



**Dr. Thomas Middelhoff**  
Vorsitzender des Vorstandes  
der KarstadtQuelle AG  
in der Hauptversammlung am 8. Mai 2006

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich heiÙe Sie willkommen zur diesjähri-gen Hauptversammlung. Für Aktionäre dieses Unternehmens war es ein gutes Jahr: Der Aktienkurs ist im Jahr 2005 um 69% gestiegen, inzwischen hat er sich gegenüber 2004 mehr als verdreifacht. KarstadtQuelle war der Top-Performer im MDax. Denjenigen unter Ihnen, die zum Tiefstkurs gekauft haben gratuliere ich zu Ihrem Mut und Ihrer Weitsicht und den langjähri-gen Aktionären unter Ihnen, die ungeachtet der Turbulenzen zu uns gehalten haben, danke ich. Ihnen allen kann ich heute sagen, dass wir zurück wollen zu alter Stärke und das meint auch, dass wir einen Börsenkurs von 30 Euro plus X als durchaus realistisch sehen. Ich verspreche Ihnen, dass Sie im Verlauf dieser Ausführungen gleich mehrere gute Gründe für diese Einschätzung erhalten werden!

Heute möchte ich Sie mit der Geschäftsentwicklung vertraut machen und die Strategie des Unternehmens erläutern. Dies kann nur geschehen auf der Basis eines kurzen Rückblicks,

denn die zukünftige Weiterentwicklung Ihres Unternehmens wird maßgeblich beeinflusst durch die operative Performance, die wir nachhaltig verbessern werden sowie durch neue strategische Möglichkeiten: Wir sind in unseren Bereichen Marktführer und werden die Position für die Konsolidierung in diesen Märkten für uns wertoptimal nutzen.

Der Befund nach eingehender Analyse der Geschäfte im Mai des letzten Jahres lautete kurz und bündig:

- ▷ Viel zu hohe Komplexität
- ▷ falsche Positionierung in den Kerngeschäften
- ▷ zu hohe Verschuldung
- ▷ zu hohe Geschäftssystemkosten
- ▷ halbherzige Sanierungsversuche
- ▷ verlorenes Vertrauen am Kapitalmarkt.

Dementsprechend fiel die Kursperformance aus: Der Aktienkurs fiel ins Bodenlose.

Vor einem Jahr berichtete ich Ihnen über die komplizierte Lage und sagte zu, dass wir die Sanierung unseres Warenhaus- und Versandhandelsgeschäfts

– insbesondere des Universalversandhandels in Deutschland – zügig umsetzen, die Liquidität und Finanzierung jederzeit sichern, das Eigenkapital nachhaltig stärken und eine Strategie für den gesamten Konzern entwickeln. Insbesondere die Probleme im Universalversandhandel zwangen uns zum sofortigen Handeln, was Sie aus heutiger Sicht sicher besser verstehen, als zum damaligen Zeitpunkt.

Welche Maßnahmen haben wir ergriffen und was hat es gebracht?

Zunächst einmal haben wir unsere operativen Geschäfte gesichert, parallel dazu die Neuausrichtung der beiden wichtigsten Bereiche – des Warenhaus- und Versandhandelsgeschäfts – vorbereitet und unser Portfolio in höchstmöglicher Geschwindigkeit focussiert.

Ergebnis dessen ist, dass wir unsere Ziele im Geschäftsjahr 2005 übertroffen und vier von fünf Geschäftsbereichen über Plan abgeschlossen haben. Wir haben bis zum Jahresende 2005 ein Desinvestitionsprogramm von deutlich über 2 Milliarden Euro erfolgreich und zu guten Werten umgesetzt.

Mit den zugeflossenen Mitteln konnten wir die Nettofinanzverbindlichkeiten stark abbauen und zwar von 4,5 Mrd. auf 3 Mrd. €, also um gut ein Drittel. Zugleich haben wir unseren Konzern-Umsatz insbesondere durch Desinvestitionen und Outsourcing um rd. 1,4 Mrd. € gezielt verringert und die Bilanzsumme um 21,5% verkürzt. Damit verbessern sich auch wesentliche Kennzahlen. Allerdings – und das werden Sie in diesem Vortrag noch an manchen Stellen erfahren, ist die Vergleichbarkeit zu den Vorjahresergebnissen kaum noch gegeben. Doch dafür ist die Sanierung auf gutem Weg und das ist für uns das Entscheidende!

Erreicht haben wir auf diese Weise auch einen deutlichen Abbau des Working Capitals um 48% auf 1,2 Mrd. €. Wir haben das Produktportfolio fokussiert und so die Rohermargen in den Handelssegmenten um 0,8 Prozentpunkte gesteigert. Durch Kostensenkungsmaßnahmen konnte der durch den Umsatzrückgang entstandene geringere Rohertrag kompensiert werden. Die Personalkosten wurden um 15,4% und der Personalbestand insgesamt um rund 25.000 Mitarbeiter gesenkt. Zu Ihrer Erinnerung nenne ich noch einmal die Bereiche und Gesellschaften von denen wir uns aus unterschiedlichen Gründen getrennt haben:

- ▷ Karstadt Kompakt,
- ▷ SinnLeffers,
- ▷ Wehmeyer,
- ▷ Runners Point,
- ▷ Karstadt Coffee/Starbucks,
- ▷ Golf House,
- ▷ DSF,
- ▷ Sport Media,
- ▷ Fitness,
- ▷ Karstadt Hypothekenbank,
- ▷ das große Logistik-Paket und
- ▷ große Teile der IT.

Beachten Sie auch, dass die Bilanz 2005 erstmals die quotale Beteiligung an Thomas Cook, das nun zu unserem Kerngeschäft zählt, enthält.

All dies verdeutlicht, dass es sich – so beschreiben es Beobachter – hierbei um einen der größten Turnaround-Prozesse in Europa handelt. Karstadt-

Quelle ist ein anderes Unternehmen geworden.

Mit den genannten Maßnahmen ist zugleich die Struktur des Konzerns grundlegend verändert worden: Statt komplexer Führungsebenen haben wir heute eine außerordentlich flache Hierarchie mit einem schlagkräftigen Management-Team an der Spitze. Und dieses Team hat alles erfüllt, was Ihnen vor einem Jahr versprochen wurde – nur schneller und umfassender.

