

Hauptversammlung der ALNO AG Frankfurt, 29. Juli 2009

Rede des Vorstandsvorsitzenden Jörg Deisel

-Es gilt das gesprochene Wort -

Sehr geehrte Damen und Herren,

herzlich willkommen zur diesjährigen Hauptversammlung der ALNO AG. Die heutige Veranstaltung ist eine Premiere. Eine Premiere in mehrfacher Hinsicht:

1. Zum ersten Mal präsentiert sich der seit 1. Juni neu aufgestellte Vorstand mit Jörg Deisel als Vorstandsvorsitzendem an der Spitze
2. Wir stellen Ihnen heute das neue Leitbild, die Strategie und die Ziele der ALNO AG, die wir am 10./11. Juli 2009 festgelegt haben, vor
3. Erstmals präsentiert sich die ALNO AG zur Hauptversammlung in Frankfurt, *dem* deutschen Finanz- und Börsenzentrum
4. Die ALNO AG ist mit einem operativ positiven Ergebnis 2008 endlich wieder auf Erfolgskurs

Basierend auf diesem Ergebnis lautet unserer Unternehmensmotto „ALNO – wir gehen voran“. Dabei wollen wir an den Fakten gemessen werden, nicht an den Worten. Denn Sonntagsreden haben Sie genug gehört.

Die wichtigste und beste Nachricht zuerst:

Wir haben 2008 das Versprochene gehalten. Wir haben erstmals wieder geliefert: Seit langer Zeit schreiben wir wieder ein positives Ergebnis, das ich Ihnen an späterer Stelle ausführlich darstellen werde.

Sie sind sicher mit einigen Fragen hierher gekommen:

- Was wurde im Detail von dem umgesetzt, was im vergangenen Jahr versprochen wurde?
- Wofür steht der neue Vorstand?
- Wofür steht Herr Deisel als CEO, Impulsgeber und Motor der ALNO AG persönlich?
- Wohin geht ALNO?

- Welche Vision, welche Strategie und Ziele verfolgt die ALNO AG mittel- und langfristig?

Diese Fragen wollen wir Ihnen heute beantworten. „Wir“, das sind der neu besetzte Vorstand und natürlich der Aufsichtsrat.

Das neue Vorstandsteam seit 1. Juni 2009

Seit dem 1. Juni 2009 hat die ALNO AG einen neuen, dreiköpfigen Vorstand:

1. Herr Artmann, unser CFO, ist ein international erfahrener Finanzexperte. Er hat verschiedene Stationen in seinem Lebenslauf, unter anderem bei Whirlpool und Mars – beides exzellente Adressen.
2. Herr Paterka verfügt über ein breit angelegtes Projekt- und Prozesswissen aus seiner Zeit in der Automobilindustrie und seiner darauf folgenden Tätigkeit bei Porsche Consulting.
3. Ich selbst, Jörg Deisel, bin einigen von Ihnen bereits bekannt. Gestatten Sie mir bitte, mich denjenigen kurz vorzustellen, die mich noch nicht kennen:

Seit 28 Jahren bekleide ich, von Haus aus Diplom-Ingenieur, verschiedene Positionen im Bereich Konsum- und Industriegüter und verfüge über umfangreiche internationale Erfahrung, insbesondere im operativen Geschäft. Wettbewerbsintensive Branchen mit hohem Konsolidierungsdruck im 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 tätig. Seit 1. Juni bin ich Vorstandsvorsitzender.

Zu ALNO bin ich gekommen, weil der Konzern ein wertvolles Traditionsunternehmen mit starken Marken und tollen Produkten ist und als solcher ein immenses Upside-Potenzial hat. 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 und auch Strukturveränderungen angehen.

Gemeinsam mit meinen Vorstandskollegen und den Mitarbeitern möchte ich die ALNO Gruppe zu nachhaltiger Wettbewerbsfähigkeit, Stabilität und Wachstum führen.

Die Kompatibilität im Vorstandsteam, unser gemeinsamer Erfahrungshintergrund und die allgemein gute Chemie zwischen uns, sind die besten Voraussetzungen für die Bewältigung dieser anstehenden Herausforderungen.

