

Rede Max Müller, CEO ALNO AG, zur Hauptversammlung 2015

Sehr geehrter Herr Vorsitzender, liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

meine Damen und Herren,

ich begrüße Sie – auch im Namen meiner Vorstandskollegen – auf der Hauptversammlung für das Geschäftsjahr 2014 der ALNO AG. Sie findet mittlerweile schon zum 4. Mal hier bei uns in Pfullendorf statt. Ich bedanke mich bei Ihnen für Ihren Besuch, mit dem Sie Ihr Interesse an unserem gemeinsamen Unternehmen dokumentieren.

Bevor ich mit meinem Rechenschaftsbericht für das abgelaufene Geschäftsjahr beginne, will ich Ihnen zunächst einen Überblick über die heutige Tagesordnung geben.

Insgesamt haben wir 10 Tagesordnungspunkte auf der Agenda.

Die **Tagesordnungspunkte 1 bis 4** beinhalten eher formelle Beschlüsse. Dazu gehört auch die Entlastung von Aufsichtsrat und Vorstand. Darum will ich Sie schon jetzt bitten. In Tagesordnungspunkt 4 schlägt Ihnen der Aufsichtsrat vor, wie im vergangenen Jahr die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers AG zum Abschlussprüfer auch für das Geschäftsjahr 2015 zu bestellen. Auch hier bitte ich um Ihre Zustimmung.

Im **Tagesordnungspunkt 5** bitten wir Sie, die sechs vom Nominierungsausschuss des Aufsichtsrates vorgeschlagenen Kandidaten für den Aufsichtsrat der ALNO AG zu wählen. Sie sehen, der Aufsichtsrat setzt hier auf Kontinuität, was angesichts der Situation des Unternehmens sicher der richtige Weg ist.

Der Grund für die Wahl ist, dass die Amtszeit von fünf der von Ihnen gewählten Aufsichtsratsmitglieder mit Ablauf dieser Hauptversammlung endet, und zwar die von Henning Giesecke, Hubertus Krossa, Norbert Orth, Werner Rellstab und Anton Walther. Das von der Hauptversammlung gewählte Mitglied des Aufsichtsrats, Dr. Marc Bitzer, hat sein Amt als Aufsichtsratsmitglied der Gesellschaft mit Wirkung zum 31. Oktober 2014

niedergelegt. Er begründete uns gegenüber seine Mandatsniederlegung insbesondere mit der Übernahme der italienischen Indesit Gruppe durch die Whirlpool Corporation und der damit verbundenen stark gewachsenen zeitlichen Belastung Dr. Bitzers. Wie sie ja wissen, ist Dr. Bitzer Vice Chairman der Whirlpool Corporation. Dessen ungeachtet bleiben wir der Bauknecht Hausgeräte GmbH und damit der Whirlpool Corporation weiterhin eng verbunden. Nicht zuletzt über Herrn Hubertus Krossa. Er war viele Jahre Aufsichtsratsvorsitzender der Bauknecht Hausgeräte GmbH und wir schlagen ihn heute zur erneuten Wahl in den Aufsichtsrat der ALNO AG vor.

Um den Aufsichtsrat wieder vollständig zu besetzen, ist Herr Hanns Rech mit Gerichtsbeschluss vom 21. Januar 2015 zum Aufsichtsratsmitglied bestellt worden. An die Stelle der gerichtlichen Bestellung von Herrn Rech soll nunmehr die Wahl durch die Hauptversammlung treten.

Die Empfehlungen wurden auf der Grundlage der Anforderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex und unter Berücksichtigung der vom Aufsichtsrat für seine Zusammensetzung benannten Ziele abgegeben. Der Nominierungsausschuss schlägt Ihnen vor, die Herren Henning Giesecke, Hubertus Krossa, Hans Rech, Norbert J. Orth, Werner Rellstab und Anton Walther als Vertreter der Anteilseigner in den Aufsichtsrat zu wählen. Eine Vorstellung der Kandidaten liegt Ihnen vor.

Der guten Ordnung halber hier der Hinweis, dass Sie bei Ihrer Wahl nicht an diese Vorschläge gebunden sind, wir es aber sehr begrüßen würden, wenn Sie diesen Wahlvorschlag annehmen.

Im **Tagesordnungspunkt 6** bitten wir Sie, den Vorstand bis zum 1. Juni 2020 dazu zu ermächtigen, Aktien der ALNO AG zu jedem zulässigen Zweck im Rahmen der gesetzlichen Beschränkungen und nach Maßgabe der aufgeführten Bestimmungen im Umfang von bis zu 10 Prozent des Grundkapitals der Gesellschaft zu erwerben.

