

LAGEBERICHT DER TAKKT AG UND DES TAKKT-KONZERNS

GESCHÄFTSTÄTIGKEIT DER GRUPPE

ORGANISATION UND GESCHÄFTSFELDER

Die TAKKT-Gruppe ist auf den B2B-Distanzhandel für Geschäftsausstattung spezialisiert. Die Gesellschaften und Marken agieren in attraktiven Märkten und konzentrieren sich vorwiegend auf den Verkauf langlebiger und preisstabiler Ausrüstungsgegenstände sowie Spezialartikel für den wiederkehrenden Bedarf an Firmenkunden in verschiedenen Branchen und Regionen. Die angebotenen Produktsortimente umfassen größtenteils Gebrauchsgüter, die Unternehmen im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit nutzen. Die TAKKT-Gesellschaften liefern z.B. Palettenhubwagen an deutsche Automobilzulieferer, Computerschränke an Schweizer Maschinenbauer, individuell bedruckte Werbebanner für Messeauftritte, Versandkartons an europäische Industriebetriebe oder Gastronomieausstattung an US-amerikanische Großküchen.

ORGANISATORISCHE NEUAUSRICHTUNG

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

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

Grafik auf Seite 31 zeigt die bisherige und zukünftige Organisationsstruktur.

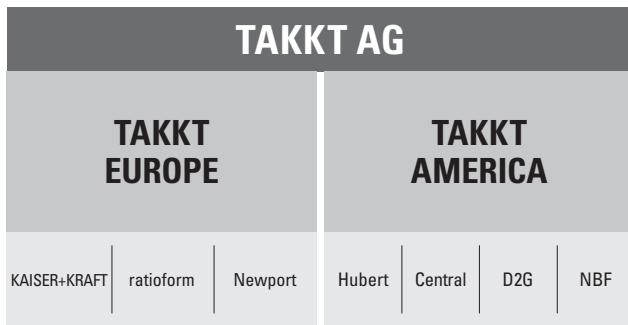
FOKUSSIERUNG AUF ZWEI GESCHÄFTSMODELLE FÜR ZWEI KUNDENTYPEN

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

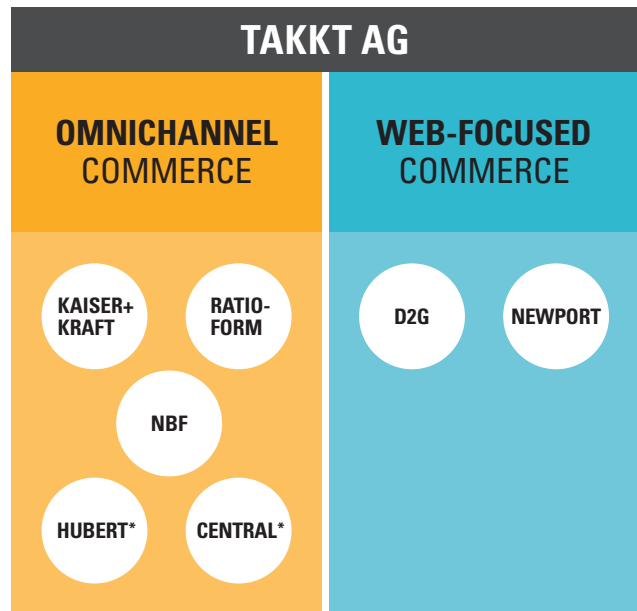
- Die Geschäfte im Omnichannel Commerce Segment setzen auf herausragende Qualität und umfassenden Service. Der Vertrieb der Produkte erfolgt über mehrere Kanäle. Dabei wird das Online-Angebot mit Printmarketing sowie mit Mitarbeitern für telefonische Ansprache und Außendienst in einem integrierten Ansatz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

Unternehmensstruktur

TAKKT bis 2019



TAKKT ab 2020



Portfolio eigenständiger Geschäftseinheiten
2 Geschäftsbereiche und 7 Sparten

* Strategische Optionen in Prüfung

LAGEBERICHT

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

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

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

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

REALLOKATION VON FUNKTIONEN UND VERANTWORTUNG

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

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

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

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

GESCHÄFTSAKTIVITÄTEN DER SEGMENTE

Das Segment Omnichannel Commerce verfügt über mehr als 60 Standorte.

- Die KAISER+KRAFT Gruppe bietet als Betriebsausstatter in 24 europäischen Ländern rund 110.000 Produkte für Transport-, Betriebs-, Lager- und Büroausstattung an. Zu den Kunden zählen sowohl Industrieunternehmen wie z.B. Automobilzulieferer als auch Unternehmen aus den Bereichen Dienstleistung und

Handel sowie öffentliche Einrichtungen. Exemplarische Produkte sind etwa Palettenhubwagen, Universalschränke oder Drehstühle, aber auch Spezialprodukte wie Umweltschränke oder Gefahrstoffbehälter.

