

## **Hauptversammlung der Kampa-Haus AG am 20. Juni 2002 in Minden Rede des Vorstandsvorsitzenden Dr. Bernd F. Pelz**

Meine Damen und Herren,

vor einem Jahr habe ich mich Ihnen als neues Mitglied des Aufsichtsrats der Kampa-Haus AG vorgestellt. Jetzt habe ich die Pflicht und das Vergnügen, mich Ihnen als Vorsitzender der Vorstands zu präsentieren und Ihnen meine Ziele für das Jahr 2002 und darüber hinaus vorzustellen.

Selbstverständlich werde ich Ihnen auch über den Verlauf des Geschäftsjahres 2001 und über die Entwicklung des Unternehmens in den ersten vier Monaten dieses Jahres berichten.

Wenn ich gerade sagte `meine Ziele`, dann bitte ich Sie darunter die im Vorstand und mit den Führungskräften des Unternehmens abgestimmten Ziele zu verstehen. Aber in einer Zeit, in der gerne personalisiert wird, haben Sie sicherlich nichts dagegen, wenn ich statt ´unsere` manchmal `meine´ sage. Damit will ich auch zum Ausdruck bringen, dass ich mich mit ganzer Kraft für die Erreichung dieser Ziele einsetze.

Lassen Sie mich nun den Regularien folgend zuerst über das **Geschäftsjahr 2001** berichten:

### **Baukonjunktur**

Wie Sie wissen, war das Jahr 2001 für die Bauwirtschaft erneut ein schwieriges Jahr. Die Bauinvestitionen in Deutschland verringerten sich in 2001 mit 5,8% mehr als doppelt so stark wie in 2000, als sie 2,5% nachgaben.

Nach Schätzungen des Zentralverbandes Deutsches Baugewerbe hat das Bauvolumen um 6% abgenommen. Während beim Gewerbebau die Investitionen um 3,6% zurückgingen, gab es im Wohnungsbau einen Rückgang von rund 15%.

Ein Vergleich mit dem vorletzten Jahr verdeutlicht das Ausmaß der Misere: Seit 1999 sank die Zahl der Baugenehmigungen für Eigenheime - also Ein- und Zweifamilienhäuser - um mehr als 70.000, das entspricht einem Minus von 29% in gut zwei Jahren.

Die Zahl der Wohnungsfertigstellungen brach im Jahr 2001 um 22% ein, die Fertigstellungen im Eigenheimbau gingen um 19% zurück. Auch die unmittelbare Zukunft lässt keinen grundlegenden Wandel erwarten, da die Wohnungsbaugenehmigungen in 2001 erneut mit rund 15% kräftig gesunken sind und auch die ersten Zahlen dieses Jahres keine Erholung andeuten.

Die Ursachen für diese ungünstige Entwicklung sind zahlreich: Hierzu gehören neben der schwachen Konjunktur die allgemeine Arbeitsplatzunsicherheit, keine oder nur moderate Einkommenszuwächse, die 1997 erfolgte Anhebung der Grunderwerbsteuer von 2 auf 3,5 % und die Kürzung von Fördermitteln für eigengenutzte Immobilien. Daneben führt die "Riester-Rente" dazu, dass Finanzmittel zurückgehalten und in andere Altersvorsorgeformen investiert werden.

Dies geschieht trotz weiterhin günstiger Hypothekenzinsen sowie moderaten Bau- und Immobilienpreisen. Die Entwicklung in Österreich und der Schweiz war ebenfalls negativ, wenn auch nicht so dramatisch wie im Inland. Polen erlebte einen deutlichen Einbruch im Baugewerbe. Unsere Aktivitäten in diesen Ländern konnten so den Rückgang im Geschäft in Deutschland nicht kompensieren.

