

GESCHÄFTSAUSBLICK

RISIKO- UND CHANCENBERICHT

TAKKT ist in seinem unternehmerischen Handeln Risiken und Chancen ausgesetzt. Das Chancen- und Risikomanagement des Konzerns dient dazu, diese frühzeitig zu erkennen und zu bewerten sowie entsprechende Steuerungsmaßnahmen zu ergreifen. Vorstand und Aufsichtsrat werden regelmäßig über die aktuelle Risikolage des Konzerns und aller wesentlichen Konzerngesellschaften informiert. Aus Sicht des TAKKT-Vorstands ist das Verhältnis von Chancen und Risiken 2019 weitgehend unverändert zum Vorjahr geblieben. Die in diesem Bericht enthaltene Darstellung von Risiken beinhaltet nur Risiken oberhalb relevanter Schwellenwerte im Hinblick auf Eintrittswahrscheinlichkeit und Einfluss auf das Ergebnis.

SYSTEMATISCHES CHANCEN- UND RISIKOMANAGEMENT

TAKKT verfügt über ein Chancen- und Risikomanagementsystem, das alle wesentlichen Chancen und Risiken systematisch identifiziert, bewertet, steuert und überwacht. Im Einklang mit dem Deutschen Rechnungslegungsstandard (DRS) 20 wird ein Risiko dabei als die Gefahr einer negativen Abweichung von den Unternehmenszielen definiert, eine Chance dagegen als die Möglichkeit, diese Ziele über zu erfüllen. TAKKT strebt bei allen Aktivitäten ein ausgewogenes Verhältnis von Chancen und Risiken an, um den Unternehmenswert im Interesse aller Stakeholder nachhaltig zu steigern.

Organisatorisch ist das Chancen- und Risikomanagementsystem wie folgt aufgebaut:

- Die Verantwortung für die Einrichtung und Überwachung des Chancen- und Risikomanagementsystems liegt beim Vorstand.
- Unterstützt wird er dabei durch die Geschäftsführer der Konzerngesellschaften sowie die Gruppenfunktionen der TAKKT AG – Accounting, Controlling, Treasury/IR, Legal, Human Resources, Internal Audit, Strategy, Corporate Development, Continuous Improvement/Lean sowie Organizational Development.
- Wichtige Bestandteile des Chancen- und Risikomanagementsystems sind eine einheitliche Risikomanagementrichtlinie, ein in die Planung integrierter Prozess zur standardisierten Erhebung, Bewertung und Berichterstattung von Chancen und Risiken, das Controlling aller Gesellschaften, eine einheitliche Geschäftsordnung mit festgelegtem Ad-hoc-Risikomeldeprozess und das konzernweit gültige Vier-Augen-Prinzip.

- Der Aufsichtsrat befasst sich im Rahmen seiner Überwachungsfunktion mit der Wirksamkeit des Chancen- und Risikomanagementsystems.
- Als prozessunabhängige Instanz prüfen die externen Abschlussprüfer die Einrichtung und Eignung des Risikofrüherkennungssystems gemäß § 317 Abs. 4 HGB.
- Die interne Revision kontrolliert die wesentlichen Prozesse aller Konzerngesellschaften laufend darauf, ob sie leistungsfähig und wirtschaftlich sind sowie den internen Richtlinien genügen.

EINHEITLICHE STEUERUNGS- UND KONTROLLSYSTEME

Das Management der TAKKT-Gruppe führt die operativen Gesellschaften über einheitliche Steuerungs- und Kontrollsysteme. Jährlich diskutiert der Vorstand mit den Tochtergesellschaften die operative Planung für das kommende Jahr und die Ergebnisse aus der Risikoerhebung. Er wird zudem regelmäßig über den aktuellen Auftragseingang informiert. Die Analyse und Besprechung der Monatsberichte zwischen Vorstand und Controlling tragen dazu bei, Chancen und Risiken u.a. im Hinblick auf den Rohertrag aktiv zu steuern. Basis für die einheitliche Steuerung der Kostenrisiken sind zudem spezielle Berichtsformate, die über wesentliche Kostenblöcke wie Personal- und Marketingkosten Auskunft geben. Grundlage der längerfristigen Konzernsteuerung ist eine Mehrjahresplanung, die jährlich für alle Sparten und den Gesamtkonzern erstellt wird.

Alle Kontroll- und Berichtsstrukturen beginnen grundsätzlich auf Ebene der Tochtergesellschaften und führen bis zum Vorstand bzw. Aufsichtsrat. Bei wesentlichen Entscheidungen ist dessen Zustimmung erforderlich. Auf allen Ebenen und Prozessstufen sind interne Kontrollmechanismen etabliert. Neugründungen und Akquisitionen werden im Rahmen eines strukturierten Integrationsablaufs in das Controlling bzw. das Chancen- und Risikomanagementsystem aufgenommen. Sie sollen die gleichen Standards erfüllen wie die etablierten Konzerngesellschaften.

INTERNES KONTROLLSYSTEM ZUM RECHNUNGSLEGUNGSPROZESS NACH §§ 289 ABS. 5, 315 ABS. 2 NR. 5 HGB

Das rechnungslegungsbezogene interne Kontrollsystem erstreckt sich auf die Finanzberichterstattung des gesamten TAKKT-Konzerns und soll die Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der internen und externen Rechnungslegung sicherstellen, einschließlich der für den Konzernabschluss notwendigen Konsolidierungsprozesse. Es ist Teil des gesamten internen Kontrollsystems des TAKKT-Konzerns und orientiert sich am international anerkannten Rahmenwerk „COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) Internal Control – Integrated Framework“.

Die Wirksamkeit der Rechnungslegungsprozesse wird durch einen wiederkehrenden Ablauf dokumentiert, der sich aus Risikoanalyse, Kontrollerhebung und der Wirksamkeitsbeurteilung der internen Kontrollen zusammensetzt. Dabei werden zunächst die Erhebung, Aktualisierung und Überprüfung der zentralen Risikofelder anhand vorab definierter qualitativer und quantitativer Kriterien vorgenommen. Aufbauend darauf werden bereits vorhandene Kontrollen identifiziert bzw. neue Kontrollmaßnahmen implementiert, die zur Begrenzung der Risiken geeignet sind. Die Effektivität der Kontrollen wird in regelmäßigen Abständen durch ein Self-Assessment der Kontrollverantwortlichen überprüft und dokumentiert. Die Ergebnisse werden zusätzlich durch die Wirtschaftsprüfer verifiziert und an den Aufsichtsrat berichtet.

TAKKT sichert die konzerneinheitliche Anwendung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und der aktuellen International Financial Reporting Standards (IFRS) über verbindliche Vorgaben wie eine laufend aktualisierte Bilanzierungsrichtlinie, einen einheitlichen Kontenplan für die Berichterstattung, einen konzernweiten Terminplan für die Abschlusserstellung und diverse Handbücher. Bei Bedarf werden externe Sachverständige oder qualifizierte Gutachter hinzugezogen, etwa für die Bewertung von Pensionsverpflichtungen oder für Gutachten zur Kaufpreisallokation bei Unternehmenserwerben. Alle Mitarbeiter, die für das Accounting und die Finanzberichterstattung zuständig sind, werden regelmäßig geschult.

Die Erstellung der Abschlüsse der Einzelgesellschaften sowie deren Konsolidierung zum Konzernabschluss erfolgen mithilfe moderner Standardsoftware. Die Angaben für den Konzernanhang werden mit einer web-basierten Anwendung erfasst.

Umfangreiche systemtechnische Prüfvorgänge sollen die Vollständigkeit und Verlässlichkeit der in den Konzernabschluss einbezogenen Informationen gewährleisten. Die IT-Systeme im Rechnungswesen sind vor unbefugten Zugriffen geschützt. IT-Change-Management-Systeme stellen sicher, dass bei Veränderungen der IT-Infrastruktur keine Daten verloren gehen. Bei allen rechnungslegungsbezogenen Prozessen ist das Vier-Augen-Prinzip zentrale Grundlage des internen Kontrollsystems

Die Einhaltung der Kontrollsysteme und Bilanzierungsvorgaben durch den Konzern wird regelmäßig überwacht, u.a. von den lokalen Geschäftsführern und Abschlussprüfern, dem Accounting, der internen Revision und dem Konzernabschlussprüfer. Die Überwachung beinhaltet die Identifizierung von Schwachstellen, die Einleitung von Verbesserungsmaßnahmen sowie die Überprüfung, ob Schwachstellen behoben wurden.

Im Rahmen der Konzernjahresabschlussprüfung berichten externe Wirtschaftsprüfer über wesentliche Prüfungsergebnisse und Schwachstellen im internen Kontrollsystem für die im Rahmen des Konzernabschlusses geprüften Einheiten.