Die Entwicklung des Aktienkurses

Die ALNO AG hat Ihnen, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, in den vergangenen 14 Jahren, in denen ALNO an der Börse gehandelt wird, viel zugemutet: Der Aktienkurs der ALNO Aktie kannte in dieser Zeit mehr oder weniger nur eine Richtung: nach unten. Von einem Ausgabepreis von damals 59 DM, also knapp 30 Euro, sind heute nicht einmal mehr drei Euro Wert übriggeblieben. Das kann Sie nicht zufrieden stellen und das kann uns nicht zufrieden stellen. Wir müssen uns fragen lassen: Warum ist es zu dieser Entwicklung gekommen? Bei der Antwort auf diese Frage ist Selbstkritik durchaus angesagt:

- Die ALNO AG hat in den vergangenen Jahren den Markt mit einer ständig wechselnden Strategie bearbeitet: Umsatzziele zu verfolgen und dabei den Ertrag aus den Augen zu lassen, hat sie in eine große wirtschaftliche Schieflage gebracht.
- Nicht immer war das Produktsortiment in der Vergangenheit an den Erfordernissen des Marktes ausgerichtet. Auch hier hat sich das Unternehmen weiter entwickelt. Wir werden die Ergebnisse auf unserer Hausmesse im Herbst in Enger zeigen.
- Die ALNO AG hat sich in der Vergangenheit selbst zu wichtig genommen. Die Verantwortlichen waren zu selbstzufrieden und zu sehr mit sich selbst beschäftigt. Dabei haben sie den so wichtigen Blick über den Gartenzaun vernachlässigt: Doch Hochmut kommt bekanntlich vor dem Fall.
- Darüber hinaus wurde in der Vergangenheit oft zu lange gezögert, bis gehandelt wurde. Probleme wurden nicht entschieden genug angepackt.

Die Quittung hierfür haben wir erhalten, als Anfang 2007 das Unternehmen in existentielle Schwierigkeiten geriet. Es ist klar: Eine Fortsetzung des Weges wie in der Vergangenheit können wir uns nicht mehr leisten! Mein Vorgänger hat die ersten wichtigen Schritte zur Neuausrichtung des ALNO Konzerns eingeleitet. Jetzt werden wir unter der Regie des neuen Vorstands weiter gehen und ALNO zu einem nachhaltig wirtschaftlich erfolgreichen Unternehmen entwickeln. Wir müssen die Wettbewerbsfähigkeit unseres Konzerns durch sinnvolle Veränderungen wieder herstellen. Denn nur ein wettbewerbsfähiges operatives Geschäft kann die Basis für die Steigerung des Shareholder Values sein.

Wir als Vorstand und Führungsteam haben uns zum Ziel gesetzt, die eingeleiteten Veränderungen fort zu führen. Das ist eine Reise ohne Rückfahrkarte, auf der wir bereit sind alte Zöpfe abzuschneiden und auch lieb gewonnene Traditionen aufzugeben. Deshalb sind wir heute unter anderem zur Hauptversammlung hier in Frankfurt. Damit unterstreichen wir auch symbolisch den eigentlichen Zweck des Unternehmens: „Geld verdienen“ und „Werte schaffen“. Wir wollen ein Zeichen setzen, dass es sich wieder lohnt in die ALNO AG zu investieren.

Die ALNO AG ist ein deutsches Unternehmen mit internationalem Anspruch. Als solches müssen wir dort präsent sein, wo wir als Aktiengesellschaft wahrgenommen werden: In Frankfurt. Wir senden damit ein klares Signal: ALNO ist da und mit uns darf, kann und muss man rechnen!

Das ist die ALNO AG: Unternehmensprofil

Ihr Unternehmen ist einer der weltweit führenden und bekanntesten Küchenhersteller mit 511 Mio. EUR Umsatz und 1.900 Mitarbeitern.

Diesen Ruf haben wir uns erarbeitet. Aber um ihn zu halten und auszubauen, müssen wir den Fokus wieder auf drei wichtige Werte legen: Produktqualität, Service und Preis/Leistung. Nur so können wir Ertragskraft und Wachstum des Unternehmens sicher stellen. Das ist uns wichtig, nicht die Größe des Unternehmens. Und wenn wir das erreichen, werden wir auch die Profitabilität erzielen, mit der wir Ihnen, unseren Eigentümern, wieder Freude machen.

