

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

### 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 Übernahmziel 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 CO<sub>2</sub>-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 CO<sub>2</sub>-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 <sub>2</sub> -Emissionen (Scope 1 und Scope 2)	Beitrag zur Bekämpfung des Klimawandels durch CO <sub>2</sub> -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.