KONTINUIERLICHE ANALYSE UND ÜBERWACHUNG DER CHANCEN UND RISIKEN

Das Chancen- und Risikomanagementsystem des TAKKT-Konzerns kategorisiert die Chancen und Risiken nach Themenfeldern, die in der Tabelle auf Seite 72 zusammen mit den zugeordneten Chancen und Risiken dargestellt sind. Die Chancen und Risiken des TAKKT-Konzerns werden im weiteren Verlauf des Risikoberichts erläutert. Der Prozess zur Evaluation aller Chancen und Risiken läuft wie folgt ab:

- Der TAKKT-Konzern analysiert das Markt- und Wettbewerbsumfeld der Segmente und Geschäftseinheiten kontinuierlich und überprüft die eigenen Potenziale darauf, ob Anpassungen des Geschäftsmodells zu einer besseren Marktposition führen können. Diese systematische Beobachtung macht es möglich, Chancen und Risiken frühzeitig zu identifizieren.
- Mit der Bewertung der einzelnen Chancen und Risiken wird das Ziel verfolgt, die erwartete negative bzw. positive Wirkung auf TAKKT aufzuzeigen. Die Bewertung erfolgt anhand der Kriterien Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadens- bzw. Chancenhöhe. Bereits eingeleitete Maßnahmen des Unternehmens zur Steuerung der Chance oder des Risikos werden bei der Bewertung berücksichtigt. Bezüglich der Chancen- bzw. Schadenshöhe kommen je nach Ebene der Betrachtung Wesentlichkeitsgrenzen zum Einsatz, die die Relevanz der diskutierten Chancen und Risiken aufzeigen.
- Als Ergebnis der Analyse definiert TAKKT Maßnahmen, mit denen sich die Risiken begrenzen, steuern oder vermeiden bzw. die Chancen nutzen lassen.

Die einzelnen Risiken und Chancen der TAKKT sind auf der Folgeseite dargestellt. Im Folgenden werden zuerst die Risiken und ab Seite 78 die Chancen der Gruppe erläutert.

Übersicht der Chancen und Risiken

	Konjunktur und Wettbewerb	Unternehmensstrategie und -positionierung	Leistungswirtschaftliche Prozesse	Finanzwirtschaft und Recht
Mögliche Risiken	<ul style="list-style-type: none"> Konjunkturabschwung Globale Pandemie Wettbewerb durch etablierte Anbieter und neue Marktteilnehmer 	<ul style="list-style-type: none"> Risiken bei Akquisitionen und Desinvestitionen Umsetzungsrisiko in Bezug auf TAKKT 4.0 und die Digitale Transformation Abhängigkeit von einzelnen Kunden Zunehmende Abhängigkeit vom E-Commerce 	<ul style="list-style-type: none"> Lager- und Logistikrisiken Eingeschränkte Verfügbarkeit und Performance der IT- und Kommunikationssysteme Einführung neuer IT-Systeme Cyberkriminalität 	<ul style="list-style-type: none"> Wechselkursrisiken: Transaktionsrisiken und Translationsrisiken Rechtliche und Compliance-Risiken Risiken aus Änderungen bei Steuern und Zöllen Restriktivere Datenschutzverordnungen
Mögliche Chancen	<ul style="list-style-type: none"> Konjunkturaufschwung 	<ul style="list-style-type: none"> Transformation des Geschäftsmodells Steigende Marktanteile für den Distanzhandel und starkes Wachstum im E-Commerce Wertsteigernde Akquisitionen und Neugründungen Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil 	<ul style="list-style-type: none"> Weiterentwicklung der IT-Anwendungen Stärkere Nutzung neuer Technologien 	<ul style="list-style-type: none"> Guter Zugang zu Kapital

KONJUNKTUR UND WETTBEWERB

Konjunkturabschwung

Der B2B-Distanzhandel für Geschäftsausstattung ist grundsätzlich konjunkturabhängig. Das TAKKT-Geschäftsmodell unterliegt insofern einem allgemeinen Konjunkturrisiko. Bisher ist es der Unternehmensgruppe zumeist gelungen, die Auswirkung konjunktureller Schwankungen in einzelnen Ländern, Branchen und Bereichen durch eine breit diversifizierte Aufstellung abzufedern.

- Mit den beiden Segmenten Omnichannel Commerce und Web-focused Commerce spricht TAKKT Kunden unterschiedlicher Branchen und Größe an.
- Die TAKKT-Gesellschaften verfügen über ein sehr breites Sortiment aus unterschiedlichen Produktkategorien.
- Durch die Präsenz in über 25 Ländern in Europa und Nordamerika reduziert TAKKT die Abhängigkeit von einzelnen Märkten.
- Zudem befinden sich die Gesellschaften in unterschiedlichen Wachstumsphasen. Die im Web-focused Commerce Segment gebündelten jüngeren Gesellschaften wachsen in der Regel dynamischer und sind weniger stark von konjunkturellen Schwankungen beeinflusst. Die etablierten Gesellschaften des Omnichannel Segments folgen in ihrer Entwicklung dagegen eher dem allgemeinen Konjunkturzyklus.

In besonders schweren konjunkturellen Krisen wie zuletzt im Jahr 2009 kann TAKKT nicht von der Diversifikation des Geschäfts profitieren, da sich in solchen Fällen jede Kundengruppe, jede Branche und jede Region in ihren Investitionen stark zurückhält. Beispielhaft sank 2009 der Umsatz organisch um etwas mehr als 25 Prozent. Das EBITDA verringerte sich bei einer Marge von ca. zehn Prozent um rund 50 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Eintrittswahrscheinlichkeit und mögliche Ergebnisbelastung dieses Risikos blieben im Berichtsjahr im Wesentlichen unverändert zum Vorjahr. Trotz der oben beschriebenen diversifizierten Aufstellung stellt das Konjunkturrisiko ein wesentliches Risiko für TAKKT dar.

Globale Pandemie

Eine weite Teile der Zielmärkte Europa und Nordamerika betreffende Pandemie wie aktuell die Ausbreitung des Coronavirus könnte die Geschäftstätigkeit der TAKKT-Gruppe erheblich beeinträchtigen und sogar zeitweise zum Erliegen bringen. Dabei sind sowohl die unmittelbaren Auswirkungen durch die Erkrankung von Mitarbeitern zu berücksichtigen, als auch die Folgen von staatlich verordneten Schutz- und Gegenmaßnahmen, die den gewohnten Betrieb erschweren oder unmöglich machen. Eine solche Pandemie kann insbesondere signifikante negative Auswirkungen auf die Auftragslage, auf Lager und Logistik sowie auf die finanzielle Stabilität des Konzerns haben. So weit möglich, arbeitet TAKKT an Maßnahmen, um diesen Risiken zu begegnen oder die negativen Auswirkungen zu begrenzen und hat dazu Krisenteams aufgestellt. Diese

Maßnahmen betreffen finanzielle Aspekte zur Sicherung der Liquidität und Handlungsfähigkeit ebenso wie organisatorische Schritte, um den Geschäftsbetrieb aufrechtzuerhalten. So reagiert TAKKT aktuell mit Kostensenkungsprogrammen und einem Investitionsstopp und lässt Mitarbeiter von zu Hause oder in getrennten Schichten arbeiten, wenn eine Anwesenheit am Arbeitsplatz erforderlich ist. Das Risiko aus einer globalen Pandemie wie dem Coronavirus ist wesentlich. Eine solche Pandemie hat zudem Auswirkungen auf weitere, in diesem Bericht genannte Risiken.

Wettbewerb durch etablierte Anbieter und neue Marktteilnehmer

Die Aktivitäten der TAKKT-Gruppe stehen auf ihren jeweiligen Märkten in Konkurrenz mit anderen Anbietern. Eine Übersicht zum Wettbewerbsumfeld findet sich auf der Seite 37 dieses Geschäftsberichts. Durch den Eintritt neuer Marktteilnehmer oder ein aggressiveres Wettbewerbsverhalten etablierter Anbieter könnte TAKKT Marktanteile verlieren oder zumindest die eigenen Wachstumsambitionen verfehlen. Dabei bestehen jedoch sowohl für klassische Wettbewerber wie auch für reine Online-Anbieter Markteintrittsbarrieren, denn der Aufbau der Zulieferstrukturen, der Logistik und eines Kundenstamms ist kosten- und zeitintensiv. Neue Mitbewerber müssen zunächst mit mehrjährigen Anlaufverlusten rechnen. Etablierte Anbieter wie die TAKKT-Gesellschaften haben hier gegenüber Start-up-Unternehmen Größenvorteile in Einkauf und Vertrieb. Dem Wettbewerbsrisiko begegnet TAKKT mit einer fokussierten Positionierung der eigenen Aktivitäten entweder als qualitäts- und serviceorientierte Omnichannel-Anbieter oder als preisgünstigere Web-focused-Anbieter.

Große und mittelgroße Firmenkunden haben in der Regel einen eher komplexen Bedarf. Dieser Kundentyp ist an einem qualitativ hochwertigen Produktsortiment, einer kompetenten Beratung und einem umfangreichen After-Sales-Service interessiert, die die Omnichannel-Aktivitäten der TAKKT bieten. Relevante Services sind etwa die Realisierung kundenindividueller Lösungen, Projektgeschäft (z.B. CAD-Planung), Montage- und Wartungsservices, lange Garantiezeiten und Nachkaufgarantien. Die Produkte aus dem TAKKT-Sortiment sollen dazu beitragen, die gewerbliche Tätigkeit produktiver zu machen und einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten, damit sich der Firmenkunde auf sein Kerngeschäft konzentrieren kann. Für diesen Kundentyp hat das Angebot reiner Online-Shops und offener, internetbasierter Marktplätze den Nachteil, dass diese in der Regel den mit der Erbringung eines umfassenden Service verbundenen Aufwand vermeiden wollen. Darüber hinaus ist dieser Kundentyp an einer flexiblen und differenzierten Preisgestaltung – je nach Bedarf, Produkt und nachgefragtem Volumen – interessiert. Online-Marktplätze können diese Flexibilität, Differenzierung und zusätzliche Dienstleistungen rund um das Produkt

nur bedingt leisten. Im Wettbewerb mit anderen Omnichannel-Unternehmen sind insbesondere Service und Qualität maßgeblich dafür, welchen Anbieter der Kunde für die Beschaffung bevorzugt.

