

GESCHÄFTSJAHR

RAHMENBEDINGUNGEN

Das Wirtschaftswachstum lag 2019 in der Eurozone und in den USA unter den Werten des Vorjahres. Dabei hatten politische Unsicherheiten wie internationale Handelskonflikte und die Diskussionen um den Brexit einen negativen Einfluss. In Deutschland verlangsamte sich das BIP-Wachstum deutlicher und war nur noch leicht positiv. In den USA und in Deutschland war die Dynamik im Auftaktquartal deutlich stärker als im Rest des Jahres. Auch in der Eurozone insgesamt gingen die Wachstumsraten im Jahresverlauf zurück. Die für TAKKT relevanten branchenspezifischen Indikatoren, insbesondere Einkaufsmanagerindizes in Europa, entwickelten sich insgesamt weiter rückläufig.

GESAMTWIRTSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

In der Prognose für 2019 hatte TAKKT sowohl für die USA als auch für die Eurozone nachlassende Wachstumsraten erwartet. Dabei wurde insbesondere in Deutschland von einem stärkeren Rückgang des Wachstums ausgegangen. In den USA entwickelte sich die Wirtschaft nur leicht schwächer als erwartet, in der Eurozone und in Deutschland trübte sie sich stärker ein, als TAKKT angenommen hatte.

Das BIP stieg 2019 in der Eurozone mit 1,2 (1,8) Prozent und damit weniger stark als im Vorjahr. Die deutsche Wirtschaft legte um 0,6 (1,5) Prozent zu und entwickelte sich damit deutlich schwächer als der Rest Europas. Im zweiten und dritten Quartal lag die Wirtschaftsleistung sogar nur auf Vorjahresniveau. Hauptgründe hierfür sind eine geringe Nachfrage in der verarbeitenden Industrie und strukturelle Herausforderungen in der Automobilindustrie.

Die Wachstumsrate in den USA blieb mit einem Wert von 2,3 (2,9) Prozent für das Gesamtjahr zwar unter dem Vorjahreswert, aber dennoch deutlich über dem Wachstum in der Eurozone. Nach einem starken ersten Quartal ging das Wachstum im weiteren Jahresverlauf zurück. Wie im Vorjahr belebte vor allem der anhaltend hohe private Konsum die wirtschaftliche Entwicklung.

BIP-Wachstum für Eurozone, Deutschland und USA

	BIP-Wachstum in Prozent		
	Ist 2018	Prognose 2019	Ist 2019
Eurozone	1,8	1,6	1,2
Deutschland	1,5	1,0	0,6
USA	2,9	2,5	2,3

Quellen: Statistikämter, Internationaler Währungsfonds

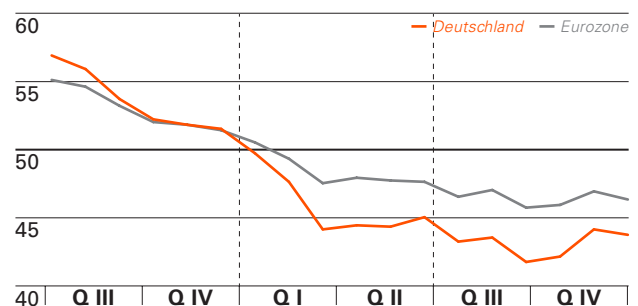
BRANCHENSPEZIFISCHE RAHMENBEDINGUNGEN

TAKKT greift unter anderem auf verschiedene Einkaufsmanagerindizes (Purchasing Managers-Indizes, PMI) zurück, um die mittelfristig zu erwartende Entwicklung in den Absatzregionen besser einschätzen zu können. Dabei handelt es sich um Daten aus dem verarbeitenden Gewerbe, die von verschiedenen Forschungsinstituten in Zusammenarbeit mit nationalen Verbänden erhoben und zu einem Index zusammengefasst werden. Einkaufsmanagerindizes sind für TAKKT, mit einem Vorlauf von drei bis sechs Monaten, Indikatoren für den Auftragseingang aus dem verarbeitenden Gewerbe. Bei TAKKT sind PMI-Werte für das Equipment-Geschäft der europäischen KAISER+KRAFT Gruppe relevant.

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

Wie schon 2018 ging der PMI für die Eurozone auch 2019 weiter zurück. Nach einem Jahreshöchstwert von 50,5 Punkten im Januar fiel der PMI im weiteren Verlauf das erste Mal nach rund vier Jahren auf einen Stand unterhalb des Referenzwerts. Den tiefsten Wert erreichte der Index im September mit 45,7 Punkten, danach stieg er leicht an. Der PMI für Deutschland war ebenfalls deutlich rückläufig, die Werte lagen das gesamte Jahr unter denen der Eurozone. Der September-Wert von 41,7 Punkten hatte ein Niveau wie zuletzt während der Finanzkrise 2009.

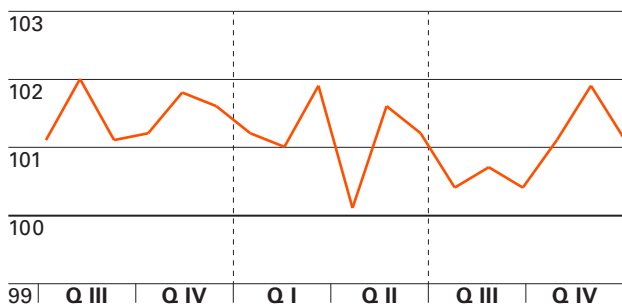
Einkaufsmanagerindizes Juli 2018 bis Dezember 2019



Für die US-amerikanischen Central und Hubert Gruppen ist der Restaurant Performance Index (RPI) ein relevanter Branchenindikator. Der RPI basiert auf einer Umfrage unter US-amerikanischen Restaurantbetreibern und berücksichtigt neben Einschätzungen zur aktuellen Lage auch Zukunftseinschätzungen. Ein Wert über 100 signalisiert dabei ein Marktwachstum, während ein Wert unter 100 eine rückläufige Entwicklung abbildet. Im Jahr 2019 konnten

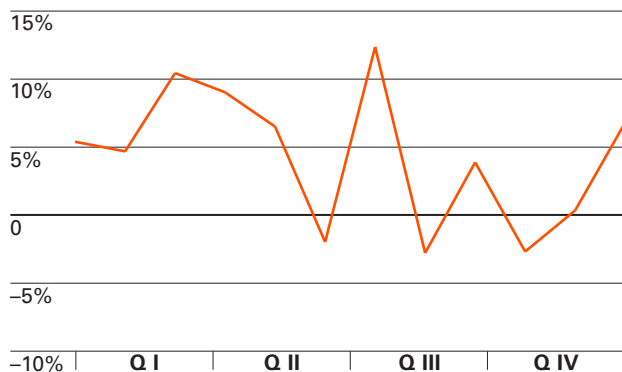
in allen Monaten Werte leicht über 100 Punkten beobachtet werden. Im Vergleich zum Vorjahr lagen die Werte im Schnitt auf einem leicht niedrigeren Niveau bei 101,1 (101,4) Punkten und signalisierten damit weiterhin eine leicht positive Markteinschätzung.

Restaurant Performance Index Juli 2018 bis Dezember 2019



Mit Blick auf das Umfeld der US-amerikanischen NBF Gruppe ist die BIFMA-Auswertung zum Auftragseingang der Möbelhersteller ein Branchenindikator. Dabei erhebt die BIFMA („Business and Institutional Furniture Manufacturers Association“) durch eine Umfrage unter Unternehmen ihrer Branche den geschätzten Auftragseingang des vergangenen Monats. Dieser Auftragseingang, der nach Angaben der BIFMA einen Großteil der Branche abdeckt, wird mit dem Vorjahreswert verglichen. Eine Prognosefunktion wie der PMI und in geringerem Maße auch der RPI besitzt die Auswertung der BIFMA nicht. Im Gesamtjahr 2019 lagen die von der BIFMA vermeldeten Auftragseingänge um 4,4 Prozent über dem Niveau des Vorjahres. Erneut zeigte sich die Entwicklung im Jahresverlauf dabei uneinheitlich. Insbesondere zu Jahresbeginn wuchs der Auftragseingang stark. Die zweite Jahreshälfte begann mit hohen Zuwächsen im Juli, anschließend gingen die Werte allerdings etwas zurück.

Auftragseingang BIFMA 2019 zum Vorjahresmonat



Insgesamt entwickelten sich die konjunkturellen Rahmenbedingungen im Berichtsjahr 2019 schwächer als zu Jahresbeginn prognostiziert. Dabei hatten politische Unsicherheiten wie internationale Handelskonflikte und die Diskussionen um den Brexit einen negativen Einfluss. In der Eurozone und insbesondere in Deutschland nahm das Wirtschaftswachstum deutlicher als erwartet ab, auch bedingt durch die Schwäche in der Automobilindustrie. In den USA war die Wachstumsdynamik rückläufig, die branchenspezifischen Rahmenbedingungen blieben dagegen stabil

GESCHÄFTSVERLAUF

Nach einem starken Jahresauftakt ging das organische Wachstum des Konzerns im Jahresverlauf zurück. Dazu beigetragen hat auch die unterschiedliche Vergleichsbasis in den Vorjahresquartalen. 2018 erzielte TAKKT nach einem schwachen Start ins Geschäftsjahr im Rest des Jahres ein gutes organisches Wachstum. Daneben ließ die Nachfrage einzelner Kundengruppen in Europa im Jahresverlauf deutlich nach. Zudem beeinträchtigte die Beendigung der Geschäftsbeziehung mit einem Großkunden bei Hubert das organische Wachstum ab März. Positiv auf den Umsatz in Euro wirkten sich im Geschäftsjahr die zusätzlichen Beiträge der Akquisitionen sowie Wechselkurseffekte aus dem US-Dollar aus.

TAKKT EUROPE SPÜRT SCHWACHES KONJUNKTURUMFELD

Während alle drei Sparten im Geschäftsbereich TAKKT EUROPE im Auftaktquartal ein gutes organisches Wachstum erzielen konnten, verlangsamte sich die Wachstumsgeschwindigkeit in den Folgequartalen. Insbesondere das Schlussquartal zeigte einen deutlichen Rückgang in der Geschäftsentwicklung. Dazu beigetragen haben die im Jahresverlauf rückläufige Konjunktur und das hierdurch bedingte herausfordernde Marktumfeld, welches sich – vor allem in Deutschland – schwächer als erwartet entwickelte. Innerhalb des Segments zeigten sich dabei unterschiedliche Wachstumsdynamiken der jeweiligen Sparten.

Die Geschäfte der KAISER+KRAFT Gruppe liefen zu Jahresbeginn noch leicht besser als Anfang 2018, ab dem zweiten Quartal spiegelte sich der negative Trend der Einkaufsmanagerindizes dann jedoch in den Umsatzzahlen wider. Vor dem Hintergrund der herausfordernden Wirtschaftslage ließ die Nachfrage einzelner Kundengruppen insbesondere aus den Branchen Fahrzeug- und Maschinenbau in den Folgequartalen nach. Im vierten Quartal war die organische Umsatzentwicklung im hohen einstelligen Prozentbereich rückläufig.

Die ratioform Gruppe konnte zu Jahresbeginn an das starke Wachstum aus 2018 anknüpfen und startete mit einem prozentual hohen einstelligen Wachstum gut in das Jahr 2019. Im zweiten Quartal trugen Anpassungen in der Vertriebsstruktur sowie eine starke Vergleichsbasis aus dem Vorjahr zu einem leichten Umsatzrückgang bei. Im dritten Quartal konnte ratioform dagegen leicht zulegen. Das schwierige konjunkturelle Umfeld und ein starkes Vorjahresquartal sorgten im vierten Quartal für einen prozentual hohen einstelligen Umsatzrückgang.

Die Newport Gruppe zeigte sich robuster gegenüber der schwachen Konjunktorentwicklung. Nach einem starken Auftaktquartal mit einem zweistelligen organischen Umsatzwachstum, schwächte sich die organische Geschäftsentwicklung von Quartal zu Quartal etwas ab und war im letzten Quartal prozentual mittel bis hoch einstellig. Neben dem Wachstum aus eigener Kraft konnte die Gruppe auch akquisitorisch wachsen. Anfang Mai erwarb Newport mit XXLhoreca einen niederländischen E-Commerce-Anbieter von Gastronomieausstattung.

NEUAUSRICHTUNG HUBERT BELASTET TAKKT AMERICA-WACHSTUM

Der Geschäftsbereich TAKKT AMERICA startete das Berichtsjahr mit einem starken organischen Wachstum. In den Folgequartalen war die Geschäftsentwicklung dagegen rückläufig. Dabei belastete insbesondere der Wegfall eines Hubert-Großkunden das organische Wachstum mit rund dreieinhalb Prozentpunkten. Ohne diesen Effekt wäre das Segment im Geschäftsjahr leicht gewachsen.

Im Januar entschied TAKKT, die Hubert Gruppe neu zu positionieren und auf attraktivere Kundengruppen zu fokussieren. Damit verbunden war die Beendigung der Belieferung eines Großkunden ab März. Während Hubert im ersten Quartal noch ein gutes organisches Wachstum erzielen konnte, sorgten die fehlenden Umsätze des Großkunden in den folgenden Quartalen für einen Rückgang im zweistelligen Prozentbereich. Im Geschäft mit anderen Kunden konnte Hubert dagegen wachsen.

