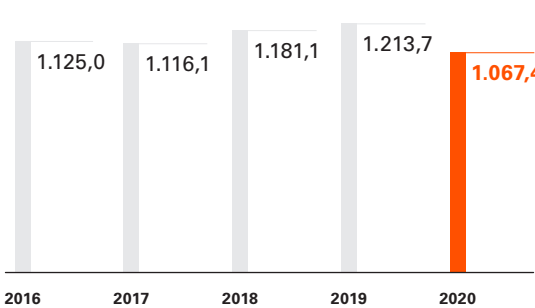




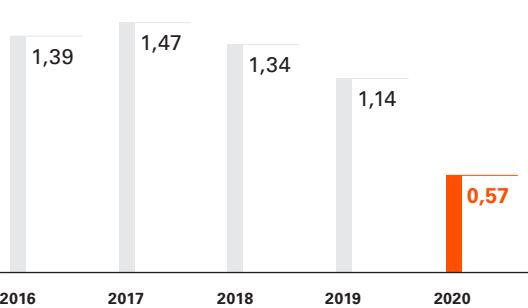
WE ARE ALL TAKKT.

AUSGEWÄHLTE KENNZAHLEN

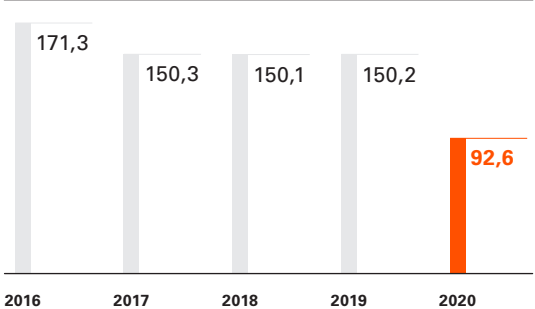
UMSATZ in Mio. Euro



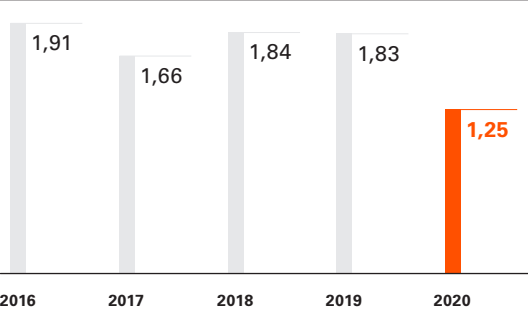
ERGEBNIS JE AKTIE in Euro



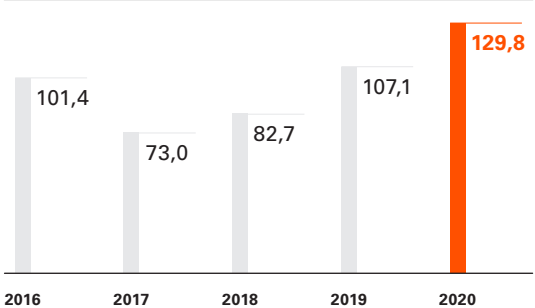
EBITDA in Mio. Euro



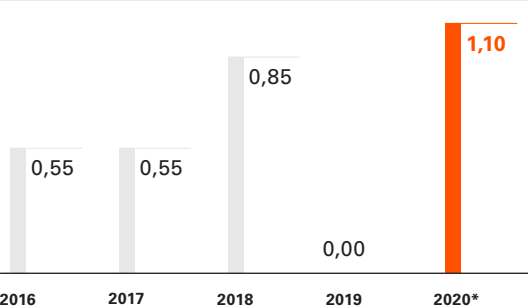
TAKKT-CASHFLOW JE AKTIE in Euro



FREIER TAKKT-CASHFLOW in Mio. Euro



DIVIDENDE JE AKTIE in Euro



* Dividendenvorschlag: 0,55 Euro Dividende für das Geschäftsjahr 2020 und 0,55 Euro für die Nachholung der im Vorjahr ausgesetzten Basisdividende.

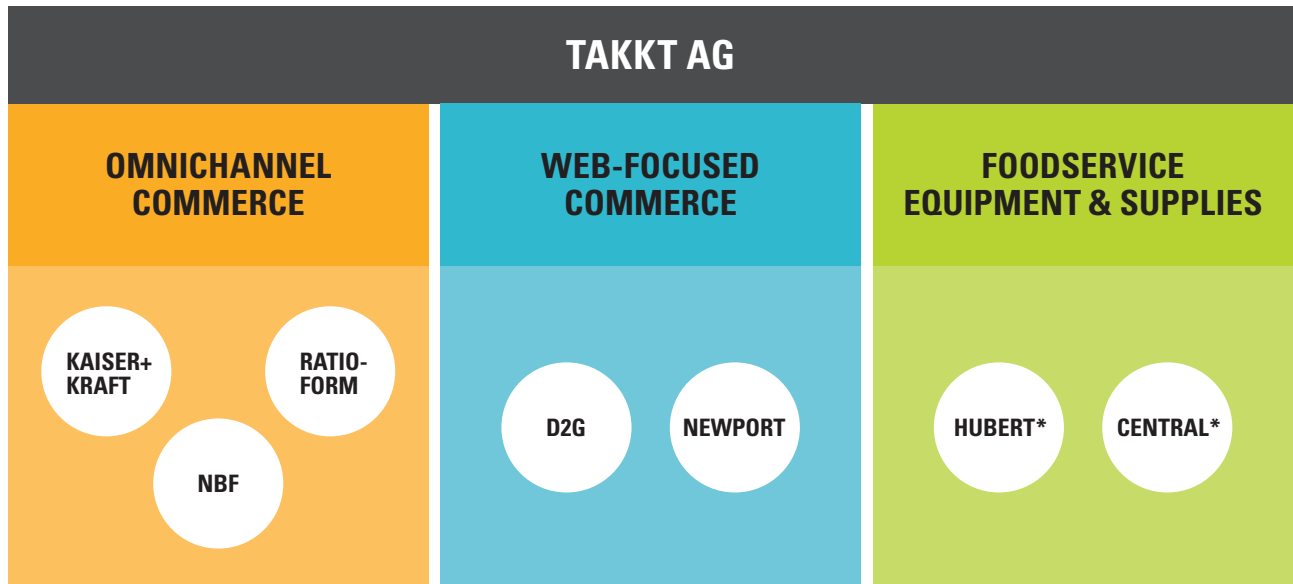
KENNZAHLEN TAKKT-KONZERN

<i>in Mio. Euro</i>	2016	2017	2018	2019	2020
Umsatz	1.125,0	1.116,1	1.181,1	1.213,7	1.067,4
Veränderung in %	5,8	−0,8	5,8	2,8	−12,0
EBITDA	171,3	150,3	150,1	150,2	96,2
in % vom Umsatz	15,2	13,5	12,7	12,4	8,7
EBIT	142,0	123,2	122,5	108,8	52,4
in % vom Umsatz	12,6	11,0	10,4	9,0	4,9
Ergebnis vor Steuern	132,5	115,0	116,9	100,6	46,6
in % vom Umsatz	11,8	10,3	9,9	8,3	4,4
Periodenergebnis	91,4	96,3	88,1	74,7	37,2
in % vom Umsatz	8,1	8,6	7,5	6,2	3,5
TAKKT-Cashflow	125,6	109,1	120,8	120,4	82,0
Auszahlungen für Investitionen	17,4	27,8	25,0	24,7	13,3
Freier TAKKT-Cashflow	101,4	73,0	82,7	107,1	129,8
Auszahlungen für Unternehmenserwerbe	0,4	6,7	57,7	20,7	0,0
Abschreibungen und Wertminderungen	29,2	27,1	27,5	41,4	40,2
TAKKT-Cashflow je Aktie in Euro	1,91	1,66	1,84	1,83	1,25
Ergebnis je Aktie in Euro	1,39	1,47	1,34	1,14	0,57
Dividende je Aktie in Euro	0,55	0,55	0,85	0,00	1,10*
Langfristiges Vermögen	729,9	692,6	758,6	835,5	781,1
in % von Bilanzsumme	74,9	74,6	73,1	75,9	77,8
Konzerneigenkapital	537,8	567,8	631,4	644,2	649,6
in % von Bilanzsumme	55,2	61,2	60,8	58,5	64,7
Nettofinanzverschuldung	177,5	135,2	150,8	189,8	75,4
Bilanzsumme	973,9	928,5	1.037,1	1.100,7	1.004,3
ROCE (Return on Capital Employed) in %	16,5	14,6	14,0	11,1	5,6
TAKKT Value Added in Mio. Euro	38,3	43,1	30,4	9,8	−23,2
Mitarbeitende (Vollzeitbasis) zum Jahresende	2.311	2.405	2.530	2.483	2.327

* Dividendenvorschlag: 0,55 Euro Dividende für das Geschäftsjahr 2020 und 0,55 Euro für die Nachholung der im Vorjahr ausgesetzten Basisdividende.

UNTERNEHMENSSTRUKTUR

AB 1. JANUAR 2021



*Strategische Optionen in Prüfung

INHALT

ÜBER TAKKT

2

Unsere Vision	2
Unsere Segmente	14
Unsere Core Behaviors	19

AN DIE AKTIONÄRE

20

Brief des Vorstandsvorsitzenden	22
Mitglieder des Vorstands	25
TAKKT-Aktie und Investor Relations	26
Bericht des Aufsichtsrats	30
Mitglieder des Aufsichtsrats	33

LAGEBERICHT

34

GESCHÄFTSTÄTIGKEIT

Organisation und Geschäftsfelder	36
Marktposition und Wettbewerbsumfeld	40
Unternehmensziele und -strategie	44
Steuerungssystem	47
Mitarbeitende	49

GESCHÄFTSJAHR

Rahmenbedingungen	52
Geschäftsverlauf	54
Umsatz- und Ertragslage	56
Finanzlage	61
Vermögenslage	64
Unternehmensperformance	66
Vergleich der tatsächlichen mit der prognostizierten Entwicklung	71

GESCHÄFTSAUSBLICK

Risiko- und Chancenbericht	74
Prognosebericht	86

GOVERNANCE

Vergütungsbericht	89
Weitere Angaben	95

KONZERNABSCHLUSS

96

Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	98
Konzerngesamtergebnisrechnung	99
Konzernbilanz	100
Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung	101
Konzernkapitalflussrechnung	102
Konzernanhang	103
Versicherung der gesetzlichen Vertreter	167
Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	168
Glossar	176
Standorte	178
Finanzkalender	180

OUR VISION

WE ARE THE MOST SUSTAINABLE PROVIDER OF WORKSPACE EQUIPMENT.

**Committed to an outstanding
customer experience,
the responsible use of resources,
and strong growth.**



IDENTITY

WE ARE ALL TAKKT.

Wir gehören alle zur TAKKT.

**Egal, ob wir in einer Geschäftseinheit, einem Segment oder bei der TAKKT AG tätig sind:
Wir arbeiten zusammen, teilen und nutzen unser Wissen und unsere Erfahrungen und schaffen damit eine gemeinsame Identität.**

Wir sind den Marktanforderungen nur mit vereinten Kräften gewachsen.



WE ARE THE MOST SUSTAINABLE PROVIDER OF WORKSPACE EQUIPMENT.

Wir richten unseren Blick auf die Zukunft und denken langfristig.

Wir bieten unseren Kunden einen echten Mehrwert, kümmern uns um unsere Mitarbeitenden, schützen die Umwelt und legen damit die Grundlage für Wachstum und wirtschaftlichen Erfolg.

Nur wenn wir unsere Rolle als innovativer und nachhaltigster Anbieter von Geschäftsausstattung behaupten, werden wir unsere Marktposition sichern und ausbauen.

CUSTOMER EXPERIENCE

**WE MAKE IT EASY
TO DO BUSINESS
WITH US.**



RESOURCES

**WE PROTECT
OUR
RESOURCES.**



GROWTH

**WE WILL
GROW.**



WE MAKE IT EASY TO DO BUSINESS WITH US.

Um es unseren Kunden so einfach wie möglich zu machen, nutzen wir die neuesten Technologien, beschreiten neue Wege und betrachten die Herausforderungen unserer Kunden aus allen Blickwinkeln.

Nur wenn wir unseren B2B-Kunden eine einfache und schnelle Beschaffungsmöglichkeit für Geschäftsausstattung bieten, werden sie unsere Produkte und Dienstleistungen durch positive Bewertungen und persönliche Weiterempfehlungen aktiv bewerben.



WE PROTECT OUR RESOURCES.

Wir verpflichten uns zu einem verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen und berücksichtigen bei jeder Entscheidung neben der ökonomischen auch die ökologische und soziale Perspektive.

Wir sind uns bewusst, dass die natürlichen Ressourcen endlich sind.



GROWTH

WE WILL GROW.

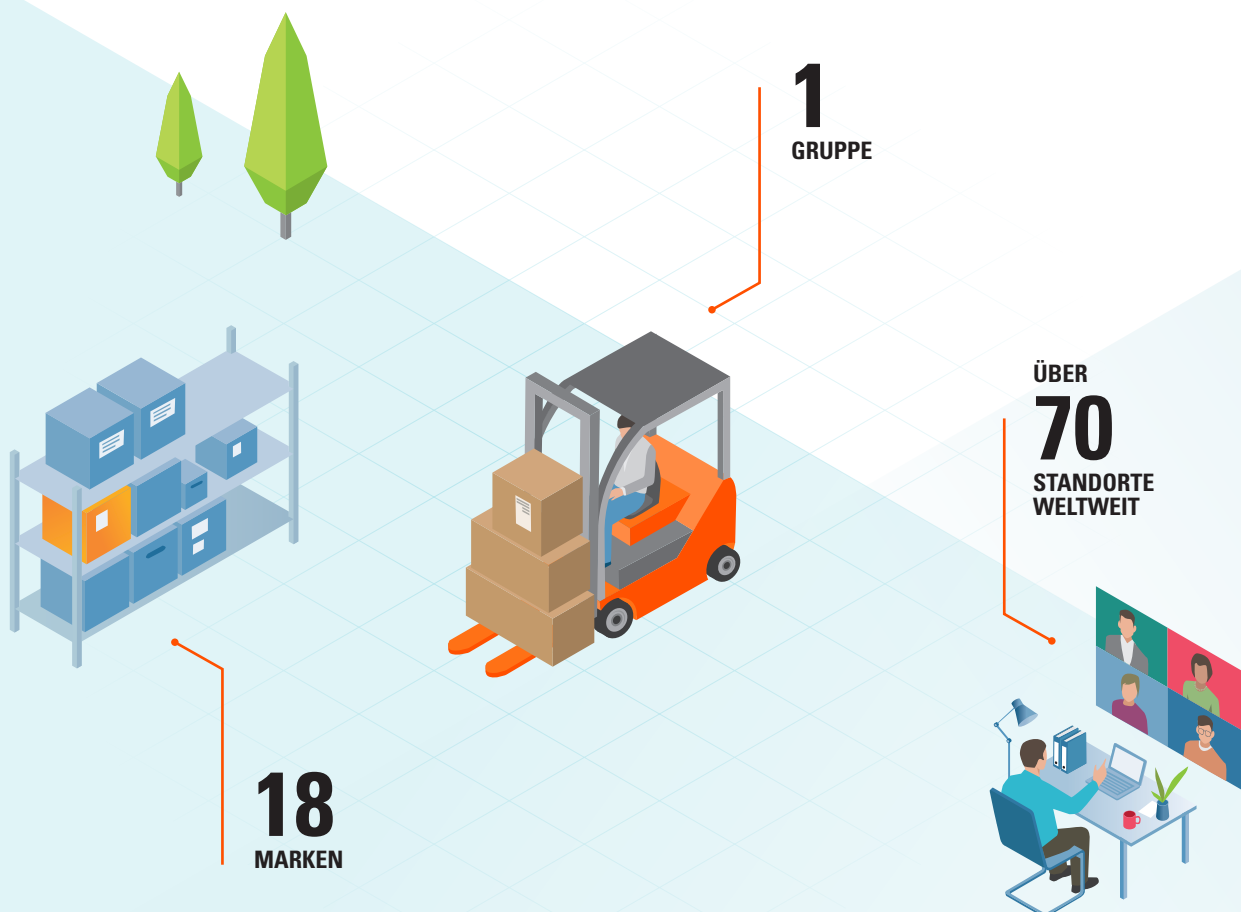
Wir werden weiterhin zu den Markführern unserer Branche gehören und stärker als der Markt wachsen.

Dies liegt im Interesse unserer Mitarbeitenden und Aktionäre. Wachstum ermöglicht es uns, sich bietende Marktchancen zu ergreifen und der TAKKT-Gruppe damit eine erfolgreiche Zukunft zu sichern.



UNSERE SEGMENTE

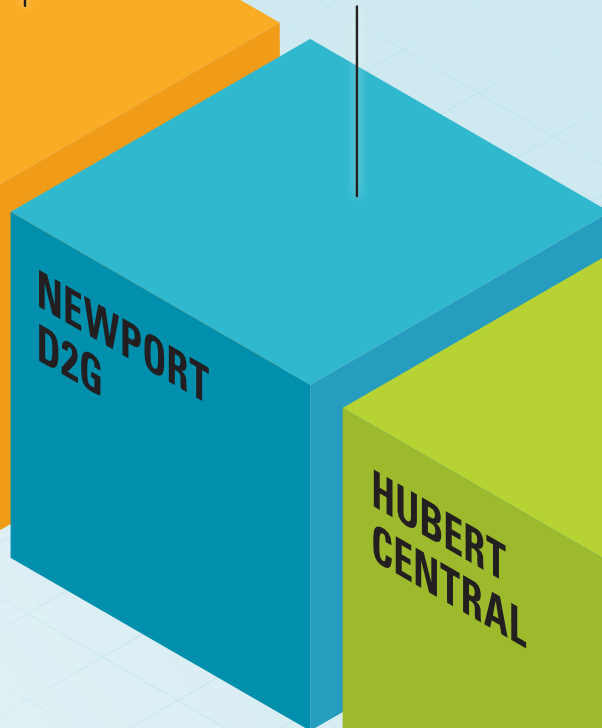
TAKKT ist in Europa und Nordamerika der führende B2B-Distanzhändler für Geschäftsausstattung. Die Gruppe ist mit ihren Marken in mehr als 25 Ländern vertreten. Das Sortiment der Tochtergesellschaften umfasst über eine Million Produkte aus den Bereichen Betriebs- und Lagereinrichtung, Büromöbel, Transportverpackungen,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



OMNICHANNEL COMMERCE



WEB-FOCUSED COMMERCE



FOODSERVICE EQUIPMENT & SUPPLIES



7
GESCHÄFTS-
EINHEITEN



3
SEGMENTE



ÜBER
1 MIO.
PRODUKTE



OMNICHANNEL COMMERCE

GESCHÄFTSEINHEITEN MIT MARKEN

ECKDATEN + PRODUKTBEISPIELE

KAISER+KRAFT

KAISER+KRAFT Gerdmans
gaerner[■] RUNELANDHS

1.040 Mitarbeitende | **115.000** Produkte



RATIOFORM

ratioform

320 Mitarbeitende | **7.000** Produkte



NBF

**NATIONAL BUSINESS
FURNITURE**

OfficeFurniture.com[®]
your home for your office

205 Mitarbeitende | **20.000** Produkte



KAISER+KRAFT bietet als Betriebsausstatter in mehr als 20 europäischen Ländern Produkte für Transport-, Betriebs-, Lager- und Bürausstattung 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. ratioform vertreibt als Verpackungsspezialist in fünf europäischen Ländern

ein Komplettsortiment für Unternehmen unterschiedlichster Branchen sowie individuell auf die Kunden zugeschnittene Verpackungslösungen. Das Sortiment umfasst beispielsweise Faltkartons, Verpackungspolster, Versandpaletten oder Stretchfolie. NBF bietet in den USA ein umfangreiches Sortiment an Büromöbelprodukten an. Dazu gehören etwa Bürostühle und Schreibtische, Konferenztische oder Möbel für den Empfangsbereich. Zu den Kunden zählen neben Unternehmen auch Behörden, der Gesundheitssektor, Schulen und Kirchen.

WEB-FOCUSED COMMERCE

GESCHÄFTSEINHEITEN MIT MARKEN

ECKDATEN + PRODUKTBEISPIELE

NEWPORT

340 Mitarbeitende | 140.000 Produkte

officefurniture_{online}

BIGDUG

XXLhoreca

certeo

Mydisplays

Davpack



D2G

250 Mitarbeitende | 13.000 Produkte

DISPLAYS2GO

POST STAND



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. Certo 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. 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, Ständer für digitale Displays, mobile Messestände und Aufsteller.

FOODSERVICE EQUIPMENT & SUPPLIES

GESCHÄFTSEINHEITEN MIT MARKEN

ECKDATEN + PRODUKTBEISPIELE

HUBERT

HUBERT®

RETAIL RESOURCE | WHERE STORES SHOP

200 Mitarbeitende | 280.000 Produkte



CENTRAL

Central
RESTAURANT PRODUCTS

135 Mitarbeitende | 500.000 Produkte



Hubert vertreibt in Nordamerika Bedarfsartikel für den Gastronomie- 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.

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.

UNSERE **CORE BEHAVIORS**

Unsere Core Behaviors definieren und erklären die Erwartungen an jeden Mitarbeitenden 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 Mitarbeitenden 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

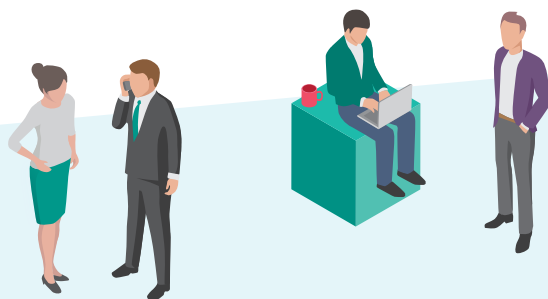
Wir sind für unsere Ziele selbst verantwortlich und stehen immer zu unseren Zusagen.



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.

AN DIE AKTIONÄRE



Brief des Vorstandsvorsitzenden	22
Mitglieder des Vorstands	25
TAKKT-Aktie und Investor Relations	26
Bericht des Aufsichtsrats	30
Mitglieder des Aufsichtsrats	33

BRIEF DES VORSTANDSVORSITZENDEN



Felix Zimmermann

Vorstandsvorsitzender, CEO

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Pandemie und deren Auswirkungen auf die Wirtschaft waren eine Bewährungsprobe für die TAKKT. Dabei konnten wir jedoch auf unsere Erfahrungen aus vergangenen Krisen zurückgreifen und davon profitieren. Unser Krisenmanagement lässt sich in verschiedene Phasen gliedern. Zu Beginn der Pandemie im März und April lag der Fokus auf dem Schutz der Mitarbeitenden, der Weiterführung des operativen Betriebs im Lockdown und der Sicherung unserer finanziellen Unabhängigkeit und Handlungsfähigkeit. Dies umfasste die vorzeitige Verlängerung und Ausweitung von Kreditlinien bei unseren Banken, die Aussetzung der Dividende und den Start eines umfassenden Programms zum Management von Kosten sowie Vorräten und Forderungen.

Ab Mai richteten wir unsere Aktivitäten dann zusätzlich darauf aus, von der Erholung nach dem Lockdown zu profitieren. Dies beinhaltete auch die Erweiterung des Sortiments mit Produkten, die in der Pandemie besonders gefragt waren. In der Folge konnten wir unseren Auftragseingang von Quartal zu Quartal spürbar stabilisieren. Etwa seit der Jahresmitte sind wir zudem dabei, Chancen für die Erschließung neuer, zusätzlicher Geschäfte zu identifizieren und zu nutzen. Dies umfasst neben organischen Initiativen auch die Prüfung potenzieller Akquisitionen.

Wir haben sehr schnell auf die Krise reagiert und die Flexibilität unseres Geschäftsmodells genutzt, um auf der Kostenseite mit wirksamen Maßnahmen gegenzusteuern. In Folge der Pandemie lag die organische Umsatzentwicklung 2020 insgesamt bei minus 11,8 Prozent. Trotz des deutlichen Umsatzrückgangs und der Einmaleffekte, die unser Ergebnis insgesamt mit 8,6 Millionen Euro belasteten, konnten wir ein EBITDA von 92,6 Millionen Euro und eine hohe einstellige EBITDA-Marge erwirtschaften. Besonders erfreulich war die deutliche Steigerung unseres freien Cashflows auf 129,8 Millionen Euro. Damit haben wir im Krisenjahr 2020 den bislang besten Wert der Unternehmensgeschichte erzielt. Durch unser Management der Forderungen und Verbindlichkeiten konnten wir erhebliche Mittelzuflüsse aus der Freisetzung von Nettoumlaufvermögen erzielen, zudem profitierten wir von

einem Immobilienverkauf im zweiten Quartal. Der sehr gute Cashflow erlaubte es uns, im Laufe des Jahres sämtliche Bankverbindlichkeiten zu tilgen. Wir gehen also ohne Bankverbindlichkeiten und mit einer sehr starken Bilanz in das neue Jahr.

Auf strategischer Ebene stand 2020 die Implementierung unserer neuen Organisationsstruktur im Vordergrund. Mit TAKKT 4.0 wollen wir die Gruppe kompakter aufstellen, eine stärkere Skalierung von wesentlichen unterstützenden sowie nicht-operativen Funktionen erreichen und neue Managementmethoden und Prozesse einführen. Obwohl uns das Thema Corona einiges an Zeit und Ressourcen gekostet hat, haben wir im vergangenen Jahr gute Fortschritte bei der Umsetzung von TAKKT 4.0 erzielt. Im Segment Omnichannel Commerce richtet sich KAISER+KRAFT dabei neu aus, um mittelfristig ein stärkeres Wachstum und eine Steigerung der Effizienz zu erzielen. Und auch im Web-focused Commerce haben wir umfangreiche Vorbereitungen getroffen, um neue Strukturen aufzubauen.

Hubert und Central verfolgen ein anderes Geschäftsmodell als die anderen Aktivitäten im Omnichannel Commerce. Wir haben uns daher entschieden, ab Jahresbeginn 2021 mit Foodservice Equipment & Supplies ein drittes Segment zu bilden, das diese beiden Geschäftseinheiten umfasst. Dies ermöglicht uns eine bessere und stärkere Integration der anderen Geschäfte innerhalb des Omnichannel Commerce, während wir gleichzeitig weiter an strategischen Optionen für Hubert und Central arbeiten.

Durch die Pandemie und die damit bedingte Unsicherheit und Volatilität verlagert sich die Perspektive stärker auf kurzfristige Entwicklungen. Trotz dieser Rahmenbedingungen haben wir bei der TAKKT unseren Blick weit nach vorn gerichtet und eine neue Vision für die Gruppe entwickelt. Diese Vision dient uns als Zielbild und Ambition für die Transformation, in der wir uns befinden. Sie erleichtert uns die Kommunikation im Unternehmen und nach außen und verdeutlicht, wo wir bis 2025 stehen wollen:

We are the most sustainable provider of workspace equipment.

Committed to an outstanding customer experience, the responsible use of resources, and strong growth.

Gemäß dem Motto „We are all TAKKT“ wollen wir die Identifikation unserer Mitarbeitenden mit der TAKKT in allen Geschäftseinheiten und Regionen stärken. Wir sind überzeugt, dass eine gemeinsame Kultur und Identität die Grundlage für unseren künftigen Erfolg bilden werden. Zudem haben wir uns mit der neuen Vision das Ziel gesetzt, der nachhaltig erfolgreichste Anbieter auf unserem Markt zu sein. Für uns umfasst Nachhaltigkeit dabei nicht nur ökologische, sondern gleichermaßen auch ökonomische und soziale Komponenten. Wir wollen unsere Kunden durch herausragende Leistungen überzeugen und langfristige Beziehungen zu ihnen aufbauen. Gleichzeitig werden wir sehr verantwortungsvoll mit unseren Ressourcen umgehen, sowohl im Hinblick auf natürliche Ressourcen und unsere Umwelt als auch auf unsere Mitarbeitenden. Und wir wollen zum Nutzen aller unserer Stakeholder auch wirtschaftlich nachhaltigen Erfolg erreichen und stark wachsen. Unsere Vision ist ambitioniert, sie wird uns in den kommenden Jahren als Leitbild dienen, an dem wir unser Handeln und unsere Entscheidungen ausrichten.

Im vergangenen Jahr gab es zwei Veränderungen im Vorstand. Wir freuen uns sehr, dass wir Tobias Flaitz für die TAKKT gewinnen konnten. Er verfügt über langjährige Expertise mit digitalen Geschäftsmodellen und verantwortet seit Anfang Juni den Aufbau des Web-focused Commerce. Heiko Hegwein hat sich im vergangenen Jahr aus persönlichen Gründen und in gegenseitigem Einvernehmen mit dem Aufsichtsrat entschieden, das Unternehmen im September 2020 zu verlassen. Auch im Namen meiner Vorstandskollegen danke ich Heiko Hegwein sehr herzlich für sein großes Engagement und die gute Zusammenarbeit. Wir wünschen ihm viel Erfolg und alles Gute für seinen weiteren beruflichen und privaten Weg. Die Verantwortung für die Transformation des Omnichannel Commerce Segments habe ich als Vorstandsvorsitzender bis auf weiteres übernommen.

Im September habe ich den Aufsichtsrat darüber informiert, dass ich meinen bis Ende April 2023 laufenden Vertrag nicht verlängern werde. Um den Transformationsprozess weiter erfolgreich voranzutreiben, ist Kontinuität in der Führung über das Jahr 2023 hinaus notwendig. Den dafür notwendigen Generationswechsel möchte ich bereits jetzt einleiten und ihn persönlich so weit wie möglich unterstützen. Der Aufsichtsrat arbeitet derzeit mit mir zusammen an einer Lösung für die Nachfolge, die wir im laufenden Jahr umsetzen wollen.

Die weitere Umsetzung der Transformation wird auch das laufende Geschäftsjahr maßgeblich prägen. Im Fokus steht dabei der weitere Aufbau der Segmentfunktionen im Omnichannel und Web-focused Commerce. Wichtige Faktoren für unsere Geschäftsentwicklung bleiben die weitere Entwicklung der Pandemie sowie Zeitpunkt und Umfang von Lockerungen oder Verschärfungen der Schutzmaßnahmen. Zu Beginn des Jahres, das im Vorjahr noch nicht von der Pandemie beeinflusst war, werden wir negative Wachstumsraten sehen. Ab dem zweiten Quartal erwarten wir dann eine deutliche Verbesserung und klar positives organisches Wachstum. Für das Gesamtjahr 2021 wollen wir ein organisches Wachstum zwischen sieben und zwölf Prozent erzielen und werden dies durch die Umsetzung von strategischen Wachstumsinitiativen unterstützen. Das EBITDA sollte 2021 deutlich steigen. Bei dem geplanten organischen Wachstum und ohne Akquisitionen, Desinvestitionen oder weitere wesentliche Auswirkungen durch die Pandemie rechnen wir für 2021 mit einem EBITDA in der Spanne von 100 bis 120 Millionen Euro.

Um unsere finanzielle Unabhängigkeit und Handlungsfähigkeit sicherzustellen, haben wir uns im vergangenen Jahr in einem sehr unsicheren Umfeld dazu entschieden, die Zahlung der Dividende auszusetzen. Wir sind gut durch die Krise gekommen, haben eine Eigenkapitalquote über 60 Prozent und einen hohen freien Cashflow erwirtschaftet. Wir wollen jetzt wieder an die verlässliche Dividendenpolitik der vergangenen Jahre anknüpfen und neben der Zahlung einer Dividende für das Geschäftsjahr 2020 in Höhe von 0,55 Euro die ausgesetzte Basisdividende aus dem Vorjahr von ebenfalls 0,55 Euro nachholen. Aufsichtsrat und Vorstand schlagen der Hauptversammlung daher die Zahlung einer Dividende in Höhe von insgesamt 1,10 Euro je Aktie vor. Dieser Vorschlag zur Dividende steht unter dem Vorbehalt, dass sich die negativen Auswirkungen der Pandemie in den Wochen bis zur Hauptversammlung nicht deutlich verstärken.

Das vergangene Jahr hat uns allen viel abverlangt. Die Ausbreitung des neuartigen Coronavirus hatte entscheidenden Einfluss auf unsere Geschäftsentwicklung in Europa und den USA. Anders als viele vorangegangene Krisen hatte die Pandemie jedoch auch unmittelbare Auswirkungen auf unser direktes berufliches Umfeld, also darauf wie wir in der TAKKT-Gruppe arbeiten. Als Arbeitgeber von weltweit über 2.500 Mitarbeitenden haben wir in einer solchen Situation eine besondere Verantwortung, der wir gerecht werden müssen.

Uns ist sehr bewusst, dass 2020 für alle unsere Mitarbeitenden ein schwieriges Jahr gewesen ist. Wir sind stolz darauf, wie gut es uns gelungen ist, auf die Herausforderungen und neuen Gegebenheiten durch die Pandemie zu reagieren. Daher spreche ich, auch im Namen meiner Kollegen aus dem Vorstand, den Mitarbeitenden meinen ganz besonderen Dank für ihre tolle Leistung und ihr Engagement aus. Unseren Kunden, Partnern und Aktionären möchte ich sehr herzlich für Ihr anhaltendes Vertrauen in dieser Transformationsphase danken.

Stuttgart, im März 2021



Felix Zimmermann
(Vorsitzender des Vorstands der TAKKT AG)

MITGLIEDER DES VORSTANDS



Felix Zimmermann (CEO)



Tobias Flaitz



Claude Tomaszewski (CFO)

TAKKT-AKTIE UND INVESTOR RELATIONS

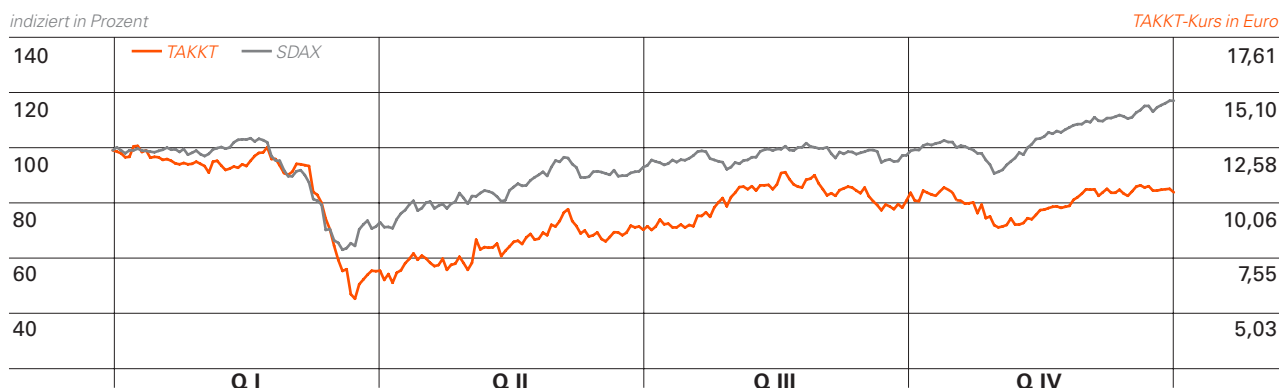
TURBULENTES BÖRSENUMFELD

Das Börsenjahr 2020 war maßgeblich von den Auswirkungen und dem Verlauf der globalen Coronavirus-Pandemie geprägt. Nachdem die internationalen Börsen zunächst positiv in das Jahr starteten, folgte ab Ende Februar ein massiver Kurseinbruch in Folge der weltweiten Ausbreitung des Coronavirus und der wirtschaftlichen Auswirkungen der Gegenmaßnahmen. Ausgehend von neuen Höchstwerten im Februar verloren die deutschen Indizes DAX und SDAX dabei jeweils fast 40 Prozent. Bereits Ende März startete jedoch eine deutliche Kurserholung, die sich in den Folgemonaten fortsetzte. Die anhaltende Aufwärtsbewegung wurde unterstützt durch eine stark expansive Geldpolitik der Notenbanken, Konjunkturlieferungsprogramme der Regierungen in Europa und den USA sowie die zunehmende Hoffnung auf eine Eindämmung der Pandemie durch einen Impfstoff. Durch den Anstieg der Neuinfektionen erhöhte sich im Laufe des Herbstes die Unsicherheit über den weiteren Verlauf der Pandemie nochmals, was die Aktienmärkte kurzzeitig unter Druck brachte. Trotz weiterhin hoher Infektionszahlen und verschärfter Schutzmaßnahmen in vielen Regionen kehrten

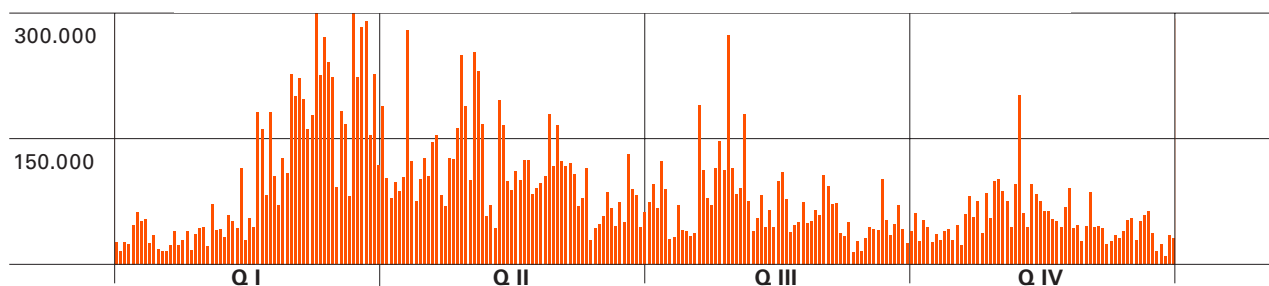
die Weltbörsen zum Jahresende wieder in ihren Aufwärtstrend zurück. Die deutschen Aktienindizes erreichten dadurch im Dezember neue Allzeithochs und konnten das Jahr mit Kursgewinnen schließen. Das Kursplus beim DAX belief sich auf 3,5 Prozent, der SDAX legte sogar um 18,0 Prozent zu.

Der Kurs der TAKKT-Aktie entwickelte sich zu Jahresbeginn zunächst seitwärts, nachdem Anfang Januar das Jahreshoch bei 12,78 Euro markiert wurde. Während des drastischen Kurseinbruchs an den Kapitalmärkten ab Ende Februar gab auch der Kurs der TAKKT-Aktie stark nach. Dabei belastete die im März verkündete Aussetzung der Dividendenzahlung zur Sicherstellung der finanziellen Stabilität und Flexibilität die Kursentwicklung zusätzlich. Ende März erreichte die Aktie das Jahrestief bei 5,80 Euro. Anschließend stieg der Aktienkurs von TAKKT im Zuge der raschen Kurserholung an den Börsen wieder deutlich an. Die Stabilisierung der Geschäftsentwicklung sowie die Aufhellung der Konjunkturindikatoren im Verlauf des zweiten Quartals wirkten sich dabei

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



Handelsvolumen der TAKKT-Aktie (Tagesvolumen Xetra in Anzahl Stück im Jahr 2020*)

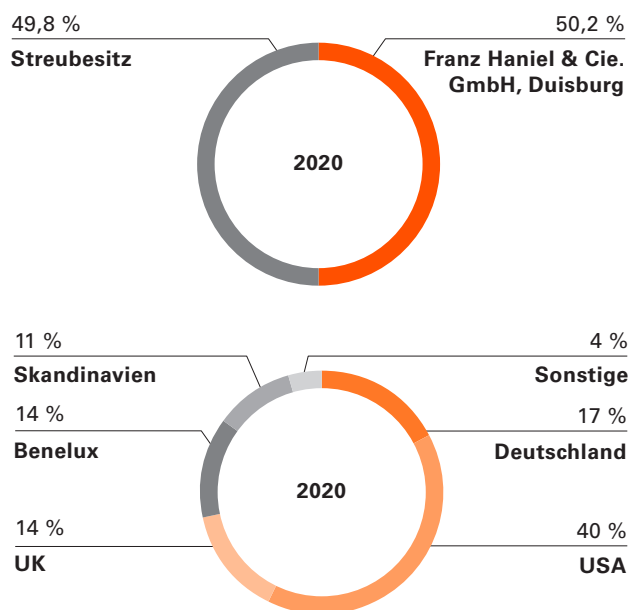


* An vereinzelten Tagen wurden mehr als 300 Tausend TAKKT-Aktien auf Xetra gehandelt.

positiv auf die Kursentwicklung aus. Im weiteren Jahresverlauf folgte die Kursentwicklung der TAKKT-Aktie im Wesentlichen der allgemeinen Marktentwicklung. Nach einer Korrektur im Herbst ging die Aktie Ende Dezember mit einem Schlusskurs von 10,66 Euro aus dem Handel und lag damit um 15,3 Prozent unter dem Vorjahresschlusskurs. Insgesamt blieb die Kursentwicklung damit hinter der des Gesamtmarkts zurück. 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 0,58 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 160 nach Platz 154 im Vorjahr. Die schlechtere Platzierung resultierte neben anderen Effekten aus der unterdurchschnittlichen Kursentwicklung. Beim Handelsumsatz lag TAKKT auf Platz 159 nach Platz 155 im Vorjahr. Auf dem wichtigsten Handelsplatz Xetra wurden börsentäglich durchschnittlich 88,7 (55,1) Tausend TAKKT-Aktien gehandelt und damit deutlich mehr als 2019. Dieser Anstieg ist insbesondere auf die hohen Handelsvolumina in den Monaten März und April zurückzuführen, in welchen die Handelsaktivitäten an den Börsen insgesamt stark stiegen.

Aktionärsstruktur und regionale Verteilung des Streubesitzes institutioneller Investoren per 31. Dezember 2020*



* Für regionale Verteilung Näherungswerte, Basis: Daten von Bloomberg

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

	Einheit	2016	2017	2018	2019	2020
Handelsdaten						
Schlusskurs Jahresende	Euro	21,51	18,87	13,64	12,58	10,66
Höchstkurs	Euro	21,80	23,13	23,05	15,78	12,78
Tiefstkurs	Euro	14,76	18,87	12,30	10,66	5,80
Börsenwert Jahresende	Millionen Euro	1.411,3	1.238,1	894,9	825,4	699,4
Durchschnittlicher Tagesumsatz	Tausend Stück	27,2	46,0	70,5	55,1	88,7
Ausgegebene Aktien Jahresende	Millionen Stück	65,6	65,6	65,6	65,6	65,6
Dividende						
Dividende je Aktie in Euro	Euro	0,55	0,55	0,85	0,00	1,10*
Ausschüttungsquote	Prozent	39,5	37,5	63,3	0,0	193,8
Dividendenrendite	Prozent	2,6	2,9	6,2	0,0	10,3
Bewertungskennzahlen						
Ergebnis je Aktie (EPS)	Euro	1,39	1,47	1,34	1,14	0,57
TAKKT-Cashflow je Aktie	Euro	1,91	1,66	1,84	1,83	1,25

* Dividendenvorschlag: Zahlung einer Dividende von 0,55 Euro für 2020 und Nachholung der im Vorjahr ausgesetzten Basisdividende von ebenfalls 0,55 Euro

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 BHF Corporates & Markets 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 2020 den zehnten Platz im SDAX. Im Gesamtranking über alle 160 Unternehmen der DAX-Indizes wurde Rang 45 erreicht. Der Wettbewerb beurteilt die Unternehmen im Hinblick auf ihre Finanzkommunikation, etwa bei der Finanzberichterstattung, bei IR-Präsentationen und auf der Website. Die Bewertung berücksichtigt zudem die Kursentwicklung über einen längeren Zeitraum und 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 Telefonkonferenzen statt. So informierte TAKKT Mitte März den Kapitalmarkt

kurzfristig über die Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie auf die Geschäftsentwicklung und über die geplanten Gegenmaßnahmen.