Warum bitten wir Sie darum? Eigene Aktien sind als Akquisitionswährung ein wichtiges Instrument. Der internationale Wettbewerb und die Globalisierung der Wirtschaft verlangen beim Erwerb von Unternehmen oder bei Unternehmenszusammenschlüssen eine Gegenleistung in Form von eigenen Aktien. Als Gegenleistung kann die Gewährung eigener Aktien zweckmäßig sein: Zum einen, um die Liquidität der Gesellschaft zu schonen, zum anderen, um eventuelle Steuernachteile aufgrund der jeweiligen Rahmenbedingungen in bestimmten Ländern zu vermeiden. Die hier vorgeschlagene

Ermächtigung soll uns in die Lage versetzen, sich uns bietende Gelegenheiten zum Erwerb von Unternehmen oder Unternehmensteilen schnell, flexibel und liquiditätsschonend nutzen zu können.

Im **Tagesordnungspunkt 7** bittet Sie der Aufsichtsrat darum, das bisherige genehmigte Kapital aufzuheben und den Vorstand für die Schaffung eines neuen genehmigten Kapitals zu ermächtigen, sowie das Grundkapital der ALNO AG gegen Bar- und/oder Sacheinlage um bis zu 37.797.489 Euro durch Ausgabe von bis zu 37.797.489 neuer Stamm-Stückaktien zu erhöhen und uns in bestimmten Fällen zum Ausschluss des Bezugsrechtes sowie zur entsprechenden Änderung des Paragraf 5 der Satzung zu ermächtigen. Die genauen Bedingungen zu diesem Tagesordnungspunkt liegen Ihnen vor.

Erlauben Sie mir, dass ich Ihnen hierzu kurz die Hintergründe erläutere. Wie Sie sicher wissen, hatten Sie uns auf der Hauptversammlung des Jahres 2013 dazu ermächtigt, innerhalb von fünf Jahren das Grundkapital der ALNO AG um gut 35 Millionen Euro zu erhöhen. Einen Teil dieses Kapitals haben wir mittlerweile ausgenutzt. So haben wir im März dieses Jahres 5,5 Millionen neue Aktien ausgegeben und damit das Grundkapital unseres Unternehmens um den gleichen Betrag in Euro erhöht. Die jetzt vorgeschlagene Ermächtigung zur Ausgabe neuer Aktien soll uns in die Lage versetzen, kurzfristig auf weitere beziehungsweise neue Finanzierungserfordernisse oder Akquisitionsmöglichkeiten im Zusammenhang mit der Umsetzung von strategischen Entscheidungen reagieren zu können. Der Beschlussvorschlag sieht vor, dass der Vorstand bei Ausnutzung des genehmigten Kapitals ermächtigt wird, mit Zustimmung des Aufsichtsrats in bestimmten Fällen das Bezugsrecht der Aktionäre auszuschließen. Der Bezugsrechtsausschluss darf dabei weder im Zeitpunkt des Wirksamwerdens noch im Zeitpunkt der Ausübung der Ermächtigung zehn Prozent des bestehenden Grundkapitals überschreiten.

Eine derartige Kapitalerhöhung führt wegen der schnelleren Handlungsmöglichkeit erfahrungsgemäß zu einem höheren Mittelzufluss als eine vergleichbare Kapitalerhöhung mit Bezugsrecht der Aktionäre. Sie liegt somit im wohlverstandenen Interesse der Gesellschaft und der Aktionäre. Der Vorstand wird in jedem Einzelfall sorgfältig prüfen, ob er von der Ermächtigung zur Kapitalerhöhung unter Ausschluss des Bezugsrechts Gebrauch machen wird. Wir werden diese Möglichkeit nur dann nutzen, wenn sie nach unserer Einschätzung im Interesse der Gesellschaft und damit im Interesse der Aktionäre liegt.

Ähnlich motiviert ist die Vorlage unter **Tagesordnungspunkt 8**, die wir Ihnen zur Abstimmung vorlegen. Wir bitten Sie hier, die bestehende Ermächtigung zur Ausgabe von Options- und/oder Wandelschuldverschreibungen, Genussrechten und/oder Gewinnschuldverschreibungen mit der Möglichkeit zum Ausschluss des Bezugsrechts aufzuheben und uns eine neue Ermächtigung zu erteilen.

Warum bitten wir Sie darum? Nun, eine angemessene Kapitalausstattung ist eine wesentliche Grundlage für die Entwicklung der Gesellschaft. Ein Instrument der Finanzierung sind Options- und Wandelschuldverschreibungen, Genussrechte sowie Gewinnschuldverschreibungen. Um der Gesellschaft die notwendige Flexibilität bei dieser Art der Kapitalbeschaffung zu geben, soll eine neue Ermächtigung zur Ausgabe solcher Anleihen mit fünfjähriger Laufzeit und das bestehende bedingte Kapital 2013 zu deren Bedienung geöffnet werden. Konkret soll das bedingte Kapital von aktuell 28.037.993 Euro auf 30.787.993 Euro erhöht werden. Möglich wird diese Maßnahme durch die Erhöhung des Grundkapitals, die ich eben angesprochen habe.