Die organische Umsatzentwicklung bei Central war in nahezu allen Quartalen solide. Lediglich im zweiten Quartal waren die Geschäfte im niedrigen einstelligen Prozentbereich rückläufig.

Die D2G Gruppe wies im Berichtsjahr ein durchgängig solides organisches Wachstum im niedrigen einstelligen Prozentbereich auf. Im zweiten Quartal wurde damit begonnen, die Aktivitäten der auf individuell bedruckte Werbebanner spezialisierten Post-Up Stand in die Displays2go zu integrieren.

NBF profitierte im ersten Halbjahr von den guten Rahmenbedingungen im US-Möbelmarkt und erzielte im ersten Quartal, auch aufgrund eines schwachen Vorjahresquartals, eine organische Wachstumsrate im niedrigen zweistelligen Bereich. Im zweiten Quartal ging diese erwartungsgemäß auf ein prozentual mittleres einstelliges Niveau zurück. In der zweiten Jahreshälfte entwickelte sich das Geschäft verhalten. Im dritten Quartal war der organische Umsatz von NBF leicht und im vierten Quartal im mittleren einstelligen Bereich rückläufig. Dies war vor allem auf eine sehr starke Vergleichsbasis in der zweiten Jahreshälfte 2018 zurückzuführen, in der NBF prozentual zweistellig zulegen konnte.

DIGITALE TRANSFORMATION SCHREITET VORAN

Im Geschäftsjahr konnte der Anteil des Auftragseingangs über E-Commerce Kanäle weiter gesteigert werden. Er betrug 55,0 Prozent gegenüber 52,1 Prozent im Vorjahr. Das organische E-Commerce-Wachstum war wie die Geschäftsentwicklung insgesamt von den sich eintrübenden Rahmenbedingungen beeinträchtigt und zudem vom Wegfall des E-Commerce-Geschäfts mit dem Hubert-Großkunden beeinflusst. Es lag 2019 bei plus 2,0 Prozent. Neben dem organischen Wachstum trugen Akquisitionseffekte zum Anstieg des E-Commerce-Geschäfts bei.

Die TAKKT Beteiligungsgesellschaft konnte im ersten Quartal ein weiteres Investment realisieren. Das 2012 gegründete Start-Up Profishop ist eine wachstumsstarke B2B-Händlerplattform für Verbrauchsgüter und Ausstattungsgegenstände aus den Bereichen Betrieb und Lager, Industriebedarf sowie Haus- und Gebäudetechnik.

Im Abschnitt „Unternehmensperformance“ (Seite 64 f.) finden sich Ausführungen zur Entwicklung der Fortschrittsindikatoren im Geschäftsjahr.

ORGANISATORISCHE NEUAUSRICHTUNG ANGEKÜNDIGT

Im November hat TAKKT unter dem Namen TAKKT 4.0 eine organisatorische Neuausrichtung angekündigt. Diese beinhaltet eine Fokussierung mit zwei Geschäftsmodellen auf zwei Kundentypen, eine Transformation der Organisation, um Verantwortung und Führung auf der relevanten Ebene zu verankern, sowie eine Stärkung der Operational Excellence.

Nähere Informationen zu TAKKT 4.0 sind in den Kapiteln „Organisation und Geschäftsfelder“ sowie „Unternehmensziele und -strategie“ zu finden.

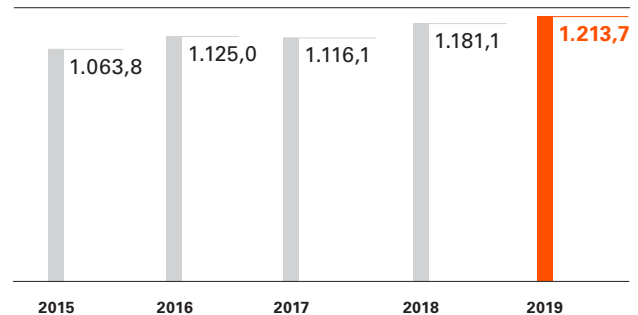
UMSATZ- UND ERTRAGSLAGE

TAKKT steigerte den Umsatz 2019 um 2,8 Prozent. Dabei profitierte der Konzern von Beiträgen der Akquisitionen und positiven Währungseffekten. Organisch, also bereinigt um den Einfluss von Akquisitionen, Desinvestitionen und Wechselkursen, lag der Umsatz um 1,4 Prozent unter dem Vorjahresniveau. Die beiden Geschäftsbereiche zeigten eine identische organische Umsatzentwicklung. Dabei hatten in Europa die schwachen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen merklichen Einfluss. Das US-Geschäft litt unter dem Wegfall eines großen Kunden bei Hubert, hat bereinigt um diesen Effekt aber ein leichtes organisches Wachstum erzielt. Die EBITDA-Marge war neben der rückläufigen organischen Umsatzentwicklung auch durch Einmaleffekte belastet und lag bei 12,4 Prozent.

AKQUISITIONEN UND STARKER US-DOLLAR ERMÖGLICHEN UMSATZSTEIGERUNG

TAKKT erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2019 einen Umsatz von 1.213,7 (1.181,1) Millionen Euro. Das berichtete Umsatzwachstum lag bei 2,8 Prozent. Dabei profitierte der Konzern von positiven Währungseffekten in Höhe von 2,6 Prozentpunkten, die primär aus dem stärkeren US-Dollar resultierten. Zudem brachten die Akquisitionen von OfficeFurnitureOnline, Runelandhs und XXLhoreca in Summe zusätzliche Umsatzbeiträge in Höhe von zwei Prozentpunkten, während die Schließung der europäischen Aktivitäten von Hubert einen negativen Einfluss in Höhe von 0,4 Prozentpunkten hatte. Organisch, also bereinigt um die genannten Effekte, lag der Konzernumsatz um 1,4 Prozent unter Vorjahr. Erheblichen Einfluss auf das organische Wachstum hatte wie erwartet die Beendigung der Geschäftsbeziehung mit einem großen Kunden bei Hubert ab Anfang März. Der Wegfall des entsprechenden Volumens belastete das organische Wachstum mit eineinhalb Prozentpunkten.

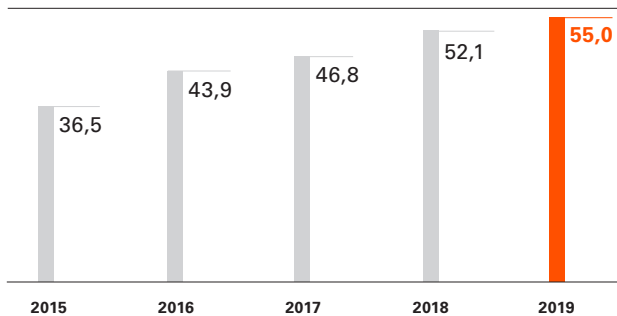
Umsatz in Mio. Euro



AUFTRAGSEINGANG ÜBER E-COMMERCE WEITER STEIGEND

Im Rahmen des Omnichannel-Ansatzes ist zwischen Marketing- oder Vertriebspulsen einerseits und der Erfassungsart des Bestelleingangs andererseits zu unterscheiden. Bei der Zuordnung von Auftragseingängen kann lediglich die Erfassungsart direkt ermittelt werden. Indirekte Rückschlüsse auf Marketing- oder Vertriebspulse können unter Beachtung der vielfältigen Verknüpfungen in Omnichannel-Modellen jedoch wertvolle Informationen darstellen.

E-Commerce-Anteil am Auftragseingang in %



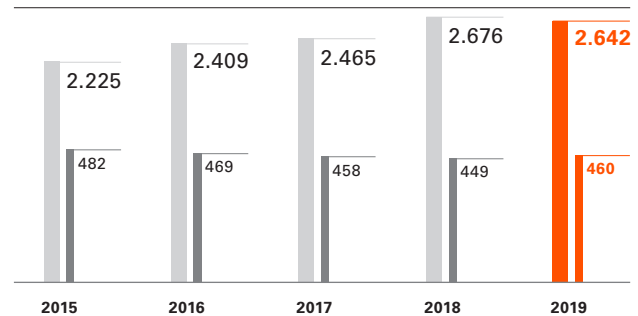
Im Berichtsjahr stieg der Auftragseingang über E-Commerce erneut an. Der Anteil am gesamten Auftragseingang erhöhte sich auf 55,0 (52,1) Prozent. Im E-Commerce enthalten sind auch Aufträge, die auf traditionellem Weg bei TAKKT-Gesellschaften eingingen, aber über das Internet ausgelöst wurden. Der erneute Anstieg des Bestelleingangs über E-Commerce ist auf die – auch im Rahmen der Umsetzung der Digitalen Agenda – weiter intensivierten E-Commerce-Aktivitäten zurückzuführen. Daneben haben auch die Akquisitionen zum Anstieg beigetragen, da deren Geschäftsmodelle einen deutlich höheren E-Commerce-Anteil haben als der TAKKT-Konzern im Durchschnitt. Der Auftragseingang aus klassischen Vertriebsmaßnahmen wie Printwerbung, Telesales und Außendienst war rückläufig und stand mit einem Anteil von 45,0 (47,9) Prozent für etwas weniger als die Hälfte des Auftrags-eingangs.

LEICHTER ORGANISCHER RÜCKGANG BEI DEN AUFTRAGSZAHLEN

Die Anzahl der Aufträge lag im Berichtsjahr mit 2,6 (2,7) Millionen leicht unter dem Vorjahresniveau. Die Akquisitionen hatten einen positiven Einfluss auf die Entwicklung der Auftragszahlen, die Einstellung von Hubert Europa dagegen einen negativen. Bereinigt um diese Veränderungen im Portfolio des TAKKT-Konzerns lag die Anzahl der Aufträge um 3,3 Prozent niedriger als 2018. Der durchschnittliche Auftragswert stieg dagegen an und profitierte dabei auch vom stärkeren US-Dollar. Im Durchschnitt belief sich das

Volumen einer einzelnen Kundenbestellung im Berichtsjahr auf 460 (449) Euro. Organisch lag der Wert nur leicht über dem Vorjahresniveau.

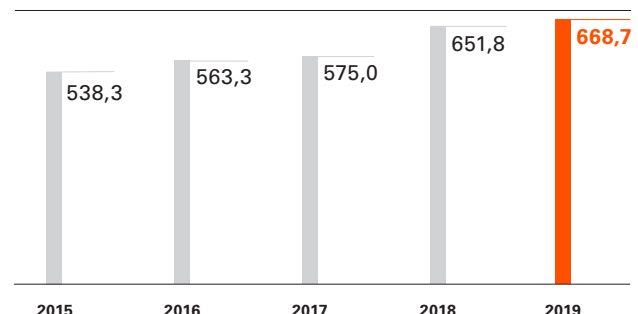
Anzahl der Aufträge in Tausend Durchschnittlicher Auftragswert in Euro



TAKKT EUROPE: NEWPORT ALS WACHSTUMSTREIBER

Im Geschäftsbereich TAKKT EUROPE stieg der Umsatz 2019 um 2,6 Prozent auf 668,7 (651,8) Millionen Euro. Der Anteil des Segments am Konzernumsatz lag damit nahezu unverändert bei 55,1 (55,2) Prozent. Die bereits 2018 getätigten Akquisitionen von OfficeFurnitureOnline und Runelandhs sowie der Erwerb von XXLhoreca im Mai 2019 führten zu deutlichen zusätzlichen Umsatzbeiträgen. Die Währungseffekte waren leicht positiv. Insgesamt hatten Akquisitionen und Wechselkurse einen positiven Einfluss auf die Umsatzentwicklung von 4,0 Prozentpunkten. Die organische Umsatzentwicklung war mit minus 1,4 Prozent leicht negativ, dabei ging der durchschnittliche Auftragswert stärker zurück als die Zahl der Aufträge.

Umsatz TAKKT EUROPE in Mio. Euro



Von den drei europäischen Sparten konnte aufgrund der herausfordernden Rahmenbedingungen 2019 nur Newport organisch wachsen. Die verhaltene Konjunktorentwicklung in Europa und besonders in Deutschland hatte merklichen Einfluss auf die Nachfrage der Kunden von KAISER+KRAFT. Die Gruppe betreibt mit dem

Vertrieb von Ausstattungsgegenständen für Betrieb, Lager und Geschäft ein vergleichsweise zyklisches Geschäftsmodell. Insbesondere Kunden aus den Bereichen Maschinen- und Fahrzeugbau bestellten im Verlauf des Jahres deutlich weniger als im Vorjahr. Nur in einzelnen europäischen Ländern wie der Schweiz entwickelten sich die Geschäfte stabil. Insgesamt war die organische Umsatzentwicklung im mittleren einstelligen Prozentbereich rückläufig.

ratioform ist auf den Handel von Verpackungslösungen spezialisiert und musste 2019 nach dem guten Wachstum im Vorjahr und aufgrund der Eintrübung des wirtschaftlichen Umfelds einen sehr niedrigen einstelligen organischen Umsatzrückgang hinnehmen. Insbesondere das Deutschlandgeschäft blieb hinter den Erwartungen zurück.