Für Kunden mit weniger komplexen Anforderungen sind andere Kriterien für die Kaufentscheidung relevant. Oft sind dies kleinere und mittlere Betriebe. Für diesen Kundentyp steht primär das Preisniveau der einzelnen Transaktion im Vordergrund. Diese Kunden spricht TAKKT mit den Web-focused-Aktivitäten an, die ihr Sortiment auf die Bedürfnisse preisbewussterer Kunden ausrichten. Als Produktspezialisten mit Fokus auf ein abgegrenztes Sortiment bieten die Web-focused-Marken der TAKKT einen einfachen, schnellen und verlässlichen Beschaffungsweg für ihre Kunden. In diesem Bereich steht TAKKT im Wettbewerb mit anderen Online-Shops und E-Commerce-Marktplätzen.

Im Zuge der neuen organisatorischen Ausrichtung will TAKKT die sehr unterschiedlichen Anforderungen der beiden oben genannten Kundentypen künftig durch eine stärkere Fokussierung der beiden Geschäftsmodelle noch besser erfüllen. Das Risiko durch neue Wettbewerber und Geschäftsmodelle ist als wesentlich einzuschätzen.

UNTERNEHMENSSTRATEGIE UND -POSITIONIERUNG

Risiken bei Akquisitionen und Desinvestitionen

Zur Verstärkung bestehender Geschäfte und für die Ausweitung der Wertschöpfung kauft der TAKKT-Konzern gezielt Unternehmen zu. Damit ist einerseits eine Reihe von Chancen verbunden, die im weiteren Verlauf dieses Abschnitts aufgegriffen werden. Andererseits könnten Akquisitions- und Integrationsrisiken beispielsweise daraus resultieren, dass

- die Integration übernommener Unternehmen oder ihrer Produkte und Dienstleistungen in den eigenen Geschäftsbetrieb länger dauert oder höhere Kosten verursacht als angenommen,
- die beim Erwerb des Unternehmens unterstellte Wachstums- und Ertragsentwicklung nicht eintritt,
- die Geschäfts- und Firmenwerte bzw. die übrigen immateriellen Vermögenswerte wegen einer schlechter als ursprünglich prognostiziert verlaufenden Geschäftsentwicklung außerplanmäßig wertgemindert werden müssen.

TAKKT besitzt eine über Jahrzehnte aufgebaute Erfahrung mit Akquisitionen. Zukäufe werden sorgfältig vorbereitet und geprüft und nur dann getätigt, wenn eine hinreichende Wahrscheinlichkeit besteht, dass das übernommene Unternehmen nachhaltig zum Erfolg des TAKKT-Konzerns beiträgt. Dabei stellt das Unternehmen

anspruchsvolle Renditeanforderungen und führt vor dem Erwerb eine umfangreiche Due Diligence durch. Überdies werden neue Unternehmen anhand definierter Prozesse in den Konzernverbund integriert, die auf den Erfahrungen der Vergangenheit basieren.

Die TAKKT Beteiligungsgesellschaft erwirbt Anteile an jungen Unternehmen mit innovativem, aber noch nicht bewährtem Geschäftsmodell. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich diese Beteiligungen als nicht werthaltig erweisen, ist höher einzuschätzen. Allerdings liegt die Investitionssumme deutlich unter den Werten sonst üblicher Akquisitionen.

Ein weiteres Risiko besteht, wenn sich eine Gesellschaft im Konzernverbund nicht zufriedenstellend entwickelt und TAKKT dies zu spät erkennt und damit nicht rechtzeitig Gegenmaßnahmen ergreift. Durch Verzögerungen beim Verkauf oder der Schließung von Aktivitäten könnte der Konzern einen geringeren Verkaufserlös erzielen oder höhere Kosten zu tragen haben. Um dies zu verhindern, wird die Entwicklung der bestehenden Aktivitäten im Rahmen verschiedener Standardprozesse kontinuierlich verfolgt und analysiert. Grundsätzlich stehen bei Schwierigkeiten in einer Konzerngesellschaft jeweils alle operativen und strategischen Optionen offen. Diese reichen von weitergehenden Investitionen oder einer Veränderung der Marketingstrategie über eine Repositionierung, einen Verkauf bis hin zum Abschmelzen der Marke, also der schrittweisen Einstellung der Marketingaktivitäten.

Die jährlichen Impairment-Tests auf Geschäfts- und Firmenwerte haben im Berichtsjahr erneut deren Werthaltigkeit bestätigt. Auch im vergangenen Geschäftsjahr waren keine Abwertungen vorzunehmen. Bei Hubert ist bei einer weiteren deutlichen Eintrübung der Umsatz- und Ertragslage oder einer Änderung der Berechnungsparameter ein künftiger Abwertungsbedarf nicht auszuschließen.

Umsetzungsrisiko in Bezug auf TAKKT 4.0 und die Digitale Transformation

Mit TAKKT 4.0 stellt sich der Konzern ab 2020 organisatorisch neu auf und fokussiert sich auf zwei Geschäftsmodelle für zwei unterschiedliche Kundentypen. Gleichzeitig will TAKKT Verantwortung und Funktionen auf der relevanten Ebene verankern und damit den unternehmerischen Spielraum und die Skalierbarkeit innerhalb der beiden Geschäftsmodelle erhöhen. Ein weiteres Ziel ist die Stärkung der Operativen Exzellenz durch die Implementierung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse innerhalb der Gruppe.

Bereits 2016 hat TAKKT eine Digitale Agenda entwickelt, um die Chancen der Digitalisierung zu nutzen. Damit verbunden sind die Stärkung des E-Commerce-Geschäfts, der Aufbau von relevanten digitalen Kompetenzen und eine Vielzahl von Maßnahmen entlang

der gesamten Wertschöpfungskette. Viele Maßnahmen sind umgesetzt und in die operativen Abläufe integriert. Das Thema Digitalisierung ist damit jedoch nicht abgeschlossen, sondern bleibt weiterhin ein Schwerpunkt bei der weiteren Entwicklung der TAKKT-Gruppe.

Sowohl TAKKT 4.0 wie auch die Digitale Agenda zielen auf eine nachhaltige Veränderung der Organisation und Kultur des Unternehmens ab. Davon verspricht sich TAKKT einen gezielteren Fokus auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Kundentypen und ein stärkeres organisches Wachstum. Im Zuge dieses Umbaus kann es zu Verzögerungen kommen, so dass Ziele oder Teilziele später erreicht werden oder Ergebnisse nicht zufriedenstellend ausfallen. Bei TAKKT 4.0 betrifft dies insbesondere den Aufbau der neuen Strukturen für die beiden Segmente und die damit verbundene Verankerung von Funktionen und Verantwortung auf der relevanten Ebene. Bei der Digitalen Agenda könnte die Implementierung von Projekten und Maßnahmen länger dauern oder nicht die erwarteten Ergebnisse bringen. Darüber hinaus kann die Umsetzung beider Initiativen höhere Kosten verursachen als geplant oder nicht den gewünschten Effekt auf die Umsatz- und Ergebniszahlen haben.

Um diesen Risiken zu begegnen, wird die organisatorische Transformation TAKKT 4.0 zentral geplant und gesteuert. Dabei greift der Konzern sowohl auf unternehmenseigene Experten zurück, lässt sich jedoch auch durch externe Spezialisten für die Transformation von Organisationen unterstützen. Für Planung und Steuerung nutzt TAKKT Projektmanagementmethoden, damit Strategie und organisatorische Neuausrichtung über die gesamte Hierarchie hinweg umgesetzt werden. Dies erlaubt es TAKKT, die Umsetzung und den Erfolg der Transformation stets im Blick zu behalten und im Falle drohender Zielabweichungen frühzeitig gegenzusteuern.

Mit der Digitalisierung und TAKKT 4.0 sind auch Personalrisiken verbunden. Im Zuge der Transformation der Organisation will TAKKT Verantwortung und Funktionen neu und auf der relevanten Ebene verankern. Dies kann dazu führen, dass Mitarbeiter ihre bisherigen Funktionen aufgeben müssen und an anderer Stelle Mitarbeiter für eine neu etablierte Funktion benötigt werden. Insbesondere die Rekrutierung von Mitarbeitern mit digitalen Kompetenzen und Kenntnissen über die Implementierung und Steuerung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse stellt eine herausfordernde Aufgabe dar. TAKKT schätzt das Umsetzungsrisiko aus der Transformation insgesamt als wesentlich ein.

Abhängigkeit von einzelnen Kunden

Die Kundenstruktur der Geschäftsmodelle im TAKKT-Konzern ist relativ stark diversifiziert. Zum Kundenstamm zählen Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen wie zum Beispiel dem Dienstleistungssektor, der öffentlichen Verwaltung und dem

produzierenden Gewerbe. Umsatzbeiträge werden zudem teilweise im Rahmen von größeren Projektaufträgen realisiert. Mit ganz wenigen, auf verschiedene Standorte verteilte Konzernkunden realisiert TAKKT ein Umsatzvolumen im geringen einstelligen Prozentbereich bezogen auf den Umsatz des Konzerns. Negative Effekte aus dem Wegfall einzelner Konzernkunden sind daher für TAKKT als Ganzes begrenzt. Auf Ebene einzelner Geschäftseinheiten, vor allem bei Hubert oder NBF, kann die Geschäftsentwicklung durch den Wegfall eines einzelnen Konzernkunden jedoch spürbar beeinflusst werden.