Schauen wir uns den Geschäftsverlauf des vergangenen Jahres etwas genauer an: Zunächst einmal fällt dabei auf, dass sich das Zahlenwerk nur schwer mit dem des Jahres 2004 vergleichen lässt. Wir haben deshalb zur besseren Transparenz die Zahlen bereinigt und möglichst vergleichbar gemacht.

Übrigens setzt sich diese Schwierigkeit im Vergleich mit dem Vorjahr auch im laufenden Jahr fort, und wird durch die Immobilienverkäufe sogar noch verstärkt. Das erschwert nicht nur den Umsatzvergleich, sondern insbesondere den EBITDA-Vergleich.

Der Konzern-Umsatz belief sich auf 15,5 Milliarden Euro. Dies entspricht auf einer bereinigten Basis einem Rückgang von 4,2 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Der Umsatz ist natürlich durch die umfangreiche Restrukturierung stark beeinflusst. Das muss nicht unbedingt bedeuten, dass wir Umsatzverluste erlitten haben. Wir haben diesen Prozess durch „downsizing“ zum Teil bewusst so gesteuert. Beispiel Versandhandel: Wir haben rund 20% der Katalogseiten gestrichen und Produktgruppen ausgelistet, was natürlich zu Lasten des Umsatzes ging. Aber wir steigern so die Handelsspanne, also die Qualität unseres Umsatzes.

Das bereinigte, also das operative EBITDA, das Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen, betrug 544 Mio. €. Dies entspricht gegenüber dem Geschäftsjahr 2004 einem Anstieg um 26 Mio. € oder 5%.

Das Ergebnis der quotale einbezogenen Gesellschaften erhöhte sich von 104 Mio. € auf 177 Mio. €. Dieser deutliche Anstieg ist im Wesentlichen

auf die gute Entwicklung bei Thomas Cook zurückzuführen.

Aber auch das Ergebnis des „alten“ KarstadtQuelle-Konzerns (also ohne Thomas Cook) in Höhe von 373 Millionen Euro übertrifft deutlich das Ergebnisziel von über 350 Millionen Euro, das wir noch Mitte des Jahres kommuniziert hatten. Und dabei befindet sich einer der fünf Geschäftsbereiche noch mitten in der Sanierung und liegt deutlich unter Plan. Es handelt sich um den Versandhandel, konkreter um den Universalversand Deutschland. Wäre dieser Bereich nicht verzögert in die Sanierungsarbeiten einbezogen worden, wären wir auch hier bereits ein gutes Stück weiter. Leider werden wir durch diesen zeitlichen Verzug bis Ende 2007 brauchen, bis wir auch den Universalversand in Deutschland saniert haben.

Die bereinigte EBITDA-Marge stieg im Konzern von 3,2 auf 3,5 Prozent. Das ist – betrachtet man die Umstände – seit Beginn der Restrukturierung wurde parallel die Belegschaft um mehr als 25.000 Mitarbeiter verringert, ein durchaus akzeptabler Wert. Doch unser Ziel ist es natürlich, die EBITDA-Marge in den nächsten Jahren signifikant zu steigern.

Das Jahresergebnis nach Minderheiten in der Gewinn- und Verlustrechnung lag bei minus 317 Mio. €. Diese Ergebniszahl reflektiert natürlich ganz deutlich die umfangreichen Restrukturierungsaufwendungen. Angesichts dieses Verlustes haben sich Vorstand und Aufsichtsrat entschieden, dieser Hauptversammlung vorzuschlagen, keine Dividende für das Geschäftsjahr 2005 auszuschütten. Ich bin überzeugt, dass diese Entscheidung Ihre Zustimmung findet.

Wie sah es in den einzelnen Geschäftsbereichen aus?

Im Warenhaus sank der bereinigte Umsatz von 4,9 auf 4,7 Milliarden Euro. Das ist zunächst einmal ein Rückgang um 3,7 Prozent. Aber wir haben erstmals den starken Umsatzrückgang der Vergangenheit wieder gestoppt. Im für uns so wichtigen vierten Quartal lag der Umsatz in unserem

Kerngeschäft zum ersten Mal seit einem Jahrzehnt wieder über den Vorjahreswerten. Und im 1. Quartal hat sich dieser positive Trend fortgesetzt.

Das bereinigte EBITDA stieg von 22 Millionen Euro auf 65 Millionen Euro. Das ist schon mal respektabel, wengleich natürlich die EBITDA-Marge mit 1,4% noch auf einem zu geringen Niveau liegt. Insgesamt lag das Warenhausgeschäft über den Planvorgaben.

Im Versandhandel haben wir ein gemischtes Bild: Der Spezialversand ist sehr stabil. Der Auslandsanteil stieg um 1,4 Prozentpunkte auf 27,8%. Weiter stark zeigte sich die Online-Nachfrage, sie legte im Berichtsjahr um 14% auf 2,6 Mrd. Euro zu. Der Umsatz im Universalversand Deutschland war hingegen stark rückläufig –, so dass sich insgesamt ein Rückgang um 8 Prozent auf 6,8 Milliarden für den gesamten Versandhandel ergibt. Davon wie bereits erwähnt, ein großer Teil durch Verzicht auf unrentable Produktgruppen auch gewollt.

Das EBITDA ging im gesamten Versandbereich um 20 Mio. € auf minus 4 Mio. € zurück. Im Gegensatz zum Universalversand konnte der Spezialversand sein positives Ergebnis weiter steigern.

Thomas Cook, unser 50:50 Joint Venture mit der Lufthansa, entwickelte sich sehr erfreulich. Der anteilige Umsatz erhöhte sich um 2,5 Prozent auf 3,8 Mrd. €. Die gute Umsatzentwicklung erstreckte sich auf nahezu alle Absatzmärkte. Das anteilige EBITDA stieg um 71 Mio. Euro auf 191 Mio. Euro. Das ist eine solide Basis für die Entwicklung in der Zukunft. Wir sind davon überzeugt, dass Thomas Cook diesen Erfolgskurs weiter fortsetzen wird und erneuern auch an dieser Stelle unsere Einschätzung, dass die Reisesparte zum Stammgeschäft dieses Unternehmens zählt.