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

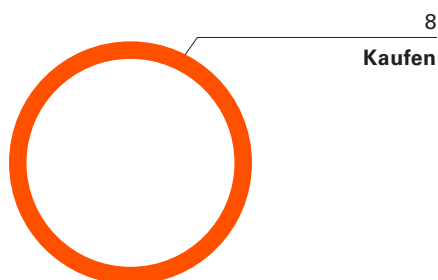
TAKKT sucht den regelmäßigen und transparenten Dialog mit institutionellen und privaten Anlegern, Finanzanalysten, potenziellen Investoren und der Finanzpresse. Aufgrund der Coronavirus-Pandemie wurden Investorengespräche und Konferenzen ab März 2020 in virtuellen Formaten durchgeführt:

- Bei der virtuellen Analystenkonferenz präsentierte TAKKT im April 2020 den Konzernabschluss und diskutierte mit Analysten und Investoren die Unternehmensstrategie sowie die aktuellen Einflüsse der Coronakrise.
- Der Vorstand nimmt regelmäßig an Kapitalmarktkonferenzen teil. Dazu zählen das Deutsche Eigenkapitalforum, das die Deutsche Börse jährlich im November ausrichtet, die Kapitalmarktkonferenzen von Kepler Cheuvreux, von Crédit Mutuel CIC, sowie die Kapitalmarktkonferenz von Berenberg und Goldman Sachs. Hinzu kamen das Oddo BHF Forum, welches im Januar vor Ausbruch der Coronavirus-Pandemie in Lyon stattfand, die USA Conference von Berenberg, die CEE Consumer Conference der Erste Group Bank sowie die Sector Conference der Commerzbank.
- Zusätzlich führte das Unternehmen Investorengespräche im Rahmen von digitalen Roadshows.

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 12. März 2021 empfahlen alle acht Analysten den Kauf der Aktie.

Institut	Analyst / in
Berenberg	Catharina Claes
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
Pareto Securities	Mark Josefson

Analystenempfehlungen



HAUPTVERSAMMLUNG UND DIVIDENDE

Aufgrund des landesweiten Versammlungsverbots im Zuge der Ausbreitung des Coronavirus wurde die ursprünglich für den 13. Mai 2020 terminierte Hauptversammlung der TAKKT AG verschoben. Die Versammlung fand stattdessen am 07. Juli 2020 in einem virtuellen Format statt, um direkte Kontakte zu vermeiden und die Gesundheit der Teilnehmer zu schützen. Die Aktionäre konnten die Hauptversammlung über Video- und Tonübertragung live im Internet verfolgen und ihre Stimmrechte über das Aktionärsportal ausüben. Dort konnten zudem bis zwei Tage vor der Versammlung Fragen an den Vorstand der TAKKT AG eingereicht werden. Während der Versammlung berichtete der Vorstandsvor-

sitzende Felix Zimmermann außerdem über den aktuellen Geschäftsverlauf sowie die organisatorische Neuausrichtung mit TAKKT 4.0 und beantwortete die eingereichten Fragen der Aktionäre. Angesichts der außergewöhnlichen Krisensituation infolge der Ausbreitung des Coronavirus hatten Vorstand und Aufsichtsrat vorgeschlagen, die Dividende für das Geschäftsjahr 2019 auszusetzen. Die Aktionäre stimmten diesem Vorschlag sowie allen weiteren Tagesordnungspunkten mit großer Mehrheit zu.

Die Dividendenpolitik sieht die Ausschüttung von 35 bis 45 Prozent des Periodenergebnisses vor. Damit will TAKKT die Aktionäre über einen stetigen und verlässlichen Dividendenstrom am Erfolg des Unternehmens partizipieren lassen und gleichzeitig ausreichend Spielraum erhalten, um weiterhin wertsteigernde Akquisitionen finanzieren zu können.

TAKKT hält an der bestehenden Dividendenpolitik fest und wird die verlässlichen und attraktiven Ausschüttungen fortführen. Aufsichtsrat und Vorstand schlagen der Hauptversammlung vor, die ausgesetzte Basisdividende des Vorjahres nachzuholen und insgesamt 1,10 Euro je Aktie auszuschütten. Dieser Vorschlag zur Dividende steht unter dem Vorbehalt, dass sich die negativen Auswirkungen der Pandemie in den Wochen bis zur Hauptversammlung nicht deutlich verstärken.

FINANZKALENDER 2021

Der Finanzkalender für das Jahr 2021 ist auf der letzten Seite dieses Geschäftsberichts abgebildet und regelmäßig in aktualisierter Form auf der TAKKT-Website abrufbar.

KONTAKT INVESTOR RELATIONS

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

Investor Relations

Michael Loch/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,

die TAKKT AG hat ihre Krisenfestigkeit im vergangenen Geschäftsjahr erneut unter Beweis gestellt. 2020 wird uns allen als ein äußerst herausforderndes Jahr in Erinnerung bleiben. Als Aufsichtsrat haben wir den Vorstand im Pandemie-bedingt unsicheren Marktumfeld begleitet und beraten. Unser gemeinsamer Fokus lag dabei auf dem Schutz der Mitarbeitenden sowie der Sicherung der finanziellen Unabhängigkeit und Handlungsfähigkeit. Dank eines disziplinierten Kosten- und Cashflow-Management erzielte TAKKT 2020 ein unter den Umständen respektables Ergebnis und einen sehr starken freien Cashflow. Auf strategischer Ebene stand im vergangenen Jahr die Implementierung der neuen Organisationsstruktur im Fokus, bei welcher TAKKT trotz der Pandemie gute Fortschritte erzielte.

VERÄNDERUNGEN IM VORSTAND

Zum 01. Juni 2020 konnten wir Tobias Flaitz als neues Mitglied des TAKKT-Vorstands gewinnen. Herr Flaitz verfügt über langjährige internationale Erfahrung mit digitalen Geschäftsmodellen. Er verantwortet im Vorstand der TAKKT den Aufbau sowie die Weiterentwicklung des Web-focused Commerce Segments und wird in dieser Rolle die organisatorische Transformation der Gruppe weiter vorantreiben. Heiko Hegwein hat sich aus persönlichen Gründen und im gegenseitigen Einvernehmen entschieden, seinen Vertrag als Vorstand der TAKKT mit Wirkung zum 30. September 2020 zu beenden. Herr Hegwein war seit 2018 Mitglied des Vorstands und hatte zuletzt das Omnichannel Commerce Segment geführt. Als Aufsichtsrat danken wir Herrn Hegwein für die erfolgreiche Arbeit, die er in den letzten Jahren für die TAKKT-Gruppe geleistet hat und wünschen ihm für seinen weiteren beruflichen und privaten Weg alles Gute und weiterhin viel Erfolg.

Am 18. September 2020 hat der Vorstandsvorsitzende Felix Zimmermann den Aufsichtsrat darüber informiert, dass er seinen bis Ende April 2023 laufenden Vertrag nicht verlängern wird. Wir bedauern den Entschluss von Herrn Zimmermann sehr, bedanken uns aber auch für die rechtzeitige Weichenstellung, die strategische Kontinuität ermöglicht. Gemeinsam mit Herrn Zimmermann arbeitet der Aufsichtsrat an einer Nachfolge mit langfristiger Perspektive. Angestrebt wird eine Nachfolgelösung im Laufe des Jahres 2021.

ARBEIT DES AUFSICHTSRATS

Der Aufsichtsrat hat den Vorstand bei der Unternehmensführung im abgelaufenen Geschäftsjahr beratend begleitet und überwacht und stand insbesondere zu strategischen Themen im Dialog mit der Unternehmensführung. Er tagte im Geschäftsjahr 2020 an sechs Terminen. Dabei handelte es sich um vier reguläre Sitzungen, eine Strategieklausur und eine außerordentliche Sitzung. Die individualisierte Offenlegung der Teilnahme an den Sitzungen des Aufsichtsrats sowie des Personalausschusses findet sich am Ende dieses Berichts.

Gegenstand der Aufsichtsratssitzungen im Berichtsjahr waren v.a. der aktuelle Geschäftsverlauf, die Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie sowie die strategische Entwicklung des Konzerns mit den entsprechenden laufenden und geplanten Projekten. Einen Schwerpunkt bildete dabei die weitere Umsetzung der Neuausrichtung TAKKT 4.0 mit den damit einhergehenden Veränderungen der Organisationsstruktur innerhalb der TAKKT-Gruppe. 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. Daneben waren das Compliance Management System sowie Termin und Durchführung der Hauptversammlung Gegenstand der Sitzungen. Zudem standen mit der grundlegenden Neufassung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) und Inkrafttreten der zweiten Aktionärsrechterichtlinie (ARUG II) wichtige regulatorische Neuerungen im Bereich Corporate Governance und Compliance auf der Agenda.

Bei der außerordentlichen Aufsichtsratssitzung befasste sich der Aufsichtsrat mit der Neuausrichtung von KAISER+KRAFT im Rahmen der Umsetzung von TAKKT 4.0. Während der Strategieklausur im Juli 2020 wurden insbesondere die Strategieentwicklung der TAKKT-Gruppe sowie einzelner Geschäftseinheiten, die Akquisitionsstrategie sowie die Nachhaltigkeitsstrategie behandelt. Der Personalausschuss tagte im Berichtsjahr viermal. Themen waren dabei u.a. die Bestellung von Herrn Tobias Flaitz zum Vorstand der TAKKT AG, das Ausscheiden von Heiko Hegwein als Vorstand der TAKKT AG und die für 2021 geplante Nachfolge des Vorstandsvorsitzenden Felix Zimmermann. Zudem befasste sich der Ausschuss mit der Anpassung der Vorstandsvergütung gemäß ARUG II sowie dem Geschäftsverteilungsplan des Vorstands.

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.

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 2020 erneut die Entsprechenserklärung zu den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK) in der jeweils gültigen Fassung (in der Fassung vom 07. Februar 2017 und seit Inkrafttreten am 20. März 2020 in der Fassung vom 16. Dezember 2019) unterzeichnet. Weitere Erläuterungen zur Corporate Governance und zur Entsprechenserklärung finden sich in der Erklärung zur Unternehmensführung, die auf der Website des Unternehmens veröffentlicht ist.

DIVIDENDENVORSCHLAG

Die TAKKT zeichnet eine verlässliche Dividendenstrategie aus. Wir wollen daher neben der Zahlung der Dividende für 2020 auch die im Vorjahr ausgesetzte Ausschüttung der Basisdividende nachholen. Zusammen mit dem Vorstand

schlagen wir der Hauptversammlung die Zahlung einer Dividende in Höhe von insgesamt 1,10 Euro je Aktie vor. Dieser Vorschlag zur Dividende steht unter dem Vorbehalt, dass sich die negativen Auswirkungen der Pandemie in den Wochen bis zur Hauptversammlung nicht deutlich verstärken.

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 2020 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 vom Aufsichtsrat vorgegebenen Prüfungsschwerpunkte für das Geschäftsjahr 2020 waren die Bilanzierung von Leasingverträgen und die Anhangsangaben zur Fair-Value-Bewertung von Finanzinstrumenten. 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 diese uneingeschränkt. Dabei wurde auch das Risikofrüherkennungssystem der TAKKT-Gruppe geprüft und dessen Eignung bestätigt.

Die verantwortlichen Abschlussprüfer nahmen an der Bilanzsitzung des Aufsichtsrats am 26. März 2021 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 2020 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 Schlusserklärung des Vorstands, die im Abschnitt „Weitere Angaben“ in diesem Geschäftsbericht abgedruckt ist.

Wir danken den Aktionären der TAKKT AG dafür, dass sie uns auch in diesem herausfordernden Jahr 2020 ihr Vertrauen geschenkt haben. Allen Mitarbeitenden des TAKKT-Konzerns möchten wir einen besonderen Dank aussprechen für ihren außerordentlichen Einsatz und die herausragende Leistung während der Coronavirus-Pandemie. Dem Vorstand gilt zudem Dank für die stets vertrauensvolle, partnerschaftliche und konstruktive Zusammenarbeit.

Stuttgart, im März 2021



Florian Funck
(Vorsitzender des Aufsichtsrats der TAKKT AG)

MITGLIEDER DES AUFSICHTSRATS

Dr. Florian Funck

Vorsitzender

Mitglied 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
Vorsitzender des Vorstands
der Franz Haniel & Cie. GmbH,
Duisburg
Christian Wendler
Vorsitzender des Vorstands Lenze SE,
Aerzen

MITGLIEDER DES PERSONALAUSSCHUSSES

Dr. Florian Funck

Vorsitzender

Christian Wendler
Dr. Johannes Haupt

Stellvertretender Vorsitzender

Sitzungsteilnahmen der Aufsichtsratsmitglieder im Geschäftsjahr 2020

	Aufsichtsrats- sitzungen	Anwesenheit	Personal- ausschuss	Anwesenheit
Florian Funck	6/6	100 %	4/4	100 %
Johannes Haupt	5/6	83 %	4/4	100 %
Thomas Schmidt	6/6	100 %	-	-
Thomas Kniehl	6/6	100 %	-	-
Dorothee Ritz	6/6	100 %	-	-
Christian Wendler	6/6	100 %	4/4	100 %

LAGEBERICHT



GESCHÄFTSTÄTIGKEIT

Organisation und Geschäftsfelder	36
Marktposition und Wettbewerbsumfeld	40
Unternehmensziele und -strategie	44
Steuerungssystem	47
Mitarbeitende	49

GESCHÄFTSJAHR

Rahmenbedingungen	52
Geschäftsverlauf	54
Umsatz- und Ertragslage	56
Finanzlage	61
Vermögenslage	64
Unternehmensperformance	66
Vergleich der tatsächlichen mit der prognostizierten Entwicklung	71

GESCHÄFTSAUSBLICK

Risiko- und Chancenbericht	74
Prognosebericht	86

GOVERNANCE

Vergütungsbericht	89
Weitere Angaben	95

LAGEBERICHT DER TAKKT AG UND DES TAKKT-KONZERNS

GESCHÄFTSTÄTIGKEIT

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

2020 wurde mit TAKKT 4.0 die organisatorische Neuausrichtung der TAKKT-Gruppe eingeleitet. Diese Veränderung zielt insbesondere darauf ab, die Gruppe kompakter aufzustellen und auf zwei unterscheidbare Kundentypen auszurichten. Auf der einen Seite sind dies Firmenkunden mit komplexeren Anforderungen, auf der anderen Seite transaktionsorientierte und preisbewusstere B2B-Kunden. Hierzu betreibt TAKKT im B2B-Distanzhandel die beiden Geschäftsmodelle Omnichannel Commerce und Web-focused Commerce und baut die Organisation entsprechend um. Hauptgrund für die Segmentierung nach Geschäftsmodellen ist, dass die beiden Kundentypen sehr unterschiedliche Anforderungen an Produkte, Liefergeschwindigkeit, Service und Qualität haben, für deren bestmögliche Erfüllung es auch auf Anbieterseite einer differenzierten Aufstellung bedarf. Die neue Organisation ermöglicht es weiterhin, unterschiedliche Management- und Arbeitskulturen in den beiden Bereichen zu fördern und zu berücksichtigen. Die neue Organisationsstruktur und die Implementierung von TAKKT 4.0 bilden die Grundlage für die Erreichung der strategischen Ziele des Konzerns und werden sukzessive umgesetzt. Insgesamt wird die Transformation voraussichtlich zwei bis drei Jahre dauern.

Neben dem Fokus auf zwei unterschiedliche Kundentypen bringt die organisatorische Neuausrichtung eine stärkere Integration von bestimmten Funktionen in den jeweiligen Segmenten mit sich und ermöglicht damit eine bessere Skalierbarkeit innerhalb der beiden Einheiten. Künftige Akquisitionen werden enger als bislang in die Strukturen eines Segments eingebunden

und tragen damit stärker zur Wertgenerierung in der Gruppe bei. Die neue Organisationsstruktur ist auf der Seite 37 abgebildet.

REALLOKATION VON FUNKTIONEN UND VERANTWORTUNG

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

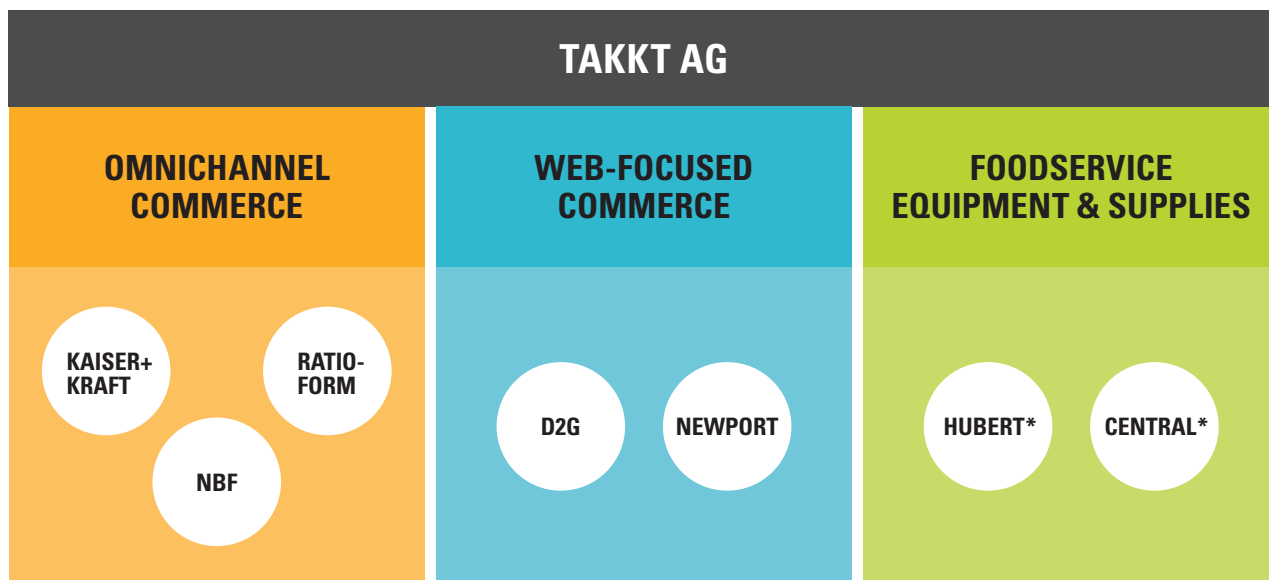
- Die Geschäftseinheiten fokussieren ihre Ressourcen auf kunden-nahe Funktionen, wie z.B. Sales und Marketing oder die Sortimentsgestaltung.
- Die Segmente integrieren geschäftsmodellspezifische Funktionen, die durch die Umsetzung von Best Practice oder durch Bündelung eine hochprofessionelle und effiziente Arbeitsweise sicherstellen und damit die Skalierbarkeit erleichtern. Dies betrifft beispielsweise Funktionen wie die Bereitstellung der IT, die Logistik und die Analyse von Kundendaten.
- Die AG 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, Strategie, M&A, Continuous Improvement sowie Personal.

Die Segmente werden jeweils von einem Mitglied des TAKKT-Vorstands geführt. Der Vorstandsvorsitzende ist für das Omnichannel Commerce Segment sowie für die Aktivitäten von Hubert und Central verantwortlich, das Web-focused Commerce Segment wird von einem weiteren Vorstandsmitglied geführt. Daneben sind der Vorstandsvorsitzende und der Finanzvorstand für die Koordination und Durchführung der oben genannten Gruppenfunktionen zuständig.

FOKUSSIERUNG AUF ZWEI GESCHÄFTSMODELLE FÜR ZWEI KUNDENTYPEN

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

Unternehmensstruktur (seit 01. Januar 2021)



*Strategische Optionen in Prüfung

- 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 Printwerbung sowie mit Mitarbeitenden 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 für eine Vielzahl von Produkten 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 Geschäfts-

ausstattung erwarten. Ebenso sind die Omnichannel-Aktivitäten in der Lage, das Produktsortiment über verschiedene E-Procurement-Lösungen an die IT-Systeme der Kunden anzubinden.

- Die 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 mittelgroße Betriebe. Zu einem kleineren Teil fragen auch Privatpersonen die von den Web-focused Aktivitäten angebotenen Produkte nach. Für die Bedürfnisse und Anwendungsfälle dieser Firmen- und Privatkunden 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 Neukundengeschäfts deutlich höher als im Bereich Omnichannel. Daher legen die Web-focused-Geschäfte ihren Fokus auf effektive Suchmaschinenoptimierung (SEO und SEA) zur Gewinnung neuer Kunden und bieten einen möglichst einfachen, schnellen und digitalen Such- und Bestellprozess für die einzelne Transaktion.

Zum Omnichannel Commerce Segment gehören KAISER+KRAFT, ratioform und NBF. Newport und Displays2go sind dem Web-focused Commerce Segment zugeordnet. Hubert und Central waren bis Jahresende 2020 Teil des Omnichannel Commerce Segments. Sie verfolgen jedoch ein etwas anderes Geschäftsmodell als KAISER+KRAFT, ratioform und NBF. Um den Aufbau der Segmentstrukturen im Omnichannel Commerce weiter voranzutreiben, hat TAKKT mit Foodservice Equipment & Supplies daher ab Jahresbeginn 2021 mit Hubert und Central ein drittes Segment etabliert. Weiterhin werden verschiedene strategische Optionen für diese beiden Geschäftseinheiten geprüft.

GESCHÄFTSAKTIVITÄTEN DER SEGMENTE

Das Segment Omnichannel Commerce verfügt über mehr als 50 Standorte.

- Die KAISER+KRAFT Gruppe bietet als Betriebsausstatter in 23 europäischen Ländern rund 120.000 Produkte für Transport-, Betriebs-, Lager- und Bürausstattung 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 Faltkartons, Verpackungspolster, Versandpaletten oder Stretchfolie.
- Die NBF Gruppe bietet in den USA rund 20.000 Büromöbelprodukte an. Zu den Kunden zählen neben Unternehmen auch Behörden, der Gesundheitssektor, Schulen und Kirchen. Exemplarische Produkte sind etwa Bürostühle und Schreibtische, Konferenztische oder Möbel für den Empfangsbereich.

Das Segment Web-focused Commerce verfügt über mehr als 15 Standorte.

- Die Newport Gruppe bündelt junge Unternehmen mit Fokussierung auf kleinere und mittelgroße Unternehmenskunden und bietet in unterschiedlichen europäischen Ländern und Produktbereichen rund 140.000 Artikel an. So vertreibt Certo in vier europäischen Ländern Betriebs- und Bürausstattung,

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 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. Exemplarische Produkte sind etwa Werbebanner, Ständer für digitale Displays, mobile Messestände und Aufsteller.

Das Segment Foodservice Equipment & Supplies ist an insgesamt fünf Standorten aktiv.

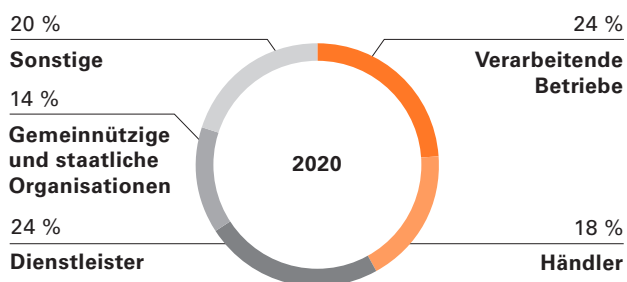
- Die Hubert Gruppe bietet in Nordamerika rund 280.000 Produkte an. Das Sortiment umfasst Ausrüstungsgegenstände für den Gastronomie- und Lebensmitteleinzelhandel sowie Artikel zur Verkaufsförderung. Zu den Kunden gehören in erster Linie Betreiber von Großkantinen, Gastronomiebetriebe sowie der Lebensmitteleinzelhandel. Exemplarisch für das Sortiment sind Produkte für die Buffetausstattung wie Anrichtplatten und Präsentationskörbe.
- Die Central Gruppe bietet in den USA rund 500.000 Produkte im Bereich Restaurantsausstattung 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.

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

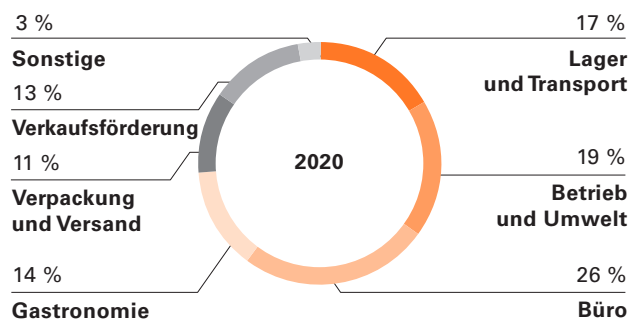
Durch die Präsenz in unterschiedlichen Regionen und den Fokus auf verschiedene Produkt- und Kundengruppen ist der TAKKT-Konzern breit aufgestellt. Auf Kundenebene bedienen die Geschäftseinheiten eine breite Kundenbasis aus verarbeitenden Betrieben, Händlern, Dienstleistern sowie gemeinnützigen und staatlichen 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



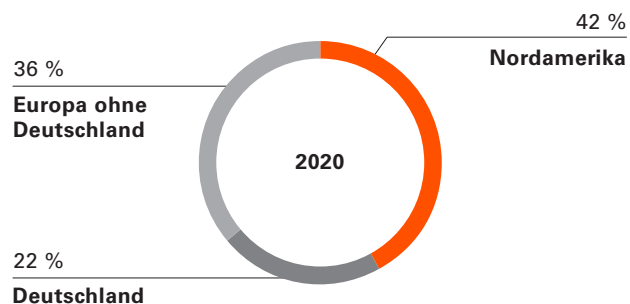
Auf Produktebene unterscheidet TAKKT zwischen Produkten für Betrieb & Umwelt, Lager & Transport, Büro, Verpackung & Versand, Gastronomie und Verkaufsförderung. TAKKT streut hier breit, um Schwankungen der Nachfrage entgegenzuwirken. Das Unternehmen hat sein Produktportfolio durch diverse Akquisitionen 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. 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



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 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 signi-

fikant 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 Streckengeschäft, 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.

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 komplexeren 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 falls notwendig zudem 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 Tabelle auf Seite 41 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 einen erheblichen Nutzen auf Seiten der Lieferanten (siehe Tabelle auf Seite 41). 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 • Kontinuierliche und ggf. auch kurzfristige Anpassung des Sortiments auf den Bedarf der Kunden
Persönliche Beratung und individuelle Angebote	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitende im Vertrieb 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 • Integration in Einkaufsprozesse der Kunden (z.B. E-Procurement)
Betreuung von Projekten	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinierung kundenspezifischer Projekte durch Tele- und Field Sales-Mitarbeitende • 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, Printwerbung, Telesales und Key Account Manager • 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 untenstehende 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 komplexeren 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 die TAKKT profitieren. Die preisbewussteren Kunden mit weniger komplexen Anforderungen und einem weniger regelmäßigen 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 die gesamte Gruppe 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 Spezialisierung der Sortimente und das umfassende Beratungs- und Serviceangebot für den Kunden.

FRAGMENTIERTES WETTBEWERBSUMFELD

Das Wettbewerbsumfeld auf den für die TAKKT-Gesellschaften relevanten Märkten unterscheidet sich grundsätzlich zwischen einer Vielzahl stationärer Händler, 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

Allgemeine Markttrends im B2B	Wettbewerbsstärke
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.
Berücksichtigung des Nachhaltigkeitsaspekts: Bei der Wahl der Geschäftspartner spielen ökologische und soziale Aspekte eine zunehmend wichtigere Rolle.	Konzernweite, die gesamte Wertschöpfungskette umfassende Nachhaltigkeitsstrategie.
Markttrends bei B2B-Kunden mit komplexeren Anforderungen und hohem Anspruch an Qualität und Service	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.
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.
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.

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 deutlich 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 Distanzhandel 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 spezifisches 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 ähnlichen Anbietern mit einem extrem breiten Produktsortiment positionieren.

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

TAKKT-Marktumfeld und exemplarische Wettbewerber

		Wettbewerber Europa		Wettbewerber USA		
		Betriebs- und Lagerausstattung	Verpackungslösungen	Verkaufsförderung und Ausstattung für die Gastronomie	Verkaufsdisplays	Büroausstattung
Stationäre Händler		Vielzahl stationärer Händler				
Distanzhändler	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

Anfang 2020 hat die Gruppe mit der Umsetzung von TAKKT 4.0 begonnen und stellt sich damit neu auf. Die strategischen Ziele der Gruppe sind weiterhin profitabel zu wachsen, das Geschäftsmodell zu transformieren und nachhaltig zu handeln. Für die einzelnen Unterziele hat TAKKT teilweise neue Zielwerte aufgestellt, die bis 2025 erreicht werden sollen.

VISION

Im Zuge der organisatorischen Neuausrichtung hat TAKKT eine Vision entwickelt, die während der Transformation als Zielbild dient. Diese Vision verdeutlicht, wo das Unternehmen bis 2025 stehen will.

We are the most sustainable provider of workspace equipment. Committed to an outstanding customer experience, the responsible use of resources and strong growth.

Mit dieser Vision setzt sich TAKKT eine langfristige und ambitionierte Perspektive. TAKKT will 2025 der nachhaltigste Anbieter von Geschäftsausstattung sein. Dieses Ziel gliedert sich in unterschiedliche Bestandteile. Nachhaltiges Wirtschaften hat eine ökologische, aber auch eine soziale und wirtschaftliche Komponente. TAKKT will Kunden mit starken Leistungen überzeugen, ein attraktiver und fairer Arbeitgeber für die Mitarbeitenden sein, verantwortungsvoll mit natürlichen Ressourcen umgehen und finanziell erfolgreich wirtschaften. Diese Teilziele stehen nicht in Konkurrenz zueinander, sondern bedingen und fördern sich gegenseitig.

Ein wichtiger Teil der Vision ist auch die Stärkung der Identifikation aller Mitarbeitenden mit der Gruppe, ganz gleich in welcher Geschäftseinheit oder Funktion sie arbeiten. Unter dem Motto „We Are All TAKKT“ etabliert das Unternehmen neue Kommunikationsformate, informiert über den Fortschritt der Transformation und fördert die Ausprägung einer gemeinsamen Kultur und Identität.

STRATEGISCHE ZIELE

TAKKT hält an den drei strategischen Zielen fest, die zu Beginn der Transformation angepasst und im letztjährigen Geschäftsbericht vorgestellt wurden. Durch die Vision für 2025 erfolgte teilweise eine Konkretisierung von Unterzielen durch entsprechende Zielwerte. Die untenstehende Tabelle zeigt die strategischen Ziele der TAKKT im Überblick.

PROFITABEL WACHSEN

Organisches Wachstum

TAKKT will das organische Wachstum beschleunigen und strebt für die Gruppe ein Plus von rund fünf Prozent p.a. im langfristigen Durchschnitt an. Außergewöhnlich starke konjunkturelle Rückgänge wie in der Finanzkrise 2008/2009 oder in Folge der Coronavirus-Pandemie 2020 sind bei dem Zielwert nicht berücksichtigt. Die drei Segmente besitzen ein unterschiedliches Wachstumspotenzial. Während das Omnichannel Commerce Segment ebenso wie das Foodservice Equipment & Supplies Segment im Durchschnitt mit drei bis fünf Prozent jährlich wachsen sollen, strebt TAKKT im Web-focused Commerce Segment eine durchschnittliche Wachstumsrate von sechs bis acht Prozent an.

Um diese Wachstumsziele zu erreichen, setzt TAKKT in den Segmenten und Geschäftseinheiten strategische Initiativen um. Diese betreffen verschiedene Bereiche der Wertschöpfungskette. Beispielsweise optimieren die Gesellschaften ihre Produktsortimente und passen sie noch stärker an sich verändernde Kundenbedürfnisse an. Eine wichtige Rolle spielt dabei das Wachstum mit nachhaltigen Produkten. Daneben entwickelt TAKKT Marketing, Vertrieb und Pricing weiter. Hervorzuheben sind der Ausbau der Vertriebsaktivitäten in zusätzlichen Regionen sowie die Einführung von dynamischen Preismanagementsystemen, bei denen Verkaufspreise auf Basis datengestützter Analysen flexibel und kundenindividuell angepasst werden können.

Strategische Ziele	Bisherige Unterziele	Neue Unterziele (bis 2025)
Profitabel wachsen	<ul style="list-style-type: none"> Langfristige organische Umsatzsteigerung von rund 5 % p.a. Zusätzliches Wachstum durch Akquisitionen Steigerung des EBITDA 	<ul style="list-style-type: none"> Langfristige organische Umsatzsteigerung von rund 5 % p.a. Zusätzliches Wachstum durch Akquisitionen Nachhaltige Steigerung des EBITDA
Geschäftsmodell transformieren	<ul style="list-style-type: none"> Organisatorische Neuausrichtung mit Fokussierung auf zwei Geschäftsmodelle Digitale Transformation mit signifikanter Steigerung des E-Commerce-Geschäfts 	<ul style="list-style-type: none"> Organisatorische Neuausrichtung mit Fokussierung auf zwei Geschäftsmodelle Mitarbeitenden-NPS von über 30 Kunden-NPS von über 60 Überproportionales organisches E-Commerce-Wachstum
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"> Frauenanteil in Führungspositionen von mindestens 30 Prozent Anteil nachhaltiger Produkte von über 20 Prozent 100 Prozent klimaneutrale Printwerbung und Versandprozesse

Verstärkung durch Akquisitionen

Zusätzlich zum organischen Wachstum will TAKKT auch weiterhin über Akquisitionen wachsen. Hierzu werden passende Unternehmen gesucht, die mit ihren Produkten und Lösungen eine ideale Verstärkung und Ergänzung der bestehenden Aktivitäten darstellen. Zum einen will TAKKT damit bestehende Geschäfte verstärken, etwa indem das Übernahmeziel einen attraktiven Kundenstamm oder eine Präsenz in zusätzlichen Ländermärkten besitzt. Zum anderen soll durch künftige Akquisitionen die Wertschöpfung innerhalb der Gruppe ausgeweitet werden. Dazu will TAKKT kleinere Unternehmen akquirieren, 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 das Omnichannel oder Web-focused Segment 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, Data & Analytics, 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.

Profitabilität

TAKKT verfolgt einen Kurs des profitablen Wachstums. Den Ausgangspunkt bildet eine hohe Rotertragsmarge, die im Konzerndurchschnitt über 40 Prozent liegen soll. Die vergleichsweise hohe Rotertragsmarge 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. Das Foodservice Equipment & Supplies Segment soll eine EBITDA-Marge von über zehn Prozent erwirtschaften. Die EBITDA-Marge für die TAKKT-Gruppe hängt von der Gewichtung der Segmente im Konzern ab.

GESCHÄFTSMODELL TRANSFORMIEREN

Mit TAKKT 4.0 richtet sich die Gruppe organisatorisch neu aus und stellt sich kompakter auf. In den beiden Segmenten Omnichannel Commerce und Web-focused Commerce fokussiert sich TAKKT auf jeweils ein spezifisches Geschäftsmodell für einen Kundentyp.

Mit diesem Ansatz positionieren sich die Marken klarer als bislang im Markt und erfüllen damit die unterschiedlichen Anforderungen der jeweiligen Kundentypen an Produkte, Service und Qualität. Durch den stärkeren Fokus auf die Kunden will TAKKT deren Einkaufserlebnis und Zufriedenheit verbessern. Messen lässt sich dies mit dem Kunden-NPS (cNPS), der die Weiterempfehlungsbereitschaft von Kunden abbildet und kontinuierlich erhoben wird. TAKKT hat das Ziel, langfristig einen cNPS von über 60 Punkten zu erzielen. Dazu arbeiten die verschiedenen Geschäftseinheiten zielgerichtet an der weiteren Verbesserung der Kundenzufriedenheit. Die Maßnahmen dazu umfassen etwa die kontinuierliche Weiterentwicklung des Sortiments mit neuen, innovativen Produkten, die Stärkung der Beratungs- und Lösungskompetenz in der Kundenbetreuung und eine noch schnellere und verlässlichere Belieferung der Kunden.

Voraussetzung für herausragende Leistungen und besten Kundenservice sind engagierte Mitarbeitende. Die Gruppe will die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen und die eigene Attraktivität als Arbeitgeber weiter stärken. Während der cNPS die Weiterempfehlungsbereitschaft von Kunden abbildet, gibt der Mitarbeitenden-NPS (eNPS) Auskunft zur Arbeitgeberattraktivität und Weiterempfehlungsbereitschaft der Mitarbeitenden. Dieser Wert wird regelmäßig erhoben. Das Ziel der TAKKT ist es, langfristig einen eNPS von über 30 Punkten zu erzielen. Um dies zu erreichen, arbeiten die Geschäftseinheiten an konkreten Maßnahmen zur Stärkung des Engagements und der Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen. Dies können etwa Themen wie Entwicklungsmöglichkeiten oder die Verbesserung der unternehmensinternen Kommunikation sein. Details zur Berechnung des cNPS und eNPS finden sich im Steuerungssystem ab Seite 48.

Die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells der TAKKT ging in den vergangenen Jahren bereits mit einer stetigen Zunahme des E-Commerce-Geschäfts einher, das inzwischen deutlich mehr als die Hälfte des Auftragsvolumens ausmacht. TAKKT erwartet, dass sich die Veränderung des Kundenverhaltens und die zunehmende Verlagerung hin zum E-Commerce auch im B2B-Bereich künftig beschleunigt. Die Gruppe wird die eigenen Aktivitäten entsprechend ausrichten, um beim E-Commerce weiterhin überproportional organisch zu wachsen.

Neben der organisatorischen Neuausrichtung und dem damit verbundenen Aufbau von Strukturen im Omnichannel und Web-focused Commerce Segment ist die Implementierung eines neuen Operating Model Teil von TAKKT 4.0. Dazu definiert TAKKT ein gemeinsames Arbeits-, Steuerungs- und Führungsverständnis und setzt dieses innerhalb der Gruppe um. Das Operating Model der TAKKT legt wesentliche Verhaltensweisen und Prozesse fest und

etabliert damit einheitliche Standards für alle Mitarbeitenden. Es ermöglicht eine bessere Erreichung von Leistungszielen und bietet eine Orientierung für Mitarbeitende.

NACHHALTIG HANDELN

Nachhaltigkeit ist seit Jahren integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie. In Zukunft wird TAKKT sich bei dem Thema noch stärker von anderen Marktakteuren differenzieren. Die Gruppe ist davon überzeugt, dass Nachhaltigkeit über alle Wertschöpfungsstufen hinweg einen Wettbewerbsvorteil darstellt und dauerhaft den Unternehmenswert steigert. Die Nachhaltigkeitsziele bauen auf den Erfolgen der Vergangenheit auf und decken die verschiedenen Dimensionen der Nachhaltigkeit ab (Ökonomie, Ökologie und Soziales). Drei davon hat TAKKT zudem in die strategische Zielsetzung bis 2025 aufgenommen:

- Stärkung der Diversität und der Geschlechtergerechtigkeit durch eine Steigerung des Frauenanteils bei den Top-Führungskräften auf über 30 Prozent.
- Ressourcenschonendes Wirtschaften durch Ausbau des Anteils nachhaltiger Produkte auf über 20 Prozent.
- Unterstützung der Bekämpfung des Klimawandels durch Reduzierung von CO₂-Emissionen aus dem Paket- und Stückgutversand. Wie heute schon die Printwerbung sollen diese Aktivitäten bis 2025 zu 100 Prozent klimaneutral erfolgen.

Weitere Details zu Zielen und Maßnahmen im Bereich Nachhaltigkeit sind im neuen Zwischenbericht zur Nachhaltigkeit dargestellt, der zeitgleich mit diesem Geschäftsbericht veröffentlicht wird.

STEUERUNGSSYSTEM

Im Zuge der organisatorischen Neuaufstellung im Rahmen von TAKKT 4.0 hat die Gruppe das bislang hauptsächlich finanzwirtschaftliche Steuerungssystem um weitere Perspektiven ergänzt und zu einem finanzwirtschaftlichen und operativen Steuerungssystem ausgebaut. Die Indikatoren zur Digitalen Agenda sind in TAKKT 4.0 und dem neuen Steuerungssystem aufgegangen. Sortimentsspezifische und wertorientierte Kennzahlen sowie die internen Covenants werden weiter erhoben und berichtet. Mit Blick auf das Thema Nachhaltigkeit nutzt die Gruppe drei Zielwerte für die Steuerung. Die drei Segmente des Konzerns werden nach den gleichen Kennzahlen gesteuert, allerdings unterscheiden sich bei einzelnen Kennzahlen die Zielgrößen für die verschiedenen Segmente.

ORGANISCHES WACHSTUM

- 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. Durch die Umsetzung von TAKKT 4.0 will die Gruppe in Zukunft im langfristigen Durchschnitt jährlich rund fünf Prozent organisch wachsen. Weitere Informationen zur Wachstumsambition finden sich auf Seite 44 im Abschnitt Unternehmensziele und -strategie.
- Das organische E-Commerce-Wachstum bildet die um Akquisitionen, Desinvestitionen und den Einfluss von Wechselkursänderungen bereinigte Entwicklung des Online-Geschäfts ab. Dazu zählt TAKKT die Umsätze über E-Procurement-Systeme, über Webshops, über Online-Marktplätze sowie Aufträge, die auf traditionellem Weg eingingen, aber über das Internet ausgelöst wurden. TAKKT will im E-Commerce weiter überproportional wachsen.

Definition und Zielwerte

Kennzahl	Aussage	Zielwerte
Organische Umsatzentwicklung	Maßstab für das Unternehmenswachstum ohne Akquisitionen	Langfristig rund 5 Prozent im Durchschnitt
Organische E-commerce-Entwicklung	Maßstab für das E-Commerce-Wachstum ohne Akquisitionen	Überproportionales Wachstum

KOSTEN UND ERTRAG

- 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 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 wichtigste Kennzahl für die operative, kurzfristige Ertragskraft der einzelnen Konzerngesellschaften dient das EBITDA, 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 will das EBITDA nachhaltig steigern. Für die Profitabilität der Segmente gibt es unterschiedliche Zielwerte. Detailliertere Informationen zu den Ergebniszielen finden sich auf Seite 45 im Abschnitt Unternehmensziele und -strategie.

Definition und Zielwerte

Kennzahl	Aussage	Zielwerte
Rohertragsmarge	Maß für den Mehrwert (z.B. für Kunden und Lieferanten)	Über 40 Prozent vom Umsatz
EBITDA	Maß für die operative Profitabilität	Nachhaltige Steigerung

CASH

- 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 Nettoumlaufvermögens. Analog zum EBITDA will das Unternehmen auch den TAKKT-Cashflow nachhaltig erhöhen.

