

# burgbad Aktiengesellschaft

---

---

## Generalbereinigung in die Wege geleitet

**Klaus Weißhaar**

Generalbevollmächtigter  
der burgbad AG

in der Hauptversammlung am 13. Juni 2001

---

---

Sehr geehrte Aktionärinnen, sehr geehrte Aktionäre, sehr geehrte Aktionärsvertreterinnen, sehr geehrte Aktionärsvertreter, meine sehr geehrten Damen und Herren,

nach dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats, Herrn Dr. Lammerskitten, darf ich Sie auch im Namen des Management-Teams, das nicht zögerte, in diesen schwierigen Zeiten für die burgbad-Gruppe Verantwortung zu übernehmen, ganz herzlich begrüßen. Ich begrüße ebenfalls die Vertreter der Medien wie auch die Repräsentanten der öffentlichen Hand.

### 1. Einleitung

Das Geschäftsjahr 2000 war für die burgbad-Gruppe das mit Abstand schlechteste der letzten 10 Jahre, wenn nicht seit Aufnahme des Badmöbelgeschäftes im Jahre 1967. Waren die ersten 30 Jahre durch stetes Wachstum und zufriedenstellende Ertragskraft gekennzeichnet, so musste im Jahr 2000 erstmals ein massiver Verlust berichtet werden und auch das Ergebnis der gewöhnlichen Ge-

schäftstätigkeit war nicht positiv. Das Jahr 1998 war noch durch Spitzenergebnisse bei Umsatz und Ertrag gekennzeichnet, 1999 wurde schon von einem ‚Ausrutscher‘ durch den dama-

---

---

**All dies hat den  
Aufsichtsrat veranlasst,  
die bisherige Planung für  
2001 zu verwerfen und  
sich mit den Strukturen des  
Unternehmens zu befassen.**

---

---

ligen Sprecher des Vorstands gesprochen, während sich nach einem guten ersten Quartal dann die Probleme im Laufe des Jahres kumulierten und den Aufsichtsrat und die Stammaktionäre veranlassten, tief eingreifende Maßnahmen mit dem Ziel der strukturellen Bereinigung und einer zukunftsorientierten Ausrichtung des Unternehmens einzuleiten.

### 2. Verlauf des Jahres 2000

Das erste Quartal des Geschäftsjahres war durch steigende Auftrags-

eingänge, steigende Umsätze und steigenden Ertrag gekennzeichnet. Dieser positive Trend flachte dann im zweiten und dritten Quartal ab, mit dem Ergebnis, dass die für das Gesamtjahr gefassten Ziele immer unrealistischer wurden und auch klar wurde, dass das ‚Ausrutscher‘-Jahr 1999 nicht mehr überboten werden konnte. All dieses hat den Aufsichtsrat veranlasst, die bisherige Planung für 2001 zu verwerfen und sich mit den Strukturen des Unternehmens zu befassen, was letztlich zur Umbildung des Vorstands führte und ich selbst auf Aufforderung des Aufsichtsrates mein Amt als stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrates seit dem 17.11.2000 ruhen ließ und als Generalbevollmächtigter den umgebildeten Vorstand bei der Erfüllung seiner Aufgaben unterstütze, mit dem Schwerpunkt Finanzen und Controlling.

Was war die Ausgangssituation?

▷ Wir hatten festzustellen, dass die 1996/1997 erworbene Schock GmbH sich zu einem Fass ohne

Boden trotz aller personellen und sachlichen Investitionen entwickelt hatte.

- ▷ Die Burg GmbH – das eigentliche Flaggschiff der Gruppe – musste sinkende Umsätze und einen Verfall der Ertragskraft hinnehmen.

