

## UNTERNEHMENS PERFORMANCE

In der Unternehmensperformance gibt TAKKT zur längerfristigen Entwicklung verschiedener Kennzahlen Auskunft. Neben den Steuerungskennzahlen informiert TAKKT hier über sortimentspezifische und wertorientierte Kennzahlen. TAKKT konnte im Berichtsjahr die Werte der meisten Steuerungskennzahlen verbessern und auch die sortimentspezifischen und wertorientierten Kennzahlen gegenüber dem Vorjahr steigern.

### Finanzielle Steuerungskennzahlen insgesamt verbessert

Die Entwicklung der Kennzahlen organische Umsatzentwicklung, organische E-Commerce-Entwicklung, Rohertragsmarge und EBITDA im Vergleich zum Vorjahr wird im Abschnitt Umsatz- und Ertragslage dieses Lageberichts erläutert. TAKKT-Cashflow, Freier TAKKT-Cashflow und Investitionsquote werden im Abschnitt Finanzlage beschrieben.

In der längerfristigen Betrachtung war die organische Umsatzentwicklung vor allem von den konjunkturellen Rahmenbedingungen der einzelnen Geschäftsjahre geprägt. Im Jahr 2019 war die Wachstumsrate aufgrund schwieriger konjunktureller Rahmenbedingungen leicht negativ, 2020 führte die Coronavirus-Pandemie zu einem deutlichen Umsatzrückgang. In den Jahren 2021 und 2022 konnte TAKKT im Zuge der konjunkturellen Erholung und der damit einhergehenden dynamischen Nachfrageentwicklung den organischen Umsatz wieder deutlich steigern.

Das organische Wachstum des Auftragseingangs über E-Commerce lag in den Vorjahren über der organischen Entwicklung von Umsatz und Auftragseingang. Im Berichtsjahr fiel die Wachstumsrate in einem insgesamt schwachen Umfeld für E-Commerce erstmals unterdurchschnittlich aus.

Die Rohertragsmarge bewegte sich bis 2021 stabil bei Werten um den Zielwert von 40 Prozent. Im vergangenen Jahr ging die Rohertragsmarge aufgrund der hohen Inflation und durch den höheren Anteil des US-Geschäfts leicht zurück.

Die Entwicklung des EBITDA ist durch das konjunkturelle Umfeld und durch Einmalerträge und -aufwendungen beeinflusst. Das EBITDA lag vor 2020 mehrere Jahre bei rund 150 Millionen Euro. Dann ging es aufgrund der schwachen Umsatzentwicklung in der Pandemie deutlich zurück. 2021 und 2022 erholte sich das Ergebnis in Folge der guten Wachstumsdynamik spürbar.

Mit Ausnahme der von der Pandemie geprägten Jahre 2020 und 2021 entwickelte sich der TAKKT-Cashflow in den letzten Jahren stabil und auf einem hohen Niveau und bewies damit die hohe Innenfinanzierungskraft der Gruppe. Der freie TAKKT-Cashflow blieb in den vergangenen Jahren insgesamt ebenfalls auf einem hohen Niveau. Während der Abbau von Nettoumlaufvermögen 2020 einen positiven Effekt auf den freien TAKKT-Cashflow hatte, belasteten ihn der Anstieg der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie der Vorräte in den Jahren 2021 und 2022. In den Jahren 2018, 2020

### Entwicklung der finanziellen Steuerungskennzahlen

	2018	2019	2020	2021	2022
Organisches Umsatzwachstum	3,4%	- 1,4%	- 11,8%	11,4%	7,5%
Organisches Wachstum des Auftragseingangs über E-Commerce	11,6%	2,0%	- 3,6%	16,3%	1,1%
Rohertragsmarge	41,5%	41,3%	39,7%	40,2%	39,3%
EBITDA in Mio. Euro	150,1	150,2	92,6	112,6	132,1
TAKKT-Cashflow in Mio. Euro	120,8	120,4	82,0	94,3	115,1
Freier TAKKT-Cashflow in Mio. Euro	82,7	107,1	129,8	51,9	70,4
Investitionsquote	1,8%	1,8%	1,2%	1,6%	1,1%

und 2021 profitierte der freie TAKKT-Cashflow von Einzahlungen aus dem Verkauf von Immobilien oder Beteiligungen.

Der Investitionsbedarf lag in den vergangenen fünf Jahren – gemessen als Investitionsquote in Prozent vom Umsatz – zwischen einem und zwei Prozent und damit innerhalb des Korridors für den Zielwert.

