

# 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.

### Organisationsstruktur

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 die unterstützenden Gruppenfunktionen Logistik, IT, Finance und HR koordiniert und verantwortet.

### 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 Büroausstattung 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 organisatorischen Ausrichtung entlang von Produktkategorien und Arbeitswelten ist es, bestehende Vertriebspotenziale zu realisieren. Im Fokus der Arbeit der Divisions stehen dabei markt- und kundennahe Funktionen wie Sales, Marketing, E-Commerce und Category Management. 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 und bei der Weiter- und Neuentwicklung von zukunftsorientierten Produkten und Dienstleistungen für die jeweilige Arbeitswelt.

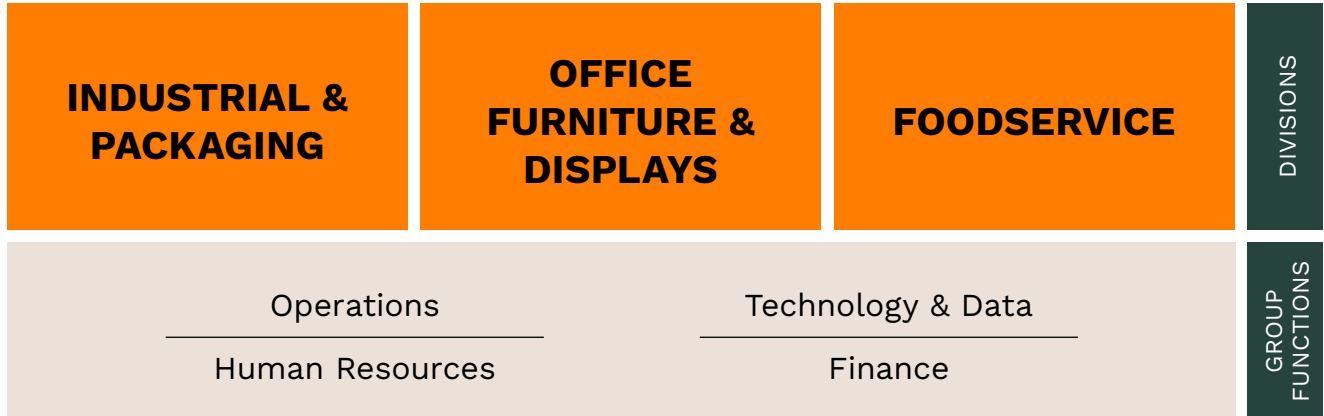
### Größere Synergien durch Bündelung gruppenweiter Funktionen

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.

Die Strukturen im Bereich Finance wurden 2022 bereits vollständig integriert, werden also gruppenweit zentral verantwortet und gesteuert. Im Bereich HR soll diese Integration 2023 erfolgen. Bei der Logistik wurde die neue Struktur in Europa bereits umgesetzt. Neben der organisatorischen Integration und einheitlichen Führung der bislang in Vertriebsmarken getrennten Lager- und Logistikfunktion umfasste dies auch die Entwicklung eines einheitlichen Lagerkonzepts für ganz Europa mit dem mittelfristig die Anzahl der Standorte verringert wird. Auch Technology & Data wird in Europa inzwischen zentral gesteuert und verantwortet. Zudem hat TAKKT ein Zielbild und eine Roadmap für die künftige europäische IT-Systemlandschaft entwickelt. 2023 wird der Fokus der Transformation der Gruppenfunktionen zunehmend in den USA liegen.

Die Unternehmensstruktur mit Divisions und Gruppenfunktionen ist auf der Seite 31 abgebildet.