Und nun zur Geschäftsentwicklung im ersten Quartal 2006.

Zunächst ein Überblick:

▷ Beim Konzern-Ergebnis (bereinigtes EBITDA) wurden die Planvorgaben übertroffen.

▷ Karstadt-Warenhaus liegt umsatz- und ergebnismäßig über Vorjahr;

▷ Der Universalversand liegt unter anderem als Folge der Verlagerung von 20% des Werbebudgets in die zweite Jahreshälfte sowie der Bereinigung um Katalogseiten und Produktgruppen erwartungsgemäß beim Umsatz und Ergebnis hinter dem Vorjahr zurück. Der Spezialversand liegt hingegen beim Umsatz leicht über Vorjahr

▷ Das Reisegeschäft von Thomas Cook läuft weiter gut, das Ergebnis übertrifft das Vorjahr

▷ Das Ergebnis im Immobilienbereich liegt deutlich hinter dem Vorjahr zurück – durch die umfangreichen Desinvestments ist das EBITDA aber nicht mehr mit dem Vorjahr vergleichbar. Insofern ist das EBITDA hier als Maßstab nicht sinnvoll.

▷ Wir bestätigen unsere Umsatz- und Ergebnisprognose.

Wenn wir uns den Konzernumsatz etwas näher ansehen, erkennen wir, dass zwei operative Bereiche stabil sind, nämlich Karstadt und Thomas Cook. Die Karstadt-Warenhäuser konnten ihren Umsatz leicht steigern. Dabei legten die Premium-Filialen – entgegen dem allgemeinen Markttrend – deutlich zu. Thomas Cook – hier umfasst das erste Quartal den Zeitraum vom 1. Oktober 2005 bis zum 31. Januar 2006 – erreichte einen Umsatz leicht unter Vorjahr. Dieser temporäre Rückgang ist auf außerordentliche Faktoren zurückzuführen. So fielen die Feiertage zum Jahreswechsel auf die Wochenenden und schwere Hurrikans beeinträchtigten den Reisevertrieb in der Karibik.

Im Versandhandel weist der Spezialversand wieder einen leichten Umsatzzuwachs aus. E-Commerce wuchs erneut zweistellig und zwar um 14%. Der Umsatz im Universalversand in Deutschland entwickelte sich erwartungsgemäß rückläufig. Ein Teil dieses Umsatzrückganges wurde allerdings durch den Verzicht auf Katalogseiten und unrentable Produktgruppen sowie durch die Verlagerung von 20% des

Marketingbudgets in die zweite Jahreshälfte gezielt herbeigeführt.

Dies erklärt zu großen Teilen, dass der Umsatz auf Konzernebene um 3,9% auf 3,3 Mrd. € zurückgegangen ist. Ein weiterer Grund liegt in der Tatsache, dass das umsatzträchtige Ostergeschäft im laufenden Jahr in das zweite Quartal fiel, während es im Vorjahr im Umsatz des ersten Quartals enthalten war. Die gute Nachricht ist, dass insbesondere unsere Warenhäuser im April vom Nachholeffekt profitiert haben. Aber auch bei Quelle und Neckermann kam es zu einer Verbesserung.

Beim Ergebnis, dem bereinigten EBITDA erreichten die drei Kerngeschäftsbereiche trotz des zeitversetzten Ostergeschäftes zusammen ein Ergebnis auf Vorjahresniveau. Die umsatzbedingte Verringerung des Rohertrages konnte durch Restrukturierungserfolge kompensiert werden. Karstadt und Thomas Cook weisen einen Ergebnisanstieg aus, während der Universalversand in Deutschland erwartungsgemäß hinter dem Vorjahr zurückliegt.

Das Konzern-EBITDA belief sich im ersten Quartal auf minus 24,0 Mio. €. Damit liegen wir besser als geplant.

Berücksichtigt man im Vorjahr den bereits erwähnten Desinvestitionseffekt bei den Immobilien, bewegen wir uns operativ auf Vorjahresniveau.

Trotz des plangemäßen Verlaufs bleibt zu erwähnen, dass das erste Quartal für unsere Geschäfte nicht so bedeutend ist. Entscheidend sind für uns in diesem Jahr die nächsten Wochen rund um die Fußball-Weltmeisterschaft, bei der wir mit unseren WM-Shops gegenüber den Wettbewerbern klar im Vorteil sind. Danach beginnt das Karstadt-Jubiläum und im Herbst werden wir eine Marketingoffensive im Universalversand Deutschland einleiten. Der wichtigste Zeitraum wird auch in diesem Jahr das vierte Quartal mit dem Weihnachtsgeschäft und den potenziellen Vorzieh-Effekten der geplanten Umsatzsteuererhöhung sein.

Das sollte gemäß unserer Planung in diesen Zeiträumen zu einem positiven Umsatzverlauf führen. Zugleich erwar-

ten wir eine zunehmend positivere Wirkung der Restrukturierungserfolge im Jahresverlauf auf das Ergebnis. An unseren Zielen für den bereinigten Umsatz und das bereinigte Ergebnis im Geschäftsjahr 2006 halten wir fest.

Wo stehen wir nun, werden Sie sich fragen, ist der Turnaround schon abgeschlossen?

Ich will zunächst einmal konstatieren, dass wir nicht mehr „der angeschlagene Handelskonzern“ sind. Aber unsere operative Performance ist in Bereichen wie dem Universalversandhandel Deutschland und dem Warenhaussegment Boulevard noch unzureichend. Freude bereiten uns hingegen die Geschäfte der Premium Group, Boulevard Plus des Spezialversands, der Financial Services und bei Thomas Cook. Nun haben wir durch die Immobilienverkäufe außerordentliche Erträge in erheblicher Höhe und wir können uns vorstellen, einen Teil in Programme zur Stärkung des Spezialversands und des E-Commerce zu stecken. Marc Sommer wird die Details dieses Programms schon in wenigen Wochen vorstellen.

Wenn man sich die Prozesse bei KarstadtQuelle anschaut, so kann man deutlich drei Phasen der Restrukturierung unterscheiden:

Die 1. Phase diente 2004 der Sicherung der Liquidität und damit des Überlebens des Konzerns und des Erhalts der Arbeitsplätze.