Unter **Tagesordnungspunkt 9** schlagen wir Ihnen zwei Satzungsänderungen vor, die darauf abzielen, die tägliche Arbeit in Vorstand und Aufsichtsrat zu erleichtern. Dabei handelt es sich zum einen darum, alle oder einzelne Vorstandsmitglieder von den Beschränkungen des § 181 BGB zu befreien, soweit diese mit sich als Vertreter eines Dritten Rechtsgeschäfte vornehmen. Zum anderen bitten wir Sie um eine Anpassung der Wertgrenze der zustimmungspflichtigen Geschäftsführungsmaßnahmen. Lassen Sie mich zum ersten Punkt den Hintergrund des Vorschlages erläutern: Es geht hier darum, dass wir als Vorstand der ALNO AG auch dann Verträge mit Tochterunternehmen abschließen können, wenn einzelne Vorstände dort als Geschäftsführer tätig sind, es geht also lediglich um eine Geschäftserleichterung.

Im **letzten Tagesordnungspunkt** schließlich bitten wir Sie um die Zustimmung zum Abschluss eines Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrages mit der logismo Möbellogistik GmbH, einer hundertprozentigen Tochtergesellschaft der ALNO AG. Der Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag ist im gemeinsamen Bericht des Vorstands der ALNO AG und der Geschäftsführung der logismo Möbellogistik GmbH näher erläutert. Da die ALNO AG die alleinige Gesellschafterin der logismo Möbellogistik GmbH ist, sind für außenstehende Gesellschafter weder Ausgleichszahlungen zu leisten noch Abfindungen zu gewähren.

Damit nun zu meinem Rechenschaftsbericht, in dem ich Ihnen die wichtigsten Ereignisse des abgelaufenen Geschäftsjahres und der ersten Monate des neuen Geschäftsjahres 2015 erläutern werde, um Ihnen so einen Überblick über die Lage Ihres Unternehmens zu geben.

Im vergangenen Jahr erläuterte ich Ihnen an dieser Stelle, dass der Umbau unseres Unternehmens langsamer als ursprünglich gedacht voran geht – „wir sind noch nicht über den Berg“, so lautete meine Aussage damals.

Heute kann ich Ihnen zur Lage Ihres Unternehmens sagen: Wir sind noch immer nicht über den Berg. Aber wir haben einige Zwischengipfel genommen und die Ausrüstung verbessert, um auch das schwierige Gelände zu meistern, das noch vor uns liegt. Was waren die Meilensteine auf diesem Weg?

Da ist zum einen der Kauf der AFP Küchen AG in der Schweiz mit den Marken Piatti sowie Forster Schweizer Stahlküchen, die wir außerhalb der Schweiz unter dem Namen ALNOINOX vermarkten. Über diese Transaktion haben wir schon mehrfach berichtet. Sie erinnern sich noch: Mit dem Kauf sicherten wir uns die Führungsposition im wachsenden Küchenmarkt der Schweiz. Wir erhöhten unseren Auslandsanteil am Umsatz. Wir verbesserten durch Bewertungseffekte in 2014 deutlich unser EBITDA und wir stärkten durch die Verlagerung der Piatti-Produktion die Auslastung in unserem Werk Pfullendorf.

Die Verlagerung von Dietlikon nach Pfullendorf war notwendig, um das operative Geschäft der AFP Küchen und der ALNO Gruppe insgesamt zu stärken. Im Werk Pfullendorf stieg nach der Verlagerung die Produktionsauslastung auf nahezu 100 Prozent im Ein-Schicht-Betrieb. Dadurch verbessert sich insgesamt die Kostenstruktur innerhalb der ALNO Gruppe. Durch die flexiblen Fertigungskapazitäten in Pfullendorf ist es möglich, das Produktportfolio von Piatti im Premiumbereich um Materialien wie Glas und Keramik zu erweitern. Unabhängig von der Produktionsverlagerung bleiben Produktentwicklung, Vertrieb, Marketing, die Servicebereiche sowie die Geschäftsleitung von AFP Küchen weiterhin am Standort Dietlikon.

Im Januar dieses Jahres verkündeten wir die Kooperation mit der "Pervaya Mebel'naya Fabrica" (1mf) in Sankt Petersburg. Diese Kooperation ist aus vielen Gründen für uns wichtig. Vor allem aber forciert sie unser internationales Wachstum in einem der interessantesten und größten Küchenmärkte Europas. Die 1mf ist einer der führenden Möbelhersteller Russlands. Sie gehört zur Unternehmensgruppe von Alexander Shestakov.