- Die ratioform Gruppe bietet als Verpackungsspezialist in fünf europäischen Ländern rund 7.000 verschiedene Artikel für Unternehmen unterschiedlichster Branchen an sowie individuell auf die Kunden zugeschnittene Verpackungslösungen. Exemplarische Produkte sind etwa Faltpapier, Verpackungspolster, Versandpaletten oder Stretchfolie.
- Die NBF Gruppe bietet in den USA rund 26.000 Büromöbelprodukte an. Zu den Kunden zählen neben Unternehmen auch Behörden, der Gesundheitssektor, Schulen und Kirchen. Exemplarische Produkte sind etwa Bürostühle und Schreibtische, Konferenzische oder Möbel für den Empfangsbereich.
- Die Hubert Gruppe bietet in Nordamerika rund 250.000 Produkte an. Das Sortiment umfasst Ausrüstungsgegenstände für den Gastronomie- und Lebensmitteleinzelhandel sowie Artikel zur Verkaufsförderung. Zu den Kunden gehören in erster Linie Betreiber von Großkantinen, Gastronomiebetriebe sowie der Lebensmitteleinzelhandel. Exemplarisch für das Sortiment sind Produkte für die Buffetausstattung wie Anrichtplatten und Präsentationskörbe.
- Die Central Gruppe bietet in den USA rund 510.000 Produkte im Bereich Restaurantsausstattung an. Restaurantbetreiber sind die zentrale Kundengruppe des Central-Geschäfts. Das Sortiment umfasst sämtliche Ausrüstungsartikel, die für den Betrieb kleiner bis mittelgroßer Restaurants benötigt werden. Exemplarische Produkte sind etwa Küchenherde und Gefrierschränke.

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

- Die Newport Gruppe bündelt junge Unternehmen mit Fokussierung auf kleinere und mittlere Unternehmenskunden und bietet in unterschiedlichen europäischen Ländern und Produktbereichen rund 115.000 Artikel an. So vertreibt Certo in vier europäischen Ländern Betriebs- und Büroausstattung, wohingegen Mydisplays etwa individuell bedruckte Werbebanner oder mobile Displaysysteme an ein breites Kundensegment vornehmlich in der DACH-Region verkauft. OfficeFurnitureOnline bietet als Produktspezialist in Großbritannien und Deutschland Büromöbel wie Schreibtische, Stühle und Schränke im Webshop an. Ebenfalls in Großbritannien beliefert BiGDUG als Online-Händler für Betriebsausstattung

mit Schwerpunkt Lagerung und Regale seine Kunden z.B. mit Regalsystemen oder Werkbänken. Davpack beliefert in Großbritannien, Schweden und Deutschland Unternehmen mit einer breiten Palette an Kartons und Verpackungen. Das 2019 erworbene Unternehmen XXLhoreca vermarktet insbesondere in den Benelux-Ländern, Frankreich und Deutschland Küchengroß- und -kleingeräte sowie Küchenequipment und -zubehör. Die Kunden von XXLhoreca sind hauptsächlich Geschäftskunden aus den Bereichen Hotels, Restaurants, Kantinen und Cateringfirmen.

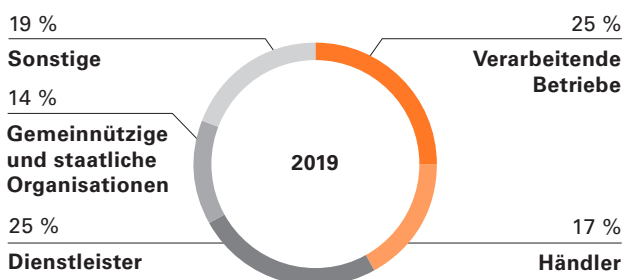
- Die D2G Gruppe bietet in den USA rund 13.000 Produkte aus dem Bereich Displayartikel an. Der Vertrieb erfolgt größtenteils online. Exemplarische Produkte sind etwa Werbebanner, bedruckte und digitale Displaystände, mobile Messestände und Aufsteller.

Einen Überblick über alle Konzerngesellschaften liefert die Anteilsbesitzliste des TAKKT-Konzerns, die dem Konzernanhang unter Ziffer 5 „Sonstige Erläuterungen“ zu entnehmen ist. Darüber hinaus sind alle Standorte des Konzerns auf den Standortkarten am Ende dieses Geschäftsberichts aufgeführt.

DIVERSIFIZIERTE AUFSTELLUNG

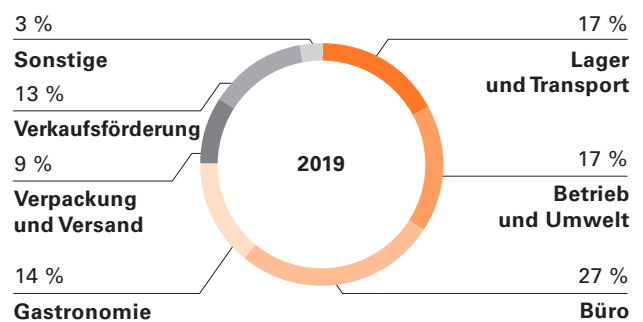
Durch die Präsenz in unterschiedlichen Regionen und den Fokus auf verschiedene Produkt- und Kundengruppen ist der TAKKT-Konzern breit aufgestellt. Auf Kundenebene bedienen die Geschäftseinheiten eine breite Kundenbasis aus verarbeitenden Betrieben, Händlern, Dienstleistern sowie gemeinnützigen und staatlichen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

Diversifikation von Kundengruppen



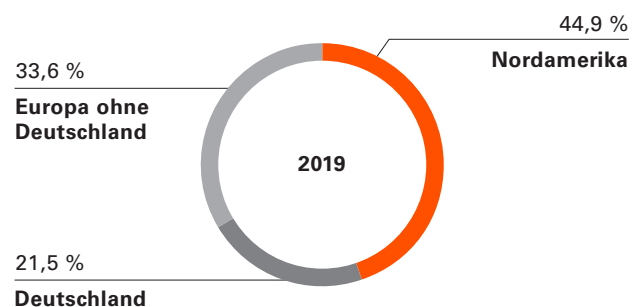
Auf Produktebene unterscheidet TAKKT zwischen Produkten für Betrieb & Umwelt, Lager & Transport, Büro, Verpackung & Versand, Gastronomie und Verkaufsförderung. TAKKT streut hier breit, um Schwankungen der Nachfrage entgegenzuwirken. Das Unternehmen hat sein Produktportfolio durch diverse Akquisitionen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

Diversifikation von Produktsortimenten



Auf Regionenebene differenziert TAKKT zwischen Deutschland, Europa ohne Deutschland und Nordamerika. Insbesondere der Anteil des US-Geschäfts hat seit 2000 deutlich zugenommen. Regional zu diversifizieren, hat sich in der Vergangenheit als Stütze der TAKKT-Gruppe erwiesen. Konjunkturelle Schwankungen in bestimmten Zielmärkten können so teilweise durch gegenläufige Entwicklungen in anderen Regionen kompensiert werden.