**Operative Steuerungsgrößen teilweise verbessert**

Seit 2020 erheben alle Geschäftseinheiten Kennzahlen, die Auskunft zur aktuellen Entwicklung der Kunden- und Mitarbeitendenperspektive geben. Für die Kunden ist das der cNPS, für die Mitarbeitenden der eNPS. Definition und Berechnung der beiden Kennzahlen sind ausführlich im Steuerungssystem ab Seite 41 dargestellt. Der cNPS erreichte in den vergangenen Jahren konstant hohe Werte. 2021 und 2022 lag er jeweils bei 58 Punkten. Der eNPS ist im Berichtsjahr vor dem Hintergrund des anspruchsvollen und dynamischen Transformationsprozesses von 16 auf 11 gesunken.

Die Gruppe ist vom Mehrwert gemischter Führungsteams überzeugt und sieht es als konzernweite Aufgabe an, gleiche Chancen für Frauen und Männer in ihrer Karriereentwicklung zu gewährleisten. In den vergangenen Jahren konnte TAKKT den Anteil von Frauen in Führungspositionen auf knapp 30 Prozent steigern.

TAKKT berücksichtigt zwei Kennzahlen aus dem Bereich Nachhaltigkeit bei der Unternehmenssteuerung. Deren Definition und Berechnung sind auf Seite 43 dargestellt. Beide Kennzahlen wurden im Berichtsjahr erstmalig erhoben. Der Anteil enkelfähiger Produkte am Auftragseingang lag zum Jahresende bei 19,8 Prozent. Bei den CO<sub>2</sub>e-Emissionen konnte TAKKT den Ausstoß 2022 gegenüber 2021 um 11 Prozent reduzieren.

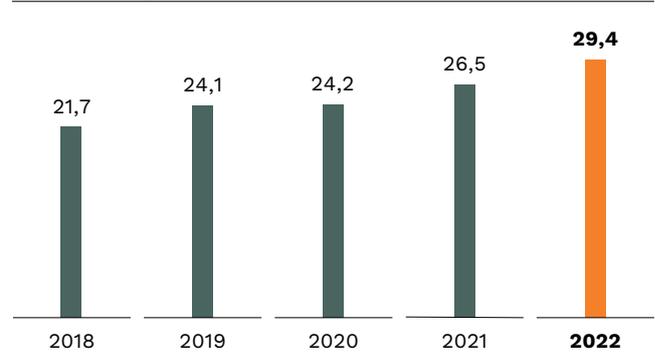
Der nicht-finanzielle Bericht für den TAKKT-Konzern ist Teil des Nachhaltigkeitsberichts und unter der folgenden Internetseite abrufbar:  
<http://www.takkt.de/nachhaltigkeit>

**Sortimentspezifische Kennzahlen mit langfristig positivem Trend**

TAKKT will das Geschäft mit Eigenmarken und Direktimporten langfristig weiter ausbauen. In den Jahren 2020 und 2021 hatten das veränderte Nachfrageverhalten der Kunden und die Auswirkungen der Krise auf die Lieferwege teilweise negative Auswirkungen auf den Verkauf der entsprechenden Produkte.

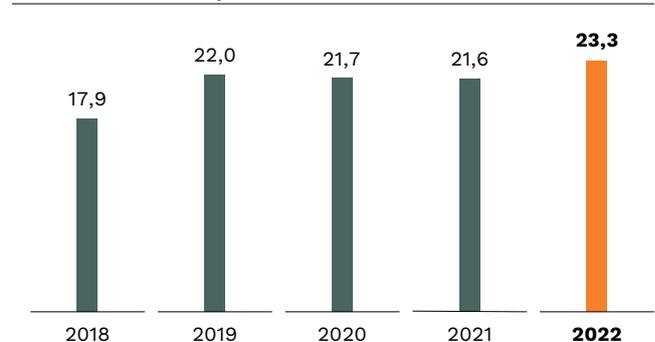
Im Berichtsjahr stieg der Umsatzanteil der Eigenmarken deutlich an und erhöhte sich auf 29,4 (26,5) Prozent. Alle drei Divisions konnten bei den Eigenmarken ähnlich stark zulegen.

**Anteil der Eigenmarken in %**



Auch bei den Direktimporten konnten alle drei Divisions ihren Anteil im Berichtsjahr steigern. Der stärkste Anstieg war in der Division FoodService zu beobachten, während die Division Office Furniture & Displays den höchsten Anteil innerhalb des Konzerns aufweisen konnte. Auf Konzernebene erhöhte sich der Umsatzanteil der Direktimporte auf 23,3 (21,6) Prozent.

