

# LAGEBERICHT DER TAKKT AG UND DES TAKKT-KONZERNS

## GESCHÄFTSMODELL

Der TAKKT-Konzern ist ein Portfolio von B2B-Spezialversandhändlern für Geschäftsausstattung. Die TAKKT AG als Management-Holding steuert die Gesellschaften nach denselben Wert- und Wachstumstreibern. Wesentliches Ziel der TAKKT AG ist die Sicherstellung und der weitere Ausbau eines langfristig stabilen, profitablen und wachstumsorientierten Portfolios von Spezialversandhändlern in unterschiedlichen und sich ergänzenden Zielmärkten, Produktfeldern und Regionen. Die Aufgaben der TAKKT AG bestehen neben verpflichtenden Tätigkeiten zur Erfüllung gesetzlicher und regulatorischer Anforderungen und dem Angebot von konzernweiten Dienstleistungen auch in Aktivitäten, die zur Wertsteigerung des Portfolios beitragen. Letztere will die TAKKT AG zukünftig weiter ausbauen.

## GESCHÄFTSFELDER UND ORGANISATION

### B2B-SPEZIALVERSANDHANDEL FÜR GESCHÄFTSAUSSTATTUNG

Die Portfoliogesellschaften und Marken der TAKKT-Gruppe agieren in attraktiven Märkten im Bereich des B2B-Spezialversandhandels und konzentrieren sich vorwiegend auf den Verkauf langlebiger und preisstabiler Ausrüstungsgegenstände sowie Spezialartikel an Firmenkunden. Dabei umfassen die angebotenen Produktsortimente größtenteils Gebrauchsgüter, die Unternehmen im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit nutzen. So liefern die TAKKT-Gesellschaften z.B. Palettenhubwagen an deutsche Automobilzulieferer, Computerschränke an Schweizer Maschinenbauer, individuell bedruckte Werbebanner für Messeauftritte, Versandkartons an europäische Industriebetriebe oder Gastronomieausstattung an US-amerikanische Großküchen.

### KLARE ORGANISATIONSSTRUKTUR

Die aktuelle Organisationsstruktur des TAKKT-Konzerns stellt sich wie auf der folgenden Seite abgebildet dar. Der Konzern wird von der TAKKT AG als Management-Holding geführt. Als solche übt sie drei Arten von Aktivitäten aus.

- Durchführung von Tätigkeiten, die zur Erfüllung gesetzlicher und regulatorischer Anforderungen erforderlich sind bzw. den Grundsätzen guter Unternehmensführung Rechnung tragen. Hierzu zählen z.B. Tätigkeiten wie Berichterstattung, Konzernrechnungswesen, Revision, Recht und Compliance.
- Umsetzung von Aktivitäten, die zur Wertsteigerung der einzelnen Geschäfte beitragen. Neben der strategischen Führung umfassen diese beispielsweise die Unternehmensentwicklung, die Erarbeitung und Umsetzung strategischer Initiativen,

die Auswahl von Zielmärkten, das Portfolio-Management, die geschäftsbereichsübergreifende Koordination von Expertenteams sowie den Ausbau des strategischen Personalmanagements.

- Angebot von konzernweiten Dienstleistungen mit dem Ziel, Kosten durch die Nutzung von Skaleneffekten zu reduzieren. Beispiele hierfür sind die konzerninterne Finanzierung und ein zentrales Devisenmanagement.

Die TAKKT AG wird ihre Rolle als Holding zukünftig noch aktiver ausgestalten und im Zuge dessen die Aktivitäten zur Wertsteigerung der einzelnen Geschäfte ausbauen. Insbesondere bei den Themen Operational Excellence und Data & Analytics sieht TAKKT ein hohes Potential und wird kleine Teams aufbauen, um die Sparten mit dem entsprechenden Know How zu unterstützen.

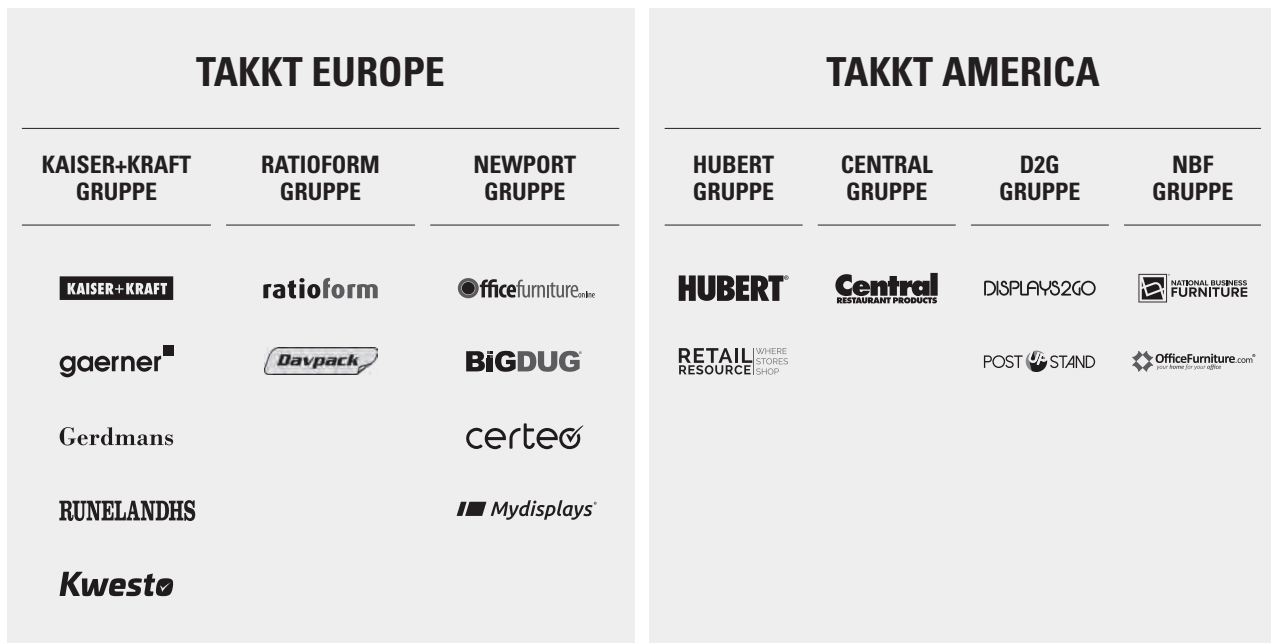
Die Portfoliogesellschaften gliedern sich in sieben Sparten, die in unterschiedlichen Märkten operieren. Je nach Ausrichtung vertreiben sie ihre Produkte entweder mittels integriertem Multi-Channel-Ansatz über die Vertriebs- und Marketingkanäle Online (Webshops und E-Procurement) sowie Print, Tele und Field oder setzen als Web-focused-Anbieter primär auf E-Commerce. Ergänzend nutzen einige Gesellschaften auch Online-Marktplätze als zusätzlichen Vertriebskanal.

Für Zwecke der Berichterstattung sind die einzelnen Sparten zu Geschäftsbereichen zusammengefasst. Zum Geschäftsbereich TAKKT EUROPE gehören die KAISER+KRAFT Gruppe, die ratioform Gruppe sowie die Newport Gruppe. Der Geschäftsbereich TAKKT AMERICA umfasst die Hubert Gruppe, die Central Gruppe, die D2G Gruppe sowie die NBF Gruppe.

Der Geschäftsbereich TAKKT EUROPE verfügt über mehr als 50 Standorte.

- Die KAISER+KRAFT Gruppe bietet als Betriebsausstatter in 24 europäischen Ländern rund 89.000 Produkte für Transport-, Betriebs-, Lager- und Büroausstattung an. Zu den Kunden zählen sowohl Industrieunternehmen wie z.B. Automobilzulieferer als auch Unternehmen aus den Bereichen Dienstleistung und Handel sowie öffentliche Einrichtungen. Exemplarische Produkte sind etwa Palettenhubwagen, Universalschränke oder Drehstühle, aber auch Spezialprodukte wie Umweltschränke oder Gefahrstoffbehälter. Die KAISER+KRAFT Gruppe verfolgt eine weitestgehend zentralisierte Lagerstrategie. Mit der Akquisition der schwedischen Runelandhs Försäljnings AB im Mai 2018 wurden die Aktivitäten der KAISER+KRAFT Gruppe in Skandinavien gestärkt. Das Sortiment von Runelandhs

Unternehmensstruktur



umfasst rund 13.000 Produkte für die Bereiche Betriebs- und Büroausstattung, die über einen Multi-Channel-Ansatz vertrieben werden.

- Die ratioform Gruppe bietet als Verpackungsspezialist in sieben europäischen Ländern rund 8.000 verschiedene Artikel für Unternehmen unterschiedlichster Branchen an sowie individuell auf die Kunden zugeschnittene Verpackungslösungen. Exemplarische Produkte sind etwa Faltkartons, Verpackungspolster, Versandpaletten oder Stretchfolie.
- Die Newport Gruppe bündelt junge Unternehmen mit Fokussierung auf kleinere und mittlere Unternehmenskunden und bietet in unterschiedlichen europäischen Ländern und Produktbereichen rund 45.000 Artikel an. So vertreibt Certo in vier europäischen Ländern Betriebs- und Büroausstattung, wohingegen Mydisplays etwa individuell bedruckte Werbebanner oder mobile Displaysysteme an ein breites Kundensegment vornehmlich in der DACH-Region verkauft. Die Anfang 2018

erworbene OfficeFurnitureOnline bietet als Produktspezialist in Großbritannien und seit November 2018 auch in Deutschland Büromöbel wie Schreibtische, Stühle und Schränke im Webshop an. Ebenfalls in Großbritannien beliefert BiGDUG als Online-Händler für Betriebsausstattung mit Schwerpunkt Lagerung und Regale seine Kunden z.B. mit Regalsystemen oder Werkbänken. Zudem ist auch die TAKKT Beteiligungsgesellschaft mit ihren Investments in innovative Start-ups Teil der Newport Gruppe.

Der Geschäftsbereich TAKKT AMERICA verfügt über knapp 20 Standorte.

- Die Hubert Gruppe bietet in Nordamerika rund 158.000 Produkte an. Das Sortiment umfasst Ausrüstungsgegenstände für den Gastronomiesektor und Lebensmitteleinzelhandel sowie Artikel zur Verkaufsförderung. Zu den Kunden der Hubert Gruppe gehören in erster Linie Betreiber von Großkantinen, Gastronomiebetriebe sowie der Lebensmitteleinzelhandel. Ex-

emparisch für das Sortiment sind Produkte für die Buffetausstattung wie Anrichtplatten und Präsentationskörbe.

- Die Central Gruppe bietet in den USA rund 730.000 Produkte im Bereich Restaurantsausrüstung an. Restaurantbetreiber sind die zentrale Kundengruppe des Central-Geschäfts. Das Sortiment umfasst sämtliche Ausrüstungsartikel, die für den Betrieb kleiner bis mittelgroßer Restaurants benötigt werden. Exemplarische Produkte sind etwa Küchenherde und Gefrierschränke.
- Die D2G Gruppe bietet in den USA rund 14.000 Produkte aus dem Bereich Displayartikel an. Der Vertrieb erfolgt größtenteils online. Exemplarische Produkte sind etwa Werbebanner, bedruckte und digitale Displaystände, mobile Messestände und Aufsteller.
- Die NBF Gruppe bietet in den USA rund 31.000 Büromöbelprodukte an. Zu den Kunden zählen neben Unternehmen auch Behörden, der Gesundheitssektor, Schulen und Kirchen. Exemplarische Produkte sind etwa Bürostühle und Schreibtische, Konferenztische oder Möbel für den Empfangsbereich.

Einen Überblick über alle Konzerngesellschaften liefert die Anteilsbesitzliste des TAKKT-Konzerns, die dem Konzernanhang unter Ziffer 5 „Sonstige Erläuterungen“ zu entnehmen ist. Darüber hinaus sind alle Standorte des Konzerns auf den Standortkarten am Ende dieses Geschäftsberichts aufgeführt.

**MEHR-MARKEN-STRATEGIE UND EFFIZIENTE KUNDENANSPRACHE ALS ERFOLGSFAKTOREN**

Im Vertrieb der Produkte verfolgt TAKKT eine Mehr-Marken-Strategie, die Multi-Channel- und Web-focused-Marken umfasst und sich nach den unterschiedlichen Bedürfnissen der jeweiligen Kundengruppen richtet.

- Multi-Channel-Marken kombinieren das Online-Angebot mit dem klassischen Kataloggeschäft (Ansprache von mittelgroßen und größeren Unternehmen) sowie – wenn sinnvoll – mit Mitarbeitern für telefonische Ansprache und Außendienst zu einem integrierten Ansatz. Der Kunde kann zwischen verschiedenen Kanälen wählen. Bei Großkunden können Produktsortimente zudem digital in deren hauseigene IT-Systeme eingestellt werden. Durch solche individuell zugeschnittene E-Procurement-Lösungen können die TAKKT-Gesellschaften ihre Produktsortimente direkt in die Systeme der Kunden einspeisen, was die Transaktionskosten beim Besteller zusätzlich reduziert. Der Kunde kann sich ein Sortiment regelmäßig bezogener Waren zusammenstellen und erhält Einblicke in die Bestellhistorie sowie einen detaillierten Überblick über seine Geschäftsbeziehung zur TAKKT-Gesellschaft. Durch E-Procurement gelingt es TAKKT, einen Mehrwert für die Kunden zu schaffen und gleichzeitig eine nachhaltige Kundenbeziehung aufzubauen und weiterzuentwickeln.
- Über Web-focused-Marken spricht TAKKT Kunden an, die mit dem klassischen Kataloggeschäft und den dazugehörigen Online-Angeboten bisher nicht effizient erreicht werden konnten.

Mehrwert für den Kunden	
Einfache Bestellung und schnelle Lieferung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunde bestellt über den für ihn optimalen Kanal</li> <li>• Digitalisierung erlaubt eine bessere Vernetzung der Bestellkanäle</li> <li>• Schnelle Lieferung über länderspezifische Logistikpartner</li> <li>• Sofortige Verfügbarkeit der meisten Produkte</li> </ul>
Bedarfsgerechte Produkte und übersichtliche Präsentation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strenge Qualitätskontrollen für alle Produkte</li> <li>• Komfortable, nutzerfreundliche und kundenspezifische Präsentation auf verschiedenen Kanälen</li> <li>• Breites Sortiment von hochwertigen Eigenmarken</li> <li>• Ausführliche Produktinformationen wie größtenteils selbst erstellte Videos, Bilder und Produktbeschreibungen</li> </ul>
Individuelle Angebote	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertriebsmitarbeiter beraten Kunden über verschiedene Kanäle und Medien</li> <li>• Individuelle Angebote und Begleitung des Auswahlprozesses</li> </ul>
Kundenindividuelle Lösungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sonderanfertigungen möglich, sofern keine unmittelbare Lösung für kundenspezifische Anfrage vorhanden ist</li> <li>• Ermöglicht durch langjährige Lieferantenbeziehungen von TAKKT</li> </ul>
Sonderdienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle Projektplanung</li> <li>• Mobiler Kundendienst (Ersatzteile, Reparatur, Wartung)</li> <li>• Sonderbeschaffungen</li> <li>• Lieferung bis an die Verwendungsstelle</li> </ul>
Betreuung von Projekten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinierung kundenspezifischer Projekte durch Tele- und Field Sales-Mitarbeiter</li> <li>• Berücksichtigung besonderer Serviceanforderungen (z.B. bei der Ausstattung mehrerer Standorte)</li> </ul>
Lange Garantiezeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In der Regel Garantiezeiten über die gesetzlichen Anforderungen hinaus</li> <li>• Nachkaufgarantie über mehrere Jahre</li> </ul>

Dies sind v.a. kleinere Betriebe mit einem vergleichsweise geringeren Bedarf. Für diese bieten die Web-focused-Marken von TAKKT ein flexibles Sortiment und Preise, die regelmäßig an die sich schnell ändernden Bedürfnisse dieser Kundengruppe angepasst werden.

Wesentliche Erfolgsfaktoren für den Vertrieb sind effektive Suchmaschinenoptimierung und Onlinewerbung, um den eigenen Online-Shop prominent zu platzieren und damit die Aufmerksamkeit potenzieller Kunden zu gewinnen, sowie eine überdurchschnittlich einfache und kundenfreundliche Nutzererfahrung im Webshop.

### MEHRWERT FÜR KUNDEN UND LIEFERANTEN – ÜBER REINEN VERSANDHANDEL HINAUS

Die Gesellschaften der TAKKT-Gruppe bewegen sich in attraktiven Marktnischen. Im B2B-Versandhandel betrachtet der Kunde den Preis im Verhältnis zu Produkt, Qualität und Service. Versandhandel ist für ihn dann besonders attraktiv, wenn er qualitativ hochwertige Produkte schnell finden und einfach bestellen kann. Darüber hinaus erwartet er ein hohes Maß an Service rund um das eigentliche Produkt. Genau auf diesem Gebiet liegt die Stärke der Konzerngesellschaften. Der Service, den die TAKKT-Gesellschaften ihren Kunden bieten, um sie langfristig zu binden, umfasst insbesondere die in der Tabelle auf Seite 40 aufgeführten Leistungen. Im Zuge der umfangreichen Digitalisierungsmaßnahmen im Konzern werden die angebotenen Services stetig weiter ausgebaut und um neue, digitale Services ergänzt, um die Attraktivität für die Kunden zu steigern.

Neben dem Mehrwert für den Kunden schafft TAKKT auch erheblichen Nutzen auf Seiten der Lieferanten (siehe Tabelle). Die Aufnahme in das Sortiment einer TAKKT-Gesellschaft bringt für diese Vorteile, verglichen mit dem eigenständigen Vertrieb ihrer Produkte. Sie erhalten direkt Zugang zu einer sehr großen Zahl von Kunden in unterschiedlichen Ländern und umgehen damit natür-

liche Markteintrittsbarrieren, die sich insbesondere in Europa aus den unterschiedlichen Währungen, Sprachen und rechtlichen Rahmenbedingungen ergeben.

### ATTRAKTIVE MARKTNISCHE

Die Marktnische des B2B-Spezialversandhandels ist aus Sicht von TAKKT auch in folgender Hinsicht vorteilhaft:

- TAKKT nutzt eine fragmentierte Lieferantenbasis von Produktspezialisten und pflegt langjährige und eingespielte Lieferantenbeziehungen. Auch auf der Kundenseite ist TAKKT breit diversifiziert, d.h. TAKKT beliefert Kunden unterschiedlicher Größe und Branchen und ist daher relativ unabhängig von einzelnen Großaufträgen oder Großkunden.
- Das Marktumfeld vieler TAKKT-Gesellschaften ist durch geschäftsmodellspezifische Markteintrittsbarrieren unterschiedlicher Ausprägung gekennzeichnet. Ein potenzieller neuer Multi-Channel-Wettbewerber muss beispielsweise zunächst signifikant in Marketing, IT und Logistik investieren und mehrjährige Anlaufverluste in Kauf nehmen, bevor er die branchentypischen Margen realisieren kann. Diese Investitionen zahlen sich nur dann aus, wenn ein Unternehmen es schafft, einen treuen Kundenstamm aufzubauen, der in regelmäßigen Abständen erneut kauft. Im Web-focused-Bereich sind die Markteintrittsbarrieren dahingehend deutlich geringer. Hier werden wesentliche Teile der Leistungs- und Wertschöpfungskette häufig ausgelagert bzw. von Drittanbietern bezogen (z.B. reines Streckengeschäftsmodell, Zukauf von IT-Services etc.), während sich die Web-focused-Wettbewerber auf den Betrieb der Marketingplattform konzentrieren. Gewachsene Kundenbeziehungen und -treue sind in diesem Segment weniger stark ausgeprägt.

Mehrwert für die Lieferanten	
Erschließung eines umfangreichen Kundenpotentials	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zugang zum gesamten Kundenstamm der Vertriebsgesellschaft</li> <li>• Möglichkeit, vom Cross-Selling mit Produktkategorien anderer Hersteller zu profitieren</li> </ul>
Professioneller Vertrieb der Produkte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TAKKT übernimmt zielgerichtetes Marketing über die Vertriebskanäle Online, Print, Tele und Field Sales</li> <li>• Listung bei einer der TAKKT-Gesellschaften wird im Markt als Qualitätssiegel für Produkte des Herstellers wahrgenommen</li> </ul>
Präsenz auf zahlreichen unterschiedlichen Ländermärkten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durch Webshops und Kataloge werden Kunden in allen Vertriebsländern erreicht, in denen die TAKKT-Gesellschaft aktiv ist</li> <li>• Vermeidung natürlicher Markteintrittshemmnisse durch landesspezifische Besonderheiten wie Sprache, Währung, oder steuerliche und rechtliche Rahmenbedingungen</li> <li>• Lieferant kann auf den Aufbau eines eigenen Vertriebs im Ausland verzichten</li> </ul>
Einfaches Onboarding und intensive Betreuung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enges Lieferantenmanagement, regelmäßiger Austausch und gemeinsame Produktentwicklung auf Basis von Kundenwünschen</li> </ul>
Höhere Effizienz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einmalige Lieferung größerer Mengen an ein Zentrallager statt vieler Einzellieferungen an Kunden</li> </ul>

**MARKTENTWICKLUNGEN FÖRDERN BEWÄHRTES GESCHÄFTSMODELL**

Nachhaltige Chancen für TAKKT ergeben sich aus Sicht der Unternehmensführung durch strukturelle Markttrends, die TAKKT mit entsprechenden Wettbewerbsstärken bedient (vgl. Tabelle). So achten Kunden im B2B-Bereich verstärkt auf geringe Prozesskosten und wollen das Einkaufsvolumen auf wenige Anbieter konzentrieren. Dem wird TAKKT durch ein breites und qualitativ hochwertiges Produktsortiment gerecht. Zudem profitiert der Konzern vom raschen technologischen Wandel im Zuge der Digitalisierung. E-Commerce und E-Procurement gewinnen an Bedeutung und Kunden erwarten den Einsatz neuester Technologien an allen Schnittstellen mit ihrem Anbieter. Diese Trends bedient TAKKT durch die Fokussierung auf Geschäftskunden, die Umsetzung der Digitalen Agenda, den Multi-Channel-Vertriebsansatz, die Spezialisierung der Sortimente und das umfassende Serviceangebot für den Kunden.

**MARKTPosition UND WETTBEWERBSUMFELD**

Das Marktumfeld von TAKKT lässt sich anhand verschiedener Kriterien definieren (siehe nachfolgende Tabelle). Die Gesellschaften der TAKKT-Gruppe positionieren sich in diesem Marktumfeld als B2B-Spezialversandhändler für Geschäftsausstattung mit umfassendem Serviceangebot und vorwiegend horizontaler Ausrichtung. Die Gesellschaften sind in Europa und Nordamerika tätig.

Markttrennung...	Marktausprägungen	TAKKT
...nach Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• B2B</li> <li>• B2C</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• B2B</li> </ul>
...nach Vertriebsarten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stationärer Handel</li> <li>• Direktvertrieb</li> <li>• Distanzhandel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distanzhandel</li> </ul>
...nach Sortimentsbreite	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universalisten</li> <li>• Spezialisierte Händler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spezialisierter Händler</li> </ul>
...nach Branchenfokus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horizontale Ausrichtung (Produktspezialisten)</li> <li>• Vertikale Ausrichtung (Branchenspezialisten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorwiegend horizontale Ausrichtung</li> </ul>
...nach Dienstleistungsangebot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reine Distributoren</li> <li>• Marktplätze</li> <li>• Warenvertrieb und zusätzliche Services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Warenvertrieb und umfassendes Serviceangebot</li> </ul>

Die Wettbewerber auf den für die TAKKT-Gesellschaften relevanten Märkten unterscheiden sich grundsätzlich zwischen stationären Händlern, über die der Großteil des Volumens abgewickelt wird, und dem Distanzhandel. Im Distanzhandel sind sowohl Multi-Channel-Anbieter als auch reine Online-Anbieter und -Marktplätze aktiv. Je nach Region und Produktgruppe schätzt TAKKT die Marktanteile des Distanzhandels heute auf Werte im niedrigen bis mittleren zweistelligen Prozentbereich. Für die kommenden Jahre erwartet TAKKT auf Basis von Branchenstudien ein deutliches Wachstum des Distanzhandels.

Markttrend	Wettbewerbsstärke
<p><b>Konzentration auf wenige Lieferanten:</b> Insbesondere Geschäftskunden wollen Komplexität reduzieren und suchen nach verlässlichen, langfristigen Partnerschaften.</p>	Sortimentsangebot aus einer Hand samt umfangreicher Vorauswahl.
<p><b>Kunden achten auf Prozesskosten:</b> Bei Artikeln mit geringem Warenwert steht ein geringer Bestellaufwand im Vordergrund.</p>	Bündelung des Angebots hunderter Lieferanten, übersichtliche Präsentation von Qualitätsprodukten und schnelle Lieferung.
<p><b>Vermehrte Nutzung digitaler Bestellsysteme:</b> Kunden erwarten zunehmend elektronische und mit den eigenen Systemen vernetzbare Bestellmöglichkeiten.</p>	Angebot an E-Commerce-Lösungen vom klassischen Webshop bis zur elektronischen Einbindung des Produktangebots in das Warenwirtschaftssystem des Kunden.
<p><b>Nutzung einer Vielzahl von Vertriebskanälen:</b> Die Kanäle werden zur Informationsbeschaffung und für die Bestellung genutzt.</p>	Kombinierung und Integration aller Vertriebskanäle im Multi-Channel-Marketing sowie einheitliche Bestellabwicklung über effiziente IT-Systeme.
<p><b>Internationale Aufstellung:</b> Unabhängig vom Standort greifen Kunden in der Regel auf bewährte Dienstleister und Produkte zu.</p>	Kundennähe mit mehr als 50 Vertriebsgesellschaften in über 25 Ländern.
<p><b>Berücksichtigung des Nachhaltigkeitsaspekts:</b> Bei der Wahl der Geschäftspartner spielen ökologische und soziale Aspekte eine zunehmend wichtigere Rolle.</p>	Konzernweite, die gesamte Wertschöpfungskette umfassende Nachhaltigkeitsstrategie.
<p><b>Individualisierung der Kundenansprache:</b> Kunden erwarten zunehmend eine auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene und damit für sie relevante Ansprache.</p>	Umfangreiche Analysen der vorhandenen Daten, um den Kunden über Produkte und Themen mit der für ihn höchsten Relevanz zu informieren.
<p><b>Individualisierte Produkte:</b> Kunden möchten zunehmend die Möglichkeit haben, Produkte und Lösungen individualisiert zu erhalten.</p>	Individuelle Produkte und flexible Lösungen für jeden Bedarf durch Kundenservice gemeinsam mit langjährigen Lieferanten und der Eigenfertigung.
<p><b>Technologie:</b> Kunden erwarten den Einsatz neuester Technologien an allen Schnittstellen mit ihrem Anbieter (z.B. in Beratung, Kundendienst, Verkauf).</p>	Nutzung von neuen Kommunikationstechnologien z. B. mittels Live-Chat, Co-Browsing, etc.

Langfristig sollten die Anteile des stationären Handels und des Distanzhandels demnach jeweils rund die Hälfte des Marktes abdecken. Von der steigenden Bedeutung des Distanzhandels werden nach Einschätzung des Unternehmens insbesondere das Online-Webshop-Geschäft sowie Online-Marktplätze (Vermittlungsplattformen) profitieren. Die prognostizierte Marktanteilsverschiebung sollte sich mittel- bis langfristig vorteilhaft für die TAKKT-Gesellschaften auswirken, die schon heute im Durchschnitt mehr als die Hälfte des Auftragseingangs über E-Commerce erzielen.

Die TAKKT-Vertriebsmarken sind wie oben dargestellt als Multi-Channel- oder reiner Web-focused-Anbieter im Markt positioniert. Gegenüber den verschiedenen Wettbewerbern differenzieren sie sich wie folgt:

- Der Direktvertrieb ist für die B2B-Kunden deutlich effizienter und bequemer als die Beschaffung bei lokalen Händlern. Aufgrund der Skalierbarkeit des Geschäfts kann TAKKT eine breitere Produktauswahl und umfassenderen Service bieten.
- Im Bereich des Distanzhandels steht TAKKT beim Wettbewerb um mittelgroße bis große B2B-Kunden hauptsächlich in Konkurrenz mit anderen Multi-Channel-Händlern. Für diese Kundengruppe sind ein verlässlicher Beschaffungsprozess, umfassende Produktberatung und ergänzende Services mindestens ebenso wichtig wie der Preis, weshalb stärker transaktionsorientierte Online-Anbieter für diese Kunden weniger Relevanz besitzen.

- Mit Blick auf kleinere, sehr preisbewusste Firmenkunden sind die Web-focused-Gesellschaften der TAKKT als Produktexperten in einer attraktiven Nische aktiv. Sie verfügen für ihr klar abgegrenztes Sortiment über eine hohe Produktkompetenz was Einkauf und Beratung betrifft. Damit können sie zum einen ein attraktives Preisniveau bieten und sich zum anderen gegenüber Marktplatzmodellen und anderen Anbietern mit einem sehr breiten Produktsortiment abgrenzen.

Die untenstehende Tabelle gibt einen Überblick über das Wettbewerbsumfeld der TAKKT-Gesellschaften und nennt einige exemplarische Wettbewerber.

### TAKKT-Marktumfeld und exemplarische Wettbewerber

	Wettbewerber Europa		Wettbewerber USA		
	Betriebs- und Lagerausstattung	Verpackungslösungen	Verkaufsförderung und Ausstattung für die Gastronomie	Verkaufsdисplays	Büroausstattung
<b>Stationäre Händler</b>	Vielzahl stationärer Händler				
<b>Multi-Channel-Anbieter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manutan</li> <li>• Schäfer Shop</li> <li>• Jungheinrich Profishop</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raja</li> <li>• Transpak</li> <li>• Hoffmann</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trimark</li> <li>• Edward Don</li> <li>• Wasserstrom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Allen Display</li> <li>• Braeside Displays</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hertz Furniture</li> <li>• Staples</li> <li>• Office Depot</li> </ul>
<b>Web-focused-Anbieter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contorion</li> <li>• Rapid Racking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karton.eu</li> <li>• Hilde24</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• WebstaurantStore</li> <li>• Katom</li> <li>• Instawares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ace Exhibits</li> <li>• DisplayIt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BizChair</li> <li>• Cymax</li> </ul>
<b>Online-Marktplätze</b>	verschiedene Marktplätze, z. B. Amazon Business				

## UNTERNEHMENSZIELE UND -STRATEGIE

TAKKT hat seinen Unternehmenszweck wie folgt formuliert: „We make it easy to create great work environments.“ Hierzu hat TAKKT ein Portfolio von B2B-Spezialversandhändlern für Geschäftsausstattung aufgebaut. Die Portfoliogesellschaften sind spezialisiert auf verschiedene Produktsortimente und in attraktiven Marktnischen tätig. TAKKT verfolgt das Ziel, dieses Portfolio profitabel, wachstumsorientiert und diversifiziert zu gestalten. Bei der Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle ist Digitalisierung für TAKKT ein zentrales strategisches Thema. Zudem will TAKKT seine Vorbildfunktion in Sachen Nachhaltigkeit ausbauen. In der nachstehenden Übersicht sind die strategischen Ziele des TAKKT-Konzerns dargestellt.

Strategische Ziele	
Profitabel wachsen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Langfristige organische Umsatzsteigerung um durchschnittlich drei bis fünf Prozent p.a.</li> <li>• Wachstum durch Akquisitionen (durchschnittlich ca. fünf Prozent p.a.)</li> <li>• EBITDA-Marge zwischen 12 und 16 Prozent</li> </ul>
Geschäftsmodell digitalisieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verdopplung des E-Commerce Geschäfts von rund 450 Millionen Euro (2016) auf 900 Millionen Euro (2020)</li> <li>• Nachhaltige Veränderung der Organisation</li> <li>• Investitionen von 50 Millionen Euro in neue Mitarbeiter und Technologien</li> </ul>
Risiken diversifizieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Signifikante Umsatzbeiträge auf mindestens zwei Kontinenten</li> <li>• Diversifizierte Umsatzanteile mit dem verarbeitenden Gewerbe, dem Handels- und Dienstleistungssektor sowie staatlichen Institutionen</li> <li>• Ausgewogene Produktsortimente</li> </ul>
Nachhaltig handeln	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorbild der Branche in Sachen Nachhaltigkeit</li> <li>• Nachhaltigkeit als „built-in“ statt „add-on“ in der täglichen Unternehmensführung</li> </ul>

### PROFITABEL WACHSEN

Das Ziel des profitablen Wachstums gliedert sich in drei Aspekte: Organisch will TAKKT durchschnittlich zwischen drei und fünf Prozent jährlich wachsen. Daneben sind Akquisitionen ein wesentlicher Teil der Wachstumsstrategie (Beitrag von durchschnittlich ca. fünf Prozent p.a.). Im Hinblick auf die Profitabilität ist das Ziel, die EBITDA-Marge auf dem Niveau zwischen 12 und 16 Prozent zu halten.

### Organisches Wachstum

Um auch künftig stark organisch zu wachsen, verfolgt TAKKT die folgenden strategischen Initiativen:

- Digitale Transformation des Kerngeschäfts. TAKKT hat eine Digitale Agenda mit sechs Handlungsfeldern und über 100 Maßnahmen entwickelt. Für deren Umsetzung werden

50 Millionen Euro in neue Mitarbeiter und Technologien investiert. Ziel ist eine nachhaltige Veränderung der Organisation, indem digitale Lösungen bei allen Entscheidungen Vorrang haben (siehe auch Abschnitt: „Geschäftsmodell digitalisieren“).

- Aufbau der neuen Sparte Newport und Bündelung der reinen Web-Geschäfte Certo, BiGDUG, OfficeFurnitureOnline und Mydisplays unter einem Dach. Damit erhalten die jüngeren, wachstumsstärkeren Geschäftsmodelle einen Hafen, in dem sie sich stärker und eigenständiger als bisher mit ihrer Markenführung, ihren Produktsortimenten und ihrer Technologieinfrastruktur im Markt positionieren können. Zudem ist die TAKKT Beteiligungsgesellschaft mit ihren Beteiligungen an Start-ups Teil der Newport Gruppe.
- Die TAKKT AG wird ihre Rolle als Holding zukünftig aktiver ausgestalten und im Zuge dessen die Aktivitäten zur Wertsteigerung der einzelnen Geschäfte ausbauen. Neben der strategischen Führung umfassen diese beispielsweise die Unternehmensentwicklung, die Erarbeitung und Umsetzung strategischer Initiativen, die Auswahl von Zielmärkten, das Portfolio-Management, die geschäftsbereichsübergreifende Koordination von Expertenteams sowie der Ausbau des strategischen Personalmanagement. Insbesondere bei den Themen Operational Excellence und Data & Analytics sieht TAKKT ein hohes Potential und wird kleine Teams aufbauen, um die Sparten mit dem entsprechenden Know-How zu unterstützen.

Durch die Umsetzung dieser Initiativen will TAKKT sicherstellen, dass die Portfoliogesellschaften von der zunehmenden Bedeutung des Distanzhandels im B2B-Markt profitieren werden. Wie im Kapitel Geschäftsfelder und Organisation auf Seite 42 dargestellt, wird ein Großteil des Marktes für langlebige Ausrüstungsgegenstände von stationären Händlern abgedeckt. Als reiner Distanzhändler profitiert TAKKT von dem Trend, dass auch Geschäftsausstattung zunehmend über den effizienteren Weg des Distanzhandels bestellt wird. Dadurch kann TAKKT sukzessive Marktanteile vom stationären Handel gewinnen.

### Breiteres Profil durch Akquisitionen

Neben dem organischen Wachstum ist für TAKKT die Verstärkung mithilfe von Unternehmenserwerben ein wichtiges strategisches Ziel. 2018 hat TAKKT dabei den Akquisitionsfilter überarbeitet und breiter gefasst als zuvor. Ziel ist es, sich bei der Wertschöpfung im Konzern nicht auf die reine Handelstransaktion zu beschränken, sondern sie schrittweise um zusätzliche Leistungen und Services zu ergänzen. Mögliche Übernahmeziele gliedern sich unter der neuen Strategie in drei Säulen:

- **Ausweitung der Wertschöpfung:** Erstens will TAKKT die Erfahrung des Kunden während und nach dem Kauf (Customer Value Proposition) in den bestehenden Portfoliogesellschaften verbessern. Dazu sollen kleinere Unternehmen akquiriert werden, 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 sein.
- **Verstärkung bestehender Geschäfte:** Zweitens hält TAKKT Ausschau nach geeigneten Ergänzungen zu bereits bestehenden Aktivitäten. Hier stehen die Nutzung von Synergien und die Verbesserung der Marktposition im Fokus, etwa indem das Übernahmeziel einen attraktiven Kundenstamm oder eine Präsenz in zusätzlichen Ländermärkten aufweisen kann.
- **Erschließung neuer Zielmärkte:** Drittens sollen neue Sparten zum bestehenden Portfolio hinzugefügt werden. Das Übernahmeziel hat in diesem Fall eine ausreichende Größe (über 50 Millionen Euro Umsatz) und ist in einem attraktiven Marktumfeld aktiv, in dem TAKKT bislang nicht vertreten ist. Auch hier will TAKKT Unternehmen erwerben, deren Wertschöpfung breit aufgestellt ist und sich nicht nur auf die reine Handelstransaktion beschränkt.

Oftmals befinden sich die für TAKKT interessanten Unternehmen in Familienbesitz. Vor diesem Hintergrund pflegt TAKKT langfristige Kontakte zu möglichen Zielunternehmen. Um jederzeit handlungsfähig zu sein, stehen für kleinere und mittelgroße Unternehmenserwerbe fortwährend ausreichende Kreditlinien zur Verfügung. Bei der Entscheidung über einen Unternehmenserwerb spielen je nach Art des Akquisitionsziels zudem folgende Aspekte eine Rolle:

- Bei der Verstärkung der bestehenden Geschäfte und der Etablierung neuer Sparten bzw. der Erschließung von neuen Zielmärkten wird für die Zielgesellschaft eine positive Entwicklung der geschäftsspezifischen Wert- und Wachstumstreiber erwartet, die TAKKT zur Steuerung der Tochtergesellschaften heranzieht. Die EBITDA-Marge sollte im TAKKT-Zielkorridor liegen oder zumindest mittelfristig das Potenzial besitzen, sich dorthin zu entwickeln.
- Die Zielgesellschaft sollte einen gewissen digitalen Reifegrad und E-Commerce-Kompetenz aufweisen. Im Fall der Erschließung neuer Zielmärkte ist dieser Aspekt wichtiger als bei der Verstärkung der bestehenden Geschäfte. In diesem Fall kann das akquirierte Unternehmen stärker von der in der jeweiligen Sparte bereits vorhandenen Kompetenz profitieren. Der Verbleib des Managements in seiner Funktion ist grundsätzlich erwünscht.

- Durch Akquisitionen will TAKKT das Konzernportfolio weiter diversifizieren. Dies betrifft Produkt- und Kundengruppen sowie Regionen, gleichzeitig aber auch eine Verbreiterung der Wertschöpfung und dadurch eine geringere Abhängigkeit von der reinen Handelstransaktion.
- Zudem achtet TAKKT darauf, durch eine Akquisition möglichst neues Know-how zu gewinnen, wie z.B. in den Bereichen Field Sales (NBF 2006), Telesales (Central 2009), Online-Marketing und Direktimporte aus Asien (D2G 2012), integrierter Multi-Channel-Vertrieb (ratioform 2012), Individualisierung von Produkten (Post-Up Stand 2015, Mydisplays 2017) oder preisgünstige Einstiegsprodukte (BiGDUG 2015, OfficeFurnitureOnline 2018).