**Unternehmensstruktur**



**Überblick über die Geschäftsfelder**

In der Division I&P wurden 2022 die markt- und kundennahen Funktionen wie Sales, Marketing und Sortimentsgestaltung über die verschiedenen Vertriebsmarken hinweg integriert. Am Markt ist die Division in Europa mit den folgenden Aktivitäten präsent:

- › Die beiden Vertriebsmarken KAISER+KRAFT und ratioform waren bislang separat am Markt aktiv. Während KAISER+KRAFT als Omnichannel-Händler Produkte für die Betriebs-, Lager- und Büroausstattung anbietet, ist ratioform auf den Verkauf von Verpackungslösungen an Firmenkunden spezialisiert. Im Zuge der Integration der Division wurde die Zusammengehörigkeit der beiden Marken 2022 durch ein Co-Branding hervorgehoben. Im Jahresverlauf 2023 ist ein Relaunch mit einer Zusammenlegung der beiden Marken geplant, um noch breitere, lösungsorientierte Angebote für die Kunden und effizienteres Marketing zu realisieren. Die neue Marke wird dabei als sogenannte Core Brand positioniert und damit auf umfassenden Service und höchste Qualität setzen.
- › Zusätzlich werden eher transaktionsorientierte und preissensible Kunden über Certo als Value Brand angesprochen. Certo wird als Produktspezialist ein ähnlich ausgerichtetes, aber noch fokussierteres Produktsortiment als KAISER+KRAFT anbieten. Bei der Marktpositionierung legt Certo den Schwerpunkt auf digitale Kanäle, einfache Bestellabwicklung für den Kunden und einen niedrigeren Preispunkt.
- › Mit den beiden genannten Core und Value Brands wird die I&P in Kontinentaleuropa aktiv sein. In Großbritannien und Skandinavien wird die Division mittelfristig das gleiche Konzept umsetzen, dort jedoch

jeweils mit den bereits am Markt bekannten lokalen Vertriebsmarken BiGDUG und Gerdmans.

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

- › National Business Furniture (NBF) bietet in den USA 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 Produkte aus dem Bereich Verkaufsförderung an. Exemplarische Produkte sind etwa Werbebanner, Ständer für digitale Displays, mobile Messestände und Aufsteller. Mydisplays bietet ein ähnliches Sortiment in Deutschland an.

Die Division FS hat ihren Schwerpunkt in Nordamerika. Die beiden Vertriebsmarken Hubert und Central sind eigenständig am Markt aktiv. Ähnlich wie in der I&P bereits im Berichtsjahr, werden in der Division FS 2023 in den USA erfolgskritische markt- und kundennahe Funktionen schrittweise integriert, um Synergien zu schaffen.

- › Hubert bietet in den USA und Kanada Ausrüstungsgegenstände für den Gastronomiektor und Lebensmitteleinzelhandel sowie Artikel zur Verkaufsförderung an. 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 Produkte im Bereich Restaurantsausrüstung. 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.
- › XXLhoreca mit Sitz in den Niederlanden ist ein auf Gastronomieausrüstung spezialisierter E-Commerce-Händler und beliefert hauptsächlich Hotels, Restaurants, Kantinen und Cateringfirmen. Das Sortiment legt den Fokus auf Großgeräte wie Kühl- und Gefrierschränke.

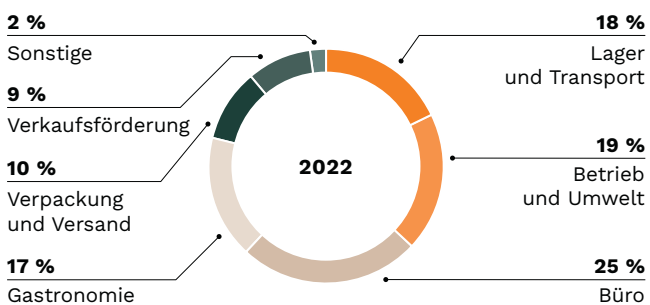
Einen Überblick über alle Konzerngesellschaften liefert die Anteilsbesitzliste des TAKKT-Konzerns, die dem Konzernanhang unter Ziffer 5 „Sonstige Erläuterungen“ zu entnehmen ist. Darüber hinaus sind alle Standorte des Konzerns auf den Standortkarten am Ende dieses Geschäftsberichts aufgeführt.

