

# 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 2022 weitgehend unverändert zum Vorjahr geblieben.

### 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 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 Division Presidents, die Geschäftsführer der Konzerngesellschaften sowie die Gruppenfunktionen Operations, Technology & Data, Finance und HR. Zudem begleiten Internal Audit und Legal den Prozess.
- › 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 und das konzernweit gültige Vier-Augen-Prinzip.
- › Der Aufsichtsrat, vertreten durch den Prüfungsausschuss, 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.
- › Internal Audit kontrolliert die wesentlichen Prozesse aller Konzerngesellschaften laufend darauf, ob sie leistungsfähig und wirtschaftlich sind sowie den internen Richtlinien entsprechen.

### Einheitliche Steuerungs- und Kontrollsysteme

Das Management der TAKKT-Gruppe führt die verschiedenen Divisions mit ihren 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 Auftrags-eingang 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 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.

Um die Funktion wesentlicher kaufmännische und operativer Prozesse sicherzustellen, verfügt die TAKKT-Gruppe über ein rechnungslegungsbezogenes und ein leistungswirtschaftliches internes Kontrollsystem. Beide sind Teil des gesamten internen Kontrollsystems des TAKKT-Konzerns und orientieren sich am international anerkannten Rahmenwerk „COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) Internal Control – Integrated Framework“.

Die Wirksamkeit der Rechnungslegungsprozesse bzw. die Wirksamkeit der Kontrollen in den leistungswirtschaftlichen Prozessen werden jeweils durch einen wiederkehrenden Ablauf dokumentiert, der sich aus Risikoanalyse, Kontrollerhebung und der Wirksamkeitsbeurteilung der internen Kontrollen zusammensetzt. Dabei wird zunächst die Erhebung, Aktualisierung und Überprüfung der zentralen Risikofelder anhand vorab definierter qualitativer und quantitativer Kriterien in einer Risiko-Kontrollmatrix vorgenommen. Zudem werden die einzelnen Risiken zu einem Gesamtrisiko aggregiert. Aufbauend auf diesen Prozess 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.

**Internes Kontrollsystem zum Rechnungslegungsprozess nach §§ 289 Abs. 4, 315 Abs. 4 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.

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 Mitarbeitende, 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. Im Rahmen der Konzernjahresabschlussprüfung berichten externe Wirtschaftsprüfer über wesentliche Prüfungsergebnisse und Schwachstellen im internen Kontrollsystem für die im Rahmen des Konzernabschlusses geprüften Einheiten. Der Status des internen Kontrollsystems wird an den Vorstand und den durch den Prüfungsausschuss vertretenen Aufsichtsrat berichtet.

**Leistungswirtschaftliches internes Kontrollsystem nach § 91 Abs. 2 AktG**

Das leistungswirtschaftliche interne Kontrollsystem erstreckt sich auf die operativen Prozesse des gesamten TAKKT-Konzerns und soll die Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der leistungswirtschaftlichen Prozesse sicherstellen.

Bei allen leistungswirtschaftlichkeitsbezogenen Prozessen sind das Vier-Augen-Prinzip, das Funktionstrennungsprinzip, Unterschriften- und Freigaberichtlinien, Zugangsbeschränkungen zu Informationen und Gebäuden, die Sanktionslistenprüfung sowie die Sicherstellung der Verfügbarkeit der notwendigen Informationen zentrale Grundlagen des internen Kontrollsystems.

Die Ergebnisse der Self-Assessments werden durch die interne Revision verifiziert. Zudem wird der Reifegrad des internen Kontrollsystems im Rahmen der internen Revisionsprüfungen durch Internal Audit überprüft. Der Status des internen Kontrollsystems wird an den Vorstand und den Prüfungsausschuss / Aufsichtsrat berichtet.

