

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.

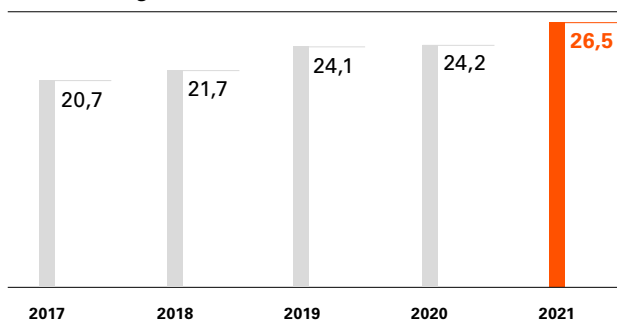
Der Investitionsbedarf lag in den vergangenen fünf Jahren – gemessen als Investitionsquote in Prozent vom Umsatz – zwischen einem und zwei Prozent. Damit wurde im langfristigen Durchschnitt der Zielwert realisiert.

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.

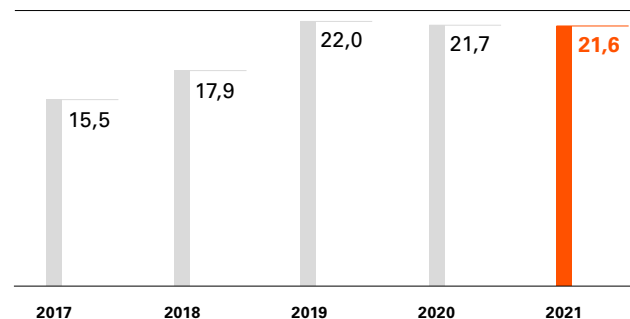
Der Umsatzanteil der Eigenmarken stieg im Berichtsjahr weiter an und liegt mittlerweile bei 26,5 (24,2) Prozent. Zur Verbesserung im letzten Jahr hat vor allem KAISER+KRAFT beigetragen. In den kommenden Jahren sollte sich der positive Trend weiter fortsetzen.

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 %



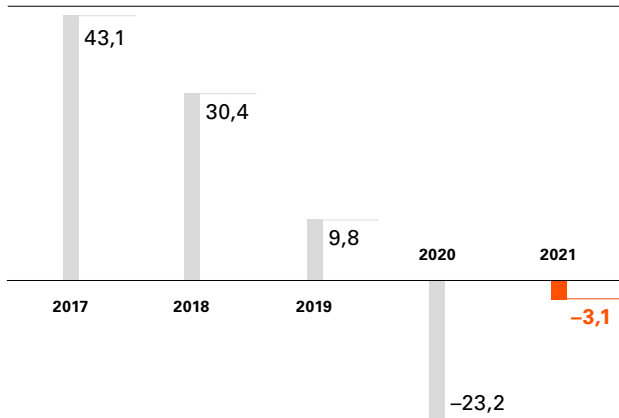
WERTORIENTIERTE STEUERUNGSKENNZAHLEN: TAKKT VALUE ADDED UND ROCE ÜBER VORJAHR

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.

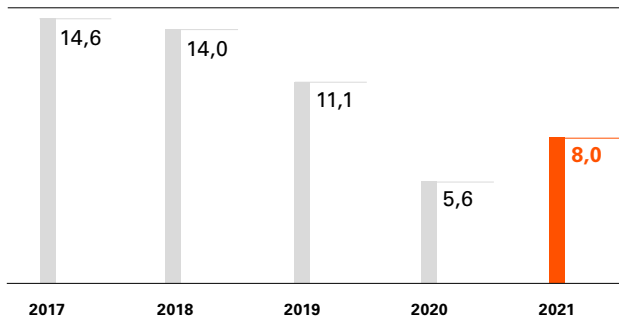
Vor den beiden durch die Folgen der Pandemie beeinflussten Jahren 2020 und 2021 konnte TAKKT einen signifikant positiven TAKKT Value Added erwirtschaften. Der sehr hohe Wert im Jahr 2017 war auch auf positive Einmalserträge in jenem Jahr zurückzuführen.

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			
Rohermargine in Prozent	39,7	Steigerung der Rohermargine 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		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	Positive Entwicklung	100,0
Anteil CO ₂ -neutrale Paketsendungen in Prozent	93,5		91,1
Anteil CO ₂ -neutrale Stückgutendungen ab Zentrallager in Prozent	87,1		77,2

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