Um einen Wertzuwachs nach Eingliederung in den Konzernverbund zu realisieren, unterstützt TAKKT die neu akquirierten Unternehmen bei der Fortsetzung und Forcierung ihres Wachstumskurses, hilft bei der Expansion des Geschäftsmodells in neue Märkte ebenso wie bei der Beschleunigung der Digitalen Transformation und fördert z.B. den Austausch von Organisations-, Logistik-, IT-, Marketing- und Vertriebs-Know-how über die verschiedenen Gesellschaften hinweg.

Mit der Gründung der TAKKT Beteiligungsgesellschaft mbH (TBG) Anfang 2016 setzt TAKKT neben klassischen Akquisitionen auch auf Beteiligungsmodelle. Ziel der TBG ist die strategische Beteiligung als „Smart Investor“ an jungen, wachstumsstarken Gesellschaften, die auf B2B-Spezialversandhandel oder Dienstleistungen entlang der Wertschöpfungskette der TAKKT-Gesellschaften spezialisiert sind. Als Beteiligungsart kommen insbesondere Minderheitsbeteiligungen in Betracht. Der Investmentfokus liegt auf sehr jungen Unternehmen, die bereits am Markt aktiv sind und externe Partner zur Finanzierung für das weitere Wachstum suchen. Seit Gründung hat die TAKKT Beteiligungsgesellschaft acht Investments mit insgesamt 7,8 Millionen Euro getätigt. Die einzelnen Investments werden im Abschnitt Innovation und Entwicklung auf Seite 53 vorgestellt.

#### **Profitabilität**

TAKKT verfolgt einen Kurs des profitablen Wachstums. Bei einem organischen Wachstum von durchschnittlich drei bis fünf Prozent p.a. und einem Wachstum durch Akquisitionen von weiteren ca. fünf Prozent p.a. steuert TAKKT die EBITDA-Marge in einem Korridor zwischen 12 und 16 Prozent. Dies sieht das Unternehmen für sich selbst als beste Balance für den Aufbau eines nachhaltig profitablen Portfolios an. Den Ausgangspunkt bildet bereits eine hohe Rohertragsmarge. Hier wird im Konzerndurchschnitt ein Wert größer 40 Prozent angestrebt. Die Rohertragsmarge ergibt sich zum einen aus dem attraktiven Geschäftsmodell des



B2B-Distanzhandels mit einem preisstabilen Produktsortiment, zum anderen aus gezielten Maßnahmen wie z.B. dem Ausbau der Eigenmarken und der Erhöhung des Anteils von Direktimporten aus Asien oder Osteuropa.

Ausgehend von der hohen Rohertragsmarge bilden Marketing- und Personalkosten mit in Summe ca. 20 Prozent vom Umsatz die wesentlichen Kostenblöcke. Darüber hinaus fallen sonstige Kosten im Wesentlichen für Lager und IT an, so dass nach Abzug der Kosten eine EBITDA-Marge im Zielkorridor erreicht werden kann.

### GESCHÄFTSMODELL DIGITALISIEREN

Mit Beginn der Umsetzung der Digitalen Transformation wurde in 2017 die nächste Stufe für die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells eingeläutet. Dies folgte der Erkenntnis, dass sich in Zeiten des raschen technologischen Wandels sowohl das Kundenverhalten als auch die Arbeitswelt rasant verändern und sich hierdurch neue Chancen ergeben. TAKKT sieht sein Geschäftsmodell des B2B-Direct-Marketings als besonders geeignet an, von der zunehmenden Digitalisierung zu profitieren und Marktanteile zu gewinnen. Daher wird die Digitale Transformation im Unternehmen beschleunigt.

Für TAKKT gibt es drei zentrale Schlüsselaktivitäten für eine erfolgreiche Digitale Transformation: die Digitalisierung der gesamten Wertschöpfungskette, die Einführung agilerer Unternehmensstrukturen und der Aufbau innovativer Geschäftsmodelle. Zur Umsetzung der Digitalen Transformation im Unternehmen wurde im Jahr 2016 eine Vision 2020 formuliert und mit allen Sparten eine Digitale Agenda mit mehr als 100 Maßnahmen erarbeitet. Die Vision 2020 umfasst dabei die folgenden Ziele:

- Das E-Commerce-Geschäft soll bis 2020 von rund 450 (in 2016) auf 900 Millionen Euro verdoppelt werden. Dazu will TAKKT mittels Digitalisierung ein herausragendes Kundenerlebnis schaffen.
- Die Organisation wird sich nachhaltig verändern, indem der Digitalisierung des Geschäftsmodells Vorrang gegeben wird. TAKKT stellt dabei die sich stetig wandelnden Bedürfnisse der Kunden verstärkt in den Mittelpunkt des Handelns.
- Bis 2020 werden bis zu 50 Millionen Euro in Mitarbeiter und neue Technologien investiert.
- Mittelfristig soll sich mit der Umsetzung der Digitalen Agenda das organische Umsatzwachstum erhöhen.

Bei der Umsetzung der Digitalen Agenda legt TAKKT ein besonderes Augenmerk darauf, die Kunden mit digitalen Prozessen und Lösungen zu begeistern. Dazu ist der Aufbau digitaler Kompetenz, die Einführung neuer Formen der Zusammenarbeit, die Schaffung einer Kultur von „test and learn“ und die Fokussierung aller Aktivitäten auf die Kundenbedürfnisse (Kundenzentrierung) erforderlich. TAKKT verfolgt dabei einen dezentralen Ansatz, der einer unternehmensweit einheitlichen Struktur folgt. Dies reflektiert die Unterschiede der einzelnen Sparten und Gesellschaften bezüglich Geschäftsmodell, Komplexität, historischer Entwicklung und damit Reifegrad in Sachen Digitalisierung.

Die Maßnahmen der Digitalen Agenda sind entlang von sechs Handlungsfeldern strukturiert:

- **Strategie & Innovation:** Mit innovativen Methoden werden neue Lösungen und Angebote für die Kunden entwickelt.
- **Customer Journey:** Durch zielgerichtete Analyse des Informations- und Kaufverhalten einzelner Kunden richten die TAKKT-Gesellschaften ihr Handeln individuell und personalisiert an deren Bedürfnissen aus.
- **Organisation & Kultur:** Wandel der Firmenkultur, um agileres und flexibleres Arbeiten in bereichsübergreifenden Teams zu fördern.
- **Daten & Analytik:** Verstärkter Einsatz von Datenanalyse mit dem Zweck, die Kaufentscheidungsprozesse besser zu verstehen und hieraus für die Kunden passgenaue Lösungen zu entwickeln.
- **Technologie:** Modernisierung der bestehenden und Einführung neuer Technologien als Voraussetzung für die Erreichung der mit der Digitalen Transformation verbundenen Ziele.
- **Prozessautomatisierung:** Die Automatisierung manueller Tätigkeiten beschleunigt Prozesse und trägt zu einer höheren Kundenzufriedenheit und verbesserten internen Abläufen bei.

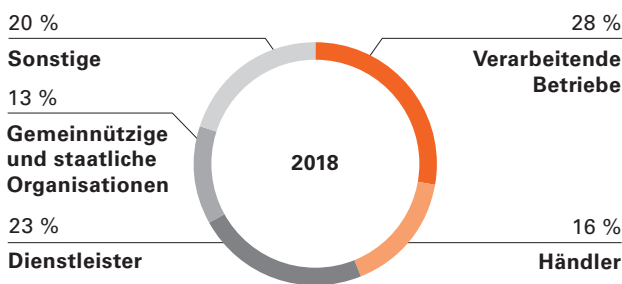
Weitergehende Ausführungen und konkrete Maßnahmen zur Umsetzung der strategischen Initiative Digitale Transformation finden sich im Abschnitt Innovation und Entwicklung auf den Seiten 51 bis 53.

### RISIKEN DIVERSIFIZIEREN

TAKKT strebt an, das Risikoprofil des Konzerns weiter zu diversifizieren und sich von konjunkturellen Einflüssen unabhängiger zu machen. Dabei werden folgende Ebenen bedacht.

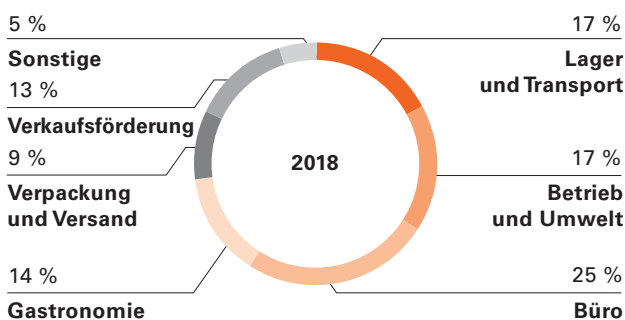
Auf Kundenebene bedient das Unternehmen eine breite Kundenbasis aus verarbeitenden Betrieben, Händlern, Dienstleistern sowie gemeinnützigen und staatlichen Organisationen, um zyklische Schwankungen einzelner Zielgruppen auszugleichen. Bestellungen verarbeitender Betriebe – das ursprüngliche Stammgeschäft des TAKKT-Konzerns – stehen noch für knapp 30 Prozent des Umsatzvolumens. Mittelfristig verfolgt der Konzern das Ziel, ausgewogene Umsatzanteile mit dem verarbeitenden Gewerbe, dem Handels- und Dienstleistungssektor sowie gemeinnützigen und staatlichen Institutionen zu erzielen. Diese zunehmende Diversifikation nach unterschiedlichen Kundengruppen stabilisiert das TAKKT-Portfolio.

### Diversifikation von Kundengruppen



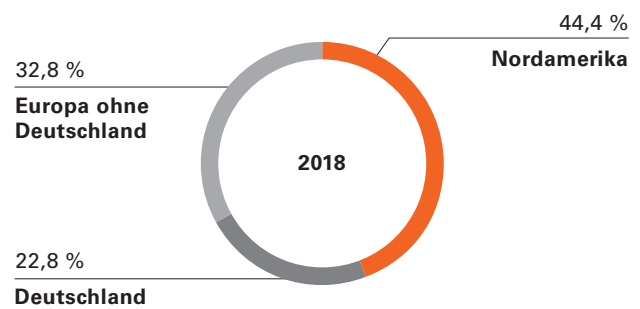
Auf Produktebene unterscheidet TAKKT zwischen Produkten für Betrieb & Umwelt, Lager & Transport, Büro, Verpackung & Versand, Gastronomie und Verkaufsförderung. TAKKT streut hier breit, um Schwankungen der Nachfrage entgegenzuwirken. Das Unternehmen hat sein Produktportfolio durch die Akquisitionen von Hubert (2000), NBF (2006), Central (2009), Displays2go (2012), ratioform (2012) und Post-Up Stand (2015) gezielt auf Produktgruppen für Gastronomie, Verkaufsförderung, nordamerikanische Büromöbel und Verpackung ausgedehnt. Dies erlaubt TAKKT, an den Wachstumstrends dieser Branchen zu partizipieren.

### Diversifikation von Produktsortimenten



Auf Regionenebene differenziert TAKKT zwischen Deutschland, Europa ohne Deutschland und Nordamerika. Insbesondere der Anteil des US-Geschäfts hat seit 2000 deutlich zugenommen. Regional zu diversifizieren, hat sich in der Vergangenheit als Stütze des TAKKT-Portfolios erwiesen. Konjunkturelle Schwankungen in bestimmten Zielmärkten können so teilweise durch gegenläufige Entwicklungen in anderen Regionen kompensiert werden. Der Konzern wird diesen Weg fortführen und verfolgt das Ziel, dauerhaft auf mindestens zwei Kontinenten signifikante Umsatzbeiträge zu erzielen.

### Diversifikation von Regionen



### NACHHALTIG HANDELN

Der Distanzhandel ist deutlich ressourcenschonender als der stationäre Handel. Somit ist das TAKKT-Geschäftsmodell per se bereits nachhaltiger als andere Wettbewerbsmodelle. Nachhaltigkeit ist für TAKKT folglich nicht neu. Darüber hinaus gehört es im Konzern seit jeher zum unternehmerischen Selbstverständnis, mit allen Ressourcen behutsam umzugehen. TAKKT hat das Ziel der Nachhaltigkeit – die langfristige Balance zwischen wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Belangen – seit dem Jahr 2011 explizit als Teil der Unternehmensstrategie verankert. Die Vorbildfunktion in diesem Bereich möchte TAKKT in der Branche weiter ausbauen.

Damit hat sich TAKKT frühzeitig im Wettbewerbsumfeld positioniert. Unternehmen achten immer stärker darauf, ihren individuellen Beitrag zur Schonung der Ressourcen beizusteuern, und erwarten von ihren Geschäftspartnern, dass auch diese ihre Wertschöpfungskette aktiv nach Nachhaltigkeitsaspekten steuern. TAKKT berücksichtigt die Anforderungen der Kunden in Sachen Nachhaltigkeit. Die konzernweite Nachhaltigkeitsorganisation SCORE verankert das Thema im Tagesgeschäft und bündelt die einzelnen Maßnahmen.

Die Ziele und wesentlichen Maßnahmen des TAKKT-Konzerns zur Nachhaltigkeit sind im Abschnitt Nachhaltigkeit und Mitarbeiter auf den Seiten 55f. sowie im Abschnitt Unternehmensperformance auf den Seiten 75f. dieses Geschäftsberichts dargestellt.

## STEUERUNGSSYSTEM

Der Kern des Geschäftsmodells der TAKKT-Gesellschaften ist trotz unterschiedlicher Ausrichtung hinsichtlich Regionen, Sortimenten, Kundengruppen und Vertriebsansätzen vergleichbar. Daher gibt es keine gesonderten Steuerungsgrößen für die Geschäftsbereiche. Stattdessen steuert das Management den Konzern, die Geschäftsbereiche, die einzelnen Sparten sowie alle Tochtergesellschaften nach den gleichen Kennzahlen. Die im Folgenden dargestellten Zielwerte gelten für den Konzern und unterscheiden sich nur geringfügig für die Geschäftsbereiche TAKKT EUROPE und TAKKT AMERICA. Entwickeln sich die Kenngrößen einer Konzerngesellschaft nicht zufriedenstellend, reagiert das Management zeitnah mit entsprechenden Initiativen und Gegenmaßnahmen. Zu diesem Zweck werden alle unten genannten internen Steuerungskennzahlen regelmäßig an den Vorstand berichtet.

### FINANZIELLE STEUERUNGSKENNZAHLEN

- 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. Auf lange Sicht will TAKKT mit Hilfe der Wachstumsinitiativen eine durchschnittliche organische Umsatzsteigerung von drei bis fünf Prozent erzielen.
- Der organische Umsatzverlauf resultiert aus der Entwicklung der Wert- und Wachstumstreiber, Anzahl der Aufträge und durchschnittlicher Auftragswert. Beide Größen unterliegen zyklischen Schwankungen im Konjunkturverlauf und werden zudem strukturell durch Akquisitionen oder Desinvestitionen beeinflusst. Auf lange Sicht und bereinigt um diese Effekte beabsichtigt TAKKT, die Anzahl der Aufträge jährlich um zwei bis vier Prozent zu steigern. Der durchschnittliche Auftragswert soll mindestens in Höhe der Inflationsrate wachsen.
- 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 erzielt eine Rohertragsmarge, also einen Rohertrag im Verhältnis zum Umsatz, von über 40 Prozent und hat den Anspruch, diese Marge auch künftig hoch zu halten. Hintergrund ist die Ausrichtung am Kundennutzen und die Erbringung vielseitiger Zusatzleistungen im Vergleich zur bloßen Distribution der Waren.
- Als wichtigster Maßstab für die operative, kurzfristige Ertragskraft der einzelnen Konzerngesellschaften dient die EBITDA-Marge, 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 hat für die EBITDA-Marge des Konzerns einen langfristigen Zielkorridor von 12 bis 15 Prozent definiert (bzw. bis 16 Prozent aufgrund der Anwendung von IFRS 16 ab Januar 2019).
- Der TAKKT-Cashflow errechnete sich bislang aus dem EBITDA abzüglich des Finanzergebnisses und der tatsächlichen Steuern vom Einkommen und Ertrag. Die erstmalige Anwendung von IFRS 16 ab Januar 2019 führt zu strukturellen Veränderungen bei der Berechnung und Höhe des TAKKT-Cashflows. Damit sind künftige Vergleiche mit früheren Perioden nur wenig aussagekräftig. Dies wurde zum Anlass genommen, die Definition des TAKKT-Cashflows anzupassen. Er wird künftig die bisher unterhalb des TAKKT-Cashflows berücksichtigten sonstigen nicht zahlungswirksamen Aufwendungen und Erträge sowie nicht zahlungswirksame Gewinne und Verluste aus Abgängen des Anlagevermögens beinhalten. Der TAKKT-Cashflow zeigt damit den in der Berichtsperiode erwirtschafteten operativen Cashflow vor Effekten aus der Veränderung des kurzfristigen Nettoumlaufvermögens. Der Zielwert für die TAKKT-Cashflow-Marge lag bislang bei acht und liegt künftig bei neun Prozent vom Umsatz.
- Der Kapitalbedarf für Erhaltung, Erweiterung und Modernisierung des Geschäftsbetriebs ist bei den etablierten Gesellschaften des TAKKT-Konzerns vergleichsweise gering. Entsprechend liegt die Investitionsquote im langjährigen Durchschnitt zwischen ein und zwei Prozent vom Umsatz. In Geschäftsjahren, in denen z.B. die Lagerkapazitäten einer Sparte signifikant erweitert werden oder wesentliche IT-Investitionen erfolgen, liegt diese Quote höher, in Perioden ohne größere Investitionsprojekte dagegen am unteren Ende der angegebenen Spanne.

### Definition und Zielwerte

Kennzahl	Aussage	Zielwert
Organische Umsatzentwicklung	Maßstab für das Unternehmenswachstum ohne Akquisitionen	Zwischen 3 und 5 Prozent im langfristigen Durchschnitt
Anzahl Aufträge und durchschnittlicher Auftragswert	Wesentliche Treiber der organischen Umsatzentwicklung	Zuwachs zwischen 2 und 4 Prozent im langfristigen Durchschnitt; Leicht steigend zwischen 400 und 500 Euro (Zuwachs mindestens um Inflationsrate)

Kennzahl	Aussage	Zielwert
Rohertagsmarge	Maß für den Mehrwert (z.B. für Kunden und Lieferanten)	Über 40 Prozent vom Umsatz
EBITDA-Marge	Maß für die operative Profitabilität	Zwischen 12 und 15 bzw. 16 Prozent vom Umsatz
TAKKT-Cashflow-Marge	Maß für die Innenfinanzierungskraft	Über 8 bzw. 9 Prozent vom Umsatz
Investitionsquote	Kapitalbedarf für Erhaltung, Erweiterung und Modernisierung des Betriebs	Zwischen 1 und 2 Prozent vom Umsatz im langfristigen Durchschnitt

**SORTIMENTSSPEZIFISCHE STEUERUNGSKENNZAHLEN**

- Eigenmarken sind von den TAKKT-Gesellschaften selbst entwickelte und gepflegte Produktmarken. TAKKT will den Anteil der Eigenmarken am Auftragseingang weiter erhöhen und verfolgt damit die Ziele, neue Kunden zu gewinnen und bestehende Kunden dauerhaft an das Unternehmen zu binden. Einzelne TAKKT-Gesellschaften führen zu diesem Zweck etwa neue Produkte zu einem attraktiven Preis-Leistungs-Verhältnis ein, um auch das Einstiegssegment für den kleineren Bedarf abzudecken. Andere Konzerngesellschaften bieten über sogenannte Leistungsmarken Produkte an, die mindestens dem Industriestandard entsprechen oder sogar einem höheren Qualitätsanspruch gerecht werden. Diese Marken verbessern die Kundenbindung und erzielen in der Regel überdurchschnittliche Margen.
- Unter Direktimporten versteht TAKKT Importe aus Ländern außerhalb des Heimatmarktes der jeweiligen Konzerngesellschaft. Im Fall der europäischen Sparten sind dies z.B. alle Länder außerhalb Europas sowie die Türkei und Osteuropa. Um die Profitabilität dauerhaft zu sichern, will TAKKT den Anteil der Direktimporte am Einkaufsvolumen weiter steigern – bei gleichbleibender Produktqualität.

**Definition und Zielwerte**

Kennzahl	Aussage	Zielwert
Anteil der Eigenmarken am Auftragseingang	Positiver Einfluss auf Kundengewinnung, Kundenbindung und Rohertagsmarge	Stetige Ausweitung ausgehend von 21,7 Prozent in 2018
Anteil Direktimporte am Einkaufsvolumen	Partizipation an günstigen Beschaffungspreisen bei Beibehaltung einer Mindestproduktqualität	Weitere Steigerung ausgehend von 17,9 Prozent in 2018

**WERTORIENTIERTE STEUERUNGSKENNZAHLEN**

- Der Return on Capital Employed (ROCE) misst die Profitabilität vor Steuern des eingesetzten Kapitals. Diese Kennzahl setzt das EBIT ins Verhältnis zum durchschnittlich eingesetzten Kapital,

welches als Bilanzsumme reduziert um die nicht-zinstragenden kurzfristigen Verbindlichkeiten definiert ist. Der ROCE drückt damit die operative Ertragskraft des eingesetzten Kapitals aus. Als Zielwert für die TAKKT-Aktivitäten ist ein ROCE von deutlich über zwölf Prozent festgelegt.

- Als wesentliche Kennzahl im Rahmen eines längerfristigen, wertorientierten Controllings dient in der Gruppe die Kennzahl TAKKT Value Added. Sie ist definiert als Differenz aus dem erwirtschafteten Ergebnis nach Steuern und den Kapitalkosten auf das eingesetzte durchschnittliche Kapital. Das erwirtschaftete Ergebnis nach Steuern ergibt sich dabei auf Basis des EBIT, das um den Steueraufwand vermindert und um das übrige Finanzergebnis erhöht wird. Die Kapitalkosten werden durch Multiplikation des eingesetzten durchschnittlichen Kapitals mit dem gewichteten Kapitalkostensatz ermittelt, welcher sowohl Eigen- als auch Fremdkapitalkosten berücksichtigt. Das durchschnittliche Kapital wird dabei als Mittelwert der beiden Kapitaleinsätze zu Anfang und Ende des jeweiligen Kalenderjahres berechnet. Das Kapital zum jeweiligen Stichtag entspricht der Bilanzsumme, reduziert um die nicht-zinstragenden kurzfristigen Verbindlichkeiten sowie die latenten Steuerverbindlichkeiten. Insgesamt erlaubt der TAKKT Value Added eine Aussage zum Wertbeitrag des Konzerns nach Berücksichtigung der Fremd- und Eigenkapitalkosten, d.h. nach Erfüllung der Renditeansprüche der Fremd- und Eigenkapitalgeber. TAKKT strebt einen signifikant positiven Wertbeitrag an.

**Definition und Zielwerte**

Kennzahl	Aussage	Zielwert
ROCE (Return on Capital Employed)	Maß für die Rentabilität des Gesamtkapitals vor Steuern	Deutlich über 12 Prozent
TAKKT Value Added	Maß für den verdienten Mehrwert nach Abzug der Gesamtkapitalkosten	Signifikant größer Null

**INTERNE COVENANTS ZUR STEUERUNG DER FINANZSTRUKTUR**

Zur Überwachung und Steuerung der Finanzstruktur achtet der TAKKT-Konzern auf die Einhaltung von vier selbst vorgegebenen internen Kennzahlen (Covenants). Diese sind nicht in Kreditverträgen vereinbart, sondern dienen ausschließlich der internen Steuerung, um die finanzielle Solidität des Konzerns zu bewahren. Aus den Kennzahlen lässt sich auch der finanzielle Spielraum für Akquisitionen ableiten.

- Die Eigenkapitalquote gibt den Anteil des Konzerneigenkapitals an der Bilanzsumme wieder. Damit ist sie ein Indiz für die finanzielle Stabilität des Unternehmens und die Unabhängigkeit

gegenüber Fremdkapitalgebern. Für eine angemessene Balance zwischen finanzieller Solidität auf der einen Seite und günstigeren Kapitalkosten für Fremdkapital auf der anderen Seite strebt TAKKT eine Eigenkapitalquote im Bereich zwischen 30 und 60 Prozent an.

- Die Entschuldungsdauer setzt die durchschnittliche Nettofinanzverschuldung eines Geschäftsjahres ins Verhältnis zum TAKKT Cashflow und gibt damit Auskunft, innerhalb welches Zeitraums das Unternehmen bei konstanter wirtschaftlicher Entwicklung seine Verschuldung vollständig abbauen könnte. TAKKT will diese Kennzahl auf einem Wert unterhalb von fünf Jahren halten.
- Die Zinsdeckung berechnet sich aus der Relation vom Operativen Ergebnis vor Goodwill-Abschreibungen zum Nettofinanzierungsaufwand und stellt damit dar, wie gut das Unternehmen in der Lage ist, seine Zinsen zu bedienen. Der Zielwert für TAKKT liegt bei einer Zinsdeckung größer als vier.
- Die Berechnung des Verschuldungsgrads (Gearing) ergibt sich aus dem Quotient von Nettofinanzverschuldung durch Eigenkapital. Er gibt Auskunft über das Verhältnis von Finanzschulden und Eigenkapital bei der Finanzierung des Unternehmens und erlaubt dadurch Rückschlüsse auf das Kreditrisiko. Das Gearing soll sich bei TAKKT unterhalb von 1,5 bewegen.

### Definition und Zielwerte

Kennzahl	Aussage	Zielwert
Eigenkapitalquote	Indiz für finanzielle Stabilität und Unabhängigkeit gegenüber Fremdkapitalgebern	30 bis 60 Prozent
Entschuldungsdauer	Maß für die benötigte Zeit zum Schuldenabbau	< 5 Jahre
Zinsdeckung	Maß für die Fähigkeit, mit dem operativ erwirtschafteten Ergebnis Zinszahlungen zu bedienen	> 4
Verschuldungsgrad (Gearing)	Maß für das Kreditrisiko	< 1,5

### ÜBERBLICK ZUM STEUERUNGS- UND INDIKATORENSYSTEM

Die in diesem Kapitel beschriebenen Kennzahlen nutzt TAKKT zur Steuerung des Konzerns, der Geschäftsbereiche und Sparten hinsichtlich des strategischen Ziels eines profitablen Wachstums. Darüber hinaus existieren zusätzliche Indikatoren zur Fortschrittsmessung weiterer strategischer Zielsetzungen wie der Umsetzung der Digitalen Agenda, der Verfolgung der Nachhaltigkeitsinitiative sowie der Risikodiversifikation. In der unten abgebildeten Tabelle ist zusammenfassend dargestellt, in welchen Abschnitten des Lageberichts die Steuerungskennzahlen und Indikatoren beschrieben werden, wo die Berichterstattung zur Entwicklung im Geschäftsjahr erfolgt und mit welchem strategischem Ziel sie jeweils verknüpft sind. Für alle Kennzahlen wird zudem im Prognosebericht erläutert, wie TAKKT die Entwicklung 2019 einschätzt.

### TAKKT Steuerungskennzahlen und Indikatoren

Strategisches Ziel	Kennzahlen	Beschreibung und Zielwerte	Berichterstattung	Prognose	Kennzahl-Kategorie
Profitabel wachsen	Finanzielle Steuerungskennzahlen	Steuerungssystem Seite 48 f.	Umsatz-, Ertrags- und Finanzlage Seiten 61 bis 69	Prognosebericht Seiten 92 bis 94	Finanziell
	Sortimentspezifische Steuerungskennzahlen	Steuerungssystem Seite 49	Unternehmensperformance Seite 72 f.	Prognosebericht Seite 94	Finanziell
	Wertorientierte Steuerungskennzahlen	Steuerungssystem Seite 49	Unternehmensperformance Seite 73 f.	Prognosebericht Seite 94	Finanziell
Geschäftsmodell digitalisieren	Indikatoren zur Digitalen Agenda	Innovation und Entwicklung Seite 52	Unternehmensperformance Seite 74 f.	Prognosebericht Seite 95	Finanziell/ Nicht- Finanziell
Risiken diversifizieren	Interne Covenants zur Steuerung der Finanzstruktur	Steuerungssystem Seite 49 f.	Finanzlage Seite 69	Prognosebericht Seite 95	Finanziell
	Risikoidikatoren	Unternehmensziele und Strategie Seite 47	Unternehmensziele und Strategie Seite 47	Prognosebericht Seite 95	Finanziell/ Nicht- Finanziell
Nachhaltig handeln	Nachhaltigkeitsindikatoren	Nachhaltigkeit und Mitarbeiter Seite 55	Unternehmensperformance Seite 75 f.	Prognosebericht Seite 95	Nicht- Finanziell

## INNOVATION UND ENTWICKLUNG

Das Marktumfeld und die Entwicklung von TAKKT sind von Innovationen und stetigem Wandel geprägt. TAKKT gestaltet diesen Wandel, der heute in besonderem Maße von Chancen und Herausforderungen rund um das Thema Digitalisierung getrieben ist, aktiv. Dazu steht seit 2017 die Digitale Transformation im Mittelpunkt unserer Innovationsaktivitäten. Aus dem technologischen Wandel und dem daraus folgenden veränderten Kundenverhalten entstehen Chancen, die TAKKT ergreifen und sich so am Markt erfolgreich von anderen Wettbewerbern differenzieren will. Der Konzern möchte auf diese Weise weiteres Wachstumspotenzial erschließen. Dabei liegt neben der Digitalisierung des Kerngeschäfts ein weiterer Fokus auf der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und Impulsen aus Investments in Start-ups.

### DIGITALISIERUNG DES KERNGESCHÄFTS MITTELS DIGITALER AGENDA

Für die Digitalisierung des Kerngeschäfts hat TAKKT bereits 2016 eine Digitale Agenda ausgearbeitet. Über alle Portfoliogesellschaften hinweg sieht diese Agenda mehr als 100 Digitalisierungsmaßnahmen entlang einer einheitlichen Struktur von sechs Handlungsfeldern vor. Die Handlungsfelder umfassen die Bereiche Strategie & Innovation, Customer Journey, Organisation & Kultur, Daten & Analytik, Technologie sowie Prozessautomatisierung.

#### Fortschritte in allen Handlungsfeldern erzielt

In allen sechs Handlungsfeldern der Digitalen Agenda wurden im Berichtsjahr 2018 gute Fortschritte erzielt.

**Strategie & Innovation:** Mit innovativen Methoden werden neue Lösungen und Angebote für die Kunden entwickelt. Konkrete Lösungen entstehen etwa durch selbst entwickelte Produktinnovationen, die vermehrt im engen Dialog mit Kunden umgesetzt werden. Ein Beispiel für ein neues Angebot ist eine Digital Signage-Steile – eine multimediale Säule, die digitale Inhalte in den Vordergrund rückt –, die von Displays2go erfolgreich im US-Markt und anschließend von Mydisplays in Europa im Markt platziert wurde.

**Customer Journey:** In allen TAKKT-Gesellschaften wurden im Dialog mit unseren Kunden Personas identifiziert, die für die spezifischen Bedürfnisse unterschiedlicher Kundengruppen stehen – zum Beispiel im Hinblick auf das für diese Kunden relevante Sortiment und den Ablauf des Kaufprozesses. Die Eigenschaften der Customer Personas werden bereichsübergreifend in Vertrieb, Kundenservice, Marketing und Einkauf berücksichtigt. Auf diese Weise können die individuellen Bedürfnisse der Kundengruppen zielgerichteter adressiert werden, um das Einkaufserlebnis der

Kunden zu optimieren. Ein Beispiel für das Eingehen auf die Kundenwünsche ist ein bei Displays2go im Onlineshop implementierter Produktkonfigurator. Dieser hilft dem Kunden, sein eigenes Design, beispielsweise für eine Tischdecke, zu kreieren und direkt zu bestellen.

**Organisation und Kultur:** In den TAKKT-Gesellschaften werden in zunehmendem Maße agile Arbeitsmethoden wie Design Thinking oder Scrum genutzt. Der Einsatz dieser Methoden dient in erster Linie dazu, Arbeitsabläufe im Unternehmen zu beschleunigen. Entscheidend für einen nachhaltigen Kulturwandel hin zu einer erfolgreichen agilen Arbeitsweise ist ein neuer Führungsstil, der den Mitarbeitern die notwendige Gestaltungsfreiheit und Verantwortung überträgt. Im Zuge dessen haben Mitte 2018 rund 60 internationale Führungskräfte aus dem gesamten Konzern eine Woche ein speziell konzipiertes Training („Leadership in the Digital Age“) an der Haas School of Business der University of California, Berkeley, durchlaufen. Das Führungskräfte-Training wurde durch Vorlesungen und interaktive Workshops mit Unternehmen und Start-ups aus dem Silicon Valley mit Fokus auf die Themen Leadership und Kultur ergänzt.

Um der Belegschaft ein moderneres und der Zusammenarbeit dienlicheres Arbeitsumfeld zu bieten, hat TAKKT in den vergangenen Jahren an mehreren Standorten in Räumlichkeiten und Infrastruktur investiert. Beispielsweise ist der Umbau am Standort Stuttgart mittlerweile nahezu abgeschlossen. Die modernen Arbeitsplatzkonzepte sollen Kreativität fördern und die bereichsübergreifende Zusammenarbeit vereinfachen.

Im Berichtsjahr konnte TAKKT zahlreiche neue Mitarbeiter mit ausgeprägtem digitalem Know-how für sich gewinnen, insbesondere in den Bereichen Online-Marketing, Webshop Development und Data & Analytics. Insgesamt wurden im Rahmen der Digitalen Agenda 98 neue Stellen besetzt, davon 20 im Jahr 2018. TAKKT plant in diesem Zuge die Einstellung von weiteren rund 30 neuen Mitarbeitern.

**Daten & Analytik:** In der heutigen Zeit bilden Daten die Grundlage bei Entscheidungen und der Steuerung des Geschäfts. Datenbasiertes Arbeiten ist für viele Mitarbeiter einfacher und selbstverständlicher geworden. In vielen Geschäftseinheiten bündeln neu geschaffene Datenbanken wichtige Informationen, die in der Vergangenheit häufig verstreut und nicht immer einfach auszuwerten waren. Moderne Softwarelösungen wurden angeschafft, die einen einfachen Zugriff auf die vorliegenden Daten bieten und eine schnelle Erstellung individueller Auswertungen erlauben. Durch gezielte Schulungen werden die Mitarbeiter kontinuierlich in der Anwendung der verfügbaren Systeme trainiert. Darüber hinaus

entwickelt TAKKT vereinzelt datenbasierte Algorithmen, die dem Vertrieb gezielte Unterstützung bieten. So nutzt beispielsweise ratioform einen selbstlernenden Algorithmus, der auf kundenindividueller Basis Cross- und Upselling-Potenziale identifiziert.

**Technologie:** Eine zeitgemäße technologische Infrastruktur ist eine wichtige Voraussetzung, um Chancen, die sich aus der Digitalisierung ergeben, nutzen zu können. Die TAKKT-Gesellschaften arbeiten kontinuierlich daran, diese technologischen Voraussetzungen zu schaffen. Zum Beispiel wurde der Webshop von NBF im Herbst 2018 auf eine neue technologische Basis gestellt. Dadurch wird den Kunden ein deutlich verbessertes Einkaufserlebnis gemäß ihren persönlichen Bedürfnissen geboten. Auch ratioform verlagert das E-Commerce-Geschäft auf eine neue Plattform und begann Ende 2018 mit der Implementierung der Software Spryker. Die Weiterentwicklung und Erneuerung der Webshops wird auch bei anderen TAKKT-Gesellschaften vorangetrieben.

**Prozessautomatisierung:** Die TAKKT-Gesellschaften arbeiten kontinuierlich an der weiteren Automatisierung ihrer Prozesse. Unter anderem wurden bei ratioform die Kernprozesse analysiert und die Prozessschritte und Verantwortlichkeiten in einem internen Portal für alle Mitarbeiter zugänglich gemacht. Auf diese Weise werden die Prozesse und Schnittstellen im Unternehmen transparent. Das Portal dient als Basis für weitere Prozessoptimierungen und fördert den dafür erforderlichen fachlichen Austausch zwischen den Abteilungen.

#### Messung des Umsetzungsgrades

Die Fortschritte bei der Umsetzung der Digitalen Agenda werden regelmäßig anhand verschiedener Indikatoren überprüft. Unter anderem werden die nachfolgenden Indikatoren erhoben und analysiert:

- **Maßnahmentracking:** Anzahl begonnene, abgeschlossene und offene Maßnahmen. Hiermit steuert TAKKT, ob die Maßnahmen wie geplant umgesetzt wurden.
- **Anzahl eingestellter neuer Mitarbeiter:** TAKKT hatte sich 2016 vorgenommen bis Ende 2018 rund 100 neue Mitarbeiter mit Kompetenzen vor allem in den Bereichen Online-Marketing, Webshop-Entwicklung und Datenanalyse einzustellen.
- **Getätigte Investitionen:** TAKKT hat ca. 50 Millionen Euro für die Umsetzung der Maßnahmen der Digitalen Agenda bis 2020 allokiert, davon ca. die Hälfte für Investitionen und die andere Hälfte für die mit neuen Mitarbeitern und den Maßnahmen verbundenen Kosten.

- **Organisches Wachstum beim Auftragseingang über E-Commerce** als Indikator für die Entwicklung des E-Commerce-Geschäfts.

Ausführungen zur Entwicklung der Indikatoren im Geschäftsjahr finden sich im Abschnitt Unternehmensperformance auf den Seiten 74 f.

Gemeinsam mit allen Chief Digital Officers der Portfoliounternehmen hat die TAKKT-Holding ein eigenes digitales Reifegradmodell erarbeitet. Dieses Modell nennt für jedes der sechs Handlungsfelder konkrete Kriterien, wie eine Entwicklung vom niedrigsten zum höchsten Reifegrad erreicht werden kann. Das Reifegradmodell versucht zu objektivieren, wie weit jede Konzerngesellschaft in den einzelnen Handlungsfeldern der Digitalen Transformation vorangeschritten ist. Durch die Transparenz wird der interne Erfahrungsaustausch zwischen den TAKKT-Gesellschaften gefördert. Für jedes Kriterium ist ein kurz- und mittelfristiges Ambitionsniveau definiert. Daraus leiten sich konkrete Einzelmaßnahmen und Prioritäten ab.

Den Erfolg in der Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Kunden analysiert TAKKT anhand der Kundenzufriedenheit, die mittels Net Promoter Score ermittelt wird. Dieser Wert misst über die Weiterempfehlungsbereitschaft der Kunden ihre Zufriedenheit. Um die Aussagekraft dieser Kennzahl für die eigenen Zwecke zu erhöhen, misst TAKKT den Net Promoter Score auch in den Dimensionen Produktsortiment, Preisgestaltung, Produktqualität, Bestellvorgang sowie Lieferung und Kundenservice. So erhält das Unternehmen ein genaueres Bild der aus Sicht des Kunden für das Geschäft relevanten Aspekte. 2018 wurde damit begonnen, die Analysemethodik einheitlich in allen TAKKT-Gesellschaften zu implementieren und die teilweise bereits seit vielen Jahren bestehenden Kundenfeedback-Kanäle zu ergänzen.

#### ENTWICKLUNG NEUER GESCHÄFTSMODELLE

Anfang Februar 2018 wurde die Newport Gruppe als neue Sparte für jüngere wachstumsstarke Geschäftsmodelle aufgebaut. Bei Newport erhalten diese einen Hafen, in dem sie sich stärker und eigenständiger als bisher mit ihrer Markenführung, ihren Produktsortimenten und ihrer Technologieinfrastruktur im Markt positionieren können. Die Marken können ihr Geschäftsmodell besser auf die Bedürfnisse von kleineren Firmenkunden fokussieren, die einen anderen Bedarf haben und eher transaktionsorientiert einkaufen. Dies erlaubt TAKKT in Europa die Ansprache von Kundengruppen, die mit dem Multi-Channel-Ansatz nicht wirkungsvoll adressiert werden können und erschließt dem Unternehmen damit großes zusätzliches Wachstumspotential. Ziel ist es, Newport zu

einem führenden europäischen B2B-Netzwerk für Geschäftsausstattungen und Diensleistungen zu entwickeln.

