

# LAGEBERICHT DER TAKKT AG UND DES TAKKT-KONZERNS

## GESCHÄFTSTÄTIGKEIT

### ORGANISATION UND GESCHÄFTSFELDER

Die TAKKT-Gruppe ist auf den B2B-Distanzhandel für Geschäftsausstattung spezialisiert. Der Vertrieb erfolgt hauptsächlich über E-Commerce, zudem werden die Kunden über Printmarketing und Key Accounter angesprochen. Die Divisions und Marken agieren in attraktiven Märkten und konzentrieren sich vorwiegend auf den Verkauf langlebiger und preisstabiler Ausrüstungsgegenstände sowie Spezialartikel für den wiederkehrenden Bedarf an Firmenkunden in verschiedenen Branchen und Regionen. Die angebotenen Produktsortimente umfassen größtenteils Gebrauchsgüter, die Unternehmen im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit nutzen. Die TAKKT-Gesellschaften liefern 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.

### NEUE ORGANISATIONSSTRUKTUR

Bis Jahresende 2021 war TAKKT in drei Segmente entlang unterschiedlicher Vertriebskanäle gegliedert. Seit Jahresbeginn 2022 adressiert die Gruppe den Markt über die folgenden drei Divisions:

- Industrial & Packaging (I&P)
- Office Furniture & Displays (OF&D)
- FoodService (FS)

Auf Ebene der TAKKT AG werden unterstützende Gruppenfunktionen wie die IT oder die Logistik koordiniert und verantwortet.

Die Darstellung der Geschäftstätigkeit der Gruppe in diesem Bericht folgt der neuen Organisationsstruktur, die Berichterstattung zum vergangenen Geschäftsjahr orientiert sich dagegen an der bis zum Jahresende 2021 bestehenden Struktur mit den drei bisherigen Segmenten.

### DREI DIVISIONS FÜR DREI SPEZIFISCHE ARBEITSWELTEN

Jede Division hat ein fokussiertes Produktportfolio, das primär auf eine bestimmte Arbeitswelt ausgerichtet ist. Bei I&P ist diese Arbeitswelt die Fabrikhalle oder das Lager im produzierenden Gewerbe und der Logistik. Bei OF&D umfasst das Angebot Produkte für die Welt der Dienstleister. Dazu zählen beispielsweise Bürausstattung für den Alltag im Unternehmen oder die Arbeit

zu Hause. Der Bereich FS bietet Produkte, die bei der Zubereitung und Präsentation von Speisen und Lebensmitteln in Hotels, Restaurants und im Catering benötigt werden.

Ziel der neuen organisatorischen Ausrichtung entlang von Produktkategorien und Absatzmärkten ist es, größere Vertriebspotenziale zu realisieren. Im Fokus der Arbeit der Divisions stehen dabei markt- und kundennahe Funktionen wie Sales, Marketing, E-Commerce und die Sortimentsgestaltung. Diese Aufgaben werden innerhalb der Divisions zunehmend über die einzelnen Vertriebsmarken hinweg koordiniert und gebündelt. Damit ist eine bessere Nutzung der internen Ressourcen und Kompetenzen möglich, etwa über den Ausbau von Cross-Selling.

### GRÖßERE SYNERGIEN DURCH BÜNDELUNG GRUPPENWEITER FUNKTIONEN

Erfolgskritische unterstützende Funktionen wird TAKKT in Zukunft noch stärker integrieren und auf Gruppenebene bündeln. Im Fokus stehen dabei Logistik, Technology & Data, Finance und HR. Die zentrale Integration dieser Funktionen bietet größere Synergien, erleichtert durch die größeren Verantwortungsbereiche das Recruiting von Experten und damit auch den Aufbau von Kernkompetenzen in der Gruppe. Künftige Akquisitionen werden enger als bislang in die Strukturen eines Segments eingebunden und tragen damit stärker zur Wertgenerierung in der Gruppe bei. Die vollständige Implementierung der Transformation wird voraussichtlich drei Jahre dauern. Die neue Organisationsstruktur ist auf der Seite 35 abgebildet.

### ÜBERBLICK ÜBER DIE GESCHÄFTSFELDER

Die Division I&P besteht vor allem aus den folgenden europäischen Aktivitäten:

- KAISER+KRAFT bietet als Betriebsausstatter in rund 20 europäischen Ländern rund 120.000 Produkte für Transport-, Betriebs-, Lager- und Bürausstattung 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 Marken Certo und Büromöbelonline vertreiben ein ähnliches Produktsortiment an kleinere Firmenkunden in der DACH-Region und Frankreich.
- ratioform und Davpack bieten als Verpackungsspezialisten in sieben europäischen Ländern rund 14.000 verschiedene Artikel für Unternehmen unterschiedlichster Branchen sowie

**Unternehmensstruktur** (seit 01. Januar 2022)



LAGEBERICHT

individuell auf die Kunden zugeschnittene Verpackungslösungen an. Exemplarische Produkte sind etwa Faltkartons, Verpackungspolster, Versandpaletten oder Stretchfolie.