Deutlich positiver war die Geschäftsentwicklung bei Newport. Die Gruppe, in der die europäischen Web-focused-Aktivitäten gebündelt sind, profitierte deutlich von den zusätzlichen Beiträgen der Akquisitionen von OfficeFurnitureOnline und XXLhoreca. Aber auch organisch war die Umsatzentwicklung mit einem niedrigen zweistelligen Wachstum sehr erfreulich. Das stärkste organische Wachstum innerhalb der Newport erzielten die Aktivitäten von Certo.

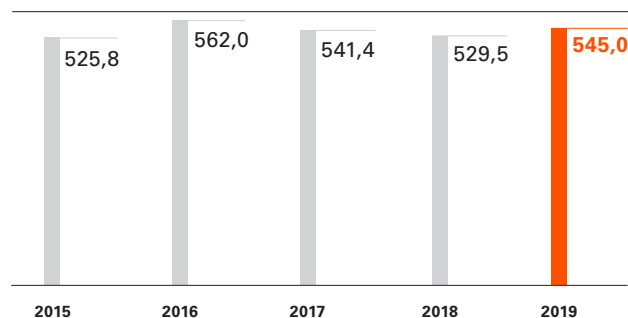
TAKKT AMERICA:

WEGFALL EINES GROSSKUNDEN BELASTET WACHSTUM

Der Geschäftsbereich TAKKT AMERICA profitierte 2019 vom höheren Kurs des US-Dollars und steigerte den Umsatz auf 545,0 (529,5) Millionen Euro. Damit lag der Anteil am Konzernumsatz bei nahezu unverändert 44,9 (44,8) Prozent. Einen negativen Einfluss auf den Umsatz hatte die Einstellung von Hubert Europa. Bereinigt um diesen sowie den Währungseffekt, lag die organische Umsatzentwicklung bei minus 1,4 Prozent. Der Wegfall des Hubert-Großkunden ab März hatte einen negativen Einfluss von dreieinhalb Prozentpunkten auf das organische Wachstum in Amerika. Bezogen auf die organische Umsatzentwicklung ging die

Anzahl der Aufträge auch aufgrund dieses Effekts deutlich gegenüber dem Vorjahr zurück, während der durchschnittliche Auftragswert erhöht werden konnte.

Umsatz TAKKT AMERICA in Mio. Euro



Mit Ausnahme von Hubert konnten im letzten Geschäftsjahr alle US-Sparten organisch wachsen. Bereinigt um den oben erläuterten Effekt durch den Wegfall des Geschäfts mit einem großen Kunden, konnte Hubert 2019 nach mehreren Jahren mit deutlich rückläufiger Umsatzentwicklung ein niedriges einstelliges organisches Wachstum vorweisen. Die Gruppe erschloss dazu neue Kundengruppen für ihr Geschäft mit Gastronomieausstattung und Artikeln für die Verkaufsförderung. Die auf Restaurantausstattung spezialisierte Central Gruppe erzielte ebenfalls ein niedriges einstelliges organisches Wachstum.

Die D2G Gruppe und NBF wuchsen organisch beide im niedrigen einstelligen Prozentbereich. Bei D2G, dem Spezialisten für Displayartikel, war die Entwicklung der Vertriebsmarke Post-Up Stand unterdurchschnittlich. Bei der auf den Handel mit Büroausstattung ausgerichteten NBF war nach dem sehr guten Vorjahr eine deutliche Eintrübung der Nachfrage im Jahresverlauf zu beobachten.

Umsatz- und Ertragskennzahlen

	2015	2016	2017	2018	2019
Umsatz (in Mio. Euro)	1.063,8	1.125,0	1.116,1	1.181,1	1.213,7
TAKKT EUROPE	538,3	563,3	575,0	651,8	668,7
TAKKT AMERICA	525,8	562,0	541,4	529,5	545,0
EBITDA (in Mio. Euro)	157,3	171,3	150,3	150,1	150,2
TAKKT EUROPE	98,4	107,1	97,1	98,6	105,9
TAKKT AMERICA	68,9	77,1	64,8	64,5	60,4
EBITDA-Marge (in Prozent)	14,8	15,2	13,5	12,7	12,4
TAKKT EUROPE	18,3	19,0	16,9	15,1	15,8
TAKKT AMERICA	13,1	13,7	12,0	12,2	11,1

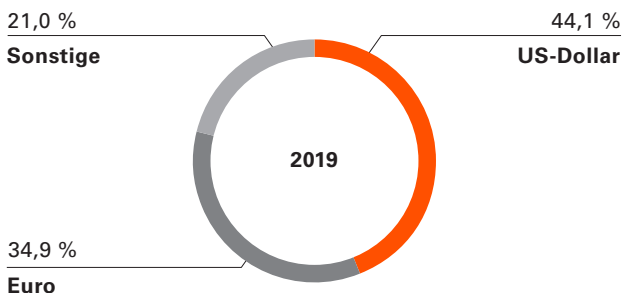
UMSATZ NACH REGIONEN: DEUTSCHLAND-ANTEIL GEHT ZURÜCK

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

- Der Umsatz des Geschäfts in Deutschland war durch die schwachen konjunkturellen Rahmenbedingungen beeinflusst und ging auf 260,8 (269,5) Millionen Euro zurück. Der Anteil am Konzernumsatz lag damit bei 21,5 (22,8) Prozent.
- Der Umsatz des übrigen Europageschäfts legte im Wesentlichen aufgrund der Akquisitionen auf 407,9 (386,8) Millionen Euro zu. Der Anteil am Konzernumsatz erhöhte sich auf 33,6 (32,8) Prozent.
- Durch den stärkeren Kurs des US-Dollar stieg der Umsatz in Nordamerika auf 545,0 (524,8) Millionen Euro. Der Anteil am Konzernumsatz erreichte damit 44,9 (44,4) Prozent.

34,9 (36,0) Prozent der Konzernumsätze wurden in der Berichtswährung Euro erzielt. Der US-Dollar-Anteil betrug 44,1 (43,7) Prozent. Andere Währungen, wie z.B. der Schweizer Franken, das britische Pfund oder die schwedische Krone, hatten einen Anteil von insgesamt 21,0 (20,3) Prozent.

Umsatz nach Währungen



ROHERTRAGSMARGE STABILISIERT

Die Rohertragsmarge des Konzerns lag 2019 mit 41,3 (41,5) Prozent etwa auf dem Niveau des Vorjahres. In Europa ging die Rohertragsmarge leicht zurück, im Wesentlichen aufgrund des Effekts aus den Akquisitionen, die eine geringere Rohertragsmarge erzielen als die anderen europäischen Aktivitäten. In den USA stieg die Marge auch durch den Wegfall des Hubert Europa-Geschäfts dagegen leicht an.

PERSONALKOSTEN DURCH STRUKTURELLE ANPASSUNGEN BELASTET

Die Personalaufwendungen stiegen im Berichtsjahr um 9,5 Prozent auf 190,8 (174,3) Millionen Euro. Neben Währungseffekten und den Akquisitionen haben insbesondere einmalige Kosten für strukturelle Anpassungen bei verschiedenen Gesellschaften zu dem Anstieg beigetragen. Bereinigt um Portfolio- und Währungseffekte sind die Personalaufwendungen um 7,9 Prozent gegenüber dem Vorjahr gestiegen. Die Personalaufwandsquote in Prozent des Umsatzes erhöhte sich durch die rückläufige organische Umsatzentwicklung und die Einmalaufwendungen auf 15,7 (14,8) Prozent.

MARKETINGKOSTEN FLEXIBEL GESTEUERT

Trotz des positiven Währungseffekts und der Akquisitionen stiegen die Marketingkosten absolut im Vergleich zum Vorjahr nur minimal an. In Relation zum Umsatz ging die Marketingkostenquote sogar leicht zurück. Auch organisch lagen die Aufwendungen für Print- und Online-Marketing im Verhältnis zum Umsatz unter dem Vorjahresniveau. TAKKT hatte 2019 aufgrund der Eintrübung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen frühzeitig damit begonnen, die Marketingbudgets flexibel zu steuern. Auch 2019 war eine strukturelle Verschiebung innerhalb der Werbekosten von Print- zu Online-Kosten zu beobachten.

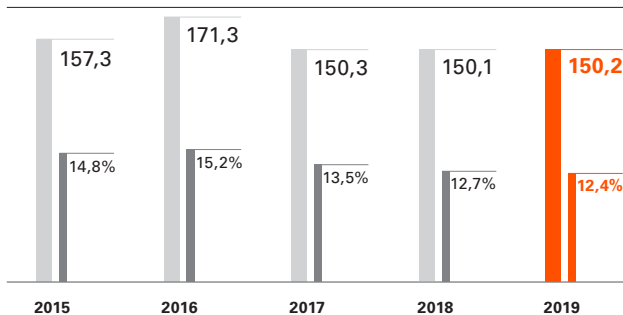
EBITDA-MARGE DES KONZERNS INNERHALB DES ZIELKORRIDORS

Die wesentliche Steuerungskennzahl des TAKKT-Konzerns für die operative Ertragskraft ist das EBITDA (Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen). Im Berichtsjahr blieb das EBITDA gegenüber dem Vorjahr nahezu konstant und erreichte 150,2 (150,1) Millionen Euro. Positive Effekte resultierten dabei aus geänderten Wechselkursen und zusätzlichen Beiträgen der Akquisitionen. Bei Hubert glichen sich ein positiver und ein negativer Ergebniseffekt in etwa aus. Das fehlende EBITDA aus der Beendigung des Geschäfts mit dem Großkunden und die Einsparungen durch die Einstellung der unprofitablen Aktivitäten in Europa lagen auf vergleichbarem Niveau. Daneben hatte wie erwartet die erstmalige Anwendung des Rechnungslegungsstandards IFRS 16 einen positiven Einfluss in Höhe von 12,4 Millionen Euro auf das EBITDA.

Neben diesen Faktoren beeinflussten sowohl 2018 wie auch 2019 Einmaleffekte das Ergebnis. Im Vorjahr realisierte TAKKT einen einmaligen Ertrag aus dem Verkauf eines Bürogebäudes in Höhe von 4,9 Millionen Euro und einen einmaligen Aufwand für die Bildung einer variablen Kaufpreisverbindlichkeit in Höhe von 2,0 Millionen Euro. Im Berichtsjahr fielen Einmalkosten in Höhe von insgesamt 11,2 Millionen Euro an. Davon entfielen 5,9 Millionen Euro auf Anpassungen der Kostenstrukturen an die rückläufige Geschäftsentwicklung. 5,3 Millionen Euro resultierten aus ersten Schritten

der organisatorischen Neuausrichtung TAKKT 4.0. Gleichzeitig erzielte TAKKT einen Einmalsertrag aus der erfolgswirksamen Auflösung einer ausstehenden variablen Kaufpreisverbindlichkeit für XXLhoreca in Höhe von 2,8 Millionen Euro. Trotz sehr guten Wachstums lag die Profitabilität von XXLhoreca 2019 unterhalb der für die Kaufpreiszahlung vorgesehenen Schwelle. Das EBITDA enthält im Berichtsjahr Personal- und sonstige Aufwendungen für die Umsetzung der Digitalen Agenda in Höhe von insgesamt 10,9 (11,3) Millionen Euro.

EBITDA in Mio. Euro/Marge in %

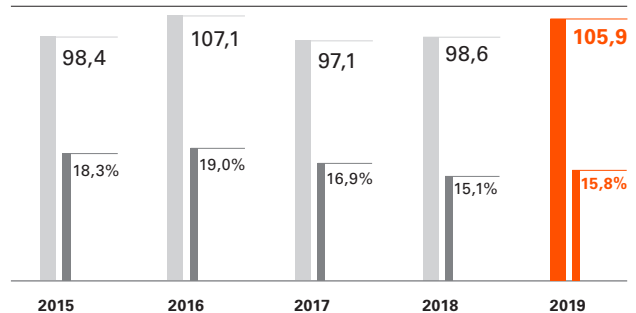


Die EBITDA-Marge lag mit 12,4 (12,7) Prozent innerhalb des langfristigen Zielkorridors des Konzerns. Trotz des positiven Effekts von rund einem Prozentpunkt durch die Anwendung von IFRS 16, ging die Marge gegenüber dem Vorjahr aufgrund der höheren Einmalaufwendungen zurück. Bereinigt um die oben genannten Einmaleffekte in den beiden Jahren und den Einfluss von IFRS 16 lag die EBITDA-Marge weniger als einen halben Prozentpunkt unter dem Vorjahr.

TAKKT EUROPE: LEICHTER ANSTIEG DES EBITDA

Im Geschäftsbereich TAKKT EUROPE stieg das EBITDA um 7,4 Prozent auf 105,9 (98,6) Millionen Euro. Der Grund für den Anstieg waren zusätzliche Beiträge der Akquisitionen und die erstmalige Anwendung von IFRS 16. Daneben war das Ergebnis in Europa durch Einmalaufwendungen für strukturelle Anpassungen der Kostenstrukturen und für TAKKT 4.0 in Höhe von insgesamt 6,4 Millionen Euro belastet. Der Einmalsertrag aus der Anpassung der variablen Kaufpreisverbindlichkeit in Höhe von 2,8 Millionen Euro trug dagegen positiv zum Ergebnis bei.

