

## Rede Max Müller, CEO ALNO AG, zur Hauptversammlung 2016

- Es gilt das gesprochene Wort -

Sehr geehrter Herr Vorsitzender,  
liebe Aktionärinnen und Aktionäre, liebe Vertreter der Presse,  
Freunde des Unternehmens und Mitarbeiter,

ich freue mich über Ihr zahlreiches Erscheinen und das Interesse an unserer Gesellschaft.

Im Folgenden werde ich Ihnen die wichtigsten Punkte unserer Tagesordnung vorstellen und über das Geschäftsjahr 2015 berichten.

Heute nehme ich insbesondere die Möglichkeit wahr Ihnen die aktuelle Geschäftslage der ALNO Gruppe und die Perspektiven für unser gemeinsames Unternehmen zu erläutern.

Starten wir zunächst mit der Tagesordnung. Unter Punkt 1 werden wir Ihnen den festgestellten Jahresabschluss vorlegen; die Punkte

2 bis 4 betreffen die Entlastung von Vorstand und Aufsichtsrat, sowie die Wahl von PriceWaterhouseCoopers zum Wirtschaftsprüfer für das aktuelle Geschäftsjahr. Wir bitten um Ihre Zustimmung zu diesen Punkten.

Unter Tagesordnungspunkt 5 bitten wir Sie um Zustimmung zur Aufhebung des Bedingten Kapitals 2014. Die langfristige variable Vergütungskomponente für den Vorstand und die Führungskräfte soll künftig über sogenannte Phantom Stocks erfolgen. Eine Ermächtigung zur Ausgabe von Aktienoptionen wird daher nicht weiter benötigt.

Unter Tagesordnungspunkt 6 bitten wir Sie um Zustimmung zur Neufassung der Ermächtigung zur Ausgabe von Options- und / oder Wandel-schuldverschreibungen. Die ALNO AG hat am 20. November 2015 Wandelschuldverschreibungen im Gesamtnennbetrag von 5.670.000 Euro und mit einer Laufzeit bis zum 20. November 2018 begeben, die an den Investor und Geschäftspartner Shun Hing Electric Works & Engineering Company, Limited, Hong Kong ausgegeben wurden. Das Recht der Aktionäre der ALNO AG zum Bezug dieser Wandelschuldverschreibungen wurde mit Zustimmung des Aufsichtsrats ausgeschlossen. Die Voraussetzungen für einen vereinfachten Bezugsrechtsausschluss nach § 221 Absatz 4 Satz 2 in Verbindung mit § 186 Absatz 3 Satz 4 Aktiengesetz lagen vor. Die ausgegebenen Wandelschuldverschreibungen sind in 5,4 Mio Stamm-Stückaktien

der Gesellschaft, d. h. in Aktien mit einem anteiligen Betrag von weniger als 10 Prozent des Grundkapitals der Gesellschaft, wandelbar. Zudem ist der Vorstand der ALNO AG nach pflichtgemäßer Prüfung zur Auffassung gelangt, dass der Ausgabepreis der Wandelschuldverschreibungen den nach anerkannten, finanzmathematischen Methoden ermittelten theoretischen Marktwert der Wandelschuldverschreibungen im Zeitpunkt der Ausgabe nicht wesentlich unterschritten hat.

Infolge der Ausgabe der Wandelschuldverschreibungen an Shun Hing ist die von der Hauptversammlung am 2. Juni 2015 erteilte Ermächtigung zur Ausgabe von Wandelschuldverschreibungen nicht mehr flexibel nutzbar. Daher schlagen Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung unter Tagesordnungspunkt 6 die Schaffung einer neuen Ermächtigung zur Ausgabe von Wandelschuldverschreibungen vor.

## **Wie war 2015 für die ALNO AG?**

Kommen wir nun zum Rückblick auf das Geschäftsjahr 2015, das von wichtigen Entscheidungen für die Weiterentwicklung unserer ALNO Gruppe geprägt war.

