

# burgbad Aktiengesellschaft

---



## **Karl-Heinz Wennrich**

Sprecher des Vorstandes  
der burgbad AG  
in der Hauptversammlung am 17. Juni 2004

---

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

ich begrüße Sie auch im Namen des Vorstands zu unserer heutigen Hauptversammlung. Ich freue mich, Ihnen heute über ein erfolgreiches Geschäftsjahr Ihres Unternehmens berichten zu können, in dem wir nach drei Verlustjahren wieder in die Gewinnzone zurückgekehrt sind. Wir haben ein umfangreiches Umstrukturierungsprogramm konsequent umgesetzt und damit die Voraussetzungen für den dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg geschaffen. Damit auch Sie, die Aktionäre der burgbad AG, vom Erfolg Ihres Unternehmens profitieren können, schlagen wir der Hauptversammlung eine Dividende in Höhe von 0,24 Euro je Vorzugsaktie und 0,12 Euro je Stammaktie vor.

### **Markt- und Branchenentwicklung**

Lassen Sie mich – bevor ich näher auf die Entwicklung der burgbad AG eingehe – noch einige Worte zum Markt sagen, da unser Unternehmen

nicht losgelöst von der Marktsituation beurteilt werden kann. Wie Sie wissen, entwickelt sich die Sanitärbranche seit Jahren rückläufig. Seit 2001 schrumpfte der Umsatz der deutschen Sanitärwirtschaft um insgesamt 11 Prozent, in 2003 allein um 6 Prozent. Im Badmöbelsegment brach der Umsatz in 2003 um 11 Prozent ein. Die Gründe dafür liegen im Rückgang der Bauinvestitionen und der privaten Nachfrage nach Renovierung und Modernisierung. Die Talfahrt des deutschen Bauhauptgewerbes setzte 1995 ein und hat seitdem wenig an Dynamik verloren. 2003 sank die Wirtschaftsleistung der Branche wiederum um 4,5 Prozent. Neben der geringen Neubautätigkeit wirkte sich aber auch die allgemein zu beobachtende Konsumzurückhaltung der Verbraucher negativ auf die Entwicklung der Sanitärwirtschaft aus. Viele Renovierungs- und Modernisierungsmaßnahmen wurden aus Sorge um den Arbeitsplatz und die eigene wirtschaftliche Zukunft aufgeschoben. Hier hat sich allerdings mittlerweile so viel Bedarf aufgestaut, dass die

Branche für 2004 auf ein kleines Plus hofft.

Der Umsatzrückgang im Sanitärbereich setzt den Badmöbelmarkt natürlich immer mehr unter Wettbewerbsdruck. Dies führte dazu, dass nur noch rund ein Drittel der Umsätze über den Groß- und Fachhandel erwirtschaftet werden. Den Rest teilen sich Baumärkte und Möbelhäuser oder Hersteller, die die Großhandlungsstrukturen umgehen. Die Aufweichung des traditionellen dreistufigen Vertriebswegs in der Branche stellt für uns in zunehmendem Maße ein Problem dar. Das seit Jahren bekannte Phänomen des „Direktbezugs“ – also des Vertriebs unter Umgehung des Fach- und Großhandels – hat sich leider weiter rasant ausgebreitet. Mittlerweile geht es bei den dreistufig operierenden Produzenten, zu denen auch die burgbad-Gruppe zählt, „ans Eingemachte“. Dieser Entwicklung können wir nicht mehr tatenlos zusehen. Deshalb engagieren wir uns auch auf Verbandsebene verstärkt für eine Öffnung der Großhandels-Ausstellungen, für eine wettbewerbsfähige Brut-

topreispolitik und für gemeinsame Allianzen mit dem Fachgroßhandel, um direkt beziehende Handwerker wieder in die Branche zurück zu holen.

Trotz dieser negativen Aspekte hat sich der traditionelle Vertriebsweg über den sanitären Großhandel und den Facheinzelhandel bewährt. Im anspruchsvollen Badmöbel-Segment sind qualifizierte Beratung und hohe Serviceleistungen unverzichtbar. Unsere hochwertigen Produkte lassen sich auf diese Weise am besten vermarkten. Deshalb werden wir – soweit möglich – an diesem Vertriebsweg festhalten. Sollten jedoch die erwähnten brancheninternen Initiativen nicht den gewünschten Erfolg haben, wird sich auch die burgbad-Gruppe bei den Vertriebswegen neu orientieren müssen.