EBITDA TAKKT EUROPE in Mio. Euro/Marge in %

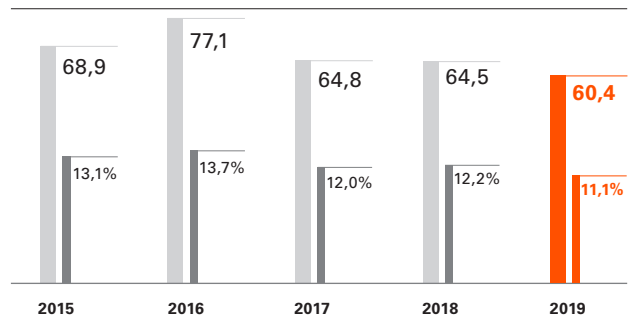


Die EBITDA-Marge des Geschäftsbereichs TAKKT EUROPE stieg auf 15,8 (15,1) Prozent. Positiven Einfluss auf die Marge hatte die erstmalige Anwendung von IFRS 16 und die Auflösung der Kaufpreisverbindlichkeit. Die oben genannten einmaligen Aufwendungen und die geringere Profitabilität der akquirierten Unternehmen belasteten die Marge dagegen. Bereinigt um diese Effekte reduzierte sich die EBITDA-Marge nur leicht. Die KAISER+KRAFT Gruppe war auch 2019 die profitabelste Einheit des Geschäftsbereichs. Auch die EBITDA-Marge von ratioform lag weiterhin über dem Zielkorridor für den Gesamtkonzern.

TAKKT AMERICA: ERGEBNISRÜCKGANG NACH WEGFALL VON EINMALERTRAG

Das EBITDA im Geschäftsbereich TAKKT AMERICA ging um 6,4 Prozent auf 60,4 (64,5) Millionen Euro zurück. Grund für den Rückgang waren der oben genannte Einmalsertrag von 4,9 Millionen Euro im Vorjahr und die einmaligen Aufwendungen für die Anpassung der Kostenstrukturen in Höhe von 2,1 Millionen Euro im Berichtsjahr. Das fehlende EBITDA aus der Beendigung des Geschäfts mit dem Großkunden und die Einsparungen durch die Einstellung der unprofitablen Aktivitäten in Europa lagen auf vergleichbarem Niveau. Positive Wirkung hatte dagegen die erstmalige Anwendung von IFRS 16.

EBITDA TAKKT AMERICA in Mio. Euro/Marge in %



Die EBITDA-Marge ging auf 11,1 (12,2) Prozent zurück. Bereinigt um den Einfluss von IFRS 16, die Aufwendungen für Strukturpassungen und den Einmaleffekt aus dem Immobilienverkauf im Vorjahr wäre die EBITDA-Marge um rund einen halben Prozentpunkt zurückgegangen. Während Hubert eine hohe einstellige EBITDA-Marge erzielte, erwirtschafteten alle anderen US-Sparten eine Profitabilität im zweistelligen Margenbereich.

ABSCHREIBUNGEN AUFGRUND IFRS 16 DEUTLICH ÜBER VORJAHR

Durch die erstmalige Anwendung von IFRS 16 erhöhten sich die Abschreibungen im Berichtsjahr deutlich um rund 14 Millionen Euro auf 41,4 (27,5) Millionen Euro. 12,0 Millionen Euro entfielen dabei auf die Abschreibung von Nutzungsrechten, die sich durch die Anwendung von IFRS 16 ergeben. Die planmäßigen Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte aus den Akquisitionen beliefen sich dabei im Berichtsjahr auf 8,9 (10,4) Millionen Euro. Während die Abschreibungen auf Sachanlagen ohne die aus IFRS 16 resultierenden Nutzungsrechte kaum verändert waren, stiegen die Abschreibungen auf sonstige immaterielle Vermögenswerte in Folge von Investitionen in ERP-Systeme merklich an. Außerordentliche Belastungen, wie die Wertberichtigung bilanzierter Geschäfts- oder Firmenwerte, fielen wie im Vorjahr auch 2019 nicht an. Das EBIT (Ergebnis vor Zinsen und Steuern) fiel mit 108,8 (122,5) Millionen Euro um 11,2 Prozent geringer aus als im Vorjahr. Die EBIT-Marge sank auf 9,0 (10,4) Prozent.

Das Finanzergebnis ging unter anderem aufgrund des höheren Aufwands für die Aufzinsung von Leasingverbindlichkeiten in Folge von IFRS 16 auf minus 8,2 (minus 5,6) Millionen Euro zurück. Daraus resultierte ein Ergebnis vor Steuern von 100,6 (116,9) Millionen Euro.

STEUERQUOTE WENIG VERÄNDERT

Die Steuerquote stieg gegenüber dem Vorjahr leicht auf 25,7 (24,7) Prozent. In beiden Jahren gab es entlastende Effekte auf die Steuerquote. Im Berichtsjahr reduzierte die ertragswirksame Auflösung der Kaufpreisverbindlichkeit für XXLhoreca die Steuerquote. Im Vorjahr konnte TAKKT in größerem Umfang steuerliche Verlustvorträge nutzen und erzielte daneben höhere periodenfremde Steuererträge. Bereinigt um diese Effekte lag die Steuerquote bei 26,5 (27,2) Prozent.

Das Periodenergebnis sank um 15,2 Prozent auf 74,7 (88,1) Millionen Euro. Das Ergebnis je Aktie reduzierte sich entsprechend auf 1,14 (1,34) Euro, bezogen auf die unveränderte durchschnittliche gewichtete Aktienzahl von 65.610.331 Stück.

FINANZLAGE

TAKKT verfügt über ein zentrales Finanzmanagement, das die Bonität und Finanzierungsfähigkeit des Konzerns nachhaltig sicherstellt. Expansionschancen kann die Gruppe damit jederzeit kurzfristig nutzen. Die Finanzierungsstruktur ist ausgewogen und optimiert. Im Berichtsjahr stieg die Finanzverschuldung aufgrund der erstmaligen Anwendung des Rechnungslegungsstandards IFRS 16 merklich an. Durch den geplanten Abbau von Lagerbeständen konnte der Konzern den freien TAKKT-Cashflow trotz der herausfordernden Geschäftsentwicklung deutlich steigern.

ZENTRALES FINANZMANAGEMENT BEGRENZT FINANZIELLE RISIKEN

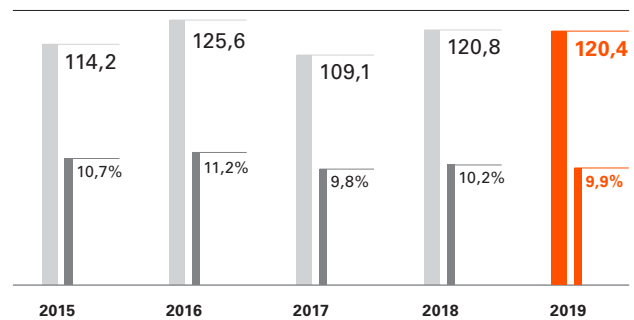
Das Finanzmanagement des TAKKT-Konzerns umfasst die Steuerung und Allokation aller finanziellen Ressourcen mit dem Hauptziel, die Liquidität jederzeit sicherzustellen. Darüber hinaus verfolgt TAKKT im Rahmen des Finanzmanagements folgende Ziele:

- Sicherung der Unabhängigkeit und Flexibilität des Konzerns sowie aller Konzerngesellschaften durch eine diversifizierte Finanzierungsstruktur mit stets ausreichenden freien Kreditlinien.
- Begrenzung finanzieller Risiken durch Absicherung von Zins- und Währungsrisiken sowie Begrenzung von Kontrahentenausfallrisiken.
- Optimierung der Finanzierungsbedingungen durch einen angemessenen Mix kurz- und langfristiger Finanzierungsinstrumente.
- Effiziente Nutzung konzerninterner Finanzmittel durch den Einsatz von Cash-Pooling-Vereinbarungen, wodurch Liquiditätsüberschüsse einzelner Gesellschaften zur Finanzierung des Liquiditätsbedarfs anderer Konzernunternehmen verwendet werden.

HOHER POSITIVER TAKKT-CASHFLOW

Eine wesentliche Stärke des TAKKT-Geschäftsmodells besteht in der starken Innenfinanzierungskraft. Auch in diesem Jahr erzielte der Konzern einen hohen Zahlungsmittelüberschuss. Der TAKKT-Cashflow lag mit 120,4 (120,8) Millionen Euro analog zum EBITDA ungefähr auf Vorjahresniveau. Wie im Geschäftsbericht 2018 erläutert, hat TAKKT die Definition des TAKKT-Cashflows zum Jahresbeginn 2019 angepasst. In der neuen Definition liegt der für das Vorjahr ausgewiesene TAKKT-Cashflow um 0,6 Millionen Euro höher als der vor einem Jahr veröffentlichte Wert. Die Cashflow-Marge, d.h. der TAKKT-Cashflow im Verhältnis zum Umsatz, betrug 9,9 (10,2) Prozent. Die erstmalige Anwendung von IFRS 16 hatte einen positiven Effekt von rund einem Prozentpunkt auf die Cashflow-Marge. Der TAKKT-Cashflow je Aktie lag bei 1,83 (1,84) Euro.

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



Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit erhöhte sich um rund 31 Millionen Euro von 99,4 auf 130,8 Millionen Euro. Ein wesentlicher Grund lag insbesondere in der unterschiedlichen Entwicklung des Vorratsvermögens. 2018 wurden vor dem Hintergrund der Diskussion um steigende Einfuhrzölle für Güter aus China bei den US-Gesellschaften in größerem Umfang Direktimporte getätigt und damit Vorräte aufgebaut. Dieser Effekt kehrte sich im Berichtsjahr durch einen Abbau des Vorratsvermögens

Betriebswirtschaftliche Darstellung des freien TAKKT-Cashflows in Mio. Euro

	2015	2016	2017	2018	2019
TAKKT-Cashflow	114,2	125,6	109,1	120,8	120,4
Veränderung des Nettoumlaufvermögens sowie sonstige Korrekturen	-26,9*	-8,9	-8,7	-21,4	10,4
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	87,3	116,7	100,4	99,4	130,8
Investitionen in langfristiges Vermögen	-14,2	-17,4	-27,8	-25,0	-24,7
Einzahlungen aus Abgängen von langfristigem Vermögen	0,3	0,5	0,4	8,3	1,0
Einzahlungen aus Abgängen von konsolidierten Unternehmen	16,1	1,6	0,0	0,0	0,0
Freier TAKKT-Cashflow	89,5	101,4	73,0	82,7	107,1

* beinhaltet Teilbetrag von 16,2 Millionen Euro aus der Zahlung der ausstehenden Kaufpreisverbindlichkeit für GPA

teilweise um. Insgesamt führte dies im Vorjahresvergleich zu einem positiven Einfluss auf den Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit von rund 27 Millionen Euro.

Das Geschäftsmodell des TAKKT-Konzerns ist wenig kapitalintensiv, weshalb die Investitionen grundsätzlich eher gering ausfallen. Im langfristigen Durchschnitt hat TAKKT eine Investitionsquote (Investitionen für die Erhaltung, Erweiterung und Modernisierung des Geschäftsbetriebs im Verhältnis zum Umsatz, ohne Investitionen der TAKKT Beteiligungsgesellschaft (TBG)) von ein bis zwei Prozent. Die Investitionsquote lag im Berichtsjahr am oberen Ende dieser Spanne bei 1,8 (1,8) Prozent.

Die gesamten Investitionen in das langfristige Vermögen lagen mit 24,7 (25,0) Millionen Euro leicht unter dem Vorjahresniveau. Wesentliche Einzelinvestitionen entfielen auf das Warenwirtschaftssystem bei KAISER+KRAFT, den Umbau der Büroräume am Hauptstandort Stuttgart sowie Investitionen in Beteiligungen der TBG.

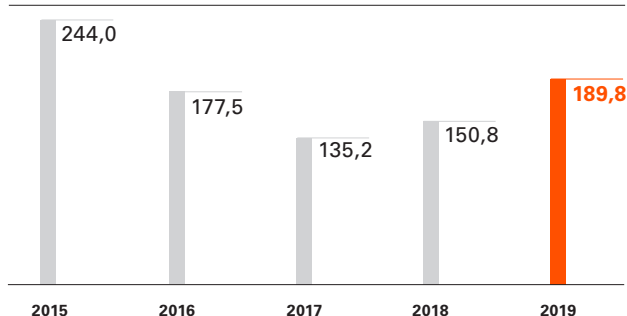
Nach Abzug der gesamten Investitionen in das langfristige Vermögen sowie der Zuflüsse aus Desinvestitionen, verblieb im Berichtsjahr ein freier TAKKT-Cashflow in Höhe von 107,1 (82,7) Millionen Euro. Dabei war der freie TAKKT-Cashflow im Vorjahr aus dem Verkauf einer Büroimmobilie in den USA für rund acht Millionen Euro positiv beeinflusst, während im Geschäftsjahr aus Desinvestitionen nur Zuflüsse von rund einer Million Euro verzeichnet wurden.

Dem freien TAKKT-Cashflow standen im Berichtsjahr die Auszahlung für die Kaufpreiszahlungen für die Akquisition von XXLhoreca in Höhe von 18,7 Millionen Euro, die Auszahlung eines variablen Kaufpreisbestandteils für Mydisplays in Höhe von 2,0 Millionen Euro sowie die Zahlung der Dividende von 55,8 Millionen Euro gegenüber.