- Mit Hauptsitz in Großbritannien vertreiben die beiden Marken OfficeFurnitureOnline und BiGDUG Büromöbel und Betriebsausstattung wie Schreibtische, Stühle, Schränke oder Werkbänke an kleine und mittelgroße Unternehmen.

Die Division OF&D ist hauptsächlich in den USA aktiv:

- National Business Furniture (NBF) bietet in den USA rund 15.000 Büromöbelprodukte an. Zu den Kunden zählen Unternehmen und Dienstleister wie beispielsweise Anwälte und Architekten, aber auch öffentliche Einrichtungen wie Behörden und Schulen. Exemplarische Produkte sind etwa Bürostühle und Schreibtische, Konferenztische oder Möbel für den Empfangsbereich.
- Displays2go bietet in den USA rund 13.000 Produkte aus dem Bereich Verkaufsförderung an. Exemplarische Produkte sind etwa Werbebanner, Ständer für digitale Displays, mobile Mesststände und Aufsteller. Mydisplays bietet ein ähnliches Sortiment in Deutschland an.

Die Division FS hat ihren Schwerpunkt in Nordamerika und beinhaltet eine kleinere Gesellschaft in Europa:

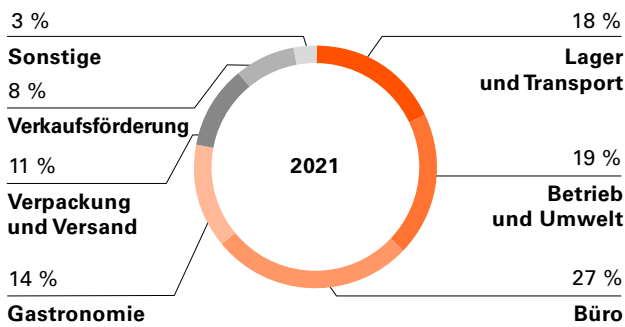
- Hubert bietet in den USA und Kanada rund 260.000 Produkte an. Das Sortiment umfasst Ausrüstungsgegenstände für den Gastronomie- und Lebensmitteleinzelhandel sowie Artikel zur Verkaufsförderung. Zu den Kunden gehören in erster Linie Betreiber von Großkantinen, Gastronomiebetriebe sowie der Lebensmitteleinzelhandel. Exemplarisch für das Sortiment sind Produkte für die Buffetausstattung wie Anrichtplatten und Präsentationskörbe.
- Central vertreibt in den USA rund 80.000 Produkte im Bereich Restaurantausstattung. 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.
- XXL Horeca mit Sitz in den Niederlanden ist ein auf Gastronomieausstattung spezialisierter E-Commerce-Händler und beliefert hauptsächlich Hotels, Restaurants, Kantinen und Cateringfirmen. Das Sortiment umfasst rund 35.000 Produkte mit Fokus auf Großgeräte wie Kühl- und Gefrierschränke.

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.

**DIVERSIFIZIERTE AUFSTELLUNG**

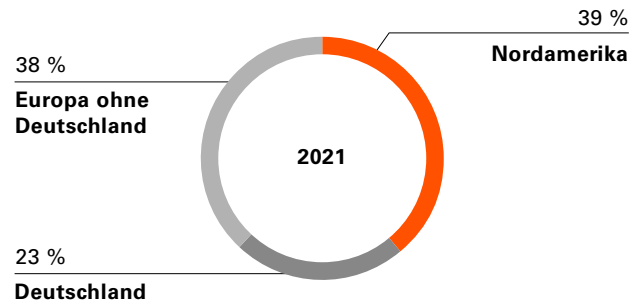
Durch die Präsenz in unterschiedlichen Regionen und den Fokus auf verschiedene Produkt- und Kundengruppen ist der TAKKT-Konzern breit aufgestellt. Auf Produktebene unterscheidet TAKKT zwischen Produkten für Betrieb & Umwelt, Lager & Transport, Büro, Verpackung & Versand, Gastronomie und Verkaufsförderung. TAKKT streut hier breit, um Schwankungen der Nachfrage entgegenzuwirken. Das Unternehmen hat sein Produktportfolio durch diverse Akquisitionen gezielt auf neue Produktgruppen ausgedehnt, um an Branchentrends zu partizipieren. Auch zukünftig wird TAKKT Branchentrends bei den M&A-Aktivitäten berücksichtigen.