### **Zusammenfassung 2003**

Die burgbad-Gruppe hat im vergangenen Jahr bewiesen, dass ein Unternehmen selbst unter widrigen Marktbedingungen erfolgreich sein kann, wenn man rechtzeitig und flexibel darauf reagiert. Aufgrund der umfangreichen Umstrukturierungs- und Kostensenkungsmaßnahmen, die unser Unternehmen in den vergangenen Jahren durchgeführt hat, haben wir in 2003 den Turnaround beim Ergebnis geschafft und voraussichtlich auch den Tiefpunkt beim Umsatz überschritten. Die Strukturen wurden gestrafft und den Markterfordernissen angepasst. Die Kosten konnten deutlich gesenkt werden. Personal- und Materialaufwand wurden überproportional zum Umsatzrückgang reduziert, wodurch sich die Ergebnissituation deutlich verbesserte. Schließlich konnten wir mit dem erfolgreichen Verkauf der Immobilie Treuchtlingen einen Schlussstrich unter dieses Kapitel setzen und Liquidität für das laufende Geschäftsjahr freisetzen.

### **Strategie**

Unsere Strategie, mit vier starken Marken die wichtigsten Markt- und Preissegmente im Badmöbel-Markt abzudecken, ist weiterhin erfolgreich.

Die Mineralgussprodukte stellen dabei eine sinnvolle Ergänzung zur Badmöbelsparte dar und schöpfen auch Umsatzpotenziale jenseits des Badmöbelbereiches aus. Die Marke burg steht für „Ästhetik und Stil“, das bedeutet exklusives Design und hohe Qualität für Kunden, die Wert auf Perfektion legen. Kama wiederum verkörpert „Modernität, Vielseitigkeit, Innovation und Funktionalität“. Diese Marke ermöglicht unbegrenzte Gestaltungsmöglichkeiten mit durchdachtem Design und komfortablen Details. Die Marke schock ist individuell, mobil und flexibel und erfüllt damit optimal die Kundenwünsche nach einem Bad, das ganz nach dem eigenen Geschmack gestaltet ist. Die Marke sep ist im französischen Markt hervorragend positioniert und repräsentiert die gehobene Badmöbelwelt.

Die Schärfung dieser Markenprofile ist eine Aufgabe, mit der sich die Produktentwicklung im Geschäftsjahr 2003 zunächst intensiv beschäftigte. Dazu wurden die Marken, ihre Marktsegmente und Zielgruppen einer genauen Analyse unterzogen, die die Grundlage für die weitere Markendifferenzierung bildet. Unsere Marken sind hervorragend im Badmöbelmarkt positioniert und nehmen führende Marktpositionen in Deutschland und zunehmend in den ausländischen Kernmärkten ein. Unsere Wettbewerbsvorteile sind die Qualität im Material und in der Verarbeitung, das innovative Design und der ausgezeichnete Kundenservice. Da jede Marke eine eigenständige Marktposition in ihrem Segment einnimmt und im Zusammenspiel der Marken den vielfältigen Kundenwünschen am besten entsprochen werden kann, werden wir unsere bisherige Markendifferenzierung noch weiter vorantreiben.

Im Geschäftsjahr 2003 haben wir uns allerdings verstärkt darauf konzentriert, Synergieeffekte in den internen Abläufen freizusetzen und die internen Strukturen damit effizienter zu gestalten. Im Zuge der Schließung des Standorts Treuchtlingen im September 2003 haben wir die Produk-

tion der Marke schock auf die Werke Bad Fredeburg und Greding verlagert. Dieser Prozess verlief planmäßig und ohne größere Reibungsverluste. Wir können heute sagen, dass die schock-Produktion vollständig in den neuen Standorten integriert wurde und dadurch die Kapazitäten beider Werke optimal ausgelastet werden. Auch die Entwicklung neuer Produktprogramme bei kama und burg wurde durch diesen Prozess nicht beeinträchtigt. Um unsere interne Organisation effizienter zu machen, wurden neue übergeordnete, zentral gesteuerte Verantwortlichkeiten in wichtigen Unternehmensbereichen geschaffen. Dies betrifft die Bereiche Marketing und Vertrieb, Informationstechnologie, PPS und Produktionsmanagement. Diese zentralen Funktionen wurden von erfahrenen Führungskräften der burgbad-Gruppe übernommen, aber auch Neueinstellungen bereichern die Führungsriege. Die zentrale Koordination in den Bereichen Einkauf sowie Finanzen und Controlling besteht bereits seit längerem.