**GUTE IMPULSE AUS DEN INVESTMENTS IN START-UPS**

Über die TAKKT Beteiligungsgesellschaft investiert TAKKT seit 2016 in Start-ups, die im B2B-Handel innovative Geschäftsmodelle oder neue Lösungen entwerfen. Die Produkte und Lösungen der Start-ups sind bereits bei mehreren TAKKT-Gesellschaften im Einsatz. Zum Beispiel konnten mehrere Portfoliogesellschaften durch die Verwendung der personalisierten Paketbeilagen von adnemics erste positive Umsatzeffekte erzielen. Auf Basis der Lösung von parcelLab, die es Onlinehändlern ermöglicht, die Kommunikation nach dem Einkauf selbst zu gestalten und zu steuern, wurde außerdem das Kundenerlebnis dank der verbesserten Kommunikation während des Versandprozesses weiter optimiert.

Bislang tätigte die TBG acht Investments, die hier abgebildet sind.

Beteiligung	Geschäftsmodell
Printmate <i>Individualisierte Verpackungen</i>	Bietet individuell bedruckte Versandverpackungen aus Wellpappe nach dem Digitaldruckverfahren an.
Adnemics <i>Personalisiertes Marketing</i>	Bietet eine Lösung für personalisierte Paketbeileger zum Versand an die Kunden an. ratioform und Certo erzielen damit höhere Responseraten.
Crowdfox <i>B2C- und B2B-Plattform</i>	Innovative Onlineplattform für B2C- und B2B-Produkte, die sich insbesondere durch hohe technologische Entwicklung und dadurch hergestellte Preisführerschaft im Markt auszeichnet.
Authentic Vision <i>Produktsicherheit</i>	Patentierter Software mit der ein einzigartiger holographischer Fingerabdruck für jegliche Produkte hergestellt werden kann und welcher mit einer Smartphone App auslesbar ist.
Cavalry Ventures <i>Venture Capital-Fonds</i>	Bei dieser Kooperation kann die TBG auf die Erfahrung und das Know-How der Gründer von Cavalry als Sparringspartner bei eigenen Investmententscheidungen zurückgreifen.
Book A Tiger <i>Facility Management</i>	Online-Buchungsplattform für Facility Management (Reinigung und weitere Dienstleistungen rund um die Büroorganisation) mit Fokus auf den B2B Markt.
parcelLab <i>Post-Purchase Kommunikation</i>	Ermöglicht Onlinehändlern die Post-Purchase-Kommunikation selbst zu gestalten und zu steuern. Der Kunde wird über jede Statusänderung des Pakets informiert. ratioform verbessert damit bereits das Kundenerlebnis nach dem Kauf.
odoscope <i>Data Analytics</i>	Software-Plattform, die vollautomatisiert und in Echtzeit auch anonymen Nutzern personalisierte Inhalte auf Webseiten und anderen digitalen Touchpoints präsentiert.

**INNOVATIONSINITIATIVEN UND WISSENSAUSTAUSCH**

Für das erfolgreiche Fortschreiten der Digitalen Transformation bei TAKKT sind Innovation und Wissensaufbau entscheidende Erfolgskriterien. Deshalb hat TAKKT in den vergangenen Jahren mehrere Innovationsformate etabliert, die 2018 fortgeführt und weiterentwickelt wurden.

- **Wissenstransfer:** Seit Beginn der Digitalen Transformation hat sich der CDO Round Table für den konzerninternen Wissenstransfer bewährt. Auf diesen Veranstaltungen tauschen sich die Digitalverantwortlichen aller Konzernsparten regelmäßig untereinander und mit Experten anderer Unternehmen zu Projekten und Fragestellungen rund um die Digitalisierung aus. Im Jahr 2018 wurden weitere themenspezifische Formate etabliert, beispielsweise für die Experten aus den Bereichen IT und Online-Marketing.
- **Austausch mit externen Experten:** In Zusammenarbeit mit dem Beirat der TAKKT AG wird jährlich das TAKKT-Forum organisiert, das speziell dem Wissens- und Erfahrungsaustausch mit externen Experten dient. Im vergangenen Jahr war dabei die Nutzung von Kundendaten das Schwerpunktthema.
- **Start-up & Innovation Breakfast:** Mehrmals jährlich treffen sich Start-up-Gründer und Mitarbeiter der TAKKT-Portfoliogesellschaft zum Wissensaustausch im Rahmen dieser Veranstaltungsreihe. Dabei werden neue Geschäftsmodelle diskutiert, Erfahrungen geteilt und neue Netzwerke geknüpft, die zu Kooperationen führen.



## NACHHALTIGKEIT UND MITARBEITER

Die Unternehmensführung definiert Nachhaltigkeit als die langfristige Balance zwischen wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Belangen und ist sich bewusst, dass erst so ein langfristiger Unternehmenserfolg möglich wird. Nachhaltigkeit ist deshalb seit einigen Jahren ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie und tägliche Gemeinschaftsaufgabe auf allen Ebenen des Konzerns. Dabei hat TAKKT sich zum Ziel gesetzt, die Vorbildfunktion im Bereich Nachhaltigkeit in der Branche bis 2020 auszubauen.

### NACHHALTIGKEIT IST EINE FRAGE DER VERNUNFT

Der Direktvertrieb von Betriebs- und Geschäftsausstattungen im B2B-Spezialversandhandel bietet Geschäftskunden Transparenz in der Vorauswahl hochqualitativer Produkte und einfache Bestellwege. Im Vergleich zu zweistufigen stationären Handelsmodellen ist der Versandhandel darüber hinaus auch CO<sub>2</sub>-effizienter. Für TAKKT als Versandhandelsunternehmen ist nachhaltiges Wirtschaften also bereits im Geschäftsmodell integriert und keine Modeerscheinung. Im Konzernverbund gehört es seit jeher zur unternehmerischen Tradition, mit allen Ressourcen behutsam umzugehen. Nachhaltigkeit und profitables Wachstum schließen sich nicht aus, sondern gehen Hand in Hand. Deshalb hat das Unternehmen die Nachhaltigkeitsaktivitäten entlang der Wertschöpfungskette als Teil der Unternehmensstrategie etabliert.

Für die vielfältigen Maßnahmen wurden bereits 2011 die sechs Handlungsfelder Einkauf, Marketing, Logistik, Ressourcen & Klima, Mitarbeiter und Gesellschaft identifiziert. Mit SCORE (Sustainable Corporate Responsibility) hat TAKKT eine konzernweite Organisationsstruktur verankert, mit der es möglich ist, Maßnahmen über alle Ebenen und Sparten hinweg im Tagesgeschäft umzusetzen und zielgerichtet zu steuern. SCORE wird von hochrangigen Ansprechpartnern des operativen Managements in jeder Sparte koordiniert und – als klares Signal nach innen und außen – direkt vom Vorstand verantwortet.

TAKKT hat sich bereits 2012 dazu verpflichtet, die zehn anerkannten Prinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung einzuhalten und für deren Verbreitung zu sorgen. Im Rahmen der Einhaltung der Prinzipien des Global Compact fasst TAKKT seit 2013 die Ergebnisse und Entwicklungen auf diesem Gebiet in einem Fortschrittsbericht zusammen. Bereits 2014 hat TAKKT als eines von wenigen deutschen Unternehmen das hohe Niveau des „Advanced Level“ beim Global Compact erreicht. Diese Klassifizierung konnte wie in den Vorjahren auch im Jahr 2018 bestätigt werden.

Im Rahmen des Deutschen CSR-Forums ist TAKKT in der Kategorie „Ökologisches Engagement“ mit dem Deutschen CSR-Preis 2018

ausgezeichnet worden. Der Deutsche CSR-Preis ist eine der wichtigsten Auszeichnungen für Nachhaltigkeits- und CSR-Engagement in Deutschland.

### NACHHALTIGKEIT MESSBAR MACHEN

Der TAKKT-Konzern setzt seine Stakeholder regelmäßig darüber in Kenntnis, wie er unternehmerische Verantwortung wahrnimmt. Das Management ist davon überzeugt, dass Nachhaltigkeit über alle Wertschöpfungsstufen hinweg einen Wettbewerbsvorteil erzeugt und dauerhaft den Unternehmenswert steigert.

Zum Thema Nachhaltigkeit hat TAKKT die Erwartungen der Stakeholder und die für das Geschäftsmodell spezifischen Herausforderungen ausgearbeitet und in sechs Handlungsfelder eingeteilt. Für jedes Handlungsfeld wurden konkrete Maßnahmen und Ziele formuliert, die in das Führungssystem des Konzerns integriert sind („built-in“). Durch diese organisatorische Verankerung des Nachhaltigkeitsprinzips werden an allen Punkten der Wertschöpfungskette Lösungsansätze entwickelt, die zu einer Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung beitragen.

Handlungsfeld	Unsere Verantwortung
Einkauf	Wir übernehmen die Verantwortung für den gesamten Lebenszyklus der von uns vertriebenen Produkte – von der Beschaffung über die Verwendung bis zur Entsorgung von Materialien und Verpackungen. Die Qualität unserer Produkte ermöglicht unseren Kunden eine lange Nutzungsdauer.
Marketing	Im Rahmen unserer Digitalen Transformation entwickelt sich E-Commerce zunehmend zum wichtigsten Vertriebskanal. Im traditionellen Kataloggeschäft achten wir in allen Prozessschritten auf einen effizienten Ressourceneinsatz – von der Katalogproduktion bis zum Werbemittelversand.
Logistik	Unser einstufiger Direktvertrieb zum Endkunden generiert gegenüber mehrstufigen Vertriebssystemen nachweislich erhebliche Vorteile für die Umwelt. Gleichzeitig ermöglicht er eine hohe Warenverfügbarkeit, kurze Lieferzeiten, Termintreue und optimierte Auslastung von Warentransporten.
Ressourcen & Klima	In allen Geschäftsprozessen fokussieren wir uns auf jene Bereiche, in denen möglichst große Einspar- oder auch Entwicklungspotenziale liegen. Moderne Umwelt- und Energiemanagementsysteme und entsprechende Zertifizierungen sind Anspruch an uns und unsere Geschäftspartner entlang der gesamten Wertschöpfungskette.
Mitarbeiter	Die Grundlage der Zusammenarbeit bei TAKKT bildet ein respektvoller Umgang miteinander. Wir investieren Zeit und Ressourcen in die gezielte Förderung und Entwicklung unserer Mitarbeiter.
Gesellschaft	Als Teil der Gesellschaft versteht sich TAKKT als Impulsgeber für gesellschaftliches Engagement und unterstützt lokale Aktivitäten. Das konkrete Engagement für soziale Projekte wird von unseren Mitarbeitern getragen, die vor Ort Unterstützung leisten.

TAKKT hat die folgenden Indikatoren als nicht-finanzielle Leistungsindikatoren definiert und dafür konkrete Ziele und Maßnahmen bis Ende 2020 festgelegt:

- TAKKT will mit einem erweiterten Bewertungsprogramm für Lieferanten die Nachhaltigkeit in der Lieferkette erheben, dokumentieren und verbessern. Bis Ende 2020 will TAKKT 50 bis 60 Prozent des Einkaufsvolumens des Konzerns von bewerteten Lieferanten beziehen. Zudem möchte TAKKT 30 bis 40 Prozent des Einkaufsvolumens von Direktimporten zertifizieren.
- Der über nachhaltige Produkte erzielte Umsatzanteil soll mindestens 12 bis 15 Prozent des Konzernumsatzes betragen.
- Der Papierverbrauch für Printwerbemittel je Auftrag soll auf 6 bis 6,5 kg reduziert werden.
- Der Anteil CO<sub>2</sub>-neutraler Printwerbemittel soll 100 Prozent betragen.
- TAKKT möchte für mindestens 15 wesentliche Gesellschaften CO<sub>2</sub>-neutrale Webshops einführen.
- Der Anteil von Paketsendungen, bei denen der CO<sub>2</sub>-Ausstoß der Warenlieferung kompensiert wird, soll 100 Prozent betragen. Die Stückgutsendungen ab Zentrallager sollen zu mindestens 90 Prozent kompensiert werden.
- Für 15 bis 18 wesentliche Gesellschaften sollen zertifizierte Klimabilanzen erstellt werden.
- TAKKT will in zehn bis dreizehn wesentlichen Konzerngesellschaften ein zertifiziertes Umweltmanagementsystem eingeführt haben. Für fünf bis acht wesentliche Gesellschaften möchte TAKKT ein Energiemanagementsystem etabliert haben.
- An allen deutschen und US-amerikanischen Standorten möchte TAKKT den Energieverbrauch auf 50 bis 55 MJ pro Auftrag reduzieren.
- Die Frauenquote in Top-Führungspositionen soll mindestens zehn Prozent betragen.
- Von den Neueinstellungen im Rahmen der Digitalen Agenda sollen mindestens 50 Prozent der Talente dem Unternehmen weiter angehören.

- Die Förderung von freiwilligem, lokalem und gesellschaftlichem Engagement im Rahmen einer bezahlten Freistellung soll für mindestens 55 bis 60 Prozent der Belegschaft zur Verfügung stehen. Der Anteil der Mitarbeiter, die im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten ehrenamtlich an Projekten für gemeinnützige Organisationen bzw. gesellschaftliche Zwecke teilgenommen haben, soll bei mindestens acht bis zwölf Prozent liegen.

Der Fortschritt bei der Erreichung dieser Ziele ist im Abschnitt Unternehmensperformance dieses Geschäftsberichts dargestellt.

#### NACHHALTIGKEITSBERICHTERSTATTUNG BEI TAKKT

Seit 2012 veröffentlicht TAKKT Nachhaltigkeitsberichte, die nach den internationalen Standards der Global Reporting Initiative (GRI) erstellt werden. Der TAKKT-Konzern gibt in den Berichten Auskunft über den aktuellen Stand bei den wichtigsten Meilensteinen und Zwischenzielen. Seit dem Nachhaltigkeitsbericht 2017 wendet TAKKT die im Oktober 2016 veröffentlichten „GRI Standards“ an, welche den zuvor gültigen GRI-G4 Standard ersetzen. Als eines von wenigen deutschen Unternehmen befindet sich TAKKT dabei auf dem Anwendungsniveau „Comprehensive“. TAKKT informiert somit sehr umfassend über die materiellen Aspekte der Nachhaltigkeit. Gleichzeitig mit diesem Geschäftsbericht erscheint auch der aktuelle Zwischenbericht zur Nachhaltigkeit.

Zudem nimmt TAKKT jährlich beim Ranking der internationalen Initiative Carbon Disclosure Project (CDP) teil. Das CDP befragt jährlich weltweit rund 6.000 Unternehmen nach deren CO<sub>2</sub>-Ausstoß sowie den Strategien zur Verminderung des Treibhauseffekts. Ziel ist es, die Klimastrategien von Unternehmen vergleichbar zu machen und diese zu veranlassen, ihre Emissionen nachhaltig zu reduzieren. Das CDP hat die Scoring-Methodik 2018 überarbeitet und um sektorspezifische Fragen erweitert. Im Berichtsjahr konnte sich TAKKT trotz verschärfter Scoring-Methodik verbessern und ein Climate Score von „B“ erreichen. Damit befindet sich TAKKT erstmals auf dem Anwendungsniveau „Management“, der zweithöchsten von insgesamt vier Anwendungsebenen.

Die Nachhaltigkeitsberichte sind in gedruckter Form erhältlich und auf der TAKKT-Website abrufbar. Auf der TAKKT-Website finden sich zudem umfassende Detailinformationen. Die Nichtfinanzielle Erklärung für den TAKKT Konzern können Sie unter folgender Internetseite abrufen: [www.takkt.de/nfe](http://www.takkt.de/nfe)

### PERSONALARBEIT BEI TAKKT

Die Personalarbeit von TAKKT zielt u.a. darauf ab, die Digitale Transformation zu unterstützen und die Belegschaft durch die Rekrutierung neuer Mitarbeiter mit ausgeprägten digitalen Kompetenzen zu verstärken. Gleichzeitig entwickelt der TAKKT-Konzern seine Mitarbeiter weiter, um sie für die Veränderungen, die der Transformationsprozess mit sich bringt, zu rüsten.

### ETABLIERUNG NEUER ARBEITSWEISEN

Die Digitalisierung des Unternehmens macht es erforderlich, neue Arbeitsweisen zu implementieren. Offenere Raumkonzepte und flexiblere Arbeitsweisen ermöglichen den Mitarbeitern und Führungskräften neue Formen bereichsübergreifender Zusammenarbeit außerhalb gewohnter Muster. Neue Räumlichkeiten helfen zudem dabei, Silodenken abzubauen und Kommunikationswege zu verkürzen. In einigen TAKKT-Gesellschaften wurden bereits offenere Raumkonzepte umgesetzt, welche die neuen Arbeitsweisen fördern, indem sowohl gemeinsam genutzte Flächen für eine einfache Zusammenarbeit wie auch Rückzugsmöglichkeiten bereitstehen.

Die bereichsübergreifende Zusammenarbeit wird innerhalb der TAKKT-Gruppe zunehmend forciert. Interdisziplinäre Teams bündeln die Expertise, die bisher in voneinander abgegrenzte Abteilungen verteilt war, in Arbeitsgruppen. Die neuen Teamstrukturen ermöglichen es, schnell kundenorientierte Lösungen zu entwickeln – ohne langwierige Abstimmungsprozesse zwischen starr strukturierten Funktionsbereichen. Die Teams sind mit Mitgliedern aus verschiedenen Funktionsbereichen zusammengesetzt, wie z.B. Einkauf, Marketing und Vertrieb. Auf diese Weise wird in den Fachbereichen ein besseres Verständnis für die spezifischen Märkte und Kundentypen entwickelt anstatt sich nur auf die jeweiligen Fachaufgaben zu beschränken.

Digitale Kommunikationslösungen, wie etwa Instant Messaging und Videotelefonie, helfen, standortübergreifende Zusammenarbeit zu fördern und mobil zu arbeiten. ratioform sowie die US-Gesellschaften Central und NBF führten z.B. moderne Kommunikationslösungen für alle Mitarbeiter ein. Am Standort Stuttgart ist die Einführung einer solchen Lösung im Frühjahr 2019 geplant. Zudem werden flexible Arbeitszeitmodelle gefördert, die den Mitarbeitern helfen, selbstbestimmter zu arbeiten.

### FÜHRUNG IM DIGITALEN ZEITALTER

Das digitale Zeitalter geht mit einem veränderten Führungsverständnis einher. Während früher hochgradig standardisierte Prozesse und getrennte Funktionen in hierarchisch organisierten Unternehmen erfolgreich waren, erfordert die zunehmende Komplexität und Dynamik eine andere Art der Führung. Bei den neuen Führungsprinzipien geht es im Wesentlichen darum, den

Mitarbeitern eine höhere Handlungs- und Entscheidungsfreiheit einzuräumen. Führungskräfte werden im TAKKT-Konzern diesbezüglich gezielt weiterentwickelt.

### AUFBAU VON SCHLÜSSELKOMPETENZEN

Verschiedene Trainings- und Schulungsangebote ermöglichen den Mitarbeitern die Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen. Insgesamt wurden für Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter im Geschäftsjahr 1,5 (1,2) Millionen Euro investiert. Ausgehend von einer Bedarfsanalyse führte TAKKT 2018 zahlreiche Trainings durch. Im vergangenen Jahr startete TAKKT beispielsweise das Agile Driver-Programm. Eine aus verschiedenen Konzerngesellschaften zusammengestellte interdisziplinäre Teilnehmergruppe lernte mittels Seminaren, E-Learning-Modulen und Experten-Coaching agile Arbeitsmethoden, Innovationstechniken und Soft Skills.

### STÄRKUNG DER ARBEITGEBERMARKE ZUR MITARBEITERGEWINNUNG

Arbeitgeber stehen in einem verschärften Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter. Die Stärkung der Arbeitgebermarke ist die Grundlage, um als Unternehmen positiv auf sich aufmerksam zu machen. Das Employer Branding hilft dabei, die Visibilität zu erhöhen. Um Kandidaten leichter zu werben und das Onboarding für neue Mitarbeiter zu vereinfachen, wurden im Konzern verschiedene Prozesse optimiert. Mehrere Gesellschaften haben beispielsweise neue Karrierewebsites gestartet und Onboarding-Lösungen eingeführt. Zudem wird zur Talentgewinnung verstärkt auf Active Sourcing gesetzt, also die aktive Akquise von potenziellen Mitarbeitern, über Karrierenetze wie LinkedIn und Xing.

Social Media als Kommunikationskanal zur Ansprache potenzieller Mitarbeiter gewinnt auch für TAKKT zunehmend an Bedeutung. Deshalb werden im Konzern Social-Media-Kanäle verstärkt genutzt. Bei der Mitarbeitergewinnung greift man im Unternehmen vereinzelt auch auf Peer-Recruiting zurück. Die Personalabteilung steht den Mitarbeitern dabei beratend zur Seite. Ziel ist es, den Mitarbeitern mehr Verantwortung zu übertragen und eine zielgerichtete Verstärkung der jeweiligen Teams zu erzielen.

Die eingeführten Rekrutierungsmaßnahmen trugen dazu bei, die angestrebten ca. 100 neuen Mitarbeiter mit ausgeprägten digitalen Kompetenzen – insbesondere in den Bereichen Online-Marketing, Webshop Development und Data & Analytics – einstellen zu können. Daneben führten die beiden in 2018 getätigten Akquisitionen zu einem Anstieg der Mitarbeiterzahlen. Insgesamt ist die Anzahl der Beschäftigten im Konzern gegenüber dem Vorjahr merklich gestiegen. Die Anzahl der Führungskräfte und des Top-Managements ist dabei nahezu identisch geblieben.

**Anzahl der Mitarbeiter**

	31.12.2017	31.12.2018
<b>auf Vollzeitbasis</b>	<b>2.405</b>	<b>2.530</b>
davon TAKKT EUROPE	1.393	1.525
davon TAKKT AMERICA	969	960
davon TAKKT AG	43	45
auf Kopfbasis	2.614	2.734

**Mitarbeiterstruktur**

	31.12.2017	31.12.2018
Mitarbeiter (ohne Führungskräfte)	2.253	2.372
Führungskräfte	364	366
davon Top-Führungskräfte*	57	57

\* Vorstand der TAKKT AG, Presidents und Vice Presidents der TAKKT America Holding und der Sparten, Leiter der Zentralabteilungen in der TAKKT AG und Geschäftsführer der umsatzstärksten Gesellschaften.

TAKKT ist gerade im derzeitigen Transformationsprozess vom Mehrwert gemischter Führungsteams überzeugt und sieht es als konzernweite Aufgabe an, länder- und spartenübergreifend gleiche Chancen für Frauen und Männer in ihrer Karriereentwicklung zu gewährleisten. Aktuell liegt der Frauenanteil unter allen Mitarbeitern im TAKKT-Konzern bei 44,6 (44,5) Prozent. Im Vergleich zum Vorjahr ist der Anteil nahezu konstant geblieben. Bei den Führungskräften sank der Frauenanteil verglichen mit dem Vorjahr leicht auf 31,4 (32,4) Prozent. Der Anteil an Frauen bei den Top-Führungskräften ist auf 12,3 (10,5) Prozent gestiegen. Die Zielvorgabe, bis zum Jahr 2020 einen Anteil von mindestens zehn Prozent an Frauen unter den Top-Führungskräften vertreten zu haben, ist damit aktuell erreicht.

**Frauenanteil TAKKT-Konzern in %**

	31.12.2017	31.12.2018
Mitarbeiter	44,5	44,6
Führungskräfte	32,4	31,4
davon Top-Führungskräfte*	10,5	12,3

\* Vorstand der TAKKT AG, Presidents und Vice Presidents der TAKKT America Holding und der Sparten, Leiter der Zentralabteilungen in der TAKKT AG und Geschäftsführer der umsatzstärksten Gesellschaften.

Entsprechend dem Gesetz zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen, dem die TAKKT AG als börsennotiertes und nicht mitbestimmtes Unternehmen unterliegt, wurden im Jahr 2015 für den Aufsichtsrat, den Vorstand und die oberste Führungsebene der Holdinggesellschaft verbindliche Zielgrößen festgelegt:

- Aufsichtsrat: Durch die Mitgliedschaft von Frau Dr. Dorothee Ritz ist die Zielvorgabe von mindestens einer Frau bei sechs Mitgliedern im Aufsichtsrat aktuell erfüllt.
- Vorstand: Im Vorstand der TAKKT AG sind zum 31.12.2018 keine Frauen vertreten.
- Oberste Führungsebene: In der obersten Führungsebene der TAKKT AG sind zum 31.12.2018 keine Frauen vertreten. Bis 2022 sollen im Fall von Vakanzen mindestens zehn Prozent der Positionen dieser Ebene mit Frauen besetzt werden.

## GESCHÄFTSJAHR

### RAHMENBEDINGUNGEN

Die Wirtschaft wies 2018 sowohl in der Eurozone als auch in den USA insgesamt positive Wachstumsraten auf. In der Eurozone verlangsamte sich das Wachstum zum Jahresende und lag insgesamt leicht unter dem des Vorjahres. Die USA hingegen konnten das Wachstum im Vergleich zum Vorjahr steigern. Die für TAKKT relevanten branchenspezifischen Indikatoren entwickelten sich 2018 insgesamt zwar rückläufig, lagen aber weiterhin im Wachstumsbereich.

#### GESAMTWIRTSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

Im Geschäftsbericht 2017 hatte TAKKT für 2018 in den USA eine Beschleunigung des Wirtschaftswachstums gegenüber dem Vorjahr prognostiziert und für die Eurozone sowie für Deutschland nahezu konstante Wachstumsraten angenommen. In den USA entwickelte sich das BIP-Wachstum im Einklang mit der Prognose positiv und übertraf diese sogar leicht. In der Eurozone sowie in Deutschland lagen die Wachstumsraten dagegen leicht unter denen des Vorjahres und damit auch leicht schlechter als prognostiziert.

Das BIP-Wachstum in der Eurozone erreichte 2018 einen Wert von 1,8 (2,4) Prozent. Nach einem positiven Start in das Jahr gewann das Wachstum ab dem zweiten Quartal noch zusätzlich an Fahrt. Zum Jahresende verlangsamte es sich hingegen. Dies führte insgesamt zu einem Wachstum leicht unter Vorjahr. Mit einem Wirtschaftswachstum von 1,5 (2,2) Prozent konnte Deutschland das Wachstum des Vorjahres nicht erreichen. Insbesondere die schwächere Nachfrage im Automobilbereich belastete das Wachstum in Deutschland.

In den USA lag das BIP-Wachstum 2018 mit 2,9 (2,3) Prozent deutlich über dem Niveau des Vorjahres. Wie in Europa belebte sich auch in den USA die wirtschaftliche Entwicklung im Verlauf des Jahres. Getrieben war dies vor allem durch einen zunehmenden privaten Konsum. Für das Gesamtjahr lag das BIP-Wachstum in den USA damit deutlich über dem Wachstum in der Eurozone.

### BIP-Wachstum für Eurozone, Deutschland und USA

	BIP-Wachstum in Prozent		
	Ist 2017	Prognose 2018	Ist 2018
Eurozone	2,4	2,2	1,8
Deutschland	2,2	2,2	1,5
USA	2,3	2,7	2,9

Quellen: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Internationaler Währungsfonds

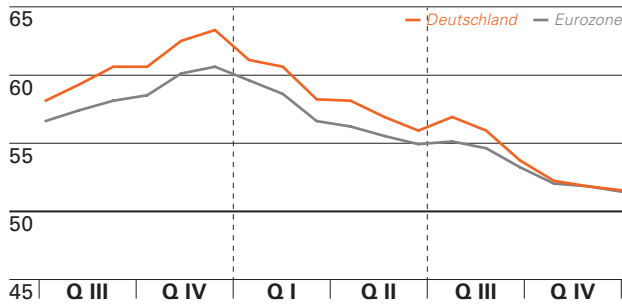
#### BRANCHENSPEZIFISCHE RAHMENBEDINGUNGEN

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

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

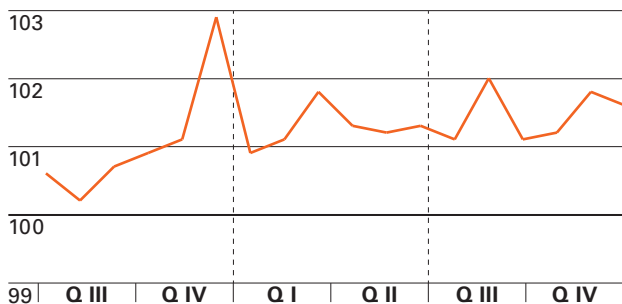
Im Berichtsjahr lag der PMI für die Eurozone, wie schon im Vorjahr, durchgängig über dem Referenzwert von 50. Ausgehend von einem hohen Niveau entwickelte sich der PMI im Jahresverlauf jedoch deutlich rückläufig. Den höchsten Wert erreichte der Index im Januar mit 59,6 Punkten. Zum Jahresende im Dezember notierte der Index mit 51,4 Punkten nur noch knapp über der Expansionschwelle. In Deutschland ergab sich ein ähnliches Bild, wobei die Werte gerade zum Jahresbeginn noch über denen der Eurozone lagen.

**Einkaufsmanagerindizes Juli 2017 bis Dezember 2018**



Für die US-amerikanischen Central und Hubert Gruppen ist der Restaurant Performance Index (RPI) ein relevanter Branchenindikator. Der RPI basiert auf einer Umfrage unter US-amerikanischen Restaurantbetreibern und berücksichtigt neben Einschätzungen zur aktuellen Lage auch Zukunftseinschätzungen. Ein Wert über 100 signalisiert dabei ein Marktwachstum, während ein Wert unter 100 eine rückläufige Entwicklung abbildet. Im Jahr 2018 konnten in allen Monaten Werte leicht über 100 Punkten beobachtet werden. Im Gegensatz zum Vorjahr lagen die Werte im Schnitt auf einem leicht höheren Niveau bei 101,4 (100,9) und spiegelten damit eine positive Markteinschätzung wider. Dabei profitierte der RPI von positiven Zukunftseinschätzungen der Befragten, während die Einschätzung zur aktuellen Lage nur leicht über der 100-Punkte Marke notierte.

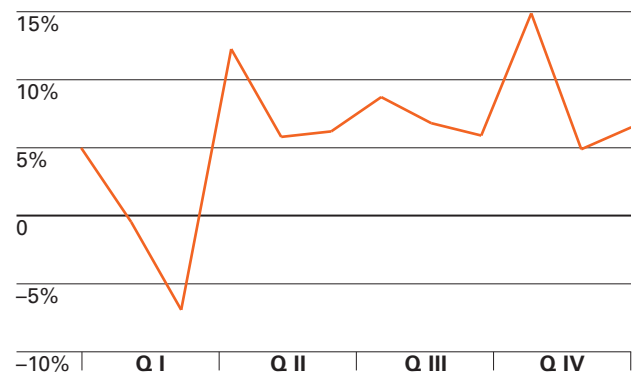
**Restaurant Performance Index Juli 2017 bis Dezember 2018**



Mit Blick auf das Umfeld der US-amerikanischen NBF Gruppe ist die BIFMA-Auswertung zum Auftragseingang der Möbelhersteller ein Branchenindikator. Dabei erhebt die BIFMA („Business and Institutional Furniture Manufacturers Association“), durch eine Umfrage unter Unternehmen ihrer Branche, den geschätzten Auftragseingang des jeweils vergangenen Monats beziehungsweise Quartals. Dieser Auftragseingang, der nach Angaben der BIFMA einen Großteil der Branche abdeckt, wird mit dem Vorjahreswert verglichen. Eine Prognosefunktion wie der PMI und in geringerem

Maße auch der RPI besitzt die Auswertung der BIFMA nicht. Im Gesamtjahr 2018 lagen die von der BIFMA vermeldeten Auftrags-eingänge um 6,0 Prozent über dem Niveau des Vorjahres. Erneut zeigte sich die Entwicklung im Jahresverlauf dabei uneinheitlich. Insbesondere in der zweiten Jahreshälfte wuchs der Auftragseingang stark.

**Auftragseingang BIFMA 2018 zum Vorjahresmonat**



Insgesamt entwickelten sich die konjunkturellen Rahmenbedingungen im Berichtsjahr 2018 nicht ganz wie zu Jahresbeginn erwartet. Wie im Geschäftsbericht 2017 angenommen, legte die BIP-Wachstumsrate in den USA merklich zu. Die Prognose einer nahezu konstanten Wachstumsgeschwindigkeit in der Eurozone sowie in Deutschland wurde nicht ganz erreicht. Die branchenspezifischen Rahmenbedingungen verbesserten sich in den USA, während in der Eurozone auf einzelnen Märkten Unsicherheiten zu beobachten waren.

## GESCHÄFTSVERLAUF

Nach einem schwachen Start in das Jahr mit einem leicht rückläufigen organischen Umsatzwachstum konnte sich die Geschäftsentwicklung im weiteren Jahresverlauf spürbar verbessern. Dabei sorgte die insgesamt gute Konjunktur in unseren Zielmärkten für eine gute Auftragslage. Gegenwind gab es in der zweiten Jahreshälfte durch den zunehmenden Handelskonflikt zwischen den USA und China sowie den politischen Herausforderungen rund um den Brexit. Neben der insgesamt guten organischen Umsatzentwicklung konnte TAKKT im Geschäftsjahr auch über Akquisitionen wachsen und hat sein Portfolio mit dem Erwerb von OfficeFurnitureOnline in Großbritannien und Runelandhs in Schweden in wichtigen europäischen Märkten verstärkt.

### NEUE SPARTE GESCHAFFEN

Zu Jahresbeginn hat TAKKT die Newport Gruppe als eigenständige Sparte im Geschäftsbereich TAKKT EUROPE geschaffen. Hier sind mit Certo, BiGDUG, OfficeFurnitureOnline und Mydisplays diejenigen Geschäftsmodelle verankert, die insbesondere den Bedarf von kleineren Betrieben adressieren und dazu vor allem auf E-Commerce setzen. Die Organisationsstruktur von Newport ermöglicht eine agilere und zielgerichtetere Marktpositionierung dieser Geschäftsmodelle. Die Führungsverantwortung bei Newport trägt Heiko Hegwein, der zum 1. Februar 2018 als viertes Mitglied in den TAKKT-Vorstand berufen wurde.

Neben den oben genannten Vertriebsmarken gehört auch die TAKKT Beteiligungsgesellschaft (TBG) mit ihren Investments in innovative Start-ups zu Newport. Mit der Beteiligung an der Kölner odoscope GmbH hat die TBG mittlerweile in sieben Start-ups investiert. Mit Hilfe von odoscope werden anonymen Nutzern von Webseiten vollautomatisiert und in Echtzeit personalisierte und damit besonders relevante Inhalte präsentiert. Neben dieser jüngsten Beteiligung hat die TBG im Rahmen von Wachstumsfinanzierungen das Engagement bei bereits bestehenden Beteiligungen weiter ausgebaut, um deren Entwicklungsperspektiven zu unterstützen.

### MIT UMSETZUNG DER DIGITALEN AGENDA AUF KURS

Im Geschäftsjahr konnte erstmals mehr als die Hälfte des Auftrags-eingangs des Konzerns über E-Commerce-Kanäle erzielt werden. Neben einem organischen Wachstum des E-Commerce-Geschäfts in Höhe von 11,6 Prozent haben dazu auch die Akquisitionen beigetragen. Die Schaffung von rund 100 neuen Stellen für Mitarbeiter mit ausgeprägten digitalen Fähigkeiten verlief erfolgreich. Bis Jahresende 2018 konnten 98 Stellen besetzt werden. Für 2019 sind weitere Neueinstellungen geplant. Der Fokus liegt dabei auf den Bereichen Online Marketing, Web Development und Data & Analytics.

Die Umsetzung der Digitalen Agenda wird im Abschnitt „Innovation und Entwicklung“ beschrieben. Im Abschnitt „Unternehmensperformance“ finden sich Ausführungen zur Entwicklung der Fortschrittsindikatoren im Geschäftsjahr. Auch auf der Website sind unter [www.takkt.de/digital/](http://www.takkt.de/digital/) weitere Informationen zur Digitalen Transformation bei TAKKT verfügbar.

### TAKKT EUROPE MIT GUTEM WACHSTUM

Der Geschäftsbereich TAKKT EUROPE konnte im Berichtsjahr sowohl organisch als auch akquisitorisch ein gutes Wachstum erzielen. Während die Geschäfte im ersten Quartal organisch nur leicht zulegen konnten, war die Entwicklung in den weiteren Quartalen überdurchschnittlich. Dabei zeigten sich in den jeweiligen Sparten unterschiedliche Wachstumsdynamiken.

Die KAISER+KRAFT Gruppe ist mit einem leichten organischen Wachstum in das Jahr gestartet. In den beiden Folgequartalen verliefen die Geschäfte aufgrund des guten wirtschaftlichen Umfelds deutlich besser. Zum Jahresende schwächte sich das Wachstum vor dem Hintergrund der konjunkturellen Eintrübung etwas ab. Die Verschmelzung der Marke gaerner mit KAISER+KRAFT in einigen Ländermärkten verlief erfolgreich, führte aber zu Umsatzverlusten in den jeweiligen Märkten. Im Mai konnte die KAISER+KRAFT Gruppe ihre Aktivitäten in Schweden mit dem Erwerb von Runelandhs verstärken. Runelandhs vertreibt über einen Multi-Channel-Ansatz rund 13.000 Produkte aus dem Bereich Betriebs- und Büroausstattung.

Die ratioform Gruppe konnte an die gute Dynamik aus dem vierten Quartal 2017 anknüpfen und mit einem mittleren einstelligen Wachstum in das Jahr starten. In den weiteren Quartalen konnte ratioform sogar knapp zweistellig wachsen. Das gute konjunkturelle Umfeld sowie zielgerichtete Werbemaßnahmen in Deutschland trugen zu dieser sehr guten Entwicklung bei.

Die Anfang des Jahres neu gegründete Newport Gruppe konnte den Umsatz durch die Akquisitionen von OfficeFurnitureOnline mehr als verdoppeln. Das organische Wachstum war infolge der Neuausrichtung im ersten Halbjahr rückläufig, zeigte sich jedoch in der zweiten Jahreshälfte mit einem prozentual zweistelligen Zuwachs wieder auf Kurs.

### TAKKT AMERICA MIT SOLIDEM UMSATZZUWACHS

Der Geschäftsbereich TAKKT AMERICA startete das Jahr mit einer rückläufigen organischen Geschäftsentwicklung und knüpfte damit an das schwache Vorjahr an. Im weiteren Jahresverlauf konnte dann ein solider Umsatzzuwachs erzielt werden. Hierzu trugen mit Ausnahme der Hubert Gruppe alle Sparten bei. Hubert hatte weiterhin mit einer spürbaren Investitionszurückhaltung von Kunden aus der Gastronomie und dem Lebensmitteleinzelhandel zu kämpfen.

Die Hubert Gruppe war im ersten Quartal organisch zweistellig rückläufig. In den folgenden Quartalen entwickelte sich das Geschäft leicht besser als zu Jahresbeginn, blieb dabei jedoch weiter unter dem Niveau des Vorjahres. Umsatz und Ergebnis bei Hubert waren auch durch den Abschluss eines Rahmenabkommens mit niedrigeren Konditionen für einen großen Kunden belastet. Die Aktivitäten von Hubert in Europa wurden zum Ende des dritten Quartals eingestellt, da die Umsatz- und Ergebnisentwicklung hinter den Erwartungen zurückblieb.

Central konnte im abgelaufenen Geschäftsjahr den negativen Trend vom Jahresende 2017 umkehren und entwickelte sich mit einem mittleren einstelligen Wachstum in allen vier Quartalen sehr stabil. Die D2G Gruppe erzielte ebenfalls solide und stetige Wachstumsraten über das Geschäftsjahr hinweg.