Das Cashflow-starke Geschäftsmodell des TAKKT-Konzerns ermöglicht in Jahren ohne Akquisitionen einen signifikanten Abbau der Nettofinanzverschuldung. In Jahren mit Akquisitionstätigkeit findet dagegen in der Regel ein Aufbau statt.

Die ausgewiesene Nettofinanzverschuldung, d.h. die Finanzverschuldung abzüglich der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente, erhöhte sich dennoch auf 189,8 Millionen Euro gegenüber 150,8 Millionen Euro zum Jahresende 2018. Allein aus der Anwendung von IFRS 16 resultierte ein Anstieg der ausgewiesenen Nettofinanzverschuldung um rund 58 Millionen Euro. Eine ausführlichere Darstellung zu den Effekten von IFRS 16 findet sich in den Erläuterungen zur Vermögenslage.

Entwicklung der Nettofinanzverschuldung in Mio. Euro



Unter Berücksichtigung aller Finanzierungstätigkeiten des Konzerns lag der Zahlungsmittelbestand zum 31. Dezember 2019 bei 3,8 (3,1) Millionen Euro. Für Details zur Entstehung und Verwendung des Cashflows wird auf die Kapitalflussrechnung dieses Geschäftsberichts verwiesen.

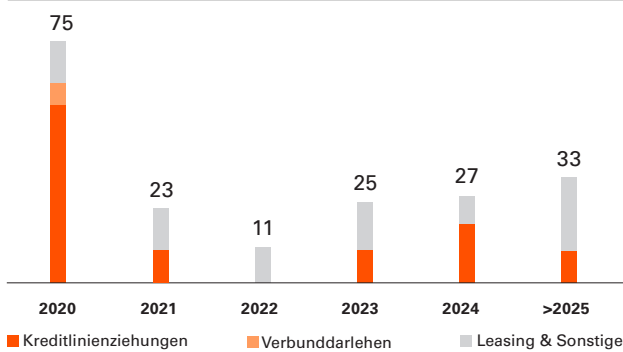
DIVERSIFIZIERTE FINANZIERUNG, AUSGEWOGENES FÄLLIGKEITSPROFIL

TAKKT legt Wert auf eine konservative, langfristig ausgerichtete und diversifizierte Finanzierung des Geschäfts. Die Finanzierungsaktivitäten des Konzerns werden zentral gesteuert, Finanzierungen bestehen vorrangig in den Währungsräumen EUR und USD. TAKKT nutzt im Wesentlichen die folgenden Finanzierungsinstrumente:

- Den Schwerpunkt des Finanzierungsportfolios bilden fest zugesagte, bilaterale Kreditlinien bei 13 Kreditinstituten. Im Wesentlichen werden kurzfristige (Laufzeit kleiner 18 Monate) und langfristige (Laufzeit größer 18 Monate) Kreditlinien abgeschlossen, die jährlich um ein weiteres Jahr prolongiert werden. Bei den langfristigen Kreditzusagen handelt es sich fast ausschließlich um Fünf-Jahres-Verträge. Die Kreditverträge sind unbesichert und beinhalten keine Financial Covenants. Zum Bilanzstichtag lagen die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten bei 102,7 (119,4) Millionen Euro.
- Einzelne gemietete Gebäude und Betriebsvorrichtungen werden bei TAKKT geleast. Die Leasingverbindlichkeiten betragen zum Stichtag 77,2 (26,4) Millionen Euro. Die starke Erhöhung der Leasingverbindlichkeiten resultiert im Wesentlichen aus der erstmaligen Anwendung von IFRS 16. Eine ausführlichere Darstellung dazu findet sich in den Erläuterungen zur Vermögenslage.

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

Fälligkeitsprofil Finanzverbindlichkeiten des TAKKT-Konzerns in Mio. Euro



Neben den Kreditlinienziehungen standen dem Konzern zusätzlich zugesagte freie Kreditlinien in Höhe von 151,8 (157,4) Millionen Euro zur Verfügung, wovon 69,3 (71,2) Millionen Euro auf kurzfristige Kreditlinien und 82,5 (86,2) Millionen Euro auf langfristige Kreditlinien entfallen. Somit verfügt TAKKT über ausreichend finanzielle Flexibilität, um Akquisitionschancen kurzfristig ergreifen zu können – unabhängig von der aktuellen Situation am Kapitalmarkt.

Angesichts der Diversifikation des Finanzierungsportfolios hinsichtlich Finanzierungsquellen und Laufzeiten bleiben die Unabhängigkeit und der unternehmerische Handlungsspielraum des TAKKT-Konzerns nachhaltig gewahrt. Dazu tragen auch über Jahre aufgebaute vertrauensvolle Beziehungen des Unternehmens zu den Kreditgebern bei. Es finden regelmäßig persönliche Gespräche und einmal pro Jahr ein Bankers Day statt, in dessen Rahmen ausführlich über die aktuelle Unternehmensentwicklung informiert wird.

EINSATZ DERIVATIVER FINANZINSTRUMENTE NUR ZU SICHERUNGSZWECKEN

Als weltweit tätiges Unternehmen ist TAKKT Risiken aus Schwankungen der Wechselkurse und Marktzinsen ausgesetzt. Ziel des Finanzrisikomanagements ist es, diese finanziellen Risiken regelmäßig zu überwachen und – sofern ökonomisch sinnvoll – zu begrenzen. Im Umgang mit derivativen Finanzinstrumenten stellen

abgestimmte Regelungen sicher, dass außerhalb eines festgelegten Rahmens keine Finanztransaktionen ohne vorherige Genehmigung durch den Vorstand erfolgen. Derivative Finanzinstrumente werden nur zu Sicherungszwecken mit Bezug zu einem Grundgeschäft abgeschlossen. Finanztransaktionen werden zudem ausschließlich mit hierfür freigegebenen Geschäftspartnern durchgeführt, die ein bestimmtes Bonitätsrating erfüllen müssen. Im Rahmen der Sicherungspolitik strebt TAKKT bei Zinsänderungsrisiken eine Sicherungsquote von 60 bis 80 Prozent des Finanzierungsvolumens an. Währungsrisiken werden zu ca. 70 Prozent der Nettoposition abgesichert. Details zur Verwendung bzw. Bewertung dieser Finanzinstrumente sind im Risikobericht sowie im Konzernanhang nachzulesen.

INTERNE COVENANTS ZUR KAPITALSTEUERUNG IM ZIELKORRIDOR

Alle Covenants, die TAKKT intern zur langfristigen Steuerung der Finanzstruktur verwendet, bewegen sich zum Stichtag innerhalb der selbst gesetzten Zielkorridore. Damit unterstreichen sie die solide Finanzierung des Konzerns und bilden die Basis für zukünftiges Wachstum. TAKKT strebt eine Balance zwischen Sicherheit und Rentabilität an. Einerseits soll ausreichend finanzieller Spielraum für Wachstum und schwierigere Zeiten zur Verfügung stehen, andererseits wird eine angemessene Verzinsung des eingesetzten Gesamtkapitals angestrebt.

Die Eigenkapitalquote lag zum Bilanzstichtag mit 58,5 (60,8) Prozent leicht unterhalb des Vorjahresniveaus und damit innerhalb des Zielkorridors von 30 bis 60 Prozent. Das Gearing erhöhte sich im Berichtsjahr mit dem Anstieg der Nettofinanzverschuldung durch die Anwendung von IFRS 16 auf 0,3 (0,2). Analog dazu erhöhte sich die durchschnittliche Nettofinanzverschuldung, weshalb die Entschuldungsdauer auf 1,7 (1,4) Jahre anstieg. Der Nettofinanzierungsaufwand stieg gegenüber 2018 deutlich an, während sich das operative Ergebnis vor Goodwill-Abschreibungen reduzierte, womit sich die Zinsdeckung nun auf ein weiterhin sehr hohes Niveau von 16,7 (23,8) verringert hat. Berechnung und Definition der Kennzahlen sind im Anhang des Konzernabschlusses dargestellt.

Unternehmensinterne Covenants

	Interner Zielwert	2015	2016	2017	2018	2019
Eigenkapitalquote	30 bis 60 Prozent	49,1	55,2	61,2	60,8	58,5
Entschuldungsdauer	< 5 Jahre	2,2	1,6	1,4	1,4	1,7
Zinsdeckung	> 4	14,4	18,3	16,3	23,8	16,7
Verschuldungsgrad (Gearing)	< 1,5	0,5	0,3	0,2	0,2	0,3

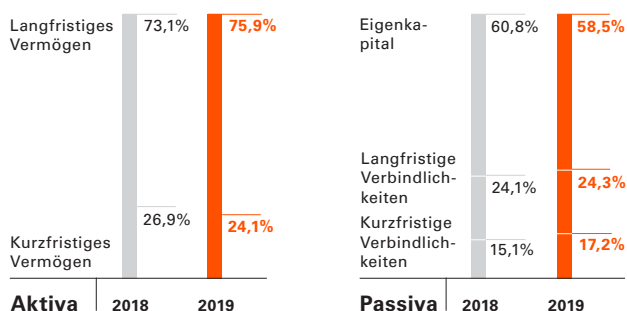
VERMÖGENSLAGE

Die Erstanwendung des neuen Leasingstandards IFRS 16 führt zu einer deutlichen Verlängerung der Bilanzsumme, insbesondere durch einen Anstieg im langfristigen Vermögen sowie in den langfristigen Verbindlichkeiten. Die Bilanzrelationen verändern sich dadurch nur geringfügig. TAKKT verfügt weiterhin über eine sehr solide Finanzierungsstruktur.

VERMÖGEN STEIGT DURCH IFRS 16 UND AKQUISITIONEN

Die Aktivseite des TAKKT-Konzerns erhöhte sich insbesondere aufgrund der Anwendung von IFRS 16 sowie der getätigten Akquisitionen von 1.037,1 Millionen Euro auf 1.100,7 Millionen Euro. Der Anstieg entfiel insbesondere mit rund 55 Millionen Euro auf die neu zu bilanzierenden Leasingverträge. Der Akquisitionseffekt durch die Erstkonsolidierung von XXLhoreca mit rund 25 Millionen Euro sowie Währungseffekte von rund 12 Millionen Euro wurden durch einen operativen Rückgang von rund 28 Millionen Euro zu einem großen Teil kompensiert.

Bilanzstruktur des TAKKT-Konzerns



Die langfristigen Vermögenswerte machen mit 835,5 (758,6) Millionen Euro 75,9 (73,1) Prozent des Vermögens aus. Die Erstkonsolidierung von XXLhoreca erhöhte das langfristige Vermögen um 23,0 Millionen Euro, wovon 17,5 Millionen Euro auf die Erhöhung der Geschäfts- und Firmenwerte und 5,5 Millionen Euro auf die im Rahmen der Kaufpreisallokation identifizierten immateriellen Vermögenswerte entfielen. Der restliche Anstieg resultiert im Wesentlichen aus der Erstanwendung von IFRS 16 und der Bilanzierung von Leasingverträgen in Höhe von 55,4 Millionen Euro zum 1. Januar 2019. Durch IFRS 16 erhöhten sich die Abschreibungen deutlich um 12,0 Millionen Euro. Zugänge aus im Geschäftsjahr 2019 abgeschlossenen Leasingverhältnissen betragen 10,3 Millionen Euro. Den übrigen Abschreibungen auf das Sachanlagevermögen und die immateriellen Vermögenswerte in Höhe von 29,4 Millionen Euro standen Zugänge im Anlagevermögen von 24,7 Millionen Euro gegenüber.

Wertberichtigungen auf Geschäfts- und Firmenwerte waren auf Basis der durchgeführten Werthaltigkeitstests nicht erforderlich. Mit 53,7 (54,7) Prozent machen Geschäfts- und Firmenwerte weiterhin den wesentlichen Teil des bilanzierten Vermögens aus.

Kunden- und Lieferantenbeziehungen, Markennamen, Webshops, Internetdomains oder internes Know-how können, ungeachtet ihrer Bedeutung für den TAKKT-Konzern, nur dann als immaterielle Vermögenswerte bilanziert werden, wenn sie den Bedingungen des IAS 38 entsprechen. Dies ist bei den immateriellen Vermögenswerten, die innerhalb des TAKKT-Konzerns geschaffen wurden, nicht der Fall. Entsprechend werden diese Werte nicht bilanziert. Beim Erwerb ganzer Unternehmen werden einige der

Wesentliche Kennzahlen zur Vermögenslage (in Mio. Euro)

	2015	2016	2017	2018	2019
Langfristiges Vermögen	735,6	729,9	692,6	758,6	835,5
in % der Bilanzsumme	76,3	74,9	74,6	73,1	75,9
Kurzfristiges Vermögen	228,6	244,1	235,8	278,5	265,2
in % der Bilanzsumme	23,7	25,1	25,4	26,9	24,1
Summe Aktiva	964,2	973,9	928,5	1.037,1	1.100,7
Konzerneigenkapital	473,4	537,8	567,8	630,4	644,2
in % der Bilanzsumme	49,1	55,2	61,2	60,8	58,5
Langfristige Verbindlichkeiten	314,8	243,4	222,8	250,3	267,6
in % der Bilanzsumme	32,6	25,0	24,0	24,1	24,3
Kurzfristige Verbindlichkeiten	176,0	192,8	137,8	156,4	188,9
in % der Bilanzsumme	18,3	19,8	14,8	15,1	17,2
Summe Passiva	964,2	973,9	928,5	1.037,1	1.100,7

immateriellen Vermögenswerte im Rahmen der Erstkonsolidierung gemäß IFRS 3 im Konzernabschluss angesetzt, sofern sie identifizierbar und selbstständig bewertbar sind. Die entsprechenden Bilanzansätze stellen einen guten Indikator für das Wertpotenzial dieser Vermögenswerte dar. Bei TAKKT betrifft dies vor allem die Internetdomains, Webshops, Markennamen und Kundenbeziehungen. Der zum Bilanzstichtag um planmäßige Abschreibungen verringerte Wert dieser Vermögenswerte liegt bei insgesamt 47,1 (49,7) Millionen Euro. Der Wert der zum 31. Dezember 2019 bilanzierten Marken mit einer unbegrenzten Nutzungsdauer beläuft sich auf 28,1 (27,7) Millionen Euro.