Wie bereits erwähnt, ist der Vertrieb über die Partner im Groß- und Einzelhandel Teil unseres Geschäftsmodells. Auf diese Weise ist die effiziente Vermarktung der burgbad-Marken gewährleistet. Diese Strukturen bedingen nach wie vor, dass jede Marke von einem eigenen Vertriebsteam betreut wird. Schock wird seit dem vergangenen Geschäftsjahr von burgbad International komplett vermarktet. Die Vertriebsmannschaft von sep konnte die Marke im französischen Markt mit regionalspezifischen Maßnahmen sehr erfolgreich positionieren.

### **Umsatz**

Wir erwirtschafteten im Geschäftsjahr Umsatzerlöse in Höhe von 65,0 Mio. Euro und damit 6,9 Prozent weniger als im Vorjahr. Gegenüber den Vorjahren konnten wir den Umsatzrückgang jedoch etwas abschwächen, was in erster Linie auf die guten Auslandsumsätze zurück zu führen ist. Diese stiegen um 1,9 Prozent auf 23,3 Mio. Euro, während sich die Inlands-

umsätze um rund 11,2 Prozent auf 41,7 Mio. Euro reduzierten. Die Auslandsquote beträgt somit 35,9 Prozent.

### Ertragslage

Aufgrund der umfangreichen Kostensenkungsmaßnahmen konnten wir die Ergebnissituation im Geschäftsjahr noch einmal deutlich verbessern. Das Betriebsergebnis verdreifachte sich nahezu von 1,3 Mio. Euro im Vorjahr auf 3,8 Mio. Euro. Der Jahresüberschuss fiel nach drei Verlustjahren mit 1,1 Mio. Euro zum ersten Mal wieder positiv aus. Trotz des schwierigen Marktes und der internen Umstrukturierung gelang es uns damit, nachhaltig in die Gewinnzone zurück zu kehren. Der Bilanzgewinn der burgbad AG in Höhe von 1,1 Mio. Euro versetzt uns in die Lage, in diesem Jahr wieder eine Dividende zahlen zu können. Die Zustimmung der Hauptversammlung vorausgesetzt, werden wir den Vorzugsaktionären eine Dividende in Höhe von 0,24 Euro je Aktie für die Geschäftsjahre 2002 und 2003 und den Stammaktionären eine Dividende in Höhe von 0,12 Euro je Aktie zahlen, was einer Ausschüttungsquote von 59 Prozent entspricht.

Unser Kostenmanagement hatte also Erfolg: So gut wie alle Aufwandspositionen konnten gesenkt werden. Der Materialaufwand wurde um 2,5 Mio. Euro auf 18,6 Mio. Euro reduziert, wodurch die Quote von 29,9 auf 28,1 Prozent sank. Die Einsparungen ergaben sich einerseits durch intensive Preisverhandlungen mit unseren Zulieferern, andererseits durch Effizienzsteigerungen im Beschaffungsprozess. Da wir Einkaufsteile zunehmend standardisieren und Einkaufsmengen gruppenweit bündeln, konnten wir unsere Konditionen verbessern und die Beschaffungspreise senken. Die Schließung des Werkes in Treuchtlingen hatte den Abbau von 85 Arbeitsplätzen zur Folge. Dadurch sank der Personalaufwand um 2,3 Mio. Euro auf 26,5 Mio. Euro und die Quote von 40,9 auf 40,1 Prozent. Ein weiteres Ergebnis des

Personalabbaus ist der deutliche Anstieg der Produktivität der burgbad-Gruppe. Mit unserer aktuellen Mitarbeiterzahl haben wir damit einen Stand erreicht, der den Markterfordernissen optimal gerecht wird. Auch die sonstigen Aufwendungen, die in erster Linie Vertriebs-, Verwaltungs- und Betriebskosten enthielten, konnten um 2,5 Mio. Euro auf 14,2 Mio. Euro zurückgefahren werden. Die Quote sank damit von 23,7 auf 21,8 Prozent. Insgesamt konnten wir unsere Kosten also nicht nur der rückläufigen Umsatzentwicklung anpassen, sondern auch in ihren Strukturen nachhaltig verbessern.