**Übersicht der Chancen und Risiken**

|                         | <b>Konjunktur und Wettbewerb</b>   | <b>Unternehmensstrategie und -positionierung</b>  | <b>Leistungswirtschaftliche Prozesse</b>   | <b>Finanzwirtschaft und Recht</b>  |
|-------------------------|--|---|--|--|
| <b>Mögliche Risiken</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Konjunkturabschwung</li> <li>› Aggressiverer Wettbewerb durch etablierte Anbieter und neue Marktteilnehmer</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Strukturelle Nachfrageänderungen</li> <li>› Umsetzungsrisiko in Bezug auf die Transformation</li> <li>› Integrationsrisiken bei Akquisitionen</li> <li>› Risiken bei Desinvestitionen</li> <li>› Verlust von Großkunden</li> <li>› Zunehmende Abhängigkeit vom E-Commerce</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Eingeschränkte Produktverfügbarkeit und steigende Beschaffungspreise</li> <li>› Ausfall des operativen Betriebs</li> <li>› Eingeschränkte Verfügbarkeit und Performance der IT- und Kommunikationssysteme</li> <li>› Einführung neuer IT-Systeme</li> <li>› Cyberkriminalität</li> <li>› Qualitätsmängel durch Direktimporte</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Wechselkursrisiken: Transaktionsrisiken und Translationsrisiken</li> <li>› Erhöhter Forderungsausfall</li> <li>› Rechtliche und Compliance-Risiken</li> <li>› Risiken aus Änderungen bei Steuern und Zöllen</li> <li>› Restriktivere Datenschutzverordnungen</li> </ul> |
| <b>Mögliche Chancen</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Konjunkturaufschwung</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Neue strategische und organisatorische Aufstellung</li> <li>› Steigende Marktanteile für den Distanzhandel und starkes Wachstum im E-Commerce</li> <li>› Wertsteigernde Akquisitionen und Neugründungen</li> <li>› Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil</li> <li>› Neue Produkte und Services für neue Arbeitswelten</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Weiterentwicklung der IT-Anwendungen</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Guter Zugang zu Kapital</li> </ul>  |

**Kontinuierliche Analyse und Überwachung der Chancen und Risiken**

Die für die TAKKT-Gruppe relevanten Chancen und Risiken sind in der obenstehenden Tabelle thematisch gegliedert und 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 Divisions 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.

Im Folgenden werden zuerst die Risiken und ab Seite 77 die Chancen der Gruppe erläutert.

### 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 drei Divisions Industrial & Packaging, Office Furniture & Displays und FoodService 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.

In besonders schweren konjunkturellen Krisen wie zum Beispiel in den Monaten nach dem Ausbruch der Coronavirus-Pandemie 2020 kann TAKKT nur begrenzt von der Diversifikation des Geschäfts profitieren, da sich in solchen Fällen die meisten Kundengruppen in fast allen Branchen und Regionen mit ihren Investitionen stark zurückhalten. Eine durch eine Pandemie ausgelöste Krise ist besonders herausfordernd, weil die Nachfrage der Kunden deutlich schneller und stärker zurückgehen kann, als bei konjunkturellen Krisen, die auf rein wirtschaftliche Gründe zurückzuführen sind.

TAKKT kann vergleichsweise schnell auf konjunkturelle Krisen reagieren und einen großen Teil der Kosten und Investitionen flexibel an neue Rahmenbedingungen anpassen. So reagierte TAKKT im Jahr 2020 auf die konjunkturellen Folgen der Coronavirus-Pandemie mit Einsparungen, insbesondere bei den Marketingkosten und Personalkosten. Auch die sonstigen Kosten reduzierte TAKKT spürbar. Den durch die Pandemie bedingten Rückgang des Rohertrags konnte TAKKT im Gesamtjahr 2020 durch die genannten Einsparungen zu rund einem Viertel kompensieren. Insgesamt verringerte sich das EBITDA vor Einmaleffekten um rund ein Drittel gegenüber dem Vorjahr. Im Zuge der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise kam es 2009 ebenfalls zu einem deutlichen Umsatzrückgang, welcher etwas mehr als 25 Prozent betrug. Das EBITDA verringerte sich bei einer Marge von ca. zehn Prozent um rund 50 Prozent gegenüber dem Vorjahr.

Für die Einschätzung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung verwendet die TAKKT Gruppe unter anderem Prognosen allgemein anerkannter Institutionen wie etwa des Internationalen Währungsfonds oder von Banken. Zu Jahresbeginn 2023 waren die konjunkturellen Rahmenbedingungen und Erwartungen in den relevanten Zielmärkten in Europa und den USA sehr verhalten. Aufgrund des weiterhin unsicheren konjunkturellen Umfelds, stuft TAKKT die Eintrittswahrscheinlichkeit eines stärker als erwarteten Konjunkturabschwungs als möglich ein. Dabei könnte insbesondere eine noch restriktivere Geldpolitik zu einer stärkeren wirtschaftlichen Eintrübung beitragen. Außerdem könnten aus dem Krieg in der Ukraine weiter unvorhersehbare Auswirkungen die wirtschaftliche Entwicklung signifikant belasten. Die mögliche Ergebnisbelastung eines stärkeren Konjunkturabschwungs blieb unverändert zum Vorjahr und liegt bei über 20 Millionen Euro. Es ist damit ein wesentliches Risiko für TAKKT.

#### Aggressiverer 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 35 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.

