

Dr. Thomas Middelhoff
Vorsitzender des Vorstandes
der Arcandor Aktiengesellschaft
in der Hauptversammlung am 23. April 2008
– es gilt das gesprochene Wort –



Foto: Arcandor AG

Sehr verehrte Damen und Herren,
liebe Aktionäre,

Arcandor – ein starker Konzern

Ich begrüße Sie zur Hauptversammlung der Arcandor AG. Vor einem Jahr haben wir den neuen Namen unseres Unternehmens vorgestellt und damit die nur neunjährige Geschichte von Karstadt-Quelle beendet – und keineswegs einen Traditionskonzern umbenannt.

Arcandor hat nicht nur einen neuen Namen, sondern ist auch ein von Grund auf neu aufgestellter Konzern mit den drei Säulen Touristik, Homeshopping und Warenhaus. Arcandor steht für Wachstum und wir können bereits für 2007 die ersten Ergebnisse vorlegen. Wir haben in den ersten neun Monaten des Jahres 2007 ein Rumpfgeschäftsjahr mit befriedigenden Ergebnissen hinter uns gebracht, wengleich unser stärkstes Quartal darin nicht enthalten ist. Bitte berücksichtigen Sie dies: Ein Unternehmen im Handel ohne Weihnachtsgeschäft zu betrachten, wäre vergleichbar dem, wenn man die Geschäftsentwicklung von Daimler ohne Mercedes betrachten würde. Und wer versucht zu prüfen, ob unsere Sanierung glücklich ist, der sollte es mit Sicherheit

nicht an den Zahlen eines Rumpfgeschäftsjahres ohne Weihnachtsgeschäft ablesen.

Wir haben unser sehr anspruchsvolles Programm erfüllt und konzentrieren uns mit Hochdruck darauf, das Unternehmen weiter nach vorn zu bringen. Die Zahlen des zweiten Quartals des Geschäftsjahres 2007/2008 sind gut und geben uns Anlass zum Optimismus. Wir können nach der Hälfte des neuen Geschäftsjahres bereits heute mit einiger Sicherheit sagen, dass der Konzern so viel EBITDA erwirtschaften wird, wie nie zuvor in seiner ganzen Geschichte und das nur drei Jahre nach Ausbruch einer existenzbedrohenden Krise.

Ergebnisentwicklung

Wir haben das Ergebnis Ihres Konzerns in den zurückliegenden Jahren sukzessiv gesteigert. Im Jahr 2004 lag das bereinigte, operative EBITDA bei 157 Mio. Euro. In 2007 waren es 626 Mio. Euro, also bereits viermal so viel. Im laufenden Geschäftsjahr – und das ist für Sie eine neue Information – wird das bereinigte EBITDA der operativen Bereiche nach unserer Planung bereits über 800 Mio. Euro liegen. Für das Geschäftsjahr

2008/09 planen wir dann mehr als 1,3 Mrd. Euro Ergebnis, also gegenüber 2007 noch einmal eine Verdopplung.

Dies ist Ergebnis der strategischen Neuausrichtung und in zunehmendem Maße auch Folge der operativen Erfolge. Das bedeutet aber auch für Sie, sehr geehrte Aktionäre, dass wir planen, Ihnen für das Geschäftsjahr 2007/2008 wieder eine Dividende auszuschütten!

Größte Restrukturierung im deutschen Einzelhandel

Meine Damen und Herren, die öffentliche Wahrnehmung unseres Konzerns ist klar zeitverzögert: Als die Krise da war, hat man sie nicht zur Kenntnis genommen, als wir die ersten Erfolge der Sanierung vermeldeten, setzte sich das Bewusstsein vom Vorhandensein größerer Probleme erst so langsam durch und während wir uns bereits in der Entwicklung nach vorn befinden, wollen uns manche dort noch gar nicht sehen. Aber wir sind definitiv zurück auf der Erfolgsspur.

Das wird noch deutlicher, wenn wir uns das operative EBITDA unter Einbeziehung des Restrukturierungsaufwandes im Zeitablauf ansehen. Zwischen dem Geschäftsjahr 2004 und unserem Ergebnis-

ziel für das Geschäftsjahr 2008/09 liegen gut 1,7 Mrd. Euro Ergebnisverbesserung.

Einige werden sich fragen, wie das so schnell nach der Existenzkrise 2004 gelungen ist und die Antwort darauf fällt mir leicht: Weil wir nicht nur den Namen geändert haben, sondern auch einen neuen Konzern entwickelt haben – die Arcandor AG, ein Unternehmen mit großen Wachstums- und Ergebnispotenzialen. Wir haben in harter Arbeit die operative Performance verbessert. Dafür danke ich an dieser Stelle den Mitarbeitern und Management – ich denke, auch in Ihrem Namen! Unterstützt werden wir von unseren Kunden, Geschäftspartnern, unseren Investoren und Aktionären.

2004 – Konzern vom Einzelhandel geprägt

Lassen Sie uns kurz gemeinsam zurück erinnern, von wo wir herkommen: In 2004 bestand der damalige Karstadt-Quelle Konzern vornehmlich aus dem Versandhandel und dem stationären Handel. Thomas Cook war damals eine reine Finanzbeteiligung. Der Konzernumsatz belief sich auf 17 Mrd. Euro.

2004 – Fokus auf stagnierendem Einzelhandel

Der Versandhandel und der stationäre Einzelhandel verzeichneten in den 90er Jahren und auch zu Beginn des neuen Jahrtausends in Deutschland fast kein Wachstum. Insbesondere diese Tatsache bedeutete, dass wir den Konzern strategisch grundlegend neu ausrichten mussten.

Arcandor heute: Fokus auf Wachstumsbereiche

Dies haben wir in den letzten Jahren tatkräftig gemacht. Heute setzen wir schwerpunktmäßig auf Wachstumsbranchen. Homeshopping und E-Commerce wachsen augenblicklich fast zweistellig.

Der stationäre Einzelhandel wächst weiterhin nur wenig. Das Luxussegment boomt jedoch – auf diesen Trend setzen wir mit unserem Trading-up im Warenhaus und mit unserer Premium Group.

Tourismus ist ein Megatrend. Seit Jahren wächst diese Branche mit rund 5% pro Jahr und wird dies nach Einschätzung aller Experten auch in Zukunft weiter tun. Die Branche ist dabei relativ unabhängig von konjunkturellen Schwankungen.

Durch Konzernumbau erfolgreiche Transformation

Aus einem Konzern mit Fokus auf Versandhandel und stationären Handel ist ein Unternehmen geworden, das mit Touristik, E-Commerce-Geschäften über alle Geschäftsbereiche hinweg und einer schnell anwachsenden Internationalisierung auf Wachstumsbranchen setzt.

Heute ist Touristik mit fast 60% des Umsatzes und einem überproportionalen Ergebnisanteil unsere wichtigste Geschäftseinheit.

Aktiver Portfoliobau in den letzten Jahren

Wir haben in wenigen Monaten den zweitgrößten Touristikonzern der Welt entwickelt. Wir haben die Übernahme von MyTravel in kürzester Zeit durchgeführt, mehr Synergieeffekte als geplant erzielt und fahren einen schnellen internationalen Wachstumskurs. Wir optimieren die Qualität unserer ertragsstarken Geschäfte in Europa und entwickeln neue in den Wachstumsmärkten in Asien und im Nahen Osten. Manny Fontenla-Novoa hat mit der Thomas Cook Group ein Momentum aufgebaut, das uns ganz sicher in neue Dimensionen führen wird.

Aus unserem Versandhandel haben wir in einem erfolgreichen Turnaround in kürzester Zeit den führenden Homeshopping-Anbieter Europas etabliert. Wir haben Primondo zu einem der erfolgreichsten E-Commerce-Anbieter entwickelt und zum Marktführer in Osteuropa. Ja, es war ein harter Sanierungsprozess, den Marc Sommer mit seiner Mannschaft absolviert hat und es hat auch tiefe Einschnitte gegeben. Wir haben seit 2004 insgesamt 1,4 Mrd. Euro in den Turnaround von Primondo investiert – das ist viel Geld, aber der Erfolg gibt uns recht!

