

UNTERNEHMENSZIELE UND -STRATEGIE

Mit der Ende 2021 verabschiedeten Strategie beschleunigt TAKKT die Transformation der Gruppe zu einem stärker integrierten, kundenfokussierten und wachstumsorientierten Unternehmen. Sie umfasst die drei Säulen Growth, OneTAKKT und Caring und die damit verbundenen Maßnahmen und Ziele. Als Teil der neuen Strategie will TAKKT bis 2025 den Umsatz auf zwei Milliarden Euro steigern, ein EBITDA von 240 Millionen Euro erwirtschaften, einen freien TAKKT-Cashflow von 150 Millionen Euro erzielen und den Interessen wichtiger Stakeholder noch besser gerecht werden.

Strategische Ausrichtung und Vision

„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 wichtiger Faktor für die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden.

Um dieser Vision gerecht zu werden, positioniert sich TAKKT als stärker integriertes, kundenfokussiertes und wachstumsorientiertes Unternehmen. 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.

Strategische Ziele bis 2025

Mit der Ausrichtung sind ambitionierte strategische Ziele verbunden, die TAKKT bis 2025 erreichen will. In einem ganzheitlichen Ansatz umfassen diese Ziele sowohl finanzielle Aspekte wie eine deutliche Steigerung von Umsatz, Ergebnis und freiem Cashflow, als auch die Berücksichtigung der Belange wichtiger Stakeholder durch eine Verbesserung der Kundenzufriedenheit, der Motivation der Mitarbeitenden und die Erhaltung natürlicher Ressourcen. Die Strategie ruht auf den drei Säulen Growth, OneTAKKT und Caring. Die untenstehende Tabelle zeigt die strategischen Ziele der TAKKT im Überblick.

Strategische Ziele bis 2025

GROWTH	› Umsatz von zwei Milliarden Euro
One-TAKKT	› EBITDA von 240 Millionen Euro › Freier TAKKT-Cashflow von 150 Millionen Euro
CARING	› Kunden-NPS von 60 › Mitarbeitenden-NPS von 50 › Frauenanteil in Führungspositionen von 45 Prozent › Anteil enkelfähiger Produkte von 40 Prozent › Reduktion der CO ₂ e-Emissionen (Scope 1 und Scope 2) um 20 Prozent

Growth

Mit der strategischen Ausrichtung und einem klaren Kundenfokus will TAKKT das Geschäftsvolumen bis 2025 auf zwei Milliarden Euro steigern. Der zusätzliche Umsatz soll zu einem etwas größeren Teil aus organischem Wachstum und zu einem etwas geringeren Teil aus wertsteigernden Akquisitionen resultieren.

Organisches Wachstum

TAKKT will den Umsatz der Gruppe in den kommenden Jahren stark steigern und das organische Wachstumstempo auf durchschnittlich zehn Prozent jährlich erhöhen. In den Jahren vor der Coronavirus-Pandemie ist die Gruppe im Durchschnitt im niedrigen bis mittleren einstelligen Prozentbereich organisch gewachsen. TAKKT ist davon überzeugt, mit der neuen Ausrichtung und Strategie künftig deutlich höhere

Wachstumsraten erzielen zu können. Die Divisions adressieren mit ihren Produkten einen sehr großen und fragmentierten Markt, in dem auch führende Marken wie KAISER+KRAFT einen Marktanteil im nur sehr niedrigen einstelligen Prozentbereich haben und der damit viel Wachstumspotenzial bietet.

Zur Realisierung dieses Potenzials soll insbesondere ein noch stärkeres E-Commerce-Wachstum beitragen. Die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells von TAKKT ging in den vergangenen Jahren bereits mit einer stetigen Zunahme des E-Commerce-Geschäfts einher, das inzwischen deutlich mehr als die Hälfte des Auftragsvolumens ausmacht. TAKKT erwartet, dass sich die Veränderung des Kundenverhaltens und die zunehmende Verlagerung hin zum E-Commerce im B2B-Bereich weiter beschleunigt. Die Gruppe will auch künftig im E-Commerce organisch überproportional wachsen.