### **Auftragslage und Kapazitätsauslastung**

Trotz der angespannten Marktsituation ist es uns gelungen, das erste Mal seit 1998 wieder leicht steigende Auftragseingänge in der Kampa-Gruppe zu erzielen. Da infolge der geschilderten Umstände die Unsicherheit bei den Bauwilligen jedoch groß war, kam es häufiger als in der Vergangenheit zu Stornierungen. Auf Grund dieser Tatsache sowie verkürzten Auftragsdurchlaufzeiten gingen die Auftragsbestände weiter zurück. Die Auslastung der Produktion in der Kampa-Gruppe lag daher Ende 2001 bei siebeneinhalb Monaten.

## **Umsatz und Ertragslage**

Bei Umsatz und Ertrag konnte sich die Kampa-Gruppe der negativen Marktentwicklung nicht entziehen. Zudem haben wir teilweise auf Umsätze verzichtet, bei denen kein ausreichender Deckungsbeitrag zu erzielen gewesen wäre. Darüber hinaus wurde unser Ergebnis in 2001 durch umfangreiche Restrukturierungsmaßnahmen belastet.

Insgesamt hat die Kampa-Gruppe eine Gesamtleistung von 147 Mio € gegenüber 202 Mio € im Vorjahr erreicht. Der Umsatz fiel von 199 auf 143 Mio €.

Auf Grund des Rückgangs im Geschäftsvolumen, dem starken Margendruck und dem erheblichen Restrukturierungsaufwand in Höhe von 8,1 Mio € musste die Kampa-Gruppe erstmals seit der Börseneinführung in 1986 einen Verlust ausweisen.

Von diesem Restrukturierungsaufwand wurden 4,3 Mio € für Abfindungen und Sozialpläne aufgewendet, 3,5 Mio € für außerplanmäßige Abschreibungen beim Grundbesitz und 0,3 Mio € für sonstige Maßnahmen.

Das Konzernergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit war mit - 1,6 Mio € leicht, einschließlich des außerordentlichen Aufwandes mit - 9,7 Mio € deutlich negativ. Das nach DVFA bereinigte Ergebnis belief sich auf - 9,4 Mio €, das sind - 0,94 € pro Aktie.

Durch die Teilwertabschreibungen auf die stillgelegten Produktionsanlagen stiegen die Abschreibungen auf Sachanlagen im Konzern auf 10 Mio €. In Verbindung mit dem Jahresfehlbetrag und den, dem verminderten Geschäftsvolumen angepassten langfristigen Rückstellungen, hat sich der Cash-Flow rückläufig auf -0,6 Mio € oder - 0,06 € pro Aktie entwickelt.

Wegen der außergewöhnlichen Belastung und der schwierigen Marktsituation sowie zur Sicherung der zukünftigen Handlungsfähigkeit schlagen wir Ihnen vor, keine Dividende auszuschütten.

Lassen Sie uns nun einen Blick auf die Bilanz und die Kapitalflussrechnung werfen:

Die Bilanzsumme des Konzerns hat sich durch das verringerte Geschäftsvolumen 2001 um 15% verkürzt.

Die größte Veränderung gab es bei den liquiden Mitteln. Diese gingen insbesondere durch die Dividendenausschüttung für 2000 auf 4,3 Mio € zurück. Infolge des Jahresfehlbetrags hatten wir außerdem einen Mittelabfluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit zu verbuchen. Im Gegenzug konnten die Abflüsse aus Investitions- und Finanzierungstätigkeit um ein Drittel vermindert werden. Hierzu trug unter anderem bei, dass wir die Investitionen planmäßig auf 6 Mio € gesenkt haben. Durch den Bilanzverlust hat sich auch unser Eigenkapital verringert. Die Eigenkapitalquote ist aber mit gut 63% nach wie vor hoch, insbesondere im Vergleich zur restlichen Baubranche.

Ich möchte an dieser Stelle außerdem daran erinnern, dass wir mit Ausnahme der Darlehen, die wir beim Erwerb von Libella übernehmen mussten, keine Bankverbindlichkeiten in unserer Bilanz haben. Einer Diskussion zu Basel II sehen wir deshalb in Gelassenheit entgegen.

