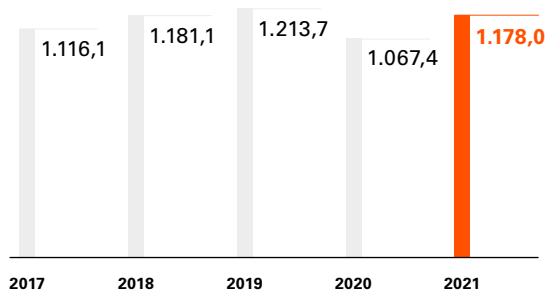


**BRINGING
NEW WORLDS
OF WORK
TO LIFE**

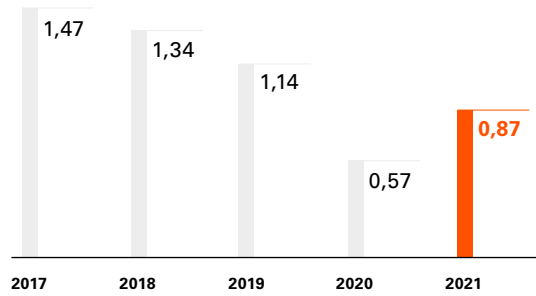
GESCHÄFTSBERICHT DES
TAKKT-KONZERNS 2021

AUSGEWÄHLTE KENNZAHLEN

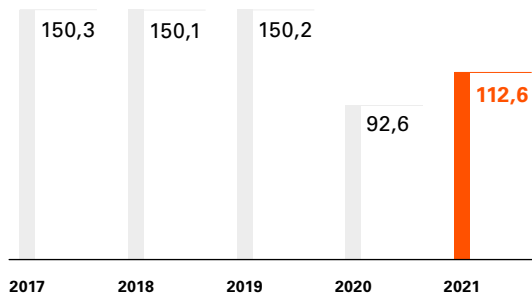
UMSATZ in Mio. Euro



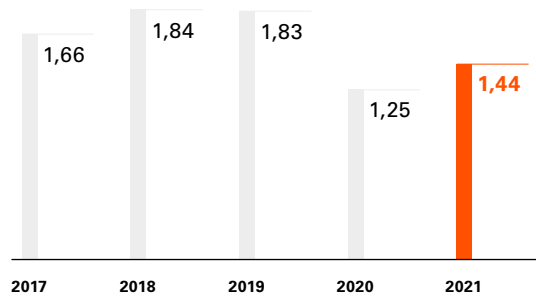
ERGEBNIS JE AKTIE in Euro



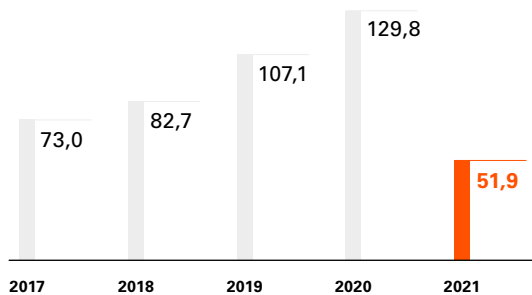
EBITDA in Mio. Euro



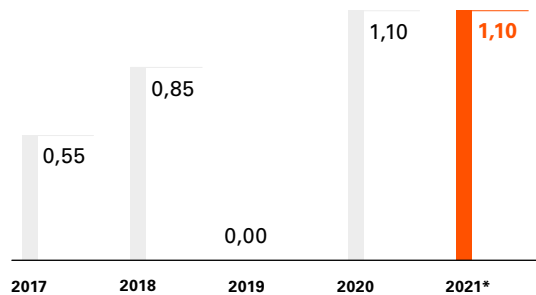
TAKKT-CASHFLOW JE AKTIE in Euro



FREIER TAKKT-CASHFLOW in Mio. Euro



DIVIDENDE JE AKTIE in Euro



* Der Vorstand schlägt eine Dividende von 1,10 Euro vor.

KENNZAHLEN TAKKT-KONZERN

in Mio. Euro	2017	2018	2019	2020	2021
Umsatz	1.116,1	1.181,1	1.213,7	1.067,4	1.178,0
Veränderung in %	–0,8	5,8	2,8	–12,0	10,4
EBITDA	150,3	150,1	150,2	92,6	112,6
in % vom Umsatz	13,5	12,7	12,4	8,7	9,6
EBIT	123,2	122,5	108,8	52,4	73,9
in % vom Umsatz	11,0	10,4	9,0	4,9	6,3
Ergebnis vor Steuern	115,0	116,9	100,6	46,6	72,8
in % vom Umsatz	10,3	9,9	8,3	4,4	6,2
Periodenergebnis	96,3	88,1	74,7	37,2	57,0
in % vom Umsatz	8,6	7,5	6,2	3,5	4,8
TAKKT-Cashflow	109,1	120,8	120,4	82,0	94,3
Auszahlungen für Investitionen	27,8	25,0	24,7	13,3	18,3
Freier TAKKT-Cashflow	73,0	82,7	107,1	129,8	51,9
Auszahlungen für Unternehmenserwerbe	6,7	57,7	20,7	0,0	0,0
Abschreibungen und Wertminderungen	27,1	27,5	41,4	40,2	38,7
TAKKT-Cashflow je Aktie in Euro	1,66	1,84	1,83	1,25	1,44
Ergebnis je Aktie in Euro	1,47	1,34	1,14	0,57	0,87
Dividende je Aktie in Euro	0,55	0,85	0,00	1,10	1,10*
Langfristiges Vermögen	692,6	758,6	835,5	781,1	812,2
in % von Bilanzsumme	74,6	73,1	75,9	77,8	72,8
Konzern Eigenkapital	567,8	631,4	644,2	649,6	694,0
in % von Bilanzsumme	61,2	60,8	58,5	64,7	62,2
Nettofinanzverschuldung	135,2	150,8	189,8	75,4	105,0
Bilanzsumme	928,5	1.037,1	1.100,7	1.004,3	1.115,4
ROCE (Return on Capital Employed) in %	14,6	14,0	11,1	5,6	8,0
TAKKT Value Added	43,1	30,4	9,8	–23,2	–3,1
Mitarbeitende (Vollzeitbasis) zum Jahresende	2.405	2.530	2.483	2.327	2.496

* Der Vorstand schlägt eine Dividende von 1,10 Euro vor.

UNTERNEHMENSSTRUKTUR

AB 1. JANUAR 2022



INHALT

ÜBER TAKKT 2

Unsere Vision	2
Unsere Arbeitswelten	4
Unsere Divisions	10
Unsere Core Behaviors	16

AN DIE AKTIONÄRE 18

CEO-Interview	20
Mitglieder des Vorstands	23
TAKKT-Aktie und Investor Relations	24
Bericht des Aufsichtsrats	28
Mitglieder des Aufsichtsrats	31

LAGEBERICHT 32

GESCHÄFTSTÄTIGKEIT

Organisation und Geschäftsfelder	34
Marktposition und Wettbewerbsumfeld	37
Unternehmensziele und -strategie	39
Steuerungssystem	42
Corporate Governance	45
Mitarbeitende	46

GESCHÄFTSJAHR

Rahmenbedingungen	49
Geschäftsverlauf	51
Umsatz- und Ertragslage	53
Finanzlage	58
Vermögenslage	61
Unternehmensperformance	63
Vergleich der tatsächlichen mit der prognostizierten Entwicklung	66

GESCHÄFTSAUSBLICK

Risiko- und Chancenbericht	68
Prognosebericht	79

KONZERNABSCHLUSS 82

Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	84
Konzerngesamtergebnisrechnung	85
Konzernbilanz	86
Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung	87
Konzernkapitalflussrechnung	88
Konzernanhang	89

WEITERE INFORMATIONEN 152

Versicherung der gesetzlichen Vertreter	154
Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	155
Vergütungsbericht	163
Glossar	175
Standorte	177
Finanzkalender	179

BRINGING NEW WORLDS OF WORK TO LIFE

By caring about
environmental resources,
people and customer success

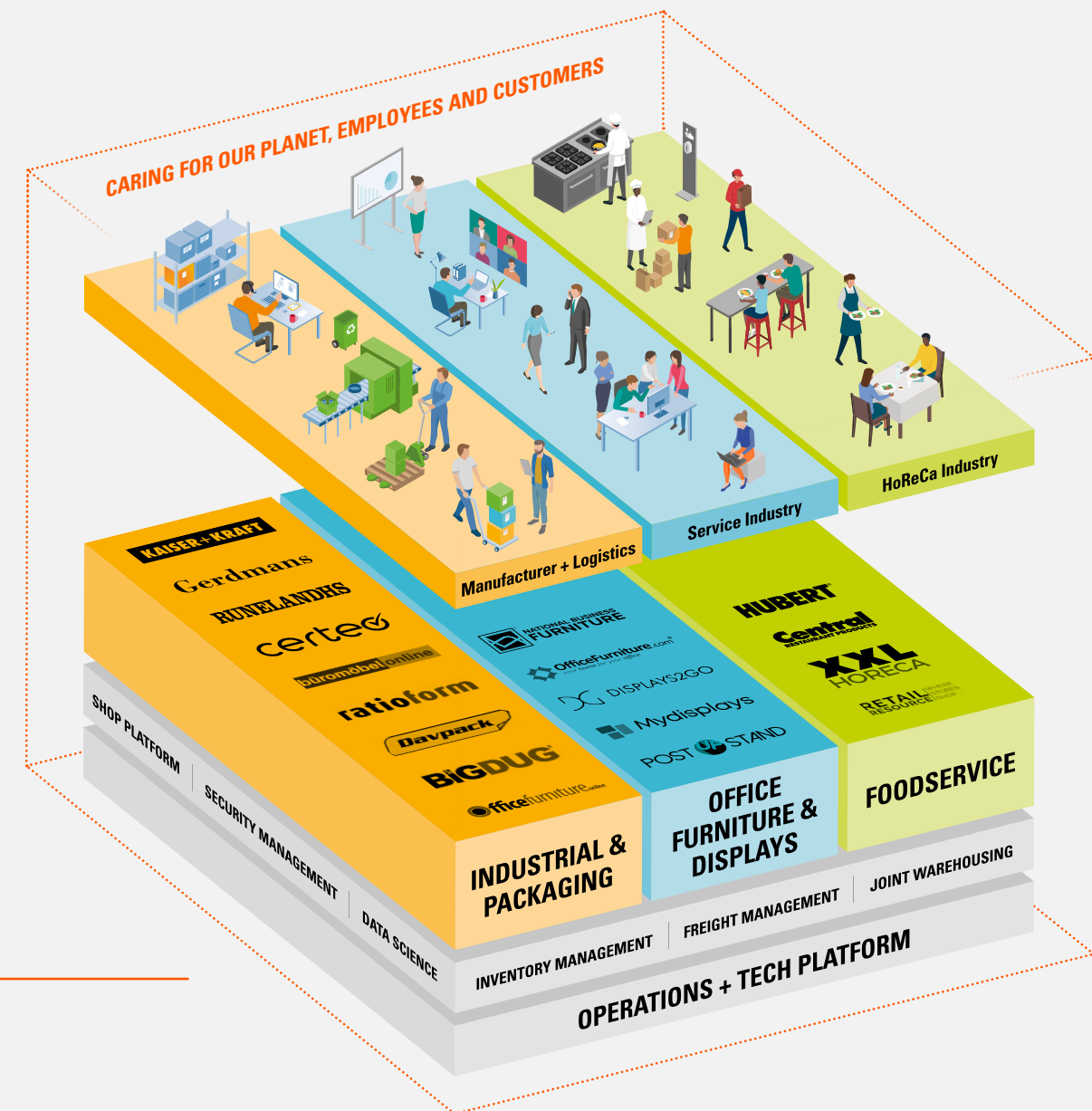
Wir gestalten die Arbeitswelten von morgen

Unsere Arbeitswelten, die Worlds of Work, befinden sich in einem grundlegenden Wandel. Dieser Veränderungsprozess hat sich durch die Corona-Pandemie beschleunigt. Treiber sind Megatrends wie die fortschreitende Digitalisierung, der zunehmende Wettbewerb um Arbeitskräfte, die weiter steigende Bedeutung der Nachhaltigkeit und viel flexiblere Arbeitsformen durch New Work.

Wir helfen unseren Kunden, die Arbeitswelten von morgen zu gestalten. Dazu sind wir in drei Divisions aufgestellt. Jede Division hat ein fokussiertes Produktportfolio, das primär auf eine bestimmte Arbeitswelt ausgerichtet ist. Bei Industrial & Packaging ist diese Arbeitswelt die

Fabrikhalle oder das Lager im produzierenden Gewerbe und der Logistik. Bei Office Furniture & Displays umfasst das Angebot Produkte für die Welt der Dienstleister. Dazu zählen beispielsweise Büroausstattung für den Alltag im Unternehmen oder die Arbeit zu Hause. Der Bereich FoodService bietet Produkte, die bei der Zubereitung und Präsentation von Speisen und Lebensmitteln in Hotels, Restaurants und im Catering benötigt werden.

Zusammen mit unseren Kunden erschaffen wir attraktive Arbeitswelten für Mitarbeitende und Kunden und legen damit die Grundlage für gemeinsamen Erfolg.

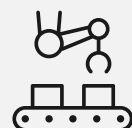


Let our products help you

DO THE HEAVY LIFTING

Das starke Wachstum im E-Commerce, die zunehmende Digitalisierung und die Unterbrechungen in den Lieferketten sind nur einige der Trends, die die Arbeitsumgebung in der Produktion und Logistik nachhaltig verändern.

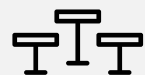
Transportverpackungen sollen nicht mehr nur zweckmäßig sein und Produkte schützen, sondern auch Werbebotschaften transportieren und nachhaltigen Kriterien genügen. Menschen, Maschinen und Werkstücke sind miteinander vernetzt, Prozesse werden schneller, individueller und effizienter. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an Dokumentation und Arbeitssicherheit. Mit unseren Produkten und Beratungsleistungen in der Industrial & Packaging Division bereiten wir unsere Kunden auf diese neuen Herausforderungen vor.



Let our products help you

FEEL WELCOME WHEREVER YOU WORK TODAY

Durch New Work hat sich die Arbeit im Büro in den letzten Jahren stark verändert und wird sich weiter wandeln. Wir können flexibel und individuell entscheiden, wann, wo und wie wir arbeiten wollen. Arbeitgeber mit starren Vorgaben werden es schwer haben, Mitarbeitende zu rekrutieren und zu halten. Und die Bürowelten von morgen müssen so attraktiv und vielseitig gestaltet sein, dass sie den Mitarbeitenden echte Vorteile gegenüber der Arbeit im Home Office bieten. Dazu braucht es Arbeitsplätze mit modernen und ergonomischen Büromöbeln, aber auch Flächen für den persönlichen Austausch, Räume mit Technik für echte und virtuelle Meetings sowie Stillarbeitszonen. Mit unseren Marken in der OF&D Division helfen wir unseren Kunden, diese attraktiven Arbeitswelten zu gestalten.



Let our products help you

MEET THE TASTE OF EVERY GUEST

Die Pandemie hat die Gastronomie vor ganz neue Herausforderungen gestellt. Eine steigende Bedeutung von Take-Away, Lieferdiensten und Self-Service stellt neue Anforderungen an Restaurants, Kantinen und Hotels. Gleichzeitig wird es zunehmend schwierig, Mitarbeitende für eine Tätigkeit in dieser Branche zu gewinnen. Zum einen werden daher Automatisierung und Standardisierung von Prozessen an Bedeutung gewinnen, zum anderen müssen Unternehmen die Arbeitsplätze so ausstatten, dass sie möglichst attraktiv für Bewerber sind. Mit der FoodService Division unterstützen wir unsere Kunden nicht nur mit Produkten für die Zubereitung und Präsentation von Lebensmitteln, sondern auch bei der Schaffung nachhaltiger Arbeitswelten.



DIVISION

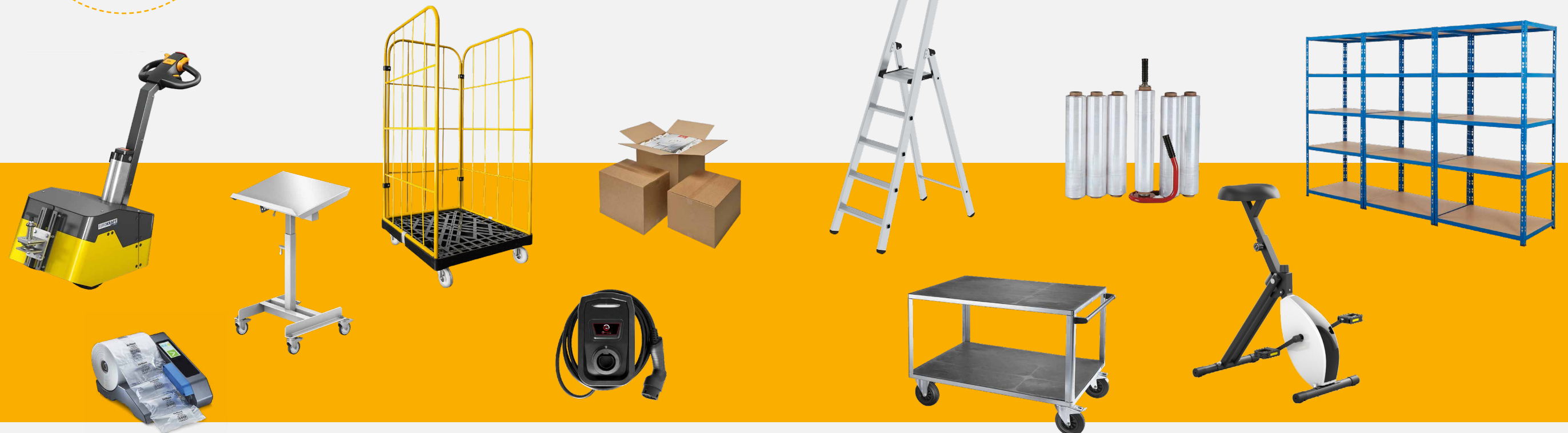
INDUSTRIAL &

PACKAGING

230.000
Produkte

9
Brands

1.770
Mitarbeiter



KAISER+KRAFT

Germans

RUNELANDHS

certeo

büromöbelonline

ratioform

Davpack

BIGDUG

officefurnitureonline

Die Division I&P bietet in Europa ein fokussiertes Produktportfolio für die Arbeitswelt der Fabrikhalle und des Lagers im produzierenden Gewerbe oder der Logistik. Typische Kunden sind beispielsweise Fertigungsbetriebe wie Maschinenbauer oder Automobilzulieferer, aber auch Unternehmen aus den Bereichen Handel und Dienstleistung sowie öffentliche Einrichtungen.

Die Marke KAISER+KRAFT liefert eine breite Produktpalette aus den Bereichen Betriebs-, Lager- und Büroausstattung. Dazu gehören zum Beispiel Palettenhubwagen, Universal-schränke oder Drehstühle, aber auch Spezialprodukte wie Umweltschränke oder Gefahrstoffbehälter. Die Marken Certo und Büromöbelonline vertreiben Büro- und Betriebsausstattung an kleinere Firmenkunden. Das Sortiment der Verpackungsspezialisten ratioform und Davpack umfasst unter anderem Faltkartons, Verpackungspolster, Versandpaletten und Stretchfolie. BIGDUG und OfficeFurnitureOnline bieten ein breites Sortiment an Büromöbeln und Betriebsausstattung in Großbritannien an.

DIVISION

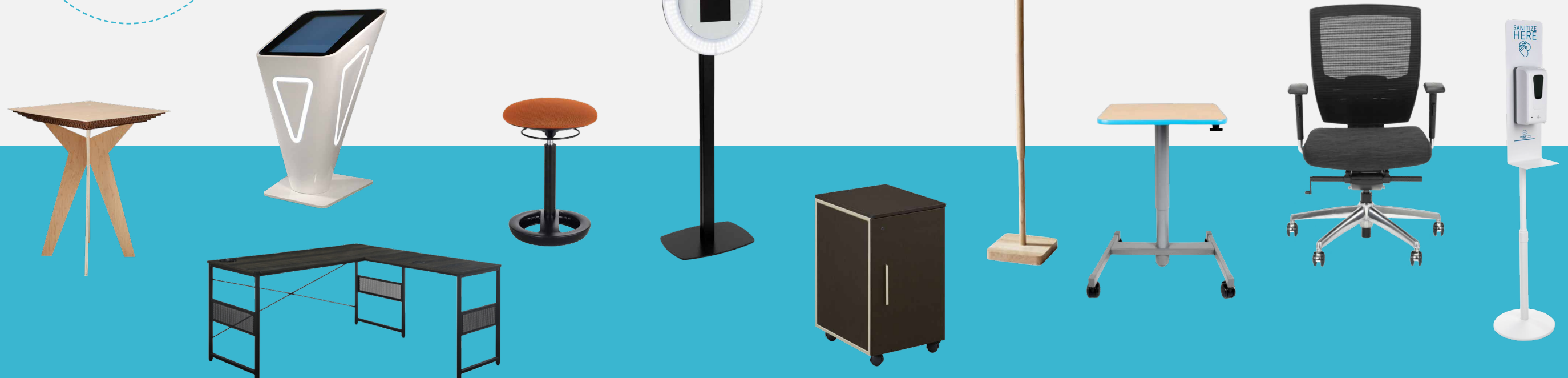
OFFICE FURNITURE

& DISPLAYS

27.000
Produkte

5
Brands

500
Mitarbeiter



Bei der Division OF&D umfasst das Angebot Produkte für die Welt der Dienstleister. Dazu zählen die Büroausstattung für den Alltag im Unternehmen oder die Arbeit zu Hause, aber auch Produkte für Verkaufsförderung am Point of Sales oder bei Veranstaltungen. Durch diese Aufstellung ist das Kundenspektrum bei OF&D sehr breit und umfasst Betreiber von Büros ebenso wie Unternehmen, die sich oder ihre Produkte attraktiv präsentieren wollen. Darunter sind große Konzerne aus der Industrie, kleinere Dienstleister wie Anwälte und Architekten, aber auch öffentliche Einrichtungen wie Behörden und Schulen.

Die Aktivitäten der Division konzentrieren sich auf den amerikanischen Markt. Die Marken National Business Furniture (NBF) und OfficeFurniture.com bieten ein umfangreiches Sortiment für Büroausstattung an. Dazu gehören etwa Bürostühle und Schreibtische, Konferenztische oder Möbel für den Empfangsbereich. Exemplarische Produkte von Displays2Go sind etwa Werbebanner, Ständer für digitale Displays, mobile Messestände und Aufsteller. Die Marke Mydisplays verkauft ähnliche Produkte in Deutschland.

DIVISION FOODSERVICE

375.000
Produkte

4
Brands

380
Mitarbeiter

HUBERT

Central
RESTAURANT PRODUCTS

XXL
HORECA

RETAIL WHERE STORES SHOP
RESOURCE

Die Division FS bietet ihren Kunden alle Produkte, die bei der Zubereitung und Präsentation von Speisen und Lebensmitteln benötigt werden. Das Produktportfolio für die Arbeitswelt im Bereich HoReCa (Hotels, Restaurants und Catering) beinhaltet kleinere Produkte wie Töpfe und Pfannen ebenso wie größere Geräte wie eine Eiswürfelmaschine oder Friteuse. Zu den Kunden zählen Kantinen in Schulen oder Universitäten, Gastronomiebetriebe in Event-Locations wie Sportstätten, der Lebensmitteleinzelhandel, aber auch kleine familiengeführte Restaurants.

Die Division hat ihren Schwerpunkt in Nordamerika. Das Sortiment der Marke Hubert umfasst Ausrüstungsgegenstände für den Gastronomiesektor und Lebensmitteleinzelhandel sowie Artikel zur Verkaufsförderung. Exemplarische Produkte hierfür sind Produkte für die Buffetausstattung wie Anrichtplatten und Präsentationskörbe. Das Sortiment der Marke Central umfasst sämtliche Ausrüstungsartikel, die für den Betrieb kleiner bis mittelgroßer Restaurants benötigt werden, zum Beispiel Küchenherde und Gefrierschränke. XXL Horeca bietet in Europa Gastronomie-Produkte mit Fokus auf Großgeräte an.



UNSERE CORE BEHAVIORS

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



THINK CUSTOMER FIRST

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



EMPOWER OTHERS

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



IMPROVE EVERY DAY

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



TAKE OWNERSHIP

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



COMPETE FOR SUCCESS

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

AN DIE AKTIONÄRE

CEO-Interview	20
Mitglieder des Vorstands	23
TAKKT-Aktie und Investor Relations	24
Bericht des Aufsichtsrats	28
Mitglieder des Aufsichtsrats	31

CEO-INTERVIEW

Maria, du bist seit Anfang August CEO der TAKKT. Wie ist dein Blick auf das Unternehmen – welche Stärken und welche Herausforderungen siehst du?

Ich bin begeistert, welches Potenzial in unserem Unternehmen steckt. Wir sind ein B2B-Händler mit stark steigendem E-Commerce-Anteil. Wir verfügen über langjährige Kundenbeziehungen und erreichen hohe Werte bei der Kundenzufriedenheit. Und wir sind gut diversifiziert – sowohl regional in Europa und Nord-

amerika – als auch auf Kundenseite, wo wir von Hotels, Restaurants und Caterern über Produktionsbetriebe bis hin zu öffentlichen Dienstleistern eine sehr breite Palette von Unternehmen bedienen. Das ist einzigartig und bietet enormes Wachstumspotenzial. Wir adressieren einen Markt mit einem Volumen von rund 100 Milliarden Euro, der kaum konsolidiert ist. Das ist eine riesige Chance für TAKKT.

Die zweite Riesen-Chance, aber auch die größte Herausforderung für uns ist Change – also der schnelle Wandel am Markt und bei uns intern im Unternehmen. Wir sehen, dass die Arbeitswelten unserer Kunden sich drastisch ändern – vom klassischen Büro zum Hybrid Office, vom traditionellen Restaurant zu Take-Away & Self-Service Trends, von Verpackung zum Schutz von Produkten hin zu nachhaltigen und umweltschonenden Verpackungslösungen als Werbeträger. Das fordert von uns innovative neue Produkte und Services – und neue Partnerschaften mit Lieferanten rund um den Globus.

"Ich bin begeistert, welches Potenzial in unserem Unternehmen steckt."



Maria Zesch
CEO

Das klingt nach vielfältigen Möglichkeiten für den zukünftigen Weg der TAKKT. Gibt es eine TAKKT-Vision?

Wir bringen WOW zum Kunden. WOW steht für Worlds of Work, also Arbeitswelten. Wir unterstützen Kunden dabei, ihre Arbeitswelten für Mitarbeitende und Kunden neu zu gestalten. Das ist unsere Passion. Aufgrund der rasanten Transformation der Arbeitswelten durch Entwicklungen wie Arbeitskräftemangel, Digitalisierung und New Work, die durch die Auswirkungen der Pandemie nochmals beschleunigt wurden, sehen wir hier einen großen Bedarf.

Was sind die drei wichtigsten Faktoren für die erfolgreiche Zukunft von TAKKT?

Das sind Wachstum, Kundenorientierung und eine stärkere Unternehmensintegration.

Das hört sich sehr klar an. Mit welcher Strategie willst Du das erreichen und das Unternehmen in die Zukunft führen?

Unser Fokus ist auf B2B-Kunden in Europa und Nordamerika in drei spezifischen Kundensegmenten – Produktion/Logistik, HoReCa (Hotels, Restaurants, Catering) und Dienstleistungsunternehmen – gerichtet. Auf diesen drei Märkten streben wir Wachstum an. Dafür haben wir uns neu in drei Divisions aufgestellt. Um

unsere hohe Kundenzufriedenheit weiter zu erhöhen, setzen wir einen Fokus auf den Ausbau von E-Commerce und verbessern mit OneTAKKT wichtige Prozesse im Unternehmensverbund. OneTAKKT ist unser Programm zur Beschleunigung der Transformation zum integrierten Unternehmen. Ziel ist es, unterstützende Funktionen wie Logistik, Technology, Data, Finance und HR auf Gruppenebene zu bündeln. Das ermöglicht eine stärkere Skalierung, die Nutzung zusätzlicher Synergien und erleichtert den Aufbau echter Kompetenz-Cluster, etwa für Data & Analytics oder Logistikprozesse. Gleichzeitig erlaubt die veränderte Aufstellung unseren neu geschaffenen Divisions, sich voll auf die Interaktion mit ihren Kunden zu konzentrieren.

Dir ist Kundenkontakt auch persönlich sehr wichtig und du nimmst dir immer wieder Zeit für Kundengespräche. Was gibst Du Kunden mit – auf was können sie sich zukünftig bei TAKKT freuen?

Direktes Kundenfeedback ist wichtig, um besser zu werden. Über Gespräche lernen wir die Herausforderungen unserer Kunden besser kennen. Wir arbeiten stetig daran, unser Sortiment entlang der neuen Arbeitswelten zu erweitern und innovative Lösungen rund um wichtige Trends wie z.B. kollaboratives Arbeiten ins Portfolio zu nehmen. Einen großen Stellenwert hat auch das Thema Nachhaltigkeit, wir zertifizieren unsere Produkte nach „enkelfähig“-Kriterien, sind immer auf der Suche nach neuen, nachhaltigeren Materialien und arbeiten zudem an noch nachhaltigeren Lieferketten, sei es durch die Reduktion von Emissionen oder die weitere Zertifizierung von Lieferanten. Unsere neue Aufstellung in Divisions bietet Kunden künftig

auch den Vorteil, mehr Produkte aus einer Hand zu erhalten. Damit können unsere Kunden alles über eine Bestellung abwickeln. Beispielsweise kann der Einkäufer eines Lagerbetriebs vom Palettenhubwagen über den Nasssauger bis hin zum gepolsterten Versandkarton alles aus einer Hand bestellen.

Das sind ambitionierte Pläne. Wie erfolgt die Umsetzung und welche Ergebnisse erwartest du?

Wir sind mit Vollgas in das neue Jahr gestartet. Zum 01. Januar 2022 ist das neu etablierte Executive Team gestartet und arbeitet nun an der konsequenten Umsetzung unserer Strategie. An einigen Stellen sehe ich bereits erste Erfolge, etwa bei einem Projekt zur gemeinsamen Nutzung von Lagerkapazitäten in den USA oder beim Einkauf von Container-Kapazitäten für den Warentransport nach Großbritannien. Ich erwarte in den kommenden Monaten kontinuierliche Verbesserungen durch die neue Aufstellung, die unser Wachstumstempo weiter beschleunigen werden. Die vollständige Umsetzung unserer Strategie wird voraussichtlich drei Jahre dauern. Wir gehen davon aus, dass wir unsere organische Wachstumsrate durch die Transformation auf zehn Prozent im langfristigen Durchschnitt anheben können. Das ist eine deutliche Verbesserung gegenüber den Jahren vor der Pandemie.

Wie wird sich die Transformation im Ergebnis widerspiegeln?

Wir haben einen klaren Fokus auf Wachstum, verlieren dabei aber unser Ergebnis und die Cashflow-Stärke nicht aus den Augen. Das heißt, unser zusätzliches Wachstum wird mit einer Verbesserung der Profitabilität und einem nachhaltigen EBITDA- und Cashflow-Anstieg verbunden sein. An den verlässlichen Dividendenzahlungen wollen wir festhalten. Für das vergangene Geschäftsjahr schlagen wir eine Auszahlung von 1,10 Euro je Aktie vor. Neben den finanziellen Zielen, ist natürlich die Kundenzufriedenheit ein wichtiger Anker. Wie bereits gesagt, ist mir die stetige Verbesserung der Kundenzufriedenheit persönlich ein großes Anliegen. Und der Hebel für zufriedene Kunden sind zufriedene Mitarbeiter. Die entsprechenden Kennzahlen, die wir regelmäßig erheben, sind für uns damit ein wichtiger Gradmesser für den Erfolg unserer Transformation.

"Wir gehen davon aus, dass wir unsere organische Wachstumsrate durch die Transformation auf zehn Prozent im langfristigen Durchschnitt anheben können."

Bevor wir weiter in die Zukunft und auf die Erwartungen dieses Jahr schauen, lohnt sich auch ein Blick zurück auf das Jahr 2021. Wie schon im Vorjahr war der Geschäftsverlauf erneut von der Pandemie beeinflusst.

Wie genau hat sich das ausgewirkt?

Das vergangene Geschäftsjahr hielt in mehrfacher Hinsicht Überraschungen bereit. Auf der einen Seite ging die wirtschaftliche Erholung in unseren Zielmärkten schneller voran als zu Jahresbeginn gedacht, auf der anderen Seite gab es durch die anhaltenden Lieferengpässe und die Inflation unerwartete neue Herausforderungen. Wir haben gut auf diese Rahmenbedingungen reagiert und konnten unseren Umsatz organisch um über elf Prozent steigern und haben damit das stärkste organische Wachstum seit Bestehen des Unternehmens erzielt. Es war für uns also ein erfolgreiches Geschäftsjahr. Das wird besonders mit Blick auf den Auftragseingang deutlich,

weise Verbesserung im Jahresverlauf. Und wir sehen keinen spürbaren Anstieg von Stornierungen bestehender Aufträge. Das bedeutet, die Wettbewerber sind von den Schwierigkeiten mindestens ebenso stark betroffen. Aufgrund unserer etablierten Lieferantenkontakte und der leistungsfähigen Lager- und Logistikinfrastruktur sind wir zuversichtlich, dass die Realisierung des bestehenden Auftragsbestands zum Wachstum im laufenden Jahr beitragen wird. Wir streben zudem an, das gestiegene Preisniveau in vollem Umfang an unsere Kunden weiterzugeben und dadurch unsere Rohertragsmarge stabil bei über 40 Prozent zu halten. Für das Gesamtjahr erwarten wir ein organisches Wachstum im hohen einstelligen Prozentbereich. Zudem treiben wir die Transformation mit der stärker integrierten Aufstellung und dem Aufbau der Gruppenfunktionen voran, was das Ergebnis 2022 belasten wird. Insgesamt sollte das EBITDA ähnlich stark steigen wie der Umsatz, wir rechnen hier mit einem Betrag zwischen 110 und 130 Millionen Euro.

"Wir [...] konnten unseren Umsatz organisch um über elf Prozent steigern und haben damit das stärkste organische Wachstum seit Bestehen des Unternehmens erzielt."

der bereits leicht über dem Niveau von 2019 lag und ein noch stärkeres Umsatzwachstum ermöglicht hätte. Die bereits angesprochenen Schwierigkeiten bei der Warenverfügbarkeit und beim Transport haben Lieferungen zu Kunden verzögert, so dass wir unseren Auftragsbestand deutlich erhöht haben. Ohne die Lieferschwierigkeiten wären wir nochmals merklich stärker gewachsen. Unser EBITDA haben wir deutlich auf 113 Millionen Euro gesteigert. Auch hier gilt: Ohne die Einschränkungen bei der Warenverfügbarkeit hätten wir ein signifikant höheres Ergebnis erzielen können.

Ab wann ist denn mit einer Entspannung der Lieferproblematik zu rechnen? Und wie sehen die Erwartungen für das laufende Jahr insgesamt aus, auch im Hinblick auf den Auftragsbestand und die gestiegene Inflation?

Auch aufgrund des Konflikts in der Ukraine und der möglichen Auswirkungen erwarten wir keine schnelle Entspannung der Liefersituation, hoffen aber auf eine schritt-

Zum Schluss eine persönliche Frage: Auf was freust du dich besonders in den kommenden Monaten, Maria?

Es gibt vieles, auf das ich mich sehr freue. Es gibt aber auch äußerst beunruhigende Entwicklungen. Ich schaue mit großer Sorge auf den Konflikt in der Ukraine. Die TAKKT und auch ich persönlich sind solidarisch mit den Menschen in der Ukraine. Wir unterstützen mit Spenden und Angeboten wie zusätzlichem bezahltem Urlaub für Hilfsleistungen die Ukraine. Außerdem haben wir uns entschlossen, unsere Geschäftsbeziehungen in und mit Russland einzustellen. Wir alle hoffen, dass bald wieder Frieden einkehrt. Das ist das Wichtigste.

Wenn ich auf die kommenden Wochen und Monate im Unternehmen schaue, hoffe ich darauf, mit Elan an der Gestaltung der neuen Arbeitswelten für unsere Kunden arbeiten zu können. Und natürlich bin ich sehr gespannt auf die Hauptversammlung und den Dialog mit unseren Aktionärinnen und Aktionären, insbesondere zu unserer Wachstumsstrategie.

Gerne würde ich zum Abschluss noch ein großes Dankeschön an unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aussprechen. Danke für den unermüdlichen Einsatz, das große Engagement für unsere Kunden und die großartigen Impulse zur Verbesserung. Ich bin sehr stolz, Teil dieses Teams zu sein.

MITGLIEDER DES VORSTANDS



MARIA ZESCH
CEO



CLAUDE TOMASZEWSKI
CFO

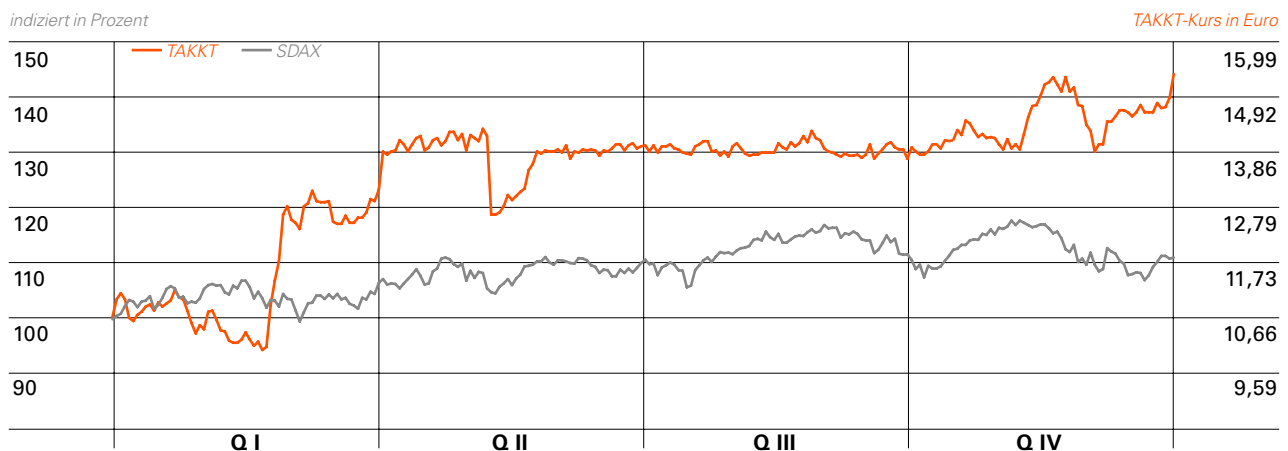
TAKKT-AKTIE UND INVESTOR RELATIONS

KAPITALMÄRKTE PROFITIEREN VON BESSERER KONJUNKTUR UND EXPANSIVER GELDPOLITIK

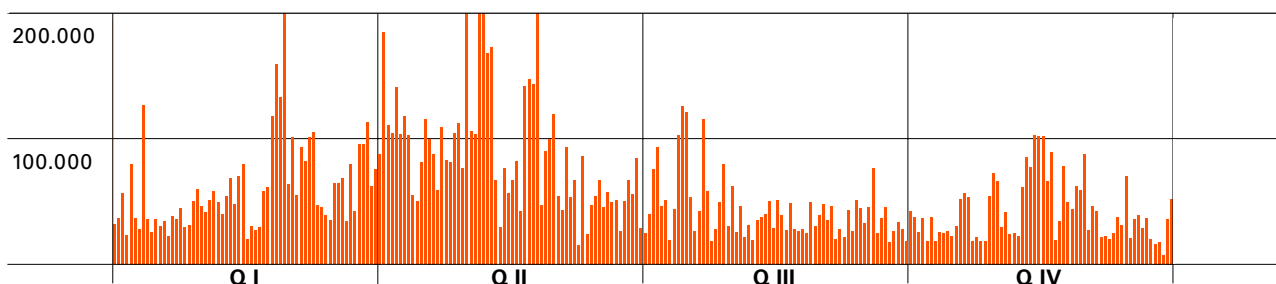
Die weltweiten Aktienmärkte entwickelten sich 2021 erneut sehr positiv. Angesichts der länger als erwartet anhaltenden Lockdowns in vielen Regionen bewegten sich die Börsen zu Beginn des Jahres zunächst seitwärts. Angetrieben von der Erholung der Konjunktur und der weiter expansiven Geld- und Fiskalpolitik stiegen die globalen Indizes anschließend deutlich an und markierten zur Jahresmitte neue Höchststände. Nach temporären Rücksetzern durch die Ausbreitung der Delta-Variante des Coronavirus und anhaltenden Schwierigkeiten in den globalen Lieferketten kehrten die Kapitalmärkte zum Jahresende wieder in ihren Aufwärtstrend zurück. Die deutschen Aktienindizes erreichten im vergangenen Jahr mehrfach neue Allzeithochs und konnten das Jahr mit deutlichen Kursgewinnen schließen. Das Kursplus beim DAX belief sich auf 15,8 Prozent, der SDAX legte um 11,2 Prozent zu.

Der Aktienkurs von TAKKT entwickelte sich zum Jahresanfang zunächst ebenfalls seitwärts. Im Februar gab die Aktie etwas nach und erreichte ihren Jahrestiefststand bei 10,02 Euro. Mit Veröffentlichung der vorläufigen Zahlen und des Dividendenvorschlags stieg die Aktie deutlich an. Neben der Zahlung einer Dividende für das Geschäftsjahr 2020 holte TAKKT auch die im Vorjahr ausgesetzte Basisdividende nach. In einem insgesamt positiven Börsenumfeld verteuerte sich die TAKKT-Aktie bis zur Hauptversammlung am 11. Mai auf 14,30 Euro. Der Kursrückgang durch den Dividendenabschlag von 1,10 Euro konnte in den darauffolgenden Wochen rasch aufgeholt werden. So lag der Kurs Anfang Juni wieder bei knapp 14 Euro. Bis zur Veröffentlichung der Zahlen für die ersten neun Monate handelte die Aktie in einer vergleichsweise engen Spanne um die 14-Euro-Marke. Anfang November stieg die Aktie zuerst merklich an, bevor es nochmal einen Rücksetzer gab. Im Laufe des Dezembers kletterte die Aktie erneut über die 15-Euro-

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



Handelsvolumen der TAKKT-Aktie (Tagesvolumen Xetra in Anzahl Stück im Jahr 2021*)

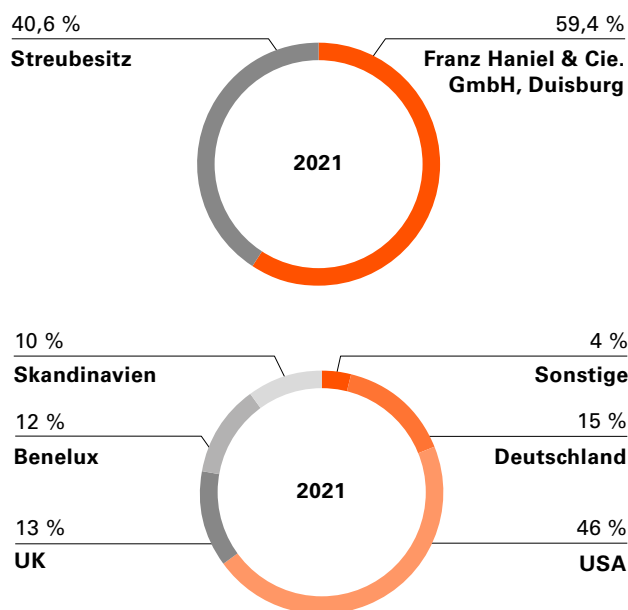


* An vereinzelten Tagen wurden mehr als 200 Tausend TAKKT-Aktien auf Xetra gehandelt.

Schwelle. Der Schlusskurs bei 15,36 Euro war gleichzeitig der Jahreshöchstkurs (Jahresende 2020: 10,66 Euro). Inklusive der Dividende lag die Rendite der TAKKT-Aktie bei plus 54,4 Prozent und damit deutlich über der des Gesamtmarkts. Alle Kursangaben beziehen sich auf Tagesschlusskurse im Xetra Handelssystem.

TAKKT ist im SDAX-Index der Deutschen Börse gelistet und hatte darin zum Jahresende einen Anteil von 0,73 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 158 nach Platz 160 im Vorjahr. Die leicht bessere Platzierung ist auf die deutlich überdurchschnittliche Kursentwicklung der TAKKT-Aktie zurückzuführen und wäre ohne die hohe Anzahl von Börsengängen und Abspaltungen noch besser ausgefallen. Auf dem wichtigsten Handelsplatz Xetra wurden börsentäglich durchschnittlich 61,0 (88,7) Tausend TAKKT-Aktien gehandelt und damit deutlich weniger als 2020. Der starke Rückgang ist insbesondere auf die hohen Handelsvolumina während der ersten Phase der Pandemie im März und April 2020 zurückzuführen.

Aktionärsstruktur und regionale Verteilung des Streubesitzes institutioneller Investoren per 31. Dezember 2021*



* Für regionale Verteilung Näherungswerte, Basis: Daten von Bloomberg

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

	Einheit	2017	2018	2019	2020	2021
Handelsdaten						
Schlusskurs Jahresende	Euro	18,87	13,64	12,58	10,66	15,36
Höchstkurs	Euro	23,13	23,05	15,78	12,78	15,36
Tiefstkurs	Euro	18,87	12,30	10,66	5,80	10,02
Börsenwert Jahresende	Millionen Euro	1.238,1	894,9	825,4	699,4	1.007,8
Durchschnittlicher Tagesumsatz	Tausend Stück	46,0	70,5	55,1	88,7	61,0
Ausgegebene Aktien Jahresende	Millionen Stück	65,6	65,6	65,6	65,6	65,6
Dividende						
Dividende je Aktie	Euro	0,55	0,85	0,00	1,10	1,10*
Ausschüttungsquote	Prozent	37,5	63,3	0,0	193,8	126,6
Dividendenrendite	Prozent	2,9	6,2	0,0	10,3	7,2
Bewertungskennzahlen						
Ergebnis je Aktie (EPS)	Euro	1,47	1,34	1,14	0,57	0,87
TAKKT-Cashflow je Aktie	Euro	1,66	1,84	1,83	1,25	1,44

* Dividendenvorschlag: Zahlung einer Dividende von 1,10 Euro bestehend aus einer Basisdividende von 0,60 Euro und einer Sonderdividende von 0,50 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 Lampe ODDO BHF

UMFASSENDE INFORMATIONEN FÜR DIE FINANCIAL COMMUNITY

Die Investor-Relations-Arbeit bei TAKKT zielt auf eine transparente und verlässliche Information der Aktionäre, Analysten und Investoren. Das Unternehmen legt dabei großen Wert auf eine zeitnahe und informative Berichterstattung und präsentiert Zwischenergebnisse spätestens innerhalb eines Monats nach jedem Quartalsende. In dem vom manager magazin in Zusammenarbeit mit der Handelshochschule Leipzig jährlich durchgeführten Wettbewerb „Investors' Darling“ belegte TAKKT im Jahr 2021 den siebten Platz im SDAX. Im Gesamtranking über alle 160 Unternehmen der DAX-Indizes wurde Rang 38 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.