Phase 2 war im vergangenen Jahr von der Focussierung und Ordnung der Geschäftsprozesse sowie von Kostenreduzierungen gekennzeichnet.

Die nun beginnende 3. Phase hat zwei grundlegende Aufgaben: Entwicklung der operativen Qualität und die strategische Neuausrichtung des Unternehmens.

Ich möchte Ihnen nun darlegen, welchen strategischen Weg das Management einschlagen wird und damit die Frage beantworten, wo wir Ende 2008 stehen wollen.

Ich fasse es so zusammen: Wir wollen ein wirtschaftlich gesundes Handels- und Touristikunternehmen sein, mit einer Eigenkapitalquote von über

20 Prozent, mit rund 18 Milliarden Euro Jahresumsatz und einem EBITDA von über 1,1 Milliarden Euro. Und Ihnen, liebe Aktionäre, möchten wir für 2007 nach einer mehrjährigen Pause auch wieder eine ordentliche Dividende ausschütten.

Wo stehen wir auf diesem Weg dahin?

Seit einigen Wochen sind wir dem Ziel einen ersten, aber wichtigen Schritt näher gekommen.

Ich habe eingangs erläutert, dass dem Management – trotz aller bereits erzielten Erfolge – die zu niedrige Eigenkapitalausstattung von KarstadtQuelle Sorgen machte. Ein Konzern dieser Größenordnung ist mit 3% Eigenkapital auf Dauer einfach zu anfällig.

Der Vorstand hat deshalb zunächst die US-Investmentbank Goldman Sachs und kurz darauf zusätzlich die Investmentbank Rothschild beauftragt, Konzepte zur optimalen Wertrealisierung unseres Immobilienportfolios zu entwickeln. Wir haben dabei alle Formen der Verwertung überprüft: einen Teilbörsengang, einen Komplettverkauf, einen Teilverkauf usw. Schließlich haben wir uns nach intensiver Abwägung aller Handlungsoptionen für einen Komplettverkauf entschieden.

Während wir den Auktionsprozess zur Vermarktung der Immobilien vorbereiteten, erhielten wir von der Goldman Sachs Tochter, Whitehall, einem auf Immobilien spezialisierten Fonds, ein Angebot für einen sog. „fast track“. Das ist, einfach ausgedrückt, ein Veräußerungsprozess, der kurzfristig und relativ unkompliziert abgeschlossen werden konnte. Whitehall konnte neben einem attraktiven Kaufpreisangebot, trotz des wahrhaftig hohen Volumens, eine gesicherte Finanzierung anbieten. Nahezu zeitgleich erhielten wir von einer großen, international tätigen Private Equity Gesellschaft ebenfalls ein Angebot für einen Fast track.

Wir haben dann Rothschild den Auftrag gegeben, eine Abwägung zwischen einem Auktionsprozess und einem kurzfristigen Vertragsabschluss

vorzunehmen und die beiden vorliegenden Angebote zu prüfen.

Rothschild hat uns aus Gründen die ich gleich noch darstellen werde, zu einem sofortigen Abschluss geraten. Im Rahmen einer „fairness opinion“ empfahl uns Rothschild weiterhin, das Angebot von Whitehall anzunehmen, weil das Kaufpreisgebot und die übrigen Konditionen für den KarstadtQuelle-Konzern die optimale Wertrealisierung ermöglichte.

Das Management hat sich nach eigener, eingehender Prüfung und intensiver Erörterung der Vor- und Nachteile mit dem Ständigen Ausschuss des Aufsichtsrates entschieden, das Angebot von Whitehall anzunehmen.

Was bedeutet das für Sie als Aktionäre?

Die Immobilien standen mit 1,3 Milliarden Euro in unseren Büchern. Als wir im Jahr 2005 eine Schätzung des Wertes veranlassten, kam ein wahrscheinlicher Erlös von 2,5 Milliarden heraus. Nun haben wir die Grundlagen geschaffen, für unser Immobilienvermögen – inklusive Pensionsfonds – rund 5,1 Mrd. € zu erzielen.

Damit haben wir in Ihrem Sinne, sehr geehrte Aktionäre, den maximalen Wert herausgeholt! Das sehen die internationalen Investmentfonds genauso. Auf Roadshows stieß die Immobilienveräußerung durchweg auf deutliche Zustimmung bei den Investoren.

Darüber hinaus erzielen wir weitere positive Effekte:

- ▷ Deutlicher Anstieg der Eigenkapitalquote schon im laufenden Geschäftsjahr
- ▷ Hohe Einmalerträge im Geschäftsjahr 2006
- ▷ Nachhaltige Ergebnisverbesserung von jährlich gut 100 Mio. € (vor Steuern)
- ▷ Verbesserung wichtiger Bilanzkennzahlen

Ich möchte Ihnen, sehr geehrte Aktionäre, nun die Struktur des Verkaufes ausführlich in allen Einzelheiten darstellen.

Wir haben im März 2006 den größten Teil unserer Immobilien – wohl gemerkt einschließlich Pensionsfonds – zu einem erzielbaren Wert von 4,5 Mrd. € veräußert.

Dies erfolgt in zwei Schritten:

In einem ersten Schritt haben wir ein Paket von 174 Immobilien, darunter 85 Warenhäuser, für 3,7 Mrd. € verkauft.

In einem zweiten Schritt partizipiert KarstadtQuelle noch einmal an der weiteren Vermarktung dieser Immobilien, die ein Gemeinschaftsunternehmen mit dem Erwerber gemeinsam vornimmt. Whitehall hat die operative Führung mit 51 Prozent der Anteile und KarstadtQuelle hält 49 Prozent. Wir tragen außer dem Eigenkapitalbeitrag in Höhe von rund 120 Mio. € kein weiteres Risiko.

Bei dieser Weitervermarktung erwarten wir weitere 800 Mio. € an Veräußerungserlösen. Dieser Wertzuwachs ergibt sich auch durch die Tatsache, dass Karstadt als einziger Mieter mit dem Fortschreiten der Restrukturierung zunehmend an Bonität gewinnt.

Das gemeinsame Unternehmen unter Führung von Whitehall wird das Gesamt-Immobilienpaket vermarkten. Unser Partner und wir sind der Meinung, dass dafür ein zeitlicher Rahmen von voraussichtlich drei bis fünf Jahren realistisch ist.