Dabei verfügt die ALNO AG über großartige Produkte, die in der Vergangenheit mehrfach mit Preisen ausgezeichnet wurden. So zum Beispiel für die Kücheninnovation des Jahres, einen Verbraucherpreis, den Küchen der Marke ALNO 2009 bereits zum dritten Mal in Folge erhalten haben. ALNO ist für uns die Marke, die Maßkonfektion in allen Bereichen anbietet – für Menschen, die selbstbewusst Qualität und Werte suchen.

Neben ALNO produziert Ihr Unternehmen auch mit den Produktmarken WELLMANN, IMPULS und PINO hervorragende Küchen für unterschiedliche Käuferschichten. PINO steht dabei für kühl kalkulierte, pfiffige und überraschende Produkte für preisbewusste Kunden. IMPULS für minimalistische und klare Küchen für Menschen, die gerne am Puls der Zeit leben. Daneben produzieren wir mit WELLMANN klassisch-moderne und individuelle Küchen für Menschen, die solide Arbeit schätzen und erwarten.

Während das Inlandsgeschäft auch in Zukunft nur moderat wachsen wird und in diesem gesättigten Markt im Wesentlichen nur noch Verdrängung stattfinden wird, bietet der Export enorme Wachstumschancen. Die ALNO AG ist mit ihren verschiedenen Küchen dabei auch im Ausland gern gesehener Partner im Objektgeschäft, so zum Beispiel in Dubai. Wir wollen unseren Exportanteil von heute 30 Prozent auf künftig 50 Prozent steigern – sowohl im Retail-, aber auch im Objektgeschäft. Dazu werden wir große Teile der Auslandsorganisation umbauen. Unter TOP 10 der Tagesordnung werden wir Sie bitten, einer gesellschaftsrechtlichen Maßnahme zuzustimmen.

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. Trotzdem ist der Umsatz der Küchenmarktbranche 2008 gestiegen, woran ALNO aber nicht partizipiert hat. Warum?

Einerseits war unsere klare Entscheidung: Marge statt Menge. Wir haben bewusst auf margenschwache Aufträge verzichtet. Wobei – und das sage ich ganz offen: Vielleicht haben wir es mit unserer Preispolitik etwas übertrieben. Neue Vertriebsstrukturen werden dafür sorgen, dass wir künftig unser Ohr ganz nah am Kunden und am Wettbewerb haben werden. Wir brauchen ein marktgerechtes Preis-Leistungs-Angebot.

Andererseits hatte ALNO mit spezifischen Herausforderungen zu kämpfen: Hohe Preissteigerungen bei den Materialien trieben die Kosten in die Höhe. 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 Prozent! Auch ALNO hatte zum Teil mit Qualitätsproblemen zu

kämpfen. Doch liegt ALNO heute schon deutlich unter der durchschnittlichen Reklamationsquote. Wir verfolgen das Ziel, hier einseitig zu werden.

Fehlende Innovationsleistung bei marktüblichen Preisen ließen ALNO Produkte für den Handel weniger attraktiv erscheinen und wurden daher weniger verkauft.

Um die Herausforderungen zu meistern, haben meine Vorgänger in 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 Umsetzung dieser Maßnahmen haben wir in 2008 konsequent weitergeführt und intensiviert. Und das hat 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
- und vor allem haben wir wieder das Vertrauen unserer Kunden zurück gewonnen

Sie sehen: Wir haben einiges erreicht - darauf dürfen wir uns aber nicht ausruhen. Die nächsten Ziele heißen:

- Profitabilität
- Verbesserte Wettbewerbsfähigkeit
- Schaffung ökonomisch messbarer Werte
- Und für Sie eine attraktive Verzinsung des Kapitals!

Da müssen wir hin, da werden wir hinkommen. Darauf gebe ich Ihnen mein Wort!

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 Prozent auf EUR 511,2 Mio. gesunken. Diese Entwicklung liegt im Wesentlichen begründet in fünf Faktoren: Zu einem Drittel lässt

sich das mit dem Verzicht auf margenschwache Umsätze erklären. Daneben 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 außerdem für ein Abwandern von Kunden.

