 2019 nur Newport organisch wachsen. Die verhaltene Konjunktorentwicklung in Europa und besonders in Deutschland hatte merklichen Einfluss auf die Nachfrage der Kunden von KAISER+KRAFT. Die Gruppe betreibt mit dem

Vertrieb von Ausstattungsgegenständen für Betrieb, Lager und Geschäft ein vergleichsweise zyklisches Geschäftsmodell. Insbesondere Kunden aus den Bereichen Maschinen- und Fahrzeugbau bestellten im Verlauf des Jahres deutlich weniger als im Vorjahr. Nur in einzelnen europäischen Ländern wie der Schweiz entwickelten sich die Geschäfte stabil. Insgesamt war die organische Umsatzentwicklung im mittleren einstelligen Prozentbereich rückläufig.

ratioform ist auf den Handel von Verpackungslösungen spezialisiert und musste 2019 nach dem guten Wachstum im Vorjahr und aufgrund der Eintrübung des wirtschaftlichen Umfelds einen sehr niedrigen einstelligen organischen Umsatzrückgang hinnehmen. Insbesondere das Deutschlandgeschäft blieb hinter den Erwartungen zurück.

Deutlich positiver war die Geschäftsentwicklung bei Newport. Die Gruppe, in der die europäischen Web-focused-Aktivitäten gebündelt sind, profitierte deutlich von den zusätzlichen Beiträgen der Akquisitionen von OfficeFurnitureOnline und XXLhoreca. Aber auch organisch war die Umsatzentwicklung mit einem niedrigen zweistelligen Wachstum sehr erfreulich. Das stärkste organische Wachstum innerhalb der Newport erzielten die Aktivitäten von Certo.

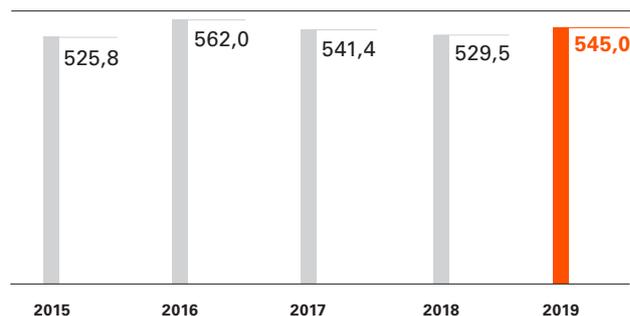
TAKKT AMERICA:

WEGFALL EINES GROSSKUNDEN BELASTET WACHSTUM

Der Geschäftsbereich TAKKT AMERICA profitierte 2019 vom höheren Kurs des US-Dollars und steigerte den Umsatz auf 545,0 (529,5) Millionen Euro. Damit lag der Anteil am Konzernumsatz bei nahezu unverändert 44,9 (44,8) Prozent. Einen negativen Einfluss auf den Umsatz hatte die Einstellung von Hubert Europa. Bereinigt um diesen sowie den Währungseffekt, lag die organische Umsatzentwicklung bei minus 1,4 Prozent. Der Wegfall des Hubert-Großkunden ab März hatte einen negativen Einfluss von dreieinhalb Prozentpunkten auf das organische Wachstum in Amerika. Bezogen auf die organische Umsatzentwicklung ging die

Anzahl der Aufträge auch aufgrund dieses Effekts deutlich gegenüber dem Vorjahr zurück, während der durchschnittliche Auftragswert erhöht werden konnte.

Umsatz TAKKT AMERICA in Mio. Euro



Mit Ausnahme von Hubert konnten im letzten Geschäftsjahr alle US-Sparten organisch wachsen. Bereinigt um den oben erläuterten Effekt durch den Wegfall des Geschäfts mit einem großen Kunden, konnte Hubert 2019 nach mehreren Jahren mit deutlich rückläufiger Umsatzentwicklung ein niedriges einstelliges organisches Wachstum vorweisen. Die Gruppe erschloss dazu neue Kundengruppen für ihr Geschäft mit Gastronomieausstattung und Artikeln für die Verkaufsförderung. Die auf Restaurantausstattung spezialisierte Central Gruppe erzielte ebenfalls ein niedriges einstelliges organisches Wachstum.

Die D2G Gruppe und NBF wuchsen organisch beide im niedrigen einstelligen Prozentbereich. Bei D2G, dem Spezialisten für Displayartikel, war die Entwicklung der Vertriebsmarke Post-Up Stand unterdurchschnittlich. Bei der auf den Handel mit Büroausstattung ausgerichteten NBF war nach dem sehr guten Vorjahr eine deutliche Eintrübung der Nachfrage im Jahresverlauf zu beobachten.

Umsatz- und Ertragskennzahlen

	2015	2016	2017	2018	2019
Umsatz (in Mio. Euro)	1.063,8	1.125,0	1.116,1	1.181,1	1.213,7
TAKKT EUROPE	538,3	563,3	575,0	651,8	668,7
TAKKT AMERICA	525,8	562,0	541,4	529,5	545,0
EBITDA (in Mio. Euro)	157,3	171,3	150,3	150,1	150,2
TAKKT EUROPE	98,4	107,1	97,1	98,6	105,9
TAKKT AMERICA	68,9	77,1	64,8	64,5	60,4
EBITDA-Marge (in Prozent)	14,8	15,2	13,5	12,7	12,4
TAKKT EUROPE	18,3	19,0	16,9	15,1	15,8
TAKKT AMERICA	13,1	13,7	12,0	12,2	11,1

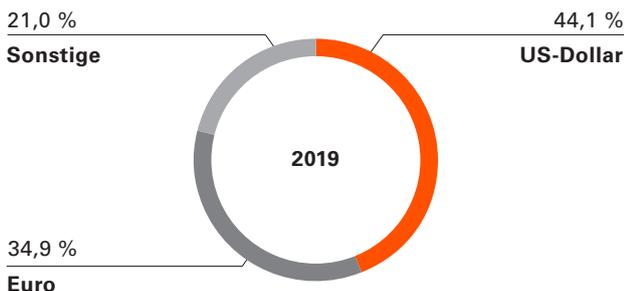
UMSATZ NACH REGIONEN: DEUTSCHLAND-ANTEIL GEHT ZURÜCK

Beeinflusst durch die unterschiedliche Geschäftsentwicklung in den einzelnen Ländern sowie Akquisitions- und Währungseffekte entwickelte sich die regionale Umsatzverteilung wie folgt:

- Der Umsatz des Geschäfts in Deutschland war durch die schwachen konjunkturellen Rahmenbedingungen beeinflusst und ging auf 260,8 (269,5) Millionen Euro zurück. Der Anteil am Konzernumsatz lag damit bei 21,5 (22,8) Prozent.
- Der Umsatz des übrigen Europageschäfts legte im Wesentlichen aufgrund der Akquisitionen auf 407,9 (386,8) Millionen Euro zu. Der Anteil am Konzernumsatz erhöhte sich auf 33,6 (32,8) Prozent.
- Durch den stärkeren Kurs des US-Dollar stieg der Umsatz in Nordamerika auf 545,0 (524,8) Millionen Euro. Der Anteil am Konzernumsatz erreichte damit 44,9 (44,4) Prozent.

34,9 (36,0) Prozent der Konzernumsätze wurden in der Berichtswährung Euro erzielt. Der US-Dollar-Anteil betrug 44,1 (43,7) Prozent. Andere Währungen, wie z.B. der Schweizer Franken, das britische Pfund oder die schwedische Krone, hatten einen Anteil von insgesamt 21,0 (20,3) Prozent.

Umsatz nach Währungen



ROHERTRAGSMARGE STABILISIERT

Die Rohertragsmarge des Konzerns lag 2019 mit 41,3 (41,5) Prozent etwa auf dem Niveau des Vorjahres. In Europa ging die Rohertragsmarge leicht zurück, im Wesentlichen aufgrund des Effekts aus den Akquisitionen, die eine geringere Rohertragsmarge erzielen als die anderen europäischen Aktivitäten. In den USA stieg die Marge auch durch den Wegfall des Hubert Europa-Geschäfts dagegen leicht an.

PERSONALKOSTEN DURCH STRUKTURELLE ANPASSUNGEN BELASTET

Die Personalaufwendungen stiegen im Berichtsjahr um 9,5 Prozent auf 190,8 (174,3) Millionen Euro. Neben Währungseffekten und den Akquisitionen haben insbesondere einmalige Kosten für strukturelle Anpassungen bei verschiedenen Gesellschaften zu dem Anstieg beigetragen. Bereinigt um Portfolio- und Währungseffekte sind die Personalaufwendungen um 7,9 Prozent gegenüber dem Vorjahr gestiegen. Die Personalaufwandsquote in Prozent des Umsatzes erhöhte sich durch die rückläufige organische Umsatzentwicklung und die Einmalaufwendungen auf 15,7 (14,8) Prozent.

MARKETINGKOSTEN FLEXIBEL GESTEUERT

Trotz des positiven Währungseffekts und der Akquisitionen stiegen die Marketingkosten absolut im Vergleich zum Vorjahr nur minimal an. In Relation zum Umsatz ging die Marketingkostenquote sogar leicht zurück. Auch organisch lagen die Aufwendungen für Print- und Online-Marketing im Verhältnis zum Umsatz unter dem Vorjahresniveau. TAKKT hatte 2019 aufgrund der Eintrübung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen frühzeitig damit begonnen, die Marketingbudgets flexibel zu steuern. Auch 2019 war eine strukturelle Verschiebung innerhalb der Werbekosten von Print- zu Online-Kosten zu beobachten.

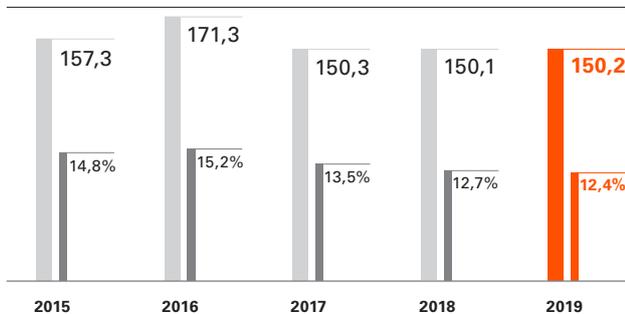
EBITDA-MARGE DES KONZERNS INNERHALB DES ZIELKORRIDORS

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 150,2 (150,1) Millionen Euro. Positive Effekte resultierten dabei aus geänderten Wechselkursen und zusätzlichen Beiträgen der Akquisitionen. Bei Hubert glichen sich ein positiver und ein negativer Ergebniseffekt in etwa aus. Das fehlende EBITDA aus der Beendigung des Geschäfts mit dem Großkunden und die Einsparungen durch die Einstellung der unprofitablen Aktivitäten in Europa lagen auf vergleichbarem Niveau. Daneben hatte wie erwartet die erstmalige Anwendung des Rechnungslegungsstandards IFRS 16 einen positiven Einfluss in Höhe von 12,4 Millionen Euro auf das EBITDA.

Neben diesen Faktoren beeinflussten sowohl 2018 wie auch 2019 Einmaleffekte das Ergebnis. Im Vorjahr realisierte TAKKT einen einmaligen Ertrag aus dem Verkauf eines Bürogebäudes in Höhe von 4,9 Millionen Euro und einen einmaligen Aufwand für die Bildung einer variablen Kaufpreisverbindlichkeit in Höhe von 2,0 Millionen Euro. Im Berichtsjahr fielen Einmalkosten in Höhe von insgesamt 11,2 Millionen Euro an. Davon entfielen 5,9 Millionen Euro auf Anpassungen der Kostenstrukturen an die rückläufige Geschäftsentwicklung. 5,3 Millionen Euro resultierten aus ersten Schritten

der organisatorischen Neuausrichtung TAKKT 4.0. Gleichzeitig erzielte TAKKT einen Einmalsertrag aus der erfolgswirksamen Auflösung einer ausstehenden variablen Kaufpreisverbindlichkeit für XXLhoreca in Höhe von 2,8 Millionen Euro. Trotz sehr guten Wachstums lag die Profitabilität von XXLhoreca 2019 unterhalb der für die Kaufpreiszahlung vorgesehenen Schwelle. Das EBITDA enthält im Berichtsjahr Personal- und sonstige Aufwendungen für die Umsetzung der Digitalen Agenda in Höhe von insgesamt 10,9 (11,3) Millionen Euro.

EBITDA in Mio. Euro/Marge in %

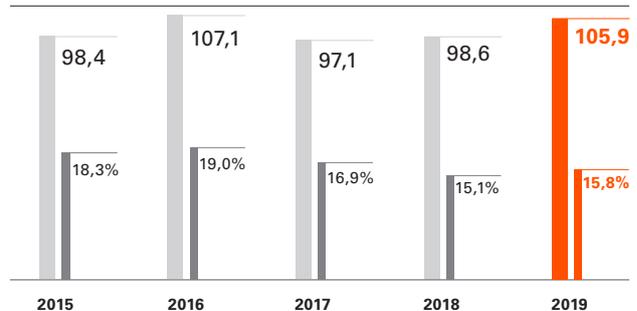


Die EBITDA-Marge lag mit 12,4 (12,7) Prozent innerhalb des langfristigen Zielkorridors des Konzerns. Trotz des positiven Effekts von rund einem Prozentpunkt durch die Anwendung von IFRS 16, ging die Marge gegenüber dem Vorjahr aufgrund der höheren Einmalaufwendungen zurück. Bereinigt um die oben genannten Einmaleffekte in den beiden Jahren und den Einfluss von IFRS 16 lag die EBITDA-Marge weniger als einen halben Prozentpunkt unter dem Vorjahr.

TAKKT EUROPE: LEICHTER ANSTIEG DES EBITDA

Im Geschäftsbereich TAKKT EUROPE stieg das EBITDA um 7,4 Prozent auf 105,9 (98,6) Millionen Euro. Der Grund für den Anstieg waren zusätzliche Beiträge der Akquisitionen und die erstmalige Anwendung von IFRS 16. Daneben war das Ergebnis in Europa durch Einmalaufwendungen für strukturelle Anpassungen der Kostenstrukturen und für TAKKT 4.0 in Höhe von insgesamt 6,4 Millionen Euro belastet. Der Einmalsertrag aus der Anpassung der variablen Kaufpreisverbindlichkeit in Höhe von 2,8 Millionen Euro trug dagegen positiv zum Ergebnis bei.

EBITDA TAKKT EUROPE in Mio. Euro/Marge in %

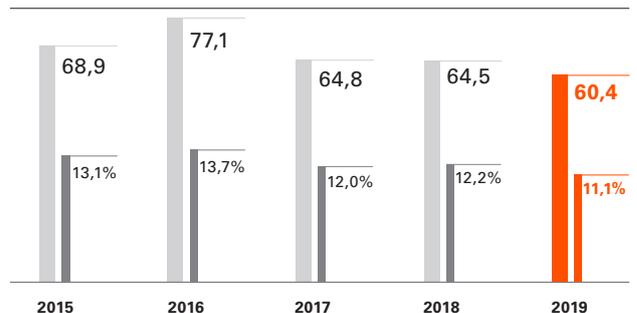


Die EBITDA-Marge des Geschäftsbereichs TAKKT EUROPE stieg auf 15,8 (15,1) Prozent. Positiven Einfluss auf die Marge hatte die erstmalige Anwendung von IFRS 16 und die Auflösung der Kaufpreisverbindlichkeit. Die oben genannten einmaligen Aufwendungen und die geringere Profitabilität der akquirierten Unternehmen belasteten die Marge dagegen. Bereinigt um diese Effekte reduzierte sich die EBITDA-Marge nur leicht. Die KAISER+KRAFT Gruppe war auch 2019 die profitabelste Einheit des Geschäftsbereichs. Auch die EBITDA-Marge von ratioform lag weiterhin über dem Zielkorridor für den Gesamtkonzern.

TAKKT AMERICA: ERGEBNISRÜCKGANG NACH WEGFALL VON EINMALERTRAG

Das EBITDA im Geschäftsbereich TAKKT AMERICA ging um 6,4 Prozent auf 60,4 (64,5) Millionen Euro zurück. Grund für den Rückgang waren der oben genannte Einmalsertrag von 4,9 Millionen Euro im Vorjahr und die einmaligen Aufwendungen für die Anpassung der Kostenstrukturen in Höhe von 2,1 Millionen Euro im Berichtsjahr. Das fehlende EBITDA aus der Beendigung des Geschäfts mit dem Großkunden und die Einsparungen durch die Einstellung der unprofitablen Aktivitäten in Europa lagen auf vergleichbarem Niveau. Positive Wirkung hatte dagegen die erstmalige Anwendung von IFRS 16.

EBITDA TAKKT AMERICA in Mio. Euro/Marge in %



Die EBITDA-Marge ging auf 11,1 (12,2) Prozent zurück. Bereinigt um den Einfluss von IFRS 16, die Aufwendungen für Strukturpassungen und den Einmaleffekt aus dem Immobilienverkauf im Vorjahr wäre die EBITDA-Marge um rund einen halben Prozentpunkt zurückgegangen. Während Hubert eine hohe einstellige EBITDA-Marge erzielte, erwirtschafteten alle anderen US-Sparten eine Profitabilität im zweistelligen Margenbereich.

ABSCHREIBUNGEN AUFGRUND IFRS 16 DEUTLICH ÜBER VORJAHR

Durch die erstmalige Anwendung von IFRS 16 erhöhten sich die Abschreibungen im Berichtsjahr deutlich um rund 14 Millionen Euro auf 41,4 (27,5) Millionen Euro. 12,0 Millionen Euro entfielen dabei auf die Abschreibung von Nutzungsrechten, die sich durch die Anwendung von IFRS 16 ergeben. Die planmäßigen Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte aus den Akquisitionen beliefen sich dabei im Berichtsjahr auf 8,9 (10,4) Millionen Euro. Während die Abschreibungen auf Sachanlagen ohne die aus IFRS 16 resultierenden Nutzungsrechte kaum verändert waren, stiegen die Abschreibungen auf sonstige immaterielle Vermögenswerte in Folge von Investitionen in ERP-Systeme merklich an. Außerordentliche Belastungen, wie die Wertberichtigung bilanzierter Geschäfts- oder Firmenwerte, fielen wie im Vorjahr auch 2019 nicht an. Das EBIT (Ergebnis vor Zinsen und Steuern) fiel mit 108,8 (122,5) Millionen Euro um 11,2 Prozent geringer aus als im Vorjahr. Die EBIT-Marge sank auf 9,0 (10,4) Prozent.

Das Finanzergebnis ging unter anderem aufgrund des höheren Aufwands für die Aufzinsung von Leasingverbindlichkeiten in Folge von IFRS 16 auf minus 8,2 (minus 5,6) Millionen Euro zurück. Daraus resultierte ein Ergebnis vor Steuern von 100,6 (116,9) Millionen Euro.

STEUERQUOTE WENIG VERÄNDERT

Die Steuerquote stieg gegenüber dem Vorjahr leicht auf 25,7 (24,7) Prozent. In beiden Jahren gab es entlastende Effekte auf die Steuerquote. Im Berichtsjahr reduzierte die ertragswirksame Auflösung der Kaufpreisverbindlichkeit für XXLhoreca die Steuerquote. Im Vorjahr konnte TAKKT in größerem Umfang steuerliche Verlustvorträge nutzen und erzielte daneben höhere periodenfremde Steuererträge. Bereinigt um diese Effekte lag die Steuerquote bei 26,5 (27,2) Prozent.

Das Periodenergebnis sank um 15,2 Prozent auf 74,7 (88,1) Millionen Euro. Das Ergebnis je Aktie reduzierte sich entsprechend auf 1,14 (1,34) 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 ist ausgewogen und optimiert. Im Berichtsjahr stieg die Finanzverschuldung aufgrund der erstmaligen Anwendung des Rechnungslegungsstandards IFRS 16 merklich an. Durch den geplanten Abbau von Lagerbeständen konnte der Konzern den freien TAKKT-Cashflow trotz der herausfordernden Geschäftsentwicklung deutlich steigern.

ZENTRALES FINANZMANAGEMENT BEGRENZT FINANZIELLE RISIKEN

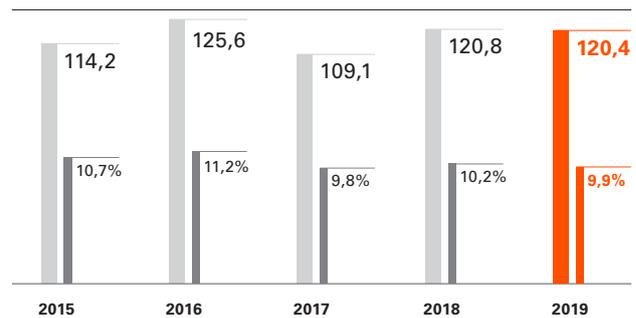
Das Finanzmanagement des TAKKT-Konzerns umfasst die Steuerung und Allokation aller finanziellen Ressourcen mit dem Hauptziel, die Liquidität jederzeit sicherzustellen. Darüber hinaus verfolgt TAKKT im Rahmen des Finanzmanagements folgende Ziele:

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

HOHER POSITIVER TAKKT-CASHFLOW

Eine wesentliche Stärke des TAKKT-Geschäftsmodells besteht in der starken Innenfinanzierungskraft. Auch in diesem Jahr erzielte der Konzern einen hohen Zahlungsmittelüberschuss. Der TAKKT-Cashflow lag mit 120,4 (120,8) Millionen Euro analog zum EBITDA ungefähr auf Vorjahresniveau. Wie im Geschäftsbericht 2018 erläutert, hat TAKKT die Definition des TAKKT-Cashflows zum Jahresbeginn 2019 angepasst. In der neuen Definition liegt der für das Vorjahr ausgewiesene TAKKT-Cashflow um 0,6 Millionen Euro höher als der vor einem Jahr veröffentlichte Wert. Die Cashflow-Marge, d.h. der TAKKT-Cashflow im Verhältnis zum Umsatz, betrug 9,9 (10,2) Prozent. Die erstmalige Anwendung von IFRS 16 hatte einen positiven Effekt von rund einem Prozentpunkt auf die Cashflow-Marge. Der TAKKT-Cashflow je Aktie lag bei 1,83 (1,84) Euro.

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



Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit erhöhte sich um rund 31 Millionen Euro von 99,4 auf 130,8 Millionen Euro. Ein wesentlicher Grund lag insbesondere in der unterschiedlichen Entwicklung des Vorratsvermögens. 2018 wurden vor dem Hintergrund der Diskussion um steigende Einfuhrzölle für Güter aus China bei den US-Gesellschaften in größerem Umfang Direktimporte getätigt und damit Vorräte aufgebaut. Dieser Effekt kehrte sich im Berichtsjahr durch einen Abbau des Vorratsvermögens

Betriebswirtschaftliche Darstellung des freien TAKKT-Cashflows in Mio. Euro

	2015	2016	2017	2018	2019
TAKKT-Cashflow	114,2	125,6	109,1	120,8	120,4
Veränderung des Nettoumlaufvermögens sowie sonstige Korrekturen	-26,9*	-8,9	-8,7	-21,4	10,4
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	87,3	116,7	100,4	99,4	130,8
Investitionen in langfristiges Vermögen	-14,2	-17,4	-27,8	-25,0	-24,7
Einzahlungen aus Abgängen von langfristigem Vermögen	0,3	0,5	0,4	8,3	1,0
Einzahlungen aus Abgängen von konsolidierten Unternehmen	16,1	1,6	0,0	0,0	0,0
Freier TAKKT-Cashflow	89,5	101,4	73,0	82,7	107,1

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

teilweise um. Insgesamt führte dies im Vorjahresvergleich zu einem positiven Einfluss auf den Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit von rund 27 Millionen Euro.

Das Geschäftsmodell des TAKKT-Konzerns ist wenig kapitalintensiv, weshalb die Investitionen grundsätzlich eher gering ausfallen. Im langfristigen Durchschnitt hat 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. Die Investitionsquote lag im Berichtsjahr am oberen Ende dieser Spanne bei 1,8 (1,8) Prozent.

Die gesamten Investitionen in das langfristige Vermögen lagen mit 24,7 (25,0) Millionen Euro leicht unter dem Vorjahresniveau. Wesentliche Einzelinvestitionen entfielen auf das Warenwirtschaftssystem bei KAISER+KRAFT, den Umbau der Büroräume am Hauptstandort Stuttgart sowie Investitionen in Beteiligungen der TBG.

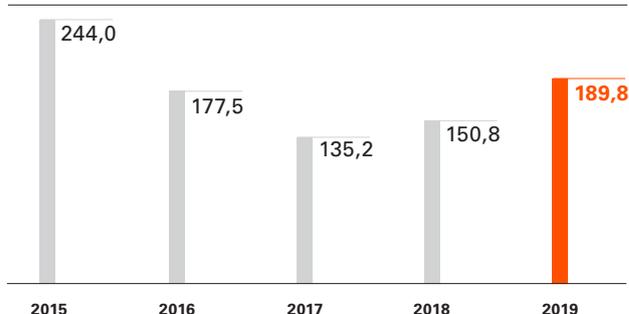
Nach Abzug der gesamten Investitionen in das langfristige Vermögen sowie der Zuflüsse aus Desinvestitionen, verblieb im Berichtsjahr ein freier TAKKT-Cashflow in Höhe von 107,1 (82,7) Millionen Euro. Dabei war der freie TAKKT-Cashflow im Vorjahr aus dem Verkauf einer Büroimmobilie in den USA für rund acht Millionen Euro positiv beeinflusst, während im Geschäftsjahr aus Desinvestitionen nur Zuflüsse von rund einer Million Euro verzeichnet wurden.

Dem freien TAKKT-Cashflow standen im Berichtsjahr die Auszahlung für die Kaufpreiszahlungen für die Akquisition von XXLhoreca in Höhe von 18,7 Millionen Euro, die Auszahlung eines variablen Kaufpreisbestandteils für Mydisplays in Höhe von 2,0 Millionen Euro sowie die Zahlung der Dividende von 55,8 Millionen Euro gegenüber.

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.

Die ausgewiesene Nettofinanzverschuldung, d.h. die Finanzverschuldung abzüglich der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente, erhöhte sich dennoch auf 189,8 Millionen Euro gegenüber 150,8 Millionen Euro zum Jahresende 2018. Allein aus der Anwendung von IFRS 16 resultierte ein Anstieg der ausgewiesenen Nettofinanzverschuldung um rund 58 Millionen Euro. Eine ausführlichere Darstellung zu den Effekten von IFRS 16 findet sich in den Erläuterungen zur Vermögenslage.

Entwicklung der Nettofinanzverschuldung in Mio. Euro



Unter Berücksichtigung aller Finanzierungstätigkeiten des Konzerns lag der Zahlungsmittelbestand zum 31. Dezember 2019 bei 3,8 (3,1) Millionen Euro. Für Details zur Entstehung und Verwendung des Cashflows wird auf die Kapitalflussrechnung dieses Geschäftsberichts verwiesen.

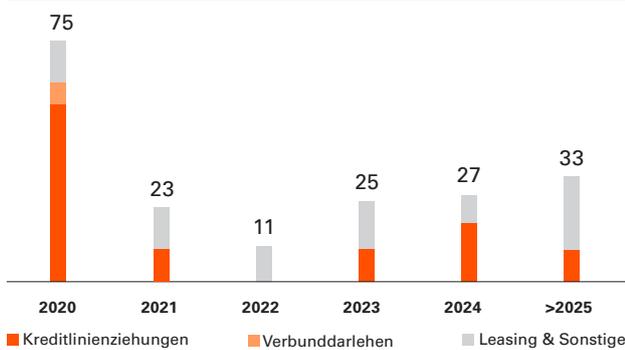
DIVERSIFIZIERTE FINANZIERUNG, AUSGEWOGENES FÄLLIGKEITSPROFIL

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 und USD. 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 102,7 (119,4) Millionen Euro.
- Einzelne gemietete Gebäude und Betriebsvorrichtungen werden bei TAKKT geleast. Die Leasingverbindlichkeiten betragen zum Stichtag 77,2 (26,4) Millionen Euro. Die starke Erhöhung der Leasingverbindlichkeiten resultiert im Wesentlichen aus der erstmaligen Anwendung von IFRS 16. Eine ausführlichere Darstellung dazu findet sich in den Erläuterungen zur Vermögenslage.

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 151,8 (157,4) Millionen Euro zur Verfügung, wovon 69,3 (71,2) Millionen Euro auf kurzfristige Kreditlinien und 82,5 (86,2) 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 58,5 (60,8) Prozent leicht unterhalb des Vorjahresniveaus und damit innerhalb des Zielkorridors von 30 bis 60 Prozent. Das Gearing erhöhte sich im Berichtsjahr mit dem Anstieg der Nettofinanzverschuldung durch die Anwendung von IFRS 16 auf 0,3 (0,2). Analog dazu erhöhte sich die durchschnittliche Nettofinanzverschuldung, weshalb die Entschuldungsdauer auf 1,7 (1,4) Jahre anstieg. Der Nettofinanzierungsaufwand stieg gegenüber 2018 deutlich an, während sich das operative Ergebnis vor Goodwill-Abschreibungen reduzierte, womit sich die Zinsdeckung nun auf ein weiterhin sehr hohes Niveau von 16,7 (23,8) verringert hat. Berechnung und Definition der Kennzahlen sind im Anhang des Konzernabschlusses dargestellt.

Unternehmensinterne Covenants

	Interner Zielwert	2015	2016	2017	2018	2019
Eigenkapitalquote	30 bis 60 Prozent	49,1	55,2	61,2	60,8	58,5
Entschuldungsdauer	< 5 Jahre	2,2	1,6	1,4	1,4	1,7
Zinsdeckung	> 4	14,4	18,3	16,3	23,8	16,7
Verschuldungsgrad (Gearing)	< 1,5	0,5	0,3	0,2	0,2	0,3

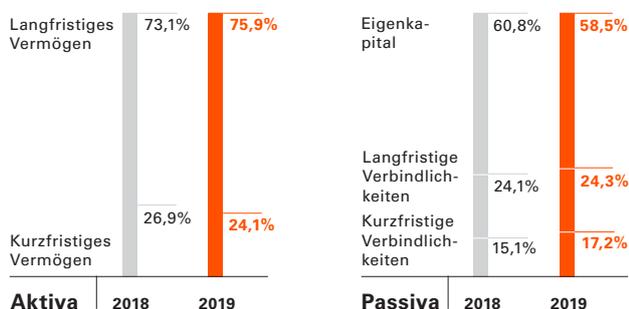
VERMÖGENSLAGE

Die Erstanwendung des neuen Leasingstandards IFRS 16 führt zu einer deutlichen Verlängerung der Bilanzsumme, insbesondere durch einen Anstieg im langfristigen Vermögen sowie in den langfristigen Verbindlichkeiten. Die Bilanzrelationen verändern sich dadurch nur geringfügig. TAKKT verfügt weiterhin über eine sehr solide Finanzierungsstruktur.

VERMÖGEN STEIGT DURCH IFRS 16 UND AKQUISITIONEN

Die Aktivseite des TAKKT-Konzerns erhöhte sich insbesondere aufgrund der Anwendung von IFRS 16 sowie der getätigten Akquisitionen von 1.037,1 Millionen Euro auf 1.100,7 Millionen Euro. Der Anstieg entfiel insbesondere mit rund 55 Millionen Euro auf die neu zu bilanzierenden Leasingverträge. Der Akquisitionseffekt durch die Erstkonsolidierung von XXLhoreca mit rund 25 Millionen Euro sowie Währungseffekte von rund 12 Millionen Euro wurden durch einen operativen Rückgang von rund 28 Millionen Euro zu einem großen Teil kompensiert.

