

Bilanz-Pressekonferenz der ALNO AG Stuttgart, 24. Juni 2009

Rede des Vorstandsvorsitzenden Jörg Deisel

- Es gilt das gesprochene Wort -

Sehr geehrte Damen und Herren,

herzlich willkommen zur diesjährigen Bilanz-Pressekonferenz der ALNO AG. Die heutige Pressekonferenz ist eine Premiere. Eine Premiere in mehrfacher Hinsicht

- Zum ersten Mal präsentiert sich der neu aufgestellte Vorstand mit Jörg Deisel als Vorstandsvorsitzendem an der Spitze
- Die ALNO AG ist mit einem operativ positiven Ergebnis endlich wieder auf Erfolgskurs
- Und: Wir stellen Ihnen heute die neue Vision, die Strategie und die Ziele der ALNO AG vor

Doch zunächst stellen Sie sich sicherlich folgende Fragen:

- Wohin geht ALNO?
- Was wurde von dem umgesetzt, das im vergangenen Jahr versprochen wurde?
- Wofür steht der neue Vorstand?
- Wofür steht Herr Deisel als CEO, Impulsgeber und Motor der ALNO AG persönlich?
- Welche Vision, welche Strategie und Ziele verfolgt die ALNO AG mittel- und langfristig?

Der Vorstand der ALNO AG

Seit 28 Jahren bekleide ich, von Haus aus Diplom-Ingenieur, verschiedene Positionen im Bereich Konsum- und Industriegüter. Wettbewerbsintensive Branchen mit hohem Konsolidierungsdruck im internationalen, angelsächsisch geprägten Umfeld sind mir bestens vertraut. In meiner langjährigen Berufstätigkeit habe ich mir einen stark operativen Hintergrund in den Bereichen Vertrieb und Produktion angeeignet und wesentliche Erfahrung bei Turnarounds gesammelt.

In den vergangenen 15 Jahren war ich im Generalmanagement tätig und verfüge über Erfahrung als CEO und COO in börsennotierten Traditionsunternehmen. So war ich als COO

von Pilkington Automotive Europe und als CEO der Ceram Tec AG tätig. Nach meiner Position als CEO der Dynamit Nobel AG bekleidete ich vor meiner aktuellen Tätigkeit bei der ALNO AG den Posten des COO des Wohnungsunternehmens Gagfah S.A.

Fokus in meinem Berufsleben und auch Fokus meiner jetzigen Tätigkeit bei ALNO war und ist die strategische Neuausrichtung von Unternehmen, profitables Wachstum, sowie eine ausgeprägte Markt- und Umsetzungsorientierung.

Bei der ALNO AG bin ich seit 27. September 2008 als Vorstand für Vertrieb, Marketing und Produktion tätig und damit zuständig für die gesamte Wertschöpfungskette. Seit 1. Juni bin ich Vorstandsvorsitzender.

Man sagt mir nach,

- dass ich die Dinge beim Namen nenne
- dass ich nicht nur rede, sondern anpacke und Dinge umsetze
- dass ich konsequent, aber fair bin und
- dass ich bisher alle meine Projekte zum Erfolg geführt habe

Zu ALNO bin ich gekommen, weil ich den Konzern als ein wertvolles Traditionsunternehmen mit starken Marken und tollen Produkten und einem hervorragenden Managementteam kennen gelernt habe. Die Mitarbeiter der ALNO AG kämpfen seit Jahren engagiert für ihr Unternehmen und haben den Erfolg verdient. Hierzu möchte ich wesentlich beitragen.

In den vergangenen zwei Jahren wurde die Basis für profitables Wachstum gelegt. Jetzt müssen wir noch einen Schritt weiter gehen. Gemeinsam mit meinen Vorstandskollegen und den Mitarbeitern möchte ich die ALNO Gruppe zu nachhaltiger Wettbewerbsfähigkeit, Stabilität und Wachstum führen.