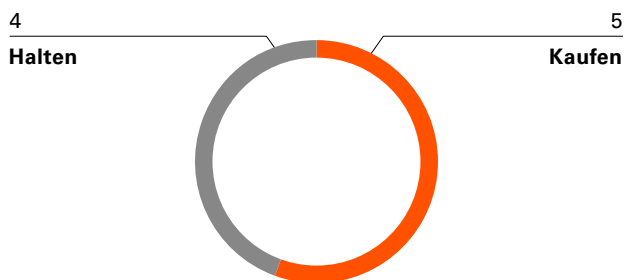
INTENSIVER DIALOG MIT INVESTOREN UND ANALYSTEN

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 in 2021 vorwiegend in virtuellen Formaten durchgeführt:

- Bei der virtuellen Analystenkonferenz präsentierte TAKKT Ende März 2021 den Konzernabschluss und diskutierte mit Analysten und Investoren die Unternehmensstrategie und den Ausblick auf das Geschäftsjahr.
- 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. Darüber hinaus nahm das Investor Relations-Team am Oddo BHF Forum, der CEE Consumer Conference der Erste Group Bank sowie am Berenberg Madrid Seminar teil.
- 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 11. März 2021 empfahlen fünf Analysten den Kauf der Aktie. Vier Analysten empfahlen, die Aktie zu halten. Das durchschnittliche Kursziel der Analysten lag dabei bei 15,9 Euro.

Institut	Analyst / in
AlsterResearch	Thomas Wissler
Berenberg	Catharina Claes
DZ Bank	Thomas Maul
Hauck Aufhäuser Lampe	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**

Die 22. ordentliche Hauptversammlung der TAKKT AG fand am 11. Mai 2021 erneut in virtueller Form statt. Die Aktionäre konnten die Hauptversammlung über Video- und Tonübertragung live im Internet verfolgen und ihre Stimmrechte über das Aktionärsportal ausüben. Dort konnten zudem bis einen Tag vor der Versammlung Fragen an den Vorstand der TAKKT AG eingereicht werden. Während der Versammlung berichtete der an diesem Tag ausscheidende Vorstandsvorsitzende Felix Zimmermann über die personellen Veränderungen im Vorstand, den Geschäftsverlauf sowie die organisatorische Neuausrichtung. Im Anschluss beantwortete Felix Zimmermann sämtliche eingereichten Fragen der Aktionäre. Allen Punkten der Tagesordnung wurde mit großer Mehrheit zugestimmt. Damit bestätigten die Aktionäre auch den Vorschlag, neben der Zahlung einer Dividende von 0,55 Euro für das Geschäftsjahr 2020 auch die im Vorjahr ausgesetzte Basisdividende von ebenfalls 0,55 Euro nachzuholen. Für das vergangene Geschäftsjahr schlägt der Vorstand vor, eine Dividende in Höhe von insgesamt 1,10 Euro je Aktie auszuschütten. Diese würde sich zusammensetzen aus einer Basisdividende in Höhe von 0,60 Euro und einer Sonderdividende in Höhe von 0,50 Euro.

FINANZKALENDER 2022

Der Finanzkalender für das Jahr 2022 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



Thomas Schmidt

Vorsitzender des Aufsichtsrats

SEHR GEEHRTE DAMEN UND HERREN,

im vergangenen Geschäftsjahr, dessen Verlauf erneut durch die Auswirkungen der Pandemie geprägt war, haben wir als Aufsichtsrat den Vorstand in bewährter Weise begleitet und beraten. Gegenüber dem Krisenjahr 2020 legte die Nachfrage unserer Kunden stark zu. Die Belieferung der Kunden war jedoch durch eine teilweise eingeschränkte Produktverfügbarkeit in Folge der Verzögerungen in den globalen Lieferketten beeinträchtigt. Trotz dieser Rahmenbedingungen konnte TAKKT 2021 einen deutlichen Umsatz- und Ergebnisanstieg erzielen.

Was die längerfristige Entwicklung unserer Gruppe angeht, stand die Überprüfung der strategischen Ausrichtung und der organisatorischen Aufstellung im Fokus der Beratungen zwischen Vorstand und Aufsichtsrat. Als Aufsichtsrat unterstützen wir die Transformation der TAKKT in eine stärker integrierte, wachstumsorientierte Unternehmensgruppe, die die Grundlage für den künftigen Erfolg der TAKKT AG bilden wird.

VERÄNDERUNGEN IM VORSTAND UND IM AUFSICHTSRAT

Die Zusammensetzung des Vorstands hat sich im Laufe des vergangenen Geschäftsjahrs verändert. Wie bereits 2020 angekündigt, schied der langjährige CEO Felix Zimmermann nach Ablauf der ordentlichen Hauptversammlung im Mai 2021 aus der TAKKT AG aus. Der Aufsichtsrat dankt Felix Zimmermann für die erfolgreiche langjährige Tätigkeit. Zimmermann wurde 1999 in den Vorstand der TAKKT berufen und stand seit 2009 an der Spitze des Unternehmens. Mit seiner wertorientierten, verantwortungsbewussten und pragmatischen Führung hat er TAKKT nicht nur sehr erfolgreich durch die Finanz- und die Corona-Krise geführt, sondern auch die stetige Weiterentwicklung des Unternehmens von einem B2B-Katalogversender zu einem E-Commerce-Anbieter vorangetrieben.

Als neue CEO führt seit dem 01. August 2021 Maria Zesch die TAKKT-Gruppe. Wir freuen uns sehr, dass wir mit ihr eine erfahrene Führungspersönlichkeit und ausgewiesene Marketing-, Sales- und Service-Expertin für unser Unternehmen gewinnen konnten. Mit ihrem umfassenden Digital- und B2B-Know-how, ihrer Merger- und Transformationsexpertise und mehr als 20 Jahren Führungserfahrung in internationalen Unternehmen ist sie die richtige Besetzung für eine erfolgreiche Zukunft unseres Unternehmens.

Tobias Flaitz, als Vorstandsmitglied der TAKKT AG für das Segment Web-focused Commerce und die digitale Transformation verantwortlich, hat das Unternehmen zum Jahresende 2021 verlassen, um sich neuen beruflichen Herausforderungen zu widmen. Der Aufsichtsrat dankt Tobias Flaitz für die Tätigkeit bei der TAKKT AG. Wie geplant wurde 2021 auch ein Wechsel in der Rollenverteilung im Aufsichtsrat vollzogen. Thomas Schmidt, CEO des TAKKT-Mehrheitsaktionärs Haniel, wurde vom Aufsichtsrat im Mai zum neuen Vorsitzenden gewählt. Florian Funck bleibt dem Aufsichtsrat als Mitglied weiterhin erhalten.

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 2021 an sechs Terminen. Dabei handelte es sich um vier reguläre Sitzungen und zwei außerordentliche Sitzungen. 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 der aktuelle Geschäftsverlauf sowie die künftige strategische Ausrichtung der TAKKT-Gruppe. Zudem befasste sich der Aufsichtsrat u.a. mit der Einrichtung eines Prüfungsausschusses, dem Vergütungssystem des Vorstands und der Festlegung von Zielvorgaben für den Anteil von Frauen im Vorstand und im Aufsichtsrat. Weitere Themen waren die Planung der Geschäftsentwicklung, die Risikolage inklusive der Quantifizierung der wesentlichen Risiken, das Risikomanagementsystem, das interne Kontrollsystem, Compliance und die Tätigkeiten im Bereich Internal Audit.

In der Sitzung im Dezember hat der Aufsichtsrat mit Wirkung zum 01. Januar 2022 einen Prüfungsausschuss eingerichtet. Der Aufsichtsrat hat dem Prüfungsausschuss insbesondere die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und des internen Revisionssystems übertragen. Zudem befasst sich der Prüfungsausschuss mit der Abschlussprüfung, insbesondere mit der Auswahl und Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, der Qualität der Abschlussprüfung und der vom Abschlussprüfer zusätzlich erbrachten Leistungen.

Der Personalausschuss tagte im Berichtsjahr viermal. Themen waren dabei u.a. die Bestellung von Maria Zesch zur Vorstandsvorsitzenden der TAKKT AG und das Ausscheiden von Tobias Flaitz aus dem Vorstand. Zudem befasste sich der Ausschuss mit dem Vergütungssystem sowie dem Geschäftsverteilungsplan des Vorstands.

KONSTRUKTIVE UND PARTNERSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT

Der Eintritt der neuen Vorstandsvorsitzenden führte zu einer noch engeren Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Vorstand; insbesondere Maria Zesch und Thomas Schmidt tauschten sich regelmäßig schriftlich und mündlich umfassend über wesentliche Themen aus. In den Beratungen von Aufsichtsrat und Vorstand wurde rege und konstruktiv diskutiert. Der Aufsichtsrat war in alle für das Unternehmen grundlegenden Entscheidungen rechtzeitig eingebunden und fasste, wo notwendig, formale Beschlüsse. Im Geschäftsjahr 2021 führte der Aufsichtsrat zudem zur stetigen Verbesserung eine differenzierte interne Effizienzprüfung durch.

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 2021 erneut die Entsprechenserklärung zu den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK) 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.

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 2021 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).

Die vom Aufsichtsrat vorgegebenen Prüfungsschwerpunkte für das Geschäftsjahr 2021 waren die Bilanzierung und Bewertung der Pensionsrückstellungen sowie die Angaben zum finanziellen Risikomanagement im Konzernanhang. 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 Prüfungsausschusses am 23. März 2022 teil. Sie informierten die Mitglieder des Prüfungsausschusses über die wichtigsten Ergebnisse der Prüfung und beantworteten weitergehende Fragen. Der Prüfungsausschuss stimmte dem Ergebnis der Abschlussprüfung nach eingehender Erörterung zu. Der Prüfungsausschuss berichtete dem Aufsichtsrat in der Sitzung vom 25. März 2022 über die Ergebnisse der Bilanzsitzung. Anschließend genehmigte der Aufsichtsrat den Konzernabschluss, den Jahresabschluss der TAKKT AG sowie den Lagebericht der TAKKT AG und des TAKKT-Konzerns einschließlich der nichtfinanziellen Erklärung. Damit ist der Jahresabschluss der TAKKT AG festgestellt und der Konzernabschluss gebilligt.

AUFSICHTSRAT BILLIGT ABHÄNGIGKEITSBERICHT

Die Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg, hielt auch im Geschäftsjahr 2021 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 „Corporate Governance“ in diesem Geschäftsbericht abgedruckt ist.

Wir danken den Aktionären der TAKKT AG dafür, dass sie uns auch im Jahr 2021 ihr Vertrauen geschenkt haben. Allen Mitarbeitenden des TAKKT-Konzerns danken wir für ihren anhaltend hohen Einsatz bei der Transformation unserer Unternehmensgruppe und ihre erfolgreiche Tätigkeit während des vergangenen Geschäftsjahrs. Dem Vorstand gilt Dank für die vertrauensvolle, partnerschaftliche und konstruktive Zusammenarbeit.

Stuttgart, im März 2022



Thomas Schmidt
(Vorsitzender des Aufsichtsrats der TAKKT AG)

MITGLIEDER DES AUFSICHTSRATS

Thomas Schmidt

Vorsitzender

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

Dr. Johannes Haupt

Stellvertretender Vorsitzender

Vorsitzender der Geschäftsführung der
Blanc & Fischer Familienholding GmbH (bis 31. Dezember 2021),
Oberderdingen

Dr. Florian Funck

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

Thomas Kniehl

Sachbearbeiter Customer Support
der KAISER+KRAFT GmbH,
Stuttgart

Dr. Dorothee Ritz

Geschäftsführerin E.ON Energie Deutschland GmbH,
München

Christian Wendler

Vorsitzender des Vorstands Lenze SE,
Aerzen

MITGLIEDER DES PERSONALAUSSCHUSSES

Thomas Schmidt

Vorsitzender

Dr. Johannes Haupt

Stellvertretender Vorsitzender

Christian Wendler

MITGLIEDER DES PRÜFUNGS-AUSSCHUSSES

Dr. Johannes Haupt

Vorsitzender

Dr. Florian Funck

Stellvertretender Vorsitzender

Thomas Kniehl

Sitzungsteilnahmen der Aufsichtsratsmitglieder im Geschäftsjahr 2021

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

LAGEBERICHT

GESCHÄFTSTÄTIGKEIT

Organisation und Geschäftsfelder	34
Marktposition und Wettbewerbsumfeld	37
Unternehmensziele und -strategie	39
Steuerungssystem	42
Corporate Governance	45
Mitarbeitende	46

GESCHÄFTSJAHR

Rahmenbedingungen	49
Geschäftsverlauf	51
Umsatz- und Ertragslage	53
Finanzlage	58
Vermögenslage	61
Unternehmensperformance	63
Vergleich der tatsächlichen mit der prognostizierten Entwicklung	66

GESCHÄFTSAUSBLICK

Risiko- und Chancenbericht	68
Prognosebericht	79

LAGEBERICHT DER TAKKT AG UND DES TAKKT-KONZERNS

GESCHÄFTSTÄTIGKEIT

ORGANISATION UND GESCHÄFTSFELDER

Die TAKKT-Gruppe ist auf den B2B-Distanzhandel für Geschäftsausstattung spezialisiert. Der Vertrieb erfolgt hauptsächlich über E-Commerce, zudem werden die Kunden über Printmarketing und Key Accounter angesprochen. Die Divisions 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.

NEUE ORGANISATIONSSTRUKTUR

Bis Jahresende 2021 war TAKKT in drei Segmente entlang unterschiedlicher Vertriebskanäle gegliedert. Seit Jahresbeginn 2022 adressiert die Gruppe den Markt über die folgenden drei Divisions:

- Industrial & Packaging (I&P)
- Office Furniture & Displays (OF&D)
- FoodService (FS)

Auf Ebene der TAKKT AG werden unterstützende Gruppenfunktionen wie die IT oder die Logistik koordiniert und verantwortet.

Die Darstellung der Geschäftstätigkeit der Gruppe in diesem Bericht folgt der neuen Organisationsstruktur, die Berichterstattung zum vergangenen Geschäftsjahr orientiert sich dagegen an der bis zum Jahresende 2021 bestehenden Struktur mit den drei bisherigen Segmenten.

DREI DIVISIONS FÜR DREI SPEZIFISCHE ARBEITSWELTEN

Jede Division hat ein fokussiertes Produktportfolio, das primär auf eine bestimmte Arbeitswelt ausgerichtet ist. Bei I&P ist diese Arbeitswelt die Fabrikhalle oder das Lager im produzierenden Gewerbe und der Logistik. Bei OF&D umfasst das Angebot Produkte für die Welt der Dienstleister. Dazu zählen beispielsweise Bürausstattung für den Alltag im Unternehmen oder die Arbeit

zu Hause. Der Bereich FS bietet Produkte, die bei der Zubereitung und Präsentation von Speisen und Lebensmitteln in Hotels, Restaurants und im Catering benötigt werden.

Ziel der neuen organisatorischen Ausrichtung entlang von Produktkategorien und Absatzmärkten ist es, größere Vertriebspotenziale zu realisieren. Im Fokus der Arbeit der Divisions stehen dabei markt- und kundennahe Funktionen wie Sales, Marketing, E-Commerce und die Sortimentsgestaltung. Diese Aufgaben werden innerhalb der Divisions zunehmend über die einzelnen Vertriebsmarken hinweg koordiniert und gebündelt. Damit ist eine bessere Nutzung der internen Ressourcen und Kompetenzen möglich, etwa über den Ausbau von Cross-Selling.

GRÖßERE SYNERGIEN DURCH BÜNDELUNG GRUPPENWEITER FUNKTIONEN

Erfolgskritische unterstützende Funktionen wird TAKKT in Zukunft noch stärker integrieren und auf Gruppenebene bündeln. Im Fokus stehen dabei Logistik, Technology & Data, Finance und HR. Die zentrale Integration dieser Funktionen bietet größere Synergien, erleichtert durch die größeren Verantwortungsbereiche das Recruiting von Experten und damit auch den Aufbau von Kernkompetenzen in der Gruppe. Künftige Akquisitionen werden enger als bislang in die Strukturen eines Segments eingebunden und tragen damit stärker zur Wertgenerierung in der Gruppe bei. Die vollständige Implementierung der Transformation wird voraussichtlich drei Jahre dauern. Die neue Organisationsstruktur ist auf der Seite 35 abgebildet.

ÜBERBLICK ÜBER DIE GESCHÄFTSFELDER

Die Division I&P besteht vor allem aus den folgenden europäischen Aktivitäten:

- KAISER+KRAFT bietet als Betriebsausstatter in rund 20 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 Marken Certo und Büromöbelonline vertreiben ein ähnliches Produktsortiment an kleinere Firmenkunden in der DACH-Region und Frankreich.
- ratioform und Davpack bieten als Verpackungsspezialisten in sieben europäischen Ländern rund 14.000 verschiedene Artikel für Unternehmen unterschiedlichster Branchen sowie

Unternehmensstruktur (seit 01. Januar 2022)

individuell auf die Kunden zugeschnittene Verpackungslösungen an. Exemplarische Produkte sind etwa Faltkartons, Verpackungspolster, Versandpaletten oder Stretchfolie.

- Mit Hauptsitz in Großbritannien vertreiben die beiden Marken OfficeFurnitureOnline und BiGDUG Büromöbel und Betriebsausstattung wie Schreibtische, Stühle, Schränke oder Werkbänke an kleine und mittelgroße Unternehmen.

Die Division OF&D ist hauptsächlich in den USA aktiv:

- National Business Furniture (NBF) bietet in den USA rund 15.000 Büromöbelprodukte an. Zu den Kunden zählen Unternehmen und Dienstleister wie beispielsweise Anwälte und Architekten, aber auch öffentliche Einrichtungen wie Behörden und Schulen. Exemplarische Produkte sind etwa Bürostühle und Schreibtische, Konferenztische oder Möbel für den Empfangsbereich.
- Displays2go bietet in den USA rund 13.000 Produkte aus dem Bereich Verkaufsförderung an. Exemplarische Produkte sind etwa Werbebanner, Ständer für digitale Displays, mobile Messestände und Aufsteller. Mydisplays bietet ein ähnliches Sortiment in Deutschland an.

Die Division FS hat ihren Schwerpunkt in Nordamerika und beinhaltet eine kleinere Gesellschaft in Europa:

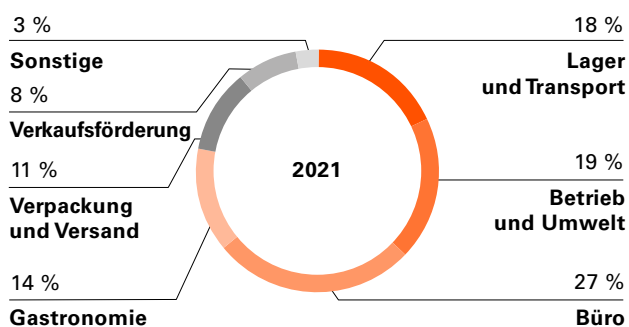
- Hubert bietet in den USA und Kanada rund 260.000 Produkte an. Das Sortiment umfasst Ausrüstungsgegenstände für den Gastronomie- und Lebensmitteleinzelhandel sowie Artikel zur Verkaufsförderung. Zu den Kunden gehören in erster Linie Betreiber von Großkantinen, Gastronomiebetriebe sowie der Lebensmitteleinzelhandel. Exemplarisch für das Sortiment sind Produkte für die Buffetausstattung wie Anrichtplatten und Präsentationskörbe.
- Central vertreibt in den USA rund 80.000 Produkte im Bereich Restaurantsausrüstung. 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.
- XXL Horeca mit Sitz in den Niederlanden ist ein auf Gastronomieausstattung spezialisierter E-Commerce-Händler und beliefert hauptsächlich Hotels, Restaurants, Kantinen und Cateringfirmen. Das Sortiment umfasst rund 35.000 Produkte mit Fokus auf Großgeräte wie Kühl- 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

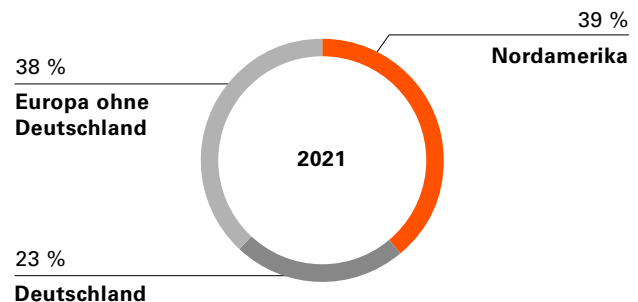
Durch die Präsenz in unterschiedlichen Regionen und den Fokus auf verschiedene Produkt- und Kundengruppen ist der TAKKT-Konzern breit aufgestellt. Auf Produktebene unterscheidet TAKKT zwischen Produkten für Betrieb & Umwelt, Lager & Transport, Büro, Verpackung & Versand, Gastronomie und Verkaufsförderung. 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 bei den M&A-Aktivitäten berücksichtigen.

Diversifikation von Produktsortimenten



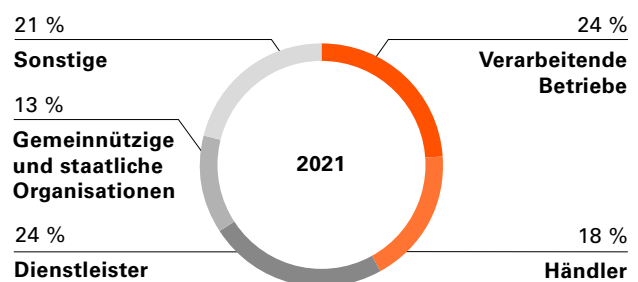
Auf regionaler Ebene differenziert TAKKT zwischen Deutschland, Europa ohne Deutschland und Nordamerika. Dies hat sich in der Vergangenheit als Stütze der TAKKT-Gruppe erwiesen. Konjunkturelle Schwankungen in bestimmten Zielmärkten wurden so teilweise durch gegenläufige Entwicklungen in anderen Regionen kompensiert. Auch in Zukunft setzt TAKKT auf die Präsenz in Europa und Nordamerika und wird – organisch sowie durch Zukäufe – die Aktivitäten in diesen Regionen stärken.

Diversifikation von Regionen



Auf Kundenebene bedienen die Divisions 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. TAKKT will weiterhin ausgewogene Umsatzanteile mit dem verarbeitenden Gewerbe, dem Handels- und Dienstleistungssektor sowie gemeinnützigen und staatlichen Institutionen erzielen. Diese Diversifikation nach unterschiedlichen Kundengruppen stabilisiert die TAKKT-Gruppe als Ganzes.

Diversifikation von Kundengruppen



MARKTPPOSITION UND WETTBEWERBSUMFELD

TAKKT positioniert sich im Markt als spezialisierter Omnichannel-Händler für Geschäftsausstattung mit umfassendem Serviceangebot. Durch die Positionierung in der Nische können die Gesellschaften der Gruppe sowohl gegenüber den Kunden, als auch für die Lieferanten deutlichen Mehrwert schaffen. Das Wettbewerbsumfeld ist hoch fragmentiert und von der zunehmenden Bedeutung des E-Commerce-Geschäfts geprägt.

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 • Omnichannel Handel • Reiner Online-Handel 	<ul style="list-style-type: none"> • Omnichannel Handel
...nach Sortimentsbreite	<ul style="list-style-type: none"> • Universalisten • Spezialisierte Händler 	<ul style="list-style-type: none"> • Spezialisierter Händler
...nach Branchenfokus	<ul style="list-style-type: none"> • Horizontale Ausrichtung (Produktspezialisten) • Vertikale Ausrichtung (Branchenspezialisten) 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktspezialisten und Branchenspezialisten
...nach Dienstleistungsangebot	<ul style="list-style-type: none"> • Reine Distributoren • Marktplätze • Warenvertrieb und zusätzliche Services 	<ul style="list-style-type: none"> • Warenvertrieb, Beratung und umfassendes Serviceangebot

Das Marktumfeld von TAKKT lässt sich anhand der in der obenstehenden Tabelle dargestellten Kriterien definieren. Die Gesellschaften der TAKKT-Gruppe positionieren sich als spezialisierte Omnichannel-Händler (ohne stationären Handel) für Geschäftsausstattung mit umfassendem Serviceangebot.

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

- Die TAKKT-Gesellschaften nutzen eine fragmentierte Lieferan-

tenbasis von Produktspezialisten und pflegen langjährige und eingespielte Lieferantenbeziehungen. Auch auf der Kundenseite ist TAKKT breit diversifiziert, d.h. die TAKKT-Gesellschaften beliefern Kunden unterschiedlicher Größe und Branchen und sind daher relativ unabhängig von einzelnen Großaufträgen oder Großkunden.

- Das Marktumfeld vieler TAKKT-Gesellschaften ist durch geschäftsmodellspezifische Markteintrittsbarrieren unterschiedlicher Ausprägung gekennzeichnet. Ein potenzieller neuer Omnichannel-Wettbewerber muss beispielsweise zunächst signifikant in Marketing, IT und Logistik investieren und mehrjährige Anlaufverluste in Kauf nehmen. Im reinen Online-Handel sind die Markteintrittsbarrieren 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 Anbieter auf die Marketing-Aktivitäten konzentrieren.

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 gute Produkte zu einem attraktiven Preis schnell finden und einfach bestellen kann. Darüber hinaus erwarten Kunden ein hohes Maß an Beratung und Service rund um das eigentliche Produkt. Die Stärke der TAKKT liegt darin, diese unterschiedlichen Kundenbedürfnisse gezielt adressieren und bedienen zu können. In der untenstehenden Tabelle sind die Serviceleistungen aufgeführt.

Neben dem Mehrwert für den Kunden schafft TAKKT auch einen erheblichen Nutzen auf Seiten der Lieferanten (siehe Tabelle auf Seite 38). Die Aufnahme in das Sortiment einer TAKKT-Gesellschaft bringt für diese Vorteile, verglichen mit dem eigenständigen Vertrieb

Mehrwert für die Kunden	
Einfache Bestellung und schnelle Lieferung	<ul style="list-style-type: none"> • Kunde bestellt über den für ihn optimalen Kanal • Digitalisierung erlaubt eine bessere Vernetzung der Bestellkanäle • Schnelle Lieferung über länderspezifische Logistikpartner • Sofortige Verfügbarkeit der meisten Produkte
Bedarfsgerechte Produkte und übersichtliche Präsentation	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • Kontinuierliche und ggf. auch kurzfristige Anpassung des Sortiments auf den Bedarf der Kunden • Unterstützung beim ressourcenschonenden Wirtschaften durch Angebot nachhaltiger Produkte
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
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 Garantiezeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Garantiezeiten über die gesetzlichen Anforderungen hinaus und Nachkaufgarantie über mehrere Jahre

Mehrwert für die Lieferanten	
Erschließung eines umfangreichen Kundenpotenzials	<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

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.

FRAGMENTIERTES WETTBEWERBSUMFELD

Das Wettbewerbsumfeld auf den für die TAKKT-Gesellschaften relevanten Märkten unterscheidet sich grundsätzlich zwischen einer Vielzahl stationärer Händler und dem Distanzhandel. Im Distanzhandel sind sowohl Omnichannel-Anbieter als auch reine Online-Anbieter und -Marktplätze (Vermittlungsplattformen) aktiv. Für die kommenden Jahre erwartet TAKKT auf Basis von Branchenstudien weiteres deutliches Wachstum des Distanzhandels – insbesondere über die digitalen Kanäle. Dieser Trend hat sich durch die Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie beschleunigt. Von der steigenden Bedeutung des Distanzhandels werden nach Einschätzung des Unternehmens insbesondere das Online-Webshop-Geschäft sowie Online-Marktplätze 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 positionieren sich gegenüber den verschiedenen Wettbewerbern 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 service-orientierten 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, transaktionsorientierte und in der Regel kleinere Firmenkunden sind die reinen E-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	Verkaufsdисplays	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
	Reine Online-Händler	<ul style="list-style-type: none"> • Contorion • Rapid Racking • Profishop 	<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

Nach einer Überprüfung in der zweiten Jahreshälfte hat TAKKT zum Jahresende 2021 eine neue strategische Aufstellung festgelegt. Die neue Strategie beschleunigt die Transformation der Gruppe zu einem stärker integrierten, kundenfokussierten und wachstumsorientierten Unternehmen. Sie umfasst die drei Säulen Growth, OneTAKKT und Caring und die damit verbundenen Maßnahmen und Ziele. Als Teil der neuen Strategie will TAKKT bis 2025 den Umsatz auf zwei Milliarden Euro steigern, ein EBITDA von 240 Millionen Euro erwirtschaften und den Interessen wichtiger Stakeholder noch besser gerecht werden.

NEUE STRATEGISCHE AUSRICHTUNG

TAKKT will sich künftig als stärker integriertes, kundenfokussiertes und wachstumsorientiertes Unternehmen aufstellen. Zu diesem Zweck hat die Gruppe 2020 in einem ersten Schritt eine organisatorische Transformation mit Fokus auf zwei Segmente initiiert. Ein gemeinsames Team mit Vertretern der TAKKT AG und der Geschäftseinheiten hat im vergangenen Jahr unter Führung von CEO Maria Zesch eine Überprüfung der strategischen und organisatorischen Aufstellung vorgenommen. Ergebnisse der Überprüfung waren die Bestätigung der grundsätzlichen Ausrichtung der Gruppe auf eine stärkere Integration und mehr Wachstum, die Beschleunigung der Transformation und eine noch kompaktere Aufstellung des Unternehmens.

Zu Jahresbeginn 2022 hat TAKKT die Organisationsstruktur daher in einem zweiten Transformationsschritt angepasst und adressiert den Markt künftig über operative, kundenorientierte Divisions, die durch verschiedene Gruppenfunktionen unterstützt werden. Eine Integration dieser Funktionen auf Gruppenebene, etwa für Technologie oder Logistik, bietet größere Vorteile als der Betrieb paralleler Strukturen in den Segmenten. TAKKT wird damit wichtige Support-Funktionen integrieren und für die Gruppe erfolgskritische Aufgaben bündeln und stärken. Im Fokus stehen Operations (Lager und Logistik), Technology & Data, Finance und HR. Von der neuen Ausrichtung verspricht sich die Gruppe einen effizienteren Ressourceneinsatz.

Jede Division hat ein fokussiertes Produktportfolio, das auf die Kundenzielgruppen Industrie/Logistik, Dienstleister, HoReCa (Hotels, Restaurants, Catering) abgestimmt ist. Die Organisation entlang von Produktkategorien und Absatzmärkten ermöglicht es, größere Vertriebspotenziale zu realisieren. Markt- und kundennahe Funktionen wie Vertrieb, Marketing, E-Commerce und die Sortimentsgestaltung werden im Fokus der Arbeit in den Divisions stehen.

STRATEGISCHE ZIELE BIS 2025

Mit der neuen Ausrichtung sind auch neue, ambitionierte strategische Ziele verbunden, die TAKKT bis 2025 erreichen will. In einem ganzheitlichen Ansatz umfassen diese Ziele sowohl finanzielle Aspekte wie eine deutliche Steigerung von Umsatz, Ergebnis und freiem Cashflow, als auch die Berücksichtigung der Belange wichtiger Stakeholder durch eine Verbesserung der Kundenzufriedenheit, der Motivation der Mitarbeitenden und die Erhaltung natürlicher Ressourcen. Die Strategie ruht auf den drei Säulen Growth, OneTAKKT und Caring. Die untenstehende Tabelle zeigt die neuen strategischen Ziele der TAKKT im Überblick.

Strategische Ziele bis 2025	
GROWTH	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatz von zwei Milliarden Euro
OneTAKKT	<ul style="list-style-type: none"> • EBITDA von 240 Millionen Euro • Freier TAKKT-Cashflow von 150 Millionen Euro
CARING	<ul style="list-style-type: none"> • Kunden-NPS von 60 • Mitarbeitenden-NPS von 50 • Frauenanteil in Führungspositionen von 45 Prozent • Anteil enkelfähiger Produkte von 40 Prozent • Vollständige Reduktion oder Kompensation der CO₂-Emissionen (Scope 1 und Scope 2)

GROWTH

Mit der neuen strategischen Ausrichtung und einem klaren Kundenfokus will TAKKT das Geschäftsvolumen bis 2025 auf zwei Milliarden Euro steigern. Der zusätzliche Umsatz soll etwas mehr als zur Hälfte aus organischem Wachstum und darüber hinaus aus wertsteigernden Akquisitionen resultieren.

Organisches Wachstum

TAKKT will den Umsatz der Gruppe in den kommenden Jahren stark steigern und das organische Wachstumstempo auf durchschnittlich zehn Prozent jährlich erhöhen. In den Jahren vor der Coronavirus-Pandemie ist die Gruppe im Durchschnitt im niedrigen bis mittleren einstelligen Prozentbereich organisch gewachsen. TAKKT ist davon überzeugt, mit der neuen Ausrichtung und Strategie künftig deutlich höhere Wachstumsraten erzielen zu können. Die Divisions adressieren mit ihren Produkten einen sehr großen und fragmentierten Markt, in dem auch führende Marken wie KAISER+KRAFT einen Marktanteil im nur sehr niedrigen einstelligen Prozentbereich haben und der damit viel Wachstumspotenzial bietet.

Dazu soll insbesondere ein noch stärkeres E-Commerce-Wachstum beitragen. 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 im B2B-Bereich durch die Erfahrungen während der Pandemie weiter beschleunigt. Die Gruppe will beim E-Commerce künftig organisch mit 15 Prozent im langfristigen Durchschnitt jährlich wachsen. Dazu werden relevante E-Commerce-Funktionen künftig gruppenweit koordiniert und innerhalb der Divisions gesteuert. Teil des Projekts sind eine Verbesserung und stärkere Vereinheitlichung der genutzten Webshop-Technologien und der Methoden zur Erfolgsmessung, Effizienzgewinne durch die gemeinsame Nutzung der IT-Infrastruktur sowie der Ausbau der gruppenweiten Zusammenarbeit.

Auf Ebene der Divisions werden die unterschiedlichen Vertriebsmarken in Zukunft deutlich stärker bei Marketing und Vertrieb kooperieren und ihren Kunden damit ein breites Sortiment unterschiedlicher Produktgruppen anbieten können. So kann ein Einkäufer aus der Logistik zum Beispiel die Produkte für die Lagerung und den Transport seiner Ware zusammen mit Versandverpackungen künftig aus einer Hand beziehen. Aus dem verstärkten Cross-Selling erwartet TAKKT eine Steigerung des Geschäftsvolumens mit dem bereits existierenden Kundenstamm und damit positive Beiträge zum Wachstum. Zusätzlich zur Steigerung des E-Commerce und zum Ausbau des Cross-Selling sieht die Gruppe starkes Wachstumspotenzial in den Bereichen nachhaltige Produkte und Geschäftsmodelle.

Daneben sieht TAKKT in einer verbesserten und intelligenten Preisstrategie eine große Chance für zusätzliches Wachstum und hat dazu ein konzernweites Projekt gestartet. Ziel ist der Ausbau der entsprechenden Funktionen, eine stärker an Kunden- und Wettbewerbsdaten orientierte Preissetzung und die Nutzung von Algorithmen für flexibles und kundenindividuelles Pricing.

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 besitzt. Zum anderen soll durch künftige Akquisitionen die Wertschöpfung innerhalb der Gruppe ausgeweitet werden. Dazu will TAKKT Unternehmen akquirieren, die Produkte oder Dienstleistungen anbieten, die das bestehende Leistungsspektrum für den Kunden erweitern. Dies könnten etwa Lösungen für die Her-

stellung, Veredelung oder Anpassung der Produkte sowie Serviceangebote sein.

Bei den Akquisitionen strebt TAKKT eine starke Integration der Zielgesellschaft an. Die erworbenen Unternehmen können auf diese Weise von den Kompetenzen und dem Know-how auf Division- und Gruppenebene 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 beschleunigt. Beides führt zu einem höheren Wertzuwachs gegenüber einer eher eigenständigen Weiterführung des erworbenen Unternehmens.

ONETAKKT

Elementarer Teil der neuen strategischen Ausrichtung ist eine kompaktere und stärker integrierte Aufstellung des Unternehmens. Dies betrifft sowohl die zentrale Koordinierung und Steuerung wichtiger Gruppenfunktionen wie Logistik und IT als auch eine deutlich stärkere Kooperation bei den Marketing-Aktivitäten der verschiedenen Marken innerhalb einer Division. Von dieser kompakteren Aufstellung verspricht sich TAKKT eine Verbesserung des Wachstums, aber auch eine Verbesserung der Profitabilität durch Skalierungseffekte und einen effizienteren Ressourceneinsatz. Ausgehend von einer hohen einstelligen EBITDA-Marge im vergangenen Jahr will die Gruppe die Profitabilität um zwei bis drei Prozentpunkte erhöhen und das EBITDA bis 2025 auf 240 Millionen Euro steigern.

Verbesserung von Profitabilität, Ergebnis und freiem TAKKT-Cashflow

Durch die Positionierung als B2B-Distanzhändler in attraktiven Nischenmärkten und effiziente Prozesse erzielt TAKKT eine hohe Profitabilität. Den Ausgangspunkt bildet eine Rohertragsmarge, die im Konzerndurchschnitt über 40 Prozent liegen soll. Die vergleichsweise hohe Marge ergibt sich zum einen aus der Marktpositionierung als Anbieter für Geschäftsausstattung, zum anderen aus gezielten langfristigen Maßnahmen, wie z.B. dem Ausbau der Eigenmarken und der Erhöhung des Anteils von Direktimporten aus Asien oder Osteuropa. Das aktuelle Umfeld mit steigenden Inflationsraten birgt neue Herausforderungen für die Preissetzung, denen TAKKT durch ein Projekt für das Margenmanagement begegnen will.

Bis 2025 will TAKKT das absolute EBITDA deutlich steigern und auf 240 Millionen Euro erhöhen. Dazu sollen neben dem hohen organischen Wachstum auch Akquisitionen beitragen. Zudem will die Gruppe die EBITDA-Marge von aktuell unter zehn Prozent um zwei

bis drei Prozentpunkte steigern. Dazu werden im Wesentlichen zwei Effekte beitragen. Erstens sollen durch das organische Wachstum und eine bessere Auslastung der Infrastruktur die Kostenquoten für Marketing, Personal und für andere Aufwendungen sinken. Zweitens erwartet TAKKT spürbare Skalierungseffekte und Effizienzgewinne aus der stärkeren Integration von Gruppenfunktionen ebenso wie aus dem Ausbau der Kooperation der verschiedenen Marken innerhalb einer Division.

Das Geschäftsmodell von TAKKT zeichnet nicht nur eine überdurchschnittliche Profitabilität aus, sondern ermöglicht es auch, hohe freie Cashflows zu erwirtschaften. Für die Entwicklung des freien Cashflows ist neben Umsatz- und Ergebniswachstum auch die Veränderung des Nettoumlaufvermögens entscheidend. Noch stärker als bislang wird die Gruppe hier auf eine möglichst effiziente Kapitalallokation achten. Ziel ist eine nachhaltige Steigerung des freien TAKKT-Cashflows auf 150 Millionen Euro bis 2025.

Ein wichtiger Teil der neuen Strategie ist die Repositionierung der Aktivitäten, deren Performance aktuell nicht den Erwartungen entspricht. Dies betrifft insbesondere Displays2go und Hubert, deren Marktumfeld sich in der Pandemie nachhaltig verändert hat. Bei beiden Gesellschaften hat TAKKT umfassende Projekte für eine Repositionierung gestartet. Diese beinhalten unter anderem eine Überarbeitung der Ausrichtung im Hinblick auf Kundengruppen und Märkte sowie eine Überprüfung des Produktsortiments und zusätzlicher Services. Ziel ist die Generierung von stärkerem Wachstum und die Rückkehr auf das vorherige Profitabilitätsniveau.

CARING

Die neue Strategie ist nicht auf die Verbesserung des wirtschaftlichen Erfolgs beschränkt, sondern folgt einem ganzheitlichen Ansatz. TAKKT ist davon überzeugt, dass die Berücksichtigung der Belange aller wichtigen Stakeholder-Gruppen Voraussetzung für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg ist. Daher hat sich TAKKT für 2025 ambitionierte Ziele in den Bereichen Kundenzufriedenheit, Engagement der Mitarbeitenden sowie Umwelt und Klima gesetzt.

Steigerung der Kundenzufriedenheit

Durch einen 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, einen cNPS von 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. Durch die stärker integrierte Aufstellung werden Kunden in Zukunft zudem von einheitlichen Prozessen bei der Auftragserfassung, -bearbeitung und Auslieferung und damit von einer höheren Prozessqualität profitieren.

Engagierte und motivierte Mitarbeitende

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 50 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 43.

TAKKT ist von den Vorteilen vielfältig zusammengesetzter Teams auf allen hierarchischen Ebenen überzeugt. Vielfalt bezieht sich dabei u.a. auf Kulturen, Nationalitäten, ethnische und soziale Hintergründe, Altersstruktur, sexuelle Orientierung und auch Geschlecht. Hier hat die Gruppe sich das Ziel gesetzt, den Anteil von Frauen in Führungspositionen in der Gruppe bis 2025 deutlich auf 45 Prozent zu steigern.

Erhaltung der natürlichen Ressourcen und Bekämpfung des Klimawandels

Im Zuge der neuen Ausrichtung hat TAKKT auch die Nachhaltigkeitsstrategie überarbeitet und neue Ziele formuliert. Die Gruppe ist davon überzeugt, dass Nachhaltigkeit über alle Wertschöpfungsstufen hinweg einen Wettbewerbsvorteil darstellt und dauerhaft den Unternehmenswert steigert. Daher will sich die Gruppe bei dem Thema noch stärker von anderen Marktakteuren differenzieren. Neben einer weiteren Verbesserung bei den eigenen Prozessen und in der Lieferkette sollen dabei vor allem die Produkte in den Fokus rücken. Zudem will TAKKT die Realisierbarkeit von Geschäftsmodellen prüfen, die dem Gedanken der Kreislaufwirtschaft Rechnung tragen.

Nachhaltige Sortimente sind zunehmend gefragt und damit ein wichtiger Wachstumstreiber. Zu Jahresbeginn 2022 hat TAKKT ein Produktklassifizierungssystem eingeführt, mit dessen Hilfe die Nachhaltigkeit der Produkte gemessen und sichtbar gemacht werden kann, das so genannte „enkelfähig“-Rating. Bis 2025 will TAKKT den Anteil enkelfähiger Produkte auf 40 Prozent steigern und damit einen wesentlichen Beitrag zum ressourcenschonenden Wirtschaften leisten.

Daneben verpflichtet sich TAKKT zur Bekämpfung des Klimawandels. Bis 2025 sollen alle direkten und indirekten CO₂-Emissionen (Scope 1 und Scope 2 nach GHG-Protocol) reduziert oder kompensiert werden, die z.B. aus dem Verbrauch von Strom, Wärme und Dampf resultieren. 2022 wird die Gruppe dazu die Erhebung der Emissionen auf alle Aktivitäten ausweiten und ein Projekt mit konkreten Zielen für deren schrittweise Verminderung festlegen und initiieren.

Weitere Details zu Nachhaltigkeitszielen und Maßnahmen in diesem Bereich sind im neuen Nachhaltigkeitsbericht dargestellt, der zeitgleich mit diesem Geschäftsbericht veröffentlicht wird.

STEUERUNGSSYSTEM

Im Zuge der organisatorischen und strategischen Neuausrichtung hat TAKKT die Zielwerte einzelner Kennzahlen an die neue Strategie angepasst und die Steuerungskennzahlen im Bereich Nachhaltigkeit überarbeitet. Das System berücksichtigt sowohl die finanzielle als auch die operative Perspektive. Die drei Divisions des Konzerns werden nach den gleichen Kennzahlen gesteuert.

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 neue Aufstellung und strategische Initiativen will die Gruppe in Zukunft im langfristigen Durchschnitt jährlich zehn Prozent organisch wachsen. Weitere Informationen zur Wachstumsambition finden sich ab Seite 39 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 den Auftragseingang über E-Procurement-Systeme, über Webshops, über Online-Marktplätze sowie Aufträge, die auf traditionellem Weg eingingen, aber über das Internet ausgelöst wurden. TAKKT sieht hier sehr großes Wachstumspotenzial und will das E-Commerce-Geschäft im langfristigen Durchschnitt organisch um jährlich 15 Prozent steigern.

Definition und Zielwerte

Kennzahl	Aussage	Zielwerte
Organische Umsatzentwicklung	Maßstab für das Unternehmenswachstum ohne Akquisitionen	10 Prozent p.a. im langfristigen Durchschnitt
Organische E-Commerce-Entwicklung	Maßstab für das E-Commerce-Wachstum ohne Akquisitionen	15 Prozent p.a. im langfristigen Durchschnitt

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. Höhere Preise für Produkte und den Warentransport durch die gestiegene Inflation wird TAKKT vollständig an die Kunden weitergeben.

- Als wichtige 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 bis 2025 nachhaltig auf 240 Millionen Euro steigern. Gegenüber dem Niveau von 2021 will die Gruppe auch die Profitabilität verbessern und die EBITDA-Marge mittel- bis langfristig um zwei bis drei Prozentpunkte erhöhen. Detailliertere Informationen zu den Ergebniszielen finden sich ab Seite 39 im Abschnitt Unternehmensziele und -strategie.