Bei der Größe der Kunden gibt es eine große Bandbreite – vom Freiberufler über Hotelketten bis hin zur staatlichen Verwaltung, von der einfachen Werkstatt bis hin zum großen Fertigungsbetrieb. Die TAKKT-Gesellschaften werden auch künftig eine breite Kundenbasis ansprechen.

Zunehmende Abhängigkeit vom E-Commerce

TAKKT treibt im Rahmen der Digitalisierung den Ausbau des E-Commerce-Geschäfts voran, beispielsweise durch die kontinuierliche Verbesserung der Websites und Webshops. Allerdings können durch den Betrieb von Websites und Webshops unter Umständen unbefugte Personen Zugriff auf das Firmennetzwerk und sensible Kundendaten erhalten und durch gezielte Angriffe auf Webshops sowie das Firmennetzwerk können interne Prozesse verlangsamt oder gestört werden. Durch den technischen Fortschritt stellen sich zudem ständig neue Anforderungen an den Online-Auftritt. So müssen etwa Inhalt und Aufbau der Webshops fortlaufend an die sich ändernden Algorithmen der Suchmaschinen angepasst werden, damit das eigene Angebot nicht in der Platzierung zurückfällt und die Shops damit potenzielle Kunden verlieren. Die TAKKT-Gesellschaften begegnen diesem Risiko durch die kontinuierliche Steuerung der Online-Marketing-Maßnahmen und deren Optimierung im Hinblick auf sich ständig ändernde Rahmenbedingungen. Indem der TAKKT-Konzern Weiterentwicklungen im Online-Marketing fortlaufend beobachtet, kann er technische Trends und Neuentwicklungen rasch in eigenen Lösungen aufgreifen und umsetzen. Zudem finden kontinuierliche Dialoge mit Suchmaschinenbetreibern statt. Regelmäßige Penetrationstests sollen das Risiko unbefugter Zugriffe auf interne Systeme reduzieren.

LEISTUNGSWIRTSCHAFTLICHE PROZESSE

Lager- und Logistikkrisiken

TAKKT hält Artikel zumeist in großen Versandhandelszentren vor und muss daher weniger Vorräte anlegen und seltener Artikel nachbestellen, als das bei mehreren kleinen Lagern der Fall wäre. Nur wenn kleinere Regionallager für einen optimalen Lieferservice erforderlich sind, bauen die Sparten solche Standorte auf, wie z.B. in den Nordischen Ländern, Osteuropa oder den USA.

Durch den gebündelten Einkauf der Produkte kann TAKKT Preisvorteile nutzen. Diese Vorteile überwiegen bei Weitem die Nachteile, die bei einem Zentrallager z.B. im Falle eines Brandes bestehen. Auch diese Risiken werden ausreichend abgesichert – durch Versicherungen u.a. gegen Feuer, Diebstahl oder Betriebsstörung.

Jede TAKKT-Sparte prüft ihre Lagerkonzepte regelmäßig und gewährleistet damit gleichbleibend hohe Standards bei Sicherheit, Lieferqualität, Schnelligkeit und Effizienz. Führt die zeitweilige Störung in einem Lager zu Lieferengpässen, können die Gesellschaften den größten Teil ihrer Waren auch per Streckengeschäft vertreiben. Falls notwendig, werden die Lager an neue Anforderungen angepasst.

TAKKT beauftragt im Regelfall externe Logistikunternehmen mit der Auslieferung der Produkte und achtet bei deren Auswahl auf attraktive Kosten und umfangreiches Know-how bei der Zustellung in die sehr unterschiedlichen Regionen. Unerwartete Veränderungen der Frachtkosten aufgrund von Schwankungen der Treibstoffpreise, Kfz-Steuern oder Mauttarifen können sich kurzfristig auf die Ertragslage des Konzerns auswirken. Wenn möglich gibt TAKKT die gestiegenen Kosten über Preisanpassungen an die Kunden weiter. Die Ausgaben für den Warentransport betragen rund zehn Prozent des Konzernumsatzes.

Eingeschränkte Verfügbarkeit und Performance der IT- und Kommunikationssysteme

TAKKT ist auf leistungsfähige und zuverlässige IT-Systeme angewiesen – etwa auf Kommunikationssysteme, Software für die Warenwirtschaft, Produktmanagementsysteme und Webshops. Aus einem Ausfall oder gestörten Betrieb der IT-Systeme könnten wesentliche Risiken für die TAKKT-Gruppe resultieren, da der Ablauf der Geschäftsprozesse beeinträchtigt wäre. Um diesem Risiko zu begegnen, setzt TAKKT auf leistungsfähige Systeme und hält Back-Up-Lösungen bereit, die bei Problemen im Primärsystem einspringen können.

Die Gesellschaften der TAKKT nutzen einerseits Cloud-Lösungen bei denen Software- und Hardwarefunktionen nicht mehr vollständig lokal gehostet, sondern auf eine externe Infrastruktur ausgelagert werden. Dies hat den Vorteil, dass Speicherplatz, Rechenleistung und benötigte Software präzise gewählt und jederzeit an den tatsächlichen Bedarf angepasst werden können. Gleichzeitig ergeben sich Risiken aus einem Ausfall der Verbindung zur externen Infrastruktur oder der Dienste selbst.

Darüber hinaus nutzen die TAKKT-Gesellschaften überwiegend zentrale Hochverfügbarkeitssysteme, um Daten und Funktionalitäten zu sichern. Ein Server wickelt dabei den laufenden

Geschäftsbetrieb ab. Die Daten werden zudem ständig auf ein Back-up-System kopiert. Dieses System übernimmt den Betrieb nur bei einem Serverausfall. Die dafür notwendigen Speicherkapazitäten werden in der Regel auf räumlich ausgelagerten Servern vorgehalten beziehungsweise von Drittanbietern gemietet, um das Risiko eines Ausfalls zu minimieren.

Der Konzern setzt zur Sicherstellung der telefonischen Erreichbarkeit unterbrechungsfreie Versorgungs- und Sicherungssysteme ein, um sich gegen Ausfälle und Defekte zu schützen. Zudem können Rufnummern zu anderen Standorten umgeleitet werden. Das Unternehmen prüft kontinuierlich, wie gut die Vertriebsbüros der Gesellschaften für die Kunden erreichbar sind. Anhand dieser Prüfungen kann TAKKT die Beratungskapazitäten flexibel an das Geschäftsvolumen anpassen.

Für den erfolgreichen Auftritt am Markt ist von entscheidender Bedeutung, dass die TAKKT-Gesellschaften ohne Unterbrechung über ihre Webshops erreichbar sind. Bei den Webshops ist neben einer dauerhaften Verfügbarkeit auch die Performance, also die Geschwindigkeit beim Navigieren im Webshop, wichtig. Hier setzen die TAKKT-Gesellschaften auf stets aktuelle Webshop-Technologien.

Einführung neuer IT-Systeme

Erhöhte Risiken können im Rahmen der Einführung neuer IT-Systeme insbesondere von Warenwirtschafts- und Webshop-Systemen, entstehen, falls die störungsfreie Weiterführung der Geschäftsprozesse durch Komplikationen bei der Integration eines neuen IT-Systems beeinträchtigt würde. Um den Risiken aus der Einführung neuer IT-Systeme zu begegnen, führt TAKKT u.a. umfangreiche Testläufe und Maßnahmen zur Qualitätssicherung durch. Neue Systeme werden im Rahmen von Pilotprojekten stufenweise umgestellt, so dass bei Problemen nur eine begrenzte Region oder einzelne Arbeitsabläufe betroffen sind.

Cyberkriminalität

Risiken können auch durch Betrugsversuche entstehen, die mittels Nutzung von Informationstechnik (z.B. E-Mails und soziale Netzwerke) eingeleitet werden. Dabei ist beispielsweise das Risiko zu nennen, dass Betrüger durch Identitätsdiebstahl versuchen, unberechtigte Zahlungen an Fremdkonten auszulösen. TAKKT begegnet diesem Risiko durch die Vorgabe von definierten Prozessen, wie etwa dem Vier-Augen-Prinzip und der individuellen Prüfung bei einer Veränderung von Zahlungsdaten des Empfängers. Zudem werden die Mitarbeiter regelmäßig durch Schulungen für Fraud-Themen sensibilisiert. Möglichen unberechtigten Zugriffen auf die IT-Systeme begegnet TAKKT mit technischen Abwehrmaßnahmen.