Wir stützen uns dabei auf eine Organisation, an deren Spitze der gesamte Wertschöpfungsprozess in Form von Vertrieb und Produktion in meiner Hand liegt. Daneben ist Jörg Artmann, seit 1. Juni 2009 bei der ALNO AG, zuständig für den Bereich Finanzen, Investor Relations und IT. Michael Paterka, seit November 2007 Vorstand der ALNO AG, komplettiert das Vorstandsteam. Seine Ressorts sind die zentralen Services Einkauf, Qualität, Personal und Projekte.

Die darunter liegenden Profit-Center ALNO, WIP und Export stellen die operative Basis des Unternehmens dar.

Das ist die ALNO AG: Unternehmensprofil

ALNO ist als einer der weltweit führenden Küchenhersteller bekannt. Wir möchten diese Bekanntheit weiter ausbauen. Zukünftig soll ALNO noch stärker für seine Produktqualität bekannt sein, für exzellenten Service und für ein ausgezeichnetes Preis/Leistungs-Verhältnis. Wir arbeiten darauf hin, eine Spitzenstellung nach diesen Erfolgskriterien zu erreichen. Die reine Unternehmensgröße ist uns dabei zunächst nicht wichtig. Wichtig ist, dass wir langfristig ein nachhaltig profitables Unternehmen schaffen.

Marktumfeld und Maßnahmen 2007/2008

Wer in die Zukunft geht, muss wissen, woher er kommt. Zukunft braucht Herkunft. Deshalb lassen Sie uns einen Blick in die Vergangenheit werfen:

Allgemein hat sich – wie Sie wissen – die wirtschaftliche Lage in den vergangenen zwei Jahren sukzessive verschlechtert. Erstaunlich, dass vor diesem Hintergrund der Umsatz der Küchenmarktbranche gestiegen ist, woran ALNO aber leider nicht partizipieren konnte. Warum?

ALNO hatte mit spezifischen Herausforderungen zu kämpfen: Hohe Preissteigerungen bei den Materialien trieben die Kosten in die Höhe. Der gleichzeitige Verzicht auf margenschwache Aufträge führte zu rückläufigen Umsätzen. Unzureichende Organisationsstrukturen im Bereich Export, sowie insbesondere im Objektgeschäft Inland und Export verhinderten ein Wachstum. Nicht zuletzt behinderten Schwächen im Leistungspaket die Weiterentwicklung: Die Küchenbranche hat im Schnitt eine Reklamationsquote von 50%! Auch ALNO hatte zum Teil mit Qualitätsproblemen zu kämpfen. Darüber hinaus bestanden besonders bei WELLMANN Engpässe beim Lieferservice, die zwischenzeitlich allerdings behoben sind. Fehlende Innovationsleistung bei marktüblichen Preisen ließen ALNO Produkte für den Handel weniger attraktiv erscheinen und wurden daher weniger verkauft.

Um die Herausforderungen zu meistern, hat mein Vorgänger, Dr. Georg Kellinghusen, auf der Bilanzpressekonferenz 2007 die folgenden drei Maßnahmenpakete vorgestellt:

Dreistufiges Maßnahmenpaket

Das erklärte Ziel des dreistufigen Maßnahmenpaketes – mit dem Paket „Sofortmaßnahmen“, dem Paket „ALNO FIT“ und dem Paket „Restrukturierungsmaßnahmen für ALNO und WELLMANN“ – war, die Abwärtsspirale des Unternehmens zu stoppen:

- durch eine verbesserte Ertragslage,

- eine Verlangsamung des Cashverzehr und
- die Optimierung interner Strukturen

Die Maßnahmen habe Früchte getragen!

- Das EBIT vor Restrukturierung ist signifikant gestiegen
- Wir haben uns von nicht profitablen Aufträgen getrennt und schreiben 2008 ein operativ positives Ergebnis
- Wir haben weit reichende Qualitäts- und Serviceverbesserungen erzielt
- Wir haben das Vertrauen unserer Kunden zurück gewonnen

Sie sehen: Wir haben viel erreicht - aber wir sind noch nicht am Ziel:

- Noch immer sind wir nicht profitabel!
- Noch immer haben wir Nachholbedarf in Sachen Wettbewerbsfähigkeit
- Noch immer schaffen wir unter dem Strich keine Werte!
- Noch immer bieten wir unseren Aktionären keine adäquate Verzinsung ihres Kapitals!

