



**Bau- und Heimwerkermärkte Holding AG**

**Rede des Vorstandsvorsitzenden Wolfgang Werner**

**6. Ordentliche Hauptversammlung  
der Praktiker Bau- und Heimwerkermärkte Holding AG**

**Freitag, 27. Mai 2011,  
Saarbrücken, „Congresshalle“**

**Änderungen vorbehalten / Es gilt das gesprochene Wort**

Meine sehr verehrten Damen und Herren,  
liebe Aktionärinnen, Aktionäre und Aktionärsvertreter,

im Namen des Vorstands heiÙe auch ich Sie hier in der Saarbrücker Congresshalle zur diesjährigen Hauptversammlung der Praktiker Bau- und Heimwerkermärkte Holding AG herzlich willkommen. Ich danke für Ihr Interesse an unserem, oder besser: an Ihrem Unternehmen. Dieses Unternehmen hat sich 2010 in Organisation, Struktur und Ausrichtung tiefgreifend verändert. Ausgelöst durch die 2009 offensichtlich gewordene Ertragsschwäche von Praktiker in Deutschland, ausgelöst auch dadurch, dass gesamtwirtschaftliche Entwicklungen in wichtigen Ländern des Auslandsportfolios zu Rückgängen in Umsatz und Ertrag führten, haben wir mit dem Programm „Praktiker 2013“ einen umfassenden Transformationsprozess eingeleitet.

Dieser Transformationsprozess hat inzwischen deutlich sichtbare Spuren hinterlassen. Und das nicht nur im Unternehmen selbst, das künftig – Ihr Einverständnis voraus gesetzt – schlicht und einfach Praktiker AG heißen soll. Der Vorstand hat den Antrag auf Umbenennung unserer Holding unter Tagesordnungspunkt 7 im Interesse der internationalen Wahrnehmung des Konzerns eingebracht. Die Entschlackung des bisher recht sperrigen, deutschen Namens ist aber zugleich Ausdruck der neuen Einfachheit, auf die unser Transformationsprogramm auf allen Ebenen abzielt.

Dieser Prozess der Transformation ist so wichtig und so wegweisend für die weitere Entwicklung des Konzerns, dass ich ihm heute einen größeren Teil meiner Redezeit widmen werde. Vorab nur soviel: Wenn Sie in letzter Zeit in einem deutschen Praktiker-Markt waren, konnten Sie mit eigenen Augen sehen, dass wir dem Kunden jetzt ein völlig neues Einkaufserlebnis vermitteln. Und wenn Sie ab und zu die Werbeblöcke im Fernsehen anschauen, dann konnten Sie feststellen, dass wir mit Boris Becker als Markenbotschafter auch da auf eine neue, emotionale Kundenansprache setzen. Auch das ist Teil des erwähnten Transformationsprozesses.

Doch zunächst zum eigentlichen Thema, dem Jahresabschluss 2010 unseres Konzerns und was hinter den nackten Zahlen steckt. Dort, wo es angezeigt ist, werde ich auf den Einzelabschluss der Holding verweisen.

## **Rückblick 2010**

Meine Damen und Herren,

lassen Sie mich Ihnen zunächst ein paar Orientierungshilfen beim Gang durch das komplexe Zahlenwerk des Jahresabschlusses geben. Ich will dabei ein paar Themen herausgreifen, die am besten illustrieren, was wir 2010 erreicht haben.

Insgesamt war das abgelaufene Geschäftsjahr sicher nicht zufriedenstellend.

Da ist erstens der Umsatz. Der Praktiker Konzern hat 2010 einen Umsatz von knapp 3,5 Milliarden Euro erzielt. Das ist zwar weniger als im Jahr zuvor, doch ist dieser Rückgang, so merkwürdig das zunächst klingen mag, das Ergebnis einer mutigen Entscheidung. Ich meine damit den Einstieg in den Ausstieg aus unseren offenen, allgemeinen Rabattaktionen. „20 Prozent auf alles“ für alle hatte das Ende seines Lebenszyklus' erreicht. 2010 gab es deshalb nur 49 solcher Rabatttage, im Jahr davor waren es noch mehr als 60 Tage gewesen. Und im laufenden Geschäftsjahr wird das an keinem einzigen Tag mehr der Fall sein. Das gilt übrigens auch für alle anderen Formen des offenen, allgemeinen Discounts, seien es Rabatte auf Warengruppen oder 25 Prozent auf alles mit und ohne Stecker.

Was wir an deren Stelle gesetzt haben, um die Kundenzufriedenheit zu verbessern und die Kundenbindung zu stärken, werde ich im zweiten Teil meiner Ausführungen erläutern.

Der schrittweise Ausstieg aus der Rabattfalle hat natürlich Spuren im Umsatz von Praktiker Deutschland und damit auch im Konzernumsatz hinterlassen. Spuren, die uns auch im ersten Quartal des laufenden Geschäftsjahres noch begleitet haben und noch begleiten werden, so lange wir ein ums andere Mal auf den Basiseffekt der Vorjahresrabatte stoßen. Wir haben das aber bewusst in Kauf genommen, uns stattdessen auf die Steigerung der Rohertragsmarge konzentriert und unseren neuen Marktauftritt vorbereitet. Damit haben wir dem Erschließen mittelfristiger Ertragspotentiale ganz eindeutig den Vorrang vor kurzfristiger Umsatzsteigerung eingeräumt.

Da ist zweitens das operative Ergebnis: Das EBITA wurde zum Jahresende mit 35,3 Millionen Euro ausgewiesen. Das war zwar nur halb so viel wie ein Jahr zuvor, spiegelt aber auch nur die halbe Wahrheit wider. Denn das operative Ergebnis stellt sich ganz anders dar, wenn wir die Sondereffekte berücksichtigen, die es in außerordentlicher Weise beeinflusst haben. Dann nämlich ergibt sich ein Konzern-EBITA von 67,7 Millionen Euro. Das ist eine Steigerung gegenüber dem Vorjahr um 4,2 Millionen Euro oder 6,6 Prozent. Und das entspricht den Erwartungen, die wir im Jahresverlauf mehrfach zum Ausdruck gebracht hatten.