Bei der NBF Gruppe war der Umsatz aufgrund eines sehr starken Vorjahresquartals im ersten Quartal noch unter Vorjahr. In den folgenden Quartalen konnten die Aktivitäten dagegen deutlich zulegen. Im zweiten Quartal konnte NBF knapp zweistellig wachsen, im dritten und vierten Quartal zweistellig. Die schrittweise Abschmelzung der Vertriebsmarke Dallas Midwest verlief besser als erwartet.

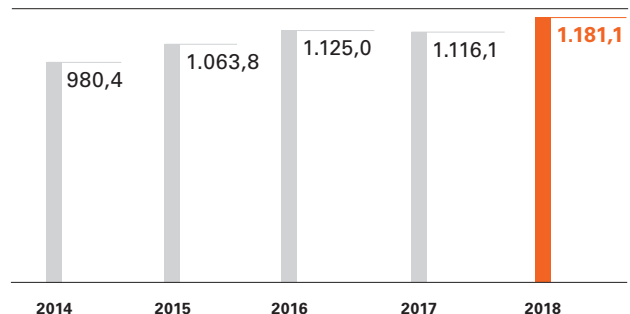
## UMSATZ- UND ERTRAGSLAGE

Im Geschäftsjahr 2018 konnte der TAKKT-Konzern den Umsatz mit 5,8 Prozent Wachstum deutlich steigern. Während Währungseffekte und die Abschmelzung von Hubert Europa einen negativen Effekt auf das Wachstum hatten, trugen die Akquisitionen deutlich positiv zum Umsatz bei. Organisch, also bereinigt um die genannten Effekte, stieg der Umsatz um 3,4 Prozent. Das organische Wachstum lag damit im oberen Bereich der zu Jahresbeginn prognostizierten Spanne von zwei bis vier Prozent. Beide Geschäftsbereiche trugen zum organischen Wachstum bei, TAKKT EUROPE etwas stärker als TAKKT AMERICA. Die EBITDA-Marge war im Berichtsjahr durch eine geringere Rohertragsmarge belastet. Die Profitabilität lag mit 12,7 Prozent unter dem Vorjahresniveau, aber weiterhin im Bereich des Zielkorridors von 12 bis 15 Prozent.

### ORGANISCHER UMSATZANSTIEG AUS WACHSTUM BEI TAKKT EUROPE UND TAKKT AMERICA

Der Umsatz im TAKKT-Konzern wuchs im Berichtsjahr im Vergleich zum Vorjahr auf 1.181,1 (1.116,1) Millionen Euro. Das berichtete Umsatzwachstum gegenüber dem Vorjahr betrug damit 5,8 Prozent. Begünstigt war das berichtete Wachstum durch den positiven Beitrag der Akquisitionen Mydisplays, OfficeFurnitureOnline und Runelandhs. Diese trugen im Vergleich zum Vorjahr mit 5,4 Prozent zum Umsatzanstieg bei. Gegenläufig wirkten im Berichtsjahr negative Währungseffekte in Höhe von minus 2,8 Prozent, insbesondere aus dem im Jahresdurchschnitt schwächer notierenden US-Dollar. Daneben hatte die Einstellung von Hubert Europa ab Oktober einen negativen Effekt auf den Umsatz von minus 0,2 Prozent. Organisch, also bereinigt um die genannten Effekte, wuchs der Umsatz gegenüber dem Vorjahr um 3,4 Prozent.

Umsatz in Mio. Euro

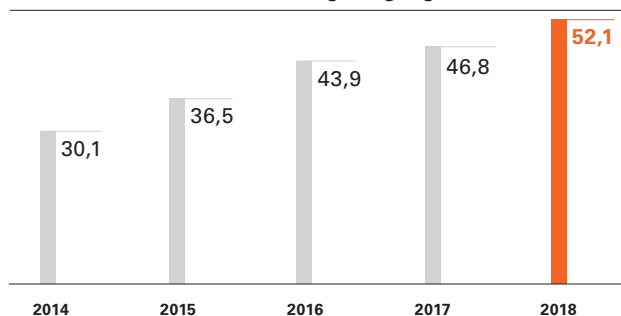




### AUFTRAGSEINGANG ÜBER E-COMMERCE WEITER ÜBERPROPORTIONAL STEIGEND

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

#### E-Commerce-Anteil am Auftragseingang in %



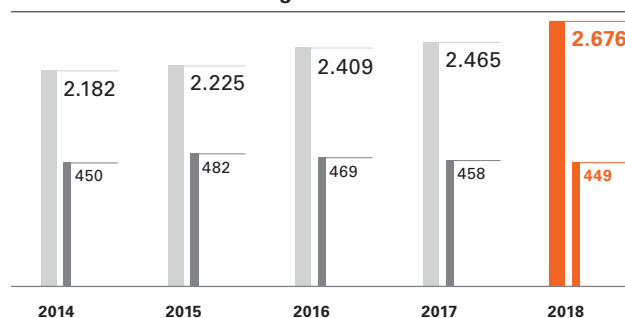
Im Berichtsjahr entwickelte sich der Auftragseingang über E-Commerce erneut überdurchschnittlich und lag bei 625,5 (528,3) Millionen Euro. Der Anteil am gesamten Auftragseingang erhöhte sich auf 52,1 (46,8) Prozent und lag in diesem Jahr erstmals über der 50-Prozent-Marke. Im E-Commerce enthalten sind auch Aufträge, die auf traditionellem Weg bei TAKKT-Gesellschaften eingingen, aber über das Internet ausgelöst wurden. Der erneute Anstieg des Bestelleingangs über E-Commerce ist auf die – auch im Rahmen der Umsetzung der Digitalen Agenda – weiter intensivierten E-Commerce-Aktivitäten zurückzuführen. Daneben haben auch die Akquisitionen zum Anstieg beigetragen, da deren Geschäftsmodelle einen deutlich höheren E-Commerce-Anteil haben als der TAKKT-Konzern im Durchschnitt. Der Auftragseingang aus klassischen Vertriebsmaßnahmen wie Printwerbung, Telesales und Außendienst war rückläufig und stand mit einem Anteil von 47,9 (53,2) Prozent für etwas weniger als die Hälfte des Auftragseingangs.

### LEICHTER ORGANISCHER ANSTIEG BEI DEN AUFTRAGSZAHLEN

Die Anzahl der Aufträge lag im Berichtsjahr mit 2,7 (2,5) Millionen deutlich über dem Vorjahresniveau. Diese Steigerung ist teilweise auf den Erwerb von Mydisplays, OfficeFurnitureOnline und Runelandhs zurückzuführen. Einen negativen Einfluss hatte die Einstellung der Aktivitäten von Hubert Europa. Bereinigt um diese Veränderungen im Portfolio des TAKKT-Konzerns stieg die Anzahl der Aufträge um 2,8 Prozent. Der durchschnittliche Auftragswert

verringerte sich im Konzern dagegen leicht. Im Durchschnitt belief sich das Volumen einer einzelnen Kundenbestellung im Berichtsjahr auf 449 (458) Euro. Sowohl die Portfolioänderungen, wie auch Währungseffekte hatten einen negativen Einfluss auf die Entwicklung des durchschnittlichen Auftragswerts. Organisch lag der Wert dagegen leicht über dem Vorjahresniveau.

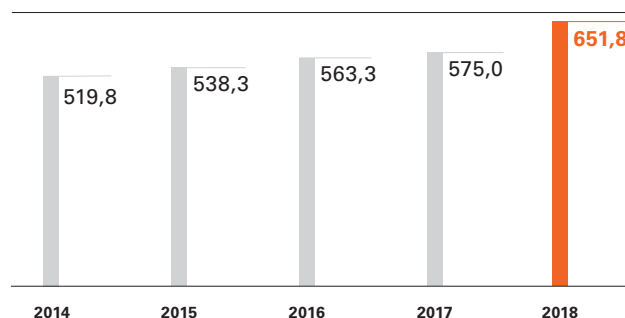
#### Anzahl der Aufträge in Tausend Durchschnittlicher Auftragswert in Euro



### TAKKT EUROPE: UMSATZWACHSTUM IN ALLEN SPARTEN

Der Umsatz im Geschäftsbereich TAKKT EUROPE erhöhte sich im Geschäftsjahr 2018 um 13,4 Prozent auf 651,8 (575,0) Millionen Euro. Der Anteil am Konzernumsatz stieg damit auf 55,2 (51,5) Prozent. Zum Umsatzanstieg beigetragen haben die Akquisitionen von Mydisplays, OfficeFurnitureOnline und Runelandhs. Insgesamt ergab sich durch die Akquisitionen und geringfügige negative Währungseffekte in Europa ein positiver Effekt von 9,3 Prozentpunkten. Bereinigt um diesen erreichte der Geschäftsbereich ein organisches Umsatzwachstum von 4,1 Prozent. Bezogen auf die organische Umsatzentwicklung konnte die Anzahl der Aufträge gegenüber dem Vorjahr stärker als der durchschnittliche Auftragswert erhöht werden.

#### Umsatz TAKKT EUROPE in Mio. Euro



Innerhalb von TAKKT EUROPE konnten alle Sparten organisch wachsen. In der auf Betriebs-, Lager- und Geschäftsausstattung spezialisierten KAISER+KRAFT Gruppe war eine organische Umsatzsteigerung im mittleren einstelligen Prozentbereich zu verzeichnen, wobei sich die verschiedenen Absatzregionen unterschiedlich entwickelten. Sehr erfreuliches Wachstum zeigten insbesondere die Aktivitäten der Marke Gerdmans in Skandinavien. Sowohl in Deutschland als auch in den übrigen europäischen Märkten erzielte die Vertriebsmarke KAISER+KRAFT im Berichtsjahr ein niedriges einstelliges bis niedriges zweistelliges Wachstum. Ebenso konnte die Marke KWESTO in Osteuropa ein positives Wachstum erreichen. Schwach entwickelten sich die Aktivitäten der Marke gaerner. Hier mussten Umsatzrückgänge im Vergleich zum Vorjahr hingenommen werden. Die Akquisition Runelandhs trug zum Umsatzwachstum bei.

Die ratioform Gruppe, die auf den Handel von Verpackungslösungen spezialisiert ist, erzielte ein organisches Umsatzwachstum im hohen einstelligen Bereich. Sowohl in den ausländischen Märkten, wie auch im wichtigen Heimatmarkt Deutschland wurden sehr erfreuliche Umsatzsteigerungen erzielt. In Deutschland wurden Werbemaßnahmen zielgerichteter auf bestimmte Kundengruppen zugeschnitten, was zum guten Wachstum beitrug.

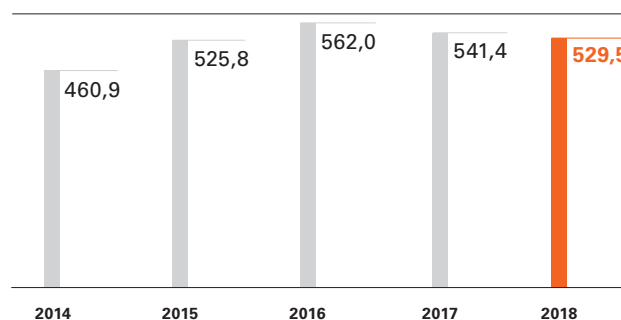
Die Geschäftsentwicklung in den unterschiedlichen Newport-Gesellschaften war 2018 uneinheitlich. Nach schwierigem Start in das Jahr konnte Certo mit dem Vertrieb von Betriebs- und Büroausstattung an kleinere Firmenkunden in der DACH-Region und Frankreich insgesamt ein zweistelliges Umsatzwachstum erreichen. Nach sehr starkem Wachstum im Vorjahr musste BiGDUG, der britische Online-Händler für Betriebsausstattung mit Schwerpunkt Lagerung und Regale 2018 einen leichten organischen Umsatzrückgang hinnehmen. Die 2017 und 2018 neu erworbenen Unternehmen Mydisplays und OfficeFurnitureOnline entwickelten sich erfreulich und konnten den Umsatz gegenüber dem Vorjahr deutlich

steigern. Insgesamt erreichte Newport eine niedrige einstellige organische Wachstumsrate.

**TAKKT AMERICA:  
HUBERT BELASTET UMSATZENTWICKLUNG**

Im Geschäftsbereich TAKKT AMERICA lag der Umsatz aufgrund des im Jahresdurchschnitt schwächeren US-Dollars 2,2 Prozent unter dem Vorjahreswert und erreichte 529,5 (541,4) Millionen Euro. Damit verringerte sich der Anteil am Konzernumsatz auf 44,8 (48,5) Prozent. Neben dem Währungseffekt belastete die Einstellung von Hubert Europa den Umsatz. Bereinigt um diese beiden Effekte erreichte der Geschäftsbereich ein organisches Umsatzplus von 2,7 Prozent, wobei die schwache organische Entwicklung der nordamerikanischen Hubert Gruppe einen negativen Einfluss in Höhe von über zwei Prozentpunkten auf die Wachstumsgeschwindigkeit hatte. Bezogen auf die organische Umsatzentwicklung konnte die Anzahl der Aufträge gegenüber dem Vorjahr stärker als der durchschnittliche Auftragswert erhöht werden.

**Umsatz TAKKT AMERICA in Mio. Euro**



Mit Ausnahme der weiterhin rückläufigen Hubert Gruppe konnten innerhalb von TAKKT AMERICA alle Sparten zulegen und ihre Wachstumsgeschwindigkeit im Vergleich zum Vorjahr steigern. Dabei erzielten sie organische Umsatzsteigerungen im mittleren bis

**Umsatz- und Ertragskennzahlen**

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Umsatz (in Mio. Euro)</b>	<b>980,4</b>	<b>1.063,8</b>	<b>1.125,0</b>	<b>1.116,1</b>	<b>1.181,1</b>
TAKKT EUROPE	519,8	538,3	563,3	575,0	651,8
TAKKT AMERICA	460,9	525,8	562,0	541,4	529,5
<b>EBITDA (in Mio. Euro)</b>	<b>137,3</b>	<b>157,3</b>	<b>171,3</b>	<b>150,3</b>	<b>150,1</b>
TAKKT EUROPE	99,1	98,4	107,1	97,1	98,6
TAKKT AMERICA	47,6	68,9	77,1	64,8	64,5
<b>EBITDA-Marge (in Prozent)</b>	<b>14,0</b>	<b>14,8</b>	<b>15,2</b>	<b>13,5</b>	<b>12,7</b>
TAKKT EUROPE	19,1	18,3	19,0	16,9	15,1
TAKKT AMERICA	10,3	13,1	13,7	12,0	12,2

hohen einstelligen Prozentbereich. Die auf den Vertrieb von Artikeln zur Verkaufsförderung sowie Bedarfsartikeln und Ausrüstungsgegenständen für den Gastronomiektor spezialisierte Hubert Gruppe verzeichnete deutliche Umsatzrückgänge gegenüber dem Vorjahr. Dazu beigetragen hat einerseits der Abschluss eines Rahmenabkommens mit einem Großkunden zu für ihn günstigeren Konditionen. Zusätzlich belastete im ersten Quartal ein testweises Angebot mit frachtfreier Lieferung, während Frachtkosten den Kunden zuvor gesondert in Rechnung gestellt wurden. Dieser Test wurde zu Beginn des zweiten Quartals eingestellt.

Nachdem die auf den Handel mit Büroausstattung spezialisierte NBF Gruppe im Vorjahr nur ein leichtes Wachstum erzielte, konnte die Sparte 2018 ein organisches Plus im hohen einstelligen Bereich und damit die höchste Wachstumsrate innerhalb von TAKKT AMERICA erzielen.

Die D2G Gruppe als Spezialist für Displayartikel sowie die Central Gruppe mit dem Fokus auf Ausrüstungsartikel im Restaurantbereich konnten eine solide organische Umsatzsteigerung im mittleren einstelligen Bereich erzielen. Insbesondere das Equipment-Geschäft in der Central Gruppe entwickelte sich positiv.

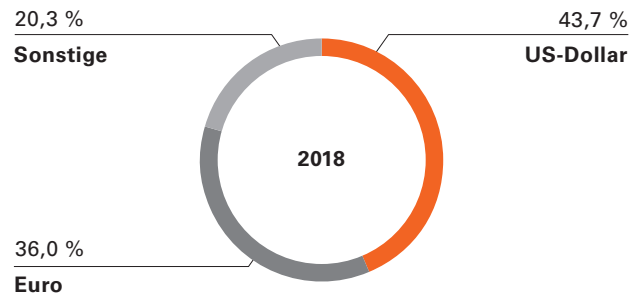
#### UMSATZ NACH REGIONEN: EUROPA-ANTEIL DEUTLICH GESTIEGEN

Beeinflusst durch die unterschiedliche Geschäftsentwicklung in Nordamerika und Europa sowie Akquisitions- und Währungseffekte entwickelte sich die regionale Umsatzverteilung wie folgt:

- Der Umsatz des Geschäfts in Deutschland wuchs auf 269,5 (255,3) Millionen Euro. Der Anteil am Konzernumsatz blieb damit nahezu konstant bei 22,8 (22,9) Prozent.
- Der Umsatz des übrigen Europageschäfts legte im Wesentlichen aufgrund der Akquisitionen auf 386,8 (328,0) Millionen Euro zu. Der Anteil am Konzernumsatz erhöhte sich auf 32,8 (29,4) Prozent.
- In Nordamerika verringerte sich der Umsatz aufgrund der schwachen organischen Umsatzentwicklung bei Hubert sowie der negativen Währungseffekte auf 524,8 (532,7) Millionen Euro. Der Anteil am Konzernumsatz ging damit auf 44,4 (47,7) Prozent zurück.

36,0 (37,0) Prozent der Konzernumsätze wurden in der Berichtswährung Euro erzielt. Der US-Dollar-Anteil betrug 43,7 (47,0) Prozent. Andere Währungen, wie z.B. der Schweizer Franken, das britische Pfund oder die schwedische Krone, hatten einen Anteil von insgesamt 20,3 (16,0) Prozent.

#### Umsatz nach Währungen



#### RÜCKLÄUFIGE ROHERTRAGSMARGE IM KONZERN

Im Berichtsjahr lag die Rohertragsmarge des Konzerns mit 41,5 (42,5) Prozent niedriger als im Vorjahr. Rund die Hälfte des Rückgangs ist auf den Effekt aus den Akquisitionen zurückzuführen, die eine geringere Rohertragsmarge erzielen als der Konzern im Durchschnitt. Daneben hatten höhere Frachtkosten bzw. geringere Frachtmargen sowie ein neuer Rahmenvertrag mit einem Großkunden der Hubert Gruppe negative Auswirkungen auf die Rohertragsmarge.

#### KOSTEN FÜR PERSONAL UND MARKETING GESTIEGEN

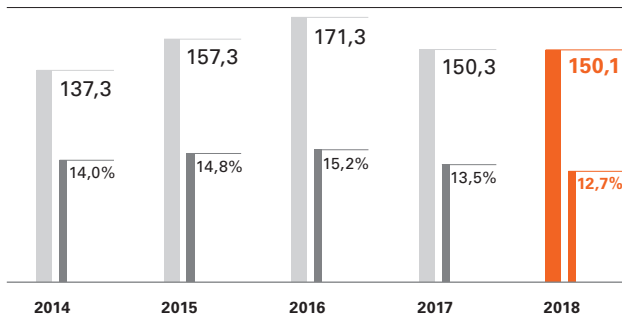
Die Personalaufwendungen stiegen im Berichtsjahr um 4,6 Prozent auf 174,3 (166,7) Millionen Euro. Bereinigt um Portfolio- und Währungseffekte sind die Personalaufwendungen um 5,2 Prozent gegenüber dem Vorjahr gestiegen und damit etwas stärker als der organische Umsatz. Höhere Personalkosten resultierten insbesondere aus den Maßnahmen im Rahmen der Digitalen Transformation. Die Personalaufwandsquote in Prozent des Umsatzes sank gegenüber dem Vorjahr insgesamt leicht auf 14,8 (14,9) Prozent. Grund für den Rückgang ist die im Vergleich zum Konzerndurchschnitt merklich niedrigere Personalaufwandsquote der akquirierten Unternehmen.

Auch aufgrund der Akquisitionen stiegen die Marketingkosten absolut im Vergleich zum Vorjahr. In Relation zum Umsatz stieg die Marketingkostenquote durch die Akquisitionen leicht an. Organisch blieben die Aufwendungen für Print- und Online-Marketing im Verhältnis zum Umsatz dagegen auf vergleichbarem Niveau. Dabei ist weiterhin eine strukturelle Verschiebung innerhalb der Werbekosten von Print- zu Online-Kosten zu beobachten.

**EBITDA-MARGE DES KONZERNS  
INNERHALB DES ZIELKORRIDORS**

Die wesentliche Steuerungskennzahl des TAKKT-Konzerns für die operative Ertragskraft ist das EBITDA (Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen). Im Berichtsjahr blieb das EBITDA gegenüber dem Vorjahr nahezu konstant und erreichte 150,1 (150,3) Millionen Euro. Ein negativer Effekt in Höhe von 4,5 Millionen Euro resultierte aus geänderten Wechselkursen. Die Akquisitionen trugen gegenüber dem Vorjahr mit zusätzlichen 6,5 Millionen Euro zum Ergebnis bei. Daneben beeinflussten zwei Einmaleffekte das Ergebnis. Erstens realisierte TAKKT einen einmaligen Ertrag aus dem Verkauf eines Bürogebäudes der ehemaligen US-Tochtergesellschaft C&H in Höhe von 4,9 Millionen Euro. Zweitens wurde beim Erwerb von Mydisplays Mitte 2017 mit dem Verkäufer eine variable Kaufpreiszahlung für 2019 vereinbart, deren Höhe vom künftigen Erfolg der Gesellschaft abhängt. Aufgrund der sehr positiven Geschäftsentwicklung 2018 verbuchte TAKKT nun einen Aufwand für die Bildung einer entsprechenden variablen Kaufpreisverbindlichkeit in Höhe von 2,0 Millionen Euro. Das EBITDA enthält im Geschäftsjahr 2018 Personal- und sonstige Aufwendungen für die Umsetzung der Digitalen Agenda in Höhe von insgesamt 11,3 (8,3) Millionen Euro.

**EBITDA in Mio. Euro/Marge in %**



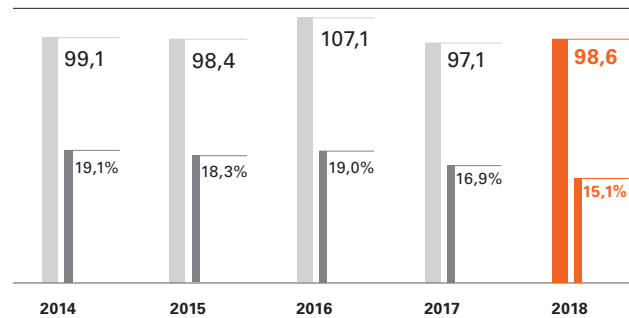
Die EBITDA-Marge lag mit 12,7 (13,5) Prozent leicht unterhalb der zu Jahresbeginn erwarteten Spanne von 13 bis 14 Prozent, jedoch weiterhin im langfristigen Zielkorridor des Konzerns. Der Rückgang der Rohertragsmarge konnte nur teilweise durch Kosten- und Ertragsmaßnahmen kompensiert werden. Bereinigt um den Aufwand für die Bildung der variablen Kaufpreisverbindlichkeit für Mydisplays und den Einmalertrag aus dem Immobilienverkauf, lag die EBITDA-Marge einen Prozentpunkt unter dem Vorjahr.

**TAKKT EUROPE: WEITERHIN ÜBERDURCHSCHNITTliche PROFITABILITÄT**

Im Geschäftsbereich TAKKT EUROPE stieg das EBITDA im Berichtszeitraum um 1,5 Prozent auf 98,6 (97,1) Millionen Euro. Die Akquisitionen Runelandhs (ab Juni 2018), OfficeFurnitureOnline (ab Februar 2018) und Mydisplays (ab Juli 2017) brachten den oben

genannten positiven Ergebnisbeitrag, die Bildung der variablen Kaufpreisverbindlichkeit belastete dagegen. Das EBITDA enthält im Geschäftsjahr 2018 Personal- und sonstige Aufwendungen für die Umsetzung der Digitalen Agenda in Höhe von insgesamt 6,9 (4,6) Millionen Euro.

**EBITDA TAKKT EUROPE in Mio. Euro/Marge in %**

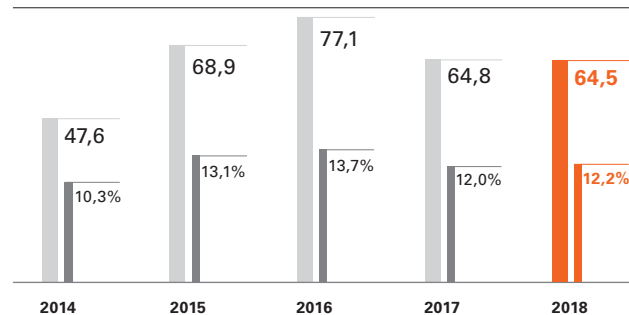


Die EBITDA-Marge des Geschäftsbereichs TAKKT EUROPE erreichte 15,1 (16,9) Prozent und war neben der Anpassung der Kaufpreisverbindlichkeit auch durch die geringere Profitabilität der akquirierten Unternehmen belastet. Bereinigt um diese beiden Effekte reduzierte sich die EBITDA-Marge um 1,1 Prozentpunkte. Die KAISER+KRAFT Gruppe war 2018 in puncto Profitabilität Spitzenreiter des Geschäftsbereichs. Auch die EBITDA-Marge der ratioform Gruppe lag weiterhin über dem Zielkorridor für den Gesamtkonzern.

**TAKKT AMERICA: EBITDA-MARGE WEITER IM ZWEISTELLIGEN PROZENTBEREICH**

Das EBITDA im Geschäftsbereich TAKKT AMERICA ging 2018 um 0,4 Prozent auf 64,5 (64,8) Millionen Euro zurück. Ein Grund für den Rückgang lag im deutlich niedrigeren Kurs für den US-Dollar. Das EBITDA enthält im Geschäftsjahr 2018 Personal- und sonstige Aufwendungen für die Umsetzung der Digitalen Agenda in Höhe von insgesamt 3,1 (2,7) Millionen Euro. Positiv wirkte der Einmal-ertrag aus dem oben genannten Immobilienverkauf.

**EBITDA TAKKT AMERICA in Mio. Euro/Marge in %**



---

Die EBITDA-Marge lag mit 12,2 (12,0) Prozent auf ähnlichem Niveau wie im Vorjahr und damit weiter am unteren Rand des Zielkorridors des Konzerns. Bereinigt um den Einmaleffekt aus dem Immobilienverkauf wäre die EBITDA-Marge um 0,7 Prozentpunkte zurückgegangen. Dieser Rückgang war im Wesentlichen auf die schwache Umsatz- und Rohertragsentwicklung bei der Hubert Gruppe zurückzuführen, deren US-Geschäft dennoch – wie alle anderen Sparten von TAKKT AMERICA – eine Profitabilität im zweistelligen Margenbereich erzielte.

#### **ABSCHREIBUNGEN ÜBER VORJAHR**

Die Abschreibungen erhöhten sich im Berichtsjahr leicht auf 27,5 (27,1) Millionen Euro. Die planmäßigen Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte aus den Akquisitionen beliefen sich dabei im Berichtsjahr auf 10,4 (10,5) Millionen Euro. Außerordentliche Belastungen, wie die Wertberichtigung bilanzierter Geschäfts- oder Firmenwerte, fielen wie im Vorjahr auch 2018 nicht an. Das EBIT (Ergebnis vor Zinsen und Steuern) lag mit 122,5 (123,2) Millionen Euro um 0,6 Prozent knapp unter dem Vorjahreswert. Die EBIT-Marge sank auf 10,4 (11,0) Prozent.

Auch aufgrund des niedrigeren Finanzierungsaufwands verbesserte sich das Finanzergebnis auf minus 5,6 (minus 8,2) Millionen Euro. Daraus resultierte ein im Vergleich zum Vorjahr verbessertes Ergebnis vor Steuern von 116,9 (115,0) Millionen Euro.

#### **PERIODENERGEBNIS UND ERGEBNIS JE AKTIE PROFITIEREN VON STEUERREDUKTION IN DEN USA**

Die Steuerquote stieg gegenüber dem Vorjahr deutlich von 16,2 auf 24,7 Prozent. In beiden Jahren gab es entlastende Einmaleffekte auf die Steuerquote, die 2017 jedoch deutlich stärker ausfielen als 2018. Im Vorjahr führte die erwartete Reduzierung der Steuersätze in den USA nach der US-Steuerreform zu einer deutlichen Senkung von latenten Steuerverbindlichkeiten und damit zu einem latenten Steuerertrag. Im Berichtsjahr konnte TAKKT steuerliche Verlustvorträge nutzen und erzielte daneben periodenfremde Steuererträge. Die um die hier genannten Einmaleffekte bereinigte Steuerquote reduzierte sich aufgrund der gesunkenen Unternehmenssteuern in den USA von 33,2 auf 27,2 Prozent.

Das Periodenergebnis sank um 8,6 Prozent auf 88,1 (96,3) Millionen Euro. Das Ergebnis je Aktie reduzierte sich entsprechend auf 1,34 (1,47) Euro, bezogen auf die unveränderte durchschnittliche gewichtete Aktienzahl von 65.610.331 Stück.

## FINANZLAGE

TAKKT verfügt über ein zentrales Finanzmanagement, das die Bonität und Finanzierungsfähigkeit des Konzerns nachhaltig sicherstellt. Expansionschancen kann die Gruppe damit jederzeit kurzfristig nutzen. Die Finanzierungsstruktur des Konzerns ist ausgewogen und optimiert. Im Berichtsjahr ist die Finanzverschuldung insbesondere aufgrund der Kaufpreiszahlungen für die beiden Akquisitionen sowie aufgrund der Währungseffekte leicht gestiegen.

### ZENTRALES FINANZMANAGEMENT BEGRENZT FINANZIELLE RISIKEN

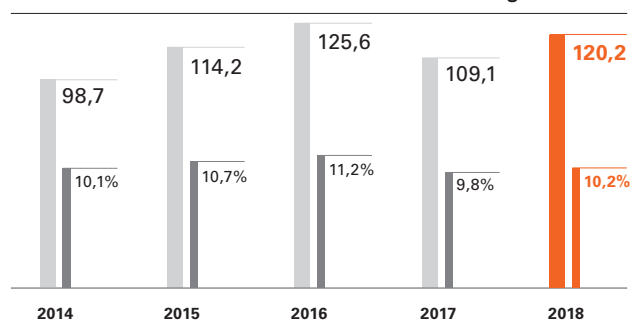
Das Finanzmanagement des TAKKT-Konzerns umfasst die Steuerung und Allokation aller finanziellen Ressourcen mit dem Hauptziel, die Liquidität jederzeit sicherzustellen. Darüber hinaus verfolgt TAKKT im Rahmen des Finanzmanagements folgende Ziele:

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

### HOHER POSITIVER TAKKT-CASHFLOW

Eine wesentliche Stärke des TAKKT-Geschäftsmodells besteht in der starken Innenfinanzierungskraft. Im Berichtsjahr erzielte der Konzern erneut einen hohen Zahlungsmittelüberschuss. Während das EBITDA auf Vorjahresniveau lag, konnte der TAKKT-Cashflow durch niedrigere Steuerzahlungen und ein verbessertes Finanzergebnis auf 120,2 (109,1) Millionen Euro deutlich gesteigert werden. Der TAKKT-Cashflow je Aktie stieg auf 1,83 (1,66) Euro, die TAKKT-Cashflow-Marge im Verhältnis zum Umsatz lag bei 10,2 (9,8) Prozent. Im Zeitraum von 2014 bis 2018 bewegte sich die Marge zwischen 9,8 und 11,2 Prozent, was die nachhaltige Cashflow-Stärke des Geschäftsmodells unterstreicht.

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



Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit sank im Gegensatz zum TAKKT-Cashflow leicht auf 99,4 (100,4) Millionen Euro. Insbesondere der Aufbau von Vorräten in den USA führte zu einem stärkeren Anstieg des Nettoumlaufvermögens. Vor dem Hintergrund der Diskussion um steigende Einfuhrzölle für Güter aus China, haben die US-Gesellschaften in der zweiten Jahreshälfte in größerem Umfang Direktimporte aus Asien getätigt.

### Betriebswirtschaftliche Darstellung des freien TAKKT-Cashflows in Mio. Euro

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>TAKKT-Cashflow</b>	<b>98,7</b>	<b>114,2</b>	<b>125,6</b>	<b>109,1</b>	<b>120,2</b>
Veränderung des Nettoumlaufvermögens sowie sonstige Korrekturen	2,5	-26,9*	-8,9	-8,7	-20,8
<b>Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>101,2</b>	<b>87,3</b>	<b>116,7</b>	<b>100,4</b>	<b>99,4</b>
Investitionen in langfristiges Vermögen	-13,6	-14,2	-17,4	-27,8	-25,0
Einzahlungen aus Abgängen von langfristigem Vermögen	0,5	0,3	0,5	0,4	8,3
Einzahlungen aus Abgängen von konsolidierten Unternehmen	0,0	16,1	1,6	0,0	0,0
<b>Freier TAKKT-Cashflow</b>	<b>88,1</b>	<b>89,5</b>	<b>101,4</b>	<b>73,0</b>	<b>82,7</b>

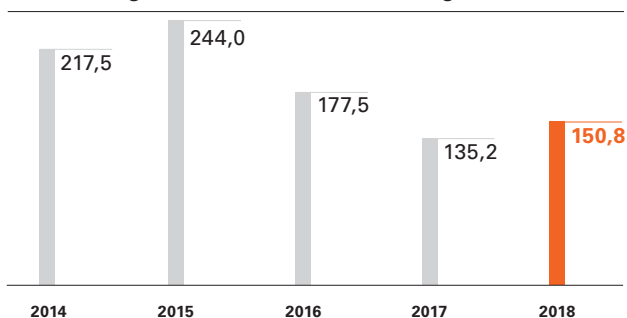
\* beinhaltet Teilbetrag von 16,2 Millionen Euro aus der Zahlung der ausstehenden Kaufpreisverbindlichkeit für GPA

Das Geschäftsmodell des TAKKT-Konzerns ist wenig kapitalintensiv, weshalb die Investitionen grundsätzlich eher gering ausfallen. Im langfristigen Durchschnitt strebt TAKKT eine Investitionsquote (Investitionen für die Erhaltung, Erweiterung und Modernisierung des Geschäftsbetriebs im Verhältnis zum Umsatz, ohne Investitionen der TAKKT Beteiligungsgesellschaft (TBG)) von ein bis zwei Prozent an. Die Investitionsquote lag im Berichtsjahr in Folge der Investitionen in die Digitale Agenda am oberen Ende dieser Spanne bei 1,8 (2,1) Prozent.

Die gesamten Investitionen in das langfristige Vermögen lagen mit 25,0 (27,8) Millionen Euro leicht unter dem Vorjahresniveau. Die wesentlichen Investitionen betrafen die Investitionen in die ERP-Systeme von KAISER+KRAFT und Hubert, die neue E-Commerce-Plattform von Certeo, den Umbau der Büroräume am Hauptstandort Stuttgart sowie Investitionen in Beteiligungen der TBG. Insgesamt investierte TAKKT 8,4 (8,7) Millionen Euro in langfristiges Vermögen im Zusammenhang mit der Digitalen Agenda und 2,3 (4,5) Millionen Euro in Beteiligungen der TBG.

Nach Abzug der gesamten Investitionen in das langfristige Vermögen sowie der Zuflüsse aus Desinvestitionen verblieb im Berichtsjahr ein freier TAKKT-Cashflow in Höhe von 82,7 (73,0) Millionen Euro. Der Anstieg gegenüber Vorjahr resultierte vor allem aus dem Mittelzufluss aus dem Verkauf einer Büroimmobilie in den USA für 7,9 Millionen Euro. Dem freien TAKKT-Cashflow standen die Auszahlung für den Unternehmenserwerb von OfficeFurnitureOnline und Runelandhs sowie die Restkaufpreiszahlung für Post-up Stand in Höhe von insgesamt 57,7 Millionen Euro sowie die Zahlung der Dividenden von 36,1 Millionen Euro gegenüber. Hierdurch und aufgrund von Währungseffekten stieg die Nettofinanzverschuldung, d.h. die Finanzverschuldung abzüglich der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente, auf 150,8 (135,2) Millionen Euro. Das Cashflow-starke Geschäftsmodell des TAKKT-Konzerns ermöglicht in Jahren ohne Akquisitionen einen signifikanten Abbau der Nettofinanzverschuldung. In Jahren mit Akquisitionstätigkeit findet dagegen in der Regel ein Aufbau statt.

#### Entwicklung der Nettofinanzverschuldung in Mio. Euro



Unter Berücksichtigung aller Finanzierungstätigkeiten des Konzerns lag der Zahlungsmittelbestand zum 31. Dezember 2018 bei 3,1 (3,1) Millionen Euro. Für Details zur Entstehung und Verwendung des Cashflows wird auf die Kapitalflussrechnung dieses Geschäftsberichts verwiesen.

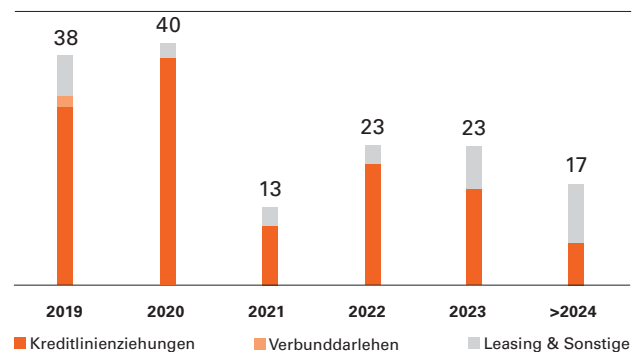
#### DIVERSIFIZIERTE FINANZIERUNG, AUSGEWOGENES FÄLLIGKEITSPROFIL

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

- Den Schwerpunkt des Finanzierungsportfolios bilden fest zugesagte, bilaterale Kreditlinien bei 13 Kreditinstituten. Im Wesentlichen werden kurzfristige (Laufzeit kleiner 18 Monate) und langfristige (Laufzeit größer 18 Monate) Kreditlinien abgeschlossen, die jährlich um ein weiteres Jahr prolongiert werden. Bei den langfristigen Kreditzusagen handelt es sich fast ausschließlich um Fünf-Jahres-Verträge. Die Kreditverträge sind unbesichert und beinhalten keine Financial Covenants. Zum Bilanzstichtag lagen die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten bei 119,4 (97,1) Millionen Euro.
- Einzelne gemietete Gebäude und Betriebsvorrichtungen werden bei TAKKT über Finanzierungsleasing genutzt. Die Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing betragen zum Stichtag 26,4 (28,8) Millionen Euro.

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

#### Fälligkeitsprofil Finanzverbindlichkeiten des TAKKT-Konzerns in Mio. Euro



Neben den Kreditlinienziehungen standen dem Konzern zusätzlich zugesagte freie Kreditlinien in Höhe von 157,4 (160,2) Millionen Euro zur Verfügung, wovon 71,2 (69,0) Millionen Euro auf kurzfristige Kreditlinien und 86,2 (91,2) Millionen Euro auf langfristige Kreditlinien entfallen. Somit verfügt TAKKT über ausreichend finanzielle Flexibilität, um Akquisitionschancen kurzfristig ergreifen zu können – unabhängig von der aktuellen Situation am Kapitalmarkt.