Der Kaufpreis in Höhe von 3,7 Mrd. € fließt dem KarstadtQuelle-Konzern zu rund 70% bereits im Juli 2006 zu. Davon entfallen rund 0,6 Mrd. € auf unseren Pensionsfonds. Der verbleibende Betrag soll in der zweiten Jahreshälfte 2006 vereinnahmt werden. KarstadtQuelle mietet das Immobilienpaket von dem gemeinsamen Unternehmen zurück. Die Mietkonditionen verändern sich gegenüber dem Status quo nicht.

Ich komme nun noch einmal auf die Frage zurück: Warum war die kurzfristige Veräußerung der Immobilien gegenüber einem längeren Auktionsprozess die bessere Alternative?

▷ Wir haben zwei strategische Meilensteine erfolgreich miteinander verbunden und erreicht. Einerseits flie-

ßen uns sehr kurzfristig hohe liquide Mittel zu, die es uns ermöglichen, die finanziellen Verbindlichkeiten des Konzerns komplett abzulösen. Gleichzeitig haben wir weiter Zugriff auf den vollen Wertzuwachs unserer Immobilien.

- ▷ Wir haben einen maximalen Preis erzielt und so den Unternehmenswert nachhaltig gesteigert. Der erzielte Multiplikator ist – auch bezogen auf vergleichbare europäische Transaktionen – hoch.
- ▷ Das „Timing“ war optimal. Wir haben die aktuell hohe Nachfrage nach deutschen Immobilien konsequent genutzt.
- ▷ Wir haben das Transaktionsrisiko – und damit Ihr Risiko als Aktionär der KarstadtQuelle AG – deutlich verringert. Es ist zu beachten, dass die Zinsen global steigen und damit die Renditen potenzieller Immobilienkäufer sinken. Darüber hinaus werden in Kürze weitere Immobilienpakete anderer deutscher Großunternehmen auf den Markt kommen. Als Konsequenz sind sinkende Immobilienpreise zu erwarten.
- ▷ Wir haben dem Konzern kurzfristig Freiräume geschaffen, um das Wachstum des Kerngeschäftes voranzutreiben.

Unabhängig von dem vorgenannten Immobilienpaket werden wir noch weitere Geschäftsimmobilen, z. B. die Neckermann-Verwaltung in Frankfurt, unsere Hauptverwaltung in Essen und eine Reihe anderer kleinerer Geschäftsimmobilen, mit einem Gesamtwert von 600 Mio. € in den nächsten Monaten vermarkten.

Zusammengefasst wollen wir also für unsere Konzern-Immobilien einen Wert in Höhe von 5,1 Mrd. € erzielen.

Abschließend zu diesem Thema noch eine Randbemerkung: Am Freitag letzter Woche versuchte ein Wirtschaftsblatt mit der These Zweifel zu säen, der Verkauf sei von der Hauptversammlung zu genehmigen. Diese Zeitung versucht schon seit vielen Monaten, sich auf Kosten unseres Unternehmens zu profilieren – sehr viel gebracht hat es dem Blatt nicht.

Wir haben natürlich im Vorfeld unserer Verkaufsgespräche die Frage der Zustimmung durch die Hauptversammlung von den renommiertesten Experten in Deutschland prüfen lassen. Im Jahre 2004 hat der Bundesgerichtshof die Zuständigkeit der Hauptversammlung präzisiert und eingeschränkt. Danach soll eine Zuständigkeit Hauptversammlung für Geschäftsführungsmaßnahmen nur noch in besonderen Ausnahmefällen bestehen. Dabei handelte es sich um die Ausgliederung von 80% der Aktiva der Obergesellschaft. Die Immobilien standen mit 1,3 Mrd. Euro in den Büchern. Dem steht eine Bilanzsumme der KarstadtQuelle AG von über 8 Mrd. Euro gegenüber.

Die Rechtslage ist also eindeutig: eine Zustimmung der Hauptversammlung war nicht erforderlich.

Doch ich lade Sie herzlich ein, alles zu fragen, was Sie für wissenswert erachten. Hier gibt es nichts zu verbergen.

Nun aber zurück zum Geschäft:

Was liegt jetzt vor uns?

Wir werden unsere Geschäfte aktiv entwickeln, dazu haben wir nun die Mittel, die Ideen und auch die personellen Ressourcen. Mit klarem Selbstbewusstsein wird dieses Unternehmen in Europa künftig stärker als jemals zuvor eine Rolle spielen. Nur noch einmal zur Erinnerung: Wir sind Europas größtes Versandhandelsunternehmen, wir sind die Nummer 1 im Warenhaus und mit Thomas Cook sind wir Nummer 2 im europäischen Reisegeschäft.

Auch unsere Markenstellung sagt viel über das Potenzial aus, was dieses Unternehmen hat:

- ▷ 16 Millionen aktive Versandhandelskunden
- ▷ 68 Millionen Kundenadressen
- ▷ 21 Millionen Kundenkarten
- ▷ Täglich zwischen 2,5 und drei Millionen Besucher in unseren Warenhäusern
- ▷ Über eine Million Kreditkartenkunden.

Der Bekanntheitsgrad unserer Kernmarken ist sensationell:

1. Quelle: 93 Prozent

2. Neckermann: 92 Prozent
3. Karstadt: 90 Prozent!

Wir bewegen uns in unseren Kerngeschäften in reifen Märkten. Und jetzt, da wir unsere Rahmenbedingungen neu gestaltet haben, können wir es schaffen, mit unseren sehr guten Marktpositionen, die Konsolidierung einzuleiten und maßgeblich zu gestalten. Vor uns liegen die Chancen, vor allen Dingen durch Fusionen oder Merger in unseren Kerngeschäften neue Verhältnisse zu schaffen. Wir haben schon heute die Voraussetzungen, um sehr intensiv darüber nachzudenken, mit wem wir künftig unsere Geschäfte gemeinsam betreiben oder wer unser Portfolio nachhaltig stärken könnte. Das betrifft sowohl den Warenhausbereich als Ganzes, als auch einzelne Segmente wie die kürzlich gegründete Premium Group oder die anderen Bereiche. Auch im Versandhandel sind Fusionen im Universalversand, bei einzelnen Marken wie etwa bei Privileg oder im E-Commerce denkbar. Gehen Sie davon aus, dass wir den festen Willen haben, unsere Geschäfte mit allen Mitteln zu stärken.