Drittens – und aus meiner Sicht besonders wichtig: Wir haben 2010 in die Zukunft investiert. Damit meine ich nicht allein die Investitionen in Höhe von 62,1 Millionen Euro, die wir für den Erhalt der Märkte, für Sortimentsumstellungen und auch für neue Standorte im In- und Ausland ausgegeben haben. Damit meine ich vor allem die 24,3 Millionen Euro, die als Sonderaufwendungen im Zusammenhang mit dem Programm „Praktiker 2013“ ausgewiesen wurden. Mit diesem Geld haben wir unsere Organisationsstrukturen optimiert und Hierarchien verschlankt, den neuen Marktauftritt von Praktiker Deutschland vorbereitet und eine Menge anderer Konzepte entwickelt, die die Ertragskraft unseres Konzerns zukünftig stärken werden.

Diese 24,3 Millionen Euro machen übrigens den größten Teil der gerade erwähnten Sondereffekte aus. Hinzu kommen Rückstellungszuführungen in Höhe von 8,1 Millionen Euro, die wegen kartellrechtlicher Auseinandersetzungen in Polen notwendig wurden. Wie im Geschäftsbericht auf Seite 25 ausführlich dargelegt, geht es hier um insgesamt drei Bußgeldverfahren wegen angeblicher illegaler Preisabsprachen mit Lieferanten, in die auch andere polnische Baumarktketten verwickelt sind. Wir haben gegen alle drei Bußgeldbescheide Widerspruch eingelegt. Bis zu einem rechtskräftigen Abschluss der Verfahren können noch einige Jahre vergehen. Und natürlich haben wir auch Vorkehrungen getroffen, um die Sensibilität aller betroffenen Mitarbeiter für mögliche kartellrechtliche Risiken in den Lieferantenbeziehungen länderübergreifend zu schärfen.

So haben wir zum Beispiel im vergangenen Jahr sowohl in den osteuropäischen Landesgesellschaften als auch in Deutschland Kartellrechtsaudits durchgeführt. Und auch in Zukunft werden wir im Rahmen unseres Compliance-Programms regelmäßig konzernweit Schulungen und Audits zu diesem Thema vornehmen. In Summe sind jedenfalls 32,4 Millionen Euro an Sondereffekten aufgelaufen, die dem ausgewiesenen EBITA hinzuzurechnen sind.

Viertens: Trotz erschwelter Rahmenbedingungen und vielfältiger Sonderaufwendungen konnten wir die komfortable Finanzposition unseres Unternehmens nicht nur halten, sondern sogar ausbauen. Die Liquidität wurde im Vergleich zum Vorjahr leicht gesteigert, das Net Working

Capital verbessert, die Nettoverschuldung weiter gesenkt. Damit haben wir unsere Handlungsfähigkeit über den Tag hinaus bewahren können.

2010 war also ein Jahr entscheidender Weichenstellungen, ein Jahr der strukturellen Erneuerung und ein Jahr der Zukunftssicherung. Denn die Entscheidungen, die wir 2010 getroffen haben, werden uns in den nächsten Jahren zu alter Stärke zurückführen. Dass wir auf dem richtigen Weg sind, dafür gab es schon im abgelaufenen Jahr Anhaltspunkte – und zwar in der Entwicklung des operativen Ergebnisses von Praktiker Deutschland, das wir vor Sondereffekten immerhin um fast 20 Millionen Euro gesteigert haben.

Das war auch ein wichtiger Aspekt, als über den Dividendenvorschlag zu entscheiden war. Ein anderer war der Wunsch nach größtmöglicher Kontinuität, der unsere Dividendenpolitik seit dem Börsengang im Jahr 2005 geprägt hat. Das heißt, wir versuchen jedes Jahr wieder von Neuem, eine Balance zu finden zwischen den Renditeinteressen der Anleger, der aktuellen Geschäftslage, den zu erwartenden Finanzierungsnotwendigkeiten und der Verschuldungssituation des Unternehmens. Vorstand und Aufsichtsrat schlagen Ihnen daher eine gegenüber dem Vorjahr unveränderte Dividende von 10 Cent je Aktie vor. Zu rechtfertigen ist dies auch deshalb, weil für die Dividendenausschüttung nicht der IFRS Konzernabschluss, sondern der Einzelabschluss der Holding nach HGB heranzuziehen ist. Und der weist auch 2010 wieder einen Bilanzgewinn aus. Das war mein fünfter und letzter Punkt in der erläuternden Zusammenfassung der wichtigsten Themen des abgelaufenen Geschäftsjahres.

Lassen Sie mich jetzt näher auf das Zahlenwerk eingehen, das diesen Feststellungen zugrunde liegt. Der Praktiker Konzern – ich erwähnte es bereits – hat 2010 einen Umsatz von knapp 3,5 Milliarden Euro erzielt, 5,9 Prozent weniger als im Vorjahr. Dabei haben die einzelnen Segmente in unterschiedlicher Weise zur Umsatzentwicklung beigetragen.