Im Folgenden werde ich Ihnen nun kurz die wesentlichen Restrukturierungsmaßnahmen darstellen:

## **Kapazitäts- und Kostenanpassung**

Im Rahmen der Kapazitätsanpassung wurden drei Produktionsstätten geschlossen, d. h. wir haben die Zahl unserer Werke von acht auf fünf reduziert. Die Anzahl der Mitarbeiter ging im Jahresdurchschnitt 2001 gegenüber dem Vorjahr um 283, das sind 20%, zurück.

Der Personalaufwand ging infolge dieser Maßnahmen 2001 gegenüber 2000 um 24% zurück.

Durch den Erwerb von ExNorm und steigendem Auftragsvolumen wird die Mitarbeiterzahl in 2002 insgesamt wieder zunehmen und bei gut 1100 Mitarbeitern liegen. Mit diesen Mitarbeitern wird die Kampa-Gruppe dann knapp 1200 Häuser in 2002 bauen.

Da wir in 2002 mit einer leichten Erhöhung des Materialeinsatzes rechnen, wird Kostenreduzierung für uns auch in diesem Jahr ein wichtiges Ziel sein.

Diesem Ziel dient auch eine verbesserte Arbeitsorganisation, wie wir sie zum Beispiel durch die Zusammenfassung von Tochtergesellschaften erreichen werden. Die im Jahr 2000 begonnene strukturelle Vereinfachung wird in diesem Jahr zügig fortgesetzt, so dass wir zum Jahresende 19 rechtlich selbständige operative Einheiten zu nur noch fünf Gesellschaften verschmolzen haben werden: Diese sind die Kampa-Haus GmbH, die Creaktiv-Haus GmbH, die Libella-Haus GmbH, die Novy-Hausbau GmbH und die MB Massiv- und Kellerbau GmbH. Ab dem Jahr 2003 wird sich dadurch der administrative Aufwand weiter merklich reduzieren und die Transparenz im Konzern erhöhen.

In diesem Zusammenhang ist Punkt 4 der Tagesordnung zu sehen, wo wir vorschlagen - der strukturellen Vereinfachung entsprechend - die „Kampa-Haus AG“ in „Kampa AG“ umzufirmieren. Die Kampa AG fungiert dann als Holding für die „Marken-GmbHs“, einschließlich der aus ExNorm entstandenen NovEx-Hausbau GmbH.

Der Vorstand wird, wie bereits berichtet, dann bestehen aus Martin Steffes-Mies, der verantwortlich ist für die Koordination von Marketing und Innovation in der Gruppe und für die Marken ExNorm, Creaktiv, Novy und Libella, aus Hans-Jörg Binöder, der verantwortlich ist für die Koordination der Technik in der Gruppe sowie für den Hotel- und Industriebau und den Massiv- und Kellerbau und aus mir. Ich bin verantwortlich für die Marke Kampa-Haus sowie für den Dienstleistungsbereich.

### **Erfolgsplanung und Marktoffensive**

Veränderungen im Unternehmen bedürfen einer veränderten Denkweise der Führung und der Mitarbeiter. Diesem Ziel dient unser Erfolgsplanungssystem, das auf einer klaren Definition von Verantwortlichkeiten aufbaut und mit Hilfe von Kennzahlen und Zielvereinbarungen die Ausrichtung auf unsere Unternehmensziele garantiert.

Mit Hilfe des Erfolgsplanungssystems werden wir unser Tun transparenter machen, die interne Kommunikation verbessern, die erforderlichen Produktivitätssteigerungen erreichen und die Mitarbeiter am Unternehmenserfolg beteiligen.