---

### Die 1996/1997 erworbene Schock GmbH hatte sich zu einem Fass ohne Boden entwickelt.

---

- ▷ Die Vier-Marken-Strategie wurde weder vom eigenen Vertrieb („alle Marken aus einer Hand“) noch vom Markt akzeptiert. Das führte in praxi dazu, dass sich unsere Verkäufer darauf beschränkten, den Kunden zwei, höchstens drei Marken aktiv anzubieten. Zudem war die Kundschaft nicht bereit, vier Marken aus einer Hand zu akzeptieren.
- ▷ Die Pro-Kopf-Umsätze der Mitarbeiter der Gruppe zeigten seit 1996 deutlich nach unten: von 227 TDM p.a. auf 200 TDM p.a. in 2000 – und das bei steigenden Personalkosten! Das Fazit konnte nur sein, dass höchster Handlungsbedarf gegeben war und eine Umstrukturierung stattzufinden hatte.

### 3. Aktionsplan

Darüber hinausgehend sind noch Ende November und im Dezember folgende Entscheidungen getroffen und deren Umsetzung eingeleitet worden.

- ▷ Die Standorte Greiding (Kama) und Treuchtlingen (Schock) werden organisatorisch zu einem Doppelstandort zusammengelegt, was dazu führte, dass rund 100 Mitarbeiter bei Schock entlassen werden mussten. Der Sozialplan wurde Ende 2000 vereinbart und die notwendigen Kündigungen bis 28.12.2000 ausgesprochen. Diese Kündigungen werden sich bis Ende 2001 voll in der Beschäftigtenzahl niederschlagen. Auch hier an unserem traditionellen Standort Frede-

burg, dem sich die Familie Ruddies seit über 50 Jahren verbunden fühlt und sich gesellschaftlich und sozial engagierte und engagiert, mussten gegen Ende des ersten Quartals 2001 insgesamt 26 Kündigungen ausgesprochen werden, und zwar bei 10 angestellten sowie bei 16 gewerblichen Mitarbeitern.

- ▷ Das Verkaufsprogramm der Marke schock wird gestrafft.
- ▷ junit als selbstständige Marke wird aufgegeben. Die vom Markt akzeptierten Produkte werden in die Marke schock einbezogen.

---

### junit als selbstständige Marke wird aufgegeben.

---

- ▷ Der gemeinsame Vertrieb aller Marken wird in Deutschland aufgegeben. Es gibt zwei Vertriebe: einen für die Marke burg und einen für die Marken kama und schock. Damit ist wieder die Nähe des Vertriebs zu den Hersteller- bzw. Versender-Marken burg sowie kama und schock gegeben.
- ▷ Der Kundendienst bleibt in seiner gegenwärtigen Form für alle drei Marken erhalten, da technisch und praktisch kein Unterschied besteht.
- ▷ Rigides Kosten-Management wird in allen Teilen des Unternehmens exerziert.
- ▷ Die Liquidität des Unternehmens ist unter allen Umständen sicherzustellen. Mit den kurzfristig engagierten Banken wurden am 16. und 18. Januar Gespräche geführt. Alle zugesagten Linien blieben ungekürzt erhalten. Zur Zeit werden die Linien nur zu etwa 60% in Anspruch genommen.

### 4. Auswirkung auf G + V und Bilanz

Dieses Programm und weitere Reinigungsmaßnahmen konnten natürlich nicht ohne Auswirkungen auf die G + V sowie die Bilanz bleiben. Ich will hier nur die wichtigsten Kategorien aufführen:

Der umstrukturierungsbedingte Aufwand hatte im wesentlichen folgende Positionen:

▷ Personalaufwand	2.462 TDM
▷ Wertberichtigungen	8.546 TDM
▷ Sozialplan Schock	3.267 TDM
▷ Sonstige umstrukturierungsbedingte Aufwendungen aus 1999	3.290 TDM
▷ Gesamtaufwand	17.565 TDM

Einen wesentlichen Teil dieser umstrukturierungsbedingten Aufwendungen finden Sie unter den sonstigen betrieblichen Kosten, die rapide auf 45.267 TDM angestiegen sind. Die Abfindungen für die Ende des ersten

---

### Die sonstigen betrieblichen Kosten sind rapide auf 45.267 TDM angestiegen.

---

Quartals 2001 hier in Fredeburg gekündigten Mitarbeiter in Höhe von etwa TDM 500 werden naturgemäß das Ergebnis des Jahres 2001 belasten.