Dazu werden relevante E-Commerce-Funktionen künftig gruppenweit koordiniert und innerhalb der Divisions gesteuert. In einem ersten Schritt hat TAKKT 2022 einen einheitlichen Ansatz für Kennzahlen und Erfolgsmessung im E-Commerce erarbeitet, der in Zukunft in der gesamten Gruppe genutzt werden soll. 2023 wird in den drei Divisions die weitere Optimierung des E-Commerce-Marketing mit den derzeit eingesetzten Technologien im Fokus stehen, etwa durch verstärktes Performance Marketing und einen breiteren Auftritt auf zusätzlichen Plattformen. Mittelfristig will TAKKT über eine stärkere Vereinheitlichung der genutzten Webshops und die gemeinsame Nutzung der IT-Infrastruktur weitere Effizienzgewinne realisieren.

Auf Ebene der Divisions werden die unterschiedlichen Vertriebsmarken in Zukunft deutlich stärker bei Marketing, Vertrieb und Category Management kooperieren und ihren Kunden damit ein breites Sortiment unterschiedlicher Produktgruppen anbieten können. So kann ein Einkäufer aus der Logistik zum Beispiel die Produkte für die Lagerung und den Transport seiner Ware zusammen mit Versandverpackungen künftig aus einer Hand beziehen. Aus dem verstärkten Cross-Selling erwartet TAKKT eine Steigerung des Geschäftsvolumens mit dem bereits existierenden Kundenstamm und damit positive Beiträge zum Wachstum.

In der Industrial & Packaging Division wurde dazu 2022 die Zusammengehörigkeit der beiden größten Vertriebsmarken KAISER+KRAFT und ratioform durch ein deutliches Co-Branding hervorgehoben. Im Jahresverlauf 2023 ist ein Relaunch mit einer Zusammenlegung der beiden Marken geplant. In der FoodService Division fiel zum Jahresende 2022 die Entscheidung, dass Hubert und Central als eigenständige Marken erhalten bleiben, das Schwerpunkt-Sortiment der jeweiligen Partnermarke aber durch Cross-Selling ebenfalls an den eigenen Kundenstamm vertrieben wird. Zusätzlich zur Steigerung des E-Commerce und zum Ausbau des Cross-Sellings sieht die Gruppe starkes Wachstumspotenzial in den Bereichen nachhaltige Produkte und Geschäftsmodelle.

Daneben sieht TAKKT in einer verbesserten und intelligenten Preissetzungsstrategie eine große Chance für zusätzliches Wachstum. Aktuell orientiert sich die Preissetzung primär an den Einkaufspreisen und eigenen Margenanforderungen. Künftig soll die Festlegung von Verkaufspreisen schneller und teilweise automatisiert erfolgen. Ziel ist der Ausbau der entsprechenden Funktionen, eine stärker an Kunden- und Wettbewerbsdaten orientierte Preissetzung und die Nutzung von Algorithmen für flexibles und kundenindividuelles Pricing. Mit der Umsetzung wird 2023 in der I&P gestartet, danach soll der neue Ansatz auch in den anderen Divisions ausgerollt werden. Mittelfristig erwartet sich TAKKT von der neuen Strategie zusätzliche Wachstumsimpulse durch eine kompetitivere Preissetzung bei einigen Produkten und gleichzeitig einen positiven Effekt auf die Rohertragsmarge durch die Ausnutzung einer höheren Zahlungsbereitschaft bei weniger preiselastischen Produktgruppen.

Verstärkung durch Akquisitionen

Zusätzlich zum organischen Wachstum will TAKKT auch weiterhin über Akquisitionen wachsen. Hierzu werden passende Unternehmen gesucht, die mit ihren Produkten und Lösungen eine ideale Verstärkung und Ergänzung der bestehenden Aktivitäten darstellen. Zum einen will TAKKT damit bestehende Geschäfte verstärken, etwa indem das Übernahmeziel einen attraktiven Kundenstamm besitzt. Zum anderen soll durch künftige Akquisitionen die Wertschöpfung innerhalb der Gruppe ausgeweitet werden.

Dazu will TAKKT Unternehmen akquirieren, die Produkte oder Dienstleistungen anbieten, die das bestehende Leistungsspektrum für den Kunden erweitern. Dies könnten etwa Lösungen für die Herstellung, Veredelung oder Anpassung der Produkte sowie Serviceangebote sein. Regional legt TAKKT den Schwerpunkt auf die beiden Märkte Europa und Nordamerika, in denen die Gruppe bereits aktiv ist. Das Vorgehen bei Akquisitionen bleibt opportunistisch.