Diese Veränderung in der Unternehmensführung hat aber auch eine verbesserte Marktbearbeitung zum Ziel. Hierzu wurden bei Kampa-Haus bereits vier Vertriebsgebiete geschaffen, die eng an die neuen Kunden-Service-Centren angebunden sind. Hierdurch gewinnen wir eine größere Kundenähe, höhere Flexibilität und beschleunigen die Abwicklung. Die anderen Marken arbeiten konzernweit ebenfalls nach diesem kundenorientierten Organisationsmodell.

Außerdem wurde die Produktentwicklung zum Jahresende 2001 neu organisiert. Dies wird uns helfen, schneller auf Marktgegebenheiten zu reagieren und regionale Besonderheiten stärker zu berücksichtigen.

Ende des Jahres meldete die ExNorm-Haus GmbH in Steinheim bei Heidenheim Konkurs an. Obwohl wir zu dieser Zeit selbst intensiv mit unserer Neuausrichtung beschäftigt waren, haben wir uns entschlossen, trotz der Risiken und Belastungen, diese unternehmerische Chance zu ergreifen und 133 Mitarbeiter, d. h. mit Auszubildenden 150, und den Außendienst sowie die Marken- und Vertriebsrechte und die modernen Produktionsanlagen zu übernehmen. Für das laufende Jahr erwarten wir bei ExNorm eine Gesamtleistung von ca. 30 Mio €.

Diese Akquisition ist Teil unseres Anspruchs, in der Fertighausbranche zu denen zu gehören, die an der notwendigen Konsolidierung aktiv mitwirken.

Betrachten wir nun die Zielsetzungen und Perspektiven für 2002 und 2003:

### **Zielsetzungen und Perspektiven**

In Anbetracht einer auch mittelfristig moderat verlaufenden Baukonjunktur in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Polen und der noch nicht abgeschlossenen organisatorischen Neuausrichtung hat der Vorstand seine Ziele wie folgt definiert:

Verbesserung der Ertragslage

Vorrangige Zielsetzung ist es, wieder ein deutlich positives operatives Ergebnis zu erreichen und ein Vorsteuerergebnis von 6% zu erzielen. Hierzu sollen nach der internen Konsolidierung und Verbesserungen in der Marktbearbeitung alle Marken und der Kellerbau mit einem Wachstum beitragen. Gute Ansätze dazu sehen wir in diesem Jahr bereits beim Kellerbau und bei Novy-Haus.

Anpassung der Kostenstrukturen

Sobald über die gesellschaftsrechtliche Vereinfachung die nötige Vergleichbarkeit der Marken innerhalb des Konzerns gegeben ist, werden wir weitere Synergien in der Gruppe nutzen, so durch Vereinheitlichen von Bauteilen, Vereinfachung der innerbetrieblichen Abläufe und markenübergreifende Nutzung von Funktionen.

Integration und Ausbau von ExNorm

Der Erwerb der Marken- und Vertriebsrechte von ExNorm sowie der Produktionseinrichtungen gibt uns die Möglichkeit, eine industrielle Hausfertigung, wie sie bis jetzt in der Kampa-Gruppe nicht vorhanden war, zum Wachstum der Gruppe einzusetzen. Zuerst geht es aber darum, die gebeutelte ExNorm in ihrem Vertrauen zu sich selbst und bei den Kunden zu stabilisieren und in normale Konzernabläufe zu integrieren.

Flächendeckende Einführung des Erfolgsplanungssystems

Der Erfolg von Organisationen hängt davon ab, ob sie geeignete Regelsysteme haben, die eine zielorientierte Führung zulassen und fördern und ob diese Führungssysteme auch von der ganzen Mannschaft benutzt werden. Wir sind jetzt dabei, dafür zu sorgen, dass uns das neu eingeführte Erfolgsplanungssystem in Fleisch und Blut übergeht.

Auffrischung und Regionalisierung der Baureihen

Eine wichtige Maßnahme, die entscheidend darauf Einfluss nehmen wird, ob wir unsere Ertragsziele erreichen, ist die Auffrischung, Zielgruppenspezifizierung und Regionalisierung unserer Baureihen. Zu diesem Zweck haben wir die Entwicklungsaktivitäten der Gruppe gebündelt und unter die Leitung des Marketingbereichs gestellt. Wir versprechen uns davon eine bedarfsorientierte Produktinitiative, die uns hilft, unseren Marktanteil wesentlich auszubauen.