Unterstützt durch die neue organisatorische Aufstellung in drei Divisions für spezifische Arbeitswelten wollen sich die TAKKT-Gesellschaften künftig noch kundenorientierter am Markt positionieren und gegenüber dem Wettbewerb abheben. Durch die Integration verschiedener Vertriebsmarken innerhalb einer Division und die Bündelung der Sales- und Marketing-Aktivitäten kann TAKKT Kunden zudem mit Cross-Selling-Angeboten ansprechen und damit deren Bedarf für eine breite Produktpalette abdecken. Daneben stärkt TAKKT die eigene Marktposition durch einen noch stärkeren Fokus auf E-Commerce und die Ergänzung des Produktangebots mit besonders nachhaltigen Produkten.

Zusätzlich differenziert sich TAKKT durch eine fokussierte Positionierung der unterschiedlichen Marken. Diese agieren entweder als CORE-Brand und setzen auf höchste Qualität und umfassenden Service oder sie vermarkten als VALUE-Brand ein preisgünstigeres Sortiment vorwiegend über digitale Kanäle. Mittelständische und große Unternehmen verfolgen in der Regel einen strategischen Beschaffungsansatz. Dieser Kundentyp ist an qualitativ hochwertigen Produkten und Dienstleistungen, einer kundenindividuellen Beratung und einem umfangreichen After-Sales-Service interessiert. TAKKT bedient diese Kunden mit seinen CORE-Brands. Kunden mit weniger komplexen Anforderungen und einer höheren Preissensitivität werden mit den VALUE-Brands angesprochen. Oft sind dies kleine und mittelständische Unternehmen, die Produkte vorwiegend über digitale Kanäle mit einer guten Qualität und einem hervorragenden Preis-Leistungs-Verhältnis suchen.

TAKKT stuft die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos durch etablierte Anbieter und neue Marktteilnehmer als möglich ein, eine daraus resultierende Ergebnisbelastung könnte bei über 20 Millionen Euro liegen. Dieses Risiko ist damit als wesentlich einzuschätzen.

### Unternehmensstrategie und -positionierung

#### Risiko durch strukturelle Nachfrageänderungen

Infolge der Digitalisierung der Arbeitswelt verändern sich die Formen der Zusammenarbeit. Mit der Etablierung und Weiterentwicklung technischer Möglichkeiten werden flexiblere Formen der Arbeit zunehmen und mobiles Arbeiten größere Verbreitung finden. Durch die Coronavirus-Pandemie hat sich dieser Trend nochmals beschleunigt. Mittelfristig besteht damit das Risiko, dass klassische Büroflächen und damit auch die Nachfrage von Unternehmen nach traditioneller Büroausstattung zurückgehen werden.

Ähnlich wie bei der steigenden Verbreitung flexibler Formate in der täglichen Zusammenarbeit, werden die Veränderungen durch die Coronavirus-Pandemie Einfluss auf Konferenzen, Messen und andere Veranstaltungsformate haben. TAKKT geht davon aus, dass Präsenzveranstaltungen künftig nicht mehr die gleiche Bedeutung haben werden wie vor der Pandemie. Stattdessen werden Konferenzen und Messen teilweise weiter virtuell abgehalten oder finden in einem Hybridformat statt, in dem eine Teilnahme vor Ort ebenso möglich ist, wie eine virtuelle Teilnahme. Ein dauerhafter Rückgang der Anzahl und Bedeutung von Präsenzveranstaltungen kann dazu führen, dass dauerhaft weniger Werbebanner und Displays nachgefragt werden.

TAKKT beobachtet diese Trends und das Nachfrageverhalten der Kunden und passt die Produktsortimente kontinuierlich an neue Gegebenheiten an. So bieten die TAKKT-Gesellschaften etwa Produkte für neue Bürokonzepte, mobiles Arbeiten und Home-Office an. Zudem ist TAKKT sowohl international als auch produktseitig diversifiziert aufgestellt. Damit wird die Abhängigkeit von einzelnen Produktgruppen wie der Büroausstattung oder Displays reduziert. TAKKT schätzt die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos durch strukturelle Nachfrageänderungen als möglich ein und rechnet mit einer potenziellen Ergebnisbelastung von über 20 Millionen Euro. Damit ist dieses Risiko als wesentlich einzustufen.

#### Umsetzungsrisiko in Bezug auf die Transformation

Bei der Umsetzung der neuen Strategie mit den drei Säulen Growth, OneTAKKT und Caring lag der Fokus im Geschäftsjahr 2021 auf der Integration von Einkauf, Marketing und Vertrieb in der größten Division Industrial & Packaging und dem Aufbau der Gruppenfunktionen.