FINANZWIRTSCHAFT UND RECHT

Wechselkursrisiken: Transaktionsrisiken und Translationsrisiken

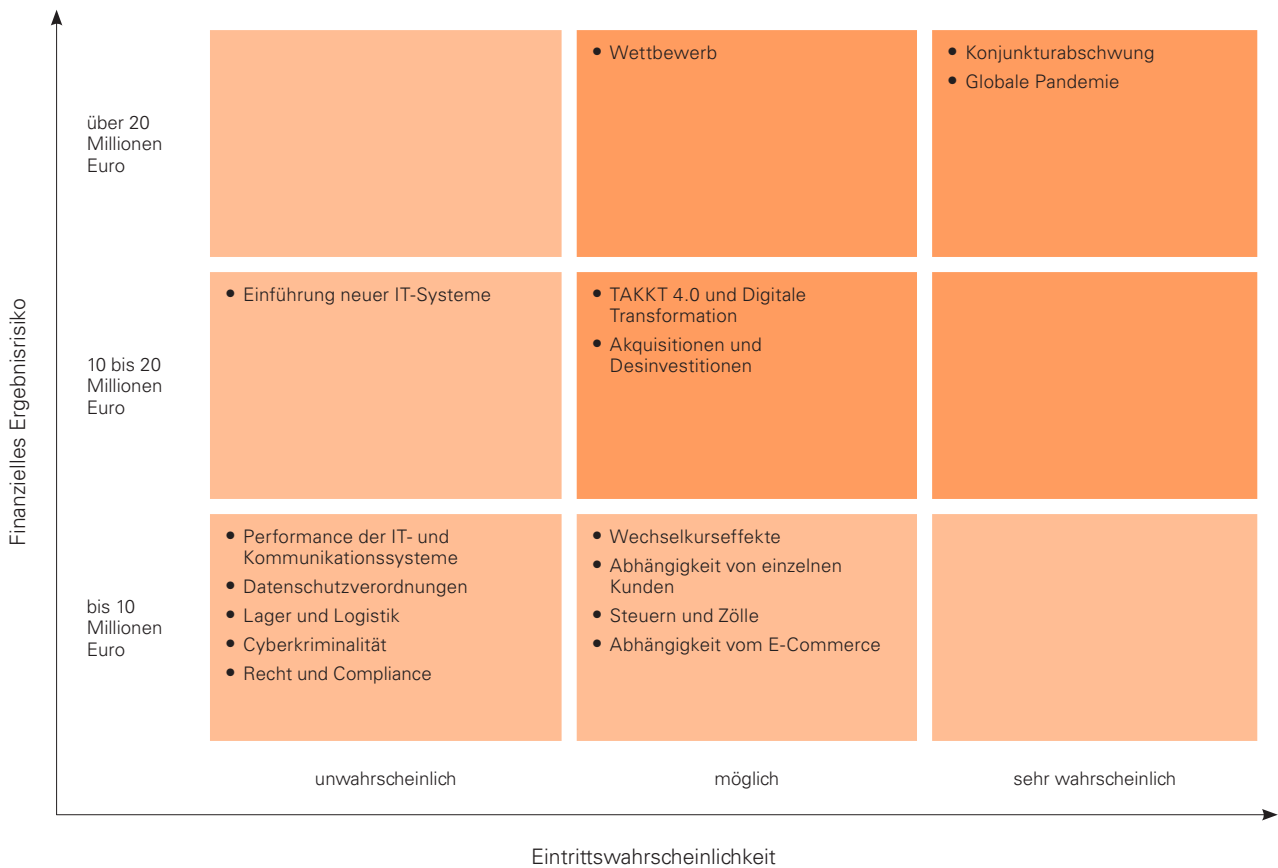
Währungsrisiken entstehen aus Geschäften, die nicht in der Berichtswährung Euro abgewickelt werden. Mit Blick auf volatile Wechselkurse sind Transaktionsrisiken und Translationsrisiken zu unterscheiden:

- Transaktionsrisiken entstehen v.a. aus dem Kauf und Verkauf von Waren und Dienstleistungen in unterschiedlichen Währungen. Der Konzern sichert sich dagegen zumeist dadurch ab, dass er Produkte in ein und derselben Währung beschafft und verkauft. Nur für unter zehn Prozent des Konzernumsatzes, zumeist aus konzerninternen Geschäften, verbleibt ein Transaktionsrisiko aus veränderten Wechselkursen. Anhand der Umsatzplanung der einzelnen Gesellschaften werden die offenen Nettositionen ermittelt. Die resultierenden Währungsrisiken werden im Allgemeinen von der jeweiligen Leistungsgeberin übernommen und durch derivative Finanzinstrumente, vorzugsweise Devisentermingeschäfte, zu etwa 70 Prozent abgesichert. In der Regel werden die prognostizierten Umsätze und Zahlungsströme für einen Zeitraum von mehreren Monaten gesichert.
- Translationsrisiken entstehen für die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung des TAKKT-Konzerns, wenn Einzelabschlüsse ausländischer Tochtergesellschaften in die Berichtswährung Euro umgerechnet werden. V.a. die Schwankungen des US-Dollars beeinflussen so die absolute Höhe der in Euro berichteten Finanzkennzahlen (siehe auch Erläuterungen auf Seite 82). TAKKT sichert diese Risiken nicht ab, da eine sachgerechte Absicherung nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht vertretbar ist.

Rechtliche und Compliance-Risiken

Die Gesellschaften der TAKKT-Gruppe sind im Tagesgeschäft als Kläger und Beklagte an Rechtsstreitigkeiten beteiligt. Diese Verfahren beeinflussen die wirtschaftliche Lage des Konzerns jedoch nicht wesentlich, weder einzeln noch insgesamt. TAKKT unterliegt verschiedenen Compliance-Anforderungen, etwa in den Bereichen Kartellrecht oder Kapitalmarkt. Eine Nichteinhaltung kann zu rechtlichen Konsequenzen und Sanktionen führen und sich schließlich negativ auf das Ergebnis auswirken. Um diesem Risiko zu begegnen, verfolgt der Konzern ein zentrales Compliance-Management, schult Mitarbeiter zu den entsprechenden Themen und hat eine Hotline für die Meldung eventueller Verstöße eingerichtet.

Risikomatrix



LAGEBERICHT

Risiken aus Änderungen bei Steuern und Zöllen

Vor dem Hintergrund der anhaltenden handelspolitischen Diskussionen nach dem Brexit sowie von Seiten der US-Regierung besteht weiterhin ein Risiko, dass Staaten Einfuhrzölle auf importierte Waren erhöhen. Insbesondere Direktimporte könnten durch solche Handelshemmnisse weniger attraktiv sein. Der Großteil der Waren, die die TAKKT-Gesellschaften verkaufen, wird jedoch nach wie vor von Lieferanten im jeweiligen Markt bezogen. Wettbewerber wären in ähnlichem Maße von einer solchen Entwicklung betroffen. Die höhere Staatsverschuldung führt in einigen Ländern zudem unter Umständen zu Änderungen der steuerlichen Regeln und einer höheren Anzahl an Steuerprüfungen. TAKKT beobachtet die steuerlichen Rahmenbedingungen genau, um auf mögliche Änderungen vorbereitet zu sein. Importzölle werden über Preisadjustierungen weitestgehend an die Kunden weitergegeben.

Restriktivere Datenschutzverordnungen

TAKKT nutzt Kundendaten für zielgerichtetes Online- und Printmarketing. Dabei beachtet der Konzern stets die in den jeweiligen Ländern geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen. Soweit bei den Gesellschaften ein Datenschutzbeauftragter bestellt ist, wirkt dieser im Rahmen seiner Befugnisse auf die Einhaltung der Datenschutzgesetze hin. Die Bestimmungen zur Nutzung von Daten sind im B2B-Bereich in der Regel weniger restriktiv als bei Privatkunden. Dennoch besteht auch hier das Risiko, dass einzelne Länder die entsprechenden gesetzlichen Regelungen verschärfen und eine zielgerichtete Ansprache individueller Kunden erschwert wird. TAKKT verfolgt geplante und laufende Gesetzgebungsverfahren in diesem Bereich sehr genau, um mögliche Änderungen frühzeitig berücksichtigen zu können.

GESAMTEINSCHÄTZUNG DES VORSTANDS

Auch mit Blick auf das Geschäftsjahr 2019 standen Chancen und Risiken des TAKKT-Konzerns in einem ausgewogenen Verhältnis. Auf Basis aller derzeit verfügbaren Informationen bestehen nach Einschätzung des Vorstands gegenwärtig und im Prognosezeitraum keine bestandsgefährdenden Risiken. Das Geschäftsmodell ist Cashflow-stark und das Unternehmen solide finanziert, sodass auch die Summe der Einzelrisiken oder eine erneute weltweite Rezession den Fortbestand der Unternehmensgruppe generell nicht gefährden. Ein mehrere Monate andauernder und große Teile der TAKKT betreffender Stillstand des Betriebs in Folge der Ausbreitung des Coronavirus könnte zum Jahresende 2020 zu einer angespannten Liquiditätssituation führen, sofern die Gegenmaßnahmen und die Aussetzung der Dividende nicht ausreichend sein sollten.

Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß der o.g. Risiken lassen sich aus der auf Seite 77 dargestellten Matrix ablesen. Das bedeutendste Risiko, aber auch eine nennenswerte Chance, besteht für den TAKKT-Konzern weiterhin in der Entwicklung der Konjunktur. Im aktuellen Umfeld geht TAKKT für 2020 von einem deutlichen Konjunkturabschwung aus. Bei einem weltweiten Abschwung in der Größenordnung des Jahres 2009 mit einem organischen Umsatzeinbruch von etwas mehr als 25 Prozent, verringerte sich das EBITDA um rund 50 Prozent.

Der Vorstand schätzt erhebliche negative Auswirkungen aus der aktuellen Corona-Pandemie als sehr wahrscheinlich ein. Umsatz und EBITDA werden 2020 signifikant unter dem Niveau von 2019 erwartet.

Daneben besteht durch den Eintritt von neuen Web-focused-Anbietern und Online-Marktplatz-Modellen oder einer Veränderung des Verhaltens etablierter Anbieter das Risiko eines aggressiveren Wettbewerbs mit einer negativen Auswirkung auf Umsatz und Rohertrag.