Das werden wir ändern!

Konzernabschluss und Kennzahlen 2008

Aber lassen Sie uns zunächst einen Blick auf das abgelaufene Geschäftsjahr werfen:

Leider ist der Umsatz im vergangenen Jahr um 15,1% auf EUR 511,2 Mio. gesunken. Diese Entwicklung liegt im Wesentlichen begründet in fünf Faktoren: Zum einen führte der Verzicht auf margenschwache Umsätze zu einem Rückgang, zum anderen wirkte sich die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise negativ auf den Auftragseingang aus. Gleichzeitig führte der Verdrängungswettbewerb innerhalb der Küchenbranche zu weiter sinkenden Erlösen. Fehlende Wettbewerbsfähigkeit, sowie Vertrauensverlust sorgten für ein Abwandern von Kunden.

Der **Auslandsanteil** am Umsatz ist im Geschäftsjahr 2008 um 3,6%-Punkte auf 33,7% gestiegen. Dies allerdings nicht durch Umsatzwachstum, sondern aufgrund eines sinkenden Inlandsanteils. Dennoch bleiben wir dabei: Mittelfristig möchten wir den Auslandsanteil auf mehr als 50% steigern.

Gute Nachrichten gibt es aber auch: Im Verhältnis zum Umsatz blieb der **Rohhertrag** überproportional stabil. Die **Rohhertragsmarge** konnte sogar gesteigert werden. Ursächlich

hierfür war eine verbesserte Erlösqualität, ein optimierter Produktmix, sowie eine Reduzierung der Materialaufwendungen.

Und noch etwas ist positiv: ALNO konnte das für 2008 ausgegebene Ziel erreichen: Das **operative Ergebnis** vor Restrukturierung, Zinsen und Steuern hat sich um 23,6 % auf EUR 0,2 Mio. verbessert. Wir haben dies erreicht aufgrund der konsequenten Umsetzung des 2007 vorgestellten Maßnahmenpaketes aus Sofort- und Restrukturierungsmaßnahmen. Im Wesentlichen fielen dabei ins Gewicht:

- Kosteneinsparungen, insbesondere durch Personalabbau. Dieser führte zu Einsparungen von nahezu EUR 18 Mio.
- Einsparungen auch bei sonstigen betrieblichen Aufwendungen, bedingt durch Umsatzrückgang und Effizienz Anpassung
- Sinkende Transport- und Provisionsaufwendungen

Die Einsparungen waren notwendig. Sie sind sicher ein Weg. ALNO wieder gesund zu machen, aber nicht der einzige. Einsparen heißt nicht, Zukunft zu gestalten. Wir sind heute an einem Punkt, an dem wir operativ mehr tun müssen. Wir müssen aktiv unser Unternehmen umkrempeln und so die Konsolidierung des Marktes mitgestalten: ALNO muss mit effizienten Strukturen und starkem Auftritt im Markt punkten.

Ein Blick auf das **Konzernergebnis** zeigt eine Verbesserung um fast 40% auf einen Negativwert von EUR 22,6 Mio. Auch hier ist die Steigerung signifikant. Doch auch hier ist sie nicht ausreichend. ALNO muss profitabel werden. Das heißt: Mittelfristig und nachhaltig benötigen wir zunächst eine schwarze Null, dann ein positives Konzernergebnis.

Die durchschnittliche Zahl der **Mitarbeiter** ist im abgelaufenen Geschäftsjahr um 464 auf 1.981 gesunken, was einer proportionalen Anpassung an die gesunkene produzierte Menge entspricht.

Die **Nettoverschuldung** hat zugenommen, und der **Cash Flow** ist weiterhin negativ. Das Konzerneigenkapital nach IFRS ist mit EUR –37 Mio. negativ (2008: EUR -14.4 Mio.), das Eigenkapital der ALNO AG nach HGB mit EUR 35,9 Mio. positiv (2008: EUR 46,1 Mio.). Sie sehen: Auch hier ist nach wie vor Handeln gefragt. In Zukunft möchten wir kein Geld mehr leihen, wir möchten es verdienen! Cash is king! Wie wir das machen möchten? Dazu komme

ich noch. Zunächst aber zu den drei Kennzahlen, die am augenfälligsten zeigen, was wir bis heute erreicht haben: Unser produziertes Volumen, unser Umsatz und der Rohertrag.