Der **Auslandsanteil** am Umsatz ist im Geschäftsjahr 2008 um 3,6 Prozentpunkte auf 33,7 Prozent gestiegen – dies allerdings nicht durch Umsatzwachstum, sondern durch einen sinkenden Inlandsanteil. Dennoch bleiben wir dabei: Mittelfristig möchten wir den Auslandsanteil auf mehr als 50 Prozent steigern.

Gute Nachrichten gibt es aber auch: Im Verhältnis zum Umsatz blieb der **Rohhertrag** überproportional stabil. Die **Rohhertragsmarge** konnte sogar von 39,2 Prozent auf 43,4 Prozent gesteigert werden. Ursächlich hierfür waren 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 Mio. EUR auf 0,2 Mio. EUR verbessert. Und dies bei einem Umsatzverlust von 91 Mio. EUR. Das zeigt: Wir haben die innere Ertragskraft des Unternehmens deutlich gestärkt.

Wie haben wir das geschafft?

- Durch Personalanpassungen, die zu Einsparungen in Höhe von 17,3 Mio. EUR führten,
- durch die Reduzierung der sonstigen betrieblichen Aufwendungen in Höhe 11,6 Mio. EUR - bedingt vor allem durch die gesunkenen Transportkosten und
- durch die Steigerung der Rohhertragsquote.

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 Prozent 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! Auf Basis eines profitablen operativen Geschäfts wollen wir wieder wachsen!

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 Prozent abnahm, sank der Umsatz lediglich um rund 15 Prozent. 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 Prozent. 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. Grundsätzlich: Die ALNO AG ist heute in Bezug auf ihre Erlös- und Ertragsstruktur deutlich besser aufgestellt.

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 Prozent. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen sanken ebenfalls um EUR 11,6 Mio. oder 9,4 Prozent. Grund hierfür ist der bereits erläuterte Umsatzrückgang und die damit verbundenen geringeren Transport- und Provisionsaufwendungen. Allein die Transportaufwendungen haben 5,4 Mio. EUR ausgemacht.

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. Dafür haben wir das Programm „ALNO 2013“ erarbeitet mit dem wir die Strukturen und Prozesse optimieren werden. Das Programm enthält dabei zwölf Teilprojekte bei denen es unter anderem um Organisationsstrukturen und die verwendeten Systeme gehen wird. Wir werden uns aber auch die Standortgröße und die jeweilige Auslastung genau anschauen und das Verhältnis optimieren. „ALNO 2013“ werden wir noch in diesem Jahr dem Aufsichtsrat zur Genehmigung vorlegen.

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.

Auch hier müssen wir besser werden. Der Cash Flow sinkt seit Jahren kontinuierlich. Wir haben bereits ergänzend zu den Anpassungen im operativen Geschäft ein Maßnahmenpaket zur Verbesserung des Working Capitals und der Cash Situation gestartet:

- In Bezug auf die Debitoren haben wir hierbei den Vertrieb in Zusammenhang mit den offenen Forderungen im Blick
- Im Kreditorenbereich den Einkauf in Zusammenhang mit den jeweiligen Zahlungszielen
- Und auch bei unseren Beständen werden wir Einkauf, Produktion und Bestandsmenge untersuchen.

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 Prozent rückläufigen Markt bezogen auf Menge und Umsatz – der VdDK spricht übrigens von minus 12 Prozent. Im Ausland werden die Rückgänge erheblich stärker ausfallen und zwischen 10 Prozent und 80 Prozent liegen – also in manchen Ländern quasi ein Totalausfall. 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 von einem rückläufigem Auftragseingang und damit Umsatz betroffen. Zwischenzeitlich haben wir allerdings zugelegt; trotzdem sind Umsatz im Inland und Ausland noch deutlich geringer als im Vorjahr - der 30-prozentige Auslandsanteil erzeugt hier knapp 70 Prozent der Umsatzabweichung.

Der Auftragseingang ist im Inland derzeit auf Konjunkturniveau und steigt, im Ausland ist er noch unter Konjunkturniveau, jedoch auch hier steigend.

Auch unsere Rohertragsmarge haben wir 2009 bereits verbessert: Per März 2009 haben wir sie um 0,4 Prozentpunkte im Verhältnis zum Vorjahreswert gesteigert.