Definition und Zielwerte

Kennzahl	Aussage	Zielwerte
Rohertragsmarge	Maß für den Mehrwert (z.B. für Kunden und Lieferanten)	Stabil bei über 40 Prozent vom Umsatz
EBITDA	Maß für die operative Profitabilität	Nachhaltige Steigerung auf 240 Millionen Euro bis 2025

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, 2025 soll der Wert bei 190 Millionen Euro liegen.
- 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 Finanzver-

bindlichkeiten, 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. Zielwert für 2025 sind 150 Millionen Euro. Einmalige Effekte aus Verkäufen von Immobilien, konsolidierten Unternehmen oder Beteiligungen 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. Gleichzeitig steigen die Bedeutung und der Investitionsbedarf für die IT-Infrastruktur, etwa in den Bereichen Webshop-Technologie und ERP. Die Investitionsquote soll im langjährigen Durchschnitt zwei Prozent vom Umsatz ausmachen. In einzelnen Geschäftsjahren, in denen z.B. die Lagerkapazitäten einer Geschäftseinheit signifikant erweitert werden oder wesentliche IT-Investitionen erfolgen, kann die Quote über zwei Prozent liegen.

Definition und Zielwerte

Kennzahl	Aussage	Zielwerte
TAKKT-Cashflow	Maß für die Innenfinanzierungskraft	Nachhaltige Steigerung auf 190 Millionen Euro bis 2025
Freier TAKKT-Cashflow	Zahlungsmittelüberschuss, der für Akquisitionen, Tilgungen und Dividendenschüttungen zur Verfügung steht	Nachhaltige Steigerung auf 150 Millionen Euro bis 2025
Investitionsquote	Kapitalbedarf für Erhaltung, Erweiterung und Modernisierung des Betriebs	Zwei 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. Aufgrund der großen strategischen Bedeutung einer hohen Weiterempfehlungsbereitschaft hat TAKKT sich das Ziel gesetzt, langfristig einen eNPS über 50 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.
- 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 45 Prozent in den Führungspositionen zu erreichen.

Definition und Zielwerte

Kennzahl	Aussage	Zielwerte
cNPS	Maß für die Weiterempfehlungsbereitschaft der Kunden	Werte über 60 bis 2025
eNPS	Maß für die Weiterempfehlungsbereitschaft der Mitarbeitenden	Nachhaltige Steigerung auf 50 bis 2025
Anteil von Frauen in Führungspositionen	Maß für Chancengleichheit und Diversität	Nachhaltige Steigerung auf 45 Prozent bis 2025

NACHHALTIGKEIT

- Für TAKKT ist ein nachhaltiges Produktsortiment ein wichtiger Differenzierungsfaktor und Wachstumstreiber. Die Gruppe wendet dazu ein entsprechendes Produktklassifizierungssystem an. Berücksichtigt werden dabei die Kriterien Profitabilität, Zirkularität, Klimawandel, Biodiversität, Innovation und technologischer Fortschritt. Ab Erreichen einer definierten Score-Grenze erhalten besonders nachhaltige Produkte das Label „enkelfähig“. Ziel ist es, den Umsatzanteil der enkelfähigen Produkte bis 2025 auf 40 Prozent zu steigern.
- TAKKT hat sich dazu verpflichtet, umgehend Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels zu ergreifen. Dies betrifft innerhalb der Gruppe insbesondere die Reduktion von CO₂-Emissionen, wo dies möglich und sinnvoll ist. Bis 2025 sollen die direkten und indirekten Emissionen (Scope 1 und Scope 2 nach GHG-Protocol), die z. B. durch den Verbrauch von Strom, Wärme und Dampf entstehen, vollständig reduziert oder kompensiert werden. Weitere Details zu den Nachhaltigkeitszielen finden sich im Nachhaltigkeitsbericht, der zeitgleich mit diesem Geschäftsbericht veröffentlicht wird.

Definition und Zielwerte

Kennzahl	Aussage	Zielwerte
Umsatzanteil „enkelfähiger“ Produkte	Maß für die Nachhaltigkeit des Produktportfolios	Nachhaltige Steigerung auf 40 Prozent bis 2025
CO ₂ -Emissionen (Scope 1 und Scope 2)	Beitrag zur Bekämpfung des Klimawandels durch CO ₂ -Neutralität	Vollständige Reduktion oder Kompensation bis 2025

ÜBERBLICK ZUM STEUERUNGSSYSTEM

Die Berichterstattung zu den Steuerungskennzahlen für das vergangene Geschäftsjahr umfasst die Kennzahlen des im letztjährigen Geschäftsbericht dargestellten Steuerungssystems. 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 Steuerung der Gruppe. Im Prognosebericht wird erläutert, wie TAKKT die Entwicklung der teilweise überarbeiteten Steuerungskennzahlen 2022 einschätzt.

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.

DIVISIONS 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. Außerdem übernimmt die TAKKT AG innerhalb der Gruppe zunehmend auch die Koordination und Verantwortung operativer Aktivitäten in den Bereichen Operations (Lieferketten und Logistik) sowie Technology & Data (IT-Infrastruktur und Datenanalyse), um erfolgskritische Aufgaben zu bündeln und zu stärken. Das operative Geschäft in Bezug auf Vertrieb und Marketing wird innerhalb der Divisions abgewickelt. Deren Ergebnisse beeinflussen daher zu einem großen Teil 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 2021 ist die TAKKT AG zu 59,4 Prozent ein Tochterunternehmen der Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg. Darüber hinaus gibt es keine Anteilseigner, die mehr als zehn Prozent der Stimmrechte halten.

Zur Ernennung oder Absetzung von Mitgliedern des Vorstands gelten die §§ 84, 85 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.

Ein Vorstandsmitglied hat das Recht zur Kündigung des Anstellungsvertrags, wenn ein oder mehrere gemeinsam handelnde Aktionäre die Stimmrechtsmehrheit an der TAKKT im Sinne der §§ 29ff. Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetz (WpÜG) erwerben. Weitere Details hierzu sind im Vergütungsbericht auf Seite 169 angegeben.

Am Bilanzstichtag bestanden Finanzverbindlichkeiten über insgesamt 20,5 Millionen Euro bei verschiedenen Kreditinstituten, welche einer Kontrollwechselklausel nach den §§ 289a Abs. 1 Nr. 8 und 315a Abs. 1 Nr. 8 HGB unterlagen.

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.“

MITARBEITENDE

Die Personalarbeit der TAKKT ist ein zentraler Baustein zur Erreichung der Ziele des Konzerns. Im Zuge der neuen strategischen und organisatorischen Ausrichtung wird sie künftig noch stärker einen einheitlichen Ansatz über die gesamte Gruppe und alle Gesellschaften hinweg verfolgen. Im vergangenen Geschäftsjahr war die Zusammenarbeit erneut stark durch die Folgen der Coronavirus-Pandemie geprägt. Weitere Schwerpunktthemen der Personalarbeit waren der Ausbau des konzernweiten Talentmanagements und die Stärkung der Diversität der Gruppe.

BEWÄHRT UND FLEXIBEL: UMGANG MIT DER PANDEMIE

Die aus dem Vorjahr bewährten Regelungen zum Schutz der Mitarbeitenden und zur Zusammenarbeit in der Pandemie hat TAKKT auch 2021 beibehalten und kontinuierlich an die jeweils aktuellen Bedingungen angepasst. Mit Ausnahme von einigen Tätigkeiten, z.B. im Lager und in der Logistik, kann der Großteil der Mitarbeitenden der TAKKT ihre Aufgabe auch ohne die Anwesenheit am Arbeitsplatz erfüllen. Je nach regionalem Infektionsgeschehen und gesetzlichen Vorgaben stand im vergangenen Jahr zeitweise die Vermeidung von Kontakten durch mobiles Arbeiten stärker im Fokus, zeitweise konnten Mitarbeitende jedoch auch wieder zur Arbeit ins Büro zurückkehren und die damit verbundenen Vorteile nutzen.

Der eigenen Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden in der andauernden Pandemie ist TAKKT auch 2021 gerecht geworden. Dies betrifft neben den allgemeinen Präventionsmaßnahmen zum Schutz vor einer Infektion sowie Angeboten zu Schutzimpfungen an vielen Standorten auch die Möglichkeit finanzieller Unterstützung durch einen Hilfsfonds für Mitarbeitende in schwierigen wirtschaftlichen Situationen.

VIelfÄLTIGE FORMEN DER ZUSAMMENARBEIT

Ein wesentlicher Bestandteil der Personalarbeit von TAKKT ist die Etablierung neuer und vielfältiger Formen der Zusammenarbeit. Die Veränderungen in Folge der Coronavirus-Pandemie haben die Ausgestaltung von flexibleren Arbeitsmodellen vorangetrieben und die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden weiter gestärkt. Die Zusammenarbeit mit Kollegen, externen Partnern und Kunden ist generell auch ohne den täglichen persönlichen Kontakt möglich. Diese Erfahrungen bestärken TAKKT, auch nach dem Ende der Einschränkungen durch die Pandemie Mitarbeitenden vielseitige Gestaltungsspielräume zu bieten, um individuell flexible und hybride Formen der Zusammenarbeit zu leben. Im vergangenen Jahr hat TAKKT dazu ein Meinungsbild der Mitarbeitenden zum Arbeitsplatz der Zukunft eingeholt und wird auf Basis dieser Ergebnisse Regelungen und Modelle für die künftige Zusammenarbeit in der Gruppe entwickeln.

Die Verhaltensleitlinien Kundenzentrierung, Befähigung der Mitarbeitenden, kontinuierliche Verbesserung, eigenverantwortliches Handeln sowie Erfolgsstreben prägen die Zusammenarbeit in der TAKKT-Gruppe. Diese Leitlinien sind Treiber der Transformation und dienen als Basis für eine gemeinsame Unternehmenskultur. Gleichzeitig sind sie Grundlage der konzernweiten Leistungsbeurteilung der Mitarbeitenden. Ein weiteres Ziel der organisatorischen Transformation ist die Stärkung des gruppenweiten Austauschs und des gemeinsamen Lernens. 2021 trafen sich Mitarbeitende regelmäßig in virtuellen Formaten in so genannten Communities of Practice zu den Themen Strategie, Lean und Talent und tauschten sich über aktuelle Projekte und Best Practice-Beispiele aus.

MITARBEITENDE SIND TREIBER DER TRANSFORMATION

TAKKT will gemeinsam mit den Mitarbeitenden das Arbeitsumfeld und die Unternehmenskultur weiterentwickeln. Ziel ist, damit Erfolgsorientierung und Effizienz mit einer hohen gegenseitigen Wertschätzung und Akzeptanz zu vereinen. Dazu erheben die Gesellschaften der Gruppe regelmäßig ein Stimmungsbild zur Zufriedenheit und Weiterempfehlungsbereitschaft der Mitarbeitenden nach der Methodik des Employee Net Promoter Scores (eNPS). Anhand der Ergebnisse der Umfrage arbeiten die Bereiche im Rahmen von Workshops an konkreten Maßnahmen zur Stärkung des Engagements und der Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen. Im Berichtsjahr stieg der eNPS im Durchschnitt für die TAKKT-Gruppe von 12 auf 16. Im Zuge der strategischen Neuausrichtung hat sich TAKKT das ambitionierte Ziel gesetzt, den eNPS bis 2025 auf 50 zu steigern. Die Transformation zu einem noch stärker wachstumsorientierten, integrierten Unternehmen wird nur gelingen, wenn die Mitarbeitenden vom Erfolg des bevorstehenden Wandels überzeugt sind, ihn unterstützen und ihre Meinung in Entscheidungen berücksichtigt wird. Informationen zur Berechnung des eNPS finden sich im Kapitel Steuerungssystem ab S. 43. Darüber hinaus legt TAKKT einen großen Wert auf soziales und nachhaltiges Engagement und unterstützt die Mitarbeitenden durch Sonderurlaubstage und Angebote zur Mitwirkung bei entsprechenden Aktivitäten.

STÄRKUNG DER DIVERSITÄT

TAKKT will Chancengleichheit für alle Mitarbeitenden im Arbeitsalltag und bei der Karriereentwicklung gewährleisten und achtet auf ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld. Diversität stellt einen bedeutenden Faktor für den Erfolg der Gruppe dar, weil durch sie Innovationen vorangetrieben und unterschiedliche Kunden besser bedient und betreut werden können. TAKKT fördert gezielt Frauen in Führungspositionen, wozu 2021 unter anderem neue Arbeitsmodelle wie z.B. „Shared Leadership“ einge-

führt wurden. Hierbei werden Positionen im Tandem besetzt, um so die Vereinbarkeit von familiären und beruflichen Aufgaben auch bei Führungsaufgaben weiter zu erleichtern. Zudem wird im Rahmen der internen 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. 2021 wurden Mitarbeitenden und Führungskräften Trainings zur weiteren Sensibilisierung in Bezug auf dieses Thema angeboten. Die Koordination der verschiedenen Maßnahmen zur Förderung von Diversität steuert seit 2020 ein zentrales Gremium unter Beteiligung des Vorstands.

Aktuell liegt der Frauenanteil unter allen Mitarbeitenden in der TAKKT-Gruppe bei 43,0 (42,0) Prozent. Im Vergleich zum Vorjahr ist der Anteil somit leicht gestiegen. Bei den Führungskräften stieg der Frauenanteil verglichen mit dem Vorjahr ebenfalls auf 27,3 (23,5) Prozent. Der Anteil an Frauen bei den Top-Führungskräften der Gruppe ist auf 18,6 (14,0) Prozent gestiegen. TAKKT hat sich das Ziel gesetzt, bis zum Jahr 2025 den Frauenanteil bei den Führungskräften in der TAKKT-Gruppe auf 45 Prozent zu steigern.

Frauenanteil TAKKT-Konzern in %

	31.12.2020	31.12.2021
Mitarbeiter	42,0	43,0
Führungskräfte*	23,5	27,3
Top-Führungskräfte**	14,0	18,6

* Zuordnung zu Führungskräften hat sich im Vergleich zum Geschäftsbericht 2020 geändert

** 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.

Über die Unterstützung und Weiterentwicklung interner Talente hinaus verstärkt sich TAKKT durch zielgerichtete Recruiting-Maßnahmen 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. Um die verstärkte Integration der Aktivitäten und Funktionen auch über Ländergrenzen hinweg zu unterstützen, wird im Recruiting auf eine vielfältigere und internationale Besetzung Wert gelegt.

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. Darüber hinaus bietet TAKKT ein internationales Entwicklungsprogramm für Berufseinsteigende in der TAKKT-Gruppe an. Durch die Vernetzung und Entwicklung von Talenten werden neben der persönlichen Entwicklung und Identifikation mit dem Unternehmen auch das gemeinsame Verständnis und der Austausch innerhalb der TAKKT-Gruppe gefördert. Daneben steht die weitere Entwicklung der TAKKT-Führungskultur vor dem Hintergrund der Verhaltensleitlinien und des Operating Model im Fokus.

ENTWICKLUNG MITARBEITENDENZAHLN

Gegenüber dem Vorjahr ist die Anzahl der Beschäftigten auf Vollzeitbasis im Konzern um 169 Vollkräfte gestiegen. Der Aufbau war vor allem bedingt durch Kapazitätsanpassungen im Zuge der wirtschaftlichen Erholung. Im Omnichannel und Web-focused Commerce Segment wurde die Anzahl der Vollkräfte spürbar erhöht, um das Wachstumspotenzial zu nutzen. Im Vorjahr hatte zudem die Nutzung von Kurzarbeit und vergleichbaren Instrumenten einen negativen Effekt auf die Anzahl der Vollkräfte. Dieser Effekt ist im Berichtsjahr weggefallen.

Die Reporting-Logik der Mitarbeitendenstruktur hat sich im Jahr 2021 hinsichtlich der Definition von Führungskräften verändert und ist somit nicht mit dem Berichtsjahr 2020 vergleichbar. Die Anzahl der Führungskräfte ging im Jahr 2021 leicht zurück.

Anzahl der Mitarbeitenden

	31.12.2020	31.12.2021
auf Vollzeitbasis	2.327	2.496
davon Omnichannel Commerce	1.389	1.497
davon Web-focused Commerce	558	610
davon Foodservice Equipment & Supplies	333	338
davon TAKKT AG	47	51
auf Kopfzahlenbasis	2.536	2.712

Mitarbeitendenstruktur

	31.12.2020	31.12.2021
Mitarbeiter (ohne Führungskräfte)	2.289	2.481
Führungskräfte*	247	231
davon Top-Führungskräfte**	57	59

* Zuordnung zu Führungskräften hat sich im Vergleich zum Geschäftsbericht 2020 geändert

** 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: Im Zeitraum bis zum Jahresende 2026 liegt die Zielgröße für den Anteil von Frauen im Aufsichtsrat der TAKKT AG bei 33,3 Prozent. Derzeit ist mit Dr. Dorothee Ritz eine Frau im sechsköpfigen Gremium vertreten.
- Vorstand: Im Zeitraum bis zum Jahresende 2026 liegt die Zielgröße für den Anteil von Frauen im Vorstand der TAKKT AG bei 50,0 Prozent. Zum Jahresende 2021 war dieses Ziel erfüllt.
- Oberste Führungsebene: In der obersten Führungsebene der TAKKT AG waren zum Jahresende 2021 30,0 Prozent der Positionen mit weiblichen Führungskräften besetzt. Dieser Anteil soll bis zum Jahresende 2026 mindestens erfüllt und nicht unterschritten werden.

GESCHÄFTSJAHR

RAHMENBEDINGUNGEN

Nach dem historischen Einbruch der Wirtschaft aufgrund der Coronavirus-Pandemie im Jahr 2020 zog das Wirtschaftswachstum im Jahr 2021 wieder deutlich an. Geschwindigkeit und Ausmaß der wirtschaftlichen Erholung in den unterschiedlichen Regionen waren maßgeblich von der Verfügbarkeit von Impfstoffen und der Geld- und Fiskalpolitik bestimmt. Die für TAKKT relevanten Regionen Europa und Nordamerika konnten bei der Wirtschaftsleistung stärker zulegen, als zu Jahresanfang prognostiziert. Unerwartete negative Einflüsse in Folge der Kapazitäts- und Transportengpässe sowie durch die steigenden Inflationsraten haben die Erholung im vergangenen Jahr nicht nachhaltig beeinträchtigt. Die für TAKKT relevanten branchenspezifischen Indikatoren, insbesondere die Einkaufsmanagerindizes in Europa, entwickelten sich insgesamt positiv.

GESAMTWIRTSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

Nach der tiefsten Rezession seit vielen Jahrzehnten im Vorjahr waren die Konjunkturerwartungen für das Gesamtjahr 2021 optimistisch. Bei der Erstellung der Jahresprognose ging TAKKT daher von deutlich positiven Wachstumsraten in den Zielmärkten aus, die von den tatsächlichen Entwicklungen übertroffen wurden. Die Eurozone wies im Berichtsjahr ein deutliches BIP-Wachstum von 5,3 Prozent aus. Besonders in den südeuropäischen Ländern und in Frankreich konnte die Wirtschaft deutlich wachsen. Die deutsche Wirtschaftsleistung stieg mit einem Plus von 2,9 Prozent weniger stark an. Zum einen entwickelte sich das BIP in Deutschland im Vorjahr stabiler als in der Eurozone, zum anderen war Deutschland aufgrund des hohen Produktions- und Exportanteils überdurchschnittlich von Lieferkettenproblemen betroffen.

Obwohl die Wirtschaftsleistung der USA 2020 weniger stark zurückging, lag die Wachstumsrate 2021 mit 5,7 Prozent erneut über der in der Eurozone. Unterstützt durch anhaltend hohe Fiskalausgaben und eine lockere Geldpolitik hat das BIP der USA damit bereits das Vorkrisenniveau von 2019 überschritten. In der Eurozone und in Deutschland wird dies voraussichtlich erst 2022 wieder erreicht werden.

BIP-Wachstum für Eurozone, Deutschland und USA

	BIP-Wachstum in Prozent		
	Ist 2020	Prognose 2021	Ist 2021
Eurozone	-6,4	3,8	5,3
Deutschland	-4,6	3,2	2,9
USA	-3,4	4,6	5,7

Quellen: Statistikämter

Durch die starke Nachfrage, Engpässe bei Herstellungs- und Transportkapazitäten und das daraus resultierende begrenzte Angebot gab es im Berichtsjahr einen spürbaren Preisanstieg für viele Rohstoffe und Produkte. Die Verbraucherpreis-inflation gegenüber dem jeweiligen Vorjahresmonat stieg im Jahresverlauf in den mittleren bis hohen einstelligen Prozentbereich. Der Anstieg der Erzeugerpreise, etwa für Rohstoffe und Industrieprodukte, erreichte im Laufe des Jahres ein prozentual zweistelliges Niveau. Für die TAKKT-Gesellschaften stiegen dadurch die Kosten für den Warentransport ebenso wie die Einkaufspreise bei den Herstellern und Lieferanten.

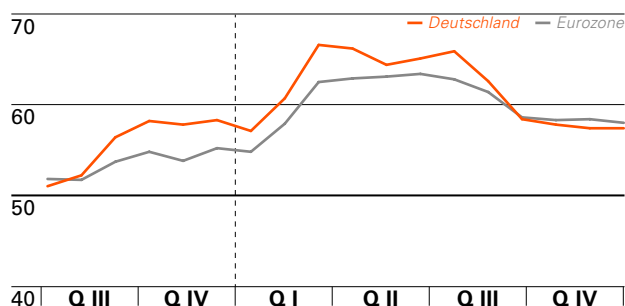
BRANCHENSPEZIFISCHE RAHMENBEDINGUNGEN

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 Aktivitäten von KAISER+KRAFT relevant.

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

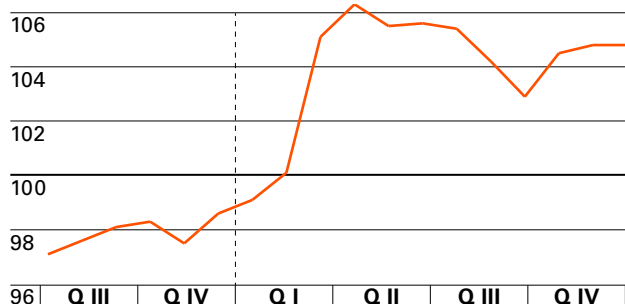
Im vergangenen Geschäftsjahr setzte sich der seit Jahresmitte 2020 bestehende Aufwärtstrend des europäischen PMI zunächst fort. Der Jahreshöchstwert im Juni von 63,4 Punkten war gleichzeitig der höchste Stand des Index seit seiner Aufzeichnung. Durch die steigenden Inflationssorgen sowie die Einschränkungen in den Lieferketten ging der PMI in den Folgemonaten bis Dezember auf 58,0 Punkte zurück. Er lag 2021 damit aber durchgehend deutlich über dem Referenzwert von 50 Punkten. Der PMI für Deutschland entwickelte sich insgesamt ähnlich wie der Indikator für die Eurozone und ging nach einem Jahreshoch im März von 66,6 Punkten zum Jahresende auf 57,4 Punkte zurück.

Einkaufsmanagerindizes Juli 2020 bis Dezember 2021



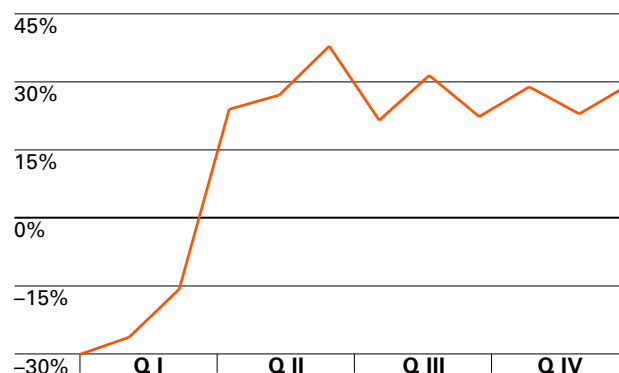
Für die US-amerikanischen Gesellschaften Hubert und Central ist der Restaurant Performance Index (RPI) ein relevanter Branchenindikator. Der RPI basiert auf einer Umfrage unter US-amerikanischen Restaurantbetreibern und berücksichtigt neben Einschätzungen zur aktuellen Lage auch Zukunftseinschätzungen. Ein Wert über 100 signalisiert dabei ein Marktwachstum, während ein Wert unter 100 eine rückläufige Entwicklung abbildet. Unterstützt durch steigende Impfraten, die Lockerungen der Schutzmaßnahmen und eine Rückkehr der Gäste in die Restaurants, lag der RPI im Jahr 2021 ab Februar durchgehend oberhalb von 100 Punkten. Auch der Durchschnitt der monatlichen Werte zeigte mit 104,0 (98,0) Punkten eine positive Markteinschätzung an.

Restaurant Performance Index Juli 2020 bis Dezember 2021



Mit Blick auf das Umfeld der US-amerikanischen NBF ist die BIFMA-Auswertung zum Auftragseingang der Möbelhersteller ein Branchenindikator. Dabei erhebt die BIFMA („Business and Institutional Furniture Manufacturers Association“) durch eine Umfrage unter Unternehmen ihrer Branche den geschätzten Auftragseingang des vergangenen Monats. Dieser Auftragseingang, der nach Angaben der BIFMA einen Großteil der Branche abdeckt, wird mit dem Vorjahreswert verglichen. Eine Prognosefunktion wie der PMI und in geringerem Maße auch der RPI besitzt die Auswertung der BIFMA nicht. Im Gesamtjahr 2021 lagen die von der BIFMA vermeldeten Auftragseingänge um 14,5 Prozent über dem Niveau des Vorjahres. Insbesondere zu Jahresbeginn war der Auftragseingang noch stark von den Auswirkungen der Pandemie betroffen. Ab April kam es dann zu einer signifikant positiven Entwicklung mit zweistelligen Zuwächsen im Auftragseingang.

Auftragseingang BIFMA 2021 zum Vorjahresmonat



Insgesamt entwickelten sich die BIP-Wachstumsraten besser als zu Jahresbeginn prognostiziert. Die wirtschaftliche Entwicklung war im Jahresverlauf zunehmend von Lieferkettenproblemen und Preissteigerungen beeinflusst. Bei den branchenspezifischen Rahmenbedingungen signalisierten die relevanten Indizes durchweg eine positive Markteinschätzung, auch wenn sich die PMI im Jahresverlauf abschwächten.

GESCHÄFTSVERLAUF

Wie bereits im Jahr 2020 war der Geschäftsverlauf auch 2021 stark von den Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie geprägt. Während im Vorjahr vor allem der temporär massive Nachfragerückgang von Seiten der Kunden Auswirkungen auf die Geschäftsentwicklung hatte, beeinflussten im Berichtsjahr die Störungen der globalen Lieferketten und die steigenden Inflationsraten die Entwicklung.

Insgesamt erzielte TAKKT nach dem Umsatzeinbruch im Vorjahr im Berichtszeitraum ein starkes positives organisches Wachstum. Der Start in das Geschäftsjahr war zunächst wie erwartet verhalten. Die Verlängerung der Infektionsschutzmaßnahmen in vielen Regionen dämpfte die Kundennachfrage, zudem waren die Vorjahreszahlen im Januar und Februar 2020 nicht von der Pandemie beeinflusst. Ab März zog die Nachfrage dann spürbar an. Diese Belebung setzte sich in den Folgemonaten fort. Im Vergleich zum stark durch die Pandemie beeinträchtigten Vorjahr erzielte TAKKT im zweiten Quartal mit einem Zuwachs von fast 25 Prozent das stärkste organische Wachstum der Unternehmensgeschichte. Danach gingen die Wachstumsraten zurück, weil die Vergleichsbasis aus dem Vorjahr deutlich anstieg. Gestützt von einer anhaltend hohen Nachfrage konnte TAKKT auch im dritten und vierten Quartal prozentual zweistellig wachsen.

Globale Lieferengpässe hemmen Wachstum

Die Lockerung der Schutzmaßnahmen in vielen Regionen führte ab dem Frühjahr zu starken Nachfrageimpulsen. Die globalen Produktions- und Frachtkapazitäten waren während der ersten Phase der Pandemie zurückgefahren worden und waren nun dem starken Anstieg der Nachfrage nicht gewachsen. Die Folge waren zunehmende Schwierigkeiten und Unterbrechungen in den globalen Lieferketten. Auch bei TAKKT konnten bestimmte Produkte nicht oder nur verzögert an Kunden ausgeliefert werden. Die Erwartung, dass die Lieferprobleme nur kurzzeitig bestehen würden, erwies sich als falsch. Um die Verfügbarkeit der eigenen Produkte zu verbessern, reagierte TAKKT in der zweiten Jahreshälfte mit frühzeitigeren Bestellungen und einer Erhöhung der eigenen Vorräte.

Die Lieferschwierigkeiten betrafen alle Geschäftseinheiten der TAKKT-Gruppe, die Auswirkungen waren dabei aber unterschiedlich stark. Einfachere Produkte wie Verpackungsmaterial und andere Verbrauchsgüter blieben vergleichsweise gut lieferbar. Komplexere Produkte wie Ausrüstungsgegenstände, die aus verschiedenen Rohstoffen und in mehreren Schritten produziert werden, waren dagegen oft nur schwer und mit langem Vorlauf zu bekommen. Entsprechend waren insbesondere die Aktivitäten von KAISER+KRAFT, NBF und Central von den Lieferproblemen betroffen.

In der Folge konnte TAKKT den starken Auftragseingang nicht vollständig zu Umsatz umwandeln und entsprechend auch ein weniger starkes Umsatzwachstums erzielen. Der Auftragsbestand erhöhte sich im Verlauf des Geschäftsjahres deutlich. Weil die Schwierigkeiten bei der Lieferfähigkeit den gesamten Markt betrafen, blieben Stornierungen von Aufträgen auf niedrigem Niveau.

Deutlicher Anstieg der Inflation

Im Laufe des Berichtsjahres stieg die Inflation deutlich an. Die Verteuerung der Produkte beschleunigte sich insbesondere in der zweiten Jahreshälfte und führte auch bei TAKKT zu gestiegenen Produkt- und Frachtkosten. Unter der Annahme, dass es sich um einen temporären Effekt handelt, hatte TAKKT im ersten Schritt nur den absoluten Anstieg der Einkaufspreise an die Kunden weitergegeben. Aufgrund der anhaltenden Preissteigerungen sind die Gesellschaften dann zunehmend dazu übergegangen, zusätzlich die eigene Margenanforderung zu berechnen, um die Rohertragsmarge stabil zu halten.

Omnichannel Commerce mit starkem organischem Wachstum ab dem zweiten Quartal

Im Omnichannel Commerce Segment lag der organische Umsatz im ersten Quartal zunächst auf Vorjahresniveau. Danach erzielte das Segment durchgehend eine zweistellige organische Wachstumsrate, die im zweiten Quartal mit 37,0 Prozent besonders hoch ausfiel. Das starke Wachstum war zum einen auf den überdurchschnittlich starken Umsatzrückgang im Vorjahr, zum anderen aber auch auf eine starke Nachfrage der Kunden in allen drei Geschäftseinheiten des Segments zurückzuführen.

Die Erholung des Geschäfts mit Betriebs-, Lager- und Büroausstattung von KAISER+KRAFT setzte sich 2021 fort. Wegen der höheren Vergleichsbasis und der Lockdowns in Europa war die organische Umsatzentwicklung im ersten Quartal noch leicht negativ. Im zweiten Quartal erwirtschaftete KAISER+KRAFT ein starkes zweistelliges organisches Wachstum. Die hohe Kundennachfrage hielt auch in der zweiten Jahreshälfte an. Die Wachstumsraten blieben zweistellig, gingen jedoch etwas zurück, da die Vergleichsbasis aus dem Vorjahr anstieg.

Mit einem auf den wiederkehrenden Bedarf an Verpackungslösungen ausgerichteten Produktsortiment hatte sich ratioform 2020 vergleichsweise stabil entwickelt und profitierte von der Zunahme des Distanzhandels. Auch 2021 hielt der hohe Bedarf an Versandverpackungen an. ratioform erzielte durchgängig prozentual zweistellige Wachstumsraten. Aufgrund der niedrigeren Vergleichsbasis war das Wachstum im zweiten Quartal am stärksten.

In Nordamerika startete NBF mit einem leichten Umsatzrückgang in das Jahr. Anschließend belebte sich die Nachfrage nach Büromöbeln in den USA zunehmend, nachdem das Geschäft im Vorjahr aufgrund der Pandemie noch deutlich zurückgegangen war. So erzielte NBF ab dem zweiten Quartal organische Wachstumsraten im zweistelligen Prozentbereich.

GESCHÄFTSEINHEITEN IM WEB-FOCUSED COMMERCE MIT UNTERSCHIEDLICHER ENTWICKLUNG

Nach einem organischen Umsatzrückgang im ersten Quartal verbesserte sich die Geschäftsentwicklung im Web-focused Commerce Segment im Jahresverlauf. Im zweiten bis vierten Quartal legte der Umsatz im hohen einstelligen oder zweistelligen Bereich zu. Die beiden Geschäftseinheiten entwickelten sich dabei sehr unterschiedlich.

Die auf den Bedarf kleinerer und mittelgroßer Unternehmenskunden fokussierten Newport-Gesellschaften konnten in der ersten Jahreshälfte das hohe organische Wachstum des Vorjahres fortsetzen. Im zweiten Halbjahr verlangsamte sich das Wachstumstempo etwas. Dennoch konnte Newport im Schlussquartal ein zweistelliges organisches Wachstum erwirtschaften, nachdem im dritten Quartal ein einstelliges Wachstum erzielt wurde.

Das auf Veranstaltungen wie Konferenzen und Messen ausgerichtete Geschäft von Displays2go blieb weiter herausfordernd. Auch wenn die Infektionsschutzmaßnahmen in den USA im Verlauf des Jahres gelockert wurden, blieb die Anzahl größerer Veranstaltungen wie Messen oder Konferenzen auf deutlich niedrigerem Niveau als vor der Pandemie. Nach einer rückläufigen Umsatzentwicklung in den ersten beiden Quartalen konnte Displays2go ab dem dritten Quartal erstmals seit Beginn der Pandemie wieder positive organische Wachstumsraten erwirtschaften.

CENTRAL MIT STARKEM WACHSTUM IM SEGMENT FOODSERVICE EQUIPMENT & SUPPLIES

Zu Jahresbeginn war die Entwicklung im Segment Foodservice Equipment & Supplies noch verhalten, was sich in einem hohen einstelligen organischen Umsatzrückgang niederschlug. Im Zuge der Lockerung der Schutzmaßnahmen nahm das Geschäft ab dem zweiten Quartal Fahrt auf und legte prozentual hoch einstellig zu. Im Schlussquartal war das Wachstum des Segments zweistellig.

Zu den Kunden von Hubert zählen zum Beispiel Großkantinen und Cafeterien in Sportstätten oder Bildungseinrichtungen. Weil deren Betrieb im ersten Halbjahr noch eingeschränkt war, entwickelte sich der organische Umsatz von Hubert zunächst zweistellig rückläufig. In der zweiten Jahreshälfte erholte sich das Geschäft spürbar. So erzielte Hubert im dritten Quartal ein einstelliges organisches Wachstum, im vierten Quartal wuchs der Umsatz organisch im zweistelligen Bereich.

Das auf kleinere, familiengeführte Restaurants ausgerichtete Geschäft von Central profitierte von den Lockerungen der Schutzmaßnahmen im Verlauf des ersten Halbjahres. Im ersten Quartal war der Umsatz noch leicht rückläufig. Mit der zunehmenden Rückkehr von Besuchern in der Gastronomie stiegen auch die Bestellungen und der Auftragseingang stark an. Ab dem zweiten Quartal konnte Central dadurch ein hohes organisches Umsatzwachstum erzielen. Im zweiten und vierten Quartal war das Wachstum zweistellig, im dritten hoch einstellig. Ohne die Lieferschwierigkeiten bei vielen Produkten, hätte die Nachfrage der Kunden Central ein noch stärkeres Umsatzwachstum ermöglicht.

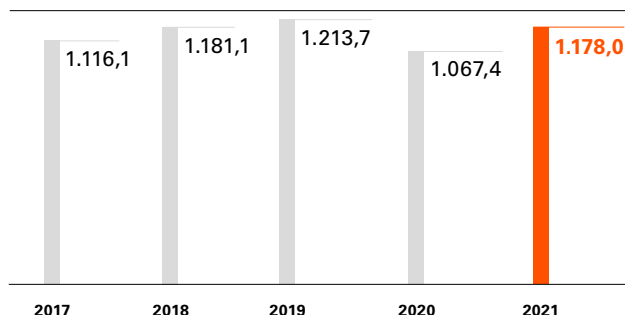
UMSATZ- UND ERTRAGSLAGE

TAKKT steigerte den Umsatz 2021 um 10,4 Prozent. Dabei profitierte der Konzern von der anhaltenden wirtschaftlichen Erholung und der damit einhergehenden dynamischen Entwicklung der Nachfrage. Organisch, also bereinigt um den Einfluss von Akquisitionen, Desinvestitionen und Wechselkursen, lag das Umsatzwachstum bei 11,4 Prozent. Die starke Nachfrage und der hohe Auftragseingang der Kunden hätten ein noch höheres Umsatzwachstum ermöglicht. Aufgrund einer eingeschränkten Produktverfügbarkeit konnte TAKKT diese Nachfrage jedoch nicht in vollem Umfang bedienen. Der Auftragsbestand erhöhte sich 2021 um insgesamt 55 Millionen Euro. Das EBITDA stieg deutlich auf 112,6 Millionen Euro. Damit konnte die Gruppe das Ergebnis stärker steigern als den Umsatz.

STARKES ORGANISCHES UMSATZWACHSTUM

Gegenüber dem durch die Coronavirus-Pandemie stark beeinträchtigten Vorjahr stieg der Umsatz der TAKKT-Gruppe um 10,4 Prozent auf 1.178,0 (1.067,4) Millionen Euro. Währungseffekte hatten einen negativen Effekt in Höhe von minus 1,0 Prozentpunkten auf die Umsatzentwicklung. Organisch, also bereinigt um diese Effekte, erzielte TAKKT mit 11,4 Prozent das stärkste Wachstum seit Bestehen des Unternehmens. Unterstützt von der Lockerung der Schutzmaßnahmen in vielen Regionen und der anhaltenden wirtschaftlichen Erholung stieg die Nachfrage der Kunden im abgelaufenen Geschäftsjahr spürbar an. Einzelne Märkte und Produktgruppen waren auch 2021 noch von den Pandemiefolgen betroffen. Dennoch konnten alle drei Segmente zum organischen Wachstum beitragen.

Umsatz in Mio. Euro

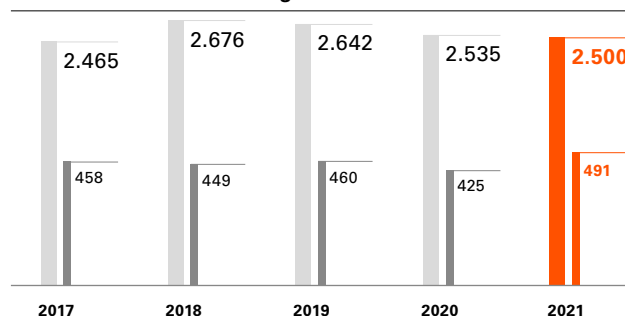


DEUTLICHE ERHÖHUNG VON AUFTRAGSEINGANG UND AUFTRAGSBESTAND

Der Auftragseingang der TAKKT erhöhte sich im Berichtsjaahr um 14,1 Prozent und legte damit deutlich stärker zu als der Umsatz. Insgesamt hatte der Auftragseingang ein Volumen von 1.228,5 (1.076,5) Millionen Euro. In der organischen Betrachtung stieg der Auftrags- eingang um 15,2 Prozent und lag damit nicht nur deutlich über dem

Vorjahr, sondern auch über dem Vorkrisenniveau von 2019. Während die Anzahl der Aufträge im vergangenen Jahr mit 2,5 (2,5) Millionen stabil blieb, steigerte sich der durchschnittliche Auftragswert deutlich auf 491 (425) Euro. Organisch legte der durchschnittliche Auftragswert um 16,7 Prozent zu. Grund für die unterschiedliche Entwicklung von Auftragswerten und -zahlen ist unter anderem ein deutlicher Rückgang kleinerer Bestellungen für pandemiespezifische Produkte in den Bereichen Infektionsschutz und Home-Office. Zudem hatten die Preissteigerungen einen positiven Einfluss auf den durchschnittlichen Auftragswert. Daneben resultierten strukturelle Effekte aus dem unterschiedlichen Wachstum der Geschäftseinheiten in einem höheren durchschnittlichen Auftragswert.

Anzahl der Aufträge in Tausend
Durchschnittlicher Auftragswert in Euro



Ein starker Anstieg der Nachfrage und Engpässe bei Herstellungs- und Transportkapazitäten führten im vergangenen Geschäftsjahr weltweit zu Einschränkungen in der Verfügbarkeit vieler Produkte, von denen auch die TAKKT-Gesellschaften betroffen waren. Dadurch konnten nicht alle Bestellungen von Kunden so zeitnah bedient werden wie üblich. Vor allem bei den Ausrüstungsgegenständen von Central, NBF und KAISER+KRAFT gab es Einschränkungen bei der Lieferfähigkeit. Da die Schwierigkeiten bei der Produktverfügbarkeit den gesamten Markt betrafen, blieben die Stornierungen auf niedrigem Niveau. Der Auftragsbestand der TAKKT-Gesellschaften erhöhte sich dadurch im Jahresverlauf um rund 55 Millionen Euro. Ohne die Lieferschwierigkeiten hätte die Gruppe wesentlich stärker wachsen können.

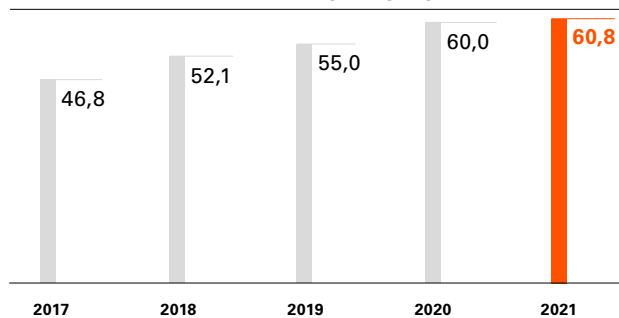
STARKES E-COMMERCE-WACHSTUM

Im Geschäftsmodell der TAKKT 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. Im Berichtsjahr entwickelte sich der Auftragseingang über E-Commerce leicht überdurchschnittlich. Das organische E-Commerce-Wachstum lag bei 16,3 Prozent. Dabei war das E-Commerce-Wachstum in den Segmenten Omnichannel

Commerce und Foodservice Equipment & Supplies spürbar stärker als im Web-focused Segment, in dem das schwache Display-Geschäft die Entwicklung beeinträchtigte.

Der E-Commerce-Anteil am gesamten Auftragseingang der TAKKT-Gruppe erhöhte sich erneut und stieg auf 60,8 (60,0) Prozent. Darin enthalten sind auch Aufträge, die auf traditionellem Weg bei TAKKT-Gesellschaften eingingen, aber über das Internet ausgelöst wurden. Der Auftragseingang aus klassischen Vertriebsmaßnahmen wie Printwerbung, Telefonverkauf und Außendienst stieg ebenfalls an, wenn auch weniger stark wie der E-Commerce. 39,2 (40,0) Prozent des Auftragseingangs entfielen auf klassische Vertriebskanäle.

E-Commerce-Anteil am Auftragseingang in %



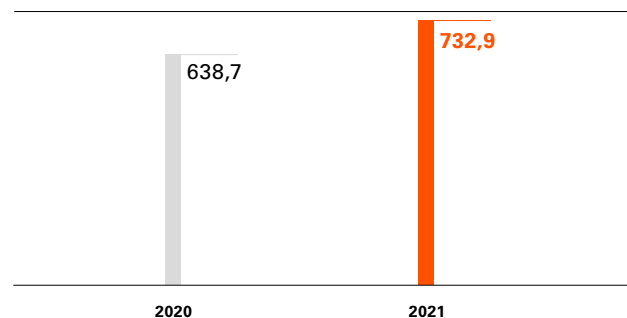
OMNICHANNEL COMMERCE: ZWEISTELLIGES WACHSTUM IN ALLEN GESCHÄFTSEINHEITEN

Der Umsatz im Omnichannel Commerce Segment stieg im Berichtsjahr um 14,8 Prozent auf 732,9 (638,7) Millionen Euro an und hatte damit einen Anteil von 62,0 Prozent am Konzernumsatz. Währungseffekte belasteten den berichteten Umsatz in Höhe von 0,8 Prozentpunkten. Alle drei Geschäftseinheiten des Segments konnten ihr Geschäft gegenüber dem Vorjahr deutlich steigern. Dadurch erzielte das Omnichannel-Segment mit einem organischen Plus von 15,6 Prozent das mit Abstand stärkste Wachstum innerhalb der Gruppe.

ratioform profitierte von der anhaltenden Zunahme des Online-Handels und konnte das Geschäft mit Verpackungslösungen deutlich steigern. Das starke Wachstum ist vor allem deshalb bemerkenswert, weil ratioform den Umsatz im Vorjahr stabil halten konnte und es sich damit nicht primär um einen Erholungseffekt handelte. Die auf das Geschäft mit Ausstattung für Betrieb, Lager und Büro spezialisierte Geschäftseinheit KAISER+KRAFT zeigte nach einem schwierigen Jahr 2020 eine starke Erholung und konnte organisch ebenfalls zweistellig wachsen. Der Handel mit Büroausstattung von NBF hatte innerhalb des Segments im Vorjahr den höchsten Umsatzrückgang hinnehmen müssen, erreichte 2021 aber auch das

stärkste organische Wachstum. Sowohl bei KAISER+KRAFT als auch bei NBF verhinderte die eingeschränkte Produktverfügbarkeit einen noch stärkeren Umsatzanstieg.