**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.

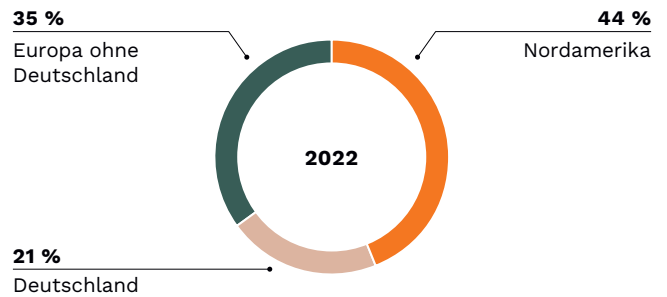
Das Unternehmen hat sein Produktportfolio durch diverse Akquisitionen gezielt auf neue Produktgruppen ausgedehnt, um an Branchentrends zu partizipieren. Auch zukünftig wird TAKKT Branchentrends bei den M&A-Aktivitäten berücksichtigen.

**Diversifikation von Produktsortimenten**



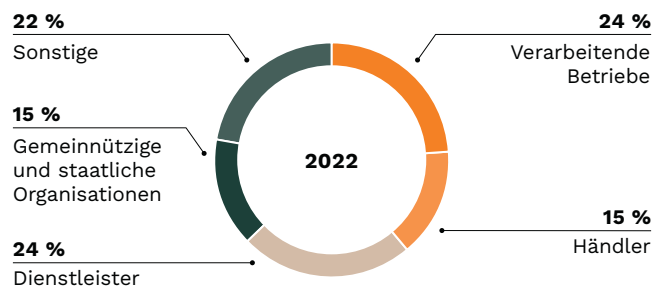
Auf regionaler Ebene differenziert TAKKT zwischen Deutschland, Europa ohne Deutschland und Nordamerika. Dies hat sich in der Vergangenheit als Stütze der TAKKT-Gruppe erwiesen. Konjunkturelle Schwankungen in bestimmten Zielmärkten wurden so teilweise durch gegenläufige Entwicklungen in anderen Regionen 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**



## MARKTPPOSITION 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.

Markttunter-scheidung...	Marktausprägungen	TAKKT
...nach Kunden	› B2B › B2C	› B2B
...nach Vertriebsarten	› Stationärer Handel › Omnichannel Handel › Reiner Online-Handel	› Omnichannel Handel
...nach Sortimentsbreite	› Universalisten › Spezialisierte Händler	› Spezialisierter Händler
...nach Branchenfokus	› Horizontale Ausrichtung (Produktspezialisten) › Vertikale Ausrichtung (Branchenspezialisten)	› Produktspezialisten und Branchenspezialisten
...nach Dienstleistungsangebot	› Reine Distributoren › Marktplätze › Warenvertrieb und zusätzliche Services	› Warenvertrieb, Beratung und umfassendes Serviceangebot

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 Lieferantenbasis 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 Tabelle auf Seite 34 sind die Serviceleistungen aufgeführt.

Neben dem Mehrwert für den Kunden schafft TAKKT auch einen erheblichen Nutzen auf Seiten der Lieferanten (siehe Tabelle auf Seite 34). 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 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.