**Diversifikation von Produktsortimenten**



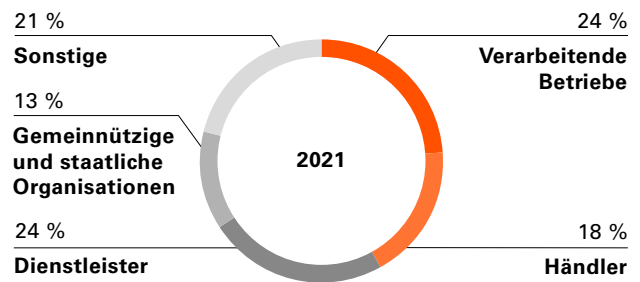
Auf regionaler Ebene differenziert TAKKT zwischen Deutschland, Europa ohne Deutschland und Nordamerika. Dies hat sich in der Vergangenheit als Stütze der TAKKT-Gruppe erwiesen. Konjunkturelle Schwankungen in bestimmten Zielmärkten wurden so teilweise durch gegenläufige Entwicklungen in anderen Regionen kompensiert. Auch in Zukunft setzt TAKKT auf die Präsenz in Europa und Nordamerika und wird – organisch sowie durch Zukäufe – die Aktivitäten in diesen Regionen stärken.

**Diversifikation von Regionen**



Auf Kundenebene bedienen die Divisions 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 ein Viertel des Umsatzvolumens. TAKKT will weiterhin ausgewogene Umsatzanteile mit dem verarbeitenden Gewerbe, dem Handels- und Dienstleistungssektor sowie gemeinnützigen und staatlichen Institutionen erzielen. Diese Diversifikation nach unterschiedlichen Kundengruppen stabilisiert die TAKKT-Gruppe als Ganzes.

**Diversifikation von Kundengruppen**



## MARKTPOSITION UND WETTBEWERBSUMFELD

TAKKT positioniert sich im Markt als spezialisierter Omnichannel-Händler für Geschäftsausstattung mit umfassendem Serviceangebot. Durch die Positionierung in der Nische können die Gesellschaften der Gruppe sowohl gegenüber den Kunden, als auch für die Lieferanten deutlichen Mehrwert schaffen. Das Wettbewerbsumfeld ist hoch fragmentiert und von der zunehmenden Bedeutung des E-Commerce-Geschäfts geprägt.

Marktunter-scheidung...	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>• Omnichannel Handel</li> <li>• Reiner Online-Handel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omnichannel Handel</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>• Produktspezialisten und Branchenspezialisten</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, Beratung und umfassendes Serviceangebot</li> </ul>

Das Marktumfeld von TAKKT lässt sich anhand der in der obenstehenden Tabelle dargestellten Kriterien definieren. Die Gesellschaften der TAKKT-Gruppe positionieren sich als spezialisierte Omnichannel-Händler (ohne stationären Handel) für Geschäftsausstattung mit umfassendem Serviceangebot.

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

- Die TAKKT-Gesellschaften nutzen eine fragmentierte Lieferan-

tenbasis von Produktspezialisten und pflegen langjährige und eingespielte Lieferantenbeziehungen. Auch auf der Kundenseite ist TAKKT breit diversifiziert, d.h. die TAKKT-Gesellschaften beliefern Kunden unterschiedlicher Größe und Branchen und sind daher relativ unabhängig von einzelnen Großaufträgen oder Großkunden.

- Das Marktumfeld vieler TAKKT-Gesellschaften ist durch geschäftsmodell-spezifische Markteintrittsbarrieren unterschiedlicher Ausprägung gekennzeichnet. Ein potenzieller neuer Omnichannel-Wettbewerber muss beispielsweise zunächst signifikant in Marketing, IT und Logistik investieren und mehrjährige Anlaufverluste in Kauf nehmen. Im reinen Online-Handel sind die Markteintrittsbarrieren geringer. Hier werden wesentliche Teile der Leistungs- und Wertschöpfungskette häufig ausgelagert bzw. von Drittanbietern bezogen (z.B. reines Streckengeschäft, Zukauf von IT-Services etc.), während sich die Anbieter auf die Marketing-Aktivitäten konzentrieren.

### MEHRWERT FÜR KUNDEN UND LIEFERANTEN

Die Gesellschaften der TAKKT-Gruppe bewegen sich in attraktiven Marktsegmenten. Im B2B-Umfeld betrachtet der Kunde den Preis im Verhältnis zu Produkt, Qualität und Service. Distanzhandel ist für ihn dann besonders attraktiv, wenn er gute Produkte zu einem attraktiven Preis schnell finden und einfach bestellen kann. Darüber hinaus erwarten Kunden ein hohes Maß an Beratung und Service rund um das eigentliche Produkt. Die Stärke der TAKKT liegt darin, diese unterschiedlichen Kundenbedürfnisse gezielt adressieren und bedienen zu können. In der untenstehenden Tabelle sind die Serviceleistungen aufgeführt.