Umsatz Omnichannel Commerce in Mio. Euro

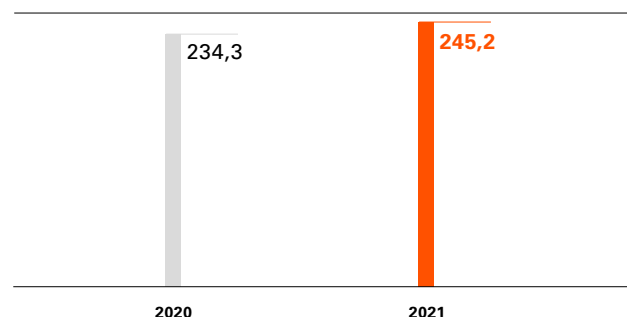


WEB-FOCUSED COMMERCE: ANHALTEND STARKES WACHSTUM BEI NEWPORT

Im Web-focused Commerce Segment lag der Umsatz mit 245,2 (234,3) Millionen Euro um 4,7 Prozent über dem Vorjahresniveau. Der Anteil am Konzernumsatz lag damit bei 20,7 Prozent. Aus geänderten Wechselkursen resultierten insgesamt geringe positive Effekte in Höhe von 0,5 Prozentpunkten. Das organische Umsatzwachstum betrug 4,2 Prozent.

Die beiden Geschäftseinheiten des Segments entwickelten sich wie bereits im Vorjahr sehr unterschiedlich. Die Newport-Gesellschaften profitierten von einer anhaltend hohen Nachfrage nach Produkten für die Büroausstattung und konnten trotz des starken Vorjahres organisch erneut zweistellig wachsen. Displays2go vertreibt Produkte wie Werbebanner, mobile Messestände und Aufsteller, die häufig auf Konferenzen oder anderen Veranstaltungen genutzt werden. Durch die Auswirkungen der Pandemie blieb die Anzahl der Veranstaltungen weiter auf niedrigem Niveau, so dass der Umsatz von Displays2go im niedrigen zweistelligen Prozentbereich zurückging.

Umsatz Web-focused Commerce in Mio. Euro

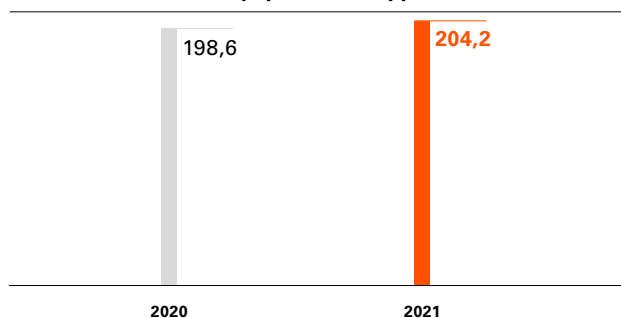


FOODSERVICE EQUIPMENT & SUPPLIES: STARKE KUNDENNACHFRAGE BEI CENTRAL

Im Foodservice Equipment & Supplies Segment stieg der Umsatz um 2,8 Prozent auf 204,2 (198,6) Millionen Euro und hatte einen Anteil von 17,3 Prozent am Konzernumsatz. Der im Jahresdurchschnitt schwächere US-Dollar belastete das Wachstum in Höhe von 3,4 Prozentpunkten. Bereinigt um diesen Effekt lag das organische Wachstum bei 6,2 Prozent.

Hubert und Central bieten Ausstattung und Bedarfsartikel für den Gastronomiebereich an, adressieren dabei aber unterschiedliche Kundengruppen. Central verkauft primär an kleinere und häufig unabhängige, familiengeführte Restaurants. Aufgrund der Lockerung der Schutzmaßnahmen und der Rückkehr der Gäste im Verlauf der ersten Jahreshälfte konnte Central von der starken Nachfrage profitieren und ein zweistelliges organisches Wachstum realisieren. Das Geschäft mit Küchenausstattung war besonders stark von der eingeschränkten Produktverfügbarkeit betroffen. Ein großer Teil des Anstiegs des Auftragsbestands der TAKKT-Gruppe im Geschäftsjahr 2021 entfiel auf Central. Die Kunden von Hubert dagegen sind beispielsweise Betreiber von Kantinen in Bildungseinrichtungen oder Sportstätten. Weil deren Nachfrage auch im zweiten Pandemie-Jahr verhalten blieb, ging der Umsatz bei Hubert organisch im mittleren einstelligen Prozentbereich zurück.

Umsatz Foodservice Equipment & Supplies in Mio. Euro



UMSATZSTEIGERUNG IN ALLEN REGIONEN

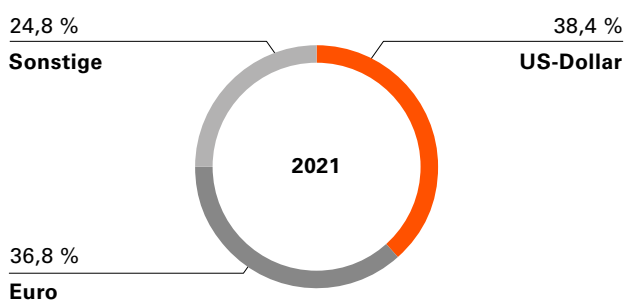
Beeinflusst durch die unterschiedliche Geschäftsentwicklung in den einzelnen Ländern sowie Währungseffekte entwickelte sich die regionale Umsatzverteilung wie folgt:

- Der Umsatz des Geschäfts in Deutschland erhöhte sich auf 268,2 (235,1) Millionen Euro. Der Anteil am Konzernumsatz lag damit bei 22,8 (22,0) Prozent.
- Der Umsatz des übrigen Europageschäfts stieg auf 448,8 (387,3) Millionen Euro. Der Anteil am Konzernumsatz erhöhte sich auf 38,1 (36,3) Prozent.

- In Nordamerika stieg der Umsatz aufgrund negativer Währungseffekte sowie der schwachen organischen Umsatzentwicklung bei Displays2go und Hubert lediglich leicht auf 461,0 (445,0) Millionen Euro. Der Anteil am Konzernumsatz ging damit auf 39,1 (41,7) Prozent zurück.

36,8 (35,6) Prozent der Konzernumsätze wurden in der Berichtswährung Euro erzielt. Der US-Dollar-Anteil betrug 38,4 (40,7) Prozent. Andere Währungen, wie z.B. der Schweizer Franken, das britische Pfund oder die schwedische Krone, hatten einen Anteil von insgesamt 24,8 (23,7) Prozent.

Umsatz nach Währungen



ROHERTRAGSMARGE ÜBER 40 PROZENT

Die Rohertragsmarge stieg im Berichtsjahr auf 40,2 (39,7) Prozent. Die Marge war im Berichtsjahr und im Vorjahr durch Auswirkungen der Pandemie belastet. Im Vorjahr wurden insbesondere auf das bestehende Vorratsvermögen zusätzliche Reichweitenabschläge vorgenommen, weil bevorratete Produkte langsamer abverkauft wurden. Dieser Effekt kehrte sich 2021 teilweise wieder um. Im Berichtsjahr war TAKKT mit deutlich steigenden Preisen für die Produkte und den Waretransport konfrontiert. Die höheren Preise für Produkte hat TAKKT im Jahresverlauf weitergeben, so dass die Produktmarge konstant gehalten werden konnte. Der unerwartet hohe Anstieg der Frachtkosten hatte 2021 hingegen einen negativen Einfluss auf die Rohertragsmarge.

ANSTIEG DER PERSONALAUFWENDUNGEN

Im Vorjahr nutzte TAKKT Kurzarbeit und vergleichbare Instrumente für das Kostenmanagement in der Pandemie. Zudem waren die ergebnisabhängigen variablen Vergütungsbestandteile deutlich unter dem normalen Niveau. Gegenüber dieser niedrigeren Basis sind die Personalkosten 2021 spürbar angestiegen. Sie erhöhten sich um 6,6 Prozent auf 196,6 (184,4) Millionen Euro. Die Höhe der Einmaleffekte in den Personalaufwendungen ging deutlich zurück. Im Berichtsjahr resultierten sie unter anderem aus strukturellen Anpassungen im Omnichannel Commerce Segment.

Bereinigt um einmalige Aufwendungen sind die Personalaufwendungen um 13,0 Prozent gegenüber dem Vorjahr gestiegen und damit etwas stärker als der Umsatz. Die Schwierigkeiten bei der Produktverfügbarkeit und die daraus resultierende fehlende Realisierung von Umsatz und Ergebnis haben die Personalkostenquote negativ beeinflusst. Den mit der Gewinnung und Verarbeitung dieser Aufträge verbundenen Personalaufwendungen standen bisher noch keine entsprechenden Ergebnisbeiträge gegenüber.

WEITERER AUSBAU DES ONLINE-MARKETING

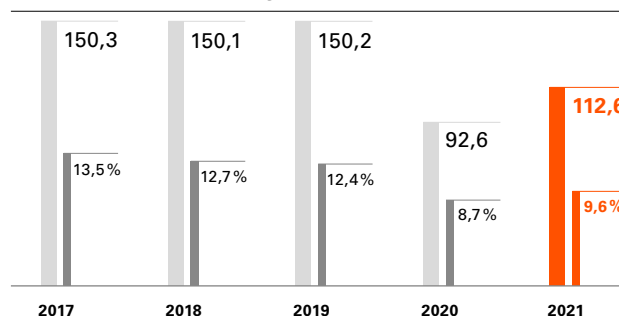
Um das Wachstumspotenzial zu nutzen und Marktanteile auszubauen, hat TAKKT die Marketingaufwendungen 2021 nach dem Rückgang im Vorjahr wieder stark ausgeweitet. Dabei setzte sich die Verlagerung des Marketingbudgets von Printwerbung hin zu mehr Online-Marketing fort. Die Aufwendungen für Onlinewerbung sind prozentual zweistellig gestiegen. Durch die eingeschränkte Produktverfügbarkeit und den bislang nicht realisierten Umsatz hat sich die Marketingkostenquote im Vergleich zum Vorjahr nicht wesentlich verbessert. Sie blieb nahezu unverändert.

ERGEBNISANSTIEG UM ÜBER 20 PROZENT

Gegenüber dem schwachen Vorjahr konnte TAKKT einen deutlichen Ergebnisanstieg erzielen. Das EBITDA erhöhte sich um 21,7 Prozent auf 112,6 (92,6) Millionen Euro. Aus geänderten Wechselkursen resultierte ein negativer Einfluss von rund einer Million Euro. Treiber der Ergebnissteigerung waren neben dem höheren Umsatz und dem Anstieg der Rohertragsmarge auch etwas geringere negative Einmaleffekte. Diese belasteten das Ergebnis im Berichtsjahr insgesamt mit 6,1 (8,6) Millionen Euro. Im Wesentlichen waren das einmalige Personalaufwendungen sowie die Bildung einer Risikovorsorge aufgrund einer Konkretisierung umsatzsteuerrechtlicher Vorgaben in den USA.

Bereinigt um die oben genannten Einmaleffekte stieg das EBITDA im Berichtsjahr um rund 17 Prozent. Die EBITDA-Marge steigerte TAKKT im Berichtsjahr auf 9,6 (8,7) Prozent. Ohne die Einmaleffekte hätte die Gruppe mit 10,1 Prozent eine zweistellige Profitabilität erzielt.

EBITDA in Mio. Euro/Marge in %



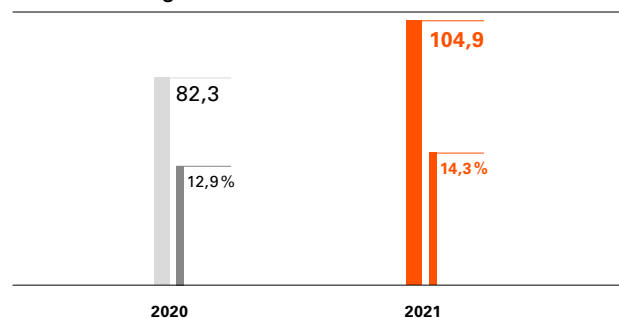
OMNICHANNEL COMMERCE:

EBITDA DEUTLICH ÜBER 100 MILLIONEN EURO

Im Segment Omnichannel Commerce stieg das EBITDA im Berichtszeitraum um 27,3 Prozent auf 104,9 (82,3) Millionen Euro. Der Grund für den starken Anstieg waren die dynamische Entwicklung des Geschäfts und damit einhergehend positive Skaleneffekte sowie deutlich geringere einmalige Belastungen. Die Einmaleffekte summierten sich auf 1,9 (7,3) Millionen Euro und resultierten im Berichtsjahr aus strukturellen Anpassungen, vor allem bei KAISER+KRAFT. Bereinigt um Einmaleffekte in den beiden Jahren erhöhte sich das EBITDA um rund 19 Prozent. Die EBITDA-Marge stieg 2021 auf 14,3 (12,9) Prozent.

EBITDA Omnichannel Commerce

in Mio. Euro/Marge in %

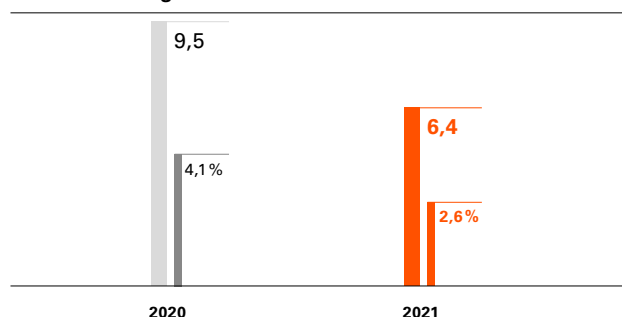


WEB-FOCUSED COMMERCE: HERAUSFORDERNDES UMFELD

Das EBITDA im Web-focused Commerce Segment lag 2021 bei 6,4 (9,5) Millionen Euro und damit um 32,7 Prozent unter Vorjahr. Gründe für den Ergebnissrückgang trotz positivem Umsatzwachstum waren die oben erwähnte Einmalbelastung in Höhe von 2,7 Millionen Euro für die Bildung einer Risikovorsorge in Folge einer Konkretisierung umsatzsteuerrechtlicher Vorgaben bei Displays-2go und Schwierigkeiten in der Lieferkette, die vor allem in Großbritannien das Ergebnis durch höhere Kosten für Lager und Logistik belasteten. Die EBITDA-Marge betrug 2,6 (4,1) Prozent.

EBITDA Web-focused Commerce

in Mio. Euro/Marge in %

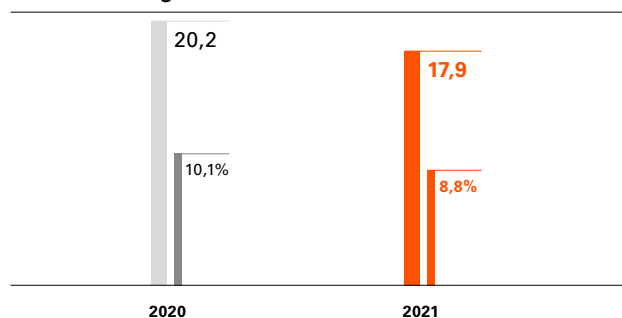


FOODSERVICE EQUIPMENT & SUPPLIES: BEREINIGTES ERGEBNIS STEIGT UM RUND 10 PROZENT

Das Foodservice Equipment & Supplies Segment erwirtschaftete 2021 ein EBITDA von 17,9 (20,2) Millionen Euro. Der Rückgang um 11,2 Prozent resultierte aus einmaligen Ergebnisbeiträgen im Vorjahr von in Summe 4,0 Millionen Euro aus einem Immobilienverkauf. Bereinigt um den Einmalertrag im Vorjahr stieg das EBITDA um rund zehn Prozent. Die EBITDA-Marge erreichte 8,8 (10,1) Prozent.

EBITDA Foodservice Equipment & Supplies

in Mio. Euro/Marge in %



ABSCHREIBUNGEN ERNEUT UNTER VORJAHR

Die Abschreibungen gingen im Berichtsjahr leicht auf 38,7 (40,2) Millionen Euro zurück. Dies ist vor allem auf geringere planmäßige Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte aus Akquisitionen zurückzuführen. Sie reduzierten sich auf 4,2 (6,5) Millionen Euro. Außerordentliche Belastungen, wie die Wertberichtigung bilanzierter Geschäfts- oder Firmenwerte, fielen wie im Vorjahr auch 2021 nicht an. Das EBIT (Ergebnis vor Zinsen und Steuern) stieg stark an und lag mit 73,9 (52,4) Millionen Euro 41,1 Prozent über dem Vorjahreswert. Die EBIT-Marge erhöhte sich auf 6,3 (4,9) Prozent.

GERINGERER FINANZIERUNGSaufWAND

Ein positiver Beitrag zum Finanzergebnis in Höhe von 2,5 Millionen Euro resultierte aus einem Beteiligungsverkauf. Durch diesen Ertrag sowie niedrigere Zinsaufwendungen verbesserte sich das Finanzergebnis deutlich auf minus 1,1 (minus 5,7) Millionen Euro. Das Ergebnis vor Steuern stieg auf 72,8 (46,6) Millionen Euro.

STEUERQUOTE WEITER AUF NIEDRIGEM NIVEAU

Der Steueraufwand stieg aufgrund der höheren Erträge deutlich auf 15,8 (9,4) Millionen Euro. Die Steuerquote stieg auf 21,7 (20,2) Prozent an, lag damit aber weiter auf einem niedrigen Niveau. Das Periodenergebnis stieg um 53,2 Prozent auf 57,0 (37,2) Millionen Euro. Das Ergebnis je Aktie erhöhte sich entsprechend auf 0,87 (0,57) Euro, bezogen auf die unveränderte Zahl der Aktien von 65.610.331 Stück.

FINANZLAGE

TAKKT verfügt über ein zentrales Finanzmanagement, das die Bonität und Finanzierungsfähigkeit des Konzerns nachhaltig sicherstellt. Es ist darauf ausgerichtet, dass die Gruppe neben der Zahlung einer Dividende jederzeit ausreichend finanziellen Spielraum hat, um auch kurzfristige Akquisitionsmöglichkeiten zu realisieren. Trotz der hohen Dividendenzahlung und der Mittelabflüsse für den Aufbau von Nettoumlaufvermögen lagen die Kreditverbindlichkeiten zum Jahresende auf einem sehr niedrigen Niveau.

ZENTRALES FINANZMANAGEMENT BEGRENZT FINANZIELLE RISIKEN

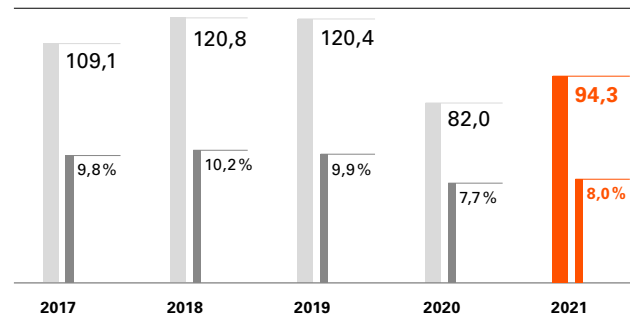
Das Finanzmanagement des TAKKT-Konzerns umfasst die Steuerung und Allokation aller finanziellen Ressourcen mit dem Hauptziel, die Liquidität jederzeit sicherzustellen. Darüber hinaus verfolgt TAKKT im Rahmen des Finanzmanagements folgende Ziele:

- Sicherung der Unabhängigkeit und Flexibilität des Konzerns sowie aller Konzerngesellschaften durch eine diversifizierte Finanzierungsstruktur mit stets ausreichend freien Kreditlinien. Diese Zielsetzung hat sich insbesondere im schwierigen Umfeld zu Beginn der Coronapandemie im März und April 2020 bewährt.
- Begrenzung finanzieller Risiken durch Absicherung von Zins- und Währungsrisiken sowie Begrenzung von Kontrahentenausfallrisiken.
- Optimierung der Finanzierungsbedingungen durch einen angemessenen Mix kurz- und langfristiger Finanzierungsinstrumente.
- Effiziente Nutzung konzerninterner Finanzmittel durch den Einsatz von Cash-Pooling-Vereinbarungen, wodurch Liquiditätsüberschüsse einzelner Gesellschaften zur Finanzierung des Liquiditätsbedarfs anderer Konzernunternehmen verwendet werden.

HOHER POSITIVER TAKKT-CASHFLOW

Eine wesentliche Stärke des TAKKT-Geschäftsmodells besteht in der starken Innenfinanzierungskraft. Im vergangenen Geschäftsjahr konnte die Gruppe den TAKKT-Cashflow aufgrund der dynamischen Geschäftsentwicklung deutlich auf 94,3 (82,0) Millionen Euro steigern. Im Vergleich zur Entwicklung des EBITDA fiel der Anstieg geringer aus. Grund dafür sind vor allem nicht zahlungswirksame Effekte aus der Vorratsbewertung, die das Ergebnis im Vorjahr belasteten. Die Cashflow-Marge, d.h. der TAKKT-Cashflow im Verhältnis zum Umsatz, betrug 8,0 (7,7) Prozent. Der TAKKT-Cashflow je Aktie lag bei 1,44 (1,25) Euro.

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



Im Gegensatz zum Vorjahr resultierte aus den Veränderungen des Nettoumlaufvermögens im Berichtszeitraum ein Mittelabfluss in Höhe von 38,0 Millionen Euro. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen stiegen aufgrund der guten Wachstumsdynamik deutlich an. Der Vorratsbestand erhöhte sich ebenfalls signifikant. Zum einen führten die Belebung des Geschäfts und steigende Einkaufs- und Transportpreise zu einer Erhöhung. Zum anderen wurden angesichts der deutlich längeren Lieferzeiten für Bestellungen die Bestände zur Verbesserung der Lieferfähigkeit aufgebaut. Im Vorjahr konnte TAKKT durch umfangreiche Maßnahmen zum Abbau des Nettoumlaufvermögens dagegen 38,5 Millionen Euro an Zahlungsmitteln freisetzen. In der Folge lag der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit mit 56,3 (120,5) Millionen Euro deutlich unter Vorjahresniveau.

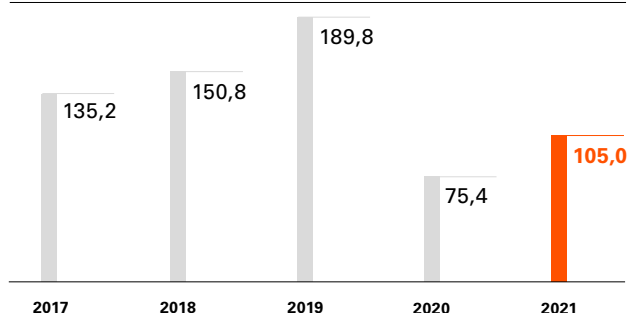
Das Geschäftsmodell des TAKKT-Konzerns ist insgesamt wenig kapitalintensiv. Nachdem die Gruppe die Investitionen im Vorjahr aufgrund der Coronakrise deutlich reduziert hatte, stiegen diese 2021 erwartungsgemäß an und lagen bei 18,3 (13,3) Millionen Euro. Im Wesentlichen handelte es sich dabei um Investitionen in Warenwirtschaftssysteme sowie Webshops. Die Investitionsquote (Investitionen für die Erhaltung, Erweiterung und Modernisierung des Geschäftsbetriebs im Verhältnis zum Umsatz) lag bei 1,6 (1,2) Prozent. Der Mittelzufluss aus Desinvestitionen lag 2021 bei 13,9 (22,6) Millionen Euro. Dieser ergab sich im Berichtsjahr im Wesentlichen aus dem Verkauf von Beteiligungen für insgesamt 13,4 Millionen Euro. Mehr als zehn Millionen Euro davon resultierten aus dem Verkauf des Start-Up-Investments parcelLab. Im Vorjahr realisierte TAKKT aus dem Verkauf einer Immobilie in den USA einen Mittelzufluss in Höhe von 21,9 Millionen Euro.

Durch die gegenläufige Entwicklung des Nettoumlaufvermögens und geringere Mittelzuflüsse aus Desinvestitionen fiel der freie TAKKT-Cashflow mit 51,9 (129,8) Millionen Euro im Berichtsjahr erwartungsgemäß deutlich geringer aus als im Vorjahr. Neben der

Zahlung einer Dividende für das Geschäftsjahr 2020 holte TAKKT im Berichtsjahr zusätzlich die ausgesetzte Basisdividende aus dem Vorjahr nach und schüttete insgesamt 72,2 Millionen Euro an die Aktionäre aus.

Die Nettofinanzverschuldung, d. h. die Finanzverschuldung abzüglich der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente, erhöhte sich zum Jahresende auf 105,0 (75,4) Millionen Euro. Ein hoher Anteil der Finanzverbindlichkeiten resultierte aus der Anmietung von Gebäuden und Betriebsvorrichtungen, welche nach IFRS 16 als Leasingverbindlichkeiten ausgewiesen werden. Der Zahlungsmittelbestand lag zum 31. Dezember 2021 bei 2,8 (4,3) Millionen Euro. Für weitere Details zur Entstehung und Verwendung des Cashflows wird auf die Kapitalflussrechnung dieses Geschäftsberichts verwiesen.

Entwicklung der Nettofinanzverschuldung in Mio. Euro



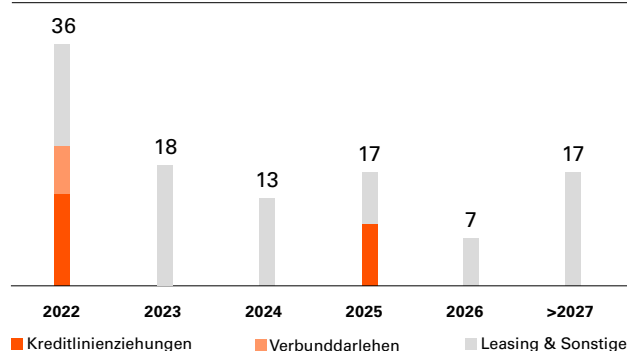
DIVERSIFIZIERTE FINANZIERUNG

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 zwölf Kreditinstituten. Im Wesentlichen werden kurzfristige (Laufzeit kleiner 18 Monate) und langfristige (Laufzeit größer 18 Monate) Kreditlinien abgeschlossen, die jährlich um ein weiteres Jahr prolongiert werden. Bei den langfristigen Kreditzusagen handelt es sich größtenteils um Fünf-Jahres-Verträge. Die Kreditverträge sind unbesichert und beinhalten keine Financial Covenants. Zum Jahresende 2021 bestanden aus der Finanzierung Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten in Höhe von 22,7 (1,3) Millionen Euro.
- Gemietete Gebäude und Betriebsvorrichtungen werden nach IFRS 16 als Leasingverbindlichkeiten ausgewiesen. Die Leasingverbindlichkeiten betrugen zum Stichtag 75,4 (79,0) 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

	2017	2018	2019	2020	2021
TAKKT-Cashflow	109,1	120,8	120,4	82,0	94,3
Veränderung des Nettoumlaufvermögens sowie sonstige Korrekturen	-8,7	-21,4	10,4	38,5	-38,0
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	100,4	99,4	130,8	120,5	56,3
Investitionen in langfristiges Vermögen	-27,8	-25,0	-24,7	-13,3	-18,3
Einzahlungen aus Abgängen von langfristigem Vermögen	0,4	8,3	1,0	22,6	13,9
Einzahlungen aus Abgängen von konsolidierten Unternehmen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Freier TAKKT-Cashflow	73,0	82,7	107,1	129,8	51,9

Neben den Kreditlinienziehungen standen dem Konzern zusätzlich zugesagte freie Kreditlinien in Höhe von 235,3 (273,8) Millionen Euro zur Verfügung, wovon 104,3 (143,8) Millionen Euro auf kurzfristige Kreditlinien und 131,0 (130,0) Millionen Euro auf langfristige Kreditlinien entfallen. Im Vorjahr hatte TAKKT als Reaktion auf die wirtschaftlichen Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie die bestehenden Kreditlinien bei Banken vorzeitig verlängert und die zugesagten Volumina erhöht. Aufgrund der stabilen Entwicklung des Geschäftsverlaufs 2021 hat TAKKT diese Linien wieder reduziert. Damit verfügt TAKKT nach wie vor über ausreichend finanzielle Flexibilität, um Akquisitionschancen kurzfristig ergreifen zu können – unabhängig von der aktuellen Situation am Kapitalmarkt.

Angeichts 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 zu-

dem 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 der Nettofinanzverbindlichkeit 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 WEITER AUF SEHR GUTEM NIVEAU

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 bewegte sich zum Bilanzstichtag mit 62,2 (64,7) Prozent wie im Vorjahr leicht oberhalb des Zielkorridors von 30 bis 60 Prozent. Das Gearing erhöhte sich im Berichtsjahr leicht durch den Anstieg der Nettofinanzverschuldung auf 0,2 (0,1). Der Anstieg des TAKKT-Cashflows führte bei einer geringeren durchschnittlichen Nettofinanzverschuldung zu einem Rückgang der Entschuldungsdauer auf 0,9 (1,4) Jahre. TAKKT konnte den Nettofinanzierungsaufwand im Berichtsjahr gegenüber 2020 reduzieren, während sich das operative Ergebnis vor Goodwill-Abschreibungen deutlich erhöhte, womit sich die Zinsdeckung auf 20,1 (11,0) verbesserte. Die Zinsdeckung lag damit weiterhin deutlich über dem Zielwert. Berechnung und Definition der Kennzahlen sind im Anhang des Konzernabschlusses dargestellt.

Unternehmensinterne Covenants

	Interner Zielwert	2017	2018	2019	2020	2021
Eigenkapitalquote in Prozent	30 bis 60	61,2	60,8	58,5	64,7	62,2
Entschuldungsdauer in Jahren	< 5	1,4	1,4	1,7	1,4	0,9
Zinsdeckung	> 4	16,3	23,8	16,7	11,0	20,1
Verschuldungsgrad (Gearing)	< 1,5	0,2	0,2	0,3	0,1	0,2

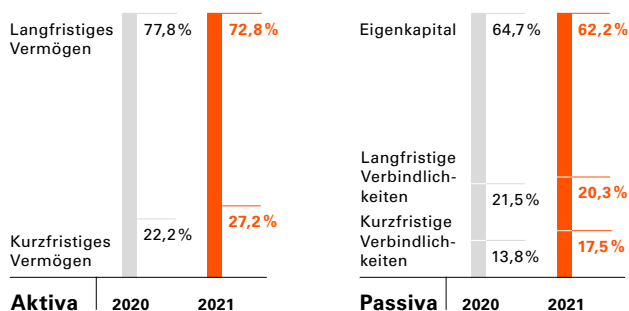
VERMÖGENSLAGE

Die Bilanzstruktur der TAKKT blieb 2021 sehr solide und hat sich nur wenig verändert. Damit ist die Gruppe bilanziell weiterhin sehr stabil aufgestellt.

VERMÖGEN DURCH WÄHRUNGSEFFEKTE BEEINFLUSST

Aus Wechselkursen, insbesondere aus dem stärkeren Kurs des US-Dollars, resultierte zum Bilanzstichtag ein positiver Effekt auf das in Euro ausgewiesene Vermögen in Höhe von rund 37 Millionen Euro. Zusätzlich führte insbesondere der Anstieg der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und der Vorräte zu einem Anwachsen der Aktiva in Höhe von rund 74 Millionen Euro. Insgesamt erhöhte sich der Wert der Aktivseite zum Jahresende von 1.004,3 Millionen Euro auf 1.115,4 Millionen Euro.

Bilanzstruktur des TAKKT-Konzerns



Mit 812,2 (781,1) Millionen Euro entfallen rund drei Viertel des Vermögens auf langfristige Vermögenswerte. Der Großteil davon besteht in Geschäfts- und Firmenwerten, die aus den zurückliegenden Unternehmenserwerben resultieren und mit 52,9 (56,5) Prozent gut die Hälfte des gesamten Vermögens ausmachen.

Wertberichtigungen auf Geschäfts- und Firmenwerte waren auf Basis der durchgeführten Werthaltigkeitstests nicht erforderlich. Die Wechselkurseffekte führten zu einem Anstieg der Bilanzposition um 21,9 Millionen Euro. Das in Sachanlagen gebundene Vermögen reduzierte sich im Berichtsjahr auf 126,4 (131,6) Millionen Euro. Wie bereits im Vorjahr lag die Ursache für den Rückgang primär in der Zurückhaltung bei den Investitionen, durch die die Abschreibungen auf Sachanlagen deutlich höher ausfielen als das Investitionsvolumen.

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, Webshops, Markennamen und Kun-

Wesentliche Kennzahlen zur Vermögenslage (in Mio. Euro)

	2017	2018	2019	2020	2021
Langfristiges Vermögen	692,6	758,6	835,5	781,1	812,2
in % der Bilanzsumme	74,6	73,1	75,9	77,8	72,8
Kurzfristiges Vermögen	235,8	278,5	265,2	223,2	303,2
in % der Bilanzsumme	25,4	26,9	24,1	22,2	27,2
Summe Aktiva	928,5	1.037,1	1.100,7	1.004,3	1.115,4
Konzerneigenkapital	567,8	630,4	644,2	649,6	694,0
in % der Bilanzsumme	61,2	60,8	58,5	64,7	62,2
Langfristige Verbindlichkeiten	222,8	250,3	267,6	215,8	226,3
in % der Bilanzsumme	24,0	24,1	24,3	21,5	20,3
Kurzfristige Verbindlichkeiten	137,8	156,4	188,9	138,9	195,0
in % der Bilanzsumme	14,8	15,1	17,2	13,8	17,5
Summe Passiva	928,5	1.037,1	1.100,7	1.004,3	1.115,4

denbeziehungen. Der zum Bilanzstichtag um planmäßige Abschreibungen verringerte Wert dieser Vermögenswerte lag bei insgesamt 36,1 (38,7) Millionen Euro. Der Wert der zum 31. Dezember 2021 bilanzierten Marken mit einer unbegrenzten Nutzungsdauer belief sich auf 27,9 (26,6) Millionen Euro.

Rund ein Viertel der Aktivseite entfiel auf das kurzfristige Vermögen, das zum 31. Dezember 2021 303,2 (223,2) Millionen Euro betrug. Fast 90 Prozent des kurzfristigen Vermögens machten dabei Vorräte und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen aus. Beide Positionen erhöhten sich im Jahresverlauf deutlich gegenüber einem durch die Coronakrise bedingten außergewöhnlich niedrigen Niveau zum Jahresende 2020. Insgesamt stieg das Vorratsvermögen auf 146,2 (105,0) Millionen Euro. Um der steigenden Nachfrage gerecht zu werden und auf die Schwierigkeiten in den Lieferketten zu reagieren, baute TAKKT den Vorratsbestand deutlich auf. Ebenfalls zur Erhöhung des Vorratsvermögens trugen positive Wechselkurseffekte bei. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen stiegen durch das dynamische Umsatzwachstum deutlich auf 119,4 (86,9) Millionen Euro.

Das Zahlungsverhalten der Kunden blieb mit einer Forderungsausfallquote von 0,1 (0,2) Prozent erneut auf niedrigem Niveau, so dass daraus kein wesentlicher Einfluss auf die Entwicklung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen resultierte. Die Debitorenlaufzeit lag bei 31 (28) Tagen.

Im TAKKT-Konzern bestehen keine außerbilanziellen Finanzierungsinstrumente wie Forderungsverkäufe oder Asset Backed Securities.

EIGENKAPITALQUOTE STABIL ÜBER 60 PROZENT

Das Konzerneigenkapital erhöhte sich 2021 auf 694,0 (649,6) Millionen Euro. Dazu beigetragen haben der Zugang aus dem Periodenergebnis von 57,0 Millionen Euro zusammen mit positiven Effekten aus Wechselkursänderungen und aus der Bewertung von Beteiligungen sowie weitere erfolgsneutrale Effekte von insgesamt 59,6 Millionen Euro. Gegenläufig wirkte der negative Effekt der Dividendenzahlung in Höhe von 72,2 Millionen Euro. Die Eigenkapitalquote ging leicht auf 62,2 (64,7) Prozent zurück. Sie liegt damit weiterhin etwas oberhalb des Zielkorridors von 30 bis 60 Prozent.

Langfristige Verbindlichkeiten machten mit 226,3 (215,8) Millionen Euro 20,3 (21,5) Prozent der Passivseite aus. Die langfristige Finanzverschuldung erhöhte sich leicht auf 71,7 (67,8) Millionen Euro. Latente Steuern lagen zum Jahresende bei 68,1 (57,9) Millionen Euro. Sie bestehen insbesondere aufgrund der steuerlichen Minderwerte der Geschäftswerte in den US-amerikanischen Konzerngesellschaften.

Die kurzfristigen Verbindlichkeiten erhöhten sich deutlich auf 195,0 (138,9) Millionen Euro und hatten zum 31. Dezember 2021 einen Anteil von 17,5 (13,8) Prozent an der Bilanzsumme. Dazu beigetragen haben währungsbedingte Effekte und ein Anstieg der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie ähnlicher Verpflichtungen, insbesondere bedingt durch das hohe Bestellvolumen für das Vorratsvermögens sowie deutlich gestiegene Kundenanzahlungen. Zudem erhöhten sich die Finanzverbindlichkeiten.

UNTERNEHMENS PERFORMANCE

In der Unternehmensperformance gibt TAKKT zur Entwicklung der Steuerungskennzahlen Auskunft. Wie im Abschnitt Steuerungssystem ab Seite 42 beschrieben, wurden die steuerungsrelevanten Kennzahlen im Zuge der organisatorischen und strategischen Neuaufstellung teilweise überarbeitet und Zielwerte an die neue Ambition angepasst. Da die geänderten Kennzahlen noch keine relevanten Steuerungsgrößen im Berichtsjahr 2021 waren, orientiert sich die folgende Darstellung an dem im Geschäftsbericht 2020 erläuterten Steuerungssystem. Außerdem gibt TAKKT in der Unternehmensperformance zu den Kennzahlen zur Auftragslage, zu sortimentspezifischen sowie wertorientierten Kennzahlen Auskunft. TAKKT profitierte im Berichtsjahr von der anhaltenden wirtschaftlichen Erholung und konnte bei den finanziellen und wertorientierten Steuerungskennzahlen gegenüber dem Vorjahr insgesamt eine deutliche Verbesserung erzielen. Die sortimentspezifischen Kennzahlen haben sich verbessert bzw. entwickelten sich stabil. Bei den Nachhaltigkeitsindikatoren konnte TAKKT teilweise eine Verbesserung erreichen.

DEUTLICHE VERBESSERUNG DER FINANZIELLEN STEUERUNGSKENNZAHLEN

Die Entwicklung der Kennzahlen organische Umsatzentwicklung, organische E-Commerce-Entwicklung, Rohertragsmarge und EBITDA im Vergleich zum Vorjahr wird im Abschnitt Umsatz- und Ertragslage dieses Geschäftsberichts erläutert. TAKKT-Cashflow, Freier 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 Jahr 2020 führte die Coronavirus-Pandemie

zu einer deutlich negativen Entwicklung. Im Zuge der wirtschaftlichen Erholung und der damit einhergehenden dynamischen Entwicklung der Nachfrage konnte TAKKT den organischen Umsatz im Berichtsjahr wieder deutlich steigern.

Das organische Wachstum des Auftragseingangs über E-Commerce lag in allen Geschäftsjahren über der organischen Entwicklung von Umsatz und Auftragseingang. Den E-Commerce-Anteil konnte TAKKT in fünf Jahren von rund 47 Prozent auf rund 61 Prozent im vergangenen Geschäftsjahr erhöhen.

Die Entwicklung der Anzahl der Aufträge und des durchschnittlichen Auftragswerts, der beiden relevanten Einflussgrößen für die Auftragslage, entsprach bis 2019 den Erwartungen. Während sich der durchschnittliche Auftragswert abgesehen von strukturellen Effekten und Währungseinflüssen 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, 2021 konnte TAKKT den durchschnittlichen Bestellwert deutlich steigern, die Anzahl der Aufträge blieb konstant.

Die Rohertragsmarge war in den letzten Jahren insgesamt rückläufig. Dazu beigetragen haben strukturelle Effekte aus den Akquisitionen. Daneben bezahlt TAKKT heute etwas höhere Frachtkosten bzw. erlöst geringere Frachtmargen als noch vor einigen Jahren. Im vergangenen Jahr war dieser Effekt durch die Schwierigkeiten in den globalen Lieferketten verstärkt. Gegenüber dem Jahr 2020, in dem die Marge durch Effekte aus der Vorratsbewertung belastet war, konnte TAKKT die Rohertragsmarge wieder auf über 40 Prozent steigern.

Die Entwicklung des EBITDA ist durch das konjunkturelle Umfeld und durch Einmalerträge und -aufwendungen beeinflusst. Das EBITDA lag lange stabil bei 150 Millionen Euro. Ab 2019 profitierte das ausgewiesene EBITDA in Höhe von rund zehn Millionen Euro

Entwicklung der finanziellen Steuerungskennzahlen

	2017	2018	2019	2020	2021
Organisches Umsatzwachstum	0,4%	3,4%	-1,4%	-11,8%	11,4%
Organisches Wachstum des Auftragseingangs über E-Commerce	7,9%	11,6%	2,0%	-3,6%	16,3%
Anzahl Aufträge in Tausend	2.465	2.676	2.642	2.535	2.500
Durchschnittlicher Auftragswert in Euro	458	449	460	425	491
Rohertragsmarge	42,5%	41,5%	41,3%	39,7%	40,2%
EBITDA in Mio. Euro	150,3	150,1	150,2	92,6	112,6
TAKKT-Cashflow in Mio. Euro	109,1	120,8	120,4	82,0	94,3
Freier TAKKT-Cashflow in Mio. Euro	73,0	82,7	107,1	129,8	51,9
Investitionsquote	2,1%	1,8%	1,8%	1,2%	1,6%

von der erstmaligen Anwendung von IFRS 16. 2020 ging es aufgrund der schwachen Umsatzentwicklung in der Pandemie spürbar zurück. In Folge der guten Wachstumsdynamik konnte TAKKT im Berichtsjahr das Ergebnis wieder deutlich steigern.

Das hohe Niveau und die stabile Entwicklung des TAKKT-Cashflows über die vergangenen Jahre mit Ausnahme des von der Pandemie geprägten Jahres 2020 sind Indikator für die hohe Innenfinanzierungskraft der Gruppe. Der freie TAKKT-Cashflow blieb in den vergangenen Jahren insgesamt ebenfalls auf einem hohen Niveau. Während die Reduzierung des Nettoumlaufvermögens im Vorjahr einen positiven Effekt auf den freien TAKKT-Cashflow hatte, ging dieser durch den Anstieg der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie den Aufbau von Vorräten im Berichtsjahr spürbar zurück. In den Jahren 2018, 2020 und 2021 profitierte der TAKKT-Cashflow zudem von Einzahlungen aus dem Verkauf von Immobilien oder Beteiligungen.

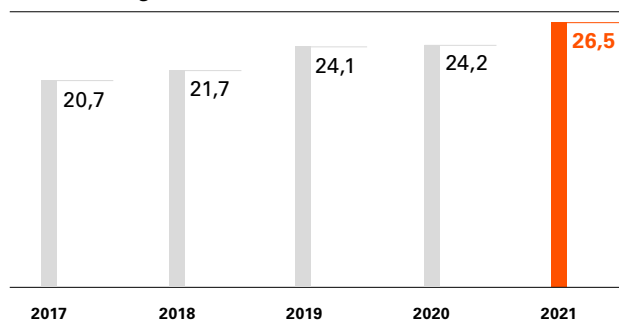
Der Investitionsbedarf lag in den vergangenen fünf Jahren – gemessen als Investitionsquote in Prozent vom Umsatz – zwischen einem und zwei Prozent. Damit wurde im langfristigen Durchschnitt der Zielwert realisiert.

SORTIMENTSSPEZIFISCHE STEUERUNGSKENNZAHLEN MIT LANGFRISTIG POSITIVEM TREND

TAKKT will das Geschäft mit Eigenmarken und Direktimporten langfristig weiter ausbauen. In den vergangenen beiden Jahren hatten das veränderte Nachfrageverhalten der Kunden und die Auswirkungen der Krise auf die Lieferwege teilweise eine andere Zusammensetzung im Produktmix der Geschäftseinheiten zur Folge.

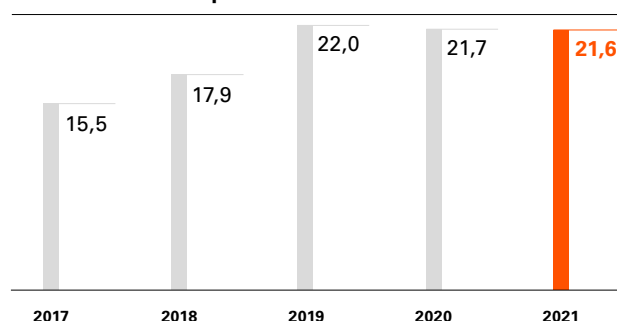
Der Umsatzanteil der Eigenmarken stieg im Berichtsjahr weiter an und liegt mittlerweile bei 26,5 (24,2) Prozent. Zur Verbesserung im letzten Jahr hat vor allem KAISER+KRAFT beigetragen. In den kommenden Jahren sollte sich der positive Trend weiter fortsetzen.

Anteil der Eigenmarken in %



Im Berichtsjahr blieb der Anteil der Direktimporte trotz der Einschränkungen in der Lieferkette insgesamt stabil. Während der Anteil der Direktimporte bei KAISER+KRAFT 2021 zurückging, konnten Newport und NBF ihre jeweiligen Anteile steigern. Auf Konzernebene lag der Umsatzanteil der Direktimporte bei 21,6 (21,7) Prozent. TAKKT erwartet, dass das Volumen der Direktimporte künftig wieder ansteigt und sich die Entwicklung der vorangegangenen Jahre fortsetzt.

Anteil der Direktimporte in %

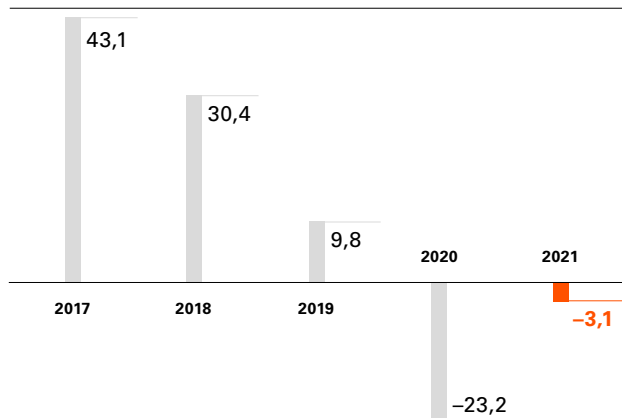


WERTORIENTIERTE STEUERUNGSKENNZAHLEN: TAKKT VALUE ADDED UND ROCE ÜBER VORJAHR

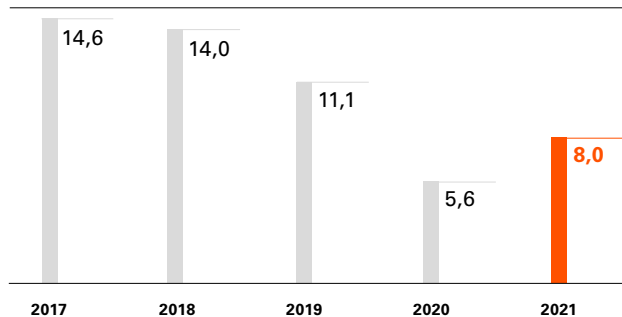
Der TAKKT Value Added war 2020 und 2021 wesentlich durch das geringere Ergebnis in Folge der Pandemie belastet. Durch den Ergebnisanstieg im Berichtsjahr verbesserte sich auch der TAKKT Value Added und lag bei minus 3,1 (minus 23,2) Millionen Euro.