Des Weiteren gibt es im Zusammenhang mit der Umsetzung von TAKKT 4.0 und der Digitalen Transformation wesentliche Risiken. Ziele oder Maßnahmen werden möglicherweise später erreicht oder Ergebnisse fallen nicht zufriedenstellend aus. Die Umsetzung kann höhere Kosten verursachen als geplant oder nicht den gewünschten Effekt auf die Umsatz- und Ergebnisentwicklung haben.

Ebenfalls als bedeutsam schätzt TAKKT das Risiko aus Akquisitionen und Desinvestitionen ein. Als direkte Folge einer schlechter als erwartet verlaufenden Integration und Fortführung eines akquirierten Unternehmens könnte das Ergebnis kurzfristig um einen mittleren einstelligen Millionen-Euro-Betrag belastet werden. Da-

neben könnte eine Absenkung der langfristigen Prognose der Geschäftsentwicklung eines akquirierten Unternehmens unter die ursprünglichen Erwartungen zu außerplanmäßigen Wertminderungen der Geschäfts- und Firmenwerte bzw. der übrigen immateriellen Vermögenswerte führen. Ein solcher aus der bilanziellen Abbildung resultierender, negativer Ergebniseffekt könnte auch im zweistelligen Millionen-Euro-Bereich liegen. Die Ergebnisbelastung durch mögliche Verzögerungen beim Verkauf oder der Schließung von Aktivitäten könnte sich ebenfalls zu einem niedrigen zweistelligen Millionenbetrag in Euro summieren.

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

CHANCEN DES TAKKT-KONZERNS

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

Transformation des Geschäftsmodells

TAKKT hat Ende 2019 damit begonnen, die Organisation des Unternehmens neu und kompakter aufzustellen (siehe hierzu Abschnitte Geschäftsfelder sowie Unternehmensziele und -strategie). Dies ermöglicht beiden Segmenten eine stärkere Fokussierung, eine bessere Erfüllung der unterschiedlichen Anforderungen der jeweiligen Kundentypen an Produkte, Service und Qualität und damit eine klare Positionierung als marktführende Omnichannel bzw. Web-focused-Unternehmen. Gleichzeitig agieren beide Segmente zukünftig operativ eigenständiger, was Entscheidungen und deren Umsetzung beschleunigt.

Die neue Allokation von Funktionen und Verantwortung und stärker integrierte Aufstellung erlaubt insbesondere auf Ebene der Segmente eine bessere Nutzung von Skaleneffekten. Durch die Förderung der Operational Excellence und die Entwicklung und Einführung neuer Managementansätze und Prozesse will TAKKT von einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung profitieren. All dies soll letztlich das organische Wachstum der Gruppe beschleunigen. Darüber hinaus hat der Konzern mit der neuen Struktur die Möglichkeit, bei künftigen Akquisitionen einen größeren Mehrwert zu generieren, als dies im bisherigen Portfolioansatz möglich war.

Durch die Integration des erworbenen Unternehmens in eines der beiden Geschäftsmodelle, können diese von den Kompetenzen und dem Know-how auf Segment-Ebene profitieren und Skaleneffekte nutzen.

Weiterhin bietet auch die fortschreitende Digitale Transformation großes Potenzial für die künftige Entwicklung der TAKKT (siehe auch Seite 39f. im Abschnitt Unternehmensziele und Strategie). Schon heute profitiert das Unternehmen von überdurchschnittlichen Wachstumsraten im E-Commerce. Zusätzlich bieten sich Chancen durch die Fokussierung aller Aktivitäten auf die Kundenbedürfnisse (Kundenzentrierung) und die Digitalisierung von Prozessen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. TAKKT will damit die Vorteile der Digitalisierung für die Kunden nutzbar und erlebbar machen und das organische Wachstum steigern.

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

Wie bei der Darstellung des Wettbewerbsumfelds auf Seite 36f. erläutert, werden die von TAKKT angebotenen Produkte größtenteils über lokale Händler vertrieben. Der Marktanteil von Distanzhandelsmodellen steigt stetig, wovon auch TAKKT profitiert. Gleichzeitig wird ein immer größerer Teil der Produkte online geordert. Dies lässt sich am deutlich überdurchschnittlichen Wachstum des E-Commerce-Geschäfts im Markt insgesamt und auch bei den TAKKT-Aktivitäten ablesen, bei denen der Online-Anteil bereits mehr als die Hälfte des Geschäftsvolumens ausmacht. Diese Entwicklung sollte sich auch in Zukunft fortsetzen.

Um das daraus resultierende Wachstumspotenzial bestmöglich zu nutzen, setzen die beiden Segmente des Konzerns spezifische und auf ihren jeweiligen Kundentyp zugeschnittene Online-Auftritte ein. Bei den Omnichannel-Aktivitäten sind dies Webshops und E-Procurement-Lösungen mit einem umfassenden Funktionsangebot für Kunden mit hohem Service- und Beratungsbedarf sowie ausgeprägtem Prozesskostendenken. Durch Zusatzfunktionen wie einen Sortimentsausschluss können Firmen Ihren Mitarbeitern etwa Zugang zu einem individuell konfigurierten Webshop erteilen, in dem nur die Sortimente bzw. Produkte vorhanden sind, die für die jeweilige Firma Relevanz besitzen. Das Segment Web-focused Commerce nutzt Online-Shops, die den Fokus weniger auf umfassende Serviceleistungen legen und stattdessen einen möglichst einfachen Bestellprozess ermöglichen. Dazu stehen etwa produktspezifische Filterfunktionen und Möglichkeiten für den Vergleich von Preisen und Artikeln zur Verfügung. Dies verringert die Zeit, die der Kunde für die Recherche nach dem für ihn relevanten Produkt benötigt.

Wertsteigernde Akquisitionen und Neugründungen

Weitere Chancen für eine Steigerung von Konzernumsatz und Ergebnis ergeben sich durch Zukäufe in den kommenden Jahren. Es werden hohe Anforderungen an die Wachstumsaussichten und das Geschäftsmodell der Zielgesellschaft gestellt. Durch gezielte Unternehmenszukäufe kann TAKKT an Wachstumstrends in ausgewählten Branchen partizipieren und überdurchschnittliche Zuwächse verbuchen. Neben Akquisitionen zur Verstärkung bestehender Geschäfte, will TAKKT zunehmend auch Unternehmenserwerbe tätigen, die die Ausweitung der Wertschöpfung zum Ziel haben. Dazu sollen kleinere Unternehmen akquiriert werden, die Produkte oder Dienstleistungen anbieten, die das bestehende Leistungsspektrum für den Kunden erweitern.

TAKKT profitierte in den vergangenen Jahren sehr von den zusätzlichen Umsatz- und Ergebnisbeiträgen durch die realisierten Akquisitionen. Darüber hinaus hat das Unternehmen durch die Übernahmen spezielles Know-how hinzugewonnen, das nun konzernweit genutzt werden kann. TAKKT verfügt über langjährige Erfahrung bei der Integration neuer Gesellschaften und Geschäftsmodelle in den Konzern. Im Zuge der organisatorischen Neuausrichtung TAKKT 4.0 will der Konzern in beiden Segmenten integrierte Strukturen und Funktionen schaffen, etwa in den Bereichen IT, Einkauf oder Daten und Analytik. Dies wird künftig eine noch engere Einbindung neu akquirierter Unternehmen ermöglichen als im bisherigen Portfolioansatz. Dadurch wird TAKKT bei Unternehmenserwerben in Zukunft die Vorteile einer stärkeren Skalierung und ein größeres Potenzial für die Realisierung von Mehrwert nutzen können. Daher stehen die Erschließung und Nutzung wertsteigernder Akquisitionsmöglichkeiten auch zukünftig im Fokus.

Darüber hinaus sollen bestehende Geschäftsmodelle, wenn wirtschaftlich sinnvoll, auf neue Märkte ausgedehnt werden. Eine aktive Steuerung und Führung der Unternehmensgruppe beinhaltet neben Akquisitionen und Neugründungen auch die regelmäßige Überprüfung bestehender Aktivitäten und die Aufgabe von Gesellschaften, deren Entwicklung in Bezug auf die Wert- und Wachstumstreiber die Anforderungen des Konzerns langfristig nicht erfüllen.

Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil

Nachhaltigkeit ist als elementarer Teil der Unternehmensstrategie bei TAKKT seit vielen Jahren etabliert. TAKKT nutzt die eigene Vorreiterrolle in Sachen Nachhaltigkeit, um sich innerhalb der Branche differenzieren zu können und ist überzeugt, dass Anbieter, die auf Nachhaltigkeit setzen, im Wettbewerb auf Dauer besser bestehen können.

Weiterentwicklung der IT-Anwendungen

TAKKT ist dabei, in zahlreichen Konzerngesellschaften die komplexen IT-Prozesse bei Kommunikationssystemen, Software für die Warenwirtschaft, Produktmanagementsystemen und Webshops weiter zu optimieren. Dabei werden unter anderem neue Warenwirtschaftssysteme und Software für Customer Relationship Management eingeführt. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung von TAKKT 4.0 und die Wahrnehmung der damit verbundenen Wachstumschancen.