Bilanzstruktur des TAKKT-Konzerns



Die langfristigen Vermögenswerte machen mit 835,5 (758,6) Millionen Euro 75,9 (73,1) Prozent des Vermögens aus. Die Erstkonsolidierung von XXLhoreca erhöhte das langfristige Vermögen um 23,0 Millionen Euro, wovon 17,5 Millionen Euro auf die Erhöhung der Geschäfts- und Firmenwerte und 5,5 Millionen Euro auf die im Rahmen der Kaufpreisallokation identifizierten immateriellen Vermögenswerte entfielen. Der restliche Anstieg resultiert im Wesentlichen aus der Erstanwendung von IFRS 16 und der Bilanzierung von Leasingverträgen in Höhe von 55,4 Millionen Euro zum 1. Januar 2019. Durch IFRS 16 erhöhten sich die Abschreibungen deutlich um 12,0 Millionen Euro. Zugänge aus im Geschäftsjahr 2019 abgeschlossenen Leasingverhältnissen betragen 10,3 Millionen Euro. Den übrigen Abschreibungen auf das Sachanlagevermögen und die immateriellen Vermögenswerte in Höhe von 29,4 Millionen Euro standen Zugänge im Anlagevermögen von 24,7 Millionen Euro gegenüber.

Wertberichtigungen auf Geschäfts- und Firmenwerte waren auf Basis der durchgeführten Werthaltigkeitstests nicht erforderlich. Mit 53,7 (54,7) Prozent machen Geschäfts- und Firmenwerte weiterhin den wesentlichen Teil des bilanzierten Vermögens aus.

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

Wesentliche Kennzahlen zur Vermögenslage (in Mio. Euro)

	2015	2016	2017	2018	2019
Langfristiges Vermögen	735,6	729,9	692,6	758,6	835,5
in % der Bilanzsumme	76,3	74,9	74,6	73,1	75,9
Kurzfristiges Vermögen	228,6	244,1	235,8	278,5	265,2
in % der Bilanzsumme	23,7	25,1	25,4	26,9	24,1
Summe Aktiva	964,2	973,9	928,5	1.037,1	1.100,7
Konzerneigenkapital	473,4	537,8	567,8	630,4	644,2
in % der Bilanzsumme	49,1	55,2	61,2	60,8	58,5
Langfristige Verbindlichkeiten	314,8	243,4	222,8	250,3	267,6
in % der Bilanzsumme	32,6	25,0	24,0	24,1	24,3
Kurzfristige Verbindlichkeiten	176,0	192,8	137,8	156,4	188,9
in % der Bilanzsumme	18,3	19,8	14,8	15,1	17,2
Summe Passiva	964,2	973,9	928,5	1.037,1	1.100,7

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 Wertpotenzial 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 47,1 (49,7) Millionen Euro. Der Wert der zum 31. Dezember 2019 bilanzierten Marken mit einer unbegrenzten Nutzungsdauer beläuft sich auf 28,1 (27,7) Millionen Euro.

Das kurzfristige Vermögen belief sich zum 31. Dezember 2019 auf 265,2 (278,5) Millionen Euro bzw. 24,1 (26,9) Prozent der Bilanzsumme. Vorräte mit 124,4 (128,6) Millionen Euro sowie Forderungen aus Lieferungen und Leistungen mit 101,3 (107,9) Millionen Euro betragen zusammen 85,1 (84,9) Prozent des kurzfristigen Vermögens. Während sich die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen im Wesentlichen aufgrund des gegenüber dem Vorjahresquartal schwächeren Geschäftsverlauf verminderten, war der Rückgang bei den Vorräten überwiegend eine Folge des Abbaus der im Vorjahr bei den US-Gesellschaften im Kontext höherer Zölle noch stark aufgebauten Bestände an Direktimporten aus Asien.

Das Zahlungsverhalten der Kunden war mit einer Debitorenlaufzeit von 32 (32) Tagen unverändert und gewohnt zuverlässig. Die Forderungsausfälle blieben mit einer Ausfallquote von unter 0,2 Prozent – wie im Vorjahr – 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.

ANSTIEG DES EIGENKAPITALS UND DER VERBINDLICHKEITEN

Neben dem Periodenergebnis von 74,7 Millionen Euro und der Dividendenzahlung von 55,8 Millionen Euro, trugen positive Währungseffekte von 8,3 Millionen Euro sowie negative erfolgsneutrale Effekte in Höhe von 13,4 Millionen Euro, vor allem aus der Neubewertung von Pensionsrückstellungen, zur Erhöhung des Konzerneigenkapitals zum 31. Dezember 2019 auf insgesamt 644,2 (630,4) Millionen Euro bei. Die Konzerneigenkapitalquote lag mit 58,5 (60,8) Prozent leicht unterhalb des Vorjahresniveaus und damit innerhalb des Zielkorridors von 30 bis 60 Prozent.

Langfristige Verbindlichkeiten machten mit 267,6 (250,3) Millionen Euro 24,3 (24,1) Prozent der Passivseite aus. Der Anstieg der

langfristigen Verbindlichkeiten war insbesondere dem Anstieg der Pensionsrückstellungen um 16,9 Millionen Euro von 63,0 Millionen Euro auf 79,9 Millionen Euro geschuldet. Die langfristige Finanzverschuldung stieg von 115,8 Millionen Euro auf 118,3 Millionen Euro. Hier wurde der Rückgang der langfristigen Bankverbindlichkeiten um rund 42 Millionen Euro durch den Anstieg der Leasingverbindlichkeiten aufgrund IFRS 16 um rund 47 Millionen Euro überkompensiert. Latente Steuern betragen 65,4 (64,4) Millionen Euro. Sie bestehen insbesondere aufgrund der steuerlichen Minderwerte der Geschäftswerte in den US-amerikanischen Konzerngesellschaften.

Die kurzfristigen Verbindlichkeiten machten mit 188,9 (156,4) Millionen Euro einen Anteil von 17,2 (15,1) Prozent der Bilanzsumme aus. Der Anstieg resultierte aus dem Anstieg der kurzfristigen Bankverbindlichkeiten in Höhe von rund 26 Millionen Euro sowie einem Anstieg der Leasingverbindlichkeiten in Höhe von rund 11 Millionen Euro.

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 weitere Fortschritte erzielt. Auch bei den Nachhaltigkeitsindikatoren hat der Konzern Verbesserungen realisiert.

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 in den Jahren 2017 und 2019 – 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 größtenteils wie erwartet. Das langfristige organische Wachstum resultierte vornehmlich aus einer Erhöhung der Anzahl von Aufträgen, während sich der durchschnittliche Auftragswert abgesehen von strukturellen Effekten und Währungseinflüsse nur wenig veränderte.

Die Rohertragsmarge war in den letzten Jahren durch strukturelle Effekte aus den Akquisitionen rückläufig. Daneben bezahlt TAKKT heute etwas höhere Frachtkosten bzw. erlöst geringere Frachtmargen als noch vor einigen Jahren. Darüber hinausgehende negative Einflüsse auf die Rohertragsmarge aus einzelnen Märkten wurden 2019, wie in den vergangenen Jahren, durch verschiedene

margenerhöhende 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 durch das konjunkturelle Umfeld und – wie zum Beispiel auch 2019 – durch Einmalerträge und -aufwendungen beeinflusst. Zudem sind für die Jahre seit 2016 die Aufwendungen aus der Umsetzung der Digitalen Transformation als Einflussfaktor zu nennen. Ab 2019 profitierte die EBITDA-Marge in Höhe von rund einem Prozentpunkt von der erstmaligen Anwendung von IFRS 16. TAKKT erwirtschaftete in den vergangenen fünf Jahren eine EBITDA-Marge mindestens im Zielkorridor und damit eine hohe operative Profitabilität – auch in den Jahren mit schwächerer organischer Umsatzentwicklung.

Die TAKKT-Cashflow-Marge lag zwischen 2015 und 2019 immer über dem definierten Zielwert. In den vergangenen fünf Jahren konnte stets eine TAKKT-Cashflow-Marge nahe oder sogar über 10 Prozent erzielt werden, ein Indikator für die hohe Innenfinanzierungskraft des TAKKT-Konzerns. Wie bei der EBITDA-Marge hat IFRS 16 auch auf die Cashflow-Marge einen positiven Einfluss von rund einem Prozentpunkt. 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 Standorten zurückzuführen.

SORTIMENTSSPEZIFISCHE STEUERUNGSKENNZAHLEN MIT POSITIVER ENTWICKLUNG

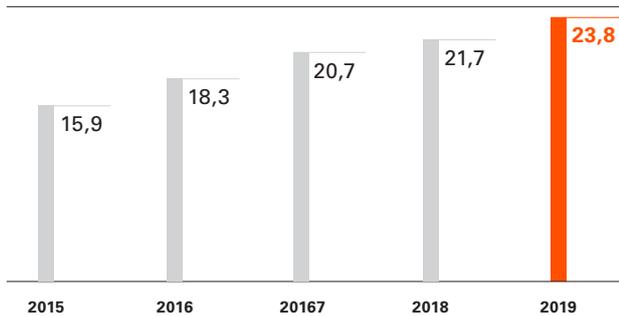
Der Anteil der Eigenmarken am Auftragseingang stieg im Berichtsjahr weiter auf mittlerweile 23,8 (21,7) Prozent. Die positive Entwicklung wurde dabei von nahezu allen Sparten getragen. Hervorzuheben sind die überdurchschnittlichen Steigerungen bei Hubert, NBF sowie insbesondere bei D2G. NBF weist nach wie

Entwicklung der finanziellen Steuerungskennzahlen

	2015	2016	2017	2018	2019
Organische Umsatzentwicklung in Prozent	4,7	5,2	0,4	3,4	-1,4
Anzahl Aufträge in Tausend	2.225	2.409	2.465	2.676	2.642
Durchschnittlicher Auftragswert in Euro	482	469	458	449	460
Rohertragsmarge in Prozent	42,6	42,6	42,5	41,5	41,3
EBITDA-Marge in Prozent	14,8	15,2	13,5	12,7	12,4
TAKKT-Cashflow-Marge in Prozent	10,7	11,2	9,8	10,2	9,9
Investitionsquote in Prozent	1,3	1,5	2,1	1,8	1,8

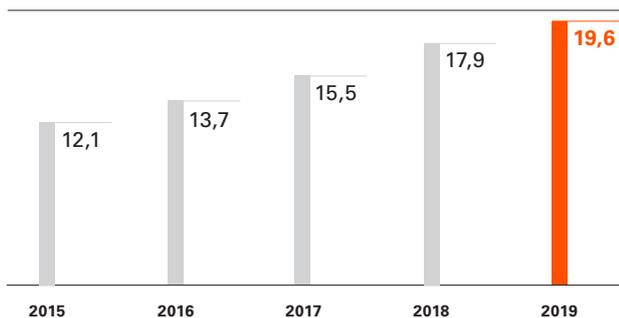
vor den höchsten Anteil an Eigenmarken innerhalb der TAKKT-Gruppe auf. In den vergangenen fünf Jahren konnte TAKKT den Anteil der Eigenmarken damit kontinuierlich steigern.

Anteil der Eigenmarken am Auftragseingang in %



Im Berichtsjahr erhöhte sich auf Konzernebene der Anteil der Direktimporte am Einkaufsvolumen auf 19,6 (17,9) Prozent. TAKKT EUROPE profitierte vom hohen Anteil in der Newport Gruppe und insbesondere bei OfficeFurnitureOnline. Die KAISER+KRAFT Gruppe blieb auf vergleichbar hohem Niveau. Die Sparten von TAKKT AMERICA konnten den Anteil der Direktimporte ebenfalls steigern. Der stärkste Anstieg war bei Hubert 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 2019 durch Einmalaufwendungen und die breitere Kapitalbasis in Folge von IFRS 16 belastet und ging deutlich auf 9,8 (30,4) Millionen Euro zurück.

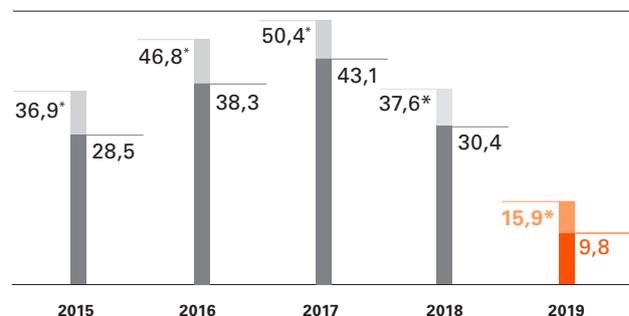
Das für die Berechnung des TAKKT Value Added resultierende erwirtschaftete operative Ergebnis nach Steuern ging auf 81,3 (93,9) Millionen Euro zurück und war damit um 12,6 Millionen Euro ge-

ringer als im Vorjahr. Das durchschnittliche eingesetzte Kapital stieg durch die Bilanzierung von Leasingverträgen nach IFRS 16 und die Akquisition von XXLhoreca merklich an. Dabei belief sich der negative Effekt auf den TAKKT Value Added durch die erstmalige Anwendung von IFRS 16 auf rund vier Millionen Euro. 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 2019 damit auf 71,5 (63,6) 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 6,1 (7,2) Millionen Euro. Ohne diese planmäßigen Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte sowie den damit einhergehenden steuerlichen Einfluss hätte sich ein TAKKT Value Added in Höhe von 15,9 (37,6) Millionen Euro ergeben.

Bezogen auf den Zeitraum der vergangenen fünf Jahre konnte TAKKT das Ziel eines TAKKT Value Added signifikant größer Null übertreffen. Der vergleichsweise niedrige Wert für das Berichtsjahr war durch die erstmalige Anwendung von IFRS 16 und die Einmalaufwendungen negativ beeinflusst. Die sehr hohen Werte in den Jahren 2016 und 2017 waren auch auf positive Einmalträge in jenen Jahren zurückzuführen.

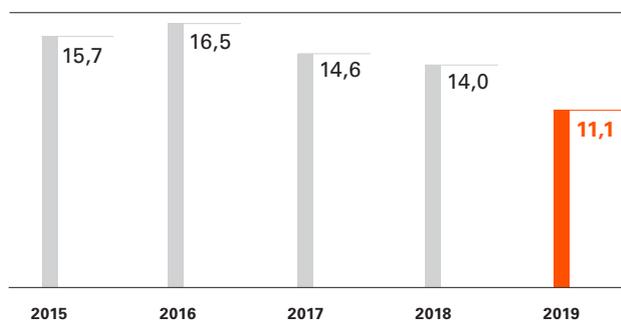
TAKKT Value Added in Mio. Euro



* 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 11,1 (14,0) Prozent unter dem Wert des Vorjahres. Ursache war, wie beim TAKKT Value Added, der Ergebnisrückgang sowie der Anstieg des Capital Employed in Folge von IFRS 16. Aufgrund dieser Effekte wurde das Ziel von über zwölf Prozent für den ROCE im abgelaufenen Geschäftsjahr nicht erreicht. Die erstmalige Anwendung von IFRS 16 hatte einen negativen Effekt von rund einem halben Prozentpunkt auf den ROCE.

ROCE in %



WEITERE FORTSCHRITTE BEI DER UMSETZUNG DER DIGITALEN AGENDA

Für eine zusammenfassende Betrachtung der Fortschritte in der Umsetzung der Digitalen Agenda auf Ebene des TAKKT-Konzerns nutzt TAKKT spezifische Fortschrittsindikatoren. Diese geben Auskunft über die Anzahl gestarteter und beendeter Maßnahmen, geschaffene Stellen, Kosten und Investitionen sowie die Entwicklung des E-Commerce-Geschäfts.

Insgesamt wurden zur Umsetzung der Digitalen Agenda über 150 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. Bis Jahresende 2019 hat TAKKT 157 Maßnahmen und Projekte gestartet. 92 Maßnahmen wurden abgeschlossen und sind in vielen Fällen anschließend in den Regelbetrieb übergegangen. Diese umfassten 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. Ende 2019 hatte der Konzern 85 Stellen mit einem entsprechenden Profil besetzt. In den europäischen Gesellschaften wurden dabei deutlich mehr Einstellungen vorgenommen als in den USA. Der Rückgang der besetzten Stellen gegenüber dem Vorjahr war eine Folge der Repositionierung von Hubert und von strukturellen Anpassungen bei KAISER+KRAFT.

Mit der Umsetzung der Digitalen Agenda waren 2019 die folgenden Investitionen sowie Personal- und sonstigen Aufwendungen verbunden. Die Investitionen in das langfristige Vermögen lagen bei 6,0 (8,4) Millionen Euro und die sonstigen Aufwendungen bei 2,9 (4,0) Millionen Euro. Der Personalaufwand für die im Rahmen der Digitalen Agenda geschaffenen Stellen stieg auf insgesamt 8,0 (7,3) Millionen Euro und lag damit um 0,7 Millionen Euro über dem Wert des Vorjahres. Daneben investierte die TAKKT Beteiligungsgesellschaft 3,0 (2,3) Millionen Euro in Start-ups.

Im Zuge der Digitalen Transformation will TAKKT den Auftragseingang über E-Commerce deutlich erhöhen. Nach guten Wachstumsraten in den Vorjahren lag das organische Wachstum des Auftrags- eingangs über E-Commerce 2019 nur bei 2,0 Prozent. Neben dem

Indikatoren zur Umsetzung der Digitalen Agenda

	2016	2017	2018	2019
Gestartete Maßnahmen (kumuliert)	53	100	114	157
Abgeschlossene Maßnahmen (kumuliert)	7	27	44	92
Im Rahmen der Digitalen Agenda neu geschaffene Stellen (kumuliert)	26	78	98	85
Zusätzliche Personalkosten (kumuliert) in Millionen Euro	0,6	4,4	7,3	8,0
Zusätzliche Personalkosten (im Geschäftsjahr) in Millionen Euro	0,6	3,9	2,9	0,7
Sonstige Kosten in Millionen Euro	1,9	3,8	4,0	2,9
Investitionen (ohne TAKKT Beteiligungsgesellschaft) in Millionen Euro	1,4	8,7	8,4	6,0
Investitionen der TAKKT Beteiligungsgesellschaft in Millionen Euro	1,0	4,5	2,3	3,0
Organisches Wachstum des E-Commerce-Auftragseingangs in Prozent	10,6	7,9	11,6	2,0
Anteil des E-Commerce am Auftragseingang in Prozent	43,9	46,8	52,1	55,0

schwachen konjunkturellen Umfeld hatte der Wegfall des E-Commerce-Geschäfts mit dem Hubert-Großkunden dabei einen negativen Einfluss von rund zwei Prozentpunkten. Bereinigt um diesen Effekt entwickelte sich das E-Commerce-Geschäft in Nordamerika stabil, während es in Europa deutlich zulegen konnte. Damit lag der E-Commerce-Anteil in Europa erstmals deutlich über dem Wert in den USA. Für den Konzern stieg der E-Commerce-Anteil am Auftragseingang von 52,1 auf 55,0 Prozent.

NACHHALTIGKEITSPERFORMANCE KONTINUIERLICH GESTEIGERT

TAKKT hat eine Reihe von Nachhaltigkeitsindikatoren als nicht-finanzielle Leistungsindikatoren definiert und dafür in den sechs Handlungsfeldern konkrete Ziele und Maßnahmen bis Ende 2020 festgelegt: so will TAKKT beispielsweise im Bereich Einkauf bis Ende 2020 50 bis 60 Prozent des Einkaufsvolumens des Konzerns von bewerteten Lieferanten beziehen und 30 bis 40 Prozent von Direktimporten zertifizieren. Der über nachhaltige Produkte erzielte Umsatzanteil soll mindestens 12 bis 15 Prozent des Konzernumsatzes betragen. Im Marketing soll z.B. der Papierverbrauch für Printwerbemittel je Auftrag deutlich reduziert werden und der Anteil CO₂-neutraler Printwerbemittel soll 100 Prozent betragen. Des Weiteren soll in der Logistik der Anteil von Paketsendungen, bei denen der CO₂-Ausstoß der Warenlieferung kompensiert wird, 100 Prozent betragen, die Stückgutsendungen ab Zentrallager sollen zu mindestens 90 Prozent kompensiert werden. Im Bereich Ressourcen & Klima sollen für 15 bis 18 wesentliche Gesellschaften zertifizierte Klimabilanzen erstellt werden und TAKKT möchte in zehn bis dreizehn wesentlichen Konzerngesellschaften ein zertifiziertes Umweltmanagementsystem und für fünf bis acht Gesellschaften ein Energiemanagementsystem einführen. An allen deutschen und US-amerikanischen Standorten soll zudem der Energieverbrauch pro Auftrag spürbar reduziert werden. Auf Mitarbeiterbene soll u.a. die Frauenquote in Top-Führungspositionen mindestens zehn Prozent betragen. Hinzu kommt im Bereich Gesellschaft die Förderung von freiwilligem, lokalem und gesellschaftlichem Engagement im Rahmen einer bezahlten Freistellung für mindestens 55 bis 60 Prozent der Belegschaft. Der Anteil der Mitarbeiter, die im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten von der Teilnahme an ehrenamtlichen Projekten für gemeinnützige Organisationen bzw. gesellschaftliche Zwecke Gebrauch macht, soll bei mindestens acht bis zwölf Prozent liegen.

Mit den genannten Nachhaltigkeitsindikatoren verfolgt TAKKT das Ziel, auch in diesem Bereich den Fortschritt systematisch steuern und dokumentieren zu können. In fast 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 2019 nähergekommen. Die aktuelle

Mehrjahresübersicht der für die Handlungsfelder relevanten Kennzahlen und Initiativen ist in der Tabelle auf Seite 66 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 51,6 Prozent. Den Anteil des Einkaufsvolumens Direktimporte von zertifizierten Lieferanten konnte TAKKT 2019 deutlich steigern.
- **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 3,0 kg Printwerbemittel pro Auftrag eingesetzt. Dabei wird inzwischen mehr als die Hälfte dieser Printwerbemittel 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 siebzehn 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 92,2 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 54,8 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. Der Energieverbrauch pro Auftrag an deutschen und US-Standorten stieg aufgrund der schwachen Auftragsentwicklung im Berichtsjahr leicht an.
- **Mitarbeiter:** Im Rahmen der Digitalen Agenda konnte TAKKT 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“ 65,9 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 15,1 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 68,8 Prozent. Insbesondere durch das große Engagement unserer Mitarbeiter in den USA, lag der Anteil der Konzernmitarbeiter, die im Berichtsjahr an entsprechenden lokalen Projekten teilgenommen haben, bei 14,7 Prozent.

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

Nachhaltigkeitsindikatoren*

Handlungsfeld	Kennzahl	2015	2016	2017	2018	2019
Einkauf	Anteil des Einkaufsvolumens von zertifizierten Lieferanten	36,3%	40,5%	46,8%	44,2%	51,6%
	Anteil des Einkaufsvolumens Direktimporte von zertifizierten Lieferanten			39,8%	39,3%	60,2%
	Anteil nachhaltiger Sortimente am Umsatz	9,6%	9,8%	9,3%	9,5%	9,5%
Marketing	CO ₂ -neutrale Webshops für wesentliche Gesellschaften			7	12	17
	Papierverbrauch Printwerbemittel pro Auftrag			5,4kg	4,2kg	3,0kg
	Anteil CO ₂ -neutrale Papierwerbemittel an der Gesamtauflage pro Jahr			12,1%	19,9%	60,5%
Logistik	Anteil CO ₂ -neutrale Paketsendungen			91,4%	93,5%	92,2%
	Anteil CO ₂ -neutrale Stückgutsendungen ab Zentrallager			44,7%	48,9%	54,8%
Ressourcen und Klima	Wesentliche Gesellschaften mit Klimabilanz	10	10	13	13	16
	Wesentliche Gesellschaften mit zertifiziertem Umweltmanagementsystem	3	3	6	6	9
	Wesentliche Gesellschaften mit zertifiziertem Energiemanagementsystem			4	4	4
	Energieverbrauch an DE/US-Standorten pro Auftrag in Megajoule			70,6	66,7	71,3
Mitarbeiter	Neueinstellungen Digitale Agenda: Anteil gebundener „digitaler Talente“			90,9%	89,9%	65,9%
	Vielfältigkeit: Frauenquote in Top-Führungspositionen			10,5%	12,3%	15,1%
Gesellschaft	Anteil der Konzernmitarbeiter, welche die Möglichkeit erhalten, sich für ehrenamtliche Tätigkeiten freistellen zu lassen	37,9%	41,2%	65,7%	70,2%	68,8%
	Anteil der Konzernmitarbeiter, die an Projekten für gemeinnützige Organisationen bzw. gesellschaftliche Zwecke teilgenommen haben			15,1%	18,0%	14,7%

* 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

Für das Geschäftsjahr 2019 ging TAKKT von einer Eintrübung des wirtschaftlichen Umfelds in den beiden Regionen Europa und Nordamerika aus und erwartete auf dieser Basis ein leichtes organisches Umsatzplus und eine EBITDA-Marge im Zielkorridor zwischen 12 und 16 Prozent. Nachdem sich die Konjunktorentwicklung – insbesondere in Europa – im zweiten Halbjahr schlechter entwickelte als ursprünglich angenommen, passte TAKKT die Prognose im Oktober auf ein organisches Wachstum zwischen minus einem und minus zwei Prozent und einer EBITDA-Marge um die 12 Prozent an. Die nicht durch Umsatzwachstum und Ergebnis beeinflussten Kennzahlen stellten sich hingegen größtenteils wie zu Jahresbeginn prognostiziert dar.

Bei den finanziellen Steuerungskennzahlen entwickelte sich – analog zum Umsatz – die Anzahl der Aufträge nicht so positiv wie erwartet. Die Höhe der Rohertragsmarge, der TAKKT-Cashflow-Marge und der Investitionsquote entsprach dem zu Jahresbeginn erwarteten Niveau.

Wie im Vorjahr konnten auch 2019 die sortimentspezifischen Kennzahlen gesteigert werden. Der Anstieg lag hier sogar etwas über den Erwartungen. Bei den Risikoindikatoren ergaben sich im Vergleich zu den Vorjahreswerten keine nennenswerten Änderungen auf Konzernebene.

Die wertorientierten Kennzahlen TAKKT Value Added und ROCE fielen geringer aus als im Vorjahr. Neben dem erwarteten Effekt aus der erstmaligen Anwendung von IFRS 16, machte sich dabei auch das niedrigere Niveau des für die Berechnung herangezogenen Ergebnisses bemerkbar, das unterhalb der Schätzungen lag. TAKKT Value Added und ROCE fielen damit geringer aus als Anfang 2019 prognostiziert.

Bei den Indikatoren zur Umsetzung der Digitalen Agenda entsprach die Entwicklung bei den Maßnahmen, Kosten und Investitionen den Erwartungen. Anders als vorhergesagt, gingen die im Rahmen der Agenda geschaffenen Stellen aufgrund einer Reduktion bei KAISER+KRAFT und Hubert zurück. Das organische E-Commerce-Wachstum erreichte vor dem Hintergrund des schwachen konjunkturellen Umfelds nicht das hohe Niveau der Prognose, den E-Commerce-Anteil konnte TAKKT dagegen auch aufgrund der Akquisitionen wie erwartet merklich steigern.

Wie prognostiziert hatte die erstmalige Anwendung von IFRS 16 und der dadurch bedingte Anstieg der berichteten Nettofinanzverschuldung einen negativen Einfluss auf die internen Covenants.

Diese haben sich 2019 leicht verschlechtert, liegen jedoch weiterhin deutlich innerhalb der jeweiligen Zielwerte.

Der Verlauf der Nachhaltigkeitsindikatoren entsprach 2019 größtenteils der Prognose. So konnte TAKKT bei vielen Indikatoren eine weitere Verbesserung erzielen. In den Handlungsfeldern Logistik sowie Ressourcen & Klima stellte sich die Erwartung einer leichten Verbesserung der Kennzahlen nicht überall ein. So ging der Anteil CO₂-neutraler Paketsendungen leicht zurück und der Energieverbrauch pro Auftrag stieg aufgrund der schwachen Auftragsentwicklung leicht an.

Vergleich der tatsächlichen mit der prognostizierten Entwicklung

	2018	Prognose für 2019	Tatsächliche Entwicklung 2019
Finanzielle Steuerungskennzahlen			
Organische Umsatzentwicklung in Prozent	3,4	Leichter Anstieg Ende Oktober 2019 Anpassung auf minus 1 bis minus 2 Prozent	-1,4
Anzahl Aufträge in Tausend	2.676	Anstieg der Auftragszahlen und stärkere Entwicklung bei der Anzahl als beim durchschnittlichen Auftragswert	2.642
Durchschnittlicher Auftragswert in Euro	449		460
Rohertragsmarge in Prozent	41,5	Leichter Rückgang bei TAKKT EUROPE; Stabil bei TAKKT AMERICA Nahezu stabil auf Konzernebene	41,3
EBITDA-Marge in Prozent	12,7	12 bis 16 Unterjährig auf um die 12 Prozent konkretisiert	12,4
TAKKT-Cashflow-Marge in Prozent	10,2	Über 9	9,9
Investitionsquote in Prozent	1,8	Am oberen Ende des Richtwerts zwischen 1 und 2 bzw. leicht darüber	1,8
Sortimentspezifische Steuerungskennzahlen			
Anteil Eigenmarken am Auftragseingang in Prozent	21,7	Weitere Erhöhung	23,8
Anteil Direktimporte am Auftragseingang in Prozent	17,9		19,6
Wertorientierte Steuerungskennzahlen			
TAKKT Value Added in Mio. Euro	30,4	Etwas geringer als im Vorjahr	9,8
ROCE in Prozent	14,0	Leicht unter Vorjahr	11,1
Indikatoren zur Umsetzung der Digitalen Agenda			
Gestartete Maßnahmen (kumuliert)	114	Start weiterer Maßnahmen	157
Abgeschlossene Maßnahmen (kumuliert)	44	Abschließung weiterer Maßnahmen und Überführung in Regelbetrieb	92
Neu geschaffene Stellen	98	Rund 130	85
Zusätzliche Personalkosten (kumuliert) in Mio. Euro	7,3	Weiterer Anstieg	8,0
Zusätzliche Personalkosten (im GJ) in Mio. Euro	2,9		0,7
Sonstige Kosten in Mio. Euro	4,0		2,9
Investitionen (ohne TAKKT Beteiligungsgesellschaft) in Mio. Euro	8,4	Auf ähnlichem Niveau wie 2018	6,0
Investitionen der TAKKT Beteiligungsgesellschaft in Mio. Euro	2,3		3,0
Organisches E-Commerce-Wachstum in Prozent	11,6	Zweistelliges organisches Wachstum	2,0
Anteil des E-Commerce am Auftragseingang in Prozent	52,1	Merklicher Anstieg	55,0
Interne Covenants zur Steuerung der Finanzstruktur			
Eigenkapitalquote in Prozent	60,8	auf oder leicht unter dem Vorjahreswert	58,5
Entschuldungsdauer in Jahren	1,4	Leichte Erhöhung	1,7
Zinsdeckung	23,8	Niedriger als im Vorjahr	16,7
Verschuldungsgrad	0,2	Leichte Erhöhung	0,3

	2018	Prognose für 2019	Tatsächliche Entwicklung 2019
Risikoindikatoren			
<i>nach Regionen in Prozent</i>			
Anteil des Geschäfts in Deutschland	22,8		21,5
Anteil des Europageschäfts	32,8	keine größeren Änderungen	33,6
Anteil des Nordamerikageschäfts	44,4		44,9
<i>nach Kundengruppen in Prozent</i>			
Verarbeitende Betriebe	28		25
Händler	16		17
Dienstleister	23	keine größeren Änderungen	25
Gemeinnützige und staatliche Organisationen	13		14
Sonstige	20		19
<i>Diversifikation von Produktsortimenten in Prozent</i>			
Lager und Transport	17		17
Betrieb und Umwelt	17		17
Büro	25		27
Gastronomie	14	keine größeren Änderungen	14
Verpackung und Versand	9		9
Verkaufsförderung	13		13
Sonstige	5		3
Indikatoren zur Nachhaltigkeit			
Anteil des Einkaufsvolumens von zertifizierten Lieferanten	44,2%		51,6%
Anteil des Einkaufsvolumens Direktimporte von zertifizierten Lieferanten	39,3%	leicht verbessert	60,2%
Anteil nachhaltiger Sortimente am Umsatz	9,5%		9,5%
CO ₂ -neutrale Webshops für wesentliche Gesellschaften	12		17
Papierverbrauch Printwerbemittel pro Auftrag	4,2kg	merklich verbessert	3,0kg
Anteil CO ₂ -neutrale Papierwerbemittel an der Gesamtauflage pro Jahr	19,9%		60,5%
Anteil CO ₂ -neutrale Paketsendungen	93,5%		92,2%
Anteil CO ₂ -neutrale Stückgutsendungen ab Zentrallager	48,9%		54,8%
Wesentliche Gesellschaften mit Klimabilanz	13		16
Wesentliche Gesellschaften mit zertifiziertem Umweltmanagementsystem	6	leicht verbessert	9
Wesentliche Gesellschaften mit zertifiziertem Energiemanagementsystem	4		4
Energieverbrauch an DE/US-Standorten pro Auftrag in Megajoule	66,7		71,3
Neueinstellungen Digitale Agenda: Anteil gebundener „digitaler Talente“	89,9%	leicht rückläufig	65,9%
Vielfältigkeit: Frauenquote in Top-Führungspositionen	12,3%		15,1%
Anteil der Konzernmitarbeiter, welche die Möglichkeit erhalten, sich für ehrenamtliche Tätigkeiten freustellen zu lassen	70,2%		68,8%
Anteil der Konzernmitarbeiter, die an Projekten für gemeinnützige Organisationen bzw. gesellschaftliche Zwecke teilgenommen haben	18,0%	konstant	14,7%

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 2019 weitgehend unverändert zum Vorjahr geblieben. Die in diesem Bericht enthaltene Darstellung von Risiken beinhaltet nur Risiken oberhalb relevanter Schwellenwerte im Hinblick auf Eintrittswahrscheinlichkeit und Einfluss auf das Ergebnis.