Neben dem Mehrwert für den Kunden schafft TAKKT auch einen erheblichen Nutzen auf Seiten der Lieferanten (siehe Tabelle auf Seite 38). Die Aufnahme in das Sortiment einer TAKKT-Gesellschaft bringt für diese Vorteile, verglichen mit dem eigenständigen Vertrieb

Mehrwert für die 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>• Komfortable, nutzerfreundliche und kundenspezifische Präsentation auf verschiedenen Kanälen</li> <li>• Ausführliche Produktinformationen wie größtenteils selbst erstellte Videos, Bilder und Produktbeschreibungen</li> <li>• Breites Sortiment von Eigenmarken sowie eine sorgfältig kuratierte Produktvorauswahl</li> <li>• Kontinuierliche und ggf. auch kurzfristige Anpassung des Sortiments auf den Bedarf der Kunden</li> <li>• Unterstützung beim ressourcenschonenden Wirtschaften durch Angebot nachhaltiger Produkte</li> </ul>
Persönliche Beratung und individuelle Angebote	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitende im Vertrieb und Produktpertenten 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>• Sonderbeschaffungen und Sonderanfertigungen möglich, sofern keine unmittelbare Lösung für kundenspezifische Anfrage vorhanden ist</li> <li>• Individuelle Projektplanung</li> <li>• Mobiler Kundendienst (Ersatzteile, Reparatur, Wartung)</li> <li>• Lieferung bis an die Verwendungsstelle und Aufbauservice</li> <li>• Integration in Einkaufsprozesse der Kunden (z.B. E-Procurement)</li> </ul>
Betreuung von Projekten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinierung kundenspezifischer Projekte durch Tele- und Field Sales-Mitarbeitende</li> <li>• Berücksichtigung besonderer Serviceanforderungen (z.B. bei der Ausstattung mehrerer Standorte)</li> </ul>
Lange Garantiezeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantiezeiten über die gesetzlichen Anforderungen hinaus und Nachkaufgarantie über mehrere Jahre</li> </ul>

Mehrwert für die Lieferanten	
Erschließung eines umfangreichen Kundenpotenzials	<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, Printwerbung, Telesales und Key Account Manager</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>

ihrer Produkte. Sie erhalten direkt Zugang zu einer sehr großen Zahl von Kunden in unterschiedlichen Ländern und umgehen damit natürliche Markteintrittsbarrieren, die sich insbesondere in Europa aus den unterschiedlichen Währungen, Sprachen und rechtlichen Rahmenbedingungen ergeben.

**FRAGMENTIERTES WETTBEWERBSUMFELD**

Das Wettbewerbsumfeld auf den für die TAKKT-Gesellschaften relevanten Märkten unterscheidet sich grundsätzlich zwischen einer Vielzahl stationärer Händler und dem Distanzhandel. Im Distanzhandel sind sowohl Omnichannel-Anbieter als auch reine Online-Anbieter und -Marktplätze (Vermittlungsplattformen) aktiv. Für die kommenden Jahre erwartet TAKKT auf Basis von Branchenstudien weiteres deutliches Wachstum des Distanzhandels – insbesondere über die digitalen Kanäle. Dieser Trend hat sich durch die Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie beschleunigt. Von der steigenden Bedeutung des Distanzhandels werden nach Einschätzung des Unternehmens insbesondere das Online-Webshop-Geschäft sowie Online-Marktplätze profitieren. Die prognostizierte Marktanteilsverschiebung sollte sich mittel- bis langfristig vorteilhaft für die TAKKT-Gesellschaften auswirken, die schon heute im Durchschnitt deutlich mehr als die Hälfte des Auftragseingangs über E-Commerce erzielen.

Die TAKKT-Gesellschaften positionieren sich gegenüber den verschiedenen Wettbewerbern wie folgt:

- Der Distanzhandel 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 service-orientierten 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 preisbewusstere, transaktionsorientierte und in der Regel kleinere Firmenkunden sind die reinen E-Commerce-Gesellschaften von TAKKT als Produktexperten aktiv. Sie verfügen für ihr spezifisches 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 ähnlichen Anbietern mit einem extrem breiten Produktsortiment positionieren.

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	Verkaufsdisplays	Büroausstattung
<b>Stationäre Händler</b>		Vielzahl stationärer Händler				
<b>Distanzhändler</b>	<b>Omnichannel-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>• Staples</li> <li>• Office Depot</li> </ul>
	<b>Reine Online-Händler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contorion</li> <li>• Rapid Racking</li> <li>• Profishop</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				