Bei den Akquisitionen strebt TAKKT eine starke Integration der Zielgesellschaft an. Die erworbenen Unternehmen können auf diese Weise von den Kompetenzen und dem Know-how auf Division- und Gruppenebene profitieren, z.B. in den Bereichen Logistik, IT, Data & Analytics, Category Management und Marketing. Neben der Nutzung von Synergien wird das Wachstum durch die bessere Skalierbarkeit beschleunigt. Beides führt zu einem höheren Wertzuwachs gegenüber einer eher eigenständigen Weiterführung des erworbenen Unternehmens. Darüber hinaus ist TAKKT interessiert an Beteiligungen in Unternehmen mit einem starken Nachhaltigkeitsfokus, wie etwa Start-Ups mit zirkulären Geschäftsmodellen.

OneTAKKT

Elementarer Teil der neuen strategischen Ausrichtung ist eine kompaktere und stärker integrierte Aufstellung des Unternehmens. Von der neuen Aufstellung verspricht sich TAKKT eine Verbesserung des Wachstums, aber auch eine Verbesserung der Profitabilität durch Skalierungseffekte und einen effizienteren Ressourceneinsatz. Ausgehend von einer EBITDA-Marge von rund zehn Prozent im vergangenen Jahr will die Gruppe die Profitabilität um zwei Prozentpunkte erhöhen und das EBITDA bis 2025 auf 240 Millionen Euro steigern. Details zu den aktuellen Fortschritten beim Aufbau der Gruppenfunktionen IT und Logistik finden sich im Kapitel „Organisation und Geschäftsfelder“ ab Seite 30.

Verbesserung von Profitabilität, Ergebnis und freiem TAKKT-Cashflow

Durch die Positionierung als B2B-Distanzhändler in attraktiven Nischenmärkten und effiziente Prozesse erzielt TAKKT eine hohe Profitabilität. Den Ausgangspunkt bildet eine Rohertragsmarge, die im Konzerndurchschnitt über 40 Prozent liegen soll. Die vergleichsweise hohe Marge ergibt sich zum einen aus der Marktpositionierung

als Anbieter für Geschäftsausstattung, zum anderen aus gezielten langfristigen Maßnahmen, wie z.B. dem Ausbau der Eigenmarken und der Erhöhung des Anteils von Direktimporten aus Asien oder Osteuropa. Auch im aktuellen Umfeld mit hohen Inflationsraten hält TAKKT am Zielwert für die Rohertragsmarge fest und wird dazu Preissteigerungen weiterhin in vollem Umfang an die Kunden weiterreichen.

Bis 2025 will TAKKT das absolute EBITDA deutlich steigern und auf 240 Millionen Euro erhöhen. Zudem will die Gruppe die EBITDA-Marge von aktuell rund zehn Prozent um zwei Prozentpunkte steigern. Dazu werden im Wesentlichen zwei Effekte beitragen. Erstens sollen durch das organische Wachstum und eine bessere Auslastung der Infrastruktur die Kostenquoten für Marketing, Personal und für andere Aufwendungen sinken. Zweitens erwartet TAKKT spürbare Skalierungseffekte und Effizienzgewinne aus der stärkeren Integration von Gruppenfunktionen ebenso wie aus dem Ausbau der Kooperation der verschiedenen Marken innerhalb einer Division.

Das Geschäftsmodell von TAKKT zeichnet nicht nur eine überdurchschnittliche Profitabilität aus, sondern ermöglicht es auch, hohe freie Cashflows zu erwirtschaften. Für die Entwicklung des freien Cashflows ist neben Umsatz- und Ergebniswachstum auch die Veränderung des Nettoumlaufvermögens entscheidend. Noch stärker als bislang wird die Gruppe hier auf eine möglichst effiziente Kapitalallokation achten. Ziel ist eine nachhaltige Steigerung des freien TAKKT-Cashflows auf 150 Millionen Euro bis 2025.