Diversifikation von Regionen



MEHRWERT FÜR KUNDEN UND LIEFERANTEN

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

differenziert nach den beiden unterschiedlichen Geschäftsmodellen aufgeführt. In beiden Segmenten werden im Zuge der Transformation des Geschäftsmodells die angebotenen Services für den jeweiligen Kundentypen zielgerichtet weiter ausgebaut und differenziert, um die Attraktivität für die Kunden zu steigern.

Neben dem Mehrwert für den Kunden schafft TAKKT auch erheblichen Nutzen auf Seiten der Lieferanten (siehe Tabelle). Die Aufnahme in das Sortiment einer TAKKT-Gesellschaft bringt für diese Vorteile, verglichen mit dem eigenständigen Vertrieb ihrer Produkte. Sie erhalten direkt Zugang zu einer sehr großen Zahl von Kunden in unterschiedlichen Ländern und umgehen damit natürliche Markteintrittsbarrieren, die sich insbesondere in Europa aus den unterschiedlichen Währungen, Sprachen und rechtlichen Rahmenbedingungen ergeben.

Mehrwert für die Kunden im Omnichannel und Web-focused Commerce	
Einfache Bestellung und schnelle Lieferung	<ul style="list-style-type: none"> • Kunde bestellt über den für ihn optimalen Kanal • Digitalisierung erlaubt eine bessere Vernetzung der Bestellkanäle • Schnelle Lieferung über länderspezifische Logistikpartner • Sofortige Verfügbarkeit der meisten Produkte
Bedarfsgerechte Produkte und übersichtliche Präsentation	<ul style="list-style-type: none"> • Komfortable, nutzerfreundliche und kundenspezifische Präsentation auf verschiedenen Kanälen • Ausführliche Produktinformationen wie größtenteils selbst erstellte Videos, Bilder und Produktbeschreibungen • Breites Sortiment von Eigenmarken sowie eine sorgfältig kuratierte Produktvorauswahl, insbesondere für Kunden im Omnichannel Commerce
Persönliche Beratung und individuelle Angebote	<ul style="list-style-type: none"> • Vertriebsmitarbeiter und Produktexperten beraten Kunden über verschiedene Kanäle und Medien • Individuelle Angebote und Begleitung des Auswahlprozesses, vor allem bei Kunden im Omnichannel Commerce
Zusätzliche Services für die Anforderungen der Kunden im Omnichannel Commerce	
Kundenindividuelle Lösungen	<ul style="list-style-type: none"> • Sonderbeschaffungen und Sonderanfertigungen möglich, sofern keine unmittelbare Lösung für kundenspezifische Anfrage vorhanden ist • Individuelle Projektplanung • Mobiler Kundendienst (Ersatzteile, Reparatur, Wartung) • Lieferung bis an die Verwendungsstelle und Aufbauservice
Betreuung von Projekten	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinierung kundenspezifischer Projekte durch Tele- und Field Sales-Mitarbeiter • Berücksichtigung besonderer Serviceanforderungen (z.B. bei der Ausstattung mehrerer Standorte)
Lange Garanzzeiten	<ul style="list-style-type: none"> • In der Regel Garanzzeiten über die gesetzlichen Anforderungen hinaus • Nachkaufgarantie über mehrere Jahre
Mehrwert für die Lieferanten	
Erschließung eines umfangreichen Kundenpotentials	<ul style="list-style-type: none"> • Zugang zum gesamten Kundenstamm der Vertriebsgesellschaft • Möglichkeit, vom Cross-Selling mit Produktkategorien anderer Hersteller zu profitieren
Professioneller Vertrieb der Produkte	<ul style="list-style-type: none"> • TAKKT übernimmt zielgerichtetes Marketing über die Vertriebskanäle Online, Print, Tele und Field Sales • Listung bei einer der TAKKT-Gesellschaften wird im Markt als Qualitätssiegel für Produkte des Herstellers wahrgenommen
Präsenz auf zahlreichen unterschiedlichen Ländermärkten	<ul style="list-style-type: none"> • Durch Webshops und Kataloge werden Kunden in allen Vertriebsländern erreicht, in denen die TAKKT-Gesellschaft aktiv ist • Vermeidung natürlicher Markteintrittshemmnisse durch landesspezifische Besonderheiten wie Sprache, Währung, oder steuerliche und rechtliche Rahmenbedingungen • Lieferant kann auf den Aufbau eines eigenen Vertriebs im Ausland verzichten
Einfaches Onboarding und intensive Betreuung	<ul style="list-style-type: none"> • Enges Lieferantenmanagement, regelmäßiger Austausch und gemeinsame Produktentwicklung auf Basis von Kundenwünschen
Höhere Effizienz	<ul style="list-style-type: none"> • Einmalige Lieferung größerer Mengen an ein Zentrallager statt vieler Einzellieferungen an Kunden