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

**EINSATZ DERIVATIVER FINANZINSTRUMENTE NUR ZU SICHERUNGSZWECKEN**

Als weltweit tätiges Unternehmen ist TAKKT Risiken aus Schwankungen der Wechselkurse und Marktzinsen ausgesetzt. Ziel des Finanzrisikomanagements ist es, diese finanziellen Risiken regelmäßig zu überwachen und – sofern ökonomisch sinnvoll – zu begrenzen. Im Umgang mit derivativen Finanzinstrumenten stellen abgestimmte Regelungen sicher, dass außerhalb eines festgelegten Rahmens keine Finanztransaktionen ohne vorherige Genehmigung durch den Vorstand erfolgen. Derivative Finanzinstrumente werden nur zu Sicherungszwecken mit Bezug zu einem Grundgeschäft abgeschlossen. Finanztransaktionen werden zudem ausschließlich mit hierfür freigegebenen Geschäftspartnern durchgeführt, die ein bestimmtes Bonitätsrating erfüllen müssen. Im Rahmen der Sicherungspolitik strebt TAKKT bei Zinsänderungsrisiken eine Sicherungsquote von 60 bis 80 Prozent des Finanzierungsvolumens an. Währungsrisiken werden zu ca. 70 Prozent der Nettoposition abgesichert. Details zur Verwendung bzw. Bewertung dieser Finanzinstrumente sind im Risikobericht sowie im Konzernanhang nachzulesen.

**INTERNE COVENANTS ZUR KAPITALSTEUERUNG IM ZIELKORRIDOR**

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

Die Eigenkapitalquote lag zum Bilanzstichtag mit 60,8 (61,2) Prozent auf dem Vorjahresniveau und weiterhin leicht oberhalb des Zielkorridors von 30 bis 60 Prozent. Das Gearing lag im Berichtsjahr weiterhin bei 0,2 (0,2), da die Nettofinanzverschuldung ebenso wie das Eigenkapital angestiegen ist. Die Entschuldungsdauer ist mit 1,4 (1,4) Jahren konstant geblieben, da die durchschnittliche Nettofinanzverschuldung und der TAKKT-Cashflow im gleichen Maße angestiegen sind. Der Nettofinanzierungsaufwand reduzierte sich gegenüber 2017, während das operative Ergebnis vor Goodwill-Abschreibungen nahezu konstant blieb, womit sich die Zinsdeckung nun auf 23,8 (16,3) verbessert hat. Berechnung und Definition der Kennzahlen sind im Anhang des Konzernabschlusses dargestellt.

**Unternehmensinterne Covenants**

	Interner Zielwert	2014	2015	2016	2017	2018
Eigenkapitalquote	30 bis 60 Prozent	43,8	49,1	55,2	61,2	60,8
Entschuldungsdauer	< 5 Jahre	2,5	2,2	1,6	1,4	1,4
Zinsdeckung	> 4	9,8	14,4	18,3	16,3	23,8
Verschuldungsgrad (Gearing)	< 1,5	0,6	0,5	0,3	0,2	0,2



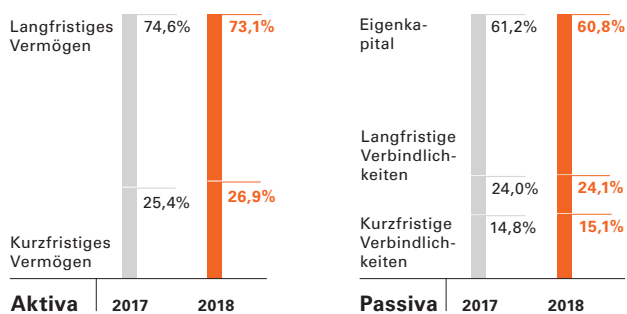
## VERMÖGENSLAGE

Die Bilanzrelationen des TAKKT-Konzerns blieben im Berichtsjahr bei einem deutlichen Anstieg der Bilanzsumme weitgehend unverändert. Das langfristige Vermögen wird durch Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital vollständig gedeckt, womit TAKKT über eine nachhaltig solide Finanzierungsstruktur verfügt.

### VERMÖGEN STEIGT DURCH AKQUISITIONEN

Die Summe der Aktiva im Berichtsjahr stieg um 11,7 Prozent auf 1.037,1 (928,5) Millionen Euro. Ursache hierfür waren neben den beiden Akquisitionen auch Wechselkurseffekte, insbesondere der stärkere Kurs des US-Dollar zum Bilanzstichtag im Vergleich zum Jahresende 2017.

#### Bilanzstruktur des TAKKT-Konzerns



Die langfristigen Vermögenswerte machen mit 758,6 (692,6) Millionen Euro 73,1 (74,6) Prozent des Vermögens aus. Dabei erhöhten sich die Geschäfts- und Firmenwerte durch Akquisitionen um

42,6 Millionen Euro sowie um weitere 10,9 Millionen Euro durch Währungseffekte. Den Abschreibungen in Höhe von 27,5 Millionen Euro standen Investitionen in Höhe von 25,0 Millionen Euro gegenüber.

Wertberichtigungen auf Geschäfts- und Firmenwerte waren auf Basis der durchgeführten Werthaltigkeitstests nicht erforderlich. Mit 54,7 (55,3) Prozent machen Geschäfts- und Firmenwerte weiterhin den wesentlichen Teil des bilanzierten Vermögens aus.

Geleaste Vermögenswerte erscheinen dann als Vermögenswerte in der Bilanz, wenn sie wirtschaftlich als Finanzierungsleasing klassifiziert werden. Dies betrifft in der TAKKT-Gruppe insbesondere das Versandhandelszentrum der Sparte KAISER+KRAFT in Kamp-Lintfort sowie das Zentrallager der Sparte ratioform in München. Sie werden mit 24,7 (26,4) Millionen Euro unter den langfristigen Vermögenswerten ausgewiesen.

Kunden- und Lieferantenbeziehungen, Markennamen, Webshops, Internetdomains oder internes Know-how können, ungeachtet ihrer Bedeutung für den TAKKT-Konzern, nur dann als immaterielle Vermögenswerte bilanziert werden, wenn sie den Bedingungen des IAS 38 entsprechen. Dies ist bei den immateriellen Vermögenswerten, die innerhalb des TAKKT-Konzerns geschaffen wurden, nicht der Fall. Entsprechend werden diese Werte nicht bilanziert. Beim Erwerb ganzer Unternehmen werden einige der immateriellen Vermögenswerte im Rahmen der Erstkonsolidierung gemäß IFRS 3 im Konzernabschluss angesetzt, sofern sie identifizierbar und selbstständig bewertbar sind. Die entsprechenden Bilanzansätze stellen einen guten Indikator für das Wert-

#### Wesentliche Kennzahlen zur Vermögenslage (in Mio. Euro)

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Langfristiges Vermögen</b>	<b>663,6</b>	<b>735,6</b>	<b>729,9</b>	<b>692,6</b>	<b>758,6</b>
in % der Bilanzsumme	75,2	76,3	74,9	74,6	73,1
<b>Kurzfristiges Vermögen</b>	<b>218,9</b>	<b>228,6</b>	<b>244,1</b>	<b>235,8</b>	<b>278,5</b>
in % der Bilanzsumme	24,8	23,7	25,1	25,4	26,9
<b>Summe Aktiva</b>	<b>882,5</b>	<b>964,2</b>	<b>973,9</b>	<b>928,5</b>	<b>1.037,1</b>
<b>Konzerneigenkapital</b>	<b>386,8</b>	<b>473,4</b>	<b>537,8</b>	<b>567,8</b>	<b>630,4</b>
in % der Bilanzsumme	43,8	49,1	55,2	61,2	60,8
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>241,0</b>	<b>314,8</b>	<b>243,4</b>	<b>222,8</b>	<b>250,3</b>
in % der Bilanzsumme	27,3	32,6	25,0	24,0	24,1
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>254,8</b>	<b>176,0</b>	<b>192,8</b>	<b>137,8</b>	<b>156,4</b>
in % der Bilanzsumme	28,9	18,3	19,8	14,8	15,1
<b>Summe Passiva</b>	<b>882,5</b>	<b>964,2</b>	<b>973,9</b>	<b>928,5</b>	<b>1.037,1</b>

potenzial dieser Vermögenswerte dar. Bei TAKKT betrifft dies vor allem die Internetdomains, Webshops, Markennamen und Kundenbeziehungen. Der zum Bilanzstichtag um planmäßige Abschreibungen verringerte Wert dieser Vermögenswerte liegt bei insgesamt 49,7 (44,6) Millionen Euro. Der Wert der zum 31. Dezember 2018 bilanzierten Marken mit einer unbegrenzten Nutzungsdauer beläuft sich auf 27,7 (26,9) Millionen Euro.

Das kurzfristige Vermögen belief sich zum 31. Dezember 2018 auf 278,5 (235,8) Millionen Euro bzw. 26,9 (25,4) Prozent der Bilanzsumme. Vorräte mit 128,6 (102,1) Millionen Euro sowie Forderungen aus Lieferungen und Leistungen mit 107,9 (102,9) Millionen Euro betragen zusammen 84,9 (86,9) Prozent des kurzfristigen Vermögens. Während die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen insbesondere durch Akquisitions- und Währungseffekte gestiegen sind, wurden die Vorräte bei den US-Gesellschaften auch vor dem Hintergrund der Diskussion um steigende Einfuhrzölle für Güter aus China und den damit verbundenen Direktimporten aus Asien aufgebaut.

Das Zahlungsverhalten der Kunden war mit einer Debitorenlaufzeit von 32 (33) Tagen gewohnt zuverlässig. Die Forderungsausfälle blieben - wie im Vorjahr - mit einer Ausfallquote von unter 0,2 Prozent auf sehr niedrigem Niveau, so dass daraus kein wesentlicher Einfluss auf die Entwicklung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen resultierte.

Im TAKKT-Konzern bestehen keine außerbilanziellen Finanzierungsinstrumente wie Forderungsverkäufe oder Asset Backed Securities. Die Unternehmensgruppe hat Operating-Leasingverträge mit zukünftigen Zahlungsverpflichtungen von insgesamt 63,4 (44,3) Millionen Euro abgeschlossen – z.B. für Lager und Bürogebäude, Gegenstände der Betriebs- und Geschäftsausstattung und Fahrzeuge. Diese Leasingverträge werden gemäß IAS 17 nicht aktiviert und sind damit nicht im Vermögen ausgewiesen.

#### **ANSTIEG DES EIGENKAPITALS, REDUZIERUNG DER VERBINDLICHKEITEN**

Angesichts des Periodenüberschusses von 88,1 Millionen Euro und der Dividendenzahlung von 36,1 Millionen Euro, der positiven Währungseffekte von 11,3 Millionen Euro sowie sonstigen positiven erfolgsneutralen Effekten in Höhe von minus 0,7 Millionen Euro, erhöhte sich das Konzerneigenkapital zum 31. Dezember 2018 insgesamt auf 630,4 (567,8) Millionen Euro. Die Konzerneigenkapitalquote blieb mit 60,8 (61,2) Prozent auf Vorjahresniveau und lag damit leicht oberhalb des Zielkorridors von 30 bis 60 Prozent.

Langfristige Verbindlichkeiten machten mit 250,3 (222,8) Millionen Euro 24,1 (24,0) Prozent der Passivseite aus. Der Anstieg der langfristigen Verbindlichkeiten war im Wesentlichen auf Akquisitions- und Währungseffekte in Höhe von 8,3 Millionen Euro sowie einen Anstieg der langfristigen Finanzverbindlichkeiten in Höhe von 11,1 Millionen Euro zurückzuführen. Letztere stellten mit 115,8 (101,6) Millionen Euro weiterhin die bedeutsamste Position dar. Die passiven latenten Steuern erhöhten sich um 8,3 Millionen Euro, was in gleichem Maße auf die um planmäßige Abschreibungen erhöhten steuerlichen Minderwerte der Geschäftswerte in den US-amerikanischen Konzerngesellschaften sowie Währungs- und Akquisitionseffekte zurückzuführen war. Die Rückstellungen für Pensionsverpflichtungen stiegen planmäßig um 4,2 Millionen Euro. Der Anteil blieb mit 6,1 (6,3) Prozent der Bilanzsumme nahezu konstant. Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten erhöhten sich durch die Abgrenzung von Vermieterschüssen für den Umbau von Bürogebäuden von 0,6 auf 2,4 Millionen Euro.

Die kurzfristigen Verbindlichkeiten machten mit 156,4 (137,8) Millionen Euro einen Anteil von 15,1 (14,8) Prozent der Bilanzsumme aus. Der Anstieg resultierte neben Währungs- und Akquisitionseffekten von 11,0 Millionen Euro im Wesentlichen aus einem geplanten wachstumsbedingten Aufbau.

## UNTERNEHMENS PERFORMANCE

Im zurückliegenden Berichtsjahr konnte TAKKT einen Großteil der Zielwerte der finanziellen, sortimentspezifischen und wertorientierten Steuerungskennzahlen erreichen. Im Bereich der Umsetzung der Digitalen Agenda wurden wichtige Fortschritte erzielt. Zudem konnten bezüglich der Nachhaltigkeitsindikatoren Verbesserungen realisiert werden.

### SOLIDE FINANZIELLE STEUERUNGSKENNZAHLEN

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

Im längerfristigen Rückblick konnte TAKKT in der Mehrzahl der Geschäftsjahre ein organisches Wachstum zwischen drei und fünf Prozent erzielen. Niedrigere Werte bei dieser Kennzahl waren – wie im Jahr 2017 – auf unvorteilhafte Rahmenbedingungen zurückzuführen, die das Wachstum des TAKKT-Konzerns belasteten. Die das Umsatzwachstum beeinflussenden Wert- und Wachstumstreiber, die Anzahl der Aufträge und der durchschnittliche Auftragswert entwickelten sich im Zeitraum der vergangenen fünf Jahre grundsätzlich wie erwartet. Der Wachstumsimpuls kam vornehmlich aus einer Erhöhung der Anzahl von Aufträgen, während der durchschnittliche Auftragswert im gesamten Zeitraum zwischen 400 und 500 Euro lag.

Neben dem negativen strukturellen Effekt aus den Akquisitionen war die Rohertragsmarge im Geschäftsjahr 2018 unerwartet stark durch höhere Frachtkosten bzw. geringere Frachtmargen belastet. Zu einem generellen Anstieg der Frachtkosten kam der Test mit frachtfreien Lieferungen bei Hubert im ersten Quartal 2018 hinzu. Generell gibt TAKKT höhere Frachtkosten schrittweise über Preisadjustierungen an die Kunden weiter. Darüber hinausgehende, negative

Einflüsse auf die Rohertragsmarge aus einzelnen Märkten wurden 2018, wie in den vergangenen Jahren, durch verschiedene marginerhöhende Initiativen kompensiert, wie beispielsweise die Ausweitung von Eigenmarken- und Direktimport-Anteilen. Der im Steuerungssystem beschriebene Zielwert von über 40 Prozent vom Umsatz konnte in allen betrachteten Jahren klar erreicht werden.

Die Entwicklung der EBITDA-Marge ist teilweise durch Konjunkturentwicklungen sowie durch Einmalerträge und -aufwendungen beeinflusst. Zudem sind für die Jahre seit 2016 die Aufwendungen aus der Umsetzung der Digitalen Transformation als Einflussfaktor zu nennen. Trotz dieser Einflüsse erwirtschaftete TAKKT in den vergangenen fünf Jahren eine EBITDA-Marge mindestens im Zielkorridor und damit eine konstant hohe operative Profitabilität – auch in den Jahren mit schwächerer organischer Umsatzentwicklung.

Die TAKKT-Cashflow-Marge lag zwischen 2014 und 2018 immer über dem definierten Zielwert. Mit Ausnahme des Jahres 2017 konnte in den vergangenen fünf Jahren sogar eine zweistellige TAKKT-Cashflow-Marge erzielt werden, ein Indikator für die hohe Innenfinanzierungskraft des TAKKT-Konzerns. Der Investitionsbedarf lag in den vergangenen fünf Jahren – gemessen als Investitionsquote in Prozent vom Umsatz – zwischen einem und zwei Prozent. Damit wurde im langfristigen Durchschnitt der Zielwert realisiert. Die ansteigende Entwicklung in den vergangenen Jahren ist vor allem auf Investitionen in die Digitale Transformation sowie Modernisierungen von Lagerstandorten zurückzuführen.

### SORTIMENTSSPEZIFISCHE STEUERUNGSKENNZAHLEN MIT POSITIVER ENTWICKLUNG

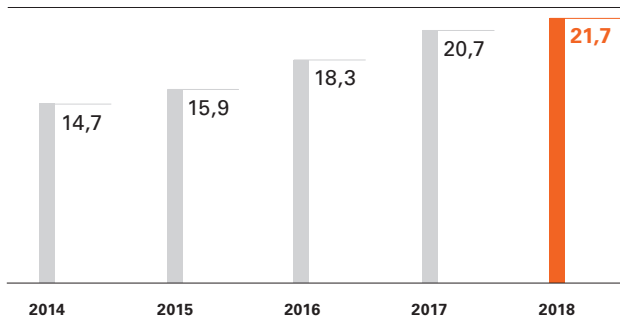
Der Anteil der Eigenmarken am Auftragseingang stieg im Berichtsjahr weiter auf mittlerweile 21,7 (20,7) Prozent. Die positive Entwicklung wurde dabei von nahezu allen Sparten getragen. Besonders hervorzuheben sind Steigerungen in der NBF sowie der Central Gruppe. In diesen beiden Sparten konnte der Anteil der Eigenmarken überdurchschnittlich erhöht werden. Der NBF Gruppe gelang es erneut, den höchsten Anteil innerhalb der TAKKT-

### Entwicklung der finanziellen Steuerungskennzahlen

	2014	2015	2016	2017	2018
Organische Umsatzentwicklung in Prozent	5,5	4,7	5,2	0,4	3,4
Anzahl Aufträge in Tausend	2.182	2.225	2.409	2.465	2.676
Durchschnittlicher Auftragswert in Euro	450	482	469	458	449
Rohertragsmarge in Prozent	42,6	42,6	42,6	42,5	41,5
EBITDA-Marge in Prozent	14,0	14,8	15,2	13,5	12,7
TAKKT-Cashflow-Marge in Prozent	10,1	10,7	11,2	9,8	10,2
Investitionsquote in Prozent	1,4	1,3	1,5	2,1	1,8

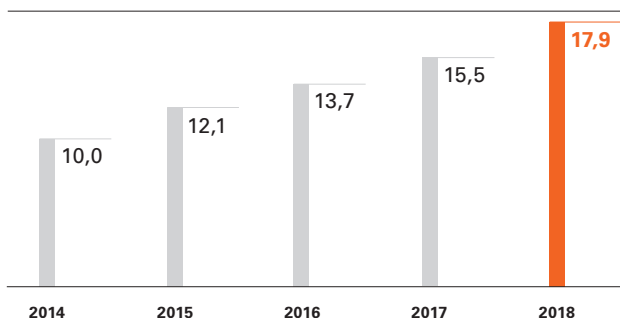
Gruppe zu erzielen. In den vergangenen fünf Jahren konnte damit der Anteil der Eigenmarken kontinuierlich gesteigert werden.

**Anteil der Eigenmarken am Auftragseingang in %**



Im Berichtsjahr erhöhte sich auf Konzernebene der Anteil der Direktimporte am Einkaufsvolumen auf 17,9 (15,5) Prozent. TAKKT EUROPE profitierte vom hohen Anteil bei OfficeFurnitureOnline. Die KAISER+KRAFT Gruppe blieb auf vergleichbar hohem Niveau und ratioform konnte den Anteil an Direktimporten ausgehend von einer vergleichsweise niedrigen Basis steigern. Die Sparten von TAKKT AMERICA konnte den Anteil der Direktimporte ebenfalls steigern. Der stärkste Anstieg war bei der NBF zu beobachten, während die D2G Gruppe weiterhin den höchsten Anteil innerhalb des Konzerns aufweisen kann. Insgesamt erzielte TAKKT in den vergangenen Jahren einen stetigen Anstieg des Anteils von Direktimporten.

**Anteil der Direktimporte am Einkaufsvolumen in %**



**WERTORIENTIERTE STEUERUNGSKENNZAHLEN: TAKKT VALUE ADDED UND ROCE UNTER VORJAHR**

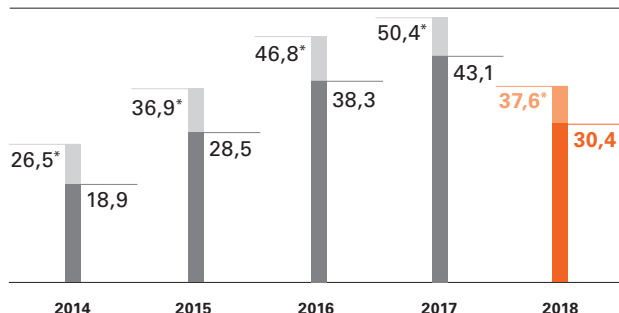
Der TAKKT Value Added war im Vorjahr wesentlich durch den Einmalsertrag aus der Neubewertung der latenten Steuerverbindlichkeiten beeinflusst. Der TAKKT Value Added war 2018 vor diesem Hintergrund deutlich niedriger als 2017 und erreichte einen Wert von 30,4 (43,1) Millionen Euro. Bereinigt um den oben genannten Einmalsertrag hätte der TAKKT Value Added im Vorjahr 25,3 Millionen Euro erreicht.

Das für die Berechnung des TAKKT Value Added resultierende erwirtschaftete operative Ergebnis nach Steuern war mit 93,9 (103,9) Millionen Euro dabei insgesamt um 10,0 Millionen Euro geringer als im Vorjahr. Das durchschnittlich eingesetzte Kapital stieg 2018 im Vergleich zum Vorjahr. Der zur Berechnung der Gesamtkapitalkosten verwendete gewichtete durchschnittliche Kostensatz nach Steuern (WACC) lag unverändert bei 7,8 (7,8) Prozent. Dabei ging TAKKT von einer wertorientierten Kapitalstruktur von 70 Prozent Eigenkapital und 30 Prozent Fremdkapital aus. Der Kostensatz für das Eigenkapital lag bei neun Prozent. Für das Fremdkapital wird ein kalkulatorischer Kostensatz von fünf Prozent verwendet. Dieser leitet sich aus einer langfristigen Betrachtung durchschnittlicher Fremdkapitalzinsen ab. Die Gesamtkapitalkosten beliefen sich 2018 auf 63,6 (60,8) Millionen Euro.

Mit Blick auf den absoluten Wert des TAKKT Value Added minderten die planmäßigen Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte das erwirtschaftete operative Ergebnis nach Steuern im Berichtsjahr um insgesamt 7,2 (7,3) Millionen Euro. Ohne diese planmäßigen Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte sowie den damit einhergehenden steuerlichen Einfluss hätte sich ein TAKKT Value Added in Höhe von 37,6 (50,4) Millionen Euro ergeben.

Bezogen auf den Zeitraum der vergangenen fünf Jahre konnte TAKKT eine deutliche Steigerung des TAKKT Value Added erreichen. Der Anstieg in den Jahren 2016 und 2017 auf einen TAKKT Value Added von deutlich über 30 Millionen Euro ist auch auf positive Einmalserträge in beiden Jahren zurückzuführen. Doch auch bereinigt um diese Effekte erzielte TAKKT in den vergangenen Jahren eine positive Entwicklung und übertraf damit das Ziel eines TAKKT Value Added signifikant größer Null deutlich.

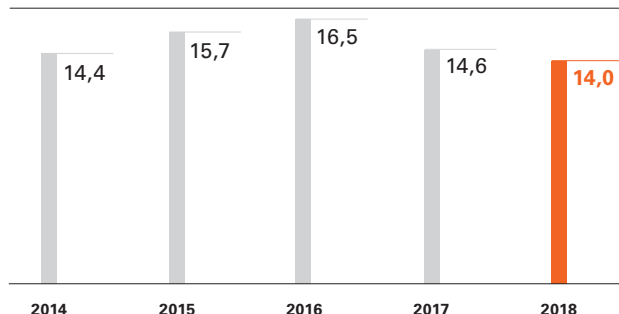
## TAKKT Value Added in Mio. Euro



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

Der Return on Capital Employed (ROCE) lag im Berichtsjahr mit 14,0 (14,6) Prozent leicht unter dem Wert des Vorjahres. Ursache war ein Anstieg des Capital Employed, unter anderem in Folge der Akquisitionen. In den vergangenen fünf Jahren wurde das Ziel von über zwölf Prozent für den ROCE in jedem Jahr erreicht.

## ROCE in %



## FORTSCHRITTE BEI DER UMSETZUNG DER DIGITALEN AGENDA

Um den Erfolg der Umsetzung der Digitalen Agenda der einzelnen Sparten zu beurteilen, wird eine Vielzahl operativer Kennzahlen analysiert und regelmäßig mit dem TAKKT-Management ausgetauscht. Für eine zusammenfassende Betrachtung der Fortschritte in der Umsetzung der Digitalen Agenda auf Ebene des TAKKT-Konzerns sowie der damit erzielten Wirkung eignen sich die im Abschnitt Innovation und Entwicklung (Seite 52) beschriebenen Indikatoren.

Insgesamt wurden zur Umsetzung der Digitalen Agenda deutlich über 100 Maßnahmen und Projekte auf Ebene der Sparten definiert. Zahl, Umfang und Inhalt der Maßnahmen und Projekte werden während der Umsetzung der Digitalen Agenda regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst. Bei 114 der bislang definierten Maßnahmen und Projekte wurde bis zum Ende des Jahres 2018 mit der Umsetzung begonnen. 44 Maßnahmen wurden abgeschlossen und sind in vielen Fällen anschließend in den Regelbetrieb der Unternehmen übergegangen. Dies umfasste den Aufbau von internen Teams für Webshopentwicklung oder Datenanalyse, die Bereitstellung technischer Infrastruktur, sowie Analysen der Customer Journey und die Umstellung und Ausrichtung der internen Organisation auf Kundengruppen.

Als ein wesentliches Ziel der Digitalen Agenda hat TAKKT die Rekrutierung neuer Mitarbeiter mit ausgeprägten digitalen Kompetenzen definiert. Bis Ende 2018 wollte der Konzern rund 100 zusätzliche Mitarbeiter mit ausgeprägten digitalen Kompetenzen gewinnen. Mit 98 besetzten Stellen in diesem Bereich hat TAKKT dieses Ziel zum Bilanzstichtag erreicht. In den europäischen Gesellschaften wurden dabei deutlich mehr Einstellungen vorgenommen als in den USA.

## Indikatoren zur Umsetzung der Digitalen Agenda

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

Mit der Umsetzung der Digitalen Agenda waren 2018 die folgenden Investitionen sowie Personal- und sonstigen Aufwendungen verbunden. Die Investitionen in das langfristige Vermögen lagen bei 8,4 (8,7) Millionen Euro und die sonstigen Aufwendungen bei 4,0 (3,8) Millionen Euro. Der Personalaufwand für die im Rahmen der Digitalen Agenda geschaffenen Stellen stieg auf insgesamt 7,3 (4,4) Millionen Euro und lag damit um 2,9 Millionen Euro über dem Wert des Vorjahres. Daneben investierte die TAKKT Beteiligungsgesellschaft 2,3 (4,5) Millionen Euro in Start-ups.

Im Zuge der Digitalen Transformation soll der Auftragseingang über E-Commerce deutlich erhöht werden. Das organische Wachstum des Auftragseingangs über E-Commerce lag 2018 bei 11,6 Prozent und damit höher als im Jahr zuvor. Das Wachstum resultierte im Berichtsjahr vor allem aus TAKKT EUROPE, wo der organische Anstieg der Auftragseingänge über E-Commerce deutlich zweifellos war. Im Geschäftsbereich TAKKT AMERICA lag das organische E-Commerce-Wachstum 2018 im mittleren einstelligen Prozentbereich. Dort ist der E-Commerce-Anteil dennoch weiterhin um einige Prozentpunkte höher als in Europa. In beiden Geschäftsbereichen lagen die Wachstumsraten im E-Commerce über denen der klassischen Vertriebsaktivitäten. Damit stieg der E-Commerce-Anteil am Auftragseingang im Konzern von 46,8 auf 52,1 Prozent.

### NACHHALTIGKEITSPERFORMANCE KONTINUIERLICH GESTEIGERT

Mit den Nachhaltigkeitsindikatoren, die gleichzeitig als nicht-finanzielle Leistungsindikatoren dienen, verfolgt TAKKT das Ziel, auch in diesem Bereich den Fortschritt systematisch steuern und dokumentieren zu können. In allen Handlungsfeldern gab es im Berichtsjahr erneut Fortschritte zu verzeichnen. Dem Ziel, die Vorbildfunktion im Bereich Nachhaltigkeit in der Branche bis 2020 weiter auszubauen, ist TAKKT 2018 nähergekommen. Die aktuelle Mehrjahresübersicht der für die Handlungsfelder relevanten Kennzahlen und Initiativen ist in der Tabelle auf Seite 76 dargestellt. Dabei sind aus dem Maßnahmenprogramm 2011 bis 2016 fünf Kennzahlen übernommen worden. 2017 wurde die Anzahl der betrachteten Kennzahlen deutlich erweitert.

- **Einkauf:** Für TAKKT als Handelsunternehmen mit vielfältigen Lieferantenbeziehungen liegt bereits in der Fertigung und dem Bezug der Waren ein wichtiger Teil der Wertschöpfungskette. Aus diesem Grund legt TAKKT ein hohes Augenmerk auf Nachhaltigkeit in der Lieferkette. Das im Jahr 2013 als Pilotprojekt gestartete Lieferantenbewertungsprogramm EcoVadis zur Messung der Nachhaltigkeitsperformance wurde seitdem in jedem Jahr auf weitere Tochtergesellschaften und Lieferanten ausgeweitet. Der Anteil des Einkaufsvolumens von zertifizierten Lieferanten lag im Berichtsjahr bei 44,2 Prozent und der

Anteil des Einkaufsvolumens Direktimporte von zertifizierten Lieferanten bei 39,3 Prozent.

- **Marketing:** Werbemaßnahmen sind stets mit einem Verbrauch endlicher Ressourcen verbunden. TAKKT ist bemüht, diesen Ressourceneinsatz stetig zu verringern. Durch einen effizienteren Einsatz der Werbemittel hat der Konzern im Berichtsjahr nur noch 4,2 kg Printwerbemittel pro Auftrag eingesetzt. 19,9 Prozent dieser Printwerbemittel wurden dabei bereits klimaneutral gestellt. Das Papier für Kataloge und andere Printmedien stammt dabei fast ausschließlich aus zertifiziert nachhaltigen Quellen (FSC/PEFC). Neben dem Printbereich möchte TAKKT seine Nachhaltigkeitsanstrengungen auch auf das E-Commerce-Geschäft ausweiten. Hierzu werden die Emissionen aus dem Betrieb und der Nutzung der Webshops ausgeglichen. Im Berichtszeitraum wurden weitere Webshops wesentlicher Gesellschaften CO<sub>2</sub>-neutral gestellt, wodurch insgesamt bereits zwölf Webshops klimaneutral betrieben werden.
- **Logistik:** Der Versandhandel von Waren ist nachweislich mit deutlich weniger Emissionen verbunden als der Vertrieb über den lokalen Händler. Seit 2012 verstärkt TAKKT die Anstrengungen, den Versand der Produkte möglichst emissionsarm zu gestalten und wickelt dazu mittlerweile 93,5 Prozent der konzernweiten Paketsendungen klimaneutral ab. Seit 2014 werden in Deutschland klimaneutrale Lieferungen auch bei Stückgut durchgeführt. Im Berichtsjahr konnte TAKKT den klimaneutralen Stückguttransport auf weitere Länder ausrollen. Konzernweit beträgt der Anteil für CO<sub>2</sub>-neutrale Stückgutsendungen ab den Zentrallagern in Europa und den Lagern in den USA 48,9 Prozent.
- **Ressourcen und Klima:** Die effiziente Nutzung von Ressourcen und Verringerung von Emissionen erfolgt idealerweise auf Grundlage einer belastbaren Datenbasis. Hierfür erstellt TAKKT seit 2011 nach ISO-14064-1 zertifizierte Klimabilanzen für eine zunehmende Zahl von Konzerngesellschaften. Ergänzend werden schrittweise zertifizierte Umwelt- und Energiemanagementsysteme eingeführt. U.a. dank verschiedener Maßnahmen zur Energieeinsparung, wie beispielsweise der schrittweisen Umstellung auf LED-Beleuchtung in den Lagerstandorten, konnte der Energieverbrauch pro Auftrag an deutschen und US-Standorten im Berichtsjahr auf 66,7 Megajoule gesenkt werden.
- **Mitarbeiter:** Im Rahmen der Digitalen Agenda konnte TAKKT im Berichtsjahr zahlreiche neue Mitarbeiter mit ausgeprägten digitalen Fähigkeiten rekrutieren. Diese gilt es zu fördern und

langfristig an das Unternehmen zu binden. Dazu werden kontinuierlich Maßnahmen – wie beispielsweise die Schaffung moderner Arbeitsumgebungen – evaluiert und umgesetzt. Aktuell beträgt der Anteil gebundener „digitaler Talente“ 89,9 Prozent. TAKKT ist zudem vom Mehrwert gemischter Führungsteams überzeugt und sieht es als konzernweite Aufgabe an, länder- und spartenübergreifend gleiche Chancen für Frauen und Männer in ihrer Karriereentwicklung zu gewährleisten. Aktuell beträgt die Frauenquote in Top-Führungspositionen 12,3 Prozent.

- **Gesellschaft:** Auch das gesellschaftliche Engagement seiner Mitarbeiter ist TAKKT ein Anliegen. Der Anteil der Beschäftigten, die sich bezahlt für ehrenamtliche Tätigkeiten freistellen lassen können, lag im Berichtsjahr bei 70,2 Prozent. Insbesondere durch das große Engagement unserer Mitarbeiter in den USA, konnten wir den Anteil der Konzernmitarbeiter, die im Berichtsjahr an entsprechenden lokalen Projekten teilgenommen haben, auf 18,0 Prozent steigern.

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

### Nachhaltigkeitsindikatoren\*

Handlungsfeld	Kennzahl	2014	2015	2016	2017	2018
Einkauf	Anteil des Einkaufsvolumens von zertifizierten Lieferanten	23,7%	36,3%	40,5%	46,8%	44,2%
	Anteil des Einkaufsvolumens Direktimporte von zertifizierten Lieferanten				39,8%	39,3%
	Anteil nachhaltiger Sortimente am Umsatz	6,6%	9,6%	9,8%	9,3%	9,5%
Marketing	CO <sub>2</sub> -neutrale Webshops für wesentliche Gesellschaften				7	12
	Papierverbrauch Printwerbemittel pro Auftrag				5,4kg	4,2kg
	Anteil CO <sub>2</sub> -neutrale Papierwerbemittel an der Gesamtauflage pro Jahr				12,1%	19,9%
Logistik	Anteil CO <sub>2</sub> -neutrale Paketsendungen				91,4%	93,5%
	Anteil CO <sub>2</sub> -neutrale Stückgutsendungen ab Zentrallager				44,7%	48,9%
Ressourcen und Klima	Wesentliche Gesellschaften mit Klimabilanz	7	10	10	13	13
	Wesentliche Gesellschaften mit zertifiziertem Umweltmanagementsystem	1	3	3	6	6
	Wesentliche Gesellschaften mit zertifiziertem Energiemanagementsystem				4	4
	Energieverbrauch an DE/US-Standorten pro Auftrag in Megajoule				70,6	66,7
Mitarbeiter	Neueinstellungen Digitale Agenda: Anteil gebundener „digitaler Talente“				90,9%	89,9%
	Vielfältigkeit: Frauenquote in Top-Führungspositionen				10,5%	12,3%
Gesellschaft	Anteil der Konzernmitarbeiter, welche die Möglichkeit erhalten, sich für ehrenamtliche Tätigkeiten freistellen zu lassen	18,4%	37,9%	41,2%	65,7%	70,2%
	Anteil der Konzernmitarbeiter, die an Projekten für gemeinnützige Organisationen bzw. gesellschaftliche Zwecke teilgenommen haben				15,1%	18,0%

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

## VERGLEICH DER TATSÄCHLICHEN MIT DER PROGNOSTIZIERTEN ENTWICKLUNG

Bei der Prognose für das Geschäftsjahr 2018 war TAKKT von einem nahezu konstanten Wachstumstempo in Europa und einer merklichen wirtschaftlichen Belebung in Nordamerika ausgegangen. Trotz einer Eintrübung von Konjunkturindikatoren in der zweiten Jahreshälfte entwickelten sich die allermeisten Kennzahlen wie erwartet. Dies gilt insbesondere für das organische Wachstum, das mit 3,4 Prozent im oberen Bereich der prognostizierten Spanne von zwei bis vier Prozent lag.

Mit Ausnahme von Rohertrags- und EBITDA-Marge entsprach die Entwicklung der finanziellen Steuerungskennzahlen der Prognose. Die Rohertragsmarge bei TAKKT EUROPE war wie erwartet auch aufgrund von Akquisitionseffekten rückläufig. Für TAKKT AMERICA wurde eine stabile Rohertragsmarge prognostiziert. Aufgrund höherer Frachtkosten bzw. geringerer Frachtmargen sowie eines neuen Rahmenvertrags mit einem Großkunden der Hubert Gruppe war die Rohertragsmarge bei TAKKT AMERICA jedoch geringer als im Vorjahr. In der Folge war die Rohertragsmarge des Konzerns ebenfalls niedriger als erwartet, lag jedoch weiterhin über dem langfristigen Zielwert von 40 Prozent.

Beim EBITDA war TAKKT für 2018 ursprünglich von einer Marge zwischen 13 und 14 Prozent ausgegangen. Vor dem Hintergrund der rückläufigen Rohertragsmarge präziserte der Konzern Ende Juli die Erwartung auf den unteren Bereich dieser Spanne oder leicht darunter. Nach einer deutlichen Verbesserung der Profitabilität im zweiten Halbjahr lag die EBITDA-Marge für 2018 insgesamt bei 12,7 Prozent.

Die sortimentspezifischen Kennzahlen zeigten die erwartete Verbesserung. Bei den wertorientierten Kennzahlen verbesserte sich der TAKKT Value Added wie prognostiziert gegenüber dem bereinigten Vorjahreswert. Der ROCE konnte entgegen der Erwartung nicht gesteigert werden und lag 2018 leicht unter dem Niveau des Vorjahrs. Die Indikatoren zur Umsetzung der Digitalen Agenda entwickelten sich wie erwartet, einzige Ausnahme war die Zahl der abgeschlossenen Maßnahmen. Finalisierung und Umsetzung in den Regelbetrieb einiger Maßnahmen dauerte länger als ursprünglich erwartet.

Die Annahme von stabilen oder leicht verbesserten Werten bei den internen Covenants erwies sich als zutreffend. Bei den Nachhaltigkeitsindikatoren trafen die Erwartungen von TAKKT im Geschäftsjahr 2018 größtenteils ein. Bei den Anteilen des Einkaufsvolumens von zertifizierten Lieferanten war entgegen der Erwartungen keine Verbesserung zu beobachten. Die Frauenquote in Top-Führungspositionen entwickelte sich positiver als erwartet.