**Mehrwert für die Kunden**

One-stop Shop für breites Produktsortiment	› Durch eine stärkere Kooperation der Vertriebsmarken und bedarfsgerechtes Cross-Selling über Produktkategorien hinweg können Kunden aus einem breiteren Angebot wählen
Mitgestaltung der zukünftigen Arbeitswelten	› Durch ausführliche Beratung und Bedarfsanalyse können auch künftige Anforderungen der Kunden bereits antizipiert und in Planung oder Produkthanpassungen berücksichtigt werden
Einfache Bestellung und schnelle Lieferung	› Kunde bestellt über den für ihn optimalen Kanal › Digitalisierung erlaubt eine bessere Vernetzung der Bestellkanäle › Schnelle Lieferung über länderspezifische Logistikpartner › Sofortige Verfügbarkeit der meisten Produkte
Bedarfsgerechte Produkte und übersichtliche Präsentation	› Komfortable, nutzerfreundliche und kundenspezifische Präsentation auf verschiedenen Kanälen › Ausführliche Produktinformationen wie größtenteils selbst erstellte Videos, Bilder und Produktbeschreibungen › Breites Sortiment von Eigenmarken sowie eine sorgfältig kuratierte Produktvorauswahl › Kontinuierliche und ggf. auch kurzfristige Anpassung des Sortiments auf den Bedarf der Kunden › Unterstützung beim ressourcenschonenden Wirtschaften durch Angebot nachhaltiger Produkte
Persönliche Beratung und individuelle Angebote	› Mitarbeitende im Vertrieb und Produktexperten beraten Kunden über verschiedene Kanäle und Medien › Individuelle Angebote und Begleitung des Auswahlprozesses
Kundenindividuelle Lösungen	› Sonderbeschaffungen und Sonderanfertigungen möglich, sofern keine unmittelbare Lösung für kundenspezifische Anfrage vorhanden ist › Individuelle Projektplanung › Mobiler Kundendienst (Ersatzteile, Reparatur, Wartung) › Lieferung bis an die Verwendungsstelle und Aufbauservice › Integration in Einkaufsprozesse der Kunden (z.B. E-Procurement)
Betreuung von Projekten	› Koordinierung kundenspezifischer Projekte durch Tele- und Field Sales-Mitarbeitende › Berücksichtigung besonderer Serviceanforderungen (z.B. bei der Ausstattung mehrerer Standorte)
Lange Garantiezeiten	› Garantiezeiten über die gesetzlichen Anforderungen hinaus und Nachkaufgarantie über mehrere Jahre

**Mehrwert für die Lieferanten**

Erschließung eines noch umfangreicheren Kundenpotenzials	› Zugang zum gesamten Kundenstamm der Vertriebsgesellschaft › Möglichkeit, vom Cross-Selling mit Produktkategorien anderer Hersteller zu profitieren › Durch Konsolidierung der Vertriebsmarken und Lieferantenbasis profitieren ausgewählte Lieferanten von Zugang zu noch größerer Kundenbasis und steigendem Absatzvolumen
Enge Partnerschaft und gemeinsame Weiterentwicklung von Produkten	› Enges Lieferantenmanagement und regelmäßiger Austausch › Frühzeitiger Input zu veränderten Anforderungen der Kunden und gemeinsame Produktentwicklung für die Gestaltung neuer Arbeitswelten
Professioneller Vertrieb der Produkte	› TAKKT übernimmt zielgerichtetes Marketing über die Vertriebskanäle Online, Printwerbung, Telesales und Key Account Manager › Listung bei einer der TAKKT-Gesellschaften wird im Markt als Qualitätssiegel für Produkte des Herstellers wahrgenommen
Präsenz auf zahlreichen unterschiedlichen Ländermärkten	› Durch Webshops und Kataloge werden Kunden in allen Vertriebsländern erreicht, in denen die TAKKT-Gesellschaft aktiv ist › Vermeidung natürlicher Markteintrittshemmnisse durch landesspezifische Besonderheiten wie Sprache, Währung oder steuerliche und rechtliche Rahmenbedingungen › Lieferant kann auf den Aufbau eines eigenen Vertriebs im Ausland verzichten
Höhere Effizienz	› Einmalige Lieferung größerer Mengen an ein Zentrallager statt vieler Einzellieferungen an Kunden

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 Auftrags- eingangs über E-Commerce erzielen. Die Gruppe unterstützt diesen Trend durch eine gezielte Fokussierung auf E-Commerce-Wachstum. Weitere Details dazu finden sich im Kapitel „Unternehmensziele und -strategie“.

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 serviceorientierten 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.

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	Verkaufsdisplays	Büroausstattung
Stationäre Händler		Vielzahl stationärer Händler				
Distanzhändler	Omnichannel-Anbieter	› Manutan › Schäfer Shop › Jungheinrich › Profishop	› Raja › Transpak › Hoffmann	› Trimark › Edward Dwon › Wasserstrom	› Allen Display › Braeside › Displays	› Staples › Office Depot
	Reine Online-Händler	› Contorion › Rapid Racking › Profishop	› Karton.eu › Hilde24	› Webrestaurant › Store › Katom	› Ace Exhibits › DisplayIt	› BizChair › Cymax
	Online-Marktplätze	verschiedene Marktplätze, z.B. Amazon Business				