Mit einem Joint Venture sind wir zu Jahresanfang in den russischen Küchenmöbelmarkt eingestiegen. Darüber hatte ich bereits in der letzten Hauptversammlung ausführlich berichtet. Die Maschinen aus Dietlikon in der Schweiz sind mit mehr als 100 Lkw nach Sankt

Petersburg überführt worden und die grundlegenden Strukturen werden zur Zeit geschaffen, um mit unserem Joint Venture Partner im letzten Quartal dieses Jahres die Produktion mit den neuen Anlagen zu starten.

Wir sind dann in einem weiteren Auslandsmarkt mit rund 150 Millionen Einwohnern vertreten. Allein in den zwei Städten Moskau und Sankt Petersburg leben knapp 20 Millionen Menschen. Mit unserem Partner Alexander Shestakov, der als Präsident des Verbands der Russischen Möbelindustrie den Markt bestens kennt, bieten wir diesen Menschen Küchen an, die die Expertise des deutschen Küchenbaus verkörpern.

Sicher sind auch Sie im Wesentlichen von der negativen Presse über die Wirtschaft Russlands beeinflusst. Ich kann Ihnen aus eigener Erfahrung und aus der regelmäßigen Anwesenheit in Russland jedoch ein paar zusätzliche, positive Informationen übermitteln.

Trotz der großen Wirtschaftskrise wurden in Russland 2015 eine Million neue Wohnungen gebaut. Diese benötigen auch Küchen, d.h. der russische Küchenmarkt ist auch 2015 gewachsen. Der Bedarf an Wohnungen für die nächsten zehn Jahre beläuft sich auf mind. eine Million Einheiten pro Jahr, d.h. die nächsten Jahre werden sehr stark vom Wohnungsbau in Russland geprägt sein. Dies bedeutet auch für uns als Küchenbauer ein starkes Wachstum in diesem Markt.

In vielen Gesprächen mit westlichen Investoren in Russland habe ich festgestellt, dass in dem Möbel- und Wohnbereich, sowie im Spannplattenbereich massive dreistellige Millionenbeträge investiert werden. Die meisten unserer Vorlieferanten für die Produktion in Russland haben das russische Investitionsbudget für die nächsten Jahre nicht zurückgefahren. Ich bin überzeugt, dass dies ein großer Vorteil ist, dass wir jetzt in Russland Fuß fassen und mit dem Konjunkturaufschwung dann bedeutend wachsen können.

Ein weiterer Vorteil für die Zukunft ist, dass wir in Russland produzieren. Sie wissen vielleicht, dass für importierte Küchen 20 Prozent Zoll erhoben wird. Dieser Zollzuschlag entfällt bei unserer Produktion in St. Petersburg und gibt uns einen Wettbewerbsvorteil. Ein weiterer großer Kostenfaktor ist der lange Transportweg für Küchen von Deutschland nach Russland, der ebenfalls in der Größenordnung von 20 Prozent der Herstellkosten ist.

Auf der Hauptversammlung im kommenden Jahr werde ich Ihnen dann von Umsätzen und der operativen Entwicklung in Russland berichten.

Die zweite wichtige Entscheidung des vergangenen Jahres war das Zentralisierungsprogramm. Über die Notwendigkeit und die geplanten Maßnahmen hatte ich bereits in der Hauptversammlung 2015 berichtet. Die administrativen Bereiche des Konzerns wie Buchhaltung, Personal, Einkauf, IT und Logistik sind nun hier in

Pfullendorf gebündelt. Dadurch haben wir konzernweit rund 100 Stellen reduziert und sparen erhebliche Kosten: 5,5 Millionen Euro ab diesem Geschäftsjahr. Das ist notwendig, um ALNO zu einem nachhaltig profitablen Unternehmen zu machen. Diese Zentralisierung hat aber auch noch einen zweiten ganz entscheidenden Effekt: Unsere Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse werden dadurch deutlich schneller und effizienter, und wir haben einen besseren Überblick über das gesamte Unternehmen. Unsere ALNO ist dadurch agiler und wettbewerbsfähiger geworden.