Wie werden wir im operativen Geschäft unsere Schwerpunkte setzen?

Wir werden das Warenhausgeschäft deutlich profilieren und die verbleibenden Häuser in einem höheren Kundensegment positionieren. Dies folgt der Einsicht, dass man sich in der Realität der Welt von heute entscheiden muss: Entweder man sucht den Erfolg im Premiumbereich oder sein Heil weiter unten. Dazwischen gibt es kein Überleben. Es gilt einmal mehr die Weisheit: „In der Liebe und in Not ist der Mittelweg der Tod!“

Wir haben die Warenhaus GmbH in drei Bereiche unterteilt:

1. die Premium Group, 2. die Kategorie Boulevard Plus und 3. den Bereich Boulevard. Die Führung der Premium Group übernimmt der Chef des Berliner KaDeWe, Patrice Wagner, denn der weiß, wie es geht: zwei Jahre lang hat er sein Haus neu positioniert – jetzt stellt sich der Erfolg ein: deutliches Umsatzplus seit Jahresbeginn. Und er hat ein weiteres Haus außerhalb

Berlins gemeinsam mit der Leitung vor Ort bereits erfolgreich umgestellt: das Alsterhaus in Hamburg.

Eröffnung war im Herbst letzten Jahres, das Haus liegt seit Jahresbeginn zweistellig im Plus. Beide Häuser sind bereits verschwistert, sind durch einen gemeinsamen Einkauf verbunden. Jetzt kommen drei weitere Häuser hinzu. Bitte erwarten Sie nicht, dass dort in wenigen Monaten der Erfolg spürbar wird, denn eine derartige Neupositionierung braucht Zeit. Jetzt werden die Führungsstrukturen der neuen Premium Group aufgebaut, zeitgleich laufen die Verhandlungen mit den Marken, was kein leichter Prozess sein wird, allerdings erleichtert durch den Umstand, dass die Partner unseren Chef der Premium Group gut kennen und ihm vertrauen. Rechnen Sie also in toto mit einem Zeitraum von rund einem Jahr. Das Segment Boulevard Plus untersteht unserem neuen Verkaufsleiter Abram Nette, der kürzlich von Cortefiel zu unserem Unternehmen wechselte und über eine solide internationale Erfahrung verfügt. Die Gruppe der Boulevard-Häuser wird von Christian Wilk geführt, der das Karstadt-Haus in Karlsruhe zu einem Benchmark im Unternehmen entwickelt hat.

In der Zwischenzeit gehen wir weiter, wir haben weitere acht Häuser identifiziert, die Schritt für Schritt an die Premium Group heran geführt und schließlich integriert werden. Dafür müssen wir investieren, doch das ist nach dem Verkauf unserer Immobilien kein Thema mehr.

Wir erwarten dafür – auf Basis internationaler Benchmarks – Renditen von bis zu zehn Prozent. Nicht sehr viel weniger – nämlich 8 Prozent – lautet die Renditevorgabe für die dann modernisierten Warenhäuser der Kategorie Boulevard Plus. Auch hier ist einzig der internationale Vergleich der Maßstab der Dinge – wie sollte es auch anders sein?

Dafür haben wir die Voraussetzungen geschaffen:

1. Fokussierung auf erstklassige Lagen
2. Qualifizierungsoffensive der Mitarbeiter

3. Funktionstrennung zur Verbesserung von Service und Beratung
4. Kostensenkungsprogramme
5. die Trennung des Warenhausgeschäfts in drei Geschäftstypen
6. die Organisation der Geschäftstypen als Profit Center
7. attraktive Markensortimente

Den Prozess im Warenhausbereich wird zukünftig Peter Wolf, derzeit noch Geschäftsführer bei Tchibo, gestalten. Er ist ein ausgewiesener Marketingfachmann mit erfolgreicher Restrukturierungserfahrung – genau der Mann, den wir jetzt brauchen. Ich danke in diesem Zusammenhang Helmut Merkel für die Arbeit, die er in einer schwierigen Phase des Unternehmens geleistet hat. Zur Sicherung der Kontinuität wird er mit seiner Erfahrung der Warenhaus GmbH als Vorsitzender des Aufsichtsrates zur Verfügung stehen. Im Vorstand wird er künftig ein für den Konzern entscheidendes Thema managen: Die zentralen Bereiche Einkauf und Beschaffung sowie Logistik und IT.

Die Bedeutung der Themen Einkauf und Beschaffung kennen Sie bestimmt aus dem Schatz der Grundwahrheiten eines Kaufmanns: „Billig einkaufen – teuer verkaufen“. Dass die Realität mitunter differenzierter aussieht ist eine andere Sache, die Bedeutung des Einkaufs hingegen ist kaum zu überschätzen.

Wir werden zukünftig den Einkauf für alle Bereiche zentralisieren und mit einem potenten internationalen Partner zusammenarbeiten. Wir erhoffen uns durch diese Partnerschaft nicht nur signifikante Einspareffekte sondern auch höhere Flexibilität und bessere Positionierungschancen.

Konkret würde es bedeuten, dass sich die Einkaufspreise erheblich reduzieren lassen und wir die Zahlungsziele von heute 30 auf 120 Tage verlängern werden. Die neu gewonnene Flexibilität wird es uns auch gestatten, statt zwei Kollektionen im Jahr jeden Monat eine zu realisieren. Zudem werden die Bestellungen wesentlich flexibler. Das heißt, auch kleinere Mengen oder Nachbestellungen sind dann

kein Problem mehr. Wir schätzen das Potenzial zur Reduzierung des Working Capitals auf rund 500 Millionen Euro. Schon in zwei Jahren wollen wir 80 Prozent unseres Beschaffungsvolumens in Asien abwickeln.

Wir sind überzeugt, Ihnen bald den Partner präsentieren zu können.