Das war eine beachtliche unternehmerische Leistung. Um die Kontinuität der Führung sicher zu stellen und weil wir noch große strategische Pläne mit Primondo vorhaben, die erhebliche Auswirkungen auf den gesamten Konzern haben werden, habe ich dem Aufsichtsrat vorgeschlagen, Marc Sommer mit sofortiger Wirkung zu meinem Stellvertreter zu ernennen. Der Aufsichtsrat hat dies in einer außerordentlichen Sitzung heute morgen bestätigt.

Das Warenhaus unter Führung von Peter Wolf läuft besser als der Wettbewerb und hat endlich wieder eine Per-

spektive. Karstadt ist mit einem neuen Geschäftsmodell angetreten, das in Essen am Limbecker Platz zu besichtigen ist. Mit diesem Konzept werden wir erfolgreich unsere Führung in Deutschland ausbauen. Doch auch im Warenhausbereich heißt das Ziel Internationalisierung und Abbau der Abhängigkeit vom nationalen Markt. Wir haben Ihnen schon frühzeitig avisiert, dass wir aktiv an der Konsolidierung der Märkte teilnehmen werden. Und deshalb stellen wir unsere strategischen Überlegungen nicht erst seit der Ankündigung der METRO, sich von ihren Warenhäusern zu trennen, an. Wir verfügen inzwischen über eine ganze Reihe von Optionen im In- und Ausland und wir prüfen sie derzeit alle gründlich. In einem können Sie sicher sein: Wir agieren mit dem Ziel der Wertsteigerung. Was wir aber nicht tun werden, ist zusätzliche wirtschaftliche Risiken auf uns zu nehmen bzw. überhöhte Kaufpreise zu zahlen, wettbewerbsrechtliche Risiken einzugehen oder Entscheidungen unter Zeitdruck zu treffen. Dies haben wir bei der Schaffung der Thomas Cook Group ja bereits bewiesen. Jeder glaubte, wir würden First Choice in einem Bieterwettkampf zu überhöhten Preisen erwerben. Dann kam jedoch die Fusion von Thomas Cook und MyTravel und wir hatten unser strategisches Ziel der Marktkonsolidierung und Wertsteigerung auf intelligenterem Wege erreicht.

Aktive Portfolioentwicklung von Thomas Cook

Die bisher wichtigste Maßnahme unseres Erfolgs stellt die Schaffung der Thomas Cook Group dar. Dieser Geschäftsbereich garantiert dem Konzern dauerhaftes Wachstum, sorgt für eine positive Diversifizierung unserer Aktivitäten, stärkt nachhaltig unser Auslandsgeschäft, verringert die Abhängigkeit vom Weihnachtsgeschäft und verbessert den Cashflow.

Mit der Übernahme des 50%-Anteils von der Lufthansa und der anschließenden Übernahme von Europas Nummer 3, dem britischen Reiseanbieter MyTravel, zur Thomas Cook Group plc änderte sich schlagartig das Grundgerüst unseres Konzerns. Wir vergrößerten den Umsatz um ein Drittel auf 21 Mrd. Euro. Wir steigerten den Umsatzanteil unseres Auslandsgeschäfts auf einen Schlag auf über 40%! Und Thomas Cook wird maßgeblich dazu beitragen, unser Ziel von mehr als 1,3 Mrd.

EBITDA im Geschäftsjahr 2008/2009 zu erreichen!

Wir haben die neue Touristikgruppe am 19. Juni 2007 in London an die Börse gebracht und haben erfreut zur Kenntnis genommen, dass die Thomas Cook Group plc zum Jahresende in den wichtigsten Börsenindex in London, den FTSE-100, aufgenommen wurde. Die Börsenbewertung dieses Unternehmens beträgt 3,6 Mrd. Euro und liegt damit höher als die Bewertung von Arcandor.

Hohe Wertsteigerung von Thomas Cook

Erinnern Sie sich noch? Ich hatte Ihnen auf der vergangenen Hauptversammlung berichtet, dass es Anfang 2005 Bestrebungen gab, unseren Thomas-Cook-Anteil für 250 Mio. Euro zu verkaufen. Nun, Ende 2006 war unser Anteil bereits 800 Mio. Euro wert und aktuell wird unser 52%-Anteil an der neuen Thomas Cook Group mit knapp 1,9 Mrd. Euro bewertet!

Zudem profitiert der Arcandor Konzern vom Thomas Cook-Aktienrückkauf-Programm, das im März auf der außerordentlichen Hauptversammlung von Thomas Cook beschlossen wurde. Dieses beläuft sich auf rund 375 Mio. EUR und führt bei Arcandor zu einem Barmittelzufluss von knapp 200 Mio. EUR, ohne dass sich unser Anteil von 52% an Thomas Cook verändert.

Wir haben mit Thomas Cook nicht nur Umsatz hinzugewonnen und Synergiepotenziale gehoben – wir sind vor allem ein operativ erfolgreicher Touristikonzern, der nach dem Rekordjahr 2007 in diesem Geschäftsjahr einen Ergebnisrekord bringen wird! Das Management und die Mitarbeiter sind hoch motiviert, geführt von Manny Fontenla-Novoa, dem nach übereinstimmender Meinung besten Touristikmanager. Er kennt das Geschäft wie kein zweiter und bringt dabei Thomas Cook unablässig weiter nach vorn. Deshalb ist er auch heute auf einer außerordentlichen Aufsichtsratssitzung mit sofortiger Wirkung zum neuen Vorstandsmitglied der Arcandor AG berufen worden! Ich schätze ihn persönlich sehr und wünsche ihm alles Gute. Manny – good Luck!

Liebe Aktionäre,

Verkauf der Warenhausimmobilien

Zu einem weiteren wichtigen Element unseres Erfolgs zähle ich den Verkauf un-

serer Warenhaus-Immobilien für insgesamt 4,5 Mrd. Euro. Ungeachtet der schlechten Nachrichten von den internationalen Finanzmärkten haben wir vor sechs Wochen auch noch erfolgreich unseren 49%-Anteil am Immobilienfonds Highstreet verkauft und zwar zu einem Gesamtwert von 800 Mio. Euro. Damit haben wir das Gesamtvorhaben wie geplant abgeschlossen. Das wollten wir eigentlich schon im Herbst. Ich hatte es auch so angekündigt. Doch dann kam die US-Subprime-Krise und alles wurde auf einen Schlag kompliziert. Ich bin zwar als „Ankündigungsmeister“ mal wieder öffentlich verhaun worden, aber wir haben es dennoch geschafft und exakt zu dem Gesamtwert, den wir erreichen wollten. Wie der Vorstand alles eingehalten hat, was er angekündigt hat. Und darauf kommt es letztlich an. Die Transaktion ist mit weitem Abstand das größte (und erfolgreichste) Verkaufsprojekt im Immobilienbereich in Europa.

Jetzt stellen Sie sich nur mal für einen Moment vor, in welcher Lage wir heute wären, wenn wir immer noch mit vier Mrd. Euro Schulden beladen wären. Die Schulden wären ja mit dem Immobilienvermögen besichert. In den heutigen Zeiten wäre ein wertgerechter Verkauf gar nicht mehr möglich – dann gäbe es heute keine Hauptversammlung mehr, weil es Ihr Unternehmen nicht mehr gäbe!

Zur Erinnerung: Unsere Immobilien waren 2004 in unserer Bilanz mit 1,7 Mrd. Euro bewertet. Wir haben sie für zunächst 3,7 Mrd. in 2006 verkauft und nun noch einmal 800 Mio. in 2008 erlöst – macht zusammen 4,5 Mrd. Euro. Zwischen der Bewertung von 2004 und den Erlösen steht eine Differenz von 2,8 Mrd. Euro! Das ist einer unserer wichtigsten Erfolge. Ihr Unternehmen ist auf Grund der erfolgreichen Veräußerung der Immobilien frei von Nettofinanzverbindlichkeiten, steht somit finanziell gut da und verfügt wieder über Akquisitionspotenzial.