Zu dieser Gruppe gehören unter anderem auch eine Möbelproduktion sowie eine Vertriebsorganisation inklusive eigener Küchenstudios.

Wir haben erhebliche Potentiale: Selbst in diesem Jahr rechnet die Möbelindustrie in Russland mit einem Wachstum von über 15%. Selbst im Krisenjahr 2015 werden über 1 Mio. neue Wohnungen gebaut.

Mit diesem Joint Venture schlagen wir zudem gleich zwei Fliegen mit einer Klappe. Zum einen bringen wir einen Teil der stillgelegten Piatti-Maschinen als Sacheinlage ein. Zum anderen erschließen wir uns mit dieser Kooperation einen Küchenmarkt, der in den vergangenen Jahren regelmäßig im zweistelligen Prozentbereich gewachsen ist. Darüber hinaus stellt diese Partnerschaft mit der Shestakov-Gruppe eine klassische Win-Win-Situation dar. Wir liefern industrielles Know-how an unseren russischen Partner, der uns wiederum einen effizienten Vertrieb mit 22 eigenen Küchenstudios für unsere Produkte zur Verfügung stellt.

In 2014 gab uns unser größter Einzelaktionär einen wichtigen Vertrauensbeweis für unsere bisherige und künftige Arbeit. Denn im Herbst vergangenen Jahres einigten wir uns mit der Bauknecht Hausgeräte GmbH sowie deren Muttergesellschaft Whirlpool auf eine längerfristige Stillhaltevereinbarung. Diese Vereinbarung verschafft uns den notwendigen Freiraum für die Umsetzung des laufenden Restrukturierungsprozesses des ALNO Konzerns.

Ich möchte mich bei dieser Gelegenheit auch noch einmal ausdrücklich bei Dr. Bitzer für seine hervorragende Arbeit im Aufsichtsrat unseres Unternehmens bedanken. Wir bedauern, dass er sich aus diesem Gremium zurückgezogen hat, können diesen Schritt aber nachvollziehen. Er und der Whirlpool Konzern werden unserem Haus auch künftig verbunden bleiben.

Nächster Meilenstein war die Verbreiterung und Internationalisierung der Aktionärsbasis. Nach zwei Jahren erfolgreicher Zusammenarbeit bei der Erschließung des chinesischen Marktes hat sich die an der Hong Kong Stock Exchange notierte Nature Home Holding Company über eine Kapitalerhöhung als neuer Ankeraktionär an der ALNO AG beteiligt, ich sprach dies schon zuvor in meiner Rede an. Das zeigt das große Vertrauen, dass unsere chinesischen Partner zu uns und in uns haben und stärkt uns gerade auf den internationalen Märkten. Nature hat 5,5 Millionen neue Aktien der ALNO AG im Rahmen einer Barkapitalerhöhung aus dem bestehenden genehmigten Kapital übernommen.

Zusätzlich hat Nature kürzlich rund 1,4 Millionen Aktien erworben. Damit hält unser chinesischer Partner, mit dem wir schon seit zwei Jahren erfolgreich zusammen arbeiten, künftig 9,09 Prozent an der ALNO AG.

Dieses Investment ist für uns sehr wichtig. Es garantiert uns nicht nur langfristig ein profitables Geschäft in China. Aus dieser Kapitalerhöhung fließen der ALNO AG auch liquide Mittel in Höhe von insgesamt 5,8 Millionen Euro zu. Das neue Kapital werden wir in erster Linie dafür verwenden, die Neuausrichtung der ALNO AG weiter voran zu treiben. Denn so verbessern wir nachhaltig die operative Basis unseres Unternehmens.

Den aktuell letzten Meilenstein erreichten wir am vergangenen Wochenende mit dem Verkauf unserer Tochtergesellschaft Impuls Küchen GmbH.

Wir trennen uns nicht leichten Herzens von dieser Tochtergesellschaft. Aber mit dieser Transaktion gehen wir einen weiteren wichtigen Schritt in der strategischen Neuausrichtung unseres Unternehmens: Wie Sie der beiliegenden Grafik entnehmen, gibt es Überschneidungen bei den Marken Wellmann – Impuls, ebenso wie bei Impuls – Pino. Die verbleibenden inländischen Marken ALNO, Wellmann und Pino können jetzt im Markt eindeutiger positioniert werden, die Restrukturierung verliert an Komplexität und die Kostenstruktur wird flexibler und damit effizienter.