## Vergleich der tatsächlichen mit der prognostizierten Entwicklung

	2017	Prognose für 2018	Tatsächliche Entwicklung 2018
<b>Finanzielle Steuerungskennzahlen</b>			
Organische Umsatzentwicklung in Prozent	0,4	2 bis 4	3,4
Anzahl Aufträge in Tausend	2.465	Anstieg der Auftragszahlen und stärkere Entwicklung bei der Anzahl als beim durchschnittlichen Auftragswert	2.676
Durchschnittlicher Auftragswert in Euro	458		449
Rohertragsmarge in Prozent	42,5	Leichter Rückgang bei TAKKT EUROPE; Stabil bei TAKKT AMERICA	41,5
EBITDA-Marge in Prozent	13,5	13 bis 14 Unterjährig auf unteren Bereich dieser Spanne oder leicht darunter konkretisiert	12,7
TAKKT-Cashflow-Marge in Prozent	9,8	Über 8	10,2
Investitionsquote in Prozent	2,1	Zwischen 1 und 2	1,8
<b>Sortimentspezifische Steuerungskennzahlen</b>			
Anteil Eigenmarken am Auftragseingang in Prozent	20,7	Weitere Erhöhung	21,7
Anteil Direktimporte am Auftragseingang in Prozent	15,5		17,9
<b>Wertorientierte Steuerungskennzahlen</b>			
TAKKT Value Added in Mio. Euro	43,1 (ohne Einmalsertrag 25,3)	Geringer als im Vorjahr, bereinigt um Einmalsertrag leicht darüber	30,4
ROCE in Prozent	14,6	Leicht über Vorjahr	14,0
<b>Indikatoren zur Umsetzung der Digitalen Agenda</b>			
Gestartete Maßnahmen (kumuliert)	100	Start weiterer Maßnahmen	114
Abgeschlossene Maßnahmen (kumuliert)	27	Großteil der 2016 und 2017 gestarteten Maßnahmen	44
Neu geschaffene Stellen	78	100	98
Zusätzliche Personalkosten (kumuliert) in Mio. Euro	4,4	Anstieg	7,3
Zusätzliche Personalkosten (im GJ) in Mio. Euro	3,9		2,9
Sonstige Kosten in Mio. Euro	3,8		4,0
Investitionen (ohne TAKKT Beteiligungsgesellschaft) in Mio. Euro	8,7	Auf ähnlichem Niveau wie 2017	8,4
Investitionen der TAKKT Beteiligungsgesellschaft in Mio. Euro	4,5		2,3
Organisches E-Commerce-Wachstum in Prozent	7,9	Deutlich stärker als organisches Wachstum des gesamten Auftragseingangs	11,6
Anteil des E-Commerce am Auftragseingang in Prozent	46,8	Merklicher Anstieg	52,1
<b>Interne Covenants zur Steuerung der Finanzstruktur</b>			
Eigenkapitalquote in Prozent	61,2		60,8
Entschuldungsdauer in Jahren	1,4	Stabil oder leicht verbessert, wenn neben OfficeFurnitureOnline keine weiteren wesentlichen Akquisitionen erfolgen	1,4
Zinsdeckung	16,3		23,8
Verschuldungsgrad	0,2		0,2

	2017	Prognose für 2018	Tatsächliche Entwicklung 2018
<b>Indikatoren zur Nachhaltigkeit</b>			
Anteil des Einkaufsvolumens von zertifizierten Lieferanten	46,8%		44,2%
Anteil des Einkaufsvolumens Direktimporte von zertifizierten Lieferanten	39,8%	leicht verbessert	39,3%
Anteil nachhaltiger Sortimente am Umsatz	9,3%		9,5%
CO <sub>2</sub> -neutrale Webshops für wesentliche Gesellschaften	7		12
Papierverbrauch Printwerbemittel pro Auftrag	5,4kg	merklich verbessert	4,2kg
Anteil CO <sub>2</sub> -neutrale Papierwerbemittel an der Gesamtauflage pro Jahr	12,1%		19,9%
Anteil CO <sub>2</sub> -neutrale Paketsendungen	91,4%		93,5%
Anteil CO <sub>2</sub> -neutrale Stückgutsendungen ab Zentrallager	44,7%		48,9%
Wesentliche Gesellschaften mit Klimabilanz	13		13
Wesentliche Gesellschaften mit zertifiziertem Umweltmanagementsystem	6	leicht verbessert	6
Wesentliche Gesellschaften mit zertifiziertem Energiemanagementsystem	4		4
Energieverbrauch an DE/US-Standorten pro Auftrag in Megajoule	70,6		66,7
Neueinstellungen Digitale Agenda: Anteil gebundener „digitaler Talente“	90,9%	stabile Entwicklung	89,9%
Vielfältigkeit: Frauenquote in Top-Führungspositionen	10,5%	leicht rückläufig	12,3%
Anteil der Konzernmitarbeiter, welche die Möglichkeit erhalten, sich für ehrenamtliche Tätigkeiten freustellen zu lassen	65,7%		70,2%
Anteil der Konzernmitarbeiter, die an Projekten für gemeinnützige Organisationen bzw. gesellschaftliche Zwecke teilgenommen haben	15,1%	leicht verbessert	18,0%

## 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 2018 weitgehend unverändert zum Vorjahr geblieben. Die Gesamtrisikosituation des TAKKT-Konzerns ist auf absehbare Zeit beherrschbar, bestandsgefährdende Risiken bestehen nicht.

#### SYSTEMATISCHES CHANCEN- UND RISIKOMANAGEMENT

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

Organisatorisch ist das Chancen- und Risikomanagementsystem wie folgt aufgebaut:

- Die Verantwortung für die Einrichtung und Überwachung des Chancen- und Risikomanagementsystems liegt beim Vorstand.
- Unterstützt wird er dabei durch die Geschäftsführer der Konzerngesellschaften sowie die Zentralabteilungen der Konzernholding – Rechnungswesen, Betriebswirtschaft, Finanzen/IR, Recht, Personal, Internal Audit, Unternehmensentwicklung, Digitale Transformation und Organisation & Entwicklung.
- 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 intensive Controlling aller Gesellschaften, eine einheitliche Geschäftsordnung mit festgelegtem Ad-hoc-Risikomeldeprozess und das konzernweit gültige Vier-Augen-Prinzip.

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

#### EINHEITLICHE STEUERUNGS- UND KONTROLLSYSTEME

Das Management der TAKKT-Gruppe führt die operativen Gesellschaften über einheitliche Steuerungs- und Kontrollsysteme. Jährlich diskutiert der Vorstand mit den Tochtergesellschaften die operative Planung für das kommende Jahr und die Ergebnisse aus der Risikoerhebung. Er wird zudem regelmäßig über den aktuellen Auftragseingang informiert. Die Analyse und Besprechung der Monatsberichte zwischen Vorstand und Zentralabteilung Betriebswirtschaft 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 Werbekosten Auskunft geben. Grundlage der strategischen Konzernsteuerung ist eine detaillierte Mehrjahresplanung, die jährlich für alle Sparten und den Gesamtkonzern erstellt wird.

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

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

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

Control – Integrated Framework“ Darüber hinaus verfügt TAKKT über ein konzerneinheitliches Risikomanagementsystem, um Chancen und Risiken zu steuern.

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

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

Die Abschlüsse der Einzelgesellschaften werden unter Zuhilfenahme von Standard-Software erstellt. Die Konsolidierung der Einzelabschlüsse zum Konzernabschluss erfolgt mithilfe einer modernen Standardsoftwarelösung. Zur Erstellung des Konzernanhangs kommt ein zentral verwaltetes formularbasiertes Erfassungs- und Verdichtungsinstrument zum Einsatz.

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. Zusätzlich sind Funktionstrennungen umgesetzt, um Risiken durch Fehler und Unregelmäßigkeiten zu verhindern oder einzuschränken, Probleme zu identifizieren und Korrekturmaßnahmen sicherzustellen. Dadurch ist gewährleistet, dass kein einzelner Mitarbeiter die alleinige Kontrolle über alle Phasen eines Geschäftsvorgangs besitzt. IT-Change-Management-Systeme stellen sicher, dass bei

Veränderungen der IT-Infrastruktur keine Daten verloren gehen. Bei allen rechnungslegungsbezogenen Prozessen ist das Vier-Augen-Prinzip zentrale Grundlage des internen Kontrollsystems.

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

Im Rahmen der Konzernjahresabschlussprüfung berichten externe Wirtschaftsprüfer über wesentliche Prüfungsergebnisse und Schwachstellen im internen Kontrollsystem für die in den Konzernabschluss einbezogenen Einheiten.

#### KONTINUIERLICHE ANALYSE UND ÜBERWACHUNG DER CHANCEN UND RISIKEN

Das Chancen- und Risikomanagementsystem des TAKKT-Konzerns kategorisiert die Chancen und Risiken nach Themenfeldern, die in der Tabelle auf Seite 82 zusammen mit den zugeordneten Chancen und Risiken dargestellt sind. Die Chancen und Risiken des TAKKT-Konzerns werden im weiteren Verlauf des Risikoberichts erläutert. Der Prozess zur Evaluation aller Chancen und Risiken läuft wie folgt ab:

- Der TAKKT-Konzern analysiert das Markt- und Wettbewerbsumfeld der Geschäftsbereiche und Gesellschaften kontinuierlich und überprüft die eigenen Potenziale regelmäßig 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 sicherstellen.
- Als Ergebnis der Analyse definiert TAKKT Maßnahmen, mit denen sich die Risiken begrenzen, steuern oder vermeiden bzw. die Chancen nutzen lassen.

	Konjunktur und Wettbewerb	Unternehmensstrategie und -positionierung	Leistungswirtschaftliche Prozesse	Finanzwirtschaft und Recht
<b>Mögliche Risiken</b>	Konjunkturabschwung  Neue Wettbewerber und Geschäftsmodelle	Risiken bei Akquisitionen und Desinvestitionen  Umsetzungsrisiko in Bezug auf die Digitale Transformation  Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten oder Kunden  E-Commerce mit höherem Risiko als traditionelles Kataloggeschäft  Steigende Beschaffungspreise	Risiko bei der Vorratshaltung  Logistikrisiken  Forderungsausfälle und Gewährleistungsrisiken  Personalrisiken  Risiken in der Produktion und im Versand gedruckter Werbemittel  Risiko bei Schutz der Adressdaten  Eingeschränkte Verfügbarkeit und Performance der IT- und Kommunikationssysteme  Einführung neuer IT-Systeme  Risiko im Bereich Datensicherheit und Cyberkriminalität	Wechselkursrisiken: Transaktionsrisiken und Translationsrisiken  Zinsänderungsrisiko  Liquiditätsrisiko  Rechtliche, steuerliche und Compliance-Risiken
<b>Mögliche Chancen</b>	Konjunkturaufschwung	Digitalisierung und Kulturwandel  Neue Möglichkeiten mit Online-Kanälen und E-Procurement  Zunehmende Diversifikation des Geschäftsmodells  Potentielle weitere Akquisitionen und Neugründungen  Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil	Weiterentwicklung der IT-Anwendungen  Stärkere Nutzung neuer Technologien	Guter Zugang zu Kapital

**KONJUNKTUR UND WETTBEWERB**

**Konjunkturabschwung**

Das B2B-Versandhandelsgeschäft 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 Diversifikation abzufedern.

- Mit seinen Multi-Channel- und Web-focused-Vertriebsmarken spricht TAKKT Kunden unterschiedlicher Branchen und Größe an.
- Die TAKKT-Gesellschaften verfügen über ein sehr breites Sortiment aus unterschiedlichen Produktkategorien.
- Durch die Präsenz in über 25 Ländern in Europa und Nordamerika reduziert TAKKT die Abhängigkeit von einzelnen Märkten.

- Zudem befinden sich die Gesellschaften in unterschiedlichen Wachstumsphasen. Neugründungen und junge Gesellschaften wachsen in der Regel dynamisch und sind weniger stark von konjunkturellen Schwankungen beeinflusst. Etablierte Gesellschaften folgen in ihrer Entwicklung dagegen eher dem allgemeinen Konjunkturzyklus.
- Die Kundengruppen der einzelnen Sparten investieren im Konjunkturzyklus unterschiedlich. Eine Diversifikation der Risiken ergibt sich dadurch, dass im Konjunkturverlauf in der Regel nur Kunden aus einzelnen Branchen oder Regionen oder nur bestimmte Produktgruppen des Sortiments von einem Abschwung betroffen sind.

Lediglich in besonders schweren konjunkturellen Krisen wie zuletzt im Jahr 2009 kann TAKKT nicht von der Diversifikation des Geschäfts profitieren, da sich in solchen Fällen jede Kundengruppe, jede Branche und jede Region in ihren Investitionen stark zurück-

hält. Beispielhaft sank 2009 der Umsatz organisch um etwas mehr als 25 Prozent. Das EBITDA verringerte sich bei einer Marge von ca. zehn Prozent um rund 50 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Das Konjunkturrisiko blieb im Berichtsjahr 2018 im Wesentlichen unverändert zu der Situation im Vorjahr. Trotz der oben beschriebenen Möglichkeiten der Diversifikation stellt das Konjunkturrisiko ein wesentliches Risiko für TAKKT dar.

### Neue Wettbewerber und Geschäftsmodelle

Der TAKKT-Konzern unterliegt potentiell dem Risiko, durch den Eintritt neuer Wettbewerber Marktanteile zu verlieren. Daneben besteht das Risiko, dass etablierte Multi-Channel-Anbieter künftig aggressiver im Wettbewerb agieren. Markteintrittsbarrieren sind sowohl für klassische Wettbewerber als auch für reine Online-Anbieter vorhanden, 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.

Zudem ist das Risiko zu nennen, dass die integrierten Multi-Channel-Geschäftsmodelle in der TAKKT-Gruppe durch offene und internetbasierte Marktplätze teilweise ersetzt werden. Dabei sind jedoch die besonderen Merkmale der TAKKT-Geschäftsmodelle zu beachten. Während der Erfolg von Marktplätzen im B2C-Bereich und bei kleinen Firmen v.a. auf die Preisgestaltung der einzelnen Transaktion und die bequeme Bestellung zurückzuführen ist, stehen bei mittelgroßen und großen Unternehmen zusätzliche Kundenbedürfnisse im Vordergrund. Der professionelle Firmenkunde ist im Vergleich zum Privatkunden in der Regel an einem qualitativ hochwertigen Produktsortiment, einer kompetenten Beratung und einem umfangreichen After-Sales-Service interessiert. Zu letzterem zählen z.B. die Erfüllung von Garantieleistungen, Nachbestellungen und Ersatzteillieferungen. Die Produkte aus dem TAKKT-Sortiment sollen dazu beitragen, die gewerbliche Tätigkeit produktiver zu machen und einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten, damit sich der Firmenkunde auf sein Kerngeschäft konzentrieren kann.

Darüber hinaus ist der Firmenkunde in größeren Unternehmen in der Regel an einer flexiblen und differenzierten Preisgestaltung – je nach Bedarf, Produkt und nachgefragtem Volumen – interessiert. Online-Marktplätze können diese Flexibilität, Differenzierung und zusätzliche Dienstleistungen rund um das Produkt nur bedingt leisten. Trotz ihren Stärken, etwa bei der Preisstellung und der Bündelung vieler unterschiedlicher Angebote, haben Marktplätze gegenüber Produktspezialisten insgesamt den Nachteil, dass sie den Anforderungen an ein attraktives Gesamtpaket aus Produkt,

Service und Preis nicht vollständig gerecht werden können. Um diesen Wettbewerbsvorteil beizubehalten, setzt TAKKT darauf, das Serviceangebot rund um das eigentliche Produkt fortlaufend weiterzuentwickeln. Im Rahmen der Digitalen Transformation plant TAKKT, die Möglichkeiten zur weiteren Differenzierung vom Wettbewerb noch stärker zu nutzen. Das Risiko durch neue Wettbewerber und Geschäftsmodelle ist als wesentlich einzuschätzen.

### UNTERNEHMENSSTRATEGIE UND POSITIONIERUNG

#### Risiken bei Akquisitionen und Desinvestitionen

Im Rahmen der Wachstumsstrategie kauft der TAKKT-Konzern gezielt Unternehmen zu, die das Portfolio hinsichtlich Regionen, Produkten und Kunden ergänzen und neues Know-how einbringen. Damit ist einerseits eine Reihe von Chancen verbunden, die im weiteren Verlauf dieses Abschnitts aufgegriffen werden. Andererseits könnten Akquisitions- und Integrationsrisiken beispielsweise daraus resultieren, dass

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

TAKKT besitzt eine über Jahrzehnte aufgebaute Erfahrung mit Akquisitionen und weiß mit diesen Risiken umzugehen. Zukäufe werden sorgfältig vorbereitet und geprüft und nur dann getätigt, wenn eine hinreichende Wahrscheinlichkeit besteht, dass das übernommene Unternehmen nachhaltig zum Erfolg des TAKKT-Konzerns beiträgt. Dabei stellt das Unternehmen anspruchsvolle Renditeanforderungen und führt vor dem Erwerb eine umfangreiche Due Diligence durch. Überdies werden neue Unternehmen anhand definierter Prozesse in den Konzernverbund integriert, die auf den Erfahrungen der Vergangenheit basieren.

Die im Jahr 2016 gegründete TAKKT Beteiligungsgesellschaft erwirbt Anteile an jungen Unternehmen mit innovativem, aber noch nicht bewährtem Geschäftsmodell. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich diese Beteiligungen als nicht werthaltig erweisen, ist höher einzuschätzen. Allerdings liegt die Investitionssumme deutlich unter den Werten sonst üblicher Akquisitionen.

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

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

#### **Umsetzungsrisiko in Bezug auf die Digitale Transformation**

Um die Chancen der Digitalisierung zu nutzen, hat TAKKT im Jahr 2016 die Digitale Agenda und eine darauf aufbauende Vision 2020 entwickelt. Diese sieht eine Verdopplung des E-Commerce-Geschäfts bis 2020 und eine nachhaltige Veränderung der Organisation vor. Aufwand und Investitionen für die Transformation sollen sich bis 2020 auf 50 Millionen Euro belaufen und mittelfristig zu einem höheren organischen Umsatzwachstum führen. Bei der Umsetzung der Maßnahmen dieser Agenda kann es zu Verzögerungen kommen, sodass Ziele oder Teilziele von Projekten oder Maßnahmen später erreicht werden oder Ergebnisse nicht zufriedenstellend ausfallen. Darüber hinaus kann die Umsetzung höhere Kosten verursachen als geplant oder nicht den gewünschten Effekt auf die Umsatz- und Ergebniszahlen haben.

TAKKT begegnet diesem Risiko durch eine marktnahe, dezentrale Umsetzung der jeweiligen Projekte und Maßnahmen. Die TAKKT AG unterstützt diesen Prozess durch eine zentrale Steuerung. Dabei greift der Konzern auf unternehmenseigene Experten für Digitalisierung und Projektmanagement zurück, um Umsetzung und Erfolg der Maßnahmen stets im Blick zu behalten. Dies erlaubt es TAKKT, bei der Gefahr von Zielabweichungen frühzeitig gegenzusteuern und bei Bedarf zusätzlich auch externe Spezialisten hinzuzuziehen.

#### **Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten oder Kunden**

Bezogen auf die Beschaffungsseite besteht das Risiko einer Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten. Das Unternehmen greift jedoch auf einen äußerst fragmentierten Pool von rund 4.000 Lieferanten zurück, kann für fast jedes Produkt kurzfristig auf alternative Lieferanten ausweichen und achtet darauf, dass sich an dieser Situation auch langfristig nichts ändert. Auch in vergangenen Krisen ist es daher nicht zu einer Konsolidierung bei den Lieferanten für die Produktsortimente in der TAKKT-Gruppe gekommen.

Abhängigkeiten können für TAKKT auch auf der Absatzseite bestehen. Die Kundenstruktur der Geschäftsmodelle im TAKKT-Konzern ist jedoch relativ stark diversifiziert. Zum Kundenstamm zählen Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen wie zum Beispiel dem Dienstleistungssektor, der öffentlichen Verwaltung und dem produzierenden Gewerbe. Dabei verschiebt sich die Gewichtung. Vor rund 25 Jahren gehörte ein Großteil der Kunden des Konzerns dem produzierenden Sektor an, mittlerweile hat sich deren Anteil auf unter 30 Prozent reduziert.

TAKKT verfolgt das Ziel, diversifizierte Umsatzanteile mit dem verarbeitenden Gewerbe, dem Handels- und Dienstleistungssektor sowie gemeinnützigen und staatlichen Institutionen zu erzielen. 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 Sparten, vor allem bei der Hubert oder der NBF Gruppe, kann die Geschäftsentwicklung durch den Wegfall eines einzelnen Konzernkunden jedoch spürbar beeinflusst werden. Hubert hat Ende 2018 entschieden, die Belieferung eines Großkunden auslaufen zu lassen, mit dem 2018 noch Umsätze von knapp 30 Millionen US-Dollar realisiert wurden. Diese Entscheidung wird sich auf die Umsatz- und Ertragslage 2019 auswirken. Weitere Angaben dazu finden sich im Prognosebericht.

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. Dank E-Commerce verbreitert sich die Kundenbasis in Zukunft voraussichtlich weiter. Kleinere Abnehmer können über Online-Medien besser erreicht und wirtschaftlicher angesprochen werden. TAKKT plant bei der Ansprache kleinerer Kunden stärker als bislang auf individuelle Lösungen zu setzen, wie etwa zusätzliche Self Service-Funktionen im Webshop. Durch neue

technologische Möglichkeiten können diese inzwischen effizient angeboten werden. Großkunden wiederum werden durch E-Procurement stärker an TAKKT gebunden, da die Beschaffung für sie über dieses Medium einfacher und effizienter wird.

### **E-Commerce mit höherem Risiko als traditionelles Kataloggeschäft**

E-Commerce ist einem höheren Risiko ausgesetzt als das klassische Kataloggeschäft. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass den Kunden durch E-Commerce-Angebote der Zugang zu einer breiteren Auswahl von Anbietern ermöglicht wird, die mit vergleichsweise geringen Suchkosten von Kunden identifiziert werden können. Damit nimmt die Loyalität der Kunden zu einzelnen Händlern tendenziell ab. Durch den technischen Fortschritt stellen sich zudem ständig neue Anforderungen an den Online-Auftritt. So müssen etwa Inhalt und Aufbau der Webshops fortlaufend an die sich ändernden Algorithmen der Suchmaschinen angepasst werden, damit das eigene Angebot nicht in der Platzierung zurückfällt und die Shops damit potentielle Kunden verlieren. TAKKT begegnet diesem Risiko durch die kontinuierliche Steuerung der Online-Marketing-Maßnahmen und deren Optimierung im Hinblick auf sich ständig ändernde Rahmenbedingungen. Indem der TAKKT-Konzern das Online-Marketing zudem fortlaufend weiterentwickelt, beobachtet er technische Trends und Neuentwicklungen genau und kann diese in eigenen Lösungen umsetzen. Die permanente Verbesserung des Online-Auftritts trägt zudem dazu bei, Kunden erneut zu einem Besuch auf dem Webshops zu bewegen und die Chance für einen erneuten Kauf zu erhöhen.

### **Steigende Beschaffungspreise**

TAKKT unterliegt dem Risiko, steigende Beschaffungspreise nicht an die Kunden weitergeben zu können. Dem treten die Multi-Channel-Marken des Konzerns entgegen, indem sie ihre Kataloge und Webshops fortlaufend aktualisieren. So können sie flexibel auf Änderungen bei Angeboten und Beschaffungspreisen reagieren, vorausgesetzt die Wettbewerbssituation lässt dies zu. Bei den Web-focused-Marken sind Anpassungen sogar noch schneller und häufiger möglich. Erhöhen sich etwa die Kosten für Stahl, kann TAKKT zeitnah die Produktpreise anpassen oder ein alternatives Produkt anbieten. Überdies handelt das Unternehmen bewusst mit langlebigen Wirtschaftsgütern, die weder verderblich sind noch nennenswerten technischen oder modischen Veränderungsrisiken unterliegen.

## **LEISTUNGSWIRTSCHAFTLICHE PROZESSE**

### **Risiko bei der Vorratshaltung**

Um eine schnelle und verlässliche Lieferung garantieren zu können, nehmen die TAKKT-Gesellschaften je nach Geschäftsmodell und Anforderung der Kunden einen bestimmten Anteil der Pro-

dukte auf Lager. Auch Produkte, die über Direktimporte bezogen werden, werden in größeren Mengen bevorratet. Daraus entsteht das Risiko aus der Alterung sowie der technischen und preislichen Entwicklung der Produkte. Tische, Stühle oder Schränke sind jedoch Standardartikel, die immer benötigt werden. V.a. im B2B-Geschäft unterliegen sie keinen saisonalen Preisschwankungen oder vorübergehenden Modetrends. Da der Konzern das Sortiment fortlaufend aktualisiert, kann es vorkommen, dass ein Artikel nicht mehr im aktiv beworbenen Sortiment angeboten wird, aber noch auf Lager liegt. In diesem Fall wird das Produkt zu Vorzugspreisen verkauft oder das Unternehmen nutzt das Rückgaberecht für Restbestände, das regelmäßig mit einer Vielzahl von Lieferanten vereinbart wird.

### **Logistikrisiken**

TAKKT hält Artikel zumeist in großen Versandhandelszentren vor und muss daher weniger Vorräte anlegen und seltener Artikel nachbestellen, als das bei mehreren kleinen Lagern der Fall wäre. Nur wenn kleinere Regionallager für einen optimalen Lieferservice erforderlich sind, bauen die Sparten solche Standorte auf, wie z.B. in den Nordischen Ländern, Osteuropa oder den USA. Durch den gebündelten Einkauf der Produkte kann TAKKT Preisvorteile nutzen. Das senkt zudem die Verkaufspreise und kommt so den Kunden zugute. Diese Vorteile überwiegen bei Weitem die Nachteile, die bei einem Zentrallager z.B. im Falle eines Brandes bestehen. Auch diese Risiken werden ausreichend abgesichert – durch Versicherungen u.a. gegen Feuer, Diebstahl oder Betriebsstörung.

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

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



### **Forderungsausfälle und Gewährleistungsrisiken**

Das Risiko eines Forderungsausfalls ist bei TAKKT mit einer Ausfallquote von unter 0,2 Prozent des Umsatzes weiterhin außergewöhnlich niedrig. Zum einen prüft das Unternehmen die Bonität seiner Kunden und betreibt aktives Forderungsmanagement. Zum anderen ist der durchschnittliche Auftragswert niedrig, bei einer breit diversifizierten Kundenstruktur. Auch über den Konjunkturzyklus hinweg bleibt die Quote der Forderungsausfälle daher stabil. Gleiches gilt für die Debitorenreichweite. Sie misst den durchschnittlichen Zeitraum zwischen Rechnungsstellung und Zahlungseingang und betrug im Berichtsjahr 32 Tage.

Auch die Zahl der Gewährleistungs- und Garantiefälle ist seit Jahren konstant niedrig. Rückgaberechte werden nur selten in Anspruch genommen. TAKKT vertreibt vorwiegend langlebige Produkte, die wenig fehleranfällig sind. Zusätzliche Sicherheit gewinnt das Unternehmen durch Rückgabvereinbarungen, die mit den meisten Lieferanten bestehen. TAKKT schützt sich über Versicherungen gegen Risiken der Produkthaftung.

### **Personalrisiken**

Der nachhaltige Erfolg von TAKKT hängt wesentlich von qualifizierten und motivierten Mitarbeitern ab. Ihr Know-how und Engagement wirkt sich unmittelbar auf das Geschäft aus. Um auch künftig profitabel wachsen zu können, ist TAKKT darauf angewiesen, stets hoch qualifizierte Mitarbeiter gewinnen und langfristig an sich binden zu können.

Vor allem die Digitale Transformation stellt TAKKT vor die Herausforderung, zusätzliche Mitarbeiter mit Fachwissen zur Digitalisierung zu rekrutieren und die gezielte Weiterbildung der vorhandenen Mitarbeiter zu gewährleisten. Mit dem neu geschaffenen Programm „Corporate Digital Intrapreneur“ sowie der Einrichtung moderner Arbeitswelten plant TAKKT, den internen Kulturwandel aktiv zu gestalten. Unterstützt wird dies durch die Einführung neuer Formen der Zusammenarbeit und die Schaffung einer Kultur des „test and learn“. TAKKT beabsichtigt durch diese Maßnahmen, die Mitarbeiter noch stärker an sich zu binden und die Identifikation mit dem Unternehmen zu erhöhen.

Personalrisiken durch Fluktuation bestehen in der Breite kaum, da TAKKT über Vertretungs- oder Nachfolgelösungen im Falle von Krankheit oder Weggang eines Mitarbeiters verfügt. In Schlüsselpositionen des Unternehmens, für die besondere, seltenere Qualifikationen erforderlich sind, könnte ein Weggang oder Ausfall von Mitarbeitern hingegen zu längeren Vakanzen führen.

### **Risiken in der Produktion und im Versand gedruckter Werbemittel**

Der gedruckte Katalog ist weiterhin ein wichtiges Vertriebsmedium für die TAKKT-Gruppe. Ein Risiko besteht darin, dass dieses Werbemittel beschädigt beim Kunden ankommt oder verloren geht. Das Unternehmen wählt daher alle Dienstleister sorgfältig aus und achtet besonders darauf, dass die Werbemittel bei der Produktion und Verteilung unbeschädigt bleiben. Um das Ausfallrisiko zu minimieren, lässt der Konzern die Kataloge in mehreren Druckereien an unterschiedlichen Standorten produzieren. Versicherungen decken die Risiken aus dem Verlust oder der Zerstörung von Werbemitteln ab.

Auch aus Schwankungen der Preise für Papier und Druck resultiert ein Risiko für TAKKT. Aufgrund der hohen Bedeutung der Printwerbemittel im Marketingmix der TAKKT-Gesellschaften sind diese Kosten nicht unerheblich. Damit sich kurzfristige Preisschwankungen nicht auf den Ertrag auswirken, schließt der Konzern überwiegend langfristige Druckverträge mit verlässlichen Partnern ab.

### **Risiko bei Schutz der Adressdaten**

Mögliche Risiken ergeben sich auch aus dem unsachgemäßen Umgang mit Kundendaten. Der Konzern schützt diese Daten daher sorgfältig. Sicherheitssysteme gewährleisten, dass ausschließlich befugte Personen, und diese nur soweit gesetzlich zulässig, auf die Adressen zugreifen und sie nutzen und bearbeiten können. Soweit bei den Gesellschaften ein Datenschutzbeauftragter bestellt ist, wirkt dieser im Rahmen seiner Befugnisse auf die Einhaltung der Datenschutzgesetze hin.

### **Eingeschränkte Verfügbarkeit und Performance der IT- und Kommunikationssysteme**

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

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

Darüber hinaus nutzen die TAKKT-Gesellschaften überwiegend zentrale Hochverfügbarkeitssysteme, um Daten und Funktionalitäten zu sichern. Ein Server wickelt dabei den laufenden Geschäftsbetrieb ab. Die Daten werden zudem ständig auf ein Back-up-System kopiert. Dieses System übernimmt den Betrieb nur bei einem Serverausfall. Die notwendigen Speicherkapazitäten werden in der Regel auf räumlich ausgelagerten Servern vorgehalten beziehungsweise von Drittanbietern gemietet, um das Risiko eines Ausfalls zu minimieren.

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

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

### Einführung neuer IT-Systeme

Erhöhte Risiken können im Rahmen der Einführung neuer IT-Systeme insbesondere von Warenwirtschafts- und Webshopsystemen, entstehen, falls die störungsfreie Weiterführung der Geschäftsprozesse durch Komplikationen bei der Integration eines neuen IT-Systems beeinträchtigt würde. TAKKT plant im Rahmen der Digitalen Transformation weitere Investitionen in die IT-Infrastruktur, um die technischen Voraussetzungen für das Erreichen der für 2020 formulierten Ziele zu gewährleisten. Um den Risiken aus der Einführung neuer IT-Systeme zu begegnen, führt TAKKT u.a. umfangreiche Testläufe und Maßnahmen zur Qualitätssicherung durch.

### Risiko im Bereich Datensicherheit und Cyberkriminalität

TAKKT verfügt aus den Geschäftsbeziehungen zu Kunden, Lieferanten und anderen Partnern über sensible und schützenswerte Daten. Aus einem unberechtigten Zugriff oder Verlust dieser Daten resultieren Risiken für die TAKKT-Gesellschaften im Hinblick auf Reputation und Compliance. Ein sorgfältiger Umgang mit diesen Informationen ist somit für TAKKT von großer Bedeutung.

Angriffe von außen – zum Beispiel durch Hacker oder Schadprogramme – können zu Fehlfunktionen oder Störungen der IT-Systeme führen, beispielsweise eines Webshops. Dies würde die für die Geschäftstätigkeit notwendigen Prozesse beeinträchtigen. Die Wiederherstellung der Leistungsfähigkeit der IT-Systeme und die Prävention künftiger Störungen könnten hohe Kosten verursachen. Um diesen Risiken zu begegnen, überprüfen interne IT-Abteilungen und externe Spezialisten regelmäßig, ob die eingesetzten Systeme vor unbefugtem Zugriff sicher sind und ob sich Daten problemlos wiederherstellen lassen. Auf Basis einer Sicherheitsanalyse hat der Konzern Messsysteme und ein Konzept zum IT-Sicherheitsmanagement entwickelt. Zusätzliche Richtlinien regeln die Nutzung von E-Mail, Internet, Social Media und ähnlichen Anwendungen.

Risiken können auch durch Betrugsversuche entstehen, die mittels Nutzung von Informationstechnik (z.B. E-Mails und soziale Netzwerke) eingeleitet werden. Dabei ist beispielsweise das Risiko zu nennen, dass Betrüger durch Identitätsdiebstahl versuchen, unberechtigte Zahlungen an Fremdkonten auszulösen. TAKKT begegnet diesem Risiko durch die Vorgabe von definierten Prozessen, wie etwa dem Vier-Augen-Prinzip und der individuellen Prüfung bei einer Veränderung von Zahlungsdaten des Empfängers.

### FINANZWIRTSCHAFT UND RECHT

Als weltweit tätiges Unternehmen ist TAKKT finanziellen Risiken ausgesetzt. Dies betrifft Risiken aus Wechselkurs- und Marktzinsschwankungen sowie aus der Finanzierung und Sicherstellung der Liquidität. Ziel des Finanzmanagements ist es, diese Risiken regelmäßig zu überwachen und mittels operativer und finanzwirtschaftlicher Aktivitäten zu begrenzen. Derivative Finanzinstrumente werden regelmäßig nur zu Sicherungszwecken eingesetzt. Derivate werden zudem nur mit freigegebenen Finanzkontrahenten aus dem Bankenportfolio des Konzerns durchgeführt. Diese Kontrahenten müssen ein bestimmtes Bonitätsrating erfüllen. Das Kontrahentenausfallrisiko wird regelmäßig überwacht.

### 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 Trans-

aktionsrisiko 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 70 Prozent abgesichert. In der Regel werden die prognostizierten Umsätze und Zahlungsströme jeweils für die Zeitspanne der Gültigkeit des aktuellen Katalogs betrachtet.

- Translationsrisiken entstehen für die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung des TAKKT-Konzerns, wenn Einzelab- schlüsse ausländischer Tochtergesellschaften in die Berichtswährung Euro umgerechnet werden. V.a. die Schwankungen des US-Dollars beeinflussen so die absolute Höhe der in Euro berichteten Finanzkennzahlen (siehe auch Erläuterungen auf Seite 93). TAKKT sichert diese Risiken nicht ab, da eine sachgerechte Absicherung nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht vertretbar ist.

#### Zinsänderungsrisiken

Ein Zinsänderungsrisiko resultiert aus marktbedingten Schwankungen des allgemeinen Zinsniveaus. Es schlägt sich zum einen in der Höhe der Zinszahlungen und zum anderen in den Marktwerten von Finanzinstrumenten nieder. Gegen dieses Risiko schützt sich TAKKT über Zinssatzswaps. Damit der Zinssatz langfristiger Finanzverbindlichkeiten auch langfristig abgesichert wird, richtet sich die Laufzeit der Besicherung nach der Laufzeit der Finanzverbindlichkeiten. Das angestrebte Sicherungsniveau liegt grundsätzlich bei 60 bis 80 Prozent des Finanzierungsvolumens. So werden negative Effekte aus Zinserhöhungen begrenzt. Gleichzeitig ergibt sich aber auch die Chance, von Zinssenkungen zu profitieren. Die Entwicklung des Sicherungsvolumens wird v.a. durch die Planverschuldung bestimmt.

Die zum Bilanzstichtag gehaltenen Sicherungsinstrumente sind im Konzernanhang ab Seite 152 beschrieben. Dort werden auch quantitative Angaben zu allen Währungs- und Zinsänderungsrisiken gemacht, u.a. Sensitivitätsanalysen zu Schwankungen der Wechselkurse und Zinssätze.

#### Liquiditätsrisiko

Auch aus der Finanzierung könnten TAKKT potentielle Risiken erwachsen. Der Konzern überwacht und steuert die Finanzstruktur über eine langfristige Finanzplanung und selbst auferlegte interne Kennzahlen (Covenants), die in den Abschnitten Steuerungssystem und Finanzlage aufgeführt sind.

Zur Sicherung der Liquidität greift das Unternehmen auf eine diversifizierte Finanzierungsstruktur mit unterschiedlichen Fälligkeiten zurück. Neben vertraglich zugesicherten Kreditlinien von einem breit gestreuten Bankenpool nutzt TAKKT auch Finanzierungsleasing. Bei größerem Finanzierungsbedarf hat der Konzern zudem die Möglichkeit, ein Schuldscheindarlehen zu begeben. Dies ist zuletzt 2012 erfolgt. Es bestehen freie zugesagte Kreditlinien im Volumen von 157,4 Millionen Euro zum Jahresende 2018.

#### Rechtliche, steuerliche 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.

Vor dem Hintergrund der handelspolitischen Diskussionen nach dem Brexit-Entscheid sowie von Seiten der US-Regierung besteht weiterhin ein Risiko, dass Staaten Einfuhrzölle auf importierte Waren erhöhen. Insbesondere Direktimporte könnten durch solche Handelshemmnisse weniger attraktiv sein. Der Großteil der Waren, die die TAKKT-Gesellschaften verkaufen, wird jedoch nach wie vor von Lieferanten im jeweiligen Markt bezogen. Wettbewerber wären in ähnlichem Maße von einer solchen Entwicklung betroffen. Die höhere Staatsverschuldung führt in einigen Ländern zudem unter Umständen zu einer erhöhten Anzahl an Steuerprüfungen.

TAKKT unterliegt verschiedenen Compliance-Anforderungen, etwa in den Bereichen Kartellrecht oder Kapitalmarkt. Eine Nichteinhaltung kann zu rechtlichen Konsequenzen und Sanktionen führen und sich schließlich negativ auf das Ergebnis auswirken. Um diesem Risiko zu begegnen, verfolgt der Konzern ein zentrales Compliance-Management, schult Mitarbeiter zu den entsprechenden Themen und hat eine Hotline für die Meldung eventueller Verstöße eingerichtet.

#### GESAMTEINSCHÄTZUNG DES VORSTANDS

Auch mit Blick auf das Geschäftsjahr 2018 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 oder nennenswerte Risiken, die über das normale unternehmerische Risiko hinausgehen. Das Geschäftsmodell ist Cashflow-stark und das Unternehmen solide finanziert, sodass auch die Summe der Einzelrisiken oder eine erneute weltweite Rezession den Fortbestand der Unternehmensgruppe nicht gefährden.

Das bedeutendste Risiko, aber auch eine nennenswerte Chance, besteht für den TAKKT-Konzern weiterhin in der Entwicklung der Konjunktur. Der Eintritt eines Konjunkturabschwungs bzw. eines Konjunkturaufschwungs wird dabei generell als gleich wahrscheinlich angesehen. Bei einem weltweiten Abschwung in der Größenordnung des Jahres 2009 mit einem organischen Umsatzeinbruch von etwas mehr als 25 Prozent, verringerte sich das EBITDA um rund 50 Prozent.

Daneben besteht durch den Eintritt von neuen Web-focused-Anbietern und Online-Marktplatz-Modellen oder einer Veränderung des Verhaltens etablierter Anbieter das Risiko eines aggressiveren Wettbewerbs mit einer negativen Auswirkung auf Umsatz und Rohertrag. In einem dynamischen Wettbewerbsumfeld schätzt TAKKT den Eintritt dieses Risikos als möglich ein. Der negative Ergebniseffekt könnte bei einem mittleren zweistelligen Millionen-Euro-Betrag liegen.