Ziel der neuen Ausrichtung ist eine deutlich stärker integrierte Struktur und eine weitere Verbesserung der Kundenorientierung. Weitere Details zur neuen Aufstellung finden sich in den Abschnitten Organisation und Geschäftsfelder ab Seite 30 sowie Unternehmensziele und -strategie ab Seite 36 dieses Berichts. Von der Transformation verspricht sich TAKKT ein stärkeres organisches Wachstum. Im Zuge dieses Veränderungsprozesses kann es zu Verzögerungen kommen, so dass Ziele oder Teilziele später erreicht werden oder Ergebnisse nicht zufriedenstellend ausfallen. Dies betrifft insbesondere den Aufbau der neuen Strukturen für die Gruppenfunktionen und die Bündelung der Aktivitäten in den Bereichen Sales, Marketing und Category Management in den Divisions. Dabei kann es etwa in Folge der Markenharmonisierung zum Verlust von einzelnen Kunden und geringeren Umsätzen kommen. Darüber hinaus kann die Umsetzung höhere Kosten verursachen als geplant oder nicht den gewünschten Effekt auf die Umsatz- und Ergebniszahlen haben.

Zusätzlich sind mit der Umsetzung der neuen Strategie auch Personalrisiken verbunden. Im Zuge der Transformation der Organisation werden Funktionen und Verantwortungsbereiche neu verankert. Dies kann dazu führen, dass Mitarbeitende ihre bisherigen Positionen aufgeben müssen und an anderer Stelle Mitarbeitende für eine neu etablierte Funktion benötigt werden. Insbesondere die Rekrutierung von Mitarbeitenden mit digitalen Kompetenzen und Kenntnissen über die Implementierung und Steuerung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse stellt eine herausfordernde Aufgabe dar.

Um diesen Risiken zu begegnen, wird die organisatorische und strategische Transformation 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, die Umsetzung und den Erfolg der Transformation stets im Blick zu behalten und im Falle drohender Zielabweichungen frühzeitig gegenzusteuern. Den Personalrisiken begegnet TAKKT durch die konsequente Weiterentwicklung der Mitarbeitenden. Zudem baut TAKKT durch Neueinstellungen weitere notwendige Kompetenzen auf. Darüber

hinaus unterstützt TAKKT die Mitarbeitenden während des Transformationsprozesses mit einem umfassenden Change-Management und geht auf Fragen und Bedenken ein.

TAKKT schätzt die Eintrittswahrscheinlichkeit für das Umsetzungsrisiko aus der Transformation als möglich ein. Die Schadenshöhe könnte insgesamt über 20 Millionen Euro betragen. TAKKT stuft dieses Risiko damit als wesentlich ein.

### **Integrationsrisiken bei Akquisitionen**

Zur Verstärkung bestehender Geschäfte und für die Ausweitung der Wertschöpfung kauft der TAKKT-Konzern gezielt Unternehmen zu. Damit sind 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 Anforderungen 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 hält Anteile an jungen Unternehmen mit innovativem, aber noch nicht langfristig bewährtem Geschäftsmodell. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich diese Beteiligungen als nicht werthaltig erweisen, ist höher einzuschätzen.

### Risiken bei Desinvestitionen

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.

### Verlust von Großkunden

Die Kundenstruktur der Geschäftsmodelle im TAKKT-Konzern ist relativ stark diversifiziert. Zum Kundstamm 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 den Ausbau des E-Commerce-Geschäfts voran, beispielsweise durch die kontinuierliche Verbesserung der Websites und Webshops. Durch den technischen Fortschritt stellen sich ständig neue Anforderungen an den Online-Auftritt. Auch im Online-Marketing kann eine Änderung der Algorithmen zu Umsatzeinbußen führen. Die TAKKT-Gesellschaften begegnen diesem Risiko durch eine fortlaufende Anpassung von Inhalt und Aufbau der Webshops an die sich ändernden Algorithmen, damit das eigene Angebot nicht in der Suchmaschinenplatzierung zurückfällt und die Shops damit potenzielle Kunden verlieren. Das Online-Marketing wird kontinuierlich im Hinblick auf sich ändernde Rahmenbedingungen und technische Trends optimiert. Zudem finden Dialoge mit Suchmaschinenbetreibern statt. Teil der neuen Strategie ist zudem eine stärkere Vereinheitlichung der genutzten Technologien und der Methoden zur Erfolgsmessung im E-Commerce.