In Teilen der Presse finden wir zum Thema Immobilien immer wieder den Kommentar: „Middelhoff hat das Tafelsilber verkauft“. Auch lese ich immer wieder Ausführungen zur Analyse unserer Ergebnisentwicklung, die mit guter Regelmäßigkeit unseren inzwischen wichtigsten Geschäftsbereich, nämlich Thomas Cook, komplett ausblenden. Das wäre in etwa so wie eine Analyse des DaimlerChrysler-Konzern ohne Berücksichtigung von

Daimler. Lassen Sie sich nicht in die Irre führen, urteilen Sie selbst und berücksichtigen Sie bitte Folgendes: Der Konzern ist nach dem Verkauf der Immobilien mit einem zusätzlichen Mietaufwand in Höhe von 280 Mio. Euro belastet. Dieser Mietaufwand hat in der Gewinn- und Verlustrechnung unser EBITDA seit dem Immobilienverkauf im Jahr 2006 geschmälert. Bezogen auf die zu Beginn meiner Rede dargestellte Ergebnisentwicklung bedeutet dies, dass zwischen 2004 und unserem Ergebnisziel 2008/2009 eigentlich eine Verbesserung von 1,5 Mrd. Euro liegt. Inzwischen haben wir die Erlöse aus dem Immobilienverkauf erfolgreich reinvestiert zum Schuldenabbau und zur Restrukturierung unserer Handelssegmente. Aber insbesondere haben wir in Thomas Cook investiert, indem wir diesen Wert um ein Vielfaches gesteigert haben und diesen Bereich zum größten Ergebnisbringer unseres Konzerns entwickelt haben. Per saldo haben wir also ein Wirtschaftsgut mit durchschnittlicher Rendite in Vermögenswerten umgewandelt, die inzwischen eine hohe Rendite für Sie, sehr geehrte Aktionäre, abliefern.

Arcandor als Finanzholding

Wir haben mit Arcandor eine schlanke Finanzholding geschaffen. Hier werden die Konzernstrategie entwickelt, Portfoliomanagement betrieben, die Beteiligungen geführt und eine aktive M & A-Arbeit gemacht. Arcandors oberstes Ziel ist die Wertsteigerung.

Arcandor mit gezielter Managemententwicklung

Wie aber werden wir absichern, dass die Erfolge stetig bleiben? Durch eine gezielte Personalentwicklung, die dem Vorstand und mir persönlich sehr am Herzen liegt. Innerhalb von 24 Monaten haben wir mit der Arcandor Academy unter maßgeblicher Verantwortung unseres Personalvorstandes Matthias Bellmann das Instrument für eine zentrale Personalentwicklung geschaffen. In unterschiedlichen Programmen werden hier Führungskräfte in Schlüsselpositionen auf Aufgaben in Leitungs-, Geschäftsführer- oder Vorstandsfunktionen vorbereitet. Unser Anspruch ist es, zukünftig alle wichtigen Positionen im Konzern intern besetzen zu können. Auf Fachtagungen wird Best-

Practice-Wissen ausgetauscht und werden interdisziplinäre Netzwerke aufgebaut. Speziell für den E-Commerce-Bereich werden begabte und engagierte Nachwuchstalente und Potenzialträger entwickelt und im Business Talents Program werden talentierte Mitarbeiter und Nachwuchsführungskräfte gefördert. Gerade in das letzte Programm werden zunehmend ausländische Mitarbeiter aufgenommen. Die meisten Bewerbungen in diesem Jahr kamen von Thomas Cook. Auch von Primondo aus Ost- und Mitteleuropa gingen zahlreiche Bewerbungen ein. Die Arcandor Academy trägt so spürbar zur Motivation im ganzen Konzern bei. Der Vorstand hat mit Mitarbeitern das Selbstverständnis des Unternehmens erarbeitet. Ein Exemplar dieses Mission Statement wird an Sie verteilt.

Sehr verehrte Damen und Herren,

Was haben wir in den vergangenen Jahren erreicht?

Nur als kleine Erinnerungsstütze: Was haben wir in den vergangenen drei Jahren erreicht: Wir haben

1. die operativen und finanziellen Grundlagen des Konzerns gesichert;
2. den Konzern strategisch neu ausgerichtet;
3. die operative Qualität der Geschäfte drastisch verbessert;
4. eine neue Führungskultur eingeführt;
5. neue Wachstumfelder entwickelt und so
6. die Zukunft des Konzerns gesichert.

Arcandor bestätigt ausdrücklich Ziele für 2008/2009

So gerüstet werden wir es im Geschäftsjahr 2008/2009 schaffen, unsere Ziele zu erreichen, die ich ausdrücklich noch einmal bestätige. Wir werden bei einem Umsatz von mindestens 23 Mrd. ein EBITDA von mindestens 1,3 Mrd. Euro erwirtschaften. Unser Ziel ist es, in allen unseren Kerngeschäften die Nummer 1 oder 2 zu sein. Wir wollen die Touristik weiter ausbauen, wir wollen im Warenhandel insbesondere die Premium-Group stärken und das Geschäft internationalisieren und wir werden auch bei Primondo unsere hervorragenden Wachstumspotentiale nutzen. Neben der bereits börsennotierten Touristiksparte sollen auch Karstadt und Primondo kapital-

marktfähig gemacht werden. Das heißt aber nicht, dass konkrete Börsengänge geplant sind.

Sehr geehrte Damen und Herren,

nach diesen eher grundsätzlichen Betrachtungen wende ich mich jetzt den Ergebnissen im abgelaufenen Geschäftsjahr zu.

Wie Ihnen bekannt ist, haben wir unser Geschäftsjahr umgestellt, deshalb ist das Geschäftsjahr 2007 ein Rumpfgeschäftsjahr. Es umfasst den Zeitraum vom 1. Januar bis zum 30. September. Während die beiden Handelssegmente Primondo und Karstadt im Rahmen dieser Umstellung mit neun Monaten einbezogen sind und daher das für den Erfolg entscheidende Weihnachtsgeschäft fehlt, ist die Thomas Cook Group plc mit 12 Monaten einbezogen. Dies erschwert natürlich die Vergleichbarkeit. Deshalb haben wir, so gut es ging, mit entsprechenden Überleitungen diese Vergleichbarkeit verbessert.

Wir haben durch die Umstellung des Geschäftsjahres ein Rumpfgeschäftsjahr zu bilanzieren. Weitere Portfoliobereinigungen resultieren naturgemäß in nur eingeschränkter Vergleichbarkeit. Ungeachtet dessen haben es unser Finanzvorstand Peter Diesch und sein Team verstanden, das Zahlenwerk erstklassig aufzubereiten und so weit wie möglich vergleichbar zu machen.

Das Zahlenwerk des Geschäftsjahres 2007 zeigt Ihnen bereits die stark veränderte Struktur Ihres Unternehmens und spiegelt den Turnaround von Arcandor bereits wider. Unsere operativen Ziele haben wir in allen drei Geschäftsbereichen erreicht bzw. übertroffen. Zunächst zu den Highlights des Geschäftsjahres:

Highlights Rumpfgeschäftsjahr 2007

Der bereinigte Konzernumsatz stieg von 8,3 Mrd. Euro im Geschäftsjahr 2006 auf 14,3 Mrd. Euro. Dies entspricht einem Anstieg um 72%.

Das Konzern-EBITDA erreichte 1,2 Mrd. Euro. Das Ergebnis vor Steuern (EBT) stieg um 50% auf 660 Mio. Euro. Das bereinigte Konzern-EBITDA – also ohne Sondereffekte – verbesserte sich um 484 Mio. Euro auf 527 Mio. Euro. Damit konnte das neu formierte Konzernportfolio die üblichen saisonalen Verluste in den Handelssegmenten – denn im Rumpfgeschäftsjahr fehlt das wichtige Weihnachts-

quartal – überkompensieren. Alle operativen Bereiche haben ihr Ergebnis verbessert. Arcandor erreichte auch wieder ein positives Konzernergebnis. Es belief sich auf 135 Mio. Euro vor Abzug der Minderheitsanteile. Die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung schließt mit einem Konzernergebnis nach Minderheiten in Höhe von 16 Mio. Euro ab.