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 Gruppenfunktionen der TAKKT AG – Accounting, Controlling, Treasury/IR, Legal, Human Resources, Internal Audit, Strategy, Corporate Development, Continuous Improvement/Lean sowie Organizational Development.
- 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 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 Controlling 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 Marketingkosten Auskunft geben. Grundlage der längerfristigen Konzernsteuerung ist eine 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 im Rahmen eines strukturierten Integrationsablaufs in das Controlling bzw. das Chancen- und Risikomanagementsystem aufgenommen. Sie sollen 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“.

Die Wirksamkeit der Rechnungslegungsprozesse wird durch einen wiederkehrenden Ablauf dokumentiert, der sich aus Risikoanalyse, Kontrollerhebung und der Wirksamkeitsbeurteilung der internen Kontrollen zusammensetzt. Dabei werden 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 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 Accounting und die Finanzberichterstattung zuständig sind, werden regelmäßig geschult.

Die Erstellung der Abschlüsse der Einzelgesellschaften sowie deren Konsolidierung zum Konzernabschluss erfolgen mithilfe moderner Standardsoftware. Die Angaben für den Konzernanhang werden mit einer web-basierten Anwendung erfasst.

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. 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, dem Accounting, 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 im Rahmen des Konzernabschlusses geprüften 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 72 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 Segmente und Geschäftseinheiten kontinuierlich und überprüft die eigenen Potenziale 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 aufzeigen.
- Als Ergebnis der Analyse definiert TAKKT Maßnahmen, mit denen sich die Risiken begrenzen, steuern oder vermeiden bzw. die Chancen nutzen lassen.

Die einzelnen Risiken und Chancen der TAKKT sind auf der Folgeseite dargestellt. Im Folgenden werden zuerst die Risiken und ab Seite 78 die Chancen der Gruppe erläutert.

Übersicht der Chancen und Risiken

	Konjunktur und Wettbewerb	Unternehmensstrategie und -positionierung	Leistungswirtschaftliche Prozesse	Finanzwirtschaft und Recht
Mögliche Risiken	<ul style="list-style-type: none"> Konjunkturabschwung Globale Pandemie Wettbewerb durch etablierte Anbieter und neue Marktteilnehmer 	<ul style="list-style-type: none"> Risiken bei Akquisitionen und Desinvestitionen Umsetzungsrisiko in Bezug auf TAKKT 4.0 und die Digitale Transformation Abhängigkeit von einzelnen Kunden Zunehmende Abhängigkeit vom E-Commerce 	<ul style="list-style-type: none"> Lager- und Logistikrisiken Eingeschränkte Verfügbarkeit und Performance der IT- und Kommunikationssysteme Einführung neuer IT-Systeme Cyberkriminalität 	<ul style="list-style-type: none"> Wechselkursrisiken: Transaktionsrisiken und Translationsrisiken Rechtliche und Compliance-Risiken Risiken aus Änderungen bei Steuern und Zöllen Restriktivere Datenschutzverordnungen
Mögliche Chancen	<ul style="list-style-type: none"> Konjunkturaufschwung 	<ul style="list-style-type: none"> Transformation des Geschäftsmodells Steigende Marktanteile für den Distanzhandel und starkes Wachstum im E-Commerce Wertsteigernde Akquisitionen und Neugründungen Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil 	<ul style="list-style-type: none"> Weiterentwicklung der IT-Anwendungen Stärkere Nutzung neuer Technologien 	<ul style="list-style-type: none"> Guter Zugang zu Kapital

KONJUNKTUR UND WETTBEWERB

Konjunkturabschwung

Der B2B-Distanzhandel 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 eine breit diversifizierte Aufstellung abzufedern.

- Mit den beiden Segmenten Omnichannel Commerce und Web-focused Commerce 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. Die im Web-focused Commerce Segment gebündelten jüngeren Gesellschaften wachsen in der Regel dynamischer und sind weniger stark von konjunkturellen Schwankungen beeinflusst. Die etablierten Gesellschaften des Omnichannel Segments folgen in ihrer Entwicklung dagegen eher dem allgemeinen Konjunkturzyklus.

In besonders schweren konjunkturellen Krisen wie zuletzt im Jahr 2009 kann TAKKT nicht von der Diversifikation des Geschäfts profitieren, da sich in solchen Fällen jede Kundengruppe, jede Branche und jede Region in ihren Investitionen stark zurückhält. Beispielhaft sank 2009 der Umsatz organisch um etwas mehr als 25 Prozent. Das EBITDA verringerte sich bei einer Marge von ca. zehn Prozent um rund 50 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Eintrittswahrscheinlichkeit und mögliche Ergebnisbelastung dieses Risikos blieben im Berichtsjahr im Wesentlichen unverändert zum Vorjahr. Trotz der oben beschriebenen diversifizierten Aufstellung stellt das Konjunkturrisiko ein wesentliches Risiko für TAKKT dar.

Globale Pandemie

Eine weite Teile der Zielmärkte Europa und Nordamerika betreffende Pandemie wie aktuell die Ausbreitung des Coronavirus könnte die Geschäftstätigkeit der TAKKT-Gruppe erheblich beeinträchtigen und sogar zeitweise zum Erliegen bringen. Dabei sind sowohl die unmittelbaren Auswirkungen durch die Erkrankung von Mitarbeitern zu berücksichtigen, als auch die Folgen von staatlich verordneten Schutz- und Gegenmaßnahmen, die den gewohnten Betrieb erschweren oder unmöglich machen. Eine solche Pandemie kann insbesondere signifikante negative Auswirkungen auf die Auftragslage, auf Lager und Logistik sowie auf die finanzielle Stabilität des Konzerns haben. So weit möglich, arbeitet TAKKT an Maßnahmen, um diesen Risiken zu begegnen oder die negativen Auswirkungen zu begrenzen und hat dazu Krisenteams aufgestellt. Diese

Maßnahmen betreffen finanzielle Aspekte zur Sicherung der Liquidität und Handlungsfähigkeit ebenso wie organisatorische Schritte, um den Geschäftsbetrieb aufrechtzuerhalten. So reagiert TAKKT aktuell mit Kostensenkungsprogrammen und einem Investitionsstopp und lässt Mitarbeiter von zu Hause oder in getrennten Schichten arbeiten, wenn eine Anwesenheit am Arbeitsplatz erforderlich ist. Das Risiko aus einer globalen Pandemie wie dem Coronavirus ist wesentlich. Eine solche Pandemie hat zudem Auswirkungen auf weitere, in diesem Bericht genannte Risiken.

Wettbewerb durch etablierte Anbieter und neue Marktteilnehmer

Die Aktivitäten der TAKKT-Gruppe stehen auf ihren jeweiligen Märkten in Konkurrenz mit anderen Anbietern. Eine Übersicht zum Wettbewerbsumfeld findet sich auf der Seite 37 dieses Geschäftsberichts. Durch den Eintritt neuer Marktteilnehmer oder ein aggressiveres Wettbewerbsverhalten etablierter Anbieter könnte TAKKT Marktanteile verlieren oder zumindest die eigenen Wachstumsambitionen verfehlen. Dabei bestehen jedoch sowohl für klassische Wettbewerber wie auch für reine Online-Anbieter Markteintrittsbarrieren, 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. Dem Wettbewerbsrisiko begegnet TAKKT mit einer fokussierten Positionierung der eigenen Aktivitäten entweder als qualitäts- und serviceorientierte Omnichannel-Anbieter oder als preisgünstigere Web-focused-Anbieter.

Große und mittelgroße Firmenkunden haben in der Regel einen eher komplexen Bedarf. Dieser Kundentyp ist an einem qualitativ hochwertigen Produktsortiment, einer kompetenten Beratung und einem umfangreichen After-Sales-Service interessiert, die die Omnichannel-Aktivitäten der TAKKT bieten. Relevante Services sind etwa die Realisierung kundenindividueller Lösungen, Projektgeschäft (z.B. CAD-Planung), Montage- und Wartungsservices, lange Garantiezeiten und Nachkaufgarantien. 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. Für diesen Kundentyp hat das Angebot reiner Online-Shops und offener, internetbasierter Marktplätze den Nachteil, dass diese in der Regel den mit der Erbringung eines umfassenden Service verbundenen Aufwand vermeiden wollen. Darüber hinaus ist dieser Kundentyp 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. Im Wettbewerb mit anderen Omnichannel-Unternehmen sind insbesondere Service und Qualität maßgeblich dafür, welchen Anbieter der Kunde für die Beschaffung bevorzugt.

Für Kunden mit weniger komplexen Anforderungen sind andere Kriterien für die Kaufentscheidung relevant. Oft sind dies kleinere und mittlere Betriebe. Für diesen Kundentyp steht primär das Preisniveau der einzelnen Transaktion im Vordergrund. Diese Kunden spricht TAKKT mit den Web-focused-Aktivitäten an, die ihr Sortiment auf die Bedürfnisse preisbewussterer Kunden ausrichten. Als Produktspezialisten mit Fokus auf ein abgegrenztes Sortiment bieten die Web-focused-Marken der TAKKT einen einfachen, schnellen und verlässlichen Beschaffungsweg für ihre Kunden. In diesem Bereich steht TAKKT im Wettbewerb mit anderen Online-Shops und E-Commerce-Marktplätzen.

Im Zuge der neuen organisatorischen Ausrichtung will TAKKT die sehr unterschiedlichen Anforderungen der beiden oben genannten Kundentypen künftig durch eine stärkere Fokussierung der beiden Geschäftsmodelle noch besser erfüllen. Das Risiko durch neue Wettbewerber und Geschäftsmodelle ist als wesentlich einzuschätzen.

UNTERNEHMENSSTRATEGIE UND -POSITIONIERUNG

Risiken bei Akquisitionen und Desinvestitionen

Zur Verstärkung bestehender Geschäfte und für die Ausweitung der Wertschöpfung kauft der TAKKT-Konzern gezielt Unternehmen zu. 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. 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 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 Hubert ist bei einer weiteren deutlichen Eintrübung der Umsatz- und Ertragslage oder einer Änderung der Berechnungsparameter ein künftiger Abwertungsbedarf nicht auszuschließen.

Umsetzungsrisiko in Bezug auf TAKKT 4.0 und die Digitale Transformation

Mit TAKKT 4.0 stellt sich der Konzern ab 2020 organisatorisch neu auf und fokussiert sich auf zwei Geschäftsmodelle für zwei unterschiedliche Kundentypen. Gleichzeitig will TAKKT Verantwortung und Funktionen auf der relevanten Ebene verankern und damit den unternehmerischen Spielraum und die Skalierbarkeit innerhalb der beiden Geschäftsmodelle erhöhen. Ein weiteres Ziel ist die Stärkung der Operativen Exzellenz durch die Implementierung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse innerhalb der Gruppe.

Bereits 2016 hat TAKKT eine Digitale Agenda entwickelt, um die Chancen der Digitalisierung zu nutzen. Damit verbunden sind die Stärkung des E-Commerce-Geschäfts, der Aufbau von relevanten digitalen Kompetenzen und eine Vielzahl von Maßnahmen entlang

der gesamten Wertschöpfungskette. Viele Maßnahmen sind umgesetzt und in die operativen Abläufe integriert. Das Thema Digitalisierung ist damit jedoch nicht abgeschlossen, sondern bleibt weiterhin ein Schwerpunkt bei der weiteren Entwicklung der TAKKT-Gruppe.

Sowohl TAKKT 4.0 wie auch die Digitale Agenda zielen auf eine nachhaltige Veränderung der Organisation und Kultur des Unternehmens ab. Davon verspricht sich TAKKT einen gezielteren Fokus auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Kundentypen und ein stärkeres organisches Wachstum. Im Zuge dieses Umbaus kann es zu Verzögerungen kommen, so dass Ziele oder Teilziele später erreicht werden oder Ergebnisse nicht zufriedenstellend ausfallen. Bei TAKKT 4.0 betrifft dies insbesondere den Aufbau der neuen Strukturen für die beiden Segmente und die damit verbundene Verankerung von Funktionen und Verantwortung auf der relevanten Ebene. Bei der Digitalen Agenda könnte die Implementierung von Projekten und Maßnahmen länger dauern oder nicht die erwarteten Ergebnisse bringen. Darüber hinaus kann die Umsetzung beider Initiativen höhere Kosten verursachen als geplant oder nicht den gewünschten Effekt auf die Umsatz- und Ergebniszahlen haben.

Um diesen Risiken zu begegnen, wird die organisatorische Transformation TAKKT 4.0 zentral geplant und gesteuert. Dabei greift der Konzern sowohl auf unternehmenseigene Experten zurück, lässt sich jedoch auch durch externe Spezialisten für die Transformation von Organisationen unterstützen. Für Planung und Steuerung nutzt TAKKT Projektmanagementmethoden, damit Strategie und organisatorische Neuausrichtung über die gesamte Hierarchie hinweg umgesetzt werden. Dies erlaubt es TAKKT, die Umsetzung und den Erfolg der Transformation stets im Blick zu behalten und im Falle drohender Zielabweichungen frühzeitig gegenzusteuern.

Mit der Digitalisierung und TAKKT 4.0 sind auch Personalrisiken verbunden. Im Zuge der Transformation der Organisation will TAKKT Verantwortung und Funktionen neu und auf der relevanten Ebene verankern. Dies kann dazu führen, dass Mitarbeiter ihre bisherigen Funktionen aufgeben müssen und an anderer Stelle Mitarbeiter für eine neu etablierte Funktion benötigt werden. Insbesondere die Rekrutierung von Mitarbeitern mit digitalen Kompetenzen und Kenntnissen über die Implementierung und Steuerung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse stellt eine herausfordernde Aufgabe dar. TAKKT schätzt das Umsetzungsrisiko aus der Transformation insgesamt als wesentlich ein.

Abhängigkeit von einzelnen Kunden

Die Kundenstruktur der Geschäftsmodelle im TAKKT-Konzern ist relativ stark diversifiziert. Zum Kundenstamm zählen Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen wie zum Beispiel dem Dienstleistungssektor, der öffentlichen Verwaltung und dem

produzierenden Gewerbe. 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 Geschäftseinheiten, vor allem bei Hubert oder NBF, kann die Geschäftsentwicklung durch den Wegfall eines einzelnen Konzernkunden jedoch spürbar beeinflusst werden.

Bei der Größe der Kunden gibt es eine große Bandbreite – vom Freiberufler über Hotelketten bis hin zur staatlichen Verwaltung, von der einfachen Werkstatt bis hin zum großen Fertigungsbetrieb. Die TAKKT-Gesellschaften werden auch künftig eine breite Kundenbasis ansprechen.

Zunehmende Abhängigkeit vom E-Commerce

TAKKT treibt im Rahmen der Digitalisierung den Ausbau des E-Commerce-Geschäfts voran, beispielsweise durch die kontinuierliche Verbesserung der Websites und Webshops. Allerdings können durch den Betrieb von Websites und Webshops unter Umständen unbefugte Personen Zugriff auf das Firmennetzwerk und sensible Kundendaten erhalten und durch gezielte Angriffe auf Webshops sowie das Firmennetzwerk können interne Prozesse verlangsamt oder gestört werden. 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 potenzielle Kunden verlieren. Die TAKKT-Gesellschaften begegnen diesem Risiko durch die kontinuierliche Steuerung der Online-Marketing-Maßnahmen und deren Optimierung im Hinblick auf sich ständig ändernde Rahmenbedingungen. Indem der TAKKT-Konzern Weiterentwicklungen im Online-Marketing fortlaufend beobachtet, kann er technische Trends und Neuentwicklungen rasch in eigenen Lösungen aufgreifen und umsetzen. Zudem finden kontinuierliche Dialoge mit Suchmaschinenbetreibern statt. Regelmäßige Penetrationstests sollen das Risiko unbefugter Zugriffe auf interne Systeme reduzieren.

LEISTUNGSWIRTSCHAFTLICHE PROZESSE

Lager- und Logistikkrisiken

TAKKT hält Artikel zumeist in großen Versandhandelszentren vor und muss daher weniger Vorräte anlegen und seltener Artikel nachbestellen, als das bei mehreren kleinen Lagern der Fall wäre. Nur wenn kleinere Regionallager für einen optimalen Lieferservice erforderlich sind, bauen die Sparten solche Standorte auf, wie z.B. in den Nordischen Ländern, Osteuropa oder den USA.

Durch den gebündelten Einkauf der Produkte kann TAKKT Preisvorteile nutzen. 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. Wenn möglich gibt TAKKT die gestiegenen Kosten über Preisanpassungen an die Kunden weiter. Die Ausgaben für den Warentransport betragen rund zehn Prozent des Konzernumsatzes.

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 dafür 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 Prüfungen 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 Geschwindigkeit beim Navigieren im Webshop, wichtig. Hier setzen die TAKKT-Gesellschaften auf stets aktuelle Webshop-Technologien.

Einführung neuer IT-Systeme

Erhöhte Risiken können im Rahmen der Einführung neuer IT-Systeme insbesondere von Warenwirtschafts- und Webshop-Systemen, entstehen, falls die störungsfreie Weiterführung der Geschäftsprozesse durch Komplikationen bei der Integration eines neuen IT-Systems beeinträchtigt würde. Um den Risiken aus der Einführung neuer IT-Systeme zu begegnen, führt TAKKT u.a. umfangreiche Testläufe und Maßnahmen zur Qualitätssicherung durch. Neue Systeme werden im Rahmen von Pilotprojekten stufenweise umgestellt, so dass bei Problemen nur eine begrenzte Region oder einzelne Arbeitsabläufe betroffen sind.

Cyberkriminalität

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. Zudem werden die Mitarbeiter regelmäßig durch Schulungen für Fraud-Themen sensibilisiert. Möglichen unberechtigten Zugriffen auf die IT-Systeme begegnet TAKKT mit technischen Abwehrmaßnahmen.

FINANZWIRTSCHAFT UND RECHT

Wechselkursrisiken: Transaktionsrisiken und Translationsrisiken

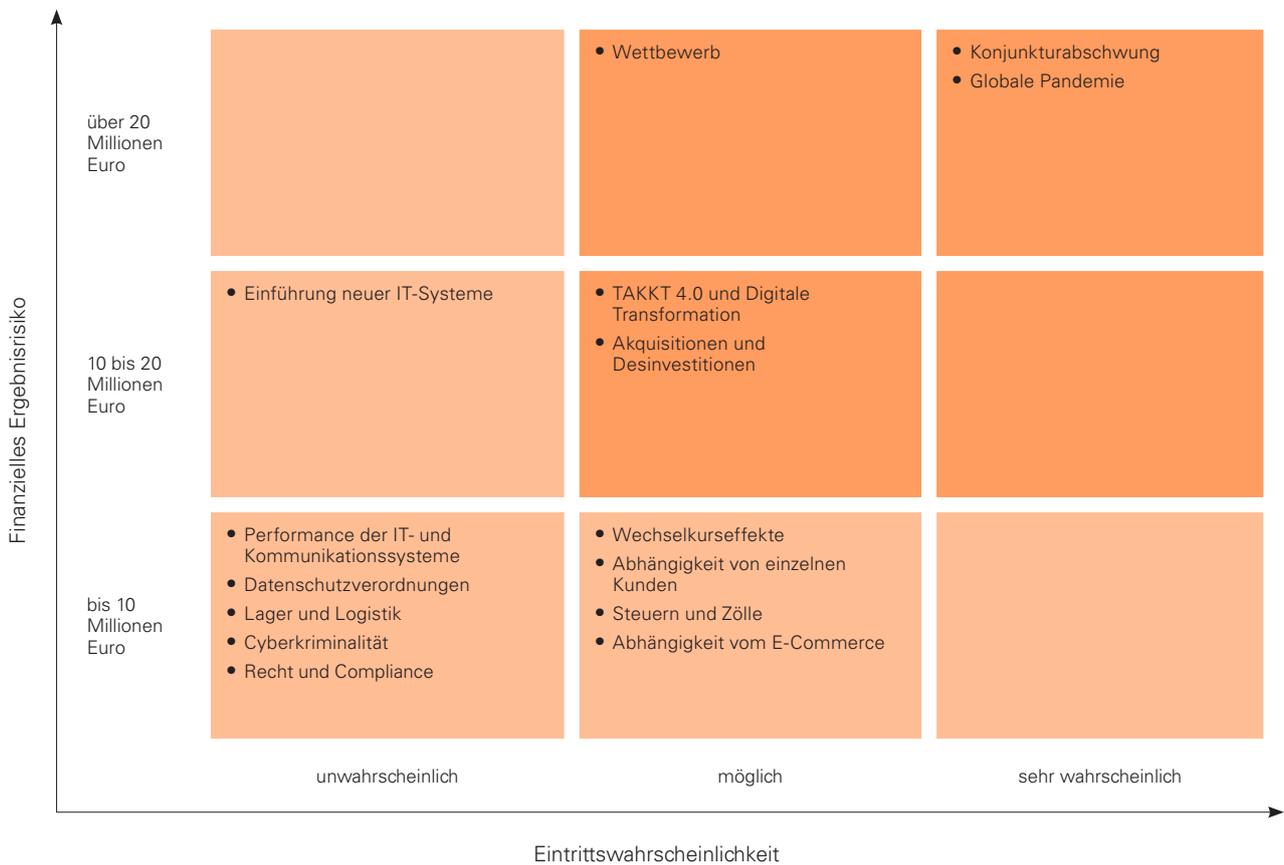
Währungsrisiken entstehen aus Geschäften, die nicht in der Berichtswährung Euro abgewickelt werden. Mit Blick auf volatile Wechselkurse sind Transaktionsrisiken und Translationsrisiken zu unterscheiden:

- Transaktionsrisiken entstehen v.a. aus dem Kauf und Verkauf von Waren und Dienstleistungen in unterschiedlichen Währungen. Der Konzern sichert sich dagegen zumeist dadurch ab, dass er Produkte in ein und derselben Währung beschafft und verkauft. Nur für unter zehn Prozent des Konzernumsatzes, zumeist aus konzerninternen Geschäften, verbleibt ein Transaktionsrisiko aus veränderten Wechselkursen. Anhand der Umsatzplanung der einzelnen Gesellschaften werden die offenen Nettositionen ermittelt. Die resultierenden Währungsrisiken werden im Allgemeinen von der jeweiligen Leistungsgeberin übernommen und durch derivative Finanzinstrumente, vorzugsweise Devisentermingeschäfte, zu etwa 70 Prozent abgesichert. In der Regel werden die prognostizierten Umsätze und Zahlungsströme für einen Zeitraum von mehreren Monaten gesichert.
- Translationsrisiken entstehen für die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung des TAKKT-Konzerns, wenn Einzelabschlüsse ausländischer Tochtergesellschaften in die Berichtswährung Euro umgerechnet werden. V.a. die Schwankungen des US-Dollars beeinflussen so die absolute Höhe der in Euro berichteten Finanzkennzahlen (siehe auch Erläuterungen auf Seite 82). TAKKT sichert diese Risiken nicht ab, da eine sachgerechte Absicherung nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht vertretbar ist.

Rechtliche 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. 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.

Risikomatrix



LAGEBERICHT

Risiken aus Änderungen bei Steuern und Zöllen

Vor dem Hintergrund der anhaltenden handelspolitischen Diskussionen nach dem Brexit 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 Änderungen der steuerlichen Regeln und einer höheren Anzahl an Steuerprüfungen. TAKKT beobachtet die steuerlichen Rahmenbedingungen genau, um auf mögliche Änderungen vorbereitet zu sein. Importzölle werden über Preisadjustierungen weitestgehend an die Kunden weitergegeben.

Restriktivere Datenschutzverordnungen

TAKKT nutzt Kundendaten für zielgerichtetes Online- und Printmarketing. Dabei beachtet der Konzern stets die in den jeweiligen Ländern geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen. Soweit bei den Gesellschaften ein Datenschutzbeauftragter bestellt ist, wirkt dieser im Rahmen seiner Befugnisse auf die Einhaltung der Datenschutzgesetze hin. Die Bestimmungen zur Nutzung von Daten sind im B2B-Bereich in der Regel weniger restriktiv als bei Privatkunden. Dennoch besteht auch hier das Risiko, dass einzelne Länder die entsprechenden gesetzlichen Regelungen verschärfen und eine zielgerichtete Ansprache individueller Kunden erschwert wird. TAKKT verfolgt geplante und laufende Gesetzgebungsverfahren in diesem Bereich sehr genau, um mögliche Änderungen frühzeitig berücksichtigen zu können.

GESAMTEINSCHÄTZUNG DES VORSTANDS

Auch mit Blick auf das Geschäftsjahr 2019 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. 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 generell nicht gefährden. Ein mehrere Monate andauernder und große Teile der TAKKT betreffender Stillstand des Betriebs in Folge der Ausbreitung des Coronavirus könnte zum Jahresende 2020 zu einer angespannten Liquiditätssituation führen, sofern die Gegenmaßnahmen und die Aussetzung der Dividende nicht ausreichend sein sollten.

Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß der o.g. Risiken lassen sich aus der auf Seite 77 dargestellten Matrix ablesen. Das bedeutendste Risiko, aber auch eine nennenswerte Chance, besteht für den TAKKT-Konzern weiterhin in der Entwicklung der Konjunktur. Im aktuellen Umfeld geht TAKKT für 2020 von einem deutlichen Konjunkturabschwung aus. 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.

Der Vorstand schätzt erhebliche negative Auswirkungen aus der aktuellen Corona-Pandemie als sehr wahrscheinlich ein. Umsatz und EBITDA werden 2020 signifikant unter dem Niveau von 2019 erwartet.

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.

Des Weiteren gibt es im Zusammenhang mit der Umsetzung von TAKKT 4.0 und der Digitalen Transformation wesentliche Risiken. Ziele oder Maßnahmen werden möglicherweise später erreicht oder Ergebnisse fallen nicht zufriedenstellend aus. Die Umsetzung kann höhere Kosten verursachen als geplant oder nicht den gewünschten Effekt auf die Umsatz- und Ergebnisentwicklung haben.

Ebenfalls als bedeutsam schätzt TAKKT das Risiko aus Akquisitionen und Desinvestitionen ein. Als direkte Folge einer schlechter als erwartet verlaufenden Integration und Fortführung eines akquirierten Unternehmens könnte das Ergebnis kurzfristig um einen mittleren einstelligen Millionen-Euro-Betrag belastet werden. Da-

neben 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. Die Ergebnisbelastung durch mögliche Verzögerungen beim Verkauf oder der Schließung von Aktivitäten könnte sich ebenfalls zu einem niedrigen zweistelligen Millionenbetrag in Euro summieren.

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

CHANCEN DES TAKKT-KONZERNS

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

Transformation des Geschäftsmodells

TAKKT hat Ende 2019 damit begonnen, die Organisation des Unternehmens neu und kompakter aufzustellen (siehe hierzu Abschnitte Geschäftsfelder sowie Unternehmensziele und -strategie). Dies ermöglicht beiden Segmenten eine stärkere Fokussierung, eine bessere Erfüllung der unterschiedlichen Anforderungen der jeweiligen Kundentypen an Produkte, Service und Qualität und damit eine klare Positionierung als marktführende Omnichannel bzw. Web-focused-Unternehmen. Gleichzeitig agieren beide Segmente zukünftig operativ eigenständiger, was Entscheidungen und deren Umsetzung beschleunigt.

Die neue Allokation von Funktionen und Verantwortung und stärker integrierte Aufstellung erlaubt insbesondere auf Ebene der Segmente eine bessere Nutzung von Skaleneffekten. Durch die Förderung der Operational Excellence und die Entwicklung und Einführung neuer Managementansätze und Prozesse will TAKKT von einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung profitieren. All dies soll letztlich das organische Wachstum der Gruppe beschleunigen. Darüber hinaus hat der Konzern mit der neuen Struktur die Möglichkeit, bei künftigen Akquisitionen einen größeren Mehrwert zu generieren, als dies im bisherigen Portfolioansatz möglich war.

Durch die Integration des erworbenen Unternehmens in eines der beiden Geschäftsmodelle, können diese von den Kompetenzen und dem Know-how auf Segment-Ebene profitieren und Skaleneffekte nutzen.

Weiterhin bietet auch die fortschreitende Digitale Transformation großes Potenzial für die künftige Entwicklung der TAKKT (siehe auch Seite 39f. im Abschnitt Unternehmensziele und Strategie). Schon heute profitiert das Unternehmen von überdurchschnittlichen Wachstumsraten im E-Commerce. Zusätzlich bieten sich Chancen durch die Fokussierung aller Aktivitäten auf die Kundenbedürfnisse (Kundenzentrierung) und die Digitalisierung von Prozessen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. TAKKT will damit die Vorteile der Digitalisierung für die Kunden nutzbar und erlebbar machen und das organische Wachstum steigern.