Das kurzfristige Vermögen belief sich zum 31. Dezember 2019 auf 265,2 (278,5) Millionen Euro bzw. 24,1 (26,9) Prozent der Bilanzsumme. Vorräte mit 124,4 (128,6) Millionen Euro sowie Forderungen aus Lieferungen und Leistungen mit 101,3 (107,9) Millionen Euro betragen zusammen 85,1 (84,9) Prozent des kurzfristigen Vermögens. Während sich die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen im Wesentlichen aufgrund des gegenüber dem Vorjahresquartal schwächeren Geschäftsverlauf verminderten, war der Rückgang bei den Vorräten überwiegend eine Folge des Abbaus der im Vorjahr bei den US-Gesellschaften im Kontext höherer Zölle noch stark aufgebauten Bestände an Direktimporten aus Asien.

Das Zahlungsverhalten der Kunden war mit einer Debitorenlaufzeit von 32 (32) Tagen unverändert und gewohnt zuverlässig. Die Forderungsausfälle blieben mit einer Ausfallquote von unter 0,2 Prozent – wie im Vorjahr – auf sehr niedrigem Niveau, so dass daraus kein wesentlicher Einfluss auf die Entwicklung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen resultierte.

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

ANSTIEG DES EIGENKAPITALS UND DER VERBINDLICHKEITEN

Neben dem Periodenergebnis von 74,7 Millionen Euro und der Dividendenzahlung von 55,8 Millionen Euro, trugen positive Währungseffekte von 8,3 Millionen Euro sowie negative erfolgsneutrale Effekte in Höhe von 13,4 Millionen Euro, vor allem aus der Neubewertung von Pensionsrückstellungen, zur Erhöhung des Konzerneigenkapitals zum 31. Dezember 2019 auf insgesamt 644,2 (630,4) Millionen Euro bei. Die Konzerneigenkapitalquote lag mit 58,5 (60,8) Prozent leicht unterhalb des Vorjahresniveaus und damit innerhalb des Zielkorridors von 30 bis 60 Prozent.

Langfristige Verbindlichkeiten machten mit 267,6 (250,3) Millionen Euro 24,3 (24,1) Prozent der Passivseite aus. Der Anstieg der

langfristigen Verbindlichkeiten war insbesondere dem Anstieg der Pensionsrückstellungen um 16,9 Millionen Euro von 63,0 Millionen Euro auf 79,9 Millionen Euro geschuldet. Die langfristige Finanzverschuldung stieg von 115,8 Millionen Euro auf 118,3 Millionen Euro. Hier wurde der Rückgang der langfristigen Bankverbindlichkeiten um rund 42 Millionen Euro durch den Anstieg der Leasingverbindlichkeiten aufgrund IFRS 16 um rund 47 Millionen Euro überkompensiert. Latente Steuern betragen 65,4 (64,4) Millionen Euro. Sie bestehen insbesondere aufgrund der steuerlichen Minderwerte der Geschäftswerte in den US-amerikanischen Konzerngesellschaften.

Die kurzfristigen Verbindlichkeiten machten mit 188,9 (156,4) Millionen Euro einen Anteil von 17,2 (15,1) Prozent der Bilanzsumme aus. Der Anstieg resultierte aus dem Anstieg der kurzfristigen Bankverbindlichkeiten in Höhe von rund 26 Millionen Euro sowie einem Anstieg der Leasingverbindlichkeiten in Höhe von rund 11 Millionen Euro.

UNTERNEHMENS PERFORMANCE

Im zurückliegenden Berichtsjahr konnte TAKKT einen Großteil der Zielwerte der finanziellen, sortimentspezifischen und wertorientierten Steuerungskennzahlen erreichen. Im Bereich der Umsetzung der Digitalen Agenda wurden weitere Fortschritte erzielt. Auch bei den Nachhaltigkeitsindikatoren hat der Konzern Verbesserungen realisiert.

SOLIDE FINANZIELLE STEUERUNGSKENNZAHLEN

Die kurzfristige Entwicklung der Kennzahlen organische Umsatzentwicklung, Rohertragsmarge und EBITDA-Marge ebenso wie die Kennzahlen zum Auftragseingang gegenüber dem Vorjahr wurden im Abschnitt Umsatz- und Ertragslage dieses Geschäftsberichts detailliert inhaltlich erläutert, die Entwicklung von TAKKT-Cashflow und Investitionsquote im Abschnitt Finanzlage.

Im längerfristigen Rückblick konnte TAKKT in der Mehrzahl der Geschäftsjahre ein organisches Wachstum zwischen drei und fünf Prozent erzielen. Niedrigere Werte bei dieser Kennzahl waren – wie in den Jahren 2017 und 2019 – auf unvorteilhafte Rahmenbedingungen zurückzuführen, die das Wachstum des TAKKT-Konzerns belasteten. Die das Umsatzwachstum beeinflussenden Wert- und Wachstumstreiber, die Anzahl der Aufträge und der durchschnittliche Auftragswert entwickelten sich im Zeitraum der vergangenen fünf Jahre größtenteils wie erwartet. Das langfristige organische Wachstum resultierte vornehmlich aus einer Erhöhung der Anzahl von Aufträgen, während sich der durchschnittliche Auftragswert abgesehen von strukturellen Effekten und Währungseinflüsse nur wenig veränderte.

Die Rohertragsmarge war in den letzten Jahren durch strukturelle Effekte aus den Akquisitionen rückläufig. Daneben bezahlt TAKKT heute etwas höhere Frachtkosten bzw. erlöst geringere Frachtmargen als noch vor einigen Jahren. Darüber hinausgehende negative Einflüsse auf die Rohertragsmarge aus einzelnen Märkten wurden 2019, wie in den vergangenen Jahren, durch verschiedene

margenerhöhende Initiativen kompensiert, wie beispielsweise die Ausweitung von Eigenmarken- und Direktimport-Anteilen. Der im Steuerungssystem beschriebene Zielwert von über 40 Prozent vom Umsatz konnte in allen betrachteten Jahren klar erreicht werden.

Die Entwicklung der EBITDA-Marge ist durch das konjunkturelle Umfeld und – wie zum Beispiel auch 2019 – durch Einmalerträge und -aufwendungen beeinflusst. Zudem sind für die Jahre seit 2016 die Aufwendungen aus der Umsetzung der Digitalen Transformation als Einflussfaktor zu nennen. Ab 2019 profitierte die EBITDA-Marge in Höhe von rund einem Prozentpunkt von der erstmaligen Anwendung von IFRS 16. TAKKT erwirtschaftete in den vergangenen fünf Jahren eine EBITDA-Marge mindestens im Zielkorridor und damit eine hohe operative Profitabilität – auch in den Jahren mit schwächerer organischer Umsatzentwicklung.

Die TAKKT-Cashflow-Marge lag zwischen 2015 und 2019 immer über dem definierten Zielwert. In den vergangenen fünf Jahren konnte stets eine TAKKT-Cashflow-Marge nahe oder sogar über 10 Prozent erzielt werden, ein Indikator für die hohe Innenfinanzierungskraft des TAKKT-Konzerns. Wie bei der EBITDA-Marge hat IFRS 16 auch auf die Cashflow-Marge einen positiven Einfluss von rund einem Prozentpunkt. 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. Die ansteigende Entwicklung in den vergangenen Jahren ist vor allem auf Investitionen in die Digitale Transformation sowie Modernisierungen von Standorten zurückzuführen.

SORTIMENTSSPEZIFISCHE STEUERUNGSKENNZAHLEN MIT POSITIVER ENTWICKLUNG

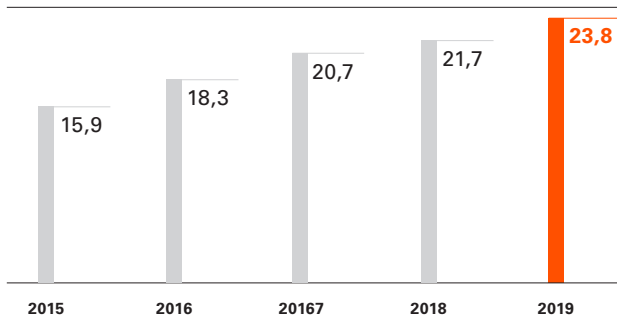
Der Anteil der Eigenmarken am Auftragseingang stieg im Berichtsjahr weiter auf mittlerweile 23,8 (21,7) Prozent. Die positive Entwicklung wurde dabei von nahezu allen Sparten getragen. Hervorzuheben sind die überdurchschnittlichen Steigerungen bei Hubert, NBF sowie insbesondere bei D2G. NBF weist nach wie

Entwicklung der finanziellen Steuerungskennzahlen

	2015	2016	2017	2018	2019
Organische Umsatzentwicklung in Prozent	4,7	5,2	0,4	3,4	-1,4
Anzahl Aufträge in Tausend	2.225	2.409	2.465	2.676	2.642
Durchschnittlicher Auftragswert in Euro	482	469	458	449	460
Rohertragsmarge in Prozent	42,6	42,6	42,5	41,5	41,3
EBITDA-Marge in Prozent	14,8	15,2	13,5	12,7	12,4
TAKKT-Cashflow-Marge in Prozent	10,7	11,2	9,8	10,2	9,9
Investitionsquote in Prozent	1,3	1,5	2,1	1,8	1,8

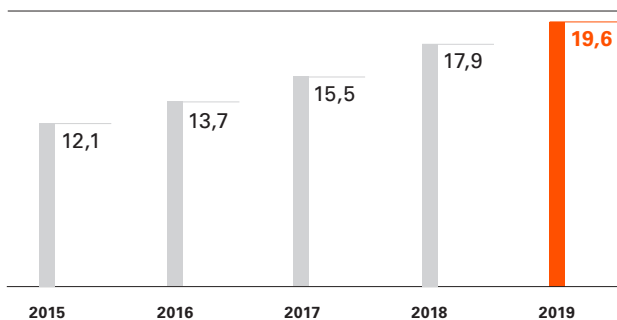
vor den höchsten Anteil an Eigenmarken innerhalb der TAKKT-Gruppe auf. In den vergangenen fünf Jahren konnte TAKKT den Anteil der Eigenmarken damit kontinuierlich steigern.

Anteil der Eigenmarken am Auftragseingang in %



Im Berichtsjahr erhöhte sich auf Konzernebene der Anteil der Direktimporte am Einkaufsvolumen auf 19,6 (17,9) Prozent. TAKKT EUROPE profitierte vom hohen Anteil in der Newport Gruppe und insbesondere bei OfficeFurnitureOnline. Die KAISER+KRAFT Gruppe blieb auf vergleichbar hohem Niveau. Die Sparten von TAKKT AMERICA konnten den Anteil der Direktimporte ebenfalls steigern. Der stärkste Anstieg war bei Hubert zu beobachten, während die D2G Gruppe weiterhin den höchsten Anteil innerhalb des Konzerns aufweisen kann. Insgesamt erzielte TAKKT in den vergangenen Jahren einen stetigen Anstieg des Anteils von Direktimporten.

Anteil der Direktimporte am Einkaufsvolumen in %



WERTORIENTIERTE STEUERUNGSKENNZAHLEN: TAKKT VALUE ADDED UND ROCE UNTER VORJAHR

Der TAKKT Value Added war 2019 durch Einmalaufwendungen und die breitere Kapitalbasis in Folge von IFRS 16 belastet und ging deutlich auf 9,8 (30,4) Millionen Euro zurück.

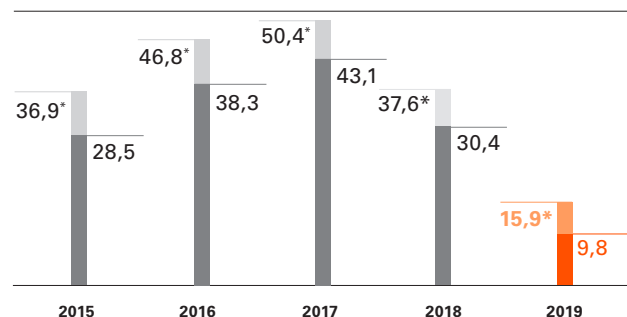
Das für die Berechnung des TAKKT Value Added resultierende erwirtschaftete operative Ergebnis nach Steuern ging auf 81,3 (93,9) Millionen Euro zurück und war damit um 12,6 Millionen Euro ge-

ringer als im Vorjahr. Das durchschnittliche eingesetzte Kapital stieg durch die Bilanzierung von Leasingverträgen nach IFRS 16 und die Akquisition von XXLhoreca merklich an. Dabei belief sich der negative Effekt auf den TAKKT Value Added durch die erstmalige Anwendung von IFRS 16 auf rund vier Millionen Euro. Der zur Berechnung der Gesamtkapitalkosten verwendete gewichtete durchschnittliche Kostensatz nach Steuern (WACC) lag unverändert bei 7,8 (7,8) Prozent. Dabei ging TAKKT von einer wertorientierten Kapitalstruktur von 70 Prozent Eigenkapital und 30 Prozent Fremdkapital aus. Der Kostensatz für das Eigenkapital lag bei neun Prozent. Für das Fremdkapital wird ein kalkulatorischer Kostensatz von fünf Prozent verwendet. Dieser leitet sich aus einer langfristigen Betrachtung durchschnittlicher Fremdkapitalzinsen ab. Die Gesamtkapitalkosten beliefen sich 2019 damit auf 71,5 (63,6) Millionen Euro.