Das für die Berechnung des TAKKT Value Added resultierende erwirtschaftete operative Ergebnis nach Steuern war mit 61,0 (42,2) Millionen Euro dabei insgesamt um 18,8 Millionen Euro höher als im Vorjahr. Zudem reduzierte sich das durchschnittlich eingesetzte Kapital leicht. Der zur Berechnung der Gesamtkapitalkosten verwendete gewichtete durchschnittliche Kostensatz nach Steuern (WACC) lag unverändert bei 7,5 (7,5) 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 wurde ein kalkulatorischer Kostensatz von vier Prozent verwendet. Die Gesamtkapitalkosten beliefen sich 2021 damit auf 64,2 (65,4) Millionen Euro.

Vor den beiden durch die Folgen der Pandemie beeinflussten Jahren 2020 und 2021 konnte TAKKT einen signifikant positiven TAKKT Value Added erwirtschaften. Der sehr hohe Wert im Jahr 2017 war auch auf positive Einmalserträge in jenem Jahr zurückzuführen.

TAKKT Value Added in Mio. Euro

Der Return on Capital Employed (ROCE) lag im Berichtsjahr mit 8,0 (5,6) Prozent deutlich über dem Wert des Vorjahres. Die Gründe für diese Entwicklung liegen in der deutlichen Ergebnisverbesserung im Berichtsjahr.

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 Mit-

arbeitenden der eNPS. Definition und Berechnung der beiden Kennzahlen sind ausführlich im Steuerungssystem ab Seite 43 dargestellt. Auf Gruppenebene erreichte TAKKT 2021 durchschnittlich einen cNPS von 58 (57) und einen eNPS von 16 (12) und konnte damit bei beiden Kennzahlen eine Verbesserung erreichen.

**NACHHALTIGKEITSKENNZAHLEN
TEILWEISE VERBESSERT**

TAKKT berücksichtigt verschiedene Nachhaltigkeitskennzahlen im Steuerungssystem, deren Definition und Berechnung auf Seite 44 dargestellt ist. Die entsprechenden Indikatoren haben sich im Verlauf der letzten Jahre deutlich verbessert. Im Berichtsjahr konnte TAKKT teilweise weitere Fortschritte erzielen.

Die Gruppe ist vom Mehrwert gemischter Führungsteams überzeugt und sieht es als konzernweite Aufgabe an, gleiche Chancen für Frauen und Männer in ihrer Karriereentwicklung zu gewährleisten. TAKKT konnte den Anteil von Frauen in Top-Führungspositionen im Berichtsjahr auf 18,6 (14,0) Prozent steigern.

Der über nachhaltige Produkte erzielte Umsatzanteil konnte weiter gesteigert werden und erreichte 11,7 (10,8) Prozent. Zur Bekämpfung des Klimawandels hat TAKKT den Anteil der CO₂-neutralen Aktivitäten in den letzten Jahren signifikant ausgebaut. Die Printwerbemittel waren auch 2021 vollständig CO₂-neutral. Nach einem Anstieg im Vorjahr ging der Anteil der CO₂-neutralen Paketsendungen leicht auf 91,1 (93,5) Prozent und der Anteil der CO₂-neutralen Stückgutsendungen etwas stärker auf 77,2 (87,1) Prozent zurück. Der geringere Anteil CO₂-neutraler Stückgutsendungen resultiert vor allem aus einem starken Anstieg entsprechender Sendungen bei ratioform, die bislang nicht kompensiert werden.

Weitere Informationen zur Entwicklung der Nachhaltigkeitskennzahlen sind im Nachhaltigkeitsbericht beschrieben. Die nichtfinanzielle Erklärung für den TAKKT-Konzern können Sie unter folgender Internetseite abrufen: <http://www.takkt.de/nfe>

Nachhaltigkeitsindikatoren* in %

Kennzahl	2017	2018	2019	2020	2021
Anteil von Frauen in Top-Führungspositionen	10,5	12,3	15,1	14,0	18,6
Umsatzanteil nachhaltiger Produkte	9,3	9,5	9,5	10,8	11,7
Anteil CO ₂ -neutrale Papierwerbemittel an der Gesamtauflage pro Jahr	12,1	19,9	60,5	100,0	100,0
Anteil CO ₂ -neutrale Paketsendungen	91,4	93,5	92,2	93,5	91,1
Anteil CO ₂ -neutrale Stückgutsendungen ab Zentrallager	44,7	48,9	54,8	87,1	77,2

* Die Newport-Gesellschaften sind bei den Nachhaltigkeitsindikatoren nur beim Frauenanteil enthalten.

VERGLEICH DER TATSÄCHLICHEN MIT DER PROGNOSTIZIERTEN ENTWICKLUNG

Für das Geschäftsjahr 2021 ging TAKKT im Zuge der wirtschaftlichen Erholung von deutlich positiven Wachstumsraten in der Eurozone und Nordamerika aus und erwartete auf dieser Basis ein organisches Wachstum zwischen sieben und zwölf Prozent und ein EBITDA in der Spanne von 100 bis 120 Millionen Euro. Die Prognose unterlag jedoch stark dem weiteren Verlauf der Pandemie und deren konjunkturellen Auswirkungen. Durch ein inflationsbedingt höheres Preisniveau hat TAKKT die organische Wachstumsrate im Juli auf zwölf bis 17 Prozent angehoben. Nachdem sich die Beeinträchtigungen in den globalen Lieferketten ausweiteten, hatte TAKKT das organische Umsatzplus auf zehn bis 13 Prozent angepasst und das Ergebnis auf 105 bis 115 Millionen Euro präzisiert. Die weiteren Steuerungskennzahlen stellten sich größtenteils wie zu Jahresbeginn prognostiziert dar.

Während das organische Umsatzwachstum unterjährig an die konjunkturellen Rahmenbedingungen angepasst wurde, entwickelten sich die weiteren finanziellen Steuerungskennzahlen wie das organische Wachstum des Auftragseingangs über E-Commerce, das EBITDA, der TAKKT-Cashflow, der freie TAKKT-Cashflow und die Investitionsquote erwartungsgemäß. Auch die Rohertragsmarge entwickelte sich wie prognostiziert, obwohl sie weiter durch Auswirkungen der Pandemie belastet war. Insbesondere Preissteigerungen für Frachten hatten im Berichtsjahr einen negativen Einfluss auf die Rohertragsmarge.

Die Steuerungskennzahlen für die Kunden- und Mitarbeitendenperspektive entwickelten sich ebenfalls erwartungsgemäß. Der eNPS, der Auskunft über die Attraktivität der TAKKT-Gruppe als Arbeitgeber gibt, hat sich leicht positiv entwickelt. Der cNPS, der die Weiterempfehlungsbereitschaft der Kunden abbildet, lag wie erwartet auf etwa gleich hohem Niveau wie im Vorjahr.

Der Verlauf der Nachhaltigkeitsindikatoren entsprach 2021 nur zum Teil der Prognose. So konnte TAKKT den Anteil von Frauen in Top-Führungspositionen ausbauen. Auch der Umsatzanteil nachhaltiger Produkte konnte weiter gesteigert werden. Bei dem Anteil der CO₂-neutralen Aktivitäten stellte sich die Erwartung einer positiven Entwicklung der Kennzahlen nicht ein. Wie bereits im Vorjahr konnte TAKKT bei den Papierwerbemitteln erneut eine vollständige CO₂-Neutralität erreichen. Allerdings ging der Anteil der CO₂-neutralen Paketsendungen und Stückgutsendungen ab Zentrallager zurück.

Vergleich der tatsächlichen mit der prognostizierten Entwicklung

	2020	Prognose für 2021	Tatsächliche Entwicklung 2021
Organisches Wachstum			
Organisches Umsatzwachstum in Prozent	-11,8	Organisches Wachstum zwischen sieben und zwölf Prozent Im Juli 2021 inflationsbedingte Erhöhung auf zwischen zwölf und 17 Prozent Im Oktober 2021 Anpassung auf zehn bis 13 Prozent aufgrund Beeinträchtigungen der Lieferketten	11,4
Organisches Wachstum des Auftragseingangs über E-Commerce in Prozent	-3,6	Überproportionales Wachstum	16,3
Kosten und Ertrag			
Rohertragsmarge in Prozent	39,7	Steigerung der Rohertragsmarge auf über 40 Prozent	40,2
EBITDA in Mio. Euro	92,6	In der Spanne von 100 bis 120 Millionen Euro Im Oktober 2021 Präzisierung auf 105 bis 115 Millionen Euro	112,7
Cash			
TAKKT-Cashflow in Mio. Euro	82,0	Deutlicher Anstieg auf 80 bis 100 Millionen Euro	94,3
Freier TAKKT-Cashflow in Mio. Euro	129,8	Deutlich unter dem Vorjahresniveau	51,9
Investitionsquote in Prozent	1,2	Zwischen einem und zwei Prozent vom Umsatz bzw. leicht darüber	1,6
Kunden- und Mitarbeitendenperspektive			
cNPS	57	Auf Vorjahresniveau	58
eNPS	12	Leichte Verbesserung	16
Nachhaltigkeit*			
Anteil von Frauen in Top-Führungspositionen in Prozent	14,0	Positive Entwicklung	18,6
Umsatzanteil nachhaltiger Produkte in Prozent	10,8		11,7
Anteil CO ₂ -neutrale Papierwerbemittel an der Gesamtauflage pro Jahr in Prozent	100,0		100,0
Anteil CO ₂ -neutrale Paketsendungen in Prozent	93,5		91,1
Anteil CO ₂ -neutrale Stückgutsendungen ab Zentrallager in Prozent	87,1		77,2

* Die Newport-Gesellschaften sind bei den Nachhaltigkeitsindikatoren nur beim Frauenanteil 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 2021 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 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 Division Presidents, die Geschäftsführer der Konzerngesellschaften sowie die Gruppenfunktionen der TAKKT wie Operations, Technology & Data, Finance, HR, Audit und Legal.
- 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 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 verschiedenen Divisions mit ihren 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 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, Controllerhebung 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

Die für die TAKKT-Gruppe relevanten Chancen und Risiken sind in der Tabelle auf Seite 70 thematisch gegliedert und 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 Divisions 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 77 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 die Transformation Integrationsrisiken bei Akquisitionen Risiken bei Desinvestitionen Verlust von Großkunden Zunehmende Abhängigkeit vom E-Commerce	Eingeschränkte Produktverfügbarkeit und steigende Beschaffungspreise Ausfall des operativen Betriebs Eingeschränkte Verfügbarkeit und Performance der IT- und Kommunikationssysteme Einführung neuer IT-Systeme Cyberkriminalität Qualitätsmängel durch Direktimporte	Wechselkursrisiken: Transaktionsrisiken und Translationsrisiken Erhöhter Forderungsausfall Rechtliche und Compliance-Risiken Risiken aus Änderungen bei Steuern und Zöllen Restriktivere Datenschutzverordnungen
Mögliche Chancen	Konjunkturaufschwung	Neue strategische und organisatorische Aufstellung 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 drei Divisions Industrial & Packaging, Office Furniture & Displays und FoodService 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.

In besonders schweren konjunkturellen Krisen wie zum Beispiel in den Monaten nach dem Ausbruch der Coronavirus-Pandemie 2020 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. 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 im Jahr 2020 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. Insgesamt verringerte sich das EBITDA vor Einmaleffekten 2020 um rund ein Drittel gegenüber dem Vorjahr. Im Zuge der globalen Finanz- und Wirt-

schaftskrise 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.

Zum Zeitpunkt der Erstellung des Geschäftsberichts sind die wirtschaftlichen Auswirkungen des russischen Angriffs auf die Ukraine noch nicht absehbar. In der Ukraine und Belarus gibt es keine Aktivitäten von TAKKT, das Volumen des Russland-Geschäfts hat mit weit weniger als einem Prozent einen vernachlässigbaren Anteil am Konzernumsatz. Während die direkten Konsequenzen des Konflikts also kein nennenswertes Risiko für die TAKKT-Gruppe darstellen, könnte sich das wirtschaftliche Stimmungsbild und die Investitionsbereitschaft der Kunden durch die gegenseitigen Sanktionen spürbar eintrüben und zu einer deutlichen Verschlechterung der konjunkturellen Rahmenbedingungen führen. In diesem Fall sind negative Auswirkungen auf Umsatz und Ergebnis der TAKKT-Gruppe zu erwarten. Neben dem Konjunkturrisiko können die Folgen des Krieges auch Auswirkungen auf die Risiken in den Bereichen Energie- und Beschaffungspreise, Abhängigkeit vom E-Commerce und Cyberkriminalität haben. Die möglichen Auswirkungen sind in den entsprechenden Abschnitten des Risikoberichts dargestellt.

Wie im Vorjahr stuft TAKKT die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos eines Konjunkturabschwungs weiterhin als möglich ein. Die mögliche Ergebnisbelastung dieses Risikos blieb ebenfalls 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 38 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.

Unterstützt durch die neue organisatorische Aufstellung in drei Divisions für spezifische Arbeitswelten wollen sich die TAKKT-Gesellschaften künftig noch kundenorientierter am Markt positionieren und ge-

genüber dem Wettbewerb abheben. Durch die Integration verschiedener Vertriebsmarken innerhalb einer Division und die Bündelung der Sales- und Marketing-Aktivitäten kann TAKKT Kunden zudem mit Cross-Selling-Angeboten ansprechen und damit deren Bedarf für eine breite Produktpalette abdecken. Daneben differenziert sich das TAKKT-Angebot durch eine klare Ausrichtung auf nachhaltige Produkte von der Konkurrenz. Für die Kaufentscheidung im B2B-Bereich sind zunehmend nicht mehr nur Qualität, Preise, Service und Verfügbarkeit entscheidend, sondern auch die Auswirkungen der Herstellung, Vermarktung, Auslieferung, Nutzung und Entsorgung der Produkte auf die Umwelt und natürliche Ressourcen.

TAKKT stuft die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos durch etablierte Anbieter und neue Marktteilnehmer als möglich ein, eine daraus resultierende Ergebnisbelastung könnte bei über 20 Millionen Euro liegen. Dieses Risiko ist damit 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. Videokonferenzen, 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 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 dauerhaft 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 die Transformation

TAKKT will die 2020 begonnene Transformation beschleunigen und intensivieren. Ziel ist eine deutlich stärker integrierte Struktur und eine weitere Verbesserung der Kundenorientierung. Weitere Details zur neuen Aufstellung finden sich in den Abschnitten Organisation und Geschäftsfelder ab Seite 34 sowie Unternehmensziele und -strategie ab Seite 39 dieses Berichts. Von der Transformation verspricht sich TAKKT ein stärkeres organisches Wachstum. Im Zuge dieses Veränderungsprozesses 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 Gruppenfunktionen und die Bündelung der Sales- und Marketingaktivitäten in den Divisions. 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 und strategische Transformation 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 dieser Veränderung sind auch Personalrisiken verbunden. Im Zuge der Transformation der Organisation wird TAKKT Funktionen und Verantwortungsbereiche neu verankern. Dies kann dazu führen, dass Mitarbeitende ihre bisherigen Positionen 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 könnte insgesamt über 20 Millionen Euro betragen. TAKKT stuft dieses Risiko damit 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 Anforderungen 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 hält Anteile an jungen Unternehmen mit innovativem, aber noch nicht bewährtem Geschäftsmodell. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich diese Beteiligungen als nicht werthaltig erweisen, ist höher einzuschätzen.

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 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. Durch gezielte Angriffe auf Webshops sowie das Firmennetzwerk können interne Prozesse verlangsamt oder gestört werden. Als mittelbare Konsequenz aus dem Krieg in der Ukraine und den Sanktionen gegenüber Russland könnte sich die Eintrittswahrscheinlichkeit entsprechender Angriffe erhöhen.

Um dem entgegenzuwirken wird die Webshop-Performance kontinuierlich überwacht. Daneben sollen regelmäßige Penetrationstests das Risiko unbefugter Zugriffe auf interne Systeme reduzieren. Auch durch den technischen Fortschritt stellen sich 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.

LEISTUNGSWIRTSCHAFTLICHE PROZESSE

Eingeschränkte Produktverfügbarkeit und steigende Beschaffungspreise

Bei einer über einen längeren Zeitraum eingeschränkten Verfügbarkeit von Produkten, etwa in Folge von ausgelasteten Transport- oder Herstellungskapazitäten, kann TAKKT die bestehende Nachfrage von Kunden und die eingehenden Aufträge nicht in gewohnter Schnelligkeit bedienen. Die Folge ist ein Anstieg des Auftragsbestands und eine verzögerte Realisierung von Umsatz und Ergebnis. Zudem steigt das Risiko für eine Stornierung von Aufträgen und ein Rückgang künftiger Bestellungen. Um dieses Risiko zu minimieren, überwacht TAKKT kontinuierlich die Differenz zwischen Auftragseingang und Umsatz und nimmt bei Bedarf Anpassungen des Einkaufsverhaltens bei Lieferanten und bei der Vorratshaltung vor. Im Geschäftsjahr 2021 stieg der Auftragsbestand auch in Folge von globalen Lieferschwierigkeiten um 55 Millionen Euro an. Ohne die Schwierigkeiten hätte TAKKT 2021 deutlich mehr Umsatz und EBITDA erzielen können.

Neben der Produktverfügbarkeit besteht auch bei einem außergewöhnlich schnellen Anstieg der Einkaufs- oder Transportpreise ein Risiko. Für den Warentransport beauftragt TAKKT im Regelfall externe Logistikunternehmen. Grundsätzlich geben die TAKKT-Gesellschaften Preiserhöhungen bei Produkten oder für den Transport vollständig an die Kunden weiter, um die eigene Rohermargen stabil zu halten. Besonders starke oder unerwartete Preissteigerungen, etwa bei einem Anstieg der Inflation, können unter Umständen nur mit Zeitverzug oder nicht vollständig an die Kunden weitergegeben werden. Ein starker Anstieg der Preise für Energie und Kraftstoffe, wie derzeit durch die Auswirkungen des Krieges in der Ukraine, kann die mit der Herstellung und vor allem dem Transport verbundenen Kosten deutlich erhöhen. Auch daraus können temporäre negative Auswirkungen auf das Ergebnis nicht ausgeschlossen werden.

Um diesem Risiko entgegenzuwirken, kann TAKKT bei Bedarf die eigenen Preise in kürzeren Abständen anpassen als gewöhnlich. Zudem startet die Gruppe in einem solchen Fall zeitnah Preisverhandlungen mit Lieferanten und Großkunden. Mittelbar kann ein außergewöhnlich hohes Inflationsniveau zudem zu einer Beein-

trächtigung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und der Nachfrage von Seiten der Kunden führen.

Mit einer möglichen Eintrittswahrscheinlichkeit und einer potenziellen Ergebnisbelastung zwischen zehn und 20 Millionen Euro stuft TAKKT das Risiko aus einer eingeschränkten Produktverfügbarkeit und steigenden Beschaffungspreisen als wesentlich ein.

Ausfall des operativen Betriebs

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.

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.

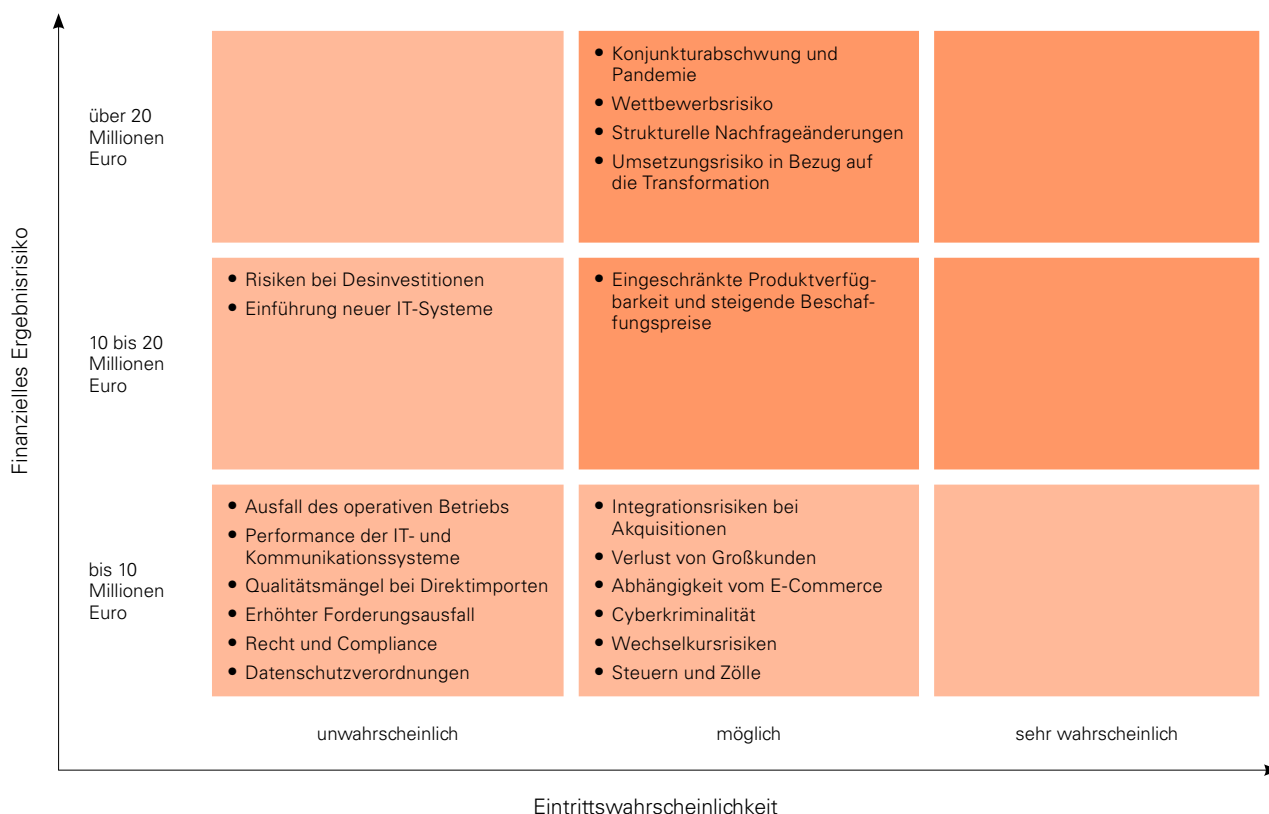
Der Konzern setzt zur Sicherstellung der telefonischen Erreichbarkeit unterbrechungsfreie Versorgungs- und Sicherungssysteme ein, um sich gegen Ausfälle und Defekte zu schützen. Zudem können Rufnummern zu anderen Standorten umgeleitet werden. Das Unternehmen prüft kontinuierlich, wie gut die Vertriebsbüros 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 etwa über 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. In Folge des Krieges in der Ukraine und der Sanktionen gegenüber Russland, besteht die Gefahr, dass die Anzahl entsprechender Betrugsversuche zunimmt und sich die Eintrittswahrscheinlichkeit für das Risiko erhöht. TAKKT begegnet dem Cyberkriminalitäts-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. Vor allem die Schwankungen des US-Dollars beeinflussen so die absolute Höhe der in Euro berichteten Finanzkennzahlen (siehe auch Erläuterungen ab Seite 79). TAKKT sichert diese Risiken nicht ab, da eine sachgerechte Absicherung nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht vertretbar ist.

Erhöhter Forderungsausfall

Im Rahmen der Geschäftstätigkeit von TAKKT kann es vorkommen, dass Forderungen gegenüber Kunden nicht einbringlich sind und daher ausgebucht werden müssen. Durch ein systematisches Forderungsmanagement mit konsequenter Bonitätsprüfung im Vorfeld einer Kundentransaktion weist TAKKT eine sehr geringe Ausfallquote von deutlich unter einem halben Prozent im Verhältnis zum Umsatz auf. Durch Wirtschaftskrisen, wie z.B. in Folge der Coronavirus-Pandemie, besteht das Risiko, dass es zu einem erhöhten Ausfall von Forderungen durch Insolvenzen oder finanzielle Schwierigkeiten von Kunden kommt. In solchen Fällen kann TAKKT Voraus- oder Abschlagszahlungen verlangen oder Kunden mit negativer Zahlungshistorie sperren.

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 2021 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, so dass 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 75 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 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 der Transformation von TAKKT 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.

Auch in einer eingeschränkten Produktverfügbarkeit und steigenden Beschaffungspreisen besteht ein wesentliches Risiko für die TAKKT. Etwa indem sich durch mangelnde Produktverfügbarkeit Umsatz und Ergebnis erst verzögert und/oder nicht vollständig realisieren lassen oder steigende Beschaffungspreise nicht in vollem Umfang weitergegeben werden können.

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

CHANCEN DES TAKKT-KONZERNS

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

Neue strategische und organisatorische Aufstellung

TAKKT beschleunigt die Transformation zu einer stärker integrierten und kundenorientierten Unternehmensgruppe (siehe hierzu Abschnitte Geschäftsfelder sowie Unternehmensziele und -strategie). In den neu gebildeten und auf spezifische Absatzmärkte ausgerichteten Divisions kooperieren künftig die Vertriebsmarken bei ihren Sales- und Marketing-Aktivitäten. Neben Effizienz- und Synergiegewinnen bietet dies den Vorteil, dass die Kunden von verstärktem Cross-Selling über verschiedene Produktgruppen hinweg profitieren können. Für den Lagerbetrieb wird beispielsweise neben dem Palettenhubwagen auch der gepolsterte Versandkarton aus einer Hand angeboten. Und schließlich werden sich die Vertriebsteams in der neuen Struktur noch stärker ihren Kunden widmen und sich auf Sales- und Marketingaufgaben konzentrieren können, ohne sich gleichzeitig um Logistik- oder IT-Prozesse kümmern zu müssen. Dies übernehmen in der neuen Struktur die entsprechenden gruppenweiten Funktionen.

Dafür wird TAKKT eine stärkere Integration von Support-Funktionen umsetzen und für die Gruppe erfolgskritische Aufgaben bündeln und stärken. Im Fokus stehen Logistik, Technology, Data, Finance und HR. Von der stärkeren Integration verspricht sich TAKKT einen effektiven Ressourcen-Einsatz, eine stärkere Skalierung, die Nutzung zusätzlicher Synergien sowie eine Verbesserung wichtiger operativer Prozesse durch den Aufbau von Kompetenz-Clustern, etwa für Data & Analytics oder Logistik. Ziel der Veränderungen auf Division- und Gruppenebene sind ein stärkeres organisches Wachstum, der Gewinn von Marktanteilen und eine nachhaltige Verbesserung des Ergebnisses.

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

Wie bei der Darstellung des Wettbewerbsumfelds auf Seite 38 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 deutlich mehr als die Hälfte des Geschäftsvolumens ausmacht. Diese Entwicklung sollte sich auch in Zukunft fortsetzen.

Um das daraus resultierende Wachstumspotenzial künftig noch besser zu nutzen, ist die Stärkung der E-Commerce-Kompetenz wesentlicher Bestandteil der Strategie und wird künftig gruppenweit zentral verantwortet und gesteuert. Teil der Initiative sind eine Verbesserung und stärkere Vereinheitlichung der genutzten Webshop-Plattformen, Effizienzgewinne durch die gemeinsame Nutzung der IT-Infrastruktur und der Ausbau der gruppenweiten Zusammenarbeit.

Wertsteigernde Akquisitionen und Neugründungen

Weitere Chancen für eine Steigerung von Konzernumsatz und Ergebnis ergeben sich durch Zukäufe in den kommenden Jahren. Dabei 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 auch Unternehmen akquiriert werden, die Produkte oder Dienstleistungen anbieten, die das bestehende Leistungsspektrum für den Kunden erweitern.

TAKKT profitierte in der Vergangenheit häufig von den zusätzlichen Umsatz- und Ergebnisbeiträgen der 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 in den Konzern. Durch die Integration unterstützender Funktionen wie IT oder Logistik wird künftig eine noch engere Einbindung neu akquirierter Unternehmen ermöglicht. Dadurch wird TAKKT bei künftigen Unternehmenserwerben die Vorteile einer stärkeren Skalierung und ein größeres Potenzial für die Realisierung von Mehrwert nutzen können. Die Erschließung und Nutzung wertsteigernder Akquisitionsmöglichkeiten stehen daher 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 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 und zunehmend auch Produkte, die nachhaltigen Kriterien genügen. Um diesem Bedarf zu entsprechen hat TAKKT ein einheitliches Produktklassifizierungssystem für nachhaltige, so genannte „enkelfähige“ Produkte entwickelt. Berücksichtigt werden dabei die Kriterien Profitabilität, Zirkularität, Klimawandel, Biodiversität, Innovation und technologischer Fortschritt. TAKKT sieht in der Vermarktung dieser Produkte eine große Wachstumschance und will deren Anteil am Umsatz bis 2025 auf 40 Prozent steigern.

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. Im Zuge der Transformation soll die Systemlandschaft schrittweise vereinfacht und angeglichen werden. Dabei werden bei einigen Aktivitäten auch neue Warenwirtschaftssysteme und Software für Customer Relationship Management eingeführt. Die Gruppe verspricht sich davon Effizienzvorteile, eine Reduktion der Komplexität und schlussendlich auch geringere Kosten je Transaktion.

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

RUSSISCHER ANGRIFF AUF UKRAINE BELASTET WIRTSCHAFTSWACHSTUM

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. Wesentliche Einflussfaktoren für die wirtschaftliche Entwicklung 2022 sind der weitere Verlauf der Pandemie, die gestiegene Inflation und anhaltende Schwierigkeiten in den globalen Lieferketten. Trotz dieser Herausforderungen wurden im Januar und Februar für Europa und Nordamerika vergleichsweise hohe BIP-Wachstumsraten für 2022 prognostiziert.

Diese Vorhersagen haben den russischen Angriff auf die Ukraine und seine wirtschaftlichen Folgen jedoch noch nicht berücksichtigt. Der Krieg wird das Wachstum voraussichtlich belasten, etwa durch steigende Preise für Rohstoffe und Energie und daraus resultierend eine Abschwächung der konjunkturellen Dynamik. Wie stark diese Belastung ausfällt und wie lange sie andauert, ist derzeit nicht absehbar. Aktuelle Prognosen sind daher mit großer Unsicherheit behaftet.

- In einer Schätzung von Mitte März 2022 passte die Berenberg Bank aufgrund des Krieges die Wachstumserwartung für die Eurozone nach unten an und rechnete für 2022 mit einem BIP-Wachstum von 3,2 Prozent. Für Deutschland erwartete die Bank ein Wirtschaftswachstum von 2,8 Prozent.
- Das Forschungsinstitut Conference Board sah in einer Einschätzung von Mitte März auch für die USA negative wirtschaftliche Konsequenzen aus dem Krieg. Das BIP-Wachstum 2022 sollte der Schätzung zufolge bei 3,0 Prozent liegen.

EINTRÜBUNG DER BRANCHENSPEZIFISCHEN INDIKATOREN ZU ERWARTEN

Ergänzt werden die Aussagen zu den fundamentalen Geschäftsaussichten durch die Entwicklung relevanter Branchenindikatoren. So sind beispielsweise Einkaufsmanagerindizes Indikatoren für die Auftragsentwicklung der I&P Division, insbesondere von 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. Durch die wirtschaftliche Erholung nach dem Einbruch durch die Pandemie lagen die Werte 2021 in der Eurozone und Deutschland durchweg deutlich über 50 Punkten. Im Februar 2022 lagen die Werte bei 58,4 Punkten für Deutschland und 58,2 Punkten für die Eurozone und signalisierten damit grundsätzlich positive Rahmenbedingungen für die Division I&P.

Auch weitere Branchenindikatoren zeigten zu Jahresbeginn 2022 ein insgesamt positives Bild. Der Restaurant Performance Index gibt Auskunft zur Lage der US-Restaurantindustrie und ist ein relevanter Indikator für die FoodService Division. Er lag im Januar bei 103,2 Punkten und damit über der Expansionsschwelle von 100. Dies signalisiert eine weiter positive Geschäftsentwicklung bei US-amerikanischen Restaurantbetreibern, nachdem die zwischenzeitlichen negativen Effekte durch die Omikron-Variante des Virus überwunden sind. Auch für den Büromöbelmarkt in den USA rechnet TAKKT insgesamt mit guten Rahmenbedingungen.

Die Auswirkungen des Krieges in der Ukraine sind in den oben genannten branchenspezifischen Indikatoren noch nicht berücksichtigt. TAKKT erwartet einen Rückgang der Werte ab März. Der für die deutsche Wirtschaft aussagekräftige Konjunkturindikator des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) ging Mitte März so stark zurück wie nie zuvor und fiel in den deutlich negativen Bereich.

KUNDENFOKUS UND STRATEGISCHE INITIATIVEN SOLLEN ZU HOHEM WACHSTUM BEITRAGEN

TAKKT will 2022 an den starken Umsatzanstieg aus dem vergangenen Jahr anknüpfen und das organische Wachstumstempo hoch halten. Dazu beitragen sollen insbesondere ein noch stärkerer Fokus auf den Ausbau des E-Commerce-Geschäfts und die weiteren Wachstumsinitiativen, die im Abschnitt Unternehmensziele und Strategie ab Seite 39 dargestellt sind. Zusätzliche Beiträge zum Wachstum erwartet TAKKT aus dem Abbau des hohen Auftragsbestands. Unter der Annahme, dass die Auswirkungen des Krieges in der Ukraine auf die Geschäftsentwicklung begrenzt bleiben, will die Gruppe 2022 ein prozentual hoch einstelliges organisches Umsatzwachstum erzielen. Das E-Commerce-Geschäft soll in diesem Fall organisch zweistellig zulegen.

MÖGLICHE EINFLÜSSE AUF UMSATZ UND ERGEBNIS DURCH AKQUISITIONEN UND DESINVESTITIONEN

TAKKT will auch in Zukunft zusätzliches Wachstumspotenzial durch Akquisitionen erschließen. Gegebenenfalls würden diese 2022 ab dem Erwerbszeitpunkt zum Umsatz beitragen. Ende 2021 hat die Gruppe entschieden, die Aktivitäten von Hubert und Central unter dem Dach der TAKKT fortzuführen und weiter zu entwickeln. Dennoch sind auch 2022 Veränderungen in der Zusammensetzung der Gruppe durch Desinvestitionen nicht ausgeschlossen, wenn sich einzelne Gesellschaften nicht so entwickeln wie erwartet. TAKKT stellt die Umsatz- und Ergebniseffekte von Akquisitionen und Desinvestitionen in der Finanzberichterstattung transparent dar.

US-DOLLAR WIRKT SICH AUF KENNZAHLEN AUS

Neben Akquisitionen und Desinvestitionen haben auch Schwankungen der Wechselkurse Einfluss auf das berichtete Umsatz-

wachstum und das Ergebnis. TAKKT erwirtschaftet rund 40 Prozent 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) rund zwei Prozentpunkte 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) rund zwei Prozentpunkte 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.

STABILE ROHERTRAGSMARGE TROTZ HOHER INFLATION

TAKKT hat das Ziel, die Rohertragsmarge des Konzerns langfristig über der 40-Prozent-Marke zu halten. Die derzeit hohen Inflationsraten und insbesondere weiter steigende Preise für Energie sind eine besondere Herausforderung für die Steuerung der eigenen Preissetzung. Alle Konzerngesellschaften geben das höhere Preisniveau für Produkte und Warentransport grundsätzlich vollständig an die Kunden weiter, um die Marge stabil zu halten. Preisanpassungen werden dazu bei Bedarf deutlich häufiger und in größerem Umfang vorgenommen als in den vergangenen Jahren. Temporäre Effekte und zeitliche Verzögerungen können die Rohertragsmarge dennoch vorübergehend negativ beeinflussen. Insgesamt erwartet die Gruppe für 2022 eine stabile Entwicklung der Rohertragsmarge leicht oberhalb von 40 Prozent.

WEITERE ERGEBNISVERBESSERUNG UND BESCHLEUNIGUNG DER TRANSFORMATION

Die Ergebnisentwicklung wird 2022 maßgeblich vom Niveau des organischen Wachstums und der Umsetzung der neuen, integrierten Aufstellung der Gruppe beeinflusst sein. Die erwartete Fortsetzung des hohen organischen Wachstums soll 2022 zu einem höheren EBITDA beitragen. Zusätzlich rechnet TAKKT mit spürbaren positiven Einflüssen auf die Profitabilität, die aus dem anhaltend guten Wachstum resultieren sollten. Eine bessere Auslastung der Infrastruktur, positive Skaleneffekte und ein effizienterer Ressourceneinsatz sollten einen positiven Einfluss auf die EBITDA-Marge in Höhe von rund einem Prozentpunkt haben.

Gleichzeitig erwartet TAKKT höhere Aufwendungen für die Umsetzung der Transformation und der strategischen Initiativen, die die positiven Effekte auf die Marge kompensieren werden. Insgesamt sollten die mit der Transformation verbundenen Kosten ein Volumen von rund 20 Millionen Euro haben. Davon entfällt ein hoher einstelliger Millionen-Euro-Betrag auf einmalige Aufwendungen für strukturelle Veränderungen. Einen niedrigen zweistelligen Millionen-Euro-Betrag will TAKKT 2022 in den Aufbau der Gruppenfunktionen und die stärker integrierte Aufstellung investieren. In Folge der höheren Transformationskosten wird die berichtete EBITDA-Marge 2022 etwa auf dem Niveau des Vorjahres erwartet. In den darauffolgenden Jahren soll die Profitabilität bei sinkenden Einmalbelastungen und zunehmend positiven Beiträgen aus Skalierungseffekten durch das starke Wachstum und die stärker integrierte Aufstellung merklich ansteigen.

Wenn die Auswirkungen des Krieges begrenzt bleiben und das organische Wachstum den Erwartungen entspricht, sollte das EBITDA einen Betrag von 110 bis 130 Millionen Euro erreichen. Neben Wachstum und Transformationskosten können Währungseffekte sowie mögliche Akquisitionen und Desinvestitionen einen merklichen Einfluss auf das Ergebnis haben. Entsprechende Effekte aus Wechselkursänderungen, Akquisitionen und Desinvestitionen sind in der Prognose nicht berücksichtigt.

ANSTIEG VON TAKKT-CASHFLOW UND FREIEM TAKKT-CASHFLOW, STABILE INVESTITIONSQUOTE

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 Anstieg des TAKKT-Cashflows auf 90 bis 110 Millionen Euro. Der freie TAKKT-Cashflow war 2021 vom Aufbau des Nettoumlaufvermögens negativ belastet. Aufgrund des hohen Wachstums rechnet TAKKT auch im laufenden Jahr mit einem Anstieg des Nettoumlaufvermögens. Dieser wird voraussichtlich aber deutlich geringer ausfallen als im Vorjahr. Der freie TAKKT-Cashflow sollte dadurch merklich stärker zulegen als EBITDA und TAKKT-Cashflow. Die Investitionen in die Erhaltung, Erweiterung und Modernisierung des bestehenden Geschäfts werden voraussichtlich erneut etwas weniger als zwei Prozent vom Umsatz ausmachen.

STABILE ENTWICKLUNG BEI CNPS UND ENPS, STEIGERUNG DES ANTEILS VON FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

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 2022 voraussichtlich nicht stark verändern und in etwa auf dem gleichen hohen Niveau liegen wie im Vorjahr. TAKKT ist von den Vorteilen von stärker divers aufgestellten Teams überzeugt und will den Frauenanteil bei den Führungskräften weiter steigern. Für 2022 rechnet TAKKT mit einem leichten Anstieg. Innerhalb eines einzelnen Jahres kann der Anteil durch personelle Veränderungen jedoch auch stagnieren oder leicht zurückgehen.

WACHSTUM BEI ENKELFÄHIGEN PRODUKTEN UND PROJEKT ZUR REDUZIERUNG VON CO₂

Beim Thema Nachhaltigkeit erwartet TAKKT 2022 weitere Fortschritte. So wird die Gruppe das Angebot mit den als „enkelfähig“ eingestuft nachhaltigen Produkten deutlich erweitern. Rund 15 Prozent des Geschäfts sollen 2022 auf diese Produkte entfallen. Um einen Beitrag zur Bekämpfung des Klimawandels zu leisten, will TAKKT bis 2025 die CO₂-Emissionen (Scope 1 und Scope 2 nach GHG-Protocol) vollständig reduzieren oder kompensieren. 2022 wird die Gruppe dazu die Erhebung der Emissionen auf alle Aktivitäten ausweiten und ein Projekt mit konkreten Zielen für deren schrittweise Verminderung festlegen und initiieren.

DIVIDENDENVORSCHLAG

TAKKT will die Aktionäre auch in Zukunft durch die Zahlung von Dividenden am Erfolg der Gesellschaft beteiligen. Für das vergangene Geschäftsjahr schlägt der Vorstand vor, eine Dividende in Höhe von insgesamt 1,10 Euro je Aktie auszuschütten. Diese würde sich aus einer Basisdividende in Höhe von 0,60 Euro und einer Sonderdividende in Höhe von 0,50 Euro zusammensetzen.

GESAMTAUSSAGE ZUR VORAUSSICHTLICHEN ENTWICKLUNG DES KONZERNS

Die Geschäftsentwicklung wird 2022 auch von den Auswirkungen des Krieges in der Ukraine abhängen. Unter der Annahme, dass diese Auswirkungen begrenzt bleiben, erwartet der Vorstand der TAKKT AG für 2022 ein prozentual hoch einstelliges organisches Umsatzwachstum. Das EBITDA wird bei dem geplanten organischen Wachstum und ohne Akquisitionen oder Desinvestitionen voraussichtlich zwischen 110 und 130 Millionen Euro liegen.

Der TAKKT-Cashflow und der freie TAKKT-Cashflow werden voraussichtlich ebenfalls ansteigen, die Investitionsquote wird sich dagegen nur wenig verändern. Bei der Weiterempfehlungsbereitschaft der Mitarbeitenden rechnet TAKKT mit einem leichten Anstieg, die der Kunden sollte sich stabil entwickeln. Die Nachhaltigkeitsindikatoren sollten sich insgesamt weiter verbessern.

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.

KONZERN- ABSCHLUSS

Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	84
Konzerngesamtergebnisrechnung	85
Konzernbilanz	86
Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung	87
Konzernkapitalflussrechnung	88
Konzernanhang	89

Gewinn- und Verlustrechnung des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Anhang	2021	2020
Umsatzerlöse	(1)	1.177.972	1.067.430
Bestandsveränderungen an fertigen und unfertigen Erzeugnissen		449	-635
Andere aktivierte Eigenleistungen		1.957	1.104
Gesamtleistung		1.180.378	1.067.899
Materialaufwand		707.307	644.227
Rohertrag		473.071	423.672
Sonstige betriebliche Erträge	(2)	6.368	9.632
Personalaufwand	(3)	196.606	184.406
Sonstige betriebliche Aufwendungen	(4)	170.193	156.316
EBITDA		112.640	92.582
Abschreibungen und Wertminderungen auf Sachanlagen und andere immaterielle Vermögenswerte	(5)	38.717	40.204
Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte	(6)	0	0
EBIT		73.923	52.378
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	(14)	2.489	-707
Finanzierungsaufwand	(7)	-3.992	-4.948
Übriges Finanzergebnis	(8)	391	-82
Finanzergebnis		-1.112	-5.737
Ergebnis vor Steuern		72.811	46.641
Steueraufwand	(9)	15.784	9.408
Periodenergebnis		57.027	37.233
davon Eigentümer der TAKKT AG		57.027	37.233
davon nicht beherrschende Anteile		0	0
Gewichtete durchschnittliche Anzahl Aktien in Millionen		65,6	65,6
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	(10)	0,87	0,57
Verwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	(10)	0,87	0,57

Gesamtergebnisrechnung des TAKKT-Konzerns in TEUR

	2021	2020
Periodenergebnis	57.027	37.233
Erfolgsneutrale Erfassung von versicherungsmathematischen Gewinnen und Verlusten aus Pensionsverpflichtungen	9.020	-6.086
Auf versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus Pensionsverpflichtungen entfallende Steuern	-2.714	1.795
Erfolgsneutrale Erfassung von Erträgen und Aufwendungen aus der Folgebewertung von Finanzinvestitionen in Eigenkapitalinstrumente	27.153	-1.466
Auf Folgebewertung von Finanzinvestitionen in Eigenkapitalinstrumente entfallende Steuern	-475	0
Sonstiges Ergebnis nach Steuern für Bestandteile, die zukünftig nicht erfolgswirksam in die Gewinn- und Verlustrechnung aufgelöst werden	32.984	-5.757
Erfolgsneutrale Erfassung von Erträgen und Aufwendungen aus der Folgebewertung von Cashflow-Hedges	-639	-774
Erfolgswirksame Auflösung in die Gewinn- und Verlustrechnung	809	1.757
Auf Folgebewertung von Cashflow-Hedges entfallende Steuern	31	-219
Sonstiges Ergebnis nach Steuern aus der Folgebewertung von Cashflow-Hedges	201	764
Erfolgsneutrale Erfassung von Erträgen und Aufwendungen aus der Anpassung von Währungsrücklagen	26.410	-26.885
Erfolgswirksame Auflösung in die Gewinn- und Verlustrechnung	0	0
Sonstiges Ergebnis nach Steuern aus der Anpassung von Währungsrücklagen	26.410	-26.885
Sonstiges Ergebnis nach Steuern für Bestandteile, die zukünftig erfolgswirksam in die Gewinn- und Verlustrechnung aufgelöst werden	26.611	-26.121
Sonstiges Ergebnis (Direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen)	59.595	-31.878
davon Eigentümer der TAKKT AG	59.595	-31.878
davon nicht beherrschende Anteile	0	0
Gesamtergebnis	116.622	5.355
davon Eigentümer der TAKKT AG	116.622	5.355
davon nicht beherrschende Anteile	0	0

Nähere Erläuterungen zum Sonstigen Ergebnis finden sich auf Seite 116.