**Anteil der Direktimporte in %**



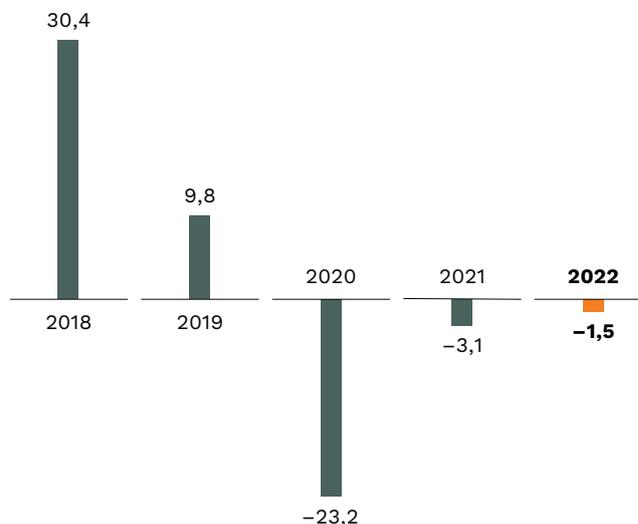
**Wertorientierte Kennzahlen:**

**TAKKT Value Added und ROCE über Vorjahr**

Der TAKKT Value Added war in den letzten Jahren insgesamt rückläufig und vor allem durch die Folgen der Pandemie beeinflusst. Obwohl die Gruppe das EBITDA im Berichtsjahr deutlich steigerte, lag das Ergebnis aufgrund von Wertminderungen auf immaterielle Vermögenswerte nur leicht über dem Vorjahreswert. Der TAKKT Value Added verbesserte sich daher ebenfalls nur geringfügig und lag bei minus 1,5 (minus 3,1) Millionen Euro. Ohne die Wertminderungen hätte die Gruppe im Berichtsjahr wieder einen deutlich positiven TAKKT Value Added erwirtschaftet.

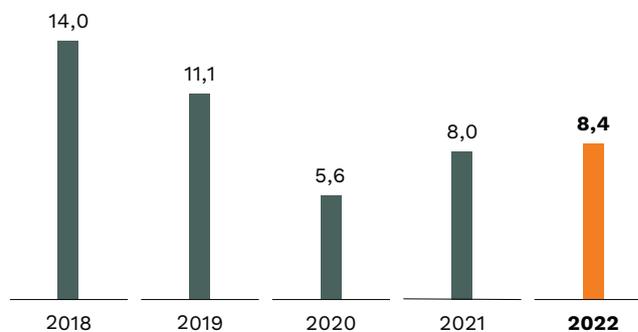
Das für die Berechnung des TAKKT Value Added resultierende erwirtschaftete operative Ergebnis nach Steuern war mit 64,9 (61,0) Millionen Euro dabei insgesamt um 3,9 Millionen Euro höher als im Vorjahr. Das durchschnittlich eingesetzte Kapital erhöhte sich leicht. Der zur Berechnung der Gesamtkapitalkosten verwendete gewichtete durchschnittliche Kostensatz (WACC) lag unverändert bei 7,5 (7,5) Prozent. Dabei ging TAKKT von einer wertorientierten Kapitalstruktur von 70 Prozent Eigenkapital und 30 Prozent Fremdkapital aus. Der Kostensatz für das Eigenkapital lag bei neun Prozent. Für das Fremdkapital wurde ein kalkulatorischer Kostensatz von vier Prozent verwendet. Die Gesamtkapitalkosten beliefen sich 2022 damit auf 66,4 (64,2) Millionen Euro.

**TAKKT Value Added** in Mio. Euro



Der Return on Capital Employed (ROCE) lag im Berichtsjahr mit 8,4 (8,0) Prozent leicht über dem Wert des Vorjahres. Die Gründe für diese Entwicklung liegen in der Ergebnisverbesserung im Berichtsjahr.

**ROCE** in %



## VERGLEICH DER TATSÄCHLICHEN MIT DER PROGNOSTIZIERTEN ENTWICKLUNG

Für das Geschäftsjahr 2022 ging TAKKT von positiven Wachstumsraten in der Eurozone und Nordamerika aus. Vor dem Hintergrund des russischen Angriffs auf die Ukraine und dessen wirtschaftlichen Folgen waren diese Prognosen allerdings mit großer Unsicherheit behaftet. Unter der Annahme, dass die Auswirkungen des Krieges in der Ukraine auf die Geschäftsentwicklung begrenzt bleiben erwartete TAKKT ein prozentual hoch einstelliges organisches Umsatzwachstum und ein EBITDA in der Spanne von 110 bis 130 Millionen Euro. Obwohl sich die Rahmenbedingungen im Jahresverlauf eintrübten, hielt TAKKT an der Wachstumsprognose fest und präzisierte im Juli das Ergebnis auf 120 bis 130 Millionen Euro. Neben dem Erreichen der Umsatz- und Ergebnisprognose stellten sich auch die weiteren Steuerungskennzahlen größtenteils wie zu Jahresbeginn prognostiziert dar.