Darüber hinaus ist es uns gelungen, das Vertrauen von 90 Prozent der Kunden zurückzugewinnen, die wir in der jüngsten Zeit verloren hatten. Vier Großkunden haben sogar schon einen Letter of Intent mit uns unterzeichnet! Das ist vor allem der Erfolg unserer offenen Kommunikation. Wie Sie vielleicht wissen, machen wir 83 Prozent unseres Umsatzes mit 10 Großkunden.

Dieser Erfolg schlägt sich unter anderem in gestiegenen Marktanteilen der ALNO Gruppe nieder: Zwischen Oktober 2008 und Januar 2009 konnten wir hier laut GfK hier ein Plus von 0,6 Prozent verbuchen. Diesen Kurs wollen wir fortsetzen!

ALNO hatte aber im Jahr 2009 auch außerordentliche Belastungen zu verkraften. Kosten aus der angestrebten Kapitalerhöhung, Abfindungen der ehemaligen Vorstände und des Chief Restructuring Officers, Restrukturierungskosten, Kosten für Zinsabsicherungen sowie Finanzierungskosten haben das Ergebnis des ALNO Konzerns mit rund 4 Mio. EUR belastet.

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. Dabei wird Veränderungsbereitschaft und –fähigkeit zur Kernkompetenz. Wir wollen einen „Konzern in Bewegung“.
- Zum anderen schwingt darin der Führungsanspruch mit, den wir für unser Unternehmen haben

Unser Motto ist hinterlegt mit einer Strategie „ALNO 2013“, deren Leitlinien fixiert sind und aktuell konkretisiert werden. In Kürze werden wir die Strategie dem Aufsichtsrat zur

Genehmigung vorlegen. Es geht uns aber 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 mich 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, nachhaltig Gewinne zu erwirtschaften

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, eine Kultur leben, auf eine gemeinsame Ziele-Landschaft hinarbeiten und unseren Kunden und dem Kapitalmarkt ein Gesicht zeigen.

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. Dabei werden wir auch Redundanzen beseitigen. Als Prinzip soll gelten: „Differenzierung im Design, Standardisierung bei technischen Details“

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. Neben der Komplexitätsreduktion innerhalb der verschiedenen Marken gilt es auch, das Gesamtportfolio zu überarbeiten. Lediglich 14 Prozent des Programms machen 67 Prozent des Volumens aus. Auch hier werden wir den

2007 begonnenen Prozess entschieden fortsetzen und uns von nicht profitablen Produkten trennen.

Weiteres wichtiges Thema ist die Anpassung unserer internen Strukturen. Bis zum Jahresende planen wir eine deutliche Verschlankung der Organisation. Ziel ist es, die einzelnen Konzernbereiche näher zusammenrücken zu lassen. So fördern wir die integrative Zusammenarbeit und machen den gesamten Konzern noch effizienter und transparenter. Dazu gehört auch, dass wir in den kommenden zwei Jahren die Entkoppelung der Produktionsstandorte von den jeweiligen Marken vorantreiben. 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.

Und natürlich: Wir wollen unseren Cash Flow verbessern und Bankkredite zurückfahren. Dazu brauchen wir frisches Kapital und marktgerechte Finanzierungskosten

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. Wir wollen den Auslandsanteil von aktuell 30 Prozent auf 50 Prozent steigern. Das tun wir, indem wir unsere ausländischen Tochtergesellschaften in ihrer Organisationsstruktur umbauen:

- Einführung von Sales Forces in den Auslands-Tochtergesellschaften zur Stärkung des Vertriebs.
- Konzentration auf neue Wachstumsmärkte
- Ausrichtung des Produktportfolios an die jeweiligen Kunden- und Marktbedürfnisse vor Ort.
- Fortführung bzw. Neugründung von Joint Ventures.
- Starker Ausbau des Objektgeschäfts.