### 5. Weitere Aktionen im Jahre 2001

Der neu formierte Vertrieb für die Marken burg, kama und schock wird ergebnisorientierter geführt. Das Verwaltungsgebäude von Schock soll verkauft werden. Erlöse zwischen drei und vier Mio. DM erscheinen möglich. Ein ernsthafter Interessent ist vorhanden. Nach Umorganisation der Betriebsabläufe bei Schock werden von der Hallengröße von 25.000 m<sup>2</sup> nur noch 12.000 m<sup>2</sup> gebraucht. Das neue Layout der Fertigung ist entschieden und wird im August und September realisiert. Danach wird die Vermietung der nicht genutzten Fläche von 13.000 m<sup>2</sup> in Angriff genommen. Eine Spedition, die bereits für uns arbeitet, hat Interesse signalisiert.

## 6. Wie wird die burgbad-Gruppe am 31.12.2001 aussehen?

Die burgbad-Gruppe wird aus den Unternehmen Burg, Kama, Schock, Miral und SEP bestehen. Die strategischen Aufgaben sind wie folgt: Burg als Flaggschiff der Gruppe im Spitzensegment, Kama im gehobenen mittleren Segment, Schock als Spezialist für Export (vor allem B, NL und CH) und als Produzent von Spiegelschränken für die Gruppe. Miral als Technologiefirma, Hersteller für art-stone-products im Bereich schmutzabweisender und bakterienreduzierender Produkte für die Bad- und Küchenausstattung, sowohl für die eigene Gruppe wie auch für Fremdfirmen als OEM (Original

### Die burgbad-Gruppe wird aus den Unternehmen Burg, Kama, Schock, Miral und SEP bestehen.

Equipment Manufacturer). Die Großinvestition (ca. 10 Mio. DM) sollte im September die Produktion aufnehmen. Schwierigkeiten im Genehmigungsverfahren werden leider dazu führen, dass die Produktion erst gegen Ende des Jahres aufgenommen werden kann. Dies ist umso bedauerlicher, als die auf der ISH gezeigten Produkte von Miral auf reges Interesse stießen und zahlreiche Firmen erwartungsgemäß an Kooperationen auf dem a.s.p. Sektor denken.

Allen Firmen gleich wird eines sein: kostenorientierte, konsequente Führung nach Festlegung der Strategie und Ausrichtung derselben: Kundennähe und tagesgeschäftorientiertes Verhalten.

Wir sind sicher, dass am Ende des Jahres 2001, genau am 31.12. noch etwa 740 Mitarbeiter auf den Lohnlisten sind, d.h. von 930 im Jahre 1998 über 918 in 1999 und 864 in 2000 eine Reduktion von 190 oder gut 20%, mit der Auswirkung, dass bei einem für 2001 erwarteten Umsatz von 175 Mio. DM ein Pro-Mitarbei-

ter-Umsatz von 236 TDM oder eine Steigerung um 18% gegenüber 2000 erreicht wird.

Ich habe bewusst darauf verzichtet, Fakten und Erklärungen des Lageberichts noch einmal zu wiederholen, auf den ich in diesem Zusammenhang gern verweisen und den ich Ihnen bei der Lektüre des Geschäftsberichtes 2000 gern anempfehlen möchte.