- Praktiker Deutschland hat 2010 einen Umsatzrückgang von 8,4 Prozent absolut und 8,7 Prozent flächenbereinigt zu verzeichnen. Die Gründe für den Rückgang habe ich schon dargelegt.
- Bei Max Bahr lief es besser, da wurde der Vorjahresumsatz nur knapp um 0,7 Prozent im absoluten und um 2,7 Prozent im flächenbereinigten Vergleich verfehlt. Unsere Hamburger Tochter hatte vor allem im ersten Halbjahr zu kämpfen, weil die Gartensaison witterungsbedingt sehr zu wünschen übrig ließ. Max Bahr konnte daher seine besondere Stärke, die ja gerade im Gartensortiment liegt, nicht voll ausspielen. Der Rückstand aus dem ersten Halbjahr wurde jedoch im zweiten Halbjahr weitgehend aufgeholt, unter anderem durch gezielte werbliche Ansprache der Kundenkarten-Inhaber.
- Vom internationalen Geschäft hatten wir uns zu Beginn des Jahres 2010 mehr erwartet. Doch leider lag am Ende der Umsatz absolut um 4,8 Prozent, flächenbereinigt um 8,2 Prozent unter Vorjahr. Dafür gab es eine maßgebliche Ursache: In Griechenland und in Rumänien waren wegen der anhaltenden Wirtschaftskrise, der restriktiven fiskalischen Maßnahmen und der kräftigen Erhöhung der Mehrwertsteuer, die zur Mitte des Jahres praktisch zeitgleich in beiden Ländern stattfand, ganz erhebliche Umsatzrückgänge zu verzeichnen. Um genau zu sein: 6,1 Prozent in Griechenland und sogar 21,8 Prozent in Rumänien. Das war eine bittere Pille, die wir zu schlucken hatten. Und da half es auch nicht, dass der Umsatz in Polen um 9 Prozent, in der Türkei um 21,7 Prozent und in der Ukraine sogar um 63,1 Prozent gesteigert werden konnte. Griechenland und Rumänien sind nun mal unsere wichtigsten Umsatz- und Ergebnistreiber – in guten wie in schlechten Zeiten.

Was bedeutet das für den Rohertrag? Wir haben schon im letzten Jahr immer wieder betont, dass wir von den Rabattaktionen bei Praktiker Deutschland wegkommen müssen, damit wir die Rohertragsmarge steigern können. Das ist uns 2010 mit einem konzernweiten Plus von 1,3 Prozentpunkten gelungen. Erfreulich daran ist, dass diese Verbesserung von Praktiker in Deutschland getragen wird. Bei Max Bahr und im internationalen Geschäft blieb die Rohertragsmarge nahezu unverändert.

Auch wenn wir die Rohertragsmarge steigern konnten, so lag der Rohertrag volumenbedingt doch 27,4 Millionen Euro unter dem vergleichbaren Vorjahreswert. Die sonstigen betrieblichen Erträge hingegen nahmen um 4,1 Millionen Euro zu – hauptsächlich deshalb, weil wir höhere Erträge aus den Lieferantenvergütungen erzielen konnten.

Auf das operative Ergebnis war ich ebenfalls schon eingegangen. Es lag auf Konzernebene vor Sondereffekten bei 67,7 Millionen Euro, nach Sondereffekten bei 35,3 Millionen Euro. Auch dazu haben die einzelnen Segmente in unterschiedlichem Maße beigetragen.

So hat Praktiker Deutschland nach den ausgewiesenen Zahlen leicht unter dem Vorjahresergebnis abgeschlossen. Vor Sondereffekten ergab sich hingegen eine substantielle Verbesserung von quasi Null im Jahr 2009 auf 18,5 Millionen Euro im Jahr 2010. Eine Steigerung, die vor allem auf strikte Kostenkontrolle zurückgeht. Daraus resultiert vor Sondereffekten eine EBITA-Marge von 1,1 Prozent. Und das ist gut ein Drittel der Zielmarge, die aus dem Programm „Praktiker 2013“ heraus für das Jahr 2013 angestrebt wird.

Bei Max Bahr gab es nur geringfügige Änderungen im operativen Ergebnis. Vor Sondereffekten lag es mit 31,4 Millionen Euro sogar exakt auf Vorjahresniveau, was einer EBITA-Marge von 4,6 Prozent entspricht. Damit haben wir den für 2013 angestrebten Zielwert jetzt schon erreicht. Eine vorzeitige Punktlandung, wenn Sie so wollen. Aber das heißt natürlich nicht, dass es keine Luft mehr nach oben gäbe.

Das operative Ergebnis des Segments International ist wegen des Umsatzrückgangs im Auslandsgeschäft und der Rückstellungen in Polen um gut zwei Drittel niedriger ausgefallen als im Vorjahr. Vor Sondereffekten freilich lag das im Ausland erwirtschaftete EBITA bei 20,3 Millionen Euro. Das entspricht einer EBITA-Marge von 2,0 Prozent – ebenfalls gut ein Drittel der für 2013 anvisierten Zielmarge.

Das Finanzergebnis hat sich im Vergleich zum Vorjahr um 3,3 Millionen Euro auf minus 41 Millionen Euro verbessert. Das geht in vollem Umfang auf einen verbesserten Saldo aus Währungsgewinnen und -verlusten zurück, der ausschließlich von der Entwicklung der Wechselkurse abhängt. Nach Berücksichtigung des Finanzergebnisses ergibt sich ein Ergebnis vor Ertragsteuern in Höhe von minus 5,7 Millionen Euro.

Der Steueraufwand ist mit 27,9 Millionen Euro im Vergleich zum Vorjahr nahezu unverändert geblieben, obwohl der Praktiker Konzern 2009 noch ein positives, 2010 hingegen ein negatives Vorsteuerergebnis erzielt hat. Die Erklärung liegt darin, dass

- in Deutschland unabhängig von der Ertragslage gewerbsteuerliche Hinzurechnungen anfallen,
- 2010 in Griechenland erneut eine Sondersteuer auf Gewinne des Vorjahrs erhoben wurde, die 2,5 Millionen Euro ausmachte,

- die Rückstellungen wegen der kartellrechtlichen Risiken in Polen steuerlich nicht abzugsfähig waren,
- noch nicht genutzte steuerliche Verlustvorträge wertberichtigt worden sind und
- 2010 angefallene steuerliche Verlustvorträge nicht in vollem Umfang aktiviert wurden.