Stärkere Nutzung neuer Technologien

Neben der Nutzung der auf Verlässlichkeit und Stabilität ausgelegten Infrastruktur für den laufenden Betrieb, bietet sich für TAKKT die Chance, auf Basis neuer Technologien rasch neue Lösungen zu entwickeln und im Markt einzuführen. Damit kann TAKKT schnell und flexibel auf neue Kundenwünsche und geänderte Verhaltensweisen reagieren. Beispiele für entsprechende Lösungen sind etwa die Nutzung von 3D-Technologien zur Visualisierung (Virtual Reality) und die Erstellung von Produktmustern über 3D-Drucker, die einfache Anbindung externer Lösungen durch Schaffung standardisierter Schnittstellen, die Echtzeitanalyse von Kundendaten im Webshop oder die Implementierung neuer Kollaborationstools für den Dialog mit den Kunden.

Guter Zugang zu Kapital

TAKKT verfügt mit einer diversifizierten und langfristig ausgerichteten Finanzierungsstruktur über einen guten Zugang zu Kapital. Für kurzfristige Akquisitionschancen stehen ausreichend freie Kreditlinien zur Verfügung. Als börsennotierter Gesellschaft steht TAKKT zudem grundsätzlich auch der Eigenkapitalmarkt zur Kapitalbeschaffung zur Verfügung, falls sich dem Konzern eine attraktive Akquisitionsmöglichkeit bietet, die nicht allein mit Fremdkapital finanziert werden kann.

PROGNOSEBERICHT

GROSSE HERAUSFORDERUNGEN DURCH CORONAKRISE

Die konjunkturelle Entwicklung der Absatzmärkte ist ein wesentlicher Faktor dafür, in welchem Maße der TAKKT-Konzern die im Risiko- und Chancenbericht dargestellten Chancen nutzen können wird. Konjunkturprognosen für 2020 sind zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichts mit großer Unsicherheit behaftet, weil die Auswirkungen des Coronavirus auf die wirtschaftliche Entwicklung nicht abzuschätzen sind.

- In einer Anfang März vorgelegten Studie ging die OECD aufgrund des Coronavirus von einem Rückgang der BIP-Wachstumsraten in der Eurozone und Deutschland aus. Demnach sollte die Eurozone nach 1,2 Prozent im Jahr 2019 im Prognosezeitraum noch mit 0,8 Prozent zulegen und Deutschland nach 0,6 Prozent nur noch 0,3 Prozent wachsen. Dabei ging die OECD davon aus, dass die Stabilisierung von Konjunkturindikatoren und positive Entwicklungen wie eine Entspannung bei Handelskonflikten zumindest kurzfristig von den negativen Auswirkungen des Coronavirus überlagert werden. Aufgrund der weiteren Ausbreitung der Pandemie im März 2020 und der bereits sichtbaren Auswirkungen ist davon auszugehen, dass diese Prognosen korrigiert werden müssen und die BIP-Wachstumsraten negativ ausfallen werden.
- Nordamerika zeigte 2019 eine insgesamt stärkere Wachstumsdynamik als Europa und profitierte dabei von gutem Konsum und einer starken Inlandsnachfrage. Die OECD rechnete in der oben genannten Studie damit, dass die konjunkturellen Rahmenbedingungen in den USA auch 2020 besser sein werden als in Europa. Die Prognose ging für 2020 von einem Rückgang der BIP-Wachstumsrate in den USA von 2,3 auf 1,9 Prozent aus. Auch hier ist inzwischen zu erwarten, dass das Wachstum negativ sein wird.

Wie in den Vorjahren gibt es auch 2020 Einflussfaktoren auf die weitere konjunkturelle Entwicklung, deren Auswirkungen zum Zeitpunkt der Prognose noch unklar sind.

BRANCHENSPEZIFISCHE RAHMENBEDINGUNGEN

Ergänzt werden die Aussagen zu den fundamentalen Geschäftsaussichten durch die Entwicklung relevanter Branchenindikatoren. So sind beispielsweise Einkaufsmanagerindizes Indikatoren für die Auftragsentwicklung der europäischen KAISER+KRAFT mit einem Zeitversatz von drei bis sechs Monaten. Werte unter 50 Punkten sind in der Regel ein Signal für einen Rückgang, Werte über 50 Punkten für einen Anstieg des Auftragseingangs. Die durchweg und teilweise deutlich unter 50 Punkten liegenden Werte im zweiten Halbjahr 2019 deuten auf ein herausforderndes Umfeld für KAISER+KRAFT in der ersten Jahreshälfte 2020 hin. Zu Jahresanfang hatten sich die Werte etwas stabilisiert und lagen im Februar 2020 mit 48,0 Punkten für Deutschland und 49,2 Punkten für die Eurozone über dem Niveau vom Jahresende 2019. Aufgrund der aktuellen Entwicklungen im März werden die Werte jedoch voraussichtlich deutlich zurückgehen.

Die übrigen Indikatoren wiesen zu Jahresanfang auf eine positive Entwicklung in den einzelnen Branchen hin. Beim RPI, einem Indikator für Hubert und Central, waren 2019 durchweg Werte über dem Referenzwert von 100 zu verzeichnen, teilweise allerdings nur knapp darüber. Für den Januar 2020 lag der Index mit 101,8 Punkten ebenfalls über der Expansionsschwelle von 100 und signalisierte damit eine positive Geschäftsentwicklung bei US-amerikanischen Restaurantbetreibern. TAKKT rechnete für den Büromöbelmarkt in den USA ursprünglich mit ähnlichem Wachstum wie 2019. Auch diese Indikatoren und Erwartungen werden aus aktueller Sicht durch die Coronakrise deutlich negativ beeinflusst werden.

KRISENMANAGEMENT HAT OBERSTE PRIORITÄT

Die Ausbreitung des Coronavirus und daraus resultierende Auswirkungen haben zu einer Ausnahmesituation geführt. Für den TAKKT-Vorstand hat derzeit der Schutz der Mitarbeiter vor einer Infektion oberste Priorität. Daneben wurden weitreichende Maßnahmen für die Aufrechterhaltung des operativen Betriebs eingeleitet. Um den Aufgaben gerecht zu werden, die sich durch die Pandemie ergeben, hat TAKKT Krisenteams aufgestellt, in die auch der Vorstand einbezogen ist. Zudem trifft TAKKT Vorkehrungen, um die finanzielle Stabilität zu sichern und nach einem Abklingen der Pandemie schnell wieder wachsen und investieren zu können.

Unter Berücksichtigung der derzeit verfügbaren Informationen rechnet der Vorstand mit spürbaren negativen Auswirkungen der Pandemie auf die Lieferketten, den eigenen Betrieb und die Nachfrage von Kunden in den relevanten Märkten in Europa und Nordamerika. Der Umsatz wird daher im laufenden Geschäftsjahr signifikant unter dem Niveau von 2019 erwartet.

UMSATZBEITRAG DURCH AKQUISITIONEN

Ein positiver Umsatzbeitrag wird aus der im Mai 2019 vollzogenen Akquisition von XXLhoreca resultieren. Daneben besteht die Möglichkeit, dass TAKKT nach Abklingen der Pandemie auch 2020 Akquisitionen tätigt, die ab dem Erwerbszeitpunkt zum Umsatz beitragen. TAKKT stellt die Umsatzeffekte von Akquisitionen und Desinvestitionen in der Finanzberichterstattung regelmäßig transparent dar.

PRÜFUNG STRATEGISCHER OPTIONEN FÜR HUBERT UND CENTRAL

Hubert und Central verfolgen gegenwärtig ein leicht anderes Geschäftsmodell als die anderen drei Omnichannel-Geschäfte. TAKKT prüft daher derzeit verschiedene strategische Optionen für diese Aktivitäten. Neben dem Aufbau eines dritten Segments für die TAKKT-Gruppe und der Integration in das Omnichannel Commerce Segment ist auch ein Verkauf der Aktivitäten denkbar. Während die ersten beiden Optionen für 2020 nur begrenzte Auswirkungen auf die Entwicklung von Umsatz und Ergebnis hätten, würde ein Verkauf von Hubert und Central die Entwicklung der finanziellen Kennzahlen der TAKKT-Gruppe im laufenden Geschäftsjahr erheblich beeinflussen. Ausbreitung und Folgen des Coronavirus haben Einfluss auf den Entscheidungsprozess zu den verschiedenen strategischen Optionen. So ist die Option eines Verkaufs auf kurze Sicht weniger wahrscheinlich geworden.

US-DOLLAR WIRKT SICH AUF KENNZAHLEN AUS

Neben Akquisitionen und Desinvestitionen haben auch Schwankungen der Wechselkurse Einfluss auf das berichtete Umsatzwachstum. TAKKT erwirtschaftet knapp die Hälfte des Umsatzes in Nordamerika. Kursschwankungen des US-Dollars wirken sich daher erheblich auf die in Euro ausgewiesenen Konzernkennzahlen aus (Translationsrisiko). Ein starker US-Dollar führt, umgerechnet in die Berichtswährung Euro, zu höheren Umsätzen. Ist der US-Dollar gegenüber dem Euro schwächer, reduziert sich der Konzernumsatz. Die folgenden Szenarien verdeutlichen dies:

- Steigt der EUR / USD-Kurs im Vergleich zum Vorjahr um fünf Prozent (d.h. der US-Dollar wird schwächer), liegt der berichtete Umsatzanstieg (in Euro) zwischen zwei und zweieinhalb Prozentpunkten unter dem währungsbereinigten Wachstum.
- Sinkt der EUR / USD-Kurs im Vergleich zum Vorjahr um fünf Prozent (d.h. der US-Dollar wird stärker), liegt der berichtete Umsatzanstieg (in Euro) zwischen zwei und zweieinhalb Prozentpunkten über dem währungsbereinigten Wachstum.