Ich habe Ihnen ja bereits auf der Hauptversammlung im vergangenen Jahr angekündigt, dass wir bis zum Ende des Geschäftsjahres 2007/08 noch signifikante Sondereffekte in unserer Gewinn- und Verlustrechnung ausweisen werden. Im Berichtszeitraum gleichen sich diese Sondereffekte per Saldo in ihrer Ergebnisauswirkung in etwa aus. Einerseits verbuchten wir außerordentliche Erträge aus der Veräußerung unseres Immobilienportfolios. Andererseits sind außerordentliche Restrukturierungskosten angefallen, insbesondere für die erfolgreiche Fusion von Thomas Cook und MyTravel. Darüber hinaus enthält unsere Gewinn- und Verlustrechnung die Sonderabschreibungen auf neckermann.de sowie signifikante steuerliche Einmalaufwendungen. Das wird in der Darstellung einer bekannten deutschen Wirtschaftszeitung im Vorfeld dieser Hauptversammlung leider übersehen. Es ist die Rede davon, dass das positive Konzernergebnis nur durch die außerordentlichen Immobilienerträge zustande gekommen sei. Das ist natürlich falsch, denn die vorgenannten außerordentlichen Aufwendungen werden schlicht ausgeblendet.

Die Struktur der Konzernbilanz hat sich nachhaltig verbessert. Die Bilanz Ihres Unternehmens ist wieder solide. Eindrucksvoller Beleg dafür ist das Eigenkapital. Es verdoppelte sich nahezu auf 2,5 Mrd. Euro und die Eigenkapitalquote stieg auf über 17%.

Die Nettofinanzverbindlichkeiten beliefen sich auf lediglich 0,6 Mrd. Euro. Unter Berücksichtigung der Veräußerung der 49% Beteiligung an der Immobilien-gesellschaft Highstreet weist Ihr Konzern keine Nettofinanzverbindlichkeiten auf.

Ich gehe nun ins Detail.

Konzernumsatz deutlich gestiegen / EBITDA stark verbessert

Der Konzernumsatz erreichte 14,3 Mrd. Euro. Verglichen mit 8,3 Mrd. Euro im

Vorjahr entspricht dies einem Anstieg um 72%. Dieser deutliche Umsatzzuwachs demonstriert die positiven Veränderungen, die der Konzern durch den massiven Umbau erfahren hat. Ihr Konzern ist in eine neue Dimension gewachsen. Hochgerechnet auf ein komplettes Geschäftsjahr liegt der Konzernumsatz bereits bei rund 21 Mrd. Euro. Die Bedeutung von Thomas Cook hat deutlich zugenommen und der Internationalisierungsgrad ist stark gestiegen.

Das operative EBITDA – die entscheidende Größe für die Geschäftsentwicklung – hat sich sehr positiv entwickelt. Im Vergleichszeitraum 2006 hatten wir noch einen Verlust in Höhe von 64 Mio. Euro ausgewiesen. Im Berichtszeitraum stieg das EBITDA auf 602 Mio. Euro. Die Verbesserung beträgt 666 Mio. Euro. Dazu hat Thomas Cook maßgeblich beigetragen. Wir haben alle drei operativen Bereiche erfolgreich neu ausgerichtet, alle drei Bereiche haben ihr Ergebnis im Geschäftsjahr 2007 verbessert.

Thomas Cook – starke Umsatz- und Ergebnisentwicklung

Thomas Cook entwickelt sich als Thomas Cook Group plc kraftvoll und sehr zufrieden stellend. Durch die Vollkonsolidierung erhöhte sich der einbezogene Umsatz des Touristikonzerns auf 8,5 Mrd. Euro. Im Vorjahr betrug der Umsatz unseres damaligen 50%-Anteils an der Thomas Cook AG 2,5 Mrd. Euro. Das einbezogene bereinigte EBITDA der Thomas Cook Group plc erreichte im Rumpfgeschäftsjahr 709 Mio. Euro. Dies entspricht einem Zuwachs von 663 Mio. Euro. Das Arcandor Management ist mit der Geschäftsentwicklung und den Fortschritten bei der Zusammenführung von Thomas Cook und MyTravel sehr zufrieden. Es ist dem Management unter anderem gelungen, durch eine effektive Kapazitätssteuerung die Margen zu erhöhen und so die Umsatzrentabilität zu steigern. Unterstellen wir einmal, es hätte die Thomas Cook Group plc bereits im Jahr 2006 gegeben, dann hätte sich das Ergebnis um 89 Mio. Euro, also ebenfalls deutlich verbessert.

Primondo – Umsatzwachstum

Primondo wächst wieder. Unser Sorgenkind der vergangenen Jahre hat u.a.

durch die konsequente Repositionierung von Quelle den Turnaround geschafft. Die Maßnahmen zur Neupositionierung wirken sich zunehmend positiv aus, dementsprechend konnte sich Primondo im Jahresverlauf stetig verbessern.

Das zweite und das dritte Quartal 2007 waren mit einem Umsatzwachstum von 1,1% bzw. 14,6% jeweils das beste Quartal seit vielen Jahren. Damit konnte das Geschäft nach einem schwachen Jahresauftakt ins Positive gedreht und der Umsatz nach neun Monaten um 4% auf 2,9 Mrd. Euro gesteigert werden. Quelle in Deutschland stabilisierte sich im Jahresverlauf, der rückläufige Umsatz im klassischen Kataloggeschäft wurde zunehmend durch das hohe Wachstum beim E-Commerce ausgeglichen. Das Auslandsgeschäft wies hohe zweistellige Wachstumsraten auf und der Spezialversand wuchs um rund 6%. Da das hochprofitable Weihnachtsgeschäft in diesem Rumpfgeschäftsjahr fehlt, weisen wir einen Verlust in Höhe von 73 Mio. Euro aus. Gegenüber dem Vorjahreszeitraum haben wir eine leichte Verbesserung erreicht.

Primondo – erfolgreicher Turnaround

Dies ist Ergebnis einer überproportional guten Entwicklung im zweiten und dritten Quartal. Während wir im ersten Quartal noch 30 Mio. Euro hinter dem Vorjahr zurücklagen, konnten wir dies in den beiden Folgequartalen durch die erfolgreiche Restrukturierung drehen und erreichten insgesamt sogar noch eine leichte Ergebnisverbesserung.

Karstadt – Umstellung auf Trading-up-Konzept

Die Karstadt-Warenhäuser haben ihre Neuausrichtung im Berichtszeitraum konsequent fortgesetzt. Das Erscheinungsbild der Filialen hat sich erheblich verbessert, das Profil von Karstadt wurde geschärft, margenschwache Konsumfelder wurden an Partner abgegeben und das Filialnetz weiter optimiert. Der Umsatz des Segments Karstadt ging um 2,7% auf 2,9 Mrd. Euro zurück. Der Grund für diesen Rückgang lag insbesondere in der außerordentlich hohen Vorjahresbasis durch Sonderumsätze anlässlich des 125-jährigen Jubiläums und der Fußball-WM. Hinzu kamen temporäre Umsatzausfälle infolge der Neuausrichtung, etwa

durch großflächige Umbauten und vorübergehende Filialschließungen. Bei den Kernwarenhäuser belief sich der Umsatzrückgang lediglich auf 1,5%. Die Premium-Häuser hingegen konnten ihren Umsatz sogar um 5% steigern. Karstadt lag beim Ergebnis in allen Quartalen leicht über dem Vorjahr. Das bereinigte EBITDA verbesserte sich im Rumpfgeschäftsjahr auf minus 34 Mio. Euro. Dies entspricht einer Verbesserung um 5,3%. Der Ausweis eines negativen EBITDA ist ausschließlich saisonal bedingt. Karstadt erwirtschaftet sein positives Ergebnis im vierten Quartal eines jeden Jahres. Sowohl die Premium-Häuser, als auch die Boulevard Plus-Häuser konnten ihr Ergebnis verbessern. Bei Karstadt sports ging das Ergebnis, bedingt durch den Fußball-WM-Effekt, gegenüber dem Vorjahr zurück.