Mit Blick auf den absoluten Wert des TAKKT Value Added minderten die planmäßigen Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte das erwirtschaftete operative Ergebnis nach Steuern im Berichtsjahr um insgesamt 6,1 (7,2) Millionen Euro. Ohne diese planmäßigen Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte sowie den damit einhergehenden steuerlichen Einfluss hätte sich ein TAKKT Value Added in Höhe von 15,9 (37,6) Millionen Euro ergeben.

Bezogen auf den Zeitraum der vergangenen fünf Jahre konnte TAKKT das Ziel eines TAKKT Value Added signifikant größer Null übertreffen. Der vergleichsweise niedrige Wert für das Berichtsjahr war durch die erstmalige Anwendung von IFRS 16 und die Einmalaufwendungen negativ beeinflusst. Die sehr hohen Werte in den Jahren 2016 und 2017 waren auch auf positive Einmalträge in jenen Jahren zurückzuführen.

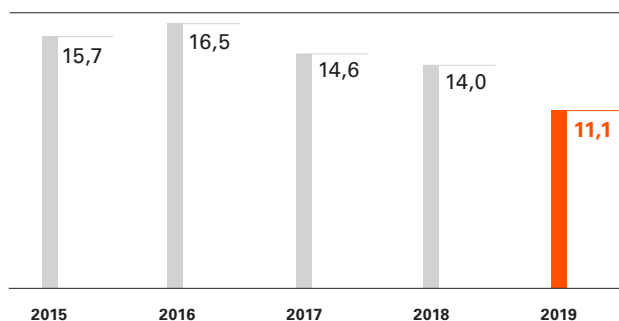
TAKKT Value Added in Mio. Euro



* Bereinigt um planmäßige Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte in Folge von Unternehmenserwerben und den damit einhergehenden steuerlichen Einfluss.

Der Return on Capital Employed (ROCE) lag im Berichtsjahr mit 11,1 (14,0) Prozent unter dem Wert des Vorjahres. Ursache war, wie beim TAKKT Value Added, der Ergebnisrückgang sowie der Anstieg des Capital Employed in Folge von IFRS 16. Aufgrund dieser Effekte wurde das Ziel von über zwölf Prozent für den ROCE im abgelaufenen Geschäftsjahr nicht erreicht. Die erstmalige Anwendung von IFRS 16 hatte einen negativen Effekt von rund einem halben Prozentpunkt auf den ROCE.

ROCE in %



WEITERE FORTSCHRITTE BEI DER UMSETZUNG DER DIGITALEN AGENDA

Für eine zusammenfassende Betrachtung der Fortschritte in der Umsetzung der Digitalen Agenda auf Ebene des TAKKT-Konzerns nutzt TAKKT spezifische Fortschrittsindikatoren. Diese geben Auskunft über die Anzahl gestarteter und beendeter Maßnahmen, geschaffene Stellen, Kosten und Investitionen sowie die Entwicklung des E-Commerce-Geschäfts.

Insgesamt wurden zur Umsetzung der Digitalen Agenda über 150 Maßnahmen und Projekte auf Ebene der Sparten definiert. Zahl, Umfang und Inhalt der Maßnahmen und Projekte werden

während der Umsetzung der Digitalen Agenda regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst. Bis Jahresende 2019 hat TAKKT 157 Maßnahmen und Projekte gestartet. 92 Maßnahmen wurden abgeschlossen und sind in vielen Fällen anschließend in den Regelbetrieb übergegangen. Diese umfassten den Aufbau von internen Teams für Webshopentwicklung oder Datenanalyse, die Bereitstellung technischer Infrastruktur, sowie Analysen der Customer Journey und die Umstellung und Ausrichtung der internen Organisation auf Kundengruppen.

Als ein wesentliches Ziel der Digitalen Agenda hat TAKKT die Rekrutierung neuer Mitarbeiter mit ausgeprägten digitalen Kompetenzen definiert. Ende 2019 hatte der Konzern 85 Stellen mit einem entsprechenden Profil besetzt. In den europäischen Gesellschaften wurden dabei deutlich mehr Einstellungen vorgenommen als in den USA. Der Rückgang der besetzten Stellen gegenüber dem Vorjahr war eine Folge der Repositionierung von Hubert und von strukturellen Anpassungen bei KAISER+KRAFT.

Mit der Umsetzung der Digitalen Agenda waren 2019 die folgenden Investitionen sowie Personal- und sonstigen Aufwendungen verbunden. Die Investitionen in das langfristige Vermögen lagen bei 6,0 (8,4) Millionen Euro und die sonstigen Aufwendungen bei 2,9 (4,0) Millionen Euro. Der Personalaufwand für die im Rahmen der Digitalen Agenda geschaffenen Stellen stieg auf insgesamt 8,0 (7,3) Millionen Euro und lag damit um 0,7 Millionen Euro über dem Wert des Vorjahres. Daneben investierte die TAKKT Beteiligungsgesellschaft 3,0 (2,3) Millionen Euro in Start-ups.

Im Zuge der Digitalen Transformation will TAKKT den Auftragseingang über E-Commerce deutlich erhöhen. Nach guten Wachstumsraten in den Vorjahren lag das organische Wachstum des Auftrags- einkangs über E-Commerce 2019 nur bei 2,0 Prozent. Neben dem

Indikatoren zur Umsetzung der Digitalen Agenda

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

schwachen konjunkturellen Umfeld hatte der Wegfall des E-Commerce-Geschäfts mit dem Hubert-Großkunden dabei einen negativen Einfluss von rund zwei Prozentpunkten. Bereinigt um diesen Effekt entwickelte sich das E-Commerce-Geschäft in Nordamerika stabil, während es in Europa deutlich zulegen konnte. Damit lag der E-Commerce-Anteil in Europa erstmals deutlich über dem Wert in den USA. Für den Konzern stieg der E-Commerce-Anteil am Auftragseingang von 52,1 auf 55,0 Prozent.

NACHHALTIGKEITSPERFORMANCE KONTINUIERLICH GESTEIGERT

TAKKT hat eine Reihe von Nachhaltigkeitsindikatoren als nicht-finanzielle Leistungsindikatoren definiert und dafür in den sechs Handlungsfeldern konkrete Ziele und Maßnahmen bis Ende 2020 festgelegt: so will TAKKT beispielsweise im Bereich Einkauf bis Ende 2020 50 bis 60 Prozent des Einkaufsvolumens des Konzerns von bewerteten Lieferanten beziehen und 30 bis 40 Prozent von Direktimporten zertifizieren. Der über nachhaltige Produkte erzielte Umsatzanteil soll mindestens 12 bis 15 Prozent des Konzernumsatzes betragen. Im Marketing soll z.B. der Papierverbrauch für Printwerbemittel je Auftrag deutlich reduziert werden und der Anteil CO₂-neutraler Printwerbemittel soll 100 Prozent betragen. Des Weiteren soll in der Logistik der Anteil von Paketsendungen, bei denen der CO₂-Ausstoß der Warenlieferung kompensiert wird, 100 Prozent betragen, die Stückgutsendungen ab Zentrallager sollen zu mindestens 90 Prozent kompensiert werden. Im Bereich Ressourcen & Klima sollen für 15 bis 18 wesentliche Gesellschaften zertifizierte Klimabilanzen erstellt werden und TAKKT möchte in zehn bis dreizehn wesentlichen Konzerngesellschaften ein zertifiziertes Umweltmanagementsystem und für fünf bis acht Gesellschaften ein Energiemanagementsystem einführen. An allen deutschen und US-amerikanischen Standorten soll zudem der Energieverbrauch pro Auftrag spürbar reduziert werden. Auf Mitarbeiterebene soll u.a. die Frauenquote in Top-Führungspositionen mindestens zehn Prozent betragen. Hinzu kommt im Bereich Gesellschaft die Förderung von freiwilligem, lokalem und gesellschaftlichem Engagement im Rahmen einer bezahlten Freistellung für mindestens 55 bis 60 Prozent der Belegschaft. Der Anteil der Mitarbeiter, die im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten von der Teilnahme an ehrenamtlichen Projekten für gemeinnützige Organisationen bzw. gesellschaftliche Zwecke Gebrauch macht, soll bei mindestens acht bis zwölf Prozent liegen.

Mit den genannten Nachhaltigkeitsindikatoren verfolgt TAKKT das Ziel, auch in diesem Bereich den Fortschritt systematisch steuern und dokumentieren zu können. In fast allen Handlungsfeldern gab es im Berichtsjahr erneut Fortschritte zu verzeichnen. Dem Ziel, die Vorbildfunktion im Bereich Nachhaltigkeit in der Branche bis 2020 weiter auszubauen, ist TAKKT 2019 nähergekommen. Die aktuelle

Mehrjahresübersicht der für die Handlungsfelder relevanten Kennzahlen und Initiativen ist in der Tabelle auf Seite 66 dargestellt. Dabei sind aus dem Maßnahmenprogramm 2011 bis 2016 fünf Kennzahlen übernommen worden. 2017 wurde die Anzahl der betrachteten Kennzahlen deutlich erweitert.

- **Einkauf:** Für TAKKT als Handelsunternehmen mit vielfältigen Lieferantenbeziehungen liegt bereits in der Fertigung und dem Bezug der Waren ein wichtiger Teil der Wertschöpfungskette. Aus diesem Grund legt TAKKT ein hohes Augenmerk auf Nachhaltigkeit in der Lieferkette. Das im Jahr 2013 als Pilotprojekt gestartete Lieferantenbewertungsprogramm EcoVadis zur Messung der Nachhaltigkeitsperformance wurde seitdem in jedem Jahr auf weitere Tochtergesellschaften und Lieferanten ausgeweitet. Der Anteil des Einkaufsvolumens von zertifizierten Lieferanten lag im Berichtsjahr bei 51,6 Prozent. Den Anteil des Einkaufsvolumens Direktimporte von zertifizierten Lieferanten konnte TAKKT 2019 deutlich steigern.
- **Marketing:** Werbemaßnahmen sind stets mit einem Verbrauch endlicher Ressourcen verbunden. TAKKT ist bemüht, diesen Ressourceneinsatz stetig zu verringern. Durch einen effizienteren Einsatz der Werbemittel hat der Konzern im Berichtsjahr nur noch 3,0 kg Printwerbemittel pro Auftrag eingesetzt. Dabei wird inzwischen mehr als die Hälfte dieser Printwerbemittel klimaneutral gestellt. Das Papier für Kataloge und andere Printmedien stammt dabei fast ausschließlich aus zertifiziert nachhaltigen Quellen (FSC/PEFC). Neben dem Printbereich möchte TAKKT seine Nachhaltigkeitsanstrengungen auch auf das E-Commerce-Geschäft ausweiten. Hierzu werden die Emissionen aus dem Betrieb und der Nutzung der Webshops ausgeglichen. Im Berichtszeitraum wurden weitere Webshops wesentlicher Gesellschaften CO₂-neutral gestellt, wodurch insgesamt bereits siebzehn Webshops klimaneutral betrieben werden.
- **Logistik:** Der Versandhandel von Waren ist nachweislich mit deutlich weniger Emissionen verbunden als der Vertrieb über den lokalen Händler. Seit 2012 verstärkt TAKKT die Anstrengungen, den Versand der Produkte möglichst emissionsarm zu gestalten und wickelt dazu mittlerweile 92,2 Prozent der konzernweiten Paketsendungen klimaneutral ab. Seit 2014 werden in Deutschland klimaneutrale Lieferungen auch bei Stückgut durchgeführt. Im Berichtsjahr konnte TAKKT den klimaneutralen Stückguttransport auf weitere Länder ausrollen. Konzernweit beträgt der Anteil für CO₂-neutrale Stückgutsendungen ab den Zentrallagern in Europa und den Lagern in den USA 54,8 Prozent.