Neben den oben dargestellten Auswirkungen aus Schwankungen des US-Dollar können auch Schwankungen in anderen Währungen, wie etwa dem britischen Pfund Auswirkungen auf die ausgewiesenen Konzernkennzahlen haben. Um die Währungseffekte zu verdeutlichen und die Geschäftsentwicklung objektiviert darzustellen, informiert der Konzern über die Umsatzveränderung sowohl in Berichtswährung als auch währungsbereinigt.

ERGEBNIS DURCH CORONAKRISE BELASTET

TAKKT hat das Ziel, die Rohertragsmarge des Konzerns langfristig über der 40-Prozent-Marke zu halten. Für 2020 erwartet TAKKT im Omnichannel Commerce eine leichte Steigerung der Rohertragsmarge und im Web-focused Commerce eine stabile Entwicklung. Für die Gruppe würde dies in Summe eine stabile bis leicht positive Entwicklung der Rohertragsmarge bedeuten.

TAKKT hat das Ziel, das EBITDA nachhaltig zu steigern. Langfristig ist ein positiver Trend beim Ergebnis zu erwarten. Die kurzfristige Ergebnisentwicklung ist dagegen stark von den konjunkturellen Rahmenbedingungen und positiven wie negativen Einmaleffekten beeinflusst. Im Geschäftsjahr 2019 war das EBITDA durch Einmalaufwendungen in Höhe von 11,2 Millionen Euro für die Anpassung von Kostenstrukturen und erste Schritte für TAKKT 4.0 belastet. Gleichzeitig profitierte es von einem Einmalsertrag von 2,8 Millionen Euro aus der Auflösung einer Kaufpreisverbindlichkeit für XXLhoreca.

Auch 2020 wird das EBITDA von Einmaleffekten beeinflusst sein. Zum Zeitpunkt der Prognose rechnet TAKKT für die Implementierung der neuen organisatorischen Ausrichtung TAKKT 4.0 mit Einmalaufwendungen im niedrigen zweistelligen Millionen-Euro-Bereich. Diese werden zum Großteil auf Maßnahmen bei KAISER+KRAFT entfallen.

Neben Einmaleffekten sowie Änderungen der Wechselkurse und bei der Zusammensetzung der Gruppe, hat die organische Umsatzentwicklung wesentlichen Einfluss auf die Ergebnishöhe. Ein organischer Umsatzanstieg trägt direkt zu einem höheren Ergebnis bei. Gleichzeitig kann TAKKT das Ergebnis bei einem stärkeren organischen Wachstum durch eine bessere Auslastung der Infrastruktur und Skaleneffekte überproportional steigern. Und umgekehrt sind bei einem geringen oder sogar negativen organischen Wachstum stärkere Ergebniseinbußen zu erwarten.

Aufgrund der Folgen der Corona-Pandemie rechnet TAKKT für 2020 mit einem EBITDA, das signifikant unter dem Niveau von 2019 liegt.

RÜCKGANG BEI TAKKT-CASHFLOW UND INVESTITIONEN

Für die Entwicklung des TAKKT-Cashflows sind im Wesentlichen die gleichen Einflussfaktoren relevant wie beim EBITDA. Der Konzern rechnet für 2020 mit einem deutlich geringeren TAKKT-Cashflow als 2019. Die Investitionen in die Erhaltung, Erweiterung und Modernisierung des bestehenden Geschäfts werden im Geschäftsjahr 2020 voraussichtlich deutlich geringer ausfallen.

VERBESSERUNG DER SORTIMENTSSPEZIFISCHEN STEUERUNGSKENNZAHLEN

TAKKT strebt eine weitere Erhöhung des Anteils der Eigenmarken sowie der Direktimporte an. Aufgrund der zahlreichen bereits implementierten Initiativen zum Ausbau von Eigenmarken und Direktimporten und dem mittlerweile hohen Niveau ist künftig eine Verlangsamung der Steigerungsraten zu erwarten. Zudem können je nach Geschäftsverlauf Verschiebungen in den Umsatzanteilen der unterschiedlichen Geschäftseinheiten Einfluss auf diese Kennzahlen haben. Während TAKKT die Eigenmarken bislang als Anteil am Auftragseingang und die Direktimporte als Anteil am Einkaufsvolumen erhoben und ausgewiesen hat, werden die beiden Kennzahlen in Zukunft als Anteile am Umsatz gezeigt.

WERTORIENTIERTE KENNZAHLEN BELASTET

Der TAKKT Value Added wird 2020 voraussichtlich erneut durch Einmalaufwendungen belastet sein. Auch beim ROCE werden sich die geplanten Einmalaufwendungen negativ bemerkbar machen. Zudem erwartet TAKKT einen deutlichen negativen Einfluss durch die Coronakrise auf die Kennzahlen. Beide wertorientierten Kennzahlen werden daher voraussichtlich klar unter dem Niveau von 2019 liegen.

WEITERFÜHRUNG DER DIGITALEN AGENDA

Die Initiativen und Maßnahmen der Digitalen Agenda werden im Laufe des Jahres 2020 in TAKKT 4.0 aufgehen und in der neuen Organisationsstruktur weitergeführt werden. TAKKT erwartet dabei weitere Fortschritte aus der Umsetzung. Die damit verbundenen Aufwände und Investitionen erwartet TAKKT auf niedrigerem Niveau als 2019. Die Zahl der im Rahmen der Digitalen Agenda besetzten Stellen sollte sich nur wenig verändern. TAKKT wird weitere der bereits gestarteten Maßnahmen bis zum Jahresende abschließen und in den Regelbetrieb überführen. Der Konzern rechnet damit, dass das E-Commerce-Geschäft deutlich stärker organisch wächst als der Gesamtumsatz. Dadurch wird der E-Commerce-Anteil weiter merklich steigen.

FINANZIELLE STABILITÄT UND FLEXIBILITÄT

TAKKT ist finanziell sehr solide aufgestellt. Abhängig vom weiteren Verlauf und den Folgen der Corona-Pandemie werden sich die internen Covenants der TAKKT 2020 jedoch verschlechtern. Angesichts der außergewöhnlichen Krisensituation und der unklaren Aussichten infolge der Ausbreitung des Coronavirus legt der Vorstand eine hohe Priorität auf finanzielle Stabilität und Flexibilität. Ziel ist es, auch in der Krise jederzeit handlungsfähig zu sein. Dies umfasst etwa die Durchführung von Restrukturierungsmaßnahmen und die weitere Implementierung von TAKKT 4.0. TAKKT will zudem auf Opportunitäten nach einem Abklingen der Pandemie vorbereitet sein und dann wieder in Wachstum investieren können. Dazu reagiert der Konzern mit Kostensenkungsprogrammen und einem Investitionsstopp. Daneben schlagen Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung vor, die Auszahlung der Dividende für das Geschäftsjahr 2019 auszusetzen.

WEITERE FORTSCHRITTE BEI DEN NACHHALTIGKEITSINDIKATOREN

TAKKT hat in den vergangenen Jahren bereits große Fortschritte im Bereich Nachhaltigkeit erzielt, sodass das Potenzial für weitere Verbesserungen geringer wird. Dennoch erwartet der Konzern auch 2020 bei vielen Nachhaltigkeitsindikatoren eine positive Entwicklung. Dies trifft insbesondere auf die meisten der Kennzahlen aus den Handlungsfeldern Einkauf, Marketing, Logistik und Ressourcen & Klima zu. Bei den Indikatoren im Handlungsfeld Gesellschaft erwartet TAKKT wenig Veränderungen. Das Gleiche gilt für das Handlungsfeld Mitarbeiter, mit Ausnahme des Anteils gebundener „digitaler Talente“, der leicht rückläufig erwartet wird.

GESAMTAUSSAGE ZUR VORAUSSICHTLICHEN ENTWICKLUNG DES KONZERNS

Aufgrund der großen Ungewissheit im Hinblick auf die Auswirkungen und Folgen der Ausbreitung des Coronavirus lassen sich aktuell keine verlässlichen Prognosen für die Entwicklung des Konzerns im Geschäftsjahr 2020 abgeben. Unter Berücksichtigung der derzeit verfügbaren Informationen rechnet der Vorstand der TAKKT AG mit spürbaren negativen Auswirkungen der Pandemie auf die Lieferketten, den eigenen Betrieb und die Nachfrage von Kunden in den relevanten Märkten in Europa und Nordamerika. Umsatz und EBITDA werden daher im laufenden Geschäftsjahr signifikant unter dem Niveau von 2019 erwartet.

GEWÄHRLEISTUNG

Dieser Geschäftsbericht und insbesondere der Prognosebericht enthalten zukunftsgerichtete Aussagen und Informationen. Diese Aussagen sind Einschätzungen, die das TAKKT-Management auf Basis aller Informationen getroffen hat, die ihm zum Zeitpunkt der Erstellung des Geschäftsberichts zur Verfügung standen. Sollten die zugrunde gelegten Annahmen nicht eintreffen oder weitere Chancen und Risiken eintreten, so können die tatsächlichen Ergebnisse von den erwarteten Ergebnissen abweichen. Daher kann das TAKKT-Management keine Gewähr für diese Angaben übernehmen.