MARKTENTWICKLUNGEN FÖRDERN BEWÄHRTE GESCHÄFTSMODELLE

Nachhaltige Chancen für TAKKT ergeben sich aus Sicht der Unternehmensführung durch strukturelle Markttrends, die TAKKT mit entsprechenden Wettbewerbsstärken bedient (siehe unten stehende Tabelle). Dies trifft insbesondere für die Omnichannel-Aktivitäten zu, die derzeit noch den deutlich größeren Anteil der Gruppe ausmachen. So achten insbesondere B2B-Kunden mit komplexen Anforderungen verstärkt auf geringe Prozesskosten und wollen das Einkaufsvolumen auf wenige Anbieter konzentrieren. Dem wird TAKKT durch ein sorgfältig kuratiertes und qualitativ hochwertiges Produktsortiment gerecht. Aber auch von Entwicklungen im Web-focused-Bereich kann der Konzern profitieren. Die preisbewussteren Kunden mit weniger komplexen Anforderungen und geringerem Bedarf sind ein Kundentyp, den TAKKT durch die neue Organisationsstruktur deutlich stärker als bislang in den Fokus nehmen wird und der ein großes Wachstumspotenzial birgt. Zudem profitiert der gesamte Konzern vom raschen technologischen Wandel im Zuge der Digitalisierung. E-Commerce und E-Procurement gewinnen an Bedeutung und Kunden erwarten den Einsatz neuester Technologien an allen

Schnittstellen mit ihrem Anbieter. Diese Trends bedient TAKKT durch die Fokussierung auf Geschäftskunden, die Ausrichtung auf unterschiedliche Kundenbedürfnisse mit dem Omnichannel- und Web-focused Commerce Segment, die Umsetzung der Digitalen Agenda, die Spezialisierung der Sortimente und das umfassende Beratungs- und Serviceangebot für den Kunden.

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

MARKTPPOSITION UND WETTBEWERBSUMFELD

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

Marktunter-scheidung...	Marktausprägungen	TAKKT
...nach Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • B2B • B2C 	<ul style="list-style-type: none"> • B2B
...nach Vertriebsarten	<ul style="list-style-type: none"> • Stationärer Handel • Direktvertrieb • Distanzhandel 	<ul style="list-style-type: none"> • Distanzhandel
...nach Sortimentsbreite	<ul style="list-style-type: none"> • Universalisten • Spezialisierte Händler 	<ul style="list-style-type: none"> • Spezialisierter Händler; Sortimente im Web-focused-Bereich tendenziell breiter als im Omnichannel
...nach Branchenfokus	<ul style="list-style-type: none"> • Horizontale Ausrichtung (Produktspezialisten) • Vertikale Ausrichtung (Branchenspezialisten) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorwiegend horizontale Ausrichtung
...nach Dienstleistungsangebot	<ul style="list-style-type: none"> • Reine Distributoren • Marktplätze • Warenvertrieb und zusätzliche Services 	<ul style="list-style-type: none"> • Warenvertrieb, Beratung und bei den Omnichannel-Aktivitäten zudem umfassendes Serviceangebot

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

- Die TAKKT-Gesellschaften nutzen eine fragmentierte Lieferantenbasis von Produktspezialisten und pflegen langjährige und eingespielte Lieferantenbeziehungen. Auch auf der Kundenseite ist TAKKT breit diversifiziert, d.h. die TAKKT-Gesellschaften beliefern Kunden unterschiedlicher Größe und Branchen und sind daher relativ unabhängig von einzelnen Großaufträgen oder Großkunden.
- Das Marktumfeld vieler TAKKT-Gesellschaften ist durch geschäftsmodell-spezifische Markteintrittsbarrieren unterschiedlicher Ausprägung gekennzeichnet. Ein potenzieller neuer Omnichannel-Wettbewerber muss beispielsweise zunächst signifikant in Marketing, IT und Logistik investieren und mehrjährige Anlaufverluste in Kauf nehmen, bevor er die branchentypischen Margen realisieren kann. Diese Investitionen

zahlen sich nur dann aus, wenn ein Unternehmen es schafft, einen treuen Kundenstamm aufzubauen, der in regelmäßigen Abständen erneut kauft. Im Web-focused-Bereich sind die Markteintrittsbarrieren dahingehend geringer. Hier werden wesentliche Teile der Leistungs- und Wertschöpfungskette häufig ausgelagert bzw. von Drittanbietern bezogen (z.B. reines Streckengeschäftsmodell, Zukauf von IT-Services etc.), während sich die Web-focused-Wettbewerber auf den Betrieb der Marketing-Aktivitäten konzentrieren. Gewachsene Kundenbeziehungen und -treue sind in diesem Segment weniger stark ausgeprägt.

Das Wettbewerbsumfeld auf den für die TAKKT-Gesellschaften relevanten Märkten unterscheidet sich grundsätzlich zwischen stationären Händlern, über die der Großteil des Volumens abgewickelt wird, und dem Distanzhandel. Im Distanzhandel sind sowohl Omnichannel-Anbieter als auch reine Online-Anbieter und -Marktplätze aktiv. Je nach Region und Produktgruppe schätzt TAKKT die Marktanteile des Distanzhandels heute auf Werte im niedrigen bis mittleren zweistelligen Prozentbereich. Für die kommenden Jahre erwartet TAKKT auf Basis von Branchenstudien ein deutliches Wachstum des Distanzhandels. Langfristig sollten die Anteile des stationären Handels und des Distanzhandels demnach jeweils rund die Hälfte des Marktes abdecken. Von der steigenden Bedeutung des Distanzhandels werden nach Einschätzung des Unternehmens insbesondere das Online-Webshop-Geschäft sowie Online-Marktplätze (Vermittlungsplattformen) profitieren. Die prognostizierte Marktanteilsverschiebung sollte sich mittel- bis langfristig vorteilhaft für die TAKKT-Gesellschaften auswirken, die schon heute im Durchschnitt mehr als die Hälfte des Auftragseingangs über E-Commerce erzielen.