- **Ressourcen und Klima:** Die effiziente Nutzung von Ressourcen und Verringerung von Emissionen erfolgt idealerweise auf Grundlage einer belastbaren Datenbasis. Hierfür erstellt TAKKT seit 2011 nach ISO-14064-1 zertifizierte Klimabilanzen für eine zunehmende Zahl von Konzerngesellschaften. Ergänzend werden schrittweise zertifizierte Umwelt- und Energiemanagementsysteme eingeführt. Der Energieverbrauch pro Auftrag an deutschen und US-Standorten stieg aufgrund der schwachen Auftragsentwicklung im Berichtsjahr leicht an.
- **Mitarbeiter:** Im Rahmen der Digitalen Agenda konnte TAKKT zahlreiche neue Mitarbeiter mit ausgeprägten digitalen Fähigkeiten rekrutieren. Diese gilt es zu fördern und langfristig an das Unternehmen zu binden. Dazu werden kontinuierlich Maßnahmen – wie beispielsweise die Schaffung moderner Arbeitsumgebungen – evaluiert und umgesetzt. Aktuell beträgt der Anteil gebundener „digitaler Talente“ 65,9 Prozent. TAKKT ist zudem vom Mehrwert gemischter Führungsteams überzeugt und sieht es als konzernweite Aufgabe an, länder- und

spartenübergreifend gleiche Chancen für Frauen und Männer in ihrer Karriereentwicklung zu gewährleisten. Aktuell beträgt die Frauenquote in Top-Führungspositionen 15,1 Prozent.

- **Gesellschaft:** Auch das gesellschaftliche Engagement seiner Mitarbeiter ist TAKKT ein Anliegen. Der Anteil der Beschäftigten, die sich bezahlt für ehrenamtliche Tätigkeiten freistellen lassen können, lag im Berichtsjahr bei 68,8 Prozent. Insbesondere durch das große Engagement unserer Mitarbeiter in den USA, lag der Anteil der Konzernmitarbeiter, die im Berichtsjahr an entsprechenden lokalen Projekten teilgenommen haben, bei 14,7 Prozent.

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

Nachhaltigkeitsindikatoren*

Handlungsfeld	Kennzahl	2015	2016	2017	2018	2019
Einkauf	Anteil des Einkaufsvolumens von zertifizierten Lieferanten	36,3%	40,5%	46,8%	44,2%	51,6%
	Anteil des Einkaufsvolumens Direktimporte von zertifizierten Lieferanten			39,8%	39,3%	60,2%
	Anteil nachhaltiger Sortimente am Umsatz	9,6%	9,8%	9,3%	9,5%	9,5%
Marketing	CO ₂ -neutrale Webshops für wesentliche Gesellschaften			7	12	17
	Papierverbrauch Printwerbemittel pro Auftrag			5,4kg	4,2kg	3,0kg
	Anteil CO ₂ -neutrale Papierwerbemittel an der Gesamtauflage pro Jahr			12,1%	19,9%	60,5%
Logistik	Anteil CO ₂ -neutrale Paketsendungen			91,4%	93,5%	92,2%
	Anteil CO ₂ -neutrale Stückgutsendungen ab Zentrallager			44,7%	48,9%	54,8%
Ressourcen und Klima	Wesentliche Gesellschaften mit Klimabilanz	10	10	13	13	16
	Wesentliche Gesellschaften mit zertifiziertem Umweltmanagementsystem	3	3	6	6	9
	Wesentliche Gesellschaften mit zertifiziertem Energiemanagementsystem			4	4	4
	Energieverbrauch an DE/US-Standorten pro Auftrag in Megajoule			70,6	66,7	71,3
Mitarbeiter	Neueinstellungen Digitale Agenda: Anteil gebundener „digitaler Talente“			90,9%	89,9%	65,9%
	Vielfältigkeit: Frauenquote in Top-Führungspositionen			10,5%	12,3%	15,1%
Gesellschaft	Anteil der Konzernmitarbeiter, welche die Möglichkeit erhalten, sich für ehrenamtliche Tätigkeiten freistellen zu lassen	37,9%	41,2%	65,7%	70,2%	68,8%
	Anteil der Konzernmitarbeiter, die an Projekten für gemeinnützige Organisationen bzw. gesellschaftliche Zwecke teilgenommen haben			15,1%	18,0%	14,7%

* Fünf Kennzahlen wurden aus dem Maßnahmenprogramm 2011 bis 2016 übernommen, die restlichen Indikatoren wurden erstmals für das Berichtsjahr 2017 erhoben.

VERGLEICH DER TATSÄCHLICHEN MIT DER PROGNOSTIZIERTEN ENTWICKLUNG

Für das Geschäftsjahr 2019 ging TAKKT von einer Eintrübung des wirtschaftlichen Umfelds in den beiden Regionen Europa und Nordamerika aus und erwartete auf dieser Basis ein leichtes organisches Umsatzplus und eine EBITDA-Marge im Zielkorridor zwischen 12 und 16 Prozent. Nachdem sich die Konjunktorentwicklung – insbesondere in Europa – im zweiten Halbjahr schlechter entwickelte als ursprünglich angenommen, passte TAKKT die Prognose im Oktober auf ein organisches Wachstum zwischen minus einem und minus zwei Prozent und einer EBITDA-Marge um die 12 Prozent an. Die nicht durch Umsatzwachstum und Ergebnis beeinflussten Kennzahlen stellten sich hingegen größtenteils wie zu Jahresbeginn prognostiziert dar.

Bei den finanziellen Steuerungskennzahlen entwickelte sich – analog zum Umsatz – die Anzahl der Aufträge nicht so positiv wie erwartet. Die Höhe der Rohertragsmarge, der TAKKT-Cashflow-Marge und der Investitionsquote entsprach dem zu Jahresbeginn erwarteten Niveau.

Wie im Vorjahr konnten auch 2019 die sortimentspezifischen Kennzahlen gesteigert werden. Der Anstieg lag hier sogar etwas über den Erwartungen. Bei den Risikoindikatoren ergaben sich im Vergleich zu den Vorjahreswerten keine nennenswerten Änderungen auf Konzernebene.

Die wertorientierten Kennzahlen TAKKT Value Added und ROCE fielen geringer aus als im Vorjahr. Neben dem erwarteten Effekt aus der erstmaligen Anwendung von IFRS 16, machte sich dabei auch das niedrigere Niveau des für die Berechnung herangezogenen Ergebnisses bemerkbar, das unterhalb der Schätzungen lag. TAKKT Value Added und ROCE fielen damit geringer aus als Anfang 2019 prognostiziert.

Bei den Indikatoren zur Umsetzung der Digitalen Agenda entsprach die Entwicklung bei den Maßnahmen, Kosten und Investitionen den Erwartungen. Anders als vorhergesagt, gingen die im Rahmen der Agenda geschaffenen Stellen aufgrund einer Reduktion bei KAISER+KRAFT und Hubert zurück. Das organische E-Commerce-Wachstum erreichte vor dem Hintergrund des schwachen konjunkturellen Umfelds nicht das hohe Niveau der Prognose, den E-Commerce-Anteil konnte TAKKT dagegen auch aufgrund der Akquisitionen wie erwartet merklich steigern.

Wie prognostiziert hatte die erstmalige Anwendung von IFRS 16 und der dadurch bedingte Anstieg der berichteten Nettofinanzverschuldung einen negativen Einfluss auf die internen Covenants.

Diese haben sich 2019 leicht verschlechtert, liegen jedoch weiterhin deutlich innerhalb der jeweiligen Zielwerte.

Der Verlauf der Nachhaltigkeitsindikatoren entsprach 2019 größtenteils der Prognose. So konnte TAKKT bei vielen Indikatoren eine weitere Verbesserung erzielen. In den Handlungsfeldern Logistik sowie Ressourcen & Klima stellte sich die Erwartung einer leichten Verbesserung der Kennzahlen nicht überall ein. So ging der Anteil CO₂-neutraler Paketsendungen leicht zurück und der Energieverbrauch pro Auftrag stieg aufgrund der schwachen Auftragsentwicklung leicht an.

Vergleich der tatsächlichen mit der prognostizierten Entwicklung

	2018	Prognose für 2019	Tatsächliche Entwicklung 2019
Finanzielle Steuerungskennzahlen			
Organische Umsatzentwicklung in Prozent	3,4	Leichter Anstieg Ende Oktober 2019 Anpassung auf minus 1 bis minus 2 Prozent	-1,4
Anzahl Aufträge in Tausend	2.676	Anstieg der Auftragszahlen und stärkere Entwicklung bei der Anzahl als beim durchschnittlichen Auftragswert	2.642
Durchschnittlicher Auftragswert in Euro	449		460
Rohertragsmarge in Prozent	41,5	Leichter Rückgang bei TAKKT EUROPE; Stabil bei TAKKT AMERICA Nahezu stabil auf Konzernebene	41,3
EBITDA-Marge in Prozent	12,7	12 bis 16 Unterjährig auf um die 12 Prozent konkretisiert	12,4
TAKKT-Cashflow-Marge in Prozent	10,2	Über 9	9,9
Investitionsquote in Prozent	1,8	Am oberen Ende des Richtwerts zwischen 1 und 2 bzw. leicht darüber	1,8
Sortimentspezifische Steuerungskennzahlen			
Anteil Eigenmarken am Auftragseingang in Prozent	21,7	Weitere Erhöhung	23,8
Anteil Direktimporte am Auftragseingang in Prozent	17,9		19,6
Wertorientierte Steuerungskennzahlen			
TAKKT Value Added in Mio. Euro	30,4	Etwas geringer als im Vorjahr	9,8
ROCE in Prozent	14,0	Leicht unter Vorjahr	11,1
Indikatoren zur Umsetzung der Digitalen Agenda			
Gestartete Maßnahmen (kumuliert)	114	Start weiterer Maßnahmen	157
Abgeschlossene Maßnahmen (kumuliert)	44	Abschließung weiterer Maßnahmen und Überführung in Regelbetrieb	92
Neu geschaffene Stellen	98	Rund 130	85
Zusätzliche Personalkosten (kumuliert) in Mio. Euro	7,3	Weiterer Anstieg	8,0
Zusätzliche Personalkosten (im GJ) in Mio. Euro	2,9		0,7
Sonstige Kosten in Mio. Euro	4,0		2,9
Investitionen (ohne TAKKT Beteiligungsgesellschaft) in Mio. Euro	8,4	Auf ähnlichem Niveau wie 2018	6,0
Investitionen der TAKKT Beteiligungsgesellschaft in Mio. Euro	2,3		3,0
Organisches E-Commerce-Wachstum in Prozent	11,6	Zweistelliges organisches Wachstum	2,0
Anteil des E-Commerce am Auftragseingang in Prozent	52,1	Merklicher Anstieg	55,0
Interne Covenants zur Steuerung der Finanzstruktur			
Eigenkapitalquote in Prozent	60,8	auf oder leicht unter dem Vorjahreswert	58,5
Entschuldungsdauer in Jahren	1,4	Leichte Erhöhung	1,7
Zinsdeckung	23,8	Niedriger als im Vorjahr	16,7
Verschuldungsgrad	0,2	Leichte Erhöhung	0,3

	2018	Prognose für 2019	Tatsächliche Entwicklung 2019
Risikoindikatoren			
<i>nach Regionen in Prozent</i>			
Anteil des Geschäfts in Deutschland	22,8		21,5
Anteil des Europageschäfts	32,8	keine größeren Änderungen	33,6
Anteil des Nordamerikageschäfts	44,4		44,9
<i>nach Kundengruppen in Prozent</i>			
Verarbeitende Betriebe	28		25
Händler	16		17
Dienstleister	23	keine größeren Änderungen	25
Gemeinnützige und staatliche Organisationen	13		14
Sonstige	20		19
<i>Diversifikation von Produktsortimenten in Prozent</i>			
Lager und Transport	17		17
Betrieb und Umwelt	17		17
Büro	25		27
Gastronomie	14	keine größeren Änderungen	14
Verpackung und Versand	9		9
Verkaufsförderung	13		13
Sonstige	5		3
Indikatoren zur Nachhaltigkeit			
Anteil des Einkaufsvolumens von zertifizierten Lieferanten	44,2%		51,6%
Anteil des Einkaufsvolumens Direktimporte von zertifizierten Lieferanten	39,3%	leicht verbessert	60,2%
Anteil nachhaltiger Sortimente am Umsatz	9,5%		9,5%
CO ₂ -neutrale Webshops für wesentliche Gesellschaften	12		17
Papierverbrauch Printwerbemittel pro Auftrag	4,2kg	merklich verbessert	3,0kg
Anteil CO ₂ -neutrale Papierwerbemittel an der Gesamtauflage pro Jahr	19,9%		60,5%
Anteil CO ₂ -neutrale Paketsendungen	93,5%		92,2%
Anteil CO ₂ -neutrale Stückgutsendungen ab Zentrallager	48,9%		54,8%
Wesentliche Gesellschaften mit Klimabilanz	13		16
Wesentliche Gesellschaften mit zertifiziertem Umweltmanagementsystem	6	leicht verbessert	9
Wesentliche Gesellschaften mit zertifiziertem Energiemanagementsystem	4		4
Energieverbrauch an DE/US-Standorten pro Auftrag in Megajoule	66,7		71,3
Neueinstellungen Digitale Agenda: Anteil gebundener „digitaler Talente“	89,9%	leicht rückläufig	65,9%
Vielfältigkeit: Frauenquote in Top-Führungspositionen	12,3%		15,1%
Anteil der Konzernmitarbeiter, welche die Möglichkeit erhalten, sich für ehrenamtliche Tätigkeiten freustellen zu lassen	70,2%		68,8%
Anteil der Konzernmitarbeiter, die an Projekten für gemeinnützige Organisationen bzw. gesellschaftliche Zwecke teilgenommen haben	18,0%	konstant	14,7%