- Der freie TAKKT-Cashflow errechnet sich aus dem Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit, der die Effekte aus der Veränderung des Nettoumlaufvermögens enthält, vermindert um die Investitionen in das langfristige Vermögen und addiert mit Einzahlungen aus Abgängen von langfristigem Vermögen und gegebenenfalls aus Abgängen von konsolidierten Unternehmen. Er gibt damit Auskunft über den Zahlungsmittelüberschuss, den das Unternehmen für die Tilgung von Finanzverbindlichkeiten, die Zahlung der Dividende und die Finanzierung von Akquisitionen nutzen kann. Ebenso wie EBITDA und TAKKT-Cashflow soll auch der freie TAKKT-Cashflow nachhaltig steigen. Einmalige Effekte aus Verkäufen von Immobilien oder konsolidierten Unternehmen können die Kennzahl dabei in einzelnen Geschäftsjahren wesentlich beeinflussen.
- 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 Geschäftseinheit 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
TAKKT-Cashflow	Maß für die Innenfinanzierungskraft	Nachhaltige Steigerung
Freier TAKKT-Cashflow	Zahlungsmittelüberschuss, der für Akquisitionen, Tilgungen und Dividendenschüttungen zur Verfügung steht	Nachhaltige Steigerung
Investitionsquote	Kapitalbedarf für Erhaltung, Erweiterung und Modernisierung des Betriebs	Zwischen 1 und 2 Prozent vom Umsatz im langfristigen Durchschnitt

KUNDEN- UND MITARBEITENDENPERSPEKTIVE

- TAKKT erhebt und analysiert in allen Geschäftseinheiten den Kunden-Net Promoter Score (cNPS) als Indikator für die Kundenzufriedenheit. Für die Erhebung werden die Kunden gefragt, wie wahrscheinlich es ist, dass sie die jeweilige Marke weiterempfehlen würden. Die Wahrscheinlichkeit wird auf einer Skala von Null bis Zehn abgefragt und die Kunden anschließend in drei Kategorien (Promotoren, Detraktoren und Passive) klassifiziert. Bei Werten von weniger als Sieben zählt ein Kunde als Detraktor, bei einem Wert von Neun oder Zehn als Promotor. Der cNPS errechnet sich, indem man den prozentualen Anteil

der Detraktoren von dem der Promotoren abzieht. Er kann damit Werte zwischen minus 100 und 100 annehmen. TAKKT strebt auf Gruppenebene langfristig einen cNPS von über 60 Punkten an.

- Während der cNPS die Weiterempfehlungsbereitschaft der Kunden abbildet, gibt der Mitarbeitenden-NPS (eNPS) Auskunft über die Weiterempfehlungsbereitschaft der Mitarbeitenden. Dazu wird die gleiche Methodik wie beim Kunden-NPS genutzt. Mitarbeitende werden auf Basis ihrer Weiterempfehlungsbereitschaft als Promotoren, Passive und Detraktoren eingestuft. Auf Basis der Antworten errechnet sich dann der eNPS. Da das Verhältnis zwischen Mitarbeitenden und Arbeitgeber deutlich vielschichtiger und komplexer ist als zwischen Kunde und Marke, fallen eNPS-Werte typischerweise niedriger aus als cNPS-Werte. Mitarbeitende können engagierte und motivierte Leistungsträger sein, auch wenn sie mit einigen Arbeitsbedingungen unzufrieden sind und deshalb aufgrund ihrer Bewertung nicht zu den Promotoren gezählt werden. Ein Wert von über 0 bedeutet dabei, dass die Mehrheit der Mitarbeitenden ihren Arbeitgeber weiterempfehlen würde. TAKKT hat sich das Ziel gesetzt, langfristig einen eNPS über 30 zu erzielen. cNPS und eNPS bedingen sich in der Regel gegenseitig: Zufriedene Mitarbeitende sind engagierter, was sich aufgrund einer höheren Servicequalität mittelbar auf die Kunden auswirkt. TAKKT hat sich daher Ziele für beide Kennzahlen gesetzt und arbeitet stetig an der Weiterempfehlungsbereitschaft der Mitarbeitenden und Kunden.

Definition und Zielwerte

Kennzahl	Aussage	Zielwerte
cNPS	Maß für die Weiterempfehlungsbereitschaft der Kunden	Langfristig über 60
eNPS	Maß für die Weiterempfehlungsbereitschaft der Mitarbeitenden	Langfristig über 30

NACHHALTIGKEIT

- TAKKT ist von den Vorteilen einer hohen Diversität bei den Mitarbeitenden überzeugt. Diversität umfasst unterschiedliche Dimensionen. Der Fokus liegt derzeit auf der Förderung von Frauen in Führungspositionen. Die Gruppe hat sich dabei das Ziel gesetzt, bis 2025 einen Frauenanteil von mindestens 30 Prozent in den Top-Führungspositionen zu erreichen.
- Der Umsatzanteil mit nachhaltigen Produkten ist bei TAKKT in den vergangenen Jahren bereits stetig gestiegen. Dies sind z.B. Produkte, die aus nachhaltigen Rohstoffquellen wie

zertifizierter Forstwirtschaft oder aus recycelten Materialien hergestellt werden. Auch CO₂-neutrale Produkte zählen dazu. Ziel ist, den Umsatzanteil dieser Produkte bis 2025 auf 20 Prozent zu steigern.

- TAKKT hat sich dazu verpflichtet, umgehend Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels zu ergreifen. Dies betrifft innerhalb der Gruppe insbesondere die Reduzierung von CO₂-Emissionen aus dem Paket- und Stückgutversand. Wie heute schon die Printwerbung sollen diese Aktivitäten bis 2025 zu 100 Prozent klimaneutral erfolgen.

Definition und Zielwerte

Kennzahl	Aussage	Zielwerte
Anteil von Frauen in Top-Führungspositionen	Maß für Chancengleichheit und Diversität	Anstieg auf 30 Prozent
Umsatzanteil nachhaltiger Produkte	Verantwortungsvoller Umgang mit natürlichen Ressourcen	Anstieg auf 20 Prozent
Anteil CO ₂ -neutraler Aktivitäten	Beitrag zur Bekämpfung des Klimawandels	100 Prozent klimaneutrale Printwerbung und Versandprozesse

ÜBERBLICK ZUM STEUERUNGSSYSTEM

Die Berichterstattung zu den Steuerungskennzahlen für das vergangene Geschäftsjahr umfasst sowohl die Kennzahlen des im letztjährigen Geschäftsbericht dargestellten Steuerungssystems als auch die im neuen System hinzugekommenen. Eine Darstellung und Analyse der Entwicklung dieser Kennzahlen sind in den Abschnitten Umsatz- und Ertragslage, Finanzlage, Vermögenslage und Unternehmensperformance enthalten. Die Kennzahlen zur Kunden- und Mitarbeitendenperspektive sind zusammen mit den Nachhaltigkeitsindikatoren relevante nicht-finanzielle Kennzahlen für die Entwicklung der Gruppe. Im Prognosebericht wird erläutert, wie TAKKT die Entwicklung der Steuerungskennzahlen 2021 einschätzt.

MITARBEITENDE

Die Personalarbeit der TAKKT ist ein zentraler Baustein zur Erreichung der strategischen Ziele und folgt für Top-Führungskräfte über die gesamte Gruppe hinweg einem einheitlichen Ansatz. Das Geschäftsjahr 2020 war im Hinblick auf die Personalarbeit herausfordernd. Während der Coronavirus-Pandemie hatten der Schutz der Mitarbeitenden und die Sicherung des operativen Betriebs höchste Priorität. Gleichzeitig arbeitete TAKKT im Rahmen des neuen Operating Model an der weiteren Professionalisierung des konzernweiten Talentmanagements.

ZUSAMMEN AUF ABSTAND: REAKTION AUF DIE PANDEMIE

TAKKT hat zu Beginn der Pandemie umgehend auf die Ausbreitung des Coronavirus reagiert und Maßnahmen zum Schutz der Mitarbeitenden und der Aufrechterhaltung des operativen Betriebs eingeleitet. So arbeitet die überwiegende Mehrheit der Mitarbeitenden seitdem im Home-Office. Bei Tätigkeiten, die eine Anwesenheit am Arbeitsplatz erfordern, hat TAKKT umfangreiche Schutzmaßnahmen ergriffen. Neben strengen Hygienevorgaben umfasste dies beispielsweise die Einführung von zwei getrennten Schichten für die Mitarbeitenden im Lager. Aufgrund der internationalen Aufstellung der TAKKT-Gruppe erfolgte die konkrete Ausgestaltung der Maßnahmen durch lokale Krisenteams, die am besten mit den jeweiligen Gegebenheiten und Rahmenbedingungen vertraut waren. Gleichzeitig koordinierte und förderte TAKKT den konzernweiten Austausch von Erfahrungen und Empfehlungen im Umgang mit der neuen Herausforderung.

TAKKT ist sich als Arbeitgeber der besonderen Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden in einer Krisensituation wie im Berichtsjahr bewusst. Diese Verantwortung hat auch bei schwierigen Entscheidungen, etwa über die Nutzung von Kurzarbeit oder bei strukturellen Veränderungen stets Berücksichtigung gefunden. Vorstand und Top Management haben im zweiten Quartal freiwillig auf einen Teil des Gehalts verzichtet und damit die Einrichtung eines Hilfsfonds zur Unterstützung von Mitarbeitenden in besonders herausfordernden Situationen ermöglicht.

Das Jahr 2020 hat gezeigt, dass eine Zusammenarbeit mit Kollegen, externen Partnern und Kunden auch ohne den täglichen persönlichen Kontakt möglich ist. Digitale Formate ersetzen Meetings und Projektarbeit vor Ort. Gleichzeitig brachte die virtuelle Zusammenarbeit im Home-Office auch neue Herausforderungen mit sich, etwa durch den Wegfall des informellen Austauschs zwischen Mitarbeitenden oder im Hinblick auf die persönliche

Belastbarkeit. TAKKT bietet daher zielgerichtete Trainings und eine Reihe virtueller Formate an, um trotz der räumlichen Trennung die Zusammenarbeit und den Zusammenhalt unter den Mitarbeitenden im Unternehmen zu stärken.

NEUE FORMEN DER ZUSAMMENARBEIT UND STÄRKUNG DER IDENTIFIKATION

Die kontinuierliche Entwicklung der Unternehmenskultur ist wesentlicher Bestandteil der Personalarbeit von TAKKT. Eine zentrale Rolle spielen dabei auch die Etablierung neuer Arbeitsweisen. Die Veränderungen in der Zusammenarbeit in Folge der Coronavirus-Pandemie haben insbesondere die Ausgestaltung von flexibleren Arbeitsmodellen vorangetrieben sowie die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden noch weiter gestärkt. In der Zusammenarbeit miteinander dienen die Verhaltensleitlinien der TAKKT-Gruppe als Grundlage. Elemente dieser Leitlinien sind Kundenzentrierung, Befähigung der Mitarbeitenden, kontinuierliche Verbesserung, eigenverantwortliches Handeln sowie Erfolgsstreben. Sie sind Treiber der Transformation und bilden das Fundament für eine gemeinsame Unternehmenskultur. Gleichzeitig sind sie Grundlage der konzernweiten Leistungsbeurteilung der Mitarbeitenden.

Ein Ziel der organisatorischen Transformation im Rahmen von TAKKT 4.0 ist die Stärkung des gruppenweiten Austauschs und des gemeinsamen Lernens in so genannten Communities of Practice. In diesem Rahmen treffen sich Mitarbeitende beispielsweise regelmäßig zu den Themen Strategie, Lean und Talent und tauschen sich über aktuelle Projekte und Best Practice-Beispiele aus. Daneben werden der regelmäßige Austausch und Dialog zur Leistung und persönlichen Entwicklung zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften gefördert.

Unter dem Claim „We Are All TAKKT“ hat sich die Gruppe zur Aufgabe gesetzt, die gruppenweite interne Kommunikation zu stärken und zu bündeln. TAKKT wird hierzu neue Kommunikationsformate etablieren, um die Mitarbeitenden während der Transformation einzubeziehen, zu engagieren und zu informieren. Zur Erhebung der Zufriedenheit der Mitarbeitenden hat TAKKT eine regelmäßige Erhebung nach der Methodik des Employee Net Promoter Scores (eNPS) im Unternehmen etabliert. Anhand der Ergebnisse der Umfrage arbeiten die Geschäftseinheiten an konkreten Maßnahmen

zur Stärkung des Engagements und der Identifikation ihrer Mitarbeitenden mit dem Unternehmen. Im Berichtsjahr lag der eNPS für die TAKKT-Gruppe durchschnittlich bei zwölf. Informationen zur Berechnung des eNPS finden sich im Kapitel Steuerungssystem auf S. 48.

STÄRKUNG DER DIVERSITÄT

TAKKT ist davon überzeugt, dass Diversität einen bedeutenden Faktor für den Erfolg der Gruppe darstellt. Diversität treibt Innovationen voran und ermöglicht es, ein sehr breites Spektrum von Kunden umfassend zu bedienen und zu betreuen. TAKKT will Chancengleichheit für alle Mitarbeitenden im Arbeitsalltag und bei der Karriereentwicklung gewährleisten und achtet auf ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld. Diversität umfasst unterschiedliche Dimensionen. TAKKT fördert gezielt Frauen in Führungspositionen. Hierzu will das Unternehmen die Vereinbarkeit von familiären und beruflichen Aufgaben verbessern. Zudem wird im Rahmen der Nachfolgeplanung mit Hilfe von Zielquoten ein möglichst diverses Bewerberfeld für die Besetzung von Führungspositionen geschaffen. Grundsätzlich will TAKKT diverse Talente auf ihren Karrierepfaden durch Entwicklungspläne und Trainings stärker begleiten. Die Koordination der verschiedenen Maßnahmen zur Förderung von Diversität steuert ein zentrales Gremium unter Beteiligung des Vorstands.

Aktuell liegt der Frauenanteil unter allen Mitarbeitenden in der TAKKT-Gruppe bei 42,0 (Vorjahr: 43,0) Prozent. Im Vergleich zum Vorjahr ist der Anteil somit leicht gesunken. Bei den Führungskräften sank der Frauenanteil verglichen mit dem Vorjahr ebenfalls leicht auf 29,6 (30,4) Prozent. Der Anteil an Frauen bei den Top-Führungskräften ist auf 14,0 (15,0) Prozent gesunken. Bis zum Jahr 2025 hat sich TAKKT das Ziel gesetzt, einen Anteil von mindestens 30 Prozent an Frauen unter den Top-Führungskräften in der TAKKT-Gruppe zu haben.

Frauenanteil TAKKT-Konzern in %

	31.12.2019	31.12.2020
Mitarbeitende	43,0	42,0
Führungskräfte	30,4	29,6
davon Top-Führungskräfte*	15,0	14,0

* Im Wesentlichen Vorstand der TAKKT AG, Presidents und Vice Presidents

TALENTE IDENTIFIZIEREN UND ENTWICKELN

Talentmanagement bedeutet für TAKKT, Leistungsträger zu identifizieren, Potenziale gezielt zu entwickeln und interne Karrierepfade zu ermöglichen. Dabei wird das Ziel verfolgt, Schlüsselpositionen möglichst intern zu besetzen. Um dies zu erreichen, verfolgt TAKKT einen gruppenweit einheitlichen Talentmanagementprozess mit jährlichen Talentkonferenzen, regelmäßigen Zwischenfeedbacks und individueller Talententwicklung. Bei der konzernweiten Nachfolgeplanung sorgen einheitliche Standards für Transparenz und erlauben es, 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. Hierfür besteht ein standardisierter Prozess, in dem individuell auf die verschiedenen Bewerber eingegangen wird. Allgemein wird auf eine vielfältigere und internationale Besetzung Wert gelegt, um eine länderübergreifende Vernetzung in der Unternehmensgruppe zu fördern.

KOMPETENZENTWICKLUNG FÖRDERN

TAKKT möchte einen Rahmen schaffen, innerhalb dessen sich Mitarbeitende nach ihren individuellen Stärken entwickeln können. Hierzu bietet TAKKT externe und interne Trainings an. Darüber hinaus wird ein Fokus auf die Weiterentwicklung on-the-job gelegt. Dieser umfasst beispielsweise die frühzeitige Übertragung von Projektverantwortung sowie die Förderung von Hospitationen und Rotationen innerhalb des TAKKT-Konzerns. Neben fachlichen Kompetenzen steht auch die weitere Entwicklung der TAKKT-Führungskultur vor dem Hintergrund unserer Verhaltensleitlinien und des neuen Operating Model im Fokus.

ENTWICKLUNG MITARBEITENDENZAHLN

Gegenüber dem Vorjahr ist die Anzahl der Beschäftigten auf Vollzeitbasis im Konzern um rund 150 Vollkräfte zurückgegangen. Neben der Nutzung von Kurzarbeit und vergleichbaren Instrumenten war der Rückgang vor allem durch die Neuausrichtung von KAISER+KRAFT und Kapazitätsanpassungen bei Hubert und Displays2go bedingt. Die Mitarbeitendenstruktur hat sich im Jahr 2020 nur wenig verändert.

Anzahl der Mitarbeitenden

	31.12.2019	31.12.2020
auf Vollzeitbasis	2.483	2.327
davon Omnichannel Commerce	1.842	1.722
davon Web-focused Commerce	585	558
davon Sonstige	56	47
auf Kopfbasis	2.677	2.536

Mitarbeitendenstruktur

	31.12.2019	31.12.2020
Mitarbeitende (ohne Führungskräfte)	2.321	2.266
Führungskräfte	359	358
davon Top-Führungskräfte*	53	57

* Im Wesentlichen Vorstand der TAKKT AG, Presidents und Vice Presidents

Entsprechend dem Gesetz zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen, dem die TAKKT AG als börsennotiertes und nicht mitbestimmtes Unternehmen unterliegt, bestehen für den Aufsichtsrat, den Vorstand und die oberste Führungsebene der Holdinggesellschaft folgende verbindliche Zielgrößen.

- 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 31.12.2020 keine Frauen vertreten.
- Oberste Führungsebene: In der obersten Führungsebene der TAKKT AG gilt das Ziel, bis zum 30. Juni 2022 mindestens zehn Prozent der Positionen mit weiblichen Führungskräften zu besetzen. Zum Jahresende 2020 war dieses Ziel erfüllt.

GESCHÄFTSJAHR

RAHMENBEDINGUNGEN

Die Ausbreitung des Coronavirus und die Schutzmaßnahmen zur Eindämmung der Pandemie beeinträchtigten die konjunkturelle Entwicklung 2020 massiv. Ab dem zweiten Quartal geriet die Weltwirtschaft in eine tiefe Rezession. Sowohl in Nordamerika als auch in Europa war ein spürbarer BIP-Rückgang zu verzeichnen. Die für TAKKT relevanten branchenspezifischen Indikatoren reagierten im Frühjahr ebenfalls sehr negativ auf die Krise und gingen teilweise deutlich zurück. Nachdem sich besonders pessimistische Annahmen für die Konjunkturerwartung nicht bewahrheiteten und vor dem Hintergrund einer raschen Stabilisierung im Industriesektor konnten sich die europäischen Einkaufsmanagerindizes in der zweiten Jahreshälfte von den Tiefstständen erholen und deutlich verbessern.

GESAMTWIRTSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

Im Frühjahr 2020 waren die Konjunkturerwartungen für die Eurozone und die USA durch die rasche Ausbreitung des Coronavirus mit großer Unsicherheit behaftet. Bei der Erstellung der Jahresprognose ging TAKKT daher von negativen Wachstumsraten in den Zielmärkten aus. Diese Erwartung hat sich als richtig herausgestellt. Das Jahr 2020 war, auch global gesehen, ein konjunkturelles Krisenjahr. Der Rückgang der Wirtschaftsleistung in der Eurozone und Nordamerika war jeweils stärker als 2009 während der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise.

In der Eurozone nahm das BIP 2020 um 6,8 Prozent ab. Besonders in den südeuropäischen Ländern und in Frankreich lag das Minus deutlich unterhalb dieses Werts. Die deutsche Wirtschaftsleistung lag 5,0 Prozent unter der des Vorjahres. Die etwas bessere Entwicklung in Deutschland war insbesondere auf die Erholung des verarbeitenden Gewerbes durch ein Anziehen der Exporte nach dem zweiten Quartal zurückzuführen. Die wirtschaftliche Aktivität in den USA zeigte sich mit einem Minus von 3,5 Prozent in der Krise stabiler als die in Europa. Umfangreiche fiskalpolitische Maßnahmen und stärkerer privater Konsums trugen dazu einen erheblichen Teil bei.

BIP-Wachstum für Eurozone, Deutschland und USA

	BIP-Wachstum in Prozent		
	Ist 2019	Prognose 2020	Ist 2020
Eurozone	1,2	Negative Wachstumsraten erwartet	-6,8
Deutschland	0,6		-5,0
USA	2,3		-3,5

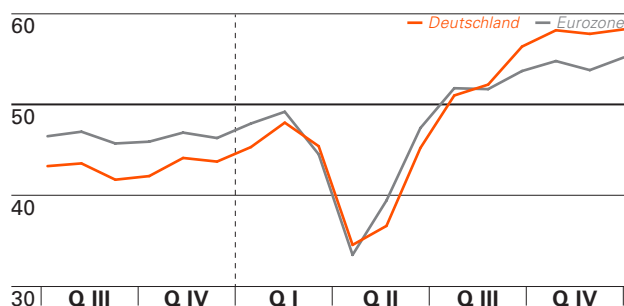
Quellen: Statistikämter

BRANCHENSPEZIFISCHE RAHMENBEDINGUNGEN

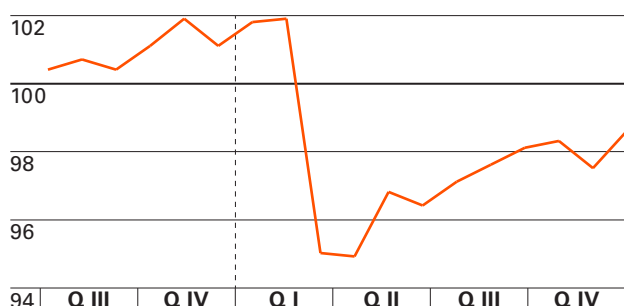
TAKKT greift unter anderem auf verschiedene Einkaufsmanagerindizes (Purchasing Managers-Indizes, PMI) zurück, um die mittelfristig zu erwartende Entwicklung in den Absatzregionen besser einschätzen zu können. Dabei handelt es sich um Daten aus dem verarbeitenden Gewerbe, die von verschiedenen Forschungsinstituten 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 und damit insbesondere 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.

Durch die Coronavirus-Pandemie kam es im März und April 2020 zu einem drastischen Rückgang des PMI für die Eurozone. Der Jahrestiefstwert im April von 33,4 Punkten war gleichzeitig der tiefste Stand des Index seit seiner Aufzeichnung. Durch die wieder anziehende Exportnachfrage und den damit verbundenen Aufschwung in der Industrie konnte sich der PMI in den Folgemonaten wieder deutlich erholen. Er lag ab Juli durchgehend über dem Referenzwert von 50 Punkten. Der höchste Wert mit einem Stand von 55,2 Punkten wurde dabei im Dezember gemessen. Der PMI für Deutschland entwickelte sich größtenteils im Einklang mit den Werten für die Eurozone und konnte in der zweiten Jahreshälfte ebenfalls wieder stark zulegen. Der Jahreshöchstwert lag bei 58,3 Punkten im Dezember.

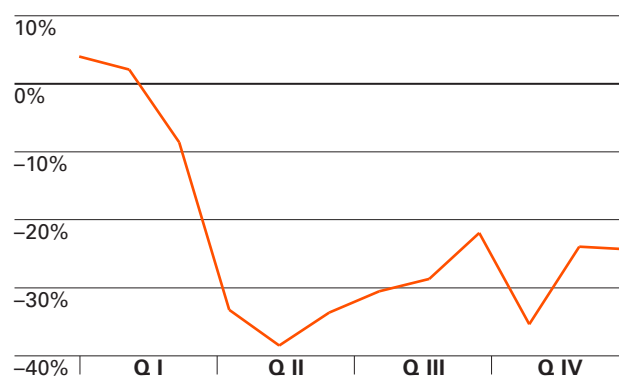
Einkaufsmanagerindizes Juli 2019 bis Dezember 2020

Für die US-amerikanische Central und Hubert Gruppe 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 2020 lagen die Werte ab März durchgehend unterhalb von 100 Punkten. Auch der Durchschnitt der monatlichen Werte zeigte mit 98,0 (101,1) Punkten eine rückläufige Entwicklung an. Die herausfordernden Rahmenbedingungen für die Branche während der Coronavirus-Pandemie spiegeln sich damit in einer pessimistischen Markteinschätzung wider.

Restaurant Performance Index Juli 2019 bis Dezember 2020

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 Auftrags-eingang, 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 2020 lagen die von der BIFMA vermeldeten Auftragseingänge um 22,4 Prozent unter dem Niveau des Vorjahres. Nach einer leicht positiven Entwicklung zu Jahresbeginn kam es ab März zu signifikant zweistelligen Rückgängen des Auftragseingangs. Zum Jahresende fiel der Rückgang etwas geringer aus, blieb aber deutlich zweistellig.

Auftragseingang BIFMA 2020 zum Vorjahresmonat

Insgesamt waren die konjunkturellen Rahmenbedingungen im Berichtsjahr 2020 maßgeblich von der Coronavirus-Pandemie und der daraus folgenden Rezession geprägt. Nach dem signifikanten Einbruch im Frühjahr belebte sich die wirtschaftliche Aktivität teilweise. Dazu trugen auch die stark expansive Geldpolitik der Notenbanken sowie Konjunkturlieferprogramme der Regierungen in Europa und den USA bei. Bei den branchenspezifischen Rahmenbedingungen verbesserte sich im Jahresverlauf vor allem der PMI in Europa durch den Aufschwung in der Industrie, während in anderen Branchen keine derart starke Verbesserung sichtbar war.

GESCHÄFTSVERLAUF

Die Geschäftsentwicklung von TAKKT war im Berichtsjahr maßgeblich von der Coronavirus-Pandemie und deren Folgen beeinflusst. Nachdem der Start in das Jahr 2020 den Erwartungen entsprach, ging das Geschäftsvolumen ab Mitte März durch die wirtschaftlichen Auswirkungen der Pandemie in kurzer Zeit um über 30 Prozent zurück. Ab Mai führten die Verlangsamung des Infektionsgeschehens in Europa und Lockerungen der Schutzmaßnahmen zu einer spürbaren Verbesserung der Auftragszahlen. Im Verlauf des zweiten Halbjahres stabilisierte sich das Geschäft weiter. Die Erholung war dabei aber weniger dynamisch als innerhalb des zweiten Quartals. Der erneute Lockdown in vielen Zielmärkten im vierten Quartal hatte keine starke Auswirkung auf das Nachfrageverhalten der Kunden. Aufgrund der unterschiedlichen Aufstellung im Hinblick auf Produktportfolio und Branchen entwickelten sich die einzelnen Geschäftseinheiten im Jahresverlauf teilweise sehr unterschiedlich.

REAKTION AUF DIE CORONAVIRUS-PANDEMIE

TAKKT reagierte umgehend auf die Herausforderungen durch das Coronavirus. In den ersten Wochen ab Mitte März hatten der Schutz der Mitarbeitenden, die Aufrechterhaltung des operativen Betriebs und die Sicherung der finanziellen Liquidität und Handlungsfähigkeit höchste Priorität. Um das Risiko von Infektionen in der Belegschaft möglichst gering zu halten, arbeitete der größte Teil der Mitarbeitenden seitdem im Home-Office. In den Lagern und bei anderen Tätigkeiten, bei denen eine Anwesenheit am Arbeitsplatz erforderlich ist, wurden umfangreiche Schutzmaßnahmen getroffen und die Mitarbeitenden in strikt getrennte Schichten eingeteilt. Um finanziell jederzeit handlungsfähig und unabhängig zu bleiben, hat TAKKT in der Krise bestehende Kreditlinien bei Banken vorzeitig verlängert und deren Volumen erhöht. Zudem hat die Gruppe ein flexibles Kosten- und Cashflow-Management umgesetzt. Dadurch konnte TAKKT vor allem im zweiten und dritten Quartal die Personal- und Marketingkosten deutlich reduzieren. Der gezielte Abbau von Forderungen ermöglichte eine merkliche Freisetzung von Kapital und stärkte den Cashflow.

Im Zuge der Verlangsamung des Infektionsgeschehens in Europa legte TAKKT den Fokus ab Mai zunehmend darauf, an der Erholung der Wirtschaft zu partizipieren. Dabei profitierte die Gruppe von einer steigenden Nachfrage von Unternehmen, die sich auf eine Wiedereröffnung ihres Betriebs vorbereiteten, von guten Geschäften mit Produkten, die aufgrund der Pandemie benötigt wurden (z.B. für Gesundheitsschutz und Hygiene) und von einer erhöhten Anzahl von Kunden, die Büromöbel für die Arbeit im Home-Office bestellten. In der zweiten Jahreshälfte führte TAKKT das flexible Kostenmanagement fort, legte den Fokus aber zunehmend auf die

Förderung von Wachstum. Dazu befasste sich TAKKT damit, Chancen für die Erschließung neuer, zusätzlicher Geschäfte zu identifizieren und zu nutzen. Neben organischen Initiativen umfasste dies auch die Prüfung potenzieller Akquisitionen.

OMNICHANNEL COMMERCE MIT STABILISIERUNG IN DER ZWEITEN JAHRESHÄLFTE

Die Geschäftseinheiten im Omnichannel Commerce Segment starteten erwartungsgemäß in das Jahr 2020. In Folge der Coronavirus-Pandemie kam es ab Mitte März zu einem deutlichen Rückgang des Auftragseingangs von teilweise über 30 Prozent. Bereits im Verlauf des zweiten Quartals stabilisierte sich das Geschäft. Dies setzte sich im zweiten Halbjahr fort, wodurch der Rückgang des organischen Umsatzes auf Jahressicht eingedämmt werden konnte.

Das Ausstattungsgeschäft von KAISER+KRAFT war im März und April besonders stark von den wirtschaftlichen Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie betroffen. Viele Kunden, wie etwa die großen Automobilhersteller in Europa, mussten den eigenen Betrieb zeitweise schließen. Zudem litt die Investitionsbereitschaft aufgrund der hohen Unsicherheit über die weitere Entwicklung. Nach einem prozentual niedrigen zweistelligen organischen Umsatzrückgang im ersten Quartal, ging das Umsatzvolumen im zweiten Quartal besonders deutlich zurück. Mit der Aufhellung der Konjunkturaussichten, insbesondere im Industriesektor, verbesserte sich die Auftragslage im weiteren Jahresverlauf merklich, wodurch sich die Umsatzentwicklung im dritten Quartal stabilisierte. Im vierten Quartal lag der Umsatz organisch nur noch leicht unter dem Vorjahresniveau.

Durch das Produktangebot, das sich auf den wiederkehrenden Bedarf an Verpackungslösungen ausrichtet, entwickelte sich ratioform während der Coronavirus-Pandemie vergleichsweise stabil. Nachdem die organischen Wachstumsraten im ersten und zweiten Quartal prozentual noch im einstelligen Bereich negativ waren, verbesserte sich die Umsatzentwicklung in der zweiten Jahreshälfte. Im Schlussquartal stieg während des zweiten Lockdowns in vielen europäischen Ländern die Nachfrage nach Verpackungslösungen stark an. ratioform konnte davon profitieren und erzielte im vierten Quartal ein niedriges zweistelliges organisches Umsatzplus.

In Nordamerika führte die Coronavirus-Pandemie bei NBF zu einer nachlassenden Nachfrage nach Büromöbeln und weiterer Büroausstattung. Im ersten Quartal war die organische Umsatzentwicklung nur leicht negativ, im zweiten Quartal war dann ein prozentual deutlich zweistelliger Rückgang zu verzeichnen. Anschließend erholte sich die Nachfrage langsam. Im dritten und vierten Quartal konnte NBF das Minus bei der organischen Umsatzentwicklung reduzieren.

Nachdem das Auftaktquartal noch durch Effekte aus dem Wegfall eines großen Kunden belastet war, konnte Hubert das organische Wachstum trotz der schwierigen Rahmenbedingungen im zweiten Quartal im Vergleich zum ersten Quartal steigern und einen Umsatz nahezu auf Vorjahresniveau erzielen. Dabei profitierte das Unternehmen von der Nachfrage von Kantinen und Cafeterien nach Produkten, die sie für einen sicheren Betrieb unter den Voraussetzungen der Coronavirus-Pandemie benötigten. Die Aktivitäten vieler Kunden, etwa Gastronomiebetriebe in Bildungseinrichtungen oder Sportstätten, waren in der Pandemie stark eingeschränkt oder geschlossen. Dadurch schwächte sich die Nachfrage im dritten Quartal merklich ab. Auch im vierten Quartal war die organische Umsatzentwicklung im niedrigen zweistelligen Bereich rückläufig. Ende Juni konnte TAKKT bei Hubert den Verkauf einer Immobilie erfolgreich abschließen. Im Rahmen eines Sale-and-Lease-Back wurden Büro- und Lagerflächen für rund 25 Millionen US-Dollar veräußert.

Für Central bilden kleinere, oft familiengeführte Restaurants die wichtigste Kundengruppe. Diese waren im Berichtsjahr stark von den Schutzmaßnahmen gegen die Pandemie betroffen und mussten teilweise längere Zeit schließen. Dadurch lag die Umsatzentwicklung von Central im zweiten Quartal mit einem prozentual signifikant zweistelligen Rückgang deutlich unter der des ersten Quartals, in dem das Minus im mittleren einstelligen Prozentbereich lag. Im dritten und vierten Quartal erholte sich das Geschäft zunehmend.

SEHR UNTERSCHIEDLICHE ENTWICKLUNG DER GESCHÄFTSEINHEITEN IM WEB-FOCUSED COMMERCE

Das Web-focused Commerce Segment zeigte im Verlauf der Pandemie insgesamt die stabilere Entwicklung der beiden Segmente. Dabei waren die Auswirkungen des Coronavirus in den beiden Geschäftseinheiten jedoch sehr unterschiedlich. Während Newport von einer guten Nachfrage nach Home-Office-Produkten profitierte, war das auf Veranstaltungen ausgerichtete Geschäft von Displays2go stark von der Pandemie betroffen.

Die Aktivitäten der Newport profitierten 2020 von ihrer starken E-Commerce-Präsenz sowie der steigenden Nachfrage nach Produkten für die Benutzung im Home-Office. Firmen- und Privatkunden kauften dabei z.B. ergonomische Bürostühle, höhenverstellbare Schreibtische und andere Produkte, die die Arbeit zuhause erleichtern und verbessern. Nach einem mittleren einstelligen organischen Wachstum im ersten Quartal, konnte Newport im Rest des Jahres eine klar zweistellige prozentuale Wachstumsrate erzielen.

Die Nachfrage nach dem auf Veranstaltungen wie Konferenzen und Messen orientierten Produktsortiment von Displays2go ging dagegen durch die Coronavirus-Pandemie stark zurück. Neue Produkte wie Infektionsschutzwände oder Beschilderungen konnten den Rückgang des Umsatzvolumens nur teilweise kompensieren. Nach einem prozentual niedrigen zweistelligen Rückgang im ersten Quartal war die organische Entwicklung in den Folgequartalen deutlich zweistellig negativ.

FORTSCHRITTE BEI DER ORGANISATORISCHEN TRANSFORMATION DER GRUPPE

Die Ausbreitung des Coronavirus und die damit verbundenen Herausforderungen haben 2020 viel Zeit und Ressourcen in Anspruch genommen. Trotzdem konnte die Gruppe bei der Implementierung der neuen Organisationsstruktur TAKKT 4.0 gute Fortschritte erzielen. Im Segment Omnichannel Commerce lag der Fokus dabei auf der neuen Ausrichtung von KAISER+KRAFT, die mittelfristig auf ein stärkeres Wachstum und eine Steigerung der Effizienz abzielt. Im Juni übernahm Tobias Flaitz als neues Vorstandsmitglied die Verantwortung für den Aufbau und die Weiterentwicklung des Web-focused Commerce Segments und treibt diese seitdem voran. Im zweiten Halbjahr wurden umfangreiche Vorbereitungen für den Aufbau neuer Strukturen innerhalb des Segments getroffen.

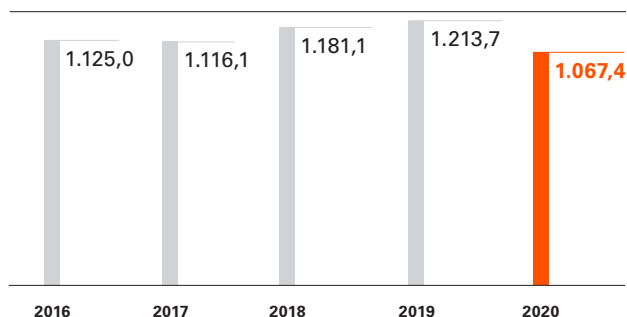
UMSATZ- UND ERTRAGSLAGE

Durch die Coronavirus-Pandemie und deren wirtschaftliche Folgen ging der Umsatz von TAKKT 2020 mit einem Minus von 12,0 Prozent deutlich zurück. Der Effekt aus dem zusätzlichen Beitrag einer Akquisition und die negativen Währungseffekte hoben sich gegenseitig nahezu auf. Organisch, also bereinigt um den Einfluss von Akquisitionen, Desinvestitionen und Wechselkursen, lag die Umsatzentwicklung bei minus 11,8 Prozent. Das Web-focused Commerce Segment entwickelte sich insgesamt etwas stabiler als das Omnichannel Commerce Segment. Abhängig von den jeweiligen Endmärkten waren die verschiedenen Geschäftseinheiten innerhalb der Segmente in sehr unterschiedlichem Ausmaß von der Krise betroffen. TAKKT reagierte in der Krise sehr zügig auf die veränderten Rahmenbedingungen und implementierte erfolgreich Maßnahmen zur Kostensenkung. Die Gruppe erzielte nach der Berücksichtigung von Einmaleffekten ein EBITDA von 92,6 Millionen Euro und damit trotz wesentlicher Auswirkungen der Pandemie eine hohe einstellige EBITDA-Marge.

UMSATZRÜCKGANG IN FOLGE DER PANDEMIE

Durch die wirtschaftlichen Folgen der Coronavirus-Pandemie ging die Nachfrage der Kunden in fast allen Aktivitäten der Gruppe deutlich zurück. So waren viele Kunden direkt von den Schutzmaßnahmen gegen die Ausbreitung des Virus betroffen, wie etwa im Konferenz- und Veranstaltungsbereich, in der Gastronomie, aber auch in Industrie und Gewerbe. Zudem führte die Pandemie zu einer sehr großen wirtschaftlichen Unsicherheit und geringen Planbarkeit, die das Bestellverhalten der Kunden zeitweilig deutlich beeinträchtigten. Insgesamt erzielte TAKKT 2020 einen Umsatz von 1.067,4 (1.213,7) Millionen Euro und damit 12,0 Prozent weniger als im Vorjahr.

Umsatz in Mio. Euro



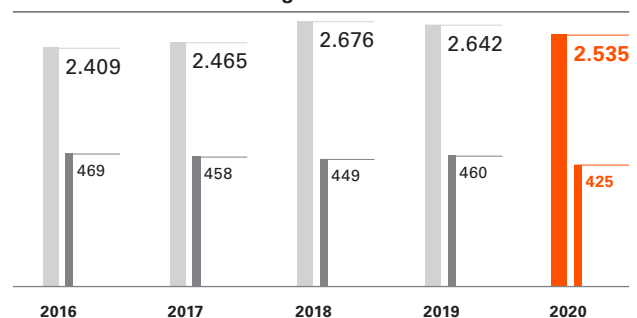
Aus der Akquisition von XXLhoreca, die Anfang Mai 2019 vollzogen wurde, resultierte im Berichtsjahr ein positiver Effekt auf die Umsatzentwicklung in Höhe von rund einem halben Prozentpunkt. Durch den geringeren Wert des US-Dollars gegenüber dem Euro hatten geänderte Wechselkurse insgesamt einen negativen

Effekt in Höhe von 0,6 Prozentpunkten. Organisch, also bereinigt um die genannten Effekte, lag der Konzernumsatz um 11,8 Prozent unter Vorjahr.

BESTELLVERHALTEN IN DER PANDEMIE BEEINFLUSST AUFTRAGSWERTE

Die Anzahl der Aufträge ging im Berichtsjahr auf 2,5 (2,6) Millionen zurück. Die Akquisition von XXLhoreca hatte dabei einen leicht positiven Einfluss auf die Entwicklung der Auftragszahlen. Bereinigt um diese Veränderung lag die Anzahl der Aufträge um 5,1 Prozent niedriger als im Vorjahr. Der durchschnittliche Auftragswert verringerte sich auf 425 (460) Euro und war leicht durch negative Effekte aus der Akquisition und durch Wechselkursänderungen belastet. Organisch ging der durchschnittliche Auftragswert um 6,5 Prozent zurück. Dazu beigetragen haben die Änderungen im Bestellverhalten während der Pandemie sowie strukturelle Effekte durch das unterschiedliche Wachstum der Geschäftseinheiten.

Anzahl der Aufträge in Tausend
Durchschnittlicher Auftragswert in Euro



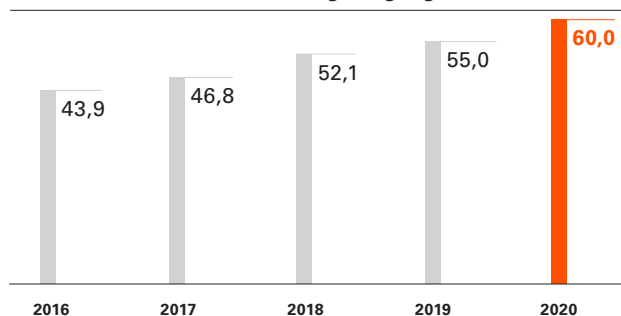
E-COMMERCE-ANTEIL NIMMT WEITER ZU

Im Rahmen des Omnichannel-Ansatzes ist zwischen Marketing- oder Vertriebsimpulsen 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 Vertriebsimpulse können unter Beachtung der vielfältigen Verknüpfungen in Omnichannel-Modellen jedoch wertvolle Informationen darstellen.

Der Auftragseingang über E-Commerce zeigte sich 2020 deutlich stabiler als das Geschäft insgesamt. Bereinigt um Akquisitions- und Währungseffekte lag das organische E-Commerce-Wachstum bei minus 3,6 Prozent. Dabei entwickelte sich das Omnichannel Commerce Segment etwas besser als das Web-focused Segment, das durch die Schwäche des Displaygeschäfts in Folge der Pandemie negativ beeinflusst war.

Der E-Commerce-Anteil am Auftragseingang auf Gruppenebene erhöhte sich erneut und stieg auf 60,0 (55,0) Prozent. Darin enthalten sind auch Aufträge, die auf traditionellem Weg bei TAKKT-Gesellschaften eingingen, aber über das Internet ausgelöst wurden. Zum Anstieg beigetragen haben dabei auch die Folgen des Lockdowns ab Mitte März und eine verstärkte Nachfrage privater Kunden nach Produkten für die Nutzung im Home-Office. Der Auftragseingang aus klassischen Vertriebsmaßnahmen wie Printwerbung, Telefonverkauf und Außendienst war rückläufig und machte 40,0 (45,0) Prozent des Auftragseingangs aus.