Mit Ausnahme des E-Commerce-Wachstums und der Rohermargen entsprach die Entwicklung der finanziellen Steuerungskennzahlen der Prognose. Nach vielen Jahren mit überdurchschnittlichem Wachstum war der Auftragseingang über E-Commerce von der in allen Branchen beobachtbaren Abschwächung des Online-Handels betroffen und konnte weniger stark zulegen als prognostiziert. Die Rohermarge war neben der hohen Inflation auch durch strukturelle Effekte in Folge des höheren Anteils des US-Geschäfts belastet. Die Aktivitäten in den USA erwirtschafteten eine niedrigere Rohermarge als das Europa-Geschäft. Trotz der hohen Inflation konnte TAKKT die Rohermarge durch eine konsequente Weitergabe der gestiegenen Preise für Produkte und Warentransport nahe an der Zielgröße von 40 Prozent halten.

Die Steuerungskennzahlen für die Kunden- und Mitarbeitendenperspektive zeigten eine unterschiedliche Entwicklung. Der cNPS, der die Weiterempfehlungsbereitschaft der Kunden abbildet, lag wie erwartet auf etwa gleich hohem Niveau wie im Vorjahr. Der eNPS, der Auskunft über die Attraktivität der TAKKT-Gruppe als Arbeitgeber gibt, ging vor dem Hintergrund der anspruchsvollen und dynamischen Transformation etwas zurück. Der Frauenanteil in Führungspositionen lag leicht höher als im Vorjahr, die beiden Werte sind durch die veränderte Zuordnungslogik jedoch nicht direkt miteinander vergleichbar.

Mit der Einführung des „enkelfähig“ Ratings und der Erhebung der CO<sub>2</sub>e-Emissionen (Scope 1 und Scope 2) hat TAKKT beim Thema Nachhaltigkeit 2022 weitere Fortschritte erzielt. Der Anteil „enkelfähiger“ Produkte am Auftragseingang lag zum Jahresende 2022 über dem prognostizierten Wert.

**Vergleich der tatsächlichen mit der prognostizierten Entwicklung**

	2021	Prognose für 2022	Tatsächliche Entwicklung 2022
<b>Organisches Wachstum</b>			
Organisches Umsatzwachstum in Prozent	11,4	Organisches Wachstum im hoch einstelligen Bereich	7,5
Organisches Wachstum des Auftragseingangs über E-Commerce in Prozent	16,3	Zweistelliges organisches Wachstum	1,1
<b>Kosten und Ertrag</b>			
Rohertragsmarge in Prozent	40,2	Stabile Entwicklung der Rohertragsmarge leicht oberhalb von 40 Prozent Im April 2022 Anpassung auf rund 40 Prozent	39,3
EBITDA in Mio. Euro	112,7	In der Spanne von 110 bis 130 Millionen Euro Im Juli 2022 Präzisierung auf 120 bis 130 Millionen Euro	132,1
<b>Cash</b>			
TAKKT-Cashflow in Mio. Euro	94,3	In der Spanne von 90 bis 110 Millionen Euro Im Juli 2022 Präzisierung auf 100 bis 110 Millionen Euro	115,1
Freier TAKKT-Cashflow in Mio. Euro	51,9	Stärkerer Anstieg als bei EBITDA und TAKKT-Cashflow	70,4
Investitionsquote in Prozent	1,6	Etwas weniger als zwei Prozent vom Umsatz Im Oktober Anpassung auf etwas über einem Prozent vom Umsatz	1,1
<b>Kunden- und Mitarbeitendenperspektive</b>			
cNPS	58	Auf Vorjahresniveau	58
eNPS	16	Leichte Verbesserung	11
Anteil von Frauen in Führungspositionen*	27,3	Leichter Anstieg	28,9
<b>Nachhaltigkeit</b>			
Anteil „enkelfähiger“ Produkte am Auftragseingang in Prozent		Rund 15 Prozent des Auftragseingangs	19,8
CO <sub>2</sub> e-Emissionen (Scope 1 und Scope 2)		Projekt zur Erhebung der CO <sub>2</sub> e-Emissionen (Scope 1 und Scope 2)	8.339t CO <sub>2</sub> e

\* Durch eine veränderte Zuordnungslogik sind die Werte nicht direkt miteinander vergleichbar.