Hand in Hand mit dem Beschaffungsthema geht die Stärkung unserer Designkompetenz einher. Wir werden also in den kommenden Monaten Designcenter in Europa und in Asien aufbauen, die die Vorgaben für unsere Kollektionen quer durch alle Geschäftsbereiche entwickeln werden und ich bin sicher, dass wir uns als größter Textilhändler Deutschlands schnell zu einem ernst zu nehmenden Player etablieren.

Auf dieser Hauptversammlung darf ich Ihnen erstmals Marc Sommer vorstellen, seit Jahresbeginn unser Vorstandskollege für den Versandhandelsbereich. Dieser Bereich, genauer der Universalversand in Deutschland ist – anders als das Warenhausgeschäft und die Touristiksparte – noch mitten in der Sanierung. Die Verzögerung resultiert aus einer Art Wahrnehmungsschwäche des alten Managements, die ich nur als höchst ärgerlich empfinden kann. Hätten sich die damaligen Verantwortlichen früher den Problemen gestellt, hätten sie keine zu ambitionierten Ziele für 2005 gesetzt und wir wären insgesamt bei der Sanierung ein Jahr weiter. Marc Sommer wird in den nächsten Wochen sein strategisches Konzept vorstellen. Er wird beim Universalversand – namentlich bei Quelle – das Marketing deutlich verändern und verstärken. So ist eine offensive Quelle-Kampagne für das 2. Halbjahr geplant.

Ferner werden wir ein zusätzliches für den Universalversand Deutschland auflegen, um die Transformation zu einem höheren Anteil von Spezialversand und e-Commerce in den Prozessen und Kostenstrukturen abzubilden. Dieses Programm wird im Sommer vorgestellt. Für die Sanierung brauchen wir insgesamt die Zeit bis 2007, die Hoffnung auf einen früheren Erfolg zu wecken, wäre nicht seriös.

Die Handlungsschritte im Versandbereich sehen so aus: Focussierung von neckermann.de auf das E-Commerce-Geschäft, Ausbau der Geschäfte mit Spezialkatalogen durch Ausbau und Zukauf, Stärkung der Auslandsaktivitäten vor allem in Mitte und Osteuropa mit Schwerpunkt Russland. Wir werden die Geschäfte künftig so verteilen: 50 Prozent Inland, 50 Prozent Ausland; eine Hälfte Kataloggeschäft, die andere E-Commerce; 35 Prozent Universalversand Deutschland, 30 Prozent Universalversand Ausland und 35 Prozent Spezialversand.

Marc Sommer kennt sich in dem sehr speziellen Geschäft als früherer Verantwortlicher für die weltweiten Clubgeschäfte der Bertelsmann AG bestens aus und ist heute auch in der Lage, auf Ihre Fragen kompetent Auskunft zu geben. Mit ihm werden wir in der Lage sein, unsere Zielrenditen wieder auf internationales Benchmark-Niveau zu steigern.

Die Ausgangsbedingungen sind so, dass wir sicher sind, dass die Aufgaben bei Quelle und neckermann.de gelöst und wir in diesen Geschäften auch wieder Wachstumsbereiche entwickeln werden. Schließlich sind wir die Nummer 1 in Europa und haben eine sensationelle Entwicklung in den Geschäften im E-Commerce. Nahezu 40 Prozent des Umsatzes wird bereits über diesen Vertriebskanal generiert! Und ich darf hinzufügen, dass Sie, die Aktionäre an dieser Entwicklung besonders partizipieren, weil diese Geschäfte auch besonders profitabel sind.

Wir werden uns jetzt, da wir die Rahmenbedingungen für die Entwicklung unserer operativen Geschäfte geklärt haben, auch wieder mit ganzer Kraft um die Zukunft kümmern. Das bedeutet gerade für den Versandhandelsbereich, dass wir das Thema Mergers & Acquisitions auf die Tagesordnung nehmen.

Die Aufgabe der Neuausrichtung unseres Unternehmens ist nicht nur harter Managementalltag, sie ist zugleich auch eine reizvolle Gestaltung und ich freue mich sehr, dass unser Unternehmen immer stärker in den Fokus von Deutschlands talentiertesten

jungen Managern rückt. Nehmen Sie nur den neuen CFO des Versandhandels, Michael Krause. Mit knapp 30 steht er als Finanzchef für rund sieben Milliarden Umsatz gerade. Das ist die nächste Führungsgeneration, die zunehmend hier im Unternehmen selbst entwickelt wird.

Unser drittes Kerngeschäft ist die Touristik. Die Sanierung ist im vergangenen Jahr erfolgreich abgeschlossen worden. Ein Großteil unserer Reisebuchungen laufen über Neckermann-Reisen, ein stetig wachsender Teil wird über das Internet gebucht. neckermann.de ist wie geschaffen, noch stärker die Synergien zwischen beiden Unternehmensfeldern zu entwickeln. Wir sehen in diesem Bereich großes Potenzial und haben deshalb das Interesse an einem Ausbau unserer Anteile signalisiert. Nun ist es an unserem Partner Lufthansa, sich hierzu zu verhalten.

Wir pflegen eine gute Zusammenarbeit mit der Lufthansa. Wir sind mit der Partnerschaft zufrieden und ob es zu Veränderungen kommt oder nicht, werden die kommenden Monate zeigen. Wir sind interessiert, definieren Thomas Cook als strategisch wichtigen Kernbereich, werden aber unseren Partner nicht drängen. Bitte haben Sie Verständnis, dass ich über diese Einschätzung hinaus heute keine Aussagen treffen werde.

Thomas Cook ist heute wieder auf Kurs. Das Sanierungsprogramm ist inzwischen erfolgreich abgeschlossen worden. Die Kapazitäten wurden abgebaut, die Kosten gesenkt. Die Neuausrichtung wird konsequent vorangetrieben, insbesondere beim E-Commerce und der Baustein-Touristik.

Dafür werde ich hier erstmals ein Thema anschneiden, was sich aus dem vorher Gesagten zwangsläufig ergibt: Wenn die Touristik Kerngeschäft ist, wie werden wir dies in unserem Namen kenntlich machen? Karstadt-QuelleThomasCook? Und wenn wir noch ein neues Geschäftsfeld beginnen, wird der Name dann endgültig zum Omnibus, der beliebig aufgefüllt wird? Wir glauben an unsere Marken: Wir sind gerade dabei, die Marke Quelle zu alter Blüte zurückzuführen.

