

Interview mit dem Vorstand

Maria, 2022 war dein erstes vollständiges Geschäftsjahr nach dem Start als CEO im August 2021. Wie ist das Jahr gelaufen?

Maria: 2022 war ein herausforderndes und dennoch gutes Jahr für uns! Wir sind im Januar mit neuer Strategie, neuer Organisation und mit viel Zuversicht ins neue Jahr gestartet. Nachdem 2020 und 2021 durch die Pandemie geprägt waren, hat auch das vergangene Jahr einiges an Herausforderungen bereitgehalten. Durch den Angriff Russlands auf die Ukraine und die hohen Inflationsraten mussten wir auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren und Prioritäten neu abwägen. Trotz der volatilen Rahmenbedingungen haben wir unsere finanziellen Ziele und auch wichtige Meilensteine in der Umsetzung unserer Strategie erreicht. Ich bin sehr stolz auf unsere Teamleistung in diesem außergewöhnlichen Jahr.

Gleichzeitig war 2022 ein Jahr der internen Veränderung für uns. Das betrifft die Struktur des Unternehmens mit dem Aufbau der Gruppenfunktionen und der Zusammenführung wichtiger Funktionen in der I&P Division.



Maria Zesch
CEO



Trotz der volatilen Rahmenbedingungen haben wir unsere finanziellen Ziele und auch wichtige Meilensteine in der Umsetzung unserer Strategie erreicht.

Und mit der Transformation ist auch ein personeller Umbruch auf einigen Führungspositionen verbunden. Claude Tomaszewski hat sich im vergangenen Jahr entschieden, einen Führungswechsel auf der Position des Finanzvorstands einzuleiten. Claude hat den Finanzbereich seit 2011 verantwortet und die strategische Ausrichtung der Gruppe in dieser Zeit entscheidend weiterentwickelt und geprägt. Dafür sind wir ihm dankbar.

Ich freue mich sehr, dass wir für die wichtige CFO-Position mit Lars Bolscho einen internen Nachfolger finden konnten. Das zeigt, wie gut wir personell aufgestellt sind. Auch im Führungsteam bilden wir jetzt die ganze Breite und Diversität unserer Gruppe ab. Das gilt im Hinblick auf Geschlecht und auf Internationalität. Zusätzlich haben wir auch einen guten Mix zwischen langjährigen TAKKT-Executives und Führungskräften, die als Neueinsteiger frische Impulse und Ideen aus vorherigen Stationen mitbringen. Diese Vielfalt wird uns gerade in der Transformation zugutekommen.

Lars, du warst bis Jahresende Geschäftsführer für Finanzen der Industrial & Packaging, der mit Abstand größten Division. Welche Auswirkungen hatte die neue Strategie auf die I&P?

Lars: Wir gehen bei der Umsetzung der Transformation gestaffelt vor und haben 2022 den Fokus auf Europa und damit auf die I&P gelegt. Hier haben wir die bisher parallelen Strukturen im Marketing, Vertrieb und Category Management für die verschiedenen Marken durch eine integrierte Organisation abgelöst. Damit steht jetzt die Grundlage für ein noch stärkeres Wachstum. Und wir haben begonnen, die Vielzahl der Vertriebsmarken zu reduzieren, Sortimente zusammenzulegen und den

Kunden ein deutlich breiteres Produktspektrum zu bieten. Dieses Jahr gehen wir den nächsten Schritt und führen die bislang separat geführten Marken für das Ausstattungs- und das Verpackungsgeschäft durch einen Relaunch von KAISER+KRAFT in einer Marke zusammen. Wir erwarten uns daraus neben der Verbreiterung des Produktsortiments und einer Stärkung des Cross-Sellings auch eine spürbar bessere Marketingeffizienz.