So verbleibt auf Konzernebene ein Jahresfehlbetrag von 33,6 Millionen Euro. In diesem Zusammenhang ist daran zu erinnern, dass der Steueraufwand nicht in vollem Umfang zahlungswirksam wird. 2010 hat der Praktiker Konzern beim genannten Steueraufwand von 27,9 Millionen Euro Zahlungen für Ertragsteuern in Höhe von lediglich 11,4 Millionen Euro geleistet. Im Vorjahr waren es noch 19,4 Millionen Euro.

Die Investitionen lagen 2010 bei insgesamt 62,1 Millionen Euro. Das waren 11,2 Millionen Euro weniger als im Vorjahr, ein Rückgang, der in etwa zu gleichen Teilen auf Deutschland wie auf das Ausland entfällt. Betrachtet man nur die zahlungswirksamen Investitionen in Neueröffnungen und Ersatzstandorte, so blieben diese im Jahr 2010 sogar um 13,2 Millionen Euro hinter dem Vorjahreswert zurück. Zum einen lag das daran, dass deutlich weniger neue Märkte eröffnet wurden als 2009. Zum anderen waren ein Teil der damit verbundenen Aufwendungen auch schon in den Vorjahren angefallen.

Unter anderem haben niedrigere Steuerzahlungen und der geringere Abfluss von Zahlungsmitteln für investive Zwecke dazu geführt, dass der Praktiker Konzern im Jahr 2010 einen freien Cashflow erwirtschaftet hat und den Bestand an Zahlungsmitteln geringfügig erhöhen konnte.

Dabei lag der operative Cashflow bei 90,6 Millionen Euro. Das waren 7,3 Millionen Euro mehr als im Vorjahr. Diese Erhöhung kam insbesondere zustande, weil sich das Working Capital verbessert hat, sprich die Vorräte in höherem Maße zurückgegangen sind als die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen. In Summe hat der operative Cashflow ausgereicht, den Zahlungsmittelabfluss aus Investitionen und Finanzierungen zu kompensieren. Der Bestand an Zahlungsmitteln ist daher um 3,3 Millionen Euro auf 266,3 Millionen Euro angestiegen.

Ende 2010 bestanden die finanziellen Verbindlichkeiten des Praktiker Konzerns aus Wandelschuldverschreibungen mit einem Rückzahlungsvolumen von rund 147 Millionen Euro sowie aus Schuldscheindarlehen im Umfang von 50 Millionen Euro. In Summe waren das also knapp 200 Millionen Euro.

Im Februar 2011 haben wir dann eine Unternehmensanleihe in Höhe von 250 Millionen Euro platziert und damit die Refinanzierung der ausstehenden Verbindlichkeiten frühzeitig sicher gestellt. Die Schuldscheindarlehen haben wir inzwischen abgelöst, die Wandelschuldverschreibungen werden im September zurück gezahlt. Und was genauso wichtig ist: Die Unternehmensanleihe hat eine Laufzeit von fünf Jahren. Solange haben wir also den Rücken frei, um uns voll auf das operative Geschäft zu konzentrieren. Damit sind wir auch in dieser Hinsicht gut aufgestellt, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern.

Wie diese Zukunft nach unserer Meinung aussehen wird, will ich Ihnen nun erläutern und dabei ausführlich auf unser Programm „Praktiker 2013“ eingehen.

## „Praktiker 2013“

Meine Damen und Herren,

vor einem Jahr habe ich an dieser Stelle ausführlich dargelegt, weshalb wir dieses Programm Ende 2009 aufgelegt haben und welche Ziele wir damit verfolgen. Ich möchte das heute nicht wiederholen, sondern Ihnen berichten, was wir inzwischen erreicht haben und wohin wir noch wollen.

Wir können den Ablauf des Transformationsprogramms in drei Phasen unterteilen. Die erste Phase haben wir praktisch abgeschlossen. Das war die Phase der strukturellen Erneuerung und der Wegbereitung neuer strategischer Konzepte. Die zweite Phase ging jetzt, 2011, in die Umsetzung. Das ist die Phase der Neuausrichtung unseres Kerngeschäfts, insbesondere bei Praktiker Deutschland, in die wir auch in erheblichem Umfang Geld investieren. Sie wird voraussichtlich bis ins nächste Jahr hineinreichen. Danach aber werden wir in Phase drei die Früchte unserer Arbeit ernten.

Worauf gründet diese Erwartung und woran haben wir im Detail gearbeitet?

Zunächst einmal hat die strukturelle Erneuerung unseres Konzerns ganz oben begonnen: Der Vorstand wurde von fünf auf vier Mitglieder verkleinert, der Geschäftsverteilungsplan gestrafft. Außerdem haben wir Zentraleinheiten zusammengelegt, Aktivitätsfelder ausgelagert oder aufgegeben und erstmals eine homogene Management- und Berichtsstruktur geschaffen, die sich über alle Vertriebslinien im In- und Ausland erstreckt.

Das heißt: Sowohl die beiden deutschen Vertriebslinien als auch die neu gebildeten Regionen International 1 und 2 werden jeweils von einer dreiköpfigen Geschäftsleitung geführt. Darunter wurde die bisherige zweite Führungsebene komplett gekappt. Sie bleibt in komprimierter Form nur noch in Querschnittsfunktionen auf Konzernebene erhalten. In Deutschland wird es bei den Vertriebslinien Praktiker und Max Bahr keine Bereichsleiter und im Ausland keine Country Manager mehr geben, dafür aber die erwähnten operativen Geschäftsleitungen, deren kaufmännische Kompetenz durch einen zusätzlichen Geschäftsleiter für eben diese Aufgaben erheblich gestärkt worden ist.