### Vermögens- und Finanzlage

Die gute Ergebnissituation beeinflusste natürlich auch unsere Bilanzrelationen positiv. Die Eigenkapitalquote stieg von 30,8 auf 36,4 Prozent. Rückstellungen und Verbindlichkeiten nahmen ab. Auf der Aktivseite der Bilanz sank das Anlagevermögen aufgrund des Verkaufs der Immobilie Treuchtlingen. Aus dem gleichen Grund stiegen die Forderungen und die sonstigen Vermögensgegenstände. Insgesamt nahm die Bilanzsumme von 62,1 Mio. Euro auf 55,3 Mio. Euro ab.

Die gute Liquiditätssituation erlaubte es, sowohl die Investitionen wieder aus dem Cashflow zu finanzieren, als auch die Verbindlichkeiten deutlich zurückzufahren. Die Forderung, die zum Bilanzstichtag noch gegenüber dem Käufer der Treuchtlinger Immobilie bestand, ist mittlerweile vollständig ausgeglichen. Die daraus resultierenden liquiden Mittel haben unsere Liquidität im laufenden Geschäftsjahr bereits erhöht.

### Entwicklung Januar bis Mai 2004

Nach dem Ablauf der ersten fünf Monate 2004 können wir heute sagen, dass wir uns in unserer positiven Einschätzung für das laufende Geschäftsjahr bisher nicht getäuscht haben. Die Nachfragesituation hat sich entsprechend der Branchenprognose leicht

verbessert, unsere Auftragseingänge sind etwas gestiegen und auch der Umsatz hat zugenommen. Zum ersten Mal seit Jahren haben wir damit wieder ein Umsatzwachstum von 27,3 auf 28,2 Mio. Euro in den Monaten Januar bis Mai zu verzeichnen. Dies bestätigt den positiven Trend für das Gesamtjahr. Ein Großteil dieses Wachstums ist auf die gestiegene Auslandsnachfrage nach den burgbad-Produkten zurückzuführen. Vor allem die Marken kama und schock liefen im Ausland sehr gut und erzielten überdurchschnittliche Auftragszuwächse. Beim Umsatz resultiert das gesamte Wachstum allein aus den gestiegenen Exporten, wodurch die Auslandsquote bis Mai auf 38,7 Prozent stieg.

Wie bereits erwähnt, machen sich die positiven Folgen der Schließung des Standorts Treuchtlingen erst in 2004 vollständig beim Ergebnis bemerkbar. Damit sind nicht nur die Kosten einer kompletten Produktionsstätte weggefallen, sondern auch die Kapazitäten der Werke Bad Fredenburg und Greding besser ausgelastet. Die Materialaufwandsquote sank dadurch in den ersten fünf Monaten um 1,7 Prozentpunkte und die Personalaufwandsquote sogar um 4,5 Prozentpunkte. Die Folge davon ist ein Anstieg beim EBIT auf 2,7 Mio. Euro und beim Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit auf 2,3 Mio. Euro. Insgesamt erreichte die burgbad-Gruppe bereits nach fünf Monaten ein Ergebnis von 1,7 Mio. Euro und ein Ergebnis je Aktie von 0,47 Euro.

### Ausblick

Der positive Trend der ersten fünf Monate lässt sich sicherlich auch auf das Gesamtjahr beziehen. Neben dem Effekt der Schließung des Standorts Treuchtlingen für das Ergebnis ist es insbesondere die verbesserte Auftragslage, die uns für das laufende Geschäftsjahr zuversichtlich stimmt. Wie bereits erwähnt, hofft die Sanitärbranche in Deutschland für 2004 auf ein kleines Plus. Für die burgbad-Gruppe ist es aber insbesondere das Ausland, das im laufenden Geschäfts-

jahr entscheidende Wachstumsimpulse bringen wird. Deshalb gehen wir davon aus, dass unser Umsatz in 2004 wieder leicht steigen wird. Auch beim Ergebnis rechnen wir mit weiterem Wachstum, wie es bereits in den Zahlen der ersten fünf Monate zum Ausdruck kommt.