Steigende Marktanteile für den Distanzhandel und starkes Wachstum im E-Commerce

Wie bei der Darstellung des Wettbewerbsumfelds auf Seite 36f. erläutert, werden die von TAKKT angebotenen Produkte größtenteils über lokale Händler vertrieben. Der Marktanteil von Distanzhandelsmodellen steigt stetig, wovon auch TAKKT profitiert. Gleichzeitig wird ein immer größerer Teil der Produkte online geordert. Dies lässt sich am deutlich überdurchschnittlichen Wachstum des E-Commerce-Geschäfts im Markt insgesamt und auch bei den TAKKT-Aktivitäten ablesen, bei denen der Online-Anteil bereits mehr als die Hälfte des Geschäftsvolumens ausmacht. Diese Entwicklung sollte sich auch in Zukunft fortsetzen.

Um das daraus resultierende Wachstumspotenzial bestmöglich zu nutzen, setzen die beiden Segmente des Konzerns spezifische und auf ihren jeweiligen Kundentyp zugeschnittene Online-Auftritte ein. Bei den Omnichannel-Aktivitäten sind dies Webshops und E-Procurement-Lösungen mit einem umfassenden Funktionsangebot für Kunden mit hohem Service- und Beratungsbedarf sowie ausgeprägtem Prozesskostendenken. Durch Zusatzfunktionen wie einen Sortimentsausschluss können Firmen Ihren Mitarbeitern etwa Zugang zu einem individuell konfigurierten Webshop erteilen, in dem nur die Sortimente bzw. Produkte vorhanden sind, die für die jeweilige Firma Relevanz besitzen. Das Segment Web-focused Commerce nutzt Online-Shops, die den Fokus weniger auf umfassende Serviceleistungen legen und stattdessen einen möglichst einfachen Bestellprozess ermöglichen. Dazu stehen etwa produktspezifische Filterfunktionen und Möglichkeiten für den Vergleich von Preisen und Artikeln zur Verfügung. Dies verringert die Zeit, die der Kunde für die Recherche nach dem für ihn relevanten Produkt benötigt.

Wertsteigernde Akquisitionen und Neugründungen

Weitere Chancen für eine Steigerung von Konzernumsatz und Ergebnis ergeben sich durch Zukäufe in den kommenden Jahren. Es werden hohe Anforderungen an die Wachstumsaussichten und das Geschäftsmodell der Zielgesellschaft gestellt. Durch gezielte Unternehmenszukäufe kann TAKKT an Wachstumstrends in ausgewählten Branchen partizipieren und überdurchschnittliche Zuwächse verbuchen. Neben Akquisitionen zur Verstärkung bestehender Geschäfte, will TAKKT zunehmend auch Unternehmenserwerbe tätigen, die die Ausweitung der Wertschöpfung zum Ziel haben. Dazu sollen kleinere Unternehmen akquiriert werden, die Produkte oder Dienstleistungen anbieten, die das bestehende Leistungsspektrum für den Kunden erweitern.

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. TAKKT verfügt über langjährige Erfahrung bei der Integration neuer Gesellschaften und Geschäftsmodelle in den Konzern. Im Zuge der organisatorischen Neuausrichtung TAKKT 4.0 will der Konzern in beiden Segmenten integrierte Strukturen und Funktionen schaffen, etwa in den Bereichen IT, Einkauf oder Daten und Analytik. Dies wird künftig eine noch engere Einbindung neu akquirierter Unternehmen ermöglichen als im bisherigen Portfolioansatz. Dadurch wird TAKKT bei Unternehmenserwerben in Zukunft die Vorteile einer stärkeren Skalierung und ein größeres Potenzial für die Realisierung von Mehrwert nutzen können. Daher stehen die Erschließung und Nutzung wertsteigernder Akquisitionsmöglichkeiten auch zukünftig im Fokus.

Darüber hinaus sollen bestehende Geschäftsmodelle, wenn wirtschaftlich sinnvoll, auf neue Märkte ausgedehnt werden. Eine aktive Steuerung und Führung der Unternehmensgruppe beinhaltet neben Akquisitionen und Neugründungen auch die regelmäßige Überprüfung bestehender Aktivitäten und die Aufgabe von Gesellschaften, 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.

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 und Software für Customer Relationship Management eingeführt. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung von TAKKT 4.0 und die Wahrnehmung der damit verbundenen Wachstumschancen.

Stärkere Nutzung neuer Technologien

Neben der Nutzung der auf Verlässlichkeit und Stabilität ausgelegten Infrastruktur für den laufenden Betrieb, bietet sich für TAKKT die Chance, auf Basis neuer Technologien 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 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

GROSSE HERAUSFORDERUNGEN DURCH CORONAKRISE

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. Konjunkturprognosen für 2020 sind zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichts mit großer Unsicherheit behaftet, weil die Auswirkungen des Coronavirus auf die wirtschaftliche Entwicklung nicht abzuschätzen sind.

- In einer Anfang März vorgelegten Studie ging die OECD aufgrund des Coronavirus von einem Rückgang der BIP-Wachstumsraten in der Eurozone und Deutschland aus. Demnach sollte die Eurozone nach 1,2 Prozent im Jahr 2019 im Prognosezeitraum noch mit 0,8 Prozent zulegen und Deutschland nach 0,6 Prozent nur noch 0,3 Prozent wachsen. Dabei ging die OECD davon aus, dass die Stabilisierung von Konjunkturindikatoren und positive Entwicklungen wie eine Entspannung bei Handelskonflikten zumindest kurzfristig von den negativen Auswirkungen des Coronavirus überlagert werden. Aufgrund der weiteren Ausbreitung der Pandemie im März 2020 und der bereits sichtbaren Auswirkungen ist davon auszugehen, dass diese Prognosen korrigiert werden müssen und die BIP-Wachstumsraten negativ ausfallen werden.
- Nordamerika zeigte 2019 eine insgesamt stärkere Wachstumsdynamik als Europa und profitierte dabei von gutem Konsum und einer starken Inlandsnachfrage. Die OECD rechnete in der oben genannten Studie damit, dass die konjunkturellen Rahmenbedingungen in den USA auch 2020 besser sein werden als in Europa. Die Prognose ging für 2020 von einem Rückgang der BIP-Wachstumsrate in den USA von 2,3 auf 1,9 Prozent aus. Auch hier ist inzwischen zu erwarten, dass das Wachstum negativ sein wird.

Wie in den Vorjahren gibt es auch 2020 Einflussfaktoren auf die weitere konjunkturelle Entwicklung, deren Auswirkungen zum Zeitpunkt der Prognose noch unklar sind.

BRANCHENSPEZIFISCHE RAHMENBEDINGUNGEN

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 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. Die durchweg und teilweise deutlich unter 50 Punkten liegenden Werte im zweiten Halbjahr 2019 deuten auf ein herausforderndes Umfeld für KAISER+KRAFT in der ersten Jahreshälfte 2020 hin. Zu Jahresanfang hatten sich die Werte etwas stabilisiert und lagen im Februar 2020 mit 48,0 Punkten für Deutschland und 49,2 Punkten für die Eurozone über dem Niveau vom Jahresende 2019. Aufgrund der aktuellen Entwicklungen im März werden die Werte jedoch voraussichtlich deutlich zurückgehen.

Die übrigen Indikatoren wiesen zu Jahresanfang auf eine positive Entwicklung in den einzelnen Branchen hin. Beim RPI, einem Indikator für Hubert und Central, waren 2019 durchweg Werte über dem Referenzwert von 100 zu verzeichnen, teilweise allerdings nur knapp darüber. Für den Januar 2020 lag der Index mit 101,8 Punkten ebenfalls über der Expansionsschwelle von 100 und signalisierte damit eine positive Geschäftsentwicklung bei US-amerikanischen Restaurantbetreibern. TAKKT rechnete für den Büromöbelmarkt in den USA ursprünglich mit ähnlichem Wachstum wie 2019. Auch diese Indikatoren und Erwartungen werden aus aktueller Sicht durch die Coronakrise deutlich negativ beeinflusst werden.

KRISENMANAGEMENT HAT OBERSTE PRIORITÄT

Die Ausbreitung des Coronavirus und daraus resultierende Auswirkungen haben zu einer Ausnahmesituation geführt. Für den TAKKT-Vorstand hat derzeit der Schutz der Mitarbeiter vor einer Infektion oberste Priorität. Daneben wurden weitreichende Maßnahmen für die Aufrechterhaltung des operativen Betriebs eingeleitet. Um den Aufgaben gerecht zu werden, die sich durch die Pandemie ergeben, hat TAKKT Krisenteams aufgestellt, in die auch der Vorstand einbezogen ist. Zudem trifft TAKKT Vorkehrungen, um die finanzielle Stabilität zu sichern und nach einem Abklingen der Pandemie schnell wieder wachsen und investieren zu können.

Unter Berücksichtigung der derzeit verfügbaren Informationen rechnet der Vorstand mit spürbaren negativen Auswirkungen der Pandemie auf die Lieferketten, den eigenen Betrieb und die Nachfrage von Kunden in den relevanten Märkten in Europa und Nordamerika. Der Umsatz wird daher im laufenden Geschäftsjahr signifikant unter dem Niveau von 2019 erwartet.

UMSATZBEITRAG DURCH AKQUISITIONEN

Ein positiver Umsatzbeitrag wird aus der im Mai 2019 vollzogenen Akquisition von XXLhoreca resultieren. Daneben besteht die Möglichkeit, dass TAKKT nach Abklingen der Pandemie auch 2020 Akquisitionen tätigt, die ab dem Erwerbszeitpunkt zum Umsatz beitragen. TAKKT stellt die Umsatzeffekte von Akquisitionen und Desinvestitionen in der Finanzberichterstattung regelmäßig transparent dar.

PRÜFUNG STRATEGISCHER OPTIONEN FÜR HUBERT UND CENTRAL

Hubert und Central verfolgen gegenwärtig ein leicht anderes Geschäftsmodell als die anderen drei Omnichannel-Geschäfte. TAKKT prüft daher derzeit verschiedene strategische Optionen für diese Aktivitäten. Neben dem Aufbau eines dritten Segments für die TAKKT-Gruppe und der Integration in das Omnichannel Commerce Segment ist auch ein Verkauf der Aktivitäten denkbar. Während die ersten beiden Optionen für 2020 nur begrenzte Auswirkungen auf die Entwicklung von Umsatz und Ergebnis hätten, würde ein Verkauf von Hubert und Central die Entwicklung der finanziellen Kennzahlen der TAKKT-Gruppe im laufenden Geschäftsjahr erheblich beeinflussen. Ausbreitung und Folgen des Coronavirus haben Einfluss auf den Entscheidungsprozess zu den verschiedenen strategischen Optionen. So ist die Option eines Verkaufs auf kurze Sicht weniger wahrscheinlich geworden.

US-DOLLAR WIRKT SICH AUF KENNZAHLEN AUS

Neben Akquisitionen und Desinvestitionen haben auch Schwankungen der Wechselkurse Einfluss auf das berichtete Umsatzwachstum. TAKKT erwirtschaftet knapp 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.

ERGEBNIS DURCH CORONAKRISE BELASTET

TAKKT hat das Ziel, die Rohertragsmarge des Konzerns langfristig über der 40-Prozent-Marke zu halten. Für 2020 erwartet TAKKT im Omnichannel Commerce eine leichte Steigerung der Rohertragsmarge und im Web-focused Commerce eine stabile Entwicklung. Für die Gruppe würde dies in Summe eine stabile bis leicht positive Entwicklung der Rohertragsmarge bedeuten.

TAKKT hat das Ziel, das EBITDA nachhaltig zu steigern. Langfristig ist ein positiver Trend beim Ergebnis zu erwarten. Die kurzfristige Ergebnisentwicklung ist dagegen stark von den konjunkturellen Rahmenbedingungen und positiven wie negativen Einmaleffekten beeinflusst. Im Geschäftsjahr 2019 war das EBITDA durch Einmalaufwendungen in Höhe von 11,2 Millionen Euro für die Anpassung von Kostenstrukturen und erste Schritte für TAKKT 4.0 belastet. Gleichzeitig profitierte es von einem Einmalertrag von 2,8 Millionen Euro aus der Auflösung einer Kaufpreisverbindlichkeit für XXLhoreca.

Auch 2020 wird das EBITDA von Einmaleffekten beeinflusst sein. Zum Zeitpunkt der Prognose rechnet TAKKT für die Implementierung der neuen organisatorischen Ausrichtung TAKKT 4.0 mit Einmalaufwendungen im niedrigen zweistelligen Millionen-Euro-Bereich. Diese werden zum Großteil auf Maßnahmen bei KAISER+KRAFT entfallen.

Neben Einmaleffekten sowie Änderungen der Wechselkurse und bei der Zusammensetzung der Gruppe, hat die organische Umsatzentwicklung wesentlichen Einfluss auf die Ergebnishöhe. Ein organischer Umsatzanstieg trägt direkt zu einem höheren Ergebnis bei. Gleichzeitig kann TAKKT das Ergebnis bei einem stärkeren organischen Wachstum durch eine bessere Auslastung der Infrastruktur und Skaleneffekte überproportional steigern. Und umgekehrt sind bei einem geringen oder sogar negativen organischen Wachstum stärkere Ergebniseinbußen zu erwarten.

Aufgrund der Folgen der Corona-Pandemie rechnet TAKKT für 2020 mit einem EBITDA, das signifikant unter dem Niveau von 2019 liegt.

RÜCKGANG BEI TAKKT-CASHFLOW UND INVESTITIONEN

Für die Entwicklung des TAKKT-Cashflows sind im Wesentlichen die gleichen Einflussfaktoren relevant wie beim EBITDA. Der Konzern rechnet für 2020 mit einem deutlich geringeren TAKKT-Cashflow als 2019. Die Investitionen in die Erhaltung, Erweiterung und Modernisierung des bestehenden Geschäfts werden im Geschäftsjahr 2020 voraussichtlich deutlich geringer ausfallen.

VERBESSERUNG DER SORTIMENTSSPEZIFISCHEN STEUERUNGSKENNZAHLEN

TAKKT strebt eine weitere Erhöhung des Anteils der Eigenmarken sowie der Direktimporte 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 der unterschiedlichen Geschäftseinheiten Einfluss auf diese Kennzahlen haben. Während TAKKT die Eigenmarken bislang als Anteil am Auftragseingang und die Direktimporte als Anteil am Einkaufsvolumen erhoben und ausgewiesen hat, werden die beiden Kennzahlen in Zukunft als Anteile am Umsatz gezeigt.

WERTORIENTIERTE KENNZAHLEN BELASTET

Der TAKKT Value Added wird 2020 voraussichtlich erneut durch Einmalaufwendungen belastet sein. Auch beim ROCE werden sich die geplanten Einmalaufwendungen negativ bemerkbar machen. Zudem erwartet TAKKT einen deutlichen negativen Einfluss durch die Coronakrise auf die Kennzahlen. Beide wertorientierten Kennzahlen werden daher voraussichtlich klar unter dem Niveau von 2019 liegen.

WEITERFÜHRUNG DER DIGITALEN AGENDA

Die Initiativen und Maßnahmen der Digitalen Agenda werden im Laufe des Jahres 2020 in TAKKT 4.0 aufgehen und in der neuen Organisationsstruktur weitergeführt werden. TAKKT erwartet dabei weitere Fortschritte aus der Umsetzung. Die damit verbundenen Aufwände und Investitionen erwartet TAKKT auf niedrigerem Niveau als 2019. Die Zahl der im Rahmen der Digitalen Agenda besetzten Stellen sollte sich nur wenig verändern. TAKKT wird weitere der bereits gestarteten Maßnahmen bis zum Jahresende abschließen und in den Regelbetrieb überführen. Der Konzern rechnet damit, dass das E-Commerce-Geschäft deutlich stärker organisch wächst als der Gesamtumsatz. Dadurch wird der E-Commerce-Anteil weiter merklich steigen.

FINANZIELLE STABILITÄT UND FLEXIBILITÄT

TAKKT ist finanziell sehr solide aufgestellt. Abhängig vom weiteren Verlauf und den Folgen der Corona-Pandemie werden sich die internen Covenants der TAKKT 2020 jedoch verschlechtern. Angesichts der außergewöhnlichen Krisensituation und der unklaren Aussichten infolge der Ausbreitung des Coronavirus legt der Vorstand eine hohe Priorität auf finanzielle Stabilität und Flexibilität. Ziel ist es, auch in der Krise jederzeit handlungsfähig zu sein. Dies umfasst etwa die Durchführung von Restrukturierungsmaßnahmen und die weitere Implementierung von TAKKT 4.0. TAKKT will zudem auf Opportunitäten nach einem Abklingen der Pandemie vorbereitet sein und dann wieder in Wachstum investieren können. Dazu reagiert der Konzern mit Kostensenkungsprogrammen und einem Investitionsstopp. Daneben schlagen Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung vor, die Auszahlung der Dividende für das Geschäftsjahr 2019 auszusetzen.

WEITERE FORTSCHRITTE BEI DEN NACHHALTIGKEITSINDIKATOREN

TAKKT hat in den vergangenen Jahren bereits große Fortschritte im Bereich Nachhaltigkeit erzielt, sodass das Potenzial für weitere Verbesserungen geringer wird. Dennoch erwartet der Konzern auch 2020 bei vielen Nachhaltigkeitsindikatoren eine positive Entwicklung. Dies trifft insbesondere auf die meisten der Kennzahlen aus den Handlungsfeldern Einkauf, Marketing, Logistik und Ressourcen & Klima zu. Bei den Indikatoren im Handlungsfeld Gesellschaft erwartet TAKKT wenig Veränderungen. Das Gleiche gilt für das Handlungsfeld Mitarbeiter, mit Ausnahme des Anteils gebundener „digitaler Talente“, der leicht rückläufig erwartet wird.

GESAMTAUSSAGE ZUR VORAUSSICHTLICHEN ENTWICKLUNG DES KONZERNS

Aufgrund der großen Ungewissheit im Hinblick auf die Auswirkungen und Folgen der Ausbreitung des Coronavirus lassen sich aktuell keine verlässlichen Prognosen für die Entwicklung des Konzerns im Geschäftsjahr 2020 abgeben. Unter Berücksichtigung der derzeit verfügbaren Informationen rechnet der Vorstand der TAKKT AG mit spürbaren negativen Auswirkungen der Pandemie auf die Lieferketten, den eigenen Betrieb und die Nachfrage von Kunden in den relevanten Märkten in Europa und Nordamerika. Umsatz und EBITDA werden daher im laufenden Geschäftsjahr signifikant unter dem Niveau von 2019 erwartet.

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

Die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex hat am 16. Dezember 2019 eine neue Fassung des Kodex beschlossen. Der neue Kodex wurde am 23. Januar 2020 beim Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz zur Prüfung und Veröffentlichung eingereicht und wurde am 20. März 2020 im Bundesanzeiger veröffentlicht. Für den folgenden Corporate Governance Bericht liegt der Deutsche Corporate Governance Kodex in der zum 31.12.2019 geltenden Fassung zu Grunde. Die im neuen Kodex vorgesehene Integration des Corporate Governance Bericht in die Erklärung zur Unternehmensführung, wird die TAKKT AG ab dem Geschäftsjahr 2020 umsetzen.

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 2019 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.

Der neue Kodex sieht u.a. die Angabe, an wie vielen Sitzungen des Aufsichtsrats und der Ausschüsse die einzelnen Mitglieder jeweils teilgenommen haben, im Bericht des Aufsichtsrats vor. Dieser Neuerung entspricht TAKKT bereits jetzt. Eine Übersicht über die Teilnahme an den Sitzungen finden Sie im Bericht des Aufsichtsrats auf Seite 27.

MITBESTIMMUNG AUF DER HAUPTVERSAMMLUNG

Die Aktionäre haben auf der jährlichen Hauptversammlung der TAKKT AG die Gelegenheit, ihre gesetzlichen Rechte wahrzunehmen. Sie beschließen hier regelmäßig unter anderem über die Verwendung des Bilanzgewinns, die Entlastung von Vorstand und Aufsichtsrat und die Wahl des Abschlussprüfers. Ihr Stimmrecht zu den Abstimmungspunkten der Tagesordnung können die Aktionäre 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. Ferner stehen den Aktionären sowohl die Tagesordnung als auch alle Unterlagen zu dieser und weitere Informationen zur Hauptversammlung auf der Unternehmens-Website zur Verfügung.

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. Zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieses Berichtes war eine Position vakant. Die personelle Zusammensetzung des Vorstands im Geschäftsjahr 2019 ist auf Seite 19 des Geschäftsberichts dargestellt. Informationen über die Mitglieder des Vorstands sind auf der Website unter www.takkt.de verfügbar.

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 2019 ist auf Seite 27 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. Die aktuelle Zusammensetzung des Personalausschusses befindet sich im Bericht des Aufsichtsrats auf Seite 27.

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 eine Zielgröße für den Frauenanteil im Aufsichtsrat von einer Frau bei sechs Mitgliedern festgelegt, die im Geschäftsjahr 2016 bis zum 31. Dezember 2021 festgeschrieben wurde. Diese Zielgröße wurde auch im Geschäftsjahr 2019 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 Johannes Haupt, Christian Wendler sowie Dorothee Ritz an.

Weitere Informationen zur Unternehmensführung gemäß § 289f HGB (Erklärung zur Unternehmensführung) und die Lebensläufe der Mitglieder des Aufsichtsrats sind auf der TAKKT-Website verfügbar.

COMPLIANCE

TAKKT misst der Einhaltung aller gesetzlichen und vertraglichen Pflichten im Rahmen einer ordnungsgemäßen Geschäftsleitung höchste Priorität bei. 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 quartärllich zu Compliance-Themen austauschen und im Falle etwaiger Compliance-Verstöße eng mit dem Compliance Officer zusammenarbeiten. Dank dieser Maßnahmen können eventuelle Verstöße 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. Bei Bedarf werden weitere Schulungen, insbesondere zu den Compliance-Kernthemen, mittels einer elektronischen Plattform 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 2019 besaßen die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats insgesamt 13.176 (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. Ab dem 01. Januar 2020 hat die BaFin diesen Schwellenwert auf 20.000 Euro angehoben. Im Berichtsjahr wurden zwei meldepflichtige Transaktionen durchgeführt, veröffentlicht und an die BaFin gemeldet.

ANTEILSBESITZ

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

ENTSPRECHENSERKLÄRUNG GEMÄSS § 161 AKTG ZUM 31. DEZEMBER 2019

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 Gesamtaufwandsrat oder in einem Prüfungsausschuss nicht für erforderlich.

Stuttgart, im Dezember 2019

Für den Aufsichtsrat der TAKKT AG
Florian Funck, Vorsitzender des Aufsichtsrats

Für den Vorstand der TAKKT AG
Felix Zimmermann, Vorstandsvorsitzender

SONSTIGE ANGABEN

GESCHÄFTSBEREICHE PRÄGEN ENTWICKLUNG DER TAKKT AG

TAKKT formuliert den Unternehmenszweck wie folgt: „We make it easy to create great work environments.“ Hierzu hat TAKKT eine Gruppe von B2B-Distanzhändlern für Geschäftsausstattung aufgebaut, die als Produktspezialisten in attraktiven Marktnischen tätig sind. Die TAKKT AG (Gruppenebene) ist verantwortlich für funktionale Aktivitäten, die die Gesamtgruppe betreffen und daher am besten auf Konzernebene realisiert werden können. Dies sind Funktionen wie z.B. Finanzen, Strategieentwicklung, M&A, Continuous Improvement sowie Personal. Das operative Geschäft wird innerhalb der Segmente 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 2019 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 derzeitigen Grundkapitals zu erwerben. Ein etwaiges umgekehrtes

Bezugsrecht bzw. Andienungsrecht für den Fall des Erwerbs und das Bezugsrecht der Aktionäre für den Fall der Veräußerung sind ausgeschlossen. Die Ermächtigung kann ganz oder in Teilbeträgen, einmalig oder mehrmals, in Verfolgung eines oder mehrerer Zwecke bis zum 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 85,9 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). Die Jahrestantieme wird 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 Mehrjahresplanung, 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 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 des EBIT-Zielkorridors 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 2019 wurde ein Performance-Cash-Plan mit Laufzeit bis 2022 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 2019 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 an einer nachhaltigen 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.

Für das Geschäftsjahr 2020 ist geplant, die erfolgsabhängigen Vergütungskomponenten teilweise neu zu definieren.

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

VORSTANDSVERGÜTUNG IM JAHR 2019 NACH HGB

Gesamtbezüge

Die Bezüge für die im Geschäftsjahr 2019 amtierenden Mitglieder des Vorstands der TAKKT AG betragen insgesamt TEUR 3.529 (TEUR 4.108). Davon entfallen TEUR 1.531 (TEUR 1.556) auf erfolgsunabhängige Bestandteile und TEUR 1.998 (TEUR 2.552) auf erfolgsabhängige Bestandteile.

Gesamtbezüge des Vorstands in TEUR 2019

	Erfolgsunabhängige Vergütung		Erfolgsabhängige Vergütung		Insgesamt
	Grundvergütung	Nebenleistungen	Tantieme	Performance-Cash-Plan 2019	
Felix Zimmermann	500	16	503	212	1.231
Heiko Hegwein	345	17	319	135	816
Dirk Lessing (bis 31. Oktober 2019)	287	14	263	113	677
Claude Tomaszewski	345	7	318	135	805
	1.477	54	1.403	595	3.529

2018

	Erfolgsunabhängige Vergütung		Erfolgsabhängige Vergütung		Insgesamt
	Grundvergütung	Nebenleistungen	Tantieme	Performance-Cash-Plan 2018	
Felix Zimmermann	500	13	686	212	1.411
Heiko Hegwein (ab 01. Februar 2018)	316	13	396	124	849
Dirk Lessing	345	17	432	135	929
Claude Tomaszewski	345	7	432	135	919
	1.506	50	1.946	606	4.108

In dem ausgewiesenen Aufwand für die Tantieme von TEUR 1.403 (TEUR 1.946) sind Rückstellungsaufösungen von TEUR 46 (TEUR 0) enthalten. Der Auflösungsbetrag betrug für Felix Zimmermann TEUR 17 (TEUR 0), für Heiko Hegwein TEUR 9 (TEUR 0), für Dirk Lessing TEUR 10 (TEUR 0) und für Claude Tomaszewski TEUR 10 (TEUR 0).

Die Vergütung für den Performance-Cash-Plan beträgt TEUR 595 (TEUR 606) und entspricht dem Wert des im jeweiligen Geschäftsjahr aufgelegten Performance-Cash-Plans 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 neu aufgelegten Plans absolut überstieg. Der daraus resultierende Gesamtertrag betrug im Berichtsjahr TEUR 69 (TEUR 599). Davon entfielen TEUR 29 (TEUR 272) auf Felix Zimmermann, TEUR 23 (TEUR 195) auf Dirk Lessing und TEUR 18 (TEUR 195) auf Claude Tomaszewski. Dem gegenüber stand ein Aufwand von TEUR 1 (TEUR 63) für Heiko Hegwein.

Der beizulegende Zeitwert der Performance-Cash-Pläne 2016, 2017, 2018 und 2019 (2015, 2016, 2017 und 2018) wie auch die entsprechende Rückstellung betragen zum Bilanzstichtag TEUR 1.286 (TEUR 2.024).

LEISTUNGEN IM FALLE DER BEENDIGUNG DER TÄTIGKEIT Alters- und Hinterbliebenenvorsorge

Die Vorstände erhalten eine Alters- und Hinterbliebenenvorsorgungszusage, der jährlich ein Beitrag von zehn Prozent der Summe aus Grundvergütung und Zieltantieme zugeführt wird. Dabei ist die Gewährung des Beitrags an die Bestelldauer als Vorstand gebunden. Die Zieltantieme entspricht einer Zielerreichung von hundert Prozent. Für die Beiträge wird bis zum Eintritt des Versorgungsfalles eine Verzinsung von 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. Ein Teil dieser Zusage wird mit marktüblichen Produkten auf Basis einer vertraglichen Treuhandvereinbarung gegen Insolvenz abgesichert.

Für die Mitglieder des Vorstands ergeben sich die in der untenstehenden Tabelle aufgeführten laufenden Dienstzeitaufwendungen des Berichtsjahres sowie Anwartschaftsbarwerte gemäß IAS 19. Dienstzeitaufwendungen, die durch eine separate Vereinbarung entstanden sind und dem Berichtsjahr nicht zuzuordnen sind, be-

trugen für Herrn Felix Zimmermann TEUR 372 (TEUR 0) sowie für Herrn Claude Tomaszewski TEUR 350 (TEUR 0). 2019 wurde für die Vorstandsmitglieder ein Dienstzeitaufwand in Höhe von insgesamt TEUR 1.302 (TEUR 575) 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.

Herr Dirk Lessing ist am 31. Oktober aus dem Vorstand der TAKKT ausgeschieden. Für die vorzeitige Beendigung der Vorstandstätigkeit wurden ihm Abfindungsleistungen in Höhe von TEUR 1.800 gewährt.

VORSTANDSVERGÜTUNG IM JAHR 2019 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.

Pensionszusagen in TEUR

	IFRS		IFRS	
	Laufender Dienstzeitaufwand		Barwert der Pensionsverpflichtung zum 31.12.	
	2018	2019	2018	2019
Felix Zimmermann	195	192	3.189	4.311
Heiko Hegwein (ab 01. Februar 2018)	122	135	125	306
Dirk Lessing (bis 31. Oktober 2019)	117	113	609	-
Claude Tomaszewski	141	140	2.175	3.136
	575	580	6.098	7.753

Gewährte Zuwendungen in TEUR

	Felix Zimmermann				Heiko Hegwein (ab 01. Februar 2018)			
	2018	2019	2019 (Min)	2019 (Max)	2018	2019	2019 (Min)	2019 (Max)
Festvergütung	500	500	500	500	316	345	345	345
Nebenleistungen	13	16	16	16	13	17	17	17
Summe	513	516	516	516	329	362	362	362
Einjährige variable Vergütung	500	500	0	1.000	289	315	0	630
Mehrfährige variable Vergütung								
Performance-Cash-Plan 2018–2021	212	-	-	-	124	-	-	-
Performance-Cash-Plan 2019–2022	-	212	0	635	-	135	0	405
Summe	1.225	1.228	516	2.151	742	812	362	1.397
Versorgungsaufwand	195	192	192	192	122	135	135	135
Gesamtvergütung	1.420	1.420	708	2.343	864	947	497	1.532

	Dirk Lessing (bis 31. Oktober 2019)				Claude Tomaszewski			
	2018	2019	2019 (Min)	2019 (Max)	2018	2019	2019 (Min)	2019 (Max)
Festvergütung	345	287	287	287	345	345	345	345
Nebenleistungen	17	14	14	14	7	7	7	7
Summe	362	301	301	301	352	352	352	352
Einjährige variable Vergütung	315	263	0	526	315	315	0	630
Mehrfährige variable Vergütung								
Performance-Cash-Plan 2018–2021	135	-	-	-	135	-	-	-
Performance-Cash-Plan 2019–2022	-	113	0	338	-	135	0	405
Summe	812	677	301	1.165	802	802	352	1.387
Versorgungsaufwand	117	113	113	113	141	140	140	140
Gesamtvergütung	929	790	414	1.278	943	942	492	1.527

Zufluss in TEUR

	Felix Zimmermann		Heiko Hegwein (ab 01. Februar 2018)		Dirk Lessing (bis 31. Oktober 2019)		Claude Tomaszewski	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Festvergütung	500	500	316	345	345	287	345	345
Nebenleistungen	13	16	13	17	17	14	7	7
Summe	513	516	329	362	362	301	352	352
Einjährige variable Vergütung	686	520	396	328	432	273	432	328
Mehrfährige variable Vergütung								
Performance-Cash-Plan 2014–2017	309	-	-	-	188	-	234	-
Performance-Cash-Plan 2015–2018	-	266	-	-	-	202	-	202
Summe	1.508	1.302	725	690	982	776	1.018	882
Versorgungsaufwand	195	192	122	135	117	113	141	140
Gesamtvergütung	1.703	1.494	847	825	1.099	889	1.159	1.022

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 laufenden Dienstzeitaufwand des Berichtsjahres 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 laufenden Dienstzeitaufwand des Geschäftsjahres gemäß IAS 19, obwohl er keinen aktuellen Zufluss darstellt, sondern für die Zeit der Altersruhezeit zurückgelegt ist.