Ein wichtiger Teil der neuen Strategie ist die Repositionierung der Aktivitäten, deren Marktumfeld sich unter anderem durch die Folgen der Pandemie nachhaltig verändert hat. Dies betrifft vor allem die Aktivitäten von Displays2go und Hubert. Ergebnis der Repositionierung ist bei Displays2go eine Erweiterung und Fokussierung des Produktportfolios auf digitale Displays. Mit diesen konnten 2022 bereits sehr hohe Wachstumsraten erzielt werden. Anders als analoge Banner, die eher anlassbezogen bei Veranstaltungen eingesetzt werden, sind digitale Displays häufig dauerhaft im Einsatz und fest installiert. In der FoodService Division wurde zum Jahresende 2022 die Entscheidung getroffen, die marktnahen Funktionen in den USA zu integrieren.

Dadurch kann Hubert künftig den eigenen Kunden neben Merchandising-Artikeln auch Küchenausstattung wie Kühlschränke oder Öfen anbieten und sie zu diesen Produkten kompetent beraten.

Caring

Die neue Strategie ist nicht auf die Verbesserung des wirtschaftlichen Erfolgs beschränkt, sondern folgt einem ganzheitlichen Ansatz. TAKKT ist davon überzeugt, dass die Berücksichtigung der Belange aller wichtigen Stakeholder-Gruppen Voraussetzung für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg ist. Daher hat sich die Gruppe für 2025 ambitionierte Ziele in den Bereichen Kundenzufriedenheit, Engagement der Mitarbeitenden sowie Umwelt und Klima gesetzt.

Steigerung der Kundenzufriedenheit

Durch einen stärkeren Fokus auf die Kunden will TAKKT deren Einkaufserlebnis und Zufriedenheit verbessern. Messen lässt sich dies mit dem Kunden-NPS (cNPS), der die Weiterempfehlungsbereitschaft von Kunden abbildet und kontinuierlich erhoben wird. TAKKT hat das Ziel, einen cNPS von 60 Punkten zu erzielen. Dazu fokussieren sich die Geschäftseinheiten auf die Erwartungen und Bedürfnisse des Kunden entlang der gesamten Wertschöpfungskette und verbessern so das Einkaufserlebnis. Die Maßnahmen dazu umfassen etwa die Stärkung der Beratungs- und Lösungskompetenz in der Kundenbetreuung, die kontinuierliche Weiterentwicklung des Sortiments mit neuen, innovativen Produkten und eine noch schnellere und verlässlichere Belieferung. Durch die stärker integrierte Aufstellung werden Kunden zudem von einheitlichen Prozessen bei der Auftragserschaffung, -bearbeitung und Auslieferung und damit von einer höheren Prozessqualität profitieren.

Engagierte und motivierte Mitarbeitende

Voraussetzung für herausragende Leistungen und besten Kundenservice sind engagierte Mitarbeitende. Die Gruppe will die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen und die eigene Attraktivität als Arbeitgeber weiter stärken. Während der cNPS die Weiterempfehlungsbereitschaft von Kunden abbildet, gibt der Mitarbeitenden-NPS (eNPS) Auskunft zur Arbeitgeberattraktivität und Weiterempfehlungsbereitschaft der Mitarbeitenden. Dieser Wert wird regelmäßig erhoben. Das Ziel der TAKKT ist es, langfristig einen eNPS von 50 Punkten zu erzielen. Um dies zu erreichen, arbeiten

die Geschäftseinheiten an konkreten Maßnahmen zur Stärkung des Engagements und der Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen.

2022 wurde dazu ein gruppenweites Employer-Branding-Projekt gestartet, das die Zugehörigkeit der einzelnen Unternehmen zur TAKKT-Gruppe und die damit verbundenen Vorteile stärker betonen wird und damit Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitenden unterstützt. Darüber hinaus arbeitet TAKKT kontinuierlich an der Verbesserung von Entwicklungsmöglichkeiten und der unternehmensinternen Kommunikation. Details zur Berechnung des cNPS und eNPS finden sich im Steuerungssystem ab Seite 41.

TAKKT ist von den Vorteilen vielfältig zusammengesetzter Teams auf allen hierarchischen Ebenen überzeugt. Vielfalt bezieht sich dabei u.a. auf Kulturen, Nationalitäten, ethnische und soziale Hintergründe, Altersstruktur, sexuelle Orientierung und auch Geschlecht. Hier hat die Gruppe sich das Ziel gesetzt, den Anteil von Frauen in Führungspositionen in der Gruppe bis 2025 deutlich auf 45 Prozent zu steigern.