Ich wende mich nun der Konzernbilanz zu.

Wir haben, um die Vergleichbarkeit zu erhöhen, in dieser Darstellung den 30. September 2006 als Vergleichsstichtag gewählt.

Konzernbilanz Aktiva

Die Struktur der Konzernbilanz hat sich nachhaltig verbessert. Die Bilanzsumme stieg durch die Vollkonsolidierung von Thomas Cook um 78% auf 14,2 Mrd. Euro. Auf der Aktivseite sind die langfristigen Vermögenswerte um 4,9 Mrd. Euro auf 7,8 Mrd. Euro angestiegen. Dies ist im Wesentlichen eine Folge der Fusion von Thomas Cook und MyTravel. Erfreulich ist der Rückgang der Vorräte um nahezu 20% auf 1,3 Mrd. Euro.

Konzernbilanz Passiva

Auf der Passivseite der Konzernbilanz sehen Sie die Verdopplung des Eigenkapitals auf 2,5 Mrd. Euro. So konnte die Eigenkapitalquote trotz der deutlich gestiegenen Bilanzsumme um knapp drei Prozentpunkte auf 17,4% erhöht werden. Die Zunahme der kurzfristigen Verbindlichkeiten inkl. der IFRS 5 Passiva auf 7,5 Mrd. Euro hängt ebenfalls mit der Vollkonsolidierung der Thomas Cook Group plc zusammen.

Nettofinanzverbindlichkeiten auf niedrigem Niveau

Die Nettofinanzverbindlichkeiten beliefen sich zum 30. September 2007 auf lediglich 629 Mio. Euro. Dies entspricht

gegenüber dem Vorjahr zunächst einmal einem Anstieg um 241 Mio. Euro. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Brückenfinanzierung für den Erwerb der Thomas Cook AG Anteile in Höhe von 800 Mio. Euro in diesem Wert enthalten ist. Unter Berücksichtigung der Erlöse aus der zwischenzeitlich erfolgten Veräußerung der 49% Beteiligung an der Immobiliengesellschaft Highstreet weist Ihr Konzern also weiterhin keine Nettofinanzverbindlichkeiten auf.

Konzern erreicht negatives Working Capital

Erfreulich ist auch die Entwicklung beim Working Capital. Der Arcandor Konzern weist erstmalig in einem Jahresabschluss ein negatives Working Capital aus. Es belief sich auf minus 568 Mio. Euro, eine Verbesserung um 1,3 Mrd. Euro gegenüber dem Vorjahresstichtag. Ausschlaggebend für diese starke Verbesserung ist die neue Portfoliostruktur, die die Working Capital Ströme ideal vernetzt sowie die operativen Fortschritte. Dabei wirkt sich auch die erfolgreich angelaufene Kooperation mit der weltweit führenden Beschaffungsorganisation Li & Fung bereits positiv aus. Hier konnten die Zahlungsziele mittlerweile auf nahezu 90 Tage ausgedehnt werden.

Diese Aufgabe liegt im Verantwortungsbereich von unserem Vorstandsmitglied Helmut Merkel. Sein Dienstsitz Hongkong ist ein deutlicher Hinweis darauf, dass sich das Unternehmen heute internationaler bewegt, als noch vor wenigen Jahren. Manny Fontenla sitzt in Großbritannien, für uns heute ein selbstverständlicher Vorgang.

Zur Erläuterung der Angaben zu § 315 Absatz IV HGB darf ich zur Vermeidung von Wiederholungen der Einfachheit halber auf die entsprechenden schriftlichen Ausführungen im Geschäftsbericht auf den Seiten 86 – 90 verweisen.

Soweit meine Ausführungen zum Zahlenwerk des Konzern-Geschäftsberichtes für das Rumpf-geschäftsjahr 2007. Ich möchte die Ergebnisse in drei kurzen Punkten zusammenfassen:

Rumpfgeschäftsjahr 2007 – eindrucksvoller Turnaround

1. Eindrucksvoller Ergebnissprung trotz fehlendem Weihnachtsgeschäft
2. Massives Umsatzwachstum

3. Alle drei Geschäftsbereiche sind auf Wachstum ausgerichtet.

Liebe Aktionäre,

Strategische Zielsetzung der Geschäftsbereiche

Wie sehen die strategischen Zielsetzungen der Arcandor AG aus? Entsprechend unserem Motto sehen wir uns der Wertsteigerung des Unternehmens verpflichtet. Das bedeutet konkret, dass wir Thomas Cook zum weltweit führenden Touristikunternehmen entwickeln wollen. Primondo soll seine Stellung als führender Homeshopping-Anbieter weiter international ausbauen und die Kapitalmarktfähigkeit erlangen und aus Karstadt wollen wir das europaweit führende Warenhaus machen. Auch dieser Bereich soll kapitalmarktfähig werden. Wir werden diese Ziele durch operative Exzellenz, organisches Wachstum, durch Mergers & Acquisitions und durch die aktive Konsolidierung aller Geschäftsbereiche erreichen.

Gegenwärtig verteilt sich die Bedeutung nach Umsatzanteilen der einzelnen Geschäftsbereiche von Arcandor wie folgt:

Entwicklung durch Thomas Cook geprägt

1. An der Spitze steht der Teilbereich von Thomas Cook in Kontinentaleuropa, der 25% unseres Konzernumsatzes ausmacht.
2. Danach folgt Thomas Cook Großbritannien & Irland mit 23%.
3. Karstadt folgt mit 22%.
4. Danach kommt Primondo mit 21%.
5. Und schließlich noch Thomas Cook Skandinavien und Kanada mit 9%.

Wird das dauerhaft so bleiben? Ich glaube nicht. Sie sahen wohl eher eine Momentaufnahme. Aber schauen Sie sich die Portfolioentwicklung von Thomas Cook an – das ist die Blaupause für die anderen Geschäftsbereiche. Wir werden noch in diesem Jahr mehrere wichtige Projekte abschließend prüfen und darüber entscheiden. Über allem wird jedoch der Grundsatz angewandt: Ergebnis geht vor reinem Umsatzzuwachs und asset light geht vor kapitalintensiven Geschäften. Seien Sie versichert, dass wir kein Geschäft machen, dass uns für einen Moment gut dastehen lässt, langfristig aber unkalkulierbare Risiken in sich birgt.

Thomas Cook mit beeindruckender Ergebnisentwicklung

Sehr geehrte Damen und Herren,

Die nächsten großen Schritte im Tourismus sind klar. Ich darf Sie erinnern, dass Thomas Cook als erster Bereich in die Sanierung ging und auch als erster wieder rauskam und schon 2007 das beste Ergebnis seiner Geschichte vorlegte. Deswegen sind wir der Überzeugung, dass wir mit Primondo und Karstadt zeitversetzt eine ähnliche Entwicklung haben werden.

Die neue Thomas Cook Group plc

Wir haben gegenwärtig 19 Mio. Kunden in Europa und Nordamerika, mit denen wir einen Umsatz von rund 12 Mrd. Euro erzielen und die von 33 000 Mitarbeitern betreut werden. Wir haben im Online-Vertrieb eine führende Position und arbeiten intensiv daran, diese Position weiter zu verbessern.

Integration von My Travel in Rekordzeit

Wir haben in Rekordzeit die Integration von My Travel in die neue Thomas Cook Group plc abgeschlossen und werden über 200 Mio. Euro an Synergien erlösen. Das wird sich bereits im laufenden Jahr sehr positiv auf das Ergebnis auswirken und ist im Übrigen deutlich mehr, als wir zunächst kommuniziert haben. Ich glaube, es wird am Ende noch mehr sein.

Ausbau zu einem globalen Touristikonzern

Nun bauen wir Thomas Cook zum globalen Anbieter aus. Geographisch weiten wir unsere Geschäfte auf die Wachstumsmärkte in Asien und den Nahen Osten aus. Hierzu haben wir mit Thomas Cook Indien den zweitgrößten nationalen Anbieter gekauft. Wir gehen nun mit einer der bekanntesten Marken im Land (nur Coca-Cola hat eine größere Bekanntheit), mit 2 500 Mitarbeitern und 180 Reisebüros in 40 Städten an den Start. Wir sind dort der größte Geldwechsellanbieter mit einem Marktanteil von 50% und wollen an der Expansion des indischen Touristikmarktes, der gegenwärtig mit fast 15% pro Jahr wächst, überproportional partizipieren.