Auf den gesamten Konzern übertragen, ergibt sich dadurch folgendes Bild. Gegenüber dem Status quo im Jahr 2009 hat sich in der Praktiker Gruppe die Anzahl der Bereichsleiter von 28 auf 22, die der Abteilungsleiter von 120 auf 96 reduziert. Im selben Zeitraum hat sich die Gesamtzahl der Beschäftigten im Praktiker Konzern von über 26.500 auf rund 25.000 verringert.

Anders ausgedrückt: Seit dem Start des Programms „Praktiker 2013“ sind alle Führungsebenen um rund 20 Prozent und der Personalbestand insgesamt um sechs Prozent verkleinert worden. Auf diese Weise ist die gesamte Organisation überschaubarer geworden, die Berichtswege sind kürzer, die Verantwortlichkeiten klarer. Und an unsere Mitarbeiter ist gleichzeitig ein deutliches Signal gegangen: Die Einschnitte verlaufen quer durch die Organisation, von oben nach unten in den Hierarchien, nach rein wirtschaftlichen Gesichtspunkten – zur nachhaltigen Stärkung des Unternehmenserfolgs. Das ist bis heute die Richtschnur unseres Handelns.

Was haben wir sonst noch erreicht? Wir haben die Optimierung und Automatisierung von Prozessen vorangetrieben. Ein Schwerpunkt lag dabei auf dem Thema Logistik, ein anderer auf dem Thema Beschaffung. An beiden Fronten sind wir inzwischen gut aufgestellt oder gut unterwegs. So haben wir den zentralen Einkauf im Bereich Corporate Procurement konzernweit

gebündelt und unser Qualitätsmanagement zielgerichtet ausgebaut. Wir haben eine Importgesellschaft für Waren aus Fernost installiert, die ab Juli nach und nach ihre Arbeit in Hongkong aufnimmt. Beides erhöht die Qualität in den Beschaffungsprozessen und hilft Kosten zu sparen.

In der Logistik haben wir die Weichen ebenfalls neu gestellt: Nach dem Vorbild von Max Bahr führen wir gerade bei Praktiker Deutschland eine automatische Warendisposition ein. Sie erhöht die Warenverfügbarkeit, reduziert die Bestände und verringert die Personalkosten. Außerdem setzen wir in der zweiten Jahreshälfte die Trennung von Inhouse-Logistik und Verkauf in den deutschen Praktiker-Märkten um. Diese Maßnahme, auf die ich gleich noch einmal zurückkommen werde, verringert den Aufwand bei der Warenverräumung und verbessert gleichzeitig die Beratung der Kunden.

Ein drittes Thema will ich in diesem Zusammenhang erwähnen, an dem wir ebenfalls arbeiten, dessen Umsetzung allerdings noch ein, zwei Jahre dauern wird. Das ist der Aufbau einer Zentrallagerlogistik. Den größten Teil der Warenströme in Deutschland werden wir künftig über drei Logistikstandorte in Deutschland abwickeln. Das reduziert die Transport- und Umschlagkosten und erleichtert uns die Wareneingangskontrolle.

Neue Standards für die Optimierung unserer Abläufe werden wir zudem setzen, indem wir das Artikelstammdatenmanagement zentralisieren. Ich will Sie nicht mit Details über dieses für einen Einzelhändler zwar sehr wichtige, aber gleichzeitig auch sehr fachspezifische Thema behelligen. Aber wir können viel Zeit und Arbeit sparen, wenn wir gemeinsam mit allen Lieferanten auf Stammdaten zurückgreifen, die nach einem einheitlichen Muster gestrickt sind. Dadurch verringern wir die Komplexität der Datenbeschaffung und -pflege, erhöhen die Transparenz und sichern eine hohe Datenqualität.

Wie Sie sehen, haben wir im Hinblick auf die wesentlichen Prozesse schon viele Verbesserungen auf den Weg gebracht.

Sehr geehrte Damen und Herren,

Wenn man die Strukturen verschlankt und die Prozesse optimiert, wird man effizienter. Das ist wichtig und notwendig. Man gewinnt dadurch aber keinen einzigen Kunden. Deshalb kommt – darauf habe ich ja bereits hingewiesen – der Neupositionierung der Marke Praktiker in Deutschland eine absolute Schlüsselrolle bei der Transformation unseres Unternehmens zu. Diese Herkulesaufgabe hat uns daher auch das ganze Jahr 2010 über beschäftigt. Seit vergangendem April ist das Ergebnis dieser Arbeit für die Kunden in allen deutschen Märkten erkennbar.

Zuvor hatten wir uns intensiv mit unserer Identität, unserem Image, vor allem aber mit den Kundenerwartungen beschäftigt. Heute würde man sagen: Wir haben unseren Markenkern einem Stresstest unterzogen. Das Ergebnis war eine grundsätzliche Neubewertung unseres Angebots sowie der Art und Weise, wie wir den Kunden ansprechen. Heute fassen wir den Markenkern von Praktiker in zwei griffige Worte: einfach praktischer. Wir wollen nicht der schönste oder der größte Baumarkt sein, sondern der effizienteste. Das heißt: Einfachheit, Preisgünstigkeit und Vertrauenswürdigkeit bilden künftig die Markenidentität von Praktiker.

Die Stellschrauben der Runderneuerung waren die Arbeit

- am Sortiment, das neu sortiert wurde und zunehmend von der Leistungsmarke „Praktiker“ durchzogen wird,

- am Preis, der künftig nicht durch offene, allgemeine Rabattaktionen überzeugen wird, sondern durch dauerhaft günstige Regal- und attraktive Aktionspreise,
- an der Qualität der Produkte und der Dienstleistungen sowie
- an der Marktgestaltung, bei der Ordnung und Orientierung Trumpf sind.

Was ist dabei herausgekommen? Zum Beispiel das optimierte Kundenleitsystem, zu dem nun auch nummerierte Gänge und Navi-Displays auf allen Einkaufswagen gehören, die den Weg zu den wichtigsten Sortimenten weisen. Zum Beispiel eine klar durchdeklinierte dreilagige Preis- und Produkthierarchie, die wir nach und nach in allen Abteilungen umsetzen.