Mit dieser Transaktion werden erhebliche liquide Mittel freigesetzt, die wir ebenfalls nutzen wollen, um die so wichtige Neuausrichtung des ALNO Konzerns weiter voran zu treiben. Gleichzeitig finanzieren wir damit auch die weitere Internationalisierung. Ich werde nicht müde zu betonen, dass für uns das Wachstum im Ausland von elementarer Bedeutung ist. Gerade um die Abhängigkeit vom wettbewerbsintensiven deutschen Markt noch einmal zu verringern.

Beim Verkauf der Impuls Küchen GmbH an die Steinhoff Gruppe ist es uns zudem gelungen, nicht zuletzt durch Serviceverträge und ein Memorandum of Understanding, die Basis für eine langfristige, strategische Kooperation mit der Steinhoff Gruppe zu legen. Wir versprechen uns dadurch eine bessere Auslastung der verbleibenden Werke sowie Skaleneffekte in der Beschaffung und im Einkauf. Die Transaktion bedeutet für beide Seiten eine Win-Win-Situation. So kann die Steinhoff Gruppe ihre eigenen strategischen Ziele schneller angehen, während wir mit der Restrukturierung unseres Unternehmens einen entscheidenden Schritt vorankommen. Äußerst wichtig für die ALNO Gruppe war

auch, dass mit der jetzt abgeschlossenen Transaktion alle Impuls Mitarbeiter durch die Steinhoff Gruppe übernommen werden.

Sie sehen, auch diese Maßnahme wird unser Unternehmen als Ganzes weiter nach vorne bringen. Ich möchte mich an dieser Stelle noch einmal herzlich bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Impuls Küchen AG für ihre hervorragende Arbeit bedanken. Ich wünsche ihnen für die Zukunft alles Gute.

Ich habe in den vergangenen Monaten immer wieder betont, dass es noch weiterer, teilweise harter Maßnahmen bedarf, um die ALNO AG wieder auf soliden Weg zu bringen. Daran haben die Maßnahmen der vergangenen Monate einiges, aber eben noch lange nicht genügend verbessert. Sie werden verstehen, was ich meine, wenn Sie sich die Entwicklung des Jahres 2014 ansehen.

Denn das Jahr 2014 war für die ALNO AG ähnlich wie für die deutsche Möbelindustrie insgesamt ein durchwachsenes Jahr. Nach einem sehr positiven Start ging es im weiteren Verlauf wieder deutlich nach unten. Und nach der saisonal üblichen Sommerflaute ist die Wiederbelebung im Herbstgeschäft deutlich schwächer ausgefallen als erhofft.

Insgesamt fiel das Geschäft der deutschen Küchenindustrie im Inland deutlich schwächer aus als im Ausland. Bis Ende 2014 stiegen die Auftragseingänge in der deutschen Küchenindustrie aus dem Inland nur um 1,1 Prozent an, aus dem Ausland dagegen um 5,6 Prozent. Dieses Auf- und Ab hat unsere Arbeit nicht gerade leichter gemacht. Aber es hat uns darin bestärkt, dass die von uns im vergangenen Jahr angestoßene Neuausrichtung des Konzerns dringend notwendig ist.

Werfen wir einen Blick auf die Zahlen für das abgelaufene Geschäftsjahr: Die ALNO AG hat im Geschäftsjahr 2014 einen Umsatz von 545,8 Millionen Euro erzielt nach 395,1 Millionen Euro im Vorjahr. Damit lagen wir unter dem ursprünglich prognostizierten Umsatz von 580 bis 600 Millionen Euro.

Das EBITDA, also das operative Ergebnis, lag dank der positiven Effekte aus der Kaufpreisallokation durch die Übernahme der AFP Küchen AG mit 40 Millionen Euro über unserer Prognose von bis zu 38 Millionen Euro. Das Ergebnis lag damit auch deutlich über dem Vorjahreswert von 6,7 Millionen Euro. Diese positive Entwicklung ist jedoch ausschließlich auf die Sondereffekte aus der Übernahme der AFP zurückzuführen.

Positiv entwickelte sich in der Folge auch das EBIT, das von 2,4 Millionen Euro noch im Jahr 2013 auf 6,2 Millionen Euro anstieg. Das Konzernergebnis betrug nach Ertragssteuern minus 4,1 Millionen Euro nach minus 9,5 Millionen Euro im Jahr 2013. Vergessen Sie aber nicht: Diese positive Entwicklung ist nahezu ausschließlich auf die Sondereffekte aus der Übernahme der AFP zurückzuführen. Operativ haben wir die uns 2014 gesteckten Ziele bei weitem verfehlt. Doch dank harter Maßnahmen konnten wir gemachte Fehler in den vergangenen Monaten korrigieren, so dass wir die Ertragsverbesserung bereits im 1. Quartal spüren konnten.