Die TAKKT-Gesellschaften sind wie oben dargestellt als Omnichannel- oder Web-focused-Anbieter im Markt positioniert. Gegenüber den verschiedenen Wettbewerbern differenzieren sie sich wie folgt:

- Der Direktvertrieb ist für die B2B-Kunden deutlich effizienter und bequemer als die Beschaffung bei lokalen Händlern. Aufgrund der Skalierbarkeit des Geschäfts kann TAKKT eine breitere Produktauswahl und umfassenderen Service bieten.
- Im Bereich des Distanzhandels steht TAKKT beim Wettbewerb um mittelgroße bis große B2B-Kunden hauptsächlich in Konkurrenz mit anderen Omnichannel-Händlern. Für diese Kundengruppe sind ein verlässlicher Beschaffungsprozess, umfassende Produktberatung und ergänzende Services mindestens ebenso wichtig wie der Preis, weshalb stärker transaktionsorientierte Online-Anbieter für diese Kunden weniger Relevanz besitzen.

- Mit Blick auf preisbewusstere und in der Regel kleinere Firmenkunden sind die Web-focused Commerce-Gesellschaften von TAKKT als Produktexperten aktiv. Sie verfügen für ihr klar abgegrenztes Sortiment über eine hohe Produktkompetenz was Einkauf und Beratung betrifft. Damit können sie zum einen ein attraktives Preisniveau bieten und sich zum anderen gegenüber Marktplatzmodellen und anderen Anbietern mit einem sehr breiten Produktsortiment abgrenzen.

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

TAKKT-Marktumfeld und exemplarische Wettbewerber

	Wettbewerber Europa		Wettbewerber USA		
	Betriebs- und Lagerausstattung	Verpackungslösungen	Verkaufsförderung und Ausstattung für die Gastronomie	Verkaufsdiskonts	Büroausstattung
Stationäre Händler	Vielzahl stationärer Händler				
Omnichannel-Anbieter	<ul style="list-style-type: none"> • Manutan • Schäfer Shop • Jungheinrich Profishop 	<ul style="list-style-type: none"> • Raja • Transpak • Hoffmann 	<ul style="list-style-type: none"> • Trimark • Edward Don • Wasserstrom 	<ul style="list-style-type: none"> • Allen Display • Braeside Displays 	<ul style="list-style-type: none"> • Staples • Office Depot
Web-focused-Anbieter	<ul style="list-style-type: none"> • Contorion • Rapid Racking 	<ul style="list-style-type: none"> • Karton.eu • Hilde24 	<ul style="list-style-type: none"> • WebstaurantStore • Katom • Instawares 	<ul style="list-style-type: none"> • Ace Exhibits • DisplayIt 	<ul style="list-style-type: none"> • BizChair • Cymax
Online-Marktplätze	verschiedene Marktplätze, z.B. Amazon Business				

UNTERNEHMENSZIELE UND -STRATEGIE

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

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

PROFITABEL WACHSEN

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

Organisches Wachstum

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

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

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

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

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

Verstärkung durch Akquisitionen

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

- **Verstärkung bestehender Geschäfte:** TAKKT hält Ausschau nach weiteren Produktspezialisten in attraktiven Nischenmärkten, die es den beiden Segmenten ermöglichen, neue und attraktive Zielmärkte zu erschließen beziehungsweise die Position in bestehenden Märkten auszubauen. Hier stehen die Nutzung von Synergien und die Verbesserung der Marktposition im Fokus, etwa indem das Übernahmeziel einen attraktiven Kundenstamm oder eine Präsenz in zusätzlichen Ländermärkten aufweisen kann. Bei der Verstärkung der bestehenden Geschäfte wird für die Zielgesellschaft eine positive Entwicklung der geschäftsspezifischen Wert- und Wachstumstreiber erwartet, die TAKKT zur Steuerung der Gesellschaften heranzieht. Daneben werden wirtschaftlich gesunde Unternehmen gesucht, deren Profitabilität auf einem TAKKT-typischen Niveau liegt oder aber durch Nutzung von Synergien auf ein solches verbessert werden kann.
- **Ausweitung der Wertschöpfung:** TAKKT will die Erfahrung des Kunden während und nach dem Kauf (Customer Experience) in den beiden Segmenten verbessern. Dazu sollen kleinere Unternehmen akquiriert werden, die Produkte oder Dienstleistungen anbieten, die das bestehende Leistungsspektrum für den Kunden erweitern. Dies könnten etwa Lösungen für die Herstellung, Veredelung oder Anpassung der Produkte sowie Serviceangebote sein.