Dienstzeitaufwendungen, die durch eine separate Vereinbarung entstanden sind und dem Berichtsjahr nicht zuzuordnen sind, betragen für Herrn Felix Zimmermann TEUR 372 (TEUR 0) sowie für Herrn Claude Tomaszewski TEUR 350 (TEUR 0). Sie sind daher in obiger Tabelle jeweils nicht der Gesamtvergütung für das Berichtsjahr 2019 zugerechnet.

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 1.371 (TEUR 1.469).

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 1.623 (TEUR 1.160). Im Geschäftsjahr wurden diesem Plan TEUR 100 (TEUR 110) 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 Ein- einhalbfachen der fixen Jahresgrundvergütung.

Die Mitglieder des Vorstands haben weder im Geschäftsjahr 2019 noch im Geschäftsjahr 2018 Leistungen von Dritten erhalten, die ihnen im Hinblick auf ihre Tätigkeit als Vorstand zugesagt oder gewährt worden sind.

Zum 31. Dezember 2019 hielten die Mitglieder des Vorstands 13.036 (536) Aktien der TAKKT AG.

VERGÜTUNG AN EHEMALIGE VORSTANDSMITGLIEDER DER TAKKT AG UND IHRE HINTERBLIEBENEN

Die im Jahr 2019 gewährten Bezüge ehemaliger Vorstandsmitglieder der TAKKT AG und ihrer Hinterbliebenen beliefen sich auf TEUR 381 (TEUR 379). Die Pensionsrückstellungen für frühere Mitglieder des Vorstands sowie deren Hinterbliebene betragen zum 31. Dezember 2019 insgesamt TEUR 8.953 (TEUR 7.612).

VERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS

Die Hauptversammlung hat am 15. Mai 2019 die Regelung zur Vergütung der Aufsichtsräte überarbeitet und an das Niveau vergleichbarer Gesellschaften angepasst. Die neue Vergütung gilt rückwirkend ab Jahresbeginn 2019. Die vorherige Regelung der Bezüge war seit dem Geschäftsjahr 2013 unverändert.

Jedes Aufsichtsratsmitglied der TAKKT AG erhält eine feste Vergütung von jährlich TEUR 55. Der Vorsitzende des Aufsichtsrats erhält den doppelten Betrag, sein Stellvertreter erhält zusätzlich zu seiner festen Vergütung TEUR 25. Für die Mitgliedschaft in einem Aufsichtsratsausschuss erhält jedes Aufsichtsratsmitglied eine ergänzende feste Vergütung von TEUR 3. Der Vorsitzende des Aufsichtsratsausschusses 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 441 (TEUR 400), davon TEUR 410 (TEUR 375) für die Tätigkeit im Aufsichtsrat, TEUR 13 (TEUR 11) für die Tätigkeit in Ausschüssen sowie TEUR 18 (TEUR 14) an Sitzungsgeldern.

Von den gewährten Bezügen wurden zum Stichtag noch TEUR 423 (TEUR 386) als Verbindlichkeiten bilanziert. Zum 31. Dezember 2019 hielten die Mitglieder des Aufsichtsrats 140 (140) Aktien der TAKKT AG.

Vergütung des Aufsichtsrats in TEUR 2019

	Fixe Bezüge	Ausschussvergütung	Sitzungsgelder	Insgesamt
Florian Funck	89,5	3,8	3,0	96,3
Johannes Haupt	80,0	4,5	3,0	87,5
Thomas Schmidt (ab 15. Mai 2019)	34,7	-	2,5	37,2
Thomas Kniehl	55,0	-	3,0	58,0
Dorothee Ritz	55,0	-	3,0	58,0
Christian Wendler	55,0	3,0	2,5	60,5
Stephan Gemkow (bis 15. Mai 2019)	40,7	2,2	1,0	43,9

2018

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



KONZERN- ABSCHLUSS

Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	98
Konzerngesamtergebnisrechnung	99
Konzernbilanz	100
Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung	101
Konzernkapitalflussrechnung	102
Konzernanhang	103
Versicherung der gesetzlichen Vertreter	173
Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	174

Gewinn- und Verlustrechnung des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Anhang	2019	2018
Umsatzerlöse	(1)	1.213.672	1.181.089
Bestandsveränderungen an fertigen und unfertigen Erzeugnissen		-62	195
Andere aktivierte Eigenleistungen		1.902	1.975
Gesamtleistung		1.215.512	1.183.259
Materialaufwand		714.133	692.721
Rohertrag		501.379	490.538
Sonstige betriebliche Erträge	(2)	6.820	9.244
Personalaufwand	(3)	190.821	174.320
Sonstige betriebliche Aufwendungen	(4)	167.206	175.393
EBITDA		150.172	150.069
Abschreibungen und Wertminderungen auf Sachanlagen und andere immaterielle Vermögenswerte	(5)	41.361	27.532
Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte	(6)	0	0
EBIT		108.811	122.537
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen		-1.196	-684
Finanzierungsaufwand	(7)	-6.616	-5.858
Übriges Finanzergebnis	(8)	-420	911
Finanzergebnis		-8.232	-5.631
Ergebnis vor Steuern		100.579	116.906
Steueraufwand	(9)	25.891	28.827
Periodenergebnis		74.688	88.079
davon Eigentümer der TAKKT AG		74.688	88.079
davon nicht beherrschende Anteile		0	0
Gewichtete durchschnittliche Anzahl Aktien in Millionen		65,6	65,6
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	(10)	1,14	1,34
Verwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	(10)	1,14	1,34

Gesamtergebnisrechnung des TAKKT-Konzerns in TEUR

	2019	2018
Periodenergebnis	74.688	88.079
Erfolgsneutrale Erfassung von versicherungsmathematischen Gewinnen und Verlusten aus Pensionsverpflichtungen	-13.146	-1.513
Auf versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus Pensionsverpflichtungen entfallende Steuern	3.820	587
Erfolgsneutrale Erfassung von Erträgen und Aufwendungen aus der Folgebewertung von Finanzinvestitionen in Eigenkapitalinstrumente	-2.370	230
Auf Folgebewertung von Finanzinvestitionen in Eigenkapitalinstrumente entfallende latente Steuer	71	-71
Sonstiges Ergebnis nach Steuern für Bestandteile, die zukünftig nicht erfolgswirksam in die Gewinn- und Verlustrechnung aufgelöst werden	-11.625	-767
Erfolgsneutrale Erfassung von Erträgen und Aufwendungen aus der Folgebewertung von Cashflow-Hedges	-1.880	524
Erfolgswirksame Auflösung in die Gewinn- und Verlustrechnung	-468	-443
Auf Folgebewertung von Cashflow-Hedges entfallende Steuern	513	5
Sonstiges Ergebnis nach Steuern aus der Folgebewertung von Cashflow-Hedges	-1.835	86
Erfolgsneutrale Erfassung von Erträgen und Aufwendungen aus der Anpassung von Währungsrücklagen	7.946	11.311
Erfolgswirksame Auflösung in die Gewinn- und Verlustrechnung	368	0
Sonstiges Ergebnis nach Steuern aus der Anpassung von Währungsrücklagen	8.314	11.311
Sonstiges Ergebnis nach Steuern für Bestandteile, die zukünftig erfolgswirksam in die Gewinn- und Verlustrechnung aufgelöst werden	6.479	11.397
Sonstiges Ergebnis (Direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen)	-5.146	10.630
davon Eigentümer der TAKKT AG	-5.146	10.630
davon nicht beherrschende Anteile	0	0
Gesamtergebnis	69.542	98.709
davon Eigentümer der TAKKT AG	69.542	98.709
davon nicht beherrschende Anteile	0	0

Nähere Erläuterungen zum Sonstigen Ergebnis finden sich auf Seite 132.

Bilanz des TAKKT-Konzerns in TEUR

Aktiva	Anhang	31.12.2019	31.12.2018
Sachanlagen	(11)	153.902	100.353
Geschäfts- und Firmenwerte	(12)	591.183	567.336
Andere immaterielle Vermögenswerte	(13)	79.577	80.476
Anteile an assoziierten Unternehmen	(14)	353	1.049
Sonstige Vermögenswerte	(15)	8.617	7.737
Latente Steuern	(16)	1.835	1.669
Langfristiges Vermögen		835.467	758.620
Vorräte	(17)	124.428	128.616
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	(18)	101.312	107.893
Sonstige Forderungen und Vermögenswerte	(19)	25.826	29.724
Ertragsteuerforderungen		9.805	9.124
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	(20)	3.823	3.103
Kurzfristiges Vermögen		265.194	278.460
Bilanzsumme		1.100.661	1.037.080
Passiva	Anhang	31.12.2019	31.12.2018
Gezeichnetes Kapital		65.610	65.610
Gewinnrücklagen		590.506	571.587
Kumulierte direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen		-11.898	-6.752
Konzern Eigenkapital	(21)	644.218	630.445
Finanzverbindlichkeiten	(22)	118.331	115.778
Sonstige Verbindlichkeiten	(23)	0	2.423
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	(24)	79.943	62.992
Sonstige Rückstellungen	(25)	3.859	4.687
Latente Steuern	(16)	65.430	64.376
Langfristige Verbindlichkeiten		267.563	250.256
Finanzverbindlichkeiten	(22)	75.314	38.148
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	(26)	39.682	38.234
Sonstige Verbindlichkeiten	(27)	52.349	60.050
Rückstellungen	(25)	15.396	14.088
Ertragsteuerverbindlichkeiten		6.139	5.859
Kurzfristige Verbindlichkeiten		188.880	156.379
Bilanzsumme		1.100.661	1.037.080

Entwicklung des Eigenkapitals des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Gezeichnetes Kapital	Gewinn- rücklagen	Kumulierte direkt im Eigenkapital erfasste Wert- änderungen	Konzern- eigenkapital
Stand am 01.01.2019	65.610	571.587	-6.752	630.445
Transaktionen mit Eigentümern	0	-55.769	0	-55.769
davon Auszahlungen an Aktionäre	0	-55.769	0	-55.769
Gesamtergebnis	0	74.688	-5.146	69.542
davon Periodenergebnis	0	74.688	0	74.688
davon Sonstiges Ergebnis (Direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen)	0	0	-5.146	-5.146
Stand am 31.12.2019	65.610	590.506	-11.898	644.218

	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

Weitere Ausführungen zum Konzerneigenkapital finden sich auf Seite 132.

Kapitalflussrechnung des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Anhang	2019	2018
Periodenergebnis		74.688	88.079
Abschreibungen und Wertminderungen auf langfristiges Vermögen	(5)/(6)	41.361	27.532
Latenter Steueraufwand	(9)	3.284	4.567
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge		1.129	5.584
Ergebnis aus dem Abgang von langfristigem Vermögen		-97	-4.919
TAKKT-Cashflow		120.365	120.843
Veränderung der Vorräte		5.576	-20.946
Veränderung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		6.823	-1.240
Veränderung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		818	1.953
Veränderung der Rückstellungen		4.043	-692
Veränderung anderer Aktiva/Passiva		-6.833	-497
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit		130.792	99.421
Einzahlungen aus Abgängen von langfristigem Vermögen		936	8.328
Auszahlungen für Investitionen in das langfristige Vermögen	(11)/(13)	-24.665	-24.996
Einzahlungen aus Abgängen von konsolidierten Unternehmen		0	0
Auszahlungen für Erwerbe von konsolidierten Unternehmen		-20.737	-57.722
Cashflow aus der Investitionstätigkeit		-44.466	-74.390
Einzahlungen aus der Aufnahme von Finanzverbindlichkeiten		167.764	123.858
Auszahlungen für die Tilgung von Finanzverbindlichkeiten		-197.653	-112.615
Dividendenzahlungen an Eigentümer der TAKKT AG		-55.769	-36.086
Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit		-85.658	-24.843
Finanzmittelbestand am 01.01.		3.103	3.053
Zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittelbestandes		668	188
Nicht zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittelbestandes		52	-138
Finanzmittelbestand am 31.12.	(19)	3.823	3.103

Weitere Ausführungen zur Kapitalflussrechnung finden sich auf Seite 152f.

KONZERNANHANG ZUM 31. DEZEMBER 2019

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 2019 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 24. März 2020 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 2019 erstmalig verpflichtend anzuwenden:

Standard		Status	Anzuwenden ab
IFRS 16	Leasingverhältnisse	neu	01.01.2019
IFRIC 23	Stuerrisikopositionen	neu	01.01.2019
Amendments to IFRS 9	Vorfälligkeitsregelungen mit negativer Ausgleichsleistung	geändert	01.01.2019
Amendments to IAS 28 (2017)	Langfristige Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	geändert	01.01.2019
AIP 2015 – 2017	Jährliche Verbesserungen des IASB 2015 – 2017	geändert	01.01.2019
Amendments to IAS 19	Planänderungen, -kürzungen oder -abgeltungen	geändert	01.01.2019

Insbesondere IFRS 16 Leasingverhältnisse kommt im TAKKT-Konzern zur Anwendung.

IFRS 16 Leasingverhältnisse

IFRS 16 ersetzt den bisherigen Standard IAS 17 und die zugehörigen Interpretationen. Durch den neuen IFRS 16 entfällt beim Leasingnehmer die bisher nach IAS 17 erforderliche Unterscheidung zwischen Finanzierungs- und Operating-Leasingverträgen. Künftig werden beim Leasingnehmer Vermögenswerte 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 im Zugangszeitpunkt der Höhe der Verbindlichkeit. Die Darstellung in der Gewinn- und Verlustrechnung erfolgt als Finanzierungsvorgang indem das Nutzungsrecht linear abgeschrieben und die Leasingverbindlichkeit nach der Effektivzinsmethode fortgeschrieben wird. Die Regelungen des IAS 36 zur Ermittlung und Erfassung von Wertminderungen gelten auch für die aktivierten Nutzungsrechte. Darüber hinaus fordert IFRS 16 Angaben im Anhang, die über die Offenlegungspflichten des IAS 17 hinausgehen. Eine Beschreibung der neuen verwendeten Rechnungslegungsmethoden ist unter den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden auf Seite 108 ff. enthalten.

TAKKT wendet den Standard ab dem verpflichtenden Erstanwendungszeitpunkt zum 01. Januar 2019 erstmalig an. Bei der Einführung von IFRS 16 wurde die modifizierte retrospektive Methode angewendet. Vergleichszahlen der Vorperiode wurden nicht rückwirkend angepasst. Erstmals zu aktivierende Nutzungsrechte wurden grundsätzlich mit dem Wert der korrespondierenden Verbindlichkeit angesetzt. Bei der Bewertung des Nutzungsrechts zum Zeitpunkt der Erstanwendung wurden anfängliche dem Nutzungsrecht direkt zurechenbare Kosten nicht berücksichtigt. Zum Zeitpunkt der erstmaligen Anwendung des IFRS 16 bestanden keine belastenden Leasingverhältnisse, sodass eine diesbezügliche Wertberichtigung der Nutzungsrechte nicht erforderlich war. Für die Beurteilung von Verlängerungs- und Kündigungsoptionen wurde im Umstellungszeitpunkt auf die tatsächliche Faktenlage zum Zeitpunkt der Umstellung abgestellt und nicht auf die rückwirkend ermittelte Ausübungswahrscheinlichkeit zum Vertragsbeginn.

Die Leasingverhältnisse wurden unter Verwendung des Grenzfremdkapitalzinssatzes zum 01. Januar 2019 abgezinst. Der gewichtete Grenzfremdkapitalzinssatz für die zum 01. Januar 2019 erstmals bilanzierten Leasingverbindlichkeiten betrug 2,7%.

Zum 01. Januar 2019 wurden durch die Erstanwendung von IFRS 16 Vermögenswerte für Nutzungsrechte an den Leasinggegenständen in Höhe von 55,4 Millionen Euro und Leasingverbindlichkeiten in Höhe von 57,4 Millionen Euro erfasst. Die Differenz zwischen den beiden Abschlussposten resultiert aus der Berücksichtigung von zum 31. Dezember 2018 im Zusammenhang mit Leasingverhältnissen aktivisch und passivisch abgegrenzten Bilanzposten. Die Bilanzsumme der TAKKT hat sich dementsprechend zum 01. Januar 2019 um 55,0 Millionen Euro erhöht. Die erstmalig aktivierten Nutzungsrechte in den Sachanlagen betreffen vor allem Immobilien (insbesondere Bürogebäude und Lager) und Fahrzeuge.

Bei TAKKT werden Anwendungserleichterungen für Leasinggegenstände von geringem Wert sowie für kurzfristige Leasingverträge (zwölf Monate oder weniger, außer Immobilien) in Anspruch genommen. TAKKT wendet den Standard nicht auf Leasingverhältnisse an, die immaterielle Vermögenswerte zum Gegenstand haben. Die betroffenen Leasingraten werden entsprechend der Anwendungserleichterungen weiterhin als Leasingaufwand erfasst.

Für ehemals als Finanzierungsleasingverhältnisse eingestufte Leasingverhältnisse mit TAKKT als Leasingnehmer wurden bereits vor 2019 Vermögenswerte und Verbindlichkeiten bilanziert. Für diese Fälle wurde der unmittelbar vor der Erstanwendung des IFRS 16 bestehende Buchwert des geleasteten Vermögenswerts nach IAS 17 sowie der Buchwert der Leasingverbindlichkeit nach IAS 17 als erstmaliger Buchwert des Nutzungsrechts und der Leasingverbindlichkeit nach IFRS 16 angesetzt. Die Bewertungsprinzipien des IFRS 16 wurden erst danach angewendet.

Der Unterschied zwischen den zum 31. Dezember 2018 angegebenen Verpflichtungen aus Mindestleasingzahlungen in Höhe von rund 63 Millionen Euro und den zum 01. Januar 2019 erstmals bilanzierten Leasingverbindlichkeiten in Höhe von rund 57 Millionen Euro resultiert aus den folgenden Sachverhalten. Rund 4 Millionen Euro entfallen auf mietnahe Verpflichtungen, die nicht im Anwendungsbereich von IFRS 16 stehen sowie auf Verpflichtungen aus Leasingverhältnissen, die aufgrund der oben genannten Erleichterungsvorschriften und Anwendungswahlrechte nicht bilanziert wurden. Ebenfalls verringern sich mit rund 6 Millionen Euro der Diskontierungseffekt aus. Demgegenüber steht eine Erhöhung in Höhe von rund 4 Millionen Euro aufgrund der Berücksichtigung von Verlängerungsoptionen, die als hinreichend sicher bewertet wurden.

Die nachfolgende Übersicht fasst die Auswirkungen auf die Konzernbilanz aus der erstmaligen Anwendung von IFRS 16 zusammen.

Anpassungen der Bilanzpositionen zum 01.01.2019 aufgrund der Umstellung auf IFRS 16 in Millionen EUR

	31.12.2018	Anpassungen IFRS 16	01.01.2019
Vermögenswerte			
Sachanlagen	100,4	55,4	155,8
Kurzfristige Sonstige Forderungen und Vermögenswerte	29,7	-0,4	29,3
	130,1	55,0	185,1
Verbindlichkeiten			
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	115,8	47,2	163,0
Langfristige Sonstige Verbindlichkeiten	2,4	-2,4	0,0
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	38,1	10,2	48,3
	156,3	55,0	211,3

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 2020 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 noch nicht anerkannt		
IFRS 17 Versicherungsverträge	neu	01.01.2021
Amendments to IFRS 9 and IAS 39 und IFRS 7 IBOR-Reform	geändert	01.01.2020
Amendments to IFRS 3 Definition eines Geschäftsbetriebs	geändert	01.01.2020
Amendments to IAS 1 und IAS 8 Definition von Wesentlichkeit	geändert	01.01.2020
Amendments to Framework IFRS Änderungen der Verweise auf das Rahmenkonzept in IFRS-Standards	geändert	01.01.2020

Von der Möglichkeit, vom IASB bereits verabschiedete Standards vorzeitig anzuwenden, wird kein Gebrauch gemacht. Eine frühere Anwendung hätte nach aktueller Einschätzung keine wesentlichen Auswirkungen auf die aktuelle Vermögens-, Finanz- und Ertragslage gehabt. Auch 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 16 (15) inländische und 45 (55) ausländische Unternehmen in den Konzernabschluss einbezogen.

Die Zahl der vollkonsolidierten Tochterunternehmen hat sich im Vergleich zum 31. Dezember 2018 wie folgt geändert.

Sachverhalt	Gesellschaft	Segment
Liquidation	Kaiser + Kraft Limited Sirketi, Istanbul/Türkei	TAKKT EUROPE
Liquidation	Optley Ltd., Gloucester/UK	TAKKT EUROPE
Liquidation	Powell Mail Order Ltd., Llanelli/UK	TAKKT EUROPE
Verschmelzung	Hubert Schweiz AG, Zug/Schweiz	TAKKT EUROPE
Verschmelzung	TRT Banners LLC, Pepper Pike/USA	TAKKT AMERICA
Verschmelzung	Suntwist Corp., Maple Heights/USA	TAKKT AMERICA
Verschmelzung	Popubanner LLC, Deerfield Beach/USA	TAKKT AMERICA
Verschmelzung	Vinylbanner LLC, New York/USA	TAKKT AMERICA
Verschmelzung	NBF Service LLC, Milwaukee/USA	TAKKT AMERICA
Verschmelzung	Dallas Midwest LLC, Dallas/USA	TAKKT AMERICA
Verschmelzung	Officefurniture.com LLC, Milwaukee/USA	TAKKT AMERICA
Akquisition	Juma International B.V., Wormerveer/Niederlande	TAKKT EUROPE
Gründung	Davpack Kartons und Verpackungsmaterialien GmbH, Markkleeberg/Deutschland	TAKKT EUROPE

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

Am 31. Dezember 2019 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 2019. Die in die Konsolidierung einbezogenen Abschlüsse der in- und ausländischen Tochtergesellschaften wurden nach einheitlichen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden aufgestellt.

Unternehmenszusammenschlüsse werden gemäß IFRS 3 Unternehmenszusammenschlüsse nach der Erwerbsmethode bilanziert. Grundlage sind die beizulegenden Zeitwerte zu dem Zeitpunkt, an dem der TAKKT-Konzern die Beherrschung über das erworbene Unternehmen erlangt. Der Teil des Kaufpreises, der in Erwartung zukünftiger positiver Zahlungsrückflüsse aus dem Unternehmenserwerb

getätigt wurde und nicht bestimmten bzw. bestimmbaren Vermögenswerten im Rahmen der vollständigen Neubewertung zum beizulegenden Zeitwert zuzuordnen ist, wird als Geschäfts- und Firmenwert im langfristigen Vermögen ausgewiesen.

Entsprechend IFRS 3 Unternehmenszusammenschlüsse wird der jeweilige Geschäfts- und Firmenwert nicht planmäßig abgeschrieben, sondern jährlich bzw. sofern bei Eintritt besonderer Ereignisse (Triggering Events) angezeigt, unterjährig einer Werthaltigkeitsprüfung (Impairment-Test) nach IAS 36 Wertminderung von Vermögenswerten unterzogen. Nähere Erläuterungen dazu finden sich auf Seite 110 f. 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 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	
		2019	2018	2019	2018
USD	USA	1,1234	1,1450	1,1193	1,1798
CHF	Schweiz	1,0854	1,1269	1,1121	1,1546
GBP	Großbritannien	0,8508	0,8945	0,8773	0,8846
SEK	Schweden	10,4468	10,2548	10,5868	10,2542
CAD	Kanada	1,4598	1,5605	1,4851	1,5288

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 des 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	
	2019	2018
Gebäude (einschließlich Mietereinbauten)	1 – 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.

Ein **Leasingverhältnis** stellt gemäß IFRS 16 eine Vereinbarung dar, bei welcher der Leasinggeber dem Leasingnehmer für einen vereinbarten Zeitraum die Kontrolle der Nutzung eines identifizierten Vermögenswertes gegen Zahlung eines Entgelts überträgt. TAKKT setzt als Leasingnehmer grundsätzlich für alle Leasingverhältnisse ein Nutzungsrecht am Leasingobjekt und eine korrespondierende Leasingverbindlichkeit an. Bei TAKKT werden die Anwendungserleichterungen für Leasinggegenstände von geringem Wert sowie für kurzfristige Leasingverträge (zwölf Monate oder weniger, außer Immobilien) in Anspruch genommen. TAKKT wendet den Standard nicht für Leasingverhältnisse an, die immaterielle Vermögenswerte zum Gegenstand haben. Die Leasingraten der Leasingverhältnisse, für die TAKKT die Anwendungserleichterungen in Anspruch nimmt, werden entsprechend der Anwendungserleichterungen weiterhin als Leasingaufwand erfasst.

Die Leasingverbindlichkeit bemisst sich als der Barwert der zukünftigen Leasingzahlungen. In der Bewertung der Leasingverbindlichkeit sind fixe Leasingzahlungen abzüglich zu erhaltender Leasinganreize enthalten, sowie Leasingzahlungen, die von einem Index oder einer (Zins-)Rate abhängig sind. Es sind außerdem zu erwartende Zahlungen im Zusammenhang mit Restwertgarantien und Zahlungen aufgrund von als hinreichend sicher eingeschätzten Kaufoptionen sowie Leasingzahlungen aufgrund hinreichend sicherer Inanspruchnahme von Verlängerungs- und Kündigungsoptionen berücksichtigt. Zur Ermittlung des Barwerts wird, sofern möglich, der den Leasingverträgen zugrunde liegende Zinssatz verwendet. Liegt dieser Zinssatz nicht vor – bei TAKKT ist dies in der Regel der Fall –, so wird der Grenzfremdkapitalzinssatz des Leasingnehmers verwendet. Die Bestimmung des Grenzfremdkapitalzinssatzes erfolgt nach dem sogenannten build-up Ansatz, indem der risikofreie Zinssatz den Ausgangspunkt bildet und um das Kreditrisiko des Leasingnehmers angepasst wird. Weitere Anpassungen betreffen solche für die Laufzeit des Leasingverhältnisses und die Währung des Leasingvertrages. Die Leasingverbindlichkeiten werden je nach Fälligkeit unter den langfristigen und kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten ausgewiesen. Die Folgebewertung der Leasingverbindlichkeiten erfolgt nach der Effektivzinismethode zu fortgeführten Anschaffungskosten, d.h. die Leasingraten werden in Tilgungs- und Zinszahlungen aufgeteilt. Der Zinsanteil wird im Finanzierungsaufwand ausgewiesen.

Die Höhe des Nutzungsrechts entspricht im Zugangszeitpunkt grundsätzlich der Höhe der Verbindlichkeit. Abweichungen können durch die Berücksichtigung anfänglich geleisteter Kosten im Zusammenhang mit der Erlangung des Leasingvertrages, bereits vor dem Leasingbeginn erfolgter Vorauszahlungen und erhaltener Leasinganreize sowie etwaiger Rückbaukosten resultieren. Die Nutzungsrechte werden innerhalb der Sachanlagen ausgewiesen und zu fortgeführten Anschaffungskosten, gegebenenfalls vermindert um Wertminderungen, bilanziert. Die planmäßige Abschreibung der Nutzungsrechte erfolgt linear über die voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauer oder über die kürzere Laufzeit. Wenn die Ausübung einer Kaufoption als hinreichend sicher eingeschätzt wird, erfolgt die Abschreibung über die wirtschaftliche Nutzungsdauer des zugrunde liegenden Vermögenswertes.

Verträge können sowohl Leasing- als auch Nichtleasingkomponenten beinhalten. TAKKT ordnet den Transaktionspreis diesen Komponenten auf Basis ihrer relativen Einzelpreise zu. Eine Ausnahme stellen Leasingverträge über Fahrzeuge dar. In diesen Fällen macht TAKKT von dem Wahlrecht Gebrauch, keine Aufteilung zwischen Leasing- und Nichtleasingkomponenten vorzunehmen, sondern den Vertrag im Ganzen als Leasingvertrag zu bilanzieren.

TAKKT ist möglichen zukünftigen Steigerungen variabler Leasingzahlungen ausgesetzt, die sich aus einer Änderung eines Indexes oder einer (Zins-)Rate ergeben können. Diese möglichen Änderungen der Leasingraten sind bis zu deren Wirksamwerden nicht in der Leasingverbindlichkeit berücksichtigt. Sobald sich Änderungen eines Indexes oder einer (Zins-)Rate auf die Leasingraten auswirken, wird die Leasingverbindlichkeit angepasst.

Verlängerungs- und Kündigungsoptionen werden bei der Bestimmung der Laufzeit dann berücksichtigt, wenn die Ausübung der Optionen als hinreichend sicher beurteilt wird. Bei der Bestimmung der Vertragslaufzeiten am Bereitstellungsdatum werden sämtliche Tatsachen und Umstände berücksichtigt, die einen wirtschaftlichen Anreiz zur Ausübung von Verlängerungsoptionen bzw. Nicht-Ausübung von Kündigungsoptionen bieten. Eine Neubeurteilung der ursprünglich getroffenen Einschätzung erfolgt dann, wenn ein wesentliches Ereignis oder eine wesentliche Änderung der Umstände eintritt und wenn dies die bisherige Beurteilung beeinflussen kann, sofern das wesentliche Ereignis oder die Änderung der Umstände im Einflussbereich des Leasingnehmers liegt. Die Beurteilung wird spätestens überprüft, wenn eine Verlängerungs- oder Kündigungsoption tatsächlich ausgeübt (oder nicht ausgeübt) wird.

Bei wenigen Leasingverhältnissen tritt TAKKT als Leasinggeber auf. Diese werden als operative Leasingverhältnisse eingestuft. Hier wird das Leasingobjekt (oder bei Untermietverhältnissen das Nutzungsrecht aus dem Hauptmietverhältnis) weiterhin in der Bilanz ausgewiesen. Die vereinnahmten Leasingzahlungen werden als Leasingertrag erfasst.