## 7. Ausblick auf das Geschäftsjahr 2001

Der Bericht über das I. Quartal 2001 liegt Ihnen – wie ich hoffe – vor. Was die Sanitär-Branche angeht, so muss man von rezessiven Tendenzen sprechen. Alle führenden Hersteller berichten für das Jahr 2000 für den deutschen Markt von einer negativen Geschäftsentwicklung. Die berichteten Zahlen schwanken von –4% bis gegen –10%. Leider hat sich diese Entwicklung im ersten Quartal noch verstärkt. Dass der Wohnungsneubau im argen liegt, ist seit 1995 keine Neuigkeit mehr. Baugenehmigungen und Baufertigstellungen nehmen Jahr für Jahr ab. Seit zwei Jahren leidet auch der Eigenheim-Wohnungsbau, wie der Bau von Eigentumswohnungen und Ein-Familienhäusern, gerade

### Was die Sanitär-Branche angeht, so muss man von rezessiven Tendenzen sprechen.

das Marktsegment, das Badmöbel im gehobenen Genre kauft. Das neue Mietrecht ist auch nicht dazu angetan, den Mehrgeschossbau zu ermutigen.

Aus der Steuerreform ziehen einstweilen nur die unteren Einkommenschichten Vorteil. Bei bis zu 3,5% Anstieg der Lebenshaltungskosten und Pessimismus hinsichtlich der weiteren wirtschaftlichen Entwicklung ist das Geld für zusätzliche Nachfrage bei Renovierung und Modernisierung schlicht nicht vorhanden. Die ständige Konzentration auf der Sanitärgrößhandelsseite und die

strukturellen Marktanteilsverluste dieser Vertriebschiene bedingen Druck auf die Konditionen und Margen sowie ein engeres Volumenpotenzial. Vor diesem Hintergrund haben wir keine objektive Alternative als uns mit dem ersten Quartal abzufinden. Der Export stellt auch nicht mehr das Ventil dar, das er für viele Sanitärfirmen mit Ausnahme der Badmöbel hatte. Badmöbel aus Deutschland stoßen sehr bald geschmacksmäßig wie auch logistisch an die

### Erste Erfolge im Export geben uns recht, wie die Zahlen für 2000 und das erste Quartal 2001 zeigen.

Grenzen. Dennoch werden wir unsere Anstrengungen im Export verstärken. Erste Erfolge geben uns recht, wie die Zahlen für 2000 und das erste Quartal 2001 zeigen. Wir gehen von einem Gesamtumsatz von 175 Mio. DM aus, was bei dem negativen Umfeld eine äußerst herausfordernde Zielsetzung ist.

## 8. Längerfristige Perspektiven

Nachdem die notwendigen Hausaufgaben eingeleitet, gemacht und mit Ende 2001 abgeschlossen sein werden, können wir uns wieder längerfristigen Perspektiven zuwenden. Wir wollen auch in Zukunft ein bedeutender Anbieter von Badmöbeln bleiben. Das beinhaltet Kooperationen vertrieblicher Art und auf dem Gebiet des Kundendienstes (Ausstellungsbetreuung). Wir sind auch offen für Gespräche mit anderen Herstellern der Sanitärbranche, die ihr Angebot um Badmöbel erweitern wollen. Dabei wird darauf zu achten sein, dass das Profil der eigenen Marken nicht verwaschen wird. Da wir aber bereits Hausmarken für Großhandelsgruppen herstellen, ist eine solche Ausweitung der Aktivitäten nichts überraschendes, geschweige denn revolutionäres.

## 9. Börsenkurs

Aufsichtsrat, Vorstand und Stammaktionäre sind sich ohne Ausnahme bewusst, dass die Kursentwicklung unserer Vorzugsaktie in jeder Hinsicht unbefriedigend ist. Gemeinhin gilt an der Börse die Auffassung, dass es gut für den Kurs ist, wenn es einer Branche gut geht, dass es noch besser für den Kurs ist, wenn es dem betreffenden Unternehmen selbst sehr gut geht. Bevor ich diesen Erfahrungssatz auf unser Unternehmen auf seine Aussagekraft untersuche, lassen Sie mich bitte folgende Feststellung machen: Unser Unternehmen wird an der