Für die Entwicklung im Nahen Osten haben wir Thomas Cook in Ägypten erworben. Verbunden damit war der Erwerb der wertvollen Markenrechte in 15 Ländern des mittleren Ostens. Damit haben wir uns die weltweite Kontrolle der Thomas Cook Marke gesichert. Auf der Tagesordnung steht jetzt der Markteintritt in China und Russland.

Ausbau des Touristikangebots

Hohe Zuwachsraten erzielen wir in den Wachstumssegmenten Individualreisen und E-Commerce. Wir stärken auch das Online-Geschäft, dass ein so herausragender Wachstumstrend in der Touristik ist. Gerade haben wir das Onlineunternehmen Hotels4U.com in Großbritannien übernommen. Das wachstumsstarke Unternehmen hat mehr als 500 000 Kunden pro Jahr und bietet eine Auswahl von mehr als 30 000 Hotels über eine vollautomatisierte Buchungsabwicklung. Gerade erfolgte der Markteintritt nach Russland.

Auch auf dem hoch attraktiven Markt für Individualreisen im Premiumsegment haben wir uns gerade erst durch die Übernahme des Luxusanbieters Elegant Resorts verstärkt. Die Übernahme unterstützt unsere Strategie, das Segment der Individualreisen zu stärken.

Elegant Resorts wurde 1988 gegründet und ist innerhalb seines Nischensegments Marktführer in Großbritannien. Das Unternehmen hat exotische Reiseziele, wie die Karibik, den Indischen Ozean, die Golfregion sowie europäische Luxusferienanlagen als Schwerpunkt.

Weiteres starkes Ergebniswachstum erwartet

Derweil laufen die Geschäfte in unseren Kernmärkten in Europa hervorragend und wir haben das realistische Ziel, mit Thomas Cook im Geschäftsjahr 2009/2010 ein EBITDA von deutlich mehr als 800 Mio. Euro zu erzielen. Bitte beachten Sie: Unter Einrechnung der bereits erzielten Synergien liegt das bereinigte EBITDA von Thomas Cook im laufenden Geschäftsjahr – auf 12-Monats-Basis – ohne weiteres Wachstum bereits bei 761 Mio. Euro. Es muss uns also zur Erreichung des Ergebniszieles gelingen, in drei Jahren eine Ergebnissteigerung von nur noch 39 Mio. Euro zu erreichen.

Börsenkursentwicklung von Thomas Cook

Der Erfolg unserer Strategie schlägt sich auch im Börsenkurs von Thomas Cook Group nieder. In einem derzeit schwierigen Marktumfeld schlägt sich Thomas Cook klar besser als der wichtigste Wettbewerber, als die relevanten Marktteilnehmer und schlägt auch den FTSE-100-Index, der in der Bedeutung mit unserem DAX vergleichbar ist.

Wenn man sich heute die Marktkapitalisierung von Thomas Cook anschaut, so ist das Unternehmen heute schon mehr wert als beispielsweise das weltbekannte Traditionsunternehmen British Airways.

Meine Damen und Herren,

Kommen wir nun zu Primondo, unserem Homeshopping-Anbieter.

Primondo schafft einen erfolgreichen Turnaround

Dass wir heute wieder zukunftsfähig sind, ist Ergebnis eines unglaublichen Kraftakts. Als wir 2005 – nach meinem Wechsel in den Vorstandsvorsitz – erfuhren, wie die Lage im Versandhandel wirklich war, bot sich uns ein Bild des Grauens: Beide Universalversender – der Marktführer Quelle und der drittgrößte Neckermann – befanden sich bereits im freien Fall! Die Umsatzrückgänge waren zweistellig und nirgendwo eine Wachstumsperspektive zu erkennen. Dafür gab es völlig überdimensionierte Infrastrukturen.

Primondo heute mit Fokus auf Wachstum

Sie sehen, dass wir die Umsatzanteile bei Primondo deutlich verändert haben. Der Umsatzanteil des Universalversands in Deutschland wurde von 80% auf 50% verringert unter gleichzeitiger Erhöhung des E-Commerce-Anteils. Der Anteil der Wachstumsfelder ist zugleich von 20% auf 50% gestiegen. Wie haben wir das erreicht? Unser größtes strategisches Problem war der Universalversand in Deutschland. Einen Versender zu sanieren trauten wir uns zu, aber mit Quelle und neckermann.de zwei zur gleichen Zeit hätte unsere Kapazitäten überfordert. Wir entschieden uns, alle Ressourcen auf den Marktführer Quelle zu fokussieren und neckermann.de zugunsten weiterer Internationalisierung abzugeben. Ferner entschieden wir uns, die unrentablen

und wachstumsschwachen Geschäfte in West-Europa abzugeben und alle Kraft auf den Raum Mittel- und Osteuropa mit dem Schwerpunkt Russland zu konzentrieren.

Auch das Portfolio der Spezialversender wurde neu strukturiert. Wir haben uns fokussiert, Verlustbringer abgegeben, margenstarke Gesellschaften in Wachstumssegmenten hinzugekauft und Kostenstrukturen angepasst, um Wettbewerbsvorteile herzustellen.

Wir haben 5 000 Arbeitsplätze abbauen müssen, um die Wettbewerbsfähigkeit wieder herzustellen. Und heute sehen wir, dass die verhängnisvolle Abwärtsspirale gestoppt werden konnte und der Trend nachhaltig gedreht wurde: Seit Beginn des neuen Geschäftsjahres liefert Primondo ein signifikant verbessertes EBITDA und hat für jedes weitere Quartal des laufenden Geschäftsjahres ein positives Ergebnis geplant.

Primondo mit einzigartigem Geschäftsmodell

Heute haben wir bei Primondo ein einzigartiges Geschäftsmodell etabliert und sind damit der führende Homeshopping-Anbieter Europas. Wachstumsfelder wie Teleshopping und E-Commerce werden gezielt aufgebaut. Wir haben europaweit 23 Mio. Kunden und bieten alle unsere Produkte über den traditionellen Katalog, im Internet, im Fernsehen und in stationären Shops an. Bestellt wird Rundumdie-Uhr per Telefon oder übers Internet. 400 verschiedene Kataloge erscheinen in einer Auflage von 800 Mio.. Unsere Kunden finden uns auch in den 6 000 Shops und permanent im Fernsehen.

Quelle – No. 3 im Internethandel in Deutschland

Vor allem der Siegeszug des E-Commerce ist unaufhaltsam. Allein bei Quelle machen wir mittlerweile 40% der Gesamtnachfrage über Online. Im Weihnachtsgeschäft waren es sogar mehr als die Hälfte. Nach Anzahl der Internetbesucher sind wir in Deutschland nach eBay und Amazon die klare Nummer 3! Und diese Position wollen wir weiter ausbauen, denn unser Anspruch ist es, uns auch in Deutschland mit den großen US-Anbietern zu messen – zumal wir hier eine klare Kompetenz bei Textilien haben,

die diese beiden Wettbewerber erst mühsam aufbauen müssen.

Spezialversand mit attraktivem Markenportfolio

Sehr zufrieden sind wir auch mit unserem Portfolio im Spezialversand. Hier sind wir im letzten Jahr um 9% gewachsen. „Baby Walz“ oder „Hess Natur“ wachsen in allen Vertriebskanälen wirklich stark. Auch die Internationalisierung unserer Marken treiben wir mit Hochdruck voran.

HSE24 auf Wachstumskurs

Die Entwicklung von HSE24 ist sehr positiv. Der Umsatz ist im letzten Jahr um 12% gestiegen und unseren Marktanteil konnten wir um drei Prozentpunkte auf 32% verbessern. Noch erfreulicher ist, dass diese Entwicklung auch in den ersten Monaten 2008 konstant anhält. Inzwischen haben wir einen Marktanteil von fast 34%. Wir werden die Verzahnung unserer Marken mit HSE24 immer stärker vorantreiben. So ist die KüchenQuelle – der Marktführer bei Küchenmöbeln – im Programm von HSE24 ein voller Erfolg.