Erhaltung der natürlichen Ressourcen und Bekämpfung des Klimawandels

TAKKT ist davon überzeugt, dass Nachhaltigkeit über alle Wertschöpfungsstufen hinweg einen Wettbewerbsvorteil darstellt und dauerhaft den Unternehmenswert steigert. Daher will sich die Gruppe bei dem Thema noch stärker von anderen Marktakteuren differenzieren. Neben einer noch besseren Berücksichtigung nachhaltiger Aspekte bei den eigenen Prozessen und in der Lieferkette stehen dabei vor allem die Produkte im Fokus. Zudem will TAKKT die Realisierbarkeit von Geschäftsmodellen prüfen, die dem Gedanken der Kreislaufwirtschaft Rechnung tragen.

Nachhaltige Sortimente sind zunehmend gefragt und damit ein wichtiger Wachstumstreiber. 2022 hat TAKKT ein Produktklassifizierungssystem eingeführt, mit dessen Hilfe die Nachhaltigkeit der Produkte gemessen und sichtbar gemacht werden kann, das so genannte „enkelfähig“-Rating. Im vergangenen Jahr lag der Anteil enkelfähiger Produkte bei 20 Prozent, bis 2025 will TAKKT den Anteil auf 40 Prozent erhöhen und damit einen wesentlichen Beitrag zum ressourcenschonenden Wirtschaften leisten.

Daneben verpflichtet sich TAKKT zur Bekämpfung des Klimawandels. Bis 2025 sollen gegenüber dem Basisjahr 2021 die direkten und indirekten Emissionen von CO₂-Äquivalenten (CO₂e), die z.B. aus dem Verbrauch von Strom, Wärme und Dampf resultieren (Scope 1 und Scope 2 nach GHG-Protocol) um 20 Prozent reduziert werden. In einem zweiten Schritt bis 2030 will TAKKT die Emissionen um 50 Prozent verringern. Als wenig energieintensives Unternehmen sind die Möglichkeiten für direkte Einsparungen bei den Aktivitäten von TAKKT begrenzt. Die Reduktion wird voraussichtlich zum größten Teil durch so genanntes Insetting erfolgen, etwa indem die Gruppe Photovoltaikanlagen baut und betreibt und den damit erzeugten Strom nutzt oder ins Netz einspeist.

Das ursprüngliche Ziel, die verbleibenden Scope 1 & 2 Emissionen vollständig zu kompensieren, wird nicht länger verfolgt. Hintergrund dieser Entscheidung ist eine zunehmend kritische Einschätzung zu Kompensationsmechanismen und die Überzeugung, dass die Reduktion von Emissionen der entscheidende Faktor für wirksamen Klimaschutz ist.

Weitere Details zu Nachhaltigkeitszielen und Maßnahmen in diesem Bereich sind im neuen Nachhaltigkeitsbericht dargestellt.

STEUERUNGSSYSTEM

Die strategische Ausrichtung mit den drei Säulen Growth, OneTAKKT und Caring spiegelt sich auch im Steuerungssystem der TAKKT wider. Es umfasst finanzwirtschaftliche sowie weitere operative Steuerungsgrößen. Dabei werden die Indikatoren in verschiedene Perspektiven gegliedert (Wachstum, Kosten und Ertrag, Cash, Kunden- und Mitarbeitendenperspektive sowie Nachhaltigkeit). Die drei Divisions des Konzerns werden nach den gleichen Kennzahlen gesteuert.

Organisches Wachstum

- › Die organische Umsatzentwicklung dient als Maß für das Wachstum der Gesellschaft ohne die Zurechnung von Unternehmenskäufen und -verkäufen oder den Einfluss schwankender Wechselkurse. Die kurzfristige Umsatzentwicklung ist von konjunkturellen Zyklen beeinflusst. Durch die neue Aufstellung und strategische Initiativen will die Gruppe in Zukunft im langfristigen Durchschnitt jährlich zehn Prozent organisch wachsen. Weitere Informationen zur Wachstumsambition finden sich ab Seite 36 im Abschnitt Unternehmensziele und -strategie.
- › Das organische E-Commerce-Wachstum bildet die um Akquisitionen, Desinvestitionen und den Einfluss von Wechselkursänderungen bereinigte Entwicklung des Online-Geschäfts ab. Dazu zählt TAKKT den Auftragseingang über E-Procurement-Systeme, über Webshops, über Online-Marktplätze sowie Aufträge, die auf traditionellem Weg eingingen, aber über das Internet ausgelöst wurden. TAKKT sieht hier weiterhin sehr großes Wachstumspotenzial und strebt ein überproportionales organisches E-Commerce-Wachstum an.