Als weiteres nennenswertes Risiko für die in Euro berichteten Umsatz- und Ergebnisgrößen ist das reine Umrechnungsrisiko aus Änderungen der Wechselkurse zu nennen – v.a. die Relation zwischen dem US-Dollar und dem Euro. Eine Abwertung bzw. eine Aufwertung des US-Dollars gegenüber dem Euro wird als gleich wahrscheinlich angenommen. Eine Abwertung des US-Dollars gegenüber dem Euro um fünf Prozent würde zu einem zwischen zwei und zweieinhalb Prozentpunkten niedrigeren Umsatzausweis führen.

Ein weiteres bedeutsames und von der Eintrittswahrscheinlichkeit mögliches Risiko besteht in einer schlechter als erwartet verlaufenden Integration und Fortführung eines akquirierten Unternehmens. Das Ergebnis könnte als direkte Folge kurzfristig um einen mittleren einstelligen Millionen-Euro-Betrag belastet werden. Daneben könnte eine Absenkung der langfristigen Prognose der Geschäftsentwicklung eines akquirierten Unternehmens unter die ursprünglichen Erwartungen zu außerplanmäßigen Wertminderungen der Geschäfts- und Firmenwerte bzw. der übrigen immateriellen Vermögenswerte führen. Ein solcher aus der bilanziellen Abbildung resultierender, negativer Ergebniseffekt könnte auch im zweistelligen Millionen-Euro-Bereich liegen.

Daneben bestehen im Zusammenhang mit der Umsetzung der Digitalen Agenda nennenswerte Risiken, wenn Ziele von Projekten oder Maßnahmen später erreicht werden oder Ergebnisse nicht zufriedenstellend ausfallen. Die Umsetzung kann höhere Kosten verursachen als geplant oder nicht den gewünschten Effekt auf die Umsatz- und Ergebniszahlen haben. Der negative Ergebniseffekt aus diesen Kostensteigerungen könnte ebenfalls im zweistelligen Millionen-Euro-Bereich liegen. Die Eintrittswahrscheinlichkeit schätzt TAKKT als möglich ein.

Ein weiteres Risiko besteht aus dem Verlust einzelner Konzernkunden bzw. in einer wesentlichen Veränderung eines Rahmenabkommens. Mit ganz wenigen Konzernkunden realisiert TAKKT ein Umsatzvolumen im geringen einstelligen Prozentbereich bezogen auf den Konzernumsatz. Aus dem Verlust dieser Konzernkunden könnte ein negativer Ergebniseffekt bis zu einem niedrigen zweistelligen Millionen Euro Betrag resultieren. Die Eintrittswahrscheinlichkeit schätzt TAKKT als möglich ein.

Schließlich sind Risiken aus dem Ausfall bzw. der Einführung von IT-Systemen für das Unternehmen ebenfalls wesentlich, da eine funktionierende IT-Infrastruktur und Logistik sowie die Sicherheit von sensiblen Daten von Kunden, Lieferanten und anderen Geschäftspartnern für die Abwicklung des operativen Geschäfts entscheidend sind. Die Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Risiken wird als unwahrscheinlich betrachtet mit einem möglichen negativen Ergebniseffekt bis zu einem niedrigen zweistelligen Betrag in Millionen Euro.

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

#### CHANCEN DES TAKKT-KONZERNES

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

#### Digitalisierung und Kulturwandel

Die fortschreitende Digitalisierung ist ein entscheidendes strategisches Thema für TAKKT. Das Kundenverhalten, die technologischen Möglichkeiten, aber auch die Arbeitswelten und damit die internen Prozesse verändern sich rasant. Das Geschäftsmodell des B2B-Direct-Marketings kann von dieser Entwicklung erheblich profitieren und damit Marktanteile gewinnen. Neben dem Einfluss auf das Informations- und Kaufverhalten der TAKKT-Kunden sind die Prozesse entlang der Wertschöpfungskette von der Digitalisierung beeinflusst. Erklärtes Ziel ist es, die Potenziale entlang der Wertschöpfungskette zu heben und die Vorteile der Digitalisierung für die Kunden nutzbar und erlebbar zu machen.

In der Vergangenheit hat TAKKT über die konzernweite Initiative DYNAMIC bereits in die Kombination und Verknüpfung der Vertriebs- und Marketingmedien Print, Online, Tele und Field investiert,

um bei der Kundenansprache das jeweils vom Kunden präferierte Medium nutzen zu können. In einem weiteren Schritt hat TAKKT im Jahr 2016 in einem strukturierten Prozess eine Digitale Agenda entwickelt, die in den verschiedenen Sparten der TAKKT-Gruppe in mehr als 100 Projekten und Maßnahmen umgesetzt wird. Für diesen Zweck wird TAKKT bis zum Jahr 2020 bis zu 50 Millionen Euro in Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie in Technologien investieren. Über die Schaffung einer Kultur des „test and learn“ und die jederzeitige Fokussierung auf die sich laufend verändernden Kundenbedürfnisse beschleunigt TAKKT zudem die Digitale Transformation im Konzern. Darüber hinaus treibt TAKKT einen verstärkten Wissens- und Erfahrungsaustausch mit der agilen und technologieaffinen Gründerszene voran, um den gewünschten Wandel im Unternehmen zu fördern und zu erleichtern. Zu diesem Zweck erwirbt TAKKT über die im Jahr 2016 gegründete Beteiligungsgesellschaft Minderheitsbeteiligungen an jungen und wachstumsstarken Unternehmen.

Bei allen Planungen und Entscheidungen wird der Durchführung der Digitalen Transformation unbedingte Vorfahrt eingeräumt. Bei erfolgreicher Umsetzung der Digitalen Agenda ergibt sich für TAKKT eine wesentliche Chance, seine Position im Markt zu verbessern. So wird bis 2020 die Verdopplung des E-Commerce-Volumens und mittelfristig eine Erhöhung des organischen Umsatzwachstums angestrebt.

### **Neue Möglichkeiten mit Online-Kanälen und E-Procurement**

TAKKT erwartet durch die Ausdehnung der Online- und E-Procurement-Aktivitäten Chancen auf eine Steigerung bei Auftragseingang und Umsatz. Die Zahl der Nutzer, die mit dem Internet aufgewachsen sind („Digital Natives“), steigt ständig. Die zielgerichtete Produktauswahl wird durch bessere Suchfunktionen immer einfacher. Auf diese Trends antwortet TAKKT mit einer differenzierten Online-Strategie. Kunden mit hohem Service- und Beratungsbedarf sowie ausgeprägtem Prozesskostendenken adressiert das traditionelle TAKKT-Geschäft über die bekannten Multi-Channel-Marken mithilfe von Webshops und E-Procurement. Transaktionsorientierte Kunden mit geringeren Service- und Beratungsansprüchen werden über Web-focused-Marken und deren Webshops angesprochen. Für TAKKT ergibt sich hier ein Wettbewerbsvorteil gegenüber neuen reinen Online-Wettbewerbern, da der Konzern bei der Erschließung zusätzlicher Zielgruppen über neue Vertriebsmarken und alternative Vertriebswege die vorhandene Back-End-Infrastruktur nutzen kann.

### **Zunehmende Diversifikation des Geschäftsmodells**

Über ein aktives Portfoliomanagement strebt TAKKT eine breite Diversifikation des Geschäftsmodells auf Ebene der Produkte,

Kunden und Regionen an. Dies bietet dem Konzern die Chance, die Abhängigkeit von einzelnen Branchen und Regionen zu verringern und damit auch in konjunkturell schwierigen Zeiten Stabilität und Kontinuität sicherzustellen.

- Durch die regionale Diversifikation können konjunkturelle Schwankungen und Umsatzeinbußen in einzelnen Zielmärkten teilweise durch Umsatzwachstum in anderen Regionen kompensiert werden. Nachdem sich in den Vorjahren das US-Geschäft dynamischer entwickelte, konnte im Berichtsjahr das organische Wachstum der europäischen Aktivitäten den Umsatzrückgang in Nordamerika ausgleichen.
- Zudem hat TAKKT das Geschäftsmodell durch die in den letzten Jahren getätigten Akquisitionen auf weitere Produktgruppen ausgedehnt. Durch die Zukäufe wurden beispielsweise neue Produktgruppen für Gastronomiebedarf, Büromöbel, Verpackungslösungen sowie Verkaufsförderung und kundenspezifische Werbeaufsteller erschlossen.

Um weiter zu diversifizieren, will die Unternehmensgruppe einerseits marktführende B2B-Direct-Marketing-Unternehmen in anderen Branchen zukaufen und andererseits bestehende Geschäftsmodelle auf weitere Regionen ausdehnen und um zusätzliche Produktgruppen bereichern.

### **Potentielle weitere Akquisitionen und Neugründungen**

Weitere Chancen für den Konzernumsatz und die Profitabilität ergeben sich durch potentielle weitere Zukäufe in den kommenden Jahren. TAKKT verfügt über langjährige Erfahrung bei der Integration neuer Gesellschaften und Geschäftsmodelle in den Konzern. Es werden hohe Anforderungen an die Wachstumsaussichten, die Profitabilität und das Geschäftsmodell der Zielgesellschaft gestellt. Durch gezielte Unternehmenszukäufe kann TAKKT an Wachstumstrends in ausgewählten Branchen partizipieren und überdurchschnittliche Zuwächse verbuchen. TAKKT profitierte in den vergangenen Jahren sehr von den zusätzlichen Umsatz- und Ergebnisbeiträgen durch die realisierten Akquisitionen. Darüber hinaus hat das Unternehmen durch die Übernahmen spezielles Know-how hinzugewonnen, das nun konzernweit genutzt werden kann. Für TAKKT steht die Erschließung und Nutzung wertsteigernder Akquisitionsmöglichkeiten auch zukünftig im Fokus. Darüber hinaus sollen bestehende Geschäftsmodelle, wenn wirtschaftlich sinnvoll, auf neue Märkte ausgedehnt werden. Aktives Portfoliomanagement beinhaltet neben Akquisitionen und Neugründungen auch die regelmäßige Überprüfung bestehender Aktivitäten und die Aufgabe von Landesgesellschaften, deren Entwicklung in Bezug auf die Wert- und Wachstumstreiber die Anforderungen des Konzerns langfristig nicht erfüllen.

### **Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil**

Nachhaltigkeit ist als elementarer Teil der Unternehmensstrategie bei TAKKT seit vielen Jahren etabliert. TAKKT nutzt die eigene Vorreiterrolle in Sachen Nachhaltigkeit, um sich innerhalb der Branche differenzieren zu können und ist überzeugt, dass Anbieter, die auf Nachhaltigkeit setzen, im Wettbewerb auf Dauer besser bestehen können. Für den Zeitraum bis 2020 verfolgt der Konzern ambitionierte Ziele, die in diesem Geschäftsbericht auf Seite 55 nachgelesen werden können.

### **Weiterentwicklung der IT-Anwendungen**

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

### **Stärkere Nutzung neuer Technologien**

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

### **Guter Zugang zu Kapital**

TAKKT verfügt mit einer diversifizierten und langfristig ausgerichteten Finanzierungsstruktur über einen guten Zugang zu Kapital. Für kurzfristige Akquisitionschancen stehen ausreichend freie Kreditlinien im Volumen von rund 160 Millionen Euro zur Verfügung. Als börsennotierter Gesellschaft steht TAKKT zudem grundsätzlich auch der Eigenkapitalmarkt zur Kapitalbeschaffung zur Verfügung, falls sich dem Konzern eine attraktive Akquisitionsmöglichkeit bietet, die nicht allein mit Fremdkapital finanziert werden kann.

## PROGNOSEBERICHT

### EINTRÜBUNG DER KONJUNKTUR ERWARTET

Die konjunkturelle Entwicklung der Absatzmärkte ist ein wesentlicher Faktor dafür, in welchem Maße der TAKKT-Konzern die im Risiko- und Chancenbericht dargestellten Chancen nutzen können wird. Mit Blick auf 2019 erwartet TAKKT eine Eintrübung des wirtschaftlichen Umfelds in den für TAKKT wichtigen Regionen Europa und Nordamerika.

- Für die Eurozone und für Deutschland rechnet TAKKT aufgrund negativer wirtschaftlicher und politischer Einflüsse mit einem geringeren Wirtschaftswachstum als 2018. Zu nennen sind insbesondere die Unsicherheit über Zeitpunkt, Art und Folgen des Brexits, die anhaltenden Handelskonflikte sowie eine gestiegene Volatilität an den Finanzmärkten. Der Konjunkturprognose des Internationalen Währungsfonds (IWF) zufolge soll das BIP-Wachstum für die Eurozone nach einem Anstieg von 1,8 Prozent 2018 im Prognosezeitraum insgesamt bei 1,6 Prozent liegen. In Deutschland wird von Seiten der Deutschen Bundesregierung mit einem BIP-Wachstum von 1,0 Prozent nach 1,5 Prozent im Vorjahr gerechnet.
- In Nordamerika dürfte sich das konjunkturelle Wachstum von 2018 im Prognosezeitraum laut IWF ebenfalls leicht reduzieren. TAKKT rechnet damit, dass das BIP-Wachstum in den USA mit 2,5 Prozent unter der Wachstumsrate des Jahres 2018 (2,9 Prozent) liegen wird. Während die starke Inlandsnachfrage nach wie vor positiven Einfluss auf die Konjunktur haben sollte, könnten eine protektionistische Handelspolitik und geringere fiskalische Impulse als im Vorjahr belasten.

Wie im Vorjahr bestehen auch für 2019 bedeutende konjunkturelle Risiken. Diese resultieren im Wesentlichen aus der weiterhin hohen Staatverschuldung in einigen europäischen Ländern, der Unsicherheit im Hinblick auf den Brexit und den andauernden Handelskonflikten zwischen den USA und China sowie anderen Handelspartnern. Die genannten Risiken lassen sich in Wachstumsprognosen nur schwer quantitativ abbilden und könnten negative Effekte auf die wirtschaftliche Entwicklung und damit auch die zuvor genannten Erwartungen für die BIP-Wachstumsraten haben.

### KURZFRISTIGE FRÜHINDIKATOREN DEUTEN AUF UNTERSCHIEDLICHE VORZEICHEN IN EUROPA UND NORDAMERIKA HIN

Ergänzt werden die Aussagen zu den fundamentalen Geschäftsaussichten durch die Entwicklung relevanter Branchenindikatoren. So sind beispielsweise Einkaufsmanagerindizes Indikatoren für die Auftragsentwicklung der europäischen KAISER+KRAFT Gruppe mit einem Zeitversatz von drei bis sechs Monaten. Werte unter 50 Punkten sind in der Regel ein Signal für einen Rückgang, Werte über 50 Punkten für einen Anstieg des Auftragseingangs gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Im Jahr 2018 deuteten die Werte für Europa auf gute Rahmenbedingungen hin, zeigten unterjährig jedoch einen rückläufigen Trend. Im Februar 2019 lagen die Werte für Deutschland (47,6) und die Eurozone (49,3) unterhalb des Schwellenwerts von 50 und implizieren damit Nullwachstum oder sogar eine rückläufige Entwicklung. Unter Berücksichtigung des negativen Trends rechnet TAKKT daher für die KAISER+KRAFT Gruppe mit einem sich in der ersten Jahreshälfte 2019 eintrübenden Umfeld.

Die übrigen Indikatoren weisen hingegen auf eine positive Entwicklung in den einzelnen Branchen hin. Beim RPI, einem Indikator für die Sparten Hubert und Central, waren 2018 durchweg Werte über dem Referenzwert von 100 zu verzeichnen, teilweise allerdings nur knapp darüber. Für den Januar 2019 lag der Index mit 101,2 Punkten ebenfalls über der Expansionsschwelle von 100 und signalisiert damit eine positive Geschäftsentwicklung bei US-amerikanischen Restaurantbetreibern. Für den Büromöbelmarkt in den USA rechnet TAKKT trotz der andauernden Unsicherheiten aufgrund von Handelsstreitigkeiten mit ähnlichem Wachstum wie 2018. Insgesamt erwartet TAKKT in Europa ein weniger konjunkturfreundliches Umfeld als im Vorjahr und sieht in den USA Wachstumschancen trotz weiterhin bestehender Unsicherheiten.

### LEICHTES ORGANISCHES UMSATZPLUS ERWARTET

TAKKT will im langfristigen Durchschnitt jährlich um drei bis fünf Prozent organisch wachsen und um rund fünf Prozent durch Zukäufe. Das langfristige Mittel des organischen Wachstums resultiert aus Zeiten durchschnittlichen Wachstums (wie 2010, 2011, 2014, 2015, 2016 und 2018), Phasen mit unterdurchschnittlicher oder negativer Entwicklung (wie 2008 und 2009 sowie 2012, 2013, 2017) und Jahren wie 2006 und 2007, in denen TAKKT organisch überdurchschnittlich stark gewachsen ist. TAKKT hält auch für die Zukunft an der genannten Wachstumsambition fest. Das kurzfristige Wachstumstempo hängt aufgrund der Zyklizität des Geschäfts stark von der Konjunkturentwicklung in den Zielmärkten USA und Europa ab.

Für 2019 erwartet TAKKT aus der Neuausrichtung der Hubert Gruppe in Nordamerika einen negativen Einfluss auf das organische Wachstum in Höhe von bis zu zwei Prozentpunkten. Ziel der Neuausrichtung ist die Reduzierung der Abhängigkeit vom niedrigmarginigen Volumengeschäft und eine Fokussierung auf die Kernkompetenzen im Bereich Verkaufsförderung. Vor diesem Hintergrund hatte TAKKT beschlossen, die Belieferung eines Großkunden auslaufen zu lassen, mit dem Hubert 2018 knapp 30 Millionen US-Dollar umgesetzt hatte.

Aus heutiger Sicht hält der Vorstand folgendes Szenario für das Jahr 2019 für wahrscheinlich. TAKKT geht davon aus, dass sich die BIP-Wachstumsraten in Europa und in den USA unter dem Niveau von 2018 bewegen werden. Gleichzeitig nimmt das Management in diesem Szenario an, dass die negativen Auswirkungen aus den oben genannten konjunkturellen Risiken wie Brexit und Handelskonflikten begrenzt bleiben. Unter diesen Rahmenbedingungen erwartet der Konzern ein leichtes organisches Umsatzplus. Dabei sollten zunehmend Wachstumsimpulse aus der Umsetzung der Digitalen Agenda spürbar werden. Die Anzahl der Aufträge wird sich dabei voraussichtlich stärker entwickeln als der durchschnittliche Auftragswert und wird über dem Vorjahreswert erwartet.

Sollten sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nicht erwartungsgemäß entwickeln, etwa wenn sich stärkere negative konjunkturelle Auswirkungen aus dem Brexit oder Handelskonflikten ergeben, so wird TAKKT 2019 nur eine konstante oder sogar leicht rückläufige organische Umsatzentwicklung erreichen können. Im Falle deutlich positiverer Konjunkturdaten sollte TAKKT beim organischen Umsatz deutlich zulegen können.

#### ZUSÄTZLICHES WACHSTUMSPOTENTIAL DURCH AKQUISITIONEN

Neben der beschriebenen organischen Umsatzentwicklung werden Wachstumsbeiträge aus Akquisitionen resultieren. Zum einen sind dies die zusätzlichen Beiträge aus dem Erwerb von Runelandhs Anfang Juni 2018 und dem Erwerb von OfficeFurnitureOnline Anfang Februar 2018, die in Summe einen Effekt von knapp einem Prozentpunkt auf das berichtete Umsatzwachstum haben werden. Daneben besteht die Möglichkeit, dass TAKKT auch 2019 Akquisitionen tätigt, die ab dem Erwerbszeitpunkt zum Umsatz beitragen. TAKKT stellt die Umsatzeffekte von Akquisitionen und Desinvestitionen in der Finanzberichterstattung regelmäßig transparent dar.

#### US-DOLLAR WIRKT SICH AUF KENNZAHLEN AUS

Neben Akquisitionen und Desinvestitionen haben auch Schwankungen der Wechselkurse Einfluss auf das berichtete Umsatzwachstum. TAKKT erwirtschaftet rund die Hälfte des Umsatzes in

Nordamerika. Kursschwankungen des US-Dollars wirken sich daher erheblich auf die in Euro ausgewiesenen Konzernkennzahlen aus (Translationsrisiko). Ein starker US-Dollar führt, umgerechnet in die Berichtswährung Euro, zu höheren Umsätzen. Ist der US-Dollar gegenüber dem Euro schwächer, reduziert sich der Konzernumsatz. Die folgenden Szenarien verdeutlichen dies:

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

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

#### EBITDA-MARGE INNERHALB DES ZIELKORRIDORS ERWARTET

TAKKT hat das Ziel, die Rohertragsmarge des Konzerns langfristig über der 40-Prozent-Marke zu halten. Für 2019 rechnet der Konzern bei TAKKT AMERICA mit einer ähnlichen Rohertragsmarge wie im Vorjahr. Bei TAKKT EUROPE wird der zur Mitte des Jahres 2018 erfolgte Erwerb von Runelandhs auch 2019 einen leicht negativen strukturellen Effekt haben, da das erworbene Unternehmen eine geringere Rohertragsmarge aufweist als der Geschäftsbereich im Durchschnitt. Zudem erzielt TAKKT AMERICA strukturell eine geringere Rohertragsmarge als TAKKT EUROPE, was sich bei einer Verschiebung der Umsatzanteile zugunsten des US-Geschäfts negativ auf die Marge des Konzerns auswirken würde.

Die beiden wesentlichen Kostenpositionen in der Gewinn- und Verlustrechnung der TAKKT werden wie folgt prognostiziert. Für die Personalkostenquote erwartet TAKKT einen höheren Wert als im Vorjahr. Dazu werden unter anderem die Schaffung weiterer Stellen im Rahmen der Digitalen Agenda und einmalige Aufwendungen für die Neuausrichtung von Hubert beitragen. Die Werbekostenquote sollte sich stabil entwickeln, wobei weiterhin eine Verschiebung von klassischen Print-Werbekosten zu Online-Werbekosten zu erwarten ist.



Der ab 2019 anzuwendende Rechnungslegungsstandard IFRS 16 wird einen positiven Effekt auf die EBITDA-Marge haben. Im Anhang dieses Geschäftsberichts findet sich ab Seite 115 eine Zusammenfassung der Änderungen durch IFRS 16 und der Auswirkungen auf finanzielle Kennzahlen der TAKKT. Für die EBITDA-Marge ist relevant, dass die Kosten aus Leasing-Verträgen zukünftig unterhalb des EBITDA in den Abschreibungen und Zinsaufwendungen ausgewiesen werden. Die Anwendung des neuen Standards wird ab 2019 einen positiven Effekt von rund einem Prozentpunkt auf die berichtete EBITDA-Marge haben. Vor diesem Hintergrund passt TAKKT den langfristigen Zielkorridor für die EBITDA-Marge auf den Bereich zwischen 12 und 16 Prozent an.

Auf Ebene der Geschäftsbereiche erwartet der Konzern für TAKKT EUROPE zwei positive Effekte auf die EBITDA-Marge. Neben der Anwendung von IFRS 16 ist dies der Wegfall der einmaligen Belastung aus der Bildung der Kaufpreisverbindlichkeit für Mydisplays in Höhe von 2,0 Millionen Euro, die die Profitabilität 2018 belastet hatte. Die Entwicklung der Profitabilität bei TAKKT AMERICA wird ebenfalls durch Einmaleffekte im Vorjahr und die Anwendung von IFRS 16 beeinflusst sein. 2018 profitierte die Marge vom Einmalsertrag aus dem Immobilienverkauf in den USA in Höhe von 4,9 Millionen Euro. Zudem ist aus der Neuausrichtung des US-Geschäfts von Hubert 2019 ein negativer Effekt auf die Marge zu erwarten, der durch die Einstellung der unprofitablen europäischen Aktivitäten von Hubert teilweise kompensiert wird.

TAKKT wird auch im Geschäftsjahr 2019 die zukunftsgerichteten Investitionen in die Umsetzung der Digitalen Agenda fortführen. Damit verbunden sind im Vergleich zu 2018 höhere Personalaufwendungen und vergleichbare sonstige Aufwendungen für die Digitale Transformation. Die EBITDA-Marge des Konzerns wird dabei innerhalb des langfristigen Zielkorridors von 12 bis 16 Prozent erwartet.

Sollten die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen schlechter als erwartet ausfallen, kann TAKKT flexibel mit Kostenanpassungen reagieren und hat dafür Maßnahmen vorbereitet. Insofern ist aus heutiger Sicht auch unter diesen Umständen eine EBITDA-Marge zumindest am unteren Ende des Zielkorridors wahrscheinlich. Dabei beabsichtigt TAKKT, unverändert an den zukunftsgerichteten Aufwendungen und Investitionen für die Digitale Agenda festzuhalten. Der tatsächliche Einfluss einer Konjunkturertrübung auf die EBITDA-Marge hängt wesentlich von der Intensität der Eintrübung und dem Zeitpunkt im Jahresverlauf ab. Im Falle einer die Prognosen übertreffenden Wirtschaftsentwicklung könnte sich das stärkere Wachstum auch positiv in der EBITDA-Marge niederschlagen. Analog werden die EBITDA-Margen von TAKKT EUROPE und TAKKT AMERICA positiv bzw. negativ von einer entsprechenden Abweichung von den erwarteten Rahmenbedingungen beeinflusst.

### TAKKT-CASHFLOW WEITER AUF HOHEM NIVEAU

Die erstmalige Anwendung von IFRS 16 führt zu strukturellen Veränderungen bei der Berechnung und Höhe des TAKKT-Cashflows. Damit sind künftige Vergleiche mit früheren Perioden nur wenig aussagekräftig. Dies wurde zum Anlass genommen, die Definition des TAKKT-Cashflows anzupassen, wie im Abschnitt Steuerungssystem dargestellt. Mit einem positiven Effekt von rund einem Prozentpunkt wird die Anwendung von IFRS 16 einen ähnlichen Einfluss auf die TAKKT-Cashflow-Marge haben wie auf die EBITDA-Marge. Die aus Leasing-Verträgen resultierenden Zahlungen werden künftig als Tilgung von Finanzverbindlichkeiten klassifiziert und sind dadurch nicht länger im TAKKT-Cashflow enthalten. Neben den Änderungen bei der Definition und aufgrund von IFRS 16 wird der TAKKT-Cashflow vor allem durch die Ergebnisentwicklung beeinflusst werden. Die TAKKT-Cashflow-Marge sollte über dem Zielwert von neun Prozent liegen.

Die Investitionen in die Erhaltung, Erweiterung und Modernisierung des bestehenden Geschäfts werden im Geschäftsjahr 2019 voraussichtlich erneut am oberen Ende des langfristig angestrebten Richtwerts von zwischen einem und zwei Prozent vom Umsatz liegen bzw. leicht darüber. Ein Schwerpunkt liegt dabei wie im Vorjahr bei den Investitionen im Zusammenhang mit der Umsetzung der Digitalen Agenda, insbesondere in IT-Systeme.

### VERBESSERUNG BEI DEN SORTIMENTSSPEZIFISCHEN STEUERUNGSKENNZAHLEN

TAKKT strebt eine weitere Erhöhung des Anteils der Eigenmarken am Auftragseingang sowie der Direktimporte am Einkaufsvolumen an. Aufgrund der zahlreichen bereits implementierten Initiativen zum Ausbau von Eigenmarken und Direktimporten und dem mittlerweile hohen Niveau ist künftig eine Verlangsamung der Steigerungsraten zu erwarten. Zudem können je nach Geschäftsverlauf Verschiebungen in den Umsatzanteilen von TAKKT EUROPE und TAKKT AMERICA Einfluss auf diese Kennzahlen haben.

### IFRS 16 BELASTET WERTORIENTIERTE KENNZAHLEN

Der TAKKT Value Added war 2018 durch den Einmalsertrag aus einem Immobilienverkauf in den USA positiv beeinflusst. Zudem führt der ab 2019 anzuwendende Standard IFRS 16 zu einem Anstieg der Leasingverbindlichkeiten und wird damit einen leichten negativen Einfluss auf den ausgewiesenen TAKKT Value Added haben. Der TAKKT Value Added sollte daher 2019 ein etwas geringeres Niveau als im Vorjahr erreichen.

Der berichtete ROCE wird aufgrund des Kapitalanstiegs durch die Anwendung von IFRS 16 ebenfalls leicht unter dem Vorjahreswert erwartet. Sowohl TAKKT Value Added als auch ROCE werden jedoch weiterhin oberhalb der im Abschnitt Steuerungssystem formulierten Zielwerte prognostiziert, die einen ROCE von klar über zwölf Prozent und einen deutlich positiven TAKKT Value Added vorsehen.

### VERBESSERUNG BEI INDIKATOREN ZUR DIGITALEN AGENDA

Die Umsetzung der Digitalen Agenda wird 2019 weitere Fortschritte machen. Die damit verbundenen Aufwände und Investitionen erwartet TAKKT etwa auf dem Niveau von 2018, wobei die kumulierten Personalaufwendungen weiter ansteigen werden. Bis Ende 2019 will TAKKT insgesamt rund 130 Stellen im Rahmen der Digitalen Agenda besetzt haben und damit rund 30 mehr als Ende 2018. Weitere der bereits gestarteten Maßnahmen sollten bis Jahresende abgeschlossen und in den Regelbetrieb überführt sein. Gleichzeitig plant TAKKT auch 2019 mit dem Start und der Umsetzung neuer Maßnahmen. Beim Auftragseingang über E-Commerce rechnet der Konzern mit einem zweistelligen organischen Wachstum. Dadurch sollte der E-Commerce-Anteil merklich steigen.

### DIVIDENDENZAHLUNG UND IFRS 16 BEEINFLUSSEN INTERNE COVENANTS

Die internen Covenants werden 2019 durch die Anwendung von IFRS 16 leicht negativ beeinflusst werden. Dazu kommt die erwartete Dividendenzahlung von insgesamt 55,8 Millionen Euro. In Summe werden die positiven Effekte aus der hohen Innenfinanzierungskraft des Geschäftsmodells in 2019 nicht ausreichen, um die genannten Einflüsse vollständig zu kompensieren. Vorausgesetzt, es finden keine wesentlichen Akquisitionen statt, erwartet TAKKT für das Jahresende 2019 eine Eigenkapitalquote auf oder leicht unter dem Wert von 2018 (60,8 Prozent). Verschuldungsgrad und Entschuldungsdauer könnten sich leicht erhöhen und die Zinsdeckung wird voraussichtlich niedriger liegen als im Vorjahr.

### WENIG VERÄNDERUNGEN BEI RISIKOINDIKATOREN

Bei den Risikoindikatoren erwartet TAKKT 2019 keine größeren Änderungen. Durch die Neuausrichtung bei Hubert wird der Anteil des Nordamerika-Geschäfts ebenso wie der mit Kunden auf dem Dienstleistungsbereich negativ beeinflusst sein. Daneben können unterschiedliche Wachstumsraten der verschiedenen Sparten und potentielle Akquisitionen zu Veränderungen bei den Indikatoren führen.

### LEICHTE VERBESSERUNG BEI DEN NACHHALTIGKEITSINDIKATOREN

TAKKT hat in den vergangenen Jahren bereits große Fortschritte im Bereich Nachhaltigkeit erzielt. 2019 erwartet der Konzern bei den meisten Nachhaltigkeitsindikatoren eine leichte Verbesserung. Dies trifft auf die Kennzahlen aus den Handlungsfeldern Einkauf, Logistik und Ressourcen & Klima zu. Die Indikatoren im Handlungsfeld Marketing sollten sich spürbar verbessern. Bei den Handlungsfeldern Mitarbeiter und Gesellschaft rechnet TAKKT mit einer stabilen Entwicklung, mit Ausnahme des Anteils gebundener „digitaler Talente“, der leicht rückläufig erwartet wird.

### ZAHLUNG EINER SONDERDIVIDENDE

Die Dividendenpolitik des Konzerns ist im Abschnitt TAKKT-Aktie und Investor Relations dargestellt und zielt auf eine Ausschüttungsquote zwischen rund 35 und 45 Prozent des Periodenergebnisses ab. Bei einer sehr hohen Eigenkapitalquote ist auch die Zahlung einer Sonderdividende möglich. Vorstand und Aufsichtsrat werden der Hauptversammlung im Mai 2019 vorschlagen, für das Geschäftsjahr 2018 zusätzlich zur Basisdividende von 0,55 Euro eine Sonderdividende von 0,30 Euro je Aktie zu zahlen. Dies entspräche einer Ausschüttungsquote von 63,3 Prozent bezogen auf das ausgewiesene Periodenergebnis.

### GESAMTAUSSAGE ZUR VORAUSSICHTLICHEN ENTWICKLUNG DES KONZERNS

TAKKT erwartet mit Blick auf die dargelegten Chancen und Risiken für das Jahr 2019 ein leichtes organisches Umsatzplus. Dies setzt voraus, dass die negativen Auswirkungen aus den oben genannten konjunkturellen Risiken wie Brexit und Handelskonflikten begrenzt bleiben. Zusätzliche Umsatzbeiträge werden zudem aus den 2018 getätigten Unternehmenserwerben resultieren. Auch in 2019 besteht die Möglichkeit, dass TAKKT Akquisitionen tätigt, die ab dem Erwerbszeitpunkt zum Umsatz beitragen. Aus der erstmaligen Anwendung von IFRS 16 werden positive Effekte auf das EBITDA und den TAKKT-Cashflow resultieren, während die Auswirkungen auf die wertorientierten Kennzahlen und internen Covenants belastend wirken.

TAKKT wird die zukunftsgerichteten Investitionen in die Umsetzung der Digitalen Agenda fortführen. Damit verbunden sind höhere Personalaufwendungen und vergleichbare sonstige Aufwendungen für die Digitale Transformation. Die EBITDA-Marge des Konzerns wird dabei innerhalb des langfristigen Zielkorridors von 12 bis 16 Prozent erwartet. Bei der TAKKT-Cashflow-Marge rechnet der Konzern mit einem Wert über neun Prozent. Trotz der erwarteten höheren Dividendenzahlung sollte die Eigenkapitalquote Ende 2019 nicht wesentlich unter dem aktuellen Wert liegen, wenn keine größeren Akquisitionen getätigt werden.

### GEWÄHRLEISTUNG

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

## CORPORATE GOVERNANCE

### CORPORATE GOVERNANCE BERICHT

Der Begriff Corporate Governance steht für eine auf Verantwortung und langfristige Wertschöpfung ausgerichtete Unternehmensführung. Gute Corporate Governance steigert langfristig den Unternehmenswert. Werte wie Verantwortung, Verlässlichkeit und Vertrauen werden bei TAKKT daher großgeschrieben. Die Transparenz im Dialog mit seinen Interessengruppen sieht der Konzern als Basis für seinen Unternehmenserfolg an.

#### BEKENNTNIS ZUM DEUTSCHEN CORPORATE GOVERNANCE KODEX

TAKKT bekennt sich ausdrücklich zu den Zielen und Anforderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK). Dies unterstreicht den Stellenwert verantwortungsvoller Unternehmensführung bei TAKKT. Aus diesem Grund haben Vorstand und Aufsichtsrat im Dezember 2018 ihre Erklärung erneuert, dass sie den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex in ihrer aktuellen Form gemäß § 161 Aktiengesetz (AktG) in den wesentlichen Punkten folgen.

Der Aufsichtsrat hat gem. Ziffer 5.4.1 DCGK ein Kompetenzprofil, das mit der derzeitigen Zusammensetzung des Aufsichtsrats vollständig erfüllt ist.

Die Entsprechenserklärung ist am Ende dieses Corporate Governance Berichts im Wortlaut abgedruckt und kann unter [www.takkt.de](http://www.takkt.de) jederzeit in ihrer aktuellen Version eingesehen werden.

Nur in wenigen Fällen folgt TAKKT nicht den Empfehlungen des Kodex:

- Aufgrund der überschaubaren Größe des Aufsichtsrats von sechs Mitgliedern hält das Kontrollgremium die zusätzliche Einrichtung eines Prüfungs- und eines Nominierungsausschusses nicht für notwendig.
- Da der Vorsitzende des Aufsichtsrats laufend und alle Mitglieder des Aufsichtsrats einmal pro Monat schriftlich vom Vorstand detailliert über den Geschäftsverlauf informiert werden, hält das Kontrollgremium eine Erörterung der unterjährigen Finanzinformationen im Gesamtaufichtsrat nicht für erforderlich.

#### MITBESTIMMUNG AUF DER HAUPTVERSAMMLUNG

Die Aktionäre haben auf der jährlichen Hauptversammlung der TAKKT AG die Gelegenheit, ihre gesetzlichen Rechte wahrzunehmen. Ihr Stimmrecht zu den Abstimmungspunkten der Tagesordnung können sie persönlich ausüben oder auf einen Vertreter übertragen. Zudem können sie per Briefwahl abstimmen. Das Anmelde- und Legitimationsverfahren für die Hauptversammlung der TAKKT AG entspricht den Vorgaben des deutschen Aktienrechts und den internationalen Standards. Jeder Aktionär, der an einer Hauptversammlung der TAKKT AG teilnehmen und dort sein Stimmrecht ausüben möchte, muss sich anmelden und nachweisen, dass er zur Teilnahme und Ausübung des Stimmrechts berechtigt ist. Die Einzelheiten der Anmelde- und Teilnahmebedingungen werden in der Einladung zu jeder Hauptversammlung bekannt gemacht.

#### UNTERNEHMENSFÜHRUNG IN ENGER ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN VORSTAND UND AUFSICHTSRAT

Die TAKKT-internen Führungsstrukturen zeichnen sich durch eine klare Organisation und direkte Berichtslinien aus. Zudem setzt das Unternehmen auf wertorientierte Vergütungs- und Anreizsysteme. Nähere Informationen zur Vorstandsvergütung bei TAKKT sind im Vergütungsbericht dieses Geschäftsberichts dargestellt.

Vorstand und Aufsichtsrat arbeiten bei TAKKT nach dem Motto „Gemeinsam erfolgreicher“ zum Wohl des Konzerns eng zusammen und stimmen die strategische Ausrichtung des Unternehmens ab. Der Vorstand leitet das Unternehmen, entwickelt Strategien, setzt diese ins operative Geschäft um und stellt ein effektives Risikomanagement sicher. Wichtige Entscheidungen stimmt der Vorstand mit dem Aufsichtsrat ab. Zudem informiert er ihn regelmäßig, zeitnah und umfassend über wesentliche Veränderungen im Unternehmen, im Umfeld oder hinsichtlich der Strategie und Geschäftsentwicklung. Der Vorstand sorgt für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien und wirkt auf deren Beachtung durch die Konzernunternehmen hin (Compliance). Einige – in der Geschäftsordnung für den Vorstand geregelte – wesentliche Geschäfte und Maßnahmen bedürfen der vorherigen Zustimmung des Aufsichtsrats.

Der Vorstand besteht aus vier Mitgliedern. Seine personelle Zusammensetzung im Geschäftsjahr 2018 ist auf Seite 27 des Geschäftsberichts dargestellt.

Aufgabe des Aufsichtsrats ist es, den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens regelmäßig zu beraten und zu überwachen. Diese Pflicht nimmt er engagiert wahr und trägt so maßgeblich zum Unternehmenserfolg bei. Er unterstützt den Vorstand dabei, seine Aufgaben vollständig und in angemessener Zeit zu erfüllen und ist

an den wesentlichen Entscheidungen beteiligt indem er die erforderlichen Beschlüsse fasst. Zudem beauftragt der Aufsichtsrat den Wirtschaftsprüfer gemäß Beschluss der Hauptversammlung.

Gemäß Satzung besteht der Aufsichtsrat der TAKKT AG aus sechs Mitgliedern. Die personelle Zusammensetzung des Aufsichtsrats im Geschäftsjahr 2018 ist auf Seite 35 des Geschäftsberichts dargestellt.