### Leistungswirtschaftliche Prozesse

#### Eingeschränkte Produktverfügbarkeit und steigende Beschaffungspreise

Bei einer über einen längeren Zeitraum eingeschränkten Verfügbarkeit von Produkten, etwa in Folge von ausgelasteten Transport- oder Herstellungskapazitäten oder möglichen Produktionsunterbrechungen, kann TAKKT die bestehende Nachfrage von Kunden und die eingehenden Aufträge nicht in gewohnter Schnelligkeit bedienen. Die Folge ist ein Anstieg des Auftragsbestands und eine verzögerte Realisierung von Umsatz und Ergebnis. Zudem steigt das Risiko für eine Stornierung von Aufträgen und ein Rückgang künftiger Bestellungen. Um dieses Risiko zu minimieren, überwacht TAKKT kontinuierlich den offenen Auftragsbestand und ändert bei Bedarf das eigene Einkaufsverhalten und die Vorrathaltung. Die Produktverfügbarkeit hat sich im Laufe des Geschäftsjahres 2022 spürbar verbessert.

Neben der Produktverfügbarkeit besteht auch bei einem außergewöhnlich schnellen Anstieg der Einkaufs- oder Transportpreise ein Risiko. Für den Warentransport beauftragt TAKKT im Regelfall externe Logistikunternehmen. Grundsätzlich geben die TAKKT-Gesellschaften Preiserhöhungen bei Produkten oder für den Transport vollständig an die Kunden weiter,

um die eigene Rothertragsmarge stabil zu halten. Besonders starke oder unerwartete Preissteigerungen, etwa bei einem Anstieg der Inflation, können unter Umständen nur mit Zeitverzug oder nicht vollständig an die Kunden weitergegeben werden. Ein Anstieg der Preise für Energie, etwa durch eine Gasmangellage in Europa, könnte die mit der Herstellung und vor allem dem Transport verbundenen Kosten deutlich erhöhen. Mittelbar kann ein außergewöhnlich hohes Inflationsniveau zudem zu einer Beeinträchtigung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und der Nachfrage von Seiten der Kunden führen.

Um diesem Risiko entgegenzuwirken, passt TAKKT bei Bedarf die eigenen Preise in kurzen Abständen an. Im vergangenen Geschäftsjahr konnte TAKKT durch eine schnelle und umfassende Weitergabe des höheren Preisniveaus die Rothertragsmarge nahezu auf dem Vorjahresniveau halten. Zudem startet die Gruppe in einem solchen Fall zeitnah Preisverhandlungen mit Lieferanten und Großkunden.

Mit einer möglichen Eintrittswahrscheinlichkeit und einer potenziellen Ergebnisbelastung zwischen zehn und 20 Millionen Euro stuft TAKKT das Risiko aus einer eingeschränkten Produktverfügbarkeit und steigenden Beschaffungspreisen als wesentlich ein.

#### **Ausfall des operativen Betriebs**

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. Zudem kann TAKKT durch den gebündelten Einkauf der Produkte Preisvorteile nutzen. Nur wenn kleinere Regionallager für einen optimalen Lieferservice erforderlich sind, bauen die Geschäftseinheiten solche Standorte auf, wie z.B. in den Nordischen Ländern, Osteuropa oder den USA. Aufgrund der Konzentrierung auf wenige Zentrallager, könnte dies im Falle einer massiven Störung in einem der Lager zu temporären Einschränkungen bis hin zu einem Ausfall des operativen Betriebs führen. Eine solche Störung könnte z.B. im Falle eines Brandes, bei Naturkatastrophen oder aufgrund einer temporären Schließung des Standorts während einer Pandemie auftreten.

So weit möglich sichert TAKKT diese Risiken ab, etwa durch Versicherungen gegen Feuer, Diebstahl oder

Betriebsstörung. Zudem prüft jede Geschäftseinheit ihre Lagerkonzepte regelmäßig und gewährleistet damit gleichbleibend hohe Standards bei Sicherheit, Lieferqualität, Schnelligkeit und Effizienz. Führt eine 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, so hat TAKKT im Rahmen der Coronavirus-Pandemie umfangreiche Schutz- und Vorsichtsmaßnahmen in den Lagern umgesetzt, wie etwa die Einteilung von Mitarbeitenden in getrennte Schichten.

#### **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 oder unterbrochen wäre. Um diesem Risiko zu begegnen, setzt TAKKT auf leistungsfähige Systeme und Software und hält Back-up-Lösungen bereit, die bei Problemen im Primärsystem einspringen können. Anstelle einer zentralen internen Infrastruktur nutzt TAKKT zunehmend Cloud-Lösungen auf einer externen Infrastruktur. Diese können besser skaliert werden und verfügen über zentrale Back-Ups beim Ausfall einzelner Server in der Cloud. Durch eine stärkere Vereinheitlichung der genutzten IT-Systemen, etwa für Warenwirtschaft und Webshops, will TAKKT die Komplexität der Infrastruktur weiter reduzieren und eine bessere Performance erzielen.