Anhand der Folie 13 kann ich Ihnen gerne erläutern wie wir in unserer Effizienz zugelegt haben. Sie sehen die rote Linie betrifft das Produktionspersonal im Inland. In der Schweiz haben wir die Piatti-Produktion geschlossen und entsprechend Personal reduziert. Die Produktion haben wir nach Pfullendorf verlagert und wir haben in Pfullendorf einen 40 Prozent höheren Ausstoß in der Fertigung bei gesamthaft 83 weniger FTE im Durchschnitt. Da sehen Sie welche Effizienz wir dadurch gewonnen haben. In den Bereichen Vertrieb, Marketing, Produktentwicklung haben wir im Inland Personal abgebaut. Ebenso in den sonstigen Bereichen, mit Ausnahme im Bereich Logistik, wo wir leicht aufgebaut haben.

Der Personalaufbau kommt vor allem durch das starke Wachstum im Ausland, insbesondere im Errichten eigener Vertriebs-

Verkaufspunkte in den verschiedenen Ländern. Hier sehen Sie den starken Anstieg von 214 auf 280 Personen, vor allem im Vertrieb.

Das dritte Ereignis von besonderer Bedeutung war der Verkauf von Impuls Küchen zur Jahresmitte, der ALNO in vielerlei Hinsicht entscheidend vorangebracht hat.

Erstens haben wir mit dieser Transaktion die Komplexität unseres Konzerns verringert. Statt vier Standorte sind es seither nur noch drei, die den deutschen Produktionsverbund von ALNO bilden. Das bedeutet weniger Abstimmung und gebündelte Kapazitäten.

Zweitens treten wir seither mit einem noch schärferen Markenportfolio auf: PINO für das Einstiegssegment, Wellmann für die Mittelklasse, ALNO für die gehobenen Ansprüche. Diese klare Positionierung der Produkte macht unsere Marktbearbeitung effektiver und effizienter.

Drittens flossen ALNO liquide Mittel zu, die wir für die Neuausrichtung und insbesondere die vertriebliche Internationalisierung verwenden.

Weitere Meilensteine des Vorjahres waren die Erweiterung unserer Investorenbasis sowie die personelle Weichenstellungen. Mit Nature Home hat sich unser langjähriger Wellman Vertriebspartner in China im Rahmen einer Kapitalerhöhung an der ALNO AG beteiligt. Im Weiteren ist Nature Home als Publikumsgesellschaft in Hong Kong ebenfalls Küchenproduzent in China und betreibt unter der Marke Kolonie eine Zerlegt-Küchenproduktion. Zurzeit prüfen wir mit Nature

Home eine Zusammenarbeit im Produktionsbereich in China. Ich hoffe, dass ich Ihnen an der nächsten Haupt-versammlung darüber positiv berichten kann.

Ein weiterer, sehr wichtiger Partner ist die Firma Shun Hing in Hong Kong. Die Shun Hing Gruppe ist unser Vertriebspartner für alle Produkte in Hong Kong und in Macao. Shun Hing hat eine Wandelschuldverschreibung gezeichnet und zusätzlich Aktien erworben. Shun Hing vertreibt unsere Produkte in Hong Kong und Macao. Wissen muss man, dass die Shun Hing Gruppe mit Panasonic Klimatechnik ein Marktanteil von 50 Prozent in Hong Kong hat und dadurch frühzeitig im Projektgeschäft weiß, was realisiert wird. Dies nutzen wir auch zum Absatz unserer Küchen in Hong Kong. Shun Hing ist auch langfristig für uns ein sehr interessanter Partner. Die Shun Hing Gruppe ist exklusiver Vertreter des Panasonic Konzern in Hong Kong mit mehr als 1800 Mitarbeitern und einem Umsatz von über 600 Mio Euro.

Ich war gerade kürzlich mit einer Gruppe von Führungskräften der ALNO AG gemeinsam mit dem Besitzer von Shun Hing in Japan bei Panasonic und wir sehen hier eine sehr gute Möglichkeit der Zusammenarbeit mit der Panasonic Gruppe im Fernen Osten, insbesondere in Japan und in China.