Lassen Sie mich nun zur Finanzstruktur unseres Unternehmens kommen.

Wie Sie sehen, stieg die Bilanzsumme signifikant von 181,5 Millionen Euro im Jahr 2013 auf 284,5 Millionen Euro in 2014. Das entspricht einem Anstieg von knapp 57 Prozent. Dieser Anstieg ist natürlich auch ganz wesentlich in dem Erwerb der AFP Küchen begründet.

Auf der Aktivseite erhöhten sich die immateriellen Vermögenswerte um 45,3 Millionen Euro. Dieser Anstieg ist im Wesentlichen auf die im Zusammenhang mit dem Erwerb der AFP aktivierten immateriellen Vermögenswerte wie Marke und Kundenziehungen zurückzuführen. Die Sachanlagen erhöhten sich ebenfalls vornehmlich durch den Erwerb von AFP um 26,5 Millionen Euro auf 111,0 Millionen Euro. Die kurzfristigen Vermögenswerte erhöhten sich um 29,6 Millionen Euro auf 111,2 Millionen Euro.

Auf der Passivseite betrug das Konzerneigenkapital im vergangenen Jahr minus 28 Millionen Euro nach minus 18,4 Millionen zum 31. Dezember 2013. Der Rückgang ist im Wesentlichen auf das negative Konzern-Periodenergebnis sowie auf die erfolgsneutrale Veränderung bei Pensionsrückstellungen durch gesunkene Zinssätze zurückzuführen. Die kurzfristigen Verbindlichkeiten stiegen von 109,1 Millionen Euro auf 166,5 Millionen Euro. Insgesamt erhöhte sich die Nettoverschuldung in 2014 um 39,5 Millionen Euro auf 129 Millionen Euro.

Diese Veränderungen in der Finanzstruktur sind zwar im Wesentlichen auf den Erwerb der AFP zurückzuführen. Aber es zeigt sich in diesen Zahlen eben auch, dass das operative Geschäft weit hinter unseren Erwartungen geblieben ist. Daher haben wir die entsprechenden Maßnahmen ergriffen.

Das größte Projekt, das zurzeit läuft, ist die Zentralisierung aller administrativen Bereiche. Wir wollen bis Ende des Jahres eine zentrale Verwaltung und Finanzabteilung haben und dadurch massive Personaleinsparungen erreichen. Ein wesentliches Problem im vergangenen Jahr war zudem, dass wir unsere PS im Vertrieb nicht auf die Straße gebracht haben und wir deshalb intensiv an der Vertriebsstruktur und der Vertriebseffizienz arbeiten.

Daher geht es nach der erfolgreich abgeschlossenen Verlagerung der Produktion der Piatti Küchen von Dietlikon nach Pfullendorf Ende 2014 es jetzt darum, Kundenservice und Produktion aller drei verbleibenden deutschen Werke bzw. Marken des ALNO Konzerns deutlich zu flexibilisieren und zu professionalisieren.

In den vergangenen Jahren schwankte die Auslastung in den Werken teilweise doch sehr stark. Manche Standorte verzeichneten eine zu geringe Auslastung. Dem gegenüber standen Standorte, in denen Belastungsspitzen über Sonderschichten und Leiharbeiter ausgeglichen werden mussten. Allein im vergangenen Jahr haben wir dafür am Standort Enger rund fünf Millionen Euro zusätzlich ausgegeben. Mindestens diese Summe werden wir durch eine professionelle und flexible Produktion in Zukunft einsparen.

Wie bereits mehrfach erwähnt ist unsere oberste Priorität für 2015 die Neuausrichtung der ALNO AG. Aber warum und wie sieht diese Neuausrichtung aus?

Lassen Sie uns kurz zurückblicken.

Im Jahr 2012 hatten wir damit begonnen, die ALNO grundsätzlich neu aufzustellen. Dazu definierten wir drei konkrete Phasen:

Zuerst die erfolgreiche Umsetzung des Kapital- und Finanzierungskonzeptes sowie die Stabilisierung der Kundenbeziehungen.

Anschließend wollen wir das organische und anorganische Wachstum des Konzerns weltweit kräftig anschieben.

Und schließlich nahmen wir uns vor, unsere Vertriebsmaßnahmen deutlich zu verstärken – im Ausland mit Fokus auf China, USA, Frankreich, UK. Gerade in dieser Phase haben wir – auch durch die Übernahme der AFP – den Auslandsanteil am Umsatz von 27 Prozent im Jahr 2013 auf über 40 Prozent im Jahr 2014 gesteigert. Heute beträgt dieser Anteil sogar

mehr als 50 Prozent. Was uns auch zuversichtlich stimmt, zumindest im bisherigen Jahresverlauf haben wir auf der Währungsseite Rückenwind.