Der Personalausschuss des Aufsichtsrats setzt sich aus drei Mitgliedern zusammen und hat u.a. die Aufgabe, Themen im Zusammenhang mit den Anstellungsverhältnissen der Vorstandsmitglieder vorzubereiten. Auch muss er bei eventuellen zusätzlichen Dienstverträgen der Aufsichtsratsmitglieder mit der Gesellschaft zustimmen. Aktuell bestehen keine derartigen Dienstverträge. Der Personalausschuss setzt sich aktuell aus Stephan Gemkov, Vorsitzender, Dr. Johannes Haupt, stellvertretender Vorsitzender, sowie Christian Wendler zusammen.

Für die Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat ist eine Directors- and Officers (D&O)-Versicherung mit den gesetzlich bestimmten Selbstbehalten abgeschlossen. Die Vergütungsprinzipien des Aufsichtsrats sind in der Satzung des Unternehmens festgelegt, welche auf der TAKKT-Website [www.takkt.de](http://www.takkt.de) abgerufen werden kann.

### VIELFALT IM AUFSICHTSRAT

Der Aufsichtsrat der TAKKT AG strebt angesichts des Unternehmensgegenstands, der Größe der Gesellschaft und des Anteils internationaler Geschäftstätigkeit als Ziel, gemäß Ziffer 5.4.1 des Deutschen Corporate Governance Kodex eine Zusammensetzung des Aufsichtsrats an, die verschiedene Grundsätze berücksichtigt. Bei den Wahlvorschlägen soll v.a. auf die Qualifikation und Eignung der Kandidaten geachtet werden. In Ausführung der Vorgaben des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen hat der Aufsichtsrat im Geschäftsjahr 2015 eine Zielgröße für den Frauenanteil im Aufsichtsrat von einer Frau bei sechs Mitgliedern festgelegt, die im Geschäftsjahr 2016 bis zum 31. Dezember 2021 weiter festgeschrieben wurde. Diese Zielgröße wurde auch im Geschäftsjahr 2018 erfüllt. Angesichts der Zusammensetzung des Aufsichtsrats, der Erfahrung und Qualifikation seiner Mitglieder, des Umfelds der TAKKT AG und der bestehenden Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat sieht TAKKT die Vorgaben des Deutschen Corporate Governance Kodex als erfüllt an. Der Aufsichtsrat wird das genannte Ziel und die damit verbundenen Grundsätze auch künftig berücksichtigen. Auch für den Vorstand gilt die bestehende Zielgröße für den Frauenanteil (der Status Quo) bis zum 31. Dezember 2021 weiter fort.

Gemäß Ziffer 5.4.1 des DCGK ist eine Regelgrenze von drei Amtszeiten für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat festgelegt. In Erfüllung von Ziffer 5.4.2 des DCGK sollen dem Aufsichtsrat zudem mindestens zwei unabhängige Mitglieder angehören. Derzeit gehören dem Aufsichtsrat als unabhängige Mitglieder Dr. Johannes Haupt, Christian Wendler sowie Dr. Dorothee Ritz an.

Weitere Informationen zur Unternehmensführung gemäß § 289f HGB (Erklärung zur Unternehmensführung) sind auf der TAKKT-Website verfügbar.

### COMPLIANCE

TAKKT misst der Einhaltung aller gesetzlichen und vertraglichen Pflichten im Rahmen einer ordnungsgemäßen Geschäftsleitung höchste Priorität zu. Der Vorstand achtet außerdem darauf, dass unternehmensinterne Richtlinien befolgt werden. Bei TAKKT besteht ein Compliance Management System in üblichem Umfang, das von den Fachabteilungen und dem Compliance Officer des Konzerns überprüft wird. Zur Unterstützung des Compliance Officers sind in den jeweiligen regionalen Einheiten Compliance-Beauftragte bestellt, die sich regelmäßig zu Compliance-Themen austauschen und im Falle etwaiger Compliance-Verstöße eng mit dem Compliance Officer zusammenarbeiten. Dank dieser Maßnahmen können eventuelle Verstöße in der Regel rasch identifiziert werden. Zudem ist bei TAKKT, neben den bereits bestehenden üblichen Compliance-Regelungen (z.B. zur Antikorruption, Antidiskriminierung, etc.), eine Whistleblowing-Hotline bei einem externen Dienstleister eingerichtet, unter der Mitarbeiter Verstöße, soweit rechtlich zulässig, anonym melden können. Ferner hat TAKKT das bisherige System, bei dem die Mitarbeiter mittels einer elektronischen Plattform über Compliance-relevante und andere aktuelle Themen (wie zum Beispiel Betrugsprävention) geschult werden, im Berichtsjahr ausgebaut, um Akzeptanz und Verständnis über den gesamten Konzern hinweg weiter zu erhöhen. Bei Bedarf werden weitere Schulungen, insbesondere zu den Compliance-Kernthemen (in 2018 z.B. zur EU-Datenschutzgrundverordnung), angeboten.

### RISIKOMANAGEMENT

Der verantwortungsbewusste Umgang mit Geschäftsrisiken gehört zu den Grundsätzen guter Corporate Governance. Vorstand und Management der TAKKT AG nutzen konzernweite Berichts- und Kontrollsysteme, um diese Risiken zu erfassen, zu bewerten und zu steuern. Die Systeme werden kontinuierlich weiterentwickelt und neuen Rahmenbedingungen angepasst sowie vom Konzernabschlussprüfer überprüft. Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat regelmäßig über die wesentlichen Risiken und ihre Entwicklung. Einzelheiten zum Risikomanagement sowie zum rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystem sind im Risiko- und Chancenbericht ausführlich dargestellt.

### INTERNES KONTROLLSYSTEM

Das interne Kontrollsystem bei TAKKT beinhaltet sowohl rechnungslegungsbezogene als auch leistungswirtschaftliche Aspekte. TAKKT-Vorstand und TAKKT-Aufsichtsrat sind zur Einrichtung, Kontrolle und Überwachung des internen Kontrollsystems verpflichtet. Bei TAKKT wird das interne Kontrollsystem in einer systematischen und nachvollziehbaren Struktur dokumentiert und regelmäßig auf seine Wirksamkeit hin geprüft. Ergebnisse dieser Prüfungen werden dokumentiert und Maßnahmen zur Behebung identifizierter Kontrollschwächen nachvollziehbar umgesetzt.

### INTERNE REVISION

Die interne Revision ist im Auftrag des Vorstands der TAKKT AG tätig und ihm gegenüber verantwortlich. Sie soll den Vorstand in seinen Führungs- und Kontrollaufgaben als unabhängiges und objektives Prüfungs- und Beratungsorgan unterstützen. Aufgabe der internen Revision ist es dabei, die Ordnungsmäßigkeit, Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit des Risikomanagement- und des internen Kontrollsystems aller wesentlichen Geschäftsprozesse zu prüfen. Durch die Prüfungstätigkeit schafft die interne Revision Transparenz, identifiziert Risiken und Verbesserungspotenziale, erarbeitet Lösungsvorschläge und trägt damit zum Erfolg des TAKKT-Konzerns bei. Der TAKKT-Vorstand berichtet dem TAKKT-Aufsichtsrat einmal jährlich über das Revisionssystem, den Prüfungsplan sowie die Revisionstätigkeit und lässt dabei den Prüfungsplan für das Folgejahr bewilligen.

### MELDEPFLICHTIGE GESCHÄFTE

Am 31. Dezember 2018 besaßen die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats insgesamt 676 (676) Aktien der TAKKT AG. Gemäß Art. 19 Marktmissbrauchsverordnung (MMVO) müssen Führungskräfte sowie in enger Beziehung zu ihnen stehende (natürliche oder juristische) Personen eines im Regulierten Markt notierten Unternehmens dem jeweiligen Emittenten und der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) melden, wenn sie im Laufe eines Kalenderjahres Aktien oder sich darauf beziehende Finanzinstrumente in Höhe von mehr als 5.000 Euro erwerben oder verkaufen. Meldepflichtige Transaktionen wurden im Berichtsjahr nicht verzeichnet.

### ANTEILSBESITZ

Detaillierte Informationen zum Anteilsbesitz finden sich unter Ziffer 5 „Sonstige Erläuterungen“ im Konzernanhang.

### ENTSPRECHENSERKLÄRUNG GEMÄSS § 161 AKTG ZUM 31. DEZEMBER 2018

Vorstand und Aufsichtsrat der TAKKT AG erklären, dass den vom Bundesministerium der Justiz im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 07. Februar 2017 entsprochen wird. Vorstand und Aufsichtsrat erklären weiter, dass seit Abgabe der letzten Erklärung den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex in der jeweils gültigen Fassung entsprochen wurde. Davon gelten folgende Ausnahmen:

1. In Ziffer 5.3.2 empfiehlt der Deutsche Corporate Governance Kodex, dass der Aufsichtsrat einen Prüfungsausschuss einrichtet. Bei der TAKKT AG ist kein Prüfungsausschuss gebildet. Da der Aufsichtsrat der TAKKT AG mit sechs Mitgliedern vergleichsweise klein ist, sehen Aufsichtsrat und Vorstand nach wie vor keinen Bedarf, einen Prüfungsausschuss für das Gremium einzurichten.
2. In Ziffer 5.3.3 empfiehlt der Deutsche Corporate Governance Kodex, dass der Aufsichtsrat einen Nominierungsausschuss einrichtet. Bei der TAKKT AG ist kein Nominierungsausschuss gebildet. Da der Aufsichtsrat der TAKKT AG mit sechs Mitgliedern vergleichsweise klein ist, sehen Aufsichtsrat und Vorstand auch keinen Bedarf, einen Nominierungsausschuss für das Gremium einzurichten.
3. In Ziffer 7.1.2 empfiehlt der Deutsche Corporate Governance Kodex, dass unterjährige Finanzinformationen, wie die Quartalsmitteilungen und der Halbjahresbericht bei TAKKT, vom Vorstand mit dem Aufsichtsrat oder seinem Prüfungsausschuss vor der Veröffentlichung erörtert werden sollen. Bei der TAKKT AG wird der Aufsichtsratsvorsitzende vom Vorstand laufend über den Geschäftsverlauf informiert. Zudem erhalten alle Aufsichtsratsmitglieder einen schriftlichen Monatsbericht. Aufgrund dessen hält der Aufsichtsrat eine zusätzliche gesonderte Erörterung der Quartalsmitteilungen und des Halbjahresberichts im Gesamtaufichtsrat oder in einem Prüfungsausschuss nicht für erforderlich.

Stuttgart, 31. Dezember 2018

Für den Aufsichtsrat der TAKKT AG  
Stephan Gemkow, Vorsitzender des Aufsichtsrats

Für den Vorstand der TAKKT AG  
Dr. Felix Zimmermann, Vorstandsvorsitzender

## SONSTIGE ANGABEN

### GESCHÄFTSBEREICHE PRÄGEN ENTWICKLUNG DER TAKKT AG

Die TAKKT AG als Management-Holding steuert die Gesellschaften nach denselben Wert- und Wachstumstreibern. Wesentliches Ziel der TAKKT AG ist die Sicherstellung und der weitere Ausbau eines langfristig stabilen, profitablen und wachstumsorientierten Portfolios von Spezialversandhändlern in unterschiedlichen und sich ergänzenden Zielmärkten, Produktfeldern und Regionen. Die Aufgaben der TAKKT AG bestehen neben verpflichtenden Tätigkeiten zur Erfüllung gesetzlicher und regulatorischer Anforderungen und dem Angebot von konzernweiten Dienstleistungen auch in Aktivitäten, die zur Wertsteigerung des Portfolios beitragen. Das operative Geschäft wird innerhalb der Geschäftsbereiche abgewickelt. Ihre Ergebnisse beeinflussen daher weitestgehend die Ertrags-, Finanz- und Vermögenssituation sowie die Chancen und Risiken der künftigen Entwicklung der TAKKT AG.

### ÜBERNAHMERECHTLICHE ANGABEN

Gemäß § 289a Abs. 1 bzw. § 315a Abs. 1 Nr. 1–9 Handelsgesetzbuch (HGB) sind für die TAKKT AG und den TAKKT-Konzern folgende Aussagen zu machen:

Das Grundkapital der TAKKT AG in Höhe von 65.610.331 Euro entspricht 65.610.331 auf den Inhaber lautenden Stückaktien. Auf diese entfallen keinerlei Beschränkungen, welche die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien betreffen.

Zum 31. Dezember 2018 ist die TAKKT AG zu 50,2 Prozent ein Tochterunternehmen der Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg. Darüber hinaus gibt es keine Anteilseigner, die mehr als zehn Prozent der Stimmrechte halten.

Zur Ernennung oder Absetzung von Mitgliedern des Vorstands gelten die §§ 84, 85 Aktiengesetz (AktG) sowie § 5 der Satzung der Gesellschaft und für eine Änderung der Satzung die §§ 179, 133 AktG.

Der Vorstand der TAKKT AG ist durch Beschluss der Hauptversammlung vom 08. Mai 2018 ermächtigt, das Grundkapital bis zum 07. Mai 2023 mit Zustimmung des Aufsichtsrats durch Ausgabe neuer auf den Inhaber lautender Stückaktien einmalig oder mehrmals unter Berücksichtigung des Bezugsrechts der Aktionäre um bis zu insgesamt 32.805.165 Euro zu erhöhen.

Darüber hinaus ist der Vorstand nach Beschluss der Hauptversammlung vom 08. Mai 2018 gemäß § 71 Abs. 1 Nr. 8 AktG ermächtigt, eigene Aktien bis zu insgesamt zehn Prozent des derzei-

tigen Grundkapitals zu erwerben. Ein etwaiges umgekehrtes Bezugsrecht bzw. Andienungsrecht für den Fall des Erwerbs und das Bezugsrecht der Aktionäre für den Fall der Veräußerung sind ausgeschlossen. Die Ermächtigung kann ganz oder in Teilbeträgen, einmalig oder mehrmals, in Verfolgung eines oder mehrerer Zwecke bis zum 07. Mai 2023 durch die Gesellschaft ausgeübt werden.

Jedes Vorstandsmitglied hat das Recht zur Kündigung seines Anstellungsvertrags, wenn ein oder mehrere gemeinsam handelnde Aktionäre die Stimmrechtsmehrheit an der TAKKT AG im Sinne der §§ 29ff. Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetz (WpÜG) erwerben. Weitere Details hierzu sind im Vergütungsbericht angegeben.

Am Bilanzstichtag bestanden Finanzverbindlichkeiten über insgesamt 97,1 Millionen Euro bei verschiedenen Kreditinstituten, welche einer Kontrollwechselklausel nach den §§ 289a Abs. 1 Nr. 8 und 315a Abs. 1 Nr. 8 HGB unterliegen. Weitere Angaben unterbleiben gemäß dem zweiten Halbsatz der jeweiligen Vorschrift.

Weitere Angaben nach § 315a Abs. 1 Nr. 2 HGB (Beschränkungen der Stimmrechte), Nr. 4 (Aktien mit Sonderrechten), Nr. 5 (Stimmrechtskontrolle bei Arbeitnehmerbeteiligung), und Nr. 9 (Entschädigungsvereinbarung mit Vorstand oder Arbeitnehmern bei einem Übernahmeangebot) sind für die TAKKT AG bzw. für den TAKKT-Konzern nicht relevant.

### ABHÄNGIGKEITSBERICHT VORGELEGT

Die TAKKT AG befindet sich im Mehrheitsbesitz der Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg. Der Vorstand hat deshalb dem Aufsichtsrat nach § 312 AktG ordnungsgemäß über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen Bericht erstattet. Der Abhängigkeitsbericht schließt mit folgender Feststellung: „Zusammengefasst erklären wir, dass die TAKKT AG nach den Umständen, die in dem Zeitpunkt bekannt waren, in dem die Rechtsgeschäfte vorgenommen und die Maßnahmen getroffen wurden, bei jedem Rechtsgeschäft eine angemessene Gegenleistung erhalten hat und dadurch, dass die Maßnahmen getroffen wurden, nicht benachteiligt wurde.“

## VERGÜTUNGSBERICHT

Der Vergütungsbericht erläutert die Grundsätze für das Vergütungssystem des Vorstands der TAKKT AG und schildert die Struktur und die Höhe der Vorstandsvergütung. Zudem beschreibt er die Struktur und die Höhe der Vergütung des Aufsichtsrats. Er ist Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts und entspricht den Anforderungen des deutschen Handelsgesetzbuches (HGB) unter Einbeziehung des Deutschen Rechnungslegungsstandard Nr. 17 (DRS 17) sowie der International Financial Reporting Standards (IFRS). Ferner berücksichtigt er die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK).

### GRUNDZÜGE DES VERGÜTUNGSSYSTEMS

Der Vorstand der TAKKT AG ist maßgeblich für den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens verantwortlich und erhält daher eine Vergütung, die seinen Aufgaben und der wirtschaftlichen Lage des Konzerns angemessen ist. Die Vergütung orientiert sich an der Größe des Unternehmens, seiner finanziellen Lage sowie an der Struktur und Höhe der Vorstandsvergütung vergleichbarer Unternehmen. Der Aufsichtsrat überprüft regelmäßig die Struktur und die Angemessenheit des Vergütungssystems sowie die Vergütungshöhen.

Die Vorstandsmitglieder erhalten eine Vergütung, die sich aus erfolgsunabhängigen und erfolgsabhängigen Komponenten zusammensetzt. Zu den Komponenten der erfolgsabhängigen Bezüge zählen die jährlich ausgezahlte Tantieme und der Performance-Cash-Plan, eine rollierende Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung. Darüber hinaus erhalten die Mitglieder des Vorstands Zusagen für die Alters- und Hinterbliebenenversorgung im Falle der Beendigung ihrer Tätigkeit.

Die fixe Grundvergütung trägt wie im Vorjahr circa 40 Prozent zur Gesamtzielvergütung (ohne Versorgungsaufwand) bei. Variable Bestandteile machen circa 60 Prozent der Gesamtzielvergütung aus, wobei circa 40 Prozent auf kurzfristige und circa 20 Prozent auf langfristige Komponenten entfallen.

### ERFOLGSUNABHÄNGIGE VERGÜTUNGSKOMPONENTEN

#### Fixe Grundvergütung

Alle Vorstandsmitglieder beziehen ein fix vereinbartes Jahresgrundgehalt. Dieses wird in zwölf gleichen monatlichen Raten ausgezahlt.

#### Nebenleistungen

Die Nebenleistungen umfassen die Nutzung von Dienstwagen sowie Unfall- und Reisegepäckversicherungen. Als Vergütungsbestandteil wird die Dienstwagennutzung von den Vorstandsmitgliedern versteuert.

### ERFOLGSABHÄNGIGE VERGÜTUNGSKOMPONENTEN

#### Tantieme

Als Bemessungsgrundlage der Jahrestantieme dient das operative Ergebnis des jeweiligen Geschäftsjahres in Form des EBIT (Jahresergebnis unbeeinflusst von Zinsen und Steuern). Seit 2018 wird die Jahrestantieme ausgehend von einem Ziel-EBIT in einem Korridor von minus 30 Prozent bis plus 30 Prozent durch lineare Interpolation ermittelt. Das Ziel-EBIT wird dabei anhand eines längerfristig zugrunde gelegten Zeitraums jährlich kalibriert. Als Grundlage dafür dienen die Werte aus der jährlich erstellten strategischen Planung, die sich über einen festen Zeitraum von vier Jahren ergeben sowie die Ist-Werte der vergangenen Geschäftsjahre. Diese Betrachtung im langfristigen Verlauf dient der Ausrichtung an einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Sie soll verhindern, dass die Incentivierung des Vorstands zu stark vom jährlichen Budget bzw. von kurzfristigen Maßnahmen zur Ertrags- oder Wertsteigerung beeinflusst wird.

Der Aufsichtsrat hat das Recht, nach pflichtgemäßem Ermessen einen Zu- oder Abschlag von 20 Prozent auf die gemäß der Beteiligungsrate gemessene Tantieme zu machen. Mögliche Anlässe hierfür sind Sonderleistungen, außerordentliche Umstände oder vorab festgelegte Arbeitsziele. Die Jahrestantieme ist insgesamt in der Auszahlungshöhe bei 200 Prozent des Zielwertes gedeckelt. Die Vorstände können nach Altersklassen gestaffelt Teile ihrer Tantieme in zusätzliche Rentenbestandteile umwandeln.

#### Performance-Cash-Pläne

Die Performance-Cash-Pläne werden jährlich neu aufgelegt und in Abhängigkeit der Zielerreichung nach einer Laufzeit von vier Jahren bar ausbezahlt. Für 2018 wurde ein Performance-Cash-Plan mit Laufzeit bis 2021 gewährt. Der Aufsichtsrat entscheidet nach pflichtgemäßem Ermessen über die Bedingungen und den Umfang des für das entsprechende Jahr auszugebenden Performance-Cash-Plans. Dieser hat sich im Vergleich zum Vorjahr nicht strukturell geändert. Die Höhe der Auszahlung des Performance-Cash-Plans hängt von zwei im Vorhinein definierten Erfolgszielen ab:

- Der Entwicklung des Total Shareholder Return (TSR) über die Laufzeit des vierjährigen Plans. Der TSR entspricht der Gesamtrendite der TAKKT-Aktie unter Berücksichtigung der ausgezahlten Dividenden.
- Der Höhe des kumulierten TAKKT Value Added (TVA) über die Laufzeit des vierjährigen Plans. Der TVA ist eine Kennzahl, die der am Unternehmenswert orientierten Steuerung dient und zeigt, ob die Verzinsungsansprüche der Eigen- und Fremdkapitalgeber erfüllt werden.

Mit den Performance-Cash-Plänen erfolgt eine klare Ausrichtung der Vorstandsvergütung für eine nachhaltige Steigerung des externen und internen Unternehmenswerts. Auch die Performance-Cash-Pläne sind in der Auszahlungshöhe gedeckelt. Diese liegen für die Performance-Cash-Pläne bei 300 Prozent des Zielwerts.

Nach den aktuellen dienstvertraglichen Vereinbarungen besteht der volle Anspruch auf Auszahlung des Performance-Cash-Plans, wenn das Arbeitsverhältnis ab Beginn der Laufzeit mindestens zwölf Monate bestanden hat. Bei Erreichen der Altersgrenze und Ein- oder Austritt aus dem Vorstandsverhältnis innerhalb eines Kalenderjahres erfolgt für den jüngst aufgelegten Plan eine zeitanteilige Anrechnung. Die Auszahlung aus dem jeweiligen Performance-Cash-Plan erfolgt nach Ablauf der Laufzeit von vier Jahren.

Aktienoptionen zählen bei der TAKKT AG nicht zur Vorstandsvergütung und sind auch in Zukunft nicht vorgesehen.

## VORSTANDSVERGÜTUNG IM JAHR 2018 NACH HGB

### Gesamtbezüge

Die Bezüge für die im Geschäftsjahr 2018 amtierenden Mitglieder des Vorstands der TAKKT AG betragen insgesamt TEUR 4.108 (TEUR 3.248). Davon entfallen TEUR 1.556 (TEUR 1.155) auf erfolgsunabhängige Bestandteile und TEUR 2.552 (TEUR 2.093) auf erfolgsabhängige Bestandteile.

In dem ausgewiesenen Aufwand für die Tantieme von TEUR 1.946 (TEUR 1.611) ist im Vorjahr ein Überverbrauch bezüglich der Rückstellung von TEUR 149 enthalten. Der Überverbrauch in 2017 betrug

für Dr. Felix A. Zimmermann TEUR 65, für Dirk Lessing TEUR 42 und für Dr. Claude Tomaszewski TEUR 42.

Die Vergütung für den Performance-Cash-Plan beträgt TEUR 606 (TEUR 482) und entspricht dem Wert des im jeweiligen Geschäftsjahr aufgelegten Performance-Cash-Plan zum Zeitpunkt der Gewährung.

### Angaben nach IFRS 2

Die aktienkursbasierte Komponente des Performance-Cash-Plans wird als sogenannte aktienbasierte Vergütung mit Barausgleich gemäß IFRS 2 klassifiziert und über ein Binomialmodell bewertet.

Der Gesamtaufwand oder -ertrag für die Performance-Cash-Pläne umfasst den beizulegenden Zeitwert des in dem jeweiligen Geschäftsjahr der Auflegung erdienten Anspruchs zuzüglich der Wertänderung bereits erdienter Ansprüche der Performance-Cash-Pläne der Vorjahre. Die Verbindlichkeit aus dem Performance-Cash-Plan wird zu jedem Berichtsstichtag und am Erfüllungstag neu bemessen. Die Bewertung basiert auf der erwarteten Entwicklung der relevanten Erfolgsfaktoren.

Aus der Zeitwertbewertung der Performance-Cash-Pläne der Vorjahre resultierte ein Ertrag, der den Aufwand des 2018 neu aufgelegten Plans absolut überstieg. Der daraus resultierende Gesamtertrag betrug im Berichtsjahr TEUR 599 (TEUR 161). Davon entfielen TEUR 272 (TEUR 57) auf Dr. Felix A. Zimmermann, TEUR 195 (TEUR 43) auf Dirk Lessing und TEUR 195 (TEUR 61) auf Dr. Claude Tomaszewski. Dem gegenüber stand ein Aufwand von TEUR 63 für Dr. Heiko Hegwein.

### Gesamtbezüge des Vorstands in TEUR

#### 2018

	Erfolgsunabhängige Vergütung		Erfolgsabhängige Vergütung		Insgesamt
	Grundvergütung	Nebenleistungen	Tantieme	Performance-Cash-Plan 2018	
Dr. Felix Zimmermann	500	13	686	212	1.411
Dr. Heiko Hegwein	316	13	396	124	849
Dirk Lessing	345	17	432	135	929
Dr. Claude Tomaszewski	345	7	432	135	919
	<b>1.506</b>	<b>50</b>	<b>1.946</b>	<b>606</b>	<b>4.108</b>

#### 2017

	Erfolgsunabhängige Vergütung		Erfolgsabhängige Vergütung		Insgesamt
	Grundvergütung	Nebenleistungen	Tantieme	Performance-Cash-Plan 2017	
Dr. Felix Zimmermann	470	11	713	212	1.406
Dirk Lessing	325	17	449	135	926
Dr. Claude Tomaszewski	325	7	449	135	916
	<b>1.120</b>	<b>35</b>	<b>1.611</b>	<b>482</b>	<b>3.248</b>



Der beizulegende Zeitwert der Performance-Cash-Pläne 2015, 2016, 2017 und 2018 (2014, 2015, 2016 und 2017) wie auch die entsprechende Rückstellung betragen zum Bilanzstichtag TEUR 2.024 (TEUR 3.305).

## LEISTUNGEN IM FALLE DER BEENDIGUNG DER TÄTIGKEIT

### Alters- und Hinterbliebenenvorsorge

Die Vorstände erhalten eine Alters- und Hinterbliebenenvorsorgungszusage, der jährlich ein Beitrag von zehn Prozent der Summe aus Grundvergütung und Zieltantieme zugeführt wird. Dabei ist die Gewährung des Beitrags an die Bestelldauer als Vorstand gebunden. Die Zieltantieme entspricht einer Zielerreichung von hundert Prozent. Für die Beiträge wird bis zum Eintritt des Versorgungsfalles eine Verzinsung von fünf bzw. sechs Prozent p.a. gewährt. Ein Anspruch auf Altersleistungen besteht ab Austritt, frühestens allerdings mit Vollendung des 60. Lebensjahres. Bei Invalidität und im Todesfall wird das Versorgungsguthaben ausgezahlt bzw. verrentet, das sich ergibt, wenn bis zur Vollendung des 63. Lebensjahres Beiträge gezahlt worden wären. Ab 2017 wurde ein Teil dieser Zusage mit marktüblichen Produkten auf Basis einer vertraglichen Treuhandvereinbarung gegen Insolvenz abgesichert.

Für die Mitglieder des Vorstands ergeben sich die in der untenstehenden Tabelle aufgeführten Dienstzeitaufwendungen sowie Anwartschaftsbarwerte gemäß IAS 19. Im laufenden Jahr wurde für die Vorstandsmitglieder ein Dienstzeitaufwand in Höhe von insgesamt TEUR 575 (TEUR 441) aufwandswirksam erfasst.

### Leistungen im Fall der vorzeitigen Beendigung

Bei den aktuellen Vorstandsverträgen entspricht die Begrenzung möglicher Abfindungszahlungen den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. Demnach dürfen etwaige Zahlungen, die dem Vorstandsmitglied im Falle der vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit ohne wichtigen Grund gewährt werden, maximal die Restlaufzeit des Dienstvertrags vergüten und gleichzeitig den Wert von zwei Jahresvergütungen nicht überschreiten.

Jedes Vorstandsmitglied hat das Recht zur Kündigung seines Anstellungsvertrags, wenn ein oder mehrere gemeinsam handelnde Aktionäre die Stimmrechtsmehrheit an der TAKKT AG im Sinne der §§ 29ff. Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetz (WpÜG) erwerben. Bei Ausübung des Rechts zur Kündigung hat das Vorstandsmitglied einen Abfindungsanspruch in Höhe von maximal zwei Jahresvergütungen. Eine Anrechnung anderweitiger Einkünfte findet nicht statt. Der Abfindungsanspruch besteht nicht, wenn die Gesellschaft den Anstellungsvertrag außerordentlich aus wichtigem Grund kündigt.

## VORSTANDSVERGÜTUNG IM JAHR 2018 NACH DEM DEUTSCHEN CORPORATE GOVERNANCE KODEX

In den nachfolgenden Tabellen sind für jedes einzelne Mitglied des Vorstands gewährte Zuwendungen, Zuflüsse und Versorgungsaufwendungen gemäß den Empfehlungen der Ziffer 4.2.5 Absatz 3 des Deutschen Corporate Governance Kodex individuell dargestellt.

Entsprechend des Deutschen Corporate Governance Kodex wird in der Aufstellung ‚Gewährte Zuwendungen‘ für die Tantieme (einjährige variable Vergütung) abweichend zur Darstellung nach HGB der Zielwert ausgewiesen. Für den Performance-Cash-Plan wird analog zur Darstellung nach HGB der Wert des im jeweiligen Geschäftsjahr aufgelegten Performance-Cash-Plans zum Zeitpunkt der Gewährung angegeben. Der Versorgungsaufwand entspricht dem Dienstzeitaufwand gemäß IAS 19.

Entsprechend den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex ist in der Aufstellung ‚Zufluss‘ abweichend zur Darstellung nach HGB der Tantiemenaufwand für das jeweilige Berichtsjahr anzugeben. Für den Performance-Cash-Plan wird die im jeweiligen Geschäftsjahr erfolgte Auszahlung ausgewiesen. Der Versorgungsaufwand entspricht gemäß dem Deutschen Corporate Governance Kodex dem Dienstzeitaufwand gemäß IAS 19, obwohl er keinen aktuellen Zufluss darstellt, sondern für die Zeit der Altersruhezeit zurückgelegt ist.

## Pensionszusagen in TEUR

	IFRS		IFRS	
	Dienstzeitaufwand		Barwert der Pensionsverpflichtung zum 31.12.	
	2017	2018	2017	2018
Dr. Felix Zimmermann	190	195	2.885	3.189
Dr. Heiko Hegwein	-	122	-	125
Dirk Lessing	114	117	483	609
Dr. Claude Tomaszewski	137	141	1.956	2.175
	<b>441</b>	<b>575</b>	<b>5.324</b>	<b>6.098</b>

## Gewährte Zuwendungen in TEUR

	Dr. Felix Zimmermann				Dr. Heiko Hegwein			
	2017	2018	2018 (Min)	2018 (Max)	2017	2018	2018 (Min)	2018 (Max)
Festvergütung	470	500	500	500	-	316	316	316
Nebenleistungen	11	13	13	13	-	13	13	13
<b>Summe</b>	<b>481</b>	<b>513</b>	<b>513</b>	<b>513</b>	<b>-</b>	<b>329</b>	<b>329</b>	<b>329</b>
Einjährige variable Vergütung	500	500	0	1.000	-	289	0	578
Mehrfährige variable Vergütung								
Performance-Cash-Plan 2017–2020	212	-	-	-	-	-	-	-
Performance-Cash-Plan 2018–2021	-	212	0	635	-	124	0	372
<b>Summe</b>	<b>1.193</b>	<b>1.225</b>	<b>513</b>	<b>2.148</b>	<b>-</b>	<b>742</b>	<b>329</b>	<b>1.279</b>
Versorgungsaufwand	190	195	195	195	-	122	122	122
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>1.383</b>	<b>1.420</b>	<b>708</b>	<b>2.343</b>	<b>-</b>	<b>864</b>	<b>451</b>	<b>1.401</b>

	Dirk Lessing				Dr. Claude Tomaszewski			
	2017	2018	2018 (Min)	2018 (Max)	2017	2018	2018 (Min)	2018 (Max)
Festvergütung	325	345	345	345	325	345	345	345
Nebenleistungen	17	17	17	17	7	7	7	7
<b>Summe</b>	<b>342</b>	<b>362</b>	<b>362</b>	<b>362</b>	<b>332</b>	<b>352</b>	<b>352</b>	<b>352</b>
Einjährige variable Vergütung	315	315	0	630	315	315	0	630
Mehrfährige variable Vergütung								
Performance-Cash-Plan 2017–2020	135	-	-	-	135	-	-	-
Performance-Cash-Plan 2018–2021	-	135	0	405	-	135	0	405
<b>Summe</b>	<b>792</b>	<b>812</b>	<b>362</b>	<b>1.397</b>	<b>782</b>	<b>802</b>	<b>352</b>	<b>1.387</b>
Versorgungsaufwand	114	117	117	117	137	141	141	141
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>906</b>	<b>929</b>	<b>479</b>	<b>1.514</b>	<b>919</b>	<b>943</b>	<b>493</b>	<b>1.528</b>

## Zufluss in TEUR

	Dr. Felix Zimmermann		Dr. Heiko Hegwein		Dirk Lessing		Dr. Claude Tomaszewski	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Festvergütung	470	500	-	316	325	345	325	345
Nebenleistungen	11	13	-	13	17	17	7	7
<b>Summe</b>	<b>481</b>	<b>513</b>	<b>-</b>	<b>329</b>	<b>342</b>	<b>362</b>	<b>332</b>	<b>352</b>
Einjährige variable Vergütung	647	686	-	396	408	432	408	432
Mehrfährige variable Vergütung								
Performance-Cash-Plan 2013–2016	534	-	-	-	-	-	405	-
Performance-Cash-Plan 2014–2017	-	309	-	-	-	188	-	234
<b>Summe</b>	<b>1.662</b>	<b>1.508</b>	<b>-</b>	<b>725</b>	<b>750</b>	<b>982</b>	<b>1.145</b>	<b>1.018</b>
Versorgungsaufwand	190	195	-	122	114	117	137	141
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>1.852</b>	<b>1.703</b>	<b>-</b>	<b>847</b>	<b>864</b>	<b>1.099</b>	<b>1.282</b>	<b>1.159</b>

**SONSTIGE ANGABEN**

Der Vorstand hat die Möglichkeit, sogenannte TAKKT Performance Bonds zu erwerben. Dabei handelt es sich um ein freiwilliges Beteiligungsangebot, bei dem TAKKT-Führungskräfte durch die Zeichnung von Schuldverschreibungen an der wirtschaftlichen Entwicklung der TAKKT-Gruppe teilhaben können. Die Rendite dieses Instruments ergibt sich aus einer Basisverzinsung zuzüglich eines Auf- oder Abschlags, welcher auf Basis der Performance des TAKKT-Konzerns (TAKKT Value Added) ermittelt wird. Der Zeichnungsbetrag sowie die erzielbare Rendite sind nach oben gedeckelt. Gegenüber Mitgliedern des Vorstands bestehen Verbindlichkeiten aus TAKKT Performance Bonds in Höhe von TEUR 1.469 (TEUR 1.044).

Gegenüber den Mitgliedern des Vorstands bestehen zudem Rentenverpflichtungen aus der freiwilligen Umwandlung eines Teils der Tantieme in einen Rentenplan, die sogenannte Deferred Compensation, in Höhe von TEUR 1.160 (TEUR 866). Im Geschäftsjahr wurden diesem Plan TEUR 110 (TEUR 100) aus der Tantieme freiwillig von den Vorstandsmitgliedern zugeführt.

Zudem bestehen gegenüber den Mitgliedern des Vorstands übliche Forderungen und Verbindlichkeiten aus den Be- und Anstellungsverträgen.

Für die Mitglieder des Vorstands sind im Markt übliche D&O-Versicherungen abgeschlossen. Der Selbstbehalt der D&O-Versicherung entspricht gemäß § 93 Abs. 2 Satz 3 AktG einer Höhe von zehn Prozent des jeweiligen Schadens, jedoch maximal dem Einhalbfachen der fixen Jahresgrundvergütung.

Die Mitglieder des Vorstands haben weder im Geschäftsjahr 2018 noch im Geschäftsjahr 2017 Leistungen von Dritten erhalten, die ihnen im Hinblick auf ihre Tätigkeit als Vorstand zugesagt oder gewährt worden sind.

Zum 31. Dezember 2018 hielten die Mitglieder des Vorstands 536 (536) Aktien der TAKKT AG.

**VERGÜTUNG AN EHEMALIGE VORSTANDSMITGLIEDER DER TAKKT AG UND IHRE HINTERBLIEBENEN**

Die im Jahr 2018 gewährten Bezüge ehemaliger Vorstandsmitglieder der TAKKT AG und ihrer Hinterbliebenen beliefen sich auf TEUR 379 (TEUR 778). Die Pensionsrückstellungen für frühere Mitglieder des Vorstands sowie deren Hinterbliebene betragen zum 31. Dezember 2018 insgesamt TEUR 7.612 (TEUR 7.008).

**Vergütung des Aufsichtsrats in TEUR****2018**

	Fixe Bezüge	Ausschussvergütung	Sitzungsgelder	Insgesamt
Stephan Gemkow	100,0	5,0	2,5	107,5
Dr. Johannes Haupt	75,0	3,8	2,5	81,3
Dr. Florian Funck	50,0	-	2,5	52,5
Thomas Kniehl	50,0	-	2,5	52,5
Dr. Dorothee Ritz	50,0	-	1,5	51,5
Christian Wendler	50,0	2,5	2,5	55,0

**2017**

	Fixe Bezüge	Ausschussvergütung	Sitzungsgelder	Insgesamt
Stephan Gemkow	100,0	5,0	2,5	107,5
Dr. Johannes Haupt	75,0	3,8	2,5	81,3
Dr. Florian Funck	50,0	-	2,5	52,5
Thomas Kniehl	50,0	-	2,5	52,5
Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot	17,8	0,9	1,0	19,7
Dr. Dorothee Ritz	50,0	-	1,5	51,5
Christian Wendler	32,3	1,6	1,5	35,4

### VERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS

Jedes Aufsichtsratsmitglied der TAKKT AG erhält eine feste Vergütung von jährlich TEUR 50 und für die Mitgliedschaft in einem Aufsichtsratsausschuss eine ergänzende feste Vergütung von TEUR 2,5. Der Vorsitzende des Aufsichtsrats oder eines Ausschusses erhält davon den doppelten, sein Stellvertreter den eineinhalbfachen Betrag. Darüber hinaus erhält jedes Mitglied für jede persönliche Teilnahme an einer Präsenzsitzung des Aufsichtsrats oder eines Ausschusses ein Sitzungsgeld in Höhe von 500 Euro pro Sitzungstag. Die TAKKT AG gewährt den Mitgliedern des Aufsichtsrats einen Auslagenersatz und erstattet die auf Vergütung und Auslagenersatz zu zahlende Umsatzsteuer.

Insgesamt betragen die Bezüge des Aufsichtsrats im Berichtsjahr TEUR 400 (TEUR 400), davon TEUR 375 (TEUR 375) für die Tätigkeit im Aufsichtsrat, TEUR 11 (TEUR 11) für die Tätigkeit in Ausschüssen sowie TEUR 14 (TEUR 14) an Sitzungsgeldern.

Von den gewährten Bezügen wurden zum Stichtag noch TEUR 386 (TEUR 386) als Verbindlichkeiten bilanziert. Zum 31. Dezember 2018 hielten die Mitglieder des Aufsichtsrats 140 (140) Aktien der TAKKT AG.