Konsequenter Ausbau der Wachstumsmärkte in Osteuropa

Quelle verfügt inzwischen in den Ländern Mittel- und Osteuropas über eine hervorragende Marktposition. Weiteres grosses Wachstumspotenzial sehen wir in Russland. Hier stieg unser Umsatz im Jahr 2007 um stolze 80%. Wir haben in den zurückliegenden Jahren in die Marke Quelle investiert und haben inzwischen eine hohe Markenbekanntheit erreicht.

Primondo mit Fokus auf Ergebniswachstum

Meine Damen und Herren,

Die klare Botschaft auf der Hauptversammlung lautet: Primondo wächst wieder, die Neuausrichtung ist erfolgreich verlaufen. Unser kommuniziertes Ergebnisziel für 2008/2009 liegt bei 170 bis 200 Mio. Euro, inzwischen gehen wir sogar von einem Wert leicht darüber aus, liegen unsere realistischen Erwartungen bei bis zu 210 Mio. Euro. Quelle Deutschland trägt dazu durch die Monatskataloge, die kontinuierliche Steigerung der Ergebnisse aus dem E-Commerce und die Neukundengewinnung bei, ferner die geplante

europaweite Expansion von HSE24, der Ausbau unserer Positionen in Mittel- und Osteuropa – insbesondere in Russland, wo wir im letzten Jahr um sagenhafte 80% gewachsen sind – sowie die Entwicklung neuer Versandformate und die Erschließung neuer Märkte.

Mit einer schlagkräftigen Organisation rollen wir unsere Homeshopping-Angebote über alle Distributionskanäle in unseren Kernmärkten aus und ich wage die Prognose, dass das den Geschäften noch einmal einen großen Schub verleihen wird. Und mit dieser Organisation werden wir in Zukunft auch den Markteintritt in Asien vorbereiten. Denken Sie daran, dass wir dabei auch auf Partner wie unsere Freunde von Li & Fung zurückgreifen können. Wir haben das klare Ziel, in allen Ländern, in denen wir operieren, die Marktführerschaft anzustreben und wo wir sie haben, sie auch nachhaltig zu verteidigen.

Liebe Aktionäre,

Neues Geschäftsmodell als Voraussetzung für weiteren Ergebnissprung

Wir haben zwar das Unternehmen nachhaltig verändert, bekennen uns aber gleichzeitig zu unseren Wurzeln und nehmen die Herausforderungen an, Geschäftsmodelle neu zu beleben und zu dauerhaftem Erfolg zu führen. Dafür steht unser Warenhausgeschäft mit seinen täglich 2 Mio. Besuchern.

Karstadt mit Fokus auf Trading-up

Wir nutzen heute konsequent die Trends im deutschen Einzelhandel. Dazu gehört das Trading-up, also die Fokussierung auf höhermarginige Sortimente in Verbindung mit gutem Service und einer hochwertigen Innenausstattung unserer Häuser. Dazu gehören auch das verstärkte Angebot von starken Marken, insbesondere im Modebereich sowie die Optimierung unserer Exklusivmarken sowie innovative Marketingkonzepte. Wir freuen uns, hierfür das Top-Model Eva Padberg gewonnen zu haben.

Der langfristige Trend spielt uns dabei in die Hände: Es geht zurück in die Innenstädte und diese Renaissance werden wir nutzen. Und eines noch zur Erinnerung: 2 Mio. Kunden täglich bedeutet übers Jahr 600 Mio.! Das ist ein Potenzial, das

es zu halten, zu binden, zu entwickeln und gestalten gilt.

Karstadthaus in Essen zeigt neues Geschäftsmodell

Wir haben klare Vorstellungen, wie dieses Kaufhausmodell der Zukunft aussehen wird und seit dem 13. März 2008 haben wir auch ein erstes Haus, das den Prototyp der neuen Warenhaus-Generation darstellt: Das ideale Karstadt-Haus steht in Essen im neuen Einkaufszentrum Limbecker Platz. Hier präsentieren wir die Umsetzung der neuen Strategie in allen Abteilungen und auf allen Flächen. Wir haben uns weltweit umgesehen und das Beste hier umgesetzt.

Umsetzung des neuen Karstadt-Idealhaus-Konzeptes (1)

Das Store-Design des neuen Karstadt-Hauses besticht durch Hochwertigkeit, Helligkeit und Übersichtlichkeit. Die gesamte Sortimentsstruktur und die Warenpräsentation basieren auf einer konsequent umgesetzten kundenorientierten Sortimentierung. Den Schwerpunkt setzt das Essener Karstadt-Haus in den Bereichen Fashion, Beauty und Accessoires mit einem Flächenanteil von rund 75%. Das umfangreiche Markenportfolio wird dargestellt in über 130 Markenshops, verteilt auf vier Etagen. Und dieses Konzept setzen wir im Jahr 2008 konsequent in unseren Filialen um.

Umsetzung des neuen Karstadt-Idealhaus-Konzeptes (2)

Das kostet uns nicht nur das Geld für Investitionen, das kostete uns auch einen zeitweiligen Umsatzrückgang. Im Weihnachtsgeschäft 2007 lagen wir im Vergleich zum Vorjahr um gut acht% zurück. Diese acht% waren einerseits Ergebnis von vorgezogenen Käufen im Vorfeld der Mehrwertsteuererhöhung Anfang 2007 und der außerordentlich erhöhten Umsatzbasis 2006 durch das Karstadt-Jubiläum. Aber andererseits eben eine Folge von umbaubedingten temporären Umsatzrückgängen.

Konsequenter Ausbau der Premium Group

Ein weiterer Grund für den dramatischen Rückgang des Marktanteils deutscher Warenhäuser war ein Positionierungsproblem: Sie waren weder Fisch

noch Fleisch – kein Discounter und kein Premiumanbieter. Einige werden sich des Spruchs entsinnen: „In Gefahr und großer Not bringt der Mittelweg den Tod“. Das haben wir beherzigt und 2006 die Premium Group gegründet. Wir haben mit dem KaDeWe in Berlin das schönste, prächtigste und erfolgreichste Warenhaus in Deutschland und darüber hinaus. Es ist zum Kern der neuen Gruppe geworden. Wir zielen auf Häuser, die eine Leuchtturmfunktion ausüben und weit in ihre Regionen und darüber hinaus auch Touristen anziehen. Bis heute sind das neben dem KaDeWe das Alsterhaus in Hamburg, das Oberpollinger in München, Frankfurt/Main Zeil und das Warenhaus in Dresden.

Klares Maßnahmenprogramm

Wir werden mit unserem neuen Karstadt-Konzept die Marktführerschaft in Deutschland ausbauen und sichern. Mit der Premium Group bauen wir eine paneuropäische Kette von Luxus-Warenhäusern auf. KarstadtSports wird die Marktführerschaft im Sportsegment bei deutlicher Ausweitung von Sport Fashion und Lifestyle ausbauen.

Mit dieser Strategie werden wir unser Ergebnis deutlich steigern. Wir haben für Karstadt ein EBITDA-Ergebnisziel in Höhe von 260 bis 300 Mio. Euro genannt. Wie bei Primondo, wo wir aktuell von einem Ergebnis über dem Planwert ausgehen, haben wir auch bei Karstadt unsere neuesten Erkenntnisse eingearbeitet. Wir gehen aktuell von einem EBITDA aus, dass eher am unteren Rand der Spannbreite liegen wird. Es ist klar, dass die Prognosen in einem Konzern unserer Größenordnung atmen und ständigen Veränderungen unterliegen. Diese beiden im Gesamtzusammenhang relativ kleinen Planungsanpassungen ändern natürlich nichts an unserem EBITDA Ziel von mehr als 1,3 Mrd. Euro.