Maria: Neben der Integration der I&P war der Aufbau der Gruppenfunktionen für Logistik und Technologie eine der Top-Prioritäten im vergangenen Jahr. Die gesamte Logistik und der Betrieb unserer Lager werden jetzt zentral verantwortet und gesteuert. Gleiches gilt für alle Themen im Bereich Technology & Data, also etwa unsere Systemlandschaft für Webshops und Warenwirtschaft. Auch hier haben wir uns 2022 auf Europa fokussiert. Ein erster Erfolg ist die Reduzierung und Zusammenlegung unserer Lagerstandorte in Großbritannien.

Die TAKKT will Kunden bei der Gestaltung der zukünftigen Arbeitswelten unterstützen. Wie sehen diese New Worlds of Work denn aus und welche Trends spielen eine Rolle?

Maria: New Worlds of Work ist unsere Vision, wie sich Arbeit, Mitarbeitende und Arbeitsplätze in den kommenden Jahren entwickeln werden. Wir schauen bei den New Worlds of Work auf drei Aspekte:

- › Wer sind die Angestellten und Arbeiter von heute und von morgen?
- › Wann und wo wird zukünftig gearbeitet?
- › Und wie verändert sich die Arbeit?

Bei allen drei Aspekten stehen wir vor grundlegenden Veränderungen. Wichtige Trends wie der Fachkräftemangel, die steigende Bedeutung von Gesundheit und Vorsorge, die Digitalisierung und der Klimawandel prägen die Worlds of Work von morgen. Der zunehmende Wettbewerb um Mitarbeitende wird bei vielen Aufgaben zu einer stärkeren Automatisierung und zum Einsatz von KI führen. Und eine attraktive Gestaltung der Arbeitsplätze und -umgebungen wird ein immer wichtigerer Faktor für die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden. Unsere drei Divisions bieten dabei die passenden Produkte für die jeweilige Arbeitswelt. Daneben werden wir künftig noch stärker auf Beratung und Projektbegleitung setzen, um Kunden bei der Gestaltung ihrer Arbeitsumgebungen zu unterstützen.

Neben der Vision verfolgt TAKKT seit letztem Jahr auch eine neue Strategie. Welche Fortschritte gab es bisher und was habt ihr euch vorgenommen?

Maria: Vision und Strategie sind eng miteinander verknüpft. Die Umsetzung der Strategie ist unser Weg, um die Vision Realität werden zu lassen. Dabei setzen wir auf die drei Säulen Growth, OneTAKKT und Caring. Beim Thema Wachstum haben wir 2022 mehrere Initiativen gestartet, mit denen wir unser organisches Wachstum steigern werden. Etwa durch mehr Cross-Selling und eine Verbesserung des E-Commerce. Bei OneTAKKT bauen wir weiter an einer kompakten und stärker integrierten Aufstellung in den Divisions und Gruppenfunktionen. Und wir wollen unserer Verantwortung gegenüber Kunden, Mitarbeitenden sowie Umwelt und Gesellschaft gerecht werden. Das betrifft ganz viele Aspekte unserer Arbeit. Nur ein Beispiel: Wir haben 2022 mit dem Label „enkelfähig“ ein anspruchsvolles Anforderungsprofil für besonders nachhaltige Produkte eingeführt und unser Sortiment erstmals nach diesen Kriterien bewertet. Aktuell sind wir bei rund 20 Prozent enkelfähiger Produkte, bis 2025 soll der Anteil auf 40 Prozent steigen.

Mit der neuen Strategie sind ambitionierte Wachstumsziele für 2025 verbunden. Für dieses Jahr wird eine schwache konjunkturelle Entwicklung erwartet. Hält TAKKT trotzdem an diesen Zielen fest?