Definition und Zielwerte

Kennzahl	Aussage	Zielwerte
Organische Umsatzentwicklung	Maßstab für das Unternehmenswachstum ohne Akquisitionen	10 Prozent p.a. im langfristigen Durchschnitt
Organische E-Commerce-Entwicklung	Maßstab für das E-Commerce-Wachstum ohne Akquisitionen	Überproportional

Kosten und Ertrag

- › Der Rohertrag errechnet sich durch Abzug des Materialaufwands (Wareneinsatz und Frachtaufwand) von den Umsatzerlösen, addiert um weitere, in der Höhe nicht relevante Bestandsveränderungen und aktivierte Eigenleistungen. Die TAKKT-Gruppe verfolgt das Ziel, eine Rohertragsmarge, also einen Rohertrag im Verhältnis zum Umsatz, von über 40 Prozent zu realisieren. Hintergrund ist die Ausrichtung am Kundennutzen und die Erbringung vielseitiger Zusatzleistungen im Vergleich zur bloßen Distribution der Waren. Höhere Preise für Produkte und den Warentransport durch die gestiegene Inflation wird TAKKT weiterhin vollständig an die Kunden weitergeben.
- › Als wichtige Kennzahl für die operative, kurzfristige Ertragskraft der einzelnen Konzerngesellschaften dient das EBITDA, da in dieser Kennzahl Effekte aus länderspezifisch unterschiedlichen Steuersätzen und Finanzierungsstrukturen keine Rolle spielen. Da Abschreibungen auf das langfristige Vermögen bei dieser Kennziffer nicht berücksichtigt werden, lassen sich auch bestehende mit neu akquirierten Gesellschaften direkt vergleichen. TAKKT will das EBITDA bis 2025 nachhaltig auf 240 Millionen Euro steigern. Dabei will die Gruppe durch Skalierungseffekte auch die Profitabilität verbessern und die EBITDA-Marge mittel- bis langfristig auf rund zwölf Prozent erhöhen. Detailliertere Informationen zu den Ergebniszielen finden sich ab Seite 36 im Abschnitt Unternehmensziele und -strategie.

Definition und Zielwerte

Kennzahl	Aussage	Zielwerte
Rohertragsmarge	Maß für den Mehrwert (z.B. für Kunden und Lieferanten)	Stabil bei über 40 Prozent vom Umsatz
EBITDA	Maß für die operative Ertragskraft	Nachhaltige Steigerung auf 240 Millionen Euro bis 2025