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

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

Profitabilität

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

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

GESCHÄFTSMODELL TRANSFORMIEREN

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

Wachstumsimpulse durch die Digitale Transformation

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

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

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

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

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

Organisatorische Neuausrichtung TAKKT 4.0 für mehr Wachstum

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

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

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

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

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

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

NACHHALTIG HANDELN

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

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

Sustainable Development Goals

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Fortschritte erzielen

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

TAKKT veröffentlicht Nachhaltigkeitsberichte, die nach den internationalen Standards der Global Reporting Initiative (GRI) erstellt werden. Der TAKKT-Konzern gibt in den Berichten Auskunft über den aktuellen Stand bei den wichtigsten Meilensteinen und Zwischenzielen. Als eines von wenigen deutschen Unternehmen befindet sich TAKKT dabei auf dem Anwendungsniveau „Comprehensive“. TAKKT informiert somit sehr umfassend über die wesentlichen Aspekte der Nachhaltigkeit. Gleichzeitig mit diesem Geschäftsbericht erscheint auch der aktuelle Nachhaltigkeitsbericht. Die Nachhaltigkeitsberichte sind in gedruckter Form erhältlich und auf der TAKKT-Website abrufbar. Auf der TAKKT-Nachhaltigkeitsseite finden sich zudem umfassende Detailinformationen: <https://www.takkt.de/nachhaltigkeit/>

Ausblick geben

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

STEUERUNGSSYSTEM

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

FINANZIELLE STEUERUNGSKENNZAHLEN

- Die organische Umsatzentwicklung dient als Maß für das Wachstum der Gesellschaft ohne die Zurechnung von Unternehmenskäufen und -verkäufen oder den Einfluss schwankender Wechselkurse. Die kurzfristige Umsatzentwicklung ist von konjunkturellen Zyklen beeinflusst. Bis Ende 2019 wollte TAKKT eine durchschnittliche organische Umsatzsteigerung von drei bis fünf Prozent erzielen. Die Ambition für das künftige organische Wachstum liegt bei rund fünf Prozent. Ausführlichere Aussagen zur aktuellen Wachstumsambition finden sich auf Seite 38f. im Abschnitt Unternehmensziele und -strategie.
- Der organische Umsatzverlauf resultiert aus der Entwicklung der Wert- und Wachstumstreiber Anzahl der Aufträge und durchschnittlicher Auftragswert. Beide Größen unterliegen zyklischen Schwankungen im Konjunkturverlauf und werden zudem strukturell durch Akquisitionen oder Desinvestitionen beeinflusst. Auf lange Sicht und bereinigt um diese Effekte beabsichtigt TAKKT, die Anzahl der Aufträge jährlich um zwei bis vier Prozent zu steigern. Der durchschnittliche Auftragswert sollte mindestens in Höhe der Inflationsrate wachsen. Im neuen Steuerungssystem wird TAKKT die Anzahl der Käufer stärker als bisher als Steuerungskennzahl verankern.
- Der Rohertrag errechnet sich durch Abzug des Materialaufwands (Wareneinsatz und Frachtaufwand) von den Umsatzerlösen, addiert um weitere, in der Höhe nicht relevante Bestandsveränderungen und aktivierte Eigenleistungen. Die TAKKT-Gruppe verfolgt bisher und auch in Zukunft das Ziel, eine Rohertragsmarge, also einen Rohertrag im Verhältnis zum Umsatz, von über 40 Prozent zu realisieren. Hintergrund ist die Ausrichtung am Kundennutzen und die Erbringung vielseitiger Zusatzleistungen im Vergleich zur bloßen Distribution der Waren.

- Als wichtigster Maßstab für die operative, kurzfristige Ertragskraft der einzelnen Konzerngesellschaften dient die EBITDA-Marge, da in dieser Kennzahl Effekte aus länderspezifisch unterschiedlichen Steuersätzen und Finanzierungsstrukturen keine Rolle spielen. Da Abschreibungen auf das langfristige Vermögen bei dieser Kennziffer nicht berücksichtigt werden, lassen sich auch bestehende mit neu akquirierten Gesellschaften direkt vergleichen. TAKKT hatte für die EBITDA-Marge des Konzerns in der Vergangenheit einen langfristigen Zielkorridor von 12 bis 16 Prozent definiert. Zukünftig will der Konzern das EBITDA nachhaltig steigern. Für die Profitabilität der beiden Segmente gibt es unterschiedliche Zielwerte. Detailliertere Informationen zu den neuen Ergebniszielen finden sich auf Seite 39 im Abschnitt Unternehmensziele und -strategie.
- Der TAKKT-Cashflow errechnet sich aus dem EBITDA abzüglich des Finanzergebnisses, der tatsächlichen Steuern vom Einkommen und Ertrag und des Saldos aus sonstigen nicht zahlungswirksamen Aufwendungen und Erträgen sowie nicht zahlungswirksamen Gewinnen und Verlusten aus Abgängen des Anlagevermögens. Der TAKKT-Cashflow zeigt den in der Berichtsperiode erwirtschafteten operativen Cashflow vor Effekten aus der Veränderung des kurzfristigen Nettoumlaufvermögens. Der Zielwert für die TAKKT-Cashflow-Marge lag bislang bei neun Prozent vom Umsatz. Analog zum EBITDA will das Unternehmen in Zukunft auch den TAKKT-Cashflow nachhaltig erhöhen und stellt damit in der Steuerung von einer Margenbetrachtung auf die absolute Entwicklung um.
- Der Kapitalbedarf für Erhaltung, Erweiterung und Modernisierung des Geschäftsbetriebs ist bei den etablierten Gesellschaften des TAKKT-Konzerns vergleichsweise gering. Entsprechend liegt die Investitionsquote im langjährigen Durchschnitt zwischen ein und zwei Prozent vom Umsatz. In Geschäftsjahren, in denen z.B. die Lagerkapazitäten einer Sparte signifikant erweitert werden oder wesentliche IT-Investitionen erfolgen, liegt diese Quote höher, in Perioden ohne größere Investitionsprojekte dagegen am unteren Ende der angegebenen Spanne.