Dies alles ermöglicht uns jetzt den dritten Schritt – die Neuausrichtung des ALNO Konzerns. Das große Ziel dabei lautet: Die ALNO AG agiert künftig gemeinsam mit unseren Mitarbeitern und Kunden in den weltweiten Märkten erfolgreich als ein Unternehmen. Im Mittelpunkt aller Maßnahmen steht, dass wir unseren Auftritt zum Kunden einfacher, schneller und schlanker gestalten. Alle Restrukturierungsmaßnahmen sind so ausgerichtet, dass wir für unsere Kunden im Vergleich zur alten Welt deutliche Vorteile schaffen und auf dieser Basis gemeinsam mit ihnen profitabel wachsen werden. Dies alles heißt, dass wir neben einem produktionsoptimierten Unternehmen noch stärker zu einem kundenorientierten Unternehmen werden wollen.

Um dieses Ziel zu erreichen, haben und müssen wir – wie bereits angesprochen – eine ganze Reihe von Maßnahmen umsetzen. Eines aber haben wir schon jetzt geschafft: Unsere Organisation hat in diesem Veränderungsprozess viel neuen Schwung bekommen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen uns in diesem Prozess. Das motiviert uns zusätzlich und zeigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

Die Voraussetzungen für den Erfolg unseres Unternehmens sind gegeben. Wir dürfen nicht vergessen: ALNO ist nach wie vor einer der bekanntesten Küchenhersteller in Europa und darüber hinaus.

Auch deswegen konnte unser Unternehmen seinen Marktanteil (bezogen auf den Umsatz) nach Angaben der Gesellschaft für Konsumforschung im Jahr 2014 in Deutschland von 13,2 Prozent auf 14,6 Prozent steigern. ALNO behauptet sich damit weiter auf dem 2. Platz in Deutschland.

Nicht zuletzt dank der Übernahme der AFP konnte die ALNO AG aber auch ihre Internationalisierung weiter vorantreiben. Entsprechend positiv entwickelte sich im abgelaufenen Geschäftsjahr der Auslandsanteil am Umsatz. Er stieg auf 52 Prozent zum Jahresende 2014.

Welches Potenzial in unserer Marke steckt, zeigt die Auszeichnung „Superbrand Germany Award 2014 / 2015“. Damit zählt unser Unternehmen nach 2009/2010 und 2012/2013 erneut zu den herausragenden deutschen Marken in den Kategorien Markendominanz, Markenakzeptanz, Kundenbindung, Vertrauen und Langlebigkeit.

Mein Slogan ist deshalb nach wie vor: ALNO ist eben eine ganz besondere Marke. Sie ist die bekannteste und sympathischste Küchenmarke in Deutschland.

Und wir arbeiten erfolgreich am Image und am Auftritt unserer Marke. Und das bleibt im Markt natürlich nicht unbemerkt. Ganz im Gegenteil – der findet unsere Sachen ausgezeichnet. Deswegen haben wir auch im vergangenen Jahr wieder jede Menge Auszeichnungen erhalten.

Hier nur eine Auswahl der Preise, die uns natürlich stolz machen, die aber auch zeigen, dass wir am Markt und beim Kunden ankommen.

Die ALNO Keramiklinie ALNOSTAR CERA erhielt beim „German Design Award 2014“ die Auszeichnung „Special Mention“. Dabei maß sich ALNO im Wettbewerb mit den Besten der Design-Szene.

Den „iF communication design award“ gewann die ALNO AG 2014 in drei Kategorien: Corporate Design, Cross-media campaign und Living book. Mit der Kampagne „Eins steht fest: ALNO.“ sorgte unser Unternehmen für positives Aufsehen und hob sich deutlich vom Wettbewerb ab. Zudem wurde die gesamtheitliche Kommunikation des Unternehmens prämiert.

Nach dem Gewinn des „ADAM Award“ in Bronze und des „iF communication design award“ freuten wir uns im Mai auch über den Gewinn des „EXHIBIT Design Award“ in Silber für den ALNO Messestand auf der Messe „Living Kitchen“ 2013 in Köln.

Die Küche ALNOSTAR SMARTLINE / ALNOSTAR SATINA wurde von der „Initiative LifeCare“ als „Kücheninnovation des Jahres 2014“ in der Kategorie „Küchenmöbel und Küchenausstattungen“ ausgezeichnet.

Aber auch technisch haben wir uns im Jahr 2014 gerüstet. Besonders stolz bin ich auf die rasche Integration der Piatti-Produktion in unser Werk in Pfullendorf.