Oder die sogenannten „Triples“, eine kompakte Entscheidungshilfe für den ganz schnellen Einkauf, die diese Preislagen- und Produkthierarchie auf einfachste Weise reflektiert. „Triples“ bedeutet: drei Produkte, drei Kategorien, drei Preise. Und das griffbereit auf engstem Raum, je nach Marktgröße bis zu 29 Mal. Links unsere Einstiegsmarke Budget, rechts die etablierte A-Marke, in der Mitte – und damit nicht zufällig im Fokus – die neue Eigenmarke Praktiker. Ob Farben, Dübel, Gartenrechen, Halogenlampen, Laminat oder Hochdruckreiniger: das Praktiker-Produkt im „Triple“ ist die clevere Wahl, Budget die günstige Wahl, die A-Marke die vertraute Wahl.

Klingt einfach, ist genial. Man muss nur drauf kommen. Bei uns sind die „Triples“ immerhin das Ergebnis einer sechsmonatigen Projektarbeit, an der mehrere Mitarbeiter aus Vertrieb, Category Management, Marketing und Bauabteilung beteiligt waren.

Eine andere auffällige Innovation im neuen Praktiker ist der so genannte Kundenlotse. In der Servicewüste Deutschland wurde er von uns neu erfunden: ein Mitarbeiter – oder eine Mitarbeiterin – am mobilen Beratungspult direkt im Eingangsbereich.

Das ist eine Schlüsselposition, meine Damen und Herren, gleichsam die lebendige Visitenkarte von Praktiker. Hier findet der Erstkontakt zum Kunden statt, hier wird ihm Auskunft gegeben und der Weg zum gesuchten Sortiment gewiesen. Der Kundenlotse ist also der, der Antwort gibt auf die am häufigsten gestellte Frage im Baumarkt: Wo finde ich was?

Allein dadurch erhält das Personal am Regal mehr Freiraum für Beratung und Verkauf. Demselben Ziel – nämlich einem verbesserten Service für den Kunden – dienen die strukturellen Veränderungen in der Marktorganisation, welche zum Beispiel die Mitarbeiter am zentralen Info-Schalter von Telefondiensten und ihre Kollegen im Verkauf von Logistikaufgaben entlasten.

Um all diese Veränderungen wurde mit den zuständigen Betriebsratsgremien lange Zeit intensiv und letzten Endes erfolgreich verhandelt. Denn seit kurzem ist nun auch die Trennung von Inhouse-Logistik und Verkauf unter Dach und Fach. Hier war die größte Hürde zu nehmen, weil es um tarifliche Abgruppierungen in einer nicht unbeträchtlichen Größenordnung und um Abfindungsregelungen bei etwaigen betriebsbedingten Kündigungen ging. Mein Dank gilt an dieser Stelle unseren Gesprächspartnern auf der Arbeitnehmerseite, die mit uns hart, aber in der Sache zielorientiert einen für beide Seiten tragfähigen Kompromiss ausgehandelt haben. Vor wenigen Tagen wurde der notwendige Rahmensozialplan vom Vorstand, dem Konzernbetriebsrat und den Gesamtbetriebsräten unterzeichnet.

Da wir gerade beim Personal sind: Auch die aktuelle Dienstkleidung unserer Marktmitarbeiter gehört zum neuen Vermarktungskonzept von Praktiker. Wenn Kunden früher vergeblich nach

Verkäufern Ausschau gehalten hatten, dann auch deshalb, weil diese in ihren dezenten hellblauen Hemden auf der Fläche kaum auszumachen waren. Die gelbe Leuchtfarbe, die unsere Leute jetzt tragen, übersieht keiner mehr.

Nicht zu übersehen ist auch, dass Praktiker eine neue, offensive Eigenmarkenstrategie verfolgt. Vor einem Jahr hatte ich an dieser Stelle angekündigt, dass wir im Rahmen der Neupositionierung von Praktiker Deutschland unser bisher breit aufgefächertes Eigenmarken-Portfolio bereinigen und alle bis dahin bestehenden Eigenmarken in der mittleren Preislage durch Praktiker als Produktnamen ersetzen werden. Gleichzeitig wollen wir den Eigenmarkenanteil am Umsatz deutlich ausweiten. 40 Prozent sollen es mittelfristig werden, 30 Prozent waren es im vergangenen Jahr.

Für diese Strategie gibt es zwei Gründe: Erstens sind Eigenmarken ein wichtiger Schlüssel zu Margenverbesserungen. Zweitens bewirken sie einen positiven Imagetransfer in Richtung Dachmarke – wenn sie gut genug sind.

Deshalb steht jetzt auf immer mehr Produkten der Name Praktiker. Denn diese Produkte sind gut, meine Damen und Herren. Und sie sind preiswert. Nach einer gewissen Lernphase wird der Kunde wissen: Wir bürgen mit unserem Namen dafür, dass wir das Produktversprechen einhalten, das da lautet: Top-Qualität, quasi auf A-Markenniveau, streng kontrolliert und zertifiziert, preislich aber deutlich günstiger.

Praktiker als Produktmarke wurde Anfang 2010 mit gutem Erfolg im Gartenbereich eingeführt. Auf Pflanzen folgten Dünger, Erden und Grassamen sowie eine Kleinserie Designer-Gartenmöbel. Inzwischen gibt es Praktiker-Sortimente bei Farben, Laminat und Parkett sowie Kleineisen und dazu Solitäre in den „Triples“. Mittelfristig wird die Eigenmarke Praktiker in allen Sortimentsbereichen etabliert sein. Alle anderen Eigenmarken werden nach und nach aus den Regalen verschwinden. Nur Budget wird weiterhin als Eigenmarke im Regal und in den „Triples“ für den Preiseinstieg in den verschiedensten Sortimenten stehen. Die Marke Faust, die ebenfalls der Praktiker-Familie entstammt, werden wir im Farbenbereich zu einer eigenständigen A-Marke weiterentwickeln.