E-Commerce-Anteil am Auftragseingang in %



OMNICHANNEL COMMERCE: RATIOFORM MIT STABILER ENTWICKLUNG

Der Umsatz im Omnichannel Commerce Segment ging im Berichtsjahr um 13,8 Prozent auf 837,3 (971,5) Millionen Euro zurück und hatte damit einen Anteil von 78,1 Prozent am Konzernumsatz. Währungseffekte hatten einen leichten negativen Einfluss und belasteten den berichteten Umsatz in Höhe von 0,6 Prozentpunkten. Die organische Umsatzentwicklung des Segments lag aufgrund der wirtschaftlichen Folgen der Pandemie insgesamt bei minus 13,2 Prozent. Dabei waren die fünf Geschäftseinheiten unterschiedlich stark von der Krise betroffen.

Die auf den Handel mit Verpackungslösungen spezialisierten Aktivitäten von ratioform konnten dank eines starken Schlussquartals im Gesamtjahr leicht wachsen. Während des zweiten Lockdowns stieg der Bedarf an Verpackungslösungen zum Jahresende stark an. Das Geschäft mit Ausstattung für Betrieb, Lager und Büro bei KAISER+KRAFT verzeichnete in der ersten Phase der Pandemie im März und April einen sehr starken Umsatzrückgang. In einzelnen Wochen war das Bestellvolumen um rund 40 Prozent niedriger als im Vorjahr. Danach stabilisierte sich das Geschäft spürbar und stetig, so dass das organische Umsatzminus für das Gesamtjahr im niedrigen zweistelligen Prozentbereich lag.

Bei der auf den Handel mit Büroausstattung ausgerichteten NBF war die organische Umsatzentwicklung ebenfalls deutlich rückläufig und auf Jahressicht auf ähnlichem Niveau wie bei KAISER+KRAFT.

Durch die stärkere Nutzung flexibler Arbeitsformen und Home-Office in der Pandemie fiel der Bedarf von Firmenkunden an Büroausstattung geringer aus als im Vorjahr. Hubert und Central vertreiben Ausstattung und Bedarfsartikel an Gastronomie und Restaurants. Insbesondere die Kunden von Hubert aus dem Bereich Food Service waren stark von der Ausbreitung des Virus betroffen und bestellten entsprechend weniger. Auch die von Central belieferten kleineren Restaurants fragten in der Krise weniger Produkte nach. Der organische Umsatzrückgang bei Central und Hubert lag im niedrigen zweistelligen Prozentbereich.

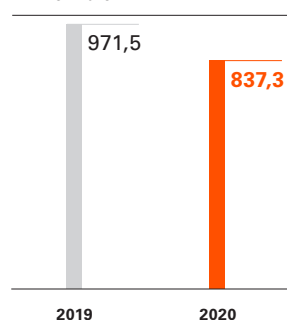
WEB-FOCUSED COMMERCE: ZWEISTELLIGES WACHSTUM BEI NEWPORT

Das Web-focused Commerce Segment entwickelte sich insgesamt deutlich stabiler als das Omnichannel Commerce Segment. Der Umsatz des Segments lag mit 234,3 (247,3) Millionen Euro um 5,3 Prozent unter dem Vorjahresniveau. Der Anteil am Konzernumsatz lag damit bei 21,9 Prozent. Während aus der Akquisition von XXLhoreca noch zusätzliche Umsatzbeiträge in Höhe von 2,3 Prozentpunkten resultierten, hatten Währungseffekte einen negativen Einfluss in Höhe von 1,3 Prozentpunkten. Die organische Umsatzentwicklung lag bei minus 6,3 Prozent.

Die beiden Geschäftseinheiten des Segments waren 2020 sehr unterschiedlich von der Pandemie betroffen und zeigten dadurch eine konträre Entwicklung. Die Aktivitäten von Newport profitierten im Berichtsjahr von einer hohen Nachfrage von Firmen- und Privatkunden nach Büroausstattung für das Home-Office. Die Gruppe setzte damit das starke Wachstum aus dem Vorjahr fort und konnte organisch im niedrigen zweistelligen Prozentbereich zulegen. Ganz anders reagierten das Marktumfeld und die Kunden von Displays2go auf die Pandemie. Die Gruppe vertreibt Produkte wie Werbebanner, mobile Messestände und Aufsteller, die sehr häufig auf Konferenzen oder anderen Veranstaltungen genutzt werden. Durch den Wegfall dieser Veranstaltungen ging die Nachfrage bei Displays2go deutlich zurück. Das organische Minus lag im zweistelligen Prozentbereich.

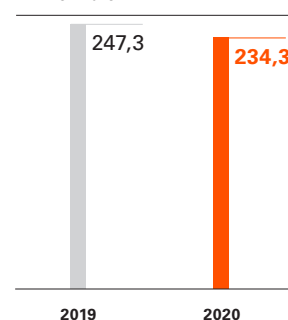
Umsatz Omnichannel Commerce

in Mio. Euro



Umsatz Web-focused Commerce

in Mio. Euro



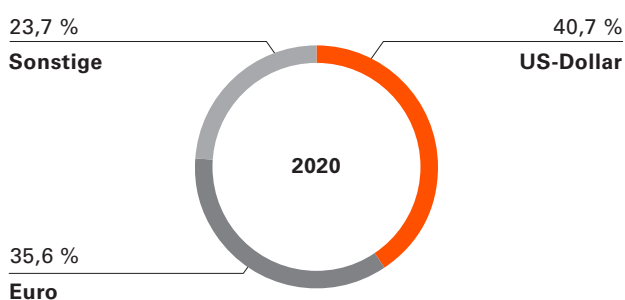
UMSATZ NACH REGIONEN: EUROPA MIT BESSERER ENTWICKLUNG ALS USA

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 ging auf 235,1 (260,6) Millionen Euro zurück. Der Anteil am Konzernumsatz lag damit bei 22,0 (21,5) Prozent.
- Der Umsatz des übrigen Europageschäfts reduzierte sich auf 387,3 (407,7) Millionen Euro. Der Anteil am Konzernumsatz erhöhte sich auf 36,3 (33,6) Prozent.
- Der Umsatz in Nordamerika sank deutlich auf 445,0 (545,4) Millionen Euro und hatte einen Anteil am Konzernumsatz von 41,7 (44,9) Prozent.

35,6 (34,9) Prozent der Konzernumsätze wurden in der Berichtswährung Euro erzielt. Der US-Dollar-Anteil betrug 40,7 (44,1) Prozent. Andere Währungen, wie z.B. der Schweizer Franken, das britische Pfund oder die schwedische Krone, hatten einen Anteil von insgesamt 23,7 (21,0) Prozent.

Umsatz nach Währungen



GERINGERE LIEFERANTENRABATTE UND VORRATS- BEWERTUNG BELASTETEN ROHERTRAGSMARGE

Die Rohertragsmarge ging im Berichtsjahr auf 39,7 (41,3) Prozent zurück. Der Rückgang resultierte aus drei Effekten. Besonders im zweiten Halbjahr war die Frachtmarge etwas niedriger als im Vorjahr. Zudem fielen die Lieferantenrabatte, die den TAKKT-Gesellschaften gewährt wurden, durch das niedrigere Einkaufsvolumen deutlich geringer aus als im Vorjahr. Und drittens ergaben sich negative Einflüsse aus der Vorratsbewertung. Aufgrund des deutlich geringeren Umsatzniveaus werden bevorratete Produkte

später verkauft, als ursprünglich angenommen. Um diesem Umstand Rechnung zu tragen, wurden auf das bestehende Vorratsvermögen zusätzliche Reichweitenabschläge vorgenommen.

PERSONALKOSTEN REDUZIERT

TAKKT hat 2020 rasch auf die veränderten Rahmenbedingungen in Folge der Pandemie reagiert und umfassende Maßnahmen zur Einsparung von Kosten implementiert. Mit Blick auf die Personalkosten gehörten dazu die Nutzung von Kurzarbeit und vergleichbaren Instrumenten sowie Kapazitätsanpassungen bei einigen Einheiten. Einen gegenläufigen Effekt hatten einmalige Kosten, die 2020 vor allem aus den strukturellen Veränderungen durch die Neuausrichtung von KAISER+KRAFT und aus der vorzeitigen Beendigung von Arbeitsverträgen resultierten. Auch im Vorjahr fielen Einmalkosten an, allerdings in etwas geringerem Umfang. Insgesamt gingen die Personalkosten um 3,4 Prozent auf 184,4 (190,8) Millionen Euro zurück. Bereinigt um die Einmalbelastungen in beiden Jahren konnte TAKKT die Personalkosten um über fünf Prozent reduzieren. Akquisitions- und Währungseffekte hatten in Summe einen leicht mindernden Einfluss auf den Personalaufwand. Die Personalaufwandsquote in Prozent des Umsatzes stieg durch den überproportionalen Umsatzrückgang auf 17,3 (15,7) Prozent.

MARKETINGKOSTEN FLEXIBEL ANGEPASST

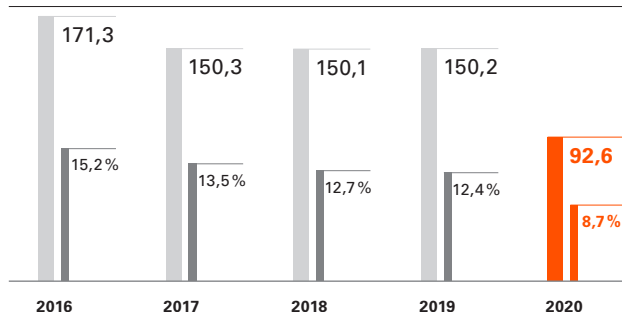
Wie die Personalaufwendungen hat die Gruppe auch die Marketingkosten im Jahresverlauf an die Pandemie angepasst und um über zehn Prozent zurückgefahren. Insgesamt gingen die Kosten damit im gleichen Umfang zurück wie der Umsatz, die Werbekostenquote blieb nahezu konstant. Auch organisch waren die Aufwendungen für das Marketing im Verhältnis zum Umsatz auf einem ähnlichen Niveau wie im Vorjahr. Während der Krise hat TAKKT das Budget für Printwerbung deutlich stärker reduziert als das für Online-Marketing. Dadurch hat sich innerhalb der Werbekosten die strukturelle Verschiebung von Print- zu Online-Kosten beschleunigt.

GERINGERES ERGEBNIS IN FOLGE DER PANDEMIE

Die wesentliche Steuerungskennzahl des TAKKT-Konzerns für die operative Ertragskraft ist das EBITDA (Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen). Durch die Einsparungen bei den Personalaufwendungen, beim Marketingbudget und bei den sonstigen Kosten konnte TAKKT den Rückgang des Rohertrags zu rund 25 Prozent kompensieren. Die starken Einbußen beim Umsatz führten 2020 dennoch zu einem deutlichen Ergebnissrückgang. Das EBITDA erreichte 92,6 (150,2) Millionen Euro und lag damit 38,3 Prozent unter dem Wert des Vorjahres. Negative Effekte aus geänderten Wechselkursen und der positive Effekt aus dem zusätzlichen Beitrag der Akquisitionen glichen sich größtenteils aus.

Einmalige Kosten und Erträge hatten im Berichtsjahr mit minus 8,6 Millionen Euro (minus 8,5 Millionen Euro) einen nahezu identischen negativen Effekt auf das EBITDA wie im Vorjahr. Die einmaligen Kosten in Höhe von 15,1 Millionen Euro resultierten 2020 vor allem aus der Neuausrichtung von KAISER+KRAFT und aus der vorzeitigen Beendigung von Arbeitsverträgen. Dem gegenüber standen ein einmaliger Ertrag in Höhe von 4,5 Millionen Euro aus dem Verkauf einer Immobilie in den USA sowie eine einmalige Verringerung der Pensionsaufwendungen um 2,0 Millionen Euro durch Anpassung von Konditionen in der Altersversorgung. Im Vorjahr fielen Einmalkosten in Höhe von 11,2 Millionen Euro für die Anpassung von Kostenstrukturen und erste Schritte bei der Umsetzung von TAKKT 4.0 an. Gleichzeitig erzielte TAKKT 2019 einen Einmalsertrag aus der erfolgswirksamen Auflösung einer Kaufpreisverbindlichkeit für XXLhoreca in Höhe von 2,8 Millionen Euro. Bereinigt um die oben genannten Einmaleffekte in beiden Jahren ging das EBITDA im Berichtsjahr um rund 36 Prozent zurück. Die EBITDA-Marge lag im Berichtsjahr bei 8,7 (12,4) Prozent. Ohne die Einmaleffekte hätte TAKKT im Krisenjahr 2020 mit 9,5 Prozent eine nahezu zweistellige Profitabilität erzielt.

EBITDA in Mio. Euro/Marge in %



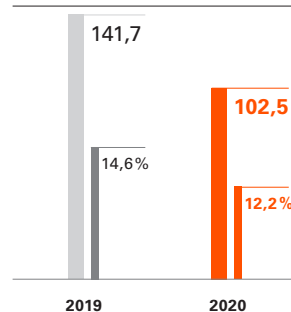
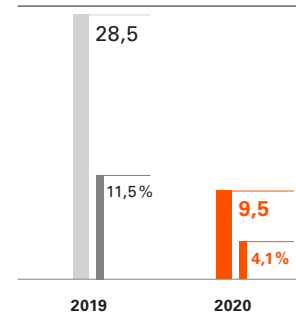
OMNICHANNEL COMMERCE: KLAR ZWEISTELLIGE EBITDA-MARGE TROTZ SCHWIERIGER RAHMENBEDINGUNGEN

Das Omnichannel Commerce Segment erwirtschaftete 2020 ein EBITDA von 102,5 (141,7) Millionen Euro. Der Rückgang um 27,7 Prozent gegenüber dem Vorjahr war eine Folge des deutlichen Umsatzrückgangs während der Pandemie. Die Einmaleffekte hatten mit insgesamt minus 3,3 (minus 7,3) Millionen Euro einen geringeren negativen Einfluss als 2019. Im Berichtsjahr belasteten im Wesentlichen die Kosten für die Neuausrichtung von KAISER+KRAFT das Ergebnis, während aus dem Immobilienverkauf und der Verringerung der Pensionsaufwendungen positive Einmaleffekte zu verbuchen waren. Im Vorjahr hatten Einmalaufwendungen für

strukturelle Anpassungen das Ergebnis verringert. Bereinigt um Einmaleffekte in den beiden Jahren ging das EBITDA um rund 30 Prozent zurück. Die EBITDA-Marge lag 2020 mit 12,2 (14,6) Prozent weiterhin im deutlich zweistelligen Prozentbereich.

WEB-FOCUSED COMMERCE: SCHWACHES GESCHÄFT BEI DISPLAYS2GO BELASTET ERGEBNIS

Das EBITDA im Web-focused Commerce Segment lag 2020 bei 9,5 (28,5) Millionen Euro. Der deutliche Rückgang von 66,5 Prozent war hauptsächlich durch die sehr schwache Umsatzentwicklung bei Displays2go bedingt. Die Gruppe hatte im Vorjahr den deutlich größeren Teil zum Ergebnis des Segments beigetragen. Zudem war das Vorjahresergebnis in Höhe von 2,5 Millionen Euro durch positive einmalige Effekte beeinflusst. Bereinigt um diese Einmaleffekte ging das EBITDA um rund 63 Prozent zurück. Die EBITDA-Marge erreichte 4,1 (11,5) Prozent.

EBITDA Omnichannel
Commerce
in Mio. Euro/Marge in %EBITDA Web-focused
Commerce
in Mio. Euro/Marge in %

LEICHT GERINGERE ABSCHREIBUNGEN

Die Abschreibungen verringerten sich 2020 auf 40,2 (41,4) Millionen Euro. Dies ist vor allem auf den Rückgang bei den planmäßigen Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte aus den Akquisitionen zurückzuführen, die 6,5 (8,9) Millionen Euro betrugen. Dem gegenüber stiegen insbesondere die Abschreibungen auf ERP-Systeme und Webshops etwas an. Außerordentliche Belastungen, wie die Wertberichtigung bilanzierter Geschäfts- oder Firmenwerte, fielen wie im Vorjahr auch 2020 nicht an. Das EBIT (Ergebnis vor Zinsen und Steuern) lag bei 52,4 (108,8) Millionen Euro und damit 51,9 Prozent niedriger als im Vorjahr. Die EBIT-Marge sank auf 4,9 (9,0) Prozent.

GERINGERE FINANZIERUNGSaufWENDUNGEN

Durch den deutlichen Rückgang der Verschuldung und damit geringere Finanzierungsaufwendungen verbesserte sich das Finanzergebnis auf minus 5,7 (minus 8,2) Millionen Euro. Das Ergebnis vor Steuern lag bei 46,6 (100,6) Millionen Euro.

DEUTLICHER RÜCKGANG DER STEUERQUOTE

Der Steueraufwand verringerte sich im Berichtsjahr deutlich und betrug 9,4 (25,9) Millionen Euro. Die Steuerquote lag nur bei 20,2 (25,7) Prozent. Grund für den Rückgang der Steuerquote ist hauptsächlich ein struktureller Effekt. 2020 entfiel ein deutlich größerer Teil des Vorsteuerergebnisses auf Länder mit vergleichsweise geringen Steuersätzen, wie etwa die Schweiz.

Das Periodenergebnis sank um 50,1 Prozent auf 37,2 (74,7) Millionen Euro. Das Ergebnis je Aktie reduzierte sich entsprechend auf 0,57 (1,14) 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 und auch in Krisenzeiten sicherstellt. Die Gruppe kann dadurch Expansionschancen jederzeit kurzfristig nutzen. Durch die konsequente Freisetzung von Mitteln aus dem Nettoumlaufvermögen erwirtschaftete TAKKT im Berichtsjahr einen sehr hohen positiven freien TAKKT-Cashflow, der für die vollständige Tilgung von Kreditverbindlichkeiten genutzt wurde.

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:

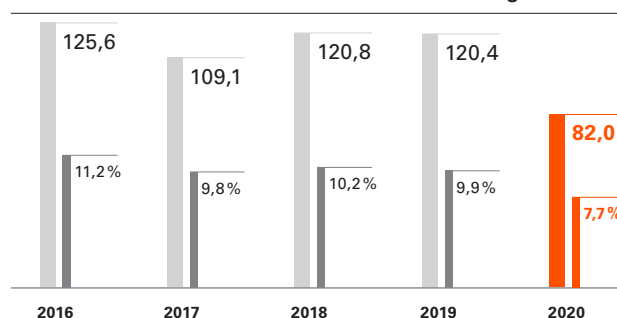
- Sicherung der Unabhängigkeit und Flexibilität des Konzerns sowie aller Konzerngesellschaften durch eine diversifizierte Finanzierungsstruktur mit stets ausreichenden freien Kreditlinien. Diese Zielsetzung hat sich gerade im schwierigen Umfeld zu Beginn der Coronapandemie im März und April bewährt. TAKKT war auch während der Krise jederzeit finanziell unabhängig und handlungsfähig.
- Begrenzung finanzieller Risiken durch Absicherung von Zins- und Währungsrisiken sowie Begrenzung von Kontrahenten- und fallrisiken.
- Optimierung der Finanzierungsbedingungen durch einen angemessenen Mix kurz- und langfristiger Finanzierungsinstrumente.
- Effiziente Nutzung konzerninterner Finanzmittel durch den Einsatz von Cash-Pooling-Vereinbarungen, wodurch Liquiditätsüberschüsse einzelner Gesellschaften zur Finanzierung des Liquiditätsbedarfs anderer Konzernunternehmen verwendet werden.

SEHR HOHER FREIER TAKKT-CASHFLOW TROTZ SCHWIERIGER GESCHÄFTSENTWICKLUNG

Eine wesentliche Stärke des TAKKT-Geschäftsmodells besteht in der starken Innenfinanzierungskraft. Auch in Krisenzeiten, wie im Berichtsjahr, kann TAKKT einen stabilen und hohen Zahlungsmittelüberschuss erwirtschaften. Der TAKKT-Cashflow folgte 2020 im Wesentlichen der Entwicklung des EBITDA und erreichte 82,0 (120,4) Millionen Euro. Durch die im Vergleich zum Vorjahr geringeren Steuerzahlungen und nicht zahlungswirksame Effekte aus der Vorratsbewertung ging der TAKKT-Cashflow jedoch

weniger stark zurück als das EBITDA. Die Cashflow-Marge, d.h. der TAKKT-Cashflow im Verhältnis zum Umsatz, betrug 7,7 (9,9) Prozent. Der TAKKT-Cashflow je Aktie lag bei 1,25 (1,83) Euro.

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



Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit entwickelte sich deutlich stabiler als der TAKKT-Cashflow und erreichte 120,5 (130,8) Millionen Euro. TAKKT konnte im Berichtsjahr 38,5 Millionen Euro an Zahlungsmitteln aus dem Nettoumlaufvermögen freisetzen. Durch die rückläufige Umsatzentwicklung und das konsequente Forderungsmanagement baute die Gruppe die Forderungen gegenüber Kunden ab. Auch die Forderungen aus Bonusvereinbarungen mit Lieferanten reduzierten sich aufgrund geringerer Bestellmengen deutlich. Weitere wesentliche positive Effekte resultierten aus höheren Kundenanzahlungen zum Jahresende, Steuererstattungen sowie aus einmaligen Personalkosten, die 2020 noch nicht vollständig zur Auszahlung kamen und die Personalverbindlichkeiten deutlich erhöhten.

Das Geschäftsmodell des TAKKT-Konzerns ist grundsätzlich wenig kapitalintensiv. Im Berichtsjahr hat TAKKT die Investitionen aufgrund der Coronakrise deutlich reduziert und auf die wichtigsten Projekte beschränkt. Im Wesentlichen handelte es sich dabei um IT-Investitionen in Warenwirtschaftssysteme. Insgesamt lagen die Investitionen in das langfristige Vermögen bei 13,3 (24,7) Millionen Euro. Die Investitionsquote (Investitionen für die Erhaltung, Erweiterung und Modernisierung des Geschäftsbetriebs im Verhältnis zum Umsatz, ohne Investitionen der TAKKT Beteiligungsgesellschaft reduzierte sich auf 1,2 (1,8) Prozent. Aus dem Verkauf einer Immobilie in den USA realisierte TAKKT einen Mittelzufluss aus Desinvestitionen in Höhe von 21,9 Millionen Euro.

Durch die starke Freisetzung von Zahlungsmitteln aus dem Nettoumlaufvermögen und den in Summe positiven Cashflow aus der Investitionstätigkeit erwirtschaftete TAKKT im Berichtsjahr trotz der schwierigen Rahmenbedingungen einen sehr hohen freien TAKKT-Cashflow von 129,8 (107,1) Millionen Euro.

Das Cashflow-starke Geschäftsmodell des TAKKT-Konzerns ermöglicht in Jahren ohne Akquisitionen, wie im Berichtsjahr, einen signifikanten Abbau der Nettofinanzverschuldung. Durch die Entscheidung zur Aussetzung der Dividende verblieb 2020 der gesamte freie TAKKT-Cashflow im Unternehmen und wurde für die vollständige Tilgung von Kreditverbindlichkeiten genutzt.

Die Nettofinanzverschuldung, d.h. die Finanzverschuldung abzüglich der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente, ging dadurch deutlich zurück und konnte auf 75,4 (189,8) Millionen Euro reduziert werden. Die verbliebenen Finanzverbindlichkeiten resultieren im Wesentlichen aus der Anmietung von Gebäuden und Betriebsvorrichtungen, welche nach IFRS 16 als Leasingverbindlichkeiten ausgewiesen werden. Der Zahlungsmittelbestand stieg zum 31. Dezember 2020 auf 4,3 (3,8) Millionen Euro. Für weitere Details zur Entstehung und Verwendung des Cashflows wird auf die Kapitalflussrechnung dieses Geschäftsberichts verwiesen.

Entwicklung der Nettofinanzverschuldung in Mio. Euro



DIVERSIFIZIERTE FINANZIERUNG

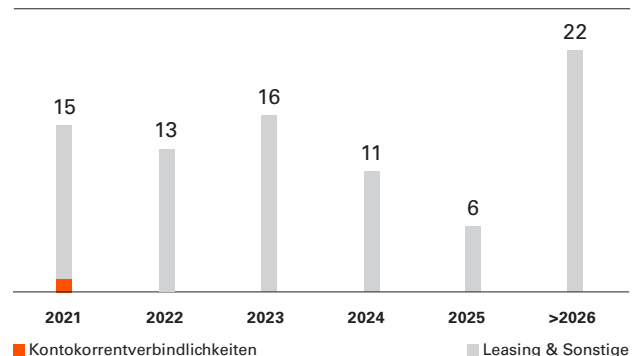
TAKKT legt Wert auf eine konservative, langfristig ausgerichtete und diversifizierte Finanzierung des Geschäfts. Die Finanzierungsaktivitäten des Konzerns werden zentral gesteuert, Finanzierungen

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 Jahresende 2019 bestanden aus der Finanzierung noch Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten in Höhe von 102,7 Millionen Euro, die im Berichtsjahr vollständig getilgt wurden.
- Gemietete Gebäude und Betriebsvorrichtungen werden nach IFRS 16 als Leasingverbindlichkeiten ausgewiesen. Die Leasingverbindlichkeiten betrugen zum Stichtag 79,0 (77,2) Millionen Euro.

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

Fälligkeitsprofil Finanzverbindlichkeiten in Mio. Euro



Betriebswirtschaftliche Darstellung des freien TAKKT-Cashflows in Mio. Euro

	2016	2017	2018	2019	2020
TAKKT-Cashflow	125,6	109,1	120,8	120,4	82,0
Veränderung des Nettoumlaufvermögens sowie sonstige Korrekturen	-8,9	-8,7	-21,4	10,4	38,5
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	116,7	100,4	99,4	130,8	120,5
Investitionen in langfristiges Vermögen	-17,4	-27,8	-25,0	-24,7	-13,3
Einzahlungen aus Abgängen von langfristigem Vermögen	0,5	0,4	8,3	1,0	22,6
Einzahlungen aus Abgängen von konsolidierten Unternehmen	1,6	0,0	0,0	0,0	0,0
Freier TAKKT-Cashflow	101,4	73,0	82,7	107,1	129,8

Neben den Kreditlinienziehungen standen dem Konzern zusätzlich zugesagte freie Kreditlinien in Höhe von 273,8 (151,8) Millionen Euro zur Verfügung, wovon 143,8 (69,3) Millionen Euro auf kurzfristige Kreditlinien und 130,0 (82,5) Millionen Euro auf langfristige Kreditlinien entfallen. TAKKT hat als Reaktion auf die wirtschaftlichen Auswirkungen der Coronavirus Pandemie seine bestehenden Kreditlinien bei Banken vorzeitig verlängert und die zugesagten Volumina erhöht. 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 SICHERUNGSWECKEN

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 GRÖSSTENTEILS IM ZIELKORRIDOR

Die meisten Covenants, die TAKKT intern zur langfristigen Steuerung der Finanzstruktur verwendet, bewegten sich zum Stichtag innerhalb der selbst gesetzten Zielkorridore. Die Eigenkapitalquote lag sogar über dem Zielkorridor. Dies unterstreicht die solide Finanzierung des Konzerns und bildet eine Basis für zukünftiges Wachstum. TAKKT strebt eine Balance zwischen finanzwirtschaftlicher Unabhängigkeit und Gesamtkapitalrentabilität 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 64,7 (58,5) Prozent deutlich höher als im Vorjahr und auch über dem Zielkorridor von 30 bis 60 Prozent. Das Gearing reduzierte sich im Berichtsjahr durch den deutlichen Rückgang der Nettofinanzverschuldung auf 0,1 (0,3). Weil durch die hohen Tilgungen die durchschnittliche Nettofinanzverschuldung stärker zurückging als der TAKKT-Cashflow, sank die Entschuldungsdauer auf 1,4 (1,7) Jahre. Der Nettofinanzierungsaufwand ging gegenüber 2019 zurück, während sich das operative Ergebnis vor Goodwill-Abschreibungen sehr stark reduzierte. Die Zinsdeckung lag bei 11,0 (16,7) und damit noch immer deutlich über dem Zielwert. Berechnung und Definition der Kennzahlen sind im Anhang des Konzernabschlusses dargestellt.

Unternehmensinterne Covenants

	Interner Zielwert	2016	2017	2018	2019	2020
Eigenkapitalquote	30 bis 60 Prozent	55,2	61,2	60,8	58,5	64,7
Entschuldungsdauer	< 5 Jahre	1,6	1,4	1,4	1,7	1,4
Zinsdeckung	> 4	18,3	16,3	23,8	16,7	11,0
Verschuldungsgrad (Gearing)	< 1,5	0,3	0,2	0,2	0,3	0,1

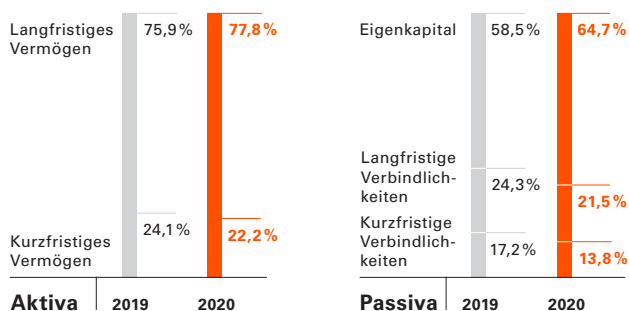
VERMÖGENSLAGE

TAKKT profitierte 2020 insbesondere während der von großer Unsicherheit geprägten ersten Krisenphase im März und April von der sehr soliden Bilanzstruktur des Konzerns. Im Verlauf des Jahres konnte die Gruppe die bestehenden Kreditverbindlichkeiten vollständig tilgen und die Bilanzrelationen weiter verbessern.

VERMÖGEN DURCH WÄHRUNGSEFFEKTE BEEINFLUSST

Wechselkurseffekte, insbesondere aus dem schwächeren Kurs des US-Dollars, hatten einen negativen Effekt auf das in Euro ausgewiesene Vermögen in Höhe von rund 41 Millionen Euro. Daneben führte die Reduzierung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie der Vorräte und die im Vergleich zu den Abschreibungen deutlich geringeren Investitionen zu einem Rückgang der Aktiva von rund 51 Millionen Euro. Insgesamt betrug der Wert der Aktivseite zum Jahresende 1.004,3 Millionen Euro gegenüber 1.100,7 Millionen Euro zum Jahresende 2019.

Bilanzstruktur des TAKKT-Konzerns



Mit 781,1 (835,5) Millionen Euro entfallen über drei Viertel des Vermögens auf langfristige Vermögenswerte. Der Großteil davon besteht in Geschäfts- und Firmenwerten, die aus den zurückliegenden Unternehmenserwerben resultieren und mit 56,5 (53,7) Prozent gut die Hälfte des gesamten Vermögens ausmachen.

Wertberichtigungen auf Geschäfts- und Firmenwerte waren auf Basis der durchgeführten Werthaltigkeitstests nicht erforderlich. Aufgrund der Wechselkurseffekte ging ihr Wert deutlich zurück. Das in Sachanlagen gebundene Vermögen reduzierte sich im Berichtsjahr auf 131,6 (153,9) Millionen Euro. Die Ursache für den Rückgang lag primär in der Zurückhaltung bei den Investitionen, durch die die Abschreibungen auf Sachanlagen deutlich höher ausfielen als das Investitionsvolumen. Aus der Rückmietung der verkauften Immobilie in Nordamerika resultierte die Bilanzierung eines Nutzungsrechts in Höhe von 6,0 Mio. Euro.

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

Wesentliche Kennzahlen zur Vermögenslage (in Mio. Euro)

	2016	2017	2018	2019	2020
Langfristiges Vermögen	729,9	692,6	758,6	835,5	781,1
in % der Bilanzsumme	74,9	74,6	73,1	75,9	77,8
Kurzfristiges Vermögen	244,1	235,8	278,5	265,2	223,2
in % der Bilanzsumme	25,1	25,4	26,9	24,1	22,2
Summe Aktiva	973,9	928,5	1.037,1	1.100,7	1.004,3
Konzerneigenkapital	537,8	567,8	630,4	644,2	649,6
in % der Bilanzsumme	55,2	61,2	60,8	58,5	64,7
Langfristige Verbindlichkeiten	243,4	222,8	250,3	267,6	215,8
in % der Bilanzsumme	25,0	24,0	24,1	24,3	21,5
Kurzfristige Verbindlichkeiten	192,8	137,8	156,4	188,9	138,9
in % der Bilanzsumme	19,8	14,8	15,1	17,2	13,8
Summe Passiva	973,9	928,5	1.037,1	1.100,7	1.004,3

Webshops, Markennamen und Kundenbeziehungen. Der zum Bilanzstichtag um planmäßige Abschreibungen verringerte Wert dieser Vermögenswerte liegt bei insgesamt 38,7 (47,1) Millionen Euro. Der Wert der zum 31. Dezember 2020 bilanzierten Marken mit einer unbegrenzten Nutzungsdauer beläuft sich auf 26,6 (28,1) Millionen Euro.

Rund ein Viertel der Aktivseite entfällt auf das kurzfristige Vermögen, das sich zum 31. Dezember 2020 auf 223,2 (265,2) Millionen Euro beläuft. Fast 90 Prozent des kurzfristigen Vermögens machen dabei Vorräte und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen aus. Beide Positionen lagen zum Jahresende 2020 deutlich unter dem Vorjahresniveau. Insgesamt ging das Vorratsvermögen auf 105,0 (124,4) Millionen Euro zurück, insbesondere bedingt durch Währungseffekte sowie negative Effekte aus der Vorratsbewertung. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen reduzierten sich auf 86,9 (101,3) Millionen Euro. Dazu beigetragen haben die Intensivierung des Forderungsmanagements und eine zum Jahresende schwächere Geschäftsentwicklung als im Vorjahr.

Das Zahlungsverhalten der Kunden hat sich auch aufgrund des intensivierten Forderungsmanagements bei einer Debitorenlaufzeit von 28 (32) Tagen im Vergleich zum Vorjahr deutlich verbessert und ist gewohnt zuverlässig. Die Forderungsausfälle blieben mit einer Ausfallquote von 0,2 (0,2) Prozent auf 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 DER EIGENKAPITALQUOTE

Durch die Aussetzung der Dividende hat es 2020 keinen ausschüttungsbedingten Rückgang des Eigenkapitals gegeben. Der Zugang aus dem Periodenergebnis von 37,2 Millionen Euro war leicht höher als die negativen Einflüsse aus Wechselkursänderungen sowie anderer erfolgsneutraler Effekte von insgesamt 31,9 Millionen Euro. Dadurch erhöhte sich das Konzerneigenkapital zum 31. Dezember 2020 auf insgesamt 649,6 (644,2) Millionen Euro. Im herausfordernden Jahr 2020 verbesserte sich die Bilanzstruktur. Die Eigenkapitalquote stieg auf 64,7 (58,5) Prozent. Diese liegt damit leicht oberhalb des Zielkorridors von 30 bis 60 Prozent.

Langfristige Verbindlichkeiten machten mit 215,8 (267,6) Millionen Euro 21,5 (24,3) Prozent der Passivseite aus. Der Rückgang der langfristigen Verbindlichkeiten ist insbesondere auf die Tilgung von langfristigen Bankverbindlichkeiten in Höhe von 47,5 Mio. Euro zurückzuführen. Die langfristige Finanzverschuldung sank dementsprechend von 118,3 Millionen Euro auf 67,8 Millionen Euro. Latente Steuern betrugen 57,9 (65,4) Millionen Euro. Sie bestehen insbesondere aufgrund der steuerlichen Minderwerte der Geschäftswerte in den US-amerikanischen Konzerngesellschaften.

Die kurzfristigen Verbindlichkeiten machten mit 138,9 (188,9) Millionen Euro einen Anteil von 13,8 (17,2) Prozent der Bilanzsumme aus. Der Rückgang resultierte vor allem aus der Tilgung der kurzfristigen Bankverbindlichkeiten in Höhe von 53,9 Millionen Euro.

UNTERNEHMENS PERFORMANCE

In der Unternehmensperformance gibt TAKKT zur Entwicklung der Steuerungskennzahlen Auskunft. Wie im Abschnitt Steuerungssystem beschrieben, wurden die steuerungsrelevanten Kennzahlen durch die organisatorische Neuausrichtung angepasst. Die folgende Darstellung orientiert sich dabei sowohl an dem im Geschäftsbericht 2019 erläuterten Steuerungssystem als auch an dem im Jahr 2020 angepassten Steuerungssystem, wie es ab Seite 47 beschrieben ist. Aufgrund der Folgen der Coronavirus-Pandemie lagen die operativen, finanziellen und wertorientierten Steuerungskennzahlen 2020 größtenteils unterhalb der Zielwerte. Die sortiments-spezifischen Steuerungskennzahlen veränderten sich kaum gegenüber dem Vorjahr. Im Lauf des Berichtsjahres sind die Maßnahmen der 2016 gestarteten Digitalen Agenda in TAKKT 4.0 aufgegangen. Bei den entsprechenden Indikatoren hat die Gruppe seit Beginn der Initiative große Fortschritte erzielt. Bei vielen Nachhaltigkeitsindikatoren gab es 2020 weitere Verbesserungen.

FINANZIELLE STEUERUNGSKENNZAHLEN VON DER PANDEMIE BEEINFLUSST

Die kurzfristige Entwicklung der Kennzahlen organische Umsatzentwicklung, Rohertragsmarge, EBITDA und der Kennzahlen zum Auftragseingang gegenüber dem Vorjahr wird im Abschnitt Umsatz und Ertragslage dieses Geschäftsberichts erläutert. TAKKT-Cashflow und Investitionsquote werden im Abschnitt Finanzlage beschrieben.

Die organische Umsatzentwicklung war im längerfristigen Rückblick von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der einzelnen Geschäftsjahre geprägt. 2017 und 2019 lagen die Wachstumsraten aufgrund schwieriger konjunktureller Rahmenbedingungen unterhalb der Zielwerte, im Berichtsjahr führte die Pandemie zu einer deutlich negativen Entwicklung. Die Anzahl der Aufträge und der durchschnittliche Auftragswert entwickelten sich bis 2019 größtenteils wie erwartet. Während sich der durchschnittliche Auftragswert

abgesehen von strukturellen Effekten und Währungseinflüsse nur wenig veränderte, entwickelte sich die Anzahl der Aufträge abhängig von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. 2020 führte das durch die Pandemie veränderte Bestellverhalten der Kunden zu einem Rückgang beider Kennzahlen.

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. Neben einer geringeren Frachtmarge war die Rohertragsmarge im Berichtsjahr temporär durch geringere Lieferantenrabatte und Effekte aus der Vorratsbewertung belastet. Dadurch ging sie leicht unter den Zielwert von 40 Prozent zurück.

Die Entwicklung des EBITDA ist durch das konjunkturelle Umfeld und durch Einmalserträge 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 das ausgewiesene EBITDA in Höhe von rund zehn Millionen Euro von der erstmaligen Anwendung von IFRS 16. Nachdem 2016 bei starkem Wachstum und unterstützt durch einmalige Erträge ein sehr hohes Ergebnis erzielt wurde, blieb das EBITDA lange stabil bei 150 Millionen Euro. 2020 ging es durch die schwache Umsatzentwicklung aufgrund der Pandemie deutlich zurück.

Das hohe Niveau und die stabile Entwicklung des TAKKT-Cashflows über die vergangenen Jahre sind Indikator für die hohe Innenfinanzierungskraft der Gruppe. Nur im Berichtsjahr war ein spürbarer Rückgang zu verzeichnen. Auch der freie TAKKT-Cashflow blieb in den letzten fünf Jahren auf einem hohen Niveau und lag durchgehend über 70 Millionen Euro. 2018 und 2020 profitierte er von Einzahlungen aus dem Verkauf von Immobilien. 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.

Entwicklung der finanziellen Steuerungskennzahlen

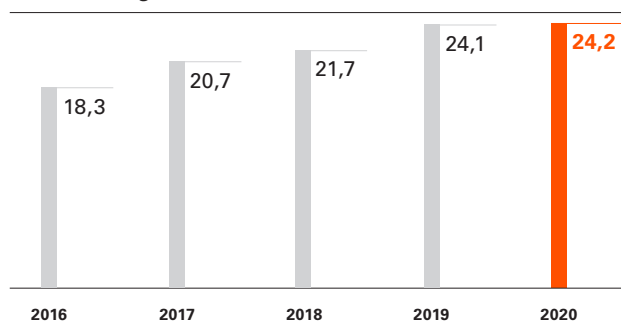
	2016	2017	2018	2019	2020
Organische Umsatzentwicklung in Prozent	5,2	0,4	3,4	-1,4	-11,8
Anzahl Aufträge in Tausend	2.409	2.465	2.676	2.642	2.535
Durchschnittlicher Auftragswert in Euro	469	458	449	460	425
Rohertragsmarge in Prozent	42,6	42,5	41,5	41,3	39,7
EBITDA	171,3	150,3	150,1	150,2	92,6
TAKKT-Cashflow	125,6	109,1	120,8	120,4	82,0
Freier TAKKT-Cashflow	101,4	73,0	82,7	107,1	129,8
Investitionsquote in Prozent	1,5	2,1	1,8	1,8	1,2

SORTIMENTSSPEZIFISCHE STEUERUNGSKENNZAHLEN MIT LANGFRISTIG POSITIVEM TREND

TAKKT will das Geschäft mit Eigenmarken und auch Direktimporten weiter ausbauen. Während die Gruppe die Eigenmarken bislang als Anteil am Auftragseingang und die Direktimporte als Anteil am Einkaufsvolumen erhoben und ausgewiesen hat, werden die beiden Kennzahlen jetzt als Anteile am Umsatz gezeigt. Die Werte für 2019 und 2020 sind nach der neuen Berechnungslogik ausgewiesen, die Werte bis 2018 nach der alten Logik. Dadurch sind die Vorjahreswerte nicht exakt mit den im Geschäftsbericht 2019 angegebenen Größen identisch.

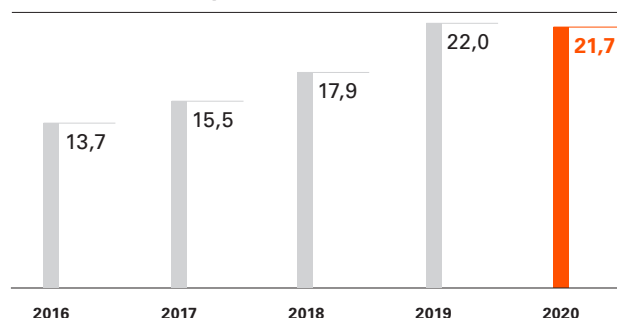
Während der Coronavirus-Pandemie hatten das veränderte Nachfrageverhalten der Kunden und temporäre Auswirkungen der Krise auf die Lieferwege teilweise eine andere Zusammensetzung im Produktmix der Geschäftseinheiten zur Folge. In Bezug auf die Eigenmarken konnten die meisten Geschäftseinheiten deren Anteil am Umsatz dennoch weiter steigern, wenn auch weniger stark als in den Vorjahren. Auf Gruppenebene führte dies zu einem zum Vorjahr nahezu identischen Umsatzanteil der Eigenmarken von 24,2 (24,1) Prozent. In den kommenden Jahren sollte sich der positive Trend fortsetzen.