Wir haben alle erforderlichen Maßnahmen ergriffen, um die weitere Entwicklung der burgbad-Gruppe positiv zu gestalten. Dazu gehören eine klare Unternehmensstrategie, Veränderungen in der internen Organisation, neue innovative Produktprogramme und Sortimentskonzepte, verstärkte Aktivitäten in Marketing und Kommunikation und die Expansion in neue Zielmärkte im Ausland. Wir werden fortfahren, die zentrale Steuerung auszubauen und damit die burgbad-Gesellschaften enger miteinander zu vernetzen. In der Produktion werden wir die Werke zunehmend spezialisieren, so dass in Zukunft jedes der drei Möbelwerke für bestimmte Fertigungsprozesse wie z.B. Vorkomponenten oder Oberflächen zuständig ist. Auf diese Weise verbessern wir weiter unsere Wirtschaftlichkeit und senken unsere Kosten.

In der Produktentwicklung haben wir die stärkere Differenzierung der Marken bereits im abgelaufenen Geschäftsjahr forciert. Die Wünsche und Anforderungen der Zielgruppen wurden genau analysiert und die Ergebnisse bereits in den neuen Produkt-

konzepten berücksichtigt. Jetzt gilt es, diese neuen Produktkonzepte intern und extern zielgruppengerecht zu kommunizieren. Wir werden unsere PR-Aktivitäten intensivieren, um auch die Endkunden besser zu erreichen und das Image der Marken zu stärken. Im Marketing werden wir die Qualitätsmerkmale der burgbad-Marken in den Vordergrund stellen, z.B. durch eine 5-Jahres-Garantie auf alle burgbad-Produkte. Markenaufbau und -pflege werden wichtiger denn je.

Neue Wachstumsimpulse erwarten wir von der Expansion in bestehenden und in neuen Exportmärkten. Dafür werden wir in definierten Zielmärkten das Händlernetz ausbauen bzw. neu aufbauen. Nach dem Vorbild Großbritanniens, wo bereits ein eigenes Vertriebsbüro eingerichtet wurde, werden wir auch in anderen Märkten expandieren. Zum Zweck der schnelleren Markterschließung sind auch Kooperationen mit anderen Unternehmen möglich.

In unserem zweiten Heimatmarkt Frankreich ist die Marke sep bereits sehr gut positioniert. Diese starke Marktstellung werden wir nutzen, um mit sep Umsatzpotenziale in angrenzenden Ländern auszuschöpfen. Die Stärke, spezifischen regionalen Markterfordernissen gerecht zu werden, zeichnet sowohl sep als auch die anderen Marken aus. Neben Frankreich ist die burgbad-Gruppe in Österreich, der Schweiz, den Benelux-Ländern

und in Großbritannien aktiv. Weitere lohnende Zielmärkte sehen wir in Skandinavien, in Süd- und Osteuropa und werden uns dort im laufenden Geschäftsjahr stärker engagieren. Auch Asien wird für uns immer interessanter. Mittelfristig wollen wir unseren Auslandsanteil am Umsatz auf 50 Prozent ausbauen.

Nach dem erfolgreichen Turn-around ist die burgbad-Gruppe also zuversichtlich, den kommenden Markterfordernissen gewachsen zu sein und die positive Entwicklung fortsetzen zu können. Wir befinden uns heute in der erfreulichen Lage, ohne Altlasten und mit einer gesunden Kapitalausstattung die zukünftigen Herausforderungen anzugehen.

Lassen Sie mich an dieser Stelle noch unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern danken, die sich auch im abgelaufenen Geschäftsjahr wieder durch hervorragende Einsatzbereitschaft und Loyalität ausgezeichnet haben. Wir sind sehr froh, allen unseren Mitarbeitern jetzt wieder eine aussichtsreiche Perspektive in einem gesunden, erfolgreichen Unternehmen bieten zu können.

Auch Ihnen, unseren Aktionären, möchte ich im Namen des Vorstands danken für das Vertrauen, das Sie in die burgbad-Aktie und damit in uns gesetzt haben. Wir werden uns bemühen, dieses Vertrauen auch in Zukunft zu rechtfertigen.