Liebe Aktionäre,

Erfolgreiche Transformation von Arcandor

In Summe wird der Konzernumbau in den folgenden Zahlen klar:

1. Der Umsatz wird von 2004 bis zum Geschäftsjahr 2008/2009 um 35% auf dann mehr als 23 Mrd. gesteigert.

2. Das bereinigte EBITDA steigt um 728% auf dann mehr als 1,3 Mrd. Euro.
3. Die Eigenkapitalquote steigt um über 300% auf 25%.
4. Die Verschuldung sinkt um 100% auf Null.

Positive Entwicklung im zweiten Quartal

Wir sind mit der operativen Entwicklung im zweiten Quartal des laufenden Geschäftsjahres sehr zufrieden. Das Zahlenwerk veranschaulicht, dass wir auf einem guten Weg sind, um unsere Ziele für das laufende Geschäftsjahr und das Geschäftsjahr 2008/09 zu erreichen.

Wir werden den Zwischenbericht am 15. Mai veröffentlichen. Soviel vorab:

- ▷ Primondo zeigt eine starke Entwicklung, der Turnaround festigt sich zunehmend – der Umsatz ist auch im zweiten Quartal um einen zweistelligen Prozentsatz gestiegen und die Ergebnisverbesserung ist signifikant.
- ▷ Karstadt zeigt sich gegenüber dem Vorquartal wieder deutlich erholt – sowohl Umsatz als auch bereinigtes EBITDA sind gestiegen.
- ▷ Thomas Cook weist eine unverändert gute Buchungssituation aus. Das Sommergeschäft läuft ausgesprochen gut.

Fassen wir zusammen:

Kernbotschaften

- ▷ Arcandor ist eine wachstumsstarke Finanzholding in seinen drei Kernmärkten Touristik, Homeshopping und Warenhaus.
- ▷ Thomas Cook Group, unser größter Geschäftsbereich, ist auf dem Weg an die Weltspitze.
- ▷ Primondo und Karstadt befinden sich in einem erfolgreichen Transformationsprozess.
- ▷ Arcandor hat bisher immer geliefert, was versprochen wurde.

Und dieses gilt insbesondere für unser Ergebnisziel: ich bin überzeugt, dass wir Ihnen im Geschäftsjahr 2008/2009 ein EBITDA in Höhe von mehr als 1,3 Mrd. Euro liefern werden. Dies erreichen wir wohlgerne mit unserem aktuellen Portfolio. Weiteres Ergebnispotenzial, das sich möglicherweise aus strategischen Optionen ergibt, ist hier nicht eingerechnet.

Wenn also alles strategisch so läuft, wie ich mir das vorstelle, haben wir also noch erhebliches, zusätzliches Ergebnispotenzial.

Wir haben eine klare Strategie für alle drei Geschäftsbereiche:

- ▷ Wir steuern als Mehrheitsgesellschafter den zweitgrößten Touristikkonzern der Welt und werden sein immenses Wachstumspotenzial weltweit zügig realisieren
- ▷ Wir verfügen mit Primondo über einen führenden europäischen Homeshoppinganbieter. Wir setzen auf die Wachstumstrends E-Commerce, Internationalisierung, Teleshopping und den hochmargigen Spezialversand. Für die Zukunft sehen wir sowohl operativ, aber auch strategisch großes Potenzial, nicht nur in Deutschland, sondern insbesondere international.
- ▷ Wir haben mit Karstadt das führende deutsche Warenhaus in unserem Portfolio. Der Markt ist derzeit in Bewegung. Wir werden deshalb strategisch nicht untätig bleiben, denn wir sehen darin eine große Chance, das Warenhausgeschäft wieder deutlich rentabler gestalten zu können. Wir sind dabei in vielen Richtungen unterwegs und werden uns möglicherweise mit Partnern zusammenschließen. Wer also unsere Strategie auf den Erwerb des Kaufhof reduziert, springt deutlich zu kurz.

Mit der Arcandor AG verfügen wir bereits heute über eine Konzernstruktur, die tragfähig für die Zukunft ist, die Risiken minimiert und neue Wachstumfelder nutzt und damit die wichtigsten Grundlagen innerhalb eines der weltweit größten Turnaround-Projekte geschaffen hat.

Liebe Aktionäre,

Und was fehlt in dieser Bilanz?

Ja, mancher wird schon darauf gewartet haben: Wo bleibt der Erfolg im Börsenkurs? Er hat die 30 Euro-plus Marke nicht erreicht und ist von 40 Euro plus meilenweit entfernt. Das ist die Wahrheit. Ich will nicht lange herumreden: Ich bin mit der Kursentwicklung unzufrieden und sehe keine unternehmensspezifischen Faktoren, die diese negative Entwicklung wirklich rechtfertigen. Das Börsenumfeld ist negativ, auch andere haben in den vergangenen Monaten gespürt, wie sich die Finanzmärkte im Gefolge der Subprime-Krise nachhaltig verschlechtert haben.

Aber: Der Kapitalmarkt neigt bekanntlich temporär zu Übertreibungen. Im Moment müssen wir damit leben. Aber ich kann Ihnen versichern, dass Ihr Unternehmen deutlich mehr Wert ist, als es der aktuelle Aktienkurs ausdrückt. Dies ist im Übrigen auch einer der Gründe, warum wir Ihnen heute in Punkt 6 der Tagesordnung ein Aktienrückkaufprogramm vorschlagen und ich bitte Sie ausdrücklich, um Ihre Zustimmung zu diesem Vorhaben. Unsere langfristig orientierten Großaktionäre sehen die Unterbewertung der Aktie übrigens genauso. Unser größter Aktionär, der Pool Madeleine Schickedanz, hat keine Aktie aus der Hand gegeben. Große internationale Fonds, die signifikante Positionen in unserer Aktie halten, haben nicht verkauft. Einige haben ihre Positionen sogar aufgestockt. Das Arcandor-Management hat im Rahmen des Phantom-Stock-Programmes im Jahr 2007 große Beträge in die künftige Entwicklung des Arcandor-Aktienkurses investiert. Kurzfristig betrachtet hat sich das nicht rentiert, aber das Management ist wie unsere Großak-

tionäre langfristig ausgerichtet und davon überzeugt, dass die Arcandor-Aktie hohes Aufwärtspotenzial hat. Ich bin überzeugt, dass ich Ihnen heute durch meine Ausführungen diese Perspektive aufgezeigt habe.

Zum Schluss noch ein Wort in eigener Sache:

Wie Sie wissen, habe ich mich im Mai 2005 – entgegen meiner Lebensplanung – bereit erklärt, für den Zeitraum der Sanierung vom Aufsichtsratsvorsitz in den Vorsitz des Vorstands zu wechseln. Anvisiert war in meiner persönlichen Planung, das Unternehmen zum Jahresende zu verlassen, um wieder in den Aufsichtsrat zurück zu kehren. Wir haben derzeit jedoch mehrere wichtige strategische Weichenstellungen in den Bereichen Warenhaus und Homeshopping in der Phase der Vorbereitung und Realisierung, weshalb die Bitte vor allem von Investoren an mich herangetragen wurde, diesen wichtigen Abschnitt noch persönlich zu begleiten. Dies hat meine Entscheidung beeinflusst und ich

habe deshalb zugestimmt, meinen Vertrag um ein Jahr bis Ende 2009 zu verlängern. Dafür werde ich auch meine persönliche Lebensplanung zurückstellen. So werde ich auch in die Lage versetzt, für die Erreichung der Ziele in 2008/2009 noch operativ die Verantwortung zu übernehmen. Und ich bin sehr sicher, dieses Ziel auch erreichen zu können. Heute haben wir erstmals die Ergebnisprognose für das laufende Geschäftsjahr bekannt gegeben: Ein bereinigtes EBITDA von 800 Mio. Euro. Wir werden so im nächsten Jahr ein EBITDA von mehr als 1,3 Mrd. Euro erreichen – und dann wird der Kurs da stehen, wo er auch hingehört!

Ende 2009 übergebe ich die Führung meinem Nachfolger, wechsele wieder zurück in den Aufsichtsrat und werde weiterhin als Chairman der Thomas Cook Group plc tätig sein.

Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit und darf Sie abschließend einladen, einen kurzen Blick auf Ihr Unternehmen zu werfen, wie es sich heute darstellt.