Anteil der Eigenmarken in %



Bei den Direktimporten ging deren Anteil bei KAISER+KRAFT 2020 zurück, während vor allem die Aktivitäten von Newport und NBF ihre jeweiligen Anteile steigern konnten. Insgesamt reduzierte sich der Umsatzanteil der Direktimporte auf Konzernebene leicht auf 21,7 (22,0) Prozent. TAKKT erwartet, dass das Volumen der Direktimporte künftig wieder ansteigt und sich die Entwicklung der vorangegangenen Jahre fortsetzt.

Anteil der Direktimporte in %



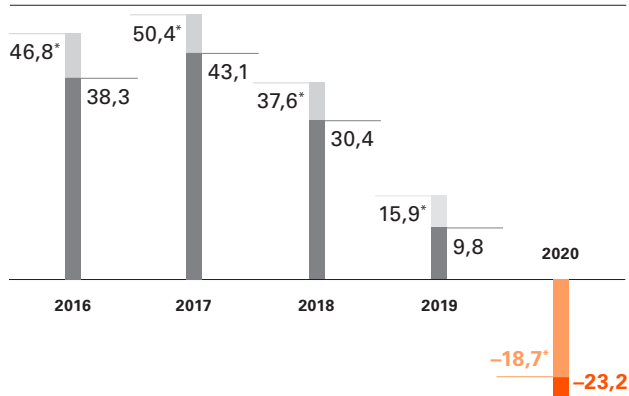
WERTORIENTIERTE STEUERUNGSKENNZAHLEN: TAKKT VALUE ADDED UND ROCE DEUTLICH NIEDRIGER

Aufgrund des deutlich geringeren Ergebnisses während der Pandemie ging auch der TAKKT Value Added im Berichtsjahr deutlich zurück und lag bei minus 23,2 (plus 9,8) Millionen Euro.

Das für die Berechnung des TAKKT Value Added resultierende erwirtschaftete operative Ergebnis nach Steuern ging auf 42,2 (81,3) Millionen Euro zurück und war damit um 39,1 Millionen Euro geringer als im Vorjahr. Durch den Rückgang im Anlagevermögen reduzierte sich das durchschnittliche eingesetzte Kapital leicht. Der zur Berechnung der Gesamtkapitalkosten verwendete gewichtete durchschnittliche Kostensatz nach Steuern (WACC) betrug 7,5 (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 für 2020 ein kalkulatorischer Kostensatz von vier Prozent verwendet. Die Gesamtkapitalkosten beliefen sich 2020 damit auf 65,4 (71,5) Millionen Euro.

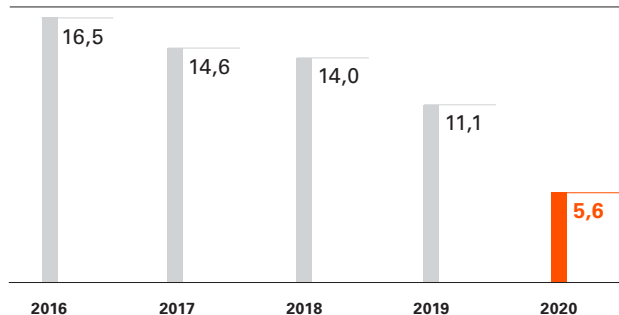
Mit Blick auf den absoluten Wert des TAKKT Value Added minderten die planmäßigen Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte aus Kaufpreisallokationen das erwirtschaftete operative Ergebnis nach Steuern im Berichtsjahr um insgesamt 4,5 (6,1) Millionen Euro. Ohne diese planmäßigen Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte sowie den damit einhergehenden steuerlichen Einfluss hätte sich ein TAKKT Value Added in Höhe von minus 18,7 (plus 15,9) Millionen Euro ergeben.

Mit Ausnahme von 2020 konnte TAKKT in den vergangenen fünf Jahren das Ziel eines TAKKT Value Added signifikant größer Null übertreffen. Die sehr hohen Werte in den Jahren 2016 und 2017 waren auch auf positive Einmalserträge 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 5,6 (11,1) Prozent deutlich unter dem Wert des Vorjahres. Ursache war, wie beim TAKKT Value Added, der Ergebnisrückgang während der Pandemie. Dadurch wurde das langfristige Ziel von über zehn Prozent für den ROCE im abgelaufenen Geschäftsjahr nicht erreicht.

ROCE in %**MITARBEITENDEN- UND KUNDENPERSPEKTIVE**

Seit 2020 erheben alle Geschäftseinheiten Kennzahlen, die Auskunft zur aktuellen Entwicklung der Kunden- und Mitarbeitendenperspektive geben. Für die Kunden ist das der cNPS, für die Mitarbeitenden der eNPS. Definition und Berechnung der beiden Kennzahlen sind ausführlich im Steuerungssystem auf der Seite 48 dargestellt. Auf Gruppenebene erreichte TAKKT 2020 durchschnittlich einen cNPS von 57 und einen eNPS von 12.

ABSCHLUSS DER DIGITALEN AGENDA

Ende des Jahres 2016 hat TAKKT eine Digitale Agenda gestartet, die auf vier Jahre ausgelegt war. Innerhalb dieses Zeitraums wollte die Gruppe rund 50 Millionen Euro in die digitale Transformation investieren. Zur Erfolgsmessung der Agenda nutzte TAKKT spezifische Fortschrittsindikatoren, die Auskunft über die Anzahl gestarteter und beendeter Maßnahmen, geschaffene Stellen, Kosten und Investitionen sowie die Entwicklung des E-Commerce-Geschäfts geben.

TAKKT hat seit Beginn der Initiative große Fortschritte erzielt. Insgesamt wurden in den verschiedenen Geschäftseinheiten deutlich über 100 Maßnahmen und Projekte abgeschlossen und in den Regelbetrieb überführt. Diese umfassten den Aufbau von internen Teams für Webshopentwicklung und Datenanalyse, die Bereitstellung technischer Infrastruktur, sowie Analysen der Customer Journey und die Umstellung und Ausrichtung der internen Organisation auf Kundengruppen. Rund 40 Maßnahmen werden weiter bearbeitet und im Rahmen von TAKKT 4.0 fortgeführt.

Zudem hat TAKKT die digitale Kompetenz im Konzern in vielen Bereichen ausgebaut und dazu fast 90 neue Stellen geschaffen. Kosten und Investitionen der Digitalen Agenda entwickelten sich über die Jahre wie erwartet. In Folge der Pandemie wurden die

Indikatoren zur Umsetzung der Digitalen Agenda

	2016	2017	2018	2019	2020
Gestartete Maßnahmen (kumuliert)	53	100	114	157	162
Abgeschlossene Maßnahmen (kumuliert)	7	27	44	92	123
Im Rahmen der Digitalen Agenda neu geschaffene Stellen (kumuliert)	26	78	98	85	87
Personalkosten in Millionen Euro	0,6	4,4	7,3	8,0	7,4
Zusätzliche Personalkosten (im Geschäftsjahr) in Millionen Euro	0,6	3,9	2,9	0,7	-0,6
Sonstige Kosten in Millionen Euro	1,9	3,8	4,0	2,9	2,1
Investitionen (ohne TAKKT Beteiligungsgesellschaft) in Millionen Euro	1,4	8,7	8,4	6,0	4,7
Investitionen der TAKKT Beteiligungsgesellschaft in Millionen Euro	1,0	4,5	2,3	3,0	0,3
Organisches Wachstum des E-Commerce-Auftragseingangs in Prozent	10,6	7,9	11,6	2,0	-3,6
Anteil des E-Commerce am Auftragseingang in Prozent	43,9	46,8	52,1	55,0	60,0

Kosten 2020 im Vergleich mit dem Vorjahr leicht reduziert. Insgesamt hat TAKKT von 2016 bis 2020 rund 51 Millionen Euro in die digitale Transformation investiert. Rund 30 Millionen Euro entfielen auf Investitionen in langfristige Vermögenswerte, im Wesentlichen IT-Infrastruktur, rund 15 Millionen Euro auf die sonstigen Kosten und etwas über sieben Millionen auf zusätzlich geschaffene Stellen. Zusätzlich hat die TAKKT-Beteiligungsgesellschaft rund 11 Millionen in Start-Ups investiert.

Das organische E-Commerce-Wachstum lag in allen Geschäftsjahren deutlich über der organischen Umsatzentwicklung. Den E-Commerce-Anteil konnte TAKKT in fünf Jahren von rund 44 Prozent auf 60 Prozent im vergangenen Geschäftsjahr steigern.

NACHHALTIGKEITSZIELE GRÖSSTENTEILS ERREICHT

TAKKT hat eine Reihe von Nachhaltigkeitsindikatoren als nicht-finanzielle Leistungsindikatoren definiert und dafür in sechs Handlungsfeldern konkrete Ziele und Maßnahmen bis Ende 2020 festgelegt, um den Fortschritt systematisch steuern und dokumentieren zu können. In vielen Handlungsfeldern konnte TAKKT weitere Fortschritte erzielen. Die aktuelle Mehrjahresübersicht der für die Handlungsfelder relevanten Kennzahlen und Initiativen ist in der Tabelle auf Seite 70 dargestellt.

- **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 und bewertet dazu die Nachhaltigkeitsperformance eines großen Teils der Lieferanten. TAKKT konnte die für 2020 angestrebten Zielwerte im Bereich Einkauf nicht ganz erreichen. Der Anteil des Einkaufsvolumens von bewerteten Lieferanten ging 2020 leicht zurück und lag mit 49,1 Prozent minimal unter dem Zielkorridor von 50 bis 60 Prozent. Für den Anteil von zertifizierten Direktimporten hat TAKKT einen Zielwert von 30 bis 40 Prozent gesetzt. Dieser Wert lag im Berichtsjahr bei 54,2 Prozent und übertraf damit das gesteckte Ziel. Der über nachhaltige Produkte erzielte Umsatzanteil konnte weiter gesteigert werden, mit 10,8 Prozent lag er leicht unter dem Zielwert von mindestens 12 Prozent.
- **Marketing:** Werbemaßnahmen sind stets mit einem Verbrauch endlicher Ressourcen verbunden. TAKKT ist bemüht, diesen Ressourceneinsatz stetig zu verringern. Die im Bereich Marketing gesetzten Ziele konnten alle erreicht werden. Durch einen effizienteren Einsatz der Werbemittel hat der Konzern im Berichtsjahr nur noch 2,8 kg Printwerbemittel pro Auftrag eingesetzt und damit den Verbrauch im Vergleich zum Vorjahr weiter reduziert. Im Berichtsjahr wurde zudem das Ziel erfüllt,

100 Prozent der Printwerbemittel klimaneutral zu stellen. 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 15 Webshops wesentlicher Gesellschaften klimaneutral betrieben, womit auch dieser Zielwert für 2020 erfüllt wurde.

- **Logistik:** Der Distanzhandel ist nachweislich mit deutlich weniger Emissionen verbunden als der Vertrieb über den lokalen Händler. TAKKT hat das Ziel, den Versand der Produkte möglichst emissionsarm zu gestalten und wickelt dazu mittlerweile 93,5 Prozent der konzernweiten Paketsendungen klimaneutral ab. Damit konnte die Gruppe den selbst gesetzten Zielwert von 100 Prozent nicht ganz erreichen. Ähnliches gilt für den Versand von Stückgut. TAKKT konnte den Anteil für CO₂-neutrale Stückgutsendungen von den Zentrallagern in Europa und den Lagern in den USA im Vergleich zum Vorjahr deutlich auf 87,1 Prozent steigern und lag damit nur leicht unter dem Zielwert von mindestens 90 Prozent.
- **Ressourcen und Klima:** Die effiziente Nutzung von Ressourcen und Verringerung von Emissionen erfolgt idealerweise auf Grundlage einer belastbaren Datenbasis. Hierfür erstellt TAKKT ISO-14064-1 zertifizierte Klimabilanzen für eine zunehmende Zahl von Konzerngesellschaften. Im Berichtsjahr wurden für 16 wesentliche Gesellschaften zertifizierte Klimabilanzen erstellt und damit das Ziel von 15 bis 18 Gesellschaften erreicht. Ergänzend werden schrittweise zertifizierte Umwelt- und Energiemanagementsysteme eingeführt und der Energieverbrauch pro Auftrag an deutschen und US-Standorten gemessen. Die gesteckten Ziele in diesen Bereichen konnte TAKKT voll erfüllen. Im Berichtsjahr verfügten 10 Gesellschaften über ein zertifiziertes Umweltmanagementsystem (Zielwert: 10 bis 13 Gesellschaften) und 6 Gesellschaften über ein zertifiziertes Energiemanagementsystem (Zielwert: 5-8 Gesellschaften). Der Energieverbrauch je Auftrag konnte ebenfalls wie angestrebt spürbar reduziert werden.
- **Mitarbeitende:** Im Rahmen der Digitalen Agenda hat TAKKT zahlreiche neue Mitarbeitende mit ausgeprägten digitalen Fähigkeiten rekrutiert. Diese gilt es zu fördern und langfristig an das Unternehmen zu binden. Aktuell liegt der Anteil gebundener „digitaler Talente“ bei 61,7 Prozent und damit über dem Zielwert von mehr als 50 Prozent. TAKKT ist vom Mehrwert gemischter Führungsteams überzeugt und sieht es als konzernweite Aufgabe an, länder- und spartenübergreifend gleiche

Chancen für Frauen und Männer in ihrer Karriereentwicklung zu gewährleisten. Ende 2020 lag die Frauenquote in Top-Führungspositionen mit 14,0 Prozent über dem Zielwert von mehr als 10 Prozent.

- **Gesellschaft:** Auch das gesellschaftliche Engagement seiner Mitarbeitenden ist TAKKT ein Anliegen. Der Anteil der Beschäftigten, die sich bezahlt für ehrenamtliche Tätigkeiten

freistellen lassen können, konnte im Berichtsjahr deutlich auf 86,1 Prozent gesteigert werden (Zielwert: 55 bis 60 Prozent). Der Anteil der Konzernmitarbeitenden, die im Berichtsjahr an entsprechenden lokalen Projekten teilgenommen haben, lag bei 9,5 Prozent (Zielwert: 8 bis 12 Prozent).

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

Nachhaltigkeitsindikatoren*

Handlungsfeld	Kennzahl	2017	2018	2019	2020
Einkauf	Anteil des Einkaufsvolumens von zertifizierten Lieferanten	46,8 %	44,2 %	51,6 %	49,1 %
	Anteil des Einkaufsvolumens Direktimporte von zertifizierten Lieferanten	39,8 %	39,3 %	60,2 %	54,2 %
	Anteil nachhaltiger Sortimente am Umsatz	9,3 %	9,5 %	9,5 %	10,8 %
Marketing	CO ₂ -neutrale Webshops für wesentliche Gesellschaften	7	12	17	15
	Papierverbrauch Printwerbemittel pro Auftrag	5,4kg	4,2kg	3,0kg	2,8kg
	Anteil CO ₂ -neutrale Papierwerbemittel an der Gesamtauflage pro Jahr	12,1 %	19,9 %	60,5 %	100,0 %
Logistik	Anteil CO ₂ -neutrale Paketsendungen	91,4 %	93,5 %	92,2 %	93,5 %
	Anteil CO ₂ -neutrale Stückgutsendungen ab Zentrallager	44,7 %	48,9 %	54,8 %	87,1 %
Ressourcen und Klima	Wesentliche Gesellschaften mit Klimabilanz	13	13	16	16
	Wesentliche Gesellschaften mit zertifiziertem Umweltmanagementsystem	6	6	9	10
	Wesentliche Gesellschaften mit zertifiziertem Energiemanagementsystem	4	4	4	6
	Energieverbrauch an DE/US-Standorten pro Auftrag in Megajoule	70,6	66,7	71,3	51,0
Mitarbeitende	Neueinstellungen Digitale Agenda: Anteil gebundener „digitaler Talente“	90,9 %	89,9 %	65,9 %	61,7 %
	Vielfältigkeit: Frauenquote in Top-Führungspositionen	10,5 %	12,3 %	15,1 %	14,0 %
Gesellschaft	Anteil der Konzernmitarbeitenden, welche die Möglichkeit erhalten, sich für ehrenamtliche Tätigkeiten freistellen zu lassen	65,7 %	70,2 %	68,8 %	86,1 %
	Anteil der Konzernmitarbeitenden, die an Projekten für gemeinnützige Organisationen bzw. gesellschaftliche Zwecke teilgenommen haben	15,1 %	18,0 %	14,7 %	9,5 %

* Die Newport-Gesellschaften sind bei den Nachhaltigkeitsindikatoren nur im Handlungsfeld Mitarbeitende enthalten.

VERGLEICH DER TATSÄCHLICHEN MIT DER PROGNOSTIZIERTEN ENTWICKLUNG

Vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie ging TAKKT Ende März 2020 von einer negativen Konjunkturentwicklung in Europa und Nordamerika aus. Eine verlässliche Prognose der eigenen Geschäftsentwicklung war aufgrund der hohen Unsicherheit lange Zeit nicht möglich, TAKKT rechnete jedoch mit spürbar negativen Auswirkungen durch die Pandemie. Umsatz und Ergebnis erwartete TAKKT bei der Veröffentlichung des Geschäftsberichts deutlich unterhalb der jeweiligen Vorjahreswerte. Nach einer Stabilisierung der Geschäftsentwicklung präzisierte TAKKT im Oktober die Prognose und stellte für 2020 einen Umsatz von rund 1,05 Milliarden Euro und ein berichtetes EBITDA zwischen 85 und 95 Millionen Euro in Aussicht. Neben Umsatz und Ergebnis waren auch die weiteren Kennzahlen und Indikatoren von der Krise beeinflusst.

Bei den finanziellen Steuerungskennzahlen lagen neben Umsatz und EBITDA auch der TAKKT-Cashflow und die Investitionsquote erwartungsgemäß unter den Vorjahreswerten. Die Rohertragsmarge ging aufgrund der niedrigeren Frachtmarge, geringerer Lieferantenrabatte und durch Effekte aus der Vorratsbewertung stärker zurück als erwartet.

Für die sortimentspezifischen Kennzahlen strebte TAKKT eine weitere Steigerung an. Durch das veränderte Nachfrageverhalten der Kunden und temporäre Auswirkungen der Krise auf die Lieferwege veränderte sich der Produktmix der Geschäftseinheiten, wodurch der Anteil der Direktimporte am Konzernumsatz entgegen der Erwartung stabil war. Die wertorientierten Kennzahlen

TAKKT Value Added und ROCE lagen im Zuge der Coronavirus-Pandemie wie prognostiziert klar unterhalb der Vorjahreswerte.

Bei den Indikatoren zur Umsetzung der Digitalen Agenda entsprach die Entwicklung bei den Maßnahmen, den geschaffenen Stellen sowie bei den Kosten und Investitionen den Erwartungen. Den E-Commerce-Anteil konnte TAKKT ebenfalls wie erwartet merklich steigern, wozu auch die Folgen der temporären Lockdowns und eine verstärkte Nachfrage privater Kunden nach Produkten für das Home-Office beitrugen. Das organische E-Commerce-Wachstum entwickelte sich aufgrund des allgemeinen Geschäftsrückgangs während der Pandemie zwar leicht negativ, war jedoch deutlich stabiler als der Auftragseingang insgesamt.

Abhängig vom weiteren Verlauf und den Folgen der Corona-Pandemie rechnete TAKKT mit einer Verschlechterung der internen Covenants im Berichtsjahr. Durch den hohen freien Cashflow und das positive Ergebnis entwickelten sich die Covenants deutlich besser als prognostiziert.

Die Nachhaltigkeitsindikatoren konnten sich größtenteils wie prognostiziert entwickeln. So konnte TAKKT bei vielen Indikatoren eine weitere Verbesserung erzielen. Im Handlungsfeld Einkauf stellte sich die Erwartung einer weiteren positiven Entwicklung nicht überall ein. So ging etwa der Anteil des Konzern-Einkaufsvolumens von bewerteten Lieferanten und von zertifizierten Direktimporten leicht zurück. Bei den Indikatoren in den Handlungsfeldern Gesellschaft und Mitarbeitenden gab es wie prognostiziert nur wenig Veränderungen, mit Ausnahme des Anteils gebundener „digitaler Talente“, der erwartungsgemäß leicht rückläufig war.

Vergleich der tatsächlichen mit der prognostizierten Entwicklung

	2019	Prognose für 2020	Tatsächliche Entwicklung 2020
Finanzkennzahlen			
Umsatz in Mio. Euro	1213,7	Signifikant unter dem Vorjahresniveau Im Oktober 2020 Präzisierung auf 1,05 Milliarden Euro	1067,4
Rohertragsmarge in Prozent	41,3	Stabil bis leicht positiv auf Konzernebene Ende Juli angepasst auf rückläufige Entwicklung	39,7
EBITDA in Mio. Euro	150,2	Signifikant unter dem Vorjahresniveau Im Oktober auf 85 bis 95 Millionen Euro konkretisiert	92,6
TAKKT-Cashflow in Mio. Euro	120,4	Deutlich unter dem Vorjahreswert	82,0
Investitionen in Mio. Euro	24,7	Deutlich geringer als im Vorjahr	13,3
Sortimentsspezifische Kennzahlen*			
Anteil Eigenmarken in Prozent	24,1	Weitere Erhöhung bei Verlangsamung der Steigerungsraten	24,2
Anteil Direktimporte in Prozent	22,0		21,7
Wertorientierte Kennzahlen			
TAKKT Value Added in Mio. Euro	9,8	Klar unter dem Niveau des Vorjahres	-23,2
ROCE in Prozent	11,1		5,6
Indikatoren zur Umsetzung der Digitalen Agenda			
Gestartete Maßnahmen (kumuliert)	157	Weitere Fortschritte in der Umsetzung und Abschluss weiterer Maßnahmen	162
Abgeschlossene Maßnahmen (kumuliert)	92		123
Neu geschaffene Stellen	85	Wenig verändert	87
Zusätzliche Personalkosten (kumuliert) in Mio. Euro	8,0	Auf geringerem Niveau als 2019	7,4
Zusätzliche Personalkosten (im GJ) in Mio. Euro	0,7		-0,6
Sonstige Kosten in Mio. Euro	2,9		2,1
Investitionen (ohne TAKKT Beteiligungsgesellschaft) in Mio. Euro	6,0		4,7
Investitionen der TAKKT Beteiligungsgesellschaft in Mio. Euro	3,0		0,3
Organisches E-Commerce-Wachstum in Prozent	2,0		Deutlich stärkeres organisches Wachstum als Gesamtumsatz
Anteil des E-Commerce am Auftragseingang in Prozent	55,0	Merklicher Anstieg	60,0
Interne Covenants			
Eigenkapitalquote in Prozent	58,5	Verschlechterung in Abhängigkeit von Verlauf und Folgen der Coronavirus-Pandemie	64,7
Entschuldungsdauer in Jahren	1,7		1,4
Zinsdeckung	16,7		11,1
Verschuldungsgrad	0,3		0,1

* Die sortimentspezifischen Kennzahlen werden erst seit 2020 als Umsatzanteile ausgewiesen und sind dadurch nicht exakt mit den im Geschäftsbericht 2019 angegebenen Werten identisch.

	2019	Prognose für 2020	Tatsächliche Entwicklung 2020
Nachhaltigkeitsindikatoren*			
Anteil des Einkaufsvolumens von zertifizierten Lieferanten	51,6 %		49,1 %
Anteil des Einkaufsvolumens Direktimporte von zertifizierten Lieferanten	60,2 %		54,2 %
Anteil nachhaltiger Sortimente am Umsatz	9,5 %		10,8 %
CO ₂ -neutrale Webshops für wesentliche Gesellschaften	17		15
Papierverbrauch Printwerbemittel pro Auftrag	3,0kg		2,8kg
Anteil CO ₂ -neutrale Papierwerbemittel an der Gesamtauflage pro Jahr	60,5 %		100,0 %
Anteil CO ₂ -neutrale Paketsendungen	92,2 %	positive Entwicklung	93,5 %
Anteil CO ₂ -neutrale Stückgutsendungen ab Zentrallager	54,8 %		87,1 %
Wesentliche Gesellschaften mit Klimabilanz	16		16
Wesentliche Gesellschaften mit zertifiziertem Umweltmanagementsystem	9		10
Wesentliche Gesellschaften mit zertifiziertem Energiemanagementsystem	4		6
Energieverbrauch an DE/US-Standorten pro Auftrag in Megajoule	71,3		51,0
Neueinstellungen Digitale Agenda: Anteil gebundener „digitaler Talente“	65,9 %	leicht rückläufig	61,7 %
Vielfältigkeit: Frauenquote in Top-Führungspositionen	15,1 %		14,0 %
Anteil der Konzernmitarbeitenden, welche die Möglichkeit erhalten, sich für ehrenamtliche Tätigkeiten freistellen zu lassen	68,8 %	wenig verändert	86,1 %
Anteil der Konzernmitarbeitenden, die an Projekten für gemeinnützige Organisationen bzw. gesellschaftliche Zwecke teilgenommen haben	14,7 %		9,5 %

* Die Newport-Gesellschaften sind bei den Nachhaltigkeitsindikatoren nur im Handlungsfeld Mitarbeitende enthalten.

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 2020 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, M&A sowie Continuous Improvement/Lean.
- 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 Geschäftseinheiten 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 Mitarbeitende, 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.

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 76 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 84 die Chancen der Gruppe erläutert.

Übersicht der Chancen und Risiken

	Konjunktur und Wettbewerb	Unternehmensstrategie und -positionierung	Leistungswirtschaftliche Prozesse	Finanzwirtschaft und Recht
Mögliche Risiken	Konjunkturabschwung und Pandemie Wettbewerb durch etablierte Anbieter und neue Marktteilnehmer	Strukturelle Nachfrageänderungen Umsetzungsrisiko in Bezug auf TAKKT 4.0 Integrationsrisiken bei Akquisitionen Risiken bei Desinvestitionen Verlust von Großkunden Zunehmende Abhängigkeit vom E-Commerce	Ausfall des operativen Betriebs und Logistikrisiken Eingeschränkte Verfügbarkeit und Performance der IT- und Kommunikationssysteme Einführung neuer IT-Systeme Cyberkriminalität Qualitätsmängel durch Direktimporte	Wechselkursrisiken: Transaktionsrisiken und Translationsrisiken Rechtliche und Compliance-Risiken Risiken aus Änderungen bei Steuern und Zöllen Restriktivere Datenschutzverordnungen
Mögliche Chancen	Konjunkturaufschwung	Transformation des Geschäftsmodells Steigende Marktanteile für den Distanzhandel und starkes Wachstum im E-Commerce Wertsteigernde Akquisitionen und Neugründungen Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil	Weiterentwicklung der IT-Anwendungen Stärkere Nutzung neuer Technologien	Guter Zugang zu Kapital

KONJUNKTUR UND WETTBEWERB

Konjunkturabschwung und Pandemie

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 Commerce Segments und von Foodservice Equipment & Supplies folgen in ihrer Entwicklung dagegen eher dem allgemeinen Konjunkturzyklus.

In besonders schweren konjunkturellen Krisen wie zum Beispiel in den Monaten nach dem Ausbruch der Coronavirus-Pandemie kann TAKKT nur begrenzt von der Diversifikation des Geschäfts profitieren, da sich in solchen Fällen die meisten Kundengruppen in fast allen Branchen und Regionen mit ihren Investitionen stark zurückhalten. So ging der Umsatz der TAKKT-Gruppe 2020 in Folge der Pandemie organisch um über zehn Prozent zurück. Eine durch eine Pandemie ausgelöste Krise ist besonders herausfordernd, weil die Nachfrage der Kunden deutlich schneller und stärker zurückgehen kann, als bei konjunkturellen Krisen, die auf rein wirtschaftliche Gründe zurückzuführen sind. Dazu kommt das Risiko, dass die betrieblichen Abläufe in der Beschaffung, sowie im Lager und bei der Logistik durch die Pandemie und eingeleitete Schutzmaßnahmen stark eingeschränkt werden.

TAKKT kann vergleichsweise schnell auf konjunkturelle Krisen reagieren und einen großen Teil der Kosten und Investitionen flexibel an neue Rahmenbedingungen anpassen. So reagierte TAKKT

auf die konjunkturellen Folgen der Coronavirus-Pandemie mit Einsparungen, insbesondere bei den Marketingkosten und – durch die Nutzung von Kurzarbeit und ähnlichen Instrumenten – bei den Personalkosten. Auch die sonstigen Kosten reduzierte TAKKT spürbar. Den durch die Pandemie bedingten Rückgang des Rohertrags konnte TAKKT im Gesamtjahr durch die genannten Einsparungen zu rund einem Viertel kompensieren. Im zweiten Quartal, in dem der Umsatz- und Rohertragsrückgang besonders hoch ausfiel, lag der Kompensationseffekt durch das Kostenmanagement sogar bei fast 50 Prozent. Insgesamt verringerte sich das EBITDA vor Einmal-effekten 2020 um rund ein Drittel gegenüber dem Vorjahr.

Im Zuge der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise kam es 2009 ebenfalls zu einem deutlichen Umsatzrückgang, welcher etwas mehr als 25 Prozent betrug. Das EBITDA verringerte sich bei einer Marge von ca. zehn Prozent um rund 50 Prozent gegenüber dem Vorjahr.

Im Vergleich zur Situation im Vorjahr hat sich das Risiko eines Konjunkturabschwungs verringert. TAKKT stuft die Eintrittswahrscheinlichkeit als möglich ein. Die mögliche Ergebnisbelastung dieses Risikos blieb unverändert zum Vorjahr und liegt bei über 20 Millionen Euro. Es ist damit ein wesentliches Risiko für TAKKT.

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 43 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 serviceorientierter Omnichannel-Anbieter oder als preisgünstigerer 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 mittelgroße 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. TAKKT stuft die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos durch neue Wettbewerber und Geschäftsmodelle als möglich ein, eine daraus resultierende Ergebnisbelastung könnte bei über 20 Millionen Euro liegen. Das Risiko durch neue Wettbewerber und Geschäftsmodelle ist somit als wesentlich einzuschätzen.

UNTERNEHMENSSTRATEGIE UND -POSITIONIERUNG

Risiko durch strukturelle Nachfrageänderungen

Infolge des digitalen Wandels der Geschäftswelt verändern sich auch die Formen der Zusammenarbeit. Mit der Etablierung und Weiterentwicklung technischer Möglichkeiten, wie z.B. Video-Konferenzen, ist davon auszugehen, dass flexiblere Formen der Arbeit zunehmen werden und mobiles Arbeiten größere Verbreitung findet. Durch die Coronavirus-Pandemie hat sich dieser bereits bestehende Trend nochmals beschleunigt. Mittelfristig besteht damit das Risiko, dass klassische Büroflächen und damit auch die Nachfrage von Unternehmen nach traditioneller Büroausstattung zurückgehen werden. Gleichzeitig bietet sich die Chance, vom steigenden Bedarf an Produkten für neue Bürokonzepte, mobiles Arbeiten und Home-Office zu profitieren.

Ähnlich wie bei der steigenden Verbreitung flexibler Formate in der täglichen Zusammenarbeit, werden die Veränderungen durch die Coronavirus-Pandemie voraussichtlich auch bleibenden Einfluss auf Konferenzen, Messen und andere Veranstaltungsformate haben. TAKKT geht davon aus, dass Präsenzveranstaltungen auch nach dem Ende der Pandemie nicht die gleiche Bedeutung haben werden wie zuvor. Stattdessen ist zu erwarten, dass Konferenzen und Messen teilweise weiter virtuell abgehalten werden oder in einem Hybridformat stattfinden, in dem eine Teilnahme vor Ort ebenso möglich sein wird, wie eine virtuelle Teilnahme. Ein dauerhafter Rückgang der Anzahl und Bedeutung von Präsenzveranstaltungen kann dazu führen, dass entsprechend weniger Werbebanner und Displays nachgefragt werden.

TAKKT beobachtet diese Trends und das Nachfrageverhalten der Kunden und passt die Produktsortimente kontinuierlich an neue Gegebenheiten an. Zudem ist TAKKT sowohl international als auch produktseitig diversifiziert aufgestellt. Damit wird die Abhängigkeit von einzelnen Produktgruppen wie der Büroausstattung oder Displays reduziert. TAKKT schätzt die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos durch strukturelle Nachfrageänderungen als möglich ein mit einer möglichen Ergebnisbelastung von über 20 Millionen Euro. Damit ordnet TAKKT dieses Risiko als wesentlich ein.

Umsetzungsrisiko in Bezug auf TAKKT 4.0

Mit TAKKT 4.0 stellt sich der Konzern seit Jahresbeginn 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 Segmente erhöhen. Ein weiteres Ziel ist die Stärkung der Operativen Exzellenz durch die Implementierung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse innerhalb der Gruppe.

TAKKT 4.0 zielt 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. Dies betrifft insbesondere den Aufbau der neuen Strukturen für die Segmente und die damit verbundene Verankerung von Funktionen und Verantwortung auf der relevanten Ebene. Darüber hinaus kann die Umsetzung 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 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 Mitarbeitende ihre bisherigen Funktionen aufgeben müssen und an anderer Stelle Mitarbeitende für eine neu etablierte Funktion benötigt werden. Insbesondere die Rekrutierung von Mitarbeitenden mit digitalen Kompetenzen und Kenntnissen über die Implementierung und Steuerung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse stellt eine herausfordernde Aufgabe dar. TAKKT schätzt die Eintrittswahrscheinlichkeit für das Umsetzungsrisiko aus der Transformation als möglich ein. Die mögliche Schadenshöhe bewertet TAKKT auf 10 bis 20 Millionen Euro. TAKKT schätzt dieses Risiko damit insgesamt als wesentlich ein.

Integrationsrisiken bei Akquisitionen

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.

Die jährlichen Werthaltigkeitstests auf Geschäfts- und Firmenwerte haben im Berichtsjahr erneut deren Werthaltigkeit bestätigt. Auch im vergangenen Geschäftsjahr waren keine Abwertungen vorzunehmen.

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.

Risiken bei Desinvestitionen

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.

Verlust von Großkunden

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

Ausfall des operativen Betriebs und Logistikrisiken

TAKKT hält Artikel zumeist in großen Versandhandelszentren vor und muss daher weniger Vorräte anlegen und seltener Artikel nachbestellen, als das bei mehreren kleinen Lagern der Fall wäre. Zudem kann TAKKT durch den gebündelten Einkauf der Produkte Preisvorteile nutzen. Nur wenn kleinere Regionallager für einen optimalen Lieferservice erforderlich sind, bauen die Geschäftseinheiten solche Standorte auf, wie z.B. in den Nordischen Ländern, Osteuropa oder den USA. Aufgrund der Konzentrierung auf wenige Zentrallager, könnte dies im Falle einer massiven Störung in einem der Lager zu temporären Einschränkungen bis hin zu einem Ausfall des operativen Betriebs führen. Eine solche Störung könnte z.B. im Falle eines Brandes, bei Naturkatastrophen oder aufgrund einer temporären Schließung des Standorts während einer Pandemie auftreten.

So weit möglich sichert TAKKT diese Risiken ab, etwa durch Versicherungen gegen Feuer, Diebstahl oder Betriebsstörung. Zudem prüft jede Geschäftseinheit ihre Lagerkonzepte regelmäßig und gewährleistet damit gleichbleibend hohe Standards bei Sicherheit, Lieferqualität, Schnelligkeit und Effizienz. Führt eine zeitweilige Störung in einem Lager zu Lieferengpässen, können die Gesellschaften den größten Teil ihrer Waren auch per Streckengeschäft vertreiben. Falls notwendig, werden die Lager an neue Anforderungen angepasst, so hat TAKKT im Rahmen der Coronavirus-Pandemie umfangreiche Schutz- und Vorsichtsmaßnahmen in den Lagern umgesetzt, wie etwa die Einteilung von Mitarbeitenden in getrennte Schichten.

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, der Preise für Containerfracht, der 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 Technologien 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 eingeführt, so dass bei Problemen nur eine begrenzte Region oder einzelne Arbeitsabläufe betroffen sind.

Risikomatrix



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. Auch könnte es durch Cyberattacken zu Betriebsausfällen kommen, wodurch Umsatzeinbußen sowie Reputationsschäden entstehen könnten. 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 Mitarbeitenden regelmäßig durch Schulungen für Fraud-Themen sensibilisiert. Möglichen unberechtigten Zugriffen auf die IT-Systeme begegnet TAKKT mit technischen Abwehrmaßnahmen.

Qualitätsmängel durch Direktimporte

TAKKT bezieht Produkte zunehmend über Direktimporte, also Importe aus Ländern außerhalb der Heimatmärkte der jeweiligen Konzerngesellschaft. Bei der Beschaffung von Produkten aus Direktimportländern in Asien oder anderen Drittländern besteht ein erhöhtes Risiko, dass die eingekaufte Ware Qualitätsmängel aufweist und damit nicht Standards der Absatzmärkte in Europa und Nordamerika entspricht. Neben der Produktqualität betrifft dies auch mögliche Probleme mit Zertifizierungen oder Prüfsiegeln. Betroffene Produkte können möglicherweise nicht oder können nur zu einem stark reduzierten Preis angeboten werden. Um diesem Risiko zu begegnen, führt TAKKT standardisierte Überprüfungen von Lieferanten und Prüfungen von Produktproben durch offizielle Prüfstellen durch.

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 Nettopositionen ermittelt. Die resultierenden Währungsrisiken werden im Allgemeinen von der jeweiligen Leistungsgeberin übernommen und durch derivative Finanzinstrumente, vorzugsweise Devisentermingeschäfte, zu etwa 70 Prozent abgesichert. In der Regel werden die prognostizierten Umsätze und Zahlungsströme 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 87). 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 Mitarbeitende zu den entsprechenden Themen und hat eine Hotline für die Meldung eventueller Verstöße eingerichtet.

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 Preisanpassungen 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 2020 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. Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß der o.g. Risiken lassen sich aus der auf Seite 81 dargestellten Matrix ablesen. Das bedeutendste Risiko, aber auch eine nennenswerte Chance, besteht für den TAKKT-Konzern weiterhin in der Entwicklung der Konjunktur.

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 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 durch strukturelle Nachfrageänderungen ein. Der Trend zu neuen Formen der Zusammenarbeit und virtuellen oder hybriden Veranstaltungsformaten hat sich durch die Folgen der Coronavirus-Pandemie beschleunigt. Daraus können nachhaltige Marktveränderungen resultieren. Mittelfristig besteht damit das Risiko, dass die Nachfrage nach Büroausstattung und Displays zurückgehen wird.

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

CHANCEN DES TAKKT-KONZERNS

Für TAKKT ergeben sich weiterhin attraktive Wachstumschancen. Im Rahmen des integrierten Chancen- und Risikomanagements hat der TAKKT-Konzern eine Reihe von Chancen für die Unternehmensentwicklung der kommenden Jahre identifiziert. Neben der 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 den 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 die 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.

Auch nach Abschluss der Digitalen Agenda 2020 bleibt das Thema Digitalisierung ein Schwerpunkt in der weiteren Entwicklung der Gruppe und bietet großes Potenzial für die künftige Entwicklung der TAKKT. 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 43 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 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 Unternehmen Ihren Mitarbeitenden etwa Zugang zu einem individuell konfigurierten Webshop erteilen, in dem nur die Sortimente bzw. Produkte vorhanden sind, die für das jeweilige Unternehmen 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 den 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. Eine steigende Anzahl von Kunden im B2B-Bereich fordert von ihren Lieferanten und Partnern verantwortungsvolles und nachhaltiges Handeln. TAKKT hat sich in diesem Bereich neue Ziele

gesetzt. Wie heute schon die Printwerbung sollen bis 2025 die Versandprozesse im gesamten Konzern vollständig klimaneutral erfolgen. Der Anteil an nachhaltigen Produkten soll deutlich steigen.

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 sind etwa 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

KONJUNKTURENTWICKLUNG WEITERHIN ABHÄNGIG VOM VERLAUF DER PANDEMIE

Die konjunkturellen Rahmenbedingungen auf den Absatzmärkten sind ein wesentlicher Faktor dafür, in welchem Maße der TAKKT-Konzern die im Risiko- und Chancenbericht dargestellten Chancen nutzen können wird. Der Verlauf der Coronavirus-Pandemie war entscheidend für die wirtschaftliche Entwicklung im vergangenen Jahr und wird auch die konjunkturelle Entwicklung 2021 maßgeblich prägen. Aktuelle Prognosen sind daher mit großer Unsicherheit behaftet.

- In Folge der im Winter gestiegenen Infektionszahlen und der verstärkten Schutzmaßnahmen rechnet die Europäische Kommission für die EU in einer Anfang Februar 2021 veröffentlichten Prognose mit einem verhaltenen Start in das Jahr 2021. Mit dem zunehmenden Fortschritt der Impfungen und der dadurch möglichen Lockerung der Restriktionen sollte die wirtschaftliche Aktivität im weiteren Jahresverlauf zunehmen und zum Jahresende wieder das Vorkrisenniveau erreicht haben. Für die Eurozone bedeutet dies nach einem BIP-Rückgang von 6,8 Prozent im vergangenen Jahr ein Plus von 3,8 Prozent im Jahr 2021. Deutschland zeigte sich mit einem Minus von 5,0 Prozent in der Pandemie stabiler als die Eurozone, die kommende Erholung soll dadurch mit 3,2 Prozent auch etwas geringer ausfallen.
- In den USA waren die Schutzmaßnahmen gegen die Pandemie insgesamt weniger restriktiv als in Europa. Unterstützt von einem guten privaten Konsum erholte sich die US-Wirtschaft dadurch in der zweiten Jahreshälfte deutlich und soll nach Schätzungen des Congressional Budget Office (CBO) bereits zur Jahresmitte 2021 wieder das Vorkrisenniveau erreicht haben. Das CBO erwartet für das Gesamtjahr 2021 ein BIP-Wachstum von 4,6 Prozent, nachdem die Wirtschaftsleistung 2020 um 3,5 Prozent schrumpfte.

Wie in den Vorjahren gibt es auch 2021 Einflussfaktoren auf die weitere konjunkturelle Entwicklung, deren Auswirkungen zum Zeitpunkt der Prognose noch unklar sind.

VERBESSERTER 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. Im zweiten Halbjahr 2020 stiegen die Werte in der Eurozone und Deutschland deutlich an und lagen ab Juli durchweg über 50 Punkten. Dies reflektiert die Verbesserung der Dynamik in der Industrie im Vergleich mit der Situation im März und April. Nach einem leichten Rückgang im Januar stiegen die Werte im Februar wieder an und erreichten 60,7 Punkten für Deutschland und 57,9 Punkten für die Eurozone. Dies deutet mittelfristig auf eine positive Geschäftsentwicklung bei KAISER+KRAFT hin.