Cash

- › Der TAKKT-Cashflow errechnet sich aus dem EBITDA abzüglich des Finanzergebnisses, der tatsächlichen Steuern vom Einkommen und Ertrag und des Saldos aus sonstigen nicht zahlungswirksamen Aufwendungen und Erträgen sowie nicht zahlungswirksamen Gewinnen und Verlusten aus Abgängen des Anlagevermögens. Der TAKKT-Cashflow zeigt den in der Berichtsperiode erwirtschafteten operativen Cashflow vor Effekten aus der Veränderung des Nettoumlaufvermögens. Analog zum EBITDA will das Unternehmen auch den TAKKT-Cashflow nachhaltig erhöhen, 2025 soll der Wert bei 190 Millionen Euro liegen.
- › Der freie TAKKT-Cashflow errechnet sich aus dem Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit, der die Effekte aus der Veränderung des Nettoumlaufvermögens enthält, vermindert um die Investitionen in das langfristige Vermögen und addiert mit Einzahlungen aus Abgängen von langfristigem Vermögen und gegebenenfalls aus Abgängen von konsolidierten Unternehmen. Er gibt damit Auskunft über den Zahlungsmittelüberschuss, den das Unternehmen für die Tilgung von Finanzverbindlichkeiten, die Zahlung der Dividende und die Finanzierung von Akquisitionen nutzen kann. Ebenso wie EBITDA und TAKKT-Cashflow soll auch der freie TAKKT-Cashflow nachhaltig steigen. Zielwert für 2025 sind 150 Millionen Euro. Einmalige Effekte aus Verkäufen von Immobilien, konsolidierten Unternehmen oder Beteiligungen können die Kennzahl dabei in einzelnen Geschäftsjahren wesentlich beeinflussen.
- › Der Kapitalbedarf für Erhaltung, Erweiterung und Modernisierung des Geschäftsbetriebs ist bei den etablierten Gesellschaften des TAKKT-Konzerns vergleichsweise gering. Gleichzeitig steigen die Bedeutung und der Investitionsbedarf für die IT-Infrastruktur, etwa in den Bereichen Webshop-Technologie und ERP. Die Investitionsquote soll im langjährigen Durchschnitt zwei Prozent vom Umsatz ausmachen. In einzelnen Geschäftsjahren, in denen z.B. die Lagerkapazitäten einer Geschäftseinheit signifikant erweitert werden oder wesentliche IT-Investitionen erfolgen, kann die Quote über zwei Prozent liegen.

Definition und Zielwerte

Kennzahl	Aussage	Zielwerte
TAKKT-Cashflow	Maß für die Innenfinanzierungskraft	Nachhaltige Steigerung auf 190 Millionen Euro bis 2025
Freier TAKKT-Cashflow	Zahlungsmittelüberschuss, der für Akquisitionen, Tilgungen und Dividendenschüttungen zur Verfügung steht	Nachhaltige Steigerung auf 150 Millionen Euro bis 2025
Investitionsquote	Kapitalbedarf für Erhaltung, Erweiterung und Modernisierung des Betriebs	Zwei Prozent vom Umsatz im langfristigen Durchschnitt

Kunden- und Mitarbeiterperspektive

- › TAKKT erhebt und analysiert in allen Geschäftseinheiten den Kunden-Net Promoter Score (cNPS) als Indikator für die Kundenzufriedenheit. Für die Erhebung werden die Kunden gefragt, wie wahrscheinlich es ist, dass sie die jeweilige Marke weiterempfehlen würden. Die Wahrscheinlichkeit wird auf einer Skala von Null bis Zehn abgefragt und die Kunden anschließend in drei Kategorien (Promotoren, Detraktoren und Passive) klassifiziert. Bei Werten von weniger als Sieben zählt ein Kunde als Detraktor, bei einem Wert von Neun oder Zehn als Promotor. Der cNPS errechnet sich, indem man den prozentualen Anteil der Detraktoren von dem der Promotoren abzieht und durch die Anzahl der Kundenbefragungen teilt. Er kann damit Werte zwischen minus 100 und 100 annehmen. TAKKT strebt auf Gruppenebene langfristig einen cNPS von über 60 Punkten an.
- › Während der cNPS die Weiterempfehlungsbereitschaft der Kunden abbildet, gibt der Mitarbeitenden-NPS (eNPS) Auskunft über die Weiterempfehlungsbereitschaft der Mitarbeitenden. Dazu wird die gleiche Methodik wie beim Kunden-NPS genutzt. Mitarbeitende werden auf Basis ihrer Weiterempfehlungsbereitschaft als Promotoren, Passive und Detraktoren eingestuft. Auf Basis der Antworten errechnet sich dann der eNPS. Da das Verhältnis zwischen

Mitarbeitenden und Arbeitgeber deutlich vielschichtiger und komplexer ist als zwischen Kunde und Marke, fallen eNPS-Werte typischerweise niedriger aus als cNPS-Werte. Mitarbeitende können engagierte und motivierte Leistungsträger sein, auch wenn sie mit einigen Arbeitsbedingungen unzufrieden sind und deshalb aufgrund ihrer Bewertung nicht zu den Promotoren gezählt werden. Ein Wert von über 0 bedeutet dabei, dass die Mehrheit der Mitarbeitenden ihren Arbeitgeber weiterempfehlen würde. Aufgrund der großen strategischen Bedeutung einer hohen Weiterempfehlungsbereitschaft hat TAKKT sich das Ziel gesetzt, langfristig einen eNPS über 50 zu erzielen. cNPS und eNPS bedingen sich in der Regel gegenseitig: Zufriedene Mitarbeitende sind engagierter, was sich aufgrund einer höheren Servicequalität mittelbar auf die Kunden auswirkt. TAKKT hat sich daher Ziele für beide Kennzahlen gesetzt und arbeitet stetig an der Weiterempfehlungsbereitschaft der Mitarbeitenden und Kunden.