Bitte bedenken Sie: Es dauerte nicht einmal ein Jahr vom Kauf bis zur Schließung des Werkes in Dietlikon. In dieser Zeitspanne gelang es unseren Technikern, die Herstellung der Piatti-Schränke während des laufenden Prozesses in unsere Produktion in Pfullendorf einzugliedern.

Die entscheidende Herausforderung besteht nun darin, dass wir unsere Vertriebs-PS noch besser auf die Straße bekommen.

Wie ich Ihnen bereits mitteile, konnten wir im vergangenen Jahr unseren Auslandsanteil am Umsatz erstmals auf mehr als 50 Prozent steigern. Dazu trug maßgeblich der Kauf von AFP bei, aber auch unsere weiteren Aktivitäten in unseren Schlüsselmärkten.

In China verfügen wir durch unser Joint Venture mit Nature über mittlerweile neun Flagshipstores, und zwar in Shanghai, Guangzhou, Beijing, Chengdu und Shenyang. Bis Ende des Jahres werden es bis zu 20 Shops sein.

In Großbritannien erreichten wir im vergangenen Jahr einen neuen Umsatzrekord von 35 Millionen Euro. Die Zusammenarbeit mit unseren 66 Franchisepartnern läuft ausgezeichnet.

In Frankreich und Belgien haben sich die Umsätze äußerst positiv entwickelt, woran die Zusammenarbeit mit dem Franchise-Unternehmen Ixina einen wesentlichen Anteil hat. Im Jahr 2014 konnten wir den Umsatz um 9,4 Prozent auf 33,8 Millionen Euro steigern. Für 2015 erwarten wir eine weitere positive Entwicklung.

In den USA haben sich unsere beiden Flagshipstores in New York und Miami sehr gut entwickelt, wir werden im Jahr 2015 das erste Mal Geld mit unserer Tochter in Amerika verdienen und über 10 Millionen Euro Umsatz erreichen.

Wir werden immer internationaler – das können Sie auch an unseren Mitarbeitern sehen. Zum Stichtag 31. Dezember 2014 waren unserem Unternehmen 2.289 Mitarbeiter beschäftigt, gut 400 mehr als noch im Vorjahr. 646 von ihnen arbeiteten dabei im Ausland, was einem Anteil von mehr als 28 Prozent entspricht. Und dieser Anteil wird in der nächsten Zeit wachsen.

Das verändert die Struktur und den inneren Zusammenhalt unseres Unternehmens nachhaltig. In den vergangenen Jahren haben wir unsere Anstrengungen insbesondere in die Ausbildung intensiviert, die Frauenquote zu erhöht und die Bedingungen für Teilzeitarbeit zu verbessert. Diese Anstrengungen werden wir gerade mit Blick auf die Internationalisierung unseres Unternehmens verstärken.

Sie sehen, die Weichen für eine bessere Zukunft der ALNO AG sind gestellt. Dies ist möglich, weil wir ein gutes, ja ein sehr gutes Team sind. In der ALNO steckt viel Wissen,

Seite 13 von 14

Energie und Tatkraft. Wir haben eine kompetente Führungsmannschaft und die richtigen Leute an den richtigen Stellen. Wir haben hochmotivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die immer an das Unternehmen geglaubt haben.

Aber uns ist natürlich auch klar, dass wir noch viel Aufbauarbeit zu leisten haben. Wir müssen weiter Vertrauen bei Kunden und am Kapitalmarkt gewinnen. Der Vorstand und die Geschäftsleitung haben das als eines der wichtigsten Ziele für 2015 auf ihrer To-Do-Liste stehen.

Unsere Situation ist im Moment weiter sehr schwierig. Aber die Ergebnisse aus den bisher umgesetzten Maßnahmen im Rahmen unserer Neuausrichtung machen mich sehr zuversichtlich, dass es uns gelingen wird, die ALNO AG im Jahr 2015 zurück auf die Erfolgsspur zu führen. Oder anders ausgedrückt: Wir werden es schaffen, das Gipfelkreuz zu erreichen.

Zum Abschluss möchte ich mich bedanken und zwar bei allen Mitarbeitern unseres Unternehmens. Sie haben im vergangenen Jahr Hervorragendes geleistet und wesentlich dazu beigetragen, dass wir trotz aller Schwierigkeiten wieder ein Stück vorangekommen sind. Ich glaube an die „One Company“ und bin überzeugt, dass wir sie mit diesem hervorragenden Team auch realisieren werden.

Ein herzliches Dankeschön sage ich auch den Vertretern des Betriebsrats, der Aufsichtsräte, der Banken, Lieferanten und Kunden und vor allem Ihnen, liebe Aktionäre.

Unterstützen Sie uns weiterhin mit ihrem Vertrauen, Ihrer Geduld und Ihrer Loyalität.

Dafür danke ich Ihnen im Namen aller ALNO Mitarbeiter.