Definition und Zielwerte

Kennzahl	Aussage	Zielwerte
Organische Umsatzentwicklung	Maßstab für das Unternehmenswachstum ohne Akquisitionen	Bislang: Zwischen 3 und 5 Prozent im langfristigen Durchschnitt Künftig: Langfristig rund 5 Prozent im Durchschnitt
Anzahl Aufträge und durchschnittlicher Auftragswert	Wesentliche Treiber der organischen Umsatzentwicklung	Bislang: Zuwachs zwischen 2 und 4 Prozent im langfristigen Durchschnitt; Leicht steigend zwischen 400 und 500 Euro (Zuwachs mindestens um Inflationsrate)
Rohertragsmarge	Maß für den Mehrwert (z.B. für Kunden und Lieferanten)	Über 40 Prozent vom Umsatz
Bislang: EBITDA-Marge	Maß für die operative Profitabilität	Zwischen 12 und 16 Prozent vom Umsatz
Künftig: EBITDA		Nachhaltige Steigerung
Bislang: TAKKT-Cashflow-Marge	Maß für die Innenfinanzierungskraft	Über 9 Prozent vom Umsatz
Künftig: TAKKT-Cashflow		Nachhaltige Steigerung
Investitionsquote	Kapitalbedarf für Erhaltung, Erweiterung und Modernisierung des Betriebs	Zwischen 1 und 2 Prozent vom Umsatz im langfristigen Durchschnitt

SORTIMENTSSPEZIFISCHE STEUERUNGSKENNZAHLEN

- Eigenmarken sind von den TAKKT-Gesellschaften selbst entwickelte und gepflegte Produktmarken. TAKKT will den Anteil der Eigenmarken weiter erhöhen und verfolgt damit die Ziele, neue Kunden zu gewinnen und bestehende Kunden dauerhaft an das Unternehmen zu binden. Einzelne TAKKT-Gesellschaften führen zu diesem Zweck etwa neue Produkte zu einem attraktiven Preis-Leistungs-Verhältnis ein, um auch das Einstiegssegment für den kleineren Bedarf abzudecken. Andere Konzerngesellschaften bieten über sogenannte Leistungsmarken Produkte an, die mindestens dem Industriestandard entsprechen oder sogar einem höheren Qualitätsanspruch gerecht werden. Diese Marken verbessern die Kundenbindung und erzielen in der Regel überdurchschnittliche Margen.

- Unter Direktimporten versteht TAKKT Importe aus Ländern außerhalb des Heimatmarktes der jeweiligen Konzerngesellschaft. Im Fall der europäischen Sparten sind dies z.B. alle Länder außerhalb Europas sowie die Türkei und Osteuropa. Um die Profitabilität dauerhaft zu sichern, will TAKKT den Anteil der Direktimporte weiter steigern – bei gleichbleibender Produktqualität.
- Neben Eigenmarke und Direktimporten wird TAKKT ab 2020 den Umsatzanteil mit neu eingeführten Produkten als sortimentspezifische Steuerungskennzahl nutzen.

Definition und Zielwerte

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

WERTORIENTIERTE STEUERUNGSKENNZAHLEN

- Der Return on Capital Employed (ROCE) misst die Profitabilität vor Steuern des eingesetzten Kapitals. Diese Kennzahl setzt das EBIT ins Verhältnis zum durchschnittlich eingesetzten Kapital, welches als Bilanzsumme reduziert um die nicht-zinstragenden kurzfristigen Verbindlichkeiten definiert ist. Der ROCE drückt damit die operative Ertragskraft des eingesetzten Kapitals aus. Als Zielwert für die TAKKT-Aktivitäten war bislang ein ROCE von deutlich über zwölf Prozent festgelegt. Der Anstieg des eingesetzten Kapitals in Folge der erstmaligen Anwendung von IFRS 16 und die Aufwendungen für die Umsetzung von TAKKT 4.0 belasten den ROCE. TAKKT hat den Zielwert daher auf über zehn Prozent angepasst.
- Als wesentliche Kennzahl im Rahmen eines längerfristigen, wertorientierten Controllings dient in der Gruppe die Kennzahl TAKKT Value Added. Sie ist definiert als Differenz aus dem erwirtschafteten Ergebnis nach Steuern und den Kapitalkosten auf das eingesetzte durchschnittliche Kapital. Das erwirtschaftete Ergebnis nach Steuern ergibt sich dabei auf Basis des EBIT, das um den Steueraufwand vermindert und um das übrige Finanzergebnis erhöht wird. Die Kapitalkosten werden durch Multiplikation des eingesetzten durchschnittlichen Kapitals mit dem gewichteten Kapitalkostensatz ermittelt, welcher sowohl Eigen- als auch Fremdkapitalkosten berücksichtigt. Das durchschnittliche Kapital wird dabei als Mittelwert der beiden Kapitaleinsätze zu Anfang und Ende des jeweiligen Kalenderjahres berechnet. Das Kapital zum jeweiligen Stichtag entspricht der

Bilanzsumme, reduziert um die nicht-zinstragenden kurzfristigen Verbindlichkeiten sowie die latenten Steuerverbindlichkeiten. Insgesamt erlaubt der TAKKT Value Added eine Aussage zum Wertbeitrag des Konzerns nach Berücksichtigung der Fremd- und Eigenkapitalkosten, d.h. nach Erfüllung der Renditeansprüche der Fremd- und Eigenkapitalgeber. TAKKT strebt einen signifikant positiven Wertbeitrag an.