Vor dem 01. Januar 2019 wurden Leasingverhältnisse gemäß IAS 17 entweder als Finanzierungsleasing oder als operative Leasingverhältnisse eingestuft. Soweit der TAKKT-Konzern im Rahmen von Leasingtransaktionen als Leasingnehmer alle wesentlichen Chancen und Risiken aus dem Leasinggegenstand trug und somit als wirtschaftlicher Eigentümer anzusehen war, waren die Voraussetzungen des Finanzierungsleasings nach IAS 17 Leasingverhältnisse erfüllt. Bei einem Finanzierungsleasingverhältnis hatte der Leasingnehmer als wirtschaftlicher Eigentümer des Leasingobjekts dieses zu aktivieren und linear entsprechend der wirtschaftlichen Nutzungsdauer bzw. über die kürzere Laufzeit des Leasingvertrags abzuschreiben. Die korrespondierende Leasingverbindlichkeit gegenüber dem Leasinggeber war zu passivieren und die vertraglichen Zahlungen in Zins- und Tilgungsbestandteile aufzuteilen. Der Zinsanteil wurde erfolgswirksam über den Leasingzeitraum verteilt. Demgegenüber galt bei operativen Leasingverhältnissen der Leasinggeber als wirtschaftlicher Eigentümer des Leasingobjekts, somit hatte der Leasingnehmer lediglich die Leasingzahlungen linear über die Laufzeit des Leasingverhältnisses erfolgswirksam zu erfassen. Erhaltene Leasinganreize wurden bei operativen Leasingverhältnissen als Bestandteil des Gesamtleasingaufwands über die Laufzeit des Leasingverhältnisses abgegrenzt.

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 11 (10) 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 durchschnittlich 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 Marktisikoprämie und einem durchschnittlichen relevered Betafaktor der Peer-Group ergibt, verwendet. Der angewandte Fremdkapitalkostensatz setzt sich zusammen aus dem risikolosen Zinssatz zuzüglich eines Risikozuschlags (Credit Spread).

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

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

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

Den Abschreibungen liegen folgende Nutzungsdauern im Konzern zugrunde:

	Nutzungsdauer in Jahren	
	2019	2018
Geschäfts- und Firmenwerte	unbestimmt	unbestimmt
Marken	unbestimmt	unbestimmt
Kundenbeziehungen	3 – 11	3 – 11
Lieferantenbeziehungen	5	5
Internetdomains	10	10
Katalog-/Webgestaltung	3 – 10	1 – 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 **selbst geschaffener immaterieller 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 nutzt das Modell der erwarteten Kreditverluste als Wertminderungsmodell für finanzielle Vermögenswerte. Grundsätzlich werden die erwarteten Kreditverluste (Expected Credit Losses) bereits bei Ersterfassung des finanziellen Vermögenswerts berücksichtigt. 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 Geschäfts- und Firmenwerten sofern diese steuerlich nicht ansetzbar sind – 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 werden die Unternehmensanleihen des iBoxx™ Corporates AA angewendet. Die Fluktuationswahrscheinlichkeit wurde in Abhängigkeit der Betriebszugehörigkeit und des Lebensalters der Pensionsberechtigten berücksichtigt. Die unmittelbaren Pensionszusagen in Deutschland werden unter Berücksichtigung der biometrischen Daten gemäß den Richttafeln 2018 G von Prof. Dr. Klaus Heubeck ermittelt.

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

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

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

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

Verbindlichkeiten werden mit ihrem Erfüllungsbetrag bilanziert und mit Ausnahme von derivativen Finanzinstrumenten und bedingten Gegenleistungen in der Folge mit den fortgeführten Anschaffungskosten (ggf. unter Anwendung der Effektivzinsmethode) bewertet.

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 Pensionsverpflichtungen aus leistungsorientierten Zusagen sind zudem versicherungsmathematische Annahmen über künftige Entgelt- und Rentenentwicklungen, Lebenserwartungen sowie Fluktuationen erforderlich. Bei Verpflichtungen aus erwarteten Kundengutschriften sind Einschätzungen basierend auf Erfahrungswerten hinsichtlich in der Vergangenheit erfolgter Kundengutschriften zu treffen. 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

	2019	2018
Umsatzerlöse mit Fremden	1.213.027	1.180.785
Umsatzerlöse mit verbundenen Unternehmen	645	304
	1.213.672	1.181.089

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 165 f.

Im Geschäftsjahr wurden Umsatzerlöse in Höhe von 7,0 Millionen Euro (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:

Umsatzerlöse nach Vertriebskanal in TEUR

	TAKKT EUROPE	TAKKT AMERICA	2019	TAKKT EUROPE	TAKKT AMERICA	2018
E-Commerce	387.855	279.562	667.417	331.404	283.166	614.570
Sonstige	280.861	265.394	546.255	320.177	246.342	566.519
	668.716	544.956	1.213.672	651.581	529.508	1.181.089

(2) Sonstige betriebliche Erträge in TEUR

	2019	2018
Mieterträge	640	631
Erträge aus Abgängen von langfristigem Vermögen	164	4.999
Anpassung von bedingten Kaufpreisverbindlichkeiten	2.800	0
Sonstige Erträge	3.216	3.614
	6.820	9.244

Weitere Erläuterungen zu den bedingten Kaufpreisverbindlichkeiten finden sich auf Seite 164.

Die Erträge aus dem Abgang von langfristigem Vermögen betrafen im Vorjahr 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

	2019	2018
Löhne und Gehälter	156.931	143.964
Soziale Abgaben	26.971	25.645
Aufwendungen für Altersversorgung	6.592	5.365
Auflösung personalbezogener Rückstellungen	-679	-1.679
Sonstige Aufwendungen	1.006	1.025
	190.821	174.320

Zur Anzahl der im Konzern Beschäftigten wird auf die Angaben der Segmentberichterstattung auf Seite 154 ff. verwiesen.

(4) Sonstige betriebliche Aufwendungen in TEUR

	2019	2018
Wertminderungsaufwendungen auf finanzielle Vermögenswerte	1.383	1.115
Auflösung von Rückstellungen	-543	-2.804
Leasingaufwendungen	1.977	14.261
Währungsdifferenzen	-1.279	82
Anpassung von bedingten Kaufpreisverbindlichkeiten	0	2.000
Betriebssteuern	2.573	2.228
Betriebskosten	132.656	127.748
Verwaltungskosten	30.439	30.763
	167.206	175.393

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 1.566 (TEUR 1.330). Nachträgliche Zahlungseingänge auf ausgebuchte Forderungen sind mit TEUR 535 (TEUR 250) ebenfalls hier erfasst.

Weitere Erläuterungen zu den bedingten Gegenleistungen finden sich auf Seite 164.

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

	2019	2018
Sachanlagen	25.185	12.616
Andere immaterielle Vermögenswerte	16.176	14.916
	41.361	27.532

In den Abschreibungen sind planmäßige Abschreibungen auf die im Rahmen von Kaufpreisallokationen angesetzten immateriellen Vermögenswerte in Höhe von TEUR 8.856 (TEUR 10.364) enthalten.

Im aktuellen Geschäftsjahr wurden Wertminderungen nach IAS 36 Wertminderung von Vermögenswerten auf Sachanlagen in Höhe von TEUR 267 (TEUR 16) vorgenommen. In 2019 betreffen diese in Höhe von TEUR 52 Betriebs- und Geschäftsausstattung, die aufgrund der Einstellung der Aktivitäten von Hubert in Europa nicht mehr genutzt werden konnte. Zusätzlich resultieren in 2019 TEUR 215 (TEUR 0) aus Wertminderungen auf Nutzungsrechte, die gemäß IFRS 16 den Regelungen des IAS 36 unterliegen. Die zugrunde liegenden Vermögenswerte der wertgeminderten Nutzungsrechte betreffen im Wesentlichen gemietete Bürogebäude, die bereits zum nächstmöglichen Zeitpunkt gekündigt wurden, jedoch in der verbleibenden Laufzeit des Mietvertrages nicht mehr genutzt werden.

Auf immaterielle Vermögenswerte wurden in 2019 Wertminderungen nach IAS 36 in Höhe von TEUR 22 (TEUR 126) erfasst. Im Vorjahr betrafen diese 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 2018 noch für 2019 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 127.

(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)	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Kaiser+Kraft Gruppe	124.018	124.255	7,0	8,5	1,0	1,0
Ratioform Gruppe	152.656	152.656	6,7	7,5	2,0	2,0
Equip4work	31.132	29.611	7,0	8,0	2,0	2,0
Hubert Gruppe	72.175	70.813	6,7	7,7	2,0	2,0
Central Gruppe	64.573	63.355	6,6	7,8	2,0	2,0
D2G Gruppe	81.276	79.743	6,8	8,1	2,0	2,0
NBF Gruppe	41.505	40.722	6,8	8,1	2,0	2,0

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

Zur allgemeinen Vorgehensweise bei Werthaltigkeitstests sind nähere Ausführungen auf Seite 110f. zu finden. Der Nachweis der Werthaltigkeit basiert bei allen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (Cash Generating Units) auf dem Nutzungswert. Aus den Werthaltigkeitstests der Geschäftsjahre 2018 und 2019 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 1,2 Prozentpunkte oder bei einer Verminderung des Wachstums in der ewigen Rente um einen Prozentpunkt oder bei einer Verringerung der Cashflows vor Zinsen und Steuern um rund zwanzig 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 126. Eine Beschreibung der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten findet sich in den entsprechenden Erläuterungen in der Segmentberichterstattung auf Seite 154 ff.

(7) Finanzierungsaufwand in TEUR

	2019	2018
Zinsanteil Leasingverbindlichkeiten	-2.669	-1.289
Zinsanteil Pensionsrückstellungen	-1.201	-1.149
Zinsanteil Kaufpreisverbindlichkeiten	0	-35
Zinsen aus Verbindlichkeiten gegenüber Kreditgebern	-2.746	-3.385
	-6.616	-5.858

Weitere Informationen sind in den Tabellen Nettoergebnis der Finanzinstrumentekategorien auf Seite 144 sowie Zinssicherung auf Seite 149f. enthalten.

(8) Übriges Finanzergebnis in TEUR

	2019	2018
Marktbewertung von Finanzinstrumenten	-146	201
Zinsen und ähnliche Erträge	104	710
Sonstige finanzielle Aufwendungen	-378	0
	-420	911

Nähere Erläuterungen zum Einsatz von derivativen Finanzinstrumenten befinden sich im Risiko- und Chancenbericht auf Seite 70 ff. und im Anhang auf Seite 141 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 31,0 (33,3) Prozent.

Zusammensetzung des Steueraufwands in TEUR

	2019	2018
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	22.607	24.260
Latente Steuern	3.284	4.567
	25.891	28.827

Die Steuern enthalten periodenfremde Erträge von TEUR 128 (TEUR 645). Latenter Steueraufwand in Höhe von TEUR 561 (im Vorjahr Steuerertrag in Höhe von TEUR 2.262) resultiert aus der Veränderung der Wertberichtigung auf aktive latente Steuern. Aus Änderungen von Steuersätzen resultiert ein latenter Steuerertrag von TEUR 20 (TEUR 61). Im Geschäftsjahr wurden Abwertungen von aktiven latenten Steuern in Höhe von TEUR 0 (TEUR 68) 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

	2019	2018
Ergebnis vor Steuern	100.579	116.906
Durchschnittlicher erwarteter Steueraufwand	30.878	35.890
Änderungen von Steuersätzen	-20	-61
Unterschiede zu ausländischen Steuersätzen	-6.737	-6.147
Steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen	1.434	1.825
Steuerfreie Erträge	-598	-370
Wertberichtigung auf aktive latente Steuern	561	-2.262
Periodenfremde Steuern	-128	-645
Sonstige Abweichungen	501	597
Steueraufwand laut Gewinn- und Verlustrechnung des Konzerns	25.891	28.827
Steuerquote (in Prozent)	25,7	24,7

Der rechnerische Steuersatz von 30,7 Prozent ergibt sich aus der Anwendung der im Jahr 2019 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 leicht auf 25,7 (24,7) Prozent. In beiden Jahren gab es entlastende Effekte auf die Steuerquote. Im Berichtsjahr reduzierte die ertragswirksame Auflösung der Kaufpreisverbindlichkeit für XXLhoreca die Steuerquote. Im Vorjahr konnte TAKKT in größerem Umfang steuerliche Verlustvorträge nutzen und erzielte daneben höhere periodenfremde Steuererträge. Bereinigt um diese Effekte lag die Steuerquote bei 26,5 (27,2) Prozent.

(10) Ergebnis je Aktie

	2019	2018
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)	74.688	88.079
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	1,14	1,34
Verwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	1,14	1,34
TAKKT-Cashflow (in TEUR)	120.365	120.843
TAKKT-Cashflow je Aktie (in EUR)	1,83	1,84

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 01.01.2019 nach Anpassung IFRS 16*	197.525	92.812	884	291.221
Währungsänderungen	1.381	624	3	2.008
Veränderungen Konsolidierungskreis	11	38	0	49
Zugänge	12.955	8.784	772	22.511
Umbuchungen	727	437	-1.163	1
Abgänge	-863	-4.197	0	-5.060
Stand am 31.12.2019	211.736	98.498	496	310.730
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen				
Stand am 01.01.2019	69.342	66.041	0	135.383
Währungsänderungen	283	427	0	710
Zugänge	16.491	8.694	0	25.185
Umbuchungen	0	0	0	0
Abgänge	-779	-3.671	0	-4.450
Stand am 31.12.2019	85.337	71.491	0	156.828
Nettobuchwerte				
Stand am 31.12.2019	126.399	27.007	496	153.902

* Erläuterungen zu den Auswirkungen der erstmaligen Anwendung von IFRS 16 sind in Abschnitt 1 "Grundlagen des Konzernabschlusses" zu finden.

Wertminderungen nach IAS 36 Wertminderung von Vermögenswerten werden auf Seite 110f. erläutert.

Bis zum 31. Dezember 2018 wurde IAS 17 angewandt. Der Buchwert von im Rahmen von Finanzierungsleasing erworbenen Sachanlagen belief sich zum 31. Dezember 2018 auf TEUR 24.697. Die geleaste Vermögenswerte wurden unter Grundstücke und Bauten mit TEUR 23.793 und Betriebs- und Geschäftsausstattung mit TEUR 904 ausgewiesen.

Seit dem 01. Januar 2019 wendet TAKKT den Standard IFRS 16 an und bilanziert geleaste Vermögenswerte seitdem als Nutzungsrechte. Das Sachanlagevermögen von TEUR 153.902 beinhaltet mit TEUR 78.742 (TEUR 75.656) Sachanlagen, die sich im rechtlichen Eigentum von TAKKT befinden, und mit TEUR 75.160 (TEUR 24.697) Nutzungsrechte für geleaste Vermögenswerte. Angaben zu Leasingverhältnissen zum Abschlussstichtag befinden sich auf Seite 157f.

Für im rechtlichen und wirtschaftlichen Eigentum befindliche Sachanlagen bestanden mit Ausnahme der im Rahmen des IFRS 16 aktivierten Nutzungsrechte über geleaste Vermögenswerte wie im Vorjahr keine Verfügungsbeschränkungen.

Das Bestellobligo für Sachanlagen beläuft sich auf TEUR 404 (TEUR 419).

	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

(12) Geschäfts- und Firmenwerte in TEUR

	2019	2018
Anschaffungskosten		
Stand 01.01.	580.196	526.710
Währungsänderungen	6.382	10.873
Zugänge	17.465	42.613
Abgänge	0	0
Stand 31.12.	604.043	580.196
Kumulierte Wertminderungen		
Stand am 01.01. / 31.12.	12.860	12.860
Nettobuchwerte		
Stand 31.12.	591.183	567.336

Der Zugang bei den Geschäfts- und Firmenwerten resultiert aus dem Erwerb der XXLhoreca (Juma International B.V.) in der TAKKT EUROPE. Im Vorjahr gingen die Equip4Work Ltd. und die Runelandhs Försäljnings AB zu. Nähere Informationen zu den Unternehmerwerbungen finden sich auf Seite 158 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 Geschäfts- und Firmenwerte in TEUR

Zahlungsmittelgenerierende Einheit	2019	2018
Kaiser+Kraft Gruppe	124.018	124.255
ratioform Gruppe	152.656	152.656
BiGDUG	4.160	3.957
Equip4work	31.132	29.611
Mydisplays	2.224	2.224
XXLhoreca	17.464	-
Hubert Gruppe	72.175	70.813
Central Gruppe	64.573	63.355
D2G Gruppe	81.276	79.743
NBF Gruppe	41.505	40.722
	591.183	567.336

Im Vorjahr wurde der Firmenwert der Kaiser+Kraft Gruppe auf Basis der beizulegenden Zeitwerte auf die neue zahlungsmittelgenerierende Einheit BiGDUG sowie auf die verbleibende zahlungsmittelgenerierende Einheit Kaiser+Kraft Gruppe aufgeteilt.

(13) Andere immaterielle Vermögenswerte in TEUR

	Marken mit unbestimmter Nutzungsdauer	Kundenlisten	Sonstige (Kaufpreisallokation)	Software, Lizenzen und ähnliche Rechte	Geleistete Anzahlungen	Gesamt
Anschaffungskosten						
Stand am 01.01.2019	28.497	65.495	33.295	41.581	18.200	187.068
Währungsänderungen	352	398	1.119	225	45	2.139
Veränderungen Konsolidierungskreis	0	150	5.300	0	0	5.450
Zugänge	0	0	0	3.887	5.072	8.959
Umbuchungen	0	0	0	17.724	-17.724	0
Abgänge	0	0	0	-559	-19	-578
Stand am 31.12.2019	28.849	66.043	39.714	62.858	5.574	203.038
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen						
Stand am 01.01.2019	760	56.689	20.112	29.031	0	106.592
Währungsänderungen	15	395	699	132	0	1.241
Zugänge	0	4.124	4.732	7.320	0	16.176
Wertaufholung	0	0	0	0	0	0
Umbuchungen	0	0	0	0	0	0
Abgänge	0	0	0	-548	0	-548
Stand am 31.12.2019	775	61.208	25.543	35.935	0	123.461
Nettobuchwerte						
Stand am 31.12.2019	28.074	4.835	14.171	26.923	5.574	79.577

Wertminderungen nach IAS 36 Wertminderung von Vermögenswerten werden auf Seite 110 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 4 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)	
	2019	2018	2019	2018
Kaiser+Kraft Gruppe	0	0	1.420	1.870
Ratioform Gruppe	10.200	10.200	2.819	5.377
Newport Gruppe	0	0	596	850
Central Gruppe	11.216	11.004	0	709
NBF Gruppe	6.658	6.533	0	0

Das Bestellobligo für immaterielle Vermögenswerte beträgt TEUR 123 (TEUR 379).

	Marken mit unbestimm- ter Nutzungs- dauer	Kundenlisten	Sonstige (Kaufpreis- allokation)	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

(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.

	2019	2018
Periodenergebnis/Gesamtergebnis	-1.196	-684
Buchwert	353	1.049

Das Periodenergebnis enthält eine Wertminderung in Höhe von TEUR 532 (TEUR 0).

(15) Sonstige Vermögenswerte in TEUR

	2019	2018
Beteiligungen an Kapitalgesellschaften	7.499	6.990
Beteiligung an Venture-Capital-Fonds	632	372
Sonstige	486	375
	8.617	7.737

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

	2019	2018
Latente Steuern auf Verlustvorträge (brutto)	2.573	2.217
Wertberichtigung	-2.438	-2.003
Latente Steuern auf Verlustvorträge (netto)	135	214

Vortragsfähigkeit der wertberechtigten Verlustvorträge in TEUR

	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	unbegrenzt	Gesamt
2019	2.307	5.167	2.371	1.876	11.721
2018	787	5.095	2.116	1.877	9.875

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	
	2019	2018	2019	2018
Sachanlagen und andere immaterielle Vermögenswerte	3.261	3.039	32.099	18.947
Geschäfts- und Firmenwerte	0	0	76.896	71.410
Vorräte	2.721	2.768	151	137
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	853	1.303	767	646
Langfristige Rückstellungen	16.977	12.339	0	0
Kurzfristige Rückstellungen	1.026	259	187	192
Finanzverbindlichkeiten	17.871	6.529	0	0
Sonstige Verbindlichkeiten	3.359	2.301	85	5
Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente	841	155	454	277
Steuerliche Verlustvorräte	135	214	0	0
Zwischensumme	47.044	28.907	110.639	91.614
Saldierung	-45.209	-27.238	-45.209	-27.238
Konzernbilanz	1.835	1.669	65.430	64.376

Erfolgsneutral wurden auf Marktwerte von originären und derivativen Finanzinstrumenten, die als Cashflow-Hedges zu klassifizieren sind, latente Steuern in Höhe von TEUR 388 (minus TEUR 122) bilanziert. Auf erfolgsneutral erfasste versicherungsmathematische Gewinne und Verluste zur Bewertung von Pensionsverpflichtungen wurden latente Steuern in Höhe von TEUR 11.660 (TEUR 7.827) bilanziert.

Von den aktiven latenten Steuern in Höhe von TEUR 1.835 (TEUR 1.669) entfallen TEUR 5 (TEUR 14) 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 5.445 (TEUR 4.915) entstehen. Ggf. anfallende ausländische Quellensteuern sowie ertragsteuerliche Effekte bei ausländischen Zwischenholdings wurden dabei aus Wesentlichkeitsgründen nicht berücksichtigt.

(17) Vorräte in TEUR

	2019	2018
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	5.767	5.368
Unfertige Erzeugnisse	1.250	1.376
Fertige Erzeugnisse und Waren	114.919	119.656
Vermögenswerte aus Rückerstattungsansprüchen	664	705
Geleistete Anzahlungen	1.828	1.511
	124.428	128.616

Bei fertigen Erzeugnissen und Waren sind individuelle Bewertungsabschläge über die voraussichtliche Reichweite des Lagerbestands in Höhe von TEUR 7.687 (TEUR 7.800) vorgenommen worden. Zwischengewinne wurden in Höhe von TEUR 112 (TEUR 96) eliminiert.

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

	2019	2018
Stand 01.01.	3.712	3.608
Zuführung	999	497
Auflösung	-624	-502
Währungs- und sonstige Änderungen	43	109
Stand 31.12.	4.130	3.712

Nähere Angaben zur Überleitungsrechnung von Brutto- auf Nettowerte finden sich auch im Abschnitt 4. Risikomanagement und Finanzinstrumente (Seite 141 ff.).

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

(19) Sonstige Forderungen und Vermögenswerte in TEUR

	2019	2018
Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente	59	911
Sonstige Steuerforderungen	1.139	1.054
Bonusforderungen gegen Lieferanten	15.913	18.125
Aktive Rechnungsabgrenzung	5.244	4.929
Sonstige	3.471	4.705
	25.826	29.724

(20) Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente in TEUR

	2019	2018
Schecks, Kassenbestand	330	81
Guthaben bei Kreditinstituten	3.493	3.022
	3.823	3.103

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 101 ersichtlich. Das vollständig eingezahlte Grundkapital der TAKKT AG beträgt EUR 65.610.331 (EUR 65.610.331) und ist eingeteilt in 65.610.331 (65.610.331) auf den Inhaber lautende Stückaktien mit einem Nennwert von 1,00 Euro. Von der durch die Hauptversammlung am 08. Mai 2018 bis zum 07. Mai 2023 erteilten Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien hat der Vorstand im Geschäftsjahr 2019 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 2019 kein Gebrauch gemacht. Es wird auf Seite 88 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 01.01.2018	-25.250	0	4.543	5.873	-2.548	-17.382
Veränderung Konsolidierungskreis	0	0	0	0	0	0
Sonstiges Ergebnis	-1.651	230	84	543	11.424	10.630
davon Währungseffekte	-138	0	3	22	11.424	11.311
Stand am 31.12.2018/01.01.2019	-26.901	230	4.627	6.416	8.876	-6.752
Veränderung Konsolidierungskreis	0	0	0	0	0	0
Sonstiges Ergebnis	-13.247	-2.370	-2.337	4.417	8.391	-5.146
davon Währungseffekte	-101	0	11	13	8.391	8.314
Stand am 31.12.2019	-40.148	-2.140	2.290	10.833	17.267	-11.898

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.

Gemeinsam mit dem Aufsichtsrat schlägt der Vorstand der Hauptversammlung vor, für das Geschäftsjahr 2019 keine Dividende (im Vorjahr TEUR 55.769) auszuschütten.

(22) Lang- und kurzfristige Finanzverbindlichkeiten in TEUR

	Restlaufzeit			31.12.2019
	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	55.116	37.544	10.000	102.660
Leasingverbindlichkeiten	12.216	42.110	22.915	77.241
Finanzverbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	6.657	0	0	6.657
Sonstige	1.325	5.762	0	7.087
	75.314	85.416	32.915	193.645
davon langfristig (Laufzeiten > 1 Jahr)				118.331

	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
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

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 151,8 Millionen Euro (157,4 Millionen Euro) zur Verfügung. Die durchschnittliche Nettofinanzverschuldung betrug für das Geschäftsjahr TEUR 199.199 (TEUR 166.422). Dabei wurde die Verschuldung nach Monaten gewichtet.

Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten sind unbesichert. Die Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasingverträgen betrafen zum 31. Dezember 2018 das Versandhandelszentrum in Kamp-Lintfort/Deutschland und drei Mietobjekte der ratioform Verpackungen GmbH in Pliening/Deutschland sowie eine Regalanlage. Aufgrund der Umstellung auf IFRS 16 werden zum 31. Dezember 2019 im Wesentlichen Leasingverbindlichkeiten im Zusammenhang mit Bürogebäuden und Lagern sowie Fahrzeugen ausgewiesen. Zu den Anpassungen aufgrund der erstmaligen Anwendung der Regelungen des IFRS 16 zum 01. Januar 2019 siehe Seite 104 f.

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 165 f.

(23) Langfristige Sonstige Verbindlichkeiten

Die Langfristigen Sonstigen Verbindlichkeiten im Vorjahr standen im Zusammenhang mit der Linearisierung von Mietaufwand über die Laufzeit bei operativem Leasing und resultierten im Wesentlichen aus einem abgegrenzten Vermieterzuschuss bei der TAKKT AG sowie weiteren Leasinganreizen. Als Ergebnis der Umstellung auf IFRS 16 wurden die abgegrenzten Leasingzahlungen am 01. Januar 2019 mit den erstmalig zu aktivierenden Nutzungsrechten verrechnet. Zu den Anpassungen aufgrund der erstmaligen Anwendung der Regelungen des IFRS 16 zum 01. Januar 2019 siehe Seite 104 f.

(24) Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

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

	2019	2018
Anwartschaftsbarwert (fondsfinanziert)	20.900	16.869
Anwartschaftsbarwert (nicht fondsfinanziert)	71.359	56.743
Summe Anwartschaftsbarwert	92.259	73.612
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-12.316	-10.620
Pensionsrückstellung zum 31.12.	79.943	62.992

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

Parameter in Prozent

	2019		2018	
	EUR	CHF	EUR	CHF
Rechnungszins	1,00	0,30	1,90	0,90
Entgelttrend	2,50	1,50	2,50	1,50
Rententrend	1,75	0,00	1,75	0,00

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

Die gewichtete Duration der Pensionsrückstellungen beträgt 21,4 (19,9) Jahre zum 31. Dezember 2019.

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 01.01.2019	73.612	10.620	62.992
Laufender Dienstzeitaufwand	4.251	0	4.251
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand/Effekte aus Abgeltungen und Kürzungen	-87	0	-87
Personalaufwand	4.164	0	4.164
Nettozinsaufwand	1.326	125	1.201
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/ Verluste (+) aus der Änderung demographischer Annahmen	-554	0	-554
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/ Verluste (+) aus der Änderung finanzieller Annahmen	14.459	0	14.459
Erfahrungsbedingte Anpassungen	-271	488	-759
Direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen	13.634	488	13.146
Effekte aus Währungsdifferenzen	490	350	140
Übertrag von Verpflichtungen	107	0	107
Veränderungen Konsolidierungskreis	0	0	0
Beiträge der Arbeitnehmer	264	264	0
Beiträge des Arbeitgebers	0	503	-503
Rentenzahlungen	-1.338	-34	-1.304
Sonstige Effekte	-477	1.083	-1.560
Stand am 31.12.2019	92.259	12.316	79.943

	Anwartschafts- barwert	Marktwert des Planvermögens	Pensionsrück- stellungen
Stand am 01.01.2018	69.121	10.331	58.790
Laufender Dienstaufwand	3.255	0	3.255
Nachzuverrechnender Dienstaufwand/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
Neubewertungen der Pensionsrückstellungen	1.495	-19	1.514
Effekte aus Währungsdifferenzen	512	338	174
Übertrag von Verpflichtungen	0	0	0
Veränderung 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

Neben qualifizierenden Versicherungsverträgen (TEUR 11.719, im Vorjahr TEUR 10.260, ohne zugrundeliegenden aktiven Markt) enthält das Planvermögen in geringem Maß Wertpapierfonds (TEUR 585, im Vorjahr TEUR 348, mit zugrundeliegendem aktiven Markt) sowie Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente (TEUR 12, im Vorjahr TEUR 12, mit zugrundeliegendem aktiven Markt). Es enthält keine eigenen Finanzinstrumente oder selbst genutzten Vermögenswerte. Arbeitgeberbeiträge zum Planvermögen werden sich in 2020 voraussichtlich auf TEUR 878 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	
	2019	2018
Rechnungszins		
Erhöhung um 0,5 Prozentpunkte	83.375	66.941
Verringerung um 0,5 Prozentpunkte	102.634	81.344
Entgeltrend		
Erhöhung um 0,5 Prozentpunkte	93.825	74.786
Verringerung um 0,5 Prozentpunkte	90.795	72.511
Rententrend		
Erhöhung um 0,5 Prozentpunkte	96.539	76.892
Verringerung um 0,5 Prozentpunkte	88.396	70.637
Lebenserwartung		
Erhöhung um 1 Jahr	95.030	75.530
Verringerung um 1 Jahr	87.685	71.696

Die folgende Tabelle zeigt die zukünftig erwarteten Zahlungen für Versorgungsleistungen:

Erwartete Fälligkeit der Versorgungsleistungen 2019 in TEUR

	2020	2021–2024	2025–2029
Erwartete Zahlungen	1.473	6.517	11.377

Erwartete Fälligkeit der Versorgungsleistungen 2018 in TEUR

	2019	2020–2023	2024–2028
Erwartete Zahlungen	1.330	6.328	10.226

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

Beitragsorientierte Versorgungspläne

Ein Baustein der Altersversorgung des überwiegenden Teils der Mitarbeiter, insbesondere in Deutschland, ist die gesetzliche Rentenversicherung. Die hierfür geleisteten und als Personalaufwand erfassten Arbeitgeberbeiträge beliefen sich in der Berichtsperiode auf TEUR 8.933 (TEUR 7.947). 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 2.428 (TEUR 2.274).