Bilanz des TAKKT-Konzerns in TEUR

Aktiva	Anhang	31.12.2021	31.12.2020
Sachanlagen	(11)	126.413	131.612
Geschäfts- und Firmenwerte	(12)	589.751	567.863
Andere immaterielle Vermögenswerte	(13)	65.891	68.761
Anteile an assoziierten Unternehmen	(14)	0	479
Sonstige Vermögenswerte	(15)	24.850	7.498
Latente Steuern	(16)	5.269	4.839
Langfristiges Vermögen		812.174	781.052
Vorräte	(17)	146.205	105.003
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	(18)	119.412	86.940
Sonstige Forderungen und Vermögenswerte	(19)	26.503	21.439
Ertragsteuerforderungen		8.292	5.558
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	(20)	2.787	4.271
Kurzfristiges Vermögen		303.199	223.211
Bilanzsumme		1.115.373	1.004.263
Passiva	Anhang	31.12.2021	31.12.2020
Gezeichnetes Kapital		65.610	65.610
Gewinnrücklagen		621.523	627.033
Kumulierte direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen		6.891	-43.070
Konzerneigenkapital	(21)	694.024	649.573
Finanzverbindlichkeiten	(22)	71.725	67.798
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	(23)	76.987	85.735
Sonstige Rückstellungen	(24)	9.446	4.391
Latente Steuern	(16)	68.146	57.919
Langfristige Verbindlichkeiten		226.304	215.843
Finanzverbindlichkeiten	(22)	36.061	15.062
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	(25)	47.070	34.615
Sonstige Verbindlichkeiten	(26)	82.386	59.940
Rückstellungen	(24)	25.421	23.224
Ertragsteuerverbindlichkeiten		4.107	6.006
Kurzfristige Verbindlichkeiten		195.045	138.847
Bilanzsumme		1.115.373	1.004.263

Entwicklung des Eigenkapitals des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Gezeichnetes Kapital	Gewinn- rücklagen	Kumulierte direkt im Eigenkapital erfasste Wert- änderungen	Konzern- eigenkapital
Stand am 01.01.2021	65.610	627.033	-43.070	649.573
Transaktionen mit Eigentümern	0	-72.171	0	-72.171
davon Auszahlungen an Aktionäre	0	-72.171	0	-72.171
Gesamtergebnis	0	57.027	59.595	116.622
davon Periodenergebnis	0	57.027	0	57.027
davon Sonstiges Ergebnis (Direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen)	0	0	59.595	59.595
Transfer in Gewinnrücklagen	0	9.634	-9.634	0
Stand am 31.12.2021	65.610	621.523	6.891	694.024

	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

Weitere Ausführungen zum Konzerneigenkapital finden sich auf Seite 116.

Kapitalflussrechnung des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Anhang	2021	2020
Periodenergebnis		57.027	37.233
Abschreibungen und Wertminderungen auf langfristiges Vermögen	(5)/(6)	38.717	40.204
Latenter Steueraufwand	(9)	2.736	-4.550
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge		-1.386	13.440
Ergebnis aus dem Abgang von langfristigem Vermögen		-2.830	-4.371
TAKKT-Cashflow		94.264	81.956
Veränderung der Vorräte		-34.499	2.460
Veränderung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		-29.459	8.556
Veränderung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlicher Verbindlichkeiten		23.118	4.421
Veränderung der Rückstellungen		6.864	8.411
Veränderung anderer Aktiva/Passiva		-3.965	14.716
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit		56.323	120.520
Einzahlungen aus Abgängen von langfristigem Vermögen		13.898	22.565
Auszahlungen für Investitionen in das langfristige Vermögen	(11)/(13)	-18.347	-13.299
Einzahlungen aus Abgängen von konsolidierten Unternehmen		0	0
Auszahlungen für Erwerbe von konsolidierten Unternehmen		0	0
Cashflow aus der Investitionstätigkeit		-4.449	9.266
Einzahlungen aus der Aufnahme von Finanzverbindlichkeiten		46.577	45.594
Auszahlungen für die Tilgung von Finanzverbindlichkeiten		-27.959	-174.844
Dividendenzahlungen an Eigentümer der TAKKT AG		-72.171	0
Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit		-53.553	-129.250
Finanzmittelbestand am 01.01.		4.271	3.823
Zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittelbestandes		-1.679	536
Nicht zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittelbestandes		195	-88
Finanzmittelbestand am 31.12.	(20)	2.787	4.271

Weitere Ausführungen zur Kapitalflussrechnung finden sich auf Seite 135 f.

KONZERNANHANG ZUM 31. DEZEMBER 2021

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 2021 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 16. März 2022 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 2021 erstmalig verpflichtend anzuwenden:

Standard		Status	Anzuwenden ab
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
Amendments IFRS 16	COVID-19-bezogene Mieterleichterungen	geändert	01.04.2021

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 2022 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 3	Unternehmenszusammenschlüsse – Verweis auf Rahmenkonzept	geändert	01.01.2022
Amendments to IAS 16	Sachanlagen – Erlöse vor der beabsichtigten Nutzung	geändert	01.01.2022
Amendments to IAS 37	Belastende Verträge – Vertragserfüllungskosten	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
IFRS 17, Amendments to IFRS 17	Versicherungsverträge; Änderungen an IFRS 17 Versicherungsverträge	neu	01.01.2023
Von der Kommission der EU noch nicht anerkannt			
Amendments to IAS 1	Klassifizierung von Schulden als kurz- oder langfristig	geändert	01.01.2023 *
Amendments to IAS 1, IFRS Practice Statement 2	Angaben zu Rechnungslegungsmethoden	geändert	01.01.2023 *
Amendment IAS 8	Definition von rechnungslegungsbezogenen Schätzungen	geändert	01.01.2023 *
Amendment IAS 12	Latente Steuern, die sich auf Vermögenswerte und Schulden beziehen, die aus einer einzigen Transaktion entstehen	geändert	01.01.2023 *
Amendments to IFRS 17	Versicherungsverträge: Erstmalige Anwendung von IFRS 17 und IFRS 9 – Vergleichsinformationen	geändert	01.01.2023 *

* erwartet

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 17 (15) inländische und 41 (45) ausländische Unternehmen in den Konzernabschluss einbezogen.

Die Zahl der vollkonsolidierten Tochterunternehmen hat sich im Vergleich zum 31. Dezember 2020 wie folgt geändert.

Sachverhalt	Gesellschaft	Segment
Liquidation	KWESTO s.r.o., Prag/Tschechien	Omnichannel Commerce
Liquidation	KWESTO Kft., Győr/Ungarn	Omnichannel Commerce
Liquidation	KWESTO Sp. z o.o., Breslau/Polen	Omnichannel Commerce
Liquidation	KWESTO s.r.o., Nitra/Slowakei	Omnichannel Commerce
Gründung	TAKKT OCC GmbH, Stuttgart/Deutschland	Omnichannel Commerce
Gründung	TAKKT WFC GmbH, Stuttgart/Deutschland	Web-focused Commerce

Zum 31. Dezember 2021 wurden keine assoziierten Unternehmen in den Konzernabschluss einbezogen (im Vorjahr zwei inländische assoziierte Unternehmen).

Sachverhalt	Gesellschaft	Segment
Verkauf	Simple System GmbH & Co. KG, München/Deutschland	Omnichannel Commerce
Verkauf	printmate GmbH, Berlin/Deutschland	Web-focused Commerce

Am 31. Dezember 2021 war die TAKKT AG zu 59,45 (50,25) 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 2021. 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 95. Im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses angefallene Nebenkosten werden als Aufwand erfasst.

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

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

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

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

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

WÄHRUNGSUMRECHNUNG

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

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

Der TAKKT-Konzern hat keine Tochterunternehmen in 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	
		2021	2020	2021	2020
USD	USA	1,1326	1,2271	1,1821	1,1409
CHF	Schweiz	1,0331	1,0802	1,0808	1,0706
GBP	Großbritannien	0,8403	0,8990	0,8594	0,8891
SEK	Schweden	10,2503	10,0343	10,1458	10,4769
CAD	Kanada	1,4393	1,5633	1,4818	1,5288

BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

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

Wesentliche Garantien über das gesetzliche Maß hinaus werden nicht gewährt. Im Rahmen eines Kundenbindungsprogramms ausgegebene Prämienpunkte werden durch die Bildung einer zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Vertragsverbindlichkeit innerhalb der Sonstigen Verbindlichkeiten umsatzmindernd abgegrenzt.

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

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

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

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

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

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

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

	Nutzungsdauer in Jahren	
	2021	2020
Gebäude (einschließlich Mietereinbauten)	1 – 50	1 – 50
Technische Anlagen und Maschinen sowie Betriebs- und Geschäftsausstattungen	3 – 16	3 – 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 (7) zahlungsmittelgenerierende Einheiten.

Grundlage des Werthaltigkeitstests (Impairment-Test) bildet eine Detailplanung der zukünftigen Cashflows vor Zinsen und Steuern abzüglich Erhaltungs- und Ersatzinvestitionen und Veränderungen des kurzfristigen Nettoumlaufvermögens für einen Zeithorizont von fünf Jahren sowie einer ewigen Rente für die Jahre nach dem Detailplanungszeitraum. Die Detailplanung basiert jeweils auf vom zuständigen Management verabschiedeten Finanzplänen, die auch für interne Zwecke verwendet werden. Wesentliche Planungsannahmen betreffen das zugrunde gelegte Umsatzwachstum und die Ergebnismarge im Detailplanungszeitraum sowie das Wachstum in der ewigen Rente für die Jahre nach dem Detailplanungszeitraum. Für die Ermittlung der Detailplanung werden Entwicklungen in der Vergangenheit und Erwartungen bezüglich der zukünftigen Marktentwicklung berücksichtigt. Das Wachstum in der ewigen Rente wird so festgelegt, dass es unterhalb des langfristigen durchschnittlichen organischen Wachstums und unterhalb des langfristigen durchschnittlich erwarteten zukünftigen Marktwachstums liegt. Die daraus abgeleiteten Zahlungsströme werden mit den für jede Cash Generating Unit individuell ermittelten, gewichteten Gesamtkapitalkosten vor Steuern abgezinst, um den Nutzungswert der Cash Generating Unit zu bestimmen. Ausgehend von einem Gesamtkapitalkostensatz nach Steuern, der aus dem Capital Asset Pricing Model abgeleitet wurde, wird über ein iteratives Verfahren derjenige Gesamtkapitalkostensatz vor Steuern ermittelt, bei dem der Nutzungswert vor Steuern dem Nutzungswert nach Steuern entspricht. Zur Ermittlung des Eigenkapitalkostensatzes wurden dabei ein risikoloser Zinssatz sowie ein Risikozuschlag, der sich aus einer 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	
	2021	2020
Geschäfts- und Firmenwerte	unbestimmt	unbestimmt
Marken	unbestimmt	unbestimmt
Kundenbeziehungen	3 – 10	3 – 10
Internetdomains	5 – 10	5 – 10
Katalog-/Webgestaltung	3	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 am assoziierten Unternehmen wird der jeweilige Beteiligungsbuchwert sowohl um erfolgswirksame als auch erfolgsneutrale Eigenkapitalveränderungen der At-Equity bewerteten Beteiligung erhöht bzw. vermindert, soweit diese Veränderungen auf die dem TAKKT-Konzern zurechenbaren Anteile entfallen. Vom Beteiligungsunternehmen erhaltene Dividenden mindern den Buchwert. Im Buchwert enthaltene Geschäfts- und Firmenwerte werden nach den für die Vollkonsolidierung geltenden Grundsätzen ermittelt und nicht planmäßig abgeschrieben. Ein Werthaltigkeitstest wird durchgeführt, sofern substantielle Hinweise auf eine mögliche Wertminderung des gesamten Beteiligungsbuchwerts vorliegen.

Finanzielle Vermögenswerte und **finanzielle Verbindlichkeiten** werden in folgende Bewertungskategorien unterteilt.

Finanzielle Vermögenswerte

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

Finanzielle Verbindlichkeiten

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Die **Vorräte** werden mit dem niedrigeren Wert aus Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten und Nettoveräußerungswert bilanziert. Angesetzt wird grundsätzlich ein auf Basis des FIFO-Verfahrens (first in, first out) ermittelter Wert. Bestandteile der Herstellungskosten sind neben dem Fertigungsmaterial und den Fertigungslöhnen angemessene Teile der Material- und Fertigungsgemeinkosten. Fremdkapalkosten 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 zuzuordnen.

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 Kapitalmarkttrendite 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 2020 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 Effektivzinismethode) 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. Die Corona-Pandemie hatte keine wesentlichen Anpassungen der Buchwerte der ausgewiesenen Vermögenswerte und Schulden zur Folge.

2. ERLÄUTERUNGEN ZUR GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

(1) Umsatzerlöse in TEUR

	2021	2020
Umsatzerlöse mit Fremden	1.177.452	1.066.948
Umsatzerlöse mit verbundenen Unternehmen	520	482
	1.177.972	1.067.430

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 144.

Im Geschäftsjahr wurden Umsatzerlöse in Höhe von 9,8 Millionen Euro (4,8 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	Foodservice Equipment & Supplies	2021
Deutschland	243.271	24.964	0	268.235
Europa ohne Deutschland	306.199	142.555	18	448.772
USA	178.804	74.761	195.029	448.594
Sonstige	242	2.934	9.195	12.371
Umsatzerlöse nach Regionen	728.516	245.214	204.242	1.177.972

	Omnichannel Commerce	Web-focused Commerce	Foodservice Equipment & Supplies	2020
Deutschland	215.920	19.205	0	235.125
Europa ohne Deutschland	262.920	124.382	0	387.302
USA	155.314	87.477	188.579	431.370
Sonstige	390	3.187	10.056	13.633
Umsatzerlöse nach Regionen	634.544	234.251	198.635	1.067.430

(2) Sonstige betriebliche Erträge in TEUR

	2021	2020
Mieterträge	457	507
Erträge aus Abgängen von langfristigem Vermögen	277	4.660
Sonstige Erträge	5.634	4.465
	6.368	9.632

(3) Personalaufwand in TEUR

	2021	2020
Löhne und Gehälter	165.436	155.207
Soziale Abgaben	27.948	24.941
Aufwendungen für Altersversorgung	5.293	4.593
Auflösung personalbezogener Rückstellungen	-3.228	-1.626
Sonstige Aufwendungen	1.157	1.291
	196.606	184.406

Zur Anzahl der im Konzern Beschäftigten wird auf die Angaben der Segmentberichterstattung auf Seite 137 ff. verwiesen.

(4) Sonstige betriebliche Aufwendungen in TEUR

	2021	2020
Wertminderungsaufwendungen auf finanzielle Vermögenswerte	-90	2.623
Auflösung von Rückstellungen	-473	-238
Leasingaufwendungen	1.848	1.789
Währungsdifferenzen	54	611
Betriebssteuern	3.079	3.040
Betriebskosten	132.530	120.435
Verwaltungskosten	33.245	28.056
	170.193	156.316

Bei den Wertminderungsaufwendungen auf finanzielle Vermögenswerte handelt es sich im Wesentlichen um die Veränderung der Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie um deren vollständige Ausbuchung aufgrund von Uneinbringlichkeit. Die Aufwendungen für Ausbuchungen beliefen sich auf TEUR 1.199 (TEUR 2.360). Nachträgliche Zahlungseingänge auf ausgebuchte Forderungen sind mit TEUR 209 (TEUR 213) 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

	2021	2020
Sachanlagen	23.198	24.439
Andere immaterielle Vermögenswerte	15.519	15.765
	38.717	40.204

In den Abschreibungen sind planmäßige Abschreibungen auf die im Rahmen von Kaufpreisallokationen angesetzten immateriellen Vermögenswerte in Höhe von TEUR 4.229 (TEUR 6.529) enthalten.

Im aktuellen Geschäftsjahr wurden Wertminderungen nach IAS 36 Wertminderung von Vermögenswerten auf Sachanlagen in Höhe von TEUR 247 (TEUR 211) vorgenommen. In 2021 resultieren TEUR 247 (TEUR 211) aus Wertminderungen auf Nutzungsrechte, die gemäß IFRS 16 den Regelungen des IAS 36 unterliegen. Die zugrunde liegenden Vermögenswerte der wertgeminderten Nutzungsrechte betreffen im Wesentlichen gemietete Bürogebäude, die bereits zum nächstmöglichen Zeitpunkt gekündigt wurden, jedoch in der verbleibenden Laufzeit des Mietvertrages nicht mehr genutzt werden.

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 2020 noch für 2021 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 111f.

(6) Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Buchwerte der 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)	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Zahlungsmittelgenerierende Einheit						
Kaiser+Kraft	124.253	124.522	7,6	6,9	1,0	1,0
Ratioform	142.656	142.656	7,4	6,8	2,0	2,0
NBF	41.168	37.998	7,8	6,9	2,0	2,0
D2G	80.616	74.407	7,7	6,9	2,0	2,0
Newport	65.420	63.088	8,1	7,4	2,0	2,0
Hubert	71.589	66.076	8,0	7,1	2,0	2,0
Central	64.049	59.116	7,8	6,9	2,0	2,0

Das durchschnittliche jährliche Wachstum der externen Umsätze (Compound Annual Growth Rate) im Detailplanungszeitraum betrug für die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zwischen 6,2 (4,2) Prozent und 10,8 (8,3) Prozent.

Zur allgemeinen Vorgehensweise bei Werthaltigkeitstests sind nähere Ausführungen auf Seite 95 zu finden. Der Nachweis der Werthaltigkeit basiert bei allen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten auf dem Nutzungswert. Aus den Werthaltigkeitstests der Geschäftsjahre 2020 und 2021 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 110. Eine Beschreibung der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten findet sich in den entsprechenden Erläuterungen in der Segmentberichterstattung auf Seite 137 ff.

(7) Finanzierungsaufwand in TEUR

	2021	2020
Zinsanteil Leasingverbindlichkeiten	-2.212	-2.479
Zinsanteil Pensionsrückstellungen	-416	-788
Zinsen aus Verbindlichkeiten gegenüber Kreditgebern	-1.364	-1.681
	-3.992	-4.948

Weitere Informationen sind in den Tabellen Nettoergebnis der Finanzinstrumentekategorien auf Seite 128 sowie auf Seite 133f. enthalten.

(8) Übriges Finanzergebnis in TEUR

	2021	2020
Marktbewertung von Finanzinstrumenten	85	-263
Zinsen und ähnliche Erträge	306	181
	391	-82

Nähere Erläuterungen zum Einsatz von derivativen Finanzinstrumenten befinden sich im Risiko- und Chancenbericht auf Seite 68 ff. und im Anhang auf Seite 125 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 (30,7) Prozent.

Zusammensetzung des Steueraufwands in TEUR

	2021	2020
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	13.048	13.958
Latente Steuern	2.736	-4.550
	15.784	9.408

Die Steuern enthalten periodenfremde Aufwendungen von TEUR 156 (im Vorjahr Ertrag TEUR 926). Latenter Steuerertrag in Höhe von TEUR 24 (TEUR 495) resultiert aus der Veränderung der Wertberichtigung auf aktive latente Steuern. Aus Änderungen von Steuersätzen resultiert ein latenter Steueraufwand von TEUR 323 (TEUR 96).

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

	2021	2020
Ergebnis vor Steuern	72.811	46.641
Durchschnittlicher erwarteter Steueraufwand	22.353	14.319
Änderungen von Steuersätzen	323	96
Unterschiede zu ausländischen Steuersätzen	-6.827	-5.827
Steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen	1.336	1.500
Steuerfreie Erträge	-143	-109
Wertberichtigung auf aktive latente Steuern	-24	-495
Periodenfremde Steuern	156	-926
Sonstige Abweichungen	-1.390	850
Steueraufwand laut Gewinn- und Verlustrechnung des Konzerns	15.784	9.408
Steuerquote (in Prozent)	21,7	20,2

Der rechnerische Steuersatz von 30,7 Prozent ergibt sich aus der Anwendung der im Jahr 2021 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 bei 21,7 (20,2) Prozent. Grund für den Anstieg ist ein struktureller Effekt. Im Vorjahr entfiel ein größerer Teil des Vorsteuerergebnisses auf Länder mit vergleichsweise geringen Steuersätzen, wie etwa die Schweiz.

(10) Ergebnis je Aktie

	2021	2020
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)	57.027	37.233
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	0,87	0,57
Verwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	0,87	0,57
TAKKT-Cashflow (in TEUR)	94.264	81.956
TAKKT-Cashflow je Aktie (in EUR)	1,44	1,25

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 01.01.2021	194.363	97.443	312	292.118
Währungsänderungen	3.728	2.451	12	6.191
Zugänge	9.330	6.024	887	16.241
Umbuchungen	248	348	-596	0
Abgänge	-4.390	-2.657	-35	-7.082
Stand am 31.12.2021	203.279	103.609	580	307.468
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen				
Stand am 01.01.2021	85.181	75.325	0	160.506
Währungsänderungen	1.443	1.994	0	3.437
Zugänge	15.204	7.994	0	23.198
Umbuchungen	0	0	0	0
Abgänge	-3.674	-2.412	0	-6.086
Stand am 31.12.2021	98.154	82.901	0	181.055
Nettobuchwerte				
Stand am 31.12.2021	105.125	20.708	580	126.413

Wertminderungen nach IAS 36 Wertminderung von Vermögenswerten werden auf Seite 95 f. erläutert.

Das Sachanlagevermögen von TEUR 126.413 (TEUR 131.612) beinhaltet mit TEUR 60.720 (TEUR 62.248) Sachanlagen, die sich im rechtlichen Eigentum von TAKKT befinden und mit TEUR 65.693 (TEUR 69.364) Nutzungsrechte für geleaste Vermögenswerte. Angaben zu Leasingverhältnissen zum Abschlussstichtag befinden sich auf Seite 140 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 657 (TEUR 405).

	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
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

(12) Geschäfts- und Firmenwerte *in TEUR*

	2021	2020
Anschaffungskosten		
Stand 01.01.	580.723	604.043
Währungsänderungen	21.888	–23.320
Zugänge	0	0
Abgänge	0	0
Stand 31.12.	602.611	580.723
Kumulierte Wertminderungen		
Stand am 01.01. / 31.12.	12.860	12.860
Nettobuchwerte		
Stand 31.12.	589.751	567.863

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*

	2021	2020
Zahlungsmittelgenerierende Einheit		
Kaiser+Kraft	124.253	124.522
Ratioform	142.656	142.656
NBF	41.168	37.998
D2G	80.616	74.407
Newport	65.420	63.088
Hubert	71.589	66.076
Central	64.049	59.116
	589.751	567.863

(13) Andere immaterielle Vermögenswerte in TEUR

	Marken mit unbestimm- ter Nutzungs- dauer	Kundenlisten	Sonstige (Kaufpreis- allokation)	Software, Lizenzen und ähnliche Rechte	Geleistete Anzahlungen	Gesamt
Anschaffungskosten						
Stand am 01.01.2021	26.564	47.571	34.095	66.449	3.974	178.653
Währungsänderungen	1.365	75	1.960	1.267	36	4.703
Veränderungen Konsolidierungskreis	0	0	0	0	0	0
Zugänge	0	0	0	7.153	3.490	10.643
Umbuchungen	0	0	0	5.325	-5.325	0
Abgänge	0	0	0	-200	0	-200
Stand am 31.12.2021	27.929	47.646	36.055	79.994	2.175	193.799
Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen						
Stand am 01.01.2021	0	45.138	24.417	40.337	0	109.892
Währungsänderungen	0	93	1.666	938	0	2.697
Zugänge	0	1.358	2.871	11.290	0	15.519
Wertaufholung	0	0	0	0	0	0
Umbuchungen	0	0	0	0	0	0
Abgänge	0	0	0	-200	0	-200
Stand am 31.12.2021	0	46.589	28.954	52.365	0	127.908
Nettobuchwerte						
Stand am 31.12.2021	27.929	1.057	7.101	27.629	2.175	65.891

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 2 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)	
	2021	2020	2021	2020
Kaiser+Kraft	0	0	600	1.046
Ratioform	10.200	10.200	425	1.275
NBF	6.604	6.096	0	0
Newport	0	0	32	112
Central	11.125	10.268	0	0
	27.929	26.564	1.057	2.433

Das Bestellobligo für immaterielle Vermögenswerte beträgt TEUR 145 (TEUR 276).

	Marken mit unbestimm- ter 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

(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.

	2021	2020
Periodenergebnis/Gesamtergebnis	2.489	-707
Buchwert	0	479

Das Periodenergebnis resultierte im Wesentlichen aus der Trennung der TAKKT von der Beteiligung an der Simple System GmbH & Co. KG, München / Deutschland.

(15) Sonstige Vermögenswerte *in TEUR*

	2021	2020
Beteiligungen an Kapitalgesellschaften	23.045	6.292
Beteiligung an Venture-Capital-Fonds	1.517	852
Sonstige	288	354
	24.850	7.498

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

	2021	2020
Latente Steuern auf Verlustvorträge (brutto)	5.495	4.928
Wertberichtigung	-1.906	-1.869
Latente Steuern auf Verlustvorträge (netto)	3.589	3.059

Vortragsfähigkeit der wertberichtigten Verlustvorträge *in TEUR*

	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	unbegrenzt	Gesamt
2021	715	3.778	459	4.044	8.996
2020	603	4.013	757	3.517	8.890

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	
	2021	2020	2021	2020
Sachanlagen und andere immaterielle Vermögenswerte	3.064	2.972	29.451	30.361
Geschäfts- und Firmenwerte	0	0	80.984	74.292
Sonstige langfristige Vermögenswerte	0	0	635	185
Vorräte	4.327	3.923	146	132
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	748	1.121	726	460
Langfristige Rückstellungen	12.541	16.659	0	0
Kurzfristige Rückstellungen	782	603	235	157
Finanzverbindlichkeiten	18.090	19.123	0	0
Sonstige Verbindlichkeiten	5.988	4.913	22	18
Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente	408	438	215	286
Steuerliche Verlustvorräte	3.589	3.059	0	0
Zwischensumme	49.537	52.811	112.414	105.891
Saldierung	-44.268	-47.972	-44.268	-47.972
Konzernbilanz	5.269	4.839	68.146	57.919

Auf erfolgsneutral erfasste Fair-Value-Änderungen von Beteiligungen wurden latente Steuern in Höhe von TEUR 326 (TEUR 0) erfasst. Ebenso erfolgsneutral wurden auf Marktwerte von derivativen Finanzinstrumenten, die als Cashflow-Hedges zu klassifizieren sind, latente Steuern in Höhe von TEUR 193 (TEUR 151) bilanziert. Auf erfolgsneutral erfasste versicherungsmathematische Gewinne und Verluste zur Bewertung von Pensionsverpflichtungen wurden latente Steuern in Höhe von TEUR 10.775 (TEUR 13.462) bilanziert.

Von den aktiven latenten Steuern in Höhe von TEUR 5.269 (TEUR 4.839) entfallen TEUR 488 (TEUR 48) 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 5.457 (TEUR 5.073) entstehen. Ggf. anfallende ausländische Quellensteuern sowie ertragsteuerliche Effekte bei ausländischen Zwischenholdings wurden dabei aus Wesentlichkeitsgründen nicht berücksichtigt.

(17) Vorräte in TEUR

	2021	2020
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	5.708	5.656
Unfertige Erzeugnisse	1.509	1.018
Fertige Erzeugnisse und Waren	133.358	96.491
Vermögenswerte aus Rückerstattungsansprüchen	888	593
Geleistete Anzahlungen	4.742	1.245
	146.205	105.003

Bei fertigen Erzeugnissen und Waren sind individuelle Bewertungsabschläge über die voraussichtliche Reichweite des Lagerbestands in Höhe von TEUR 15.827 (TEUR 16.110) vorgenommen worden. Die voraussichtliche Reichweite des Lagerbestands ist gegenüber dem Vorjahr gesunken, so dass sich die Bewertungsabschläge trotz deutlich erhöhtem Lagerbestand leicht reduziert haben. Zwischengewinne wurden in Höhe von TEUR 129 (TEUR 98) eliminiert.

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

	2021	2020
Stand 01.01.	4.559	4.130
Zuführung	268	1.311
Auflösung	-1.380	-784
Währungs- und sonstige Änderungen	101	-98
Stand 31.12.	3.548	4.559

Nähere Angaben zur Überleitungsrechnung von Brutto- auf Nettowerte finden sich auch im Abschnitt 4. Risikomanagement und Finanzinstrumente (Seite 125 ff.).

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

(19) Sonstige Forderungen und Vermögenswerte in TEUR

	2021	2020
Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente	486	316
Finanzforderungen gegenüber verbundenen Unternehmen	0	3.141
Sonstige Steuerforderungen	939	430
Bonusforderungen gegen Lieferanten	15.333	9.402
Aktive Rechnungsabgrenzung	6.185	4.610
Sonstige	3.560	3.540
	26.503	21.439

(20) Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente in TEUR

	2021	2020
Schecks, Kassenbestand	238	327
Guthaben bei Kreditinstituten	2.549	3.944
	2.787	4.271

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 87 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 2021 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 2021 kein Gebrauch gemacht. Es wird auf Seite 45 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 01.01.2020	-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 / 01.01.2021	-46.253	-2.900	3.337	12.394	-9.648	-43.070
Veränderung Konsolidierungskreis	0	0	0	0	0	0
Sonstiges Ergebnis	8.839	27.153	134	-3.122	26.591	59.595
davon Währungseffekte	-181	0	-36	36	26.591	26.410
Transfer in Gewinnrücklagen	-110	-9.673	0	149	0	-9.634
Stand am 31.12.2021	-37.524	14.580	3.471	9.421	16.943	6.891

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.

(22) Lang- und kurzfristige Finanzverbindlichkeiten in TEUR

	Restlaufzeit			31.12.2021
	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	13.704	9.000	0	22.704
Leasingverbindlichkeiten	14.756	43.774	16.885	75.415
Finanzverbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	7.038	0	0	7.038
Sonstige	563	2.066	0	2.629
	36.061	54.840	16.885	107.786
davon langfristig (Laufzeiten > 1 Jahr)				71.725

	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

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 235,3 Millionen Euro (273,8 Millionen Euro) zur Verfügung. Die durchschnittliche Nettofinanzverschuldung betrug für das Geschäftsjahr TEUR 83.806 (TEUR 116.433). 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 144.

(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 überwiegend 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 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. 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 5 (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 Versicherungspolicen. 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

	2021	2020
Anwartschaftsbarwert (fondsfinanziert)	23.178	24.679
Anwartschaftsbarwert (nicht fondsfinanziert)	68.859	74.579
Summe Anwartschaftsbarwert	92.037	99.258
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	– 15.050	– 13.523
Pensionsrückstellung zum 31.12.	76.987	85.735

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

Parameter in Prozent

	2021		2020	
	EUR	CHF	EUR	CHF
Rechnungszins	1,10	0,20	0,50	0,10
Entgelttrend	2,50	1,50	2,25	1,50
Rententrend	1,75	0,00	1,50	0,00

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

Die gewichtete Duration der Pensionsrückstellungen beträgt 20,4 (21,3) Jahre zum 31. Dezember 2021.

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 01.01.2021	99.258	13.523	85.735
Laufender Dienstzeitaufwand	3.806	0	3.806
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand/Effekte aus Abgeltungen und Kürzungen	-3.357	-2.729	-628
Personalaufwand	449	-2.729	3.178
Nettozinsaufwand	446	30	416
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/ Verluste (+) aus der Änderung demographischer Annahmen	-805	0	-805
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/ Verluste (+) aus der Änderung finanzieller Annahmen	-8.794	0	-8.794
Erfahrungsbedingte Anpassungen	756	177	579
Direkt im Eigenkapital erfasste Wertänderungen	-8.843	177	-9.020
Effekte aus Währungsdifferenzen	544	316	228
Übertrag von Verpflichtungen	0	0	0
Veränderungen Konsolidierungskreis	0	0	0
Beiträge der Arbeitnehmer	358	358	0
Beiträge des Arbeitgebers	0	2.112	-2.112
Rentenzahlungen	-175	1.263	-1.438
Sonstige Effekte	727	4.049	-3.322
Stand am 31.12.2021	92.037	15.050	76.987

	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
Neubewertungen der Pensionsrückstellungen	5.949	-137	6.086
Effekte aus Währungsdifferenzen	68	50	18
Übertrag von Verpflichtungen	2	0	2
Veränderung 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

Neben qualifizierenden Versicherungsverträgen (TEUR 10.029, im Vorjahr TEUR 10.813, ohne zugrundeliegenden aktiven Markt) enthält das Planvermögen Wertpapierfonds (TEUR 5.020, im Vorjahr TEUR 2.128, mit zugrundeliegendem aktiven Markt) sowie Zahlungsmittel (TEUR 1, im Vorjahr TEUR 582, mit zugrundeliegendem aktiven Markt). Es enthält keine eigenen Finanzinstrumente oder selbst genutzten Vermögenswerte. Arbeitgeberbeiträge zum Planvermögen werden sich in 2022 voraussichtlich auf TEUR 552 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	
	2021	2020
Rechnungszins		
Erhöhung um 0,5 Prozentpunkte	83.626	89.620
Verringerung um 0,5 Prozentpunkte	101.852	110.523
Entgelttrend		
Erhöhung um 0,5 Prozentpunkte	92.363	99.633
Verringerung um 0,5 Prozentpunkte	91.721	98.896
Rententrend		
Erhöhung um 0,5 Prozentpunkte	96.018	103.617
Verringerung um 0,5 Prozentpunkte	88.442	95.325
Lebenserwartung		
Erhöhung um 1 Jahr	94.691	102.235
Verringerung um 1 Jahr	89.418	96.323

Die folgende Tabelle zeigt die zukünftig erwarteten Zahlungen für Versorgungsleistungen:

Erwartete Fälligkeit der Versorgungsleistungen 2021 in TEUR

	2022	2023–2026	2027–2031
Erwartete Zahlungen	1.392	6.743	13.647

Erwartete Fälligkeit der Versorgungsleistungen 2020 in TEUR

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

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 8.965 (TEUR 7.778). 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 2.115 (TEUR 1.819).

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

	01.01.2021	Währungsanpassungen	Verbrauch	Umbuchungen	Auflösung	Zuführung	31.12.2021
Verpflichtungen aus dem Personalbereich	2.887	6	-426	77	-34	5.365	7.875
Sonstige	1.504	79	-38	0	-100	126	1.571
Langfristige Sonstige Rückstellungen	4.391	85	-464	77	-134	5.491	9.446
Prämien und Tantiemen	8.518	381	-7.802	300	-941	14.767	15.223
Verpflichtungen aus dem Personalbereich	11.421	56	-7.397	-377	-2.253	3.861	5.311
Sonstige	3.285	232	-916	0	-373	2.659	4.887
Kurzfristige Rückstellungen	23.224	669	-16.115	-77	-3.567	21.287	25.421

	01.01.2020	Währungsanpassungen	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

Die Langfristigen Verpflichtungen aus dem Personalbereich beinhalten im Wesentlichen die langfristigen Vergütungskomponenten des Vorstands und der Top-Führungskräfte 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

	2021	2020
Verbindlichkeiten aus Verträgen mit Kunden	19.226	9.578
Marktwerte der derivativen Finanzinstrumente	1.031	1.022
Ausstehende Rechnungen	23.782	19.579
Verbindlichkeiten aus sonstigen Steuern	14.101	11.080
Verbindlichkeiten aus dem Personalbereich	6.532	4.898
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	1.731	1.994
Rabatt- und Bonusverbindlichkeiten	1.980	1.482
Erwartete Kundengutschriften	3.341	2.488
Verbindlichkeiten aus der Jahresabschlussprüfung	869	835
Übrige	9.793	6.984
	82.386	59.940

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 68 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 2021 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	1.517	0	0	0	0	-	-	
Eigenkapitalinstrumente	0	23.045	0	0	0	-	-	
Sonstige	0	0	288	0	0	-	-	
Sonstige Vermögenswerte	1.517	23.045	288	0	0	0	0	24.850
Kurzfristiges Vermögen								
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	0	0	119.412	0	0	0	0	119.412
Sonstige Forderungen und Vermögenswerte	161	0	18.892	0	0	325	7.125	26.503
Zahlungsmittel	0	0	2.787	0	0	0	0	2.787
Aktiva	1.678	23.045	141.379	0	0			
Langfristige Verbindlichkeiten								
Finanzverbindlichkeiten	0	0	0	11.066	0	60.659	0	71.725
Sonstige Verbindlichkeiten	0	0	0	0	0	0	0	0
Kurzfristige Verbindlichkeiten								
Finanzverbindlichkeiten	0	0	0	21.305	0	14.756	0	36.061
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	0	0	0	47.070	0	0	0	47.070
Sonstige Verbindlichkeiten	66	0	0	39.741	0	964	41.615	82.386
Passiva	66	0	0	119.182	0			

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	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			

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 75.415 (TEUR 78.999) 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 98.

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

	2021	2020
Stand am 01.01.	7.144	8.131
Zugänge	15	349
In der Gewinn- und Verlustrechnung erfasste Fair-Value-Änderungen	650	130
Im sonstigen Ergebnis erfasste Fair-Value-Änderungen	27.153	-1.466
Abgänge	-10.400	0
Stand am 31.12.	24.562	7.144
In der Gewinn- und Verlustrechnung erfasste unrealisierte Gewinne und Verluste aus zum Bilanzstichtag gehaltenen Finanzinstrumenten	650	130

Die im sonstigen Ergebnis erfasste positive Fair-Value-Änderung ergab sich mit 9,2 Millionen Euro aus der Neubewertung der Beteiligung an der parcelLab GmbH infolge einer im Berichtsjahr durchgeführten Finanzierungsrunde. An dieser nahm TAKKT nicht mehr als Investor teil, sondern trennte sich von den Anteilen, woraus die dargestellten Abgänge in Höhe von 10,4 Millionen Euro resultieren. Die weitere im sonstigen Ergebnis erfasste Fair-Value-Änderung resultiert im Wesentlichen aus einer Finanzierungsrunde bei einer anderen Beteiligung an einem stark wachsenden Unternehmen, bei der ein Investor neu eingestiegen ist.

Im Berichtsjahr wurden keine Umgliederungen zwischen den einzelnen Stufen vorgenommen.

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

Für diese finanziellen Verbindlichkeiten werden zum Abschlussstichtag folgende Angaben gemacht:

Finanzverbindlichkeiten nach Buchwerten und beizulegendem Zeitwert in TEUR

	Buchwert 31.12.2021	Beizulegender Zeitwert 31.12.2021	Buchwert 31.12.2020	Beizulegender Zeitwert 31.12.2020
Sonstige Verbindlichkeiten	2.629	2.913	2.598	2.846
	2.629	2.913	2.598	2.846

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	2021
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete Fremdkapitalinstrumente sowie Derivate	0	676	0	0	676
Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert bewertete Eigenkapitalinstrumente	0	0	0	0	0
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Vermögenswerte	138	0	755	90	983
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Verbindlichkeiten	-1.319	0	-591	0	-1.910
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bedingte Gegenleistungen aus Unternehmenserwerben	0	0	0	0	0
	-1.181	676	164	90	-251

	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

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 73 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 0,1 (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. Die für das Jahr 2021 erwartete Verschlechterung des Zahlungsverhaltens der Kunden ist nicht eingetreten. In der Einschätzung der Werthaltigkeit wurde dies entsprechend berücksichtigt.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in TEUR

	01.01.2021	Währungs- änderungen	Veränderungen Konsolidierungs- kreis	Sonstige Veränderungen	31.12.2021
Nominalwert der Forderungen	91.499	3.033	0	28.428	122.960
Wertberichtigungen	-4.559	-101	0	1.112	-3.548
Buchwert der Forderungen	86.940	2.932	0	29.540	119.412

	01.01.2020	Währungs- änderungen	Veränderungen Konsolidierungs- kreis	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

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 2021 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 2021 in TEUR

	Cashflow 2022	Cashflow 2023	Cashflow 2024 – 2026	Cashflow 2027 – 2031	Cashflow 2032 ff.
Originäre finanzielle Verbindlichkeiten					
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	– 13.704	0	– 9.000	0	0
Leasingverbindlichkeiten	– 16.654	– 19.295	– 28.926	– 14.252	– 6.037
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	– 7.038	0	0	0	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	– 47.070	0	0	0	0
Sonstige Verbindlichkeiten	– 40.324	– 481	– 1.955	0	0
Derivative finanzielle Vermögenswerte					
Auszahlungen	– 47.946	0	0	0	0
Zugehörige Einzahlungen	48.432	0	0	0	0
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten					
Auszahlungen	– 80.279	0	0	0	0
Zugehörige Einzahlungen	79.248	0	0	0	0

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

TAKKT verfügt über umfangreiche nicht genutzte kurz- und langfristige Kreditlinien bei einer Vielzahl von deutschen und internationalen Banken in Höhe von 235,3 Millionen Euro (273,8 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 Restlaufzeiten von bis zu einem Jahr (einem Jahr). Ein Netting von Währungsinstrumenten wurde nicht durchgeführt.

Währungssicherung in TEUR

	Nominalwert		Marktwert	
	2021	2020	2021	2020
Aktiva				
Währungsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	18.481	25.776	325	139
Währungsderivate ohne Hedge-Accounting	29.916	33.779	161	177
Passiva				
Währungsderivate, als Cashflow-Hedges qualifiziert	55.221	32.139	–964	–913
Währungsderivate ohne Hedge-Accounting	25.114	18.827	–66	–109
	128.732	110.521	–544	–706

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 2021 wurden aus der Veränderung der beizulegenden Zeitwerte von Devisenderivaten resultierende Verluste nach latenten Steuern von insgesamt TEUR 446 (TEUR 623) 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 647 (TEUR 1.387) 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 446 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

	2021		2020	
	Cashflow 2022	Cashflow 2023 ff.	Cashflow 2021	Cashflow 2022 ff.
CAD	5.628	0	4.036	0
CHF	31.768	0	18.357	0
CZK	1.886	0	1.021	0
DKK	1.735	0	1.140	0
GBP	7.321	0	7.702	0
HUF	2.677	0	1.500	0
NOK	2.133	0	1.375	0
PLN	507	0	1.121	0
RON	297	0	182	0
RUB	0	0	588	0
SEK	1.876	0	1.851	0
USD	– 17.874	0	– 19.042	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

31.12.2021	Anstieg/ Reduzierung	Auswirkung Vorsteuer- ergebnis	Erfolgsneutrale Auswirkung Eigenkapital
EUR/CHF	+10%	-4	+3.184
EUR/CHF	-10%	+4	-3.184
EUR/USD	+10%	+72	-693
EUR/USD	-10%	-89	+693
EUR/GBP	+10%	-21	+724
EUR/GBP	-10%	+18	-724

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

ZINSRISIKO

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 Geschäftsjahr und im Vorjahr bestanden bei TAKKT keine Zinssatzswaps mehr. Folglich waren keine Zinssatzswaps als Cashflow-Hedges zur Sicherung künftiger Zinszahlungen designed.

Ohne Zinssatzswaps und somit ohne Veränderung von beizulegenden Zeitwerten waren damit auch keine Gewinne oder Verluste erfolgsneutral im Sonstigen Ergebnis zu erfassen oder im Eigenkapital erfasste Gewinne oder Verluste in die Gewinn- und Verlustrechnung zu transferieren.

GRUNDGESCHÄFTE DER ZINSDERIVATE

Der TAKKT-Konzern finanziert sich über langfristige bilaterale Kreditlinien, die in der Regel auf revolvierender 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 2019 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

31.12.2021	Anstieg/ Reduzierung in Basispunkten	Auswirkung Vorsteuer- ergebnis	Erfolgsneutrale Auswirkung Eigenkapital
EUR	+100/– 100	– 158/ +158	– 178/ +179
USD	+100/– 100	– 69/ +69	– 96/ +97
GBP	+100/– 100	– 62/ +62	+76/ – 76
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

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 Nettoumlaufvermögens.

Die Auszahlungen für Investitionen beziehen sich vor allem auf Erhaltung, Erweiterung und Modernisierung des Geschäftsbetriebs. Die Einzahlungen aus dem Abgang von langfristigen Vermögen entfielen in 2021 im Wesentlichen auf den Verkauf von Minderheitsbeteiligungen, im Vorjahr im Wesentlichen auf einen Immobilienverkauf.

Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit lag mit TEUR 56.323 (TEUR 120.520) deutlich unter Vorjahresniveau. Im Gegensatz zum Vorjahr resultierte aus den Veränderungen des Nettoumlaufvermögens im Berichtszeitraum ein Mittelabfluss in Höhe von 38,0 Millionen Euro. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen stiegen aufgrund der guten Wachstumsdynamik deutlich an. Der Vorratsbestand erhöhte sich ebenfalls signifikant. Zum einen führte die Belebung des Geschäfts und steigende Einkaufs- und Transportpreise zu einer Erhöhung. Zum anderen wurden angesichts der deutlich längeren Lieferzeiten für Bestellungen die Bestände zur Verbesserung der Lieferfähigkeit aufgebaut. Im Vorjahr konnte TAKKT durch umfangreiche Maßnahmen zum Abbau des Nettoumlaufvermögens dagegen 38,5 Millionen Euro an Zahlungsmitteln freisetzen. Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit enthält Zinseinzahlungen von TEUR 306 (TEUR 181) und Zinsauszahlungen von TEUR 3.367 (TEUR 3.667). An Ertragsteuern wurden im Jahr 2021 TEUR 17.762 (TEUR 9.902) 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 72.171 (TEUR 0). 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:

	01.01.2021	Zahlungs- wirksame Veränderung	Zahlungsunwirksame Veränderung				31.12.2021
			Währungs- änderungen	Zugang Leasing	Veränderungen Konsolidie- rungskreis	Sonstige	
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	1.263	21.352	89	0	0	0	22.704
Leasingverbindlichkeiten	78.999	-14.565	3.111	8.554	0	-684	75.415
Finanzverbindlichkeiten bzw. -forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen	-3.141	11.911	-1.732	0	0	0	7.038
Sonstige	2.598	-80	10	0	0	101	2.629
Summe	79.719	18.618	1.478	8.554	0	-583	107.786

	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 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

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 2021 des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Omnichannel Commerce	Web-focused Commerce	Foodservice Equipment & Supplies	Summe der Segmente	Sonstige	Konso- lidierung	Konzern- ausweis
Erlöse von externen Kunden	728.516	245.214	204.242	1.177.972	0	0	1.177.972
Intersegmentäre Erlöse	4.400	23	0	4.423	0	-4.423	0
Umsatzerlöse des Segments	732.916	245.237	204.242	1.182.395	0	-4.423	1.177.972
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen (+) und Erträge (-)	-1.284	-1.361	1.099	-1.546	160	0	-1.386
EBITDA	104.857	6.428	17.902	129.187	-16.547	0	112.640
Abschreibungen des Segment- vermögens	23.858	10.068	3.498	37.424	1.045	0	38.469
Wertminderungen des Segment- vermögens	248	0	0	248	0	0	248
EBIT	80.751	-3.640	14.404	91.515	-17.592	0	73.923
Ergebnis aus assoziierten Unter- nehmen	2.479	10	0	2.489	0	0	2.489
Finanzierungsaufwand	-2.973	-2.556	-879	-6.408	-1.467	3.883	-3.992
Zinsen und ähnliche Erträge	169	4	4	177	4.012	-3.883	306
Ergebnis vor Steuern	80.400	-6.064	13.529	87.865	-15.054	0	72.811
Steueraufwand	-18.710	1.668	-3.674	-20.716	4.932	0	-15.784
Periodenergebnis	61.690	-4.396	9.855	67.149	-10.122	0	57.027
TAKKT-Cashflow	81.120	5.666	15.476	102.262	-7.998	0	94.264
Segmentvermögen	694.828	253.797	229.315	1.177.940	264.268	-326.835	1.115.373
davon Anteile an assoziierten Unternehmen	0	0	0	0	0	0	0
davon latente Steuern und Ertragsteuerforderungen	1.319	611	222	2.152	16.306	-4.897	13.561
Investitionen in das langfristige Vermögen	13.162	3.964	792	17.918	429	0	18.347
Segmentsschulden	307.033	170.355	121.637	599.025	149.159	-326.835	421.349
davon latente Steuern und Ertragsteuerverbindlichkeiten	33.177	13.391	30.582	77.150	0	-4.897	72.253
davon Finanzverbindlichkeiten (lang- und kurzfristig)	125.776	127.433	53.102	306.311	112.893	-311.418	107.786
Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeitenden (Vollzeitbasis)	1.463	579	336	2.378	49	0	2.427
Mitarbeitende zum Stichtag (Vollzeitbasis)	1.497	610	338	2.445	51	0	2.496

Segmentberichterstattung nach Geschäftsbereichen 2020 des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Omnichannel Commerce	Web-focused Commerce	Foodservice Equipment & Supplies	Summe der Segmente	Sonstige	Konso- lidierung	Konzern- ausweis
Erlöse von externen Kunden	634.544	234.251	198.635	1.067.430	0	0	1.067.430
Intersegmentäre Erlöse	4.125	73	0	4.198	0	-4.198	0
Umsatzerlöse des Segments	638.669	234.324	198.635	1.071.628	0	-4.198	1.067.430
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen (+) und Erträge (-)	6.387	3.425	3.366	13.178	262	0	13.440
EBITDA	82.344	9.546	20.159	112.049	-19.467	0	92.582
Abschreibungen des Segment- vermögens	22.899	12.001	4.072	38.972	1.021	0	39.993
Wertminderungen des Segment- vermögens	30	181	0	211	0	0	211
EBIT	59.415	-2.636	16.087	72.866	-20.488	0	52.378
Ergebnis aus assoziierten Unter- nehmen	-707	0	0	-707	0	0	-707
Finanzierungsaufwand	-3.582	-2.986	-2.097	-8.665	-1.929	5.646	-4.948
Zinsen und ähnliche Erträge	237	15	18	270	5.557	-5.646	181
Ergebnis vor Steuern	55.321	-5.839	14.008	63.490	-16.849	0	46.641
Steueraufwand	-12.658	1.952	-3.415	-14.121	4.713	0	-9.408
Periodenergebnis	42.663	-3.887	10.593	49.369	-12.136	0	37.233
TAKKT-Cashflow	71.589	12.134	12.039	95.762	-13.806	0	81.956
Segmentvermögen	682.601	236.098	197.536	1.116.235	261.874	-373.846	1.004.263
davon Anteile an assoziierten Unternehmen	479	0	0	479	0	0	479
davon latente Steuern und Ertragsteuerforderungen	2.270	915	311	3.496	14.718	-7.817	10.397
Investitionen in das langfristige Vermögen	9.180	2.737	782	12.699	600	0	13.299
Segmentsschulden	296.452	168.222	81.717	546.391	182.145	-373.846	354.690
davon latente Steuern und Ertragsteuerverbindlichkeiten	32.422	10.830	27.240	70.492	1.250	-7.817	63.925
davon Finanzverbindlichkeiten (lang- und kurzfristig)	135.541	131.944	34.326	301.811	140.265	-359.216	82.860
Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeitenden (Vollzeitbasis)	1.356	536	343	2.235	46	0	2.281
Mitarbeitende zum Stichtag (Vollzeitbasis)	1.389	558	333	2.280	47	0	2.327

Segmentberichterstattung nach geografischen Regionen 2021 des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Deutschland	Europa ohne Deutschland	USA	Sonstige	Konzernausweis
Erlöse von externen Kunden	268.235	448.772	448.594	12.371	1.177.972
Langfristige Vermögenswerte*	372.655	100.898	308.472	30	782.055

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

Segmentberichterstattung nach geografischen Regionen 2020 des TAKKT-Konzerns in TEUR

	Deutschland	Europa ohne Deutschland	USA	Sonstige	Konzernausweis
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.

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, WEB-FOCUSED COMMERCE und FOODSERVICE EQUIPMENT & SUPPLIES und entsprechen der Fokussierung auf drei Geschäftsmodelle für drei Kundentypen. Wesentliches Segmentergebnis zu Steuerungszwecken ist das EBITDA.

Bis 2020 fand die Aufgliederung in die beiden Geschäftsmodelle Omnichannel Commerce und Web-focused Commerce statt. Ab 2021 werden die beiden Einheiten Hubert und Central in ein weiteres, drittes Segment für Foodservice Equipment & Supplies gegliedert, um den verschiedenen Kundenansprüchen gerecht zu werden. Die Vorjahreszahlen wurden dementsprechend angepasst.

Es werden für die Segmentinformationen die gleichen Rechnungslegungsvorschriften wie für den Konzernabschluss angewendet. Für die Transfers innerhalb des Konzerns werden Verrechnungspreise angesetzt, die auf Basis der Kostenaufschlagsmethode ermittelt und, soweit möglich, über einen Drittvergleich plausibilisiert werden. Die Kostenaufschlagsmethode entspricht den Grundsätzen der OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). Die Ermittlungssystematik hat sich im Vergleich zum Vorjahr nicht verändert.

Die Investitionen in das langfristige Segmentvermögen umfassen die Zugänge zu den Sachanlagen, zu Anderen immateriellen Vermögenswerten und zum langfristigen finanziellen Vermögen. Zugänge durch Unternehmenserwerbe sind nicht enthalten.

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

Kaiser+Kraft, 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.

Ratioform, bestehend aus der Vertriebsmarke ratioform, bietet in fünf europäischen Ländern verschiedene Transportverpackungen für Unternehmen unterschiedlichster Branchen an.

NBF, 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.

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

Newport, bestehend aus den Vertriebsmarken Certo, BiGDUG, Mydisplays, OfficeFurnitureOnline, XXLhoreca und Davpack 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.

D2G, bestehend aus den Vertriebsmarken Displays2go und Post-Up Stand in den USA, vertreibt Produkte aus dem Bereich Displayartikel für Unternehmen unterschiedlichster Branchen.

Der Geschäftsbereich **FOODSERVICE EQUIPMENT & SUPPLIES** ist in zwei Geschäftseinheiten unterteilt:

Hubert, 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.

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

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

	2021	2020
Erfasst in den Sachanlagen		
Nutzungsrechte für Grundstücke, Bauten und ähnliche Vermögenswerte	64.462	67.845
Nutzungsrechte für Technische Anlagen und Maschinen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	1.231	1.519
	65.693	69.364
Erfasst in den Finanzverbindlichkeiten		
Langfristige Leasingverbindlichkeiten	60.659	65.605
Kurzfristige Leasingverbindlichkeiten	14.756	13.394
	75.415	78.999

Die Zuführungen zu den Nutzungsrechten während des Geschäftsjahres 2021 betrugen TEUR 8.695 (TEUR 10.117). Davon betrafen TEUR 8.035 (TEUR 9.455) Zuführungen zu Nutzungsrechten für Gebäude und TEUR 660 (TEUR 662) Zuführungen zu Nutzungsrechten für Fahrzeuge.

Aufwendungen und Erträge in Zusammenhang mit Leasingverhältnissen in TEUR

	2021	2020
Planmäßige Abschreibung auf Nutzungsrechte für Grundstücke, Bauten und ähnliche Vermögenswerte	12.549	12.686
Planmäßige Abschreibung auf Nutzungsrechte für Technische Anlagen, Maschinen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	961	958
Wertminderungen auf Nutzungsrechte	247	211
Zinsaufwendungen aus Leasingverbindlichkeiten	2.212	2.479
Aufwendungen für variable Leasingzahlungen, die nicht in den Leasingverbindlichkeiten enthalten sind	30	16
Aufwendungen für kurzfristige Leasingverhältnisse (12 Monate oder weniger, außer Immobilien)	296	354
Aufwendungen für Leasingverhältnisse über geringwertige Vermögenswerte, mit Ausnahme von kurzfristigen Leasingverhältnissen	397	341
Aufwendungen	16.692	17.045
Erträge aus Unterleasing von Nutzungsrechten	269	283
Gewinne aus Sale-and-Lease-Back Transaktionen	0	4.522
Erträge	269	4.805

Die gesamten Auszahlungen für Leasing im Geschäftsjahr 2021 betrugen TEUR 17.500 (TEUR 17.802).

Die Auszahlungen für variable Leasingverpflichtungen, kurzfristige Leasingverhältnisse und Leasingverhältnisse über geringwertige Vermögenswerte in Höhe von TEUR 723 (TEUR 711), sowie Zinsauszahlungen aus Leasingverbindlichkeiten in Höhe von TEUR 2.212 (TEUR 2.479) werden im Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit ausgewiesen. Die Tilgung von Leasingverbindlichkeiten in Höhe von TEUR 14.565 (TEUR 14.612) 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 2021 wurden mögliche zukünftige Mittelabflüsse in Höhe von TEUR 69.795 (TEUR 64.431) 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 2021 nicht begonnenen Leasingverhältnissen beträgt TEUR 40 (TEUR 986).

Im Vorjahr erfolgte der Verkauf eines Büro- und Lagergebäudes in den USA 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.

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

	2021	2020
Konzerneigenkapital	694.024	649.573
/ Bilanzsumme	1.115.373	1.004.263
Eigenkapitalquote (in Prozent)	62,2	64,7
Finanzverbindlichkeiten/-forderungen	107.786	79.719
./. Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	2.787	4.271
Nettofinanzverschuldung	104.999	75.448
/ Eigenkapital	694.024	649.573
Verschuldungsgrad (Gearing)	0,2	0,1
Durchschnittliche Nettofinanzverschuldung	83.806	116.433
/ TAKKT-Cashflow	94.264	81.956
Entschuldungsdauer (in Jahren)	0,9	1,4
Operatives Ergebnis vor Abschreibungen auf Geschäfts- und Firmenwerte	73.923	52.378
/ Nettofinanzierungsaufwand (= Finanzierungsaufwand abz. Zinsen und ähnliche Erträge)	3.686	4.767
Zinsdeckung	20,1	11,0

Die Ergebnissteuerung der einzelnen Konzerngesellschaften erfolgt im TAKKT-Konzern über Kennzahlensysteme. Dabei dient das EBITDA als Maßstab für die kurzfristige operative Ertragskraft und der TAKKT Value Added als wesentliche Kennzahl im Rahmen eines längerfristigen wertorientierten Controllings. Zu näheren Ausführungen zur wertorientierten Unternehmenssteuerung wird auf die Abschnitte Steuerungssystem und Unternehmensperformance auf den Seiten 42 ff. und 63 ff. des Geschäftsberichts verwiesen.

NICHT KONSOLIDIERTE STRUKTURIERTE EINHEITEN

TAKKT hat zum 31. Dezember 2021 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

	2021	2020
Grundstücke, Bauten und ähnliche Vermögenswerte	5.949	6.869
Langfristige Leasingverbindlichkeiten	4.632	5.452
Kurzfristige Leasingverbindlichkeiten	392	415

Zum Bilanzstichtag bestehen sonstige finanzielle Verpflichtungen in Höhe von TEUR 5.316 (TEUR 6.364), 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

Für die mit Wirkung zum 03. Mai 2019 erworbene XXLhoreca wurde ein 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. Dieser variable Kaufpreisbestandteil wird zu keiner Auszahlung führen, daher wurde keine Kaufpreisverbindlichkeit bilanziert.

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 2.629 (TEUR 2.598) in den Finanzverbindlichkeiten unter der Position Sonstige ausgewiesen. Im Berichtsjahr resultierte daraus ein Zinsaufwand von TEUR 101 (TEUR 337). 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 2021 an die Mitarbeitenden weiterverkauft. Insgesamt wurden 12.150 (11.670) Aktien durch 274 (278) Mitarbeitende erworben. Dies entspricht einer Beteiligung von 25,6 (25,0) 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 2021 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	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Umsatzerlöse/Sonstige Erträge	23	14	497	468	139	114	659	596
Materialaufwand/ Sonstige Aufwendungen	1.419	1.172	555	511	0	0	1.974	1.683
Finanzierungsaufwand	21	2	0	0	0	0	21	2
Kurzfristige Forderungen	0	3.141	150	72	2	482	152	3.695
Kurzfristige Verbindlichkeiten	7.038	0	7	69	0	0	7.045	69

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. Die Performance-Cash-Pläne 2020 und 2021 sowie die aktienkursbasierten Komponenten der noch laufenden Performance-Cash-Pläne der Jahre 2018 und 2019 werden als sogenannte aktienbasierte Vergütung mit Barausgleich gemäß IFRS 2 klassifiziert und bewertet.

Die Fixgehälter und Nebenleistungen des Vorstands sowie sonstige fest zugesagte Leistungen betrugen im Geschäftsjahr 2021 TEUR 1.485 (TEUR 1.349).

Der Anspruch für den STIP ist mit der Tätigkeit im Berichtsjahr vollständig erdient. Der Aufwand für den STIP betrug im Geschäftsjahr TEUR 1.377 (TEUR 758), es waren keine (TEUR 19) Rückstellungsaufösungen enthalten.

Der Gesamtaufwand oder -ertrag für die Performance-Cash-Pläne umfasst nach IFRS 2 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 der Performance-Cash-Pläne betrug im Berichtsjahr TEUR 2.839 (TEUR 198). Der beizulegende Zeitwert der Performance-Cash-Pläne 2018, 2019, 2020 und 2021 (2017, 2018, 2019 und 2020) wie auch die entsprechende Rückstellung betrugen zum Bilanzstichtag TEUR 2.059 (TEUR 624).

Für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses wurden TEUR 462 (TEUR 519) aufgewendet. Der Barwert der Pensionsansparungen für den Vorstand betrug zum Bilanzstichtag TEUR 3.743 (TEUR 8.951).

Insgesamt beläuft sich der Aufwand für die Vergütung des Vorstands nach IFRS im Geschäftsjahr 2021 auf TEUR 6.163 (TEUR 2.824).

Die Bezüge für die im Geschäftsjahr amtierenden Mitglieder des Vorstands der TAKKT AG nach § 314 HGB betragen insgesamt TEUR 3.386 (TEUR 2.779). Davon entfallen TEUR 1.485 (TEUR 1.349) auf erfolgsunabhängige Bestandteile und TEUR 1.901 (TEUR 1.430) auf erfolgsabhängige Bestandteile. Von den erfolgsabhängigen Bestandteilen entfallen TEUR 1.377 (TEUR 758) auf den STIP und TEUR 524 (TEUR 672) auf den LTIP. Für den LTIP wird der Wert des im jeweiligen Geschäftsjahr aufgelegten Performance-Cash-Plans zum Zeitpunkt der Gewährung angegeben.

Für Leistungen aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses wurden TEUR 640 (TEUR 4.521) in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

Zum 31. Dezember 2021 hielten die Mitglieder des Vorstands keine (8.036) Aktien der TAKKT AG. Gegenüber Mitgliedern des Vorstands bestehen Verbindlichkeiten aus TAKKT Performance Bonds in Höhe von TEUR 113 (TEUR 217). 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 550 (TEUR 1.922). Im Geschäftsjahr wurden diesem Plan TEUR 0 (TEUR 100) aus der STIP-Zielerreichung freiwillig von den Vorstandsmitgliedern zugeführt.

Die im Jahr 2021 gewährten Bezüge ehemaliger Vorstandsmitglieder der TAKKT AG und ihrer Hinterbliebenen beliefen sich auf TEUR 398 (TEUR 390). Die Pensionsrückstellungen für frühere Mitglieder des Vorstands sowie deren Hinterbliebene betrugen zum 31. Dezember 2021 insgesamt TEUR 15.992 (TEUR 9.885).

Aufsichtsrat

Die Bezüge des Aufsichtsrats der TAKKT AG im Geschäftsjahr betrugen TEUR 434 (TEUR 354), davon TEUR 405 (TEUR 328) für die Tätigkeit im Aufsichtsrat, TEUR 14 (TEUR 11) für die Tätigkeit in Ausschüssen sowie TEUR 15 (TEUR 15) an Sitzungsgeldern. Dem angestellten Betriebsratsmitglied im Aufsichtsrat steht weiterhin sein reguläres Gehalt im Rahmen seines Arbeitsvertrags zu. Dieses entspricht einer angemessenen Vergütung für die entsprechende Funktion beziehungsweise Tätigkeit im Unternehmen. Die Aufsichtsratsvergütung ist ein reines Fixum. Von den gewährten Bezügen wurden zum Stichtag noch TEUR 419 (TEUR 339) als Verbindlichkeiten bilanziert. Zum 31. Dezember 2021 hielten die Mitglieder des Aufsichtsrats 140 (140) Aktien der TAKKT AG.

Nähere Informationen zur Vergütung des Aufsichtsrats finden sich im Vergütungsbericht auf Seite 163 ff.

HONORAR FÜR LEISTUNGEN DES KONZERNABSCHLUSSPRÜFERS *in TEUR*

	2021	2020
Abschlussprüfungsleistungen	399	393
Andere Bestätigungsleistungen	16	37
Steuerberatungsleistungen	0	0
Sonstige Leistungen	33	36
	448	466

Die anderen Bestätigungsleistungen beinhalten Prüfungen im Zusammenhang mit der EMIR-Verordnung, dem Verpackungsgesetz und 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 Februar 2022 freiwillig mit, dass sie zum 31. Dezember 2021 über 59,45 (50,25) 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
TAKKT OCC GmbH, Stuttgart
TAKKT WFC GmbH, Stuttgart

ANTEILSBESITZ DER TAKKT AG, STUTTGART, ZUM 31. DEZEMBER 2021

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	TAKKT OCC GmbH, Stuttgart/Deutschland	1	100,00
3	TAKKT WFC GmbH, Stuttgart/Deutschland	1	100,00
4	KAISER+KRAFT EUROPA GmbH, Stuttgart/Deutschland	1	100,00
5	KAISER+KRAFT GmbH, Stuttgart/Deutschland	4	100,00
6	KAISER+KRAFT Gesellschaft m.b.H., Salzburg/Österreich	4	100,00
7	KAISER+KRAFT N.V., Diegem/Belgien	4/15	50,00/50,00
8	KAISER+KRAFT AG, Zug/Schweiz	4	100,00
9	KAISER+KRAFT s.r.o., Prag/Tschechien	4	100,00
10	KAISER+KRAFT S.A., Barcelona/Spanien	4	100,00
11	FRANKEL S.A.S., Morangis/Frankreich	4	100,00
12	KAISER+KRAFT Ltd., Hemel Hempstead/Großbritannien	4	100,00
13	KAISER+KRAFT Kft., Budaörs/Ungarn	4	100,00
14	KAISER+KRAFT S.r.l., Fenegrò/Italien	4	100,00
15	Vink Lisse B.V., Lisse/Niederlande	4	100,00
16	KAISER+KRAFT S.A., Lissabon/Portugal	4	100,00
17	KAISER+KRAFT Sp. z o.o., Warschau/Polen	4	100,00
18	KAISER+KRAFT OOO, Moskau/Russland	4/5	99,00/1,00
19	KAISER+KRAFT s.r.o., Nitra/Slowakei	4/5	99,90/0,10
20	gaerner GmbH, Duisburg/Deutschland	4	100,00
21	gaerner Gesellschaft m.b.H., Elixhausen/Österreich	4	100,00
22	gaerner AG, Zug/Schweiz	4	100,00
23	Gerdmans Inredningar AB, Markaryd/Schweden	4	100,00
24	Gerdmans Kontor-og Lagerudstyr A/S, Nivaa/Dänemark	23	100,00
25	Gerdmans Innredninger AS, Sandvika/Norwegen	23	100,00
26	Gerdmans OY, Espoo/Finnland	23	100,00
27	Runelandhs Försäljnings AB, Kalmar/Schweden	23	100,00
28	KWESTO Service s.r.o., Prag/Tschechien	4/9	99,93/0,07
29	KAISER+KRAFT s.r.l., Ramnicu Valcea/Rumänien	28	100,00
30	UBEN Unternehmensberatung Enzinger GmbH, Waldkirchen/Deutschland	4	100,00
31	BEG GmbH, Stuttgart/Deutschland	4	100,00
32	VHZ Versandhandelszentrum Pfungstadt GmbH, Pfungstadt/Deutschland	1	100,00
33	Ratioform Verpackungen GmbH, Pliening/Deutschland	1	100,00
34	Ratioform Imballaggi S.r.l., Calvignasco/Italien	33	100,00
35	Ratioform Embalajes, S.A., Sant Esteve Sesrovires/Spanien	33	100,00
36	Ratioform Verpackungen AG, Regensdorf/Schweiz	33	100,00
37	R.F. Verpackungsmittel-Versand G.m.b.H., Wien/Österreich	33	100,00
38	Davenport Paper Co. Ltd., Derby/Großbritannien	33	100,00
39	Davpack AB, Markaryd/Schweden	33	100,00
40	Davpack Kartons und Verpackungsmaterialien GmbH, Markkleeberg/Deutschland	33	100,00
41	newport.takkt GmbH, Stuttgart/Deutschland	1	100,00
42	TAKKT Beteiligungsgesellschaft mbH, Stuttgart/Deutschland	41	100,00
43	Mydisplays GmbH, Burscheid/Deutschland	41	100,00
44	Certeo Business Equipment GmbH, Stuttgart/Deutschland	41	100,00

Nr.	Verbundene Unternehmen	gehalten von Nr.	Beteiligungsquote %
45	BiGDUG Ltd., Gloucester/Großbritannien	41	100,00
46	Equip4work Ltd., Westlinton/Großbritannien	41	100,00
47	büromöbelonline GmbH, Stuttgart/Deutschland	41	100,00
48	Juma International B.V., Wormerveer/Niederlande	41	100,00
49	TAKKT America Holding, Inc., Milwaukee/USA	1	100,00
50	Hubert North America Service LLC, Harrison/USA	49	100,00
51	Hubert Company LLC, Harrison/USA	49	100,00
52	Hubert Hong Kong Ltd., Hongkong/China	50	100,00
53	SPG U.S. Retail Resource LLC, Harrison/USA	49	100,00
54	Hubert Distributing Company, Inc., Markham/Kanada	49	100,00
55	Central Products LLC, Indianapolis/USA	49	100,00
56	D2G Group LLC., Fall River/USA	49	100,00
57	Hubert Europa Service GmbH, Pfungstadt/Deutschland	4	100,00
58	Hubert GmbH, Pfungstadt/Deutschland	57	100,00
59	National Business Furniture LLC, Milwaukee/USA	49	100,00

ORGANE DER GESELLSCHAFT

AUFSICHTSRAT

Thomas Schmidt, Düsseldorf, geb. am 10. November 1971

Vorsitzender (seit 11. Mai 2021)

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

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

Vorsitzender (bis 11. Mai 2021)

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 (bis 31. Dezember 2021)

Vorsitzender des Verwaltungsrats der BLANCO GmbH & Co. KG, Oberderdingen (bis 31. Dezember 2021)

Vorsitzender des Verwaltungsrats der BLANCO Professional GmbH & Co. KG, Oberderdingen (bis 31. Dezember 2021)

Mitglied des Verwaltungsrats der ARPA S.A.S., Niedermodern/Frankreich (bis 31. Dezember 2021)

Mitglied des Beirats der Lenze SE, Aersen

Mitglied des Verwaltungsrats der ACO Group SE, Büdelsdorf (seit 10. Dezember 2021)

Thomas Kniehl, Stuttgart, geb. am 11. Juni 1965

Sachbearbeiter Customer Support 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 (bis 31. Mai 2021)

Geschäftsführerin E.ON Energie Deutschland GmbH, München (seit 1. Juli 2021)

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

Vorsitzender des Vorstands der Lenze SE, Aersen

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

Mitglied des Aufsichtsrats der Lenze Operations GmbH, Aersen

Mitglied des Aufsichtsrats der encoway GmbH, Bremen

VORSTAND

Maria Zesch, Klosterneuburg, Österreich, geb. am 09. April 1973 (seit 01. August 2021)

Vorstandsvorsitzende, CEO

Mitglied des Aufsichtsrats der oekostrom AG, Wien, Österreich (bis 31. Dezember 2021)

Mitglied des Aufsichtsrats der Ottakringer Getränke AG, Wien, Österreich

Dr. Felix A. Zimmermann, Stuttgart, geb. am 27. Juni 1966 (bis 11. Mai 2021)

Vorstandsvorsitzender, CEO

Tobias Flaitz, Meerbusch, geb. am 08. Dezember 1970 (bis 20. Dezember 2021)

Vorstand

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

Vorstand, CFO

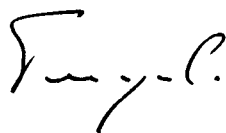
Stuttgart, 16. März 2022

TAKKT AG

Der Vorstand



Maria Zesch



Claude Tomaszewski

WEITERE INFORMATIONEN

Versicherung der gesetzlichen Vertreter	154
Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	155
Vergütungsbericht	163
Glossar	175
Standorte	177
Finanzkalender	179

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.

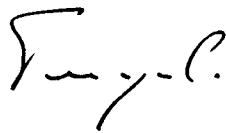
Stuttgart, 16. März 2022

TAKKT AG

Der Vorstand



Maria Zesch



Claude Tomaszewski

BESTÄTIGUNGSVERMERK DES UNABHÄNGIGEN ABSCHLUSSPRÜFERS

An die **TAKKT AG, Stuttgart**

VERMERK ÜBER DIE PRÜFUNG DES KONZERNABSCHLUSSES UND DES ZUSAMMENGEFASSTEN LAGEBERICHTS

Prüfungsurteile

Wir haben den Konzernabschluss der TAKKT AG, Stuttgart, und ihrer Tochtergesellschaften (der Konzern) – bestehend aus der Konzernbilanz zum 31. Dezember 2021, der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung, der Konzerngesamtergebnisrechnung, der Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung und der Konzernkapitalflussrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2021 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 2021 geprüft. Die auf der Homepage der Gesellschaft veröffentlichte gesonderte nichtfinanzielle Konzernerklärung, auf die im Abschnitt „Unternehmensperformance“ im zusammengefassten Lagebericht hingewiesen wird, und die ebenfalls auf der Homepage veröffentlichte Konzernerklärung zur Unternehmensführung, auf die im Abschnitt „Corporate Governance“ 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 beigefügte Konzernabschluss in allen wesentlichen Belangen den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2021 sowie seiner Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2021 und
- vermittelt der beigefügte zusammengefasste Lagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns. In allen wesentlichen Belangen steht dieser zusammengefasste Lagebericht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den deutschen gesetzlichen Vorschriften und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar. Unser Prüfungsurteil zum zusammengefassten Lagebericht erstreckt sich nicht auf die oben genannten nicht inhaltlich geprüften Bestandteile des zusammengefassten Lageberichts.

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

Grundlage für die Prüfungsurteile

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

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte in der Prüfung des Konzernabschlusses

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemäßen Ermessen am bedeutsamsten in unserer Prüfung des Konzernabschlusses für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2021 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 589,8 Mio. aus. Dies entspricht 52,9 % der Bilanzsumme und 85,0 % des Konzerneigenkapitals.

Die Angaben der Gesellschaft zu den Geschäfts- oder Firmenwerten sind in den Abschnitten 1., 2. (6) und 3. (12) des Konzernanhangs enthalten. Gemäß IAS 36.90 sind zahlungsmittelgenerierende Einheiten, denen ein Geschäfts- oder Firmenwert zugeordnet wurde, mindestens jährlich einer Wertminderungsprüfung zu unterziehen. Die Werthaltigkeit der Geschäfts- oder Firmenwerte wurde anhand ihrer erzielbaren Beträge überprüft. Die erzielbaren Beträge der jeweiligen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten werden von der Gesellschaft jeweils als Barwerte der künftigen Zahlungsmittelströme mittels Discounted-Cashflow-Modellen ermittelt. Dabei werden die von den gesetzlichen Vertretern erstellten Planungsrechnungen unter Berücksichtigung aktueller Entwicklungen anhand langfristiger Annahmen fortgeschrieben. Das Ergebnis dieser Bewertungen ist in hohem Maße von den Planungsannahmen und den Einschätzungen der künftigen Zahlungsmittelzuflüsse der gesetzlichen Vertreter sowie von den im Rahmen der Bewertungsmodelle jeweils verwendeten Diskontierungszinssätzen abhängig.

Die Bewertungen sind daher mit wesentlichen Unsicherheiten behaftet, sodass dieser Sachverhalt im Rahmen unserer Prüfung von besonderer Bedeutung war.

b) Prüferisches Vorgehen und Schlussfolgerungen

Im Rahmen unserer Prüfung haben wir die Planungen, die den Wertminderungstests der Geschäfts- oder Firmenwerte zugrunde liegen, plausibilisiert. Dabei haben wir diese auch auf eine möglicherweise einseitige Ermessensausübung hin untersucht. Neben einer Plausibilisierung der zugrundeliegenden Planungen haben wir die Planungstreue durch Vergleich mit der Planung des Vorjahres zu den realisierten Ist-Werten beurteilt.

Besonderes Augenmerk haben wir dabei auf solche Geschäfts- oder Firmenwerte gelegt, bei denen der erzielbare Betrag der zahlungsmittelgenerierenden Einheit nahe deren Buchwert liegt. Darüber hinaus haben wir die verwendeten Berechnungsverfahren auf ihre methodisch korrekte Anwendung, die Herleitung der Diskontierungszinsen sowie in Stichproben auf rechnerische Richtigkeit geprüft. Die Berechnungsergebnisse des Mandanten haben wir anhand ergänzender Analysen, zu denen auch Sensitivitätsanalysen gehören, validiert.

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

Sonstige Informationen

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

- die auf der Homepage der Gesellschaft veröffentlichte gesonderte nichtfinanzielle Konzernklärung, auf die im Abschnitt „Unternehmensperformance“ im zusammengefassten Lagebericht hingewiesen wird, und die ebenfalls auf der Homepage veröffentlichte Konzernklärung zur Unternehmensführung, auf die im Abschnitt „Corporate Governance“ im zusammengefassten Lagebericht hingewiesen wird,
- den Bericht des Aufsichtsrats,
- die übrigen Teile des Geschäftsberichts, aber nicht den Konzernabschluss, nicht die inhaltlich geprüften Angaben im zusammengefassten Lagebericht und nicht 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 (i.V.m. § 289 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 Darstellung 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 zusammengefassten Lageberichts nach § 317 Abs. 3a HGB

Prüfungsurteil

Wir haben gemäß § 317 Abs. 3a HGB eine Prüfung mit hinreichender Sicherheit durchgeführt, ob die in der Datei „TAKKT_AG_KA+KLB_ESEF-2021-12-31.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 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 2021 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 Datei enthaltenen Wiedergaben des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts in Übereinstimmung mit § 317 Abs. 3a HGB unter Beachtung des IDW Prüfungsstandards: Prüfung der für Zwecke der Offenlegung erstellten elektronischen Wiedergaben von Abschlüssen und Lageberichten nach § 317 Abs. 3a HGB (IDW PS 410 (10.2021)) durchgeführt. Unsere Verantwortung danach ist im Abschnitt „Verantwortung des Abschlussprüfers 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. Der Aufsichtsrat ist verantwortlich für die Überwachung des Prozesses der Erstellung der ESEF-Unterlagen als Teil des Rechnungslegungsprozesses.

Verantwortung des Abschlussprüfers 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) nach Maßgabe der Artikel 4 und 6 der Delegierten Verordnung (EU) 2019/815 in der am Abschlussstichtag geltenden Fassung eine angemessene und vollständige maschinenlesbare XBRL-Kopie der XHTML-Wiedergabe ermöglicht.

Übrige Angaben gemäß Artikel 10 EU-APrVO

Wir wurden von der Hauptversammlung am 11. Mai 2021 als Konzernabschlussprüfer gewählt. Wir wurden am 17. September 2021 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.

Sonstiger Sachverhalt – Verwendung des Bestätigungsvermerks

Unser Bestätigungsvermerk ist stets im Zusammenhang mit dem geprüften Konzernabschluss und dem geprüften zusammengefassten Lagebericht sowie den geprüften ESEF-Unterlagen zu lesen. Der in das ESEF-Format überführte Konzernabschluss und zusammengefasste Lagebericht – auch die im Bundesanzeiger bekanntzumachenden Fassungen – sind lediglich elektronische Wiedergaben des geprüften Konzernabschlusses und des geprüften zusammengefassten Lageberichts und treten nicht an deren Stelle. Insbesondere ist der ESEF-Vermerk und unser darin enthaltenes Prüfungsurteil nur in Verbindung mit den in elektronischer Form bereitgestellten geprüften ESEF-Unterlagen verwendbar.

VERANTWORTLICHE WIRTSCHAFTSPRÜFERIN

Die für die Prüfung verantwortliche Wirtschaftsprüferin ist Frau Sonja Kolb.

Stuttgart, 16. März 2022

Ebner Stolz GmbH & Co. KG

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft



Dr. Christoph Eppinger
Wirtschaftsprüfer



Sonja Kolb
Wirtschaftsprüferin

VERGÜTUNGSBERICHT

Der Vergütungsbericht erläutert die Grundsätze für das Vergütungssystem des Vorstands und der Aufsichtsratsmitglieder 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 entspricht den Anforderungen des Aktiengesetzes (§162 AktG) und berücksichtigt die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex.

RÜCKBLICK AUF DAS VERGÜTUNGSJAHR 2021

BESTÄTIGUNG DES VERGÜTUNGSSYSTEMS DURCH DIE AKTIONÄRE

Unter Berücksichtigung des Gesetzes zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie ("ARUG II") und des neuen Deutschen Corporate Governance Kodex hat der Aufsichtsrat Änderungen des Vergütungssystems für alle seit dem 01.01.2020 neu abzuschließenden oder zu verlängernden Vorstandsdienstverträge beschlossen und das Vergütungssystem der Hauptversammlung am 11. Mai 2021 unter Tagesordnungspunkt 6 zur Billigung vorgelegt. Die Hauptversammlung hat das Vergütungssystem für die Mitglieder des Vorstands mit einer großen Mehrheit von 85,1 Prozent gebilligt.

GESCHÄFTSENTWICKLUNG IM JAHR 2021

TAKKT konnte Umsatz und Ergebnis im Geschäftsjahr 2021 deutlich steigern. Insgesamt erzielte die Gruppe einen Umsatzzanstieg von 10,4 Prozent auf 1.178,0 (1.067,4) Millionen Euro. Das organische Umsatzwachstum lag bei 11,4 Prozent und stieg damit auf den höchsten Wert seit Bestehen des Unternehmens.

Durch die Lockerung der Schutzmaßnahmen und die anhaltende wirtschaftliche Erholung zog die Nachfrage der Kunden spürbar an. Engpässe bei Herstellungs- und Transportkapazitäten führten dabei zu Einschränkungen der Produktverfügbarkeit, von denen auch die TAKKT-Gesellschaften betroffen waren. Der Auftragsbestand erhöhte sich im Jahresverlauf um rund 55 Millionen Euro.

Noch deutlicher als der Umsatzzanstieg fiel mit 21,7 Prozent die Steigerung des EBITDA aus. Die TAKKT-Gruppe erreichte ein EBITDA von 112,6 (92,6) Millionen Euro. Die Marge erhöhte sich auf 9,6 (8,7) Prozent. Bereinigt um Einmaleffekte hätte TAKKT eine zweistellige Profitabilität erzielt.

VERÄNDERUNGEN IM VORSTAND

Seit dem 01. August verantwortet Maria Zesch als CEO die Führung der TAKKT-Gruppe. Sie hat damit Felix Zimmermann abgelöst, der das Unternehmen auf eigenen Wunsch zum 11. Mai 2021 verlassen hat. Tobias Flaitz hat sich entschlossen, sein Vorstandsmandat auf eigenen Wunsch zum 20. Dezember 2021 niederzulegen.

DAS VERGÜTUNGSSYSTEM IM ÜBERBLICK

GRUNDSÄTZE DES VERGÜTUNGSSYSTEMS

Das Vergütungssystem des Vorstands ist mit der Unternehmensstrategie der TAKKT eng verwoben und trägt wesentlich zur Erreichung der Unternehmensziele bei. Die Vergütung orientiert sich an der Größe des Unternehmens, seiner finanziellen Lage sowie an der Struktur und Höhe der Vorstandsvergütung vergleichbarer Unternehmen. Die Vorstandsmitglieder erhalten eine Vergütung, die sich aus erfolgsunabhängigen und erfolgsbezogenen Komponenten zusammensetzt.

Die erfolgsunabhängige Vergütung setzt sich zusammen aus einer Festvergütung, der betrieblichen Altersvorsorge sowie Nebenleistungen. Nebenleistungen sind beispielsweise die Nutzung eines Dienstwagens und eines Mobiltelefons. Die Höhe der erfolgsunabhängigen Vergütung bemisst sich an der Erfahrung des Vorstandsmitglieds und der im Horizontalvergleich für die jeweilige Funktion bzw. Zuständigkeit maßgeblichen Marktvergütung. Zu den Komponenten der erfolgsbezogenen 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. Insbesondere mit den erfolgsbezogenen Komponenten mit einer langfristigen Anreizwirkung erfolgt eine klare Ausrichtung der Vorstandsvergütung an einer nachhaltigen Steigerung des externen Unternehmenswerts durch einen direkten Bezug zur Aktienrendite. Der STIP orientiert sich dabei maßgeblich am operativen Ergebnis des jeweiligen Geschäftsjahres vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen bzw. Wertminderungen aus Kaufpreisallokationen (EBITA) als Leistungskriterium. Der LTIP orientiert sich seit 2020 ausschließlich an der Entwicklung des Total Shareholder Return (TSR) von TAKKT und damit an der Entwicklung des Aktienkurses der TAKKT-Aktie sowie der Dividende. Die erfolgsbezogene Vergütungskomponente ist sowohl hinsichtlich des STIP als auch des LTIP insgesamt begrenzt (Cap).

ANGEMESSENHEIT DER VERGÜTUNG

Das Vergütungssystem wurde durch den Personalausschuss u.a. auf Basis eines Systemgutachtens erarbeitet. Das Systemgutachten war Teil eines Angemessenheitsgutachtens, das von unabhängigen Vergütungsexperten erstellt wurde. Der Personalausschuss ist zuständig, die Beschlüsse des Aufsichtsrats über das Vergütungssystem und seine regelmäßige Überprüfung vorzubereiten. Bei allen Vergütungsentscheidungen berücksichtigen Personalausschuss und Aufsichtsrat die Vorgaben des Aktiengesetzes und orientieren sich an den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex sowie an folgenden Leitlinien:

- Leistungsorientierte Ausrichtung des Vergütungssystems
- Förderung der langfristigen und nachhaltigen Unternehmensentwicklung und Wertgenerierung
- Sicherstellung einer marktgerechten Vergütung
- Konformität zu aktienrechtlichen und governanceseitigen Anforderungen

Der Personalausschuss überprüft regelmäßig auf Basis von Angemessenheitsgutachten die Marktüblichkeit, Wettbewerbsfähigkeit und Angemessenheit der Vorstandsvergütung sowie der einzelnen Vergütungsbestandteile und macht gegenüber dem Aufsichtsrat bei Bedarf Vorschläge zur Anpassung. Die Beurteilung der Marktüblichkeit, Wettbewerbsfähigkeit und Angemessenheit der Vergütung erfolgt zu vergleichbaren Unternehmen (Peer-Group), anhand der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens und seiner Zukunftsaussichten sowie anhand der Aufgaben und Leistungen des jeweiligen Vorstandsmitglieds. Der Aufsichtsrat führt dazu regelmäßig einen Horizontal- und Vertikalvergleich durch. Beim Horizontalvergleich werden vergleichbare Unternehmen herangezogen, während beim Vertikalvergleich unternehmensintern die Vergütung des Vorstands im Verhältnis zur Vergütung des oberen Führungskreises und der gesamten Belegschaft gesetzt wird.

Bei der Überprüfung ist der Aufsichtsrat zu dem Ergebnis gekommen, dass die Höhe der Vorstandsvergütung und die der Ruhegehälter aus rechtlicher Sicht angemessen im Sinne des § 87 Abs. 1 AktG sind.

Peer-Group

Unternehmen	Index
Amadeus FiRe AG	SDAX
Cancom SE	MDAX
Carl Zeiss Meditec AG	MDAX
CEWE Stiftung & Co. KGaA	SDAX
CTS Eventim AG & Co. KGaA	MDAX
DEUTZ AG	SDAX
Drägerwerk AG & Co. KGaA	SDAX
Elring Klinger AG	-
GFT Technologies SE	SDAX
Grenke AG	SDAX
Hamburger Hafen und Logistik AG	-
Heidelberger Druckmaschinen AG	SDAX
Hornbach Holding AG & Co. KGaA	-
JENOPTIK AG	SDAX
Klöckner & Co SE	SDAX
Koenig & Bauer AG	-
LEONI AG	-
Nemetschek SE	MDAX
NORMA Group SE	SDAX
Pfeiffer Vacuum Technology AG	SDAX
Salzgitter AG	SDAX
Scout24 AG	MDAX
SGL Carbon SE	SDAX
SMA Solar technology AG	SDAX
Ströer SE & Co. KGaA	MDAX
Vossloh AG	-

ZIELVERGÜTUNG UND MAXIMALVERGÜTUNG

Zielvergütung

Als Zielgesamtvergütung wird die Summe aus erfolgsunabhängiger Vergütung (Festvergütung, betriebliche Altersvorsorge und Nebenleistungen) und der erfolgsbezogenen Vergütung bei 100 Prozent Zielerreichung bezeichnet. Der Anteil der Festvergütung an der Zielgesamtvergütung beträgt für die Vorstände zwischen 33 und 39 Prozent. Die Nebenleistungen betragen zwischen ein und zwei Prozent und die betriebliche Altersvorsorge sieben Prozent der Zielgesamtvergütung. Der Anteil des STIP mit kurzfristiger Anreizwirkung (sog. STIP ohne Deferral) entspricht zwischen 24 und 29 Prozent der Zielgesamtvergütung und der erfolgsbezogenen Vergütung mit langfristiger Anreizwirkung (LTIP und STIP-Deferral) zwischen 28 und 30 Prozent. Dem Leistungsgedanken folgend übersteigt somit der Anteil der erfolgsbezogenen Zielvergütung dem der erfolgsunabhängigen Zielvergütung. Zudem überwiegen die langfristigen Vergütungsbestandteile die kurzfristigen leicht.

Der Anteil der einzelnen Vergütungselemente kann abhängig von der individuellen Inanspruchnahme von Nebenleistungen, bei Gewährung etwaiger Zahlungen aus Anlass des Amtsantritts bei Neubestellungen, sowie bei Gewährung etwaiger Zahlungen für den Fall der vorzeitigen Beendigung der Tätigkeit abweichen. Bei entsprechenden Zahlungen entscheidet der Aufsichtsrat nach pflichtgemäßem Ermessen über die Höhe solcher Zahlungen.

Die folgende Tabelle zeigt die individuelle Zielvergütung je Vorstandsmitglied und die relativen Anteile der einzelnen Vergütungselemente an der Zielgesamtvergütung. In der sonstigen Vergütung sind für Maria Zesch einmalige Zahlungen aus Anlass ihrer Neubestellung enthalten, unter anderem zur Kompensation anderweitiger Vergütungsansprüche. Für Felix Zimmermann und Tobias Flaitz sind die Leistungen aus Anlass der vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit enthalten. Der STIP 2021 für Felix Zimmermann enthält keinen Deferral-Anteil, da ihm bereits bei Beendigung seiner Vorstandstätigkeit der vereinbarte anteilige Zielwert ausgezahlt wurde.