Intensivere Marktbearbeitung

Die Anstrengungen auf der Produktseite werden unterstützt und verstärkt durch die Neuorganisation unserer Vertriebsaktivitäten, besonders bei Kampa-Haus, über die ich schon gesprochen habe. Weiter sind hier zu nennen die Zusammenarbeit mit Quelle in der Quelle-ExNorm-Jubiläumsaktion, die Kampa-Siemens-BIZZ-Initiative sowie die Libella-Baumax-Kooperation.

Wertsteigerung

Die Wertsteigerung des Unternehmens ist unser erklärtes Ziel. Wir sind sicher, dass wir durch die geschilderten Maßnahmen und das deutliche Sichtbarwerden der Erfolge in 2003 diesem Ziel gerecht werden.

**Ausblick 2002**

Insgesamt erwarten wir für 2002 unter Einbeziehung von ExNorm eine Gesamtleistung von knapp 170 Mio €. Unser Ergebnis in diesem Jahr wird, wenn auch negativ, deutlich besser werden als im Vorjahr. Unser Cashflow wird positiv sein. Faktoren, die das Ergebnis belasten sind im Wesentlichen der Erwerb von ExNorm, die zur Stärkung der Marke ExNorm durchgeführten Werbemaßnahmen, sowie nicht geplante Folgekosten der Umstrukturierung.

Der Geschäftsverlauf der ersten vier Monate dieses Jahres stützt diese Annahmen:

Der Auftragseingang in den ersten vier Monaten des laufenden Jahres war positiv und lag in der Menge um gut 12 und im Wert um gut 10% über Vorjahr. Der Umsatz lag mit 24,7 Mio € leicht unter dem Vergleichswert des Vorjahres. Das Ergebnis war - der Saison und der Planung sowie dem Erwerb von ExNorm entsprechend - negativ.

**Das bisher Gesagte möchte ich wie folgt zusammenfassen:**

- 1. Die Durststrecke wird für die Kampa-Gruppe 2003 überwunden sein.**
- 2. Das negative Ergebnis von 2001 und voraussichtlich 2002 ist kein Zeichen wirklicher Schwäche, sondern die Reaktion auf einen eingebrochenen Baumarkt und das Resultat zukunftsbezogener Maßnahmen.**
- 3. Die positive Auftragseingangsentwicklung in diesem Jahr ist ein erstes Zeichen der Erholung.**
- 4. Die Kampa-Gruppe steht bilanziell auf sicheren Füßen und hat keine Liquiditäts- oder Finanzierungsprobleme.**

Meine Damen und Herren,

die gegebenen Ausführungen werden Ihnen gezeigt haben, dass wir durchaus optimistisch in die Zukunft blicken und zu denjenigen in der Branche gehören, die konsolidieren und nicht zu denen, die konsolidiert werden.

Wir werden das Jahr 2002 nutzen, weiter unsere Hausaufgaben machen, die internen Strukturen verbessern und stabilisieren und die Marktbearbeitung intensivieren. Wir sind zuversichtlich, dass wir so in 2003 ertragsmäßig nochmals einen deutlichen Schritt nach vorne machen und wieder ein positives Ergebnis haben werden. Dies sollte dann auch von der Börse in Form eines steigenden Kurses honoriert werden.

Wir hoffen auf das Verständnis unserer Aktionäre, dass wir keine Substanz ausschütten wollen, sondern dem Wiedererstarken des Unternehmens gegenwärtig den Vorrang geben. Das nächste Ziel bleibt jedoch ein Vorsteuerergebnis von 6% und eine Eigenkapitalverzinsung von 15%. Damit verbunden soll auch wieder die Aufnahme einer Dividendenzahlung sein.