Maria: Wir haben unsere Ambition für 2025 zusammen mit der neuen Strategie vor etwas über einem Jahr entwickelt. Seitdem arbeiten wir erfolgreich an der Umsetzung und haben wichtige Meilensteine erreicht. Soweit wir das selbst in der Hand haben, bin ich also sehr zuversichtlich. Ich bin weiterhin überzeugt, dass wir unser organisches Wachstum mittelfristig auf durchschnittlich zehn Prozent steigern



Ich bin überzeugt, dass wir unser organisches Wachstum mittelfristig auf durchschnittlich zehn Prozent steigern können.

können. Wir sind aber auch nicht blauäugig. Wir haben ursprünglich weder mit einem lang andauernden Krieg noch mit einer Rezession gerechnet. Es ist also sicher herausfordernder geworden, die finanziellen Ziele schon 2025 vollständig zu erreichen. Dennoch arbeiten wir weiter daran, unserer Ambition gerecht zu werden. Neben einem starken organischen Wachstum sollen dabei auch Akquisitionen einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung unserer Ambition leisten.

Wie stehen denn die Chancen für eine Akquisition im laufenden Jahr? Und wie würde ein ideales Target aussehen?

Lars: Wir haben die Priorität in der ersten Phase bewusst auf die interne Transformation gelegt. Mit Beginn des neuen Jahres gewinnen jetzt Akquisitionen an Bedeutung. Wir sind dabei insbesondere an Unternehmen interessiert, die gut in eine der drei bestehenden Divisions zu integrieren sind und deren Auftritt und Marktpräsenz stärken. Und an Unternehmen, die uns mit ihren Fähigkeiten bei der Umsetzung und Beschleunigung der Transformation helfen können. Geografisch liegt der



Lars Bolscho
CFO



Mit Beginn des neuen Jahres gewinnen jetzt Akquisitionen an Bedeutung.

Fokus weiter auf Europa und Nordamerika. Dabei brauchen wir eine gewisse Größe, damit sich der mit der Akquisition verbundene Aufwand auszahlt. Unser Vorgehen hängt von der Marktsituation, der Verfügbarkeit von potenziellen Akquisitionszielen und der Verkaufsbereitschaft der derzeitigen Eigentümer ab. Ich bin aber zuversichtlich, dass wir in absehbarer Zeit eine Transaktion durchführen können. Wir verfügen in jedem Fall über ausreichend finanzielles Potenzial.

Bevor wir näher auf das neue Jahr schauen, lasst uns noch einen genaueren Blick auf die operative Entwicklung und die finanziellen Ergebnisse 2022 werfen. Was waren die Herausforderungen und wie ist das Jahr gelaufen?

Lars: Es war kein einfaches Jahr und trotzdem haben wir unsere finanziellen Ziele für 2022 erreicht. Maria hat den Ukraine-Krieg und die hohen Preissteigerungen bereits genannt. In diesem Umfeld hatte konsequentes Inflationsmanagement für uns höchste Priorität. Wir haben die höheren Kosten für Produkte und Warentransport schnell und vollständig an die Kunden weitergereicht und konnten unsere Rohertragsmarge damit nah am Zielwert von 40 Prozent halten. Trotz der geringeren Rohertragsmarge haben wir unsere Profitabilität leicht verbessert, indem wir positive Skaleneffekte realisiert und die Kostenquoten für Marketing und Personal reduziert haben. Unter dem Strich blieben 132 Millionen Euro EBITDA. Damit lagen wir beim Ergebnis sogar leicht über dem erwarteten Korridor von 120 bis 130 Millionen Euro.

Die Verfügbarkeit von Produkten war vor allem im ersten Halbjahr noch eingeschränkt. Um die Lieferfähigkeit zu verbessern, haben wir frühzeitig und höhere Volumen bei unseren Lieferanten bestellt. Davon konnten wir im zweiten Halbjahr profitieren. Gleichzeitig war das Vorratsvermögen zwischenzeitlich deutlich erhöht. Durch einen klaren Fokus auf Vorratsmanagement haben wir bis zum Jahresende einen großen Teil der gelagerten

Produkte verkaufen können. Insgesamt haben wir dadurch einen freien Cashflow von über 70 Millionen Euro erwirtschaftet, deutlich mehr als im Vorjahr.