Ertragsstabilität bei Mengenverlust

Während das produzierte Volumen im Konzern um 22% abnahm, sank der Umsatz lediglich um rund 15%. Das macht deutlich: Unsere Strategie, auf margenschwache Umsätze zu verzichten, ist erfolgreich. Da werthaltigere Aufträge umgesetzt wurden, sind die Umsätze im Verhältnis zum Volumen weniger stark gesunken.

Gegenüber dem Umsatz sank der Rohertrag 2008 nur um 6,4%. Dies zeigt erneut die deutlich verbesserte Erlösqualität, die ALNO 2008 erzielt hat. Darüber hinaus lassen sich auch hier die Folgen eines verbesserten Produktmixes, sowie der Anstrengungen zur Reduzierung der Materialaufwendungen erkennen.

Verbesserungen auf der Ertrags- und Kostenseite

Neben der Ertragsseite weist 2008 auch auf der Kostenseite Fortschritte auf: So sanken die Personalkosten um nahezu EUR 18 Mio., das sind 14,4%. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen sanken ebenfalls um EUR 11,6 Mio. oder 9,4%. Grund hierfür ist der bereits erläuterte Umsatzrückgang und die damit verbundenen geringeren Transport- und Provisionsaufwendungen.

Übersicht Einzelgesellschaften

Werfen wir nun einen Blick auf die Einzelgesellschaften des ALNO Konzerns. Im Jahr 2008 hat sich jedes einzelne Werk der ALNO Gruppe verbessert und damit einen Beitrag zur Steigerung des Konzernergebnisses geleistet. Auch ALNO am Standort Pfullendorf konnte sein EBITDA steigern, bleibt jedoch nach wie vor negativ. Dies zu ändern, wird ein Fokus unserer Arbeit der kommenden Monate sein.

Entwicklung Bilanz Aktiva

Die Bilanz der ALNO AG stellt sich im abgelaufenen Geschäftsjahr wie folgt dar:

- Die Bilanzsumme hat sich von EUR 228,2 Mio. um EUR 30 Mio. auf EUR 198,2 Mio. verringert
- Auch die langfristigen Vermögenswerte und hier vor allem das Sachanlagevermögen haben sich aufgrund gesunkener Investitionen um EUR 11 Mio. verringert

- Wegen einer geringeren Platzierung von Musterküchen sind die langfristigen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 0,9 Mio. Euro gesunken. Die sonstigen langfristigen Vermögenswerte liegen auf Vorjahresniveau (EUR 0,7 Mio.)
- Durch das gesunkene Umsatzvolumen haben sich die Vorräte leicht um EUR 1 Mio. auf EUR 31 Mio. reduziert
- Ebenfalls durch den gesunkenen Umsatz und aufgrund einer verbesserten Forderungslaufzeit (von 35,7 Tage auf 33,3 Tage) haben sich die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um EUR 12,5 Mio. reduziert
- Die flüssigen Mittel sind leicht um EUR 1 Mio. gesunken

Kapitalflussrechnung

Bei den für die laufende Geschäftstätigkeit eingesetzten Netto-Zahlungsmitteln ergab sich ein Mittelabfluss von EUR –17,1 Mio. Dieser Rückgang gegenüber dem Vorjahr um EUR 15 Mio. resultiert vor allem aus der Verringerung des Working Capital um EUR 5,5 Mio.

Die Reduzierung des Working Capital liegt begründet in der Verminderung der sonstigen Schulden gegenüber dem Vorjahr. Dabei konnten vor allem Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von EUR 13 Mio. zurückgeführt werden.