Die weiteren Branchenindikatoren zeigten zu Jahresbeginn 2021 ein weniger positives Bild. Der RPI gibt Auskunft zur Lage der US-Restaurantindustrie und ist ein relevanter Indikator für Hubert und Central. Er lag im Januar bei 99,1 Punkten und damit leicht unter der Expansionsschwelle von 100. Der Index setzt sich aus einer Komponente zusammen, die die aktuelle Situation widerspiegelt und einer zweiten, die Auskunft zu den Erwartungen der Marktteilnehmer gibt. Während die aktuelle Lage mit 96,0 Punkten als schlecht eingeschätzt wird, schauen die Teilnehmer der Befragung gleichzeitig optimistisch in die Zukunft und bewerten die Aussichten im Durchschnitt mit 102,2 Punkten. Dies signalisiert eine deutliche Verbesserung der Geschäftsentwicklung bei US-amerikanischen Restaurantbetreibern. Auch für den Büromöbelmarkt in den USA rechnet TAKKT mit einer weiteren Belebung im Verlauf des Jahres.

DEUTLICH POSITIVES WACHSTUM AB DEM ZWEITEN QUARTAL ERWARTET

TAKKT erwartet einen herausfordernden Start in das neue Geschäftsjahr. Durch die steigenden Infektionszahlen im Winter und die Verlängerung der Schutzmaßnahmen entwickelten sich die Indikatoren für das wirtschaftliche Sentiment zuletzt negativ. Zudem waren die Vorjahreszahlen im Januar und Februar 2020 noch nicht von der Pandemie beeinflusst. Im ersten Quartal rechnet die Gruppe daher noch mit negativen organischen Wachstumsraten. Ab dem zweiten Quartal sollten die Wachstumsraten dann deutlich positiv ausfallen. TAKKT erwartet, von der weiteren Belebung der Wirtschaft profitieren zu können und wird dies durch die Umsetzung von strategischen Wachstumsinitiativen unterstützen. Für das Gesamtjahr 2021 will TAKKT ein organisches Wachstum zwischen sieben und zwölf Prozent erzielen. Die Wachstumsgeschwindigkeit wird dabei stark vom weiteren Verlauf der Pandemie und deren konjunkturellen Auswirkungen sowie vom Erfolg der Wachstumsinitiativen abhängen. Wie in den Vorjahren sollte das E-Commerce-Geschäft organisch stärker wachsen als der Gesamtumsatz.

MÖGLICHE EINFLÜSSE AUF UMSATZ UND ERGEBNIS DURCH AKQUISITIONEN UND DESINVESTITIONEN

TAKKT will auch 2021 zusätzliches Wachstumspotential durch Akquisitionen erschließen. Diese würden ab dem Erwerbszeitpunkt zum Umsatz beitragen. Daneben arbeitet die Gruppe weiterhin an strategischen Optionen für die Aktivitäten des Foodservice Equipment & Supplies Segments. Hubert und Central verfolgen ein anderes Geschäftsmodell als die drei Geschäftseinheiten im Omnichannel-Segment. Neben der Weiterentwicklung des Segments innerhalb der TAKKT-Gruppe ist auch ein Verkauf der Aktivitäten denkbar. Aufgrund der Folgen der Pandemie ist eine solche Transaktion in den ersten Monaten des Jahres jedoch wenig wahrscheinlich. Ein möglicher Verkauf von Hubert und Central würde die finanziellen Kennzahlen der TAKKT-Gruppe im laufenden Geschäftsjahr erheblich beeinflussen. TAKKT stellt die Umsatz- und Ergebniseffekte von Akquisitionen und Desinvestitionen in der Finanzberichterstattung regelmäßig transparent dar.

US-DOLLAR WIRKT SICH AUF KENNZAHLEN AUS

Neben Akquisitionen und Desinvestitionen haben auch Schwankungen der Wechselkurse Einfluss auf das berichtete Umsatzwachstum und das Ergebnis. 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.

DEUTLICHER ERGEBNISANSTIEG ERWARTET

TAKKT hat das Ziel, die Rohertragsmarge des Konzerns langfristig über der 40-Prozent-Marke zu halten. Aufgrund einer niedrigeren Frachtmarge, geringerer Lieferantenrabatte und durch negative Effekte aus der Vorratsbewertung lag die Marge 2020 bei 39,7 Prozent. Für 2021 erwartet die Gruppe eine Steigerung der Rohertragsmarge auf über 40 Prozent, die vor allem aus Verbesserungen im Web-focused Commerce und im Foodservice Equipment & Supplies resultieren sollte.

Das EBITDA wird 2021 vom weiteren Verlauf der Pandemie, den konjunkturellen Rahmenbedingungen und dem organischen Wachstum beeinflusst sein, das TAKKT unter den gegebenen Rahmenbedingungen erzielen kann. 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 wären bei einem geringen organischen Wachstum stärkere Ergebniseinbußen zu erwarten. Neben dem organischen Wachstum können Währungseffekte sowie mögliche Akquisitionen und Desinvestitionen einen merklichen Einfluss auf das Ergebnis haben.

Im vergangenen Jahr haben der deutliche Umsatzrückgang in Folge der Pandemie und negative Einmaleffekte das Ergebnis belastet. Gleichzeitig konnte TAKKT durch ein flexibles Kostenmanagement und die Nutzung von Kurzarbeit die Ausgaben für Personal und Marketing sowie die sonstigen Kosten reduzieren. 2021 bereitet sich die Gruppe auf deutliches Wachstum vor. Personal- und Marketingkosten werden daher deutlich über dem Niveau von 2020 erwartet. Zudem wird der weitere Aufbau der Segmentstrukturen im Omnichannel und Web-focused Commerce im Mittelpunkt des laufenden Jahres stehen. In beiden Segmenten sollen Funktionen wie die Logistik, die IT-Infrastruktur und das Datenmanagement zentraler koordiniert und verantwortet werden. Dafür werden entsprechende Positionen geschaffen. In Zukunft verspricht sich TAKKT davon eine höhere Effizienz und Skalierbarkeit in den entsprechenden Funktionen und damit auch ein höheres Ergebnis. 2021 werden die Kosten für den Aufbau der Strukturen die dadurch realisierbaren Ergebnissteigerungen noch übersteigen. Im laufenden Jahr erwartet TAKKT deutlich geringere einmalige Aufwendungen als in den beiden Vorjahren.

Das EBITDA sollte 2021 deutlich steigen. Bei dem geplanten organischen Wachstum und ohne Akquisitionen, Desinvestitionen oder weitere wesentliche Auswirkungen durch die Pandemie rechnet TAKKT für 2021 mit einem EBITDA in der Spanne von 100 bis 120 Millionen Euro.

HÖHERER TAKKT-CASHFLOW UND INVESTITIONEN, FREIER TAKKT-CASHFLOW DEUTLICH UNTER VORJAHR

Für die Entwicklung des TAKKT-Cashflows sind im Wesentlichen die gleichen Einflussfaktoren relevant wie beim EBITDA. Der Konzern rechnet im laufenden Jahr daher mit einem deutlichen Anstieg des TAKKT-Cashflows auf 80 bis 100 Millionen Euro. Der freie TAKKT-Cashflow profitierte 2020 von der äußerst hohen Freisetzung von Kapital aus dem Nettoumlaufvermögen und von der einmaligen Einzahlung aus dem Verkauf einer Immobilie in den USA. Beides ist für 2021 nicht geplant. Daher wird TAKKT im laufenden Jahr erneut einen guten freien Cashflow erwirtschaften können, der jedoch deutlich unter dem des Jahres 2020 liegen wird. Die Investitionen in die Erhaltung, Erweiterung und Modernisierung des bestehenden Geschäfts hatte TAKKT während der Pandemie stark reduziert. Im laufenden Jahr werden sie voraussichtlich erneut am oberen Ende des langfristig angestrebten Richtwerts von zwischen einem und zwei Prozent vom Umsatz liegen bzw. leicht darüber.

STABILE ENTWICKLUNG BEI CNPS UND ENPS

TAKKT hat sich langfristige Ziele für die Weiterempfehlungsbereitschaft der Kunden und Mitarbeitenden gesetzt und arbeitet kontinuierlich an Maßnahmen, die zur Erreichung dieser Ziele beitragen. Im laufenden Jahr rechnet die Gruppe mit einer leichten Verbesserung des eNPS, der Auskunft über die Attraktivität der TAKKT-Gruppe als Arbeitgeber gibt. Der cNPS, der die Weiterempfehlungsbereitschaft der Kunden abbildet, wird sich 2021 voraussichtlich nicht stark verändern und in etwa auf dem gleichen hohen Niveau liegen wie im Vorjahr.

WEITERE FORTSCHRITTE BEI DEN NACHHALTIGKEITSINDIKATOREN

TAKKT will die Anzahl von Frauen bei den Top-Führungskräften weiter steigern und geht davon aus, dass sich der Frauenanteil in diesen Positionen mittel- und langfristig positiv entwickelt. Innerhalb eines einzelnen Jahres kann der Anteil durch personelle Veränderungen jedoch auch stagnieren oder leicht zurückgehen. Bei den nachhaltigen Produkten wird TAKKT das Angebot deutlich erweitern und erwartet bei entsprechender Nachfrage der Kunden auch einen Anstieg des Umsatzanteils dieser Produkte. Den CO₂-neutralen Produktversand von Paketen und Stückgut wird TAKKT weiter ausbauen.

DIVIDENDENVORSCHLAG

TAKKT wird die verlässliche Dividendenpolitik der vergangenen Jahre fortführen und neben der Zahlung einer Dividende für das Geschäftsjahr 2020 in Höhe von 0,55 Euro die ausgesetzte Basisdividende aus dem Vorjahr von ebenfalls 0,55 Euro nachholen. Aufsichtsrat und Vorstand werden der Hauptversammlung daher die Zahlung einer Dividende in Höhe von insgesamt 1,10 Euro je

Aktie vorschlagen. Dieser Vorschlag zur Dividende steht unter dem Vorbehalt, dass sich die negativen Auswirkungen der Pandemie in den Wochen bis zur Hauptversammlung nicht deutlich verstärken.

GESAMTAUSSAGE ZUR VORAUSSICHTLICHEN ENTWICKLUNG DES KONZERNS

Die Geschäftsentwicklung wird 2021 stark vom weiteren Verlauf der Pandemie und deren konjunkturellen Auswirkungen abhängen. Der Vorstand der TAKKT AG rechnet damit, von der erwarteten wirtschaftlichen Belebung im Verlauf des Jahres profitieren zu können und will im Gesamtjahr ein organisches Wachstum zwischen sieben und zwölf Prozent erzielen. Das EBITDA sollte deutlich steigen und wird bei dem geplanten organischen Wachstum und ohne Akquisitionen, Desinvestitionen oder weitere wesentliche Auswirkungen durch die Pandemie voraussichtlich zwischen 100 und 120 Millionen Euro liegen.

Der TAKKT-Cashflow und die Investitionen werden 2021 voraussichtlich deutlich steigen, der freie TAKKT-Cashflow dagegen signifikant unter dem des Jahres 2020 liegen. TAKKT erwartet, dass sich die Weiterempfehlungsbereitschaft der Kunden und Mitarbeitenden mittel- und langfristig noch verbessert, im laufenden Jahr ist aber nur mit geringen Veränderungen zu rechnen. Die Nachhaltigkeitsindikatoren sollten sich insgesamt weiter verbessern, wobei bei einzelnen Werten auch ein temporärer Rückgang nicht ausgeschlossen werden kann.

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.

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 in der Fassung vom 7. Februar 2017).

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.

Der Aufsichtsrat hat für das Berichtsjahr Anpassungen an das Vergütungssystem vorgenommen. Zum einen wurde die langfristige Anreizwirkung der Vergütung zu Lasten der kurzfristigen Vergütung erhöht, zum anderen orientiert sich die Bemessung der langfristigen Vergütung ab 2020 ausschließlich an dem Total Shareholder Return (TSR). Der TSR entspricht dabei der Gesamtrendite der TAKKT-Aktie unter Berücksichtigung der ausgezahlten Dividenden.

Die Vorstandsmitglieder erhalten eine Vergütung, die sich aus erfolgsunabhängigen und erfolgsabhängigen Komponenten zusammensetzt. Zu den Komponenten der erfolgsabhängigen Bezüge zählen der Short Term Incentive Plan (STIP), eine Vergütungskomponente mit einer kurz- und langfristigen Anreizwirkung, und der Long Term Incentive Plan (LTIP) in Form eines Performance-Cash-Plans, eine rollierende Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung. Die TAKKT AG kann einen bereits ausgezahlten Betrag in begründeten Fällen während eines Zeitraums von drei Jahren ab Fälligkeit teilweise oder vollständig zurückfordern (sog. Clawback). Ein begründeter Fall liegt insbesondere dann vor, wenn der Vorstand an einem Verhalten, dass für die TAKKT AG zu erheblichen Verlusten oder einer wesentlichen staatlichen Sanktion geführt hat, maßgeblich beteiligt oder dafür verantwortlich war.

Darüber hinaus erhalten die Mitglieder des Vorstands Zusagen für die Alters- und Hinterbliebenenversorgung im Falle der Beendigung ihrer Tätigkeit.

Die fixe Grundvergütung trägt circa 35 bis 40 Prozent zur Gesamtzielvergütung (ohne Versorgungsaufwand) bei. Variable Bestandteile machen circa 60 bis 65 Prozent der Gesamtzielvergütung aus und entfallen fast zu gleichen Teilen auf kurzfristige und langfristige Komponenten. Die langfristigen Komponenten haben dabei einen leicht größeren Anteil an den variablen Bestandteilen als die kurzfristigen Komponenten.

ERFOLGSUNABHÄNGIGE VERGÜTUNGSKOMPONENTEN

Fixe Grundvergütung

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

Nebenleistungen

Die Nebenleistungen umfassen im Wesentlichen die Nutzung von Dienstwagen.

ERFOLGSABHÄNGIGE VERGÜTUNGSKOMPONENTEN

Short Term Incentive Plan (STIP)

Als Bemessungsgrundlage des STIP dient das operative Ergebnis des jeweiligen Geschäftsjahres vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen bzw. Wertminderungen aus Kaufpreisallokationen. Die Zielerreichung wird ausgehend von einem Zielwert in einem Korridor von minus 30 Prozent (0 Prozent des Zielwerts) bis plus 30 Prozent (200 Prozent des Zielwerts) durch lineare Interpolation ermittelt. Der Zielwert wird vom Aufsichtsrat auf Grundlage der jährlich erstellten operativen Planung im Einklang mit der Mehrjahresplanung festgelegt.

Auf Basis der Bewertung von individuellen Zielvorgaben sowie des individuellen Verhaltens wird der gemäß des Zielkorridors gemessene Wert mit einem Faktor von 0 bis 2 multipliziert. Der somit ermittelte Betrag kann um bis zu +/- 100 Prozent nach unten oder oben abweichen. Die Zielerreichung ist insgesamt in der Auszahlungshöhe bei 300 Prozent des Zielwertes gedeckelt.

70 Prozent der Zielerreichung werden ab dem Geschäftsjahr 2020 in dem Performancezeitraum des folgenden Jahres ausbezahlt, 30 Prozent werden für einen Zeitraum von drei Jahren nach Ablauf des Performancezeitraums zurückgehalten (sog. Deferral). Das Deferral wird mit dem TSR verzinst, wobei sowohl eine positive wie

negative Verzinsung möglich ist. Diese Vorgehensweise dient der zusätzlichen Ausrichtung an einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Sie soll verhindern, dass die Incentivierung des Vorstands zu stark von kurzfristigen Maßnahmen zur Ertrags- oder Wertsteigerung beeinflusst wird.

Die Vorstände können nach Altersklassen gestaffelt Teile ihres Zielerreichungswertes in zusätzliche Rentenbestandteile umwandeln.

Long Term Incentive Plan (LTIP)

Die LTIPs in Form von Performance-Cash-Plänen werden jährlich neu aufgelegt und in Abhängigkeit der Zielerreichung nach einer Laufzeit von vier Jahren bar ausbezahlt. Für 2020 wurde ein Performance-Cash-Plan mit Laufzeit bis Ende 2023 gewährt. Dieser hat sich 2020 im Vergleich zum Vorjahr strukturell geändert. Die Höhe der Auszahlung des Performance-Cash-Plans hängt ab dem im Jahr 2020 aufgelegten Plan ausschließlich von der Entwicklung des Total Shareholder Return (TSR) über die Laufzeit des vierjährigen Plans ab. Der Zielwert wird erreicht, wenn der TSR neun Prozent p.a. beträgt. Mit den aufgelegten Performance-Cash-Plänen erfolgt eine klare Ausrichtung der Vorstandsvergütung an einer nachhaltigen Steigerung des externen Unternehmenswerts.

Die noch laufenden Performance-Cash-Pläne der Jahre 2017, 2018 und 2019 hängen neben dem TSR zusätzlich von der Höhe des kumulierten TAKKT Value Added (TVA) über die Laufzeit des vier-

jährigen Plans ab. Der TVA ist eine Kennzahl, die der am Unternehmenswert orientierten Steuerung dient und zeigt, ob die Verzinsungsansprüche der Eigen- und Fremdkapitalgeber über den vierjährigen Performance-Zeitraum erfüllt werden.

Auch die Performance-Cash-Pläne sind in der Auszahlungshöhe gedeckelt. Diese liegen je Plan 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 zeitan- teilige Anrechnung. Die Auszahlung aus dem jeweiligen Performance-Cash-Plan erfolgt nach Ablauf der Laufzeit von vier Jahren.

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

VORSTANDSVERGÜTUNG IM JAHR 2020 NACH HGB

Gesamtbezüge

Die Bezüge für die im Geschäftsjahr 2020 amtierenden Mitglieder des Vorstands der TAKKT AG betragen insgesamt TEUR 2.779 (TEUR 3.529). Davon entfallen TEUR 1.349 (TEUR 1.531) auf erfolgsunabhängige Bestandteile und TEUR 1.430 (TEUR 1.998) auf erfolgsabhängige Bestandteile.

Gesamtbezüge des Vorstands in TEUR 2020

	Erfolgsunabhängige Vergütung		Erfolgsabhängige Vergütung		Insgesamt
	Grundvergütung	Nebenleistungen	STIP	LTIP 2020	
Felix Zimmermann	507	16	316	276	1.115
Tobias Flaitz (ab 01. Juni 2020)	182	10	93	88	373
Heiko Hegwein (bis 30. September 2020)	261	15	149	132	557
Claude Tomaszewski	351	7	200	176	734
	1.301	48	758	672	2.779

2019

	Erfolgsunabhängige Vergütung		Erfolgsabhängige Vergütung		Insgesamt
	Grundvergütung	Nebenleistungen	STIP	LTIP 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

In dem ausgewiesenen Aufwand für den STIP von TEUR 758 (TEUR 1.403) sind Rückstellungsaufösungen von TEUR 19 (TEUR 46) enthalten. Der Auflösungsbetrag betrug für Felix Zimmermann TEUR 9 (TEUR 17), für Heiko Hegwein TEUR 5 (TEUR 9) und für Claude Tomaszewski TEUR 5 (TEUR 10).

Die Vergütung für den Performance-Cash-Plan beträgt TEUR 672 (TEUR 595) und entspricht dem Wert des im jeweiligen Geschäftsjahr aufgelegten Performance-Cash-Plans zum Zeitpunkt der Gewährung.

Angaben nach IFRS 2

Der neu aufgelegte Performance-Cash-Plan im Berichtsjahr sowie die aktienkursbasierte Komponente der noch laufenden Performance-Cash-Pläne der Jahre 2017, 2018 und 2019 werden als sogenannte aktienbasierte Vergütung mit Barausgleich gemäß IFRS 2 klassifiziert und 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.

Der Aufwand des 2020 neu aufgelegten Performance-Cash-Plans überstieg den Ertrag aus der Zeitwertbewertung der Performance-Cash-Pläne der Vorjahre. Der daraus resultierende Gesamtaufwand betrug im Berichtsjahr TEUR 198 (im Vorjahr Ertrag von TEUR 69). Davon entfielen TEUR 53 (TEUR 29) auf Felix Zimmermann, TEUR 70 (TEUR 0) auf Tobias Flaitz, TEUR 41 (TEUR -1) auf Heiko Hegwein und TEUR 34 (TEUR 18) auf Claude Tomaszewski.

Der beizulegende Zeitwert der Performance-Cash-Pläne 2017, 2018, 2019 und 2020 (2016, 2017, 2018 und 2019) wie auch die entsprechende Rückstellung betragen für die amtierenden Vorstände zum Bilanzstichtag TEUR 624 (TEUR 1.286).

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 Zielwert des STIP (bei Zielerreichung von 100 Prozent) zugeführt wird. Dabei ist die Gewährung des Beitrags an die Bestelldauer als Vorstand gebunden. Für die im Berichtsjahr zurückgestellten Beiträge wird bis zum Eintritt des Versorgungsfalls eine Verzinsung von fünf Prozent p.a. gewährt, für ältere Beiträge eine von sechs Prozent p.a. 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.

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

Pensionszusagen in TEUR

	IFRS		IFRS	
	Laufender Dienstzeitaufwand		Barwert der Pensionsverpflichtung zum 31.12.	
	2019	2020	2019	2020
Felix Zimmermann	192	183	4.311	5.266
Tobias Flaitz (ab 01. Juni 2020)	-	84	-	84
Heiko Hegwein (bis 30. September 2020)	135	118	306	-
Dirk Lessing (bis 31. Oktober 2019)	113	-	-	-
Claude Tomaszewski	140	134	3.136	3.601
	580	519	7.753	8.951

die Restlaufzeit des Dienstvertrags vergüten und gleichzeitig den Wert von zwei Jahresvergütungen nicht überschreiten.

Einzelne Vorstandsmitglieder haben das Recht zur Kündigung ihres Anstellungsvertrags, wenn ein oder mehrere gemeinsam handelnde Aktionäre die Stimmrechtsmehrheit an der TAKKT AG im Sinne der §§ 29 ff. 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.

Heiko Hegwein ist am 30. September 2020 aus dem Vorstand der TAKKT ausgeschieden. Für die vorzeitige Beendigung der Vorstandstätigkeit wurde vereinbart, eine Grundvergütung von TEUR 390, ein Betrag aus dem STIP in Höhe des Zielwerts von TEUR 425 sowie einen Beitrag in die Altersvorsorge von TEUR 81 für den Zeitraum vom 01. Oktober 2020 bis zum 30. September 2021 zu gewähren.

Für diesen Zeitraum partizipiert er zudem an den entsprechenden Performance-Cash-Plänen mit einem Zielwert von insgesamt TEUR 176, die in den Jahren 2024 und 2025 zur Auszahlung kommen. Die TAKKT AG hat Kosten von Heiko Hegwein, die ihm im Rahmen seines Ausscheidens entstanden sind, in Höhe von TEUR 44 übernommen.

Durch den derzeit laufenden Nachfolgeprozess wird Felix Zimmermann voraussichtlich im Laufe des Jahres 2021 aus dem Vorstand ausscheiden. Für das vorzeitige Ausscheiden wurde eine Abfindungsleistung in Höhe von TEUR 2.662 und eine einmalige Zuführung in die Altersvorsorge von TEUR 234 vereinbart. Die TAKKT wird Kosten von Felix Zimmermann, die ihm im Rahmen seines Ausscheidens ggf. entstehen, bis zu TEUR 52 übernehmen.

Gewährte Zuwendungen in TEUR

	Felix Zimmermann				Tobias Flaitz (ab 01. Juni 2020)			
	2019	2020	2020 (Min)	2020 (Max)	2019	2020	2020 (Min)	2020 (Max)
Festvergütung	500	507	507	507	-	182	182	182
Nebenleistungen	16	16	16	16	-	10	10	10
Summe	516	523	523	523	0	192	192	192
STIP	500	650	0	1.950	-	187	0	561
LTIP 2019–2022	212	-	-	-	-	-	-	-
LTIP 2020–2023	-	276	0	828	-	88	0	264
Summe	1.228	1.449	523	3.301	0	467	192	1.017
Versorgungsaufwand	192	183	183	183	-	84	84	84
Gesamtvergütung	1.420	1.632	706	3.484	0	551	276	1.101

	Heiko Hegwein (bis 30. September 2020)				Claude Tomaszewski			
	2019	2020	2020 (Min)	2020 (Max)	2019	2020	2020 (Min)	2020 (Max)
Festvergütung	345	261	261	261	345	351	351	351
Nebenleistungen	17	15	15	15	7	7	7	7
Summe	362	276	276	276	352	358	358	358
STIP	315	308	0	924	315	410	0	1.230
LTIP 2019–2022	135	-	-	-	135	-	-	-
LTIP 2020–2023	-	132	0	396	-	176	0	528
Summe	812	716	276	1.596	802	944	358	2.116
Versorgungsaufwand	135	118	118	118	140	134	134	134
Gesamtvergütung	947	834	394	1.714	942	1.078	492	2.250

VORSTANDSVERGÜTUNG IM JAHR 2020 NACH DEM DEUTSCHEN CORPORATE GOVERNANCE KODEX

In den Tabellen auf den Seiten 92 und 93 sind für jedes einzelne Mitglied des Vorstands gewährte Zuwendungen, Zuflüsse und Versorgungsaufwendungen gemäß den Empfehlungen der Ziffer 4.2.5 Absatz 3 des Deutschen Corporate Governance Kodex individuell dargestellt.

Entsprechend des Deutschen Corporate Governance Kodex wird in der Aufstellung ‚Gewährte Zuwendungen‘ für den STIP abweichend zur Darstellung nach HGB der Zielwert ausgewiesen. Für den LTIP 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 STIP-Zielwertaufwand für das jeweilige Berichtsjahr anzugeben. Für den LTIP 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.

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. Im Berichtsjahr 2020 wurde die Zeichnungsmöglichkeit einmalig ausgesetzt. Gegenüber Mitgliedern des Vorstands bestehen Verbindlichkeiten aus TAKKT Performance Bonds in Höhe von TEUR 217 (TEUR 1.371).

Gegenüber den Mitgliedern des Vorstands bestehen zudem Rentenverpflichtungen aus der freiwilligen Umwandlung eines Teils ihrer Zielerreichung aus dem STIP in einen Rentenplan, die sogenannte Deferred Compensation, in Höhe von TEUR 1.922 (TEUR 1.623). Im Geschäftsjahr wurden diesem Plan TEUR 100 (TEUR 100) aus der STIP-Zielerreichung 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 Eineinhalbfachen der fixen Jahresgrundvergütung.

Die Mitglieder des Vorstands haben weder im Geschäftsjahr 2020 noch im Geschäftsjahr 2019 Leistungen von Dritten erhalten, die ihnen im Hinblick auf ihre Tätigkeit als Vorstand zugesagt oder gewährt worden sind.

Zum 31. Dezember 2020 hielten die Mitglieder des Vorstands 8.036 (13.036) Aktien der TAKKT AG.

Zufluss in TEUR

	Felix Zimmermann		Tobias Flaitz (ab 01. Juni 2020)		Heiko Hegwein (bis 30. September 2020)		Claude Tomaszewski	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Festvergütung	500	507	-	182	345	261	345	351
Nebenleistungen	16	16	-	10	17	15	7	7
Summe	516	523	0	192	362	276	352	358
STIP	520	325	-	93	328	154	328	205
LTIP 2015–2018	266	-	-	-	-	-	202	-
LTIP 2016–2019	-	254	-	-	-	-	-	162
Summe	1.302	1.102	0	285	690	430	882	725
Versorgungsaufwand	192	183	-	84	135	118	140	134
Gesamtvergütung	1.494	1.285	0	369	825	548	1.022	859

VERGÜTUNG AN EHEMALIGE VORSTANDSMITGLIEDER DER TAKKT AG UND IHRE HINTERBLIEBENEN

Die im Jahr 2020 gewährten Bezüge ehemaliger Vorstandsmitglieder der TAKKT AG und ihrer Hinterbliebenen beliefen sich auf TEUR 390 (TEUR 381). Die Pensionsrückstellungen für frühere Mitglieder des Vorstands sowie deren Hinterbliebene betrugen zum 31. Dezember 2020 insgesamt TEUR 9.855 (TEUR 8.953).

VERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS

Jedes Aufsichtsratsmitglied der TAKKT AG erhält generell 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 generell 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.

Als Zeichen der Anerkennung gegenüber den Mitarbeitenden, die durch Kurzarbeit und vergleichbare Regelungen während der Pandemie temporäre Gehaltseinbußen hingenommen haben, verzichteten die Mitglieder des Aufsichtsrats im Berichtsjahr auf 20 Prozent der fixen Bezüge und der Ausschussvergütung. Insgesamt betrugen die vereinbarten Bezüge des Aufsichtsrats im Berichtsjahr TEUR 354 (TEUR 441), davon TEUR 328 (TEUR 410) für die Tätigkeit im Aufsichtsrat, TEUR 11 (TEUR 13) für die Tätigkeit in Ausschüssen sowie TEUR 15 (TEUR 18) an Sitzungsgeldern.

Von den gewährten Bezügen wurden zum Stichtag noch TEUR 339 (TEUR 423) als Verbindlichkeiten bilanziert. Zum 31. Dezember 2020 hielten die Mitglieder des Aufsichtsrats 140 (140) Aktien der TAKKT AG.

Vergütung des Aufsichtsrats in TEUR 2020

	Fixe Bezüge	Ausschuss- vergütung	Sitzungs- gelder	Insgesamt
Florian Funck	88,0	4,8	2,5	95,3
Johannes Haupt	64,0	3,6	2,5	70,1
Thomas Schmidt	44,0	-	2,5	46,5
Thomas Kniehl	44,0	-	2,5	46,5
Dorothee Ritz	44,0	-	2,5	46,5
Christian Wendler	44,0	2,4	2,5	48,9

2019

	Fixe Bezüge	Ausschuss- vergütung	Sitzungs- gelder	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

WEITERE ANGABEN

CORPORATE GOVERNANCE

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. Detaillierte Ausführungen zum Umgang mit dem Thema Corporate Governance bei der TAKKT finden sich in der Erklärung zur Unternehmensführung, die auf der Website des Unternehmens unter www.takkt.de abgerufen werden kann. Sie beinhaltet auch die aktuelle Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex.

SEGMENTE PRÄGEN ENTWICKLUNG DER TAKKT AG

Die TAKKT AG 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 2020 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.

Einzelne Vorstandsmitglieder haben das Recht zur Kündigung ihrer Anstellungsverträge, wenn ein oder mehrere gemeinsam handelnde Aktionäre die Stimmrechtsmehrheit an der TAKKT AG im Sinne der §§ 29 ff. Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetz (WpÜG) erwerben. Weitere Details hierzu sind im Vergütungsbericht angegeben.

Am Bilanzstichtag bestanden keine Finanzverbindlichkeiten, welche einer Kontrollwechselklausel nach den §§ 289a Abs. 1 Nr. 8 und 315a Abs. 1 Nr. 8 HGB unterliegen.

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.“

KONZERN- ABSCHLUSS



Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	98
Konzerngesamtergebnisrechnung	99
Konzernbilanz	100
Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung	101
Konzernkapitalflussrechnung	102
Konzernanhang	103
Versicherung der gesetzlichen Vertreter	167
Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	168

Gewinn- und Verlustrechnung des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Anhang	2020	2019
Umsatzerlöse	(1)	1.067.430	1.213.672
Bestandsveränderungen an fertigen und unfertigen Erzeugnissen		-635	-62
Andere aktivierte Eigenleistungen		1.104	1.902
Gesamtleistung		1.067.899	1.215.512
Materialaufwand		644.227	714.133
Rohrertrag		423.672	501.379
Sonstige betriebliche Erträge	(2)	9.632	6.820
Personalaufwand	(3)	184.406	190.821
Sonstige betriebliche Aufwendungen	(4)	156.316	167.206
EBITDA		92.582	150.172
Abschreibungen und Wertminderungen auf Sachanlagen und andere immaterielle Vermögenswerte	(5)	40.204	41.361
Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte	(6)	0	0
EBIT		52.378	108.811
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	(14)	-707	-1.196
Finanzierungsaufwand	(7)	-4.948	-6.616
Übriges Finanzergebnis	(8)	-82	-420
Finanzergebnis		-5.737	-8.232
Ergebnis vor Steuern		46.641	100.579
Steueraufwand	(9)	9.408	25.891
Periodenergebnis		37.233	74.688
davon Eigentümer der TAKKT AG		37.233	74.688
davon nicht beherrschende Anteile		0	0
Gewichtete durchschnittliche Anzahl Aktien in Millionen		65,6	65,6
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	(10)	0,57	1,14
Verwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	(10)	0,57	1,14

Gesamtergebnisrechnung des TAKKT-Konzerns in TEUR

	2020	2019
Periodenergebnis	37.233	74.688
Erfolgsneutrale Erfassung von versicherungsmathematischen Gewinnen und Verlusten aus Pensionsverpflichtungen	-6.086	-13.146
Auf versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus Pensionsverpflichtungen entfallende Steuern	1.795	3.820
Erfolgsneutrale Erfassung von Erträgen und Aufwendungen aus der Folgebewertung von Finanzinvestitionen in Eigenkapitalinstrumente	-1.466	-2.370
Auf Folgebewertung von Finanzinvestitionen in Eigenkapitalinstrumente entfallende latente Steuer	0	71
Sonstiges Ergebnis nach Steuern für Bestandteile, die zukünftig nicht erfolgswirksam in die Gewinn- und Verlustrechnung aufgelöst werden	-5.757	-11.625
Erfolgsneutrale Erfassung von Erträgen und Aufwendungen aus der Folgebewertung von Cashflow-Hedges	-774	-1.880
Erfolgswirksame Auflösung in die Gewinn- und Verlustrechnung	1.757	-468
Auf Folgebewertung von Cashflow-Hedges entfallende Steuern	-219	513
Sonstiges Ergebnis nach Steuern aus der Folgebewertung von Cashflow-Hedges	764	-1.835
Erfolgsneutrale Erfassung von Erträgen und Aufwendungen aus der Anpassung von Währungsrücklagen	-26.885	7.946
Erfolgswirksame Auflösung in die Gewinn- und Verlustrechnung	0	368
Sonstiges Ergebnis nach Steuern aus der Anpassung von Währungsrücklagen	-26.885	8.314
Sonstiges Ergebnis nach Steuern für Bestandteile, die zukünftig erfolgswirksam in die Gewinn- und Verlustrechnung aufgelöst werden	-26.121	6.479
Sonstiges Ergebnis (Direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen)	-31.878	-5.146
davon Eigentümer der TAKKT AG	-31.878	-5.146
davon nicht beherrschende Anteile	0	0
Gesamtergebnis	5.355	69.542
davon Eigentümer der TAKKT AG	5.355	69.542
davon nicht beherrschende Anteile	0	0

Nähere Erläuterungen zum Sonstigen Ergebnis finden sich auf Seite 130.

Bilanz des TAKKT-Konzerns in TEUR

Aktiva	Anhang	31.12.2020	31.12.2019
Sachanlagen	(11)	131.612	153.902
Geschäfts- und Firmenwerte	(12)	567.863	591.183
Andere immaterielle Vermögenswerte	(13)	68.761	79.577
Anteile an assoziierten Unternehmen	(14)	479	353
Sonstige Vermögenswerte	(15)	7.498	8.617
Latente Steuern	(16)	4.839	1.835
Langfristiges Vermögen		781.052	835.467
Vorräte	(17)	105.003	124.428
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	(18)	86.940	101.312
Sonstige Forderungen und Vermögenswerte	(19)	21.439	25.826
Ertragsteuerforderungen		5.558	9.805
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	(20)	4.271	3.823
Kurzfristiges Vermögen		223.211	265.194
Bilanzsumme		1.004.263	1.100.661
Passiva	Anhang	31.12.2020	31.12.2019
Gezeichnetes Kapital		65.610	65.610
Gewinnrücklagen		627.033	590.506
Kumulierte direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen		-43.070	-11.898
Konzerneigenkapital	(21)	649.573	644.218
Finanzverbindlichkeiten	(22)	67.798	118.331
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	(23)	85.735	79.943
Sonstige Rückstellungen	(24)	4.391	3.859
Latente Steuern	(16)	57.919	65.430
Langfristige Verbindlichkeiten		215.843	267.563
Finanzverbindlichkeiten	(22)	15.062	75.314
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	(25)	34.615	39.682
Sonstige Verbindlichkeiten	(26)	59.940	52.349
Rückstellungen	(24)	23.224	15.396
Ertragsteuerverbindlichkeiten		6.006	6.139
Kurzfristige Verbindlichkeiten		138.847	188.880
Bilanzsumme		1.004.263	1.100.661

Entwicklung des Eigenkapitals des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Gezeichnetes Kapital	Gewinn- rücklagen	Kumulierte direkt im Eigenkapital erfasste Wert- änderungen	Konzern- eigenkapital
Stand am 01.01.2020	65.610	590.506	- 11.898	644.218
Transaktionen mit Eigentümern	0	0	0	0
davon Auszahlungen an Aktionäre	0	0	0	0
Gesamtergebnis	0	37.233	-31.878	5.355
davon Periodenergebnis	0	37.233	0	37.233
davon Sonstiges Ergebnis (Direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen)	0	0	-31.878	-31.878
Transfer in Gewinnrücklagen	0	-706	706	0
Stand am 31.12.2020	65.610	627.033	-43.070	649.573

	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

Weitere Ausführungen zum Konzerneigenkapital finden sich auf Seite 130.

Kapitalflussrechnung des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Anhang	2020	2019
Periodenergebnis		37.233	74.688
Abschreibungen und Wertminderungen auf langfristiges Vermögen	(5)/(6)	40.204	41.361
Latenter Steueraufwand	(9)	-4.550	3.284
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge		13.440	1.129
Ergebnis aus dem Abgang von langfristigem Vermögen		-4.371	-97
TAKKT-Cashflow		81.956	120.365
Veränderung der Vorräte		2.460	5.576
Veränderung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		8.556	6.823
Veränderung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		-3.291	818
Veränderung der Rückstellungen		8.411	4.043
Veränderung anderer Aktiva/Passiva		22.428	-6.833
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit		120.520	130.792
Einzahlungen aus Abgängen von langfristigem Vermögen		22.565	936
Auszahlungen für Investitionen in das langfristige Vermögen	(11)/(13)	-13.299	-24.665
Einzahlungen aus Abgängen von konsolidierten Unternehmen		0	0
Auszahlungen für Erwerbe von konsolidierten Unternehmen		0	-20.737
Cashflow aus der Investitionstätigkeit		9.266	-44.466
Einzahlungen aus der Aufnahme von Finanzverbindlichkeiten		45.594	167.764
Auszahlungen für die Tilgung von Finanzverbindlichkeiten		-174.844	-197.653
Dividendenzahlungen an Eigentümer der TAKKT AG		0	-55.769
Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit		-129.250	-85.658
Finanzmittelbestand am 01.01.		3.823	3.103
Zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittelbestandes		536	668
Nicht zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittelbestandes		-88	52
Finanzmittelbestand am 31.12.	(20)	4.271	3.823

Weitere Ausführungen zur Kapitalflussrechnung finden sich auf Seite 149f.

KONZERNANHANG ZUM 31. DEZEMBER 2020

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, Presselstr. 12, 70191 Stuttgart/Deutschland. Beim Bundesanzeiger werden der zum 31. Dezember 2020 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 18. März 2021 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 2020 erstmalig verpflichtend anzuwenden:

Standard		Status	Anzuwenden ab
Amendments to IAS 1 and IAS 8	Definition von Wesentlichkeit	geändert	01.01.2020
Amendments to IFRS 3	Definition eines Geschäftsbetriebs	geändert	01.01.2020
Amendments to Framework IFRS	Änderungen der Verweise auf das Rahmenkonzept in IFRS-Standards	geändert	01.01.2020
Amendments to IFRS 9 and IAS 39 and IFRS 7	Reform der Referenzzinssätze	geändert	01.01.2020
Amendments IFRS 16	Auf die Coronavirus-Pandemie bezogene Mietkonzessionen	geändert	01.06.2020 *

* Vorzeitige Anwendung möglich

Alle 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 2021 oder später verpflichtend anzuwenden sind. Die Anwendung dieser Standards setzt die zum Teil noch ausstehende Anerkennung durch die EU voraus.

Im Einzelnen handelt es sich dabei um folgende Rechnungslegungsstandards und Interpretationen:

Standard	Status	Anzuwenden ab
Von der Kommission der EU bereits anerkannt		
Amendments to IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 and IFRS 16	Reform der Referenzzinssätze - Phase 2	geändert 01.01.2021
Amendments to IFRS 4 - deferral of IFRS 9	Anwendung IFRS 9 Finanzinstrumente mit IFRS 4 Versicherungsverträge	geändert 01.01.2021
Von der Kommission der EU noch nicht anerkannt		
Amendments to IFRS 3	Unternehmenszusammenschlüsse - Verweis auf Rahmenkonzept	geändert 01.01.2022
Amendments to IAS 37	Belastende Verträge - Vertragserfüllungskosten	geändert 01.01.2022
Amendments to IAS 16	Sachanlagen - Erlöse vor der beabsichtigten Nutzung	geändert 01.01.2022
Annual Improvement to IFRS Standards 2018–2020 Cycle	Jährlicher Verbesserungsprozess; Änderungen an IFRS 1; IFRS 9, IFRS 16 und IAS 41	geändert 01.01.2022
Amendments to IAS 1	Klassifizierung von Schulden als kurz- oder langfristige	geändert 01.01.2023
IFRS 17	Versicherungsverträge	neu 01.01.2023

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 15 (16) inländische und 45 (45) ausländische Unternehmen in den Konzernabschluss einbezogen.

Die Zahl der vollkonsolidierten Tochterunternehmen hat sich im Vergleich zum 31. Dezember 2019 wie folgt geändert.

Sachverhalt	Gesellschaft	Segment
Verschmelzung	Ratioform Holding GmbH, Pliening/Deutschland	Omnichannel Commerce

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

Am 31. Dezember 2020 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 2020. Die in die Konsolidierung einbezogenen Abschlüsse der in- und ausländischen Tochtergesellschaften wurden nach einheitlichen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden aufgestellt.

Unternehmenszusammenschlüsse werden gemäß IFRS 3 Unternehmenszusammenschlüsse nach der Erwerbsmethode bilanziert. Grundlage sind die beizulegenden Zeitwerte zu dem Zeitpunkt, an dem der TAKKT-Konzern die Beherrschung über das erworbene Unternehmen erlangt. Der Teil des Kaufpreises, der in Erwartung zukünftiger positiver Zahlungsrückflüsse aus dem Unternehmenserwerb getätigt wurde und nicht bestimmten bzw. bestimmbar Vermögenwerten 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 Vermögenwerten unterzogen. Nähere Erläuterungen dazu finden sich auf Seite 108 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 Vermögenwerte 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 Hochinflationenländern.

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	
		2020	2019	2020	2019
USD	USA	1,2271	1,1234	1,1409	1,1193
CHF	Schweiz	1,0802	1,0854	1,0706	1,1121
GBP	Großbritannien	0,8990	0,8508	0,8891	0,8773
SEK	Schweden	10,0343	10,4468	10,4769	10,5868
CAD	Kanada	1,5633	1,4598	1,5288	1,4851

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	
	2020	2019
Gebäude (einschließlich Mietereinbauten)	1–50	1–50
Technische Anlagen und Maschinen sowie Betriebs- und Geschäftsausstattungen	3–16	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 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 Effektivzinsmethode 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.