Was Sie vielleicht nicht wissen ist, dass Panasonic in Japan der drittgrößte Küchenhersteller ist und eine ähnlich gelagerte



Produktion in Japan und China betreibt wie die ALNO AG in Deutschland. Hier sehen wir sehr interessante Möglichkeiten in den nächsten Jahren. Panasonic ist unter anderem ein führender Hersteller von Elektro-Einbaugeräten, Küchen, Spezialbeschlägen, insbesondere für senkbare Oberschränke und ein führender Hersteller im Bereich Smart Home. Panasonic hat eine sehr breite Produktpalette entwickelt und ist im Bereich Smart City und Smart Wohnen der führende Anbieter in Japan und im Fernen Osten.

Wie wir Sie bereits informiert haben, sind wir nun auch im Vorstand wieder vollzählig und schlagkräftig. Anfang Mai wurden meine Kollegen Andreas Sandmann und Frank Wiedenmaier vom Aufsichtsrat zu Vorständen bestellt. Beide Kollegen sind schon seit Monaten im Konzern tätig und haben die Bereiche Vertrieb, Marketing, Produktentwicklung sowie Produktion, Beschaffung, Supply Chain und Logistik geführt. Mit diesen beiden Kollegen besteht unser Vorstand nun wieder aus vier Mitgliedern. Die Vorstandsbereiche sind jetzt wieder wie vor einiger Zeit aufgeteilt, nämlich: Frau Demirtas ist für den Bereich Finanzen, Personal und IT zuständig, Herr Sandmann für den Bereich Vertrieb, Marketing, Produktentwicklung und Herr Wiedenmaier für die Produktion, Einkauf, Logistik und Supply Chain. Ich leite die Auslands-Tochtergesellschaften und bin für die Koordination im Vorstand zuständig.

Mit diesem schlagkräftigen Führungsteam sind wir jetzt so aufgestellt, dass wir die Gruppe nachhaltig weiterentwickeln werden. Durch dieses Führungsteam stellen wir sicher, dass jeder Aspekt der Weiterentwicklung von ALNO mit der notwendigen Intensität und Nachhaltigkeit vorangetrieben wird.

Operativ haben wir ALNO im Geschäftsjahr 2015 einen weiteren großen Schritt vorangebracht. Das ist zugegeben nicht ganz leicht zu erkennen, weil der Kauf von AFP Küchen in 2014 und der Verkauf von Impuls Küchen in 2015 die Vergleichbarkeit der Zahlen stark beeinträchtigen.

Auf vergleichbarer Basis haben wir den Umsatz ohne Impuls (6 Monate) im Jahr 2015 um 3,7 Prozent auf 522 Millionen Euro gesteigert. Dieses Wachstum erzielten wir dank unserer Absatzerfolge vor allem im Ausland, wo die Umsätze um 8 Prozent auf 293 Millionen Euro gestiegen sind. Sehr interessant ist die Umsatzentwicklung, die sie auf der Folie 16 erkennen können. 2012 haben wir im Ausland 28,6 Prozent des Umsatzes erzielt. Dieses Jahr, 2016, werden wir mindestens 60 Prozent unseres Umsatzes im Ausland erzielen.

Eine weitere Stärkung sehen Sie in den Auslandsmärkten: Schweiz, USA, England und Skandinavien, wo wir eigene Tochtergesellschaften betreiben. Der Entschluss, 2011 mit eigenen Tochtergesellschaften aktiv zu werden, hat sich mehr als ausgezahlt.

Wie Sie der Folie Umsatz und EBITDA Entwicklung der ATG's entnehmen, sind wir pro Jahr um 30,7 Prozent gewachsen. Was viel erfreulicher ist, ist die sehr positive EBITDA Entwicklung bei den Auslandstochtergesellschaften ohne Piatti, haben wir doch 2015 ein EBITDA von 7 Mio Euro erzielt, was einer EBITDA Marge von 8 Prozent entspricht.