Definition und Zielwerte

Kennzahl	Aussage	Zielwerte
ROCE (Return on Capital Employed)	Maß für die Rentabilität des Gesamtkapitals vor Steuern	Bislang: Deutlich über 12 Prozent Künftig: Über 10 Prozent
TAKKT Value Added	Maß für den verdienten Mehrwert nach Abzug der Gesamtkapitalkosten	Signifikant größer Null

INTERNE COVENANTS ZUR STEUERUNG DER FINANZSTRUKTUR

Zur Überwachung und Steuerung der Finanzstruktur achtet der TAKKT-Konzern auf die Einhaltung von vier selbst vorgegebenen internen Kennzahlen (Covenants). Diese sind nicht in Kreditverträgen vereinbart, sondern dienen ausschließlich der internen Steuerung, um die finanzielle Solidität des Konzerns zu bewahren. Aus den Kennzahlen lässt sich auch der finanzielle Spielraum für Akquisitionen ableiten.

- Die Eigenkapitalquote gibt den Anteil des Konzerneigenkapitals an der Bilanzsumme wieder. Damit ist sie ein Indiz für die finanzielle Stabilität des Unternehmens und die Unabhängigkeit gegenüber Fremdkapitalgebern. Für eine angemessene Balance zwischen finanzieller Solidität auf der einen Seite und günstigeren Kapitalkosten für Fremdkapital auf der anderen Seite strebt TAKKT eine Eigenkapitalquote im Bereich zwischen 30 und 60 Prozent an.
- Die Entschuldungsdauer setzt die durchschnittliche Nettofinanzverschuldung eines Geschäftsjahres ins Verhältnis zum TAKKT-Cashflow und gibt damit Auskunft, innerhalb welches Zeitraums das Unternehmen bei konstanter wirtschaftlicher Entwicklung seine Verschuldung vollständig abbauen könnte. TAKKT will diese Kennzahl auf einem Wert unterhalb von fünf Jahren halten.
- Die Zinsdeckung berechnet sich aus der Relation vom Operativen Ergebnis vor Goodwill-Abschreibungen zum Nettofinanzierungsaufwand und stellt damit dar, wie gut das Unternehmen in der Lage ist, seine Zinsen zu bedienen. Der Zielwert für TAKKT liegt bei einer Zinsdeckung größer als vier.

- Die Berechnung des Gearing ergibt sich aus dem Quotienten von Nettofinanzverschuldung durch Eigenkapital. Er gibt Auskunft über das Verhältnis von Finanzschulden und Eigenkapital bei der Finanzierung des Unternehmens und erlaubt dadurch Rückschlüsse auf das Kreditrisiko. Das Gearing soll sich bei TAKKT unterhalb von 1,5 bewegen.

Definition und Zielwerte

Kennzahl	Aussage	Zielwerte
Eigenkapitalquote	Indiz für finanzielle Stabilität und Unabhängigkeit gegenüber Fremdkapitalgebern	30 bis 60 Prozent
Entschuldungsdauer	Maß für die benötigte Zeit zum Schuldenabbau	< 5 Jahre
Zinsdeckung	Maß für die Fähigkeit, mit dem operativ erwirtschafteten Ergebnis Zinszahlungen zu bedienen	> 4
Verschuldungsgrad (Gearing)	Maß für das Kreditrisiko	< 1,5

ÜBERBLICK ZUM STEUERUNGS- UND INDIKATORENSYSTEM

Die in diesem Kapitel beschriebenen Kennzahlen nutzt TAKKT zur Steuerung des Konzerns und der Segmente im Hinblick auf das strategische Ziel „Profitabel wachsen“. Darüber hinaus existieren zusätzliche Indikatoren zur Fortschrittmessung weiterer strategischer Zielsetzungen wie der Umsetzung der Transformation des Geschäftsmodells und der Verfolgung der Nachhaltigkeitsinitiative. Bei der Transformation sind dies bislang die Indikatoren zur Digitalen Agenda. Daneben will TAKKT in Zukunft die Kundenperspektive stärker in den Steuerungskennzahlen verankern. Dies erfolgt zum Beispiel heute schon über den Net Promoter Score, welcher die Weiterempfehlungsbereitschaft der Kunden misst.

In der unten abgebildeten Tabelle ist zusammenfassend dargestellt, in welchen Abschnitten des Lageberichts die Steuerungskennzahlen und Indikatoren beschrieben werden, wo die Berichterstattung zur Entwicklung im Geschäftsjahr erfolgt und mit welchem strategischen Ziel sie jeweils verknüpft sind. Im Prognosebericht wird erläutert, wie TAKKT die Entwicklung 2020 einschätzt.

TAKKT Steuerungskennzahlen und Indikatoren

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

MITARBEITER

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

KULTURVERÄNDERUNG GESTALTEN

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

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

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

ebenfalls leicht auf 30,4 (31,4) Prozent. Der Anteil an Frauen bei den Top-Führungskräften ist auf 15,0 (12,3) Prozent gestiegen. Die Zielvorgabe, bis zum Jahr 2020 einen Anteil von mindestens zehn Prozent an Frauen unter den Top-Führungskräften vertreten zu haben, ist damit aktuell erreicht.

Frauenanteil TAKKT-Konzern in %

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

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

TALENTE IDENTIFIZIEREN UND ENTWICKELN

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

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

KOMPETENZENTWICKLUNG FÖRDERN

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

ENTWICKLUNG MITARBEITERZAHLEN

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

Anzahl der Mitarbeiter

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

Mitarbeiterstruktur

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

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

Entsprechend dem Gesetz zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen, dem die TAKKT AG als börsennotiertes und nicht mitbestimmtes Unternehmen unterliegt, wurden im Jahr 2015 für den Aufsichtsrat, den Vorstand und die oberste Führungsebene der Holdinggesellschaft verbindliche Zielgrößen festgelegt:

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