---

**Ziel muss aber  
sein: besser als  
jeder nur denkbare  
Konkurrent zu sein.**

---

Börse als Möbelhersteller im Segment Badmöbel gesehen. Der Möbelbranche geht es seit vielen Jahren schlecht, Konkurse und Insolvenzen sind an der Tagesordnung. Seit 1995 hat die Sanitärbranche Probleme in Deutschland – diese Probleme haben glücklicherweise erst 1999 begonnen uns einzuholen. Bis einschließlich 1998 hatten wir eine ausgesprochene Firmenkonjunktur. Jetzt treffen uns vereint die Probleme von Möbel- und Sanitärbranche. Dazu kommen – wer könnte es leugnen – Fehleinschätzungen und hausgemachte Probleme. Die hausgemachten Probleme sind wir mit aller Kraft, Entschlossenheit und Konsequenz angegangen. Das Branchenumfeld in Deutschland können wir leider nicht ändern! Ziel muss aber sein: besser als jeder nur denk-

bare Konkurrent zu sein. Hiermit sind Produkte, Service und Kosten gemeint.

Die Vorzüge wurden am Freitag, dem 1. Juni 2001 mit 4 Euro bezahlt. Das Unternehmen hat 1,8 Mio. Stammaktien und 1,72 Mio. Vorzugsaktien begeben. Das heißt, nimmt man den Kurs der Vorzugsaktie als Basis: Wir haben 3,52 Mio. Aktien zu 4 Euro oder rund 8 DM je Stück. Das heißt, dass unser Unternehmen zur Zeit mit rund 28 Mio. DM an der Börse bewertet wird – und das bei einem Eigenkapital von über 50 Mio. DM. Unsere Aktie ist also klar unterbewertet, d.h. die Börse zahlt zur Zeit noch nicht einmal den Substanzwert. Wären die Branchenprobleme nicht, müssten wir notwendigerweise folgen: „Das Unternehmen ist eigentlich ein Übernahmekandidat“.

---

**Nach der für dieses  
Jahr trotz aller Schwierigkeiten  
angestrebten schwarzen Null muss ab  
2002 wieder ein Ertrag  
erwirtschaftet werden.**

---

Daraus ergibt sich: Nach der für dieses Jahr trotz aller Schwierigkeiten angestrebten schwarzen Null muss ab 2002 wieder ein Ertrag erwirtschaftet werden, und zwar in der Höhe von mindestens 5% EBIT. Diese Zielsetzung für 2000 muss bei Erreichen auch von der Börse honoriert werden.

## 10. Schlussbemerkung

Die sich 1999 abzeichnende negative Entwicklung kulminierte im

Jahre 2000. Stammaktionäre, Aufsichtsrat und Vorstand in seiner neuen Zusammensetzung haben diese bedrohliche Situation entschlossen und konsequent zu einem Befreiungsschlag genutzt, wobei die hohe Eigenkapitalquote, die sich noch und trotz allem bei 35,7% bewegt, den notwendigen Spielraum gab. Das schwierige

---

**burgbad hat die Aufgabe  
erfüllt, auf eigenen  
Füßen aufrecht in die  
Zukunft gehen zu können.**

---

Marktumfeld des Jahres 2001 hat ex post unsere Maßnahmen noch einmal bestätigt. Obwohl wir unsere Umsatzprognose für das Jahr 2001 dem Umfeld anpassen mussten, gehen wir jetzt davon aus, dass wir 175 Mio. DM bei einem mindestens ausgeglichenen Ergebnis erreichen werden. Allein an Personalkosten werden wir 2002 gegenüber 2000 rund 8 Mio. DM einsparen. Die umstrukturierungsbedingten Sonderabschreibungen und Wertberichtigungen führen naturgemäß zu geringeren Abschreibungssätzen. Was die Vergangenheit angeht, haben wir keine Leichen im Keller; wir sind ‚clean‘ und damit für die Zukunft gerüstet. Nicht zuletzt deshalb ist ein Ruck durch die gesamte Belegschaft gegangen, der mich optimistisch stimmt. burgbad hat die Aufgabe erfüllt, auf eigenen Füßen aufrecht in die Zukunft gehen zu können.

Ich danke Ihnen für Ihre Geduld.