Qualität als Anspruch ist im Konzept des neuen Praktiker fest verankert – nicht nur in Bezug auf die Eigenmarke Praktiker. Um Qualität zu dokumentieren, sind Garantien ein probates Mittel. Bis 2009 hatte Praktiker außer der Preisgarantie auf diesem Feld wenig zu bieten. Das änderte sich im Frühjahr 2010, als für Pflanzen der Eigenmarke Praktiker die ersten neuen Garantieverprechen eingeführt wurden: eine Anwachs-, eine Winterhart- und eine Pflegehinweisgarantie. In den Konzeptmärkten kamen dann später weitere, nicht selbstverständliche Garantien hinzu, die inzwischen in allen unseren Filialen bundesweit gelten:

- eine unbefristete Umtauschgarantie gegen Vorlage des Kassensbons, sofern die Ware unversehrt, original verpackt und kein Bestellartikel ist,
- eine Angebotsgarantie, die gewährleistet, dass nicht vorrätige Werbeartikel bestellt werden können und, falls dies ausnahmsweise nicht der Fall sein sollte, der Kunde von uns den nächsten höherwertigen Artikel zum selben Preis bekommt,
- eine Produktgarantie, bei der Praktiker für „alle Geräte mit Stecker“ die Herstellergarantie auf fünf Jahre verlängert.

Darüber hinaus bietet Praktiker seinen Kunden künftig in allen Produktkategorien und Sortimenten dauerhaft wettbewerbsfähige Regalpreise. Erweiterte Werbebeilagen, temporäre Aktionsangebote sowie Top-Preise auf ausgewählte Bestseller bieten wiederholt zusätzliche Kaufanreize. Das ist unser Preiskonzept zur Entwöhnung der Kunden von offenen, allgemeinen Rabattaktionen. Ich füge aber auch hinzu: Das schließt nicht aus, dass wir nach wie vor, wie andere Handelsunternehmen auch, vereinzelt personen- oder artikelbezogene Einkaufsvorteile der unterschiedlichsten Art anbieten.

Wie Sie schon feststellen konnten, wird diese neue Vermarktungsstrategie seit Anfang April von einer multimedialen Marketingkampagne unterstützt, die stärker als bisher auf die emotionale Ansprache des Kunden setzt, diese aber weiterhin mit konkreten Werbebotschaften verbindet. Als Markenbotschafter begleitet die Tennislegende Boris Becker den Neuen Praktiker. In der klassischen Print-Werbung, im Internet und in TV-Spots. Mit einem Augenzwinkern, aber, wie ich meine, sympathisch und aufmerksamkeitsstark.

Über all diese Veränderungen in unseren Märkten hinaus haben wir uns auch im Bereich eCommerce engagiert. Wie Sie wissen, ist der Praktiker Online Shop am 17. Februar planmäßig gestartet. Das Geschäft ist störungsfrei angelaufen, was bei dieser Art Vertriebskanal nicht selbstverständlich ist. Die Klickraten sind gut, inzwischen waren mehr als zwei Millionen Besucher auf dieser Seite. Auch die Verweildauer, die Anzahl der Bestellungen und der durchschnittliche Bestellwert steigen kontinuierlich. Allerdings sind die Umsätze noch nicht so stabil, dass sich daraus eine Prognose für das ganze Jahr ableiten ließe. Aber wir sind zuversichtlich, dass wir Schritt für Schritt, wie geplant, neue, Internet-affine Kundengruppen erschließen, die wir bisher nicht bedienen konnten und die auch bei unseren Mitbewerbern noch keine feste Heimat gefunden haben.

Die Voraussetzungen dafür sind gut. Surfen Sie selbst einmal durch die neue virtuelle Einkaufswelt von Praktiker.de, falls Sie das bisher noch nicht getan haben. Sie werden sehen: Wir differenzieren uns positiv vom Wettbewerb. Wer am Smart Shopping im Internet Spaß hat, findet diesen Spaß am ehesten bei uns. Nicht von ungefähr wurde unser Online Shop in einem Praxistest des führenden deutschen Heimwerker-Magazins „Selbst ist der Mann“ auf Anhieb mit „sehr gut“ bewertet. Und nicht von ungefähr ist unser Online Shop der bisher einzige im Baumarktsektor, der von Anfang an vom TÜV zertifiziert wurde.

Meine Damen und Herren,

wenn die Neupositionierung von Praktiker Deutschland auch den größten Teil unserer Aufmerksamkeit in Anspruch genommen hat, so haben wir doch Max Bahr und das internationale Geschäft im vergangenen Jahr nicht vernachlässigt. Bei Max Bahr hatten wir allerdings weniger Handlungsbedarf. Denn die Ergebnisqualität von Max Bahr war, wie ich Ihnen im ersten Teil meiner Ausführungen dargelegt habe, auch 2010 wieder ausgesprochen gut.

Bei Max Bahr ging es im Rahmen des Programms „Praktiker 2013“ im Wesentlichen darum, das Profil dieser starken Marke weiter zu entwickeln, das heißt Sortiment und Services den Bedürfnissen einer anspruchsvolleren Kundschaft anzupassen. Kernstück dabei war und ist die Aufnahme von kompletten Servicepaketen in das Angebot, einschließlich des Ein- und Aufbaus zu Hause beim Kunden. Bisher fallen hierunter Badezimmer, Türen und Fenster und hochwertige Laminatböden.

Mit diesem Angebot heben wir uns von den anderen ab – und diesen Vorsprung werden wir ausbauen. „Trading-up“ ist nach unserer Meinung der Schlüssel zu zukünftigem Umsatzwachstum bei Max Bahr.