Die Transferpreise, die wir von unseren Tochtergesellschaften als Werkslieferant erhalten, sind deutlich über den Preisen die wir mit den großen Einkaufsverbänden in Deutschland erzielen. Langfristig werden wir diese Strategien weiter fortsetzen und in zusätzliche Länder investieren.

Interessant dürfte für Sie sein, dass wir in der Zwischenzeit rund 231 eigene exklusive Verkaufspunkte errichtet haben, vor allem in England, in der Schweiz, Skandinavien, USA, China und in Russland. In der Schweiz und in England verfügen wir über ein flächendeckendes Vertriebssystem das sich vor allem langfristig auszahlen wird.

In beiden Ländern sind wir führend im Projektgeschäft tätig. Hier liefern wir vor allem Küchen im oberen und Luxus Segment. Im Weiteren bedienen wir in beiden Märkten auch Endkunden mit qualitativ hochwertigen Küchen. Im Unterschied zu Deutschland verkaufen wir im Ausland nur komplette Küchen, d.h. mit

Einbaugeräten, Arbeitsplatten, Armaturen und haben so eine bedeutend höhere Wertschöpfung als in Deutschland.

Aufgrund einer Bewertung, die wir für die ALNO International mit ihren Tochtergesellschaften vorgenommen haben, haben wir festgestellt, dass der Wert der ALNO International deutlich höher ist als der gesamte Börsenwert unserer Gruppe in Deutschland. Ein externer M&A Spezialist aus London hat diese Bewertung gemacht. Diese Bewertung haben wir vorgenommen, weil es Überlegungen gibt, einen Minderheitspartner in die ALNO International aufzunehmen um die Entwicklung schneller voran zu bringen. Bedauerlich ist, dass allein dieser Wert von ALNO International sich im heutigen Aktienkurs nicht reflektiert. Hier sehen Sie das Potential, das wir entwickelt haben und dass sich in den nächsten Jahren sicher auszahlen wird.

Unsere wichtigsten Auslandsmärkte in Europa sind die Schweiz, wo wir klarer Marktführer sind, Großbritannien, Frankreich und Skandinavien. Außerhalb Europas sind unsere Zielmärkte klar China, Russland und die USA. Im Inland haben wir 2015 den Umsatz stabil gehalten und damit die Basis für künftiges Wachstum gelegt.

Deutliche Fortschritte haben wir auch bei der Profitabilität erreicht. Das Ergebnis vor Zinsen, Steuern (ohne Sondereffekte) und Abschreibungen (EBITDA) in Höhe von minus 0,4 Millionen Euro hat nur knapp die Gewinnschwelle verfehlt. Im Jahr zuvor lag es noch

bei minus 28 Millionen Euro ohne Sondereffekte im tiefroten Bereich. Die enorme Verbesserung ist das Ergebnis vieler Maßnahmen, die wir im Konzern in den vergangenen Jahren angestoßen haben:

- Wir haben uns erfolgreich internationalisiert.
- Wir haben unsere Preispolitik zielgerichteter umgesetzt, respektive festgelegt.
- Wir haben zusätzliche Sparmaßnahmen auf den Weg gebracht.
- Wir haben unsere Produktionskapazitäten besser ausgelastet

Ich bin jetzt seit fünf Jahren bei der ALNO Gruppe und habe mich jahrelang darum bemüht, die bestehenden Produktionskapazitäten auszulasten. Seit diesem Frühjahr habe ich neue Sorgen, die mir so in den letzten Jahren nicht begegnet sind. Wir haben unsere Werkskapazität bedeutend besser ausgelastet und kommen bei zwei Werken an die Kapazitätsgrenzen.

Meine Damen und Herren, ein ausgeglichenes EBITDA ist aber nur ein Zwischenschritt, denn Abschreibungen und Zinsen muss unser Unternehmen auch verdienen. Das ist der nächste Schritt auf unserem Weg, ALNO zu einem nachhaltig profitablen Unternehmen zu machen. Dabei sind wir gut unterwegs. Das zeigen die Zahlen zum ersten Quartal 2016. Wir sind dynamisch in das laufende Geschäftsjahr gestartet. Der Umsatz stieg in den ersten drei Monaten

um 8,1 Prozent auf 110,5 Millionen Euro. Wir sind im Ausland und im Inland gewachsen. Die Auftragslage ist hervorragend. Wir liegen zweistellig über Vorjahr.