Sofern bei Sale-and-Lease-Back-Transaktionen ein Kontrollübergang im Sinne des IFRS 15 vorliegt, setzt TAKKT als Verkäufer und Leasingnehmer das mit der Rückmietung verbundene Nutzungsrecht gemäß IFRS 16 als denjenigen Teil des früheren Buchwerts des zugrunde liegenden Vermögenswertes an, der sich auf das zurückbehaltene Nutzungsrecht bezieht. Der Gewinn oder Verlust aus der Verkaufstransaktion wird anteilig in Höhe der auf den Leasinggeber übertragenen Rechte erfolgswirksam erfasst. Sofern kein Kontrollübergang vorliegt, wird die Transaktion wie eine Finanzierungstransaktion bilanziert. Der rechtlich dem Leasingverhältnis zugrunde liegende Vermögenswert wird nicht ausgebucht, sondern nach den bisherigen Regelungen abgeschrieben. Eine Abbildung als Leasingverhältnis unterbleibt.

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 7 (11) 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. In diesem Jahr wurden insbesondere die Auswirkungen der Corona-Krise und die Erwartung bezüglich einer Marktentwicklung auf Vor-Krisen-Niveau betrachtet. 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 Marktrisikoprämie und einem durchschnittlichen relevered Betafaktor der Peer-Group

ergibt, verwendet. Der angewandte Fremdkapitalkostensatz setzt sich zusammen aus dem risikolosen Zinssatz zuzüglich eines Risikozuschlags (Credit Spread).

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

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

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

Den Abschreibungen liegen folgende Nutzungsdauern im Konzern zugrunde:

	Nutzungsdauer in Jahren	
	2020	2019
Geschäfts- und Firmenwerte	unbestimmt	unbestimmt
Marken	unbestimmt	unbestimmt
Kundenbeziehungen	3 – 10	3 – 11
Internetdomains	5 – 10	5 – 10
Katalog-/Webgestaltung	3 – 5	3 – 5
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 an 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 zeitgleich 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 nachzuverrechnende Dienstzeitaufwand erfasst. Nachzuverrechnender 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 sind ab dem Berichtsjahr ausschließlich abhängig von der Entwicklung des Total Shareholder Returns (TSR). In die Berechnung des TSR fließen die Entwicklung des Aktienkurses und die Dividendenzahlung ein. 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.

Die Corona-Pandemie und die damit einhergehenden wesentlichen Unsicherheiten wurden, falls relevant, bei Schätzungen und Ermessensentscheidungen berücksichtigt. Im Geschäftsjahr 2020 führte die Corona-Pandemie zu keinen wesentlichen Anpassungen der Buchwerte der ausgewiesenen Vermögenswerte und Schulden mit Ausnahme deutlich höherer Bewertungsabschläge bei den fertigen Erzeugnissen und Waren. Zusätzliche Angaben zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie finden sich innerhalb der betreffenden Positionen im Konzernanhang sowie im Konzernlagebericht.

2. ERLÄUTERUNGEN ZUR GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

(1) Umsatzerlöse in TEUR

	2020	2019
Umsatzerlöse mit Fremden	1.066.948	1.213.027
Umsatzerlöse mit verbundenen Unternehmen	482	645
	1.067.430	1.213.672

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 159.

Im Geschäftsjahr wurden Umsatzerlöse in Höhe von 4,8 Millionen Euro (7,0 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 Regionen in TEUR

	Omnichannel Commerce	Web-focused Commerce	2020
Deutschland	215.920	19.205	235.125
Europa ohne Deutschland	262.920	124.382	387.302
USA	343.893	87.477	431.370
Sonstige	10.446	3.187	13.633
Umsatzerlöse nach Regionen	833.179	234.251	1.067.430

	Omnichannel Commerce	Web-focused Commerce	2019
Deutschland	244.617	15.953	260.570
Europa ohne Deutschland	300.008	107.664	407.672
USA	411.431	120.035	531.466
Sonstige	10.375	3.589	13.964
Umsatzerlöse nach Regionen	966.431	247.241	1.213.672

(2) Sonstige betriebliche Erträge in TEUR

	2020	2019
Mieterträge	507	640
Erträge aus Abgängen von langfristigem Vermögen	4.660	164
Anpassung von bedingten Kaufpreisverbindlichkeiten	0	2.800
Sonstige Erträge	4.465	3.216
	9.632	6.820

Weitere Erläuterungen zu den bedingten Kaufpreisverbindlichkeiten finden sich auf Seite 158.

(3) Personalaufwand in TEUR

	2020	2019
Löhne und Gehälter	155.207	156.931
Soziale Abgaben	24.941	26.971
Aufwendungen für Altersversorgung	4.593	6.592
Auflösung personalbezogener Rückstellungen	-1.626	-679
Sonstige Aufwendungen	1.291	1.006
	184.406	190.821

Zur Anzahl der im Konzern Beschäftigten wird auf die Angaben der Segmentberichterstattung auf Seite 151 ff. verwiesen.

(4) Sonstige betriebliche Aufwendungen in TEUR

	2020	2019
Wertminderungsaufwendungen auf finanzielle Vermögenswerte	2.623	1.383
Auflösung von Rückstellungen	-238	-543
Leasingaufwendungen	1.789	1.977
Währungsdifferenzen	611	-1.279
Betriebssteuern	3.040	2.573
Betriebskosten	120.435	132.656
Verwaltungskosten	28.056	30.439
	156.316	167.206

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 2.360 (TEUR 1.566). Nachträgliche Zahlungseingänge auf ausgebuchte Forderungen sind mit TEUR 213 (TEUR 535) ebenfalls hier erfasst.

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

	2020	2019
Sachanlagen	24.439	25.185
Andere immaterielle Vermögenswerte	15.765	16.176
	40.204	41.361

In den Abschreibungen sind planmäßige Abschreibungen auf die im Rahmen von Kaufpreisallokationen angesetzten immateriellen Vermögenswerte in Höhe von TEUR 6.529 (TEUR 8.856) enthalten.

Im aktuellen Geschäftsjahr wurden Wertminderungen nach IAS 36 Wertminderung von Vermögenswerten auf Sachanlagen in Höhe von TEUR 211 (TEUR 267) vorgenommen. In 2020 resultieren TEUR 211 (TEUR 215) aus Wertminderungen auf Nutzungsrechte, die gemäß IFRS 16 den Regelungen des IAS 36 unterliegen. In 2019 betrafen TEUR 52 Betriebs- und Geschäftsausstattung, die aufgrund der Einstellung der Aktivitäten von Hubert in Europa nicht mehr genutzt werden konnte. 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 2020 Wertminderungen nach IAS 36 in Höhe von TEUR 0 (TEUR 22) erfasst. Im Vorjahr betraf die Wertminderung ungenutzte Software.

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 2019 noch für 2020 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 125 f.

(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)	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Kaiser+Kraft Gruppe	124.522	124.018	6,9	7,0	1,0	1,0
Ratioform Gruppe	142.656	152.656	6,8	6,7	2,0	2,0
NBF Gruppe	37.998	41.505	6,9	6,8	2,0	2,0
Hubert Gruppe	66.076	72.175	7,1	6,7	2,0	2,0
Central Gruppe	59.116	64.573	6,9	6,6	2,0	2,0
D2G Gruppe	74.407	81.276	6,9	6,8	2,0	2,0
Newport Gruppe	63.088	-	7,4	-	2,0	-
Equip4work	-	31.132	-	7,0	-	2,0

Im Rahmen der organisatorischen Neuausrichtung ist zu Beginn des Jahres ein Teil der Ratioform Gruppe (Unternehmen der Marke Daypack) der Newport Gruppe zugeordnet worden. Ein Teil des Geschäfts- und Firmenwerts der Ratioform Gruppe wurde daher auf Basis der beizulegenden Zeitwerte auf die Newport Gruppe übertragen. Zudem sind vier im Vorjahr eigenständige zahlungsmittelgenerierende Einheiten zu der zahlungsmittelgenerierenden Einheit Newport Gruppe zusammengefasst worden.

Das durchschnittliche jährliche Wachstum der externen Umsätze (Compound Annual Growth Rate) im Detailplanungszeitraum betrug für die wesentlichen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zwischen 4,2 (1,3) Prozent und 8,3 (6,6) Prozent.

Zur allgemeinen Vorgehensweise bei Werthaltigkeitstests sind nähere Ausführungen auf Seite 108 f. zu finden. Der Nachweis der Werthaltigkeit basiert bei allen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten auf dem Nutzungswert. Aus den Werthaltigkeitstests der Geschäftsjahre 2019 und 2020 hat sich kein Abwertungsbedarf ergeben.

Bei der Durchführung der Werthaltigkeitstests wurden auch Sensitivitätsanalysen durchgeführt. Eine Erhöhung der gewichteten Gesamtkapitalkosten vor Steuern um einen Prozentpunkt oder eine Verminderung des Wachstums in der ewigen Rente um einen Prozentpunkt hätten nicht zu einer Wertminderung der Geschäfts- und Firmenwerte geführt. Dies gilt ebenfalls für eine Verringerung des Cashflows vor Zinsen und Steuern in der ewigen Rente um zehn Prozent.

Weitere Details zu den Geschäfts- und Firmenwerten finden sich in den entsprechenden Erläuterungen auf Seite 124. Eine Beschreibung der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten findet sich in den entsprechenden Erläuterungen in der Segmentberichterstattung auf Seite 151 ff.

(7) Finanzierungsaufwand in TEUR

	2020	2019
Zinsanteil Leasingverbindlichkeiten	-2.479	-2.669
Zinsanteil Pensionsrückstellungen	-788	-1.201
Zinsen aus Verbindlichkeiten gegenüber Kreditgebern	-1.681	-2.746
	-4.948	-6.616

Weitere Informationen sind in den Tabellen Nettoergebnis der Finanzinstrumentekategorien auf Seite 142 sowie auf Seite 147 f. enthalten.

(8) Übriges Finanzergebnis in TEUR

	2020	2019
Marktbewertung von Finanzinstrumenten	-263	-146
Zinsen und ähnliche Erträge	181	104
Sonstige finanzielle Aufwendungen	0	-378
	-82	-420

Nähere Erläuterungen zum Einsatz von derivativen Finanzinstrumenten befinden sich im Risiko- und Chancenbericht auf Seite 74 ff. und im Anhang auf Seite 139 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 30,7 (31,0) Prozent.

Zusammensetzung des Steueraufwands in TEUR

	2020	2019
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	13.958	22.607
Latente Steuern	-4.550	3.284
	9.408	25.891

Die Steuern enthalten periodenfremde Erträge von TEUR 926 (TEUR 128). Latenter Steuerertrag in Höhe von TEUR 495 (im Vorjahr Steueraufwand TEUR 561) resultiert aus der Veränderung der Wertberichtigung auf aktive latente Steuern. Aus Änderungen von Steuersätzen resultiert ein latenter Steueraufwand von TEUR 96 (im Vorjahr Steuerertrag in Höhe von TEUR 20).

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

	2020	2019
Ergebnis vor Steuern	46.641	100.579
Durchschnittlicher erwarteter Steueraufwand	14.319	30.878
Änderungen von Steuersätzen	96	-20
Unterschiede zu ausländischen Steuersätzen	-5.827	-6.737
Steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen	1.500	1.434
Steuerfreie Erträge	-109	-598
Wertberichtigung auf aktive latente Steuern	-495	561
Periodenfremde Steuern	-926	-128
Sonstige Abweichungen	850	501
Steueraufwand laut Gewinn- und Verlustrechnung des Konzerns	9.408	25.891
Steuerquote (in Prozent)	20,2	25,7

Der rechnerische Steuersatz von 30,7 Prozent ergibt sich aus der Anwendung der im Jahr 2020 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 lag im Berichtsjahr nur bei 20,2 (25,7) Prozent. Grund für den Rückgang ist ein struktureller Effekt. 2020 entfiel ein deutlich größerer Teil des Vorsteuerergebnisses auf Länder mit vergleichsweise geringen Steuersätzen, wie etwa die Schweiz.

(10) Ergebnis je Aktie

	2020	2019
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)	37.233	74.688
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	0,57	1,14
Verwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	0,57	1,14
TAKKT-Cashflow (in TEUR)	81.956	120.365
TAKKT-Cashflow je Aktie (in EUR)	1,25	1,83

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 01.01.2020	211.736	98.498	496	310.730
Währungsänderungen	–4.726	–2.672	–44	–7.442
Veränderungen Konsolidierungskreis	0	0	0	0
Zugänge	10.320	4.097	404	14.821
Umbuchungen	–675	1.219	–544	0
Abgänge	–22.292	–3.699	0	–25.991
Stand am 31.12.2020	194.363	97.443	312	292.118
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen				
Stand am 01.01.2020	85.337	71.491	0	156.828
Währungsänderungen	–1.965	–2.115	0	–4.080
Zugänge	15.788	8.651	0	24.439
Umbuchungen	–583	583	0	0
Abgänge	–13.396	–3.285	0	–16.681
Stand am 31.12.2020	85.181	75.325	0	160.506
Nettobuchwerte				
Stand am 31.12.2020	109.182	22.118	312	131.612

Wertminderungen nach IAS 36 Wertminderung von Vermögenswerten werden auf Seite 108 f. erläutert.

Das Sachanlagevermögen von TEUR 131.612 (TEUR 153.902) beinhaltet mit TEUR 62.248 (TEUR 78.742) Sachanlagen, die sich im rechtlichen Eigentum von TAKKT befinden und mit TEUR 69.364 (TEUR 75.160) Nutzungsrechte für geleaste Vermögenswerte. Angaben zu Leasingverhältnissen zum Abschlussstichtag befinden sich auf Seite 154 f.

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 405 (TEUR 404).

	Grundstücke, Bauten und ähnliche Vermögenswerte	Technische Anlagen und Maschinen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	Geleistete Anzahlungen	Gesamt
Anschaffungskosten				
Stand am 01.01.2019	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

(12) Geschäfts- und Firmenwerte *in TEUR*

	2020	2019
Anschaffungskosten		
Stand 01.01.	604.043	580.196
Währungsänderungen	-23.320	6.382
Zugänge	0	17.465
Abgänge	0	0
Stand 31.12.	580.723	604.043
Kumulierte Wertminderungen		
Stand am 01.01. / 31.12.	12.860	12.860
Nettobuchwerte		
Stand 31.12.	567.863	591.183

Der Zugang bei den Geschäfts- und Firmenwerten resultierte im Vorjahr aus dem Erwerb der XXLhoreca (Juma International B.V.) im Geschäftsbereich Web-focused Commerce. Nähere Informationen zu den Unternehmenserwerben finden sich auf Seite 155 f.

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*

	2020	2019
Zahlungsmittelgenerierende Einheit		
Kaiser+Kraft Gruppe	124.522	124.018
Ratioform Gruppe	142.656	152.656
NBF Gruppe	37.998	41.505
Hubert Gruppe	66.076	72.175
Central Gruppe	59.116	64.573
D2G Gruppe	74.407	81.276
Newport Gruppe	63.088	-
BiGDUG	-	4.160
Equip4work	-	31.132
Mydisplays	-	2.224
XXLhoreca	-	17.464
	567.863	591.183

(13) Andere immaterielle Vermögenswerte in TEUR

	Marken mit unbestimmter Nutzungs- dauer	Kundenlisten	Sonstige (Kaufpreis- allokation)	Software, Lizenzen und ähnliche Rechte	Geleistete Anzahlungen	Gesamt
Anschaffungskosten						
Stand am 01.01.2020	28.849	66.043	39.714	62.858	5.574	203.038
Währungsänderungen	-1.576	-1.572	-2.120	-1.319	-25	-6.612
Veränderungen Konsolidierungskreis	0	0	0	0	0	0
Zugänge	0	0	0	5.316	2.254	7.570
Umbuchungen	0	0	0	3.829	-3.829	0
Abgänge	-709	-16.900	-3.499	-4.235	0	-25.343
Stand am 31.12.2020	26.564	47.571	34.095	66.449	3.974	178.653
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen						
Stand am 01.01.2020	775	61.208	25.543	35.935	0	123.461
Währungsänderungen	-66	-1.596	-1.730	-900	0	-4.292
Zugänge	0	2.426	4.103	9.236	0	15.765
Wertaufholung	0	0	0	0	0	0
Umbuchungen	0	0	0	0	0	0
Abgänge	-709	-16.900	-3.499	-3.934	0	-25.042
Stand am 31.12.2020	0	45.138	24.417	40.337	0	109.892
Nettobuchwerte						
Stand am 31.12.2020	26.564	2.433	9.678	26.112	3.974	68.761

Wertminderungen nach IAS 36 Wertminderung von Vermögenswerten werden auf Seite 108 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 3 Jahren und sind mit dem Restbuchwert angesetzt.

Die Verteilung auf die Geschäftseinheiten zeigt sich in folgender Tabelle:

	Buchwerte der Marken (in TEUR)		Buchwerte der Kundenlisten (in TEUR)	
	2020	2019	2020	2019
Kaiser+Kraft Gruppe	0	0	1.046	1.420
Ratioform Gruppe	10.200	10.200	1.275	2.819
NBF Gruppe	6.096	6.658	0	0
Central Gruppe	10.268	11.216	0	0
Newport Gruppe	0	0	112	596
	26.564	28.074	2.433	4.835

Das Bestellobligo für immaterielle Vermögenswerte beträgt TEUR 276 (TEUR 123).

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

(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.

	2020	2019
Periodenergebnis/Gesamtergebnis	- 707	- 1.196
Buchwert	479	353

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

(15) Sonstige Vermögenswerte *in TEUR*

	2020	2019
Beteiligungen an Kapitalgesellschaften	6.292	7.499
Beteiligung an Venture-Capital-Fonds	852	632
Sonstige	354	486
	7.498	8.617

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

	2020	2019
Latente Steuern auf Verlustvorträge (brutto)	4.928	2.573
Wertberichtigung	- 1.869	- 2.438
Latente Steuern auf Verlustvorträge (netto)	3.059	135

Vortragsfähigkeit der wertberichtigten Verlustvorträge *in TEUR*

	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	unbegrenzt	Gesamt
2020	603	4.013	757	3.517	8.890
2019	2.307	5.167	2.371	1.876	11.721

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	
	2020	2019	2020	2019
Sachanlagen und andere immaterielle Vermögenswerte	2.972	3.261	30.361	32.099
Geschäfts- und Firmenwerte	0	0	74.292	76.896
Vorräte	3.923	2.721	132	151
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	1.121	853	645	767
Langfristige Rückstellungen	16.659	16.977	0	0
Kurzfristige Rückstellungen	603	1.026	157	187
Finanzverbindlichkeiten	19.123	17.871	0	0
Sonstige Verbindlichkeiten	4.913	3.359	18	85
Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente	438	841	286	454
Steuerliche Verlustvorträge	3.059	135	0	0
Zwischensumme	52.811	47.044	105.891	110.639
Saldierung	-47.972	-45.209	-47.972	-45.209
Konzernbilanz	4.839	1.835	57.919	65.430

Erfolgsneutral wurden auf Marktwerte von originären und derivativen Finanzinstrumenten, die als Cashflow-Hedges zu klassifizieren sind, latente Steuern in Höhe von TEUR 151 (TEUR 388) bilanziert. Auf erfolgsneutral erfasste versicherungsmathematische Gewinne und Verluste zur Bewertung von Pensionsverpflichtungen wurden latente Steuern in Höhe von TEUR 13.462 (TEUR 11.660) bilanziert.

Von den aktiven latenten Steuern in Höhe von TEUR 4.839 (TEUR 1.835) entfallen TEUR 48 (TEUR 5) 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 5.073 (TEUR 5.445) entstehen. Ggf. anfallende ausländische Quellensteuern sowie ertragsteuerliche Effekte bei ausländischen Zwischenholdings wurden dabei aus Wesentlichkeitsgründen nicht berücksichtigt.

(17) Vorräte in TEUR

	2020	2019
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	5.656	5.767
Unfertige Erzeugnisse	1.018	1.250
Fertige Erzeugnisse und Waren	96.491	114.919
Vermögenswerte aus Rückerstattungsansprüchen	593	664
Geleistete Anzahlungen	1.245	1.828
	105.003	124.428

Bei fertigen Erzeugnissen und Waren sind individuelle Bewertungsabschläge über die voraussichtliche Reichweite des Lagerbestands in Höhe von TEUR 16.110 (TEUR 7.687) vorgenommen worden. Aufgrund der Coronakrise hat sich die voraussichtliche Reichweite des Lagerbestands deutlich erhöht. Zwischengewinne wurden in Höhe von TEUR 98 (TEUR 112) eliminiert.

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

	2020	2019
Stand 01.01.	4.130	3.712
Zuführung	1.311	999
Auflösung	-784	-624
Währungs- und sonstige Änderungen	-98	43
Stand 31.12.	4.559	4.130

Nähere Angaben zur Überleitungsrechnung von Brutto- auf Nettowerte finden sich auch im Abschnitt 4. Risikomanagement und Finanzinstrumente (Seite 139 ff.).

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

(19) Sonstige Forderungen und Vermögenswerte in TEUR

	2020	2019
Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente	316	59
Finanzforderungen gegenüber verbundenen Unternehmen	3.141	0
Sonstige Steuerforderungen	430	1.139
Bonusforderungen gegen Lieferanten	9.402	15.913
Aktive Rechnungsabgrenzung	4.610	5.244
Sonstige	3.540	3.471
	21.439	25.826

(20) Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente in TEUR

	2020	2019
Schecks, Kassenbestand	327	330
Guthaben bei Kreditinstituten	3.944	3.493
	4.271	3.823

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 2020 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 zu erhöhen. Der Vorstand ist jedoch ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das gesetzliche Bezugsrecht der Aktionäre auszuschließen. Auch von dieser Ermächtigung wurde im Geschäftsjahr 2020 kein Gebrauch gemacht. Es wird auf Seite 95 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 01.01.2019	-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 / 01.01.2020	-40.148	-2.140	2.290	10.833	17.267	-11.898
Veränderung Konsolidierungskreis	0	0	0	0	0	0
Sonstiges Ergebnis	-6.105	-1.466	1.047	1.561	-26.915	-31.878
davon Währungseffekte	-19	0	63	-14	-26.915	-26.885
Transfer in Gewinnrücklagen	0	706	0	0	0	706
Stand am 31.12.2020	-46.253	-2.900	3.337	12.394	-9.648	-43.070

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 2020 insgesamt eine Dividende in Höhe von TEUR 72.171 (im Vorjahr TEUR 0) auszuschütten. Damit soll neben der Zahlung einer Dividende für das Geschäftsjahr 2020 in Höhe von 0,55 Euro pro Aktie die ausgesetzte Basisdividende aus dem Vorjahr von ebenfalls 0,55 Euro pro Aktie nachgeholt werden. Dieser Vorschlag zur Dividende steht unter dem Vorbehalt, dass sich die negativen Auswirkungen der Pandemie in den Wochen bis zur Hauptversammlung nicht deutlich verstärken.

(22) Lang- und kurzfristige Finanzverbindlichkeiten in TEUR

	Restlaufzeit			31.12.2020
	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	1.219	44	0	1.263
Leasingverbindlichkeiten	13.394	43.594	22.011	78.999
Finanzverbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	0	0	0	0
Sonstige	449	2.149	0	2.598
	15.062	45.787	22.011	82.860
davon langfristig (Laufzeiten > 1 Jahr)				67.798

	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

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 273,8 Millionen Euro (151,8 Millionen Euro) zur Verfügung. Die durchschnittliche Nettofinanzverschuldung betrug für das Geschäftsjahr TEUR 116.433 (TEUR 199.199). Dabei wurde die Verschuldung nach Monaten gewichtet.

Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten sind unbesichert. Die Leasingverbindlichkeiten betreffen im Wesentlichen Bürogebäude und Lager sowie Fahrzeuge. 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 159.

(23) Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

Für zahlreiche Mitarbeitende 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 Mitarbeitenden 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 Mitarbeitende. Die Finanzierung der daraus resultierenden Verpflichtung erfolgt fast ausschließlich über Rückstellungen.

Die Vorstände erhalten eine Alters- und Hinterbliebenenversorgungszusage, der jährlich ein Beitrag von zehn Prozent der Summe aus Grundvergütung und Zielwert des Short Term Incentive Plans (bei Zielerreichung von 100 Prozent) zugeführt wird. Dabei ist die Gewährung des Beitrags an die Bestelldauer als Vorstand gebunden. Für die im Berichtsjahr zurückgestellten Beiträge wird bis zum Eintritt des Versorgungsfalles eine Verzinsung von fünf Prozent p.a. gewährt, für ältere Beiträge eine von sechs Prozent p.a. 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. 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 Mitarbeitenden 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 Mitarbeitende 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 Mitarbeitende 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) Mitarbeitende, 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

	2020	2019
Anwartschaftsbarwert (fondsfinanziert)	24.679	20.900
Anwartschaftsbarwert (nicht fondsfinanziert)	74.579	71.359
Summe Anwartschaftsbarwert	99.258	92.259
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	- 13.523	- 12.316
Pensionsrückstellung zum 31.12.	85.735	79.943

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

Parameter in Prozent

	2020		2019	
	EUR	CHF	EUR	CHF
Rechnungszins	0,50	0,10	1,00	0,30
Entgelttrend	2,25	1,50	2,50	1,50
Rententrend	1,50	0,00	1,75	0,00

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

Die gewichtete Duration der Pensionsrückstellungen beträgt 21,3 (21,4) Jahre zum 31. Dezember 2020.

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 01.01.2020	92.259	12.316	79.943
Laufender Dienstzeitaufwand	4.820	0	4.820
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand/Effekte aus Abgeltungen und Kürzungen	-2.046	0	-2.046
Personalaufwand	2.774	0	2.774
Nettozinsaufwand	835	47	788
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/ Verluste (+) aus der Änderung demographischer Annahmen	-24	0	-24
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/ Verluste (+) aus der Änderung finanzieller Annahmen	7.377	0	7.377
Erfahrungsbedingte Anpassungen	-1.404	-137	-1.267
Direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen	5.949	-137	6.086
Effekte aus Währungsdifferenzen	68	50	18
Übertrag von Verpflichtungen	2	0	2
Veränderungen Konsolidierungskreis	0	0	0
Beiträge der Arbeitnehmer	277	277	0
Beiträge des Arbeitgebers	0	2.486	-2.486
Rentenzahlungen	-2.906	-1.516	-1.390
Sonstige Effekte	-2.559	1.297	-3.856
Stand am 31.12.2020	99.258	13.523	85.735

	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
Neubewertungen der Pensionsrückstellungen	13.634	488	13.146
Effekte aus Währungsdifferenzen	490	350	140
Übertrag von Verpflichtungen	107	0	107
Veränderung 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

Neben qualifizierenden Versicherungsverträgen (TEUR 10.813, im Vorjahr TEUR 11.719, ohne zugrundeliegenden aktiven Markt) enthält das Planvermögen in geringem Maß Wertpapierfonds (TEUR 2.128, im Vorjahr TEUR 585, mit zugrundeliegendem aktiven Markt) sowie Zahlungsmittel (TEUR 582, im Vorjahr TEUR 12, mit zugrundeliegendem aktiven Markt). Es enthält keine eigenen Finanzinstrumente oder selbst genutzten Vermögenswerte. Arbeitgeberbeiträge zum Planvermögen werden sich in 2021 voraussichtlich auf TEUR 976 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	
	2020	2019
Rechnungszins		
Erhöhung um 0,5 Prozentpunkte	89.620	83.375
Verringerung um 0,5 Prozentpunkte	110.523	102.634
Entgelttrend		
Erhöhung um 0,5 Prozentpunkte	99.633	93.825
Verringerung um 0,5 Prozentpunkte	98.896	90.795
Rententrend		
Erhöhung um 0,5 Prozentpunkte	103.617	96.539
Verringerung um 0,5 Prozentpunkte	95.325	88.396
Lebenserwartung		
Erhöhung um 1 Jahr	102.235	95.030
Verringerung um 1 Jahr	96.323	87.685

Die folgende Tabelle zeigt die zukünftig erwarteten Zahlungen für Versorgungsleistungen:

Erwartete Fälligkeit der Versorgungsleistungen 2020 in TEUR

	2021	2022–2025	2026–2030
Erwartete Zahlungen	1.359	6.057	11.798

Erwartete Fälligkeit der Versorgungsleistungen 2019 in TEUR

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

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 Mitarbeitenden, insbesondere in Deutschland, ist die gesetzliche Rentenversicherung. Die hierfür geleisteten und als Personalaufwand erfassten Arbeitgeberbeiträge beliefen sich in der Berichtsperiode auf TEUR 7.778 (TEUR 8.933). 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 betrugen im Berichtsjahr TEUR 1.819 (TEUR 2.428).

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

	01.01.2020	Währungs- anpassungen	Verbrauch	Umbuchungen	Auflösung	Zuführung	31.12.2020
Verpflichtungen aus dem Personalbereich	2.469	0	-514	-268	-435	1.635	2.887
Sonstige	1.390	-84	-206	0	-76	480	1.504
Langfristige Sonstige Rückstellungen	3.859	-84	-720	-268	-511	2.115	4.391
Prämien und Tantiemen	8.571	-255	-7.857	268	-559	8.350	8.518
Verpflichtungen aus dem Personalbereich	4.734	-86	-3.556	0	-632	10.961	11.421
Sonstige	2.091	-128	-538	0	-162	2.022	3.285
Kurzfristige Rückstellungen	15.396	-469	-11.951	268	-1.353	21.333	23.224

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

Die Langfristigen Verpflichtungen aus dem Personalbereich beinhalten im Wesentlichen die langfristigen Vergütungskomponenten des Vorstands sowie Altersteilzeitverpflichtungen.

(25) Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

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

(26) Kurzfristige Sonstige Verbindlichkeiten in TEUR

	2020	2019
Verbindlichkeiten aus Verträgen mit Kunden	9.578	5.646
Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente	1.022	1.848
Ausstehende Rechnungen	19.579	16.896
Verbindlichkeiten aus sonstigen Steuern	11.080	9.042
Verbindlichkeiten aus dem Personalbereich	4.898	5.520
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	1.994	982
Rabatt- und Bonusverbindlichkeiten	1.482	2.154
Erwartete Kundengutschriften	2.488	2.809
Verbindlichkeiten aus der Jahresabschlussprüfung	835	927
Übrige	6.984	6.525
	59.940	52.349

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

Verpflichtungen aus erwarteten Kundengutschriften resultieren im Wesentlichen aus Rückerstattungsverbindlichkeiten.

4. RISIKOMANAGEMENT UND FINANZINSTRUMENTE

TAKKT hat im Risiko- und Chancenbericht des Konzernlageberichts auf Seite 74 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 2020 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	852	0	0	0	0	-	-	
Eigenkapitalinstrumente	0	6.292	0	0	0	-	-	
Sonstige	0	0	343	0	0	-	-	
Sonstige Vermögenswerte	852	6.292	343	0	0	0	11	7.498
Kurzfristiges Vermögen								
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0		86.940	0	0	0	0	86.940
Sonstige Forderungen und Vermögenswerte	177	0	16.082	0	0	139	5.041	21.439
Zahlungsmittel	0	0	4.271	0	0	0	0	4.271
Aktiva	1.029	6.292	107.636	0	0			
Langfristige Verbindlichkeiten								
Finanzverbindlichkeiten	0	0	0	2.193	0	65.605	0	67.798
Sonstige Verbindlichkeiten	0	0	0	0	0	0	0	0
Kurzfristige Verbindlichkeiten								
Finanzverbindlichkeiten	0	0	0	1.668	0	13.394	0	15.062
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	0	0	0	34.615	0	0	0	34.615
Sonstige Verbindlichkeiten	109	0	0	30.730	0	913	28.188	59.940
Passiva	109	0	0	69.206	0			

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			

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 78.999 (TEUR 77.241) 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 111.

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

	2020	2019
Stand am 01.01.	8.131	7.361
Zugänge	349	2.910
In der Gewinn- und Verlustrechnung erfasste Fair-Value-Änderungen	130	230
Im sonstigen Ergebnis erfasste Fair-Value-Änderungen	- 1.466	- 2.370
Abgänge	0	0
Stand am 31.12.	7.144	8.131
In der Gewinn- und Verlustrechnung erfasste unrealisierte Gewinne und Verluste aus zum Bilanzstichtag gehaltenen Finanzinstrumenten	130	230

Die im sonstigen Ergebnis erfassten Fair-Value-Änderungen ergeben sich im Wesentlichen aus der Neubewertung von zwei Beteiligungen an Start-Ups in Folge einer kürzlich durchgeführten Finanzierungsrunde.

Im Berichtsjahr wurden keine Umgliederungen zwischen den einzelnen Stufen vorgenommen.

Zur Überleitung der bedingten Gegenleistungen vgl. Seite 158.

Die Buchwerte aller Finanzinstrumente, die in der Bilanz nicht zum beizulegenden Zeitwert bilanziert werden, stellen zum Berichtsstichtag angemessene Näherungswerte für den beizulegenden Zeitwert dar. Wesentliche Abweichungen zwischen Buchwerten und beizulegenden Zeitwerten könnten bei sonstigen Finanzverbindlichkeiten auftreten.

Für diese finanziellen Verbindlichkeiten werden zum Abschlussstichtag folgende Angaben gemacht:

Finanzverbindlichkeiten nach Buchwerten und beizulegendem Zeitwert in TEUR

	Buchwert 31.12.2020	Beizulegender Zeitwert 31.12.2020	Buchwert 31.12.2019	Beizulegender Zeitwert 31.12.2019
Sonstige Verbindlichkeiten	2.598	2.846	7.087	8.249
	2.598	2.846	7.087	8.249

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

Das in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasste Nettoergebnis der Finanzinstrumentekategorien setzt sich wie folgt zusammen:

Nettoergebnis der Finanzinstrumentekategorien in TEUR

	aus Zinsen	zum beizu- legenden Zeitwert	Währungs- umrechnung	Wertbe- richtigung	2020
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete Fremdkapitalinstrumente sowie Derivate	0	167	0	0	167
Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert bewertete Eigenkapitalinstrumente	0	0	0	0	0
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Vermögenswerte	106	0	1.146	-2.623	-1.371
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Verbindlichkeiten	-1.609	0	-430	0	-2.039
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bedingte Gegenleistungen aus Unternehmenserwerben	0	0	0	0	0
	-1.503	167	716	-2.623	-3.243

	aus Zinsen	zum beizu- legenden 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

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. Aufgrund der im Risikobericht auf Seite 79 beschriebenen starken Diversifikation der Kundenstruktur kommt es im operativen Geschäft zu keinen außerordentlichen Risikokonzentrationen. Ein mögliches längeres Weiterbestehen des deutlichen wirtschaftlichen Abschwungs aufgrund der Coronakrise kann indes zu höheren Ausfallrisiken für Forderungen der TAKKT führen. Dank eines intensivierten Forderungsmanagements mit konsequenter Bonitätsprüfung im Vorfeld einer Transaktion sowie eines stringenten Mahnwesens sind die Forderungsausfälle aus Lieferungen und Leistungen mit unverändert rund 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. Eine Prognose über die Entwicklung der Kreditwürdigkeit von Kunden ist mit hohen Unsicherheiten verbunden. Für das Jahr 2021 wird grundsätzlich mit einer Verschlechterung des Zahlungsverhaltens der Kunden gerechnet. In der Einschätzung der Werthaltigkeit wurde dies durch die Annahme höherer Ausfallwahrscheinlichkeiten berücksichtigt.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in TEUR

	01.01.2020	Währungs- änderungen	Veränderungen Konsoli- dierungskreis	Sonstige Veränderungen	31.12.2020
Nominalwert der Forderungen	105.442	-3.278	0	-10.665	91.499
Wertberichtigungen	-4.130	98	0	-527	-4.559
Buchwert der Forderungen	101.312	-3.180	0	-11.192	86.940

	01.01.2019	Währungs- änderungen	Veränderungen Konsolidierungs- kreis	Sonstige Veränderungen	31.12.2019
Nominalwert der Forderungen	111.605	1.273	395	-7.831	105.442
Wertberichtigungen	-3.712	-28	0	-390	-4.130
Buchwert der Forderungen	107.893	1.245	395	-8.221	101.312

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 2020 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 2020 in TEUR

	Cashflow 2021	Cashflow 2022	Cashflow 2023–2025	Cashflow 2026–2030	Cashflow 2031 ff.
Originäre finanzielle Verbindlichkeiten					
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	– 1.263	0	0	0	0
Leasingverbindlichkeiten	– 15.594	– 13.997	– 35.109	– 18.946	– 7.269
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	0	0	0	0	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	– 34.615	0	0	0	0
Sonstige Verbindlichkeiten	– 31.186	– 638	– 1.840	0	0
Derivative finanzielle Vermögenswerte					
Auszahlungen	– 59.314	0	0	0	0
Zugehörige Einzahlungen	59.716	0	0	0	0
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten					
Auszahlungen	– 51.418	0	0	0	0
Zugehörige Einzahlungen	50.296	0	0	0	0

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
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

TAKKT verfügt über umfangreiche nicht genutzte kurz- und langfristige Kreditlinien bei einer Vielzahl von deutschen und internationalen Banken in Höhe von 273,8 Millionen Euro (151,8 Millionen Euro). Daher ist das aus den Fälligkeiten resultierende Liquiditätsrisiko weitgehend zu vernachlässigen.

MARKTPREISRISIKO

Unter dem Begriff Marktpreisrisiko wird das Risiko verstanden, dass sich der beizulegende Zeitwert oder die zukünftigen Zahlungsströme eines Finanzinstruments aufgrund von Schwankungen von Marktpreisen ändern. Für TAKKT besteht das Marktpreisrisiko hauptsächlich aus dem Währungsrisiko und dem Zinsrisiko. In den nachfolgenden Abschnitten werden je Risikoart die am Bilanzstichtag im Bestand befindlichen Finanzinstrumente detailliert beschrieben.

Aus den nachfolgenden Sensitivitätsanalysen zu den Marktpreisrisiken geht hervor, welche Auswirkungen sich auf Ergebnis und Eigenkapital ergeben hätten, wenn hypothetische Änderungen verschiedener relevanter Risikovariablen auf den Bestand der Finanzinstrumente am Bilanzstichtag eingetreten wären. Dabei wird unterstellt, dass der Bestand am Bilanzstichtag repräsentativ für das Gesamtjahr ist und dass die unterstellten Änderungen der Risikovariablen am Stichtag nach vernünftigem Ermessen möglich waren.

WÄHRUNGSRISIKO

Die nachfolgende Darstellung gibt einen Überblick über das abgesicherte Nominalvolumen sowie die zugehörigen Marktwerte der Währungssicherungsgeschäfte. Die Kontrakte haben eine Restlaufzeit von einem Jahr (einem Jahr). Ein Netting von Währungsinstrumenten wurde nicht durchgeführt.

Währungssicherung in TEUR

	Nominalwert		Marktwert	
	2020	2019	2020	2019
Aktiva				
Währungsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	25.776	3.715	139	19
Währungsderivate ohne Hedge-Accounting	33.779	30.047	177	40
Passiva				
Währungsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	32.139	51.700	–913	–1.840
Währungsderivate ohne Hedge-Accounting	18.827	13.748	–109	–8
	110.521	99.210	–706	–1.789

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 2020 wurden aus der Veränderung der beizulegenden Zeitwerte von Devisenderivaten resultierende Verluste nach latenten Steuern von insgesamt TEUR 623 (TEUR 1.433) erfolgsneutral im Sonstigen Ergebnis erfasst. Diese Wertänderungen stellen den effektiven Teil der Sicherungsbeziehung dar. Außerdem wurden im Sonstigen Ergebnis verbuchte Verluste in Höhe von TEUR 1.387 (Gewinne TEUR 377) 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 623 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

	2020		2019	
	2021	Cashflow 2022 ff.	Cashflow 2020	Cashflow 2021 ff.
CAD	4.036	0	4.788	0
CHF	18.357	0	16.593	0
CZK	1.021	0	1.442	0
DKK	1.140	0	1.021	0
GBP	7.702	0	7.734	0
HUF	1.500	0	2.017	0
NOK	1.375	0	1.736	0
PLN	1.121	0	–157	0
RON	182	0	269	0
RUB	588	0	1.035	0
SEK	1.851	0	–251	0
USD	–19.042	0	–18.373	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

31.12.2020	Anstieg/ Reduzierung	Auswirkung Vorsteuer- ergebnis	Erfolgsneutrale Auswirkung Eigenkapital
EUR/CHF	+ 10 %	+ 11	+ 1.835
EUR/CHF	- 10 %	- 11	- 1.835
EUR/USD	+ 10 %	- 31	- 460
EUR/USD	- 10 %	+ 31	+ 460
EUR/GBP	+ 10 %	+ 25	+ 840
EUR/GBP	- 10 %	- 25	- 840

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

ZINSRISIKO

Zur Sicherung künftiger Zinszahlungen aus variabel verzinslicher USD-Verschuldung hatte TAKKT in Vorjahren Zinssatzswaps als Cashflow-Hedges designiert. Zum Bilanzstichtag beträgt das abgesicherte Nominalvolumen TEUR 0 (TEUR 0).

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

Eine etwaige Veränderung der Bonität und damit der Kreditmarge des Kreditnehmers ist nicht Bestandteil der Sicherung. Der als effektiv eingestufte Teil des Zinssatzswaps wird mit dem beizulegenden Zeitwert erfolgsneutral bilanziert. Marktzensänderungen führen bei als Cashflow-Hedges qualifizierten Zinssatzswaps sowohl zu Schwankungen in den kumulierten, direkt im 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 2020 wurden aus der Veränderung der beizulegenden Zeitwerte der Zinssatzswaps resultierende Gewinne nach latenten Steuern in Höhe von TEUR 0 (TEUR 0) erfolgsneutral im Sonstigen Ergebnis erfasst. Im Eigenkapital erfasste Gewinne nach latenten Steuern in Höhe von TEUR 0 (TEUR 25) 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.

Im Geschäftsjahr und im Vorjahr wurden aufgrund der starken Entschuldung keine Zinssatzswaps mehr abgeschlossen. Zuvor kontrahierte und als Tilgungsswaps ausgestaltete Zinssatzswaps liefen zum Ende des Vorjahres aus. Angaben zum zeitlichen Anfall von gesicherten Cashflows entfallen daher.

Sonstige Finanzinstrumente

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

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

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

Sensitivitätsanalyse für Zinsschwankungen in TEUR

31.12.2020	Anstieg/ Reduzierung in Basispunkten	Auswirkung Vorsteuer- ergebnis	Erfolgsneutrale Auswirkung Eigenkapital
EUR	+ 100/– 100	– 79/ + 80	– 122/ + 123
USD	+ 100/– 100	+ 3/– 3	– 106/ + 107
GBP	+ 100/– 100	+ 0/– 0	+ 119/– 120
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

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 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 erwirtschafteten operativen Cashflow vor Effekten aus der Veränderung des kurzfristigen Nettoumlaufvermögens.

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 348 (TEUR 2.982) in acht (neun) Beteiligungen erfasst. In 2019 betrafen die Auszahlungen für Erwerbe von konsolidierten Unternehmen die 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.

Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit sank auf TEUR 120.520 (TEUR 130.792). Gegenüber dem TAKKT-Cashflow konnte die Gruppe jedoch im Berichtsjahr 38,5 Millionen Euro an Zahlungsmitteln aus dem Nettoumlaufvermögen freisetzen. Durch die rückläufige Umsatzentwicklung und das konsequente Forderungsmanagement baute TAKKT die Forderungen gegenüber Kunden ab. Auch die Forderungen aus Bonusvereinbarungen mit Lieferanten reduzierten sich aufgrund geringerer Bestellmengen deutlich. Weitere wesentliche positive Effekte resultierten aus hohen Kundenanzahlungen zum Jahresende, Steuererstattungen sowie aus den einmaligen Personalkosten, die 2020 noch nicht vollständig zur Auszahlung kamen und die Personalverbindlichkeiten deutlich erhöhten. Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit enthält Zinseinzahlungen von TEUR 181 (TEUR 104) und Zinsauszahlungen von TEUR 3.667 (TEUR 4.741). An Ertragsteuern wurden im Jahr 2020 TEUR 9.902 (TEUR 23.227) 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 0 (TEUR 55.769). Die zahlungswirksamen Veränderungen der Finanzverbindlichkeiten betreffen die Einzahlungen und Auszahlungen aus der Aufnahme und Tilgung von Finanzverbindlichkeiten.

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

	01.01.2020	Zahlungs- wirksame Veränderung	Zahlungsunwirksame Veränderung				31.12.2020
			Währungs- änderungen	Zugang Leasing	Veränderungen Konsolidie- rungskreis	Sonstige	
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	102.660	-99.818	-1.579	0	0	0	1.263
Leasingverbindlichkeiten	77.241	-14.612	-802	17.319	0	-147	78.999
Finanzverbindlichkeiten bzw. -forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen	6.657	-10.074	276	0	0	0	-3.141
Sonstige	7.087	-4.746	-80	0	0	337	2.598
Summe	193.645	-129.250	-2.185	17.319	0	190	79.719

	01.01.2019	Zahlungs- wirksame Veränderung	Zahlungsunwirksame Veränderung				31.12.2019
			Währungs- änderungen	Zugang Leasing	Veränderungen Konsolidie- rungskreis	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

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 2020 des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Omnichannel Commerce	Web-focused Commerce	Summe der Segmente	Sonstige	Konso- lidierung	Konzern- ausweis
Erlöse von externen Kunden	833.179	234.251	1.067.430	0	0	1.067.430
Intersegmentäre Erlöse	4.125	73	4.198	0	-4.198	0
Umsatzerlöse des Segments	837.304	234.324	1.071.628	0	-4.198	1.067.430
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen (+) und Erträge (-)	9.753	3.425	13.178	262		13.440
EBITDA	102.503	9.546	112.049	-19.467	0	92.582
Abschreibungen des Segmentvermögens	26.971	12.001	38.972	1.021	0	39.993
Wertminderungen des Segmentvermögens	30	181	211	0	0	211
EBIT	75.502	-2.636	72.866	-20.488	0	52.378
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	-707	0	-707	0	0	-707
Finanzierungsaufwand	-5.679	-2.986	-8.665	-1.929	5.646	-4.948
Zinsen und ähnliche Erträge	255	15	270	5.557	-5.646	181
Ergebnis vor Steuern	69.329	-5.839	63.490	-16.849	0	46.641
Steueraufwand	-16.073	1.952	-14.121	4.713	0	-9.408
Periodenergebnis	53.256	-3.887	49.369	-12.136	0	37.233
TAKKT-Cashflow	83.628	12.134	95.762	-13.806	0	81.956
Segmentvermögen	867.299	236.098	1.103.397	261.874	-361.008	1.004.263
davon Anteile an assoziierten Unternehmen	479	0	479	0	0	479
davon latente Steuern und Ertragsteuer- forderungen	2.581	915	3.496	14.718	-7.817	10.397
Investitionen in das langfristige Vermögen*	9.962	2.737	12.699	600	0	13.299
Segmentsschulden	365.331	168.222	533.553	182.145	-361.008	354.690
davon latente Steuern und Ertragsteuer- verbindlichkeiten	59.662	10.830	70.492	1.250	-7.817	63.925
davon Finanzverbindlichkeiten (lang- und kurzfristig)	155.679	131.944	287.623	140.265	-345.028	82.860
Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeitenden (Vollzeitbasis)	1.699	536	2.235	46	0	2.281
Mitarbeitende zum Stichtag (Vollzeitbasis)	1.722	558	2.280	47	0	2.327

* Ohne Investitionen in das langfristige Vermögen durch Unternehmenserwerbe, siehe dazu Seite 155 f.

Segmentberichterstattung nach geografischen Regionen 2020 des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Deutschland	Europa ohne Deutschland	USA	Sonstige	Konzern- ausweis
Erlöse von externen Kunden	235.125	387.302	431.370	13.633	1.067.430
Langfristige Vermögenswerte*	379.447	97.768	290.949	72	768.236

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

Segmentberichterstattung nach Geschäftsbereichen 2019 des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Omnichannel Commerce	Web-focused Commerce	Summe der Segmente	Sonstige	Konso- lidierung	Konzern- ausweis
Erlöse von externen Kunden	966.431	247.241	1.213.672	0	0	1.213.672
Intersegmentäre Erlöse	5.097	67	5.164	0	-5.164	0
Umsatzerlöse des Segments	971.528	247.308	1.218.836	0	-5.164	1.213.672
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen (+) und Erträge (-)	2.865	-2.666	199	930	0	1.129
EBITDA	141.680	28.518	170.198	-20.026	0	150.172
Abschreibungen des Segmentvermögens	27.769	12.185	39.954	1.118	0	41.072
Wertminderungen des Segmentvermögens	267	22	289	0	0	289
EBIT	113.644	16.311	129.955	-21.144	0	108.811
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	-664	-532	-1.196	0	0	-1.196
Finanzierungsaufwand	-7.553	-3.342	-10.895	-3.195	7.474	-6.616
Zinsen und ähnliche Erträge	143	26	169	7.409	-7.474	104
Ergebnis vor Steuern	105.185	12.653	117.838	-17.259	0	100.579
Steueraufwand	-27.927	-3.007	-30.934	5.043	0	-25.891
Periodenergebnis	77.258	9.646	86.904	-12.216	0	74.688
TAKKT-Cashflow	110.828	20.464	131.292	-10.927	0	120.365
Segmentvermögen	894.735	254.503	1.149.238	353.378	-401.955	1.100.661
davon Anteile an assoziierten Unternehmen	353	0	353	0	0	353
davon latente Steuern und Ertragsteuer- forderungen	3.106	475	3.581	15.147	-7.088	11.640
Investitionen in das langfristige Vermögen*	16.060	6.422	22.482	2.183	0	24.665
Segmentsschulden	412.841	180.615	593.456	264.943	-401.956	456.443
davon latente Steuern und Ertragsteuer- verbindlichkeiten	65.947	11.460	77.407	1.250	-7.088	71.569
davon Finanzverbindlichkeiten (lang- und kurzfristig)	201.068	146.578	347.646	228.648	-382.649	193.645
Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeitenden (Vollzeitbasis)	1.874	582	2.456	54	0	2.510
Mitarbeitende zum Stichtag (Vollzeitbasis)	1.842	585	2.427	56	0	2.483

* Ohne Investitionen in das langfristige Vermögen durch Unternehmenserwerbe, siehe dazu Seite 155 f.

Segmentberichterstattung nach geografischen Regionen 2019 des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Deutschland	Europa ohne Deutschland	USA	Sonstige	Konzern- ausweis
Erlöse von externen Kunden	260.570	407.672	531.466	13.964	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.

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 OMNICHANNEL COMMERCE und WEB-FOCUSED COMMERCE und entsprechen der Fokussierung auf zwei Geschäftsmodelle für zwei Kundentypen. 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.

Bis Ende 2019 verfolgte die TAKKT-Gruppe einen Portfolioansatz. Organisatorisch waren die Geschäftsaktivitäten dabei in zwei Segmente mit insgesamt sieben Geschäftseinheiten unterteilt. Als Ordnungskriterium für die Segmente dienten die geographischen Regionen Europa (TAKKT EUROPE) und Nordamerika (TAKKT AMERICA). Ab 2020 findet die Aufgliederung in die beiden Geschäftsmodelle Omnichannel Commerce und Web-focused Commerce statt. Die Vorjahreszahlen wurden dementsprechend angepasst.

Der Geschäftsbereich **OMNICHANNEL COMMERCE** ist in fünf Geschäftseinheiten unterteilt:

Die Kaiser+Kraft Gruppe, bestehend aus den Vertriebsmarken KAISER+KRAFT, gaerner, Gerdman's 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 der Vertriebsmarke ratioform, bietet in fünf europäischen Ländern verschiedene Transportverpackungen für Unternehmen unterschiedlichster Branchen an.

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.

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 den Lebensmitteleinzelhandel. Zu den Kunden zählen Großkantinen und Gastronomiebetriebe.

Die Central Gruppe, bestehend aus der Vertriebsmarke Central Restaurant Products in den USA, vertreibt Produkte im Bereich Restaurantausstattung. Zentrale Kundengruppe sind Restaurantbetreiber.

Der Geschäftsbereich **WEB-FOCUSED COMMERCE** ist in zwei Geschäftseinheiten unterteilt:

Die Newport Gruppe, bestehend aus den Vertriebsmarken Certo, BiGDUG, Mydisplays, OfficeFurnitureOnline, XXLhoreca und Daypack bietet web-basiert in mehr als fünf europäischen Ländern Büromöbel, Betriebsausstattung und Displaysysteme sowie verschiedene Transportverpackungen hauptsächlich für kleine und mittlere Unternehmen an. Darüber hinaus ist die TAKKT Beteiligungsgesellschaft mit ihren Investments in Start-Ups Teil der Geschäftseinheit.

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.

In der Spalte **Sonstige** der Segmentberichterstattung werden die TAKKT AG, in der die zentralen Funktionen des Konzerns gebündelt sind, sowie die TAKKT America Holding ausgewiesen, da für diese die Definition eines berichtspflichtigen Segments nach IFRS 8 Geschäftssegmente nicht erfüllt sind.

Geografische Informationen

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

LEASING

Buchwerte in Zusammenhang mit Leasingverhältnissen in TEUR

	2020	2019
Erfasst in den Sachanlagen		
Nutzungsrechte für Grundstücke, Bauten und ähnliche Vermögenswerte	67.845	73.313
Nutzungsrechte für Technische Anlagen und Maschinen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	1.519	1.847
	69.364	75.160
Erfasst in den Finanzverbindlichkeiten		
Langfristige Leasingverbindlichkeiten	65.605	65.025
Kurzfristige Leasingverbindlichkeiten	13.394	12.216
	78.999	77.241

Die Zuführungen zu den Nutzungsrechten während des Geschäftsjahres 2020 betrugen TEUR 10.117 (TEUR 10.331). Davon betrafen TEUR 9.455 (TEUR 9.671) Zuführungen zu Nutzungsrechten für Gebäude und TEUR 662 (TEUR 660) Zuführungen zu Nutzungsrechten für Fahrzeuge.

Aufwendungen und Erträge in Zusammenhang mit Leasingverhältnissen in TEUR

	2020	2019
Planmäßige Abschreibung auf Nutzungsrechte für Grundstücke, Bauten und ähnliche Vermögenswerte	12.686	12.663
Planmäßige Abschreibung auf Nutzungsrechte für Technische Anlagen, Maschinen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	958	879
Wertminderungen auf Nutzungsrechte	211	215
Zinsaufwendungen aus Leasingverbindlichkeiten	2.479	2.669
Aufwendungen für variable Leasingzahlungen, die nicht in den Leasingverbindlichkeiten enthalten sind	16	39
Aufwendungen für kurzfristige Leasingverhältnisse (12 Monate oder weniger, außer Immobilien)	354	627
Aufwendungen für Leasingverhältnisse über geringwertige Vermögenswerte, mit Ausnahme von kurzfristigen Leasingverhältnissen	341	348
Aufwendungen	17.045	17.440
Erträge aus Unterleasing von Nutzungsrechten	283	206
Gewinne aus Sale-and-Lease-Back Transaktionen	4.522	0
Erträge	4.805	206

Die gesamten Auszahlungen für Leasing im Geschäftsjahr 2020 betrugen TEUR 17.802 (TEUR 21.455).

Die Auszahlungen für variable Leasingverpflichtungen, kurzfristige Leasingverhältnisse und Leasingverhältnisse über geringwertige Vermögenswerte in Höhe von TEUR 711 (TEUR 1.014), sowie Zinsauszahlungen aus Leasingverbindlichkeiten in Höhe von TEUR 2.479 (TEUR 2.669) werden im Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit ausgewiesen. Die Tilgung von Leasingverbindlichkeiten in Höhe von TEUR 14.612 (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 2020 wurden mögliche zukünftige Mittelabflüsse in Höhe von TEUR 64.431 (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 2020 nicht begonnenen Leasingverhältnissen beträgt TEUR 986 (TEUR 2.617).

Der Verkauf eines Büro- und Lagergebäudes in den USA erfolgte zu einem Verkaufspreis abzüglich Nebenkosten in Höhe von 21,9 Millionen Euro und einem daraus resultierenden Ertrag von 4,5 Millionen Euro. Die Rückmietung der Immobilie erfolgte zu marktüblichen Konditionen mit einer festen Vertragslaufzeit von 7 Jahren. Die resultierende Leasingverbindlichkeit wurde zum Erwerbszeitpunkt gemäß IFRS 16 in Höhe von 13,9 Millionen Euro in den Finanzverbindlichkeiten bilanziert. Das entsprechende Nutzungsrecht wurde im Sachanlagevermögen in Höhe von 6,0 Millionen Euro gemäß IFRS 16 als derjenige Teil des früheren Buchwerts der Immobilie angesetzt, der sich auf das vom Verkäufer zurückbehaltene Nutzungsrecht bezieht.

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 Web-focused Commerce.

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 drei Jahre ab. Im Erwerbszeitpunkt wurde der bedingte Teil des Kaufpreises in Höhe von 2,8 Millionen Euro als kurzfristige Sonstige Verbindlichkeit passiviert, die im vierten Quartal 2019 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, wurden 2019 unter den Sonstigen betrieblichen Aufwendungen erfasst und waren 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

	2020	2019
Konzerneigenkapital	649.573	644.218
/ Bilanzsumme	1.004.263	1.100.661
Eigenkapitalquote (in Prozent)	64,7	58,5
Finanzverbindlichkeiten/-forderungen	79.719	193.645
./ Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	4.271	3.823
Nettofinanzverschuldung	75.448	189.822
/ Eigenkapital	649.573	644.218
Verschuldungsgrad (Gearing)	0,1	0,3
Durchschnittliche Nettofinanzverschuldung	116.433	199.199
/ TAKKT-Cashflow	81.956	120.365
Entschuldungsdauer (in Jahren)	1,4	1,7
Operatives Ergebnis vor Goodwill-Abschreibungen	52.378	108.811
/ Nettofinanzierungsaufwand (= Finanzierungsaufwand abzgl. Zinsen und ähnliche Erträge)	4.767	6.512
Zinsdeckung	11,0	16,7

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 47 ff. und 66 ff. des Geschäftsberichts verwiesen.

NICHT KONSOLIDIERTE STRUKTURIERTE EINHEITEN

TAKKT hat zum 31. Dezember 2020 wie im Vorjahr eine Lagerhalle 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 entsprechenden Nutzungsrechte werden gemäß IFRS 16 bilanziert. Insgesamt resultieren daraus die in der nachfolgenden Tabelle dargestellten Vermögenswerte und Schulden.

Buchwerte in Zusammenhang mit nicht konsolidierten strukturierten Einheiten in TEUR

	2020	2019
Grundstücke, Bauten und ähnliche Vermögenswerte	6.869	7.384
Langfristige Leasingverbindlichkeiten	5.452	5.867
Kurzfristige Leasingverbindlichkeiten	415	350

Zum Bilanzstichtag bestehen sonstige finanzielle Verpflichtungen in Höhe von TEUR 6.364 (TEUR 6.921), 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

	2020	2019
Stand 01.01.	0,0	2,0
Zugänge	0,0	2,8
Abgänge	0,0	-2,0
Neubewertung	0,0	-2,8
Stand 31.12.	0,0	0,0

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 abhing und im Jahr 2021 zahlbar gewesen wäre. Es wurde bereits zum Erstkonsolidierungszeitpunkt sowie in den Folgejahren keine Kaufpreisverbindlichkeit bilanziert. Dieser Kaufpreisbestandteil wird nicht zur Auszahlung kommen.

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 ist nicht zur Auszahlung gekommen. Da zum Erstkonsolidierungszeitpunkt eine Zahlung von 2,8 Millionen Euro erwartet wurde, erfolgte im Vorjahr gemäß IFRS 3 eine ertragswirksame Ausbuchung der Kaufpreisverbindlichkeit in Höhe von 2,8 Millionen Euro. Der Ertrag aus der Auflösung der Kaufpreisverbindlichkeit wurde in den Sonstigen betrieblichen Erträgen erfasst.

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 nicht davon aus, dass die Ergebnisgröße erreicht wird. Es wurde daher keine Kaufpreisverbindlichkeit bilanziert. Wäre die vom Management erwartete kumulierte Ergebnisgröße um zehn Prozent höher, wäre zum Bilanzstichtag auch keine Kaufpreisverbindlichkeit bilanziert worden.

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 in 2019 zur Auszahlung.

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

EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG

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

BETEILIGUNGSMODELL FÜR MITARBEITENDE

Die Führungskräfte der TAKKT-Gruppe haben die Möglichkeit, TAKKT Performance Bonds zu zeichnen. Die Laufzeit der TAKKT Performance Bonds beträgt fünf Jahre. Eine vorzeitige Kündigung ist nur in besonderen Fällen möglich. Der Zinssatz für die subordinierten TAKKT Performance Bonds wird jährlich neu ermittelt. Er entspricht einer Basisverzinsung zuzüglich eines Subordinationszuschlags zuzüglich bzw. abzüglich eines positiven bzw. negativen TAKKT Value Added-Spreads. Die Mindestverzinsung p.a. beträgt null Prozent, die Verzinsung nach oben ist gedeckelt. Der TAKKT Value Added ist definiert als Differenz aus dem erwirtschafteten Ergebnis nach Steuern und den Kapitalkosten auf das eingesetzte durchschnittliche Kapital. Das erwirtschaftete Ergebnis nach Steuern ergibt sich dabei auf Basis des EBIT (bereinigt um planmäßige Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte in Folge von Unternehmenserwerben), das um den Steueraufwand vermindert und um das übrige Finanzergebnis erhöht wird. Die ausgegebenen TAKKT Performance Bonds sind mit TEUR 2.598 (TEUR 7.087) in den Finanzverbindlichkeiten unter der Position Sonstige ausgewiesen. Im Berichtsjahr resultierte daraus ein Zinsaufwand von TEUR 337 (TEUR 542). Im Berichtsjahr 2020 wurde die Zeichnungsmöglichkeit einmalig ausgesetzt.

Darüber hinaus wurden den inländischen Mitarbeitenden im Berichtsjahr erneut Belegschaftsaktien zum Kauf angeboten. Hierfür an der Börse erworbene Aktien wurden Anfang 2020 an die Mitarbeitenden weiterverkauft. Insgesamt wurden 11.670 (14.190) Aktien durch 278 (317) Mitarbeitende erworben. Dies entspricht einer Beteiligung von 25,0 (27,8) 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 2020 abgegeben und den Aktionären über die Website der TAKKT AG zugänglich gemacht.

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	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Umsatzerlöse/Sonstige Erträge	14	23	468	622	114	131	596	776
Materialaufwand/ Sonstige Aufwendungen	1.172	1.072	511	164	0	0	1.683	1.236
Finanzierungsaufwand	2	8	0	0	0	0	2	8
Kurzfristige Forderungen	3.141	0	72	75	482	140	3.695	215
Kurzfristige Verbindlichkeiten	0	6.657	69	1	0	0	69	6.658

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 der Short Term Incentive Plan (STIP), eine Vergütungskomponente mit einer kurz- und langfristigen Anreizwirkung, und der Long Term Incentive Plan (LTIP) in Form eines Performance-Cash-Plans, eine rollierende Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung. Der neu aufgelegte Performance-Cash-Plan im Berichtsjahr sowie die aktienkursbasierten Komponenten der noch laufenden Performance-Cash-Pläne der Jahre 2017, 2018 und 2019 werden als sogenannte aktienbasierte Vergütung mit Barausgleich gemäß IFRS 2 klassifiziert und bewertet. Nähere Erläuterungen zum Vergütungssystem sowie die Angaben nach § 314 Absatz 1 Nr. 6 HGB finden sich im Vergütungsbericht als Teil des Lageberichts auf Seite 89 ff.

Die Fixgehälter und Nebenleistungen des Vorstands betrugen im Geschäftsjahr 2020 TEUR 1.349 (TEUR 1.531). In dem ausgewiesenen Aufwand für den STIP von TEUR 758 (TEUR 1.403) sind Rückstellungsaufösungen von TEUR 19 (TEUR 46) enthalten.

Der Aufwand des 2020 neu aufgelegten Performance-Cash-Plans überstieg den Ertrag aus der Zeitwertbewertung der Performance-Cash-Pläne der Vorjahre. Der daraus resultierende Gesamtaufwand betrug im Berichtsjahr TEUR 198 (im Vorjahr Ertrag von TEUR 69). Der beizulegende Zeitwert der Performance-Cash-Pläne 2017, 2018, 2019 und 2020 (2016, 2017, 2018 und 2019) wie auch die entsprechende Rückstellung betrugen zum Bilanzstichtag TEUR 624 (TEUR 1.286).

Für Leistungen aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses wurden TEUR 4.521 (TEUR 1.800) in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst. Ein Teil des Aufwands des Berichtsjahres wurde unter bestimmten Annahmen bezüglich bestimmter versicherungsmathematischer Parameter (Pensionszusagen) sowie der erwarteten Gesamtrendite der TAKKT-Aktie (Performance-Cash-Pläne) ermittelt. Eine zukünftige Auszahlung kann daher abweichen. Für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses wurden TEUR 519 (TEUR 1.302) aufgewendet. Der Barwert der Pensionsanwartschaften für den Vorstand betrug zum Bilanzstichtag TEUR 8.951 (TEUR 7.753).

Insgesamt beläuft sich der Aufwand für die Vergütung des Vorstands nach IFRS im Geschäftsjahr 2020 auf TEUR 2.824 (TEUR 4.167).

Zum 31. Dezember 2020 hielten die Mitglieder des Vorstands 8.036 (13.036) Aktien der TAKKT AG. Gegenüber Mitgliedern des Vorstands bestehen Verbindlichkeiten aus TAKKT Performance Bonds in Höhe von TEUR 217 (TEUR 1.371). Gegenüber den Mitgliedern des Vorstands bestehen zudem Rentenverpflichtungen aus der freiwilligen Umwandlung eines Teils ihrer Zielerreichung in einen Rentenplan, die sogenannte Deferred Compensation, in Höhe von TEUR 1.922 (TEUR 1.623). Im Geschäftsjahr wurden diesem Plan TEUR 100 (TEUR 100) aus der STIP-Zielerreichung freiwillig von den Vorstandsmitgliedern zugeführt.

Die im Jahr 2020 gewährten Bezüge ehemaliger Vorstandsmitglieder der TAKKT AG und ihrer Hinterbliebenen beliefen sich auf TEUR 390 (TEUR 381). Die Pensionsrückstellungen für frühere Mitglieder des Vorstands sowie deren Hinterbliebene betrugen zum 31. Dezember 2020 insgesamt TEUR 9.885 (TEUR 8.953).

Aufsichtsrat

Die Bezüge des Aufsichtsrats der TAKKT AG im Geschäftsjahr betrugen TEUR 354 (TEUR 441), davon TEUR 328 (TEUR 410) für die Tätigkeit im Aufsichtsrat, TEUR 11 (TEUR 13) für die Tätigkeit in Ausschüssen sowie TEUR 15 (TEUR 18) 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 339 (TEUR 423) als Verbindlichkeiten bilanziert. Zum 31. Dezember 2020 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 89 ff.

HONORAR FÜR LEISTUNGEN DES KONZERNABSCHLUSSPRÜFERS *in TEUR*

	2020	2019
Abschlussprüfungsleistungen	393	371
Andere Bestätigungsleistungen	37	11
Steuerberatungsleistungen	0	0
Sonstige Leistungen	36	66
	466	448

Die anderen Bestätigungsleistungen beinhalten im Wesentlichen Prüfungen von Softwareprodukten. Bei den sonstigen Leistungen handelt es sich hauptsächlich um prüfungsnahe Leistungen.

ANTEILSMELDUNG DER AKTIONÄRE

Außerhalb der Meldepflicht des WpHG teilte uns die Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg, im Januar 2021 freiwillig mit, dass sie zum 31. Dezember 2020 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 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 2020

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	100,00
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	Gerdmans Inredningar AB, Markaryd/Schweden	2	100,00
22	Gerdmans Kontor-og Lagerudstyr A/S, Nivaa/Dänemark	21	100,00
23	Gerdmans Innredninger AS, Sandvika/Norwegen	21	100,00
24	Gerdmans 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	KAISER+KRAFT 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 Verpackungen GmbH, Pliening/Deutschland	1	100,00
36	Ratioform Imballaggi S.r.l., Calvignasco/Italien	35	100,00
37	Ratioform Embalajes, S.A., Sant Esteve Sesrovires/Spanien	35	100,00
38	Ratioform Verpackungen AG, Regensdorf/Schweiz	35	100,00
39	R.F. Verpackungsmittel-Versand G.m.b.H., Wien/Österreich	35	100,00
40	Davenport Paper Co. Ltd., Derby/Großbritannien	35	100,00
41	Davpack AB, Markaryd/Schweden	35	100,00
42	Davpack Kartons und Verpackungsmaterialien GmbH, Markkleeberg/Deutschland	35	100,00
43	newport.takkt GmbH, Stuttgart/Deutschland	1	100,00
44	TAKKT Beteiligungsgesellschaft mbH, Stuttgart/Deutschland	43	100,00

Nr.	Verbundene Unternehmen	gehalten von Nr.	Beteiligungsquote %
45	Mydisplays GmbH, Burscheid/Deutschland	43	100,00
46	Certeo Business Equipment GmbH, Stuttgart/Deutschland	43	100,00
47	BiGDUG Ltd., Gloucester/Großbritannien	43	100,00
48	Equip4work Ltd., Westlinton/Großbritannien	43	100,00
49	büromöbelonline GmbH, Stuttgart/Deutschland	43	100,00
50	Juma International B.V., Wormerveer/Niederlande	43	100,00
51	TAKKT America Holding, Inc., Milwaukee/USA	1	100,00
52	Hubert North America Service LLC, Harrison/USA	51	100,00
53	Hubert Company LLC, Harrison/USA	51	100,00
54	Hubert Hong Kong Ltd., Hongkong/China	52	100,00
55	SPG U.S. Retail Resource LLC, Harrison/USA	51	100,00
56	Hubert Distributing Company, Inc., Markham/Kanada	51	100,00
57	Central Products LLC, Indianapolis/USA	51	100,00
58	D2G Group LLC, Fall River/USA	51	100,00
59	Hubert Europa Service GmbH, Pfungstadt/Deutschland	2	100,00
60	Hubert GmbH, Pfungstadt/Deutschland	59	100,00
61	National Business Furniture LLC, Milwaukee/USA	51	100,00
Nr.	Assoziierte Unternehmen	gehalten von Nr.	Beteiligungsquote %
62	Simple System GmbH & Co. KG, München/Deutschland	2	50,00
63	printmate GmbH, Berlin/Deutschland	44	30,00

ORGANE DER GESELLSCHAFT

AUFSICHTSRAT

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

Vorsitzender

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

Mitglied des Aufsichtsrats der CECONOMY AG, Düsseldorf

Mitglied des Aufsichtsrats der Vonovia SE, Bochum

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

Stellvertretender Vorsitzender

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

Vorsitzender des Verwaltungsrats der BLANCO GmbH & Co. KG, Oberderdingen

Vorsitzender des Verwaltungsrats der BLANCO Professional GmbH & Co. KG, Oberderdingen

Vorsitzender des Verwaltungsrats der DEFENDI Italy Srl, Ancona/Italien (bis 25. Juni 2020)

Mitglied des Verwaltungsrats der ARPA S.A.S., Niedermörsch/Frankreich

Mitglied des Beirats der Lenze SE, Aachen

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

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

Christian Wendler, Hameln, geb. am 24. Juli 1962

Vorsitzender des Vorstands der Lenze SE, Aachen

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Lenze Drive Systems (Shanghai) Co., Ltd., Shanghai/China

Mitglied des Aufsichtsrats der Lenze Operations GmbH, Aachen

Mitglied des Aufsichtsrats der encoway GmbH, Bremen

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

Vorstandsvorsitzender, CEO

Tobias Flaitz, Meerbusch, geb. am 08. Dezember 1970 (seit 01. Juni 2020)

Vorstand

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

Vorstand, CFO

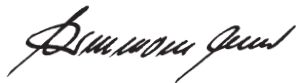
Dr. Heiko Hegwein, Höchberg, geb. am 06. Februar 1974 (bis 30. September 2020)

Vorstand

Stuttgart, 18. März 2021

TAKKT AG

Der Vorstand



Felix Zimmermann



Tobias Flaitz



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, 18. März 2021

TAKKT AG

Der Vorstand



Felix Zimmermann



Tobias Flaitz



Claude Tomaszewski

BESTÄTIGUNGSVERMERK DES UNABHÄNGIGEN ABSCHLUSSPRÜFERS

Der nachfolgend wiedergegebene Bestätigungsvermerk umfasst auch einen „Vermerk über die Prüfung der für Zwecke der Offenlegung erstellten elektronischen Wiedergaben des Abschlusses und des zusammengefassten Lageberichts nach § 317 Abs. 3b HGB“ („ESEF-Vermerk“). Der dem ESEF-Vermerk zugrunde liegende Prüfungsgegenstand (zu prüfende ESEF-Unterlagen) ist nicht beigelegt. Die geprüften ESEF-Unterlagen können im Bundesanzeiger eingesehen bzw. aus diesem abgerufen werden.

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 2020, der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung, der Konzerngesamtergebnisrechnung, der Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung und der Konzernkapitalflussrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2020 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 2020 geprüft. Den auf der Internetseite veröffentlichten gesonderten nichtfinanziellen Konzernbericht, auf den im Abschnitt „Unternehmensperformance“ im zusammengefassten Lagebericht hingewiesen wird, und die ebenfalls auf der Internetseite veröffentlichte Konzernerklärung zur Unternehmensführung, auf die im Abschnitt „Governance - Weitere Angaben“ im zusammengefassten Lagebericht 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 beigelegte 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 2020 sowie seiner Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2020 und
- vermittelt der beigelegte 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 2020 waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung des Konzernabschlusses als Ganzem und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt; wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab.

Der aus unserer Sicht besonders wichtige Prüfungssachverhalt ist die Werthaltigkeit der Geschäfts- oder Firmenwerte.

Werthaltigkeit der Geschäfts- oder Firmenwerte

a) Das Risiko für den Abschluss

Zum Abschlussstichtag weist die Konzernbilanz Geschäfts- oder Firmenwerte mit einem Buchwert von insgesamt EUR 567,9 Mio. aus. Dies entspricht 56,5 % der Bilanzsumme und 87,4 % 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:

- den auf der Internetseite veröffentlichten gesonderten nichtfinanziellen Konzernbericht, auf den im Abschnitt „Unternehmensperformance“ im zusammengefassten Lagebericht hingewiesen wird, und die ebenfalls auf der Internetseite veröffentlichte Konzernklärung zur Unternehmensführung, auf die im Abschnitt „Governance - Weitere Angaben“ im zusammengefassten Lagebericht hingewiesen wird,
- den Bericht des Aufsichtsrats,
- die übrigen Teile des Geschäftsberichts, aber nicht den Konzernabschluss, nicht die in die inhaltliche Prüfung einbezogenen Angaben des zusammengefassten Lageberichts und unseren dazugehörigen Bestätigungsvermerk und
- die Versicherung nach § 297 Abs. 2 Satz 4 HGB zum Konzernabschluss und die Versicherung nach § 315 Abs. 1 Satz 5 HGB zum zusammengefassten Lagebericht.

Der Aufsichtsrat ist für den Bericht des Aufsichtsrats verantwortlich. Für die Erklärung nach § 161 AktG zum Deutschen Corporate Governance Kodex, die Bestandteil der Konzernklärung zur Unternehmensführung ist und auf die im zusammengefassten Lagebericht hingewiesen wird, 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 im zusammengefassten Lagebericht 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

Vermerk über die Prüfung der für Zwecke der Offenlegung erstellten elektronischen Wiedergaben des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts nach § 317 Abs. 3b HGB

Prüfungsurteil

Wir haben gemäß § 317 Abs. 3b HGB eine Prüfung mit hinreichender Sicherheit durchgeführt, ob die in der beigefügten Datei „TAKKT_AG_KA+KLB_ESEF-2020-12-31.zip“ enthaltenen und für Zwecke der Offenlegung erstellten Wiedergaben des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts (im Folgenden auch als „ESEF-Unterlagen“ bezeichnet) den Vorgaben des § 328 Abs. 1 HGB an das elektronische Berichtsformat („ESEF-Format“) in allen wesentlichen Belangen entsprechen. In Einklang mit den deutschen gesetzlichen Vorschriften erstreckt sich diese Prüfung nur auf die Überführung der Informationen des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts in das ESEF-Format und daher weder auf die in diesen Wiedergaben enthaltenen noch auf andere in der oben genannten Datei enthaltene Informationen.

Nach unserer Beurteilung entsprechen die in der oben genannten beigefügten Datei enthaltenen und für Zwecke der Offenlegung erstellten Wiedergaben des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts in allen wesentlichen Belangen den Vorgaben des § 328 Abs. 1 HGB an das elektronische Berichtsformat. Über dieses Prüfungsurteil sowie unsere im voranstehenden „Vermerk über die Prüfung des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts“ enthaltenen Prüfungsurteile zum beigefügten Konzernabschluss und zum beigefügten zusammengefassten Lagebericht für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2020 hinaus geben wir keinerlei Prüfungsurteil zu den in diesen Wiedergaben enthaltenen Informationen sowie zu den anderen in der oben genannten Datei enthaltenen Informationen ab.

Grundlage für das Prüfungsurteil

Wir haben unsere Prüfung der in der oben genannten beigefügten Datei enthaltenen Wiedergaben des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts in Übereinstimmung mit § 317 Abs. 3b HGB unter Beachtung des Entwurfs des IDW Prüfungsstandards: Prüfung der für Zwecke der Offenlegung erstellten elektronischen Wiedergaben von Abschlüssen und Lageberichten nach § 317 Abs. 3b HGB (IDW EPS 410) durchgeführt. Unsere Verantwortung danach ist im Abschnitt „Verantwortung des Konzernabschlussprüfers für die Prüfung der ESEF-Unterlagen“ weitergehend beschrieben. Unsere Wirtschaftsprüferpraxis hat die Anforderungen an das Qualitätssicherungssystem des IDW Qualitätssicherungsstandards: Anforderungen an die Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis (IDW QS 1) angewendet.

Verantwortung der gesetzlichen Vertreter und des Aufsichtsrats für die ESEF-Unterlagen

Die gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft sind verantwortlich für die Erstellung der ESEF-Unterlagen mit den elektronischen Wiedergaben des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts nach Maßgabe des § 328 Abs. 1 Satz 4 Nr. 1 HGB und für die Auszeichnung des Konzernabschlusses nach Maßgabe des § 328 Abs. 1 Satz 4 Nr. 2 HGB. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig erachten, um die Erstellung der ESEF-Unterlagen zu ermöglichen, die frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – Verstößen gegen die Vorgaben des § 328 Abs. 1 HGB an das elektronische Berichtsformat sind. Die gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft sind zudem verantwortlich für die Einreichung der ESEF-Unterlagen zusammen mit dem Bestätigungsvermerk und dem beigefügten geprüften Konzernabschluss und geprüften zusammengefassten Lagebericht sowie weiteren offenzulegenden Unterlagen beim Betreiber des Bundesanzeigers. Der Aufsichtsrat ist verantwortlich für die Überwachung der Erstellung der ESEF-Unterlagen als Teil des Rechnungslegungsprozesses.

Verantwortung des Konzernabschlussprüfers für die Prüfung der ESEF-Unterlagen

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob die ESEF-Unterlagen frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – Verstößen gegen die Anforderungen des § 328 Abs. 1 HGB sind. 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 – Verstöße gegen die Anforderungen des § 328 Abs. 1 HGB, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.
- gewinnen wir ein Verständnis von den für die Prüfung der ESEF-Unterlagen relevanten internen Kontrollen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit dieser Kontrollen abzugeben.
- beurteilen wir die technische Gültigkeit der ESEF-Unterlagen, d.h. ob die die ESEF-Unterlagen enthaltende Datei die Vorgaben der Delegierten Verordnung (EU) 2019/815 in der zum Abschlussstichtag geltenden Fassung an die technische Spezifikation für diese Datei erfüllt.
- beurteilen wir, ob die ESEF-Unterlagen eine inhaltsgleiche XHTML-Wiedergabe des geprüften Konzernabschlusses und des geprüften zusammengefassten Lageberichts ermöglichen.
- beurteilen wir, ob die Auszeichnung der ESEF-Unterlagen mit Inline XBRL-Technologie (iXBRL) eine angemessene und vollständige maschinenlesbare XBRL-Kopie der XHTML-Wiedergabe ermöglicht.

Übrige Angaben gemäß Artikel 10 EU-APrVO

Wir wurden von der Hauptversammlung am 07. Juli 2020 als Konzernabschlussprüfer gewählt. Wir wurden am 18. September 2020 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, 18. März 2021

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.

CNPS

Der Kunden-Net Promoter Score, kurz cNPS, ist eine Kennzahl, die Aufschluss über die Weiterempfehlungsbereitschaft von Kunden eines Unternehmens gibt. Die Erhebung des Wertes ist eine gängige Methode, um mithilfe einer standardisierten Umfrage die Wahrscheinlichkeit der Weiterempfehlung der jeweiligen Marke zu erfassen.

DISTANZHANDEL

TAKKT vertreibt seine Produkte ausschließlich über den Distanzhandel. Je nach Segment nutzen die Geschäftseinheiten von TAKKT dazu die Vertriebskanäle Webshop, Katalog, Telesales sowie Key Account Manager, um dem Kunden eine Bestellung über den für ihn optimalen Kanal zu ermöglichen. Für den Kunden ist der Distanzhandel dann besonders attraktiv, wenn er das gewünschte Produkt schnell finden und einfach bestellen kann.

DIREKTIMPORTE

Unter Direktimporten versteht TAKKT Importe aus Ländern außerhalb der Heimatmärkte der jeweiligen Konzerngesellschaft. Bei TAKKT sind dies insbesondere Länder in Asien sowie Osteuropa und die Türkei.

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.

ENPS

Der Mitarbeitenden-Net Promoter Score, kurz eNPS, gibt Auskunft zur Weiterempfehlungsbereitschaft der Mitarbeitenden. Dazu wird die gleiche Methodik wie beim Kunden-NPS genutzt. Da das Verhältnis zwischen Mitarbeitenden und Arbeitgeber deutlich vielschichtiger und komplexer ist als zwischen Kunde und Marke, fallen eNPS-Werte typischerweise deutlich niedriger aus als cNPS-Werte.

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.

FOODSERVICE EQUIPMENT & SUPPLIES

Das Segment Foodservice Equipment & Supplies wird durch die TAKKT-Geschäftseinheiten Hubert und Central gebildet. Beide Aktivitäten fokussieren sich mit ihrem Produktangebot auf Kunden aus der Gastronomie- und Restaurantbranche sowie dem Lebensmitteleinzelhandel und sind damit auf eine bestimmte Produktgruppe ausgerichtet. Zu den Kunden gehören kleine und mittelgroße Restaurants sowie Betreiber von Großkantinen, Gastronomiebetriebe und der Lebensmitteleinzelhandel.

GEARING

Das Gearing misst das Verhältnis zwischen Konzerneigenkapital und Nettofinanzverbindlichkeiten.

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.

TAKKT 4.0

Mit TAKKT 4.0 wurde 2020 die organisatorische Neuausrichtung der TAKKT-Gruppe eingeleitet. Diese umfasst das Ziel, die Gruppe kompakter aufzustellen und auf zwei unterscheidbare Kundentypen auszurichten. Hierzu betreibt TAKKT die beiden Geschäftsmodelle Omnichannel Commerce und Web-focused Commerce. Die neue Organisation ermöglicht es weiterhin, unterschiedliche Management- und Arbeitskulturen in den beiden Bereichen zu fördern und zu berücksichtigen. Die Transformation wird sukzessive umgesetzt und voraussichtlich zwei bis drei Jahre dauern.

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.

TELESALES

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-Abschreibungen in Beziehung zum Nettofinanzierungsaufwand gesetzt.

STANDORTE IN EUROPA



BELGIEN Diegem **DÄNEMARK** Nivaa **DEUTSCHLAND** Berlin | Burscheid | Duisburg | Essen | Groß-Gerau | Haan | 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** Warschau **PORTUGAL** Lissabon **RUMÄNIEN** Râmnicu Vâlcea **RUSSLAND** Moskau **SCHWEDEN** Halmstad | Kalmar | Markaryd **SCHWEIZ** Regensdorf | Steinhausen | St. Sulpice **SLOWAKEI** Nitra **SLOWENIEN** Ljubljana **SPANIEN** Barcelona | Sant Esteve Sesrovires **TSCHECHIEN** Brno | Prag **UNGARN** Budaörs

STANDORTE IN NORDAMERIKA



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

FINANZKALENDER 2021

11. – 12. JANUAR	Oddo BHF Digital Forum (virtuelles Format)
20. JANUAR	Unicredit und Kepler Cheuvreux GCC (virtuelles Format)
25. FEBRUAR	Veröffentlichung vorläufige Zahlen 2020
29. MÄRZ	Veröffentlichung des Geschäftsberichts 2020 und virtuelle Analystenkonferenz
31. MÄRZ – 01. APRIL	Jefferies Pan-European Mid-Cap Conference (virtuelles Format)
14. – 15. APRIL	Frühjahrs-Roadshow (virtuelles Format)
29. APRIL	Quartalsmitteilung 1/2021
04. MAI	Bankers' Day (virtuelles Format)
11. MAI	virtuelle Hauptversammlung
19. – 20. MAI	CM CIC Market Solutions Forum (virtuelles Format)
29. JULI	Halbjahresfinanzbericht 2021
21. SEPTEMBER	Berenberg und Goldman Sachs GCC, München
28. OKTOBER	Quartalsmitteilung 3/2021
22. NOVEMBER	Deutsches Eigenkapitalforum, Frankfurt
06. – 09. DEZEMBER	Berenberg European Conference, Pennyhill, London

Alle Angaben sind vorbehaltlich kurzfristiger Änderungen.

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

Druck: Dieser Geschäftsbericht wird nicht gedruckt.
Dies schont Ressourcen und ist ein weiterer Beitrag zum Klimaschutz.

Bildnachweis: Jürgen Altmann, Frank Teuber, 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