#### **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 eingeführt, so dass bei Problemen nur eine begrenzte Region oder einzelne Arbeitsabläufe betroffen sind.



**Risikomatrix**



**Cyberkriminalität**

Für TAKKT als E-Commerce-Unternehmen und aufgrund digitaler Geschäftsabläufe besteht die Gefahr, Opfer von Cyberkriminalität zu werden. Risiken können durch Betrugsversuche entstehen, die etwa über E-Mails und soziale Netzwerke eingeleitet werden. Dabei ist beispielsweise das Risiko zu nennen, dass Betrüger durch Identitätsdiebstahl versuchen, unberechtigte Zahlungen an Fremdkonten auszulösen. Auch könnte es durch Cyberattacken zu Betriebsausfällen kommen, wodurch Umsatzeinbußen sowie Reputationsschäden entstehen könnten. In Folge des Krieges in der Ukraine und der Sanktionen gegenüber Russland, besteht die Gefahr, dass die Anzahl entsprechender Betrugsversuche zunimmt.

Zur Begrenzung der Risiken und Sicherstellung eines reibungslosen Betriebs der IT-Systeme werden diese laufend überprüft und weiterentwickelt. Auch durch die Vorgabe von definierten Prozessen, wie etwa dem Vier-Augen-Prinzip und der individuellen Prüfung bei einer Veränderung von Zahlungsdaten des Empfängers begegnet TAKKT dem Cyberkriminalitäts-Risiko. Zudem werden die Mitarbeitenden regelmäßig mit Hilfe von Richtlinien und Schulungen für Fraud-Themen sensibilisiert. Möglichen unberechtigten Zugriffen auf die IT-Systeme begegnet TAKKT mit technischen Abwehrmaßnahmen, die neben der Prävention die Erkennung und Unterbindung von Attacken umfassen. Zudem entwickelt und erstellt TAKKT Notfallpläne für den Fall einer erfolgreichen Attacke, die als Leitfaden für ein schnelles und strukturiertes Vorgehen zur Minimierung des Schadens und für eine möglichst umfangreiche Wiederherstellung der Systeme dienen.

### Qualitätsmängel durch Direktimporte

TAKKT bezieht Produkte zunehmend über Direktimporte, also Importe aus Ländern außerhalb der Heimatmärkte der jeweiligen Konzerngesellschaft. Bei der Beschaffung von Produkten aus Direktimportländern in Asien oder anderen Drittländern besteht ein erhöhtes Risiko, dass die eingekaufte Ware Qualitätsmängel aufweist und damit nicht den Standards der Absatzmärkte in Europa und Nordamerika entspricht. Neben der Produktqualität betrifft dies auch mögliche Probleme mit Zertifizierungen oder Prüfsiegeln. Betroffene Produkte können möglicherweise nicht oder können nur zu einem stark reduzierten Preis angeboten werden. Um diesem Risiko zu begegnen, führt TAKKT standardisierte Überprüfungen von Lieferanten und Prüfungen von Produktproben durch offizielle Prüfstellen durch.

### 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 Nettopositionen ermittelt. Die resultierenden Währungsrisiken werden im Allgemeinen von der jeweiligen Leistungsgeberin übernommen und durch derivative Finanzinstrumente, vorzugsweise Devisentermingeschäfte, zu etwa 50 Prozent rollierend für die kommenden 12 Monate 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. Vor allem die Schwankungen des US-Dollars beeinflussen so die absolute Höhe der in Euro

berichteten Finanzkennzahlen (siehe auch Erläuterungen auf Seite 81). TAKKT sichert diese Risiken nicht ab, da eine sachgerechte Absicherung nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht vertretbar ist.

#### Erhöhter Forderungsausfall

Im Rahmen der Geschäftstätigkeit von TAKKT kann es vorkommen, dass Forderungen gegenüber Kunden nicht einbringlich sind und daher ausgebucht werden müssen. Durch ein systematisches Forderungsmanagement mit konsequenter Bonitätsprüfung im Vorfeld einer Kundentransaktion weist TAKKT eine sehr geringe Ausfallquote von deutlich unter einem halben Prozent im Verhältnis zum Umsatz auf. Durch Wirtschaftskrisen, wie z.B. in Folge der Coronavirus-Pandemie, besteht das Risiko, dass es zu einem erhöhten Ausfall von Forderungen durch Insolvenzen oder finanzielle Schwierigkeiten von Kunden kommt. In solchen Fällen kann TAKKT Voraus- oder Abschlagszahlungen verlangen oder Kunden mit negativer Zahlungshistorie sperren.