Zielgesamtvergütung

	Maria Zesch (seit 01. August 2021)				Claude Tomaszewski			
	2020		2021		2020		2021	
	in TEUR	in %	in TEUR	in %	in TEUR	in %	in TEUR	in %
Festvergütung	–	–	188	23%	360	35%	360	35%
Nebenleistungen	–	–	8	1%	20	2%	20	2%
Betriebliche Altersvorsorge	–	–	35	4%	77	7%	77	7%
Erfolgsunabhängige Zielvergütung	–	–	231	28%	457	44%	457	44%
STIP ohne Deferral	–	–	117	14%	287	28%	287	28%
STIP Deferral	–	–	50	6%	123	12%	123	12%
LTIP	–	–	83	10%	176	17%	176	17%
Erfolgsbezogene Zielvergütung	–	–	250	30%	586	56%	586	56%
Sonstiges	–	–	350	42%	–	–	–	–
Zielgesamtvergütung	–	–	831	100%	1.043	100%	1.043	100%

	Tobias Flaitz (seit 01. Juni 2020 und bis 20. Dezember 2021)				Felix Zimmermann (bis 11. Mai 2021)			
	2020		2021		2020		2021	
	in TEUR	in %	in TEUR	in %	in TEUR	in %	in TEUR	in %
Festvergütung	182	36%	336	23%	520	33%	217	7%
Nebenleistungen	12	2%	20	1%	20	1%	8	0%
Betriebliche Altersvorsorge	37	7%	69	5%	117	7%	49	2%
Erfolgsunabhängige Zielvergütung	231	46%	425	29%	657	42%	274	8%
STIP ohne Deferral	131	26%	245	17%	455	29%	276	9%
STIP Deferral	56	11%	105	7%	195	12%	0	0%
LTIP	88	17%	150	10%	276	17%	115	4%
Erfolgsbezogene Zielvergütung	274	54%	500	35%	926	58%	391	12%
Sonstiges	–	–	515	36%	–	–	2.565	79%
Zielgesamtvergütung	505	100%	1.440	100%	1.583	100%	3.230	100%

Maximalvergütung

Sowohl die einzelnen variablen Vergütungskomponenten als auch die Summe aller Vergütungskomponenten der Vorstände inklusive von Nebenleistungen und betrieblicher Altersvorsorge (Gesamtvergütung) sind begrenzt. Die Auszahlung des STIP sowie des LTIP ist bei je 300 Prozent des Zielwerts gedeckelt. Die Maximalvergütung entspricht der Summe des maximal möglichen Zuflusses aller Vergütungsbestandteile für das betreffende Geschäftsjahr.

Die betraglich festgelegte maximale Vergütung (Maximalvergütung) des Vorstands gemäß § 87a Abs. 1 Nr. 1 AktG (inklusive Nebenleistungen und Aufwendungen der betrieblichen Altersvorsorge) beträgt für die Vorstandsvorsitzende TEUR 3.435 p.a. und für die ordentlichen Vorstandsmitglieder TEUR 2.437 p.a. Die Vergütung kann demnach diese Beträge nicht übersteigen.

Über die abschließende Einhaltung der Maximalvergütung für das Geschäftsjahr 2021 wird im Vergütungsbericht für das Geschäftsjahr 2025 berichtet, da der LTIP 2021 erst im Mai 2025 fällig wird.

AUSGESTALTUNG DES VERGÜTUNGSSYSTEMS IM DETAIL

ERFOLGSUNABHÄNGIGE VERGÜTUNG

Festvergütung

Alle Vorstandsmitglieder beziehen ein fix vereinbartes Jahresgrundgehalt. Dieses wird in zwölf gleichen monatlichen Raten ausgezahlt. Die Höhe des Jahresgrundgehalts bemisst sich an der Erfahrung des Vorstandsmitglieds und der im Horizontalvergleich für die jeweilige Funktion bzw. Zuständigkeit maßgeblichen Marktvergütung.

Nebenleistungen

Die Nebenleistungen umfassen im Wesentlichen die Nutzung von Dienstwagen und Mobiltelefon. Zusätzlich erhalten die Vorstandsmitglieder gegen Nachweis im Rahmen der jeweils steuerlich zulässigen Höchstgrenzen Ersatz für die im Interesse der Gesellschaft erforderlichen Aufwendungen (Reise-, Repräsentations- und Bewirtungskosten). Darüber hinaus wird für die Vorstandsmitglieder eine Unfall-, Reisegepäck- und D&O-Versicherung abgeschlossen, letztere sieht eine vom Vorstand zu tragende Selbstbeteiligung von zehn Prozent vor. Dieser Selbstbehalt entspricht gemäß § 93 Abs. 2 Satz 3 AktG maximal dem Eineinhalbfachen der Festvergütung.

Betriebliche Altersvorsorge

Die Vorstände erhalten eine Alters- und Hinterbliebenenversorgung in Form einer beitragsorientierten Direktzusage, der jährlich ein Beitrag von zehn Prozent der Summe aus Grundvergütung und vertrag-

lich vereinbartem STIP-Zielbetrag zugeführt wird. Dabei ist die Gewährung des Beitrags an die Bestelldauer als Vorstand gebunden. Für die jährlichen 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. Der über die Sicherungsgrenze des Pensionssicherungsvereins hinausgehende Teil dieser Zusage wird mit marktüblichen Produkten auf Basis einer vertraglichen Treuhandvereinbarung gegen Insolvenz abgesichert.

Weitere feste Vergütungsbestandteile

Der Aufsichtsrat kann nach pflichtgemäßem Ermessen aus Anlass von Neubestellungen und bezogen auf den Einzelfall weitere Zahlungen gewähren. Bei diesen Zahlungen kann es sich um einmalige Zahlungen handeln (z.B. zur Kompensation anderweitiger Vergütungsansprüche) oder um die Übernahme von Kosten anlässlich des Wechsels (bspw. Umzugskosten).

ERFOLGSBEZOGENE VERGÜTUNG

Short Term Incentive Plan (STIP)

Als Bemessungsgrundlage des STIP dient das EBITA, eine Kennzahl für die operative und kurzfristige Ertragskraft der TAKKT-Gruppe. Die Zielerreichung wird ausgehend von einem Zielwert in einem Korridor von minus 30 Prozent (null Prozent des Zielwerts) bis plus 30 Prozent (200 Prozent des Zielwerts) durch lineare Interpolation ermittelt. Der Zielwert des EBITA wird vom Aufsichtsrat auf Grundlage der jährlich erstellten operativen Planung im Einklang mit der Mehrjahresplanung festgelegt.

Auf Basis der Bewertung von individuellen Zielvorgaben („Results“) sowie des individuellen Verhaltens („Behavior“) wird der gemäß des Zielkorridors ermittelte Wert mit einem Modifier von null bis zwei multipliziert. Die Results und Behaviors werden dahingehend eingeschätzt, ob die Erwartungen erfüllt, unter- oder überschritten sind. Je nach Einschätzung der beiden Dimensionen wird die Positionierung jedes einzelnen Vorstandsmitglieds in ein „9-Box-Grid“ vorgenommen.

Jedem Feld im Grid ist ein Modifier bzw. eine Modifier-Spanne zugeordnet. Im Falle einer Spanne entscheidet der Aufsichtsrat auf Empfehlung des Personalausschusses nach pflichtgemäßem Ermessen über den finalen individuellen Modifier.

Results	Behavior		
	C below expectations	B meets expectations	A exceeds expectations
1 exceeds expectations	0	1,1–1,3	1,5–2,0
2 meets expectations	0	1,0	1,2–1,4
3 below expectations	0	0,4–0,6	0,7–0,9

Die individuelle Leistung bemisst sich an der Erreichung individueller Ziele (Results) und des individuellen Verhaltens (Behavior). Die individuellen Ziele werden mit den Vorstandsmitgliedern für jedes Geschäftsjahr vereinbart. Sie können quantitativ oder qualitativ sein. Sie werden kontinuierlich beobachtet und können bei Bedarf angepasst werden.

Das individuelle Verhalten wird entlang der fünf TAKKT Core Behaviors bewertet:

- Think customer first: Wir machen es leicht, Geschäfte mit uns zu machen. Unsere Kunden stehen im Zentrum unseres Handelns.
- Empower others: Wir motivieren unsere Mitarbeiter durch offenes Feedback, Zusammenarbeit, Transparenz und Teamwork.
- Improve every day: Wir hinterfragen den Status quo und initiieren schnell Veränderungen. Wir halten es einfach, aber wirkungsvoll.
- Take ownership: Wir sind für unsere Ziele selbst verantwortlich und stehen immer zu unseren Zusagen.
- Compete for success: Wir sind entschlossen, unsere Ziele zu erreichen und gehen sie mit klarem Fokus an. Wir haben den Mut, schwierige Entscheidungen zu treffen.

70 Prozent der an die Zielerreichung gekoppelten Vergütung werden im Folgejahr ausbezahlt, 30 Prozent werden für einen Zeitraum von drei Jahren nach Ablauf des jeweiligen Geschäftsjahres zurückgehalten (sog. Deferral). Das Deferral wird mit dem Total Shareholder Return (TSR) verzinst, wobei sowohl eine positive wie negative Verzinsung möglich ist. Der TSR ist wie folgt definiert: $(\text{Aktienanzahl} \cdot \text{Endaktienkurs}) / \text{Anfangsaktienkurs} - 1$.

Hierbei wird der Durchschnitt der Schlusskurse der TAKKT-Aktie im XETRA Handelssystem der Deutsche Börse AG der letzten 60 Börsenhandelstage vor Beginn des Wartezeitraums („Anfangsaktienkurs“) mit dem Durchschnitt der XETRA-Schlusskurse der letzten 60 Börsenhandelstage vor Ende des Wartezeitraums („Endaktienkurs“) verglichen. Die während des Wartezeitraums von der TAKKT ausgeschütteten Dividenden werden über eine Wiederanlageprämisse (anteiliger Erwerb von TAKKT-Aktien zum XETRA-Schlusskurs am jeweiligen Tag der Ausschüttung in Höhe des Dividendenbetrags pro Aktie) berücksichtigt.

Das EBITA lag im Geschäftsjahr 2020 um mehr als 50 Prozent unter dem festgelegten EBITA-Zielwert und damit deutlich unter der unteren Zielerreichungsgrenze hinsichtlich der finanziellen Komponente des STIP. Die individuelle Zielerreichung führte bei Felix Zimmermann und Tobias Flaitz sowohl hinsichtlich der individuellen Zielvorgaben („Results“) als auch hinsichtlich des individuellen Verhaltens („Behavior“) mit der Zielerreichung „Erwartung erfüllt“ zu einem Modifier von 1,0. Bei Claude Tomaszewski wurden die individuellen Zielvorgaben übererfüllt, so dass ein Modifier von 1,2 zur Anwendung kommt. Aufgrund der multiplikativen Verknüpfung der finanziellen und individuellen Komponente kam es unabhängig des angewendeten Modifiers zu einer Erreichung von null Prozent des Zielwerts.

Der Aufsichtsrat hat jedoch die außergewöhnliche Leistung des Vorstands, TAKKT erfolgreich durch die Coronakrise zu führen und damit die Grundlage für die Nachholung der 2020 ausgesetzten Basisdividende im Geschäftsjahr 2021 zu schaffen, bei der Festsetzung des STIP berücksichtigt. Daher wurde im Mai 2021 die Hälfte des STIP-Zielwerts an die Vorstände ausgezahlt.

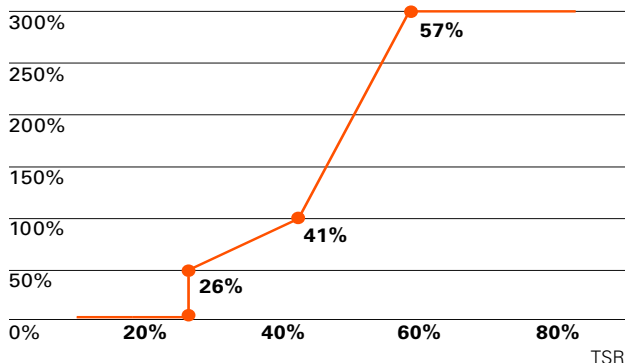
Long Term Incentive Plan (LTIP)

Die LTIP in Form von Performance-Cash-Plänen werden jährlich neu aufgelegt und in Abhängigkeit der Zielerreichung nach einer Laufzeit von vier Jahren bar ausbezahlt. Für 2021 und 2020 wurden Performance-Cash-Pläne mit einer Laufzeit bis Ende 2023 bzw. 2024 gewährt. Die Höhe der Auszahlung hängt ausschließlich von der Entwicklung des Total Shareholder Return (TSR) über die Laufzeit des vierjährigen Plans ab. Dabei ist der TSR analog zur Berechnung der Verzinsung des Deferral im STIP definiert.

Der Zielwert wird erreicht, wenn der TSR neun Prozent p.a. beträgt. Die untere Hürde, ab der es zu einer Auszahlung kommt, beträgt sechs Prozent TSR p.a. Die obere Begrenzung, ab der die Auszahlung gedeckelt ist, beträgt zwölf Prozent TSR p.a..

Total Shareholder Return (TSR)

Zielerreichung



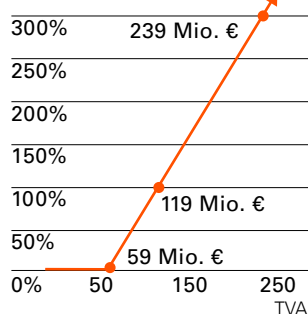
Bei Erreichung der unteren Hürde beträgt die Zielerreichung 50 Prozent des vertraglich vereinbarten LTIP-Zielbetrags, bei Erreichung der oberen Begrenzung 300 Prozent. Zwischen sechs und neun Prozent TSR p.a. sowie zwischen neun und zwölf Prozent TSR p.a. wird jeweils linear interpoliert.

Die Performance-Cash-Pläne der Jahre 2017, 2018 und 2019 hängen neben dem TSR mit einer Zielgewichtung von 30 Prozent zusätzlich von der Höhe des kumulierten TAKKT Value Added (TVA) mit einer Zielgewichtung von 70 Prozent über die Laufzeit des vierjährigen 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. Der TVA ist definiert als Differenz aus dem erwirtschafteten Ergebnis nach Steuern und den Kapitalkosten auf das durchschnittlich eingesetzte 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.

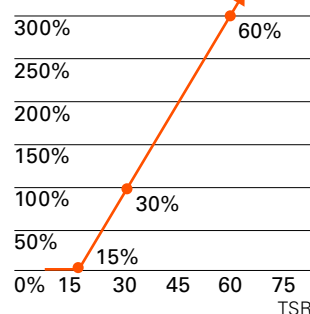
Die Zielwerte und Zielerreichung der im Geschäftsjahr 2021 zur Auszahlung gekommenen LTIP-Tranche 2017 können der nachfolgenden Übersicht entnommen werden.

Kumulierter TAKKT Value Added (TVA) 2017 – 2020

Zielerreichung

**Total Shareholder Return (TSR) 2017 – 2020**

Zielerreichung



Bei einer negativen Aktienrendite (Anfangsaktienkurs 20,49 Euro, Endaktienkurs 10,24 Euro) und einem kumulierten bereinigten TVA von 100,6 Millionen Euro, u.a. bereinigt um die Effekte aus der geänderten Bilanzierung von Leasingverträgen ab dem Geschäftsjahr 2019, ergab sich folgende Zielerreichung und Auszahlung.

Berechnung des Zielerreichungsgrads für den LTIP 2017 – 2020

	Zielerreichung	Gewichtung	Gesamt
TVA	69%	70%	49%
TSR	0%	30%	0%
Summe			49%

Berechnung LTIP Auszahlung im Geschäftsjahr 2021 in TEUR

	Zielwert	Zielerreichungsgrad	Gesamt
Felix Zimmermann	212	49%	103
Claude Tomaszewski	135	49%	66
Dirk Lessing	135	49%	66
Summe			235

MALUS / CLAWBACK

Die TAKKT kann einen bereits ausgezahlten STIP oder LTIP in begründeten Fällen während eines Zeitraums von drei Jahren ab Fälligkeit teilweise oder vollständig zurückfordern. Ein begründeter Fall liegt insbesondere dann vor, wenn einer der folgenden Tatbestände durch den Vorstand verwirklicht worden ist:

- Der Vorstand war an einem Verhalten, das für die TAKKT zu erheblichen Verlusten oder einer wesentlichen staatlichen Sanktion geführt hat, maßgeblich beteiligt oder dafür verantwortlich und hat insoweit grob fahrlässig oder vorsätzlich seine Pflichten verletzt.
- Der Vorstand hat relevante externe oder interne Regelungen in Bezug auf sein Verhalten in schwerwiegendem Maß verletzt und insoweit grob fahrlässig oder vorsätzlich gehandelt.

Die Darlegungs- und Beweislast dafür, dass einer der vorgenannten Tatbestände durch den Vorstand erfüllt worden ist, trägt die TAKKT. Die Beweislastumkehr des § 93c Abs. 2 Satz 2 AktG findet insoweit keine Anwendung.

Im Geschäftsjahr 2021 erfolgte keine Rückforderung oder Reduzierung einer variablen Vergütung seitens der TAKKT AG.

LEISTUNGEN IM FALLE DER BEENDIGUNG DER TÄTIGKEIT**BETRIEBLICHE ALTERSVORSORGE**

Für die Mitglieder des Vorstands ergeben sich die in der nachfolgenden Tabelle aufgeführten Beiträge zur Altersvorsorge und laufenden Dienstzeitaufwendungen des Berichtsjahres sowie Anwartschaftsbarwerte gemäß IAS 19.

Pensionszusagen in TEUR

	Beitrag zur betrieblichen Altersvorsorge		Dienstzeitaufwand gemäß IAS 19		Anwartschaftsbarwert gemäß IAS 19	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Maria Zesch (ab 01. August 2021)	–	35	–	91	–	82
Claude Tomaszewski	77	77	134	162	3.601	3.458
Felix Zimmermann (bis 11. Mai 2021)	117	49	183	73	5.266	–
Tobias Flaitz (ab 01. Juni 2020 bis 20. Dezember 2021)	37	69	84	136	84	203
Summe	231	230	401	462	8.951	3.743

LEISTUNGEN IM FALLE DER VORZEITIGEN BEENDIGUNG

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 §§ 29ff. Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetz (WpÜG) erwerben. Bei Ausübung des Rechts zur Kündigung hat das Vorstandsmitglied einen Abfindungsanspruch. Bei den aktuellen Vorstandsverträgen entspricht die Begrenzung möglicher Abfindungszahlungen den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. Demnach dürfen etwaige Zahlungen, die dem Vorstandsmitglied im Falle der vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit ohne wichtigen Grund gewährt werden, maximal die Restlaufzeit des Dienstvertrags vergüten und gleichzeitig den Wert von zwei Jahresvergütungen nicht überschreiten. Eine Anrechnung anderweitiger Einkünfte findet nicht statt. Der Abfindungsanspruch besteht nicht, wenn die Gesellschaft den Anstellungsvertrag außerordentlich aus wichtigem Grund kündigt.

Felix Zimmermann ist am 11. Mai 2021 aus dem Vorstand ausgeschieden. Für die vorzeitige Beendigung der Vorstandstätigkeit wurde 2021 eine Abfindungsleistung in Höhe von TEUR 2.565 gezahlt. Heiko Hegwein ist am 30. September 2020 aus dem Vorstand der TAKKT ausgeschieden. Für die vorzeitige Beendigung der Vorstandstätigkeit wurden 2021 TEUR 725 für den Zeitraum vom 01. Oktober 2020 bis zum 30. September 2021 gezahlt. Tobias Flaitz ist am 20. Dezember 2021 aus dem Vorstand der TAKKT AG ausgeschieden. Für die vorzeitige Beendigung der Vorstandstätigkeit wurde eine Abfindungsleistung in Höhe von TEUR 515 vereinbart, die im Mai 2022 gezahlt wird. Zudem wird für den Zeitraum vom 01. Januar 2022 bis zum 31. Mai 2022 eine Festvergütung von TEUR 125 gewährt.

„GEWÄHRTE UND GESCHULDETE VERGÜTUNG “ IM SINNE DES § 162 ABS. 1 SATZ 1 AKTG

Gemäß § 162 Abs. 1 Satz 1, Satz 2 Nr. 1 AktG sind alle festen und variablen Vergütungsbestandteile anzugeben, die den einzelnen Mitgliedern des Vorstands im Geschäftsjahr 2021 „gewährt und geschuldet“ wurden. Die sowohl für die STIP als auch für die LTIP für das Geschäftsjahr 2021 angegebenen Werte beziehen damit alle im jeweiligen Geschäftsjahr tatsächlich zugeflossenen Leistungen ein, unabhängig davon, für welches Geschäftsjahr sie den Mitgliedern des Vorstands zugeflossen sind. Der STIP 2021 entspricht wertmäßig also dem Betrag des STIP aus dem Geschäftsjahr 2020, der vertragsgemäß im Geschäftsjahr 2021 zur Auszahlung gekommen ist. Der LTIP 2017 entspricht wertmäßig folglich dem Betrag für den LTIP, dessen vierjährige Laufzeit mit dem 31. Dezember 2020 endete, der vertragsgemäß im Geschäftsjahr 2021 zur Auszahlung gekommen ist.

In der sonstigen Vergütung sind für Maria Zesch einmalige Zahlungen aus Anlass ihrer Neubestellung, unter anderem zur Kompensation anderweitiger Vergütungsansprüche, enthalten. Für Felix Zimmermann und Heiko Hegwein sind die Zahlungen aus Anlass der vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit enthalten. Felix Zimmermann erhielt im Geschäftsjahr 2021 die Auszahlung des STIP aus 2020 sowie seinen Anspruch aus dem STIP (anteiliger Zielwert) aus 2021 ausbezahlt.

In Einklang mit § 162 Abs. 5 AktG werden personenbezogene Angaben für ehemalige Vorstandsmitglieder unterlassen, sofern sie vor dem 31. Dezember 2011 ausgeschieden sind.

Gewährte und geschuldete Vergütung im Sinne des § 162 Abs. 1 Satz 1 AktG der gegenwärtigen Mitglieder des Vorstands

	Maria Zesch (seit 01. August 2021)				Claude Tomaszewski			
	2020		2021		2020		2021	
	in TEUR	in %	in TEUR	in %	in TEUR	in %	in TEUR	in %
Festvergütung	–	–	188	35%	351	42%	360	56%
Nebenleistungen	–	–	2	0%	7	1%	7	1%
Erfolgsunabhängige Vergütung	–	–	190	35%	358	42%	367	58%
STIP 2019 / 2020	–	–	–	–	323	38%	205	32%
LTIP 2016 / 2017	–	–	–	–	162	19%	66	10%
Erfolgsbezogene Vergütung	–	–	–	–	485	58%	271	42%
Sonstiges	–	–	350	65%	–	–	–	–
Gesamtvergütung (§162 Abs. 1 AktG)	–	–	540	100%	843	100%	638	100%

	Tobias Flaitz (seit 01. Juni 2020 und bis 20. Dezember 2021)				Felix Zimmermann (bis 11. Mai 2021)			
	2020		2021		2020		2021	
	in TEUR	in %	in TEUR	in %	in TEUR	in %	in TEUR	in %
Festvergütung	182	95%	336	75%	507	39%	217	6%
Nebenleistungen	10	5%	18	4%	16	1%	7	0%
Erfolgsunabhängige Vergütung	192	100%	354	79%	523	41%	224	6%
STIP 2019 / 2020*	–	–	93	21%	511	40%	596	17%
LTIP 2016 / 2017	–	–	–	–	254	20%	103	3%
Erfolgsbezogene Vergütung	–	–	93	21%	765	59%	699	20%
Sonstiges	–	–	–	–	–	–	2.565	74%
Gesamtvergütung (§162 Abs. 1 AktG)	192	100%	447	100%	1.288	100%	3.487	100%

* Felix Zimmermann erhielt im Geschäftsjahr 2021 die Auszahlung des STIP aus 2020, sowie seinen Anspruch aus dem STIP (anteiliger Zielwert) aus 2021 ausbezahlt.

Gewährte und geschuldete Vergütung im Sinne des § 162 Abs. 1 Satz 1 AktG der früheren Mitglieder des Vorstands in TEUR

	Heiko Hegwein (bis 30. September 2020)		Dirk Lessing (bis 31. Oktober 2019)		Franz Vogel (bis 28. Februar 2014)	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Festvergütung inkl. Nebenleistungen	276	–	–	–	–	–
STIP	323	154	–	–	–	–
LTIP	–	–	162	66	–	–
Renten	–	–	–	–	90	91
Sonstiges	–	725	–	–	–	–
Gesamtvergütung	599	879	162	66	90	91

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 eines Ausschusses erhält davon den doppelten-, sein Stellvertreter den eineinhalbfachen Betrag. Darüber hinaus erhält jedes Mitglied für jede persönliche Teilnahme an einer Präsenzsitzung des Aufsichtsrats oder eines Ausschusses ein Sitzungsgeld in Höhe von 500 Euro pro Sitzungstag. Die TAKKT AG gewährt den Mitgliedern des Aufsichtsrats zudem einen Auslagenersatz.

Die Vergütung für die Tätigkeit im Aufsichtsrat sowie in Ausschüssen wird erst im darauffolgenden Geschäftsjahr ausbezahlt, die

Sitzungsgelder werden im jeweiligen Geschäftsjahr noch zum Monatsende zur Zahlung gebracht. Zur besseren Vergleichbarkeit der jährlichen Veränderung der Vergütung werden die Sitzungsgelder in der nachfolgenden Tabelle sowie in der Tabelle zur vergleichenden Darstellung so behandelt als wären sie ebenfalls erst im nächsten Jahr zur Auszahlung gekommen.

Durch die Festvergütung, die Vergütung zusätzlicher Ausschusstätigkeit, Sitzungsgelder und den Verzicht auf eine erfolgsabhängige Aufsichtsratsvergütung soll insbesondere die Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder gefördert werden.

Mit Wirkung zum 11. Mai 2021 wurde ein Wechsel in der Rollenverteilung im Aufsichtsrat vollzogen. Thomas Schmidt wurde vom Aufsichtsrat zum neuen Vorsitzenden gewählt und folgte damit Florian Funck, der dem Aufsichtsrat als Mitglied weiterhin erhalten bleibt.

Gewährte und geschuldete Vergütung der gegenwärtigen und früheren Mitglieder des Aufsichtsrats 2021

	Festvergütung		Ausschussvergütung		Sitzungsgelder		Insgesamt
	in TEUR	in %	in TEUR	in %	in TEUR	in %	in TEUR
Thomas Schmidt	44,0	95%	–	0%	2,5	5%	46,5
Johannes Haupt	64,0	91%	3,6	5%	2,5	4%	70,1
Florian Funck	88,0	92%	4,8	5%	2,5	3%	95,3
Thomas Kniehl	44,0	95%	–	0%	2,5	5%	46,5
Dorothee Ritz	44,0	95%	–	0%	2,5	5%	46,5
Christian Wendler	44,0	90%	2,4	5%	2,5	5%	48,9

2020

	Festvergütung		Ausschussvergütung		Sitzungsgelder		Insgesamt
	in TEUR	in %	in TEUR	in %	in TEUR	in %	in TEUR
Thomas Schmidt	34,7	93%	–	0%	2,5	7%	37,2
Johannes Haupt	80,0	91%	4,5	5%	3,0	3%	87,5
Florian Funck	89,5	93%	3,8	4%	3,0	3%	96,3
Thomas Kniehl	55,0	95%	–	0%	3,0	5%	58,0
Dorothee Ritz	55,0	95%	–	0%	3,0	5%	58,0
Christian Wendler	55,0	91%	3,0	5%	2,5	4%	60,5
Stefan Gemkow (bis 15. Mai 2019)	40,7	93%	2,2	5%	1,0	2%	43,9

VERGLEICHENDE DARSTELLUNG DER VERGÜTUNGS- ENTWICKLUNG DER VORSTANDSMITGLIEDER, DER AUFSICHTSRATSMITGLIEDER SOWIE DER ÜBRIGEN BELEGSCHAFT UND DER ERTRAGS- ENTWICKLUNG DER GESELLSCHAFT

Um den Anforderungen des § 162 Abs. 1 Satz 2 Ziffer 2 AktG nachzukommen, stellt die folgende Tabelle die prozentuale Vergütungsentwicklung der Vorstandsmitglieder, der Aufsichtsratsmitglieder, der Entwicklung der durchschnittlichen Vergütung der Arbeitnehmer auf Vollzeitäquivalentbasis sowie die Ertragsentwicklung der Gesellschaft gegenüber dem Vorjahr dar.

Die in der Tabelle enthaltene Vergütung der Mitglieder des Vorstands bildet die im jeweiligen Geschäftsjahr tatsächlich zugeflossenen Beträge ab. Diese entsprechen den angegebenen Werten in den Tabellen zur gewährten und geschuldete Vergütung im Sinne

des § 162 Abs. 1 Satz 1 AktG. Leistungen aus Anlass der vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit werden zur besseren Vergleichbarkeit der Vergütung nicht berücksichtigt. Soweit Mitglieder des Vorstands in einzelnen Geschäftsjahren nur anteilig vergütet wurden, zum Beispiel aufgrund eines unterjährigen Eintritts, wurde die Vergütung für dieses Geschäftsjahr auf ein volles Jahr hochgerechnet, um die Vergleichbarkeit sicherzustellen.

Gemäß § 162 Abs. 1 Satz 2 Nr. 2 AktG enthält die vergleichende Darstellung ebenfalls die jährliche Veränderung der „Ertragsentwicklung der Gesellschaft“ Gesellschaft i.S. von § 162 Abs. 1 Satz 2 Nr. 2 AktG ist die rechtlich selbstständige, börsennotierte Einzelgesellschaft (TAKKT AG). Da die Vergütung der Mitglieder des Vorstands auch maßgeblich von der Entwicklung von Konzernkennzahlen abhängig ist, wird darüber hinaus auch die Entwicklung des EBITA des TAKKT Konzerns angegeben.

Vergleichende Darstellung der jährlichen Veränderung der Vergütung der Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats sowie der durchschnittlichen Arbeitnehmervergütung und der Ertragsentwicklung

	Veränderung 2021 ggü. 2020 in %	Veränderung 2020 ggü. 2019 in %	Veränderung 2019 ggü. 2018 in %	Veränderung 2018 ggü. 2017 in %	Veränderung 2017 ggü. 2016 in %
Gegenwärtige Mitglieder des Vorstands im Geschäftsjahr 2021					
Maria Zesch (ab 01. August 2021)	–	–	–	–	–
Claude Tomaszewski	–24%	–14%	–2%	–20%	7%
Tobias Flaitz (ab 01. Juni 2020 und bis 20. Dezember 2021)	57%	–	–	–	–
Felix Zimmermann (bis 11. Mai 2021)	3%	–11%	–1%	–19%	7%
Frühere Mitglieder des Vorstands					
Heiko Hegwein (ab 01. Februar 2018 bis 30. September 2020)	–70%	–11%	116%	–	–
Dirk Lessing (bis 31. Oktober 2019)	–60%	–84%	3%	13%	11%
Franz Vogel (bis 28. Februar 2014)	1%	4%	2%	3%	2%
Gegenwärtige Mitglieder des Aufsichtsrats im Geschäftsjahr 2021					
Thomas Schmidt (ab 15. Mai 2019)	–20%	–	–	–	–
Florian Funck	–1%	83%	0%	0%	0%
Johannes Haupt	–20%	8%	0%	0%	0%
Thomas Kniehl	–20%	10%	0%	0%	0%
Dorothee Ritz	–20%	13%	0%	3%	–4%
Christian Wendler (seit 10. Mai 2017)	–20%	10%	0%	–	–
Frühere Mitglieder des Aufsichtsrats					
Stephan Gemkow (bis 15. Mai 2019)	–	0%	0%	0%	0%
Arnold Picot (bis 10. Mai 2017)	–	–	–	0%	0%
Arbeitnehmer					
Durchschnittliche Arbeitnehmervergütung	6%	6%	2%	0%	5%
Ertragsentwicklung					
Jahresüberschuss nach Steuern TAKKT AG	30%	–4%	–26%	–23%	–5%
EBITA TAKKT Konzern	33%	–50%	–11%	–1%	–14%

Da die Arbeitnehmer- und Vergütungsstrukturen in den Tochtergesellschaften vielfältig sind, insbesondere bei Beschäftigten im Ausland, wird für den Vergleich der Entwicklung der durchschnittlichen Vergütung der Arbeitnehmer auf die durchschnittliche Vergütung der Belegschaft der deutschen Tochtergesellschaften der TAKKT Gruppe abgestellt. Um die Vergleichbarkeit sicherzustellen, wurde die Vergütung von Teilzeitarbeitskräften auf Vollzeitäquivalente hochgerechnet.

SONSTIGE ANGABEN

DEFERRED COMPENSATION

Die Vorstände können nach Altersklassen gestaffelt Teile ihrer STIP-Auszahlungen in zusätzliche Rentenbestandteile umwandeln (sog. Deferred Compensation). Durch den Verzicht auf Bruttobeträge der STIP-Zahlungen werden Rentenbaustein-Ansprüche gegenüber der Gesellschaft erworben. Die Versorgungsleistungen werden als Alters- und Hinterbliebenenversorgung sowie im Falle von Invalidität gewährt. Die ab 2021 umgewandelten Beträge werden bis zum Eintritt des Versorgungsfalls mit vier Prozent p.a., für ältere Beträge mit fünf bzw. sechs Prozent p.a. verzinst.

Aus der Deferred Compensation bestehen gegenüber den Mitgliedern des Vorstands Rentenverpflichtungen in Höhe von TEUR 550 (TEUR 1.922). Im Geschäftsjahr wurden diesem Plan TEUR 0 (TEUR 100) zugeführt.

TAKKT PERFORMANCE BONDS

Aktioptionen zählen bei der TAKKT nicht zur Vorstandsvergütung und sind auch in Zukunft nicht vorgesehen. Es existiert ein freiwilliges Beteiligungsangebot, bei dem TAKKT-Führungskräfte durch die Zeichnung von Schuldverschreibungen an der wirtschaftlichen Entwicklung der TAKKT-Gruppe teilhaben können.

Die Rendite dieses Instruments ergibt sich aus einer Basisverzinsung zuzüglich eines Auf- oder Abschlags, welcher auf Basis der Performance des TAKKT-Konzerns (TAKKT Value Added) ermittelt wird. Der Zeichnungsbetrag sowie die erzielbare Rendite sind nach oben gedeckelt. Gegenüber Mitgliedern des Vorstands bestehen Verbindlichkeiten aus TAKKT Performance Bonds in Höhe von TEUR 113 (TEUR 217).

VERGÜTUNG VON AUFSICHTSRATSMANDATEN

Vergütungen für Tätigkeiten aus Aufsichtsratsmandaten oder als Mitglied der Geschäftsführung in Unternehmen, an denen die TAKKT unmittelbar oder mittelbar beteiligt ist oder für die der Vorstand im Interesse der TAKKT tätig ist, werden auf den STIP angerechnet. Die Anrechnung erfolgt in der Weise, dass die im Laufe eines Geschäftsjahres zugeflossenen Vergütungen mit dem für dieses Jahr von der Gesellschaft zu zahlenden STIP verrechnet werden.

SONSTIGES

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

Die Mitglieder des Vorstands haben weder im Geschäftsjahr 2021 noch im Geschäftsjahr 2020 Leistungen von Dritten erhalten, die ihnen im Hinblick auf ihre Tätigkeit als Vorstand zugesagt oder gewährt worden sind.

Zum 31. Dezember 2021 hielten die Mitglieder des Vorstands keine (8.036) Aktien der TAKKT AG.

VERMERK DES UNABHÄNGIGEN WIRTSCHAFTSPRÜFERS ÜBER DIE PRÜFUNG DES VERGÜTUNGSBERICHTS NACH § 162 ABS. 3 AKTG

An die **TAKKT AG, Stuttgart**

PRÜFUNGSURTEIL

Wir haben den Vergütungsbericht der TAKKT AG, Stuttgart, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2021 daraufhin formell geprüft, ob die Angaben nach § 162 Abs. 1 und 2 AktG im Vergütungsbericht gemacht wurden. In Einklang mit § 162 Abs. 3 AktG haben wir den Vergütungsbericht nicht inhaltlich geprüft.

Nach unserer Beurteilung sind im beigefügten Vergütungsbericht in allen wesentlichen Belangen die Angaben nach § 162 Abs. 1 und 2 AktG gemacht worden. Unser Prüfungsurteil erstreckt sich nicht auf den Inhalt des Vergütungsberichts.

GRUNDLAGE FÜR DAS PRÜFUNGSURTEIL

Wir haben unsere Prüfung des Vergütungsberichts in Übereinstimmung mit § 162 Abs. 3 AktG unter Beachtung des IDW Prüfungsstandards: Die Prüfung des Vergütungsberichts nach § 162 Abs. 3 AktG (IDW PS 870 (08.2021)) durchgeführt. Unsere Verantwortung nach dieser Vorschrift und diesem Standard ist im Abschnitt „Verantwortung des Wirtschaftsprüfers“ unseres Vermerks weitergehend beschrieben. Wir haben als Wirtschaftsprüferpraxis die Anforderungen des IDW Qualitätssicherungsstandards: Anforderungen an die Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis (IDW QS 1) angewendet. Die Berufspflichten gemäß der Wirtschaftsprüferordnung und der Berufssatzung für Wirtschaftsprüfer / vereidigte Buchprüfer einschließlich der Anforderungen an die Unabhängigkeit haben wir eingehalten.

VERANTWORTUNG DES VORSTANDS UND DES AUFSICHTSRATS

Der Vorstand und der Aufsichtsrat sind verantwortlich für die Aufstellung des Vergütungsberichts, einschließlich der dazugehörigen Angaben, der den Anforderungen des § 162 AktG entspricht. Ferner sind sie verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig erachten, um die Aufstellung eines Vergütungsberichts, einschließlich der dazugehörigen Angaben, zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

VERANTWORTUNG DES WIRTSCHAFTSPRÜFERS

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob im Vergütungsbericht in allen wesentlichen Belangen die Angaben nach § 162 Abs. 1 und 2 AktG gemacht worden sind, und hierüber ein Prüfungsurteil in einem Vermerk abzugeben.

Wir haben unsere Prüfung so geplant und durchgeführt, dass wir durch einen Vergleich der im Vergütungsbericht gemachten Angaben mit den in § 162 Abs. 1 und 2 AktG geforderten Angaben die formelle Vollständigkeit des Vergütungsberichts feststellen können. In Einklang mit § 162 Abs. 3 AktG haben wir die inhaltliche Richtigkeit der Angaben, die inhaltliche Vollständigkeit der einzelnen Angaben oder die angemessene Darstellung des Vergütungsberichts nicht geprüft.

UMGANG MIT ETWAIGEN IRREFÜHRENDEN DARSTELLUNGEN

Im Zusammenhang mit unserer Prüfung haben wir die Verantwortung, den Vergütungsbericht unter Berücksichtigung der Kenntnisse aus der Abschlussprüfung zu lesen und dabei für Anzeichen aufmerksam zu bleiben, ob der Vergütungsbericht irreführende Darstellungen in Bezug auf die inhaltliche Richtigkeit der Angaben, die inhaltliche Vollständigkeit der einzelnen Angaben oder die angemessene Darstellung des Vergütungsberichts enthält.

Falls wir auf Grundlage der von uns durchgeführten Arbeiten zu dem Schluss gelangen, dass eine solche irreführende Darstellung vorliegt, sind wir verpflichtet, über diese Tatsache zu berichten. Wir haben in diesem Zusammenhang nichts zu berichten.

Stuttgart, 16. März 2022

Ebner Stolz GmbH & Co. KG

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft



Dr. Christoph Eppinger
Wirtschaftsprüfer



Sonja Kolb
Wirtschaftsprüferin

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.

CROSS-SELLING

Verkauf von sich ergänzenden Produkten oder Dienstleistungen aus unterschiedlichen Produktgruppen oder durch unterschiedliche Marken.

DISTANZHANDEL

TAKKT vertreibt seine Produkte ausschließlich über den Distanzhandel. Je nach Segment nutzen die Geschäftseinheiten von TAKKT dazu die Vertriebskanäle Webshop, Print, Telesales sowie Key Account Manager.

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.

ENKELFÄHIGE PRODUKTE

Für TAKKT ist ein nachhaltiges Produktsortiment ein wichtiger Differenzierungsfaktor und Wachstumstreiber. Die Gruppe hat daher ein Produktklassifizierungssystem eingeführt. Berücksichtigt werden dabei die Kriterien Profitabilität, Zirkularität, Klimawandel, Biodiversität, Innovation und technologischer Fortschritt. Ab Erreichen einer definierten Score-Grenze erhalten besonders nachhaltige Produkte das Label „enkelfähig“.

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 online 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 war bis zum Jahresende 2021 eines von drei Segmenten der TAKKT-Gruppe.

FOODSERVICE (FS)

Die Division FS ist auf die Arbeitswelt der Hotels, Restaurants und Catering Anbieter ausgerichtet und vertreibt Produkte, die bei der Zubereitung und Präsentation von Speisen und Lebensmitteln benötigt werden. Mit einem breiten Produktportfolio werden Kunden wie Großkantinen, Gastronomiebetriebe, der Lebensmitteleinzelhandel, aber auch kleine bis mittelgroße Restaurants bedient. Die Division hat ihren Schwerpunkt in Nordamerika.

GEARING

Das Gearing misst das Verhältnis zwischen Konzerneigenkapital und Nettofinanzverbindlichkeiten.

INDUSTRIAL & PACKAGING (I&P)

Die Division I&P bietet ein fokussiertes Produktportfolio für die Arbeitswelt der Fabrikhalle und des Lagers im produzierenden Gewerbe oder der Logistik an. Typische Kunden sind beispielsweise Fertigungsbetriebe wie Maschinenbauer oder Automobilzulieferer, aber auch Unternehmen aus den Bereichen Handel und Dienstleistung sowie öffentliche Einrichtungen. Die Aktivitäten der Division sind in Europa angesiedelt.

NETTOFINANZVERSCHULDUNG

Die Nettofinanzverschuldung ergibt sich aus der Saldierung sämtlicher in der Bilanz ausgewiesener finanzieller Verbindlichkeiten und den flüssigen Zahlungsmitteln.

OFFICE FURNITURE & DISPLAYS (OF&D)

Bei der Division OF&D umfasst das Angebot Produkte für die Welt der Dienstleister. Das Kundenspektrum bei OF&D ist sehr breit und umfasst Betreiber von Büros ebenso wie Unternehmen, die sich oder ihre Produkte attraktiv präsentieren wollen. Darunter sind große Konzerne aus der Industrie, kleinere Dienstleister wie Anwälte und Architekten, aber auch öffentliche Einrichtungen wie Behörden und Schulen. Die Aktivitäten der Division konzentrieren sich auf den amerikanischen Markt.

OMNICHANNEL COMMERCE

Das Segment Omnichannel Commerce war bis zum Jahresende 2021 eines der drei Segmente der TAKKT-Gruppe. Das Segment adressierte Firmenkunden mit komplexeren Anforderungen mit einem breiten Serviceangebot über Online-Kanäle, Key Account Manager und Printwerbung.

ROCE

Der Return on Capital Employed (ROCE) misst die Profitabilität vor Steuern des eingesetzten Kapitals. Diese Kennzahl setzt das EBIT ins Verhältnis zum eingesetzten Kapital, welches als Bilanzsumme reduziert um die nicht-zinstragenden kurzfristigen Verbindlichkeiten definiert ist. Der ROCE drückt damit die operative Ertragskraft des eingesetzten Kapitals aus.

STRECKENGESCHÄFT

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

TAKKT-CASHFLOW / FREIER TAKKT-CASHFLOW

Der TAKKT-Cashflow errechnet sich aus dem EBITDA abzüglich des Finanzergebnisses, der tatsächlichen Steuern vom Einkommen und Ertrag und des Saldos aus sonstigen nicht zahlungswirksamen Aufwendungen und Erträgen sowie nicht zahlungswirksamen Gewinnen und Verlusten aus Abgängen des Anlagevermögens. Der TAKKT-Cashflow zeigt den in der Berichtsperiode erwirtschafteten operativen Cashflow vor Effekten aus der Veränderung des kurzfristigen Nettoumlaufvermögens. Werden vom TAKKT-Cashflow die Veränderung des Nettoumlaufvermögens sowie die Investitionen und Desinvestitionen addiert bzw. abgezogen, ergibt sich der freie TAKKT-Cashflow. Dieser steht für Unternehmenserwerbe, Auszahlungen an Aktionäre sowie zur Tilgung von Finanzverbindlichkeiten zur Verfügung.

TAKKT VALUE ADDED

Als wesentliche Kennzahl im Rahmen eines längerfristigen, wertorientierten Controllings dient die Kennzahl TAKKT Value Added. Sie ist definiert als Differenz aus dem erwirtschafteten Ergebnis nach Steuern und den Kapitalkosten auf das eingesetzte durchschnittliche Kapital.

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 war bis zum Jahresende 2021 eines der drei Segmente der TAKKT-Gruppe. Das Segment konzentrierte seine Angebote vor allem über Online-Kanäle auf die weniger komplexen Anforderungen von transaktionsorientierten und preisbewussteren B2B-Kunden.

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 | Kamp-Lintfort | Köln | Leinfelden-Echterdingen | Markkleeberg | Pfungstadt | Pliening | Remda-Teichel | Sindelfingen | Stuttgart | Waldkirchen | Weil der Stadt **FINNLAND** Espoo **FRANKREICH** Morangis **GROSSBRITANNIEN** Birmingham | Derby | Dumfries | Glasgow | Gloucester | Hemel Hempstead | Kidderminster | Manchester | Mitcheldean | Stafford **ITALIEN** Fenegrò | Tribano **NIEDERLANDE** Lisse | Wormerveer **NORWEGEN** Sandvika **ÖSTERREICH** Elixhausen | Salzburg | Wien **POLEN** Warszawa **PORTUGAL** Lisboa **RUMÄNIEN** Râmnicu Vâlcea **SCHWEDEN** Halmstad | Kalmar | Markaryd **SCHWEIZ** Regensdorf | Steinhausen | St. Sulpice **SLOWAKEI** Nitra **SLOWENIEN** Ljubljana **SPANIEN** Barcelona | Sant Esteve Sesrovires **TSCHECHIEN** Brno | Praha **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 | Reno, NV

FINANZKALENDER 2022

10. – 11. JANUAR	Oddo BHF Forum (virtuelles Format)
17. JANUAR	Kepler Cheuvreux & Unicredit GCC (virtuelles Format)
24. FEBRUAR	Veröffentlichung vorläufige Zahlen 2021
30. MÄRZ	Veröffentlichung des Geschäftsberichts 2021 und virtuelle Analystenkonferenz
06. APRIL	Frühjahrs-Roadshow (virtuelles Format)
28. APRIL	Quartalsmitteilung 1 / 2022
12. MAI	Bankers' Day
18. MAI	Ordentliche Hauptversammlung 2022 (virtuelles Format)
28. JULI	Halbjahresfinanzbericht 2022
21. SEPTEMBER	Berenberg und Goldman Sachs GCC, München
25. OKTOBER	Quartalsmitteilung 3 / 2022
28. – 30. NOVEMBER	Deutsches Eigenkapitalforum, Frankfurt
06. – 07. DEZEMBER	CM CIC Market Solutions Forum

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: KOMMINFORM GmbH & Co. KG, Frankfurt am Main

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