Lassen Sie mich abschließend Fragen aufgreifen, die von Aktionärsseite in den letzten Tagen - mit der Bitte um Beantwortung bei der Hauptversammlung – an mich herangetragen wurden:

1) Warum haben Sie ExNorm gekauft?

Wir haben ExNorm gekauft, weil wir es für eine aussergewöhnliche unternehmerische Chance gehalten haben, auch wenn sie nicht zu ganz passender Zeit kam.

Der Möglichkeit, eine der bekanntesten Marken im Fertighausbau und eine der modernsten Fertigungsanlagen in Europa zu erwerben, ließ uns den Kauf sinnvoll erscheinen, obwohl wir uns selbst mitten in einer Restrukturierung befinden.

Aus heutiger - zugegeben kurzer - Erfahrung lässt sich sagen, dass der Erwerb schlau war. Wir haben engagierte Mitarbeiter übernommen, die zeigen, dass sie die ihnen gebotene Chance in der Kampa-Gruppe wahrnehmen wollen und wir sind dabei, die ersten Synergien zu realisieren. In 2002 wird sich der Umsatz in der Größenordnung von ca. 30 Mio € bewegen. Das Ergebnis wird aufgrund der Marketingaufwendungen zur Stützung der Marke jedoch in diesem Jahr noch deutlich negativ sein.

2) Wieso sind Sie vom Aufsichtsrat in den Vorstand gewechselt?

Die Antwort ist, weil den anderen Aufsichtsratsmitgliedern meine einschlägige Erfahrung bei komplexen Restrukturierungen und meine kurzfristige Verfügbarkeit als der geeignete Weg erschien, das Unternehmen wieder auf Kurs zu bringen.

3) Wieso haben Sie keinen Quartalsbericht veröffentlicht?  
Verspielen Sie damit nicht das Vertrauen der Investoren?

Die Antwort auf diese verständlichen und berechtigten Fragen ist mehrfach:

Vertrauen entsteht dadurch, dass die Dinge, die man sagt, nachprüfbar richtig sind und dadurch, dass man das, was man zugesagt hat, auch einhält.

Der erste Grund liegt im Erwerb von ExNorm: Die Verträge mit dem Insolvenzverwalter wurden am 22. Februar 2002 unterzeichnet und bis heute sind noch nicht alle Vorgänge zwischen dem Insolvenzverwalter und uns vollständig abgewickelt.

Durch diesen Erwerb wurde das erste Quartal ergebnismäßig besonders belastet. Da wir aus Erfahrung wissen, dass unsere nicht börsennotierten Mitbewerber des öfteren unsere Zahlen fehlinterpretiert in Kundengesprächen einsetzen, hätte - so denke ich - eine Veröffentlichung dem Unternehmen durch Verlust von Aufträgen praktisch geschadet. Das wäre bestimmt auch nicht in Ihrem Interesse gewesen.

Der zweite Grund liegt darin, dass es schwierig ist, in einer Phase, wo aus 19 Gesellschaften fünf entstehen, zeitlich exakte und vergleichbare Aussagen zu machen.

Was ich gerne zugestehe, ist, dass wir unseren Internet-Auftritt, der gerade überarbeitet wird, mit einer Notiz hätten ergänzen sollen, dass der Quartalsbericht entfällt. Diesen Lapsus bitte ich Sie mir nachzusehen.

Letztlich gab es dann noch meine subjektive Überlegung zum Thema Vertrauen: Ich habe mir gesagt, dass der erste Quartalsbericht, den ich als neuer Vorstandsvorsitzender mache, wenn er denn nicht richtige Aussagen enthält, mehr Vertrauen zerstört als ein Bericht, der nicht gemacht worden ist, und der außerdem in das kurze Intervall zwischen Bilanzpressekonferenz und der Hauptversammlung gefallen wäre.

Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit und stehe Ihnen zusammen mit meinen Vorstandskollegen für Fragen gerne zur Verfügung.