Lassen Sie mich unsere Pläne für das Objektgeschäft noch weiter ausführen, denn es ist eines unserer Schwerpunktthemen innerhalb der Exportstrategie:

Hier wollen wir künftig weitaus stärker am Markt agieren. Um das zu erreichen, haben wir

jüngst unsere „Objekttruppe“ neu besetzt. Wir haben jetzt ein äußerst schlagkräftiges Team vor Ort, das bereits erste Erfolge erzielt hat. In 2009 hat es zum Beispiel fast 80 Küchen aus dem Lifestyle-Segment verkauft, die in die neu gebauten Villen und Apartments der Wohnanlage „The Wave“ in Muscat, Oman, integriert werden.

Auch unser Objektgeschäft im Mittleren Osten - über unser Joint Venture ALNO Middle East - ist 2009 höchst erfolgreich gestartet. ALNO Middle East hat in Dubai bereits Aufträge im Wert von rund EUR 5,5 Mio. gewonnen. Und zunehmend gewinnen wir auch Projekte in den Nachbaremiraten. Unser Ziel ist es, künftig ALNO Middle East als Landungsbrücke in den Mittleren Osten und Asien zu nutzen.

Um unsere Schlagkraft im Auslandsgeschäft weiter zu stärken, planen wir auch die Änderung der Rechtsverhältnisse der ALNO International GmbH. Damit stellen wir die bereits faktisch bestehende Konzernstruktur auf eine vertragliche Grundlage und gewährleisten so eine einheitliche Leitung und damit die rechtliche Integration der ALNO International GmbH in den Konzern. Mehr dazu im Nachgang meiner Rede unter TOP 10. 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 Prozent steigern
- Der Exportanteil soll mittelfristig auf mehr als 50 Prozent 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 auf einem guten Weg. 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: Nämlich ein zum Umsatz überproportional gestiegenes Ergebnis.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Nach § 293g Absatz 2 AktG möchte ich Ihnen nun noch die Beschlussfassung unter Tagesordnungspunkt 10 über die Zustimmung zum Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag mit der ALNO International GmbH erläutern: Vorstand und Aufsichtsrat schlagen vor, dem Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag zwischen der ALNO AG und der ALNO International GmbH zuzustimmen.

Die ALNO AG hat am 10. Juni 2009 einen Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag mit der ALNO International GmbH mit dem Sitz in Enger geschlossen. Die Gesellschafterversammlung der ALNO International GmbH hat dem Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag am 1. Juli 2009 zugestimmt. Der Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag wird nur mit Zustimmung der Hauptversammlung der ALNO AG und erst, wenn sein Bestehen im Handelsregister der ALNO International GmbH eingetragen worden ist, wirksam.

Durch den Abschluss des Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrages soll die bereits faktisch bestehende Konzernstruktur zwischen der ALNO AG und der ALNO International GmbH auf eine vertragliche Grundlage gestellt und gefestigt werden, um die einheitliche Leitung der ALNO International GmbH und ihre Integration in den ALNO-Konzern zu gewährleisten.

Darüber hinaus dient der Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag der Begründung einer körperschaftssteuerlichen und gewerbesteuerlichen Organschaft zwischen der ALNO AG und der ALNO International GmbH. Die Bestimmungen des Vertrages enthalten, die zur Begründung einer solchen ertragssteuerlichen Organschaft nach geltendem Recht notwendigen Regelungen. Die wirksame ertragssteuerliche Organschaft

bewirkt eine zusammengefasste Besteuerung der ALNO International GmbH als Organgesellschaft und der ALNO AG als Organträger für Zwecke der Körperschafts- und Gewerbesteuer.

Mit der Beherrschungsabrede unterstellt die ALNO International GmbH die Leitung ihrer Gesellschaft der ALNO AG. Ferner verpflichtet sich die ALNO International GmbH, ihren Gewinn an die ALNO AG abzuführen, während die ALNO AG verpflichtet wird, Verluste der ALNO International GmbH zu übernehmen. Es handelt sich um einen Unternehmensvertrag im Sinne von § 291 Abs. 1 AktG. Inhaltlich weist der Vertrag keine Besonderheiten auf. Er folgt dem im Konzernverhältnissen üblichen, steuerlich erprobten Muster. Mit der Zustimmung der Hauptversammlung und der anschließenden Eintragung im Handelsregister kann der Vertrag rückwirkend zum Beginn des laufenden Geschäftsjahres, also zum 01. Januar 2009, steuerlich wirksam werden.