Das EBITDA betrug im ersten Quartal auf bereinigter Basis zwar noch minus 10,2 Millionen Euro. Das ist aber eine Verbesserung von 2,4 Millionen gegenüber den minus 12,6 Millionen Euro im Vorjahr. Außerdem müssen sie wissen, dass unser Geschäft ein saisonales Muster aufweist. Der Jahresanfang ist regelmäßig ertragsschwach. Die ertragsstarken Monate kommen in der zweiten Jahreshälfte.

Liebe Aktionärinnen, liebe Aktionäre,

wir haben nach meinem Eintritt 2011 einen Weg eingeschlagen, um die ALNO Gruppe zu einem starken und nachhaltig profitablen Küchenhersteller zu entwickeln. Der bisherige Weg war steinig und es liegt auch noch etwas Wegstrecke vor uns. Wir haben uns jedes Jahr ein Stück Handlungsfreiheit zurückerobert. Wir haben den Konzern stabilisiert, der Belegschaft neuen Mut gegeben, die Finanzierung neu aufgestellt, haben ins Ausland expandiert und zuletzt das Markenportfolio klar bereinigt und positioniert. Wir wachsen dynamisch und steigern unsere Profitabilität. Ich kann daher den Ausblick für 2016 bestätigen: Starker Anstieg bei Umsatz und EBITDA gegenüber 2015.

Dass die ALNO AG in absehbarer Zeit dann auch unter dem Strich einen Gewinn zeigt, sich also selbst finanziert, ist für uns erklärtes Ziel. Ich bin sehr zuversichtlich, dass wir dieses Ziel auch erreichen. Denn unsere ALNO Gruppe ist dafür bestens gerüstet.

Wir haben 2.000 engagierte Mitarbeiter, die mit Geschick und Fleiß jeden Tag ausgezeichnete Küchen herstellen. Ihnen möchte ich an dieser Stelle im Namen des Vorstandes und des Aufsichtsrates recht herzlich für Ihren Einsatz danken. Bleiben Sie weiterhin so motiviert und engagiert. So wie wir es im Vorstand auch sind.

Wir haben die richtigen Aktionäre: Whirlpool, Nature Home, Shin Hung, Nordic Kitchen und ich selbst als Vorstand bin stark in der Gruppe engagiert als Aktionär und als Darlehensgeber.

Abschließend möchte ich noch darauf hinweisen, dass wir abgesehen von regionalen Unterschieden ein durchaus ansprechendes Marktumfeld haben. Die Konjunktur ist gut, die Zinsen sind niedrig. Die Bereitschaft zu größeren Anschaffungen wie Wohnraum und damit auch einer Küche nimmt beständig zu. Die Beliebtheit der Küchen ist heute in gewissen Umfragen vor, in gewissen Umfragen direkt nach dem Auto. Die Wertigkeit der Küchen hat in Deutschland und in Europa stark zugenommen und die Leute sind bereit hier richtig zu investieren. Allein in Deutschland wurden im ersten Quartal 84.800 neue Wohnungen genehmigt, knapp ein Drittel oder fast 20.000 Wohnungen mehr als vor einem Jahr.

Sie sehen also, meine sehr verehrten Damen und Herren, die ALNO AG befindet sich bestens gerüstet auf einem guten Weg.

Bei allen Aktionären, auch bei Ihnen hier im Saal, möchte ich mich an dieser Stelle nochmal ausdrücklich und recht herzlich für ihr Engagement und ihre Treue bedanken. Wir arbeiten mit ganzem Einsatz daran, dass sich das auch finanziell für Sie lohnt.

Ich hoffe Sie begleiten uns auch weiterhin.

Vielen Dank für Ihre Treue und Unterstützung.