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

	01.01.2019	Währungsanpassungen	Veränderungen Konsolidierungskreis	Verbrauch	Umbuchungen	Auflösung	Zuführung	31.12.2019
Verpflichtungen aus dem Personalbereich	3.293	0	0	-633	-584	-68	461	2.469
Sonstige	1.394	15	0	-227	0	0	208	1.390
Langfristige Sonstige Rückstellungen	4.687	15	0	-860	-584	-68	669	3.859
Prämien und Tantiemen	10.761	74	0	-10.310	584	-521	7.983	8.571
Verpflichtungen aus dem Personalbereich	902	0	0	-812	0	-91	4.735	4.734
Sonstige	2.425	25	0	-691	0	-543	875	2.091
Kurzfristige Rückstellungen	14.088	99	0	-11.813	584	-1.155	13.593	15.396

	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
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

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

	2019	2018
Verbindlichkeiten aus Verträgen mit Kunden	5.646	7.336
Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente	1.848	356
Ausstehende Rechnungen	16.896	22.154
Verbindlichkeiten aus sonstigen Steuern	9.042	8.824
Verbindlichkeiten aus dem Personalbereich	5.520	5.302
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	982	887
Rabatt- und Bonusverbindlichkeiten	2.154	2.430
Erwartete Kundengutschriften	2.809	2.897
Verbindlichkeiten aus der Jahresabschlussprüfung	927	795
Kaufpreisverbindlichkeiten	0	2.000
Übrige	6.525	7.069
	52.349	60.050

Verbindlichkeiten aus Verträgen mit Kunden enthalten Kundenanzahlungen sowie Verpflichtungen aus Kundenbindungsprogrammen.

Verpflichtungen aus erwarteten Kundengutschriften resultieren im Wesentlichen aus Rückerstattungsverbindlichkeiten.

Die im Vorjahr ausgewiesene bedingte Kaufpreisverbindlichkeit für Mydisplays wurde im vierten Quartal 2019 in Höhe von 2,0 Millionen EUR beglichen. Weitere Erläuterungen dazu finden sich auf Seite 164 f.

4. RISIKOMANAGEMENT UND FINANZINSTRUMENTE

TAKKT hat im Risiko- und Chancenbericht des Konzernlageberichts auf Seite 70 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 den IFRS 9-Kategorien wie folgt zugeordnet:

Überleitung der Finanzinstrumente auf IFRS 9-Kategorien zum 31. Dezember 2019 in TEUR

	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	632	0	0	0	0	-	-	
Eigenkapitalinstrumente	0	7.499	0	0	0	-	-	
Sonstige	0	0	486	0	0	-	-	
Sonstige Vermögenswerte	632	7.499	486	0	0	0	0	8.617
Kurzfristiges Vermögen								
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0		101.312	0	0	0	0	101.312
Sonstige Forderungen und Vermögenswerte	40	0	19.383	0	0	19	6.384	25.826
Zahlungsmittel	0	0	3.823	0	0	0	0	3.823
Aktiva	672	7.499	125.004	0	0			
Langfristige Verbindlichkeiten								
Finanzverbindlichkeiten	0	0	0	53.306	0	65.025	0	118.331
Sonstige Verbindlichkeiten	0	0	0	0	0	0	0	0
Kurzfristige Verbindlichkeiten								
Finanzverbindlichkeiten	0	0	0	63.098	0	12.216	0	75.314
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	0	0	0	39.682	0	0	0	39.682
Sonstige Verbindlichkeiten	8	0	0	29.941	0	1.840	20.560	52.349
Passiva	8	0	0	186.027	0			

Überleitung der Finanzinstrumente auf IFRS 9-Kategorien zum 31. Dezember 2018 in TEUR

	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 Leasingverbindlichkeiten mit einem Buchwert von TEUR 77.241 (TEUR 26.439) sowie Derivate 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 113.

Die folgende Übersicht zeigt eine detaillierte Überleitung der wiederkehrend zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Finanzinstrumente in Stufe 3 ohne bedingte Gegenleistungen aus Unternehmenserwerben *in TEUR*:

	2019	2018
Stand am 01.01.	7.361	4.276
Zugänge	2.910	2.855
In der Gewinn- und Verlustrechnung erfasste Fair-Value-Änderungen	230	0
Im sonstigen Ergebnis erfasste Fair-Value-Änderungen	-2.370	230
Abgänge	0	0
Stand am 31.12.	8.131	7.361
In der Gewinn- und Verlustrechnung erfasste unrealisierte Gewinne und Verluste aus zum Bilanzstichtag gehaltenen Finanzinstrumenten	230	0

Die im sonstigen Ergebnis erfassten Fair-Value-Änderungen ergeben sich im Wesentlichen aus der Neubewertung einer Beteiligung an einem Startup in Folge einer kürzlich durchgeführten Finanzierungsrunde.

Im Berichtsjahr wurden keine Umgliederungen zwischen den einzelnen Stufen vorgenommen.

Zur Überleitung der bedingten Gegenleistungen vgl. Seite 164.

Die Buchwerte aller Finanzinstrumente, die in der Bilanz nicht zum beizulegenden Zeitwert bilanziert werden, stellen zum Bilanzstichtag 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 31.12.2019	Beizulegender Zeitwert 31.12.2019	Buchwert 31.12.2018	Beizulegender Zeitwert 31.12.2018
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	-	-	26.439	32.502
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	7.087	8.249	6.172	7.458
	7.087	8.249	32.611	39.960

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 beizulegenden Zeitwert	Währungs- umrechnung	Wertbe- richtigung	2019
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete Fremdkapitalinstrumente sowie Derivate	0	224	0	0	224
Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert bewertete Eigenkapitalinstrumente	0	0	0	0	0
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Vermögenswerte	104	0	786	-1.383	-493
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Verbindlichkeiten	-2.698	0	-747	0	-3.445
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bedingte Gegenleistungen aus Unternehmenserwerben	0	2.800	0	0	2.800
	-2.594	3.024	39	-1.383	-914

	aus Zinsen	zum beizulegenden 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	227	0	-3.272
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bedingte Gegenleistungen aus Unternehmenserwerben	0	-2.000	0	0	-2.000
	-3.368	-2.026	-199	-1.115	-6.708

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 grundsätzlich insgesamt als vergleichsweise niedrig einzustufen. Ein möglicher deutlicher wirtschaftlicher Abschwung aufgrund der Coronakrise kann zu zeitweise höheren Ausfallrisiken für Forderungen der TAKKT führen. Aufgrund der im Risikobericht auf Seite 74 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

	01.01.2019	Währungs- änderungen	Veränderungen Konsolidierungs- kreis	Sonstige Veränderungen	31.12.2019
Nominalwert der Forderungen	111.605	1.273	395	-7831	105.442
Wertberichtigungen	-3.712	-28	0	-390	-4.130
Buchwert der Forderungen	107.893	1.245	395	-8.221	101.312

	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

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 2019 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 2019 in TEUR

	Cashflow 2020	Cashflow 2021	Cashflow 2022 – 2024	Cashflow 2025 – 2029	Cashflow 2030 ff.
Originäre finanzielle Verbindlichkeiten					
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	-55.335	-10.060	-27.656	-10.002	0
Leasingverbindlichkeiten	-14.618	-13.015	-35.484	-19.080	-8.914
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	-6.658	0	0	0	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-39.682	0	0	0	0
Kaufpreisverbindlichkeiten	0	0	0	0	0
Sonstige Verbindlichkeiten	-31.324	-1.749	-5.456	0	0
Derivative finanzielle Vermögenswerte					
Auszahlungen	-33.762	0	0	0	0
Zugehörige Einzahlungen	33.812	0	0	0	0
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten					
Auszahlungen	-67.086	0	0	0	0
Zugehörige Einzahlungen	65.204	0	0	0	0

Fälligkeitsanalyse zum 31. Dezember 2018 in TEUR

	Cashflow 2019	Cashflow 2020	Cashflow 2021 – 2023	Cashflow 2024 – 2028	Cashflow 2029 ff.
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

TAKKT verfügt über umfangreiche nicht genutzte kurz- und langfristige Kreditlinien bei einer Vielzahl von deutschen und internationalen Banken in Höhe von 151,8 Millionen Euro (157,4 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	
	2019	2018	2019	2018
Aktiva				
Währungsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	3.715	28.458	19	793
Währungsderivate ohne Hedge-Accounting	30.047	22.491	40	84
Passiva				
Währungsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	51.700	20.827	-1.840	-310
Währungsderivate ohne Hedge-Accounting	13.748	22.484	-8	-46
	99.210	94.260	-1.789	521

Zur Absicherung des Nettovermögens einer in Fremdwährung bilanzierenden Beteiligung wurden originäre Fremdwährungsverbindlichkeiten eingesetzt. Im Jahr 2019 wurden aus der Wertänderung dieses Sicherungsgeschäfts resultierende Gewinne nach Steuern in Höhe von TEUR 0 (TEUR 0) 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 2019 wurden aus der Veränderung der beizulegenden Zeitwerte von Devisenderivaten resultierende Verluste nach latenten Steuern von insgesamt TEUR 1.433 (Gewinne TEUR 366) 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 377 (TEUR 242) 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 Verluste nach latenten Steuern in Höhe von TEUR 1.433 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

	2019		2018	
	Cashflow 2020	Cashflow 2021ff.	Cashflow 2019	Cashflow 2020ff.
CAD	4.788	0	5.098	0
CHF	16.593	0	16.233	0
CZK	1.442	0	1.206	0
DKK	1.021	0	1.067	0
GBP	7.734	0	3.635	0
HUF	2.017	0	2.202	0
NOK	1.736	0	1.673	0
PLN	-157	0	-724	0
RON	269	0	440	0
RUB	1.035	0	1.004	0
SEK	-251	0	-1.897	0
TRY	0	0	212	0
USD	-18.373	0	-13.894	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, EUR/USD und EUR/GBP 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

31.12.2019	Anstieg/ Reduzierung	Auswirkung Vorsteuer- ergebnis	Erfolgsneutrale Auswirkung Eigenkapital
EUR/CHF	+ 10%	0	1.662
EUR/CHF	- 10%	0	- 1.662
EUR/USD	+ 10%	+ 55	- 405
EUR/USD	- 10%	- 55	405
EUR/GBP	+ 10%	+ 16	818
EUR/GBP	- 10%	- 16	- 818

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
EUR/GBP	+ 10%	+ 24	362
EUR/GBP	- 10%	- 24	- 362

ZINSRISIKO

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

Zinssicherung in TEUR

	Nominalwert		Marktwert	
	2019	2018	2019	2018
Aktiva				
Zinsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	0	39.301	0	34
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
	0	39.301	0	34

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

Mit den abgeschlossenen Zinssatzswaps verfolgt TAKKT das Ziel, die variabel verzinsliche Mittelaufnahme in eine festverzinsliche Aufnahme zu wandeln.

Eine etwaige Veränderung der Bonität und damit der Kreditmarge des Kreditnehmers ist nicht Bestandteil der Sicherung. Der als effektiv eingestufte Teil des Zinssatzswaps wird mit dem beizulegenden Zeitwert erfolgsneutral bilanziert. Marktinsänderungen 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 2019 wurden aus der Veränderung der beizulegenden Zeitwerte der Zinssatzswaps resultierende Gewinne nach latenten Steuern in Höhe von TEUR 0 (TEUR 30) erfolgsneutral im Sonstigen Ergebnis erfasst. Im Eigenkapital erfasste Gewinne nach latenten Steuern in Höhe von TEUR 25 (TEUR 71) 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 2019 abgesicherten Cashflows gerechnet wird. Die erwarteten abgesicherten Zinsauszahlungen resultieren aus variabel verzinslichen USD-Verbindlichkeiten mit einem anfänglichen Nominalvolumen in Höhe von TUSD 0 (TUSD 45.000).

Grundgeschäfte der Zinsderivate *in TUSD*

2019	Cashflow 2020	Cashflow 2021	Cashflow 2022 – 2024	Cashflow 2025 – 2029	Cashflow 2030ff.
USD	0	0	0	0	0
2018	Cashflow 2019	Cashflow 2020	Cashflow 2021 – 2023	Cashflow 2024 – 2028	Cashflow 2029ff.
USD	854	0	0	0	0

Sonstige Finanzinstrumente

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

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

Die nachfolgende Aufstellung zeigt die Sensitivität des Vorsteuerergebnisses sowie des Eigenkapitals bei einer theoretischen Änderung des Marktziinsniveaus 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 Marktziinsniveaus zum Bilanzstichtag möglich wäre.

Sensitivitätsanalyse für Zinsschwankungen in TEUR

31.12.2019	Anstieg/ Reduzierung in Basispunkten	Auswirkung Vorsteuer- ergebnis	Erfolgsneutrale Auswirkung Eigenkapital
EUR	+ 100/– 100	– 992/ + 992	– 104/ + 104
USD	+ 100/– 100	– 163/ + 163	– 103/ + 103
GBP	+ 100/– 100	– 2/ + 2	+ 111/– 112
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

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. Der TAKKT-Cashflow war bis 2018 definiert als Periodenergebnis plus Abschreibungen und Wertminderungen auf langfristiges Vermögen und erfolgswirksam verbuchte latente Steuern. Die erstmalige Anwendung von IFRS 16 führt in 2019 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 ab 2019 anzupassen. Er beinhaltet nun die bisher unterhalb des TAKKT-Cashflows berücksichtigten sonstigen nicht zahlungswirksamen Aufwendungen und Erträge sowie die Gewinne und Verluste aus Abgängen des langfristigen Vermögens. Der TAKKT-Cashflow zeigt damit den erwirtschafteten operativen Cashflow vor Effekten aus der Veränderung des kurzfristigen Nettoumlaufvermögens. Der TAKKT-Cashflow des Vorjahres wurde in Folge der neuen Definition angepasst.

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 2.982 (TEUR 2.286) in neun (acht) Beteiligungen erfasst. Die Auszahlungen für Erwerbe von konsolidierten Unternehmen betreffen Zahlungen für die Akquisition der XXLhoreca (Juma International B.V.) in Höhe von TEUR 18.737 sowie die Teilzahlung einer Kaufpreisverbindlichkeit aus dem Erwerb der Mydisplays GmbH in Höhe von TEUR 2.000. In 2018 betrafen diese Zahlungen die Akquisitionen der Equip4Work Ltd. in Höhe von TEUR 38.601 und der Runelandhs Försäljnings AB in Höhe von TEUR 16.686 sowie die Teilzahlung einer Kaufpreisverbindlichkeit aus dem Erwerb der Post-Up Stand in Höhe von TEUR 2.435.

Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit stieg deutlich auf TEUR 130.792 (TEUR 99.421). Ein wesentlicher Grund lag insbesondere in der unterschiedlichen Entwicklung des Vorratsvermögens. 2018 wurden vor dem Hintergrund der Diskussion um steigende Einfuhrzölle für Güter aus China bei den US-Gesellschaften in größerem Umfang Direktimporte aus Asien getätigt und damit Vorräte aufgebaut. Dieser Effekt kehrte sich im Berichtsjahr durch einen Abbau des Vorratsvermögens teilweise um. Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit enthält Zinseinzahlungen von TEUR 104 (TEUR 710) und Zinsauszahlungen von TEUR 4.741 (TEUR 4.209). An Ertragsteuern wurden im Jahr 2019 TEUR 23.227 (TEUR 26.594) 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 55.769 (TEUR 36.086). Die zahlungswirksamen Veränderungen der Finanzverbindlichkeiten betreffen die Einzahlungen und Auszahlungen aus der Aufnahme und Tilgung von Finanzverbindlichkeiten. Diese betreffen insbesondere die Tilgung von Bankverbindlichkeiten in Höhe von TEUR 17.873 (im Vorjahr Aufnahme von TEUR 17.855), die Tilgung von Leasingverbindlichkeiten in Höhe von TEUR 17.772 (im Vorjahr TEUR 2.410) sowie die Aufnahme von Finanzverbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen in Höhe von TEUR 5.397 (im Vorjahr Tilgung von TEUR 5.224). Die Bestandteile der Finanzverbindlichkeiten werden auf Seite 133 erläutert.

Die folgende Tabelle zeigt sowohl die zahlungswirksamen als auch die nicht zahlungswirksamen Veränderungen der Finanzverbindlichkeiten in TEUR:

	01.01.2019	Zahlungswirksame Veränderung	Zahlungsunwirksame Veränderung				31.12.2019
			Währungsänderungen	Zugang Leasing	Veränderungen Konsolidierungskreis	Sonstige	
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	119.366	-17.873	1.167	0	0	0	102.660
Leasingverbindlichkeiten*	83.867	-17.772	937	10.331	11	-133	77.241
Finanzverbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	1.949	5.397	-689	0	0	0	6.657
Sonstige	6.172	359	14	0	0	542	7.087
Summe	211.354	-29.889	1.429	10.331	11	409	193.645

* Anpassung des Wertes zum 01.01.2019 aufgrund der Umstellung auf IFRS 16

	01.01.2018	Zahlungswirksame Veränderung	Zahlungsunwirksame Veränderung				31.12.2018
			Währungsänderungen	Zugang Leasing	Veränderungen Konsolidierungskreis	Sonstige	
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	97.127	17.855	4.384	0	0	0	119.366
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	28.849	-2.410	0	0	0	0	26.439
Finanzverbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	7.701	-5.224	-528	0	0	0	1.949
Sonstige	4.584	1.022	29	0	0	537	6.172
Summe	138.261	11.243	3.885	0	0	537	153.926

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 2019 des TAKKT-Konzerns in TEUR

	TAKKT EUROPE	TAKKT AMERICA	Summe der Segmente	Sonstige	Konso- lidierung	Konzern- ausweis
Erlöse von externen Kunden	668.716	544.956	1.213.672	0	0	1.213.672
Intersegmentäre Erlöse	2	0	2	0	-2	0
Umsatzerlöse des Segments	668.718	544.956	1.213.674	0	-2	1.213.672
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen (+) und Erträge (-)	-457	1.106	649	480		1.129
EBITDA	105.865	60.365	166.230	-16.058	0	150.172
Abschreibungen des Segmentvermögens	26.806	13.216	40.022	1.050	0	41.072
Wertminderungen des Segmentvermögens	237	52	289	0	0	289
EBIT	78.822	47.097	125.919	-17.108	0	108.811
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	-1.196	0	-1.196	0	0	-1.196
Finanzierungsaufwand	-4.168	-2.865	-7.033	-1.843	2.260	-6.616
Zinsen und ähnliche Erträge	150	10	160	2.204	-2.260	104
Ergebnis vor Steuern	68.887	48.769	117.656	-17.077	0	100.579
Steueraufwand	-18.707	-12.236	-30.943	5.052	0	-25.891
Periodenergebnis	50.180	36.533	86.713	-12.025	0	74.688
TAKKT-Cashflow	75.496	56.088	131.584	-11.219	0	120.365
Segmentvermögen	666.085	468.159	1.134.244	231.554	-265.137	1.100.661
davon Anteile an assoziierten Unternehmen	353	0	353	0	0	353
davon latente Steuern und Ertragsteuer- forderungen	3.260	1.668	4.928	13.716	-7.004	11.640
Investitionen in das langfristige Vermögen*	15.585	6.897	22.482	2.183	0	24.665
Segmentsschulden	328.486	149.279	477.765	243.815	-265.137	456.443
davon latente Steuern und Ertragsteuer- verbindlichkeiten	25.575	51.748	77.323	1.250	-7.004	71.569
davon Finanzverbindlichkeiten (lang- und kurzfristig)	191.880	48.273	240.153	209.816	-256.324	193.645
Durchschnittliche Mitarbeiterzahl (Vollzeitbasis)	1.534	928	2.462	48	0	2.510
Mitarbeiter zum Stichtag (Vollzeitbasis)	1.528	906	2.434	49	0	2.483

* Ohne Investitionen in das langfristige Vermögen durch Unternehmenserwerbe, siehe dazu Seite 158ff.

Segmentberichterstattung nach geografischen Regionen 2019 des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Deutschland	Europa ohne Deutschland	USA	Sonstige	Konzern- ausweis
Erlöse von externen Kunden	260.821	407.895	535.763	9.193	1.213.672
Langfristige Vermögenswerte*	388.950	104.355	331.257	100	824.662

* Langfristige Vermögenswerte, mit Ausnahme von Finanzinstrumenten, latenten Steueransprüchen und Anteilen an assoziierten Unternehmen.

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	76.534	51.207	127.741	-6.898	0	120.843
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 158 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, latenten Steueransprüchen und Anteilen an assoziierten Unternehmen.

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 Hauptentscheidungs-träger 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 und RUNELANDHS 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, OfficeFurnitureOnline und XXLhoreca bietet web-basiert in sechs 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.

LEASING UND SONSTIGE FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN

TAKKT wendet den neuen Standard IFRS 16 Leasingverhältnisse seit dem 01. Januar 2019 an. Nähere Erläuterungen zu den Auswirkungen der erstmaligen Anwendung von IFRS 16 zum Erstanwendungsdatum siehe Seite 104f.

Buchwerte in Zusammenhang mit Leasingverhältnissen in TEUR

	2019
Erfasst in den Sachanlagen	
Nutzungsrechte für Grundstücke, Bauten und ähnliche Vermögenswerte	73.313
Nutzungsrechte für Technische Anlagen und Maschinen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	1.847
	75.160
Erfasst in den Finanzverbindlichkeiten	
Langfristige Leasingverbindlichkeiten	65.025
Kurzfristige Leasingverbindlichkeiten	12.216
	77.241

Die Zuführungen zu den Nutzungsrechten während des Geschäftsjahres 2019 betragen TEUR 10.331. Davon betrafen TEUR 9.671 Zuführungen zu Nutzungsrechten für Gebäude und TEUR 660 Zuführungen zu Nutzungsrechten für Fahrzeuge.

Aufwendungen und Erträge in Zusammenhang mit Leasingverhältnissen in TEUR

	2019
Planmäßige Abschreibung auf Nutzungsrechte für Grundstücke, Bauten und ähnliche Vermögenswerte	12.663
Planmäßige Abschreibung auf Nutzungsrechte für Technische Anlagen, Maschinen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	879
Wertminderungen auf Nutzungsrechte	215
Zinsaufwendungen aus Leasingverbindlichkeiten	2.669
Aufwendungen für variable Leasingzahlungen, die nicht in den Leasingverbindlichkeiten enthalten sind	39
Aufwendungen für kurzfristige Leasingverhältnisse (12 Monate oder weniger, außer Immobilien)	627
Aufwendungen für Leasingverhältnisse über geringwertige Vermögenswerte, mit Ausnahme von kurzfristigen Leasingverhältnissen	348
Aufwendungen	17.440
Erträge aus Unterleasing von Nutzungsrechten	206
Erträge	206

Die gesamten Auszahlungen für Leasing im Geschäftsjahr 2019 betragen TEUR 21.455.

Die Auszahlungen für variable Leasingverpflichtungen, kurzfristige Leasingverhältnisse und Leasingverhältnisse über geringwertige Vermögenswerte in Höhe von TEUR 1.014, sowie Zinsauszahlungen aus Leasingverbindlichkeiten in Höhe von TEUR 2.669 werden im Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit ausgewiesen. Die Tilgung von Leasingverbindlichkeiten in Höhe von TEUR 17.772 wird im Cashflow aus Finanzierungstätigkeit ausgewiesen.

TAKKT mietet verschiedene Büro- und Lagergebäude sowie Fahrzeuge. Mietverträge werden in der Regel für feste Zeiträume von 12 Monaten bis 10 Jahre abgeschlossen, können jedoch Verlängerungs- und Kündigungsoptionen aufweisen. Zum 31. Dezember 2019 wurden mögliche zukünftige Mittelabflüsse in Höhe von TEUR 54.282 nicht in die Bewertung der Leasingverbindlichkeiten einbezogen, da es nicht hinreichend sicher ist, dass diese Leasingverträge verlängert bzw. Kündigungsoptionen nicht in Anspruch genommen werden.

Der künftige Verpflichtungsumfang aufgrund von bereits geschlossenen, jedoch zum 31. Dezember 2019 nicht begonnenen Leasingverhältnissen beträgt TEUR 2.617.

Aus der Unterscheidung von Finanzierungsleasing und operativem Leasing nach IAS 17 resultierten im Vorjahr folgende Anhangsangaben.

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

ERWERB VON TOCHTERUNTERNEHMEN

Erwerb der XXLhoreca (Juma International B.V.) in 2019

Mit Wirkung zum 03. Mai 2019 hat die TAKKT AG 100 Prozent der Anteile der Juma International B.V., Wormerveer/Niederlande mit der Vertriebsmarke XXLhoreca, erworben. Das Unternehmen erwirtschaftete in 2018 einen Umsatz von rund 14 Millionen Euro und eine EBITDA-Marge im niedrigen zweistelligen Prozentbereich. Die Gesellschaft ist Teil der Newport Gruppe im Geschäftsbereich TAKKT EUROPE.

Für die Übernahme von 100 Prozent der Anteile wurde ein Kaufpreis in Höhe von 19,5 Millionen Euro vereinbart. Dieser wurde bei Vollzug der Transaktion in liquiden Mitteln geleistet. Darüber hinaus wurden zwei weitere mögliche und variable Kaufpreisanteile von bis zu insgesamt 20 Millionen Euro vereinbart. Diese hängen von der Erreichung von Performancezielen der Gesellschaft über die nächsten drei Jahre ab und wären in den Jahren 2020 und 2022 in liquiden Mitteln zahlbar. Im Erwerbszeitpunkt wurde der bedingte Teil des Kaufpreises in Höhe von 2,8 Millionen Euro als kurzfristige Sonstige Verbindlichkeit passiviert, die im vierten Quartal erfolgswirksam aufgelöst wurde. Somit besteht keine Kaufpreisverbindlichkeit zum Bilanzstichtag.

Die beizulegenden Zeitwerte der Vermögenswerte und Schulden zum Erstkonsolidierungszeitpunkt des im zweiten Quartal 2019 erworbenen Unternehmens stellten sich wie folgt dar:

	Beizulegende Zeitwerte zum Erwerbszeitpunkt (in Millionen EUR)
Vermögenswerte	7,1
Andere immaterielle Vermögenswerte	5,5
Sachanlagen	0,1
Vorräte	0,1
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0,4
Übrige Vermögenswerte	0,2
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	0,8
Verbindlichkeiten	2,2
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	0,1
Übrige Verbindlichkeiten	2,1
Erworbenes Nettovermögen	4,9

Die im Rahmen der Kaufpreisallokation identifizierten immateriellen Vermögenswerte mit einem Wert von insgesamt 5,5 Millionen Euro und deren erwartete Nutzungsdauern ergeben sich aus der nachfolgenden Tabelle:

	Beizulegende Zeitwerte zum Erwerbszeit- punkt (in Millionen EUR)	Nutzungsdauer (in Jahren)
Internetdomains	4,3	10
Kundenbeziehungen	0,2	3
Katalog-/Webseitengestaltung	1,0	3
	5,5	

Eventualverbindlichkeiten wurden nicht angesetzt. Als verbleibender Überschuss der übertragenen Gegenleistungen in Höhe von 22,3 Millionen Euro über die Zeitwerte der erworbenen, einzeln identifizier- und bewertbaren Vermögenswerte und Schulden wurde ein Geschäfts- und Firmenwert in Höhe von 17,5 Millionen Euro aktiviert. Der Geschäfts- und Firmenwert ist, wie die identifizierten immateriellen Vermögenswerte, nicht für Steuerzwecke abzugsfähig.

Der beizulegende Zeitwert der erworbenen Forderungen beträgt zum Erwerbszeitpunkt 0,4 Millionen Euro. Darin sind im Wesentlichen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 0,4 Millionen Euro enthalten, die um einen unwesentlichen Betrag wertberichtigt sind. Seit der Kontrollerlangung Anfang Mai 2019 trug XXLhoreca Umsatzerlöse von 12,4 Millionen Euro sowie ein Periodenergebnis in Höhe von 0,7 Millionen Euro zur Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung bei. Wäre die Transaktion bereits zum 01. Januar 2019 erfolgt, hätte XXLhoreca im Jahr 2019 Konzernumsatzerlöse in Höhe von 18,2 Millionen Euro und ein Periodenergebnis in Höhe von 1,0 Millionen Euro beigetragen.

Erwerbsnebenkosten in Höhe von 0,2 Millionen Euro, die im Rahmen der Transaktion angefallen sind, werden unter den Sonstigen betrieblichen Aufwendungen erfasst und sind im Periodenergebnis gewinnmindernd enthalten. Einer der bisherigen Eigentümer steuert nach Abschluss der Transaktion weiterhin die Geschäfte von XXLhoreca.

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 Geschäfts- und Firmenwert in Höhe von 30,1 Millionen Euro aktiviert. Der Geschäfts- und 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 Geschäfts- und Firmenwert in Höhe von 12,5 Millionen Euro aktiviert. Der Geschäfts- und 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.

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

	2019	2018
Konzerneigenkapital	644.218	630.445
/ Bilanzsumme	1.100.661	1.037.080
Eigenkapitalquote (in Prozent)	58,5	60,8
Finanzverbindlichkeiten	193.645	153.926
./ Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	3.823	3.103
Nettofinanzverschuldung	189.822	150.823
/ Eigenkapital	644.218	630.445
Verschuldungsgrad (Gearing)	0,3	0,2
Durchschnittliche Nettofinanzverschuldung	199.199	166.422
/ TAKKT-Cashflow	120.365	120.843
Entschuldungsdauer (in Jahren)	1,7	1,4
Operatives Ergebnis vor Goodwill-Abschreibungen	108.811	122.537
/ Nettofinanzierungsaufwand (= Finanzierungsaufwand abz. Zinsen und ähnliche Erträge)	6.512	5.148
Zinsdeckung	16,7	23,8

Die Ergebnissteuerung der einzelnen Konzerngesellschaften erfolgt im TAKKT-Konzern über Kennzahlensysteme. Dabei dient das EBITDA als Maßstab für die kurzfristige operative Ertragskraft und der TAKKT Value Added als wesentliche Kennzahl im Rahmen eines längerfristigen wertorientierten Controllings. Zu näheren Ausführungen zur wertorientierten Unternehmenssteuerung wird auf die Abschnitte Steuerungssystem und Unternehmensperformance auf den Seiten 42 ff. und 62 ff. des Geschäftsberichts verwiesen.

NICHT KONSOLIDIERTE STRUKTURIERTE EINHEITEN

TAKKT hat zum 31. Dezember 2019 eine Lagerhalle (Vorjahr: zwei Lagerhallen) von einer Leasingobjektgesellschaft angemietet, die als nicht konsolidierte strukturierte Einheit geführt wird, da TAKKT diese Gesellschaft nicht beherrscht. Die Leasinggesellschaft hat die Lagerhalle eigens für TAKKT errichtet und vermietet diese an den Konzern. TAKKT ist an der Gesellschaft weder beteiligt noch kann TAKKT auf Basis der vertraglichen Regelungen die für die variablen Rückflüsse wesentlichen Aktivitäten bestimmen. Die Finanzierung der Gesellschaft erfolgt durch externe Banken.

Die Leasingverträge wurden bis zum 31. Dezember 2018 als Finanzierungsleasing gemäß IAS 17 Leasingverhältnisse bilanziert. Für ehemals als Finanzierungsleasing bilanzierte Leasingverträge wurde der unmittelbar vor der Erstanwendung des IFRS 16 zum 01. Januar 2019 bestehende Buchwert des geleasteten Vermögenswerts nach IAS 17 sowie der Buchwert der Leasingverbindlichkeit nach IAS 17 als erstmaliger Buchwert des Nutzungsrechts und der Leasingverbindlichkeit nach IFRS 16 angesetzt. Die Bewertungsprinzipien des IFRS 16 wurden erst danach angewendet.

Insgesamt resultieren daraus die in der nachfolgenden Tabelle dargestellten Vermögenswerte und Schulden.