Nun noch ein Wort zu unseren internationalen Aktivitäten: Obwohl die tiefe Rezession in vielen osteuropäischen Ländern die Entwicklung unserer Umsätze beeinträchtigt hat und in einigen Ländern heute noch beeinträchtigt, so sind wir doch überzeugt, dass sich die Wirtschaft in diesem Teil Europas erholen und schon bald wieder in Schwung kommen wird. Wir sind außerdem überzeugt davon, dass gerade in dieser Region noch großer Nachholbedarf in Sachen Renovierung, Sanierung und Modernisierung besteht.

Wer dort, wie Praktiker, schon vor der Krise eine starke Position im Wettbewerb hatte, der tut sich leichter, wieder Fahrt aufzunehmen, wenn sich das Marktumfeld bessert. Deshalb setzen wir die Expansion auch in angemessenem Tempo weiter fort und wollen unser internationales Filialnetz bis 2013 um rund 20 Märkte erweitern.

Um die Wirtschaftlichkeit unseres Auslandsgeschäfts zu stärken, reduzieren wir gleichzeitig die Komplexität der Auslandsorganisation und erhöhen ihre Schlagkraft. Dazu gehören die Zentralisierung von Führungsfunktionen, die Vereinheitlichung von Strukturen und Sortimenten, die Reduktion der Anzahl der Lieferanten oder die verstärkte Einbeziehung des Corporate Procurements in die Beschaffungsprozesse der Länder.

## **Ausblick**

Sehr geehrte Damen und Herren,

mit dieser ausführlichen Darstellung der Veränderungen, man könnte auch sagen: der Umwälzungen, die mit dem Programm „Praktiker 2013“ einher gehen, sind wir längst in der Gegenwart angekommen. Lassen Sie mich deshalb zum Abschluss noch einige Anmerkungen zum laufenden Geschäftsjahr machen. Über das erste Quartal haben wir am 29. April berichtet. Es ist bei Umsatz und Ergebnis hinter den Vorjahreswerten zurück geblieben.

Das kam nicht unerwartet und hat wesentlich damit zu tun, dass wir bei Praktiker in Deutschland im ersten Quartal 2011 so gut wie keine Werbung machten, im Vorjahr hingegen ein Feuerwerk aus warengruppenbezogenen Rabatten und 20-Prozent-Kampagnen abgebrannt hatten. Hinzu kam, dass alle Maßnahmen zur Neupositionierung der Marke Praktiker – inklusive der Boris-Becker-Kampagne – erst Anfang April starteten. Wir befanden uns also in einer Umbruchphase, die wir jetzt hinter uns gelassen haben. Allerdings dürfen wir kurzfristig keine Wunder erwarten. Es dauert immer eine Weile, bis neue Konzepte vom Kunden wahrgenommen und dann auch honoriert werden. Das Resultat unserer Anstrengungen wird sich also zeitversetzt einstellen. Aber ich füge hinzu: Es wird sich einstellen.

Welches Potential der wieder belebte Inlandsmarkt bietet, wenn das Geschäft in normalen Bahnen läuft, das Markenprofil stimmt und eine konsequente Kundenorientierung verfolgt wird, zeigt das Beispiel Max Bahr: Mit einem Umsatzzuwachs von 5,5 Prozent war unsere Hamburger Tochter in der Branche einer der Gewinner des ersten Vierteljahres.

Das internationale Geschäft ist im ersten Quartal 2011 leider so uneinheitlich verlaufen wie schon im gesamten Geschäftsjahr 2010. So verzeichneten die Ukraine und die Türkei sehr gute Umsatzzuwächse. Das Geschäftsvolumen in Polen, Ungarn und Luxemburg lag in etwa auf

Vorjahresniveau. In Bulgarien, Rumänien und Griechenland mussten wir dagegen aufgrund der anhaltend schwierigen konjunkturellen Lage deutliche Rückgänge im Umsatz hinnehmen. Wann und in welchem Tempo sich die Situation zum Positiven verändert, ist heute noch nicht absehbar. In den letzten Wochen konnten wir einerseits eine gewisse Stabilisierung unserer griechischen Umsatzerlöse verzeichnen. Andererseits gibt die anhaltende Schuldenkrise des Landes weiterhin Anlass zur Besorgnis. Alles in allem also kein Grund zur Entwarnung.

Dies gilt generell auch für den bisherigen Verlauf des so wichtigen zweiten Quartals. Gewiss: Im Inlandsgeschäft hatten wir im April ein leichtes Plus gegenüber dem Vorjahr zu verzeichnen, im Ausland war das noch nicht der Fall. Ein zuverlässiger Trend lässt sich daraus nicht ableiten. Sicher ist nur: Nach Abschluss des zweiten Quartals wird uns eine bessere Wegweisung für den Verlauf des gesamten Geschäftsjahres zur Verfügung stehen.

Meine Damen und Herren,

so wichtig der Verlauf dieses Geschäftsjahres auch ist, so möchte ich doch zum Abschluss den Blick ein Stück weiter nach vorn richten. Denn auch 2011 ist noch ein Jahr des Übergangs, in dem wir in das Programm „Praktiker 2013“ mehr Geld investieren als Profit daraus ziehen. Das war uns von vornherein klar, als wir das Programm aufgesetzt haben. Genauso klar ist aber: Was wir in das Programm schon investiert haben und noch investieren werden, ist gut angelegtes Geld. Es sind Investitionen in die Zukunft, die sich mittel- und langfristig auszahlen werden. Umsätze, Gewinne und Cashflows werden sich verbessern. Und zwar ab 2012. Dann wird „Praktiker 2013“ unseren Konzern wieder zurück in die Erfolgsspur bringen.

Sie, die Aktionärinnen und Aktionäre, haben uns bis hier hin begleitet. Gehen Sie auch die verbleibende Wegstrecke noch mit uns, damit wir in den kommenden Jahren gemeinsam die Früchte dieser Arbeit ernten können.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.