#### 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, besteht ein Compliance Managementsystem, schult Mitarbeitende zu den entsprechenden Themen und hat eine Hotline für die Meldung eventueller Verstöße eingerichtet.

#### Risiken aus Änderungen bei Steuern und Zöllen

In den vergangenen Jahren haben Handelskonflikte weltweit zugenommen. Vor diesem Hintergrund 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. Aufgrund der internationalen Geschäftstätigkeit unterliegt TAKKT einer Vielzahl von Steuergesetzen. In einigen Ländern kann es unter

Umständen zu Änderungen der steuerlichen Regeln und einer höheren Anzahl an Steuerprüfungen kommen. TAKKT beobachtet die steuerlichen Rahmenbedingungen genau, um auf mögliche Änderungen vorbereitet zu sein. Importzölle werden über Preisanpassungen 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**

Mit Blick auf das Geschäftsjahr 2022 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, so dass auch die Summe der Einzelrisiken oder eine erneute weltweite Rezession den Fortbestand der Unternehmensgruppe generell nicht gefährden. Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß der o.g. Risiken lassen sich aus der auf Seite 75 dargestellten Matrix ablesen. Das bedeutendste Risiko, aber auch eine nennenswerte Chance, besteht für den TAKKT-Konzern weiterhin in der Entwicklung der Konjunktur.

Daneben besteht durch den Eintritt von neuen 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.

Ebenfalls als wesentlich schätzt TAKKT das Risiko durch strukturelle Nachfrageänderungen ein. Der Trend zu neuen Formen der Zusammenarbeit und virtuellen oder hybriden Veranstaltungsformaten hat sich durch die Folgen der Coronavirus-Pandemie beschleunigt. Daraus können nachhaltige Marktveränderungen resultieren. Mittelfristig besteht damit das Risiko, dass die Nachfrage nach Büroausstattung und Displays zurückgehen wird.

Des Weiteren gibt es im Zusammenhang mit der Umsetzung der Transformation von TAKKT 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.

Auch in einer eingeschränkten Produktverfügbarkeit und steigenden Beschaffungspreisen besteht ein wesentliches Risiko für die TAKKT. Etwa indem sich durch mangelnde Produktverfügbarkeit Umsatz und Ergebnis erst verzögert und/oder nicht vollständig realisieren lassen oder steigende Beschaffungspreise nicht in vollem Umfang weitergegeben werden können.

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 Wechselkurschwankungen, 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 Risikomanagementsystems hat der TAKKT-Konzern eine Reihe von Chancen für die Unternehmensentwicklung der kommenden Jahre identifiziert.

### **Konjunkturaufschwung**

TAKKT rechnet mit einem schwierigen konjunkturellen Umfeld für das Jahr 2023. Eine über die Planungsannahme hinausgehende positive Entwicklung der Konjunktur, etwa weil sich geopolitische Konflikte entspannen oder die Inflationsraten stärker und schneller als erwartet zurückgehen, stellt für den TAKKT-Konzern eine Chance dar.

### **Neue strategische und organisatorische Aufstellung**

TAKKT hat im vergangenen Jahr gute Fortschritte bei der Umsetzung der neuen Strategie mit den drei Säulen Growth, OneTAKKT und Caring erzielt (siehe hierzu Abschnitt Unternehmensziele und -strategie ab Seite 36). Dabei lag der Fokus auf der Integration der größten Division Industrial & Packaging. Die Kooperation der Vertriebsmarken bei Sales- und Marketing-Aktivitäten bietet neben Effizienz- und Synergiegewinnen auch den Vorteil, dass die Kunden von verstärktem Cross-Selling über verschiedene Produktgruppen hinweg profitieren können.

Neben der Integration von Einkauf, Marketing und Vertrieb in der Division Industrial & Packaging stand der Aufbau der Gruppenfunktionen im Vordergrund. Im Fokus der Gruppenfunktionen stehen Logistik, Technology & Data, Finance und HR. Von der stärkeren Integration verspricht sich TAKKT einen effektiven Ressourceneinsatz, eine stärkere Skalierung, die Nutzung zusätzlicher Synergien sowie eine Verbesserung wichtiger operativer Prozesse. Ziel der Veränderungen auf Division- und Gruppenebene sind ein stärkeres organisches Wachstum, der Gewinn von Marktanteilen und eine nachhaltige Verbesserung des Ergebnisses.