Das gleiche gilt für Karstadt. Doch für die Holding bedeutet dies: Wir überlegen zur Zeit, ob wir der Holding einen Namen geben, der sich abkoppelt von seinen Marken. Dieser Prozess wird möglicherweise noch in diesem Jahr abgeschlossen.

Was sind weitere Entwicklungen für die Zukunft?

Dieser Konzern wird von nun an auch stärker auf die Auslandsmärkte fokussiert. Nach 2006 wollen wir beginnen, mit unserer Kompetenz zur Bewirtschaftung von Warenhäusern mit mehr als 40 000 Quadratmetern Verkaufsfläche in europäische Metropolen zu expandieren. Ich sehe sieben, acht Städte, wo das Konzept unserer Premium Group funktionieren sollte. Realistisch ist der Start durch Franchise-Konzepte, Partnerschaften oder Übernahmen, denn für Neueröffnungen fehlen uns sowohl die Zeit als auch die erstklassigen Lagen.

Beim Versandhandel sind Quelle und neckermann.de in den meisten osteuropäischen Ländern schon die Nummer eins oder zwei. Aber der Beitrag zum Konzernumsatz ist noch zu gering. Wir werden deshalb das Geschäftsvolumen steigern. Potenzial sehe ich vor allem in Russland. Hier gehen wir im Zeitraum der nächsten zwei bis drei Jahre von einem Umsatzpotenzial von 800 Millionen bis einer Milliarde Euro aus.

Im Reisegeschäft sieht es viel versprechend aus. Hier beträgt der Auslandsumsatz bereits 56 Prozent und ich bin für dieses Geschäftsfeld sehr positiv gestimmt. Wir werden stabile Wachstumsraten sehen und die Märkte werden auch künftig weniger zyklisch reagieren. Insgesamt liegt der Auslandsanteil unseres Konzerns bereits bei 26 Prozent – aber wir wollen noch mehr!

Spiegelt der gegenwärtige Aktienkurs den fairen Wert Ihres Unternehmens angemessen wider? Wir meinen klar und eindeutig: Nein!

Die aktuelle Börsenbewertung mit einem Wert 5,2 Mrd. Euro berücksich-

tigt die fortgeschrittene Entwicklung des Konzerns nach Abschluss des Immobilienverkaufs nicht. Wo bleibt eine angemessene Bewertung für unsere starken Marken und die operativen Geschäfte, wo die Bewertung für weitere Assets wie etwa die KarstadtQuelle Financial Services – Deutschlands größter MasterCard-Emittent – oder KarstadtQuelle Information Services? Ebenfalls nicht gerechnet sind die Effekte eines künftig um rund 500 Millionen verminderten Working Capitals.

Meine Botschaft ist klar: Die Führung der KarstadtQuelle AG wird keinen Konzernbestandteil unbeachtet lassen und hat die für Sie, sehr geehrte Aktionäre optimierende Wertsteigerung ganz fest im Blick!

Deshalb befasse ich mich derzeit mit folgendem Gedanken: Ich will die Führung dieses Unternehmens künftig an der Entwicklung des Aktienkurses beteiligen. Ich denke, das ist auch in Ihrem Sinne, liebe Aktionäre.

Und ich setze ein weiteres Zeichen. Weil ich der Meinung bin, dass der Aktienkurs den Wert des KarstadtQuelle-Konzerns heute noch nicht zutreffend reflektiert, habe ich – in Einvernehmen mit Herr Pinger, unserem CFO – Investor Relations zur Chefsache erklärt und in meinen Zuständigkeitsbereich übernommen. Sie sehen, meine Damen und Herren, ich setze mich höchstpersönlich, mit aller Kraft für die Wertsteigerung unseres Unternehmens am Kapitalmarkt ein. Seien Sie versichert, das Management hat das Kursziel 30 Euro plus X fest im Blick!

Sehr verehrte Damen und Herren,

dass wir in so relativ kurzer Zeit – wir sprechen von 15 Monaten – soweit gekommen sind, ist Ergebnis des Einsatzes von vielen. Da sind zunächst die Großaktionäre – allen voran Madeleine Schickedanz. Sie hat in den dunkelsten Tagen der Firmengeschichte fest zum Unternehmen gestanden und klaglos auch die notwendigen harten Einschnitte wie die Kapitalerhöhung vor mehr als einem Jahr mitgemacht. Sie

hält sich in vorbildlicher Corporate Governance vom operativen Tagesgeschäft vollkommen fern und ich kann vor einer solchen Haltung nur tiefen Respekt bezeugen – denn selbstverständlich ist so etwas gerade hierzulande wahrlich nicht.

Ich freue mich deshalb ganz besonders, dass ihre Unterstützung durch eine Vervielfachung des Börsenkurses belohnt und so ein Teil ihrer Verluste wieder wettgemacht wurde. In Investorenkreisen setzt man zunehmend auf unseren erfolgreichen Turnaround.

Einen ganz wesentlichen Beitrag zum Gelingen unserer Sanierung haben die Beschäftigten geleistet. Ich darf in diesem Zusammenhang hervorheben, dass wir bei den Verhandlungen die Arbeitnehmerseite als verantwortungsbewusste und faire Partner erlebt haben – wofür ich an dieser Stelle des Rückblicks noch einmal danken möchte.

Ein ganz wesentlicher Anteil des Erfolgs gebührt auch dem Management dieses Unternehmens, das den harten Sanierungskurs der vergangenen Monate nicht nur engagiert gesteuert hat, sondern zusätzlich mit den zahlreichen Desinvestitionstransaktionen in einem Höchstmaß gefordert wurde. Ich danke an dieser Stelle meinen Vorstandskollegen Matthias Bellmann, Helmut Merkel, Harald Pinger und Marc Sommer – Ihr seid ein tolles Team.

Was kann ich Ihnen nach all diesen Ausführungen noch mit auf den Weg geben? Begleiten Sie uns weiter, dieses Unternehmen ist erst am Beginn einer Entwicklung, deren Dimension sich noch gar nicht abschätzen lässt. Wir werden nach unserer Gesundung den Markt in Europa neu gestalten und die Verhältnisse zu unserem Vorteil verändern!

Ich danke Ihnen für die Aufmerksamkeit.