Die für die Investitionstätigkeit eingesetzten Netto-Zahlungsmittel reduzierten sich aufgrund gesunkener Investitionen von EUR –14,8 Mio. auf EUR –10,6 Mio. Der um EUR 11,7 Mio. gestiegene Cash Flow aus der Finanzierungstätigkeit resultiert insbesondere aus der Aufnahme kurzfristiger Kredite (EUR 27,2 Mio.) und der Gewährung von Darlehen durch nahe stehende Personen (EUR 5,1 Mio.). Gleichzeitig konnten Finanzverbindlichkeiten in Höhe von EUR 5,3 Mio. getilgt werden.

Schwacher Markt, guter Start ALNO

Lassen Sie uns nun einen Blick auf das aktuelle Jahr und die weitere Zukunft unseres Unternehmens werfen:

Zunächst: Das Marktumfeld macht es uns im laufenden Geschäftsjahr nicht leicht: Wir rechnen im Inland mit einem um 5% rückläufigen Markt bezogen auf Menge und Umsatz. Im Ausland werden die Rückgänge erheblich stärker ausfallen und zwischen 10% und 80% liegen. Besonders die Folgen der Immobilienkrise in Großbritannien und Spanien werden sich weiter aufs Geschäft durchschlagen, was auch ALNO spüren wird.

Auch ALNO war zu Beginn des Jahres betroffen von rückläufigem Auftragseingang und damit Umsatz. Zwischenzeitlich haben wir allerdings zugelegt; Auftragseingang und Umsatz entwickeln sich zufriedenstellend. Auch unsere Rohertragsmarge haben wir 2009 bereits verbessert: Per März 2009 haben wir sie um 0,4 %-Punkte im Verhältnis zum Vorjahreswert gesteigert.

Darüber hinaus ist es uns gelungen, das Vertrauen wichtiger Kunden zurückzugewinnen. Dieser Erfolg schlägt sich unter anderem in gestiegenen Marktanteilen der ALNO Gruppe nieder: Zwischen Juni 2008 und Januar 2009 konnten wir hier laut GfK hier ein Plus von 0,6% verbuchen. Diesen Kurs wollen wir fortsetzen!

Sie sehen: ALNO ist gut ins Jahr 2009 gestartet. Wie geht es weiter?

Die fünf ALNO Eckpfeiler

Der Markt wird ALNO 2009 nicht helfen, die gesteckten Ziele zu erreichen. Umso wichtiger ist es, entschlossen anzupacken und die notwendigen Veränderungen konsequent umzusetzen. Für die jetzt anstehende Phase der Unternehmensentwicklung haben wir uns das Motto gegeben: ALNO – Wir gehen voran. Es spiegelt für uns zwei Aspekte wider:

- Zum einen steht es für die permanente Weiterentwicklung unseres Konzerns
- Zum anderen schwingt darin der Führungsanspruch mit, den wir für unser Unternehmen haben

Unser Motto ist hinterlegt mit einer Strategie, deren Leitlinien fixiert sind und aktuell konkretisiert werden. Bei unserer Strategie geht es uns allerdings nicht nur um die Umsetzung von Maßnahmen. Es geht vielmehr um einen Kulturwandel. Dieser basiert auf fünf Eckpfeilern, die das zukünftige Selbstverständnis der ALNO Gruppe definieren:

- ALNO – Ein Konzern
- ALNO – In Bewegung
- ALNO – Der Performer
- ALNO – Der Arbeitgeber
- ALNO – Eine gute Anlage

Lassen Sie uns jetzt noch ein Stück konkreter werden:

ALNO – Wir gehen voran

Auf Basis der fünf vorgestellten Eckpfeiler haben wir eine doppelgleisige Strategie entwickelt:

- Zum einen werden wir unsere internen Prozesse und Strukturen im gesamten Unternehmensverbund effizient gestalten
- Marktseitig verfolgen wir mit gezielten Maßnahmen unseren Kurs des profitablen Wachstums

Interne Maßnahmen

ALNO – ein Konzern lautet das Credo für den gemeinsamen Erfolg: Erfolgreich sind wir nur, wenn sämtliche Teile der ALNO Gruppe als eine Einheit auftreten, die eine Philosophie vertritt, eine Kultur lebt und einheitliche Standards nutzt. Wesentlicher Baustein unserer Strategie wird darüber hinaus das Nutzen von Synergieeffekten sein: Die ALNO Gruppe verfügt über 5 Produktionsstandorte. Dies ist eine Chance. Jeder Standort hat seine Stärken, die wir identifizieren und für den Konzern ausbauen werden.