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

Wie bei der Darstellung des Wettbewerbsumfelds auf Seite 35 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 langfristig überdurchschnittlichen Wachstum des E-Commerce-Geschäfts im Markt insgesamt und auch bei den TAKKT-Aktivitäten ablesen, bei denen der Online-Anteil bereits deutlich mehr als die Hälfte des Geschäftsvolumens ausmacht. Diese Entwicklung sollte sich auch in Zukunft fortsetzen.

Um das daraus resultierende Wachstumspotenzial künftig noch besser zu nutzen, ist die Stärkung der E-Commerce-Kompetenz wesentlicher Bestandteil der Strategie. Ziele sind eine Verbesserung und stärkere Vereinheitlichung der genutzten Webshop-Plattformen, Effizienzgewinne durch die gemeinsame Nutzung der IT-Infrastruktur und der Ausbau der gruppenweiten Zusammenarbeit.

### **Wertsteigernde Akquisitionen und Neugründungen**

Weitere Chancen für eine Steigerung von Konzernumsatz und Ergebnis ergeben sich durch Zukäufe in den kommenden Jahren. Dabei 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 auch Unternehmen akquiriert werden, die Produkte oder Dienstleistungen anbieten, die das bestehende Leistungsspektrum für den Kunden erweitern. TAKKT sieht im Zukauf von wertsteigernden Akquisitionen eine große Wachstumschance und möchte das Akquisitionsvolumen bis 2025 spürbar erhöhen.

TAKKT profitierte in der Vergangenheit häufig von den zusätzlichen Umsatz- und Ergebnisbeiträgen der 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 in den Konzern. Durch die Integration unterstützender Funktionen wie IT oder Logistik wird künftig eine noch engere Einbindung neu akquirierter Unternehmen ermöglicht. Dadurch wird TAKKT bei künftigen Unternehmenserwerben die Vorteile einer stärkeren Skalierung und ein größeres Potenzial für die Realisierung von Mehrwert nutzen können. Die Erschließung und Nutzung wertsteigernder Akquisitionsmöglichkeiten stehen daher 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 ist überzeugt, dass Anbieter, die auf Nachhaltigkeit setzen, im Wettbewerb auf Dauer besser bestehen können. Eine steigende Anzahl von Kunden im B2B-Bereich fordert von ihren Lieferanten und Partnern verantwortungsvolles und nachhaltiges Handeln und zunehmend auch Produkte, die nachhaltigen Kriterien genügen. Um diesem Bedarf zu entsprechen hat TAKKT ein Produktklassifizierungssystem für nachhaltige, so genannte „enkelfähige“, Produkte eingeführt. Berücksichtigt werden dabei die Kriterien Profitabilität, Zirkularität, Klimawandel, Biodiversität, Innovation und technologischer Fortschritt. TAKKT sieht in der Vermarktung dieser Produkte eine große Wachstumschance und will deren Anteil am Umsatz bis 2025 auf 40 Prozent steigern.

### **Neue Produkte und Services für neue Arbeitswelten**

„Bringing new Worlds of Work to Life“ ist die Vision hinter der strategischen Ausrichtung der TAKKT-Gruppe. Die Arbeitswelten befinden sich in einem grundlegenden Wandel, der sich durch die Corona-Pandemie beschleunigt hat. Wichtige Trends wie der Fachkräftemangel, die steigende Bedeutung von Gesundheit und Vorsorge, die Digitalisierung und der Klimawandel spielen dabei eine entscheidende Rolle. So wird der zunehmende Wettbewerb um Mitarbeitende bei vielen Aufgaben zu einer stärkeren Automatisierung und zum Einsatz von Künstlicher Intelligenz führen. Und eine attraktive Gestaltung der Arbeitsplätze und -umgebungen wird ein zunehmend wichtigerer Faktor für die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden.

Durch einen stärkeren Fokus auf Innovation und funktionsübergreifende Kooperation will TAKKT zusammen mit Kunden und Lieferanten die richtigen Produkte für die Arbeitswelten der Zukunft entwickeln und in das eigene Sortiment integrieren. Damit soll ein größerer Teil der Wertschöpfung auf die Bedarfsanalyse bei den Kunden und darauf aufbauenden Services entfallen.

### **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. Im Zuge der Transformation soll die Systemlandschaft schrittweise vereinfacht und angeglichen werden. Dabei werden bei einigen Aktivitäten auch neue Warenwirtschaftssysteme und Software für Customer-Relationship-Management eingeführt. Die Gruppe verspricht sich davon Effizienzvorteile, eine Reduktion der Komplexität und schlussendlich auch geringere Kosten je Transaktion.

### **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.