Buchwerte in Zusammenhang mit nicht konsolidierten strukturierten Einheiten in TEUR

	2019	2018
Grundstücke, Bauten und ähnliche Vermögenswerte	7.384	10.648
Langfristige Leasingverbindlichkeiten	5.867	6.353
Kurzfristige Leasingverbindlichkeiten	350	5.906

Zum Bilanzstichtag bestehen sonstige finanzielle Verpflichtungen in Höhe von TEUR 6.921 (TEUR 13.291), 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

	2019	2018
Stand 01.01.	2,0	0,0
Zugänge	2,8	0,0
Abgänge	-2,0	0,0
Neubewertung	-2,8	2,0
Stand 31.12.	0,0	2,0

Für die mit Wirkung zum 03. Mai 2019 erworbene XXLhoreca wurde ein variabler Kaufpreisbestandteil von bis zu 5,0 Millionen Euro vereinbart, dessen Höhe von Performancezielen im Geschäftsjahr 2019 abhing. Dieser Kaufpreisbestandteil wird nicht zur Auszahlung kommen. Da zum Erstkonsolidierungszeitpunkt eine Zahlung von 2,8 Millionen Euro erwartet wurde, erfolgte im vierten Quartal des Berichtsjahres gemäß IFRS 3 eine ertragswirksame Ausbuchung der Kaufpreisverbindlichkeit in Höhe von 2,8 Millionen Euro.

Zudem wurde im Rahmen des Erwerbs der XXLhoreca ein weiterer variabler Kaufpreisbestandteil von bis zu 15,0 Millionen Euro vereinbart, dessen Höhe von der Erreichung einer über die Jahre 2020 bis 2021 kumulierten Ergebnisgröße abhängt und im Jahr 2022 zahlbar wäre. Das Management geht aktuell nicht davon aus, dass die Ergebnisgröße erreicht wird. Es wurde daher keine Kaufpreisverbindlichkeit bilanziert. Wäre die vom Management erwartete kumulierte Ergebnisgröße um fünf Prozent höher, wäre zum Bilanzstichtag auch keine Kaufpreisverbindlichkeit bilanziert worden.

Für die mit Wirkung zum 29. Januar 2018 erworbene Equip4work wurde ein variabler Kaufpreisbestandteil von bis zu 10,0 Millionen Pfund vereinbart, dessen Höhe von der Erreichung einer über drei Jahre kumulierten Ergebnisgröße abhängt und im Jahr 2021 zahlbar wäre. Das Management geht aktuell nicht davon aus, dass die Ergebnisgröße erreicht wird. Es wurde daher keine Kaufpreisverbindlichkeit bilanziert. Wäre die vom Management erwartete kumulierte Ergebnisgröße um fünf Prozent höher, dann läge die Kaufpreisverbindlichkeit zum Bilanzstichtag bei rund 3 Millionen Euro.

Für die mit Wirkung zum 01. Juli 2017 erworbene Mydisplays wurde ein variabler Kaufpreisbestandteil von bis zu 2,0 Millionen Euro vereinbart, dessen Höhe von der Erreichung einer über zwei Jahre kumulierten Ergebnisgröße abhing. Dieser Kaufpreisbestandteil wurde bereits zum 31. Dezember 2018 in seiner maximalen Höhe von 2,0 Millionen Euro als Kaufpreisverbindlichkeit bilanziert und kam im zweiten Halbjahr 2019 zur Auszahlung.

Der Ertrag aus der Auflösung der Kaufpreisverbindlichkeit in Höhe von 2,8 Millionen Euro (im Vorjahr Aufwand von 2,0 Millionen Euro) wurde in den Sonstigen betrieblichen Erträgen (im Vorjahr in den Sonstigen betrieblichen Aufwendungen) erfasst.

Die Wertermittlung der bedingten Gegenleistung erfolgt regelmäßig durch qualifizierte Mitarbeiter und wird mit dem zuständigen Management abgestimmt.

EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG

Die Ausbreitung des Coronavirus und daraus resultierende Auswirkungen haben zu einer Ausnahmesituation geführt. Für den TAKKT-Vorstand hat derzeit der Schutz der Mitarbeiter vor einer Infektion oberste Priorität. Daneben wurden weitreichende Maßnahmen für die Aufrechterhaltung des operativen Betriebs eingeleitet. Um den Aufgaben gerecht zu werden, die sich durch die Pandemie ergeben, hat TAKKT Krisenteams aufgestellt, in die auch der Vorstand einbezogen ist. Zudem trifft TAKKT Vorkehrungen, um die finanzielle Stabilität zu sichern und nach einem Abklingen der Pandemie schnell wieder wachsen und investieren zu können.

Unter Berücksichtigung der derzeit verfügbaren Informationen rechnet der Vorstand mit spürbaren negativen Auswirkungen der Pandemie auf die Lieferketten, den eigenen Betrieb und die Nachfrage von Kunden in den relevanten Märkten in Europa und Nordamerika. Umsatz und EBITDA werden daher im laufenden Geschäftsjahr signifikant unter dem Niveau von 2019 erwartet.

Für die Implementierung der neuen organisatorischen Ausrichtung TAKKT 4.0 rechnet TAKKT mit Einmalaufwendungen im niedrigen zweistelligen Millionen-Euro-Bereich. Diese werden zum Großteil auf Maßnahmen bei KAISER+KRAFT entfallen.

MITARBEITERBETEILIGUNGSMODELL

In 2019 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 7.087 (TEUR 6.172) in den Finanzverbindlichkeiten unter der Position Sonstige ausgewiesen. Im Berichtsjahr resultierte daraus ein Zinsaufwand von TEUR 542 (TEUR 537).

Darüber hinaus wurden den inländischen Mitarbeitern im Berichtsjahr erneut Belegschaftsaktien zum Kauf angeboten. Hierfür an der Börse erworbene Aktien wurden Anfang 2019 an die Mitarbeiter weiterverkauft. Insgesamt wurden 14.190 (17.790) Aktien durch 317 (407) Mitarbeiter erworben. Dies entspricht einer Beteiligung von 27,8 (33,4) Prozent aller Berechtigten.

DEUTSCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX

Die nach § 161 Aktiengesetz (AktG) vorgeschriebene Erklärung zu den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex wurde zum 31. Dezember 2019 abgegeben und den Aktionären über die Website der TAKKT AG zugänglich gemacht (siehe auch Seite 87 in diesem Geschäftsbericht).

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	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Umsatzerlöse/Sonstige Erträge	23	14	622	290	131	155	776	459
Sonstige Aufwendungen	1.072	1.108	66	50	0	9	1.138	1.167
Finanzierungsaufwand	8	37	0	0	0	0	8	37
Forderungen	0	0	75	23	140	68	215	91
Kurzfristige Verbindlichkeiten	6.657	1.949	1	0	0	0	6.658	1.949
Sonstige finanzielle Verpflichtungen	0	737	0	0	0	0	0	737

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 89ff.

Die Fixgehälter und Nebenleistungen des Vorstands betragen im Geschäftsjahr 2019 TEUR 1.531 (TEUR 1.556). In dem ausgewiesenen Aufwand für die Tantieme von TEUR 1.403 (TEUR 1.946) sind Rückstellungsaufösungen von TEUR 46 (TEUR 0) enthalten.

Aus der Zeitwertbewertung der Performance-Cash-Pläne der Vorjahre resultierte ein Ertrag, der den Aufwand des 2019 neu aufgelegten Plans absolut überstieg. Der daraus resultierende Gesamtertrag betrug im Berichtsjahr TEUR 69 (TEUR 599). Der beizulegende Zeitwert der Performance-Cash-Pläne 2016, 2017, 2018 und 2019 (2015, 2016, 2017 und 2018) wie auch die entsprechende Rückstellung betragen zum Bilanzstichtag TEUR 1.286 (TEUR 2.024).

Für Leistungen aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses wurden TEUR 1.800 (TEUR 0) aufgewendet. Für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses wurden TEUR 1.302 (TEUR 575) aufgewendet. Der Barwert der Pensionsansparungen für den Vorstand betrug zum Bilanzstichtag TEUR 7.753 (TEUR 6.098).

Insgesamt beläuft sich der Aufwand für die Vergütung des Vorstands nach IFRS im Geschäftsjahr 2019 auf TEUR 4.167 (TEUR 3.478).

Zum 31. Dezember 2019 hielten die Mitglieder des Vorstands der TAKKT AG 13.036 (536) Aktien. Gegenüber Mitgliedern des Vorstands bestehen Verbindlichkeiten aus TAKKT Performance Bonds in Höhe von TEUR 1.371 (TEUR 1.469). 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 1.623 (TEUR 1.160). Im Geschäftsjahr wurden diesem Plan TEUR 100 (TEUR 110) aus der Tantieme freiwillig von den Vorstandsmitgliedern zugeführt.

Die Bezüge für ausgeschiedene Vorstände betragen TEUR 381 (TEUR 379). Für ehemalige Vorstände und deren Hinterbliebene bestehen Pensionsrückstellungen in Höhe von TEUR 8.953 (TEUR 7.612).

Aufsichtsrat

Die Bezüge des Aufsichtsrats der TAKKT AG im Geschäftsjahr betragen TEUR 441 (TEUR 400), davon TEUR 410 (TEUR 375) für die Tätigkeit im Aufsichtsrat, TEUR 13 (TEUR 11) für die Tätigkeit in Ausschüssen sowie TEUR 18 (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 wurden zum Stichtag noch TEUR 423 (TEUR 386) als Verbindlichkeiten bilanziert. Zum 31. Dezember 2019 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 89ff.

HONORAR FÜR LEISTUNGEN DES KONZERNABSCHLUSSPRÜFERS *in TEUR*

	2019	2018
Abschlussprüfungsleistungen	371	381
Andere Bestätigungsleistungen	11	20
Steuerberatungsleistungen	0	0
Sonstige Leistungen	66	143
	448	544

Die anderen Bestätigungsleistungen beinhalten im Wesentlichen EMIR-Prüfungen. Bei den sonstigen Leistungen handelt es sich hauptsächlich um prüfungsnahen Leistungen.

ANTEILSMELDUNG DER AKTIONÄRE

Außerhalb der Meldepflicht des WpHG teilte uns die Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg, im Januar 2020 freiwillig mit, dass sie zum 31. Dezember 2019 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
Davpack Kartons und Verpackungsmaterialien GmbH, Markkleeberg

ANTEILSBESITZ DER TAKKT AG, STUTTGART, ZUM 31. DEZEMBER 2019

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	2/27	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	gaerner GmbH, Duisburg/Deutschland	2	100,00
19	gaerner Gesellschaft m.b.H., Elixhausen/Österreich	2	100,00
20	gaerner AG, Zug/Schweiz	2	100,00
21	Germans Inredningar AB, Markaryd/Schweden	2	100,00
22	Germans Kontor-og Lagerudstyr A/S, Nivaa/Dänemark	21	100,00
23	Germans Innredninger AS, Sandvika/Norwegen	21	100,00
24	Germans OY, Espoo/Finnland	21	100,00
25	Runelandhs Försäljnings AB, Kalmar/Schweden	21	100,00
26	KWESTO Service s.r.o., Prag/Tschechien	2/7	99,93/0,07
27	KWESTO s.r.o., Prag/Tschechien	26	100,00
28	KWESTO Kft., Győr/Ungarn	26	100,00
29	KWESTO Sp. z o.o., Breslau/Polen	26	100,00
30	KWESTO Service s.r.l., Ramnicu Valcea/Rumänien	26	100,00
31	KWESTO s.r.o., Nitra/Slowakei	26	100,00
32	UBEN Unternehmensberatung Enzinger GmbH, Waldkirchen/Deutschland	2	100,00
33	BEG GmbH, Stuttgart/Deutschland	2	100,00
34	VHZ Versandhandelszentrum Pfungstadt GmbH, Pfungstadt/Deutschland	1	100,00
35	Ratioform Holding GmbH, Pliening/Deutschland	1	100,00
36	Ratioform Verpackungen GmbH, Pliening/Deutschland	35	100,00
37	Ratioform Imballaggi S.r.l., Calvignasco/Italien	35	100,00
38	Ratioform Embalajes, S.A., Sant Esteve Sesrovires/Spanien	36	100,00
39	Ratioform Verpackungen AG, Regensdorf/Schweiz	36	100,00
40	R.F. Verpackungsmittel-Versand G.m.b.H., Wien/Österreich	36	100,00
41	Davenport Paper Co. Ltd., Derby/Großbritannien	36	100,00
42	Davpack AB, Markaryd/Schweden	36	100,00
43	Davpack Kartons und Verpackungsmaterialien GmbH, Markkleeberg/Deutschland	36	100,00
44	newport.takkt GmbH, Stuttgart/Deutschland	1	100,00
45	TAKKT Beteiligungsgesellschaft mbH, Stuttgart/Deutschland	44	100,00

Nr.	Verbundene Unternehmen	gehalten von Nr.	Beteiligungsquote %
46	Mydisplays GmbH, Burscheid/Deutschland	44	100,00
47	Certeo Business Equipment GmbH, Stuttgart/Deutschland	44	100,00
48	BiGDUG Ltd., Gloucester/Großbritannien	44	100,00
49	Equip4work Ltd., Westlinton/Großbritannien	44	100,00
50	büromöbelonline GmbH, Stuttgart/Deutschland	44	100,00
51	Juma International B.V., Wormerveer/Niederlande	44	100,00
52	TAKKT America Holding, Inc., Milwaukee/USA	1	100,00
53	Hubert North America Service LLC, Harrison/USA	52	100,00
54	Hubert Company LLC, Harrison/USA	52	100,00
55	Hubert Hong Kong Ltd., Hongkong/China	53	100,00
56	SPG U.S. Retail Resource LLC, Harrison/USA	52	100,00
57	Hubert Distributing Company, Inc., Markham/Kanada	52	100,00
58	Central Products LLC, Indianapolis/USA	52	100,00
59	D2G Group LLC, Fall River/USA	52	100,00
60	Hubert Europa Service GmbH, Pfungstadt/Deutschland	2	100,00
61	Hubert GmbH, Pfungstadt/Deutschland	60	100,00
62	National Business Furniture LLC, Milwaukee/USA	52	100,00
Nr.	Assoziierte Unternehmen	gehalten von Nr.	Beteiligungsquote %
63	Simple System GmbH & Co. KG, München/Deutschland	2	50,00
64	printmate GmbH, Berlin/Deutschland	45	30,00

ORGANE DER GESELLSCHAFT

AUFSICHTSRAT

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

Vorsitzender (seit 15. Mai 2019)

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 (bis 07. Dezember 2019)

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

Stellvertretender Vorsitzender

Vorsitzender der Geschäftsführung (CEO) der Blanc und Fischer Familienholding GmbH, Oberderdingen

Vorsitzender des Aufsichtsrats der E.G.O. Elektro-komponente d.o.o., Zagreb/Kroatien (bis 31. Dezember 2019)

Vorsitzender des Verwaltungsrats der DEFENDI Italy Srl, Ancona/Italien

Vorsitzender des Verwaltungsrats der ETA d.o.o., Cerknjo/Slowenien (bis 31. Dezember 2019)

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 (05. Februar 2019 bis 28. Oktober 2019)

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

Thomas Schmidt, Düsseldorf, geb. am 10. November 1971 (seit 15. Mai 2019)

Vorsitzender des Vorstands der Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg (seit 01. Juli 2019)

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

Mitglied des Aufsichtsrats der encoway GmbH, Bremen (seit 09. Dezember 2019)

Stephan Gemkow, Meerbusch, geb. am 23. Januar 1960 (bis 15. Mai 2019)

Vorsitzender des Vorstands der Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg (bis 30. Juni 2019)

Mitglied des Board of Directors der JetBlue Airways Corp., New York/USA

Mitglied des Verwaltungsrats Flughafen Zürich AG, Kloten/Schweiz

Mitglied des Board of Directors der Amadeus IT Group SA, Madrid, Spanien

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

Vorstand

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

Vorstand, CFO

Dirk Lessing, Bad Homburg, geb. am 16. März 1963 (bis 31. Oktober 2019)

Vorstand

Stuttgart, 24. März 2020

TAKKT AG

Der Vorstand



Felix Zimmermann



Heiko Hegwein

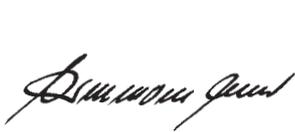


Claude Tomaszewski

VERSICHERUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER

Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Konzernabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt und im Bericht über die Lage der TAKKT AG und des Konzerns der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage des Konzerns so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird sowie die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns beschrieben sind.

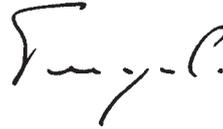
Stuttgart, 24. März 2020
TAKKT AG
Der Vorstand



Felix Zimmermann



Heiko Hegwein



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 2019, der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung, der Konzerngesamtergebnisrechnung, der Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung und der Konzernkapitalflussrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2019 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 2019 geprüft. Den im zusammengefassten Lagebericht enthaltenen Corporate Governance Bericht nach Nr. 3.10 des Deutschen Corporate Governance Kodex (in der Fassung vom 7. Februar 2017), der auch die (Konzern-)Erklärung zur Unternehmensführung beinhaltet, sowie die auf der Internetseite veröffentlichte nichtfinanzielle Konzernerklärung, auf die im Abschnitt „Unternehmensperformance“ 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 2019 sowie seiner Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2019 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 2019 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 591,2 Mio. aus. Dies entspricht 53,7 % der Bilanzsumme und 91,8 % 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 bzw. der Aufsichtsrat sind für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen:

- die auf der Internetseite veröffentlichte nichtfinanzielle Konzernerklärung, auf die in Abschnitt „Unternehmensperformance“ des zusammengefassten Lageberichts hingewiesen wird,
- den Bericht des Aufsichtsrats,
- den im zusammengefassten Lagebericht enthaltenen Corporate Governance Bericht nach Nr. 3.10 des Corporate Governance Kodex (in der Fassung vom 7. Februar 2017), der auch die (Konzern-)Erklärung zur Unternehmensführung beinhaltet und
- die übrigen Teile des Geschäftsberichts, aber nicht den Konzernabschluss, nicht die in die inhaltliche Prüfung einbezogenen Angaben des zusammengefassten Lageberichts und unseren dazugehörigen Bestätigungsvermerk,
- die Versicherung nach § 297 Abs. 2 Satz 4 HGB zum Konzernabschluss und die Versicherung nach § 315 Abs. 1 Satz 5 HGB zum zusammengefassten Lagebericht.

Der Aufsichtsrat ist für den Bericht des Aufsichtsrats verantwortlich. Für die Erklärung nach § 161 AktG zum Deutschen Corporate Governance Kodex (in der Fassung vom 7. Februar 2017), die Bestandteil der im zusammengefassten Lagebericht enthaltenen Erklärung zur Unternehmensführung ist, sind die gesetzlichen Vertreter und der Aufsichtsrat verantwortlich. Im Übrigen sind die gesetzlichen Vertreter für die sonstigen Informationen verantwortlich.

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 oben genannten sonstigen Informationen zu lesen und dabei zu würdigen, ob die sonstigen Informationen

- wesentliche Unstimmigkeiten zum Konzernabschluss, zu den inhaltlich geprüften Angaben des zusammengefassten Lageberichts oder zu unseren bei der Prüfung erlangten Kenntnissen aufweisen oder
- anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen.

Falls wir auf Grundlage der von uns durchgeführten Arbeiten zu dem Schluss gelangen, 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 zusammengefassten Lagebericht aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser jeweiliges Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Bestätigungsvermerks erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch dazu führen, dass der Konzern seine Unternehmenstätigkeit nicht mehr fortführen kann.
 - beurteilen wir die Gesamtdarstellung, den Aufbau und den Inhalt des Konzernabschlusses einschließlich der Angaben sowie ob der Konzernabschluss die zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle und Ereignisse so darstellt, dass der Konzernabschluss unter Beachtung der IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und der ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt.
 - holen wir ausreichende geeignete Prüfungsnachweise für die Rechnungslegungsinformationen der Unternehmen oder Geschäftstätigkeiten innerhalb des Konzerns ein, um Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum zusammengefassten Lagebericht abzugeben. Wir sind verantwortlich für die Anleitung, Überwachung und Durchführung der Konzernabschlussprüfung. Wir tragen die alleinige Verantwortung für unsere Prüfungsurteile.
 - beurteilen wir den Einklang des zusammengefassten Lageberichts mit dem Konzernabschluss, seine Gesetzesentsprechung und das von ihm vermittelte Bild von der Lage des Konzerns.
 - führen wir Prüfungshandlungen zu den von den gesetzlichen Vertretern dargestellten zukunftsorientierten Angaben im zusammengefassten Lagebericht durch. Auf Basis ausreichender geeigneter Prüfungsnachweise vollziehen wir dabei insbesondere die den zukunftsorientierten Angaben von den gesetzlichen Vertretern zugrunde gelegten bedeutsamen Annahmen nach und beurteilen die sachgerechte Ableitung der zukunftsorientierten Angaben aus diesen Annahmen. Ein eigenständiges Prüfungsurteil zu den zukunftsorientierten Angaben sowie zu den zugrunde liegenden Annahmen geben wir nicht ab. Es besteht ein erhebliches unvermeidbares Risiko, dass künftige Ereignisse wesentlich von den zukunftsorientierten Angaben abweichen.

Wir erörtern mit den für die Überwachung Verantwortlichen unter anderem den geplanten Umfang und die Zeitplanung der Prüfung sowie bedeutsame Prüfungsfeststellungen, einschließlich etwaiger Mängel im internen Kontrollsystem, die wir während unserer 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 15. Mai 2019 als Konzernabschlussprüfer gewählt. Wir wurden am 23. September 2019 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, 24. März 2020

Ebner Stolz GmbH & Co. KG

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft



Dr. Christoph Eppinger
Wirtschaftsprüfer



Karsten Bender
Wirtschaftsprüfer

GLOSSAR

B2B ODER AUCH BUSINESS-TO-BUSINESS

Lieferanten- und Kundenbeziehungen zwischen Geschäftskunden.

DIRECT MARKETING

Direct Marketing bezeichnet die direkte Ansprache von Kunden über zielgruppengerechte Vertriebskanäle. Bei TAKKT beinhaltet dies Online-Marketing (über Suchmaschinenwerbung, per E-Mail oder über E-Procurement), die Zusendung eines Katalogs, einen Telefonanruf oder einen persönlichen Besuch beim Kunden. Der Vertrieb der Produkte erfolgt dabei ausschließlich im Distanzhandel.

DIREKTIMPORTE

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.

DURCHSCHNITTLICHER AUFTRAGSWERT

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.

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

Eigenmarken sind von den TAKKT-Gesellschaften selbst entwickelte und gepflegte Produktmarken. Einzelne TAKKT-Gesellschaften führen damit 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.

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.

LAGERGESCHÄFT

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

MARKTWERTE

Die Bewertung bestimmter Bilanzposten erfolgt zum Stichtag mit dem an einem Markt, z.B. der Börse, realisierbaren Wert.

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.

OMNICHANNEL COMMERCE

Das Segment Omnichannel Commerce adressiert mit zahlreichen Kontaktpunkten und einem breiten Serviceangebot über Online-Kanäle, Key Account Manager und Printwerbung Firmenkunden mit komplexen Anforderungen. Ziel ist es, die Beschaffung von Ausrüstungsgegenständen für die Kunden möglichst einfach zu gestalten. Das beginnt mit einer Produktvorauswahl und einem sorgfältig kuratierten Sortiment. Dieses Leistungsangebot wird insbesondere von großen und mittelgroßen Unternehmen geschätzt, die einen möglichst effizienten Beschaffungsprozess anstreben und hohe Anforderungen an die Produktqualität stellen. Die Kundenbeziehung ist eher loyal und langfristig, was sich in einem hohen Anteil des Bestandskundengeschäfts zeigt.

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, der tatsächlichen Steuern vom Einkommen und Ertrag und des Saldos aus sonstigen nicht zahlungswirksamen Aufwendungen und Erträgen sowie nicht zahlungswirksamen Gewinnen und Verlusten aus Abgängen des Anlagevermögens. Der

TAKKT-Cashflow zeigt 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 COMMERCE

Das Web-focused Commerce Segment konzentriert seine Angebote vor allem über Online-Kanäle auf die weniger komplexen Anforderungen von transaktionsorientierten und preisbewussteren B2B-Kunden. Die Geschäfte bieten ein breites Produktsortiment mit weniger Serviceleistungen bei einem gleichzeitig attraktiven Preisniveau. In der Regel handelt es sich bei den Kunden um kleinere und mittlere Betriebe. Für die Bedürfnisse und Anwendungsfälle dieser Kunden sind häufig auch Produkte aus dem Preiseinstiegssegment ausreichend. Das Kaufverhalten ist weniger regelmäßig und loyal als das bei stärker serviceorientierten Kunden. Entsprechend ist der Anteil des Neukunden-Geschäfts in diesem Segment vergleichsweise hoch.

ZINSDECKUNG

Bei dieser Kennzahl wird das operative Ergebnis vor Goodwill-Abreibungen in Beziehung zum Nettofinanzierungsaufwand gesetzt.

STANDORTE IN EUROPA



BELGIEN Diegem **DÄNEMARK** Nivaa **DEUTSCHLAND** Berlin | Burscheid | Duisburg | Essen | Groß-Gerau | Haan | Halle | Hamburg | Hückeswagen | Kamp-Lintfort | Köln | Leinfelden-Echterdingen | Markkleeberg | München | Pfungstadt | Pliening | Remda-Teichel | Schöneiche | Sindelfingen | Stuttgart | Waldkirchen | Weil der Stadt **FINNLAND** Espoo **FRANKREICH** Morangis **GROSSBRITANNIEN** Birmingham | Derby | Dumfries | Glasgow | Gloucester | Hemel Hempstead | Kidderminster | Mitcheldean | Stafford **ITALIEN** Calvignasco | Fenegrò **NIEDERLANDE** Lisse | Wormerveer **NORWEGEN** Sandvika **ÖSTERREICH** Elixhausen | Salzburg | Wien **POLEN** Warszawa **PORTUGAL** Lisboa **RUMÄNIEN** Râmnicu Vâlcea **RUSSLAND** Moskwa **SCHWEDEN** Halmstad | Kalmar | Markaryd **SCHWEIZ** Regensdorf | Steinhausen | St. Sulpice **SLOWAKEI** Nitra **SLOWENIEN** Ljubljana **SPANIEN** Barcelona | Sant Esteve Sesrovires **TSCHECHIEN** Jihlava | Praha **UNGARN** Budaörs

STANDORTE IN NORDAMERIKA



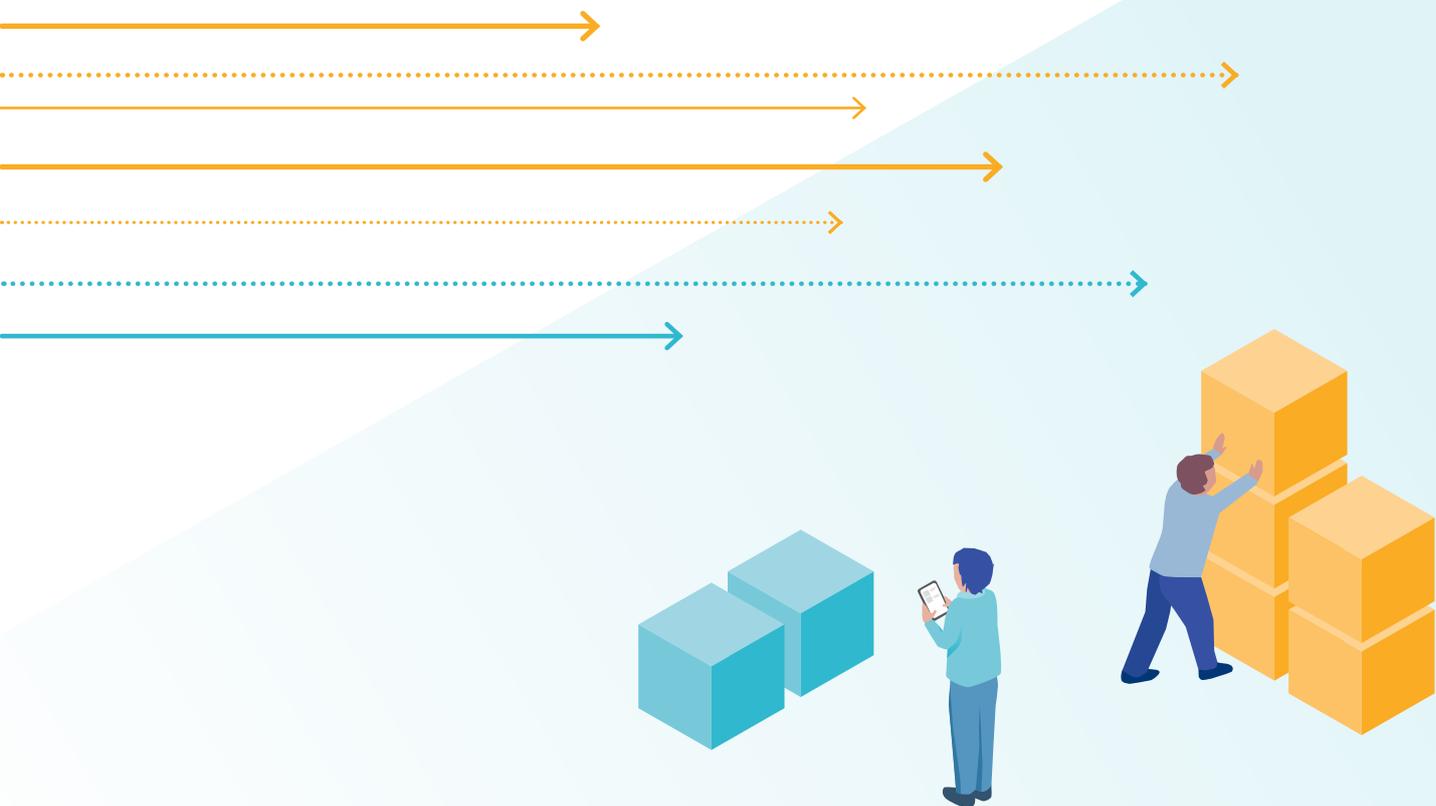
KANADA Markham, ON **USA** Atlanta, GA | Austell, GA | Carlisle, PA | Dallas, TX | Fall River, MA | Harrison, OH | Indianapolis, IN | Las Vegas, NV | Milwaukee, WI | Maple Heights, OH | New York, NY | Reno, NV

FINANZKALENDER 2020

09. JANUAR	Oddo BHF Forum, Lyon
21. JANUAR	Unicredit und Kepler Cheuvreux GCC, Frankfurt
19. FEBRUAR	Veröffentlichung vorläufige Zahlen 2019
26. MÄRZ	Veröffentlichung des Geschäftsberichts 2019
01. APRIL	Analystenkonferenz
30. APRIL	Quartalsmitteilung 1/2020
18.–20. MAI	Berenberg Conference USA, Tarrytown, New York
16.–17. JUNI	Erste Group CEE Consumer Conference, Warschau
30. JULI	Halbjahresfinanzbericht 2020
03. SEPTEMBER	Commerzbank Sector Conference, Frankfurt
22. SEPTEMBER	Berenberg und Goldman Sachs GCC, München
29. OKTOBER	Quartalsmitteilung 3/2020
16. NOVEMBER	Deutsches Eigenkapitalforum, Frankfurt
30. NOV.–03. DEZ.	Berenberg European Conference, Pennyhill, London

Alle Angaben sind vorbehaltlich kurzfristiger Änderungen. Die Termine für die Hauptversammlung und den Bankers' Day stehen noch nicht fest.

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, 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