Weiterhin wird uns als eine Daueraufgabe die Verbesserung unserer Prozesse begleiten, die wir mit dem Programm ALNO *FIT* bereits begonnen haben. Auch das Thema Komplexitätsreduktion ist nicht abgeschlossen: Auch hier werden wir den 2007 begonnenen Prozess entschieden fortsetzen und uns von nicht profitablen Produkten trennen.

Weiteres wichtiges Thema wird in den kommenden zwei Jahren die Entkoppelung der Produktionsstandorte von den jeweiligen Marken sein. Zukünftig werden wir unsere Schränke im jeweils profitabelsten Werk produzieren; potentiell kann künftig jede Marke an jedem Standort produziert werden.

Eine Reduktion der Fixkosten, Anstrengungen zur Stärkung der Finanzstabilität, sowie ein weiterer Ausbau der Qualitäts- und Serviceoffensive sind ebenfalls wesentliche Elemente zur Erreichung effizienter Prozesse und Strukturen.

Profitables Wachstum

Leistungsfähigen internen Strukturen muss eine konsequente und erfolgreiche Bearbeitung des Marktes gegenüber stehen. Diese werden wird mit einer Reihe von Maßnahmen erreichen, die ALNO zu nachhaltigem profitablen Wachstum führen sollen. Wesentliches Element ist hier eine Neuausrichtung und Stärkung des Exports: Sales Forces in den Auslands-Tochtergesellschaften stellen zukünftig den Vertrieb stärker in den Mittelpunkt als bislang. Auch Joint Ventures sind für uns nach wie vor ein Thema, haben allerdings aktuell nicht oberste Priorität. Zentraler ist für uns derzeit der Ausbau des Objektgeschäfts: Hier haben wir uns jüngst durch eine neu besetzte Abteilung schlagkräftig aufgestellt.

Um unseren wertmäßigen Marktanteil weiter zu steigern, halten wir auch zukünftig an unserer Strategie fest, nur profitable Umsätze zu realisieren. Diese Strategie wird flankiert von verstärkten Anstrengungen im Bereich Marketing und Vertrieb.

Noch deutlicher als bisher werden wir die Marke ALNO, sowie die Handelsmarken WELLMANN, IMPULS und PINO positionieren. Bestandteil dieser Positionierung ist eine noch stärker erkennbare Produktdiversifikation. Mit klaren Marketingmaßnahmen werden wir die Positionierung von Marke und Handelsmarken unterstreichen.

Noch 2009 werden wir unser angekündigtes Fachhandelskonzept umsetzen und unser Schulungskonzept weiter intensivieren.

Sie sehen, wir haben uns operativ viel vorgenommen. Unsere Ziele, die wir mit der Vision „ALNO – Wir gehen voran“ verbinden, sind klar:

- Mittelfristig möchten wir den EBT der ALNO AG auf über 5% steigern
- Der Exportanteil soll mittelfristig auf mehr als 50% steigen
- Wir möchten als Qualitäts- und Serviceführer Maßstäbe in der Küchenbranche setzen

Zusammenfassung

Nun kennen Sie unsere Strategie und unsere kurz- und mittelfristigen Ziele. Die ALNO AG ist für 2009 und die Folgejahre gut aufgestellt. Wir haben zwar auch in 2009 mit einem schwachen Markt zu kämpfen, aber

- wir haben ein umsetzungsstarkes, kompetentes Vorstandsteam
- wir verzeichnen ein stärkeres Wachstum als der Markt
- wir haben ein starkes Produktportfolio bei hoher Innovationskraft, das unsere Produkte für Handel und Endkunden attraktiv macht
- Unsere Finanzierung ist trotz Finanzkrise gesichert und
- der Konzernumbau wird konsequent umgesetzt

Unter diesen starken Voraussetzungen sind wir optimistisch, dass wir unser Ziel für 2009 erreichen werden: Profitables Wachstum durch einen effizienten Unternehmensverbund und eine intensive Marktbearbeitung.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!