- › TAKKT ist von den Vorteilen einer hohen Diversität bei den Mitarbeitenden überzeugt. Diversität umfasst unterschiedliche Dimensionen. Der Fokus liegt derzeit auf der Förderung von Frauen in Führungspositionen. Die Gruppe hat sich dabei das Ziel gesetzt, bis 2025 einen Frauenanteil von 45 Prozent in den Führungspositionen zu erreichen.

Definition und Zielwerte

Kennzahl	Aussage	Zielwerte
cNPS	Maß für die Weiterempfehlungsbereitschaft der Kunden	Werte über 60 bis 2025
eNPS	Maß für die Weiterempfehlungsbereitschaft der Mitarbeitenden	Nachhaltige Steigerung auf 50 bis 2025
Anteil von Frauen in Führungspositionen	Maß für Chancengleichheit und Diversität	Nachhaltige Steigerung auf 45 Prozent bis 2025

Nachhaltigkeit

- › Für TAKKT ist ein nachhaltiges Produktsortiment ein wichtiger Differenzierungsfaktor und Wachstumstreiber. Die Gruppe wendet dazu ein entsprechendes Produktklassifizierungssystem an. Berücksichtigt werden dabei die Kriterien Profitabilität, Zirkularität,

Klimawandel, Biodiversität, Innovation und technologischer Fortschritt. Ab Erreichen einer definierten Score-Grenze erhalten besonders nachhaltige Produkte das Label „enkelfähig“. Ziel ist es, den Auftragseingang der enkelfähigen Produkte bis 2025 auf 40 Prozent zu steigern.

- › TAKKT hat sich dazu verpflichtet, umgehend Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels zu ergreifen. Dies betrifft innerhalb der Gruppe insbesondere die Reduktion von CO₂e-Emissionen, wo dies möglich und sinnvoll ist. Bis 2025 sollen gegenüber dem Basisjahr 2021 die direkten und indirekten CO₂e-Emissionen, die z.B. aus dem Verbrauch von Strom, Wärme und Dampf resultieren (Scope 1 und Scope 2 nach GHG-Protocol) um 20 Prozent reduziert werden. In einem zweiten Schritt bis 2030 will TAKKT die Emissionen um 50 Prozent verringern. Weitere Details zu den Nachhaltigkeitszielen finden sich im Nachhaltigkeitsbericht.

Definition und Zielwerte

Kennzahl	Aussage	Zielwerte
Anteil „enkelfähiger“ Produkte am Auftragseingang	Maß für die Nachhaltigkeit des Produktportfolios	Nachhaltige Steigerung auf 40 Prozent bis 2025
CO ₂ e-Emissionen (Scope 1 und Scope 2)	Beitrag zur Bekämpfung des Klimawandels durch Reduktion der Scope 1 und Scope 2 Emissionen	Reduktion um 20 Prozent bis 2025 und um 50 Prozent bis 2030 gegenüber Basisjahr 2021

Überblick zum Steuerungssystem

Die Berichterstattung zu den Steuerungskennzahlen für das vergangene Geschäftsjahr umfasst die Kennzahlen des im letztjährigen Geschäftsbericht dargestellten Steuerungssystems. Eine Darstellung und Analyse der Entwicklung dieser Kennzahlen sind in den Abschnitten Umsatz- und Ertragslage, Finanzlage, Vermögenslage und Unternehmensperformance enthalten. Die Kennzahlen zur Kunden- und Mitarbeitendenperspektive sind zusammen mit den Nachhaltigkeitsindikatoren relevante nicht-finanzielle Kennzahlen für die Steuerung der Gruppe. Die für das Jahr 2023 angestrebten Zielgrößen der finanziellen und operativen Steuerungskennzahlen werden im Prognosebericht ab Seite 80 dargestellt.