TAKKT hat im Oktober ein Aktienrückkaufprogramm beschlossen. Was waren die Gründe dafür?

Maria: Im August und September hat sich die Bewertung unserer Aktie stark vergünstigt. Die Schnelligkeit und das Ausmaß des Kursrückgangs erschienen uns angesichts einer weiter guten Geschäftsentwicklung und unserer Cashflow-Stärke deutlich übertrieben. In diesem Umfeld haben wir uns entschieden, opportunistisch von der Ermächtigung durch die Hauptversammlung Gebrauch zu machen und bis zu drei Prozent der Aktien zurückzukaufen. Wir sind überzeugt, mit dem Aktienrückkauf zusätzlichen Wert für unsere Aktionäre zu schaffen.

Lars: Wir haben bis Ende Februar rund 0,5 Millionen Aktien für 6,7 Millionen Euro zurückgekauft und sind mit dem Erfolg sehr zufrieden. Auf dem Kursniveau im Januar und Februar haben wir das Volumen der Käufe reduziert, das Programm läuft aber wie geplant weiter. Neben dem Aktienrückkauf sind wir auch bei der Dividende dem Aktionärsinteresse verpflichtet. Vor dem Hintergrund der guten Cashflow-Entwicklung und hohen Eigenkapitalquote wollen wir für 2022 unseren Aktionären zusätzlich zur Basisdividende von 0,60 Euro auch eine Sonderdividende von 0,40 Euro je Aktie auszahlen.

Wie sehen die Erwartungen für das laufende Jahr aus?

Maria: Die Konjunkturprognosen für Europa und die USA sind derzeit sehr unsicher, die hohen Inflationsraten werden ein Thema bleiben. Wir stellen uns daher flexibel auf und werden unser Verhalten an die aktuellen Rahmenbedingungen anpassen. Der Start ins neue Jahr war erwartet verhalten, für das zweite Halbjahr rechnen wir aber mit einem Aufschwung und

steigender Nachfrage. Nach dem starken Anstieg im Vorjahr erwarten wir für dieses Jahr eine stabile organische Umsatzentwicklung.

In diesem Umfeld werden wir auf striktes Kosten- und Ergebnismanagement achten. Unser Ziel ist eine Verbesserung der Rohertragsmarge auf unseren langfristigen Zielwert von rund 40 Prozent. Beim EBITDA rechnen wir mit einem Betrag zwischen 120 und 140 Millionen Euro. Gleichzeitig bleiben wir Cashflow-stark und wollen durch weitere Verbesserungen beim Management unseres Nettoumlaufvermögens einen deutlich höheren freien TAKKT-Cashflow erwirtschaften als im letzten Jahr.

Und wir werden 2023 unsere Strategie weiter umsetzen. In Europa stehen dabei die Markenkonsolidierung und der Relaunch unserer Vertriebsmarke KAISER+KRAFT mit verbreiterterem Sortiment und noch stärkerem Auftritt im Fokus. In den USA werden wir die Integration der FoodService Division in den Bereichen Sales, Marketing und Category Management vorantreiben. Zusätzlich wollen wir im E-Commerce wieder Fahrt aufnehmen, indem wir unser Performance Marketing optimieren und unseren Auftritt auf zusätzliche Plattformen ausweiten. Ebenso wichtig ist der weitere Ausbau unserer Pricing-Kompetenz durch eine variabelere Preissetzung. Diese Maßnahmen werden unser Geschäft bereits dieses Jahr unterstützen.

Gerne würde ich noch ein großes Dankeschön an unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aussprechen. Danke für den unermüdlichen Einsatz, den Support unserer Strategie und das große Engagement für unsere Kunden. Ich bin sehr stolz, Teil unseres TAKKT-Teams zu sein. Auch unseren Kunden und Aktionären möchte ich für Ihr anhaltendes Vertrauen in unserer Transformationsphase danken.

Mitglieder des Vorstands



Lars Bolscho
CFO

Maria Zesch
CEO